



T.C.

BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ:
GELENEKSEL VE YENİLİKÇİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ
KARŞILAŞTIRMASI

YASİN CAN AĞCA

DANIŞMAN
PROF. DR.AYHAN KARAKAŞ

BARTIN-2025



T.C.

**BARTIN ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI**

**DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GELENEKSEL VE
YENİLİKÇİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRMASI**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Yasin Can AĞCA

JÜRİ ÜYELERİ

Danışman : Prof. Dr.Ayhan KARAKAŞ
Üye : Doç. Dr.Sabahattin ÇETİN
Üye : Doç. Dr.Hüseyin ALKIŞ

BARTIN-2025

KABUL VE ONAY

Yasin Can AĞCA tarafından hazırlanan “DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GELENEKSEL VE YENİLİKÇİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRMASI” başlıklı bu çalışma, 28.11.2025 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda oy birliği ile başarılı bulunarak jürimiz tarafından Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan : Prof. Dr.Ayhan KARAKAŞ

Üye : Doç. Dr.Sabahattin ÇETİN

Üye : Doç. Dr.Hüseyin ALKIŞ

Bu tezin kabulü Lisansüstü Eğitimi Enstitüsü Yönetim Kurulu’nun/...../20... tarih ve 20...../.....-..... sayılı kararıyla onaylanmıştır.

Prof. Dr. Zafer CEYLAN
Enstitü Müdürü

BEYANNAME

Bartın Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü tez yazım kılavuzuna göre Prof. Dr. Ayhan KARAKAŞ danışmanlığında hazırlamış olduğum “Dijital Dönüşümün Liderlik Üzerindeki Etkisi: Geleneksel ve Yenilikçi Liderlik Yaklaşımlarının Karşılaştırması” başlıklı yüksek lisans tezimin bilimsel etik değerlere ve kurallara uygun, özgün bir çalışma olduğunu, aksinin tespit edilmesi halinde her türlü yasal yaptırımını kabul edeceğimi beyan ederim.

28.11.2025

Yasin Can AĞCA



YAPAY ZEKÂ KULLANIMINA İLİŞKİN BEYAN

☒ Tez yazım sürecinde yapay zekâ tabanlı araçlardan **faydalanmadım**.

☐ Tez yazım sürecinde yapay zekâ tabanlı araçlardan **faydalandım**. Bu kapsamda, yapay zekâ destekli araçların kullanımına ilişkin aşağıdaki hususları beyan ederim:

1. Bu çalışmada, yalnızca bilimsel üretim sürecini desteklemek amacıyla yapay zekâ tabanlı araçlardan yararlanılmış olup; kullanılan araçların işlevi, katkı düzeyi ve sınırları açık biçimde eklerde belirtilmiştir. Bu kapsamda kullanılan yapay zekânın kapsamı hipotez geliştirme, teorik tartışma ve yorumlama gibi üst düzey beceri, deneyim ve uzmanlık gerektiren aşamaları içermemektedir.
2. Yapay zekâ kullanımı, çalışmanın özgünlüğüne, bilimsel etik kurallarına ve ilgili mevzuata aykırı olmayacak biçimde gerçekleştirilmiştir.
3. Usulsüz yapay zekâ kullanımı (örneğin: kaynak göstermeksizin metin üretimi, otomatik içerik üretiminin özgün eser gibi sunulması, yanıltıcı kaynak gösterimi vb.) tarafımdan kesinlikle yapılmamıştır.
4. Çalışmanın hazırlanmasında kullanılan yapay zekâ araçları ve işlevleri ekte sunulan tabloda ayrıntılı olarak belirtilmiş olup bu kullanım danışman öğretim üyesinin bilgisi dahilinde gerçekleştirilmiştir.
5. Yukarıda yer alan beyanımın gerçeğe aykırı olduğunun tespiti hâlinde, yükseköğretim mevzuatı, ilgili etik kurallar ve Bartın Üniversitesi disiplin mevzuatı çerçevesinde hakkımda yaptırım uygulanabileceğini bildiğimi ve bu sonuçları kabul ettiğimi taahhüt ederim.

28.11.2025

Yasin Can AĞCA

ÖN SÖZ

Bu tez çalışması, yüksek lisans eğitimim sürecinde edindiğim bilgi ve deneyimlerin bir ürünü olup, aynı zamanda yoğun çalışma hayatımın içerisinde büyük bir özveriyle gerçekleştirilmiştir. Emniyet Teşkilatında görev yapıyor olmam nedeniyle zaman zaman kısıtlı koşullarda çalışmak zorunda kalsam da elimden gelenin en iyisini ortaya koyarak bu çalışmayı tamamlamaya gayret ettim. Tez sürecinde her zaman bilgi, birikim ve rehberliğiyle yolumu aydınlatan, akademik gelişimime büyük katkı sağlayan saygıdeğer danışmanım Prof. Dr. Ayhan Karakaş'a teşekkürü bir borç bilirim. Ayrıca, bu süreçte sabır ve anlayışla her zaman yanımda olan sevgili eşim Fulya Ağca'ya ve varlıklarıyla bana güç veren çocuklarım Başak Umay Ağca ile Aslan Ağca'ya sonsuz teşekkür ederim. Yüksek lisans eğitimim boyunca birlikte çalışmaktan memnuniyet duyduğum değerli arkadaşım Süleyman Alperen Akdoğan'a da destekleri için gönülden teşekkür ederim. Bu tez çalışmasının, akademik literatüre ve ilgili alandaki araştırmalara fayda sağlamasını temenni ederim.

Yasin Can AĞCA

ÖZET

Yüksek Lisans Tezi

DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN LİDERLİK ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: GELENEKSEL VE YENİLİKÇİ LİDERLİK YAKLAŞIMLARININ KARŞILAŞTIRMASI

Yasin Can AĞCA

Bartın Üniversitesi

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

İşletme Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr.Ayhan KARAKAŞ

Bartın-2025, sayfa: 111

Bu çalışma, dijital dönüşümün liderlik tarzları üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Özellikle otokratik ve demokratik liderlik yaklaşımları dijital dönüşüm bağlamında karşılaştırılmıştır. Araştırma kapsamında kamu ve özel sektörde görev yapan 292 çalışandan elde edilen veriler analiz edilmiştir. Çalışmada betimleyici istatistikler, korelasyon, regresyon, t-testi ve ANOVA gibi istatistiksel yöntemler kullanılmıştır. Bulgular, dijital dönüşüm düzeyinin arttıkça otokratik liderlik eğiliminin azaldığını, demokratik liderlik anlayışının ise güçlendiğini göstermektedir. Ayrıca cinsiyet, kıdem ve kurum türü gibi demografik değişkenlerin liderlik algılarını etkilediği belirlenmiştir. Dijital dönüşüm, liderlik anlayışlarında daha şeffaf, katılımcı ve empatik yaklaşımları ön plana çıkarmaktadır. Bu bağlamda çalışma, dijital çağda etkili liderlik biçimlerinin anlaşılmasına katkı sunmakta ve kurumlara liderlik tarzlarını yeniden yapılandırmaları yönünde önemli çıkarımlar sağlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Geleneksel liderlik, liderlik, yenilikçi liderlik

ABSTRACT

M.Sc. Thesis

THE IMPACT OF DIGITAL TRANSFORMATION ON LEADERSHIP: A COMPARISON OF TRADITIONAL AND INNOVATIVE LEADERSHIP APPROACHES

Yasin Can AĞCA

Bartın University

Graduate School

Department Of Business Administration

Thesis Advisor: Prof. Dr.Ayhan KARAKAŞ

Bartın-2025, pp: 111

This study aims to examine the impact of digital transformation on leadership styles, with a particular focus on the comparison between autocratic and democratic leadership approaches. Data were collected from 292 employees working in both public and private sectors. Descriptive statistics, correlation, regression, t-tests, and ANOVA were used for analysis. The findings indicate that as the level of digital transformation increases, the tendency toward autocratic leadership decreases, while democratic leadership becomes more prominent. Demographic variables such as gender, tenure, and type of institution were also found to influence perceptions of leadership. Digital transformation promotes leadership models that emphasize transparency, participation, and empathy. In this context, the study contributes to a better understanding of effective leadership in the digital age and offers valuable insights for organizations seeking to restructure their leadership strategies in accordance with digital dynamics.

Keywords: Leadership, traditional leadership, innovative leadership.

İÇİNDEKİLER

KABUL VE ONAY.....	ii
BEYANNAME.....	iii
YAPAY ZEKÂ KULLANIMINA İLİŞKİN BEYAN	iv
ÖN SÖZ	v
ÖZET	vi
ABSTRACT	vii
İÇİNDEKİLER.....	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xiii
TABLolar DİZİNİ.....	xiv
EKLER DİZİNİ	xiv
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xvii
1. GİRİŞ.....	1
1.1. Dijital Dönüşüm	3
1.2. Dijital Kavramı ve Dijitalleşme	4
1.3. Endüstri 4.0 ve Dijital Dönüşüm Süreci	6
1.4. Dijital Dönüşüm Stratejisi ve Yol Haritası	12
1.5. Dijital Dönüşümü Etkileyen Olumsuz Unsurlar, Engeller ve Hatalar.....	17
1.5.1. Dijital Dönüşümü Etkileyen Olumsuz Unsurlar	17
1.5.1.1. Yeniliğe Yatkınlık.....	18
1.5.1.2. Bireylerin Sistemleri Kullanma Konusundaki Direnci	18
1.5.1.3. Bireylerin Sistemi Kullanma Konusundaki Kaygıları	18
1.5.1.4. İşletmelerin Yeniliğe Yatkınlığı	19
1.5.2. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller	19
1.5.2.1. Klasik İşletme Altyapısının Uyumsuzluğu.....	20
1.5.2.2. Çeviklik Problemi	20
1.5.2.3. Dijitalleşmenin Riskli Yapısı.....	21
1.5.2.4. Yeni Kuruluşlar ile Birlikte Çalışma	21
1.5.2.5. Yönetişim Sorunu.....	22
1.5.2.6. Yönetim Kimliği Sorunu	22
1.5.2.7. Yetkin Çalışan Sorunu.....	22
1.5.3. Dijital Dönüşüm Sürecinde Yapılan Hatalar.....	23

1.5.3.1. Acele Etmek	23
1.5.3.2. Uyum Sağlama.....	24
1.5.3.3. Dönüşüm Bütçesinde Yapılan Büyük Kesintiler	24
1.5.3.4. İnsan Faktörünün Göz Ardı Edilmesi.....	24
2. LİDERLİK	26
2.1. Liderlik Tanımı	26
2.2. Liderlik Olgusu	27
2.3.Liderliğin Gereklilikleri	27
2.4.Liderliğin Özellikleri	30
2.5. Liderliğin Unsurları.....	32
2.5.1. İnfomal Liderlik	32
2.5.2. Formal Lider.....	32
2.6.Liderin Görevleri	33
2.7. Liderliğin oluşmasındaki Güç Kaynakları	34
2.7.1. Zorlayıcı Güç	34
2.7.2. Yasal Güç	35
2.7.3. Ödüllendirme Gücü	35
2.7.4. Karizmatik Güç.....	35
2.7.5.Uzmanlık Gücü.....	36
2.8. Liderin Yetkinlikler	36
2.8.1. Bireysel Farkındalık ve Kişisel Gelişim	36
2.8.2. Teknik ve Mesleki Bilgi Birikimi	37
2.8.3. Sorumluluk Üstlenme	37
2.8.4. Başarı Odaklı Hedefler Belirleme	37
2.8.5. Rasyonel ve Seri Karar Verme Yetkisi	37
2.8.6. Hakkaniyet İlkesini İçselleştirme	38
2.8.7. Adaptasyon	38
2.8.8. Tutarlı Davranış Sergileme	38
2.8.9. Güçlülere Karşı Direnç Kabiliyeti.....	38
2.8.10. Sabır ve İstikrarlı Olma.....	38
2.9. Liderlik Teorileri.....	39
2.9.1. Geleneksel Liderlik Teorileri	39
2.9.1.1. Özellikler Teorisi.....	39
2.9.1.2. Davranışsal Teori	41

2.9.1.3. Durumsallık Teorisi	43
2.9.1.4. Çağdaş liderlik Teorileri	44
2.9.1.5. Karizmatik Liderlik	45
2.9.1.6. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik	46
2.10. Liderlik Modelleri (Çeşitleri).....	48
2.10.1. Demokratik Liderlik	49
2.10.2. Etik Liderlik	51
2.10.3. Serbestiyetçi Liderlik	51
2.10.4. Takım Liderliği	52
2.10.5. İnsan Odaklı Liderlik	53
2.10.6. Kültürel Liderlik	53
2.10.7. Vizyoner Liderlik	54
2.10.8. Babacan Liderlik.....	55
2.10.9. Otokratik liderlik	56
2.10.10. İşlemsel Liderlik.....	58
2.10.11. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik	59
2.10.12. Hükmedici (Bürokratik) Liderlik.....	59
2.11. Demokratik Liderlik ile Otokratik Liderliğin Muhtemel Sonuçları.....	60
3. LİTERATÜR TARAMASI.....	61
4. YÖNTEM	63
4.2. Çalışmanın Kısıtları.....	64
4.3. Veri Toplaması ve Analizi	64
4.4. Araştırmanın Hipotezleri	65
4.5. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği.....	66
4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları	67
4.6.1. Dijital Dönüşüm Otokratik Liderlik: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	67
4.6.2. Dijital Dönüşüm Demokratik Liderlik: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	72
5. BULGULAR	76
5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri	76
5.2. Çalışanların Liderlik Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılıklarını Ölçmeye Yönelik Hipotezlerin Test Sonuçları.....	81
6. SONUÇ	88

6.1. Akademik Katkı	89
6.2. Uygulamaya Dönük Öneriler.....	90
6.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	90
KAYNAKÇA.....	92
EKLER	108
ÖZGEÇMİŞ	112



ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil	Sayfa
No	No
1.1: Yol haritası venn diyagramı	15
1.2: Schallmo ve Williams'ın dijital dönüşüm yol haritası	17
4.1: Doğrulayıcı faktör analizi yol diyagramı	71
4.2: Doğrulayıcı yol analiz diyagramı	75



TABLolar DİZİNİ

Tablo	Sayfa
No	No
4.1: Dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları	67
4.2: Model uyum indeksleri	68
4.3: Yapısal model sonuçları (Dijital Dönüşüm → Otokratik Liderlik)	68
4.4: Ölçüm modeline ilişkin faktör yükleri	69
4.5: Güvenirlik ve yakınsak geçerlilik göstergeleri	70
4.6: HTMT Ayrımsal geçerlilik sonuçları	70
4.7: Model testleri	72
4.8: Uyum indeksleri	72
4.9: Yapısal model sonuçları	73
4.10: Ölçüm modeli faktör yükleri	73
4.11: Güvenirlik göstergeleri	74
4.12: HTMT Ayrımsal geçerlilik	74
5.1: Çalışanların yaş dağılımı	76
5.2: Çalışanların cinsiyet dağılımı	77
5.3: Çalışanların eğitim dağılımı	77
5.4: Çalışanların kurum dağılımı	77
5.5: Çalışanların çalıştığı yıl dağılımı	78
5.6: Dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik arasındaki korelasyon analizi sonuçları	78
5.7: Dijital dönüşüm ve demokratik liderlik arasındaki regresyon analizi sonuçları	79
5.8: Dijital dönüşüm ve otokratik liderlik arasındaki regresyon analizi sonuçları	80
5.9: Katılımcıların yaşı ile dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarındaki farklılığı belirlemeye yönelik Anova testi	82
5.10: Katılımcıların cinsiyetine göre dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algıları arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik t Testi	83
5.11: Katılımcıların eğitim düzeyinin dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarına göre farklılığını belirlemeye yönelik Anova testi	84
5.12: Katılımcıların çalıştığı kuruma göre dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarının farklılığını belirlemeye yönelik t Testi	85

5.13: Katılımcıların çalışma yılına göre dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarının farklılığını belirleme yönelik anova testi	86
---	----



EKLER DİZİNİ

Ek	Sayfa
No	No
EK 1. Anket soruları.....	107



SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

KISALTMALAR

ANOVA	: Analysis of Variance
TDK	: Türk Dil Kurumu
SPSS:	: Statistical Package for the Social Sciences
CFI	: Esnaf, Sanatkarlar ve Diğer Bağımsız Çalışanlar Sosyal Sigortalar Kurumu
TLI	: Tucker-Lewis Index
NNFI	: Bentler-Bonett Non-Normed Fit Index
RNI	: Relative Noncentrality Index
NFI	: Normed Fit Index
RFI	: Relative Fit Index
IFI	: Incremental Fit Index
PNFI	: Parsimony Normed Fit Index
CN	: Çok Bozuk Karışık
GFI	: Goodness of Fit Index
AGFI	: Adjusted Goodness of Fit Index
PGFI	: Parsimony Goodness of Fit Index
SE	: Standard Error
df	: degrees of freedom
F	: Diğer Yapraklı
HTMT	: Heterotrait-Monotrait ratio

1. GİRİŞ

Toplum içinde yaşamak zorunda olan insanların iyi ya da kötü bir lidere ihtiyaçları her zaman olmuştur ve olmaya da devam edecektir. Liderlerin tutum ve davranışları grubun performansını ve verimliliğini etkilemektedir. Miller'in de belirttiği gibi, dünyanın her yerinde insanlar liderliğe özlem duyuyorlar; inanılır, güvenilir ve yapıcı değişimler gerçekleştirebilecek liderleri olmasını istiyorlar (Goffee ve Jones, 2002: 79). Grup oluşturmada, insanların birey olarak tek başına yaşayıp, bütün istek ve ihtiyaçlarını karşılaması mümkün değildir (Karkın, 2004: 44). İnsan, kendi arzu ve ihtiyaçlarını gerçekleştirebilmek ve kişisel hedeflerine erişebilmek için bir gruba ihtiyaç duyar. Fakat ortak amaç ve hedeflerle bir araya gelen insan gruplarının oluşturulması ve harekete geçirilmesi, her insanda kolay kolay bulunmayan ayrı bir yetenek ve ikna etme kabiliyeti gerektirmektedir. Bu özellikte ancak etkili liderlerde mevcuttur (Eren, 2000: 411). Liderlik kelimesi dünya literatürüne 14. yüzyılda girmesine rağmen, 1950'lerden sonra önem kazanmış, araştırmalar sonucunda birçok tanım yapılmaya başlanmıştır (Stogdill, 1974: 3). Liderlik olgusu üzerinde tam olarak bir görüş birliği yoktur. Liderlik olgusu, yönetsel literatürde ve sosyal bilimlerde gizemini koruyan, üzerinde en sıklıkla çalışılan konuların başında gelmektedir. Liderlik ve lider konularında yapılan araştırmalar, incelemeler ve benzeri çalışmaların kapsamı ve çokluğu konuya verilen önemin somut göstergeleridir (Aydın, 1994: 233). Liderlik, değişik bakış açılarından yaklaşıldığında ve bakıldığında farklı biçimlerde analiz edilebilen ve tanımlanabilen bir olgudur. Nasıl ki bir nesneye değişik noktalardan bakıldığında onun farklı özellikleri görüldüğü gibi liderlik olgusuna da farklı yönlerden yaklaşıldığında, onun farklı biçimlerde analiz edilip tanımlanması doğal karşılanabilir. Buna göre liderlik yönetim biliminin bir konusu ve iş yaşamıyla ilgili bir kavram olduğu kadar, psikolojik, sosyolojik, politik, askerî, felsefî, tarihsel açılardan ele alınıp analiz edilebilen bir olgu olmaktadır (Şişman, 2002: 1).

Bu doğrultuda, bu çalışmanın temel amacı, dijital dönüşümün liderlik stilleri üzerindeki etkisini incelemek ve geleneksel (otokratik) ile yenilikçi (demokratik) liderlik yaklaşımlarını karşılaştırmalı olarak değerlendirmektir. Araştırma kapsamında, dijitalleşmenin kurumlar üzerindeki etkisi liderlik bağlamında ele alınarak, farklı liderlik tarzlarının dijitalleşme sürecine adaptasyon düzeyleri analiz edilmektedir. Ayrıca dijital dönüşümün liderlik üzerindeki etkileri cinsiyet, yaş, eğitim durumu, kurum türü ve çalışma süresi gibi demografik değişkenlerle de ilişkilendirilerek çok boyutlu bir değerlendirme yapılmaktadır.

Çalışmanın kapsamı, Amasya Merzifon'da kamu ve özel sektör çalışanlarından oluşan bir örneklem grubu üzerinden oluşturulmuştur. Katılımcıların dijital dönüşüm algıları ile liderlik tarzları arasındaki ilişki nicel yöntemlerle analiz edilmiştir. Bu bağlamda, veri toplama aracı olarak anket tekniği kullanılmış; elde edilen veriler SPSS istatistik programı aracılığıyla analiz edilmiştir. Korelasyon analizi, regresyon, t-testi, ANOVA ve post-hoc testler gibi çeşitli istatistiksel yöntemler aracılığıyla hipotezler test edilmiştir. Araştırma bulguları, dijital dönüşümün otokratik ve demokratik liderlik tarzları üzerindeki etkilerini anlamada önemli katkılar sunmakta; aynı zamanda liderlerin dijital dönüşüm sürecine nasıl tepki verdiklerini, bu süreci nasıl yönettiklerini ve çalışanlarla olan ilişkilerine nasıl yansıtıklarını ortaya koymaktadır.

Bu çalışma, günümüz iş dünyasında hızla gelişen dijital dönüşümün liderlik anlayışına nasıl etki ettiğini anlamak ve bu etkinin geleneksel ve yenilikçi liderlik yaklaşımlarına nasıl yansıdığını derinlemesine incelemeyi amaçlamaktadır. İş dünyası, teknolojik ilerlemeler ve dijitalleşme ile büyük bir değişim yaşamaktadır ve bu değişim organizasyonların liderlik stratejilerini ve yönetim yaklaşımlarını yeniden değerlendirmelerini gerektirmektedir. Başlangıçta, bu çalışma dijital dönüşümün liderlik anlayışını nasıl değiştirdiğini ve bu değişimin temel özelliklerini açıklığa kavuşturmayı amaçlamaktadır. Geleneksel liderlik yaklaşımının, bu hızla değişen dijital dönüşüm sürecindeki sınırlılıklarını ve uyumsuzluklarını ele alarak, liderlerin geleneksel liderlik anlayışlarını dijitalleşen iş dünyasına nasıl uyarlayabilecekleri konusunda fikirler sunmayı hedeflemektedir. Özellikle, geleneksel liderlik yaklaşımının genellikle otoriteye dayalı ve katı bir hiyerarşiye dayandığı ve bu yapıların hızlı değişime uyum sağlamak için yetersiz olduğu görülmektedir. Aynı zamanda, yenilikçi liderlik yaklaşımının dijital dönüşümdeki etkisini değerlendirmek de önemli bir odaktır. Bu yaklaşımın, değişime daha açık, inovasyona odaklı ve esnek liderlerin ortaya çıkmasına yardımcı olduğu göz önüne alındığında, dijital dönüşümle uyumlu liderlik özellikleri üzerine odaklanmak, liderlerin bu değişime nasıl liderlik edebileceğini anlamak için önemlidir. Araştırma ayrıca, liderlerin dijital dönüşümüne karşı sergiledikleri tutumları ve bu tutumların organizasyonların başarısına olan etkisini incelemektedir. Liderlerin dijital dönüşümüne nasıl yaklaştığı ve bu yaklaşımların iş sonuçlarına etkisi, liderlik stratejilerini belirleme ve organizasyonların rekabet avantajı elde etme konusunda önemli bilgiler sunabilir. Sonuç olarak, bu çalışma liderlik, değişim yönetimi ve dijital dönüşüm teorilerini bir araya getirerek liderlerin dijital dönüşümüne nasıl uyum sağlayabileceklerini anlamayı ve bu alandaki literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir. Organizasyonların rekabet avantajı

elde etmelerine yardımcı olabilecek liderlik stratejilerini keşfetme amacı gütmekte ve liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki karmaşık ilişkiyi daha iyi anlamak için temel bir çerçeve sunmayı amaçlamaktadır. Bu sayede, iş dünyasının dijitalleşme sürecinde liderlerin kritik rolünü vurgulamayı ve liderlik yaklaşımlarının gelecekteki başarı için ne kadar önemli olduğunu anlatmayı amaçlamaktadır. Ayrıca, bu araştırma liderlerin organizasyonlarını dijitalleşmenin getirdiği zorluklara karşı nasıl daha iyi hazırlayabilecekleri konusunda iş dünyasına rehberlik etmeyi hedeflemektedir. Bu çalışma, liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkinin daha derinlemesine anlaşılması için temel bir çerçeve sunmayı hedeflemektedir. Literatürdeki boşlukları ve yaşanan zorlukları ele alarak, liderlerin dijital dönüşüm sürecine nasıl yaklaşabileceğine dair daha iyi bir anlayış sağlamayı amaçlamaktadır. Bu bağlamda, geleneksel ve yenilikçi liderlik yaklaşımlarının dijital dönüşümün gerektirdiği değişime nasıl cevap verdiği ve bu cevapların işletmelerin başarısına etkisi incelenecektir. Bu çalışmanın kapsamını Amasya Merzifon'daki çalışanlar oluşturmaktadır.

Bu çalışma, dijital çağda liderlik üzerine yapılan literatüre katkı sunarken; kurumların liderlik yaklaşımlarını dijital dönüşüm perspektifinde yeniden değerlendirmeleri adına önemli pratik çıkarımlar da sağlamaktadır.

1.1. Dijital Dönüşüm

Dünya sürekli bir değişim ve dönüşüm süreci içerisinde. Bu değişim hem çevresel hem de teknolojik alanlarda kendini göstermekte ve organizasyonları derinden etkilemektedir. Özellikle endüstriyel süreçlerde yaşanan dönüşümler, dijital teknolojilerin ve bu teknolojilerle bağlantılı yıkıcı yeniliklerin etkisiyle hız kazanmaktadır. Dijital dönüşüm, işletmelerin iş yapış biçimlerini kökten değiştiren ve aynı zamanda yeni fırsatlar sunan bir süreç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda, firmaların dijital dönüşüm sürecine uyum sağlamaları kaçınılmaz bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır (Lumi, 2020: 39). Dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkisi, küresel ölçekte yapılan araştırmalarla da desteklenmektedir. Ernst and Young tarafından yapılan bir çalışmada, işletmelerin yaklaşık %90'ının önümüzdeki iki yıl içerisinde dijitalleşmeyi stratejik planlarının merkezine koymayı planladığı belirtilmiştir. Forrester tarafından gerçekleştirilen bir başka çalışmada ise işletmelerin %85'inin 2018 yılında dijital dönüşüme yatırım yaptığı ifade edilmiştir. Ancak bu işletmelerin yarısının dijitalleşme yatırımlarına geç başladıklarını dile getirmesi,

sürecin etkin bir şekilde yönetilmesinde yaşanan zorluklara işaret etmektedir. Bu durum, işletmelerin dijital dönüşümün avantajlarından tam anlamıyla yararlanabilmesi için sağlam bir yol haritası oluşturma ihtiyacını ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm süreci, işletmelerin iş süreçlerini, sundukları hizmetleri ve organizasyonel rollerini teknolojik bir perspektifle yeniden ele almalarını zorunlu kılmaktadır. Bu zorunluluk, dijital teknolojilerin iş dünyasının her noktasına entegre edilmesiyle birlikte işletmelerin iş yapış biçimlerini yeniden şekillendirmesini ve tüm paydaşlara değer sunmasını kapsayan bir süreci ifade etmektedir (Benitez vd., 2022: 2).

Dijital dönüşüm, modern organizasyonların ve endüstrilerin işleyişinde köklü değişikliklere neden olan stratejik bir süreçtir. Bu kavram, ileri teknolojilerin entegrasyonu ile daha kaliteli ürün ve hizmetlerin sunulmasını, rekabet avantajı kazanılmasını ve müşteri deneyimlerinin zenginleştirilmesini hedefleyen bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir. Dijital dönüşüm, teknik altyapılar ile sosyal sistemlerin bir araya gelerek iş modeli yeniliklerini ve yeni iş süreçlerini mümkün kıldığı bir yapıyı temsil eder (Imran vd., 2021). Bu süreç, büyük veri analitiği, bulut bilişim, mobil teknolojiler ve sosyal medya platformlarının organizasyonlara entegre edilmesiyle şekillenmektedir. Dijital inovasyonların kümülatif etkisi, mevcut iş yapış biçimlerini yeniden tanımlamakta ve organizasyonel kültürlerden liderlik anlayışlarına kadar geniş kapsamlı değişimlere yol açmaktadır (AlNuaimi vd., 2022). Ayrıca, dijital dönüşümün getirdiği yenilikler, sadece organizasyonların iç süreçlerini değil, aynı zamanda ekosistemleri ve endüstriyel yapıları da dönüştürmektedir. Bu bağlamda dijital dönüşüm, rekabetçi avantaj sağlamak isteyen kuruluşlar için artık bir tercih değil, stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir.

1.2. Dijital Kavramı ve Dijitalleşme

Dijital teknolojiler, günümüzün sosyal ve kurumsal yapılarında köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Dijitalleşme, yalnızca teknik bir süreç olmanın ötesinde, sosyal, ekonomik ve organizasyonel çerçeveleri yeniden yapılandıran bir evrim olarak değerlendirilmektedir. Bu süreç, fiziksel kısıtlamaların ötesine geçerek açık yönetim modelleri ve serbest erişim ilkeleri doğrultusunda şekillenmektedir (Heiets vd., 2022).

Dijitalleşme ile sayısallaştırma arasında önemli bir ayrım bulunmaktadır. Sayısallaştırma, analog verilerin dijital formata dönüştürülmesi sürecini ifade ederken, dijitalleşme bu

dönüşümün sosyal ve kurumsal bağlamdaki etkilerini kapsar. Örneğin, müzik platformları yalnızca müziğin dijitalleştirilmesini değil, aynı zamanda yaratıcılar ve kullanıcılar arasındaki etkileşim ağlarını da içermektedir (Grover vd., 2022).

Bu bağlamda, dijital teknolojilerin gerçekliği pasif bir şekilde temsil etmekten ziyade aktif bir şekilde şekillendirdiği görülmektedir. Dolayısıyla, dijitalleşme yalnızca teknik kararlarla sınırlı kalmayıp, işlevsellik ve kullanım odaklı bir süreci temsil etmektedir (Mark Baker, 2014). Bu durum, dijitalleşmenin sosyal ve organizasyonel yapıların geleceğini nasıl dönüştürdüğünü anlamak açısından kritik bir öneme sahiptir.

Dijitalleşme, analog teknolojilerden dijital iletişim sistemlerine geçişi ifade eden bir süreç olarak, toplumsal ve ekonomik yapıları derinden etkilemektedir. Bu süreç, yalnızca teknolojik altyapıların dönüşümünü değil, aynı zamanda dijital toplum ve dijital ekonomi gibi kavramların ortaya çıkmasını sağlayan geniş kapsamlı bir değişimi temsil etmektedir (Nykyforuk vd., 2019: 3). Dijital dönüşüm ise iş süreçlerinin dijital teknolojilerle yeniden yapılandırılmasını veya tamamen yeni iş modellerinin geliştirilmesini içermektedir (Cech ve Tellioğlu, 2019: 2).

Dijitalleşme, bireylerin ve kurumların kültürel evrimini hızlandırırken, özellikle y ve z kuşakları gibi dijital teknolojilere hâkim nesillerin bu dönüşümde kritik bir rol oynadığı görülmektedir. Şirketlerin bu yeni dinamiklere uyum sağlayabilmek için iş modellerini yeniden değerlendirmeleri ve yenilikçi stratejiler benimsemeleri gereklidir (Henriette vd., 2016: 2). Bu bağlamda, dijitalleşme sadece teknolojik bir yenilik değil, aynı zamanda toplumsal ve ekonomik yapıların yeniden şekillenmesini sağlayan bir dönüşüm aracı olarak ele alınmalıdır.

Dijitalleşme, iş süreçlerini dijital veriler aracılığıyla daha basit ve etkin hale getirme pratiği olarak tanımlanırken, dijital dönüşüm daha geniş bir perspektifi ifade eder. Dijital dönüşüm, yalnızca süreçlerin dijitalleşmesiyle sınırlı kalmayıp, iş modellerini yeniden şekillendirerek müşteri etkileşimlerine değer katmayı hedefleyen bir devrim niteliğindedir. Bu bağlamda, sanal gerçeklik, artırılmış gerçeklik ve karma gerçeklik gibi sürükleyici teknolojiler, mühendislik alanında daha sezgisel ve doğal etkileşimlere olanak sağlamaktadır. Bu teknolojiler, jestler, göz hareketleri ve beyin dinamiklerine dayalı yenilikçi bir yaklaşımı desteklemektedir (Li vd., 2022: 2).

Dijitalleşme, kuruluşların maliyetlerini düşürürken iletişim süreçlerini hızlandırarak daha verimli ve üretken bir çalışma ortamı oluşturur (Lumi, 2020: 40). Ayrıca dijital teknolojilerin gelişimi, işletmelerin kullanıcı ihtiyaçlarını gerçek zamanlı olarak analiz etmelerine olanak tanımaktadır. Bu analizler, işletmelerin yenilikçi çözümler geliştirmesine ve kullanıcıların farklı ihtiyaçlarını karşılamasına yardımcı olmaktadır (Peng ve Tao, 2022: 2). Sonuç olarak, dijitalleşme ve dijital dönüşüm, modern iş dünyasının dinamiklerini yeniden şekillendiren kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır.

1.3. Endüstri 4.0 ve Dijital Dönüşüm Süreci

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı gelişmeler, üretim süreçlerini dönüştürerek geleneksel endüstri yapısına önemli bir evrim kazandırmıştır. Bu dönüşüm, küresel rekabet ortamında sürdürülebilirlik ve verimlilik arayışlarını artırmış, Endüstri 4.0 gibi kavramların önemini ön plana çıkarmıştır. Endüstri 4.0, üretim süreçlerinde "akıllı" cihazların entegre edilmesiyle, değer zinciri içerisinde bağımsız ve esnek bir iletişim altyapısı oluşturmayı hedeflemektedir (Santos vd., 2018: 1). Dijital teknolojilerin evrimi uzun yıllardır devam etse de bu teknolojilerin geniş çaplı uygulamalara uygun hale gelmesi zaman almıştır. Günümüzde birçok teknoloji, endüstriyel kullanımlar açısından maliyet, güvenilirlik ve erişilebilirlik bakımından çekici bir seviyeye ulaşmıştır. Ancak, McKinsey'in 2015 yılında gerçekleştirdiği bir araştırma, üretim sektöründe bu teknolojilere adaptasyonun henüz istenilen düzeye ulaşmadığını göstermektedir. Araştırmaya göre, üreticilerin yalnızca yüzde 48'i Endüstri 4.0'a hazır olduklarını belirtirken, tedarikçilerin yüzde 78'i kendilerini bu dönüşüme hazır hissetmektedir (KyungSung, 2018: 41). Sanayi, insanlık tarihinin en önemli dönüşüm süreçlerinden biri olarak toplumların ekonomik, sosyal ve teknolojik yapısını derinden etkilemiştir. Bu dönüşüm, sanayi devrimleri adı verilen aşamalarla şekillenmiştir. İlk sanayi devrimi olan Endüstri 1.0, 18. yüzyılın ikinci yarısında buhar gücünün ve mekanik üretim tekniklerinin keşfiyle başlamıştır. Bu dönem, üretim biçimlerinde köklü değişimler yaratmış ve modern sanayinin temel taşlarını oluşturmuştur (Lasi vd., 2014: 239). 1760'larda buhar makinesinin yaygınlaşması, üretim süreçlerinde hız ve verimlilik artışını beraberinde getirmiştir. Özellikle tekstil sektöründe elle üretimden mekanik üretime geçiş, üretim kapasitesini önemli ölçüde artırmıştır. Bunun yanı sıra demir endüstrisinde buhar gücünün kullanımı, daha dayanıklı ve kaliteli ürünlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Satyro vd., 2022: 2). Sanayi devrimleri, insanlık tarihindeki en önemli dönüşüm süreçlerinden birini

temsil etmektedir. İlk sanayi devrimi, 18. yüzyılda üretim yöntemlerinde köklü değişiklikler yaparak modern sanayinin temel taşlarını atmıştır. Bu dönemde, demiryolları, karayolları ve su yollarının geliştirilmesi, ürünlerin daha geniş pazarlara hızlı ve verimli bir şekilde taşınmasını sağlamış; kimyasal sektördeki yenilikler ise dayanıklı ürünlerin ve yeni inovasyonların doğmasına zemin hazırlamıştır. Tarım sektöründe makinelerin ve modern tekniklerin kullanımı, verimliliği artırarak tarımsal üretimde devrim yaratmıştır (Vinitha vd., 2020). Ancak bu gelişmelerin toplumsal ve çevresel etkileri de göz ardı edilemez. Artan tüketim talebi, doğal kaynakların yoğun bir şekilde kullanılmasına yol açmış ve çevresel sorunları beraberinde getirmiştir. İlk sanayi devrimiyle başlayan bu süreç, doğal kaynakların sürdürülebilirliği konusunda ciddi zorluklar yaratmıştır. Bu bağlamda, 2. sanayi devrimine geçiş, üretim kapasitesini artırmak ve mevcut sorunlara çözüm bulmak adına kaçınılmaz olmuştur (Ghobakhloo, 2020). Sanayi devrimleri, ekonomik kalkınmayı hızlandırırken toplumsal yapıyı ve çevresel dengeleri de derinden etkilemiştir.

19. yüzyılın başlarına gelindiğinde yaşanan bir diğer kayda değer sanayi devrimi, "Endüstri 2.0" olarak adlandırılan ikinci sanayi devrimidir. Bu dönem, elektrik ve çelik endüstrilerinde gerçekleşen yeniliklerle karakterize edilmiştir ve seri üretimi mümkün kılan sistemlerin geliştirilmesini içermektedir. İkinci sanayi devriminde, özellikle takım tezgâhlarının ilerletilmesi aracılığıyla seri üretim odak noktası haline gelmiştir. Devrim, elektrik enerjisinin yanı sıra telefon, içten yanmalı motor, demiryolu ağları, gaz dağıtımı, telgraf, kanalizasyon ve su temini gibi pek çok teknolojinin ortaya çıkışını kapsamaktadır. Bu yenilikler sayesinde demir, elektrifikasyon, çelik üretimi, demiryolu taşımacılığı, takım tezgâhları, kâğıt üretimi, kimya sanayi, petrol, kauçuk, denizcilik teknolojisi, bisiklet ve otomobil sanayileri gibi çeşitli alanlarda önemli endüstriyel ve teknolojik ilerlemeler kaydedilmiştir. Ayrıca türbinler, gübre üretimi, telekomünikasyon ve motor mühendisliği gibi uygulamalı bilimler de bu dönemde büyük bir ivme kazanmıştır (Iyer, 2018: 663-666). Üçüncü sanayi devriminin başlangıç noktası ise 1970'li yıllarda bilgisayarların endüstriyel üretim süreçlerine entegrasyonu olarak kabul edilmektedir. Bu entegrasyon, fabrikaların daha hızlı ve daha verimli üretim gerçekleştirmesine olanak tanıyarak maliyetlerin düşürülmesine katkıda bulunmuştur. Özellikle üretim hatlarında robot teknolojisinin kullanımının yaygınlaşması, manuel işgücü ihtiyacını önemli ölçüde azaltmış ve üretim süreçlerini daha tutarlı hale getirmiştir. Üçüncü sanayi devriminde saha mühendisliği de dikkate değer bir ilerleme göstermiştir; sensör teknolojisi, veri analizi ve entegre kontrol sistemleri gibi yenilikler, fabrikaların üretim süreçlerini daha fazla otomatikleştirmesini

sağlamıştır. Endüstri 3.0 dönemi dijitalleşme yolunda önemli bir adım olarak değerlendirilmekte olup, aynı zamanda Endüstri 4.0'a geçiş sürecinin temel taşlarını oluşturmuştur (ZiaeiNafchi ve Mohelská, 2018: 1-4). Sanayi devrimlerinin tarihsel gelişimi incelendiğinde, Dördüncü Sanayi Devrimi kadar hızlı ve kapsamlı bir dönüşümün başka bir örneği bulunmamaktadır. Bu devrimle birlikte ortaya çıkan yenilikler hem üretim hem de yönetim sistemlerinde köklü değişikliklerin habercisi olmuştur. Endüstri 4.0'ın temel amacı; üretim maliyetlerini düşürmek, enerji verimliliğini artırmak, hata payını en aza indirmek, zamanı etkin kullanmak ve esnek üretim sistemleriyle özel taleplere hızlı yanıt verebilmektir. Bu yeni sistemde robotlar, akıllı fabrikalar, siber-fiziksel sistemler ve büyük veri tabanları entegre bir şekilde çalışmakta; insanların günlük yaşamına ilişkin neredeyse her hareketin kaydedildiği geniş veri setleriyle birlikte yapay zekâ uygulamaları giderek daha fazla kullanılmaktadır (Özçelik ve Onursal, 2018: 987-988). Otomasyon, elektronik ve bilgisayar kontrollü cihazlar aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Bu teknoloji, endüstriyel sistemlerin güvenilirliğini artırmanın yanı sıra üretkenliği de önemli ölçüde yükseltmektedir. İmalat, lojistik, tesis yönetimi ve kamu hizmetleri gibi bir dizi alanda kullanılabilirken, endüstriyel robotlar bu dönüşümün en dikkat çekici örneklerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Endüstriye daha verimli bir geçiş sağlamak amacıyla tasarlanan bu robotlar, farklı eksenlerde büyük bir hassasiyetle çalışabilmekte ve benzer ürünlerin daha etkin bir şekilde üretilmesine olanak tanımaktadır. Özellikle programlanabilir entegre devrelerle donatılmış olan bu robotlar; kaynak, boyama, montaj, etiketleme ve test gibi birçok işlemde kullanılmaktadır (Satyro vd., 2022: 2). Son dönemde Endüstri 4.0, "dijitalleşmenin yeni evresi", "sanayinin dönüşümü" ve "bağlantılı üretim" gibi çeşitli ifadelerle tanımlanmaktadır. İlk buhar gücüne, ikincisi elektrik enerjisine ve üçüncüsü otomasyona dayanan sanayi devrimlerinden farklı olarak, Endüstri 4.0 yalnızca nesnelerin interneti prensipleriyle sınırlı kalmamakta; aynı zamanda büyük veri, yapay zekâ uygulamaları ve otomatikleştirilmiş robot teknolojilerini de içermektedir (Castelo-Branco vd., 2022: 1-2). Bu yeni sanayi çağında imalat sektörü, tedarik zincirinden nihai ürüne kadar olan süreçte entegre sensörler aracılığıyla daha bağlantılı ve özerk bir yapıya sahip olmaktadır. Bunun sonucunda üretim süreçleri çok daha esnek, verimli ve hızlı bir hale gelmektedir (Ing Tay vd., 2018: 1389). Endüstri 4.0, aynı zamanda Dördüncü Sanayi Devrimi olarak adlandırılan bir kavram olup, modern fabrikaların işleyiş biçimlerini üstün performans elde etme, sürekli bağlantı sağlama, maliyetleri düşürme ve kaliteyi artırma hedefleri doğrultusunda yeniden şekillendirmeyi ifade eder. Bu dönüşüm, nesnelerin interneti, bulut bilişim, makine öğrenimi, yapay zekâ, büyük veri analitiği ve robotik gibi ileri teknoloji unsurlarının entegrasyonu ile otomasyon süreçlerini

geliştirmeye yönelik bir çerçeve sunmaktadır. Bununla birlikte, bu yüksek düzeydeki bağlantı ve otomasyonun, güvenilirlik ve güvenilirlik, artırılmış şeffaflık, ürün izleme yeteneği, tedarik zinciri etkinliği, operasyonel verilerin güvenli bir şekilde saklanması ve paylaşımı gibi önemli gereksinimleri ve zorlukları da beraberinde getirdiği gözlemlenmektedir (Shahvd, 2022: 1). Değişen endüstriyel dinamikler, küresel rekabet ortamında endüstriyel gelişim açısından önemli olan yenilikçi ilerlemeler ve devrimlere kapı aralamıştır. Bu gelişmeler, imalat, hizmet ve inşaat sektörlerinde daha yüksek verimlilik seviyelerinin hedeflenmesini sağlamış ve bu noktada yeni teknoloji odaklı girişimler sunulmuştur. Söz konusu teknolojiler, sadece üretim süreçlerini değil, aynı zamanda genel iş sistemlerini de kapsamlı bir şekilde etkileyerek mevcut sanayi devrimi olan Endüstri 4.0'ı şekillendirmiştir. Bu bağlamda, kalitenin ön planda olduğu bir üretim anlayışının benimsenmesi ile hızlı teslimatı garanti altına almak; endüstriyel sistemlerin dijitalleşme süreçlerini geniş ölçekte hızlandırmasını zorunlu kılmaktadır. Endüstri 4.0 olarak adlandırılan bu çağdaş sanayi devrimi, üretim sistemlerini gelecekteki etkinlik hedeflerine uyarlamak adına teknolojiyi merkezine alan bir dönüşümü temsil eder. Bu dönüşüm sürecinde nesnelerin interneti, robotik sistemler, katmanlı üretim yöntemleri, yapay zekâ algoritmaları, blok zincir teknolojileri ve insansız hava araçları gibi yenilikçi çözümler kritik bir rol üstlenmektedir (Vermavd, 2022: 1). Dijital dönüşüm, organizasyonların tüm yönlerini etkileyen teknoloji destekli ve yıkıcı bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir. Bu sürecin amacı, dahili süreçleri ve operasyonları optimize etmek, müşteri beklentilerini daha etkin bir şekilde karşılamak ve nihai olarak rekabetçi avantajı artırmaktır. Bu bağlamda dijital dönüşüm, kuruluşların iş yapış biçimlerini ve değer üretme modellerini köklü bir şekilde yeniden şekillendirme yetisine sahiptir. Dijitalleşme süreci, bilgisayarların iş dünyasına entegrasyonu ile başlamış, iş süreçlerinin otomasyonuna evrilmiş ve nihayetinde iş modellerinde inovatif değişiklikler doğurmuştur. Dijital teknolojilerin bu süreçteki etkisi ise özellikle internetin sağladığı altyapıyla desteklenmiş ve hızla genişleyen bir yapıya bürünmüştür (Henderikx ve Stoffers, 2022: 5). Dijital dönüşüm, 20. yüzyılın sonlarından itibaren hızlı bir ivme kazanarak geniş kapsamlı bir devrim haline gelmiştir. Teknolojik yeniliklerin sürekliliği, bu dönüşüm sürecinin ilerlemesine ve derinleşmesine olanak sağlamıştır. Böylece, teknolojik gelişmeler dijital dönüşümün temel taşı haline gelmiş ve sürekli değişen küresel rekabet koşulları bu dönüşümü daha da hızlandırmıştır. İnsan yaşamının yapısını ve kalitesini dönüştüren bu hızlı değişim, küresel ölçekte dijitalleşmeyi bir öncelik haline getirmiştir. Bu doğrultuda stratejik planlamalar yapılmakta ve uygulamalar geliştirilmektedir (Joinerve Josephs, 2007: 7). Özellikle teknolojik ilerlemeler, kuruluşların

iş süreçleri ile sonuçlarının bütüncül bir şekilde dönüştürülmesine zemin hazırlamaktadır. Bugün içinde bulunduğumuz dijital çağ, geniş kapsamlı bir değişimin habercisi olan dijital dönüşüm süreciyle karakterize edilmektedir. Dijital dönüşüm ayrıca Endüstri 4.0 paradigmasıyla doğrudan ilişkilidir. Endüstri 4.0, nesnelerin internetinden siber-fiziksel sistemlere kadar son teknolojik yeniliklerin bir araya gelmesini simgelemektedir. Bu çerçevede dijital ekosistemler; yenilikçi iş modelleri, dönüştürücü stratejiler ve dijital çağda doğmuş tüketici profilleri ile harmanlanan bir yapı sunmaktadır. Bulut bilişim teknolojileri temelinde oluşturulan ileri düzey planlamalar sayesinde şirketler iş süreçlerini daha verimli hale getirme fırsatı bulmaktadır. Bu ise günümüzün rekabetçi piyasa koşullarında sürdürülebilirlik sağlamak için kritik önem taşımaktadır. Sonuç olarak dijitalleşme, yalnızca geçici bir trend olmanın ötesinde, modern iş dünyasında uzun vadeli varlık gösterme adına zorunlu bir adım olarak kabul edilmektedir (Prince, 2017: 132). Endüstri 4.0'ın en ayırt edici yönlerinden biri, insan ve robot iş birliğine dayalı bir üretim anlayışını benimsemesidir. Bu modelde robotlar daha çok ağır ve fiziksel efor gerektiren işlerde görev alırken, insanlar sistemlerin kontrolü ve denetiminde sorumluluk üstlenecektir. Dolayısıyla hem insanlar hem de robotlar kendi uzmanlık alanlarında aktif bir rol oynayacaklardır. Bu durumun gelecekte daha yaygın hâle gelmesiyle birlikte, devletlerin robotların çalışma yaşamındaki etkilerini inceleyen düzenlemeler ve politikalar geliştirmesi kaçınılmaz olacaktır (Efeoğlu ve Bozkurt, 2018: 293). Dijital dönüşüm, iş dünyasında köklü değişimlere kapı aralamaktadır. Günümüz koşullarında dijitalleşmeye uyum sağlayamayan işletmelerin, dijitalleşmeye öncülük eden rakipleri karşısında etkisiz ve rekabet gücünden uzak kalacağı genel kabul görmektedir. Teknolojik yenilikler ve modern iş süreçleri, iş yapış biçimlerimizi kesintisiz bir şekilde değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Dijitalleşme, iş yapma yöntemleriyle sektörel talepleri ve kullanılan kaynakları yeniden tanımlamakta, bu doğrultuda hem organizasyonların hem de bireylerin faaliyetlerini şekillendirmektedir (Zeike vd., 2019: 2). Endüstri 4.0'ın getirdiği hızlı teknolojik gelişmeler, çalışanların yeteneklerinin iş dünyasının sürekli değişen beklentileriyle uyumsuz olmasına neden olmuş, bu da daha etkin uzmanlık yönetimi stratejilerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. İşletmelerin dijitalleşmeye hızla ve verimli bir şekilde uyum sağlama yetkinliği, artık ekonomileri canlandırma konusundaki başarılarının kritik bir göstergesi haline gelmiştir (YinKhaw vd., 2022: 515). Endüstri 4.0'ın temel dinamiği olan teknolojik gelişmeler, ekonomiyi yeniden şekillendiren bir unsur hâline gelerek yeni istihdam alanlarının doğmasına zemin hazırlamaktadır. Teknolojik ilerlemeler üretim sistemlerinde dönüşüm yaratırken, aynı zamanda iş gücü yapısını da değiştirmektedir. Bu süreç bir yandan yüksek nitelik gerektiren yeni mesleklerin ortaya çıkmasına neden

olurken, diğ er yandan bazı mevcut iş kollarını vasıfsız h ale getirmektedir (Aydın, 2018: 464). Bu çerçevede, makinelerin insan emeğinin yerini alması “teknolojik işsizlik” kavramını gündeme getirmektedir. Konuyla ilgili yapılan araştırmalar, mevcut işlerin önemli bir bölümünün ilerleyen dönemde ortadan kalkabileceğini göstermektedir. Teknolojik gelişmelerin hızlı ilerlemesi, çalışanların bu değişimlere uyum sağlama süresini kısaltmakta; bireyler yeterli zaman ve olanak bulamadıkları için kendilerini geliştirmekte zorlanmakta ve bu durum işsizliğin artmasına yol açabilmektedir (Cengiz ve şahin, 2020: 163). Endüstri 4.0 ile birlikte iş hayatında ve istihdam yapısında köklü değişimler yaşanacaktır. Bu dönüşüm sürecinde niteliksiz iş gücünün önemi azalırken, bilişim teknolojileriyle ilişkili alanlarda uzmanlaşmış nitelikli çalışanlara duyulan ihtiyaç artacaktır. Özellikle veri analistliği, veri madenciliği gibi mesleklerin yanı sıra enerji ve medya sektörleri de daha fazla önem kazanacaktır ( zsoylu, 2017: 163). Örgütlerin sürekli değişen ve gelişen ihtiyaçları doğrultusunda pek çok yeni gereklilik ortaya çıkmakta, bu gereksinimlere cevap verebilmek için dijital çağın dinamiklerine ayak uydurmak kaçınılmaz olmaktadır. Hızla ilerleyen teknolojileri beraberinde getiren ve “dijital  ağ” olarak adlandırılan bu dönem, dijital dönüşümü artık yalnızca tercih edilebilir bir seçenek olmaktan çıkarıp geleceği biçimlendiren zorunlu bir sistem haline getirmiştir. Özellikle teknoloji ile yaşamın i  i e geçtiği küresel dönüşüm süreci, dijitalleşmeyi sadece avantajlı bir alternatif olmaktan öteye taşıyarak, geleceğin yapı taşlarından biri konumuna yerleştirmiştir. Başka bir deyişle dijital dönüşüm, bireysel ve kurumsal perspektifte geleceği şekillendiren kritik bir anahtar niteliği taşımaktadır (Zopiatis ve Constanti, 2010: 300).

Yeni dijital     mler ve teknolojiler, yalnızca geleneksel davranışsal yaklaşımları aşmakla kalmayıp bünyelerine entegre edilen bağlantı ve mobilite sayesinde kullanıcıya özgün ve ilgi çekici deneyimler sunmaktadır. Dijital dönüşüm hem işletmelerin hem de bireylerin yeni dijital beceriler geliştirmesini sağlayan geniş kapsamlı sosyo-kültürel bir olgudur. Ancak bu süreç, yalnızca dijital teknolojilerin kullanımını kapsamanın ötesinde, dijital inovasyonun çok boyutlu etkilerini de değerlendirmeyi gerektirir. Teknolojideki ilerlemelerin bireylerin davranışsal modelleri, sosyal etkileşim dinamikleri ve dijital farkındalıklarıyla nasıl bir arada işlediğini daha iyi anlamamız gerekiyor. İnsan davranışı ve dijital dönüşüm arasındaki derin bağlantı sebebiyle, dijital dönüşümün tanımını bu bağlamda yeniden gözden geçirmek, insan davranışının evrimini açıklama noktasında kritik bir önem taşır (Srisathan ve Naruetharadhol, 2022: 2). Son dönemde farklı sektörlerde faaliyet gösteren işletmeler, yenilikçi dijital teknolojilere yatırım yaparak bu teknolojilerin sağladığı avantajlardan

maksimum düzeyde yararlanmayı hedeflemektedir. Bu da çoğu zaman temel iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını gerektirebilmektedir. Böyle bir değişim, kuruluşların ürün geliştirme süreçlerini, organizasyon yapısını ve yönetim anlayışını derinden etkileyerek belirgin bir dönüşüm sağlar. İşletmelerin bu kapsamlı değişim sürecini etkin bir şekilde yönetebilmesi için stratejik bir yaklaşım benimsemeleri elzemdir. Bu doğrultuda, dijital dönüşüm yol haritaları oldukça önemli bir yere sahip olup, işletmenin dijital gelişimini bütüncül bir şekilde ele almak ve sistematik olarak koordine etmek için kritik bir araç olarak öne çıkar (Matt vd., 2015: 339). Uluslararası Veri Kuruluşu tarafından yapılan tahminlere göre, dünya genelindeki dijital dönüşüm yatırımları 2022'den 2023'e kadar %36'dan %53'e yükselerek kayda değer bir artış gösterecektir. Bu büyüme özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yapılan veri analitiği ve yapay zekâ yatırımlarına bağlı olarak gerçekleşecektir. Veri analitiği, stratejik karar süreçlerine yön vererek bilgiye dayalı rekabet avantajı sağlama potansiyeliyle oldukça kritik bir rol oynayacaktır. Ayrıca, dijital dönüşüm projelerinde yer alan yöneticiler ve çalışanların başarılı uygulama süreçleri sayesinde iş verimliliği ve işlevsellikte %35 oranında bir artış yaşanması öngörülmektedir. Bu gelişmeler, yenilikçi fikirlerle şekillenen yaratıcı çalışma alanlarının oluşumunu gerekli kılacaktır.

Dijital dönüşüm süreçlerinin başarıya ulaşabilmesi için, üst yönetim tarafından belirlenen stratejilerin organizasyondaki tüm çalışanlar tarafından anlaşılması, benimsenmesi ve etkin bir şekilde hayata geçirilmesi temel bir gerekliliktir. Bu tür dönüşümlerin sağlıklı bir şekilde gerçekleşebilmesi adına stratejik planlama, işletme genelinde bütüncül bir anlayış ve koordinasyon gerektirir. Şirket bünyesinde oluşturulan ekipler ile bu ekiplerin liderleri, müşteri taleplerini dikkate alarak "nesnelerin interneti, yapay zekâ, büyük veri ve veri analitiği" gibi çağdaş kavramları merkeze alarak çalışmalar yürütmektedir. Böylelikle dijital dönüşümün sağlam bir altyapı üzerine inşa edilmesi hedeflenir. Sambamurthy ve çalışma arkadaşlarının belirttiği (2003: 1) gibi, işletmelerde geliştirilen stratejilerin organizasyonun geneline etkili bir şekilde nüfuz ettirilmesi, dönüşüm süreçlerinin başarısının temelini oluşturmaktadır. Dijitalleşme bağlamında stratejilerin sadece üst düzey yöneticiler tarafından değil, aynı zamanda tüm çalışanlar tarafından içselleştirilmesi önemli bir gereklilik olarak öne çıkar. Bu bağlamda, dijital dönüşüm sürecinin tüm organizasyon üyeleri tarafından kavranması ve bu süreçte aktif bir rol almalarının teşvik edilmesi kritik bir öneme sahiptir.

1.4. Dijital Dönüşüm Stratejisi ve Yol Haritası

Dijital dönüşüm stratejileri, herhangi bir departman ya da birimle sınırlı kalmayıp, tüm organizasyonu kapsayan bütünsel yaklaşımlar olarak görülmelidir. Bu stratejiler, yalnızca ürünlerin, hizmetlerin veya iş modellerinin iyileştirilmesine odaklanmaz; aynı zamanda bu unsurların birbirleriyle bağlantılı şekilde ele alındığı bir dönüşüm sürecini hedefler. Dijital dönüşüm, organizasyonel vizyonun hayata nasıl geçirileceğini ortaya koyarken, iş süreçlerinin yeniden yapılandırılmasını, müşteri deneyiminin geliştirilmesini ve iş modelleriyle operasyonların modernleşmesini amaçlar. Zamanla sınırlı olmayan bu stratejiler, süreklilik gerektirir ve dinamik bir şekilde uygulanır. Teknolojiyi üretme kapasitesi, ağırları entegre etme becerisi ve değişime hızlı şekilde uyum sağlama yetkinlikleri aracılığıyla rekabet avantajı elde etmeyi hedefler (Güvener 2019: 11). 2015 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen bir ankette, yönetim uzmanlarının görüşleri doğrultusunda, dijital dönüşümün başarısının büyük ölçüde teknoloji kullanımından ziyade, etkin bir dijital dönüşüm stratejisi oluşturma, dijital kültür geliştirme ve dijital yetkinliklerin artırılması ile ilişkili olduğu ortaya konulmuştur (Güvener 2019: 11). Dijital dönüşüm sürecinin etkili bir şekilde yürütülebilmesi ve başarıya ulaşabilmesi için örgütün dijital dönüşüm stratejilerinin ve belirlediği yol haritalarının birbiriyle uyum göstermesi aynı zamanda sürekli olarak ölçümlenebilir nitelikte olması gereklidir. Başarılı bir şekilde oluşturulan dijital stratejiler, örgütlerin mevcut dijital bilgi birikimini ve diğer kaynaklarını bir araya getirerek yeni gelir kaynakları yaratmasına imkân tanımaktadır (Gobble 2018: 66). Dijital dönüşüm söz konusu olduğunda, tüm organizasyonlara tek bir biçimde uygulanabilecek evrensel bir yol haritası bulunmamaktadır. Her organizasyon, dijital dönüşüm sürecini kendi stratejik hedefleri ve operasyonel süreçlerine uygun bir şekilde şekillendirmeli ve özgün yol haritasını geliştirmelidir. Bu bağlamda, T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı tarafından (2018) yılında yayımlanan "Dijital Türkiye Yol Haritası" çalışmasında, bu dönüşüm sürecinin temel bileşenleri ayrıntılı biçimde ele alınmış ve aşağıdaki unsurlardan oluştuğu ifade edilmiştir.

- İnsan- Eğitim Altyapısının Geliştirilmesi ve Nitelikli İşgücünün Yetiştirilmesi
- Teknoloji- Teknoloji ve yenilik kapasitesinin geliştirilmesi
- Veri iletişim altyapısının güçlendirilmesi
- Ulusal teknoloji tedarikçilerinin desteklenmesi
- Kullanıcıların dijital dönüşümünün desteklenmesi
- Kurumsal yönetişimin güçlendirilmesi

Microsoft ise dijital dönüşümdeki bu yol haritasını 4 ana başlık altında gruplamıştır:

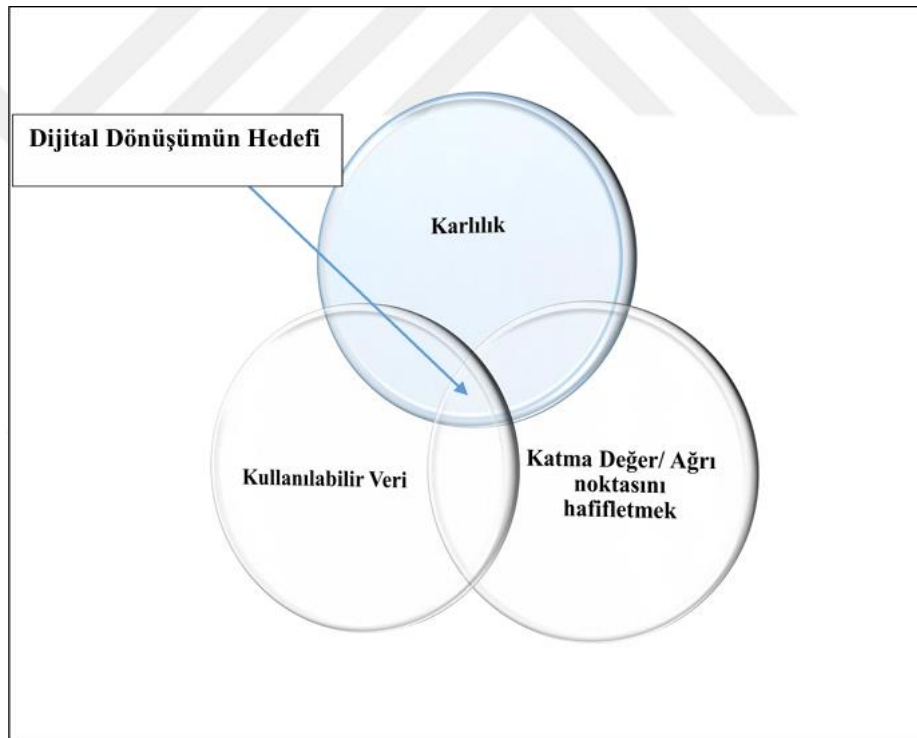
- Müşteriler ile etkileşim kurarak, onlara kişiselleştirilmiş hizmetler sunulmalıdır.
- Çalışanların güçlendirilmesi, çalışanların yetkinlik ve bilgilerinin sürekli geliştirilmesi için ortamlar hazırlanmalıdır.
- Operasyonların optimize edilmesi, tüm operasyon süreçlerin bilgi teknolojileri altında toplayarak iş süreçlerinin optimize edilmesi gereklidir.
- Ürünlerin dönüştürülmesi, ürünlerin dijital platformlara uygun olarak yeniden yapılanması ve tasarlanmasıdır.

Schallmo ve Williams (2018) dijital dönüşümün başlangıcında öne çıkan en önemli unsurları Şekil 1.1’de yer alan bir Venn Diyagramı yardımıyla detaylı bir şekilde açıklamıştır (Schallmo ve Williams 2018: 16-17):

- İlk çember, kullanılabilir verilerden oluşur; bunlar elimizde bulunan ancak aktif olarak değerlendirmedeğimiz, dijitalleştirilebilen, analiz edilebilen ve paylaşılabilen büyük veri yapılarıdır. Çeşitli sensörler ve veri kaynakları aracılığıyla bu veriler sürekli artış gösterir. Ancak, tüm verilerin toplanması veya kullanılması hem mümkün hem de her durumda gerekli değildir. Örneğin, bir kahve kupasını ele alalım: Bu kupanın dijitalleştirilmesi ile elde edilen verilerin nasıl değerlendirileceği önemlidir. Eğer bu verilerle kazanç sağlayan veya değer katan bir fikir üretilmezse, ürün yalnızca pahalı bir kupa olmaktan öteye geçemez ve dijital bir iş modeline dönüşemez (Schallmo ve Williams 2018: 42).
- İkinci çember, örgüt içinde ya da dış paydaşlar için (örneğin müşteriler, tedarikçiler veya çevre kuruluşlar) bir ağrı noktasını belirleme, bunu hafifletmek ve ortaya çıkan katma değeri değerlendirmekle ilgilidir. Bu çemberin temel amacı, kullanılmayan ve ölçülebilir durumdaki verileri tanımlayarak mevcut problemleri çözmek ve bu çözümleri bir iş modeline dönüştürmektir. Değer yaratmanın veya sorunları çözmenin birçok farklı yolu bulunmakla birlikte, bu yöntemler sadece birinci çemberdeki verilerin kullanımına dayanmaz. Bu nedenle iki çemberin kesişim alanı oldukça sınırlıdır. Örneğin, garanti süresi sona ermek üzere olan ürünler için tasarlanmış, sürelerini uzatmayı hedefleyen

bir iş modeli bu konseptin uygulamasına örnek teşkil edebilir (Schallmo ve Williams 2018: 42).

- Son çember karlılıktır. Tüm örgütlerin temel amacı, yatırımlardan elde edilen getiriyi artırmaktır. Dijital dönüşüm kapsamında örgüt içinde pek çok değişiklik planlanabilir; kullanılmayan veriler tespit edilip değerlendirilebilir, hizmetler, ürünler ve süreçler dijitalleştirilebilir ya da çalışanlar, müşteriler, yan kuruluşlar ve iş ortakları için katma değer yaratan projeler geliştirilebilir. Fakat nihayetinde sürdürülebilir karlılık sağlanamıyorsa, bu çalışmalar başarılı olarak nitelendirilemez (Schallmo ve Williams 2018: 42).

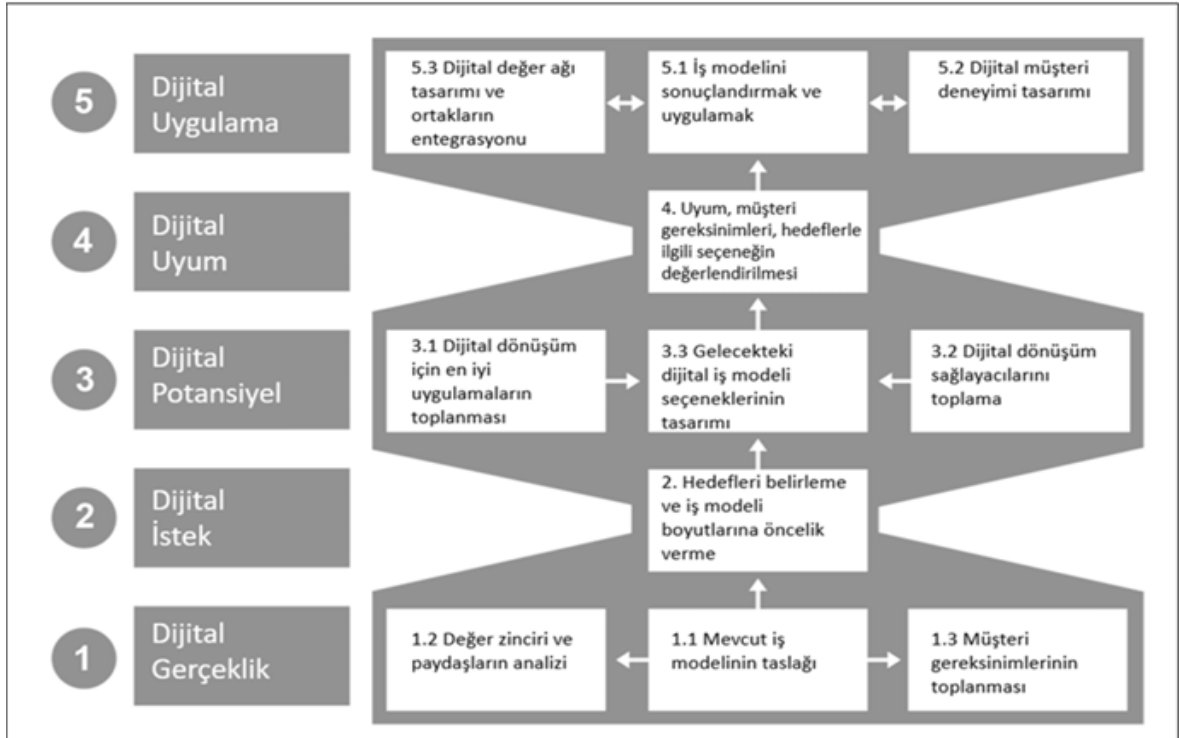


Şekil 1.1: Yol haritası venn diyagramı (Schallmo ve Williams, 2018)

Her durumda, bu üç kriterin kesişim noktası, potansiyel olarak kullanılabilir veriler (birinci daire), paydaşlara sağlanan fayda (ikinci daire) ve kârlılık (üçüncü daire) çerçevesinde, dijital dönüşüm sürecinde en yüksek verimin elde edilebileceği sınırlı bir alanı temsil eder. Kâr amacı gütmeyen organizasyonlar veya akademik kuruluşlar genellikle sınırlı kaynaklarla çalıştıkları için, paydaşlarıyla birlikte bütçelerini olabildiğince verimli şekilde kullanma sorumluluğu taşırlar. Bu nedenle, kâr hedefleri olmasa da verimliliklerini artırmak adına stratejik yol haritalarını belirlemek durumundadırlar (Schallmo ve Williams 2018: 42).

Schallmo ve Williams'ın (2018) geliştirdiği dijital dönüşüm yol haritası, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerini planlayıp uygulayabileceği aşamaları ve faaliyetleri modelleyen kapsamlı bir yapıyı tanımlar. Çeşitli vaka çalışmaları sonucunda geliştirilen bu model, birbiriyle entegre hedefleri ve bunlara verilen yanıtları adım adım açıklayarak, süreci sistematik bir şekilde ele alır. şekil 1.2'de detaylandırılan bu yol haritasının temel aşamaları şunlardır:

- **Dijital Gerçeklik:** Bu aşamada, bir örgütün mevcut iş modeli ana hatlarıyla analiz edilir ve dijital dönüşüm süreci için bir başlangıç noktası oluşturulur. Gereksinimlerin belirlenmesi, paydaş analizleri ve müşteri anketleri aracılığıyla mevcut dijital gerçeklik değerlendirilir.
- **Dijital İstek:** Dijital gerçeklik değerlendirmelerinin ardından, dijital dönüşüm için hedefler netleştirilir. Bu hedefler zaman, finans, mekân ve kalite gibi unsurları kapsar. Böylece, dijital istek için hangi parametrelerin göz önünde bulundurulması gerektiği tanımlanır ve bu doğrultuda hedefler ile iş modeli boyutları önceliklendirilir.
- **Dijital Potansiyel:** Dijital dönüşümde ilerlemeyi sağlayacak en uygun uygulamanın sečilmesi bu aşamada gerçekleşir. Tasarlanacak olan dijital iř modeli, seçilen uygulamanın olanaklarıyla sınırlı olması nedeniyle, seçimin büyük önemi vardır. Bunun yanı sıra, farklı iř modelleri için çeşitli uygulamalar bir araya getirilebilir veya birbirine entegre edilebilir.
- **Dijital Uyum:** Bu aşama, yeni dijital iř modeli için mevcut sečeneklerin analiz edilmesini ve uyumlu hale getirilmesini kapsar. Dijital uygulamalar arasındaki entegrasyonun sağlanması, müşteri gereksinimlerinin giderilmesine ve iř hedeflerinin gerçekleştirilmesine yardımcı olur.
- **Dijital Uygulama:** Son aşamada, tasarlanan yeni dijital iş modelinin devreye alınması ve uygulanması gerçekleştirilir. Bu süreçte, dijital müşteri deneyiminin tasarımı da özel bir yer tutar. Müşteri deneyiminin iyileştirilmesi, yeni değer yaratma imkânlarını artırır. Bununla birlikte, gerekli dijital kaynaklar ve yetenekler de bu aşamada belirlenerek süreç optimize edilir.



Şekil 1.2: Schallmo ve Williams'ın dijital dönüşüm yol haritası

1.5. Dijital Dönüşümü Etkileyen Olumsuz Unsurlar, Engeller ve Hatalar

Dijital dönüşüm süreci, işletmelere pek çok olanak sunmakla birlikte iş süreçlerini geliştirme potansiyeline de sahiptir. Ancak, bu süreç beraberinde bazı etkiler ve zorluklar getirebilir. Bu zorluklardan etkilenen işletmeler, farkında olmadan hata yapma riskiyle karşı karşıya kalabilmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde bu tür engellerin önüne geçebilmek adına uzun vadeli bir plan oluşturulmalı ve bu plan hayata geçirilirken aceleci davranılmamalıdır.

1.5.1. Dijital Dönüşümü Etkileyen Olumsuz Unsurlar

Dijitalleşme süreciyle birlikte bazı örgütler bu dönüşüme kolaylıkla uyum sağlarken, bazıları ise değişime karşı direnç göstermektedir. Bu durumlar, örgütlerin değişim süreçlerindeki uyum düzeyini etkileyen çeşitli faktörlerin sonucudur. Yenilikçi teknolojiler ve gelişmekte olan sistemler, bireyin işlevlerini destekleyecek şekilde tasarlanırsa da bireysel veya psikolojik faktörler nedeniyle bu sistemlerin etkin kullanımını olumsuz etkileyebilmektedir. Her geçen gün daha fazla gelişen ve yetkinleşen yeni sistemler bireyleri bu teknolojileri kullanmaya teşvik etse de kullanım sürecini zorlaştıran ya da engelleyen çeşitli etmenler de mevcuttur (Gerlitz, 2015).

1.5.1.1. Yeniliğe Yatkınlık

Bireylerin, yeni bir sistemle tanıştıklarında değişime açık olmaları ve yenilikleri benimsemeleri büyük bir önem taşır. Her ne kadar yeni teknoloji ya da sistemler son derece iyi planlanmış ve programlanmış olsa da bu süreçte bireylerin yetenekli olmaması veya yeniliğe direnç göstermesi, sistemin benimsenmesini zorlaştırmaktadır. Araştırmalardan elde edilen veriler, bir sistemin ilk kurulma aşamasına aktif olarak katılan personelin sisteme daha kısa sürede uyum sağladığını ve adaptasyon sürecini daha hızlı tamamladığını ortaya koymaktadır (Robinson vd., 2005: 407).

1.5.1.2. Bireylerin Sistemleri Kullanma Konusundaki Direnci

Bir sistemin ya da yeni bir teknolojinin uygulamaya konulması durumunda, personelin bu yeniliklerin işlerini zorlaştıracığına ve performanslarını olumsuz yönde etkileyeceğine dair inançları, literatürde "kullanıcı direnci" kavramıyla açıklanmaktadır. Çalışanların bu dirençlerini; yeni teknolojiler ya da sistemler yerine eski yöntemleri tercih etmeleri, yeni sistemi sürekli eleştirmeleri, sistemin yetersiz olduğunu düşünerek şikayetlerde bulunmaları, sistemi kullanırken stres ya da panik yaşamaları ve bu süreçten memnuniyetsizlik duymaları gibi çeşitli davranışlar biçiminde gözlemlemek mümkündür (Norzaidi vd., 2018). Bireylerin direnç göstermesinin temelinde genellikle değişim korkusu ve belirsizlik durumlarına karşı duyulan endişe yatmaktadır. Böyle durumlarda, çalışanların performansı kayda değer ölçüde düşmekte ve yeni sisteme uyum sağlama süreci belirgin şekilde uzamaktadır. Bu tür olumsuz etkilerin en aza indirgenebilmesi için işletmelerin kapsamlı eğitim programları düzenlemesi, çalışanlarla etkili ve sürekli bir iletişim kurması ve liderlik vasfı güçlü bireylerle süreci yönetmesi kritik önem taşımaktadır. Kaygı düzeyleri azalan çalışanlar, yeniliklere daha açık bir tutum sergileyebilmekte ve buna bağlı olarak motivasyon düzeylerinde de belirgin bir artış gözlenebilmektedir (Kotter, 2012).

1.5.1.3. Bireylerin Sistemi Kullanma Konusundaki Kaygıları

Bazı bireylerde bilgisayar kullanımı sırasında ortaya çıkan kaygı ya da panik duygusu, bu bireylerin davranışlarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Özellikle bilgisayar aracılığıyla bir sistemin kullanımı sırasında hissedilen endişe, bireylerin yeni teknolojilere yönelik tutumlarını da şekillendirmekte ve bu duygu günümüzde robotik sistemlere karşı da kendini

göstermektedir. Bu durum, yeni teknolojileri kullanan işletmelerde bireylerin kaygı sorunlarının ele alınması gerektiğini, ayrıca bu teknolojilere dair kapsamlı eğitim programlarının düzenlenmesi gerektiğini ortaya koymaktadır. Nitekim, uygun eğitim programlarının uygulanması bu tür sorunların çözümüne önemli bir katkı sağlayabilmektedir (Mondada ve Siegwart, 2008). Yapılan bir çalışmaya göre, Amerika'da yaşayan bireylerin %29'u işgücünün yerini robotların alacağından endişe duyarken, %22'si yapay zekânın gelecekteki rolü hakkında korku hissetmekte ve %19'u ise yeni teknolojileri anlamakta güçlük çekmektedir. Yapay zekâ teknolojisinin ilerlemesiyle birlikte robotların insan işgücünün yerini alabileceği ve bu nedenle bireylerin işlerini kaybedebileceği düşüncesi, toplumsal düzeyde korkuların artmasına neden olmaktadır. Bu korkuların oluşumunda ise bilim kurgu filmlerinin etkisi yadsınamaz bir noktada bulunmaktadır (Chuid., 2016).

1.5.1.4. İşletmelerin Yeniliğe Yatkınlığı

Rogers (2016) işletmelerin yeniliğe yatkınlığını, yeni fikirlere açık olma ve bu fikirleri başarıyla hayata geçirerek bir kültür oluşturma yetisi şeklinde tanımlamaktadır. Bu kültür oluşturulduğunda hem bireylerin hem de işletmelerin dijital teknolojileri benimsemesi daha kolay bir hale gelmektedir. Yeniliğe açıklık yalnızca bireylerde değil, işletmelerde de bulunması gereken bir özellik olarak öne çıkmaktadır. Bunun yanı sıra, sistemin yazılım ve donanım kalitesinin yüksek olması da olumlu bir etki yaratır. Ruvivo, Shoham, Vigoda-Gadot ve Schwabsky'nin gerçekleştirdiği araştırmalar, işletmelerin yeniliğe yatkınlığının yaratıcılık, netlik, gelecek odaklı olma, risk alabilme ve proaktif davranma boyutlarına bağlı olduğunu ortaya koymuştur. Ayrıca, yeni bakış açıları geliştirme ve girişimcilik becerilerine sahip olmak da yeniliğe yatkınlık için önemli faktörlerden biri olarak değerlendirilmektedir (Vigoda-Gadot vd., 2005).

1.5.2. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller

Dijital dönüşüm süreci, işletmelere pek çok fırsat sunmasına rağmen, bu sürecin ilerlemesini engelleyen çeşitli faktörler mevcuttur. Bu engellerin başında, işletmelerin geleneksel altyapıya sıkı sıkıya bağlı kalmaları gelmektedir. Bunun yanı sıra, hızlı bir şekilde karar alınıp uygulanmasını kısıtlayan çeviklik eksikliği, işletmelerin karşılaştığı önemli zorluklardan biridir. Ayrıca, farklı işletmelerin birbirleriyle uyumsuz yapıları, yeni iş birlikleri kurmayı zorlaştırmaktadır. Yetersiz yönetim yapıları, belirsiz yönetim rolleri ve

yetkin çalışan eksikliği de işletmelerin aşmakta zorlandıkları diğer kritik sorunlar arasında yer almaktadır (Kanevd., 2015).

1.5.2.1. Klasik İşletme Altyapısının Uyumsuzluğu

Dijital dönüşüm, işletmelere çok çeşitli fırsatlar sunmakla birlikte, bu süreçte karşılaşılmaması muhtemel zorlukları da beraberinde getirmektedir. Dijital dönüşüm yalnızca işletmelerin değil, bireylerin de çeşitli engellerle karşılaşmasına yol açan çok yönlü bir süreçtir. Büyük ölçekli işletmelerde uygulanan dijitalleşme projeleri, bilgi ve iletişim teknolojilerinin entegrasyonu ile sürekli bir değişimi hedefler. Bu projeler, işletme içindeki iş süreçlerinin modernize edilmesi, müşteri deneyiminin iyileştirilmesi ve mevcut ürün ve hizmetlere dijital özelliklerin entegre edilmesi gibi unsurları kapsamaktadır (Deiser, 2018). Bu bağlamda, dijitalleşmenin sağlam ve sürdürülebilir bir yapı oluşturması, önemli bir meydan okuma olarak değerlendirilmektedir. Pek çok işletme, mevcut iş süreçlerini dijitalleşmeye uyumlu hale getirmek için geleneksel yöntemlerini optimize etmeye çalışmakta ve bu doğrultuda yüksek maliyetli yatırımlar yapmaktadır. Ancak, işletmelerin geleneksel yöntemlere olan bağılıkları, dijitalleşme sürecinin önündeki en büyük engellerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu yöntemlerin kullanımı, özellikle büyük ölçekli organizasyonlarda dijital dönüşüm sürecini yavaşlatmakta ve organizasyonel yapı üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır (Hirt ve Davison, 2018).

1.5.2.2. Çeviklik Problemi

İşletmelerde çeviklik konusu önemli bir sorun teşkil etmektedir. Çeviklik, bir organizasyonun yapısının ve sisteminin temel taşlarından biridir. Bu kavram, farklı boyutlardan oluşur. İlk boyut, bireysel beceriler açısından cesaret ve merak gibi duyguların geliştirilmesini içeren "çevik zihniyet gerekliliği"dir. Bu boyut, çeviklikle ilgili temel unsurlardan birini temsil eder. İkinci boyuta gelindiğinde ise, çevik ekipler gerekliliği ön plana çıkar. Bu boyut, geleneksel örgüt yapılarının değiştirilmesi ve daha esnek bir yapı oluşturulmasında anahtar bir rol oynar (O'Reilly ve Tushman, 2016). Üçüncü boyut ise çevik organizasyon gerekliliğidir. Bu, bir işletmenin hissedarlarıyla uyum ve iş birliği içerisinde çalışmasını ifade eder. Bu boyut, ortak üretim süreçlerine katılımı, çok paydaşlı iş ortamlarında yer almayı ve benzeri unsurları kapsamaktadır. Eğer bu boyut göz ardı edilirse, dijitalleşme süreci oldukça yavaş ilerler. Dijital dönüşüm süreçlerinde başarı sağlamak için

bu üç boyut birlikte hareket ederek çevik bir yapı oluşturur. Ancak, geleneksel anlayışa bağlı bireyler için bu değişime uyum sağlamak her zaman kolay değildir. İş birliğine ve yenilikçiliğe açık olmayan kişiler, çevik takımlarda yetkinliklerini geliştirme fırsatı bulamadan eski düzenlerine geri dönmektedir (Deiser, 2018).

1.5.2.3. Dijitalleşmenin Riskli Yapısı

Dijitalleşme, işletmelere hem verimlilik artışı sağlamakta hem de yenilikçi yaklaşımlar geliştirme fırsatı sunmaktadır. Bununla birlikte, siber saldırılar, veri hırsızlıkları ve teknolojilere aşırı bağımlılık gibi olumsuz yanları da beraberinde getirmektedir. Hansen ve Nissenbaum'un (2009) da belirttiği üzere, dijitalleşme sürecindeki karmaşık durumlar birçok riski barındırarak işletmeler ve bireyler için tehdit oluşturabilir. Bu nedenle, dijitalleşme süreçlerinin doğru şekilde yönetilmesi ve gerekli önlemlerin alınması kritik önem taşımaktadır. Yöneticilerin temel sorumlulukları arasında, örgütün maruz kalabileceği riskleri en aza indirmek ve olası tehditlere karşı hazırlıklı olmak yer alır. İşletmeler açısından esas hedef, kârlılığı artırmak ve hissedarları memnun etmektir. Ancak dijitalleşmenin yapısından kaynaklanan kritik zorlukların oluşma olasılığı göz ardı edilemez. Günümüzde dijitalleşme, işletmelerin sürdürülebilirliği açısından hayati bir öneme sahiptir. Bu sebeple yöneticiler, hissedarlara değer yaratmak ve işletmelerini rekabetçi kılmak adına dijitalleşme süreçlerine adapte olmak zorundadır (Palmer ve Blake, 2018).

1.5.2.4. Yeni Kuruluşlar ile Birlikte Çalışma

Büyük işletmelerin startup girişimlerle iş birliği yapması ve bu alanlara yatırım yapması oldukça mümkün bir durumdur. Ancak dijitalleşme sürecinde, startup işletmelerle etkili bağlantılar kurmak ve bu işletmelerin genellikle yavaş ilerleyen, zahmetli iş modellerinin yeni teknolojilere adapte olmasını sağlamak zorlu bir süreç olabilir ve bu da ilerlemenin önünde çeşitli engeller yaratabilir. Büyük işletmeler ise, çoğunlukla pazarda rekabet avantajı elde etmek için farklılaşma sorunlarıyla karşı karşıya kalmaktadır (Deiser, 2018). Farklılaşma, iki ana şekilde incelenmektedir: işlevsel ve bölgesel farklılaşma. İşlevsel farklılaşma, belirli bir alanda uzmanlaşmanın gerçekleştirilmesi olarak tanımlanır. Bölgesel farklılaşma ise, bir organizasyonun bulunduğu bölgenin koşullarına uyum sağlamasını ifade eder. Her iki tür farklılaşma da efektif şekilde yönetildiğinde, işletmelerin yeniliklere hızla

adapte olması ve sürdürülebilir bir yapıya kavuşması mümkün hale gelir (Dess ve Picken, 2000).

1.5.2.5. Yönetişim Sorunu

Bir organizasyonun başarısı, değişim sürecinde gösterdiği olgunluk seviyesine, merkezileşme derecesine, işletme portföylerindeki çeşitliliğe ve kuruluşun büyüklüğüne bağlıdır. Dijital dönüşüm, organizasyonun sahip olduğu deneyimler, yetkinlikler ve hızlı bir şekilde olaylara müdahale etme kabiliyeti doğrultusunda sürekli bir değişim içinde olur. Bu nedenle, yönetimin etkin ve başarılı olması kritik bir gereklilik olarak öne çıkar. Yönetim gerekli başarı ve etkinliği sağlayamadığında ise dijital dönüşüm süreci sektöre uğrayabilir (O'Reilly ve Tushman, 2016).

1.5.2.6. Yönetim Kimliği Sorunu

Bilişim teknolojileri bölümleri, işletmeler için hem etkili hem de güvenli bir altyapı oluşturulmasında ve müşterilerle etkileşimi zorunlu kılan yenilikçi teknolojilerle geliştirilen ürünlerin optimize edilmesinde kilit bir rol üstlenmektedir. Bu nedenle, bilişim teknolojileri bölümü yöneticileri, adeta bir yönetim kurulu üyesi kadar stratejik ve kritik bir pozisyonda yer alır. Bu süreçte insan kaynakları bölümü ise, uzman personelin elde tutulması ve gerekli eğitimlerin sağlanması konularında önemli bir sorumluluğa sahiptir (Deiser, 2018).

1.5.2.7. Yetkin Çalışan Sorunu

Dijitalleşme, büyük bir dönüşüm olarak kabul edildiğinden, bu süreçte yeni becerilere olan ihtiyaç giderek artmaktadır. Ancak, mevcut çalışanların bu yeni sistemlere adapte olmakta zorlandığı sıkça görülmektedir. Aynı zamanda, hızlı değişim gösteren bu sistemler nedeniyle, gerekli özelliklere sahip yeni personeller bulmak da oldukça zor bir hale gelmiştir. Bu durum, iş kanunlarının böylesine dinamik bir yapıya uyum sağlamakta yaşadığı zorluklarla birleşmekte ve pek çok işletmenin eski çalışanlarıyla yollarına devam etmesine yol açmaktadır. Yine de teknolojinin hızla ilerlemesiyle birlikte daha donanımlı ve teknolojiye uyumlu personellere olan gereksinim kaçınılmaz hale gelmektedir (Autor, 2015). Bununla birlikte, ihtiyaç duyulan bazı çalışanların yeniliklere açık olmama ve değişime karşı direnç gösterme eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir. Bu direnç, çoğunlukla değişimin

beraberinde getirebileceği belirsizlikler ve riskler nedeniyle endişe duymaktan kaynaklanmaktadır. Dijitalleşme sürecinde mevcut işini sürdüren ve kendisini vazgeçilmez olarak gören çalışanlar, gelecekle ilgili kaygılar yaşamaktadır. Aynı zamanda, bu dönüşümün kendi değerlerini azaltacağını düşündükleri için değişime olumsuz tepkiler verme eğilimindedirler (Gupta, 2018). Dijital dönüşüm süreci genellikle üst yönetimin, müşterilerin veya devletin talebi doğrultusunda başlamaktadır. Talep hangi taraftan gelirse gelsin, dönüşümün başarısı büyük ölçüde üst yönetimin bu projeye sahip çıkmasına bağlıdır. Üst yönetimin yalnızca gerekli kaynakları sağlaması yeterli olmayabilir; aynı zamanda sahaya inerek projeye olan bağlılığını net bir şekilde göstermesi de kritik öneme sahiptir. Aksi takdirde, dönüşüm projesinin beklenen başarıyı sağlaması mümkün olmamaktadır (Manyika, 2017).

1.5.3. Dijital Dönüşüm Sürecinde Yapılan Hatalar

Dijital dönüşümün uzun vadeli ve kapsamlı bir süreç olduğu göz önünde bulundurulduğunda, bu süreçte sıklıkla hatalar yapılmakta ve bu durum tüm sürecin olumsuz etkilenmesine yol açmaktadır. Dönüşümün kısa bir zaman diliminde tamamlanabileceği varsayımı, karşılaşılan en yaygın yanlışlardan biridir. Ayrıca, süreçte ortaya çıkan yeniliklere adapte olunamaması, iş süreçlerinde aksamalara ve gecikmelere neden olabilmektedir. İnsan faktörünün ihmal edilmesi sonucunda ise işletme içindeki motivasyon düşmekte, çalışan bağlılığı zayıflamakta ve ciddi bir direnç oluşmasına sebep olmaktadır. Bununla birlikte, planlanan bütçelerde gerçekleştirilen kesintiler, sürecin sürdürülebilirliğini tehlikeye atmaktadır (Kiron vd., 2016).

1.5.3.1. Acele Etmek

İşletmeler, dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaşılan zorlukların yanı sıra, bu süreci daha da karmaşık hâle getiren birtakım stratejik hatalar yapmaktadır. Bu hatalar, değişim yönetimini daha da çetrefilli bir duruma sokarak ilerlemeyi engellemektedir. Özellikle, sektördeki rekabetten geride kalmayı tolere edemeyen ve hızlı bir şekilde yenilikçi teknolojileri benimsemek isteyen işletmeler, bu bağlamda aceleci davranma eğilimindedir. Ancak bu aceleci yaklaşım, çoğu durumda dönüşüm sürecinin istenen şekilde ilerlemesine ve hedeflenen başarıya ulaşmasına mâni olmaktadır. Dijital dönüşüm süreçlerinde yaşanan aksaklıkların temel nedenleri arasında, bireysel direnişlerin üstesinden gelinememesi, kurum

içi sistemlerin entegrasyonunda yaşanan zorluklar ve gerekli teknik bilgiye sahip uzman personelin eksikliği gibi yapısal problemler yer almaktadır (Manyika, 2017).

1.5.3.2. Uyum Sağlama

İşletmelerin dijital teknolojilerle birlikte gelen tüm değişimleri benimseyerek rekabet avantajı elde etmeleri, dijitalleşmeye ne ölçüde uyum sağlayabildiklerine bağlıdır. Bu süreçte, gerekli teknolojilere ve değişmesi gereken alanlara hakim olan liderler, uyum sağlama adına ihtiyaç duyulan yönlendirmeleri yapmaktadır. Ancak bu yönlendirmeler yapılmadığı takdirde, teknoloji kullanımı ve verimlilik gibi kritik konularda geri kalma riski ortaya çıkmaktadır (Kane vd., 2015). Dijital dönüşümü esas alan projelerde ise teknolojilerin sunduğu fırsatlardan faydalanabilmek için çalışmaların bu yeniliklere uygun şekilde düzenlenmesi ve adapte olunması gereklidir. Dijital dönüşüm sürecinin temel amacı, kullanıcıların işlerini kolaylaştırmaktır. Ne var ki, eski çalışma alışkanlıklarını sürdürmeyi tercih eden ileri yaş gruplarındaki bireyler yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda zorluklarla karşılaşabilmektedir. Özellikle evden çalışma pratiği, sürekli gelen mesajları incelemek, aynı anda hem dinleyip hem de bir tuşa basmak gibi çoklu görevler, geleneksel sisteme alışkın bireyler açısından oldukça zahmetli olabilmektedir (Manyika, 2017).

1.5.3.3. Dönüşüm Bütçesinde Yapılan Büyük Kesintiler

Dijitalleşme sürecinde proje bütçesinin belirlenen sınırı aşmaması amacıyla yapılan kesintiler genellikle danışmanlık, destek, eğitim ve personel başlıklarında gerçekleşmektedir. Ancak, bu tür kesintilerin proje başarısı ve sürdürülebilirliği açısından önemli riskler taşıdığı değerlendirilmektedir. Dönüşüm sürecinde adım adım ilerleme sağlanabilse de sürecin başarıyla sonuçlanabilmesi için ana plana sadık kalınması kritik önem taşımaktadır. Bir projenin yalnızca sistem ve makine satın alarak ilerlemesi yeterli değildir. Kullanılmayan sistemler ve makineler zamanla işlevselliğini yitirmekte, bu da harcanan tüm çabaların boşa gitmesine yol açmaktadır (Manyika, 2017).

1.5.3.4. İnsan Faktörünün Göz Ardı Edilmesi

Dönüşüm projelerinin çoğunda, teknolojiye yoğun bir şekilde odaklanılırken insan faktörü genellikle ihmal edilmektedir. Sistemi kullanacak kişilerin gerekli eğitimden geçirilmemesi

ve bu bireylerin psikolojik olarak hazır hissetmemesi, ihtiyaç ve beklentilerinin gözetilmemesi, hatta uyum sağlamalarına yönelik engellerin göz ardı edilmesi sonucu, sistem sınırlı bir verimle kullanılabilir. Bununla birlikte, dijital dönüşüm için yapılan yatırımların boşa gitmesi riski de ortaya çıkmaktadır. Ancak yapılan hataların önüne geçildiği takdirde, yeni fırsatlar yaratılabilir ve dönüşümün başarıyla tamamlanma ihtimali artabilir (Özgün, 2025). Her işletmenin dijital dönüşüm süreci, maalesef başarıyla sonuçlanmamaktadır. Bu sürecin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için liderlik, eğitim, insan odaklılık, teknoloji yönetimi ve etkili iletişim gibi unsurlara öncelik verilmesi gerekmektedir. Dijital teknolojilere önem veren, geleceğe yönelik yenilikçi fırsatlar sunan, çalışanları yeni iş modellerine adapte eden, sürekli olarak gelişen teknolojileri izleyen ve güçlü bir iletişim altyapısına sahip olan işletmelerin başarısız olma olasılığı oldukça düşüktür (Manyika, 2017).

2. LİDERLİK

Liderlik, örgütsel hedeflere ulaşılması sürecinde bireyleri etkileme, yönlendirme ve motive etme kapasitesini ifade eden stratejik bir yönetim unsurudur. Bu bölümde Liderlik kavramı detaylı bir şekilde açıklanmıştır.

2.1. Liderlik Tanımı

Liderlik ve lider kavramları, tarih boyunca ve günümüzde kapsamlı araştırmalara konu olmuştur ve araştırılmaya devam edilmektedir. Literatürde liderlik, pek çok farklı biçimde tanımlanmaktadır. İnsanlığın varoluşundan beri üzerine düşünülen bir kavram olmasına rağmen, liderlik kavramına dair çok eski çalışmalara ulaşmak zordur. Liderlik ile ilgili bilinen en eski yazılı belgeler, 5000 yıllık Mısır hiyeroglif yazıtlarıdır. Liderliğe dair en eski görüşler ise M.S. 300-400 yılları arasında Platon ve Aristo tarafından dile getirilmiştir (Aslan, 2019: 19). Türk Dil Kurumu (TDK) tanımına göre lider, sözlük anlamıyla şef veya önder olarak ifade edilmektedir. Akademik perspektiften bakıldığında ise lider, bir organizasyon veya kurumun başında bulunan ve bu yapıyı yöneten kişidir. Liderlik, liderin bağlı olduğu kuruma önderlik etmesi olarak tanımlanmaktadır (Kesimli, 2013: 3). 20. yüzyılda liderlik çalışmalarının önem kazanmasıyla birlikte, liderlikle ilgili birçok farklı tanım ortaya çıkmıştır. Örneğin, Bernard'a göre liderlik, takipçilerini ihtiyaç ve taleplerini gerçekleştirmeye yönelik teşvik etme sürecidir. Diğer yandan, Burdel liderliği, üyelerini kendi istekleri doğrultusunda hareket etmeye ikna etme yeteneği olarak tanımlamaktadır (Erçetin, 2000: 5-6). Lider ve takipçileri arasındaki ilişkiyi açıklamak için iki temel unsur öne çıkar: güç ve otorite. Bir lider, takipçilerinin belirli bir amaç doğrultusunda ilerlemesini sağlamak için sahip olduğu güçten yararlanır. Diğer bir bakış açısıyla lider, yetenek, karizma, zeka gibi bireysel özelliklerin üstünlüğü sayesinde grubun üyelerinden belirgin farklarla ayrılır. Bu özellikler, lideri lider yapan temel unsurlardır (Erdem ve Dikici, 2009: 199). Lider, çeşitli yeteneklere sahip bir veya daha fazla takipçiyi seçen, eğiten ve etkileyen; onları örgütün amaç ve hedeflerine yöneltten kişidir. Lider, takipçileri üzerinde etki yaratır ve geleceğe dair vizyonunu, takipçilerinin inanç ve değerleri ile uyumlu terimlerle ileterek, bu vizyonu geleceği anlama ve mevcut eylem adımlarına yorumlama kapasitesine dönüştürür (Winston ve Petterson, 2006: 7). Bir başka ifadeyle, lider; belirli durumlar, zamanlar ve koşullar altında, örgüte bağlı takipçilerin hedefler doğrultusunda çalışmalarını teşvik eden,

örgütün ortak hedeflerine ulaşmalarında destek olabilen ve takipçileriyle bilgi ve tecrübelerini paylaşan kişidir. Liderlik ise, örgütün ortak hedeflerine ulaşmak amacıyla çalışmalarını yönetme ve etkileme süreci olarak tanımlanmaktadır.

2.2. Liderlik Olgusu

Liderlik, insanlık tarihi boyunca her zaman ön planda olan, gelişen ve evrilen; tüm yönetim süreçlerinde kritik rol oynayan bir olgudur. Liderlik, bir örgütün içinde bulunduğu koşullara uyum sağlamasında etkili olup, örgüte faydası olmayan kuralları yıkarak yeniden oluşturulmasını sağlar. Liderler, hedeflerini gerçekleştirebilmek için örgüte yön verme, destek olma ve rehberlik etme gibi kilit rolleri üstlenerek, etkili bir organizasyon oluşumunu sağlarlar. Bu nedenle örgütler, liderliğin gelişim sürecini, rakiplerine karşı kullanabilecekleri bir üstünlük olarak değerlendirirler (Arslan ve Uğurlu, 2017: 63). Yönetim literatüründe en fazla ilgi gören konulardan biri liderlik olgusudur. Liderlik kavramının önemi, günümüzde yapılan araştırmaların hem niteliği hem de niceliği göz önüne alındığında açıkça ortaya konulmuştur (Eraslan, 2004). Günümüzde liderlik, tek kişilik bir olgu olmaktan ziyade takım çalışması olarak değerlendirilmektedir. Lider, ekipte sahip olduğu liderlik özelliklerini ne kadar verimli bir şekilde kullanırsa, takipçileri tarafından o kadar çok benimsenir. Bu durumun bir sonucu olarak lider, ekibini öncelikle görevlerine yönlendirecek ve ekibin sahip olduğu yetenekleri ön plana çıkarmalarını sağlayacaktır (Aslan, 2019: 21). Liderlik kavramı, toplumsal yapının diğer unsurları gibi, çağın getirdiği yenilikler ve gelişmeler doğrultusunda sürekli olarak değişim göstermektedir. Bu dinamik süreç, liderlik konusunun hem teorik hem de ampirik araştırmalara yoğun bir şekilde konu olmasına neden olmuştur. Son yıllarda literatüre kazandırılan güncel yaklaşımlar, liderlik olgusunun daha derinlemesine anlaşılmasını sağlamaktadır. (Ünal, 2012: 302).

2.3.Liderliğin Gereklilikleri

Liderlik, grup içerisinde lider olarak belirlenen bireyin takipçileri üzerinde baskı ve güç uygulamak yerine, onların desteği ile eylem ve davranışlarını etkileme sürecidir. Liderlik etme yetkisi, grup üyelerinin, lider olarak kabul ettikleri kişiye tanıdığı bir inisiyatiften kaynaklanmaktadır (Özler, 2013: 96). Liderlik olgusunun etkin bir şekilde gerçekleşebilmesi için, örgüt içinde üyelerin üzerinde anlaştığı ortak hedeflerin bulunması gerekmektedir. Bu hedeflere ulaşmak adına grubu etkili bir biçimde yönlendirebilecek bir liderin varlığı esastır.

Ayrıca, liderin benimsenmesi ve desteklenmesi, dolayısıyla lider-takipçi ilişkisinin güçlü olması önemlidir. Bu unsurların gerçekleşebilmesi için ise uygun bir ortamın sağlanması gerekmektedir (Şahin, 2019: 53). John Maxwell, uzun yıllardır liderlik üzerine yaptığı çalışmalar sonucunda, liderliğin gereklerini 21 temel yasa halinde düzenleyerek "Reddedilemez 21 Liderlik Yasası" adlı kitabında betimlemiştir. Bu yasalar, liderliğin olmazsa olmaz unsurları olarak kabul edilmektedir. İşte bu 21 yasanın özeti (İmamoğlu; 2022: 7):

- Geniş Ufuk Yasası: Liderin görevini yerine getirirken gösterdiği etkinlik, sahip olduğu liderlik yeteneğiyle doğrudan ilişkilidir.
- Etkileme Yasası: Liderliğin önemli gereklerinden biri, tam kararında etkileme yeteneğidir. Takipçilerini belirli bir hedefe yönlendirebilmek adına, liderin bu meziyete sahip olması gereklidir. Bu yetenek, liderin etkinliğini artırmakta ve grup hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır.
- Süreç Yasası: Liderlik, günlük olarak değişebilen dinamik bir süreçtir ve aynı zamanda geleceğe yönelik bir yatırım olarak düşünülebilir. Bu sürecin temel unsurları arasında saygı, deneyim, yetenek, disiplin ve vizyon gibi birçok faktör bulunmaktadır. Bu unsurlar, liderliğin etkinliği ve sürdürülebilirliği açısından büyük önem taşır.
- Denizcilik Yasası: Liderlikte kritik olan bir grubu yönetmekten çok, o grubun vizyonunu, misyonunu, gerçekleştireceği hedefe giden yolda atacağı adımları belirlemektir. Bu bağlamda liderden, yönetme eyleminden daha fazlası beklenmektedir.
- Dinletebilme Yasası: Lider konuşur ve insanlar dinler
- Sağlam Zemin Yasası: Liderliğin temel unsurlarından biri güvendir. Liderin güçlü bir kişiliğe sahip olması, onun güvenilirliğini artırır. Güven ortamının hakim olduğu bir durumda lider, takipçileri tarafından daha çok benimsenir ve desteklenir. Bu durum, liderlik sürecinin başarısını ve etkinliğini pekiştirir.
- Saygı Yasası: Bireyler, doğaları gereği kendilerinden daha güçlü olanları takip etme eğilimindedirler. Bir lider, takipçilerinin arzu ettiği yönde değişiklikler gerçekleştirdiğinde daha fazla saygı görür ve kabul edilir. Bu durum, liderin etkinliğini artırır ve liderlik sürecinin başarıya ulaşmasını sağlar.

- Sezgi Yasası: Liderin sahip olduğu içsel öngörü, onun daima bir adım önde olmasını sağlar. Bu öngörü sayesinde, liderler kendi durumlarının, eğitimlerinin ve kaynaklarının farkındalığına kolaylıkla ulaşabilirler. Ayrıca, karşılaştıkları sorunları çözmek için sezgisel güçlerini etkin bir şekilde kullanabilirler.
- Çekim Gücü Yasası: Liderlik, bireyleri kendine çeken bir güçtür. İnsanlar, kendileriyle benzer değerlere sahip olan diğer bireylerle etkileşimde bulunurlar. Bu etkileşimden hareketle, lider ve takipçi ilişkisi için de aynı sav öne sürülebilir.
- Bağlantı Yasası: Liderler, yardım talebi olmaksızın insanların gönölünü kazanırlar. İnsanların duygularını harekete geçirmeye öncelik verildiğinde, onları etkilemek mümkün hale gelir. Bu nedenle, öncelikle insanların kalplerini kazanmak gereklidir.
- İç Çember Yasası: Liderin potansiyelini yalnızca kendisi değil, aynı zamanda takipçileri de belirler. Liderin doğru insanları doğru görevlere yerleştirmesi kritik öneme sahiptir. Bu durum, liderlerin potansiyelini artırır.
- Yetki Verme Yasası: Kendine güveni olan bir lider, astlarına yetki devretmekten çekinmez. Lider, görevlerini başarıyla yerine getiren astları seçerek onlara sorumluluk verir.
- Yeniden Üretim Yasası: İyi bir liderin yetiştirilebilmesi için yine iyi bir liderin varlığına ihtiyacın vardır.
- Ortaklık Yasası: Liderler, bireyleri bir araya getirerek bir grup oluştururlar ve bu grubun vizyonu, liderlerin rehberliğinde şekillenir. Takipçiler ise liderlerini ve grubun vizyonunu benimsediklerinde, her ikisini de destekler ve peşinden giderler.
- Zafer Yasası: Bir lider, daima bağlı olduğu grubun menfaatleri ve kazançları doğrultusunda hareket eder. Alternatif seçeneklerin olmadığını düşündüğünde, sürekli olarak kazanç elde etme yönünde adımlar atmayı tercih eder. Bu tutum, liderin grubunun başarısını ve sürdürülebilirliğini güvence altına almayı amaçlar.
- Büyük An Yasası: Karar verme sürecinde liderin rolü vazgeçilmezdir. Bir grup ya da toplumun doğru ve etkili kararlar alabilmesi için bir lidere ihtiyaç vardır. Lider, süreç boyunca rehberlik ederek grubun ya da toplumun hedeflerine ulaşmasını sağlar.

- Öncelikler Yasası: Lider, örgütün başarısı için öncelik verilmesi gereken unsurları doğru bir şekilde belirler. Ancak, öncelik vereceği durumlara önyargısız yaklaşır ve her zaman bütün alternatifleri titizlikle değerlendirir. Bu süreç, liderin analitik düşünme ve objektif karar verme becerilerini ön plana çıkarır.
- Özveri Yasası: Lider, her zaman önde olma gerekliliği taşımamalıdır. Bunun yerine, takipçileri tarafından ön plana çıkarılması, liderliğin daha etkili ve sürdürülebilir olmasını sağlar.
- Zamanlama Yasası: Liderlik sürecinde zamanlama hayati öneme sahiptir. Bir liderin yaptığı eylemler kadar, bu eylemleri hangi zaman diliminde gerçekleştirdiği de büyük fark yaratır. Doğru zamanlamayla alınan kararlar, stratejik hedeflere ulaşmada kilit rol oynar.
- Büyük Gelişim Yasası: İzleyenlerin gelişimini artırmak için yönetilmeleri önemlidir, ancak gerçek anlamda bir gelişim sıçraması sağlamak için liderlerin de etkin bir şekilde yönetilmesi gerekmektedir.
- Miras Yasası: Liderlik, devredilebilecek bir süreçten ziyade, liderin değerleri ve vizyonu ile süreklilik kazanan bir olgudur.

2.4. Liderliğin Özellikleri

Bir grupta "Kim lider olur?" ya da "Hangi lider veya liderlik tarzı başarılı olur?" sorularına yanıt aramaya yönelik birçok araştırma yapılmış ve yapılmaya devam etmektedir. Liderlerin doğuştan fiziksel, zihinsel, duyuşsal ve sosyal açıdan diğer insanlardan farklı özelliklere sahip olması gerektiği savunulmaktadır. Ancak liderleri belirleyen faktörler yalnızca kişisel özellikler değil, aynı zamanda temsil ettikleri gruba uygun davranışlar sergileyebilmeleridir. Liderler, farklı koşullarda nasıl davranmaları gerektiğini bilmeli ve buna göre kararlar almalıdır. Bazı durumlarda otokratik liderlik sergilemek gerekirken, bazı durumlar ise lideri demokratik davranışlara yönlendirebilir. Hangi durumda hangi liderlik modelinin kullanılacağına ilişkin doğru seçimi, liderin etkinliği belirler. Genel olarak liderlik özelliklerini 3 başlık altında toplamak mümkündür. Bu başlıklar aşağıdaki gibidir. (Ayhan, 2012:7):

- Entelektüel Özellikler: Genel kültür, mantık, sezgilerin kuvvetli olması, muhakeme edebilme, düşünebilme, olayları analiz edebilme, çözümleyebilme, hayal kurabilme.
- Karakter Özellikleri: Girişken olma, dinamik olma, kararlılık, adaptasyon, işte dikkatli olma, işe önem verme, iyi bir hafızaya sahip olma, hızlı ve yaptığı işte ciddi olma, disiplinli olma.
- Sosyal Özellikler: grup üyeleriyle koordinasyon içerisinde olabilmesi, hitap yeteneğine sahip olma, dış görünüm, içinde olduğu grubun dinamiğini kavrayabilme.

Yapılan araştırmalar, etkili liderler tarafından yönetilen bireylerin daha mutlu olduklarını ve verimliliklerinin arttığını; etkisiz liderlerin ise insanlarda umutsuzluk yarattığını göstermektedir. İzleyenlerin liderlerini takip ederken görmek istedikleri lider özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir (Baltaş, 2008: 124):

Tutarlılık ve Dürüstlük: Lider, söylediği ile yaptığı arasında tutarlılık gösterir ve verdiği sözleri yerine getirir. Ekip üyelerine karşı adil ve saygılı davranan lider, iç uyumu, özgüveni ve özsaygısı yüksek olan kişidir. Lider, ekip üyeleri arasında ayırım yapmaz, aykırı düşünceleri katkı olarak değerlendirir ve yerine getiremeyeceği sözler vermez.

Karar ve Karlılık: Lider, baskı altında ve sınırlı bilgi ile bile doğruya en yakın kararı verme yeteneğine sahiptir. Geniş bir perspektif benimseyerek bilgi toplar, analiz eder ve hızlı karar alır. Ekip üyelerine karşı sorumluluk duyar ve başkaları adına risk üstlenir.

Yeterlilik: Lider, yönettiği işi ve görevleri ayrıntılı bir şekilde bilir ve bu işlerin her detayına hakimdir. Aynı zamanda sürekli öğrenmeye ve kişisel gelişime açıktır. Bilmediği konularda bilgi eksikliğini kabul eder ve bu konularda bilgi edinmek için çaba gösterir.

Vizyon Sahibi Olmak: Bir liderin zihninde, entelektüel ve kültürel birikimlerin bir sonucu olarak gelişen, sağlam ve özgün bir dünya görüşüne dayanan bir geleceğe yönelik vizyon bulunur. Bu dünya görüşü, liderin analitik ve kavramsal düşünme becerileri ile yorumlanır. Lider, bu geleceğe yönelik vizyonu etkili bir mesaja dönüştürerek, hitabet yetenekleri aracılığıyla ekibine aktarır.

Bir liderin, belirtilen niteliklerin yanı sıra, bu özellikleri hangi durumlarda ve nasıl kullanacağını bilmesi esastır. Liderler, vizyon belirleme, geleceği öngörme, zorluklarla başa çıkma ve karşılaştıkları engel ve direnişleri aşma süreçlerinde, sahip oldukları özellikleri

uygun zamanda, uygun yerde ve uygun koşullar altında kullanılmalıdır. Bu bağlamda, liderin çevresel faktörleri ve örgütsel dinamikleri dikkate alarak stratejik kararlar alması büyük önem arz etmektedir (İmamoğlu; 2022: 13).

2.5. Liderliğin Unsurları

Liderliği tanımlayan ve detaylandıran faktörlerin incelenmesi sonucunda, yapılan araştırmalarda genel bir çerçevede kalarak farklı yargıların ortaya çıktığı gözlemlenmektedir. Erçetin, liderlik konusunda şu yargılara ulaşmıştır (Erçetin, 2000: 12):

- Liderlik ve yöneticilik benzer kavramlar olarak düşünülüyor olsa da temel olarak birbirinden ayrı kavramlardır.
- Liderlik informal konuma daha çok bağlıdır.
- Liderlik politiktir.
- Liderlikte bireyin hissiyatı daha fazla ortaya ortaya çıkmaktadır.

2.5.1. İnfomal Liderlik

Liderlik, istek duyma, gönüllülük ve bağlılık gibi durumları kapsayan dinamik bir süreçtir. Bu süreçte, çeşitli güçlerin birleşimiyle ortaya çıkan ve zorunlulukları isteğe, inanca, bağlılığa ve gönüllülüğe dönüştüren bir etki mevcuttur. Bu etkinin doğurduğu, formal konumlarla sınırlı olmayan "kazanılmış yetki"dir. Bu nedenle, liderlik formal konumlarla değerlendirilmemelidir (Erçetin, 2000: 15-16).

2.5.2. Formal Lider

Resmi lider, pozisyonu gereği diğer örgüt üyelerini etkileme ve örgütsel hedeflere ulaşma yetkisine sahip bir örgüt üyesidir. Resmi liderin, üyeleri kurumsal hedeflere doğru yönlendirme sorumluluğu ve sonunda çabaların sonuçlarından veya çıktılarından sorumlu olma yükümlülüğü bulunmaktadır. Resmi lider, kurumsal hedeflere yönelik resmi sorumluluğa sahip olup, resmi bir iş tanımına sahiptir. Yöneticilerin resmi liderler olması beklenir, zira astlarını etkileme yetkisine sahiptirler ve bu yetkiyi kullanmaları beklenir. Gruplarının sonuçlarından resmi olarak sorumludurlar. Ancak, bir organizasyonda, doğrudan

raporları olsun veya olmasın tüm yöneticiler lider değildir. Bazı durumlarda, iş tanımı güçlü bir liderlik gerektirebilirken, diğer durumlarda liderlik önemli bir faktör olmayabilir (Hiray, 2007).

2.6. Liderin Görevleri

Liderlik, yalnızca iş dünyası ile özetlenmiş, toplumsal yaşamın her alandaki ayrıntıları ve giderek daha fazla biriktirilen bir önem kazanan bir olgu haline gelmiştir. Bu doğrultuda, sorumluluğun üstlenmesi gereken görev ve sorumluluklar da sürekli olarak artmakta ve çeşitlendirilmektedir (İmamoğlu; 2022: 22). Liderler, beklenen amaçların gerçekleştirilmesi ve hedeflerin elde edilmesi için değişimin sağlanması, insanların harekete geçirilmesi ve yönlendirilmesi gibi çeşitli görevleri üstlenirler. Bu süreçte, değişim yönetimi ve liderlik stratejileri kritik bir rol oynamaktadır. Liderlerin bu görevleri yerine getirirken sahip oldukları vizyon, karar verme yetenekleri ve iletişim becerileri, organizasyonların başarıya ulaşmasında belirleyici faktörlerdir (Barutçugil, 2014: 175). Bir liderin örgütün içerisinde üstlenmesi gereken görevler özet bir şekilde özetlemek gerekirse (Cumagülyev, 2010: 7):

- Planlayıcı: Lider, belirlenen hedeflere ulaşmak amacıyla stratejiler geliştirmek, planlar hazırlamak ve bunları organize etmekle sorumludur.
- Amaç Belirleyici: Liderin en temel işlevlerinden biri, organizasyonun hedeflerini belirlemek ve bu hedeflere ulaşmak için gerekli adımları kararlaştırmaktır.
- Yürütücü: Lider, organizasyon içerisinde yürütülen faaliyetleri koordine etmekle görevlidir.
- Uzman: Lider, organizasyonun amaç ve hedeflerine ulaşılması için gerekli bilgi ve becerilere sahip olmalıdır. Bu sayede, takipçileri tarafından daha fazla takdir ve kabul görecektir.
- Grup Temsilcisi: Liderin, diğer gruplarla doğru ve etkili iletişim kurabilmesi için temsil ettiği grubu en iyi şekilde temsil etmesi beklenir.
- Ödüllendirici ve Cezalandırıcı: Liderin sorumlulukları arasında, belirli sınırlar çerçevesinde astlara ödül ve ceza uygulamak da bulunmaktadır.
- Hakem ve Aracı: Liderin, organizasyon içindeki çatışma ve uyuşmazlık durumlarında hakem ve uzlaştırıcı rolünü üstlenmesi beklenir.

- İyi Örnek Olma: Liderin davranışları, takipçilerin neyi nasıl yapacaklarına dair bir örnek teşkil edeceğinden, liderin takipçilerine karşı örnek davranışlar sergilemesi gerekmektedir.
- Eğitici ve Öğretici: İyi bir liderin, takipçilerini eğitmesi, eksiklerini gidermesi ve onları geleceğin liderleri olarak yetiştirmesi beklenir.

2.7. Liderliğin oluşmasındaki Güç Kaynakları

Lider, takipçilerini etkileyebilmek için güce ihtiyaç duyar ve duruma göre çeşitli güç kaynaklarından faydalanabilir. Bu güç kaynakları, liderin kişiliğine, takipçilerine ve mevcut koşullara bağlı olarak değişkenlik gösterebilir (Ayhan, 2012: 13). French ve Raven (1959) çalışmalarında, liderlerin takipçilerini etkileyebilmek için kullandıkları güç kaynaklarını beş kategoride incelemiştir. Bu güç kaynakları şunlardır: "ödül gücü, zorlayıcı güç, yasal güç, uzmanlık gücü ve karizmatik güç" (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 76). Yukla göre, French ve Raven tarafından beş grupta sınıflandırılan liderin güç kaynakları, pozisyon ve birey temelli olarak da ele alınabilir. Yukl, pozisyon temelli güçleri yasal güç, ödüllendirme gücü ve zorlayıcı güç; birey temelli güçleri ise uzmanlık gücü ve karizmatik güç olarak tanımlamaktadır (Meydan ve Polat, 2010: 130). Tüm güç temelleri, liderin organizasyonun hedeflerini gerçekleştirmesi ve organizasyonun sürdürülebilirliğini sağlaması açısından büyük önem taşır. Moral, motivasyon, iş tatmini, sorun çözme, karar alma ve ekip çalışması gibi birçok yönetim konusu güç ile doğrudan ilişkilidir (Barutçugil, 2014: 57).

2.7.1. Zorlayıcı Güç

Liderler Zorlayıcı gücü (Cezalandırma Gücü) grupta yer alan üyeleri korkutmak amacıyla araç olarak kullanmaktadır (Akyüz vd., 2015: 75). Ödüllendirme gücünün zıttı olarak da düşünülebilen cezalandırma gücü korkuya dayanmaktadır (Güney, 2012: 62). Örnek olarak, statü kaybı, maaş kesintisi ve işten çıkarma gibi örnekler bu güç kaynağı için verilebilmektedir (Öztürk, 2016: 11). Yukl'a göre, astların üstleri üzerinde sahip olduğu zorlayıcı güç, örgütsel yapıya göre büyük farklılıklar gösterebilmektedir. Yukl, birçok kurumda astların, üstlerinin performans değerlendirmelerini dolaylı olarak etkileyebilme kapasitesine sahip olduğunu belirtmektedir. Astların üretim süreçlerinde uyguladığı kısıtlamalar, işi geciktirme eğilimleri ve üst yönetime yöneltecekleri şikayetler, liderin itibarını zedeleyebilir ve liderin görevini riske atabilir (İmamoğlu; 2022: 24).

2.7.2. Yasal Güç

Liderin yasal gücü, organizasyon içindeki konumu ve statüsüne dayanan yetkiye bağlıdır. Organizasyon içerisindeki takipçiler, liderin statüsüne göre yasal gücüne itaat ederler. Yasal güç, otoritenin temsili olarak görülür. Takipçiler, organizasyondaki hiyerarşik yapıda belirli konumlara sahip yöneticilerin otorite sahibi olduğuna inanırlarsa, bu yöneticilerin çalışanlarından taleplerde bulunmaları doğal bir durum olarak kabul edilir (Ayhan, 2012: 14; Koçel, 2020: 573).

2.7.3. Ödüllendirme Gücü

Yönetici veya lider, grup üyelerini ödüllendirmeyi çeşitli şekillerde gerçekleştirebilir. Bu ödüllendirme yöntemleri arasında maaş artışı, terfi, yetki ve sorumluluk alanlarının genişletilmesi, işlerin daha cazip hale getirilmesi, takdir edilme ve başarıların övülmesi, teşekkür mektupları gibi yöntemler bulunmaktadır (Akyüz vd, 2015: 75). Görevin tamamlanmasının sağlayacağı faydaların vurgulanması ve diğer bireyler için değer yaratan ya da onların işine yarayacak unsurların tek bir yerde toplanması, kritik bir öneme sahiptir (İmamoğlu; 2022: 25).

2.7.4. Karizmatik Güç

Karizmatik güç, tarih boyunca Hz. Muhammed, Atilla, Mustafa Kemal Atatürk, Büyük İskender, Winston Churchill, Martin Luther King Jr. Ve Mahatma Gandhi gibi liderlerin tarihsel bağlamda ortaya çıkışlarını ve eylemlerini anlamada anahtar bir kavram olarak görülmektedir. Bu liderlerin topluluklar, gruplar ve geniş kitleler üzerindeki etkileri, formel otorite, yasal mevki veya ekonomik kaynakların sahipliğinden ziyade, bireysel yetenekleri ve kişisel özelliklerinden kaynaklanmaktadır. Kitleler üzerindeki bu etkiler, zorlayıcı güçten çok ikna kabiliyetlerine, oluşturdukları güven düzeyine, kitlelerin gönüllü kabulüne ve bireylerle kurdukları ilişki ve iletişim tarzlarındaki becerilere dayanmaktadır (Bayrak, 2001).

2.7.5. Uzmanlık Gücü

Bu tür bir güç kaynağı, yöneticinin bilgi ve deneyim düzeyi ile doğrudan ilişkilidir. Astların bu durumu algılama şekli ise son derece kritiktir. Bir lider bilgili ve deneyimli olarak görülüyorsa, astlarını etkilemesi oldukça kolay olacaktır. Organizasyonlarda, kurmay personel bu güç türüne iyi bir örnektir. Uzmanlık konusunda güçlü bir donanıma sahip bir kurmay personel, emir-komuta zincirindeki personeli daha kolay etkileyebilir. Ayrıca, bir yöneticinin astlarının sorunlarını çözme becerisi ve güvenilir bir bilgi kaynağı olması, etkileyciliğini önemli ölçüde artıracaktır (Çavuş ve Harbalıoğlu, 2016).

2.8. Liderin Yetkinlikler

Liderlik, yalnızca üst düzey yöneticilerin erişebildiği kaynaklarla sınırlı bir kavram değildir. Aksine, eldeki tüm kaynakları etkin bir şekilde kullanarak yapısal değişim ve dönüşüm süreçlerini hayata geçirmeyi hedefleyen ve bu süreçte sorumluluk alan herkes için vazgeçilmez bir gereklilik olarak öne çıkar. Aynı zamanda liderlik, geliştirilebilir bir yetkinlik olarak değerlendirilmektedir (Argüden.net, 2025). Bir liderin sahip olması gereken yetkinlikler, literatürde genellikle liderlik ilkeleri başlığı altında sistematik bir şekilde sıralanmaktadır. Bu ilkeler, aşağıda detaylı bir biçimde ele alınmaktadır (Güney, 2012:53-54; Dikmen, 2012:17; İmamoğlu, 2022: 26):

2.8.1. Bireysel Farkındalık ve Kişisel Gelişim

Bir liderin öncelikli görevi, kendini tanımak, güçlü yönlerini ve geliştirilmesi gereken alanları detaylı bir biçimde analiz etmektir. Bu farkındalık doğrultusunda, her alanda kendini geliştirmek için sistematik bir çaba sarf etmelidir. Kendi farkındalığı yüksek olan bir lider, aynı zamanda çalışanlarının öz değerlerini keşfetmelerine rehberlik eder ve onların potansiyellerini ortaya çıkarmalarını destekler (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.8.2. Teknik ve Mesleki Bilgi Birikimi

Bilgi, liderliğin vazgeçilmez bir unsuru ve temel yapı taşıdır. Bu nedenle, bir liderin çeşitli alanlarda derinlemesine bilgi sahibi olması gereklidir (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.8.3. Sorumluluk Üstlenme

Liderlik kavramının en belirgin ve önemli niteliklerinden biri, liderin her türlü koşulda görev ve sorumluluklarını üstlenme yetkinliğine sahip olmasıdır. Bu vasfa sahip liderler, görevden kaçmayı bir seçenek olarak görmez, aksine görevlerini titizlikle yerine getirirken disiplinli bir çalışma anlayışı benimserler. Yüksek motivasyon düzeyine sahip olan bu bireyler, mevcut kaynak ve olanaklarla yetinme becerisi gösterirler. Ayrıca, verdikleri taahhütleri gerçekleştirme konusunda son derece duyarlı bir tutum sergilerler. Görev bilinciyle yoğun çaba sarf eden bu liderler, sorumluluklarını başarıyla yerine getirme konusundaki kararlılıklarıyla dikkat çekerler (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.8.4. Başarı Odaklı Hedefler Belirleme

Lider, örgütün başarısını sağlamak amacıyla takipçilerine somut ve ulaşılabilir hedefler belirler ve bu hedeflere ulaşmak için bir yol haritası hazırlar. Liderlik süreci, belirlenen hedeflerin takibi ve gerçekleştirilmesi sürecinde şekillenir. Bu süreçte, liderin motivasyon ve rehberlik yetenekleri, örgütün genel başarısını doğrudan etkiler (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.8.5. Rasyonel ve Seri Karar Verme Yetkisi

Liderlik özelliklerini benimseyen ve gerçek bir lider olmayı amaçlayan bireyler, doğru zamanda etkili kararlar alabilme ve bu kararları hızlı bir şekilde hayata geçirme yeteneğine sahip olmalıdır. Liderler, bu yeteneklerini geliştirerek, kriz anlarında ve belirsizlik durumlarında bile etkin ve kararlı bir şekilde hareket edebilirler. Bu sayede, liderin öngörü yeteneği ve stratejik düşünme kapasitesi örgütün başarısını doğrudan etkiler (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.8.6. Hakkaniyet İlkesini İçselleştirme

Bir lider, adaletin hak, hukuk ve insanlık için taşıdığı kritik önemi içselleştirmeli ve bunu yönetim tarzının temel yapı taşı haline getirmelidir. Bu şekilde bir lider, adil ve dürüst bir yönetim anlayışı ile hem takipçilerinin güvenini kazanabilir (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.8.7. Adaptasyon

Bir liderin değişim sürecine direnç göstermemesi, bu süreci olağan bir durum olarak kabul etmesi ve buna uyum sağlaması son derece önemlidir. Çünkü değişimi başlatan, sürdürülebilir kılan ve tamamlanmasını sağlayan kişi liderin kendisidir. Değişime açık olan bir lider, örgütün dinamiklerini anlamak ve adaptasyon yeteneğini artırmak açısından kritik bir rol oynar (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.8.8. Tutarlı Davranış Sergileme

Bir lider, her koşulda astlarına karşı tutarlı bir yaklaşım sergilemeli ve liderlik vasfına uygun bir şekilde hareket etmelidir. Bu tutarlılık, liderin güvenilirliğini ve saygınlığını artırır (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.8.9. Güçlülere Karşı Direnç Kabiliyeti

Liderler, karşılaştıkları zorluklarla başa çıkma konusunda yetkin olmalıdır. Basit zorluklar karşısında pes eden bireyler, liderlik için gerekli olan yeterliliklere sahip değildir (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.8.10. Sabır ve İstikrarlı Olma

Liderler, cesaret, sabır ve kararlılık gibi niteliklere sahip olmalı ve bu özelliklerini tutarlı bir şekilde sürdürmelidir. Talimat verme veya iş yaptırma sırasında tereddüt eden bireylerin bir örgüte liderlik etmeleri oldukça zordur (Güney, 2012: 53-54; Dikmen, 2012: 17; İmamoğlu, 2022: 26).

2.9. Liderlik Teorileri

Sanayi Devrimi'nin getirdiği gelişmeler ışığında, araştırmacılar liderliği açıklarken öncelikli olarak liderin sahip olması gereken özelliklere odaklanmışlar ve bu özelliklerin yetersiz olduğu durumlarda liderliğin mümkün olmadığını savunmuşlardır. Ancak, liderlik nitelikleri yaklaşımı etkili liderliği açıklamakta yetersiz kalınca, araştırmacılar liderin kişisel özelliklerinden ziyade sergiledikleri davranışlar ve gerçekleştirdikleri eylemler üzerinde durmaya başlamışlardır. Bu doğrultuda, davranışsal teoriler literatürde yerini almıştır. Sonraki aşamada, liderlik bireyleri hedeflerine ulaştırmak amacıyla gerçekleştirilen etkileme ve yönlendirme süreci olarak tanımlanmış; bu süreçte liderin kullanabileceği güç olgusu ve bu güçlerin kaynakları kapsamlı bir şekilde ele alınmıştır. 1960'lardan sonra yaşanan devrim niteliğindeki değişimler, liderlik teorilerini de derinden etkilemiş ve bu gelişmeler sonucunda durumsallık teorileri ortaya çıkmıştır. Durumsallık teorileri, farklı durum ve koşulların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiğini öne sürmektedir. Bu yaklaşıma göre lider, içinde bulunduğu bağlamın gerekliliklerine uygun bir biçimde hareket etmelidir (Ayhan, 2012: 16-17; Serinkan, 2008: 33). Bu bağlamda liderlik teorilerinin ortaya çıkışları, geleneksel liderlik teorilerinden özellikler teorisi, davranışsal teori, duramsal teori ve çağdaş liderlik teorilerinden karizmatik liderlik ve dönüşümcü liderlik ele alınacaktır.

2.9.1. Geleneksel Liderlik Teorileri

Bu bölümde geleneksel liderlik teorileri ile ilgili temel bilgiler verilecektir. Geleneksel liderlik teorileri genel olarak aşağıdaki şekilde değerlendirilmektedir.

2.9.1.1. Özellikler Teorisi

Liderlik teorilerini anlamak ve açıklamak amacıyla geliştirilen ilk teorilerden biri olan özellikler teorisi, başarılı bir lideri diğerlerinden ayıran temel unsurun kişisel özellikler olduğunu savunur. Bu teoriye göre, liderin bireysel, fiziksel ve sosyal nitelikleri, teorinin merkezinde yer alır (Güney, 2020: 394; Önen ve Kanayran, 2015: 48). Özellikler kuramı kapsamında liderlik felsefesi, liderin sahip olduğu niteliklerin liderlik sürecinde ne derece etkili olduğunu doğrudan belirlediğini savunur. Bu yaklaşıma göre, bir liderin bulunduğu ortamda dikkat çekmesi, diğer bireylerden farklı bir konumda yer alması ve grubun üyeleri tarafından kabul görerek kolaylıkla benimsenmesi, liderin kişisel karakteristik özelliklerine

bağlıdır (Akdemir, 2016: 340). Liderlik sürecini yalnızca liderin özelliklerine odaklanarak inceleyen bu teori, beklenen verimliliği sağlayamamıştır. Yapılan araştırmalarda, bazen etkili liderlerin aynı niteliklere sahip olmadığı tespit edilmiş, bazen ise grup üyeleri arasında liderin ötesinde özelliklere sahip bireyler bulunmasına rağmen, bu kişilerin liderlik rolüne yükselmediği gözlemlenmiştir. Bu durum, özellikler teorisi ile çelişen bir tablo ortaya koymaktadır. Elde edilen bulgular, liderlik sürecinin tam anlamıyla kavranabilmesi için diğer değişkenlerin de dikkate alınmasını gerekli kılmıştır (Koçel, 2020: 399). Tarihsel süreç incelendiğinde, "Özellik Yaklaşımları" çerçevesindeki teorik araştırmalar ilk kez Thomas Carlyle (1795-1881) tarafından ele alınmıştır. Carlyle, liderlik üzerine geliştirdiği "Tarihte Büyük Adam" anlayışıyla tanınır. Bu yaklaşıma göre, bazı bireyler liderlik özellikleriyle doğar ve insanlık tarihine yön vererek önemli etkiler yaratırlar (Erçetin, 2000: 27). 1900'lü yılların ardından liderlik konusu üzerine gerçekleştirilen araştırmaların sayısında belirgin bir artış gözlemlenmiş ve bu alanda farklı perspektifler geliştirilmiştir. Özellikle 1930-1940 yılları arasında yapılan incelemeler, liderin bireysel niteliklerini üç temel kategori altında sınıflandırmıştır: kişilik özellikleri, fiziksel nitelikler ve yetenekler veya beceriler (Zel, 2011: 115-116). 1920-1950 yılları arasında gerçekleştirilen psikolojik testlerin sonuçlarına göre, liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74):

- Fiziksel Özellikler: Aktif ve Enerjik olma
- Zekâ ve Yetenek: Bilgi, Kesinlik, yargılama ve akıcı konuşma
- Kişilik: Açık sözlülük, etik davranış, yaratıcılık ve dürüstlük
- İş ile ilgili: ileride olma arzusu, göreve dönüklük, başarı güdüsü, sorumluluk güdüsü ve amaçlarda ulaşma konusunda sorumluluk alma
- Sosyal Özellikler: Prestij, kişiler arası beceriler, nezaket, zerafet, sosyal katılım, popüler ve sosyal olma, işbirliği yeteneği

1948 yılında Stodgill tarafından gerçekleştirilen bir araştırmada, daha önce tanımlanmış olan 300 kişisel özellik yeniden gruplanarak analiz edilmiştir. Araştırma bulgularına göre, bir liderin liderlik görevini başarıyla yerine getirebilmesi için bazı özelliklere sahip olması gerektiği ortaya çıkmıştır. Ancak, yalnızca bu özelliklerin liderlik yeteneğini tam olarak açıklayamayacağı sonucuna ulaşılmıştır (Erçetin, 2000: 28). Liderlik sürecini yalnızca liderin özelliklerine odaklanarak ele alan bu teori, beklenen başarıyı sağlayamamıştır.

Araştırmalar, etkin liderlerin her zaman ortak özelliklere sahip olmadığını ve bazı durumlarda grup üyeleri arasında liderin niteliklerinden fazlasına sahip bireyler bulunmasına rağmen, bu kişilerin liderlik rolüne geçmediklerini ortaya koymuştur. Bunun yanı sıra, özellikler yaklaşımı, iyi bir liderin nasıl yetiştirileceği sorusuna da net bir cevap sunamamıştır. Bu durum, liderlik sürecinin tam anlamıyla kavranabilmesi için farklı değişkenlerin de incelenmesi gerektiğini göstermektedir (Koçel, 2020). Liderlik, sıklıkla doğuştan gelen yeteneklerle ilişkilendirilir ve bu durum, "liderliğin okulu yoktur" deyiimiyle ifade edilir. Bu yaklaşıma göre, liderlik eğitimle kazanılamaz; bireyin doğasında bulunan belirli özellikler ve yetkinlikler sayesinde şekillenir. Özellikler teorisi de bu anlayışı destekler: Bazı insanlar lider olarak doğarlar ve bu üstün nitelikleriyle diğerlerinden ayrışır; liderlik, sonradan öğrenilen bir beceri değil, kişinin doğuştan sahip olduğu bir yetenek olarak kabul edilir (Ayhan, 2012: 19).

2.9.1.2. Davranışsal Teori

1940 ve 1960 yılları arasında gerçekleştirilen araştırmalar, özellikler teorisindeki eksikliklerin tespit edilmesiyle liderlik olgusunu yeni bir perspektifle ele almıştır. Bu dönemde, liderlik anlayışına farklı bir boyut kazandırılarak daha kapsamlı ve derinlemesine incelemeler yapılmıştır (Eryeşil, 2012: 13). Davranış odaklı teoriler, bir liderin etkili veya etkisiz olmasını belirleyen temel farklara vurgu yapar. Bu teoriler, etkili ve daha az etkili liderlerin iş bölümü yapma, iletişim kurma gibi görevleri nasıl yerine getirdiğini inceler. Özellikler teorisinden farklı olarak, davranışlar gözlemlenebilir ve öğrenilebilir niteliktedir. Eğer davranışlar öğrenilebilirse, bireyler eğitilerek liderlik becerilerini geliştirebilirler. Bu noktada, davranışsal teoriler ile özellikler teorisi arasındaki en önemli fark net bir şekilde ortaya çıkar (Serinkan, 2008: 36). Davranışsal liderlik teorisi, liderlerin başarısı ve etkinliğinin, kişisel özelliklerinden ziyade, sergiledikleri davranış tarzları ve grup üyeleriyle kurdukları ilişkilerle doğrudan bağlantılı olduğunu savunur (Koçel, 2020: 595). Davranışsal liderlik teorisinin derinlemesine analiz edilebilmesi için, bu teorinin özellikler teorisinden ayrılan yönlerinin detaylı bir şekilde ele alınması gereklidir. Özellikler teorisi, temel olarak liderlerin kişisel ve doğuştan gelen niteliklerine odaklanırken, davranışsal liderlik teorisi, liderlerin liderlik görevlerini yerine getirirken sergilediği davranış biçimlerini ve bunları nasıl uyguladıklarını analiz etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda, liderlik davranışlarını açıklayabilmek adına, bir liderin "neyi" ve "nasıl" yaptığı üzerine odaklanan belirli sorulara yanıt aranmaktadır (Güney, 2020: 399):

- Lider karara nasıl varır?
- Lider işlerini hangi şekilde yapar?
- Lider bulunduğu grup üyelerini nasıl yönlendirir?
- Lider işlerini yaparken davranışları nasıldır?

Davranışsal teori, liderlerin iki temel davranışına odaklanır: görev odaklılık ve ilişki odaklılık. Bu yaklaşıma göre, bir liderin başarısını belirleyen en önemli faktör, liderin bireysel özelliklerinden ziyade takipçilerine karşı sergilediği davranışların bütünüdür (Akdemir, 2016: 341). Bir lider, mensubu olduğu grubun faaliyetlerine aktif olarak katkı sağlamalı, grup üyelerinin bireysel değerlerini önceliklendiren bir yaklaşım benimsemeli ve örgüt içerisindeki her bir işi, tüm aşamalarıyla grup üyelerine açık ve şeffaf bir şekilde aktarabilmelidir. Bu bağlamda, liderlik yaklaşımları içerisinde davranış teorilerinin, özellik teorilerine kıyasla üç önemli faydası öne çıkarılabilir (Zel, 2011: 124):

- Davranış teorisinin incelenmesi, yalnızca resmi liderlik kavramını değil, aynı zamanda gayri resmi liderlik olgusunu da açığa çıkarmaktadır.
- Liderlik kavramını tanımlayan temel davranış biçimleri belirlendiğinde, bu davranış biçimlerinin bireylere eğitim yoluyla aktarılabilceği ortaya konulmaktadır.
- Liderin davranış tarzıyla grup üyelerinin tutum ve davranışları arasındaki etkileşimin detaylı bir şekilde incelenmesine olanak tanır.

Gerçekleştirilen araştırmalar sonucunda, bireye özgü bir liderlik davranışının daha etkili olduğuna dair bulgular elde edilmiştir. Bu teori, liderin her bir takipçisine yönelik sergilediği davranış biçimlerini temel alır. Bununla birlikte, zamanla bu kurama belirli eleştiriler yöneltilmiştir. Bu eleştiriler, kavramların yeterince detaylı ve özel olmaması, genel bir nitelik taşıması ve kullanılan yöntemlerin geçerliliği konusunda tartışmalar içermesi gibi hususlara odaklanmaktadır (Çetin ve Beceren, 2007: 127).

2.9.1.3. Durumsallık Teorisi

Liderlik kavramına dair 1960'lı yıllardan günümüze kadar geçerliliğini koruyan teoriler, "Durumsal Liderlik Teorileri" adı altında incelenmektedir. Bu teorilerin gelişim sürecinde, modern yönetim anlayışında ele alınan durumsallık yaklaşımı önemli bir rol oynamıştır. Durumsallık yaklaşımı, liderliği yalnızca yüzeysel bir model olarak görmekten çıkarıp, daha soyut ve derinlemesine ele alınabilir bir kavram haline getirmiştir. Bu yaklaşımın temelini oluşturan görüş, her durum için evrensel olarak geçerli tek bir liderlik tarzının bulunmadığı fikridir. Başka bir deyişle, liderin etkinliği, karşılaşılan durumların özelliklerine bağlı olarak şekillenir (Yeşil, 2016). Liderlik alanındaki özellik ve davranış teorilerindeki eksiklikler, daha gerçekçi bir perspektife olan ihtiyacı ortaya koymuştur. Bu durum, araştırmacıları, farklı teorileri harmanlayarak modern bir yaklaşım geliştirmeye teşvik etmiştir. Ortaya çıkan bu yeni yaklaşım hem işin gerektirdiği nitelikleri hem de durumun gerekliliklerini dikkate almayı esas alır. Bu şekilde, liderlik olgusunun daha kapsamlı ve gerçekçi bir şekilde anlaşılması hedeflenmektedir (Bay ve Akpınar, 2017). Davranışsal teoriye göre, liderliğin en belirgin özelliği, liderin takipçilerine yönelik sergilediği davranış biçimidir. Ancak, bu liderlik davranışlarının doğuracağı sonuçların, örgütün içinde bulunduğu çevre, yapısal özellikler ve takipçilerin durumlarına göre farklılık gösterebileceği gerçeği genellikle göz ardı edilmiştir. Bu durum, davranışsal teori yaklaşımının sınırlarını ve eksikliklerini ortaya koymaktadır (Erçetin, 2000: 37). Bu yaklaşım doğrultusunda, liderin sadece kendine özgü niteliklere ve davranışsal özelliklere dayanarak bir topluluğun eylemlerine yön verme gücüne sahip olamayacağı; bunun ötesinde, başarılı bir lider olabilmesi için hem iç hem de dış çevre koşullarına uyum sağlama yeteneğini bu becerilerle birleştirmesi gerektiği fikri ön plana çıkarılmaktadır. Bu görüş, liderlik etkinliğinin, liderin esneklik ve uyum sağlama kapasitesi ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Dikmen, 2012: 59). Yukl'a göre, bu yaklaşım iki temel alt kategoriye ayrılmaktadır. İlk alt kategori, farklı türde örgütlerde, yönetim seviyelerinde ve kültürel bağlamlarda liderlik süreçlerinin ne ölçüde evrensel olduğu ve ne ölçüde özgün farklılıklar taşıdığına yönelik bir inceleme yapmayı hedefler. İkinci alt kategori ise liderin kişisel özellikleri, becerileri ve davranışları gibi liderlik nitelikleri ile liderlik etkinliği arasındaki ilişkinin anlaşılmasını sağlayan durumsal faktörleri belirlemeye odaklanır. Bu araştırmaların temel varsayımı, belirli liderlik özelliklerinin her durum ve koşulda geçerli veya etkili olmayacağı, farklı işlevsel sonuçların elde edilebilmesi için farklı durumların çeşitli özellikler gerektirdiğidir (Yukl, 2018: 13). Durumsallık

Yaklaşımı'nı savunan teoriler, genel olarak etkili liderliği belirleyen dört temel faktörü öne sürmektedir. Bunlar faktörler (Akdemir, 2016: 42):

- Ulaşılmak istenen hedefin niteliği
- Takipçilerin yetenek ve amaçları
- Liderliğin ortaya çıktığı organizasyonun özellikleri
- Liderlerin ve takipçilerin deneyimleri ile doğuştan gelen özellikleri temel alınarak ifade edilir.

2.9.1.4. Çağdaş liderlik Teorileri

Çevrede yaşanan değişimlerin, örgütlerin hem hedeflerini hem de yapılarını büyük ölçüde etkileyebilecek bir potansiyele sahip olduğu anlaşılmaktadır. Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri, bu değişimlere ya uyum göstermelerine ya da çevresel dinamikleri kendi avantajlarına dönüştürmelerine bağlıdır. Özellikle 1960'lı yıllardan itibaren, sosyal, ekonomik ve kültürel dönüşümlerin etkisiyle, yönetim alanında liderlik kavramına odaklanan çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler, örgütlerde yüksek performans ve başarıya ulaşmanın yollarını araştırmayı amaçlamıştır (Celep, 2004: 1). Günümüzde işletmeler, küreselleşmenin etkisiyle ulusal sınırların ötesine geçerek uluslararası düzeyde faaliyet gösteren örgüt yapıları haline dönüşmüştür. Rekabet, artık yerel düzlemde küresel ölçekte bir mücadeleye evrilmiş, pazarlar henüz olgunlaşmamış ve teknolojik yeniliklerin hızla ilerlediği bir ortamda birçok firma büyüme kaydederek yeni ürün hatları geliştirmiştir. Bu gelişmeler sonucunda birçok endüstri, rekabetin yoğunlaşmasıyla birlikte artan karmaşıklık ve belirsizliklerle yüzleşmektedir. Bu bağlamda liderler, değişen dış çevresel koşullar ve örgütsel sorunlarla başa çıkmak adına çeşitli roller üstlenmektedir. Girişimcilik, temel tasarımcılık, kaynakların etkin dağıtımını, müzakerecilik, motivasyon sağlama, ilham verme, politika geliştirme, rehberlik etme ve destekleyici liderlik gibi nitelikler sergileyerek stratejik problemlere odaklanmakta ve işletme yöneticilerini bu karmaşık süreçlerde yönlendirmektedirler (Ayhan, 2012: 46).

2.9.1.5. Karizmatik Liderlik

Liderlik kavramı, etimolojik açıdan incelendiğinde, Anglo-Sakson kökenli olup "yol" veya "yön" anlamına gelir. Yunanca "lider" kelimesinin karşılığı "hegemon", Latince'de ise "dux" sözcükleridir ve her iki terim de yolculuk ya da hareket anlamlarını taşır. İngilizce'de "lider" kelimesi ilk defa Samuel Johnson'ın 1755 yılında hazırladığı sözlükte "kaptan, kumandan, önden giden kimse" olarak tanımlanmıştır. Buna karşın, "liderlik" kavramı 1828 yılında Webster Amerikan Sözlüğü'nde ilk kez yer almış ve "liderin durumu ya da koşulları" şeklinde ifade edilmiştir. Türkçe'de "lider" kelimesine en yakın karşılık "önder" olmakla birlikte, modern kullanımda "lider" terimi daha yaygın olarak kullanılır ve "önder" kelimesi sınırlı bir biçimde tercih edilir (İbicioğlu vd., 2009: 1). Türkçede "lider" kelimesi, "bir kurumun en üst düzeyde yönetimiyle görevli kimse, önder, şef" gibi anlamlara sahiptir. "Liderlik" kavramı ise liderin görevini ya da lider olma durumunu ifade etmektedir (Yüksel, 2006: 5). İnsan toplulukları, gruplar hâlinde yaşarken, kendilerini belirli hedeflere ulaştıracak ve bu doğrultuda yönetim sağlayacak bir lidere ihtiyaç duyar. Toplulukların vazgeçilmez unsurlarından biri olan liderlik üzerine bugüne kadar birçok araştırma yapılmış ve çeşitli yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu çerçevede, karizmatik liderlik kavramı, yeni liderlik yaklaşımları arasında sıklıkla vurgulanan önemli bir konu olarak öne çıkmaktadır (Gül, 2003: 1-3). Karizmatik liderlik, özellikle 1980'li yıllardan itibaren daha fazla dikkat çekmiş ve liderlik tarzları arasında karizmanın önemi giderek artan bir şekilde vurgulanmıştır. Karizma kavramı, kökleri Eski Yunan uygarlığına kadar uzanır ve Eski Yunancada "ilahi ilham yeteneği" anlamına gelir. Aynı zamanda, "Güzellik ve Sevgi Tanrıçası" Karis'in ismiyle de ilişkilendirilmiştir. Hristiyanların kutsal kitabı İncil'de ise karizma, birine verilmiş özel güçler, örneğin kehanet, şifa dağıtma veya doğaüstü bilgi ile donatılmış olma şeklinde açıklanmaktadır. Hristiyanlık inancında, olağanüstü başarı ve yeteneklere sahip kişilerin öne çıkması arzu edilirdi, çünkü bu kişiler "Tanrıların özel sevgilileri" olarak kabul edilirdi (Gül ve Aykanat, 2012:18-19). Bununla birlikte, yönetim ve işletme literatürüne karizma kavramını kazandıran ilk kişinin Bürokrasi Modeli'nin kurucusu Max Weber olduğu genel olarak kabul edilir. Weber, karizma terimini, bir bireyi sıradan insanlardan ayıran ve en azından istisnai bazı yetenekleri ifade eden kişisel bir özellik olarak tanımlamaktadır (Gül ve Aykanat, 2012: 19). Karizmatik liderlik, sosyoloji, psikoloji, örgütsel davranış, tarih, yönetim, insan kaynakları ve siyaset bilimi gibi sosyal bilimlerin farklı alanlarında kapsamlı bir şekilde incelenmiş bir konudur. Karizmatik liderler, takipçilerinin ihtiyaçlarını, değerlerini, kaynaklarını ve özlemlerini kendi bireysel çıkarlarından çıkararak kolektif bir

anlayışa dönüştürür. Bu yaklaşım sayesinde izleyiciler, liderlerinin misyonlarına derin bir bağlılık geliştirirler. Liderlerine duydukları güven artar, değerleri ön planda tutar ve motivasyonları yükselir. Karizmatik liderler; yol gösterici, ilham veren, güven aşılayan, saygı uyandıran ve geleceğe yönelik olumlu düşüncüyü teşvik eden kişilerdir. Ayrıca, takipçilerinin hayatlarında gerçekten anlam taşıyan unsurları fark etmelerine yardımcı olur, misyon bilinci aşılar ve motive edici davranışlar sergilerler (Oktay ve Gül, 2003: 405). Bazı araştırmalara göre, karizmatik liderlik modelinin belirgin niteliklere sahip olduğu vurgulanmıştır. Bu liderlik türünü tanımlayan üç temel davranış öne çıkmaktadır. Kısaca ifade etmek gerekirse (Güney, 2020: 418):

- **Tasarımcı:** İnsanlara ilham veren ve geleceğe dair heyecan uyandıran vizyonlar geliştiren kişidir. Yüksek hedefler belirler, beklentileri sistematik bir şekilde şekillendirir ve bu hedeflere ulaşmak için atılacak adımları titizlikle planlar. Sahip olduğu öngörü ve stratejik yaklaşım sayesinde, geniş kitleleri kendi amaçları doğrultusunda motive edebilir ve yönlendirebilir.
- **Canlandırıcı:** hedefe ulaşmak için enerji üretir, yeteneklerine duyduğu güveni ortaya koyar, başarıya giden yolu keşfeder ve bulur. Ardından, bu yolu etkili bir şekilde uygulamaya geçirir.
- **Güven Verici:** Kendine güven veren bir yaklaşım sergileyerek takipçilerine kişisel destek sunar, empatiyle güçlü bağlar kurar ve onlara duyduğu güveni vurgulamaya yönelir.

2.9.1.6. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik

Dünyada gerçekleşen hızlı değişimler, örgütleri de bu dönüşüm sürecine ayak uydurmaya zorlamaktadır. Bu süreçte, örgütsel değişimin temel itici gücü liderlerdir. Liderlik perspektifinden bakıldığında, özellikle dönüşümcü liderlik kavramı öne çıkmaktadır (Terzi ve Çelik, 2016). Dönüşümcü liderlik kavramı, ilk kez Burns tarafından 1978 yılında etkileşimsel liderlik anlayışıyla birlikte ortaya konulmuştur. 1980'li yıllardan itibaren literatürde giderek daha fazla yer bulmaya başlamıştır (Bolat ve Seymen, 2003:62). Bernard Bass ve ekibi tarafından daha sonra dönüşümcü liderlik teorisi olarak detaylandırılmıştır (Şahin, 2006: 189; Genç ve Halis, 2006: 53). Burns'a göre, modern örgütlerde yalnızca dönüşümcü liderler yeni alanlar keşfetme becerisine sahiptir. Bunun nedeni, dönüşümcü düşüncüyü benimseyen liderlerin ileri görüşlülükleriyle bu yeteneği çalışanlarına etkili bir

şekilde aktarabilmeleridir (Polat vd., 2024:178). Dönüşümcü liderler, sadece düşünen, tasarlayan, sorgulayan ve risk alan bireylerin öncüsü olmakla kalmaz, aynı zamanda tutum ve davranışlarıyla takipçilerine belirli düşünce ve değerleri kazandırır. Bu liderler, yüksek çalışma enerjilerini geleneksel bürokrasi anlayışının ötesine taşıyarak, örgüt içinde girişimciliği destekleyen ve çalışanların kendini geliştirebilmesine olanak tanıyan uygun bir örgütsel iklim oluştururlar (Çelik, 1998). Bu bağlamda, dönüşümcü liderler, çevresel koşullara sadece tepki göstermekle kalmaz, aynı zamanda yeni çevresel koşullar yaratabilme yeteneğine de sahiptirler (Kirby ve Paradise, 1992). Dönüşümcü liderler, çalışanlarını başlangıçta planladıklarından veya mümkün olduğunu düşündüklerinden çok daha fazlasını başarmaya teşvik eder ve bu doğrultuda motive ederler. Bu liderlik yaklaşımı kapsamında, dönüşümcü liderler genellikle daha yüksek standartlar koyar ve takipçilerini bu zorlu hedeflere ulaşma konusunda harekete geçirirler. Bu süreç, örgüt içinde daha bağlı, motive olmuş ve performans açısından daha üretken bir insan kaynağı oluşturulmasını destekler. Aynı zamanda, dönüşümcü liderler, takipçilerini güçlendirme yönünde girişimlerde bulunur; onların bireysel gereksinimlerine, kişisel gelişimlerine ve kariyer hedeflerine özel bir önem atfederler. Dahası, bu liderlik tarzı, takipçilerin kendi liderlik kapasitelerini keşfetmelerine ve geliştirmelerine katkıda bulunarak örgüt içindeki genel liderlik potansiyelini artırır (Tarsuslu ve Coşkun, 2024: 518). Dönüşümcü liderler, ikna yeteneklerini kullanarak takipçilerinin belirli kurallara ve ilkelere uyum sağlamasını mümkün kılacak uygun örgütsel koşulları oluştururlar. Bu tür liderler, liderlik ettikleri bireylerden doğal bir gelişim süreci içinde kendilerine saygı duymalarını ve bağlılık göstermelerini beklerken, aynı zamanda takipçilerine büyük bir özen ve derin bir ilgi de gösterirler (Norris vd., 1996). Dönüşümcü liderlik, literatürde dört ana bileşen temel alınarak ele alınmakta ve değerlendirilmektedir. Bu bileşenler şunlardır (Stewart, 2006: 12; Scandura ve Williams, 2004: 451; Bass, 1997: 22; Koh, vd., 1995: 320; Bass, 1990: 54; Karip,1998):

- İdealize edilmiş etki (karizma): Lider, takipçileriyle vizyon ve misyonun derin anlamını paylaşarak onları motive eder ve yönlendirir. Kritik meseleler karşısında sorun çözme yaklaşımıyla ön plana çıkar ve yenilikçi, köklü çözümler sunar. Bu süreçte, takipçilerinin saygısını, güvenini ve inancını kazanarak güçlü bir bağlılık oluşturur. Takipçilerin liderleriyle özdeşleşme isteği, liderin kararlılık ve inançla hareket etmesinden kaynaklanır. Ayrıca, lider güçlü müzakere ve ikna becerilerine sahip olmanın yanı sıra, teknik uzmanlık alanında da yetkinlik sergiler.

- İlham verici Motivasyon: Lider, takipçilerinin iyimserliğini ve coşkusunu artırır. Bunu, sade bir dil ve doğru simgeler ile metaforlar kullanarak, mantıklı ve güvenilir bir iletişim ortamı kurarak başarır. Aynı zamanda, geleceğe dönük hedefler belirler ve etkileyici, ortak bir vizyon geliştirir. Bu vizyonu, takipçilerinin içselleştirmeleri için ilham verir, onlara öncülük eder ve bu değerlere güçlü bir bağlılık göstererek örnek teşkil eder.
- Entelektüel Uyarım: Lider, eski yöntemlerin ve sorunların yeni yaklaşımlarla çözülmesini sağlamak amacıyla takipçilerini sürekli olarak motive eder. Zekâ ve yaratıcılığın önemine dikkat çekerken, mevcut olanaklar, yetenekler ve stratejilere dayalı varsayımların sorgulanmasını teşvik ederek bu unsurların yeniden değerlendirilmesine önayak olur. Astlarının yaratıcılığını geliştirebilmeleri için uygun bir ortam hazırlar ve onları bu doğrultuda destekler. Takipçilerini, sorunlara farklı perspektiflerden bakarak yenilikçi ve özgün çözümler üretmeye yönlendirir ve onları değişik yaklaşımlar geliştirmeye cesaretlendirir.
- Bireysel Destek: Lider, astlarının bireysel ihtiyaçlarını göz önünde bulundurur ve onların yalnızca temel gereksinimlerini karşılamakla yetinmez, daha üst düzeydeki ihtiyaçları için de çaba gösterir. Görev dağılımını, astların öğrenme fırsatları elde edebileceği şekilde organize eder. Astlara yalnızca grubun bir parçası olarak değil, aynı zamanda bir birey olarak değer verir. Onların endişelerini dinler, ilgisini eksik etmez ve kendilerini geliştirebilmeleri adına önerilerde bulunur. Öğrenmeleri için zaman ayırır ve bireysel farklılıklarını, gereksinimlerini ve yeteneklerini göz önünde bulundurarak hareket eder. Bunun yanı sıra, astlara başkalarının gereksinim ve yeteneklerini fark etmeyi ve anlamayı da öğretir.

2.10. Liderlik Modelleri (Çeşitleri)

Bu bölümde, çeşitli liderlik modelleri üç ana kategoride incelenmiştir. Bu kategoriler, liderlerin astlarına yönelik yaklaşımları, ekip büyüklüklerine göre liderlik tarzları ve yeni liderlik paradigması çerçevesinde değerlendirilmiştir. Her liderlik modeli, alt başlıklar aracılığıyla ayrıntılı olarak tanımlanmıştır.

2.10.1. Demokratik Liderlik

Demokratik (katılımcı) liderlik, en çok tercih edilen liderlik stillerinden biri olarak öne çıkar. Bu yaklaşımda lider, yetkilerini çalışanlarla paylaşır, bilgileri zamanında ve şeffaf bir şekilde aktarır ve ekip üyelerinin tamamının sürece katılımını sağlar. Böylece kararlar yalnızca liderin inisiyatifine bırakılmaz. Demokratik bir lider, hedefler, planlar ve politikalar oluşturulurken ekibini sürece dahil ederek onların güvenini kazanır ve ortak bir sorumluluk duygusu yaratır (Tengilimoğlu, 2005). Liderin, çalışanlarıyla yönetsel gücü paylaşması, onların önemli kararlarda görüşlerini alması ve görevlerin etkin biçimde yerine getirilebilmesi için doğru bir şekilde görev dağılımı yapması, demokratik liderliğin temel özelliklerinden biridir (Başaran, 1998). Demokratik liderlik anlayışı, insani ilişkileri ön planda tutmasıyla dikkat çeker ve bu yaklaşım sayesinde lider ile çalışanlar arasındaki güven düzeyi oldukça yüksek bir seviyede oluşmaktadır (Aslan, 2022). Bu liderlik yaklaşımının en belirgin ve güçlü yönü, çalışanların cesaretlendirilmesi, motivasyonlarının artırılması ve özgüvenlerini geliştirmeye yönelik katkılar sağlamasıdır (Susan ve Whiteley, 2007). Demokratik liderlik yaklaşımı, çalışanların katılımını merkeze alan bir yönetim biçimi olarak, iletişim kanallarının sürekli açık tutulmasını zorunlu kılar. Bu yöntem, örgüt içerisinde etkileşim ve iş birliğini teşvik ederek karar alma süreçlerine geniş bir katılım sağlar (Genç, 2007). Bu liderler, çalışanlarla sürekli ve şeffaf bir iletişim zemini oluşturabilir, iş gücünün desteğini verimli bir şekilde mobilize edebilir, çalışanlarını sürekli olarak motive ederek onların sahip olduğu yetenekleri ortaya çıkarma potansiyeline sahiptir. Bu yaklaşım sayesinde, etkili ekipler oluşturma yanı sıra adil ve dengeli bir ödüllendirme sistemi tasarlayabilirler (İzgören, 2005). Bu liderlik biçimi genellikle demokrasinin ve insan odaklı çalışma kültürlerinin hakim olduğu ortamlarda ortaya çıkar. Bu nedenle, çalışanların hem karar alma hem de süreçleri yürütmeye aktif olarak katkı sağlaması doğal bir sonuçtur (Buluç, 1998). Demokratik bir liderin, çalışanlardan maksimum verimlilik elde edebilmesi için öncelikle onların beklentilerine hızlı, açık ve anlaşılır bir şekilde yanıt verebilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda, liderin belirlediği hedeflerin hem ulaşılabilir hem de gerçekleştirilebilir nitelikte olması önem taşır. Ayrıca, çalışanlarına güven aşılamak bu liderlik anlayışının temel unsurlarından biridir. Demokratik bir lider, çalışanlarında işe yönelik aidiyet duygusu geliştirebilen, eleştiriye açık bir tutum sergileyen ve geri bildirimlere olumlu yaklaşan biri olmalıdır. Gerektiğinde ise uzlaşmacı bir tavırla taviz verebilme esnekliğini gösterebilmelidir (Şimşek, 2005). Bir kurumda yöneticinin olmadığı durumlarda sorumluluk üstlenip karar alabilme yeteneği, demokratik liderin en belirgin

özelliklerinden biridir (Bozdoğan ve Sağnak, 2011). Demokratik liderlik yaklaşımında, otoritenin tek bir merkezde toplanması yerine, lider ve astlar bir sosyal birim olarak uyum içinde hareket eder. Bu yaklaşımda, karar alma sürecinde her bir astın görüşüne değer verilir ve değerlendirme sürecine aktif katılımı sağlanır (Doğan, 2001). Demokratik lider, kontrol mekanizmasını minimum düzeyde kullanarak yöneticilik yapar ve astları için bir rehber niteliği taşır. Bu yaklaşım, astlarla lider arasında sağlam bir uyumun ve etkili bir iletişim ağının oluşmasını sağlar. Bu tür bir çalışma ortamında astlar, görevlerini daha motive olmuş bir şekilde ve yüksek verimlilikle yerine getirir (Aslan, 2022). Lider, astlarının inançlarını, arzularını ve isteklerini yakından tanır ve bu duygulara önem verir. Bu yaklaşım sayesinde astların çalışma motivasyonu yükselir ve iş verimliliği belirgin şekilde artar (Eren, 2001; Lunenburg ve Arnstein, 2013; Serinkan, 2012). Demokratik lider, astlarını karar alma süreçlerine etkin bir şekilde dahil eder ve onların sunduğu önerileri ciddiyle değerlendirir. Çalışanlarıyla ortak hedefler belirleyerek bu hedeflere ulaşmayı kolaylaştıracak bir çalışma planı oluşturur. Kurum içerisinde sıcak ve olumlu bir atmosfer yaratır. Bu yaklaşımı sayesinde lider, astları tarafından daha kolay benimsenir ve onlarla güç paylaşımını doğal bir şekilde gerçekleştirir. Aynı zamanda astlarının deneyim kazanmalarına olanak sağlayarak kendilerini daha değerli ve özgüvenli hissetmelerine yardımcı olur. Böylece kurum içinde oluşabilecek olumsuz psikolojik durumların önüne geçme konusunda etkili bir rol oynar (Sancar, 2013). Bu güç paylaşımı mekanizması, liderin hem kendi gelişimine hem de kurumun hedeflerine yönelik faaliyetlere daha fazla zaman ayırmasını mümkün kılmaktadır (Arıkan, 2001). Demokratik liderliğin bazı dezavantajları da göz ardı edilemez. Bu liderlik biçiminin hâkim olduğu organizasyonlarda karar alma süreçlerinin uzaması, hedeflere ulaşmada ciddi zaman kayıplarına neden olabilir. Süreçlerin yavaş işlemesi özellikle acil ve hızlı şekilde çözüm gerektiren durumlarda bu liderlik tarzını dezavantajlı hale getirebilir. Ayrıca tüm astların sürece dâhil edilmesi, yeterli bilgiye sahip olmayan ya da alanında uzmanlık düzeyi sınırlı kişilerin de karar mekanizmasında yer almasına yol açabilir. Bu durum, yanıltıcı fikirlerin ortaya çıkmasına ve hatta kabul edilmesine zemin hazırlayarak, yanlış yönlendirilmiş çabalarla hedeflere ulaşmayı daha da zorlaştırabilir (Eren, 2001; Bhatti vd., 2012). Demokratik liderlik çeşitlerini aşağıdaki şekilde sıralanabilir:

2.10.2. Etik Liderlik

Bu liderlik yaklaşımı, örgüt içerisindeki tüm bireylere, çeşitli kültürel yapı ve düşüncelere, genel anlamda her türlü farklılığa saygı göstermeyi esas alır. Ayrıca, örgütün hedef ve değerlerini, bu saygı çerçevesinde ve etik bir perspektifle somutlaştırma yeteneğine sahiptir (Aronson, 2001). Etik liderlik, organizasyonun hedeflerine ulaşırken mesleki etik ilkelerini temel alarak hareket eden bir liderlik tarzı olarak tanımlanır (Brown 2007; Bulut, 2012). Bir organizasyonun devamlılığı ve hedeflerine ulaşmadaki başarısı, etik bir liderin varlığına bağlıdır (Mendonca, 2001). Etik bir lider, örgütün en değerli unsuru olan insan kaynaklarının, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşmasında etkinliğini artırarak verimliliği en üst düzeye çıkarır (Akdoğan ve Demirtaş, 2014). Etik bir lider, kendi haklarını koruduğu gibi üyelerin haklarını da savunur ve üyelerin statüsü ne olursa olsun onlara daima saygı gösterir (Şantaş vd., 2018). Etik bir lider, bir topluluğun haklarını güvence altına alırken, eş zamanlı olarak diğer grup üyelerinin çıkarlarına zarar vermemeye özen gösterir ve bu süreçte adaletin tesisini hedefler (Kanungo, 2001). Etik bir liderin, günlük yaşamında da örgüt üyelerine örnek teşkil etmesi gerekmektedir (Gallagher ve Tschudin, 2010). Liderin, güvenilirlik sergilemesi, adaletin tesisinde etkin bir rol oynaması ve üyelere karşı şefkatli bir tutum benimsemesi zorunludur (Brown 2007). Sağlam bir karaktere ve güçlü ahlaki değerlere sahip olan etik bir lider, çift yönlü iletişimi cesurca benimseyerek etkin bir etkileşim ortamı yaratır. Bu durum, lider ile üyeler arasındaki bağı güçlendirir ve üyelerin liderlerini örnek almasını daha doğal hale getirir (Freeman ve Stewart 2007; Piccolovd., 2010).

2.10.3. Serbestiyetçi Liderlik

Serbestiyetçi liderlik, bir örgütteki üyelere belirli bir hedef belirleyip bu hedefe kendi beceri ve yetenekleriyle ulaşma fırsatı tanıyan bir liderlik tarzıdır. Bu yaklaşım, örgüt içerisindeki bireylerin hem bağımsızlıklarını hem de özgüvenlerini geliştirmeyi amaçlar. Lider, gerektiğinde üyelere bir ekip oluşturarak sorunlara çözüm bulabilir ve fikri sorulduğunda görüşlerini paylaşır. Ancak bu süreçte liderin fikirleri dayatıcı bir nitelik taşımaktan uzaklaşır ve bireylere özerklik hakkı tanır. Bu liderlik anlayışının temelinde, ihtiyaç duyulan kaynakları sağlama rolü bulunmaktadır (Aslan, 2022: Lewin vd., 1939). Serbestiyetçi liderlik yönetimi çeşitli avantajlar sunar. Bu liderlik yaklaşımı ile örgüt üyeleri, genellikle yaptıkları iş konusunda kendilerini geliştirme fırsatı bulurlar. Yenilikçi fikirler üretmeleri ve

bu fikirleri hayata geçirmeleri daha kolay hale gelir. Gerekğinde, liderin onayına ihtiyaç duymadan takımlar oluşturabilir ve böylece sorunlara daha hızlı çözümler üretebilirler. Bu yapıda, serbestiyetçi liderin temel sorumluluğu örgüte gerekli kaynakları sağlamaktır. Liderin sunduğu fikirlerin hayata geçirilmesi zorunluluğu bulunmadığı gibi, yapılan işler ve yeniliklere de doğrudan müdahalede bulunmaz (Eren, 2001). Serbestiyetçi liderlik tarzı hem avantajlar hem de dezavantajlar barındırabilir. Bu tarz liderler, diğer liderlik yaklaşımlarına kıyasla daha pasif bir duruş sergiler (Hartog vd., 1997). Bu liderlik yaklaşımı, işine ve ekibine yeterince ilgi göstermeyen, kurumla güçlü bir bağ kuramayan ve iş yerinde sıkça bulunmayan liderlerin sergilediği bir yönetim tarzıdır (Dubinskyvd., 1995).

2.10.4. Takım Liderliği

Takım liderliği, belirlenen amaçlar ve hedefler doğrultusunda bir araya gelen örgüt üyeleri arasında güçlü bir etkileşim sağlayan bir liderlik yaklaşımıdır. Bu liderlik türü, birbirine bağımlı şekilde çalışan bireyler arasında uyum oluşturmayı hedefler. Aynı zamanda, çalışanların çaba ve başarılarını takdir ederek motive eder ve grup içi ve grup dışı olası çatışmaları önleme becerisi ile öne çıkar (Zaccarrovd., 2001; İnce vd., 2004). Takım liderinin örgüt içerisindeki rolü büyük önem taşımaktadır, zira takımın elde edeceği başarı, liderin sunduğu rehberlik ve yönlendirme ile doğrudan ilişkilidir. Bu bağlamda, takım lideri, örgüt üyelerinin güçlü ve zayıf yönlerini detaylı bir şekilde analiz edebilme yetisine sahip olmalı ve bireylerin niteliklerine uygun görevler atayarak takımın verimliliğini en üst düzeye çıkarmayı hedeflemelidir (Kuyumcu, 2007). Takım liderinin, karşılaştığı farklı durumlar karşısında motivasyonunu yüksek tutması büyük önem taşır. Bu hem takım üyelerini motive etmesini hem de onların hedeflere ulaşma konusunda daha istekli olmalarını sağlar. Ayrıca, liderin kendini eleştirebilme yeteneği, empati kurma becerisi ve etkili iletişim sürdürebilmesi, takım üyelerini doğru bir şekilde yönlendirebilmesi açısından temel gerekliliklerdir (Çankaya ve Karakuş, 2010; Gürer, 2002). Takım liderinin sergilediği bu tutumlar, örgütün genel performansını artırmakta ve belirlenen hedeflere ulaşılmasını daha kolay ve etkin hale getirmektedir (Güçlü ve Okçu, 2015). Takım lideri, tüm üyelerine eşit bir tutum sergileyerek ekip içinde birlik ve uyumu sağlamalıdır. Üyelerin güçlü ve zayıf yönlerini dikkate alarak görev paylaşımı yapması hem iş birliğini güçlendirmek hem de takım kültürünü geliştirmek açısından kritik öneme sahiptir (Aslan, 2022; İlhan ve İnce, 2015).

2.10.5. İnsan Odaklı Liderlik

Özerk liderlik, liderin örgüt üyeleri veya gruplarla sınırlı düzeyde iletişim kurduğu ve daha bireysel bir yaklaşım sergilediği bir liderlik modeli olarak tanımlanır. Bu liderlik tarzında, liderin yüksek özgüvenine karşın empati yetkinliğinin eksikliği, bireyler veya grup içerisindeki uyumun zayıflamasına yol açabilir. Temelinde bireyselliğin ön plana çıkarıldığı bu liderlik biçimi, kolektif etkileşimden ziyade bireysel karar alma ve uygulamayı merkeze alır (House ve Javidan, 2004). Özerk liderlik, bir liderin kendi bireyselliğini ön planda tutarak örgüt içinde bağımsızlığına daha fazla önem atfetmesi anlamına gelir (House ve Javidan, 2004). Örgüt üyelerinin ihtiyaç ve taleplerinin farkında olmasına rağmen herhangi bir tepki vermez. Çoğunlukla bireysel kararlar alır ve başkalarına karşı güven geliştirmez (Pendlebury, 2004; Kart vd., 2008). Özerk lider, örgüt üyeleriyle sınırlı düzeyde iletişim kurar ve genellikle bireysel bir tutum benimseyerek yalnız kalmayı ve tek başına çalışmayı tercih eder. Örgüt üyelerine karşı sıkça şüpheyile yaklaşır; bu durum, onların kendisini engellediğini düşünmesinden kaynaklanır. Bu nedenle, üyelerle yakın ilişkiler kurmaktan bilinçli olarak uzak durur (Javidan vd., 2010). Büyük ve karmaşık örgütlerde bu tür bir liderlik yaklaşımı genellikle olumsuz bir bakış açısıyla değerlendirilir. Özerk liderin bireysel odaklı tutumu, örgütteki üyeleri ve grupları huzursuz hissettirebilir. Bu durumun doğal bir sonucu olarak, örgüt içerisinde toplu iş bırakma eylemleri, tükenmişlik sendromu, artan stres seviyesi ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuzluklar gözlemlenebilir (House vd., 2014).

2.10.6. Kültürel Liderlik

Her toplumda farklı kültürel dinamiklere bağlı olarak liderlik türlerinin değişkenlik gösterebildiği gözlemlenmiştir. Bu bağlamda, kültürel liderlik, bir örgütün kültürel yapısını ve normlarını şekillendiren, bireylerin ve ekiplerin daha kültürel bir çalışma atmosferi içinde faaliyet göstermelerini hedefleyen bir liderlik modelidir (Boyacıgiller, 2000). Bir kültürel liderin başarılı olabilmesi için, dahil olduğu kültürün normlarını derinlemesine anlaması ve bu normlara hakim olması gerekmektedir (Geylani, 2013). Örgüt kültürünün geliştirilmesine yönelik faaliyetlerin artırılması ve örgüt üyelerinin örgüte özgü normları öğrenmesini sağlamak, kültürel liderin temel hedefleri arasında yer alır. Kültürel liderler, örgüt kültürünü üyelerine benimsetmek amacıyla genellikle geçmişte örgüt içerisinde meydana gelmiş olayları ve hikâyeleri paylaşırlar. Bu yöntem, çalışanların örgütün hedef ve amaçlarını daha derinlemesine kavramalarına katkı sunar (Maya, 2017). Kültürel lider, örgüt içinde güçlü bir

iletişim sergiler ve çalışanlarla yakın ilişkiler kurar. Bu durum, doğal olarak çalışanların rgte olan bağlılıklarını güçlendirir. Aynı zamanda, çalışanların liderlerinden memnuniyet duyması ve rgtn kültürünü benimsemesi, iş verimliliğinde belirgin bir artış sağlar (Köksal, 2011). Kültürel liderin iki temel sorumluluğu bulunmaktadır. Birincisi, mevcut kültürü sürdürmek ve bu çerçevede çalışanlara rgt kültürünü benimsetmektir. İkincisi ise, değişen zaman ve koşullar doğrultusunda yeni bir kültür inşa etmektir. Lider, zamanın getirdiği değişiklikleri, oluşan yeni şartları ve çalışanların psikolojik durumlarını değerlendirerek denge kurmaya zen gösterir. Bu sayede, yeni bir rgt kültürünün temelleri atılmaya başlanır (Gedikoglu vd., 2004).

2.10.7. Vizyoner Liderlik

Vizyoner liderlik, bir rgtn geleceğe dair net bir yol haritası oluşturmasını sağlayan ve bu doğrultuda hedefe ulaşılmasını destekleyen bir liderlik anlayışıdır. Yüksek ngr yeteneğine sahip bir lider, geleceği şekillendiren adımları isabetle planlayarak rgte yeni ufuklar açar ve amaçlara ulaşmayı sağlayacak yaratıcı yöntemler geliştirir (Aslan, 2022). Bir rgt, kuruluş sürecinde gerçekleştirilen faaliyetler, döneme özgü hedefler ve bu hedeflere ulaşma oranlarına dair ayrıntılı bir kayıt tutmamış olabilir. Bu noktada, vizyon sahibi bir liderin rolü kritik öneme sahiptir. Liderin, rgtn amaç ve hedeflerini net bir şekilde tanımlaması, değişen koşulları ve zamanı göz önünde bulundurarak etkili bir gelecek planı oluşturması gereklidir (Brenghmann, 1995). Vizyoner bir liderin, geleceği farklı bir bakış açısıyla değerlendirmesi, ülkesini ve dünyayı derinlemesine analiz etmesi ve değişimlerle yenilikleri dikkate alarak akılcı ve ileriye dönük bir vizyon geliştirmesi büyük önem taşır (Parikhvd., 1996). Bir liderin, rgt üyelerine vizyonunu etkili bir şekilde aktarabilmesi ve onları gelecekle ilgili öngörülerine inandırabilmesi büyük önem taşır. Bu durum, çalışanların rgte olan bağlılığını artırır ve liderin vizyonunun hayata geçmesi için onları motive eder. Vizyoner liderlerin ngrleri, çalışanlar tarafından gönüllü biçimde benimsenir. Ancak bunun gerçekleşmesi için liderin baskıcı bir tutum sergilemekten kaçınması ve emirle çalışanlarını zorlamaması gerekir. Bu noktada, vizyoner bir liderin ikna becerisinin son derece gelişmiş olması önemlidir (Bennis, 1996). Vizyoner bir lider, oluşturduğu vizyonun sürdürülebilirliğini sağlamak için rgtn hem maddi hem de manevi kaynaklarını, özellikle kurum kültürünü etkili bir şekilde kullanabilir. Bu yaklaşım, güven veren ve sağlam temellere dayanan bir gelecek vizyonu ortaya çıkarmasına olanak tanır. Böylece, liderin bu

yetkinliği örgüt üyelerinde derin bir hayranlık uyandırır ve onları hedeflere ulaşmak için harekete geçirir (Conger, 1991: Aslan, 2022).

2.10.8. Babacan Liderlik

Babacan liderlik, liderin örgüt üyeleriyle güçlü sosyal ilişkiler kurma becerisine ve birebir ilişkilerdeki yetkinliğine dayanan bir liderlik yaklaşımını ifade eder. Bu tür liderlik, toplumda baba-çocuk ilişkisinin bir yansıması olarak algılanmaktadır. Babacan liderler, daha çok koruyucu bir rol üstlenirler ve liderlik süreçlerinde ödöl sistemlerini etkin bir şekilde kullanırlar. Çalışanların motivasyonunu artırmayı hedeflerken, zorunlu kalmadıkça cezai yaptırımlara başvurmaktan kaçınırlar. Aynı zamanda, çalışanlarını bir organizasyon üyesi olmaktan ziyade, kendi ailelerinin bir parçası olarak görme eğilimindedirler (Köksal, 2011). Babacan bir lider, otoritesi, şefkati, disiplin anlayışı ve yardımsever tavırlarıyla adeta bir baba figürü gibi davranır. Bu özellikleri sayesinde, örgüt içerisinde aynı şekilde kabul görür ve saygı kazanır. Duygusal zekâsı gelişmiş olan bu liderlik tarzı, empati yeteneği ile ön plana çıkar. Çalışanlarına karşı genellikle koruyucu bir tutum sergileyen babacan lider, ahlaki değerleriyle de onlara ilham veren ve örnek bir lider olarak öne çıkar (Farh ve Cheng, 2000; Cheng vd., 2004). Babacan liderlik yaklaşımı sergileyen liderler, bu tutumları sayesinde çalışanların işlerine duydukları bağlılığı güçlendirir. Bu sayede, çalışanlar kendilerini örgütün ayrılmaz ve değerli bir parçası olarak algırlarlar (Afsar ve Rehman, 2015; Göncü vd., 2014; Şendoğdu ve Erdirençelebi, 2014; Mete ve Serin, 2015). Babacan bir liderin önderliğindeki örgütlerde, tüm roller açıkça tanımlanmış ve yapılandırılmıştır. Bu lider, bir ailedeki baba figürü gibi hareket ederken, örgüt üyeleri de birer evlat hassasiyetiyle yaklaşırlar. Lider, çalışanlarının hem iş hem de sosyal hayatlarında neyin en doğru olacağına karar verir, onlara rehberlik eder ve her durumda yanlarında durarak destek sağlar. Bu yapı içinde çalışanlar, liderlerine derin bir itaat ve güvenle bağlanarak işlerine daha fazla özveriyle sarılırlar (Aslan, 2022). Babacan liderlik anlayışı, genellikle Doğu toplumlarında kendine özgü bir yer bulmaktadır. Bu liderlik tarzında, liderin sürekli olarak çalışanlarının yanında durması, onlara adeta bir baba gibi rehberlik etmesi, yol göstermesi ve destek olması büyük önem taşır. Bu durum, babacan liderlik yaklaşımının gelişip benimsenmesinde temel bir rol oynamaktadır. Ancak, bu liderlik modelinde liderin, çalışanlarından belirli bir düzeyde saygı ve sadakat bekleme eğiliminde olması da dikkat çeken bir unsurdur (Aslan, 2022). Yapılan araştırmalar, Türkiye'de babacan liderlik tarzının kültürle uyumlu olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle küçük işletmelerin yaygınlığı nedeniyle, bu liderlik tarzının

diğer yöntemlere kıyasla daha sık tercih edildiği gözlemlenmektedir (Kabasakal ve Bodur, 2007). Babacan liderliğin hem olumlu hem de olumsuz yönleri bulunmaktadır. Otoriter bir yapıya sahip olması, bu liderlik tarzının "iyiliksever diktatörlük" olarak nitelendirilmesine yol açmıştır (Uhl-BienandMaslyn 2005; Aycan vd., 2000). Babacan bir tutum sergileyen liderler, çalışanlarından tam anlamıyla bir sadakat beklentisini beraberinde getirebilirler. Bu tür liderler, karşısındaki bireylerden sürekli olarak minnetle anılmayı talep edebilirler (Pellegrini ve Scandura, 2008; Zhaivd., 2013).

2.10.9. Otokratik liderlik

Geleneksel liderlik türleri arasında en yaygın görülen model otokratik liderliktir. Bu tür liderler, bulundukları pozisyonun sağladığı otoriteyi ön planda tutarak, çalışanlarından koşulsuz itaat bekler. Karar alma süreçlerini tamamen kendileri yönetir ve çoğunlukla çalışanlarını yönlendirmek konusunda çekingen davranır, çünkü asıl öncelikleri kendi konumlarını güvence altına almaktır. Bu liderlik yaklaşımı, çalışanların genellikle pasif bir konumda bulunmalarını öngörmekte ve kendilerine verilen görevleri yalnızca talimatlara uygun şekilde yerine getirmelerini beklemektedir (Buluç, 1998). Otokratik liderlik, temelinde tüm süreçleri ve karar mekanizmalarını liderin doğrudan denetimi altında tutan bir yönetim biçimidir. Bu liderlik tarzı, vesayetçi bir yaklaşıma dayanır ve genellikle güçlü bir merkeziyetçilik özelliği taşır. Otokratik lider, yönetimdeki tüm yetki ve sorumlulukları kendi etrafında toplamayı tercih eder, bu da karar alma süreçlerinde bireysel otoritenin ön planda olmasını sağlar (Barlı, 2008). Tüm yetkilerin liderde toplanması, karar alma süreçlerinin tamamen lider tarafından yürütülmesi anlamına gelir. Bu tür bir yönetim anlayışında, çalışanlara herhangi bir bilgilendirme yapılmamakta ve karar alma mekanizmalarına katılım olanağı tanınmamaktadır. Başka bir ifadeyle, örgütün stratejik hedeflerinin belirlenmesi sürecinde çalışanlar; hedefler, politikalar veya planlar üzerinde görüş bildirme hakkına sahip değildir. Bu liderlik yaklaşımında lider, alınan kararların ve verilen talimatların koşulsuz şekilde uygulanmasını talep eder. Böyle bir yönetim anlayışı, örgüt üyelerinin yeteneklerini sınırlamakta, motivasyon düzeylerini düşürmekte ve iş tatmini seviyesini olumsuz etkilemektedir (Serinkan, 2012). Bu liderlik tarzında, liderin bireysel çıkarlarını ön planda tutarak çalışanların arzularına, inançlarına ve isteklerine gereken önemi göstermemesi, çalışanların iş verimliliğinde belirgin bir düşüşe neden olmaktadır. Bu olumsuz yaklaşım, astların çeşitli psikolojik sorunlarla başa çıkmak zorunda kalmalarına yol açmaktadır. Ayrıca, otokratik liderlerin sergilediği bu tutum sonucunda, çalışanların yaratıcı

düşünceleri ve işi daha verimli hâle getirebilecek fikirleri zamanla ortadan kalkmaktadır. Bu süreç, insanları mekanik bir topluluk hâline getiren ve dinamiklikten uzak, statik bir örgüt yapısının ortaya çıkmasına sebebiyet vermektedir (Bass ve Riggio, 2006; Eren, 2001). Böyle bir yönetim anlayışında, liderin kurumu kısa süreliğine terk etmesi bile kurum içinde kaosa yol açabilir ve işlerin aksamasına sebep olabilir. Bu nedenle, otokratik liderin işlerin başında ve astlarıyla sürekli etkileşim halinde olması son derece önemlidir (Fidanoğlu, 2016). Günümüzde otokratik liderlik tarzı, çalışanlar tarafından genellikle tercih edilmemekle birlikte, bu liderlik modelinin etkili bir şekilde uygulanabilmesi için belirli kriterlerin yerine getirilmesi gerekmektedir. Otokratik liderin kişilik özellikleriyle saygınlık kazanması, ayrıca çalışanlarına adil bir yaklaşım benimseyerek onların hem kendisine hem de işlerine bağlılık geliştirmelerini sağlayacak düzeyde akıllıca ve stratejik bir tutum sergilemesi, söz konusu olumsuz algıyı tersine çevirme potansiyeline sahiptir (Newstrom ve Davis, 1993). Otokratik liderlik, hızlı karar alınmasının elzem olduğu durumlarda, düşük eğitim seviyesine sahip ve beklentileri sınırlı olan çalışanların disiplin altına alınmasında baskı ve korku yöntemlerini kullanarak etkili sonuçlar sağlayabilir. Bu yaklaşım sayesinde karar alma süreçleri hızlanır ve zaman kayıpları minimuma indirilir (Boveevd., 1993). Otokratik liderlik tarzında lider, hızlı karar alma yeteneği ile iş süreçlerinin kesintisiz bir şekilde devam etmesini sağlayabilir. Ancak bu süreçte, astlarının düşünce ve kararlarına yer vermemesi ve bunları yeterince önemsememesi, çalışanların psikolojik açıdan olumsuz etkilenmesine yol açar. Bu durum, iş tatmininin azalmasına ve motivasyon kaybına neden olarak çalışan verimliliğini tehlikeye düşürebilir (Bakan ve Büyükbeşe, 2010). Bunlara ek olarak, geleneksel değerlere bağlı bir toplumda veya kültürde yetişen bireylerin, otoriteye dayalı liderlik tarzını daha kolay benimsediği gözlemlenmektedir. Böyle topluluklar, liderin yetkilerini tam anlamıyla kullanmasını bir gereklilik olarak görür ve bu durum, onlarda güven duygusunu pekiştirir (Aslan, 2022; Eren, 2001). Bu yaklaşım sayesinde, liderin emirlerine uyum sağlayan, onları yerine getirmekte zorlanmayan ve liderin otoritesine kolayca itaat eden çalışanların varlığı, otokratik bir liderin kurum hedeflerine ulaşmasını daha hızlı ve etkili bir şekilde mümkün kılmaktadır (Arıkan, 2001). Otokratik liderlik çeşitlerini aşağıdaki şekilde belirtmek mümkündür:

2.10.10. İşlemsel Liderlik

İşlemsel liderlik, yenilikten ziyade görev odaklı bir yaklaşımı benimseyerek, organizasyonel sistemin sürekliliğini sağlamayı amaçlayan bir liderlik modelidir. Bu yaklaşımı benimseyen liderler, çalışanlarına belirli sorumluluklar atar ve bu görevlerin başarıyla tamamlanması durumunda çeşitli ödüllendirme yöntemleri kullanarak çalışanlarını motive ederler (MacKenzie vd., 2001; Odumeru ve Ogbonna, 2013). İşlemsel liderlik modeli genellikle ekonomi odaklı bir temele dayanır. Bu modelde, örgüt içerisindeki herkesin sorumlulukları net bir şekilde tanımlanmıştır ve görevlerini tamamladıklarında alacakları ödüller önceden belirlenmiştir. Liderler, çalışanlarını prim artışı, ikramiye veya ekstra tatil gibi teşviklerle motive ederek, onların başarıya ulaşmaları için gerekli desteği sağlarlar (Aslan, 2022). İşlerin tamamlanamaması, kaytarma ya da başarısızlık durumları, genellikle cezalandırıcı mekanizmaların devreye girdiği süreçlerle ilişkilendirilir (Bryant, 2003). İşlemsel liderlik anlayışında, işin sürekliliği temel bir öncelik taşımaktadır. Bu çerçevede, liderler, çalışanların iş süreçlerini destekleyecek kaynaklara kesintisiz erişimini sağlamaya özen gösterirler. Çalışanların performansını artırmayı amaçlayan işlemsel liderler, aynı zamanda ekibiyle güçlü ve yapıcı ilişkiler kurmaya dikkat ederler. Bunun yanı sıra, gerçekleştirilen işlerin sonunda elde edilen kazançlar ve karşılaşılan kayıplar açık bir şekilde ortaya konularak, çalışanların motivasyonu sağlanır (Chew vd., 2005). Liderin kendisinde yarattığı güven duygusu sayesinde çalışanlar, daha yüksek bir motivasyonla işlerine odaklanır ve verimliliklerini artırır. Çalışanlar, ellerinden gelenin ötesine geçmek için çaba sarf ederler, zira elde edecekleri başarılı sonuçların, onları ödüle bir adım daha yaklaştıracığının farkındadırlar (Hartog vd., 2005). Alanyazında işlemsel liderliğin üç temel boyutunun bulunduğu belirtilmiştir. Bunlardan ilki, koşullu ödüllerle yönlendirme esasına dayanan işlemsel liderlik tarzıdır. Bu liderlik yaklaşımında lider, örgüt üyelerine net ve belirgin hedefler sunar. Üyeler, hedeflerine ulaştıklarında elde edecekleri kazançları en başından bilirler. İkinci boyut olan aktif "istisna ile yönetim" yaklaşımında lider, örgütte karşılaşılabilecek olası engelleri ya da yapılan hataları anında tespit ederek müdahale eder ve bu tür durumları en aza indirmeye odaklanır. Üçüncü boyut ise pasif "istisna ile yönetim" biçimidir. Bu modelde, üyelerin elde edeceği ödüller açık ve kesin bir şekilde belirtilmez. Aynı zamanda lider, ortaya çıkabilecek hataların sorumluluğunu almaktan kaçınarak daha geri planda bir duruş sergiler (Bass vd., 2003; Pillai vd., 1999).

2.10.11. Kendini Korumaya Yönelik Liderlik

Literatürde üzerine fazla çalışma yapılmamış bir konu olan kendini korumaya yönelik liderlik, genellikle olumsuz ve zorlu koşullarda kendini gösterir. Bu tür liderlik, çoğunlukla durum kurtarıcı, çatışma bastırıcı ya da kriz yöneticisi gibi rollerle öne çıkar. Temel amacı, öncelikli olarak kendi güvenliğini sağlamak üzerine kuruludur ve bu bağlamda genellikle bencilce davranışlar sergiler. Liderin çatışmaları yatıştırıcı işlevi, sır tutabilme yeteneği, kurallara bağlılığı ve ketum yapısıyla tanımlanmıştır. Diğer yandan, benmerkezci yönü ise özerk liderlikte görüldüğü üzere, daha çok kendiyi ilgilendiren ve örgüt üyeleriyle olan iletişimini minimum düzeyde tutması şeklinde ifade edilmiştir. Konum odaklılık, bireyin örgüt içinde daha üst seviyelere ulaşmak için çaba sarf etmesi anlamına gelir. Bu kişiler, kendi çalışma pozisyonlarını kendileri belirlemek isterler. Ayrıca, genellikle daha üst düzeydeki kişilerle güçlü bir iletişim kurma eğilimindedirler (Aslan, 2022).

2.10.12. Hükmedici (Bürokratik) Liderlik

Bürokratik liderlik, yönetmelik, kanun veya bağlayıcı diğer düzenlemelerin hâkim olduğu organizasyonlarda, örgüt üyelerinin yetki ve görevlerinin net bir biçimde tanımlandığı bir liderlik yaklaşımı olarak ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik türü, çoğunlukla memur zihniyetine dayalı bir çalışma anlayışının benimsendiği kurum veya kuruluşlarda uygulanmaktadır. Söz konusu liderlik modelinde hem maddi hem de beşerî kaynakların işletme faaliyetlerinin gerçekleştirilmesi sürecindeki kullanımına ilişkin yetki ve sınırlar kesin olarak tanımlanmıştır (Aslan, 2022). Bürokratik lider, etik liderlikten farklı olarak, faaliyetlerini tamamen yasal düzenlemeler ve yönetmelikler doğrultusunda yürütür. Yönetim anlayışında kişisel çıkarlar veya duygulara yer vermez. Örgüt üyelerinin psikolojik ya da fizyolojik durumlarına fazla önem atfetmez. Öncelikli olan, işin yasalar veya yönetmelikte tanımlandığı şekilde eksiksiz olarak yerine getirilmesidir (Aslan, 2022). Bürokratik lider, katı kurallara bağlı yaklaşımıyla değişime karşı güçlü bir direnç gösterir. Yeniliklere uyum sağlamakta zorluk çeker ve değişen koşullar, onun için ciddi olumsuzluklar yaratabilir (Deliveli, 2010). Bu yaklaşım sonucunda, birey sahip olduğu otorite ve gücü olumsuz bir şekilde kullanma eğilimi gösterir ve örgüt üyelerine, sadece verilen emirleri yerine getirme dışında herhangi bir alternatifleri olmadığı hissiyatını aşılır. Ayrıca, pozisyonlarını koruyabilmek adına genellikle değişime ve yeniliklere karşı direnç gösterir (Aslan, 2022).

2.11. Demokratik Liderlik ile Otokratik Liderliğin Muhtemel Sonuçları

Liderlik türleri, çalışan motivasyonu, iş tatmini, örgütsel performans ve çalışanların örgüt içindeki tutumları gibi pek çok unsuru şekillendiren önemli bir olgudur. Çeşitli liderlik tarzlarının çalışanlar üzerinde yarattığı etkiler incelendiğinde, nitelikli ve etkin bir liderlik anlayışının çalışanlar üzerinde çoğunlukla olumlu bir algı ve izlenim oluşturduğu gözlemlenmiştir (Bass, 1990; Graham vd., 2015; Ackermann vd., 2016; Zou vd., 2015). Son yıllarda gerçekleştirilen araştırmalar, özellikle demokratik liderlik türünün örgüt kültürü içerisinde daha fazla benimsendiğini ortaya koymuştur. Demokratik bir liderin yönettiği kurumlarda, liderin fiziksel olarak bulunmadığı durumlarda bile çalışanların, liderin varlığını hissedencesine aynı yüksek performansla çalışmayı sürdürdükleri saptanmıştır. Bu durumun, çalışanların motivasyonunda herhangi bir düşüşe yol açmadığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, demokratik liderlerin sergilediği olumlu tutum sayesinde üretim verimliliğinde herhangi bir azalma yaşanmamıştır. Elde edilen bulgulara dayanarak, örgüt kültürü açısından uzun vadeli planlamalarda demokratik liderliğin en uygun ve en etkili yaklaşım olduğu sonucuna ulaşılmıştır (Lewin, 1997). Başka bir araştırmada, otokratik liderlik tarzının tutum ve davranışları nedeniyle çalışanların iş tatmininin düşük seviyelerde olduğu, stresin yaygın bir şekilde hissedildiği ve bu durumun çalışan performansı üzerinde olumsuz etkiler yaratarak verimlilikte düşüşe yol açtığı tespit edilmiştir (Dyczkowska ve Dyczkowski, 2018). Bununla birlikte, kötü liderlik olarak değerlendirilmeye yatkın olmasına karşın, otokratik liderliğin kısa vadeli planlamalarda olumlu sonuçlar verdiğini gösteren bulgular da ortaya çıkmıştır (Lewin, 1997; Bass, 1990). Çalışanların sorumluluk almak istemediği durumlarda, otokratik liderlik tarzının daha fazla benimsenip tercih edildiği gözlemlenmiştir (Liphadzi vd., 2015; Fey vd., 2001).

3. LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde, önceki kısımlarda açıklanan liderlik ve kalkınma gibi kavramların araştırma nesnesi olarak nasıl ele alındığı değerlendirilmektedir. Literatür taraması sonucunda liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik ve ekonomik kalkınma gibi temel kavramların analizine yer verilmiştir. Dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin işletme yapıları, süreçleri ve iş modelleri üzerinde yarattığı köklü değişim olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç yalnızca teknolojik yatırımları değil, aynı zamanda örgütsel kültürün, liderlik anlayışlarının ve çalışan rollerinin yeniden şekillenmesini de kapsamaktadır (Aksoy, 2021). Dijital dönüşüm, örgütlerde karar alma mekanizmalarını, iletişim biçimlerini ve liderlik anlayışlarını derinden etkilemekte; liderlerin teknolojik gelişmelere hızla uyum sağlayan, vizyoner ve çevik bir yapıya sahip olmalarını gerektirmektedir (Köksoy, 2022). Dijital liderlik, liderin dijital teknolojileri stratejik bir araç olarak kullanabilme, dijital dönüşüm sürecini yönlendirme ve çalışanları bu süreçte motive etme becerisini ifade eder (Klein, 2020). Dijital liderler, değişime açık, öğrenmeye istekli, yenilikçi düşünceyi destekleyen ve teknoloji ile strateji arasında köprü kuran kişiler olarak tanımlanmaktadır. Türkiye’de yapılan araştırmalar, dijital liderlik davranışlarının örgütsel çeviklik, yenilikçilik ve çalışan bağlılığı üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir (Sunman, 2025). Dijital dönüşüm, liderlik rollerinde önemli bir paradigma değişimi yaratmıştır. Geleneksel otokratik yaklaşımlardan ziyade, bilgi paylaşımını, katılımı ve çevik karar alma süreçlerini teşvik eden demokratik veya dönüşümcü liderlik biçimleri öne çıkmaktadır (Köksoy, 2022). Çalışanların dijital araçları etkin kullanabilmesi, karar süreçlerine katkıda bulunması ve yenilik üretmesi için demokratik liderliğin önemi artmaktadır (Aksoy, 2021). Ancak literatürde, dijital dönüşüm sürecinin yalnızca demokratik bir liderlik anlayışı gerektirmediği; bazı durumlarda (örneğin kriz yönetimi, siber güvenlik veya acil müdahale gerektiren operasyonlarda) otokratik liderlik tarzının da etkin olabileceği belirtilmektedir (Klein, 2020). Bu nedenle dijital çağda liderlik anlayışı, bağlamsal olarak hem demokratik hem de otokratik unsurlar içerebilen hibrit bir yapıya dönüşmektedir. Türkiye’de yapılan akademik araştırmalar, dijital dönüşümün liderlik tarzlarında önemli değişimlere yol açtığını göstermektedir. Köksoy (2022) “Dijital Liderliğin Dijital Örgütsel Dönüşüm Sürecine Etkisi” başlıklı çalışmada, dijital dönüşümün liderlikte esneklik, iletişim ve vizyonerlik gibi nitelikleri ön plana çıkardığını belirtmiştir. Aksoy (2021) tarafından yapılan çalışmada ise dijital dönüşümün demokratik liderlik davranışlarını

güçlendirdiği, özellikle bilgi paylaşımının arttığı ortamlarda çalışan motivasyonunun yükseldiği saptanmıştır. Sunman (2025) tarafından gerçekleştirilen bibliyometrik analizde, Türkiye’de dijital dönüşüm ve liderlik ilişkisine yönelik akademik yayınların hızla arttığı; ancak özellikle otokratik ve demokratik liderlik karşılaştırmalarına odaklanan çalışmaların sınırlı olduğu ifade edilmiştir. Literatürde dikkat çeken önemli boşluklardan biri, dijital dönüşümün otokratik ve demokratik liderlik üzerindeki etkisini doğrudan karşılaştıran nicel çalışmaların azlığıdır. Ayrıca, kamu ve özel sektör farklarını ortaya koyan kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Mevcut çalışmaların çoğunun kesitsel olması, dijital dönüşümün liderlik üzerindeki uzun vadeli etkilerini değerlendirmeyi güçleştirmektedir (Sunman, 2025). Bu nedenle ilerleyen araştırmalarda, farklı sektörlerde çalışan liderlerin dijital dönüşüm algısı, liderlik tarzları ve örgütsel performans ilişkisini ölçen bütüncül modellerin geliştirilmesi önerilmektedir.

4. YÖNTEM

Bu tez konusu, dijital dönüşümün liderlik alanına etkilerini geleneksel ve yenilikçi liderlik yaklaşımları bağlamında karşılaştırmayı amaçlamaktadır. Araştırma yöntemi aşağıdaki adımları içerecektir. İlk adımda, güncel literatürdeki akademik makaleler, endüstri raporları, kitaplar, dijital veriler ve diğer kaynaklar incelenerek dijital dönüşümün liderlik alanına etkileri hakkında veri toplanacaktır. Bu kaynaklar, dijital dönüşümün iş süreçlerine, iletişime ve liderlik anlayışına nasıl yansıdığını değerlendirerek ele alacaktır. Toplanan veriler, liderlik teorileri, geleneksel liderlik yaklaşımları ve yenilikçi liderlik modelleri bağlamında sistematik bir şekilde derlenip kategorilere ayrılacaktır. Bu aşamada, liderlik kavramının dijital dönüşümle nasıl değiştiği ve geliştiği analiz edilecektir. Geleneksel ve yenilikçi liderlik yaklaşımları, dijital dönüşüm sürecinde nasıl farklılaştığı ve etkili olduğu literatürde bulunan farklı açılarıyla karşılaştırılacaktır. Bu karşılaştırma, her iki yaklaşımın dijital dönüşüm sürecindeki avantajları, dezavantajları ve uyum yeteneklerini içerecektir. Toplanan veriler istatistiksel analizler veya nitel yöntemler kullanılarak değerlendirilecektir. Veriler, geleneksel ve yenilikçi liderlik yaklaşımlarının dijital dönüşüm sürecindeki etkilerini destekleyen veya çürüten bulgulara yönelik analiz edilecektir. Bu veriler değerlendirilerek dijital dönüşümün liderlik alanına olan etkileri görülebilecektir.

4.1. Evren ve örneklem

Bu araştırmanın evrenini, Amasya ili Merzifon ilçesinde kamu kurumları ile özel sektör işletmelerinde görev yapan çalışanlar oluşturmaktadır. Merzifon, sanayi ve hizmet sektörlerinin birlikte yer aldığı, ekonomik çeşitliliği yüksek bir ilçedir. Bu nedenle, dijital dönüşüm uygulamalarının hem kamu hem de özel sektörde farklı biçimlerde gözlemlenebilmesi açısından araştırma için uygun bir çalışma alanı olarak belirlenmiştir. Araştırmanın amacı, dijital dönüşümün liderlik tarzları üzerindeki etkisini incelemek ve otokratik ile demokratik liderlik yaklaşımlarını karşılaştırmaktır. Bu kapsamda, evrenin tamamına ulaşmak zaman, maliyet ve erişim açısından mümkün olmadığından, evrenden uygun bir örneklem seçilmiştir. Araştırmanın örneklemi, Amasya ili Merzifon ilçesinde faaliyet gösteren kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinde çalışan toplam 292 kişi oluşturmaktadır. Katılımcılar, kolayda örnekleme yöntemi (convenience sampling) ile belirlenmiştir. Bu yöntem, araştırmacının erişim olanağı bulduğu ve gönüllülük esasına göre

katılım sağlayan bireylerden oluşan bir örneklem seçmesine imkân tanımaktadır. Veriler, evrim içi anket formu aracılığıyla toplanmıştır. Katılımcılara anket bağlantısı e-posta, kurumsal mesajlaşma platformları ve sosyal medya aracılığıyla iletilmiş; katılım tamamen gönüllülük esasına dayalı olarak gerçekleştirilmiştir. Örneklem grubunda yer alan katılımcıların bir kısmı kamu kurumlarında (rneğin belediye, eğitim kurumları, sağlık kuruluşları), bir kısmı ise özel sektör işletmelerinde (imalat, hizmet ve ticaret alanlarında) görev yapmaktadır. rneklemdeki bu çeşitlilik, dijital dönüşümün farklı sektörlerdeki liderlik uygulamaları üzerindeki etkilerinin karşılaştırılabilmesine olanak sağlamaktadır. Bu rneklem büyüklüğü, sosyal bilimlerde istatistiksel analizler için önerilen minimum sınırları ($n > 200$) karşıladığından, araştırma verilerinin güvenilirliği açısından yeterli kabul edilmektedir.

4.2. Çalışmanın Kısıtları

Dijital dönüşüm ve geleneksel ve yenilikçi liderlik arasındaki ilişkiyi inceleyen bu çalışmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Bu çalışmada kısıt olarak Amasya ili Merzifon ilçesinde çalışan kişiler oluşturmaktadır. Bu alışanlara anketler online anket uygulaması aracılığıyla ulaştırılmıştır.

4.3. Veri Toplaması ve Analizi

Bu tez çalışması iki temel bölümden oluşmaktadır. İlk bölümde, liderlik ve dijital dönüşüm konularına ilişkin kuramsal bilgilere yer verilmiştir. İkinci bölümde ise, Amasya ili Merzifon ilçesinde çalışan bireylerin dijital dönüşüm, otokratik ve demokratik liderlik algılarını ölçmeye yönelik gerçekleştirilen anket çalışmasının ampirik kısmı yer almaktadır. Araştırma kapsamında 292 katılımcıdan elde edilen anket verileri, SPSS programı kullanılarak analiz edilmiştir. Verilerin değerlendirilmesinde faktör analizi, güvenilirlik analizi, korelasyon analizi, regresyon analizi, t-testi ve ANOVA gibi istatistiksel yöntemlerden yararlanılmıştır. Bu analizler, araştırma sorularına yanıt bulmak ve hipotezleri test etmek amacıyla sistematik bir biçimde uygulanmıştır. Anket formu üç ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde katılımcıların demografik özellikleri, ikinci bölümde dijital dönüşüm düzeyini ölçmeye yönelik 5 soru, üçüncü bölümde ise liderlik tarzlarını belirlemeye yönelik 19 soru yer almaktadır. Liderlik lğinin ilk 10 sorusu otokratik liderlik, son 9 sorusu ise demokratik liderlik özelliklerini ölçmek amacıyla hazırlanmıştır. Çalışmada kullanılan otokratik ve

demokratik liderlik ölçekleri Aslan'ın (2022) dijital dönüşüm ölçeği ise Avsuz'un (2024) çalışmalarından uyarlanmıştır. Katılımcılar, anket sorularını 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum arasında değişen beşli Likert ölçeği ile yanıtlamıştır. Elde edilen veriler, liderlik tarzlarının ve dijital dönüşüm düzeylerinin belirlenmesi açısından önemli bir kaynak oluşturmuş; analiz sonuçları ise araştırmanın temel bulgularını desteklemek ve yorumlamak amacıyla kullanılmıştır

4.4. Araştırmanın Hipotezleri

Tez çalışmasının bu bölümünde Amasya Merzifon'da çalışanların dijital dönüşüm ve yenilikçi ve geleneksel liderlik boyutları arasında anlamlı ilişki içerisinde oldukları öngörülmektedir. Bu bağlamda çalışma kapsamında aşağıda belirtilen hipotezler bilimsel yöntemlerle tespit edilmektedir. Bu araştırmanın amacı dijital dönüşümün geleneksel ve yenilikçi liderlik türlerine etkisini araştırmaktır. Bu amaçla çalışmanın hipotezleri

- H1: Dijital dönüşüm otokratik liderliği istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.
- H2: Dijital dönüşüm demokratik liderliği istatistiksel olarak anlamlı etkilemektedir.
- H3: Dijital dönüşüm algısı demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H3a: Dijital dönüşüm algısı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H3b: Dijital dönüşüm algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H3c: Dijital dönüşüm algısı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H3d: Dijital dönüşüm algısı kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H3e: Dijital dönüşüm algısı tecrübeye göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H4: Otokratik liderlik algısı demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

- H4a: Otokratik liderlik algısı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H4b: Otokratik liderlik algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H4c: Otokratik liderlik algısı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H4d: Otokratik liderlik algısı kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H4e: Otokratik liderlik algısı tecrübeye göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H5: Demokratik liderlik algısı demografik değişkenlere göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H5a: Demokratik liderlik algısı yaşa göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H5b: Demokratik liderlik algısı cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H5c: Demokratik liderlik algısı eğitim durumuna göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H5d: Demokratik liderlik algısı kuruma göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.
- H5e: Demokratik liderlik algısı tecrübeye göre istatistiksel olarak anlamlı olarak farklılaşmaktadır.

4.5. Araştırmanın Güvenilirlik ve Geçerliliği

Bu çalışmada çalışanların dijital dönüşümün Dijital Dönüşümün geleneksel ve yenilikçi liderlik üzerindeki etkisini ölçmek amacıyla kullanılan ölçeklerin güvenilirlik ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Akademik literatürde, güvenilirlik analizleri için yaygın olarak Cronbach Alfa yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemle göre, Alfa (α) katsayısının kabul edilebilir seviyeleri genellikle şu şekilde değerlendirilir (Keskin, 2022):

- $\leq \alpha < 0.40$ ise çok az güvenilir,
- $0.40 \leq \alpha < 0.60$ az güvenilir,

- $0.60 \leq \alpha < 0.80$ ise ölçek güvenilir,
- $0.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek çok güvenilirdir.

Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek amacıyla yapılan testler sonucunda, dijital dönüşüm ölçeğinin güvenilirliği 0,960, otokratik liderlik ölçeğinin güvenilirliği 0,965 ve demokratik liderlik ölçeğinin güvenilirliği ise 0,942 olarak hesaplanmıştır. Yapılan analizler sonucunda ölçeklerin güvenilir olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin ifade sayısı ve güvenilirlik analiz sonuçları tablo 4.1’de verilmiştir.

Tablo 4.1: Dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik ölçeğinin güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	İfade sayısı	Cronbach Alfa değeri
Dijital dönüşüm	5	0,960
Otokratik liderlik	9	0,965
Demokratik liderlik	10	0,942

4.6. Doğrulayıcı Faktör Analizi Test Sonuçları

Araştırmada ele alınan dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik boyutlarının yapı geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Doğrulayıcı Faktör Analizi uygulanmıştır. DFA sonuçları kapsamında her bir gizil değişkenin ilgili maddeler tarafından ne ölçüde temsil edildiği, faktör yüklerinin yeterliliği ve modelin genel uyum düzeyi detaylı biçimde incelenmiştir. Analiz kapsamında elde edilen uyum indeksleri, ölçüm modellerinin kabul edilebilir ve büyük ölçüde iyi uyum değerlerine sahip olduğunu göstermiştir. Ayrıca hem dijital dönüşümün otokratik liderlik üzerindeki etkisine hem de dijital dönüşümün demokratik liderlik üzerindeki etkisine ilişkin yapısal model sonuçları değerlendirilmiş ve literatürle uyumlu biçimde anlamlı ilişkiler elde edilmiştir. Aşağıda, her iki modele ilişkin uyum indeksleri, faktör yükleri, güvenilirlik analizi sonuçları ve yapısal ilişkilerin detaylı bulguları sunulmaktadır

4.6.1. Dijital Dönüşüm Otokratik Liderlik: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Model uyumuna ilişkin elde edilen değerler incelendiğinde, CFI=0.997, TLI=0.997, NFI=0.997, RFI=0.996, GFI=0.997 ve AGFI=0.994 değerlerinin 0.95 eşik değerinin oldukça

üzerinde olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, modelin mükemmel düzeyde uyum gösterdiğine işaret etmektedir. SRMR=0.050 değeri, 0.08 sınırının altında bulunmakta ve iyi uyuma karşılık gelmektedir. RMSEA değeri 0.118 olup kabul edilebilir sınırların üzerindedir; ancak serbestlik derecesi nispeten düşük ve model görece basit olduğunda RMSEA'nın şişebildiği literatürde belirtilmektedir. Diğer uyum indekslerinin çok yüksek olması dikkate alındığında, modelin genel olarak iyi düzeyde uyum verdiği söylenebilir.

Tablo 4.2: Model uyum indeksleri

İndeks	Değer
Ki-kare (X^2)	447
Serbestlik derecesi (sd)	89
p	<.001
SRMR	0.050
RMSEA	0.118
RMSEA Alt Güven Sınırı	0.107
RMSEA Üst Güven Sınırı	0.128
RMSEA p	<.001
CFI	0.997
TLI	0.997
NFI	0.997
RFI	0.996
IFI	0.997
GFI	0.997
AGFI	0.994

Tablo 4.3: Yapısal model sonuçları (Dijital Dönüşüm → Otokratik Liderlik)

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	Katsayı (Estimate)	SE	Standardize β	Alt Güven Sınırı	Üst Güven Sınırı	z	p	R ²
Otokratik Liderlik	Dijital Dönüşüm	0.722	0.0114	0.699	0.686	0.713	63.2	<.001	0.489

Yapısal modele ilişkin sonuçlar, dijital dönüşümün otokratik liderlik üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak son derece anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir ($\beta=0.699$, $p<.001$). Katsayının büyüklüğü, dijital dönüşüm düzeyindeki bir birimlik artışın otokratik liderlik eğilimlerinde güçlü bir artışla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca otokratik liderlik değişkenine ait açıklanan varyans değeri $R^2=0.489$ olup, modelin otokratik

liderlikteki toplam varyansın yaklaşık %48.9'unu açıkladığı anlaşılmaktadır. Bu oran, sosyal bilimler literatürü açısından güçlü bir açıklayıcılık düzeyine karşılık gelmektedir.

Tablo 4.4: Ölçüm modeline ilişkin faktör yükleri

Gizil Değişken	Gözlenen Madde	Katsayı (Estimate)	SE	Standardize β	Alt Güven Sınırı	Üst Güven Sınırı	z	p
Dijital Dönüşüm	dd1	1.000	0.0000	0.891	0.875	0.907		
Dijital Dönüşüm	dd2	1.055	0.0131	0.939	0.926	0.953	80.7	<.001
Dijital Dönüşüm	dd3	1.088	0.0132	0.969	0.956	0.983	82.5	<.001
Dijital Dönüşüm	dd4	1.067	0.0128	0.951	0.937	0.965	83.6	<.001
Dijital Dönüşüm	dd5	1.054	0.0131	0.939	0.925	0.954	80.5	<.001
Otokratik Liderlik	ot1	1.000	0.0000	0.920	0.906	0.934		
Otokratik Liderlik	ot2	1.018	0.0126	0.936	0.923	0.949	81.1	<.001
Otokratik Liderlik	ot3	0.994	0.0109	0.914	0.901	0.928	90.9	<.001
Otokratik Liderlik	ot4	0.964	0.0109	0.886	0.872	0.901	88.2	<.001
Otokratik Liderlik	ot5	1.013	0.0109	0.931	0.918	0.945	92.8	<.001
Otokratik Liderlik	ot6	0.984	0.0110	0.905	0.891	0.919	89.7	<.001
Otokratik Liderlik	ot7	0.955	0.0111	0.878	0.864	0.893	86.2	<.001
Otokratik Liderlik	ot8	0.831	0.0137	0.764	0.742	0.786	60.7	<.001
Otokratik Liderlik	ot9	0.972	0.0112	0.893	0.878	0.908	86.6	<.001
Otokratik Liderlik	ot10	0.980	0.0113	0.902	0.887	0.917	86.6	<.001

Ölçüm modeline ilişkin faktör yükleri incelendiğinde, dijital dönüşüm yapısına ait maddelerin standardize faktör yüklerinin $\beta=0.891$ ile $\beta=0.969$ arasında değiştiği görülmektedir. Özellikle dd3 ($\beta=0.969$) ve dd4 ($\beta=0.951$) maddeleri, dijital dönüşüm yapısını en güçlü temsil eden göstergeler olarak öne çıkmaktadır. Otokratik liderlik yapısına ait maddelerin faktör yükleri ise $\beta=0.764$ ile $\beta=0.936$ aralığındadır. En düşük yük değeri ot8 maddesine ait olmakla birlikte ($\beta=0.764$), bu değer literatürde kabul edilen 0.50 eşiğinin

oldukça üzerindedir ve maddenin yapıyı anlamlı biçimde temsil ettiğini göstermektedir. En yüksek yükler ot2 ($\beta=0.936$) ve ot1 ($\beta=0.920$) maddelerinde görülmekte olup otokratik liderlik yapısının güçlü biçimde ölçüldüğünü göstermektedir. Tüm maddeler için $p<.001$ olması, faktör yüklerinin istatistiksel olarak son derece anlamlı olduğunu ve ölçüm modelinin geçerli bir yapıya sahip olduğunu desteklemektedir.

Tablo 4.5: Güvenirlik ve yakınsak geçerlilik göstergeleri

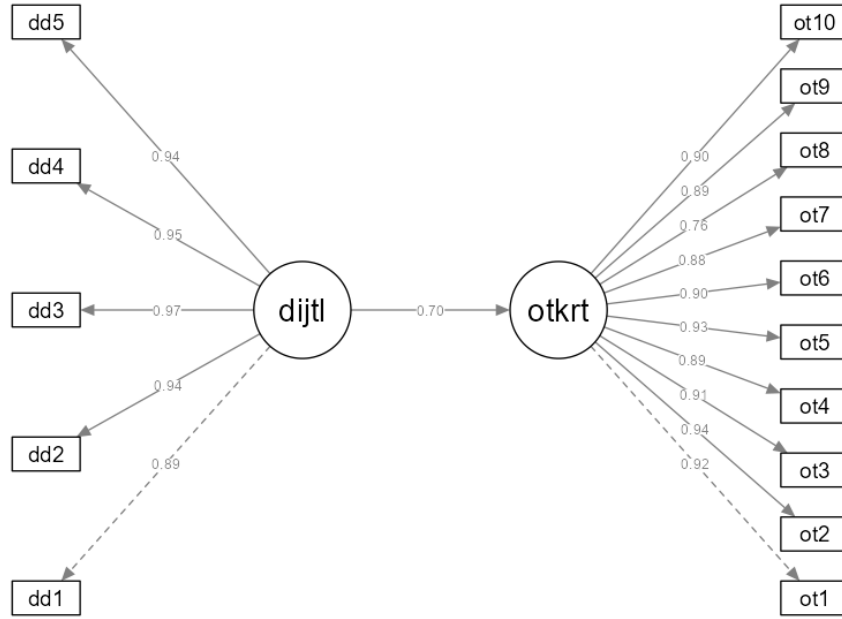
Değişken	Cronbach Alpha (α)	Ordinal α	ω_1	ω_2	ω_3	AVE
Dijital Dönüşüm	0.960	0.972	0.955	0.955	0.959	0.880
Otokratik Liderlik	0.965	0.971	0.963	0.963	0.993	0.800

Güvenirlik analizine ilişkin bulgular, her iki yapının da son derece yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm ölçeği için Cronbach Alpha değeri $\alpha=0.960$, otokratik liderlik ölçeği için ise $\alpha=0.965$ olarak hesaplanmıştır. Her iki değer de 0.70 eşik değerinin oldukça üzerinde olması, ölçeklerin güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Omega katsayılarının (ω_1 , ω_2 , ω_3) 0.95'in üzerinde olması da bu sonucu desteklemektedir. Ayrıca dijital dönüşüm için AVE=0.880 ve otokratik liderlik için AVE=0.800 değerleri, her iki yapının da yakınsak geçerliliğinin güçlü olduğunu ve açıklanan ortalama varyansın %80'in üzerinde bulunduğunu göstermektedir.

Tablo 4.6: HTMT Ayrımsal geçerlilik sonuçları

	Dijital Dönüşüm	Otokratik Liderlik
Dijital Dönüşüm	1.000	0.706
Otokratik Liderlik	0.706	1.000

Heterotrait-Monotrait (HTMT) oranı, ayrımsal geçerliliğin değerlendirilmesinde kullanılan modern bir ölçüttür. Dijital dönüşüm ile otokratik liderlik arasındaki HTMT değeri 0.706 olarak hesaplanmıştır. Literatürde 0.85'in altındaki HTMT değerlerinin iyi düzeyde ayrımsal geçerliliğe işaret ettiği kabul edilmektedir. Bu bulgu, dijital dönüşüm ve otokratik liderlik yapıların birbirinden istatistiksel olarak ayırt edilebilir olduğunu ve kavramsal olarak farklı yapılar temsil ettiklerini göstermektedir.



Şekil 4.1: Doğrulayıcı faktör analizi yol diyagramı

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarına göre dijital dönüşüm yapısına ait dd1–dd5 maddelerinin faktör yükleri 0.89 ile 0.97 arasında değişmektedir. Bu aralık, maddelerin ilgili yapıyı yüksek doğrulukla temsil ettiğini göstermektedir. En yüksek faktör yükü dd3 (0.97) maddesine ait olup, dijital dönüşüm yapısını en güçlü temsil eden göstergedir. dd4 (0.95), dd5 (0.94) ve dd2 (0.94) maddeleri de oldukça yüksek yük değerleri sergileyerek yapının yakınsak geçerliliğini desteklemektedir. En düşük yük değeri dd1 (0.89) olmakla birlikte, bu değer kabul edilen 0.50 eşik değerinin oldukça üzerinde yer aldığı için dijital dönüşüm yapısını anlamlı biçimde temsil etmektedir. Bu bulgular, dijital dönüşüm ölçeğinin genel olarak yüksek yakınsak geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir. Otokratik liderlik yapısına ilişkin maddeler ise 0.76 ile 0.94 arasında değişen faktör yükleri sergilemektedir. Bu maddeler arasında en güçlü yükler ot2 (0.92), ot3 (0.94) ve ot5 (0.93) maddelerinde görülmektedir. En düşük yük değerleri ot7 (0.76) ve ot8 (0.76) maddelerine ait olup, bu maddelerin yapıyı diğer maddelere kıyasla daha zayıf temsil ettiği söylenebilir; ancak bu değerler yine de kabul edilebilir düzeydedir. Genel olarak tüm maddelerin yeterli faktör yükleri sergilemesi, otokratik liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu

göstermektedir. Yapısal modelde dijital dönüşümün otokratik liderlik üzerindeki etkisini gösteren yol katsayısı $\beta = 0.70$ olarak hesaplanmış olup, bu değer dijital dönüşüm düzeyinin otokratik liderlik eğilimlerini güçlü, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı biçimde etkilediğini ortaya koymaktadır. Bu bulgu, dijital dönüşümdeki artışların örgüt içindeki otokratik liderlik davranışlarında paralel bir artışla ilişkili olduğunu göstermektedir. Genel olarak şekil incelendiğinde ölçüm modelinin güçlü faktör yükleriyle desteklendiği, yapılar arasında beklenen yönde anlamlı bir ilişkinin bulunduğu ve modelin hem ölçüm hem yapısal bileşenleriyle teori ile uyumlu olduğu görülmektedir. Dolayısıyla DFA sonuçları, dijital dönüşüm ve otokratik liderlik değişkenlerinin güvenilir biçimde ölçüldüğünü ve aralarındaki ilişkinin anlamlı olduğunu doğrulamaktadır.

4.6.2. Dijital Dönüşüm Demokratik Liderlik: Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

Modelin X^2 değerleri anlamlı bulunmuştur ($p < .001$). Ancak DFA'da ki-kare testinin örneklem büyüklüğüne duyarlı olması nedeniyle tek başına değerlendirilmez. Ölçüm modelinin genel uyumuna ilişkin diğer indeksler dikkate alındığında model kabul edilebilir düzeydedir.

Tablo 4.7: Model testleri

Model	X^2	sd	p
User Model	552	76	<.001
Baseline Model	83697	91	<.001
Scaled User	643	76	<.001
Scaled Baseline	21119	91	<.001

Tablo 4.8: Uyum indeksleri

İndeks	Değer
SRMR	0.087
RMSEA	0.147
RMSEA Alt	0.135
RMSEA Üst	0.158
RMSEA p	<.001
CFI	0.994
TLI	0.993
GFI	0.994
AGFI	0.988

CFI=0.994 ve TLI=0.993 değerleri mükemmel uyuma işaret etmektedir. SRMR=0.087 sınır değeri olan 0.08'in biraz üzerindedir ancak kabul edilebilir düzeydedir. RMSEA=0.147 yüksek görünmekle birlikte modelin serbestlik derecesinin düşük olması bu değeri etkilemiştir. Genel olarak modelin çoğu uyum indeksinin yüksek olması, yapısal modelin iyi uyum sağladığını göstermektedir.

Tablo 4.9: Yapısal model sonuçları

Bağımlı	Bağımsız	Estimate	SE	β	Alt CI	Üst CI	z	p	R ²
Demokratik	Dijital	0.662	0.0128	0.688	0.672	0.703	51.7	<.001	0.473

Dijital dönüşümün demokratik liderlik üzerindeki etkisi pozitif ve istatistiksel olarak anlamlıdır ($\beta=0.688$, $p<.001$). Bu sonuç, dijital dönüşüm düzeyindeki artışların demokratik liderlik davranışlarını güçlendirdiğini göstermektedir. Model, demokratik liderlikteki toplam varyansın %47.3'ünü açıklamaktadır ($R^2=0.473$).

Tablo 4.10: Ölçüm modeli faktör yükleri

Gizil Değişken	Madde	Estimate	SE	β	Alt CI	Üst CI	z	p
Dijital	dd1	1.000	0.0000	0.897	0.881	0.913		
Dijital	dd2	1.048	0.0132	0.940	0.926	0.954	79.3	<.001
Dijital	dd3	1.079	0.0132	0.968	0.954	0.981	81.5	<.001
Dijital	dd4	1.054	0.0128	0.945	0.930	0.959	82.3	<.001
Dijital	dd5	1.051	0.0132	0.943	0.928	0.957	79.6	<.001
Demokratik	d1	1.000	0.0000	0.864	0.842	0.886		
Demokratik	d2	0.725	0.0197	0.627	0.598	0.655	36.7	<.001
Demokratik	d3	1.005	0.0173	0.868	0.850	0.887	58.0	<.001
Demokratik	d4	1.086	0.0174	0.938	0.921	0.955	62.5	<.001
Demokratik	d5	0.998	0.0180	0.862	0.842	0.882	55.3	<.001
Demokratik	d6	1.021	0.0171	0.882	0.864	0.901	59.6	<.001
Demokratik	d7	1.052	0.0173	0.909	0.891	0.927	60.9	<.001
Demokratik	d8	0.973	0.0187	0.840	0.819	0.862	51.9	<.001
Demokratik	d9	0.893	0.0185	0.771	0.748	0.795	48.1	<.001

Dijital dönüşüm maddelerinin faktör yükleri 0.897–0.968 aralığındadır ve tümü oldukça güçlüdür. Demokratik liderlik maddelerinin yükleri ise 0.627–0.938 arasında değişmektedir. d2 maddesi en düşük yük (0.627) değerine sahip olmasına rağmen kabul edilebilir

düzyededir. d4 (0.938) ve d7 (0.909) ise en güçlü maddelerdir. Tüm maddelerin $p<.001$ olması, modelin güçlü ölçüm geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 4.11: Güvenirlik göstergeleri

Değişken	α	Ordinal α	ω_1	ω_2	ω_3	AVE
Dijital	0.960	0.972	0.956	0.956	0.960	0.881
Demokratik	0.942	0.952	0.939	0.939	0.953	0.714

Her iki ölçek de yüksek güvenirlik göstermektedir. Dijital dönüşüm $\alpha=0.960$, demokratik liderlik $\alpha=0.942$ değerine sahiptir. AVE değerlerinin 0.714 ve 0.881 olarak hesaplanması, yakınsak geçerliliğin güçlü olduğunu göstermektedir.

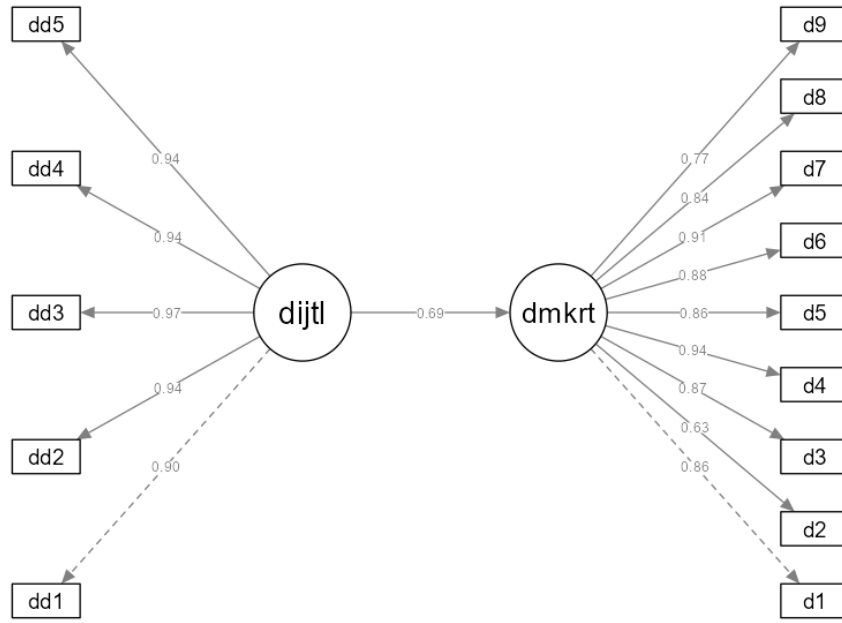
Tablo 4.12: HTMT Ayrımsal geçerlilik

	Dijital	Demokratik
Dijital	1.000	0.620
Demokratik	0.620	1.000

Yorum: HTMT oranı 0.620 olup 0.85 sınırının oldukça altındadır. Bu durum dijital dönüşüm ile demokratik liderlik yapılarının birbirinden net biçimde ayrıştığını, ayrımsal geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

Doğrulayıcı faktör analizi sonucunda dijital dönüşüm ve demokratik liderlik yapılarının ölçüm ve yapısal bileşenleri incelendiğinde, modelin genel olarak güçlü bir uyum sergilediği görülmektedir. Ölçüm modeline ilişkin faktör yükleri değerlendirildiğinde dijital dönüşüm değişkeninin dd1–dd5 maddeleri tarafından yüksek düzeyde temsil edildiği anlaşılmaktadır; söz konusu maddelere ait faktör yüklerinin 0.90 ile 0.97 arasında değişmesi, yapının yakınsak geçerliliğinin son derece güçlü olduğunu göstermektedir. Özellikle dd3 (0.97) maddesi dijital dönüşüm yapısını en iyi temsil eden gösterge olurken, diğer maddeler de (dd2, dd4, dd5) 0.94 düzeyindeki yüklerle oldukça güçlü temsil sağlamaktadır. Demokratik liderlik yapısına ait d1–d9 maddeleri ise 0.63 ile 0.94 arasında değişen faktör yükleriyle ölçülmektedir. Bu maddelerden d4 (0.94) ve d6 (0.91) demokratik liderlik yapısını en güçlü biçimde temsil eden göstergeler olarak öne çıkarken, d2 (0.63) maddesi yapıyı görece daha düşük düzeyde temsil etmektedir; ancak yine de kabul edilen minimum yük değerinin üzerinde yer aldığı için yapıya anlamlı katkı sunmaktadır. Yapısal modelde dijital

dönüşümün demokratik liderlik üzerindeki etkisini gösteren yol katsayısı 0.69 olarak bulunmuştur. Bu değer, etkide yüksek, pozitif ve istatistiksel açıdan anlamlı bir ilişkiye işaret etmektedir ($\beta \approx 0.69$). Sonuç olarak, dijital dönüşüm düzeyindeki artışların örgütlerde demokratik liderlik davranışlarını güçlendirdiği görülmektedir. Tüm bu bulgular hem ölçüm modelinin geçerliliğini hem de yapısal modelin teorik beklentilerle uyumlu bir biçimde çalıştığını teyit etmektedir



Şekil 4.2: Doğrulayıcı yol analiz diyagramı

5. BULGULAR

Bu bölümde, araştırma kapsamında Amasya ili Merzifon ilçesinde kamu kurumları ve özel sektör işletmelerinde çalışan 292 katılımcıdan elde edilen verilerin istatistiksel analiz sonuçlarına yer verilmiştir. Bulgular, araştırmanın amacı ve alt problemleri doğrultusunda sistematik biçimde sunulmuştur. Araştırmada öncelikle katılımcılara ait demografik değişkenler (yaş, cinsiyet, sektör, görev pozisyonu, çalışma süresi vb.) tanımlayıcı istatistiklerle özetlenmiştir. Daha sonra, araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenirlik (Cronbach's Alpha) ve geçerlilik analizleri yapılmıştır. Dijital dönüşüm düzeyi ile liderlik tarzları (otokratik ve demokratik) arasındaki ilişkiler, korelasyon analizi ile incelenmiştir. Ayrıca, dijital dönüşümün liderlik tarzları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla regresyon analizi uygulanmıştır. Katılımcıların bazı demografik özelliklerine göre farklılık gösterip göstermediğini belirlemek için ise bağımsız örneklem t-testi ve tek yönlü varyans analizi (ANOVA) kullanılmıştır.

5.1. Araştırmaya Katılanların Demografik Özellikleri

Bu bölümde, öncelikli olarak araştırmaya katılan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin sayısal dağılımlar incelenmiştir. Devam eden aşamalarda, kullanılan ölçeklere ait ifadelerin ortalama ve standart sapma değerleri detaylı bir şekilde hesaplanmıştır. Son aşamada ise, araştırma kapsamında geliştirilmiş olan hipotezler ampirik olarak test edilerek elde edilen bulgular değerlendirilmiştir. Anket formunda bulunan demografik ifadeler cinsiyet, yaş, eğitim, kurum ve yıl olmak üzere 5 tanedir. Çalışanlara ait sayısal ve oransal ifadeler aşağıdaki tablolarda gösterilmektedir.

Tablo 5.1: Çalışanların yaş dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Yaş	18-23	40	13,7	13,7	13,7
	24-29	67	22,9	22,9	36,6
	30-40	129	44,2	44,2	80,8
	41-49	46	15,8	15,8	96,6
	50-59	10	3,4	3,4	100,0
	Toplam	292	100,0	100,0	

Katılımcıların 129'u (%44,2) 30-40 yaş aralığında yer almakta ve en büyük grubu oluşturmaktadır. Bunu 67 kişi (%22,9) ile 24-29 yaş ve 46 kişi (%15,8) ile 41-49 yaş izlemektedir. En az katılım ise 10 kişi (%3,4) ile 50-59 yaş grubundadır. Bu durum, yatırımcıların çoğunun 30 yaş üzeri olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.2: Çalışanların cinsiyet dağılımı

		Sıklık	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Cinsiyet	Kadın	120	41,1	41,1	41,1
	Erkek	172	58,9	58,9	100,0
	Toplam	292	100,0	100,0	

Katılımcıların 172'si (%58,9) erkek, 120'si (%41,1) kadındır. Erkek yatırımcılar, çalışmada daha fazla temsil edilmiştir.

Tablo 5.3: Çalışanların eğitim dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Eğitim Durumu	İlköğretim	3	1,0	1,0	1,0
	Ortaöğretim	3	1,0	1,0	2,1
	Ön lisans	41	14,0	14,0	16,1
	Lisans	228	78,1	78,1	94,2
	Lisansüstü	17	5,8	5,8	100,0
	Toplam	292	100,0	100,0	

Katılımcıların büyük bölümü 228 kişi (%78,1) ile lisans mezunudur. 41 kişi (%14,0) ön lisans, 17 kişi (%5,8) lisansüstü, 3'er kişi (%1,0) ise ilköğretim ve ortaöğretim mezunudur. Bu, yatırımcıların yüksek eğitim düzeyine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 5.4: Çalışanların kurum dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalıştığı Kurum	Özel	114	39,0	39,0	39,0
	Kamu	178	61,0	61,0	100,0
	Toplam	292	100,0	100,0	

Katılımcıların 178'i (%61,0) kamu, 114'ü (%39,0) özel sektörde çalışmaktadır. Kamu çalışanlarının oranı daha yüksektir.

Tablo 5.5: Çalışanların çalıştığı yıl dağılımı

		Frekans	Yüzde	Geçerli Yüzde	Kümülatif Yüzde
Çalışma yılı	1-5 yıl	133	45,5	45,5	45,5
	6-10 yıl	83	28,4	28,4	74,0
	11-15 yıl	40	13,7	13,7	87,7
	15-20 yıl	24	8,2	8,2	95,9
	21 yıl ve üstü	12	4,1	4,1	100,0
	Toplam	292	100,0	100,0	

Katılımcıların 133'ü (%45,5) 1-5 yıl, 83'ü (%28,4) 6-10 yıl, 40'ı (%13,7) 11-15 yıl, 24'ü (%8,2) 15-20 yıl ve 12'si (%4,1) ise 21 yıl ve üzeri yatırım tecrübesine sahiptir. Bu dağılım, çoğu yatırımcının görece kısa ya da orta düzeyde yatırım deneyimine sahip olduğunu göstermektedir. Araştırmada korelasyon analizi, dijital dönüşüm düzeyi ile liderlik tarzları (otokratik ve demokratik liderlik) arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla yapılmıştır. Korelasyon analizi, değişkenler arasında anlamlı bir ilişki bulunup bulunmadığını ve bu ilişkinin pozitif ya da negatif yönde olup olmadığını göstermektedir. Bu kapsamda, dijital dönüşüm sürecinin artmasıyla birlikte liderlerin hangi liderlik tarzına (otokratik veya demokratik) daha fazla eğilim gösterdiğini ortaya koymak hedeflenmiştir

Tablo 5.6: Dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik arasındaki korelasyon analizi sonuçları

		Dijital dönüşüm	Otokratik liderlik	Demokratik liderlik
Dijital dönüşüm	Pearson Korelasyon	1	,696**	,637**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000
	N	292	292	292
Otokratik liderlik	Pearson Korelasyon	,696**	1	,601**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000
	N	292	292	292
Demokratik liderlik	Pearson Korelasyon	,637**	,601**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	
	N	292	292	292

Bu çalışmada dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algıları arasındaki ilişkiler Pearson korelasyon analizi ile incelenmiştir. Değişkenler arası ilişkilere bakıldığında: Dijital dönüşüm ile otokratik liderlik arasında güçlü ve pozitif bir ilişki ($r = ,696$; $p < .01$), Dijital dönüşüm ile demokratik liderlik arasında da güçlü ve pozitif bir ilişki ($r = ,637$; $p < .01$), Otokratik liderlik ile demokratik liderlik arasında da pozitif ve güçlü bir ilişki ($r = ,601$; $p < .01$) gözlemlenmiştir. Bu sonuçlar, liderlik algılarının birbirleriyle ve dijital dönüşüm algısıyla güçlü biçimde bağlantılı olduğunu ortaya koymaktadır. Kane vd., (2015) geliştirdiği Dijital Olgunluk Modeli'ne göre, dijital olgunluk düzeyi yükseldikçe kurumlar daha çevik, yenilikçi ve öğrenen organizasyonlara dönüşmektedir. Bu süreçte liderler, hem güçlü bir vizyon ve yön belirleme kapasitesine (otokratik yön) hem de açık iletişim, güven ve katılımı teşvik eden değerlere (demokratik yön) sahip olma eğilimi göstermektedir. Benzer biçimde, Gill ve VanBoskirk (2016) tarafından geliştirilen Dijital Olgunluk Modeli 4.0, dijital dönüşümün yalnızca yönetsel kontrolü değil, aynı zamanda çalışan katılımını ve dijital iş birliğini güçlendirdiğini ortaya koymaktadır. Bu teorik yaklaşımlar, dijitalleşme ile hem otokratik hem de demokratik liderlik arasında pozitif ilişki bulunmasını desteklemektedir. Sonuç olarak, dijital dönüşüm liderlik tarzlarını birbirinden keskin biçimde ayırmak yerine bütünleştirici bir çerçeve sunmakta, liderlerin hem karar alma gücünü hem de çalışan katılımını dengeleyen bir “hibrit liderlik” anlayışını benimsemelerine zemin hazırlamaktadır.

Bu durum, günümüz dijital çağında liderliğin çok boyutlu bir yapıya evrildiğini ve dijitalleşmenin hem otoriteyi hem de iş birliğini yeniden tanımladığını göstermektedir. Bu analiz H1 ve H2 hipotezlerini desteklemektedir. Bu çalışmada regresyon analizi, dijital dönüşüm düzeyinin liderlik tarzları üzerindeki etkisini belirlemek amacıyla uygulanmıştır. Korelasyon analizinde değişkenler arasındaki ilişkinin varlığı ve yönü tespit edildikten sonra, regresyon analizi aracılığıyla bu ilişkinin nedensel boyutu incelenmiştir.

Tablo 5.7: Dijital dönüşüm ve demokratik liderlik arasındaki regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1.412	0.148	—	9.519	< .001
Dijital Dönüşüm	0.580	0.041	.637	14.089	< .001
R	R ²	Düzeltilmiş R ²		F	p
.637	.406	.404		198.499	<.001

Yapılan regresyon analizi sonucunda dijital dönüşüm algısının demokratik liderlik algısı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu belirlenmiştir ($\beta = ,580$; $p < ,001$). Analizde elde edilen korelasyon katsayısı ($r = ,637$) dijital dönüşüm ile demokratik liderlik arasında güçlü ve pozitif yönlü bir ilişki olduğunu göstermektedir. Regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($F = 198,499$; $p < ,001$) ve dijital dönüşüm değişkeninin demokratik liderlik üzerindeki değişimin %40,6'sını açıkladığı ($R^2 = ,406$) görülmüştür. Bu bulgular, dijital dönüşüm düzeyi arttıkça bireylerin demokratik liderlik algısının da anlamlı düzeyde arttığını ortaya koymakta ve dijital dönüşümün demokratik liderlik üzerinde güçlü bir belirleyici olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, organizasyonların dijital olgunluk düzeyi arttıkça liderlik yapılarının daha katılımcı ve esnek hâle geldiğini öne süren dijital olgunluk modeli (Kane vd., 2015; Gill ve VanBoskirk, 2016) ile de örtüşmektedir. Buna göre dijitalleşme sadece teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda kültürel bir dönüşüm sürecidir. H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 5.8: Dijital dönüşüm ve otokratik liderlik arasındaki regresyon analizi sonuçları

Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Sabit	1.051	0.141	—	7.462	< .001
Dijital Dönüşüm	0.645	0.039	.696	16.514	< .001
R	R ²	Düzeltilmiş R ²	F		p
.696	.485	.483	272.707		<.001

Dijital dönüşümün otokratik liderlik üzerindeki etkisini incelemek amacıyla yapılan basit doğrusal regresyon analizi sonucunda, modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu bulunmuştur ($F(1,290) = 272.707$, $p < .001$). Analizin model özeti incelendiğinde, dijital dönüşüm değişkeninin otokratik liderlikteki toplam varyansın %48,5'ini açıkladığı görülmektedir ($R^2 = .485$). Bu değer, dijital dönüşümün otokratik liderlik algısı üzerinde orta-yüksek düzeyde bir belirleyiciliğe sahip olduğunu göstermektedir. Regresyon katsayıları değerlendirildiğinde, dijital dönüşümün otokratik liderlik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir ($B = .645$; $\beta = .696$; $t = 16.514$; $p < .001$). Standartlaştırılmış katsayı ($\beta = .696$), dijital dönüşüm düzeyindeki bir birimlik artışın otokratik liderlik algısında oldukça güçlü bir artışa karşılık geldiğini göstermektedir. Bu bulgu, değişkenler arasındaki korelasyon katsayısıyla da uyumludur. Nitekim dijital

dönüşüm ile otokratik liderlik arasındaki Pearson korelasyon katsayısı $r = .696$ olup, değişkenler arasında güçlü ve pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir ($p < .001$).

Modelin sabit katsayısı ($B = 1.051$; $t = 7.462$; $p < .001$), bağımsız değişken sıfır olduğunda bile otokratik liderlik düzeyinin temel bir ortalama değere sahip olduğunu göstermektedir. Ancak asıl belirleyici unsurun dijital dönüşüm olduğu açıkça görülmektedir. Literatüre göre dijital dönüşüm, örgütlerde bilgi akışını hızlandıran, şeffaflığı artıran ve çalışan katılımını teşvik eden bir süreç olduğundan, merkeziyetçi ve tek yönlü otorite kullanımına dayanan otokratik liderlik tarzıyla yapısal bir gerilim içerisindedir (Northouse, 2019; Avolio ve Kahai, 2003). Dijitalleşme ile birlikte karar alma süreçlerinin veri temelli hâle gelmesi, liderliğin baskıcı kontrol mekanizmalarından uzaklaşarak daha katılımcı bir yapıya evrilmesine neden olur (Yukl, 2013). Bu nedenle analiz sonucunda dijital dönüşüm düzeyi arttıkça otokratik liderlik eğilimlerinin anlamlı biçimde azalması, çağdaş liderlik kuramlarının öngörülerıyla uyumludur. Aynı zamanda demokratik liderliğin bu modelde yer alması, dijitalleşmenin desteklediği açık iletişim, yetki devri ve etkileşimli yönetim tarzlarının dönüşüm sürecini kolaylaştırdığına ilişkin literatür bulgularını da desteklemektedir (Bass ve Riggio, 2006). Bu çerçevede elde edilen sonuçlar, dijital dönüşümün örgütlerde daha yatay, katılımcı ve paylaşımcı liderlik anlayışlarını teşvik ettiği yönündeki teorik yaklaşımlarla paralellik göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, H1 hipotezi desteklenmiştir.

5.2. Çalışanların Liderlik Algılarının Demografik Özelliklere Göre Farklılıklarını Ölçmeye Yönelik Hipotezlerin Test Sonuçları

Bu araştırmada çalışanların liderlik algılarının demografik özelliklerine göre ölçmeye yönelik geliştirilen hipotezler, dijital dönüşüm sürecinin liderlik tarzları üzerindeki etkisinin farklılığını istatistiksel olarak sınamak amacıyla test edilmiştir

Tablo 5.9: Katılımcıların yaşı ile dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarındaki farklılığı belirlemeye yönelik Anova testi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Dijital dönüşüm	Gruplar Arası	25,051	4	6,263	5,024
	Gruplar İçinde	357,783	287	1,247	
	Toplam	382,834	291		
Otokratik liderlik	Gruplar Arası	13,319	4	3,330	3,026
	Gruplar İçinde	315,818	287	1,100	
	Toplam	329,136	291		
Demokratik liderlik	Gruplar Arası	10,365	4	2,591	2,425
	Gruplar İçinde	306,650	287	1,068	
	Toplam	317,015	291		

ANOVA sonuçlarına göre yaş değişkenine göre; dijital dönüşüm için anlamlı fark vardır ($F=5.024$, $p=0.001$), Otokratik liderlik için anlamlı fark vardır ($F=3.026$, $p=0.018$), Demokratik liderlik için anlamlı fark vardır ($F=2.425$, $p=0.048$). ANOVA sonuçlarına göre yaş grupları arasında dijital dönüşüm, otokratik ve demokratik liderlik algılarında anlamlı farklılıkların bulunması, dijital çağın getirdiği teknolojik adaptasyon ve liderlik algısındaki kuşak farklılıklarıyla açıklanabilir. Özellikle 30–40 yaş aralığındaki bireylerin dijital dönüşüm algısının 18–23 yaş grubuna göre anlamlı biçimde daha yüksek olması, bu yaş grubunun hem teknolojik deneyim hem de iş yaşamı tecrübesi açısından daha olgun bir konumda bulunmasıyla ilişkilidir. Kane vd., (2015) ile Westerman vd., (2014) göre dijital dönüşümün başarılı şekilde benimsenmesi, yalnızca teknolojik yeterlilikle değil, aynı zamanda örgütsel farkındalık ve stratejik vizyonla da ilişkilidir. Bu bağlamda orta yaş grubundaki çalışanların dijital sistemleri daha işlevsel biçimde kullanması ve liderlik süreçlerinde daha dengeli bir yaklaşım sergilemesi beklenmektedir. Ayrıca, yaşın ilerlemesiyle birlikte çalışanların örgütsel süreçlere yönelik sorumluluk bilincinin ve karar verme katılımının arttığı, bu durumun da demokratik liderlik algısını güçlendirdiği görülmektedir (Burnes, 2017). Buna karşılık, genç yaş gruplarının otoriteye yönelik duyarlılık düzeyleri ve kurumsal deneyim eksikliği, otokratik liderliğe ilişkin algılarında farklılık yaratabilmektedir. Kotter (1996) ve Gill ve VanBoskirk (2016) dijital dönüşüm sürecinde liderlik tarzlarının, çalışanların yaş ve deneyim düzeylerine bağlı olarak farklı şekilde algılandığını vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada elde edilen yaş temelli farklar, dijitalleşme sürecinde nesiller arası deneyim farklarının liderlik algılarına doğrudan

yansıdığını göstermekte ve literatürdeki kuramsal yaklaşımlarla örtüşmektedir. Bu bulgular, yaşın dijital dönüşüm ve liderlik tarzı algılarında belirleyici bir faktör olduğunu ortaya koymakta ve araştırmanın H3a, H4a ve H5a hipotezlerini desteklemektedir

Tablo 5.10: Katılımcıların cinsiyetine göre dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algıları arasındaki farklılığı belirlemeye yönelik t Testi

		Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi
		F	Sig.	t
Dijital Dönüşüm	Eşit varyanslar varsayılmıştır	6,228	,013	-3,427
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-3,365
Otokratik Liderlik	Eşit varyanslar varsayılmıştır	,035	,852	-4,371
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-4,411
Demokratik Liderlik	Eşit varyanslar varsayılmıştır	,722	,396	-3,580
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-3,542

Dijital dönüşüm algısında erkek katılımcıların (N=172, M=3,61, SS=1,08) kadın katılımcılara (N=120, M=3,15, SS=1,19) göre daha yüksek algıya sahip olduğu görülmektedir. Otokratik liderlik algısında da erkeklerin (M=3,48, SS=1,05) kadınlardan (M=2,94, SS=1,00) daha yüksek ortalamaya sahip olduğu tespit edilmiştir. Demokratik liderlik algısında benzer şekilde erkekler (M=3,57, SS=1,00) kadınlara (M=3,14, SS=1,06) kıyasla daha yüksek algı puanı vermiştir. Bu sonuçlar, her üç değişkende de cinsiyetler arasında anlamlı farklar olduğunu ortaya koymaktadır. Erkeklerin dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarının kadınlara göre istatistiksel olarak anlamlı şekilde daha yüksek olduğu söylenebilir. Cinsiyet değişkenine göre elde edilen bulgular, erkek katılımcıların dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarında kadın katılımcılara göre daha yüksek ortalamalara sahip olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, literatürde dijital dönüşüm ve liderlik tarzlarının cinsiyet temelli algısal farklılıklarla ilişkilendirildiği çalışmaları destekler niteliktedir. Westerman vd., (2014) göre dijital dönüşüm süreçlerinde erkek çalışanlar, özellikle teknik yeterlilik, dijital araçlara erişim ve yenilikçi teknolojilere adaptasyon açısından daha yüksek özgüven sergileyebilmektedir. Bu durum, dijital dönüşümün gerektirdiği liderlik rolleriyle özdeşleşme düzeyini artırarak hem demokratik hem de otokratik liderlik algılarını güçlendirmektedir. Bununla birlikte, Kane

vd., (2015) belirttiği üzere, dijitalleşme sürecinde erkek çalışanlar genellikle stratejik karar alma ve teknolojik uygulamalarda daha aktif roller üstlenirken, kadın çalışanlar daha çok iletişim ve süreç koordinasyonu gibi destekleyici rollerde konumlanmaktadır. Bu durum, erkeklerin liderlik rollerine yönelik öz algısının güçlenmesine yol açabilir. Ayrıca, kültürel bağlam açısından değerlendirildiğinde Türkiye’de kamu kurumlarının geleneksel hiyerarşik yapısı ve erkek egemen yönetim kültürü, erkek katılımcıların liderlikle ilgili algılarını pekiştiren bir faktör olarak görülebilir (Burnes, 2017). Öte yandan, demokratik liderlik algısında erkeklerin daha yüksek puan vermesi, modern yönetim yaklaşımlarında erkeklerin de artık katılımcı, iletişime dayalı liderlik biçimlerine yöneldiğini göstermektedir. Bu sonuç, dijital dönüşümün liderlik tarzlarında yarattığı kültürel dönüşümün bir yansıması olarak değerlendirilebilir (Gill ve VanBoskirk, 2016). Dolayısıyla, dijital dönüşüm süreci cinsiyet temelli farkları azaltmasa da her iki liderlik tarzı üzerindeki algısal farklılıkları güçlendirerek liderlik rollerinin yeniden tanımlanmasına katkı sağlamaktadır. Bu sonuçlar, gruplar arasında (kadın–erkek) anlamlı algı farklılıkları bulunduğunu göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın ilgili hipotezleri H3b, H4b, H5b istatistiksel olarak desteklenmiştir.

Tablo 5.11: Katılımcıların eğitim düzeyinin dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarına göre farklılığını belirlemeye yönelik Anova testi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Dijital dönüşüm	Gruplar Arası	7,277	4	1,819	1,390
	Gruplar İçinde	375,558	287	1,309	
	Toplam	382,834	291		
Otokratik liderlik	Gruplar Arası	9,226	4	2,306	2,069
	Gruplar İçinde	319,910	287	1,115	
	Toplam	329,136	291		
Demokratik liderlik	Gruplar Arası	9,577	4	2,394	2,235
	Gruplar İçinde	307,439	287	1,071	
	Toplam	317,015	291		

ANOVA sonuçlarına göre; Dijital dönüşüm ($p=0.237$), Otokratik liderlik ($p=0.085$), Demokratik liderlik ($p=0.065$) için eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı fark yoktur ($p> 0.05$). Eğitim durumu ile bu üç değişken arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir. Eğitim düzeyine göre dijital dönüşüm, otokratik ve demokratik liderlik algılarında anlamlı bir fark bulunmaması, dijitalleşmenin ve liderlik anlayışlarının yalnızca

eğitim seviyesiyle değil, daha çok kurumsal deneyim, örgütsel kültür ve bireysel adaptasyon kapasitesiyle ilişkili olduğunu göstermektedir. Kane vd., (2015) göre dijital dönüşüm süreçlerinde bireylerin farkındalığı, eğitim düzeyinden ziyade dijital olgunluk ve iş deneyimiyle şekillenmektedir. Benzer şekilde Westerman, Bonnet ve McAfee (2014), dijital dönüşümün liderlik tarzlarını etkilemesinde pratik deneyimlerin ve teknolojiye uyum becerilerinin belirleyici olduğunu vurgulamaktadır. Dolayısıyla bu sonuç, eğitim düzeyinden bağımsız olarak çalışanların dijital dönüşüm ve liderlik algılarında benzer tutumlar sergilediklerini göstermekte, dijital çağın öğrenme fırsatlarının her eğitim grubunda erişilebilir hâle geldiğini desteklemektedir. Bu bulgular, çalışanların eğitim düzeylerinin dijital dönüşüm ve liderlik algıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın H3c, H4c ve H5c hipotezleri desteklenmemiştir.

Tablo 5.12: Katılımcıların çalıştığı kuruma göre dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarının farklılığını belirlemeye yönelik t Testi

		Levene'nin Varyansların Eşitliği Testi		Ortalamaların Eşitliği için t-testi
		F	Sig.	t
Dijital dönüşüm	Eşit varyanslar varsayılmıştır	6,228	,013	-3,427
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-3,365
Otokratik liderlik	Eşit varyanslar varsayılmıştır	,035	,852	-4,371
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-4,411
Demokratik liderlik	Eşit varyanslar varsayılmıştır	,722	,396	-3,580
	Eşit varyanslar varsayılmamıştır			-3,542

Bağımsız İki Örneklem T-Testi sonuçlarına göre, Dijital dönüşüm: $t(290)=2.173$, $p=0.031$, Otokratik liderlik: $t(290)=3.689$, $p<0.001$, Demokratik liderlik: $t(290)=2.912$, $p=0.004$. Özel ve kamu kurumları arasında tüm değişkenlerde istatistiksel olarak anlamlı fark bulunmaktadır. Özel sektörde çalışanların dijital dönüşüm, otokratik ve demokratik liderlik algıları kamu çalışanlarına göre daha yüksektir. T-testi sonuçlarına göre özel sektör çalışanlarının dijital dönüşüm, otokratik ve demokratik liderlik algılarının kamu çalışanlarına kıyasla daha yüksek çıkması, kurum kültürü ve esneklik düzeyindeki yapısal farklarla açıklanabilir. Özel sektör, rekabet koşulları gereği yenilikçi teknolojilerin benimsenmesinde ve dijital dönüşüm stratejilerinin uygulanmasında daha hızlı hareket

edebilmekte; bu durum çalışanlarda dijital farkındalık ve liderlik duyarlılığını artırmaktadır (Kane vd., 2015). Ayrıca özel sektörde performans odaklı yönetim anlayışı hem otoriteye dayalı hem de katılımcı liderlik biçimlerinin daha görünür olmasına neden olmaktadır (Westerman vd., 2014). Buna karşın kamu kurumlarının bürokratik yapısı ve karar alma süreçlerindeki hiyerarşik kademeler, dijital dönüşüm ve yenilikçi liderlik algılarının görece sınırlı kalmasına yol açmaktadır. Dolayısıyla bu sonuç, örgüt yapısının dijital dönüşüm algısını ve liderlik tarzlarını belirlemede kritik bir etken olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, kurum türüne göre çalışanların dijital dönüşüm ve liderlik tarzı algılarının anlamlı biçimde farklılaştığını göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın H3d, H4d ve H5d hipotezleri istatistiksel olarak desteklenmiştir

Tablo 5.13: Katılımcıların çalışma yılına göre dijital dönüşüm, otokratik liderlik ve demokratik liderlik algılarının farklılığını belirlemeye yönelik anova testi

		Kareler Toplamı	df	Ortalama Kare	F
Dijital dönüşüm	Gruplar Arası	11,374	4	2,844	2,197
	Gruplar İçinde	371,460	287	1,294	
	Toplam	382,834	291		
Otokratik liderlik	Gruplar Arası	23,280	4	5,820	5,461
	Gruplar İçinde	305,856	287	1,066	
	Toplam	329,136	291		
Demokratik liderlik	Gruplar Arası	7,433	4	1,858	1,723
	Gruplar İçinde	309,582	287	1,079	
	Toplam	317,015	291		

Analiz (ANOVA): Dijital dönüşüm: $F=2.197$, $p=0.069$ (anlamlı değil) Otokratik liderlik: $F=5.461$, $p<0.001$ (anlamlı fark var) Demokratik liderlik: $F=1.723$, $p=0.145$ (anlamlı değil). Özellikle 6-10 yıl çalışan bireylerin otokratik liderlik algısının diğer gruplardan anlamlı şekilde daha yüksek olduğu görülmektedir. Çalışma yılı sadece otokratik liderlik algısı üzerinde anlamlı bir fark oluşturmuştur. Analiz sonuçlarına göre yalnızca otokratik liderlik algısında çalışma yılına bağlı anlamlı fark bulunması, örgüt içi deneyim ve kıdemin liderlik algısını şekillendirdiğini göstermektedir. Özellikle 6–10 yıl arası deneyime sahip çalışanlar, kurumsal yapıyı daha yakından tanıdıkları ve hiyerarşik ilişkilerle daha fazla etkileşimde bulundukları için otoriteye dayalı liderlik tarzını daha belirgin algılayabilmektedirler. Bu durum, deneyim arttıkça yönetsel süreçlere dair farkındalığın

artması ve örgütsel disiplinin daha güçlü hissedilmesiyle açıklanabilir (Kotter, 1996). Ayrıca dijital dönüşüm süreçlerine henüz tam adapte olamayan orta kıdemli çalışanların, geleneksel kontrol mekanizmalarını daha güvenli ve tanıdık bulmaları da otokratik liderlik algısının yüksek olmasına neden olabilmektedir (Burnes, 2017) Bu sonuç, çalışanların deneyim düzeyleri arttıkça otokratik liderlik algılarının farklılaştığını göstermektedir. Dolayısıyla araştırmanın H4e hipotezi desteklenmiş, H3e ve H5e hipotezleri ise desteklenmemiştir.



6. SONUÇ

Bu araştırmanın temel amacı, dijital dönüşüm algısının demokratik ve otokratik liderlik tarzları üzerindeki etkisini incelemek ve bu liderlik biçimlerinin dijital dönüşüm süreçleri ile nasıl bir ilişki içerisinde olduğunu ortaya koymaktır. Çalışma kapsamında 292 katılımcıdan elde edilen veriler analiz edilmiş; güvenilirlik, korelasyon, regresyon, t-testleri, ANOVA ve çeşitli farklılık analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları, dijital dönüşümün hem demokratik hem de otokratik liderlik üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve güçlü bir etkisi olduğunu göstermektedir. Regresyon analizi bulgularına göre dijital dönüşüm; Otokratik liderliği pozitif ve anlamlı bir şekilde etkilemektedir. Demokratik liderliği pozitif ve anlamlı şekilde etkilemektedir. Bu sonuç, dijital dönüşümün örgütlerde liderlik davranışlarını tek yönlü olarak dönüştürmediğini, aksine hem otoriteye dayalı hem de katılımı esas alan liderlik tarzlarını aynı anda güçlendirebilen çift yönlü bir etki oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Nitekim literatürde dijital dönüşümün liderlik anlayışlarını köklü biçimde dönüştürdüğü; karar alma süreçlerinde hem veri odaklı kontrol mekanizmalarını güçlendirdiği (otokratik eğilim) hem de çalışanların katılımını artıran çevik yönetim modellerini desteklediği (demokratik eğilim) vurgulanmaktadır (Northouse, 2021; Avolio vd., 2009). Dijitalleşme ile birlikte yöneticilerin teknolojik araçlar üzerinden çalışan performansını daha yakından takip edebilmesi, gözetim yoğunluğunu artırarak otokratik liderlik davranışlarını besleyebilmektedir. Araştırmanın sonuçları da bu durumu desteklemektedir. Özellikle kurum türüne ve cinsiyete ilişkin analizlerde özel sektör çalışanlarının dijital dönüşümü daha yüksek algılaması ve aynı zamanda otokratik liderlik düzeylerinin daha yüksek çıkması bu etkiyi güçlendirmektedir. Modern literatür, yapay zekâ destekli performans analitiği, otomasyon ve dijital denetim araçlarının yönetici gücünü merkezileştirdiğini ve bu durumun daha otoriter uygulamalara zemin hazırlayabildiğini belirtmektedir (Zuboff, 2019). Öte yandan dijital dönüşümün demokratik liderlik üzerinde de anlamlı ve pozitif bir etki yaratması önemli bir bulgudur. Dijitalleşme ile birlikte örgütlerde iletişim hızlanmış, şeffaflık artmış ve çalışanların karar süreçlerine katılımını sağlayan platformlar (örneğin dijital toplantı araçları, geri bildirim sistemleri, kurumsal iletişim yazılımları) yaygınlaşmıştır. Literatürde de dijital dönüşümün demokratik, katılımcı ve çalışan merkezli liderlik davranışlarını teşvik ettiği belirtilmektedir (Kane vd., 2015; Yammarino vd., 2020). Çalışmanın bulguları da dijital dönüşüm düzeyi yükseldikçe çalışanların yöneticilerini daha demokratik algıladığını göstermektedir. Bu çifte etki, dijital dönüşümün örgütlerde tekdüze bir liderlik modeli yaratmadığını, aksine bağlama göre hem otoriteyi güçlendirebilen hem

de katılımcılığı artırabilen çok yönlü bir liderlik dinamiği ortaya çıkardığını göstermektedir. Bu durum literatürde “dijital liderlikte ikili yönetim davranışları” olarak tanımlanmakta ve dijitalleşen örgütlerin hem çeviklik hem de kontrol gereksinimine aynı anda ihtiyaç duyduğuna işaret etmektedir (El Sawy vd., 2016). Araştırmada ayrıca demografik değişkenler açısından da anlamlı bazı farklılıklar tespit edilmiştir. Özellikle cinsiyet, kurum türü ve yaş değişkenleri hem dijital dönüşüm hem de liderlik algılarında anlamlı farklılıklar göstermiştir. Erkek katılımcıların dijital dönüşümü daha yüksek algılaması ve her iki liderlik türünde de daha yüksek ortalamalara sahip olması dikkat çekicidir. Kurum türüne ilişkin farklarda ise özel sektör çalışanlarının dijital dönüşüm ve liderlik algılarının kamudan anlamlı biçimde daha yüksek olduğu görülmüştür. Bu bulgu, özel sektörün dijital dönüşüm süreçlerine daha hızlı adapte olduğunu ve liderlik davranışlarının bu dönüşümden daha yoğun etkilendiğini düşündürmektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, bu araştırma dijital dönüşümün örgütlerde liderlik tarzları üzerinde güçlü ve önemli etkiler yarattığını; çalışanların liderlik algılarının dijitalleşmenin yaygınlığına bağlı olarak hem otoriter hem de katılımcı yönde değişebildiğini göstermektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, liderlik literatüründe yalnızca teknolojik bir süreç değil; aynı zamanda lider-çalışan ilişkilerini yeniden şekillendiren sosyo-organizasyonel bir dönüşüm olarak ele alınmalıdır.

6.1. Akademik Katkı

Bu çalışma, dijital dönüşümün liderlik tarzları üzerindeki etkisini hem teorik hem de ampirik düzlemde inceleyerek literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Literatürde çoğunlukla dijitalleşme süreçleri teknolojik altyapı, dijital strateji ve iş modelleri bağlamında ele alınırken; bu tez, liderlik olgusunu dijital dönüşümle doğrudan ilişkilendirerek liderlik tarzlarının bu süreçte nasıl evrildiğini ortaya koymuştur.

Özellikle geleneksel (otokratik) ve yenilikçi (demokratik) liderlik yaklaşımlarının dijitalleşmeyle birlikte nasıl değişim geçirdiği üzerine yapılan karşılaştırmalı analiz, Türk literatüründe sınırlı sayıda çalışmada detaylı biçimde ele alınmıştır. Bu yönüyle araştırma, liderlik kuramlarının dijital çağın gereklerine göre yeniden ele alınmasına katkı sunmakta ve gelecekteki liderlik modelleri için teorik bir çerçeve önermektedir.

Ayrıca çalışmada kullanılan nicel analiz yöntemleri (regresyon, ANOVA, t-testi) ile kamu ve özel sektör çalışanları üzerinden elde edilen bulgular, yerel bağlamda dijital dönüşüm-liderlik ilişkisine dair ilk elden veri sağlayarak ampirik literatüre önemli bir katkı sağlamaktadır.

6.2. Uygulamaya Dönük Öneriler

Araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, özellikle kamu ve özel sektör kurumlarına dijital dönüşüm süreçlerini daha etkin yönetebilmeleri adına çeşitli öneriler sunulabilir:

- Kurumlar, liderlerinin dijital okuryazarlık, dijital vizyon geliştirme, esneklik ve çeviklik gibi becerilerini artırmaya yönelik sürekli eğitim programları düzenlemelidir. Geleneksel liderlik anlayışına sıkı sıkıya bağlı yöneticiler için bu eğitimler dönüşüm sürecine uyum açısından kritik öneme sahiptir.
- Kurumlarda dijital dönüşümüne sadece teknik bir süreç olarak değil, kültürel bir değişim olarak da yaklaşılmalı; liderler bu kültürel dönüşümün öncüsü olmalıdır. Açık iletişim, şeffaflık ve katılımcılık ilkeleri, dijital liderliğin temel taşları olarak desteklenmelidir.
- Çalışmada cinsiyet, kıdem ve kurum türünün liderlik algılarını etkilediği görülmüştür. Bu nedenle, kurumlar farklı demografik özelliklere sahip çalışan grupları için özelleştirilmiş liderlik geliştirme stratejileri geliştirmelidir.
- Kurumlar, dijital dönüşüm sürecinde tercih edilen liderlik stillerinin çalışan bağlılığı, motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisini düzenli olarak izlemeli ve gerektiğinde stil değişimine gitmelidir.

6.3. Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmanın bulgularından yola çıkarak gelecekte yapılacak araştırmalar için çeşitli öneriler sunulabilir:

- Bu tez nicel yöntemlerle yürütülmüş olup, ilerleyen çalışmalarda nitel yöntemler (derinlemesine görüşmeler, odak grup çalışmaları) kullanılarak liderlerin dijital dönüşüm algıları ve deneyimleri daha detaylı şekilde analiz edilebilir.

- Araştırmanın örneklemi sınırlı bir bölgeyle sınırlı tutulmuştur (Amasya/Merzifon). Gelecek çalışmalarda farklı coğrafi bölgeler veya sektörler arasında karşılaştırmalı analizler yapılarak genellenebilirlik artırılabilir.
- Dijital dönüşümün liderlik üzerindeki etkisinin zamanla nasıl değiştiğini gözlemlemek için boylamsal araştırma tasarımları tercih edilebilir.
- Bu çalışma otokratik ve demokratik liderlik üzerinde yoğunlaşmıştır. Gelecek çalışmalarda dönüşümcü, etik, hizmetkâr veya vizyoner liderlik tarzlarının dijital dönüşümle ilişkisi daha derinlemesine ele alınabilir.



KAYNAKLAR

- Ackermann, K., Feliks, J. ve Murphy R. (2016). Reciprocity as an individual difference, *Journal of Conflict Resolution*, 60(2): 340-367.
- Afsar, B. ve Rehman, M. (2012). The Impact of Paternalistic Leadership on Organization Commitment and Organization Citizenship Behaviour, *Journal of Business Management and Applied Economics*, 50: 148-159.
- Akdemir, A. (2016). *Örgütlerde Stratejik Yönetim* (1. Baskı). Ankara: Orion Kitabevi.
- Akdoğan, A. ve Demirtaş, Ö. (2014). Etik Liderlik Davranışlarının Etik İklim Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Politik Algılamaların Aracı Rolü, *Journal of Economics and Administrative Sciences*, XVI (1):107-123.
- Aksoy, C. (2021). *İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Aksoy, C. (2024). *İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı*. Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi, 4(1): 1-29. <https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569>
- Akyüz, B., Kaya, N. ve Aravi, B. (2015). Kamu Çalışanlarının İş Tatmini Üzerinde Liderin Güç Kaynaklarının Rolü. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 13(25): 71-90.
- Alaca, S. T. (2025). *Dijital Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması*. Yüksek lisans tezi. Uludağ Üniversitesi. <https://acikerisim.uludag.edu.tr/bitstreams/cec2cdfb-6b92-4dec-a1d0-2b8fc252c203/download> (20.10.2025).
- Al Nuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P. ve Vorobyev, D. (2022). Mastering Digital Transformation: The Nexus between Leadership, Agility and Digital Strategy. *Journal of Business Research*, 145: 636-648. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038>
- Ardıçlı, A. (2001). Leadership Styles and Work-Related Values of Managers And Employees of Manufacturing Enterprises in Post-Communist Countries, *Human Resource Development Quarterly*, 12(4): 363-383
- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1): 231-257.
- Aronson, E. (2001). Integrating Leadership Styles and Ethical Perspectives, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18: 244-256.
- Arslan, F. ve Uğurlu, Ö. (2017). 1997-2017 Yılları Arasında Liderlik Becerileri ile İlgili Araştırmaların İçerik Analizi ile İncelenmesi. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 15(2): 62-80.

- Aslan, E (2022). *Demokratik ve Otokratik Liderlik Yaklaşımlarının Kamu Çalışanları Üzerindeki Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi. Gebze. Gebze Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Aslan, Ş. (2019). *Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları* (2. Baskı). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Autor, D. H. (2015). Why are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3): 3-30.
- Aycan, Z., Kanungo, R. N., Mendonca, M., Yu K., Deller, J., Stahl, G. ve Anwar, K. (2000). Impact of Culture on Human Resource Management Practices: A, 10-Country Comparison. *Applied Psychology: An International Review*, 49(1): 192-221.
- Aydın, E. (2018). Türkiye’de Teknolojik İlerleme ile İstihdam Yapısındaki Değişme Projeksiyonu: Endüstri 4.0 Bağlamında Ampirik Analiz. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(31): 461-471.
- Aydın, M. (1994). *Eğitim Yönetimi*. Ankara: Hatipoğlu Yayınları.
- Ayhan, Ö. (2012). *Kız Teknik ve Meslek Liselerindeki Yöneticilerin, Etkili Liderlik Özelliklerinin Araştırılması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakani, İ. ve Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “Türleri” Ve “Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durumun Karşılaştırması: Eğitim Kurumları Yöneticilerinin Algılarına Dayalı Bir Alan Araştırması, *KMÜ Sosyal ve Araştırmalar Dergisi*, 12(19): 74-77.
- Baker, M. (2014). *Digital Transformation* (4th ed.). Create Space Independent Publishing Platform.
- Baltaş, A. (2008). *Ekip Çalışması ve Liderlik*. İstanbul: Remzi Kitabevi 8.Baskı.
- Barlı, Ö. (2008). *Davranış Bilimleri ve Örgütlerde Davranış*. 3. Baskı, Aktif Yayınevi, Erzurum.
- Barutçugil, İ. (2014). *Liderlik* (1. Baskı). İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass Bernard, M. (1990). *Bass, Stogdill’s Handbook of Leadership*, New York: The Free Pres.
- Bass, Bernard M. (1997). Personal Selling and Transactional Transformational Leadership, *Journal of Personal Selling and Sales Management*, 17(3): 19-28.
- Bass, B., Avolio, B., Jung, D. ve Berson, Y. (2003). Predicting Unit Performance by Assessing Transformational and Transactional Leadership, *Journal of Applied Psychology*, 88(2): 207– 218.
- Başaran İ. E. (1998). *Yönetimde İnsan İlişkileri*, Ankara: Adnan Web Tesisleri Basımı.

- Bay, M. ve Akpınar, S. (2017). Liderlik Tarzları ve Girişimcilik Özellikleri Üzerine Bir Uygulama. *Journal of International Social Research*, 10(52).
- Bayrak, Y. (2001). Yönetimde Bir İhmal Konusu Olarak Güç ve Güç Yönetimi -II-. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(1).
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A. ve Esteves, J. (2022). Impact Of Digital Leadership Capability on Innovation Performance: The Role of Platform Digitization Capability. *Information and Management*, 59(2): 1–17.
- Bennis, W. (1996). *Visionary Leadership, Beyond Leadership* (Edit: Warren Bennis, Jagdish Parikh ve RonnieLessem), Blackwell Publishers Inc.
- Bhatti, N., Maitlo, G. M., Shaikh N., Hashmi M. A. ve Shaikh, F. M. (2012). The Impact of Autocratic and Democratic Leadership Style on Job Satisfaction, *International Business Research*, 5(2):192–201.
- Bien M. ve Maslyn J. M., (2005). *Paternalism as a Form of Leadership: Differentiating Paternalism from Leader Member Exchange*, Paper Presented at the Meeting of
- Bilgili, H.A. ve Çetin, B. (2019). Siyasi Liderlerden Beklenen Liderlik Özellikleri: X ve Y Kuşağı Bağlamında Nitel Bir Araştırma. *LAÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2): 135-151.
- Bill, J. ve Stephen, J. (2007). *Leadership Agility: Five Levels Of Mastery For Anticipating And Initiating Change*. Jossey-Bass.
- Bolat, T. ve Seymen, O. A. (2003). Örgütlerde İş Etiğinin Yerleştirilmesinde Dönüşümcü Liderlik Tarzının Etkileri Üzerine Bir Değerlendirme, *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(9): 59-85.
- Bovee, C. (1993). *Management*, Mcgraw-HillInc., 3, New York.
- Boyacıgiller, N. A. (2000). *Örgüt Biliminden Türk Yöneticilerinin Alacağı Dersler: Bazı Uyarılar ve Öneriler*, 1-3, Basım. Ankara: Türk Psikologlar Derneği Yayınları, Ağustos.
- Bozdoğan, K. ve Sağnak, F. (2011). İlköğretim Okul Müdürlerinin Liderlik Davranışları ile Öğrenme İklimi Arasındaki İlişki, *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Dergisi*, 11(1): 1-9.
- Brengelmann, J. (1995). *Davranışçı Psikoloji Açısından Vizyoncu ve Karizmatik Yönetim* (Çev: Veli KARAGÖZ), Vizyon Yönetimi, İstanbul: Evrim Yayınevi.
- Brown, M. (2007), Misconceptions of Ethical Leadership, How To Avoid Potential Pitfalls: *Journal of Organizational Dynamics*, 36(2): 140–155.
- Bryant, E., (2003). The Role of Transformational and Transactional Leadership in Creating, Sharing and Exploiting Organizational Knowledge, *Journal of Leadership, Organizational Studies*, 9(4): 32-44.

- BTSB (2018). Türkiye'nin sanayi devrimi dijital Türkiye yol haritası, <https://www.sanayi.gov.tr/tsddtyh.pdf> (10.07.2025).
- Buluç, B. (1998). Bilgi Çağı ve Örgütsel Liderlik, *Yeni Türkiye Dergisi*, 4(20): 1205-1213.
- Bulut, H. (2012). *Etik Liderliğin ve Etik İklimin Çalışanların Örgütsel Bağlılığına ve İş Performanslarına Etkileri*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü.
- Burnes, B. (2017). *ManagingChange* (7. Baskı). Pearson Education Limited.
- Castelo-Branco, I., Oliveira, T., Simões-Coelho, P., Portugal, J. ve Filipe, I. (2022). Measuring the Fourth Industrial Revolution Through The Industry 4.0 Lens: The Relevance of Resources, Capabilities and The Value Chain. *Computers in Industry*, 138: 1–16. <https://doi.org/10.1016/j.compind.2022.103639>
- Cech, F. ve Tellioğlu, H. (2019). Impact of the Digital Transformation: An Online Real Time Delphi Study. *Computers and Society*, 1–5.
- Celep, C. (2004). *Dönüşümsel Liderlik*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Cengiz, S. ve Şahin, A. (2020). Teknolojik ilerlemenin istihdam yaratmadaki rolü ve önemi: Türkiye örneği. *Karadeniz Uluslararası Bilimsel Dergi*, 45: 160–172. <https://doi.org/10.17498/kdeniz.657015>
- Cheng, B. S., Chou L. F., Wu T. Y., Huang, M. P. ve Farh, J. F. (2004). Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing a Leadership Model in Chinese Organizations, *Asian Journal of Social Psychology*, 7(1): 89–117.
- Chew, I. K. H., William, D. S. ve Ceo, W. Z. (2005). Transformational Leadership and Organizational Outcomes: The Mediating Role of Human Capital Enhancing, *Human Resource Management*, 16(1): 39-52.
- Chui, M., Manyika, J. ve Miremadi, M. (2016). Where Machines Could Replace Humans and Where They Can't yet. McKinsey Quarterly. 21.07.2024 <https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet> (21.10.2025).
- Conger, J. A. (1991). Inspiring Others: The Language of Leadership, *Academy of Management Executive*, 5(1): 31-45.
- Cumaguliyev, G. (2010). *Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik Yaklaşımları Ekseninde Sakıp Sabancı: Bir İnceleme*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Çankaya, İ. Ve Karakuş, M. (2010). Okul Yöneticilerinin Takım Liderliği Davranışlarına Yönelik Bir Ölçme Aracı Geliştirme Çalışması, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(2): 167-183.

- Çavuş, M. ve Harbalıoğlu, M. (2016). Yöneticinin Güç Kaynakları Algısı Ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı: Konaklama İşletmeleri Üzerine Bir Araştırma. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(1): 117-130.
- Çelik, D. D. V. (1998). Eğitimde Dönüşümcü Liderlik. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16): 423-442.
- Çetin, N.G. ve Beceren, E. (2007). Lider Kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(5):110-132.
- Dağlar, H. Ve Öztürk, A. (2025). *Dijital Dönüşümün Çalışanların İş Tatminine Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü. Kastamonu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(Özel Sayı), 34-56. <https://doi.org/10.21180/iibfdkastamonu.1657992>
- Deiser, R. (2018). *Digital Transformation Challenges in Large and Complex Organizations*. USA: Center for the Future of Organization Press.
- Deliveli, Ö. (2010). *Yönetimde Yeni Yönelimler Bağlamında Lider Yöneticilik*. Yüksek Lisans Tezi, Süleyman Demirel Üniversitesi SBE, Isparta.
- Dess, G. G. ve Picken, J. C. (2000). *Strategic Management: Text and Cases* (10th Ed.). USA: McGraw-Hill Education.
- Dikmen, B. (2012). *Liderlik Kuramları ve Dönüştürücü Liderlik Kuramının Çalışanların Örgütsel Bağlılık Algıları Üzerindeki Etkisine Yönelik Uygulamalı Bir Araştırma*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Doğan, S. (2001). *Vizyona Dayalı Liderlik, Philip ve Richard's*. İnsan ve İş Kaynakları Danışmanlığı Yayını, Seçil Ofset, İstanbul.
- Dubinsky, A. J., Yammarino, F. J., Jolson, M. A. ve Spangler, W. D. (1995). Transformational Leadership: An Initial Investigation in Sales Management, *Journal of Personal Selling, Sales Management*, 15(2): 17-31
- Dyczkowska, J. ve Dyczkowski, J. (2018) Democratic or autocratic leadership style? Participative management and its link to reward strategies and job satisfaction in SMEs, *Athens Journal of Business and Economics*, 4(2): 193-217.
- Efeoğlu, R. ve Bozkurt, E. (2018, September 7–8). Sanayi 4.0 ve işgücü piyasasına etkisi. *IV. International Caucasus Central Asia Foreign Trade and Logistics Congress*, Didim, Aydın, Türkiye.
- Eraslan, L. (2004). Liderlik Olgusunun Tarihsel Evrimi, Temel Kavramlar ve Yeni Liderlik Paradigmasının Analizi. *Milli Eğitim Dergisi*, 162.
- Erçetin, Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (2. Baskı). Ankara: Nobel Yayın.

- Erdem, O. ve Dikici A.M., (2009). Liderlik ve Kurum Kültürü Etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29): 198-213.
- Eren, E. (2001). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 7.Baskı, Beta Basım Yayın Dağıtım Aş., İstanbul.
- Eren, E. (2000). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Basım Yayınları.
- Eryeşil, K. (2012). *Liderlik Tarzları ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü. Konya.
- Farh, J. L. ve Bor-Shiuan, C. (2000) A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations. *Management and Organizations in the Chinese Context*. Palgrave Macmillan, London, 84-127.
- Fey, C. F., Adaeva, M. ve Vitkovskaia, A. (2001). Developing a Model of Leadership Styles: What Works Best in Russia, *International Business Review*, 10: 615-643.
- Fidanoğlu, A. (2016). *Otokratik ve Demokratik Liderlik Tarzının Lidere ve Takıma Olan Güvene Etkisi: Şanlıurfa Büyükşehir Belediyesi Deneme Modelli Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi.
- Freeman, R. ve Stewart, L. (2007). Developing Ethical Leadership, *Change: The Magazine of Higher Learning*, 9.
- Gallagher, A. ve Tschudin, V. (2010). Educating for Ethical Leadership, *Nurse Education Today*, 30(3): 224-227.
- Gedikoğlu, T., Şahin, S. ve Büyükelbaşı, Ö. (2004), İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Kültürel Liderlik Davranışlarına İlişkin Yönetici ve Öğretmen Algıları, *M. Ü. Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 19(19): 73-84.
- Genç, N. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Genç, N. ve Halis, M. (2006). *Kalite Liderliği*. İstanbul: Timaş Yayınları.
- Gerlitz, L. (2015). Design for Product and Service Innovation in Industry 4.0 in Emerging Smart Society. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 5(2): 181-198.
- Geylani, A. (2013). Okul Yönetiminde Kültürel Liderlik Yaklaşımı ve Toplumsal Boyutu, *Karatekin Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 1(1): 1-23.
- Gill, M. ve VanBoskirk, S. (2016). The Digital maturity model 4.0: Benchmarks: Digital business transformation playbook. *Forrester Research*.
- Gobble, M. M., 2018. Digitalstrategyand Digital transformation. *Research-Technology Management*, 61(5): 66-71.

- Göncü, A., Aycan, Z. ve Johnson, R. E. (2014). Effects of Paternalistic and Transformational Leadership on Follower Outcomes, *International Journal of Management and Business*, 5(1), 36-58.
- Graham, L. N. ve Witteloostuijn, A. V. (2010). *Leader-Member Exchange Communication Frequency and Burnout*, Utrecht School of Economics Tjalling C. Koopmans Research Institute, 1-40.
- Grover, V., Tseng, S. L. ve Pu, W. (2022). A Theoretical Perspective on Organizational Culture Digitalization. Information <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103639>
- Gupta, M. (2018). Engaging Employees at Work: Insights from India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1): 3-10.
- Güçlü, N. ve Okçu, V. (2015). İlköğretim Öğretmenlerinin Etkili Takım Çalışmasına İlişkin Algıları ile Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişki, *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(1): 49-69.
- Gül, H. (2003). *Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Bağlılık İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*.Doktora Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gül, H. ve Aykanat, Z. (2012). Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma / Karizmatik Liderlik ile Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 16(1).
- Güney, S. (2012). *Liderlik* (1. Basım) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Güney, S. (2020). *Davranış Bilimleri* (12. Basım). Ankara: Nobel Yayınevi.
- Gürer, B. (2002). *Toplam Kalite Yönetiminde Takım Çalışması*. Yüksek Lisans Tezi, Uludağ Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Bursa.
- Güvener, A. (2019). *Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların teknolojik hazıroluş seviyelerinin belirlenmesi*. Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Bahçeşehir Üniversitesi SBE.
- Hansen, L. ve Nissenbaum, H. (2009). Digital disaster, cyber security, and the Copenhagen School. *International Studies Quarterly*, 53(4): 1155-1175.
- Hartog, N. D., MuijenJaap J. V. ve Kopman P. L. (1997). Transactional Versus Transformational Leasrship An Analysis of the MLQ, *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70: 19-34.
- Heiets, I., La, J., Zhou, W., Xu, S., Wang, X. ve Xu, Y. (2022). Digital Transformation of Airline Industry. *Research in Transportation Economics*, 92: 101186. <https://doi.org/10.1016/j.retrec.2022.101186>

- Henderikx, M. ve Stoffers, J. (2022). An Exploratory Literature Study in to Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*, 14(2): 1–18. <https://doi.org/10.3390/su14020687>
- Henriette, E., Feki, M. ve Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. *MCIS*, 33, http://aisel.aisnet.org/mcis2016http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33_1-8.
- Henseler, J., Ringle, C. M., Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115–135. <https://doi.org/10.1007/s11747-014-0403-8>
- Hirt, M. ve Davison, R. M. (2018). Digital transformation and organizational change. *Journal of Business Research*, 94: 1-9.
- House, R. J., Dorfman, P. W., Javidan M., Hanges P. J. ve Sully de Luue, M. F. (2014). *Strategic Leadership Across Cultures*, Sage Publications Inc., USA.
- House, R. J. ve Javidan, M. (2004). Overview of GLOBE, Culture, Leadership and Organizations: The GLOBE Study of 62 Societies Sage Publication Inc. USA.
- [https://businessmanagement.wordpress.com/2007/06/06/formal-and-informal-leader/\(03.02.2025\)](https://businessmanagement.wordpress.com/2007/06/06/formal-and-informal-leader/(03.02.2025)).
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A. ve Kantola, J. (2021). DigitalTransformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework. *Journal of Change Management*, 21(4): 451–479. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
- Iyer, A. (2018). Moving from Industry 2.0 to Industry 4.0: A Case Study from *India on Leapfrogging in Smart Manufacturing*. *Procedia Manufacturing*, 21: 663–670. <https://doi.org/10.1016/j.promfg.2018.02.169>
- İbicioğlu, H. Özmen, H. İ. ve Taş, S. (2009). Liderlik Davranışı ve Toplumsal Norm İlişkisi: Ampirik Bir Araştırma. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2): 1-23.
- İlhan, A. ve İnce, E. (2015). Takım Çalışması ve Takım Etkinliğini Belirleyen Faktörlerin Ölçülmesi: Gaziantep Üniversitesinde Bir Uygulama, *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1): 127-152.
- İmamoğlu, D. K. (2022) *Demokratik ve Otokratik Liderlik Tarzlarının Bütünleşik Kalkınmaya Etkisinde Yönetim Niteliğinin Rolü*. Yayınlanmış Doktora Tezi. İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- İnce, M., Bedük A. ve Aydoğan E. (2004). Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik Nitelikleri, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (11): 423- 446.
- İzğören, A. Ş. (2005). *Geleceğin Organizasyonunu Yaratmak*, Elma Yayınevi, 975 6093-06-4.

- Javidan, M., Dorfman, P. W., Howell, J. ve Hanges, P. J. (2010). *Leadership and Cultural Context: A Theoretical and Empirical Examination Based on Project GLOBE*, Handbook of Leadership Theory and Practice, (Ed: N. Nohria ve R. Khurana), Harvard Business Press, Boston.
- Kabasakal, H. ve Bodur, M. (2007). Leadership and Culture in Turkey: A Multifaceted Phenomenon. *Culture and Leadership Across the World: The Globe Book of in-depth Studies of*, 25: 835-874.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise. MIT Sloan Management Review Ağ Sitesi. <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/> (20.10.2025).
- Kanungo, R. N. (2001). Ethical Values of Transactional and Transformational Leaders, *Canadian Journal of Administrative Sciences Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 18(4): 257-265.
- Karip, Y. D. D. E. (1998). Dönüşümcü Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 16(16): 443-465.
- Karkın, N. (2004). Kamu ve Özel Sektör Yöneticilerinin Liderlik Davranışları, Bir Literatür Analizi Denemesi. *İçişleri Bakanlığı Türk İdare Dergisi*, 445.
- Kart-Ersoy, M. ve Güldü, Ö. (2008). Özerk Benlik Yönetimi Ölçeği: Uyarlama Çalışması, *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, 41(2): 187-207.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1): 1-10.
- Kirby, P. C., Paradise, L. V. ve King, M. I. (1992). Extraordinary leaders in education: Understanding transformational leadership. *The Journal of educational research*, 85(5): 303-311.
- Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N. ve Buckley, N. (2016). Aligning the Organization for Its Digital Future. Cambridge: MIT Sloan Management Review.
- Klein, M. (2020). *Dijital Dönüşüm Döneminde Liderlik Özellikleri*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Koçel, T., (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18. Baskı) İstanbul: Beta Basım.
- Koh, William L., Richard M. Steers ve James R. Terborg (1995). The Effects of Transformational Leadership on Teacher Attitudes and Student Performance in Singapore, *Journal of Organizational Behavior*, 16(4): 319-333.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change* (2nd Ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Köksal, O. (2011). Bir Kültürel Liderlik Paradoksu: Paternalizm, *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(15): 101-122.

- Köksoy, E. (2022). *Dijital Liderliğin Dijital Örgütsel Dönüşüm Sürecine Etkisi*. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yüksek Lisans Tezi, Denizli.
- Köksoy, E. ve Oktaysoy, O. (2025). Dijital Liderliğin Dijital Örgütsel Dönüşüm Sürecine Etkisi: Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü. *Uluslararası Ekonomi İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2): 799-817. <https://doi.org/10.29216/ueip.1693412>
- Kuyumcu, M. (2007). *İlköğretim Okullarında Okul Kültürü ve Takım Liderliği*, Doktora Tezi, Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.
- KyungSung, T. (2018). Industry 4.0: A Korea perspective. In Technological Forecasting and Social Change. <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2017.11.005>
- Lasi, H., Fettke, P., Kemper, H.-G., Feld, T. ve Hoffmann, M. (2014). Industry 4.0. In Business ve Information Systems Engineering. <https://doi.org/10.1007/s12599-014-0334-4>
- Lewin, K. (1997). Experiments in Social Space (1939), Reflections, 1(1) 7-13.
- Lewin, K. (1997). Sosyal Uzayda Deneyler (1939). K. Lewin, *Sosyal çatışmaları ve sosyal bilimlerde alan teorisini çözme* (s. 59–67). Amerikan Psikoloji Derneği.
- Li, F., Trappey, A. J. C., Lee, C.-H. ve Li, L. (2022). Immersive Technology-Enabled Digital Transformation in Transportation Fields: A Literature Overview. Expert Systems with Applications, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2022.117459>
- Liphadzi, M., Aigbavboa, C. ve Iwala, W. (2015). Relationship Between Leadership Styles and Project Success in the South Africa Construction Industry, *Procedia Engineering*, 123: 284-290.
- Lumi, A. (2020). *The impact of digitalisation on human resources development*. Prizren Social Science Journal, 4(3): 39-46.
- Lunenburg, F. C. ve Ornstein, A. C., (2013). *Eğitim Yönetimi*, (Çev. Arastaman, Ed.), 6. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Mac Kenzie, S., Podsakoff, P. ve Rich, G. (2001). Transformational and Transactional Leadership and Sales person Performance, *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2): 115- 134.
- Manyika, J. (2017). Technology, Jobs and the Future of Work. McKinsey, Company Ağ Sitesi. 12.10.2024 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work> (22.08.2025).
- Matt, C., Hess, T. ve Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*. 57(5): 339–343. Gabler Verlag. <https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5>

- Maya, İ. (2017). İlkokul Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Kültürel Liderlik Davranışlarını Gösterme Düzeyleri, *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 15(29), 107-126.
- Mendonca, M. (2001). Preparing for Ethical Leadership in Organizations, *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 18(4): 266-276.
- Mete Y. A. ve Serin H., (2015). Okul Yöneticilerinin Babacan Liderlik Davranışı ile Öğretmenlerin Örgütsel Vatandaşlık ve Örgütsel Sinizm Davranışları Arasındaki İlişki, *Hasan Âli Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2): 147-159.
- Meydan, C. ve Polat, M. (2010). Liderin Güç Kaynakları Üzerine Kültürel Bağlamda Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(4): 123-140.
- Microsoft. (2025). The Manufacturing Book of Dreams Digital Business Transformation Patternsfor a Mobile First, Cloud-First world, <https://www.slideshare.net/MicrosoftAT/digital-transformation-book-of-dreams> (20.10.2025).
- Mondada, R. F. ve Siegart, R. (2008). What do people expect from robots? Sözlü Bildiri, Intelligent Robots and Systems. Nice, 3816-3821.
- Newstrom, J. W. ve Davis K. (1993). *Organizational Behavior: Human Behavior At Work*, 9. Edition, New York: Mc Graw Hill Inc.
- Norris, C., Barnett, B., Basom, M. ve Yerkes, D. (1996). The cohort: A vehicle for building transformational leadership skills. *Planning and Changing*, 27: 145-164.
- Norzaidi, M. D., Salwani, M. I., Chong, S. C. ve Rafidah, K. (2018). A study of intranet usage and resistance in Malaysia's port industry. *Journal of Information ve Knowledge Management*, 49(1): 37-47.
- Odumeru, J. ve Ogbonna, I. (2013). Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature, *International Review of Management and Business Research*, 2(2): 355-361.
- Oktay, E. ve Gül, H. (2003). Çalışanların Duygusal Bağlılıklarının Sağlanmasında Congerve Kanungo'nun Karizmatik Lider Özelliklerinin Etkileri Üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde Yapılan Bir Araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10: 403-428.
- Olena, N., Olga, S., Larysa, C. ve Natalia, F. (2019). System of Digital Transformation Indicators In Transport Sector. *European Journal of Intelligent Transportation Systems*, https://doi.org/10.31435/rsglobal_ejits/31072019/6576
- O'Reilly III, C. A. ve Tushman, M. L. (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Redwood City: Stanford University Press.
- Önen, H. Ve Kanayran, H.B. (2015). Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir Değerlendirme. *Birey ve Toplum Dergisi*, 5(10): 43-63.

- Özçelik, T. ve Onursal, F. S. (2020). Endüstri 4.0'ın iş hayatı ve sendikalaşma üzerine etkisi. *Business ve Management Studies: An International Journal*, 8(1): 981–1007. <https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1399>
- Özden, Y. (2002). *Eğitimde Yeni Değerler, Eğitimde Dönüşüm*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.F
- Özgün, İ. (2025). *İşletmelerde dijital dönüşümün yönetim uygulamalarına etkileri* [Yüksek lisans tezi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı.
- Özler, N.D. (2013). *Liderlik*.Koparal, C. Özalp, İ. içinde, Yönetim ve Organizasyon (No:2944 s. 94-123) Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1): 41-64.
- Öztürk, T. (2016). *Liderlik Davranışlarının Yönetim İnovasyonu Üzerindeki Etkileri*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Van: Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Palmer, K. ve Blake, D. (2018). *The Expertise Economy: How the Smartest Companies Use Learning to Engage, Compete and Succeed*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Parikh, J., Bennis, W. ve Lessem, R. (1996). *Developing a Vision, Beyond Leadership* Black well Publishers Inc.
- Pasinli, R. T. ve Benhür Aktürk, E. (2025). *Örgütlerin Dijitalleşme Süreçlerinde Liderlik Tarzlarının Süreç Başarısına Etkisi*. EKEV Akademi Dergisi, (102): 1-20. <https://doi.org/10.17753/sosekev.1496391>
- Pellegrini, E. K. ve Scandura, T. A., (2008). Paternalistic Leadership: A Review and Agenda for Future Research, *Journal of Management*, 34(3): 566–593.
- Pendlebury, M. (2004). Individual Autonomy and Global Democracy, *Theoria*, 43 58.
- Peng, Y. ve Tao, C. (2022). Can Digital Transformation Promote Enterprise Performance? From the Perspective of Public Policy and Innovation. *Journal of Innovation, Knowledge*, 7(3), 100198.
- Piccolo R. ve Colquitt J. (2006). Transformational Leadership and Job Behaviors: the Mediating Role of Core Job Characteristics, *Academy of Management Journal*, 49(2): 327-340.
- Polat, M., Yalçın, S. ve Köroğlu, M. (2024). Dönüşümcü Liderlik, Örgütsel Sinizm ve Örgütsel İletişim Arasındaki İlişkinin İncelemesi. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi* (71): 177-204.
- Prince, K. A. (2017). Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) Industrie 4.0 and Leadership. <http://aisel.aisnet.org/iceb2017/23>

- Robinson, J. R. L., Marshall, W. G. ve Stamps, M. B. (2005). Sales forceuse of technology: Antecedents to technology acceptance. *Journal of Business Research*, 58(12): 1623-1631.
- Rogers, E. M. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. New York: Columbia Business School Publishing.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A. ve Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 27(2): 237–264. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sancar, M. (2013). *Stats School Principals Perceived Leadership Behaviors in Relation of English Language and Other Subject Area Teachers, Jobssatisfaction in Trnc*” Doktora tezi, Doğu Akdeniz Üniversitesi.
- Santos, B. P., Santos, F. C. ve Lima. T.M. (2018). *World Congress on Engineering: WCE* Imperial College London, London, U.K.
- Satyro, W. C., de Almeida, C. M. V. B., Pinto, M. J. A., Contador, J. C., Giannetti, B. F., de Lima, A. F. ve Fragomeni, M. A. (2022). Industry 4.0 implementation: The Relevance of Sustainability and the otential Social Impact in a Developing Country. *Journal of CleanerProduction*, 337.
- Scandura, T. A. ve Ethlyn A. WILLIAMS (2004). Mentoring and Transformational Leadership: The Role of Supervisory Career Mentoring, *Journal of Vocational Behavior*, 65(3): 448-468.
- Schallmo, D. R. A. ve Williams, C. A. (2018). *Digital transformation now*. USA: Springer International Publishing.
- Serinkan, C. (2012). *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar*.3. Basım, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon*. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Shah, K., Patel, N., Thakkar, J. ve Patel, C. (2022). Exploring Applications of Blockchain Technology for Industry 4.0. *Materials Today: Proceedings*. <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2022.03.681>
- Srisathan, W. A. ve Naruetharadhol, P. (2022). A COVID-19 Disruption: The Great Acceleration of Digitally Planned and Transformed Behaviors in Thail and. *Technology in Society*, 68. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101912>
- Stewart, J. (2006). Transformational Leadership. An Evolving Concept Examined through the Works of Burns, Bass, Avolioand Leith wood, *Canadian Journal of Educational Administration and Policy*, 54: 1-29.
- Sunman, G. (2025). Dijital Dönüşüm ve Liderlik İlişkisi: Bibliyometrik Bir Analiz. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 49(3): 142–159

- Susan, B. ve Whiteley, P. (2007). Kusursuz Liderlik, Çev.: Ümit Şensoy, İstanbul: Acar Basım.
- Şahin, K. (2019). *Kuşaklararası Liderlik ve Değişen Liderlik Olgusu*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Şahin, S. (2006). İlköğretim Okulu Müdürlerinin Dönüşümcü ve Sürdürümcü Liderlik Stilleri (İzmir İli Örneği), *Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 23: 188-199.
- Şantaş, F., Şantaş, G. ve Özer, Ö. (2018). *Sağlık Kurumlarında Liderlik Araştırmaları*, Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Şendoğdu, A. A. ve Erdirençelebi, M. (2014). Paternalist Liderlik ile Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişkiye Yönelik bir Araştırma, *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 14(27), 253-274.
- Şimşek, Ş. (2005). *Yönetim ve Organizasyon*, Konya, Güney Ofset.
- Şimşek, M. Ş. (2018). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Yayınları.
- Şişman, M. (2002). *Öğretim Liderliği*. Ankara: Pegem A Yayıncılık.
- Tanrıöğen, A. (1998). *Okul Yöneticilerinin Etkililiği ile Öğretmen Morali Arasındaki İlişkiler*. Yayınlanmamış Doktora Tezi. Ankara: Hacettepe Üniversitesi.
- Tay, S. I., Chuan, L. Te, Aziati, N. ve Ahmad, N. A. (2018). An Overview of Industry 4.0: Definition, Components, and Government Initiatives. *Journal of Advanced Research in Dynamical, Control Systems*, 10(14): 1379–1387. <https://www.researchgate.net/publication/332440369>
- Telli, E. (2022). İşletmelerin Dijital Dönüşüm Yolculuğunda Liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikten Dijital Liderliğe. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3): 307-318. <https://doi.org/10.52791/aksarayiibd.1113592>
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması, *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 14: 1-16.
- Terzi, A. R. ve Çelik, H. (2016). Okul yöneticilerinin liderlik stilleri ve algılanan örgütsel destek ilişkisi. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 5(2): 87-98.

- Torres de Oliveira, R., Ghobakhloo, M. ve Figueira, S. (2023). Industry 4.0 towards social and environmental sustainability in multinationals: Enabling circular economy, organizational social practices, and corporate purpose. *Journal of Cleaner Production*, 430, <https://doi.org/https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.139712>.
- Ünal, M. (2012). Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik. *Marmara Üniversitesi İİBF Dergisi*, 32(1): 297-310.
- Verma, P., Kumar, V., Daim, T., Sharma, N. K. ve Mittal, A. (2022). Identifying and Prioritizing Impediments of Industry 4.0 to Sustainable Digital Manufacturing: A Mixed Method Approach. *Journal of Cleaner Production*, 356: 131639. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.131639>
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Ruvio, A. ve Schwabsky, N. (2005). Public sector innovation for the managerial and the post-managerial era: Promises and realities in a globalizing public administration. *International Public Management Journal*, 8(1), 57-81.
- Vinitha, K., Ambrose Prabhu, R., Bhaskar, R. ve Hariharan, R. (2020). Review on Industrial Mathematics and Materials at Industry 1.0 to Industry 4.0. *Materials Today: Proceedings*, <https://doi.org/10.1016/j.matpr.2020.06.331> 33, 3956–3960.
- Westerman, G., Bonnet, D. Ve McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Winston, B.E., Patterson, K. (2006). An Integrative Definition of Leadership. School of Leadership Studies, Regent University *International Journal of Leadership Studies* 1(2): 6-66.
- Yeşil, A. (2016). Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 2(3): 158-180.
- Yeşilkuş, F. ve Özbozkurt, O. B. (2024). Dijital liderlik üzerine gerçekleştirilen yüksek lisans ve doktora tezleri üzerine bir araştırma. *Business, Economics and Management Research Journal*, 7(1): 80-92. <https://doi.org/10.58308/bemarej.1382643>
- Yin Khaw, T., Ping Teoh, A., Nabiha Abdul Khalid, S. ve Letchmunan, S. (2022). The Impact of Digital Leadership on Sustainable Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Development*, 41(9–10): 514–534. <https://doi.org/10.1108/jmd-03-2022-0070>
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde Liderlik* (8. Basım b.). (Ş. Çetin, R. Baltacı, Çev.) Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zaccaro S. J., Rittman A. L. ve Marks M. A., (2001). Team Leadership, *The Leadership Quarterly*, 12: 451-483.

- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L. ve Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14).
- Zel, U. (2011). *Kişilik ve Liderlik* (3. Basım). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Zhai Q., Lindorff M. ve Cooper B., (2013). Work place Guanxi: Its Dispositional Antecedents and Mediating Role in the Affectivity-Job Satisfaction Relationship, *Journal of Business Ethics*, 117: 541-551.
- ZiaeiNafchi, M. ve Mohelská, H. (2018). Effects of Industry 4.0 on the Labor Markets of and Japan. <https://doi.org/10.3390/economies6030039> *Economies*, 6(3): 1–13.
- Zopiatis, A., Constanti, P. (2010). Leadership Styles and Burnout: Is There an Association? *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 22(3): 300–320. <https://doi.org/10.1108/09596111011035927>
- Zou W. C., Titan Q. ve Liu J. (2015). Servant Leadership, Social Exchange Relationship, and Follower's Helping Behavior: Positive Reciprocity Belief Matters, *International Journal of Hospitality Management*, 51: 147-156.

EKLER

EK1: Anket soruları

A. Yaş _____

B. Cinsiyet () Erkek () Kadın C.

Eğitim Durumu () İlköğretim () Ortaöğretim () Önlisans () Lisans () Lisansüstü

Ç. Kurumu _____

D. Pozisyon () Personel () Alt Düzey () Orta Düzey () Üst düzey

E. Kurumda çalışma süresi
(Yıl) _____

Lütfen aşağıdaki soruların cevaplarını yan taraftaki kutulara (x) ile belirtiniz.					
	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
1. Çalıştığım örgütte dijitalleştirilebilecek her şeyi dijitalleştirmeyi hedefleriz.					
2. Çalıştığım örgütte farkı kaynaklardan büyük miktarlarda veri toplarız.					
3. Çalıştığım örgütte dijital teknolojileri kullanarak farklı iş süreçleri arasında daha sağlam ağlar oluşturmayı amaçlarız.					
4. Çalıştığım örgütte dijitallik ile verimli bir müşteri arayüzü geliştirmeyi hedefleriz.					
5. Çalıştığım örgütte dijitallik ile bilgi alışverişini sağlamayı hedefleriz.					
Otokratik liderlik					
OTL 1. Yöneticilerimiz					

işyerinde neyin yapılacağı ve nasıl yapılacağı konusundaki karar alma sürecine bir veya birden fazla çalışanın dahil olmasına çalışır.					
OTL 2. Yöneticilerimiz çalışanların fikirlerini ve gelecekteki plan ve projelerini sorar.					
OTL 3. Yöneticilerimiz, bir şeyler yanlış gittiğinde ve projenin devamı için yeni bir strateji yaratmaya ihtiyacı olduğunda ya da uygulanan programdaki işlemler için, çalışanların önerilerini almak için toplantı yapar.					
OTL 4. Yöneticilerimiz çalışanların projeleri sahiplenebileceği bir ortam yaratmaya çalışır.					
OTL 5. Yöneticilerimiz çalışanların, sektörün geleceğine ilişkin görüşlerini alır ve bu görüşleri uygun durumlarda kullanır.					
OTL 6. Çalışanların yöneticileri rehberliğinde, önceliklerini oluşturmalarına izin verilir.					
OTL 7. Yöneticilerimiz					

çalışanların farklı rol beklentileri olduğu zaman, farklılıkları çözmek için onlarla çalışır.					
OTL 8. Yöneticilerimiz astlarının yetiştirilmesinde liderlik gücünü kullanmaktan hoşlanır.					
OTL 9. Yöneticilerimiz çalışanların amaçları belirlenirse, kendi kendilerini yönetebileceğine inanır.					
OTL 10. Yöneticilerimiz çalışanların, örgütsel problemlerin çözümü için yaratıcılıklarını ve yeteneklerini nasıl kullanacaklarını bildiklerine inanır.					
Demokratik liderlik					
DL 1. İşyerinde, son kararlar alınırken yöneticilerimiz otoriteyi daima elinde tutar.					
DL 2.Yöneticilerimiz çalışanların yaptıkları önerileri dikkate almaz ve onlar için zaman ayırmaz.					
DL 3. Yöneticilerimiz bize ne yapacağımızı ve nasıl yapacağımızı anlatır.					
DL 4.Yöneticilerimiz birisi yanlış yaptığında, aynı şeyi					

tekrar yapmaması gerektiğini söyler ve not alır.					
DL 5. Yeni işe başlayanların, herhangi bir karar alma sürecinde yer almaları için öncelikle yöneticiden izin almaları gerekir.					
DL 6. Bir şeyler yanlış gittiğinde, yöneticilerimiz çalışanlara prosedürün doğru çalışmadığını anlatır ve yeni bir prosedür düzenler.					
DL 7. Yöneticilerimiz performanslarını doğru tespit etmek için, çalışanları yakından izler.					
DL 8. Yöneticilerimiz liderlik pozisyonunun kapsadığı yönetsel güçten hoşlanır.					
DL 9. Yöneticilerimiz örgütsel amaçlara ulaşmak için, çalışanları cezalandırılmakla korkutur.					

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Adı Soyadı : Yasin Can AĞCA
Doğum Yeri ve Tarihi :

Eğitim Durumu

Lisans Öğrenimi : Ordu Üniversitesi İİBF/ İşletme
Yüksek Lisans Öğrenimi : Bartın Üniversitesi İşletme Ana Bilim Dalı
Bildiği Yabancı Diller : İngilizce
Bilimsel Faaliyet/Yayınlar : Karakas, A. ve Ağca, Y. C. (2025). Belediyelerde sosyal girişimcilik: Bartın Belediyesi örneği IV. Başkent International Conference on MultidisciplinaryStudies, 274.
Karakas, A. ve Ağca, Y. C. (2025). Kamuda inovasyon: İçişleri Bakanlığı örneği IV. Başkent International Conference on MultidisciplinaryStudies, 733.

Aldığı Ödüller :

İş Deneyimi

Stajlar :
Projeler ve Kurs Belgeleri :
Çalıştığı Kurumlar :

İletişim

E-Posta Adresi :

Tarih : 28/11/2025 (Tez Savunma Tarihi)

