

T.C
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI ÖRGÜTSEL
DAVRANIŞ BİLİM DALI

UZAKTAN ÇALIŞMA SIKLIĞININ VE DİJİTAL
LİDERLİĞİN ÖRGÜTLERDE TAKIM ÜYE
ETKİLEŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Barış ORAK
2501190711

TEZ DANIŞMANI
PROF. DR. Güven ORDUN

İSTANBUL – 2022

ÖZ

UZAKTAN ÇALIŞMA SIKLIĞININ VE DİJİTAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTLERDE TAKIM ÜYE ETKİLEŞİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

BARIŞ ORAK

Dijitalleşme hızının artması örgütleri dijital araçları aktif kullanmaya, farklı çalışma yöntemleri uygulamaya ve özelleştirilmiş örgüt yapıları oluşturmaya yöneltmiştir. Bu değişim örgütlerdeki etkileşim ağını ve liderlik stillerini etkilemektedir. Liderlerin aktif bir şekilde dijital araçları kullanması, takımların daha çevik yapıya bürünmesi beklenilmektedir. Dijital liderlik kavramı dönüşen liderlik uygulamalarını, takım üye etkileşimi kalitesi modeli örgüt üyelerinin sosyal değişim teorisi temelinde var olan ilişkilerini modelleyen bir yaklaşımdır. Bu çalışmada dijital liderlik, takım üye etkileşimi ve son birkaç yılın da etkisiyle günümüz şartlarında yaygınlaşan çalışma modellerinden uzaktan çalışmanın ilişkisi incelenmiştir. İstanbul’da çeşitli sektörlerden beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilen anket çalışmasıyla dijital olarak ulaşılan 198 katılımcılı verilerle gerçekleştirilen araştırma sonucunda uzaktan çalışma sıklığının ve dijital liderliğin takım üye etkileşimini arttırdığı, uzaktan çalışma süreçlerinde dijital liderlik sergilenmesinin takım üye etkileşimini olumlu etkilediği bulgulanmıştır.

Anahtar Kelimeler : Takım Üye Etkileşimi, Uzaktan Çalışma, Liderlik, Dijital Liderlik, Covid-19

ABSTRACT

THE EFFECTS OF REMOTE WORKING FREQUENCY AND DIGITAL LEADERSHIP ON TEAM MEMBER EXCHANGE IN ORGANIZATIONS

BARIŞ ORAK

The increase in the pace of digitalization has led organizations to use digital tools more actively, to apply different working methods and to create more customized organizational structures. This change affects the interaction network and leadership styles in organizations. It is expected that leaders will actively use digital tools and teams will become more agile. The concept of digital leadership is an approach that models transforming leadership practices, the quality of team member interaction and the relationships of organizational members based on social exchange theory. In this study, the relationship between digital leadership, team member interaction and remote working, which is one of the working models that have become widespread in today's conditions with the effect of the last few years, has been examined. As a result of the research conducted with the data of 198 participants reached digitally through a survey conducted with white-collar employees from various sectors in Istanbul, it was found that the frequency of remote work and digital leadership increased team member exchange, and digital leadership in remote work processes positively affected team member exchange.

Keywords : Team Member Exchange, Remote Work, Leadership, Digital Leadership, Covid-19

ÖNSÖZ

Bu bölümde emeği geçen ve destek olan herkese teşekkürlerimi iletmek, geleceğe ve kendime notlar düşmek istiyorum.

Klasik liderlik yaklaşımları lideri ayrı bir öge olarak ele alıp takımdan bağımsız şekilde üyelerle etkileşimini incelemektedir. Bunu takiben ortaya atılan lider üye etkileşimi çalışmaları modern liderlik çalışmalarına öncü olmuştur. Bunun sonucunda liderin farklı rolleri ve özellikleri keşfedilmiştir. Takip eden dönemde öz liderlik çalışmalarıyla bireyin takımda lider pozisyonunda olmasa bile liderlik özellikleri sergilemesinin takıma içsel ve dışsal olarak katkılar sunduğu görülmüştür. Bu tez liderliği tepe bir bakış açısıyla inceleyen literatürde farklı bir açıdan ele alan çalışmaların parçasıdır. Bunun için ilk aşama olarak liderin etkisinin takım üyeleri arasındaki etkileşimine olan etkisi incelenmiştir. Bundan sonraki süreçte ülkemizde ve dünyadaki trende uyarak liderin takım üzerindeki etkilerinin incelendiği çalışmalara yönelmek alanın genişlemesine katkıda bulunacaktır.

Bu teze kolaylıkla ulaşabilmemizi sağlayan dijital liderlere teşekkür ederim. Daha önceki yıllarda bu tezi bulmak için yarım günlük bir kütüphane taraması ve çoğaltmak için fotokopi makinasında harcanacak süre yerine birkaç kelime ve ara butonu yeterli oldu. Ayrıca kullandığım yabancı kaynakların tümünün teknolojik gereçler olmadan incelenmesi mümkün değildi. Umarım bilim önümüzdeki çağlarda da her zaman erişilebilir olur. Önümüzdeki yıllarda küresel hastalık ve savaşların engellenmesi olmadığı takdirde çok yakın zamanda yapay zekâ bu tezin sonuçlarını inceleyip bu veriler havuzuna dayanarak kendi çıkarımlarını yapmaya başlayacaktır. Ondan sonraki yakın bir gelecekte de bu tez anlamını yitirecektir çünkü büyük veri yardımıyla bireylerin becerilerini önden inceleyen algoritmalar doğal karar alma usulüyle o devrin liderlerine yönetim tavsiyelerinde bulunacaktır. Bu çalışma o günlere kadar kullanabileceğimiz bilgileri içermektedir. Bu çalışmanın Türkçe literatür içerisinde uzun yıllar boyunca alanda yeni fikirlerin oluşmasına yardımcı olmasını dilerim. Bunu başarıp başaramayacak bir çalışma olup olmadığını zaman ve hayat gösterecektir. Tezin doğası gereği bir nevi kendim için

hazırlamış olduğum bu rehber; takım, liderlik ve uzaktan çalışma notlarımı içermektedir. Öte yandan tez hazırlama sürecimde akademi ve bilimsel araştırma süreciyle ilgili birçok şeyi yaparken öğrenme fırsatım oldu. Bu noktada desteklerinden dolayı tez danışmanım Prof. Dr. Güven Ordun ve Dr. Arş. Görevlisi Cem Güney Özveren'e teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak her zaman destekleri ve yönlendirmeleriyle yanımda olan aileme ve nişanlıma, lisans ve yüksek lisans öğrenimim sırasında bugünlere gelmemi sağlayan tüm hocalarıma, çalıştığım kurumda desteklerini sunan iş arkadaşları ve hocalarıma teşekkürlerimi borç bilirim. Umarım ilerleyen yıllarda bu tezi okuyup keşke şunları daha farklı yapsaydım dediğim kısımlar daha az olur.

PREFACE

In this section, I would like to express my thanks to everyone who contributed and supported me, and to make notes for the future and myself.

Classical leadership approaches consider the leader as a separate element and examine his interaction with the members of the team independently. Following this, leader member exchange studies have pioneered modern leadership studies. As a result, different roles and characteristics of the leader were discovered. In the following period, it has been seen that the individual's leadership characteristics, even if he is not in a leader position in the team, contributes to the team internally and externally through self-leadership studies. This thesis is part of the studies that deal with leadership from a different perspective in the literature that examines leadership from a top perspective. For this, as a first step, the effect of the leader's influence on the interaction between team members was examined. In the next period, following the trend in our country and in the world, focusing on studies examining the effects of the leader on the team will contribute to the expansion of the field.

I would like to thank the digital leaders who made this thesis easy to reach. A few words and a search button were enough to find this thesis, instead of a half-day library

scanning and the time spent in the photocopy machine to reproduce it in previous years. In addition, it was not possible to examine all of the foreign sources I used without technological tools. I hope that science will always be accessible in the ages to come. If there is no prevention of global diseases and wars in the coming years, artificial intelligence will soon examine the results of this thesis and start to make its own inferences based on this data pool. In the near future, this thesis will lose its meaning, because algorithms that examine the skills of individuals with the help of big data will make management recommendations to the leaders of that period with the natural decision-making method. This study contains information that we can use until those days. I hope that this study will help create new ideas in the field in Turkish literature for many years. Time and life will tell whether there is a study that will succeed or not. This guide, which I have prepared for myself in a way due to the nature of the thesis; includes my notes on team, leadership, and remote work. On the other hand, during my thesis preparation process, I had the opportunity to learn while doing many things about the academy and scientific research process. At this point, I would like to express my gratitude to my thesis advisor Prof.Dr. Güven Ordun and Dr.Res.Ass. Cem Güney Özveren for their support.

At last, I would like to thank my family and fiancée who have always been there for me with their support and guidance, all my professors who made me what I am today during my undergraduate and graduate studies, and my colleagues and professors who provided their support in the university I work for. I hope that in the coming years, the parts that I wish I had done differently when I read this thesis will be less.

BARIŞ ORAK
ISTANBUL –2022

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	II
ABSTRACT	III
ÖNSÖZ	IV
İÇİNDEKİLER.....	VII
TABLolar DİZİNİ	X
ŞEKİLLER DİZİNİ	XI
KISALTMALAR LİSTESİ.....	XII
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM UZAKTAN ÇALIŞMA

1.1	Örgütsel Değişim ve Esneklik	4
1.2	Esnek Çalışma	6
1.3	Uzaktan Çalışma	8
1.3.1	Uzaktan Çalışma Türleri	14
1.3.1.1	Ev Esaslı Uzaktan Çalışma	14
1.3.1.2	Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma	15
1.3.1.3	Hareketli Uzaktan Çalışma	15

İKİNCİ BÖLÜM DİJİTAL LİDERLİK

2.1	Liderlik	17
2.1.1	Özellikler Yaklaşımı	20
2.1.2	Davranışsal Yaklaşım	20
2.1.2.1	Ohio Devlet Üniversitesi Çalışmaları	21
2.1.2.2	Michigan Üniversitesi Çalışmaları	22
2.1.2.3	Blake ve Mouton Liderlik (Yönetim) Tarzı Matrisi	23
2.1.3	Durumsal Yaklaşım	24
2.1.3.1	Fiedler'in Durumsallık Kuramı	25
2.1.3.2	Yol Amaç Teorisi.....	26
2.1.3.3	Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı.....	27
2.1.3.4	Hersey ve Blanchard' ın Durumsal Liderlik Kuramı.....	28
2.1.3.5	Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı	30
2.1.4	Yeni Yaklaşımlar	30
2.1.4.1	Karizmatik Liderlik	31
2.1.4.2	Paternalistik Liderlik.....	32

2.1.4.3	Etkileşimci Liderlik.....	32
2.1.4.4	Dönüşümcü Liderlik	33
2.1.4.5	Öz Liderlik.....	34
2.1.4.6	Vizyoner Liderlik.....	35
2.1.4.7	Mütevazı Liderlik	36
2.1.4.8	Hizmetkâr Liderlik	38
2.1.4.9	Otantik Liderlik	39
2.1.4.10	Destekleyici Liderlik.....	40
2.1.4.11	Kapsayıcı Liderlik	41
2.1.4.12	Dijital Liderlik	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM TAKIM ÜYE ETKİLEŞİMİ

3.1	Takım.....	46
3.2	Takım Türleri.....	50
3.2.1	Problem Çözme Takımları.....	51
3.2.2	Kendi Kendini Yöneten Takımlar.....	51
3.2.3	Fonksiyonel Takımlar	52
3.2.4	Sanal Takımlar	52
3.3	Sosyal Değişim Teorisi.....	54
3.4	Takım Üye Etkileşimi.....	55

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM METODOLOJİ

4.1	Araştırmanın Amacı.....	61
4.2	Araştırmanın Önemi	61
4.3	Araştırma Modeli.....	62
4.4	Araştırmanın Hipotezleri	62
4.5	Araştırmanın Yöntemi	63
4.6	Araştırmanın Uygulandığı Ana Kütle ve Örneklem.....	63
4.7	Veri Toplama Araçları.....	64
4.7.1	Betimleyici İstatistikler.....	65
4.7.2	Takım Üye Etkileşimi Ölçeği	65
4.7.3	Dijital Liderlik Ölçeği.....	66
4.8	Araştırmanın Sınırlılıkları.....	66
4.9	Araştırmanın Bulguları	67
4.9.1	Betimleyici Analizler.....	67
4.9.1.1	Uzaktan Çalışma Verileri	69

4.9.1.2 COVID-19’un Etkileri.....	70
4.9.2 Güvenilirlik Değerleri.....	70
4.9.3 Faktör Analizi (Geçerlilik).....	71
4.9.4 Normallik Testi.....	73
4.10 Fark Analizleri.....	73
4.11 Hipotez Testleri.....	82
SONUÇLAR	87
ÖNERİLER VE TARTIŞMA	889
KAYNAKÇA	93
ANKET FORMU	128

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 4.1 Demografik Bilgiler Tablosu	68
Tablo 4.2 Sektörel Dağılım Tablosu	69
Tablo 4.3 Uzaktan Çalışma İstatistikleri	69
Tablo 4.4 Covid-19 Salgınının Etkisi	70
Tablo 4.5 Güvenilirlik Tablosu	71
Tablo 4.6 Geçerlilik Tablosu.....	71
Tablo 4.7 Dijital Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu.....	72
Tablo 4.8 TMX Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu.....	72
Tablo 4.9 Normallik Testleri Tablosu	73
Tablo 4.10 Uzaktan Çalışma ve Cinsiyet İstatistikleri	74
Tablo 4.11 Uzaktan Çalışma ve Cinsiyet Değişkenleri T-testi.....	74
Tablo 4.12 Sektörlere Göre Uzaktan Çalışma Sıklıkları Tablosu	74
Tablo 4.13 U.Ç. ve Sektörler Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti	74
Tablo 4.14 Uzaktan Çalışma ve Sektörler Posthoc Testi	75
Tablo 4.15 Örgüt Büyüklüğüne Göre U.Ç. Ortalamaları Tablosu.....	76
Tablo 4.16 U.Ç. ve Örgüt Büyüklüğü Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti	76
Tablo 4.17 Uzaktan Çalışma ve Örgüt Büyüklüğü Posthoc Testi	76
Tablo 4.18 Sektörlere Göre TMX ve DL İstatistikleri	77
Tablo 4.19 TMX ve Çalışma Şekli Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti	78
Tablo 4.20 Takım Üye Etkileşimi ve Çalışma Şekli Posthoc Testi	78
Tablo 4.21 TMX ve Sektörler Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti	79
Tablo 4.22 TMX ve Sektörler Posthoc	79
Tablo 4.23 TMX ve Örgüt Büyük. Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti.....	80
Tablo 4.24 TMX ve Örgüt Büyüklüğü Posthoc Testi.....	80
Tablo 4.25 Örgüt Büyüklüğüne Göre TMX İstatistikleri	80
Tablo 4.26 DL ve Sektörler Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti	81
Tablo 4.27 DL ve Sektörler Posthoc Testi	81
Tablo 4.28 U.Ç. ve TMX Korelasyon Testi	82
Tablo 4.29 U.Ç. ve TMX Regresyon Testi	82
Tablo 4.30 U.Ç. ve TMX Regresyon Katsayıları	83
Tablo 4.31 DL ve TMX Korelasyon Tablosu.....	83
Tablo 4.32 DL ve TMX Regresyon Tablosu.....	84
Tablo 4.33 DL ve TMX Regresyon Katsayıları	84
Tablo 4.34 Hipotez 3 Regresyon Testleri.....	85

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 2.1 Blake ve Mouton Liderlik Matrisi (Okay, 2020).....	24
Şekil 3.1 Takım Türleri (Robbins & Judge, 2012)	51
Şekil 4.1 Araştırma Modeli.....	62



KISALTMALAR LİSTESİ

Akt.	: Aktaran
B	: Beta değeri
D.L.	: Dijital Liderlik
Df.	: Serbesiyet derecesi
Düz.	: Düzeltilmiş
F	: F değeri
İst.	: İstatistik
N	: Örneklem
Ort.	: Ortalama
Örn.	: Örneklem
R	: R değeri
Sap.	: Sapma
Sig.	: Anlamlılık
Std.	: Standart
T	: T değeri
TMX	: Takım Üye Etkileşimi
U.Ç.	: Uzaktan Çalışma
Vd.	: Ve diğerleri
WFA	: Work From Anywhere (Her Yerden Çalışma)
WFH	: Work From Home (Evden Çalışma)
WFO	: Work From Office (Ofisten Çalışma)

GİRİŞ

Bir amaç uğrunda hareket etmek isteyen insanlara liderlik edilmesi o amacın başarılması için önemlidir. Lider vizyonu ve uyguladığı metot ile bu üyelerin birlik olmadan önce ayrı ayrı olarak başarabileceklerinin kümülatif olarak toplamından daha fazlasının başarılmasını sağlamaktadır. Liderin bunu başarabilmesinin sebebi on yıllar boyunca çalışmalara konu olmuş ve incelenmiştir. İlk adımda bu başarının arkasında liderin sahip oldukları özellikler olduğu varsayılmıştır. İlerleyen dönemlerdeki yaklaşımlar var olan şartların, durumların ve davranışların liderin ortaya çıkmasında ve etkili bir biçimde yönetim sergilemesinde etkili olduğu tezlerini ortaya sunmuştur. Modern dönemde gelişen yeni yaklaşımlar genel olarak bu özelliklerin hepsinin etkili olduğu, liderlik yaklaşımının daha ziyade gündelik şartlara bağlı olarak şekillendiği yönündedir.

Liderlik çalışmaları liderlerin tutum ve davranışlarının ne gibi durumlarda örgüte avantaj sağlayacağını anlamaya, bulgulamaya ve yaymaya çalışmaktadır. Peki liderlerin tutum ve davranışlarının örgütlerden bağımsız olarak aynı sonucu doğurabileceğini söylemek mümkün müdür? Literatürde bulunan kültür çalışmaları bunun birden fazla değişkene bağlı olduğunu göstermektedir (Aycan vd., 2016). Bu noktada örgüt içi dinamiklerinin varlığının göz ardı edildiği ve literatürde lider üye etkileşimi olarak yer alan örgüt içi durumla liderin ilişkilerinin incelenmesi gerektiği düşüncesi bu araştırmanın ortaya çıkmasına ilham olmuştur. Öte yandan Takım Üye Etkileşimi ise 80'li yılların sonlarından beri incelenen ve Lider Üye Etkileşimi teorisinin gelişim göstermesinin sonucunda ortaya çıkan takım üyelerinin birbirleriyle olan iletişimlerinin kalitesini temsil etmektedir (Seers, 1989). Yapılan güncel çalışmalarda liderlik çalışmaları liderin üyeler üzerindeki etkisine odaklanırken üyelerin birbirleriyle olan etkileşimleri üzerindeki etkilerini bir kenara bırakmaktadır. Bu araştırmayla takım üyelerinin aralarındaki etkileşim bağının liderlik yaklaşımlarıyla nasıl ve hangi yönde etkileneceği araştırılmaktadır.

Günümüzün gelişen ve değişen teknoloji çağında çalışanlar teknolojiyi daha önce hiç olmadığı kadar etkili verimli ve sık kullanmaktadır. Bu sayede örgütlerin son yıllarda yaygın bir şekilde uyguladığı uzaktan çalışma süreçleri birçok meslek grubu ve örgüt tarafından ilk defa ve hiç olmadığı kadar yaygın ve uzun süreli olarak uygulanmaya başlanmıştır. Dijital liderliğin takım üye etkileşimi üzerindeki etkisini incelemek için kurgulanan çalışmada uzaktan çalışmanın etkilerinin incelenmesi elzem bir hale gelmiştir. Dijital okur yazarlığın artışı ve dijital liderlik sergilenmesi sayesinde bilgi iletişim teknolojilerinin çalışma modellerini şekillendirdiği günümüzde artık ekipler bu sistemler üzerinden oluşmakta ve koordine olmaktadır. Bu yüzden ekiplerin oluşum ve üretim aşamalarında yöneticilerin dijital liderlik davranışı göstermesi büyük önem kazanmaya başlamıştır. Literatürde henüz yeni olarak çalışılan dijital liderlik kavramı bireyin dijital beceri, yetkinlik ve etkileme yönlerini ifade etmektedir. Bu araştırmanın amacı uzaktan çalışma gerçekleştirildiği takdirde takım üye etkileşimi kalitesinin nasıl etkilendiğini, çalışanların dijital liderlik davranışı sergilediği durumlarda takım üye etkileşiminin nasıl etkilendiğini bulmaktır. Dijital liderlik takım üye etkileşimini nasıl ve ne yönde etkiler? Uzaktan çalışma takım üye etkileşimini nasıl ve ne yönde etkiler? Uzaktan çalışma gerçekleştirilirken dijital liderlik takım üye etkileşimini ne yönde etkiler? sorularına cevap bulunmaya çalışılmaktadır.

Bu araştırmanın amacı üyelerin uzaktan çalışma gerçekleştirme sıklıklarının takım üye etkileşimi kalitesi üzerindeki etkisini belirlemek, dijital liderlik modelinin takım üye etkileşimi kalitesi üzerindeki etkisini ölçmek, uzaktan çalışma gerçekleştirilirken dijital liderlik becerilerinin takım üye etkileşimi kalitesi üzerindeki etkisini anlamaktır. Bunun için İstanbul il sınırları içerisinde yer alan beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilen araştırma sonucunda elde edilen veriler ile bu ölçümleri yapmak amaçlanmaktadır. Bu tez Türkçe literatürde görece daha az yer bulan takım üye etkileşimini inceleyerek, dijital liderlik yaklaşımının üyeler üzerindeki etkisinden ziyade üyeler arasındaki etkileşimi inceleyerek ve bu incelemeleri yaparken uzaktan çalışmanın nasıl bir etkiye bulunduğu ölçerek ulusal kaynakları zenginleştirecek ve bulgularına dayalı olarak bulunduğu önerilerle alana katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Bu çalışmanın birinci bölümü uzaktan çalışma kavramının literatürdeki kapsamını, bu çalışmayla ilişkisini ve yapılan araştırmalardaki sonuçlarla ortak ve zıt yönlerini içermektedir. Uzaktan çalışma kavramının esnek çalışma türü içerisindeki yeri, örgüt esnekliği ile ilişkisi ve örgütsel değişim için esnekliğin önemi incelenmektedir. İkinci bölümde liderlik teorilerinin tarihsel gelişimine, davranışsal ve durumsal yaklaşımlara, modern yaklaşımlara, araştırmanın değişkenlerinden dijital liderliğe yer verilmiştir. Bunlara ek olarak yöneticilik ve liderliğin barındırdığı temel farkların yer aldığı, Türkiye’de yaygın olarak yer alan liderlik modelleri ve Türkiye özelinde gerçekleştirilen çalışmaların yer aldığı birer bölüm bulunmaktadır. Üçüncü bölüm içerisinde takım üye etkileşimi teorisine ek olarak takım kavramı, takım türleri ve takım üye etkileşimi teorisine temel teşkil eden sosyal değişim teorisi incelenmiştir. Dördüncü bölümde incelenen kavramlar ele alınarak ortaya çıkan araştırma sorularına, gerçekleştirilen çalışma sonucunda ortaya çıkan analiz sonuçlarına ve hipotezlerin bulgularına yer verilmiştir. Bu bölüm içerisinde ayrıca katılımcıların betimleyici özellikleri gruplandırılmış ve incelenmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM:

UZAKTAN ÇALIŞMA

Bu bölümde günümüze kadar gerçekleştirilen önemli uzaktan çalışma araştırmalarına, kavramın tarihsel gelişimine, tanımına ve araştırmada incelenen yer verilmiştir. Uzaktan Çalışma kavramı örgütsel davranış literatüründe örgütsel değişim, esneklik, esnek çalışma başlıkları altında bulunmaktadır. Uzaktan Çalışmanın detaylandırılabilmesi için bu kavramların açıklanması ve incelenmesi gerekmektedir.

1.1 Örgütsel Değişim ve Esneklik

Yaşamın olduğu yerlerde hayatta kalmaya çalışan her şeyin değişim geçirmesi kaçınılmazdır. Canlı bir organizma olarak faaliyet gösteren örgütler de açık ve etkileşimli bir yapıya sahip oldukları için değişmek mecburiyetindedirler (Sabuncuoğlu & Tüz, 2016: 254). Bu değişimin nitelik, nicelik ve zamana bağlı özellikleri dönemin genel yapısıyla da uyuşmak zorundadır. Aksi durumda küreselleşmenin etkisiyle dinamik dünya düzeninde toplumun taleplerini karşılayamayan işletmeler, ulusal veya uluslararası rekabette yetersiz ve varlığını sürdüremeyen bir konumda kalmaktadırlar (Serinikli, 2021: 279).

Örgütsel Değişim kavramı örgütün var olan yapısını, geleceğe dönük amaçlarını, altyapısını ve iş yapış biçimlerini şekillendirmesi olarak tanımlanır (Carnall, 1986; akt: Iverson, 1996: 122). Çatı bir kavram olan örgütsel değişim, her kademe yöneticinin aktif bir rol üstlendiği, yönettiği ve kontrol ettiği bir süreç olarak karşımıza çıkmakta; örgütün günlük faaliyetlerinden uzun dönemli stratejilerine varan geniş bir alanı ifade etmektedir. İstenilen konuma ve hedeflere varılması için örgütün günün şartlarına uyum sağlayabilmesi elzemdir. Örgütsel değişim kurumların misyon ve vizyonunu gerçekleştirmesine, örgütün etkin ve verimli bir şekilde büyüme, gelişme ve sürekliliğini sağlamaktadır (Serinikli, 2021: 279). İlk sanayi devriminden 1950’lilere kadar gerçekleşen gelişmeler sonucunda örgütlerde çalışma süreleri kısalmış, çalışma biçimi ve yerleri değişim geçirmiştir (Yılmaz & Aktaş, 2018: 49). 2000’li yıllardan önce çalışanın

işin gerçekleştiği yerde bulunma zorunluluğu işletmenin talebini de dijital kanallar üzerinden yaratması sebebiyle bir eksen kayması yaşamaktadır. Günümüzde örgütler kompleks bir yapıya ve çok uluslu, çok lokasyonlu örgütlere dönüşmektedir. Daha önceki yıllarda gördüğümüz örgütün küresel bir yapıya sahip olmasından kaynaklı olan geniş ve hantal yapısı yerine iki kişilik bir örgütün bile farklı şehirlerden, ülkelerden ve zaman dilimlerinden çalıştığı görülmektedir. Özellikle günümüzde ucuz iş gücü veya aranan niteliğin başka bir lokasyonda olması sebebiyle geniş alanda bir iş gücünün dışarıdan alınan hizmet (outsource) usulüyle tamamlandığı projeler hayata geçirilmektedir. Bu durumların tümü bir önceki yüzyılın çalışma usullerinin etkisini azalmaktadır. Var olan yeni çalışma biçimleri, projeler ve istihdam biçimleri örgütlerde tartışılan konulardan biri olan esneklik kavramını gündeme taşımaktadır. Örgütsel Değişimin gerçekleşebilmesi için örgütün esnek bir yapıda olması, esnek bir yapıda değilse esnekliğini geliştirmesi ve esnekliğini koruması önem arz etmektedir. Örgütlerin gelişim süreci katılaşmaya doğru bir yönelim izler.

Lawton (1995) bu durumu “her örgüt faaliyete ilk başladığında en az kural ve yapıdadır. Bu dönemde esneklik ve enerji en yüksek seviyesindedir. Başlangıçtaki iş davranışlarının eğilimi faaliyetlerin resmi bir yapıya bağlanması yönündedir. Örgüt bunu yaparken “donar”. İlerleyen dönemlerde örgütün öğrenmesi ve esnekliği minimuma doğru iner. Bürokrasi ve statüko korunmaya başlar. Örgüt stratejilerini değiştirerek kendini dünyadaki hızlı değişime karşı korumaya çalışır” şeklinde açıklamaktadır (akt. Ceylan, 2001: 12).

İnsanlar için de temel davranış biçimlerinden biri olarak ele alınan esneklik Koçyiğit tarafından farklı durumlarda farklı tanımlar olsa da var olan duruma göre farklı davranışlar sergilemek ve yetenekler kullanabilmek olarak tanımlanmıştır (2017: 34). Artık bireylerin kariyer yaklaşımlarından olmazsa olmaz biri sayılan esnek bir yapının örgütler için de önemi gün geçtikçe artmaktadır. Ceylan tarafından esneklik; bir şirketin çalışanlarının sürekli öğrenme yolu geliştirilmesi ve çevredeki değişimlere gereken cevabı gereken zamanda verebilmesi” olarak tanımlanmıştır (2001: 12).

Esneklik kavramı insan kaynakları alanında “iş gücünde (üretimde) esneklik” olarak ele alınmaktadır. İş gücünde esneklik; iş gücü, ücret ve çalışma süreleri esnekliği ve dış kaynak kullanımı (outsourcing) olarak dörde ayrılmaktadır. İş gücü esnekliği içerisinde dış esneklik ve iç esneklik ayrımı vardır. Dışsal ve içsel esneklik aynı zamanda sayısal ve

işlevsel esneklik anlamında da kullanılmaktadır (Parlak & Özdemir, 2011: 5). Ayrıca insan kaynakları alanında esnek çalışma modelleri: sıkıştırılmış çalışma haftaları, yıllık çalışma saatleri, esnek zaman, çağrı üzerine, vardiyalı, telafi çalışması olmak üzere belirtilmektedir.

1.2 Esnek Çalışma

Esnek çalışma uzun yıllardan beri kullanılan ve günümüz şartlarında yapısının modernleştiği bir iş yapış şeklidir. Aslında esnek çalışmada insanlığın modernleşmesi ve tarım toplumundan dönüşmesi açısından ele alındığında yeni bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Sanayi devrimlerinden önce yaygın olarak kullanılan model zamansız çalışmaktır. Bu zamansız çalışma biçiminde uzmanlığın insanların yaşama biçimini temsil etmektedir. Örneğin bir aktar, ebe veya kırıkçı daimî olarak, gece gündüz ayırt etmeden mesleklerini yürütmüşlerdir. Sanayi devriminden 21. Yüzyıla kadar kadar kurgulanan esnek çalışma modelleri çoğunlukla işverenin iş gücündeki esnekliğini ve maliyet avantajını korumak için uygulanmıştır. İşverenler çalışan ihtiyaç ve taleplerini de karşılamak için olsa bile yarı zamanlı çalışma, sıkıştırılmış çalışma haftaları, yıllık çalışma saatleri ve esnek zaman gibi bazı esnek çalışma programları uzun bir geçmişe sahiptir ve geleneksel olarak büyük ölçüde işverenin esneklik ihtiyaçlarını karşılamak veya maliyetleri düşük tutmak için uygulamaya konmuştur (Dalton & Mesch, 1990; Krausz vd., 2000; Purcell vd., 1999; Ralston, 1989; akt. Lewis, 2003: 1).

Esnek çalışma uygulanmasının örgüt yapılarına göre uygulanma oranlarının incelendiği çalışmalara göre büyük kuruluşların küçük kuruluşlara göre resmi esnek çalışma sağlama olasılığının daha yüksek olduğu, kamu kuruluşlarının özel şirketlerden daha fazla esnek çalışma olasılığı olduğunu, özel sektör içinde esnek çalışma düzenlemelerinin hizmet ve finans şirketlerinde inşaat ve imalat şirketlerine kıyasla daha yaygın olduğu bulgulanmıştır (Bardoel vd., 1998; Forth vd., 1997; Hogarth vd., 2000; Ingram & Simons, 1995; Morgan & Milliken, 1992; akt. Lewis, 2003: 3). Hizmet ve finans sektörlerinin diğer sektörlerle kıyasla esnek çalışma modellerinde neden ayrıştığını bulmak için gerçekleştirilen çalışmalarda örgüt içerisinde daha fazla kadın istihdam edilmekte

olduğu ve genellikle işgücünde daha fazla kadının bulunmasının iş-aile politikalarının geliştirilmesiyle bağlantılı iç baskılar yarattığı düşünülmektedir (Lewis, 2003: 3). Öte yandan, kadınların işgücündeki oranının esnek çalışma düzenlemelerinin hayata geçirilmesine etkisi ile ilgili bulgular farklılık göstermektedir. Bazı araştırmalar, kadınların iş gücündeki oranının çocuk bakımıyla bağlantılı olarak esnek çalışma ve iş-aile politikalarını benimseme olasılığını arttırdığını ortaya koyarken (Auerbach, 1990; Bardoel vd., 1998; Glass & Fujimoto, 1995; Goodstein, 1994), bazı çalışmalarda böyle bir bulguya rastlanmamıştır (Ingram & Simons, 1995; Morgan & Milliken, 1992, akt. Lewis, 2003: 3).

“İş-yaşam konuları ve uzaktan çalışma ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde iki limitin çalışmaları sınırlandığını göstermektedir. Bunlar küçük ve orta şirketleri de incelemek yerine büyük şirketlere odaklanmak ve sadece resmi yönetmeliklerin bulunduğu şirketlere odaklanmaktır. Daha küçük organizasyonlarda resmi olmayan uygulamaların ve esnekliğin kapsamı genellikle gözden kaçırılır” (Lewis, 2003: 4).

Günümüzde bu çalışma modellerine kıyasla evden çalışma (Work From Home) ve yer fark etmeksizin çalışma (Work From Anywhere) gibi kavramlar da görece yeni kavramlar olarak literatürde yer almaktadır. Özellikle her yerden çalışma (WFA) stratejik açıdan şirketler için daha geniş yetenek havuzlarına ulaşmak gibi çok büyük avantajlar sağlıyor (Grensig-Pophal, L., 2021: 1). Ülkemizde Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı tarafından 10 Mart 2021 Çarşamba tarihinde yayınlanan Uzaktan Çalışma Yönetmeliği Türkiye’de bu alandaki en güncel düzenlemedir.

Bu düzenlemede uzaktan çalışma “işçinin, işveren tarafından oluşturulan iş organizasyonu kapsamında iş görme edimini evinde ya da teknolojik iletişim araçları ile işyeri dışında yerine getirmesi esasına dayalı ve yazılı olarak kurulan iş ilişkisini, ifade eder” şeklinde tanımlanmıştır (Ç.S.G.B., 2021). Aynı düzenlemede uzaktan çalışma gerçekleştiren bireyler “iş görme ediminin tamamını veya bir kısmını uzaktan çalışarak yerine getiren işçiyi ifade eder” şeklinde tanımlanmıştır (Ç.S.G.B., 2021). Bu madde “her yerden çalışma” olarak adlandırılan bütün esnek çalışma usullerinin kapsandığının göstergesidir. Bu yönetmelikle işverenin çalışanın işi gerçekleştirirken bulunduğu ortam ile ilgili düzenlemeleri içeren çalışma mekanının düzenlenmesiyle ilgili madde 6’da ifade edildiği şekliyle “gerekli olması halinde, uzaktan çalışmanın yapılacağı mekân ile ilgili düzenlemeler iş yapılmaya başlamadan önce tamamlanır. Bu düzenlemelerden kaynaklanan maliyetlerin karşılanma usulü, uzaktan çalışan ile işveren tarafından birlikte belirlenir” (Ç.S.G.B., 2021). Ayrıca yönetmelikte uzaktan çalışma süreçlerinde kullanılacak araç gereçlerin aksi kararlaştırılmadıkça işveren tarafından sağlanması esastır. Bu düzenlemeyi sağlayan ifade “malzeme ve iş araçlarının kullanım esasları ile bakım ve onarım

koşulları açık ve anlaşılır bir şekilde uzaktan çalışana bildirilir” (Ç.S.G.B., 2021) şeklinde ifade edilir.

Bu yönetmelik ülkemizde ilk olması sebebiyle öncü düzenlemeler içermektedir. Detaylı düzenlemelerin ise işveren ile uzaktan çalışan ile gerçekleştirilen sözleşmede açıkça ifade edilmesi gerektiği belirtilmektedir.

İnsan kaynakları alanında uzaktan çalışmanın tanımlanması istihdam ilişkilerinde esneklik alanı içerisinde yer almaktadır (Parlak & Özdemir, 2011: 25). İstihdam ilişkilerinde esneklik belirli süreli istihdam, kısmi süreli çalışma, ödünç işçi büroları, taşeronlaşma ve tele çalışma başlıkları altında ele alınmaktadır. Uzaktan çalışma kavramı esnek istihdam türlerinden tele çalışma kavramı altında değerlendirilmektedir. Aynı zamanda alanda çalışma türleri sürelerine göre tam zamanlı, kısmi zamanlı, serbest zamanlı ve esnek zamanlı olarak dört başlık altında ele alınmaktadır.

1.3 Uzaktan Çalışma

Uzaktan çalışma günümüzde hali hazırda aktif bir şekilde kullanıla gelmiş olan ve karantina süreçleri ile yaygınlığını arttıran çalışma şekillerinden biridir. Uzaktan çalışma var olan bilişim ve iletişim teknolojileri, bilgisayarların yaygınlaşması ile hayatımıza 80’li yıllardan itibaren girmiş ve o günden beri popülerliğini birçok farklı şekliyle korumuştur. Uzaktan çalışmayı belirtmek için literatürde kullanılan birçok ifade mevcuttur. Bunlar: e-iş, tele çalışma, uzak merkez çalışması, evden çalışma, ortak çalışma, sıcak masa kullanımı, akıllı çalışma, mobil çalışma, ev ofisi, sanal ofis, konumsuz çalışma ve platform çalışması olarak sıralanmaktadır. Uzaktan çalışma günümüzde örgüt yapısının dışında gerçekleştirilen, görev ve sorumlukları belirten örgütsel işin farklı konum ve zamanda yapılması olarak tanımlanabilir (Olson, 1983). Uluslararası Çalışma Örgütü uzaktan çalışmayı *“işyeri ve diğer çalışanlardan ayrı olarak yeni teknolojilerin sağladığı iletişim olanaklarıyla gerçekleştirilen bir çalışma şekli”* olarak tanımlamaktadır (ILO, 1990; akt. Soysal, 2006: 136). Bir ofis dışında kendi işini yürüten birçok çalışan evden ya da uzaktan çalışmayı hali hazırda gerçekleştirirken, öte yandan toplumun geriye kalan büyük çoğunluğu belirli bir zaman aralığında çalışmaktadır. Bir araştırmada uzaktan

çalışma mesai usulü olarak çalışan bu kişilere kıyasla “işyeri dışında gerçekleşen, esnek ve bağımsız bir çalışma biçimi” olarak belirtilmiştir (Yılmaz, Pajo & Güzeler, 2014: 430).

Uzaktan çalışma birçok alanda kişilere, örgütlere ve topluma olumlu sonuçlar sunmaktadır. Uzaktan çalışma kavramının ortaya çıkışı ilk petrol krizinden sonra 1970’li yıllarda Jack M. Nilles tarafından insanları taşımak yerine işi taşımanın teşvik edilmesi fikriyle enerji tasarrufunu sağlamaya yönelik bir çözüm önerisi olarak öne sürülmüştür (1991: 413; Alix, 2001; Dambrin, 2004: 359; Alkan Meşhur, 2010: 3; ILO, 2016: 2). Uzaktan çalışmanın tartışıldığı ilk dönemlerden beri olumlu faydalarının varlığı ve sağladığı avantajlar değerlendirilmektedir. Bu bağlamda bilişim teknolojileri işyeri dışında çalışanların fiziki engellere rağmen ihtiyaç duyduğu esnekliği sağlar (Bingöl, 2014). Buna ek olarak uzaktan çalışmanın özellikle belli şartlar altında olumlu sonuçlar verdiği bulgulanmıştır. Tuna ve Türkmendağ’ın gerçekleştirdiği araştırmada (2020: 1) uzaktan çalışmanın:

- Rahat, esnek ve sağlıklı bir çalışma ortamı oluşturduğu,
- Zaman ve para tasarrufu sağladığı,
- Ev işleriyle daha fazla ilgilenmeye fırsat verdiği,
- Özerkliğin verimliliği ve yaratıcılığı arttırdığı ortaya konulmuştur.

Daha önceki yıllarda gerçekleştirilen çalışmalarda da Tuna ve Türkmendağ’ın bulgularına benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Uzaktan çalışma sayesinde çalışanların işe gidiş geliş süresi, yolda yaşadıkları problemler ve ulaşım maliyetlerinin azaldığı ile ilgili sonuçlara ulaşılmıştır (Naktiyok, 2001: 55; Tozlu, 2011: 113). Bu sonuçlar yaşanan Covid-19 pandemisinden bağımsız olarak uzaktan çalışmanın etkisini devam ettirdiği ve etkisini arttırdığı görülmektedir. Oregon Enerji Bakanlığı’na göre uzaktan çalışma sayesinde çalışanlar daha yaratıcı ve üretken olmakta, daha kaliteli çalışmak için fırsat bulmakta, çalışma takvimlerini ve hayatlarını esneklik ile daha iyi kontrol altına almakta ve sıklıkla işe gidip gelmedikleri için zaman ve paradan tasarruf ederek daha az stres yaşamaktadırlar. Ayrıca çalışanlara gösterilen güven, verilen sorumluluk ve bağımsızlık sayesinde çalışanlar kendileri ve işleri hakkında daha iyi hissetmektedirler (1990; akt: Johnson, 1997: 37). Uzaktan çalışma işveren ve kurumları verimlilik, yaşam kalitesi, ofis-

mekân tasarrufu, çalışma verimliliği, esnek iş ilişkileri, müşteri hizmeti, motivasyon ve niteliği yüksek iş gücü açısından arttırıcı; maliyetler ve devamsızlık açısından düşürücü olarak etkilemektedir (Alkan Meşhur, 2007: 267).

İstanbul gibi metropol ve büyük şehirlerde uzaktan çalışmanın ek faydaları da oluşmaktadır. Naktiyok tarafından gerçekleştirilen araştırmada İstanbul ve yakın çevresinde uzaktan çalışma gerçekleştirildiği zaman çalışanların verimliliğinin arttığı gözlemlenmiştir (2001: 55). Bunun kök nedenleri arasında işe gidip gelme sürelerinin uzunluğu, trafik problemi, toplu taşıma ağlarının kalabalıklığı sayılabilir. Türkiye’de İstanbul ili ele alındığında uzaktan çalışma gerçekleştirilmesinin var olan trafik problemini azaltarak insanların daha az stresli olmasına yardımcı olacağı düşünülmektedir (Toduk, 2014: 33). Pandemi döneminde çalışma yaşamının streslerinin üzerine pandemi stresi eklendiğinde bunun etkisini tam olarak ölçebilmek mümkün olmasa da var olan eğilim, gerçekleştirilen çalışmalar ve yeni şirket politikaları bu yaklaşımın mümkün olduğunu göstermektedir.

Uzaktan çalışma dünya genelinde zorunlu bir şekilde birçok sektörde toplumun sağlığının korunması, Covid-19 virüsünün yayılımının engellenmesi için uygulamaya konulmuş, hızlıca yaygınlık kazanmış (Akça & Tepe Küçükoğlu, 2020: 74; akt. Serinikli, 2021), ayrıca toplumun farklı kesimlerinin ihtiyaçları olabilecek farklı çalışma şekillerinin sağlanmasında kullanılabileceği de yazında yer edinmiştir. Uzaktan çalışmanın yaygınlık kazanması ve işletmelerin istihdam politikalarında yer almasıyla çalışma yaşamına katılmış engelli bireyler daha rahat ve huzurlu bir çalışma ortamına sahip olacak, çalışmayan engelliler için ise yeni bir istihdam seçeneği ortaya çıkacaktır (Alkan Meşhur, 2006: 118). Aynı zamanda engelli bireyler için bu istihdam yönteminin yaygınlaşmasıyla sürdürülebilir bir engelli istihdam modeli oluşturmuş olacaktır. Bu model içerisinde engelli bireylerin çalışma esnasında kullanmaları gerekecekleri aygıtlar ve örgüt içine uyum sağlayabilmeleri için belirli oryantasyon ve eğitim ihtiyacı oluşacaktır. Amerika’da kâr amacı gütmeyen ve engellilere eğitim hizmeti sağlayan bir kurum olan LIFT’in hazırladığı rapora göre, engelli bireylerin iş yaşamına kazandırılması yönelik verilen eğitimlerle işletmelerin ilgi gösterdiği engelli bireylerin istihdam edilmesini amaçlayan

kamu girişimleriyle eşleşebilmesi sağlanmaktadır (Di Martino & Wirth, 1990: 532). Buna benzer çalışmaları ülkemizde de Altı Nokta Körler Vakfı gibi dernek ve vakıflar, engelli bireylere mesleki eğitimler sağlayarak iş gücüne katılmalarını sağlamak için çalışmaktadır. Berkün çalışmasında engelli bireylerin de ev esaslı uzaktan çalışmaya yönelik olumlu bir bakış açısına sahip olduklarını, bu çalışma biçiminin engellilere yeni istihdam fırsatları sunarak âtil potansiyelin çalışma yaşamına katılmasına yardımcı olacağını belirtmektedir (2012: 152). Var olan örgütlerin bu tür çalışmalara yönelik tutumları da olumlu yönde seyretmektedir. Alkan Meşhur'un Ankara'daki özel ve kamu kuruluşları üzerinde yaptığı çalışmaya göre kurumlar uzaktan çalışma sayesinde engelli çalışanlara iş fırsatı sağlanması konusunda olumlu bir tutum sergilemektedirler (2010: 17).

Gerçekleştirilen araştırmaların büyük çoğunluğuna göre var olan örgütler pandemi sonrası işgücünün nispeten pandemi öncesi döneme kıyasla daha fazla uzaktan çalışma gerçekleştireceği yönündedir. 2020'nin başlarında uzaktan çalışmada aniden başlayan reaktif değişimin aksine, gelecekteki değişim proaktif ve kasıtlı olma yönünde seyredeceği öngörülmektedir. Bu konuda sektörde yer alan birçok firmanın tamamlanmış ve hala devam etmekte olan birçok çalışması mevcuttur. 23 ülkeden 989 CFO'nun katıldığı araştırmada Türkiye CFO'ları otomasyonu ve yeni çalışma yöntemlerini hızlandırmayı (%61) ve uzaktan çalışma deneyimini iyileştirmeyi planlamayı (%47) düşünmektedir (PWC(a), 2020: 1). ABD'de 118 üst düzey yöneticinin ve 1200 çalışanın katıldığı 2020 tarihli bir ankette, işverenlerin değerlendirmesine göre çalışanların performansı çalışanların değerlendirmesine kıyasla %16 daha yüksektir (PWC(b), 2020: 1). ABD'de 133 üst düzey yöneticinin ve 1200 çalışanın katıldığı 2020, Aralık tarihli bir ankette, yöneticilerin yaklaşık üçte biri pandemi sonrası dönem için uzaktan çalışmaya yönelik yaklaşımlarını *“olayların akışına göre davran, iş performansı etkilenmiyor, uzaktan çalışma oranını arttırabiliriz”* olarak tanımlamıştır (PWC(c), 2021: 1). Yapılan bu çalışmada pandemiyle ilgili risklerin devam etmesine bağlı olarak çalışanların %55'inin en az haftada üç gün uzaktan çalışma gerçekleştirmek istediği bulgulanmıştır. Aynı oran haziran ayında gerçekleştirilen çalışmada %59 olarak belirlenmiştir. Ayrıca

çalışmada yöneticilerin uzaktan çalışmaya yönelik yatırımlarına başta sanal iş birliği (%72) ve Bilgi Teknolojileri altyapısı yatırımlarıyla (%70) devam edeceği belirtilmiş, buna bağlı olarak katılan yöneticilerin büyük çoğunluğu ofis alanı konusunda farklı stratejilere yönelmeye planlamaktadır. Pandemi kısıtlamaları hafıfledikçe şirket liderlerinin en uygun uzaktan çalışma stratejisine nasıl ulaşılacağı konusunda kararlar alması gerekmektedir. Ayrıca çalışmadaki yöneticiler pandemi döneminde uzaktan çalışma yöntemleri uygulamalarının %83 oranında başarılı olarak değerlendirmiştir. Aynı değerlendirmeyi çalışanlar %71 olarak değerlendirmektedir (PWC(c), 2021: 1). Ayrıca bu iki çalışma karşılaştırmalı incelendiğinde uzaktan çalışma süreçlerinde üretkenliğin işveren ve çalışan açısından artış gösterdiği bulgulanmıştır (PWC (c), 2021: 1). Aynı şirketin 2021 yılı ağustos ayında gerçekleştirdiği 752 yönetici ve 1007 tam zamanlı ve kısmi zamanlı çalışanın katıldığı araştırmaya göre çalışanların hala %44'ü üç gün ve daha fazla süreyle hibrit uzaktan çalışma modelini sürdürmek istediği bulunmuştur. Çalışanlar takvim esnekliği, konum serbestliği, ödüllendirme değişiklikleri ve ek faydalar talep ederken şirketlerin takım ve konum esnekliği sağlayabildiği, ödüllendirme ve ek faydalarda eksik kaldığı bulunmuştur (PWC(d), 2021: 1).

Türkiye'de uzaktan çalışma modellerinin doğru kurgulanamaması ve uygulamadaki usül farklılıkları yeterli verimin oluşmamasına neden olmaktadır. Ülkemizde vardiya ve çalışma modeli oluşturulurken yaygın bir şekilde yazılım kullanılmadan planlama yapılması dengesiz ve adaletsiz zaman çizelgeleri oluşmasına sebep olmaktadır (Müge & Kundakçı, 2021: 564). Müge ve Kundakçı'nın gerçekleştirdiği araştırmanın ilk evresinde çalışanların iki hafta evden veya ofisten çalışmasının motivasyon eksikliğine bağlı olarak belgelendirme işlerini aksattığı sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca çalışmanın kısıtları arasında uzaktan çalışmanın verimliliğinin ölçülmesi için departman bazında ayırım yapılmadığı belirtilmiştir. Bu ayrıma bağlı olarak departmandaki yeterli kişi sayısının üzerindeki kişiler için aynı anda ofise gelmenin önüne geçilebileceği belirtilmiştir (2021: 565). Tuna ve Türkmendağ tarafından uzaktan çalışmanın olumsuz çıktıları evde motive edici ve hazır bir ofis ortamının olmaması, iş yükünün ve işten çıkarmaların artması, ofis düzeninin bozulması olarak belirtilmiştir (2020: 1). Öte yandan uzaktan çalışma çalışanların iş ve ev

yaşamı arasında denge kurulmasına katkı sağlayabileceği gibi dengenin bozulması sorununa da yol açabilmektedir (Alkan Meşhur, 2007: 267). Ankara’da özel ve kamu kuruluşları üzerine yapılan bir araştırmaya göre uzaktan çalışmaya olumlu bakmayan kurumlarda yapılacak olan işin uzaktan çalışmaya uygun olmaması, çalışanların denetlenememesi ve kurumsal yapı değişiklikleri ön plana çıkmaktadır. Kurumlardaki çalışan sayısı da uzaktan çalışmaya yönelik tutumu etkilemekte, 500 ve altı çalışanı olan kurumlar 501 ve üzeri çalışanı olan kurumlara göre daha olumsuz bir tutum sergilemektedirler (Alkan Meşhur, 2010, 14-17).

Uzaktan çalışmanın etkisinin genişliği sebebiyle birçok bilim dalı ile ilişkilidir ve etik, hukuk, ulaşım, kentsel planlama, sosyoloji ve işletme alanlarında gerçekleştirilen çalışmalara ilham kaynağıdır (Bailey & Kurland, 2002: 383). Psikolojik açıdan inceleyen Alvin Toffler (1983: 26) tarafından “*şüphesiz ki yaptığımız en üretken olmayan şey, milyonlarca insanı her sabah ve akşam arazi boyunca ileri ve geri taşımaktır*” diyerek bu durumun insan yaratıcılığı için bir zaman kaybına, hava kirliliğine, yakıt harcanmasına, çalışanlar için maliyetin artmasına ve daha birçok probleme yol açtığını belirtmektedir.

Pandemi süreciyle birlikte uzaktan çalışmanın var olan negatif etkilerini inceleyen araştırmalar artış göstermektedir. Son dönemde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre evden çalışma gerçekleştirildiği dönemlerde çalışma süreleri %18 artış gösterirken üretkenlik ise uzaktan çalışma gerçekleştirilmediği döneme kıyasla %20 düşüş göstermektedir (Gibbs vd., 2021: 7). Çalışanları olumsuz etkileyebilecek durumlardan biri de sosyal izolasyondur (Johnson, 1997: 19; Kurland & Bailey, 1999: 57; Shin, Sheng & Higa, 2000: 94; Harpaz, 2002: 77; Soysal, 2006: 147; Alkan Meşhur, 2010: 7). Sosyal izolasyon, “*sosyal bağların azalmasının ve durmasının bir yansımasıdır*” (Cacioppo vd., 2011: 4). Birey belli durumların sonucunda sosyal izolasyon altında kalabilir. Başka bir deyişle “*bir birey ya da grubun başkalarıyla birlikte olma ihtiyacı ve isteği olan ya da böyle algılanması fakat ilişki kurulamaması durumu*” olarak ifade eder (Carpentino-Moyet LJ., 2012). Marshall vd. (2007: 196) sosyal izolasyonu çalışanların “*destek ve tanınma eksikliği, iş arkadaşlarıyla gayri resmi etkileşimler için kaçırılan fırsatlar ve grubun parçası olmama durumu*” olarak tanımlar.

Uzaktan çalışma, olağanüstü koşullara bağlı olarak takım üyeleri arasında çok daha fazla koordinasyon, güven ve ahenk gerektirmektedir (Bell & Kozlowski, 2002: 14). Bu sebepten ötürü uzaktan çalışma yöntemi için seçilecek çalışanlar kendi kendini motive eden, güvenilir ve sorumlu çalışanlar olmalıdır (Johnson, 1997: 29). Yapılan çalışmalarda uzaktan çalışma gerçekleştiren kişiler işi yürütüş biçimleri dikkate alınarak 5 başlık altında toplanmıştır. Bunlar:

- Dağıtılmış ekipler, bir organizasyonun çeşitli yerlerde çalışan çalışanlarıdır.
- Tele çalışanlar, şirket ofislerinde ve zaman zaman evde çalışanlardır.
- Konaklamalı çalışanlar, ofiste rezerve edilebilir bir kabin bulundurmaktan oluşur, böylece çalışanlar gerektiğinde ofise uğrayabilir ve ofisten çalışabilir. Bu çalışanların daimî bir ofisi yoktur.
- Ev çalışanları, zamanlarının çoğunu evden çalışarak geçirirler.
- Tamamen mobil çalışanların evde veya şirket sahasında bir ofisi yoktur. Yoldan veya müşterilerin ofislerinde çalışırlar (Allen vd., 2015: 43).

1.3.1 Uzaktan Çalışma Türleri

Esnek çalışma modelleri arasında yer alan uzaktan çalışmanın yaygın olarak kabul gören üç şekli bulunmaktadır. Bunlar; ev temelli, merkez esaslı ve hareketli uzaktan çalışmadır (Alkan Meşhur, 2010: 5).

1.3.1.1 Ev Esaslı Uzaktan Çalışma

Ev esaslı uzaktan çalışma Vittersø vd. tarafından “*işyerinden uzakta veya çalışanın evinden gerçekleştirilen ücretli çalışma*” olarak tanımlanmıştır (2003: 201). Kavi ve Koçak evden çalışmayı “bilgi teknolojileri kullanılarak işin bir bölümünün veya tamamının işyeri dışında veya evden gerçekleştirilmesi” olarak tanımlar (2010: 76).

Geleneksel ev çalışmasında çalışanlar kendi evlerinden ücret karşılığı ürün veya hizmet üretirken, ev esaslı uzaktan çalışmada işin bilgisayar ve iletişim teknolojileri kullanılarak evden gerçekleştirilmesi belirtilmektedir (Soysal, 2006: 147). Ev esaslı uzaktan çalışma, çalışma şekline göre kısmi veya tam zamanlı olarak gerçekleştirilebilmektedir.

Evden çalışma modeli;

- Bağılılığı ve motivasyonu artırmak,
- İş-yaşam dengesini ve esnek zaman uygulamalarını sağlamak,
- İşe gidip gelme süresini ve ofis maliyetlerini azaltmak,
- Maddi kazanç ve enerji tasarrufu sağlamak amacıyla tercih edilmektedir (Aydın

Göktepe, 2020: 634; Kıcıır, 2019: 178).

1.3.1.2 Merkez Esaslı Uzaktan Çalışma

Bölgesel bir merkezden çalışma, uzaktan çalışmanın bir diğer türüdür (Nilles, 1991: 413). Merkez esaslı uzaktan çalışma işletmelerin bilişim teknolojileriyle donatılan merkezlerini (tele merkezler) ifade eder ve maliyetleri ve iş yükünü azaltmayı amaçlar (Soysal, 2006: 149). Merkeze bağlı çalışmanın evden gerçekleştirilen çalışmaya kıyasla avantajları bulunmaktadır. Merkez esaslı çalışanlar iş yeri ortamı ile bağlantı kurar, sosyal izolasyona maruz kalmaz, işe gidip gelme zamanından tasarruf sağlar ve evden çalışmanın yarattığı olumsuzlukları azaltır (Soysal, 2006: 152).

İşletmeler merkezle fiziki yakınlığa ihtiyaç duyulmayan işleri bu tele merkezler, köyler ve uydu çalışma merkezleri aracılığıyla yaptırma yolunu seçmekte, böylelikle farklı bölgelerdeki iş güçlerinden faydalanabilmektedir (Soysal, 2006: 152). Uzaktan çalışma merkezleri başlangıçta maliyetli olsa da uzun vadede hem işveren hem çalışan için avantajları bulunmaktadır. Merkez esaslı uzaktan çalışma işveren açısından profesyonel imajın, geleneksel yapıda bir çalışan ve mülkiyet kavramının ve verimliliğin artmasına, güvenlik ve gizlilik endişelerinin azalmasına; çalışan açısından uygun bir çalışma alanı ve ekipmanlarının, profesyonel ve sosyal etkileşimin bulunmasına, aile içi rahatsızlıkların azalmasına yol açar (Mokhtarian, 1991: 276).

1.3.1.3 Hareketli Uzaktan Çalışma

Çalışmanın ev, uzaktan çalışma merkezleri, tren, uçak ve otel gibi bilgisayarlar, cep telefonları ve çağrı cihazları gibi cihazlarla gerçekleştirildiği uzaktan çalışma şeklidir. Yöneticiler ve belirli fonksiyonlarda çalışanlar bu çalışma türünü tercih etmektedirler

(Berkün, 2012: 45). Hareketli uzaktan çalışmada işleri seyahat içeren çalışanlar merkeze, e-postalara ve veri bankalarına erişebilmek için internet tabanlı sistemleri tercih etmekte (Di Martino & Wirth, 1990: 530) ve geleneksel hareketli çalışanlar teknolojiyi daha aktif kullanmaktadır (Bibby, 1996: 9). Hareketli uzaktan çalışmayı mümkün kılan teknolojik araçlardır (Soysal, 2006: 152).

Hareketli uzaktan çalışma sosyal izolasyona sebep olmamakta ancak sosyal bütünlüğü zedelemektedir. Hareketli uzaktan çalışanlar diğer uzaktan çalışma türlerinin sağladığı avantajlara sahip değildir. Ayrıca çalışanlar işverenlerin yüksek taleplerine maruz kalmaktadırlar. Bu çalışma yöntemi genellikle genç iş gücü tarafından seçilmektedir (Soysal, 2006: 152-153). Tremblay ve Thomsin hareketli uzaktan çalışmanın iş arkadaşları tarafından daha az rahatsız edilme, daha az seyahat süresi ve zaman kaybı, kişisel ve mesleki gelişim olanakları, organize ve esnek çalışma saatleri, iş-yaşam dengesi gibi olumlu yönlerini sıralamaktadır (2012: 110).

İKİNCİ BÖLÜM: DİJİTAL LİDERLİK

Bu bölümde günümüze kadar gerçekleştirilen önemli liderlik çalışmalarına ve tarihsel gelişimine, liderliğin tanımına ve araştırmada incelenen Dijital Liderlik kavramına yer verilmiştir. Araştırmanın literatür kısmı hazırlanırken liderlik çalışmalarının tarihsel gelişimine yer verilmiştir. Liderlik araştırmaları ele alınırken kullanılan özellikler, davranışsal, durumsal ve modern yaklaşımlara yer verilmiş ve önemli araştırmalarıyla açıklanmıştır.

2.1 Liderlik

Liderlik dünya çapında araştırmacıların uzun süredir ilgisini çekmekte ve liderlik araştırmaları kayda değer bir şekilde artmaktadır. Bulgular, liderlik sürecinin karmaşıklığını açıklamak için çok çeşitli teorik yaklaşımlar olduğunun altını çizmektedir (Bass, 2008; Bryman, 1992; Bryman vd., 2011; Day & Antonakis, 2012; Dinh vd., 2014; Gardner, 1990; Hickman, 2016; Mumford, 2006; Rost, 1991). Bu yaklaşımların her biri liderlik kavramını daha da geliştirmekte, liderliğin ne olduğunu açıklamaya çalışmaktadır. Ancak liderliğin ne olduğunun yanıtını verebilmek için nasıl liderlik sorusunun da incelenmesi gerekmektedir. Artık günümüzde açıkça liderliğin doğuştan bahşedilmiş ya da liderin etkileyici kişiliğinden ortaya çıkmış olmadığı bilinmektedir. Baltaş (2000: 107) öncü çalışmasında liderliğin bu dönüşüm özelliğini “*içinde bulunduğunuz sahneye göre değişme özelliği göstermektedir*” olarak tanımlar. Bu tanım gibi bir başka tanım da liderlik “*çoğu kez insanların içinde bulunduğu şartlar ve zaman süreci tarafından biçimlendirilen bir süreç*” olarak tanımlanır (Mehmet vd., 2004: 437). Liderliğin bulunan şartlar ve zaman etrafında şekillendiği kabul gören bir görüştür.

“Üst ve orta düzey yöneticileri ayıran az sayıda özellikler; iş hakkında ve yönetim kademesinde daha fazla deneyim, kurum içi ilişkileri yönetmek konusundaki politik beceri ve rapor edilenleri hoşnut etmek konusundaki başarıdır” (Hogan, 2009, akt. Baltaş, 2019).

Liderlik kavramı Stogdill'in (1974) açıkladığı şekliyle diğer evrensel kavramlar gibi *“tanımlayan kişi sayısı kadar farklı tanıma sahip”* olabilir. Tarihsel gelişimine baktığımızda liderliğin farklı dönemlerde farklı anlamlar barındırdığı görülmektedir. Özellikler yaklaşımının araştırmacılar tarafından yaygın olarak incelendiği ilk dönemlerde Moore (1927: 124) liderliği *“liderin saygı, sadakat ve iş birliği teşvik etme yeteneği ve iradesini etkileme ve itaat ettirmede kullanması”* bu şekilde nitelendirmektedir. İlerleyen dönemlerde liderliğin baskılama ve kontrol etme amacından ziyade etkileme yönüne yer verilmeye başlanmıştır. Grup yaklaşımı, 1940'lerde liderliğin, bir bireyin grup faaliyetlerini yönetirken davranışları olarak tanımlanmasıyla ön plana çıkmıştır (Hemphill, 1949). 1970'li yıllarda örgütsel davranışın grup odağı yaklaşımı liderliğin *“takımın hedeflerine ulaşmak için başlatmak ve sürdürmek”* olarak görülmesine yol açmıştır (Rost, 1991: 59). Günümüze daha yakın dönemlere geldiğimizde örgütler içerisinde yaygın bir amacın oluşmasıyla davranışsal (süreç) ve durumsal yaklaşımların yükselişi söz konusu olmuştur. Goleman liderliği *“ebeveynlikle karşılaştırıldığında asla kesin bir bilim olmayacak ama liderler için de bir bilinmezlik olmamalıdır”* şeklinde belirtmiş (2000: 15), Zelenzik liderlerin yöneticilerle olduğundan çok sanatçılarla ortak noktası olduğunu ifade etmiştir (2004: 1). Liderlik son dönemlerde süreç yönetimi olarak tanımlanmaktadır. En uygun tanım ise bir kişinin bir grup insanı etkileme sürecidir. Liderlik tutum ve davranışları eksen değiştirirken sergilenen bu yeni liderlik davranışları literatürde tanımlanmaya ve yer etmeye başlamıştır. Bu yeni liderlik yaklaşımlarından biri de dijital liderliktir. Bu bölüm içerisinde dijital liderlik kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için klasik yaklaşımlardan bu yeni liderlik yaklaşımlarına kadar liderlik çalışmalarının nasıl gelişim gösterdiği incelenmiş ve dijital liderlik kavramı açıklanmıştır.

Örgütlerde liderlerin başarıları takımlara uygulayacakları liderliğin kalitesine bağlıdır (Mehmet vd., 2004: 437). Bu açıdan ele alındığında toplumda kültürel açıdan yer alan farklılıklar, coğrafi açıdan bölgeler arasında sergilenen farklı liderlik modellerinin farklı ve daha etkili sonuçlar doğurabileceğini ortaya koymaktadır. Tarih boyunca her zaman ve koşulda kültürel farklılıklardan etkilenen farklı türde liderlerin ortaya çıktığı

ancak değişenin sadece liderlik kavramının kapsamı ve algılanma biçimi olduğu görölmektedir (Hodgetts & Luthans, 2003: 356; akt. Bakan & Büyükbeşe, 2010). Türkiye’de en çok gözlemlenen liderlik tipleri; takımca çalışan, babacan ve düşünceli, astlarına serbestlik tanıyan, otokratik ve hiyerarşi temelli liderlik türleridir. Paşa, Kabasakal ve Bodur tarafından Türkiye’de ideal lider davranışları ilişki odaklı, görev odaklı, paylaşımcı ve karizmatik olmak üzere dört grupta incelenebileceği belirtilmiştir (2001: 564). Liderlikten ayrı olarak yöneticilik anlayışı rasyonelliği ve kontrol edebilmeyi önceleyen bir yaklaşım tarzıdır. Yöneticilik temel noktası üzerinedir ve bazı şeyleri en iyi nasıl başarabilmeye cevap aramakta olup liderlik ise tavan noktası üzerinedir ve başarılmak istenen şeylere cevap aramaktadır. Yöneticilik kişiyi başarıya götürecektir olan en hızlı yolu araştırırken liderlik ise başarıya götüren yoldaki zeminin ne kadar dayanıklı olduğu ve istikametinin doğruluğuna bakar. Yönetici kararların alınması ve nasıl aktarıldığıyla ilgilenirken, lider alınması gereken kararlar ve üyelerine ne aktarılması gerektiğiyle ilgilenir (Zalenzik, 2004: 1; akt. Özeroğlu, 2019: 6).

Yapılan çalışmalarda dijital liderlerin duygusal zekalarının yüksek olduğu durumlarda daha etkili oldukları sonucuna ulaşılmaktadır. Goleman altı temel liderlik stili bulunduğunu, en iyi liderlerin repertuarlarında tüm bu tarzlara sahip olduğunu ve en güçlü sonuçları üretmek için bunlar arasında geçiş yaptığını vurguluyor (2000: 5). Bu tarzlar zorlayıcı tarz, otoriter tarz, katılımcı tarz, demokratik tarz, hız belirleyici tarz, koçluk tarzıdır. Bu tarzların her biri öz farkındalık, öz yönetim, sosyal farkındalık ve sosyal beceri duygusal zekâ yetkinliklerinden kaynaklanır. Bu tarz belirli durumlarda en iyi sonucu vermektedir ve örgüt iklimini farklı şekillerde etkiler. Ayrıca otoriter, demokratik, katılımcı ve koçluk tarzları, zorlayıcı ve hız belirleyici liderlik yapılarına kıyasla etkili bir örgüt iklimi ve iş performansı sağlamaktadır (Goleman, 2000: 13).

Toplumlar sürekli bir değişim ve gelişim içinde olduklarından insanlarla birlikte çevre koşulları da değiştğinde geçerli olan liderlik tarzı ve davranışları geçerliliğini kaybetmektedir. Buna bağlı olarak yeni lider tipleri ortaya çıkmaktadır (Eren, 1993: 286). Liderlik teorileri ve yaklaşımlarını incelediğimizde gelişimsel sürecini 4 trend etrafında

şekillendiği görülmektedir. Bu 4 dönem; liderin bireysel özelliklerine odaklanan özellikler yaklaşımından, liderin fiziksel ve bilişsel özelliklerinden ziyade örgütle ilişkilerine odaklanan davranışsal yaklaşımdan, liderliğin oluşmasının var olan duruma bağlılığını inceleyen durumsal yaklaşımdan ve liderin davranışlarını durum ve zamanın ruhuna (zeitgeist) bağlı olarak inceleyen yeni yaklaşımlardan oluşmaktadır.

2.1.1 Özellikler Yaklaşımı

Klasik liderlik kuramları liderin bireysel özelliklerine, liderin farklı ortam ve koşullardaki davranışlarına, liderin bulundurduğu güce veya astların ihtiyaç ve beklentilerine odaklanmaktadır (Ordun & Aktaş, 2014).

Tarihsel gelişim içerisinde ilk liderlik teorilerini kapsayan özellikler yaklaşımı liderin fiziksel özellikler ve yetenekler bağlamında diğer insanlardan ayrıştığı şeklindedir. Bu kuramda bazı insanların doğal liderler olduğu görüşü hakimdir. Özellikler yaklaşımında liderin taşıması gereken özellikler fiziksel, bilişsel, kişilik, iş ile ilgili özellikler ve sosyal özellikler olarak beş grupta toplanmaktadır. Fiziksel olarak enerjik ve aktif olması; bilişsel olarak yargılayıcı, bilgili, akıcı konuşan ve kesin olmak; kişilik olarak yaratıcı, açık sözlü, dürüst ve etik davranan; işe yönelik başarı güdülü, ileride olma arzulu, sorumluluk güdülü, göreve dönük ve amaçlara ulaşmada sorumluluk alan; sosyal açıdan iş birliği yeteneği olan, prestijli, popüler ve sosyal, kişiler arası becerileri, sosyal katılımı, nezaketi ve zarafeti yüksek olarak açıklanmaktadır (Daft, 1991: 373; akt. Bakan & Büyükbeşe, 2010).

2.1.2 Davranışsal Yaklaşım

Liderlik çalışmalarının ikinci dönemi olarak literatürde kabul gören Davranışsal Yaklaşım, liderin özellikler yaklaşımından ziyade sergilediği davranışlar sebebiyle toplumdan ayrıldığı yönündedir. Davranışsal Yaklaşımda “liderin astlarıyla iletişim şekli, yetki devredip devretmemesi, planlama ve kontrol şekli, amaçları belirleme şekli” gibi davranışları liderin etkinliğini belirleyen önemli faktörlerlerdir (Bakan & Büyükbeşe, 2010). Bu bağlamda Davranışsal Yaklaşımın ana hatlarını belirleyen çalışmalar Ohio

Devlet Üniversitesi çalışmaları, Michigan Üniversitesi Liderlik ve Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli çalışmaları, Blake ve Mouton Liderlik Tarzı çalışmaları, Harvard Üniversitesi araştırmaları, X ve Y Yaklaşımları, Yukl'un Liderlik Davranışı Modelleri ve Iowa Üniversitesi Liderlik çalışmalarıdır (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 74).

Harvard Üniversitesi araştırmaları sonucunda “sosyo duygusal lider” ve “iş lideri” olmak üzere iki temel liderlik davranışı bulunmuştur (Baysal & Tekarslan, 1996). Yukl'un Liderlik Davranışı modelleri liderliği “ayrılık modeli” ve “çoklu-bağlanma modeli” olarak ele almaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010: 74). McGregor tarafından insanların edilgen pasif oldukları ve örgütsel gereksinimlere direndikleri varsayımına dayanan X ve insanların motive olmaya, sorumluluk almaya açık olduklarını savunan Y kuramı biçiminde x ve y yaklaşımları olarak iki tür liderlik öngörülmüştür (1970; akt. Baysal & Tekarslan, 1996). Rensis Likert'in Sistem 4 Modeli liderlik yaklaşımlarını Michigan Üniversitesi'nde gerçekleştirilen çalışmalarla istismarcı (sömürücü) otoriter, koruyucu (babacan, yardımsever) otoriter, danışmalı (danışçı) yönetim tarzı ve katılmalı yönetim olarak dört grup altında toplamıştır (Can, 1992; Eren, 1991; Bingöl, 1997). Kurt Lewin ve meslektaşları (1943) tarafından yürütülen Iowa Üniversitesi çalışmaları üç liderlik stilini tanımlamaktadır. Bunlar otokratik, demokratik ve laissez faire liderliğidir. Lewin, hangi liderlik modelinin en fazla etkiye sahip olduğunu araştırmış, demokratik liderlik modelinin işin hem niteliğine hem de niceliğine katkı sağladığını ortaya koymuştur (Şimşek, 2005: 5). Bu çalışmaları şekillendiren iki akımın olduğu görülür. Bunlar: iş odaklı (işe yönelik) ve ilişki odaklı (kişiye yönelik) liderlik tarzıdır. Yapılan çalışmalarda *“kişiye yönelik liderliğin uzun vadede daha başarılı olduğu hipotezi doğrulanmış”* buna rağmen *“kullanılan kavramların basitleştirildiği ve genellemelere gidildiği noktasından kullanılan metodolojinin geçerliliği”*ne varan farklı eleştiriler yapılmıştır (Dereli, 1982: 238; Paksoy, 2002: 171).

2.1.2.1 Ohio Devlet Üniversitesi Çalışmaları

Ohio Devlet Üniversitesi'nde bir grup araştırmacı, liderliği bir kişilik özelliği olarak incelemenin sonuçlarının verimsiz görüldüğünü ve bireylerin bir gruba veya bir

organizasyona liderlik ederken nasıl davrandıklarını analiz ettikleri çalışmada, takipçilerden liderleri hakkında anketler yoluyla veriler toplamışlardır (Northouse, 2018: 137). Anketler yardımıyla takipçilerin liderlerinin belirli davranış türlerini ne sıklıkla gerçekleştirdiğini belirtmeleri istenmiştir. Bu çalışmalar sonucunda liderlik davranışının iki boyutta gruplandığı bulunmuştur. Bu gruplar “yapıyı kurma” ve “anlayış gösterme” boyutlarıdır (Schermehorn vd., 1995). Yapıyı kurma davranışları işi organize etme, işe yapı kazandırma, rollerin sorumluluklarını tanımlama ve iş etkinliklerini programlama gibi eylemleri içeren görev davranışlarıdır. Anlayış gösterme davranışları ilişki davranışlarıdır, liderler ve takipçiler arasındaki dostluk, saygı, güven ve sevmeyi içerir (Northouse, 2018: 137).

Bu çalışmada kullanılan anket soruları lider davranışının farklı yönlerini tanımlayan 1.800'den fazla maddeden oluşan bir soru listesinden oluşturulmuş, sonrasında bu listeden 150 sorudan oluşan bir anket formüle edilmiştir. Bu ankete “Lider Davranış Tanımlama Anketi (LBDQ)” adı verilmiştir (Hemphill & Coons, 1957; akt. Northouse, 2018: 137).

2.1.2.2 Michigan Üniversitesi Çalışmaları

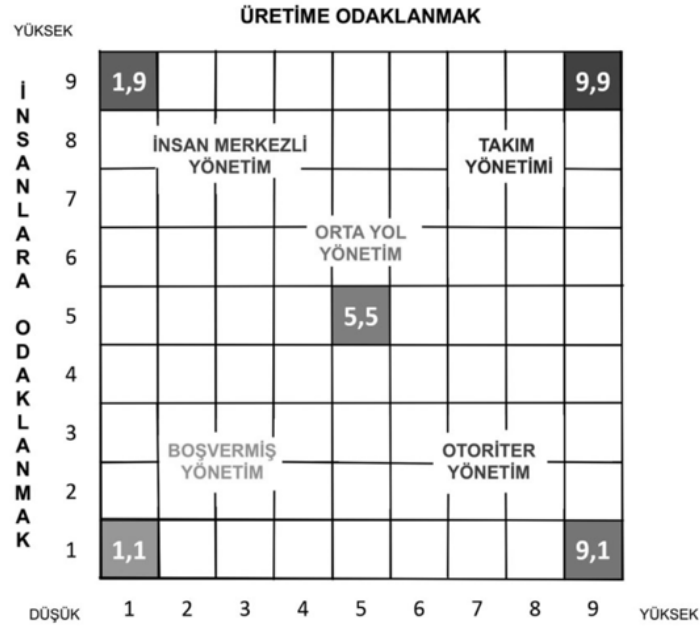
Michigan Üniversitesi araştırmaları liderin davranışlarının örgütün içindeki küçük ekiplerin performansı üzerindeki etkilerini incelemektedir. Bu çalışmada “iş merkezli” ve “birey merkezli” olmak üzere iki temel liderlik davranışı belirlenmiştir (Stoner & Freeman, 1992).

Ohio Üniversitesi araştırmacılarından farklı olarak Michigan araştırmacıları çalışmalarında iş ve birey merkezliliği tek bir sürekliliğin zıt uçları olarak kavramsallaştırmışlardır. Bu konsept iş merkezli liderlerin daha az birey merkezli olduğunu göstermektedir. Çalışmanın ilerleyen safhalarında araştırmacılar Ohio araştırmalarında olduğu gibi bu iki kavramı bağımsız liderlik yönelimleri olarak yeniden kavramsallaştırmışlardır (Kahn, 1956; akt. Northouse, 2018: 138).

2.1.2.3 Blake ve Mouton Liderlik (Yönetim) Tarzı Matrisi

Örgütsel eğitim ve geliştirmede yaygın olarak kullanılan, Liderlik Izgarası olarak yeniden adlandırılan Yönetim Izgarası, liderlerin örgütlerin amaçlarına ulaşmalarına nasıl yardımcı olduğunu açıklamak için tasarlanmıştır (Northouse, 2018: 140). Bu araştırmayla liderlik davranışı iki temel boyutla ifade edilmiştir. Bunlar: “üretime yönelik olma” ve “kişiler arası ilişkilere yönelik olma”dır (DuBrin, 1997). Üretime yönelik olma bir liderin örgütsel görevlerin başarılmasıyla nasıl ilgilendiğini ifade eder. Politika kararlarına, yeni ürün geliştirmeye, süreç sorunlarına, iş yüküne ve satış hacmine önem göstermek gibi faaliyetleri içerir. Bir organizasyonun ürettiği ürün veya hizmetle sınırlı olmayan üretime yönelik olma, organizasyonun başarmak istediği her şeye atıfta bulunabilir (Blake & Mouton, 1964; akt. Northouse, 2018: 140).

Liderlik (Yönetim) Tablosu, kesişen iki ekseni olan bir modelde üretime yönelik olmayla insana yönelik olmayı birleştirir. Yatay eksen liderin üretime yönelik oluşunu, dikey eksen liderin kişiler arası ilişkilere yönelik oluşunu temsil eder. Eksenlerin her biri, 1'in minimum endişeyi ve 9'un maksimum endişeyi temsil ettiği 9 puanlık bir ölçek olarak çizilir. Her bir eksenden alınan puanları çizerek, çeşitli liderlik tarzları gösterilebilir. Liderlik Tablosu beş ana liderlik stilini tasvir eder. Bunlar: otoriter yönetim (9,1), insan merkezli yönetim (1,9), boş vermiş yönetim (1,1), orta yol yönetim (5,5), ve takım yönetimi (9,9) olarak isimlendirilir.



Şekil 2.1 Blake ve Mouton Liderlik Matrisi (Okay, 2020)

Otoriter liderlik tarzı, görev ve iş gereksinimlerine büyük önem verir ve insanların işi yapmak için araçlar olduğu durumlar dışında, insanlara daha az vurgu yapan yönetim şeklidir (Northouse, 2018: 141). İnsan merkezli liderlik görevin başarılması için düşük bir endişeyi temsil eder. Üretimin önemini azaltan insan merkezli liderler, takipçilerin kişisel ve sosyal ihtiyaçlarının karşılandığından emin olarak insanların tutum ve duygularını vurgular (Northouse, 2018: 142). Boş vermiş liderlik tarzı ne üretime yönelik olan ne de kişiler arası ilişkilere yönelik olan yönetim tarzıdır. Takım yönetimi liderlik tarzı ise organizasyonda yüksek derecede katılım ve ekip çalışmasını teşvik eder, çalışanların işlerine dahil olmaları ve kendilerini adamaları için temel ihtiyaçları karşılar (Northouse, 2018: 142). Takım yönetimi tarzı hem üretime yönelik olan hem de kişiler arası ilişkilere yönelik olan yönetim tarzıdır.

2.1.3 Durumsal Yaklaşım

Yaklaşımlardan üçüncü basamak olan durumsal yaklaşım liderin özelliklerinin ve davranışlarının var olan duruma göre şekillendiğini vurgulamaktadır. Durumsallık yaklaşımları liderin göreve yönelik, karşılıklı ilişkilere ve izleyicilerin belirli bir iş veya

faaliyeti yaparken gösterdiği davranışlara ve hazır olma seviyesi arasındaki karşılıklı etkileme bağlıdır (Dilts, 1996: 203). Durumsallık yaklaşımları içerisinde Fiedler'in Durumsallık Kuramı, Yol Amaç Kuramı (House, 1971), Vroom ve Yetton' un Normatif Kuramı, Hersey ve Blanchard'in Durumsal Liderlik Kuramı, Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider) ele alınmıştır.

Durumsal modellerin benzer yönü liderlik tarzının her durum ve koşulda geçerli olamayacağı, duruma göre görev merkezli veya ilişki merkezli bir liderlik tarzının verimli ve etkin olabileceğidir (Çağlar, 2004: 10; akt. Bakan & Büyükbeşe, 2010: 75). Durumsallık teorileri olayların oluştuğu koşullara odaklanan liderlik teorileridir. Bu teoriler değişen koşullara uygun olarak farklı liderlik tarzlarının gerektiğini vurgulamaktadır (Özalp vd., 1992: 168). Durumsal teoriler “etkili davranışı açıklamada evrensel nitelikli özellikler” ve “davranışsal teorilerin” durumsal değişkenler karşısındaki yetersizliğine verilen bir cevaptır (Gordon, 1991: 347; akt. Özalp vd., 1992: 175).

2.1.3.1 Fiedler'in Durumsallık Kuramı

Durumsallık yaklaşımına göre işletmelerin sürekli değişen iç ve dış çevresine bağlı olarak yönetim biçimi ve örgüt yapısı şekillenmektedir. Her hâlükârda uygulanabilecek bir liderlik ve yönetim tarzından ziyade değişen koşullara en uygun olan modelin uygulanması gerekir. Var olan bütün durumlara uygun bir yönetim tarzı bulunmamaktadır ve başarılı olan bir liderlik tarzının diğer durumlarda da etkili olması mümkün değildir.

Durumsal modelleri geliştiren araştırmacılar seçilen durumsal değişkenlere uygun liderlik tarzını betimlemeye çabalamışlardır (White & Bednar, 1986: 498; akt. Özalp vd., 1992: 175). Liderin uygun liderlik tarzını belirlerken etkili olan 4 durumsal faktör astların ihtiyaçları ve güdülleri, liderin pozisyon gücü, grup iklimi ve grubun yapısı olarak tanımlanmıştır. Liderlerin kişisel özellikleri ve davranışlarıyla durumsal faktörlerin etkileşiminden sonuç olarak etkili iş performansı veya birey ve grup performansı sağlanmaktadır (Özalp vd., 1992: 176). Bu uyumun sağlanmasında etkili olan 4 farklı durumsal faktör bulunmaktadır. Bunlar:

- 1- Astların ihtiyaçları ve güdülleri,

- 2- Liderin pozisyon gücü,
- 3- Grup iklimi ve
- 4- Grubun yapısıdır.

Fiedler liderin iş veya çalışan odaklı olduğunu belirlemek için “en az tercih edilen çalışma arkadaşı” ölçeğini oluşturmuştur (Robbins & Judge, 2012: 382; Öztürk, 2016: 3089). Bu ölçekte en az tercih edilen takipçiye düşük puan verilmesi kusur bulmaya meyilliliği ve iş odaklılığı, takipçinin ılımlı değerlendirilmesi, daha az olumsuz ifade kullanılması ise ilişki odaklılığı ifade eder.

Fiedler’in durumsallık teorisinde çalışan performansının korunması liderin etkililiğini ifade etmektedir ve bu durumun sağlanması iki faktöre bağlanmaktadır. Bu faktörler (a)liderlik tarzı ve (b)koşula elverişliliktir. Bu teoride herhangi bir ideal liderlik türü ortaya çıkmamaktadır. Durumlara bağlı olarak ideal olarak uygulanabilecek liderlik tarzının belirlenmesinde üç ana unsur bulunmaktadır (Özalp vd., 1992: 184). Bunlar:

- 1- Lider takipçi ilişkileri
- 2- İşin yapısı
- 3- Liderin pozisyon gücüdür.

2.1.3.2 Yol Amaç Teorisi

Yol-amaç teorisi, liderlerin takipçilerini belirlenmiş hedeflere ulaşmak için nasıl motive ettiğini tartışır. Takipçileri neyin motive ettiği üzerine yapılan araştırmalardan büyük ölçüde yararlanan yol-amaç teorisi, liderlik literatüründe ilk olarak 1970'lerin başında Evans (1970), House (1971), House ve Dessler (1974) ve House ve Mitchell'in (1975) çalışmalarında ortaya çıkmıştır. Bu teorinin belirtilen amacı, takipçi motivasyonuna ve iş görevlerinin doğasına odaklanarak takipçi performansını ve takipçi memnuniyetini arttırmaktır. Başlangıçta yol-amaç teorisi odağını takipçilerin ihtiyaçlarına ve motivasyonlarına kaydırması ve görevlere ve ilişkilere yönelik baskın odaktan uzaklaştırması açısından ortaya çıktığı dönemde önemli derecede yenilikçidir (Northouse, 2018: 199).

Bu kuram amaca yönelik olarak astların liderlerden daha çok güdülenmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Liderin güdüleyiciliği üyelerin görev ve kişisel amaçları yoluyla sağlanabilir (Çelik, 2000). Liderlik davranışlarının işgörenlerin güdülenme, iş tatmini, çaba ve performansına olan ve durumsal faktörlerin işgörenler ile iş çevresi üzerindeki etkileri bu kuramda belirtilmektedir (Koçel, 2001). Bu modelde emredici, destekleyici, katılımcı ve başarı yönelimli olmak üzere dört tür liderlik davranışı bulunmaktadır (House & Dessler, 1974; House & Mitchell, 1982; House & Robert, 1993; Umstot, 1984; Akat vd., 1994; Eren, 2000; Koçel, 2001; Body, 2008; akt. Sökmen & Boylu, 2009: 2385).

“Yol-amaç teorisi, bir liderin tarzının, takipçilerin ihtiyaçları ve görevin doğası ile nasıl etkileşime girdiğine dair geniş bir tahmin seti sunmaktadır. Diğer şeylerin yanı sıra, yönlendirici liderliğin belirsiz görevlerde etkili olduğunu, destekleyici liderliğin tekrarlayan görevler için etkili olduğunu, katılımcı liderliğin görevler belirsiz olduğunda ve takipçiler özerk olduğunda etkili olduğunu ve başarı odaklı liderliğin zorlu görevler için etkili olduğunu tahmin etmektedir” (Northouse, 2018: 225).

“Yol-amaç teorisinin üç ana gücü vardır. Birincisi, çeşitli liderlik tarzlarının takipçilerin üretkenliğini ve memnuniyetini nasıl etkilediğini anlamak için faydalı olan teorik bir çerçeve sağlar. İkinci olarak yol-hedef teorisi beklenti teorisinin motivasyon ilkelerini bir liderlik teorisine entegre etmesi bakımından özel bir yere sahiptir. Üçüncüsü, liderlerin takipçilerine yardım ettiği önemli yolların altını çizen pratik bir model sağlar” (Northouse, 2018: 225).

2.1.3.3 Vroom ve Yetton’ un Normatif Kuramı

Vroom ve Yetton (1973)’un durumsal liderlik modeli liderlerin farklı durumlarda en uygun olan karar verme yönteminin belirlenmesi açısından geliştirilmiş yaklaşımlardan biridir (Başar & Basım, 2018: 130). Literatürde “Karar Ağacı” olarak da isimlendirilmektedir (Öztürk, 2016: 3091). Modelde takipçilerin liderin karar verme sürecine katılımına bağlı olarak geliştirilen beş karar verme yöntemi bulunmaktadır. Bunlar: Otokratik I, Otokratik II, Danışmalı I, Danışmalı II ve Grup olarak belirlenmiştir (Özalp vd., 1992, 180).

- Otokratik I yönteminde üyelerin karar verme sürecine herhangi bir katılımı söz konusu değildir.

- Otokratik II yönteminde üyeler ancak liderin sorduğu soruları cevaplayarak karar verme sürecine katılabilir.

- Danışmalı I yönteminde lider üyelere birebir danışmaktadır.
- Danışmalı II yönteminde lider üyelere grup halinde danışmaktadır.
- Grup yönteminde grupça karar alınmaktadır (Başar & Basım, 2018: 130).

Bu nedenle Otokratik I ve Otokratik II yöntemleri “otoriter karar verme tarzını”, Danışmalı I ve Danışmalı II yöntemleri ise “danışıcı karar verme tarzını” tanımlamaktadır (Vroom & Jago, 1995). Grup yönteminde kolektif bir yaklaşım söz konusudur.

Karar verme yöntemlerinin seçimi yedi temel problem özelliğine bağlıdır. Bu özellikler beş yöntemin etkililiğine karşılık gelmektedir. Her bir özellik yedi farklı tanımlayıcı soruya verilen “evet” ya da “hayır” cevapları ile ifade edilmektedir (Başar ve Basım, 2018: 130).

Bu sorular:

- 1- Problem kalite gerekliliğine sahip midir?
- 2- Lider yüksek kaliteli bir karar vermek için yeterli bilgiye sahip midir?
- 3- Problem açık mı yoksa yapılandırılmış mıdır?
- 4- Kararın üyeler tarafından onaylanması etkili uygulama için önemli midir?
- 5- Lider tek başına kararlaştırdığında üyeler tarafından kabul görür mü?
- 6- Üyeler problemin çözümüyle başarılan örgütsel hedefleri paylaşır mı?
- 7- Seçilen çözümlerle ilgili olarak üyeler arasında bir çatışma olası mı?

maddeleridir (Tjosvold vd., 1986; Özalp vd., 1992, 181; Başar & Basım, 2018: 130).

Her bir karar verme yöntemi yedi farklı durumla eşleştirilmiştir. Buna göre her bir durumda uygun olmayan karar verme yöntemindense liderin duruma göre etkili olan yöntemi uygulamasına imkân sağlanmıştır (Jago & Vroom, 1980; akt. Başar & Basım, 2018: 130). Bu yaklaşım teori ve uygulama arasında bir köprü görevi üstlenmiştir.

2.1.3.4 Hersey ve Blanchard’ın Durumsal Liderlik Kuramı

“Yaşam Döngüsü” teorisi olarak da adlandırılan kuramda liderin etkililiğinin takipçilerin faaliyetlerine bağlı olduğu belirtilmektedir. Takipçilerin faaliyetleri takipçilerin olgunluğuyla ilişkilendirilmektedir ve olgunluk insanların kendi davranışlarını yönetmede sorumluluk almaya niyetli ve yetenekli olmaları olarak

tanımlanır (Özalp vd., 1992: 176). Olgunluk kavramı iş olgunluğu ve psikolojik olgunluk olmak üzere ikiye ayrılır.

Psikolojik olgunluk, bir şeyi yapma isteği veya motivasyonu ile ilgilidir. Belirli bir sorumluluk alanında psikolojik olgunluğu yüksek olan bireyler, sorumluluğun önemli olduğunu düşünürler ve işin bu yönünde kendilerine güvenleri ve kendileri hakkında iyi duygular beslerler. İş olgunluğu, bir şeyi yapma yeteneği veya yeterliliği ile ilgilidir. İşlerinin belirli bir alanında yüksek iş olgunluğuna sahip bireyler, başkalarının yönlendirmesi olmadan işinin bu yönündeki görevleri yerine getirebilecek bilgi, beceri ve deneyime sahiptir (Hambleton & Gumpert, 1982: 228). Bu olgunluk seviyelerinin derecesinin yüksek veya düşük olmasına bağlı olarak 4 farklı kombinasyonda takipçi yaklaşımı oluşmaktadır (Hambleton & Gumpert, 1982: 229). Bunlar:

- Sorumluluk almaya istekli olmayan veya sorumluluk alamayan bireyler (hem psikolojik hem de iş olgunluğu açısından düşük);
- Sorumluluk almak isteyen ancak sorumluluk alamayan bireyler (psikolojik olgunluğu yüksek ancak iş olgunluğu düşük);
- Sorumluluk alabilen ancak sorumluluk almaya istekli olmayan bireyler (yüksek iş olgunluğu ancak düşük psikolojik olgunluk);
- Sorumluluk almaya hem istekli hem de yetenekli (hem psikolojik hem de iş olgunluğu yüksek) bireylerdir.

Bu olgunluk düzeylerine bağlı olarak oluşan profiller literatürde yetki devreden, katılmalı, konuşan ve satan olarak da tanımlanmaktadır (Özalp vd., 1992: 177).

Hersey ve Blanchard'ın Durumsallık kuramında olgunluğun dört aşamada ilerlediği belirtilmiştir (Özalp vd., 1992: 178). Bu dört aşama sürecinde örgütün içerisinde yer alan bir takipçi yetki devreden profilden zaman içinde ilerleyerek iş ve psikolojik olgunluk seviyesi en yüksek profil olan satan profile doğru ilerlemektedir. Hersey ve Blanchard'a (1977) göre bir lider, belirli bir iş hedefine göre olgunluğu düşük olan bir takipçisine sürekli yönlendirme ve düşük sosyo-duygusal destek sağlamalıdır. Takipçinin belirli bir görevi yerine getirme olgunluk düzeyi arttıkça, lider görev davranışını azaltmaya ve ilişki davranışını artırmaya başlamalıdır. Bu, birey orta düzeyde bir olgunluk düzeyine ulaşana

kadar böyle olmalıdır. Takipçi ortalamının üzerinde bir olgunluk düzeyine geçtikçe liderin sadece görev davranışını değil, ilişki davranışını da azaltması uygun hale gelir. Bu noktada takipçi sadece görevin yerine getirilmesi açısından değil, psikolojik olarak da olgunlaşmıştır. Takipçi kendi “vuruşlarını” sağlayabildiği için ve güçlendirme, liderden büyük miktarda sosyo-duygusal destek artık gerekli değildir. Bu olgunluk düzeyindeki insanlar, yakın denetimin azalmasını ve liderin iş delegasyonunun artmasını, güven ve güvenin olumlu bir göstergesi olarak görürler. Bu nedenle Durumsal Liderlik, takipçinin görevle ilgili olgunluğuna göre liderlik stillerinin etkinliğine odaklanır” (Hambleton & Gumpert, 1982: 229).

2.1.3.5 Redd’in Üç Boyutlu Liderlik Kuramı

William J. Redd’in üç boyutlu liderlik teorisinde liderlik teorilerinin birçoğunda temel alınan görev ve ilişki boyutuna etkinlik boyutunu da eklenerek liderlik tarzı ile çevrenin durumsal özelliklerini birleştirilmeye çalışılmıştır (Özalp vd., 1992: 188). Bu teori varolan durumlara bağlı olarak liderlerin uyguladığı liderlik modelinin etkili veya etkisiz lider olarak belirlenmesine odaklanmaktadır (Bakan & Büyükbeşe, 2010).

2.1.4 Yeni Yaklaşımlar

Liderlik çalışmaları geçirdiği dönemler itibariyle geldiğimiz noktada kişisel özellikler, davranışsal yaklaşımlar, durumsal yaklaşımlarının tamamının kapsamında günün şartlarıyla şekillenmektedir. Liderlik bir statü ve otorite işlevinden çok, ilişkinin ve lider ile izleyiciler arasındaki karşılıklı etkileşimin kalitesiyle ilgili bir süreçtir (Mehmet vd., 2004: 437). İzleyicinin konumunun ve süreçlere direkt etkisinin incelenmeye başlaması yeni liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır. Bu etkileşme sürecinde lider izleyicilerden farklı bir konumda olmaya devam etmektedir. Takip eden süreçte genele bakıldığı zaman elde edilen sonuç biriken etkinin lider safında daha ağır bastığı yönündedir. Mehmet vd. tarafından bu durum, lider kendisini izleyenlerin kendisine yaptığı etkiden daha fazlasını onlara yapabilen kişidir olarak ifade edilmektedir (2004: 437).

Liderin kendi konumunu kavraması ve izleyicilerden ayrışması, iyi liderlerin, güç ve katılım konusunda derin bir kavrayış gücüne sahip olmasına bağlıdır (Mehmet vd., 2004: 437). Bu kavrayış gücüyle liderler etkilerinin unvanlarından gelmediğinin, sıkı çalışmayla ve başkalarının saygısıyla hak edildiğinin farkında olurlar (Mehmet vd., 2004: 437). Bu kavrama becerisinin sonucu olarak yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmakta, günün şartları ve zamanın ruhuyla şeklini almaktadır. Aşağıdaki bölümlerde dijital liderlikten ayrı olarak on iki farklı yaklaşım incelenmekte, görece daha yeni bir yaklaşım olan dijital liderliğin ortaya çıkmasındaki etkileri, temel benzerlik ve farklılıkları ele alınmaktadır.

2.1.4.1 Karizmatik Liderlik

Karizma 20.yy. sonlarında sıklıkla incelenen ve tartışılan, liderlik sürecine etkilerinin incelendiği bir kavram olarak karşımıza çıkar. “*Karizma, Eski Yunan uygarlığına uzanan bir geçmişe sahiptir ve Eski Yunancada “ilahi ilham yeteneği” anlamını taşır*” (Kılınç, 1996; 86). Karizma kavramını liderlik çalışmalarına dahil eden en önemli çalışmalardan birisi House tarafından geliştirilen Karizmatik Liderlik Kuramıdır (1977). House karizmatik liderlerin izleyicileri üzerinde derin ve benzersiz etkilere olduğunu belirtmektedir. İzleyiciler liderin söylediklerini doğru olarak algılar, koşulsuz kabul ve itaat ederler. İzleyiciler bu tür liderlere yoğun duygular, bağlanma ve performans sergileme eğilimindedir (Gül & Aykanat, 2012: 20). House (1977) ayrıca Karizmatik Liderlerin 1)yüksek bir özgüvene, 2)karşıdakileri etkileme ihtiyacına ve 3)kendi düşüncelerinin doğru olduğunu düşünme eğiliminde olduklarını belirtmektedir.

Bugünkü karizmatik liderlik anlamının dışında örgütsel karizmatik liderlikle ilgili bir başka açıklama 1974’te Berlew tarafından yapılmıştır. Berlew karizma oluşturan faktörleri belirlemeye dikkat çekmiş, izleyicileri harekete geçiren şeyler üzerlerine çalışılmadığını vurgulamış; karizmatik liderliği vizyon geliştirme, fırsat ve eylemleri yaratma, üyelerin güçlendirilmesi olmak üzere üç davranışın sergilenmesi olarak tanımlamıştır (Kılınç, 1996: 86).

Karizmatik liderlik modeli; liderin özelliği olarak ilk dönem kavramı gibi dursa da karizmanın lider ve izleyicilerinin etkileşimi sonucunda oluştuğunu öne sürer (House, 1977; akt. Kağıtçıbaşı & Cemalcılar, 2019: 301). Modelden liderin özelliğinin karizmatik olmak olduğu çıkarılırken aslında karizmanın takipçilerin lidere verdikleri tepkilerde olduğu ifade edilmektedir. Karizmatik liderlerin bulunduğu gruplarda daha yüksek performans, üyelere lidere karşı yüksek bir sevgi, bağlılık, saygı ve sadakat, lidere ve onun fikirlerine duyulan heyecan ve coşku, grup için bireysel çıkarlardan vazgeçmeye hazır olmak gibi özelliklere rastlanır (Kağıtçıbaşı & Cemalcılar, 2019: 301).

2.1.4.2 Paternalistik Liderlik

Türkçeye Babacan liderlik olarak da çevrilen Paternalistik liderlik modeli üyeler ile lider arasında baba ile çocuk ilişkisi gibi bir ilişki olduğunu vurgular (Kağıtçıbaşı ve Cemalcılar, 2019: 301). Kültürel olarak incelendiğinde Doğu kültürleri olarak yer alan Japonya, Güney Kore, Hindistan gibi toplulukçu kültürlerde yaygın olarak görülür. Bir yetişkin gibi liderin üyelerle şefkat bağı kurması, rehberlik etmesi ve onları koruması beklenir. Bunun dönüşünde lider üyelerden saygı ve itaat bekler (Aycan, 2006).

2.1.4.3 Etkileşimci Liderlik

Türkçe literatürde Yönetimsel ve İş Gördürücü Liderlik olarak da yer verilen Etkileşimci liderlik varolan yapıları ve kültürü korumayı, mevcut faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini amaçlar (Bass, 1995: 474). Etkileşimci liderlik modeli “önceden verilmiş hedefleri tamamlama” ve “üyelerin çabalarının karşılığını verme” olarak iki temel görevi bulunmaktadır (Cacioppe, 1997: 336). Etkileşimci liderliğin genel kabul gören iki alt boyutu bulunmaktadır. Bu alt boyutlar “koşullu ödüllendirme” ve “istisnalarla yönetim”dir. “Serbesiyetçilik” olarak ifade edilen üçüncü bir boyut Burn ve Bass tarafından etkileşimci liderliğin altında ele alınmasına rağmen son dönemdeki değişim sebebiyle ayrı bir liderlik modeli olarak ele alınmaktadır. Tam Serbesti Yönetim Tanıyan (Laissez-Faire) liderlik tarzı olarak da Türkçeye uyarlanmış bir modeldir. Koşullu ödüllendirme boyutunda liderin üyelerle ortak bir amaç için anlaşmasıyla başlayan

süreçte; lider performans ve davranışları inceler, geri bildirimlerde bulunur. Amaçlara ulaşıldığında lider üyeleri zam, prim, terfi ve övgü gibi maddi ve manevi ödüllendirir; ya da amaçlara ulaşılamadığında uyarma, cezalandırma ve ücret kesintisi gibi yollarla cezalandırır. İstisnalarla yönetimde lider üyelerin yaptıkları işte standartlardan ayrılmalari söz konusu ise müdahil olmasını modeller. Bu noktada Bass, liderin bu sürece dahil olmasını iki şekilde inceler. Bunlar aktif ve pasif istisnalarla yönetimdir. Aktif istisnalarla yönetimde lider düzenli olarak çalışanların performansını takip eder. İstenilenden düşük bir performans sergilenmesi durumunda müdahale eder. Pasif istisnalarla yönetimde lider çalışanların performansını düzenli olarak takip etmez. Performanslarda herhangi bir düşüş yaşandığı takdirde ancak kendisine bildirildiğinde müdahale etmeyi tercih eder.

2.1.4.4 Dönüşümcü Liderlik

Dönüşümcü liderlik popülerliğini liderlik araştırmacıları arasında arttırmaya devam etmektedir. James MacGregor Burns (1978) ve Bernard M. Bass (1985a) tarafından başlatılan dönüşümcü liderlik, son yıllarda çok popüler bir kavram haline gelmiştir. Hem araştırmacılar hem de uygulayıcılar teoriye yönelmiş ve çeşitli örgütsel durumlarda değerlendirmişlerdir. Judge ve Bono son 20 yıl içerisinde liderlik çalışmaları arasında en yaygın olarak araştırılan liderlik modelinin dönüşümcü liderlik olduğunu bulgulamıştır (2000). Yapılan birçok çalışmada dönüşümcü liderlik tarzının takım performansından, finansal başarıya kadar fazlaca parametreyle ilişkili olduğu bulundu. Yammarino ve Dubinsky (1994) dönüşümcü liderleri, gruplarda farkındalığı ve çalışan güvenini artırma, takipçilerin çıkarlarını kişisel varoluşlarının öneminden grubun varlığına doğru kademeli olarak taşıma olarak tanımlamaktadır.

Dönüşümcü liderlik kavramı ilk kez literatürde kullanıldığında 8 alt boyut içeren bir model olarak kurgulanmıştır (Avolio, Bass, & Jung, 1999; Bycio, Hackett, & Allen, 1995). Dönüşümcü liderliğin daha sonra yapılan meta analitik ve korelasyon çalışmaları ile alt boyutları önce altıya sonra da dörde inmiştir. Bu dört alt boyut idealleştirilmiş etki, telkinle güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destektir.

1. İdealleştirilmiş Etki: Liderin izleyenleri ile etkileşimde bir vizyon oluşturma ve misyon belirleme davranışlarını içerir (Bass & Avolio, 1995).
2. Telkinle Güdüleme: Lider grubun moral ve motivasyonunu sağlarken aynı zamanda grubun belli amaçlar etrafında bilinç oluşturmalarını amaçlar.
3. Entelektüel Uyarım: Liderin çalışanların iş yapış biçimlerini sorgulamasını, böylelikle örgütün yenilikçi yönünü teşvik etmesini amaçlaması. Entelektüel uyarım çalışanların yeni fikirler geliştirmeye motive olmasına, gerektiğinde farklı yollar denemesine yol açar.
4. Bireysel Destek: Liderin astlara ilgi göstermesini, onlara bir birey yaklaşmasını ve sorunlarıyla ilgilenmesini temsil eder.

Dönüşümcü liderlik ve dijital Liderlik Bağlantısı; Dönüşümcü Liderlik ile benzerlik göstermektedir. Bulgular, dijital liderliğin dönüşümcü liderlik ile güçlü bir pozitif korelasyona sahip olduğunu ve aynı zamanda yüksek derecede dönüşümcü liderliğin Yükseköğretimde yüksek derecede dijital liderliğin uygulanmasıyla birlikte var olduğunu göstermektedir (Antonopoulou, vd., 2021: 9616).

Burns (1978) liderleri ya dönüşümcü ya da etkileşimci olarak değerlendirirken, diğerleri liderliği bir uçta işlemsel liderlik ve diğer uçta dönüşümcü liderliğin bir sürekliliği olarak görmektedir (Stone vd., 2003: 350). Bass'ın Dönüşümcü liderlik teorisi, bir liderin tarzının vizyoner, ideolojik, katılımcı, hizmetkar veya otantik olması gerektiğini vurgulayan “yeni tür liderlik” modellerinin başlangıç noktasıdır. Birçok yeni liderlik teorisinin literatürde incelemesi yapılırken dönüşümcü liderlik ile benzerliklerinin ve farklılıklarının belirtildiği bölümlere rastlanmaktadır.

2.1.4.5 Öz Liderlik

Çalışanların temelde kendilerine liderlik etmesi günümüzde sıkça tartışılmakta ve önemi vurgulanmaktadır. Türköz vd. öz liderliği çekirdek olarak değerlendirmektedir (2012: 314). Liderliğin paylaşılmasında ve etki yaratabilmesinde çalışanların kendi kendilerine liderlik edebilmeleri örgütün çıktılarında belirleyicidir. Kapsamlı bir liderlik modelinin liderler tarafından sergilenebilmesi için öz liderlik ilk koşullardandır. Ayrıca

liderlerin uygulanacak modeli üyelerle paylaşabilme rolünü üstlenmesi kendilerine liderlik edebilmesiyle ilişkilidir (Manz, 1992: 2, akt: Türköz vd., 2012: 314).

Manz (1986) öz liderliği “*çalışanların organizasyonun başarısı için bilişsel ve davranışsal stratejilerle kendisini motive etmesi, davranışlarını kontrol etmesi ve etkileyerek yönlendirmesi*” olarak tanımlar (akt. Türköz vd., 2012: 309). Öz Liderliğin bileşenleri üç başlık altında toplanmaktadır. Bunlar davranış odaklı stratejiler, doğal ödül stratejileri ve yapıcı düşünce modeli stratejileridir (Tabak vd., 2013: 215). Öz liderliğin belirtilen üç farklı stratejisi bireyde davranışların değişmesini sağlar. Davranış odaklı stratejiler bireyin kendini yönetmesi ve davranışlarını şekillendirmesini vurgular. Doğal ödül stratejileri bireyin yapmaktan keyif aldığı bir şeyi yapmaya devam etmesini, keyif almadıklarını ise bırakmasını ifade eder. Yapıcı düşünce modeli stratejileri bireyin kendi zihnini kontrol edebilmesi ve yönetebilmesini vurgulamaktadır.

2.1.4.6 Vizyoner Liderlik

15-20 Ekim 1927 tarihlerinde, 1919'dan 1927'ye dek Gazi Mustafa Kemal ve arkadaşlarının faaliyetlerini özetlediği konuşmasının metinleştirilmiş halinin yer aldığı nutukta Mustafa Kemal halkın üzerindeki vizyonunu “*İki Mustafa Kemal vardır. Birincisi et ve kemiktir. İkincisini “ben” diye ifade edemem, o “ben” değil “biz”dir*” şeklinde ifade etmiştir (Çora, 2014: 4). Vizyoner liderlik yılları ve hatta çağları aşan liderlik modelidir. Temelinde bir dönüşümcü liderlik biçimi olan vizyoner liderlik, bir organizasyonun birimlerinin ihtiyaçlarını karşılama olanaklarını artırma fırsatları yaratmaktır (Taylor vd., 2014: 567). Kapsamı gereği vizyoner liderliği diğer liderlik türlerinden ayırtırmak zorlaşmaktadır. Vizyoner liderlik genel olarak “*liderin örgüt için anlam ve amaç sağlayan vizyonlar oluşturma ve ifade etme yeteneği*” olarak tanımlanmıştır (Nanus, 1992; Sashkin, 1992: akt. Taylor vd., 2014: 567)

Liderlik modeli ve lider vizyonun gerçekleşmesi hareket etmediği takdirde liderin kendisine hizmet etme ihtimali barındırmaktadır. Bu durum Blanchard tarafından “*liderler enerjilerini misyon ve hedefler yerine, tanınma, güç ve statüye harcayarak, kurumlarını kendilerine hizmet eden bürokrasilere dönüştürebilirler*” şeklinde ifade

edilmiştir (2007: 48). Bunun önüne geçilebilmesine istinaden liderin yapması gereken Derin tarafından “*kendisi ve örgüt için bir vizyon oluşturmak ve paylaşılr hale getirmek*” olarak açıklanmıştır (Derin, 2019: 121).

Yapılan bir çalışmada vizyoner liderlik 4 alt boyutta incelenmiştir (Çınar & Kaban: 2012: 200). Bu alt boyutlar vizyoner düşünce, eylem odaklı olma, geleceğin resmi, değişimlere açık olmadır. Başka bir çalışmada ise vizyoner liderlik üç alt boyutta incelenmiştir. Vizyoner liderlik davranışlarını, vizyoner liderlik özelliklerini ve vizyoner kültür oluşturmayı değerlendirmek için Liderlik Davranışı Anketinden türetilen 10 ifade kullanılmıştır. Bir ile beş arasındaki ifadeler, beş vizyoner liderlik davranışını değerlendirir. Bu beş davranış açık liderlik, iletişimsel liderlik, tutarlı liderlik, ilgili liderlik ve yaratıcı liderliktir. Altı ile sekiz arasında olan ifadeler, liderin organizasyonda bir fark yaratabileceğine olan inancını değerlendirir. Bu üç ifade vizyoner liderlik özellikleri (kendine güvenen liderlik, güçlendirilmiş liderlik ve vizyoner liderlik) ölçmek için kullanılır. Dokuz ve onuncu ifadeler, liderin vizyoner kültür oluşturma etkinliğini (örgütsel liderlik ve kültürel liderlik) değerlendirir (Mora-Whitehurst, 2013: 320).

2.1.4.7 Mütevazı Liderlik

2000’lerin başında pozitif psikolojinin ortaya çıkışı, psikoloji literatüründe bireysel özelliklerine olan ilgiyi teşvik etmiştir (Owens vd., 2011: 3). Bunu takip eden süreçte bireysel özelliklerin tanımlanması ve açıklanmasıyla ilgili birçok çalışma gerçekleştirilmiş ve farklı disiplinlerle ilişkili sonuçların bulunduğu araştırmalara sebebiyet vermiştir. Bu kavramlardan biri olan mütevazılık liderlik yazınında farklı modellerden biri olarak ele alınmaktadır. Pozitif psikologlar tarafından mütevazılık “*kişinin kendini objektif olarak görme ve başarılarının tanınmasını istememe eğilimi*” olarak tanımlanmıştır (Peterson, 2006). Mütevazılığın örgüt içinde ve liderlerde yer alması çalışanların kişisel olarak daha doğru bir güçlü ve zayıf yönler analizi değerlendirmesi yapabilmesini sağlamaktadır (Owens vd., 2011: 6). Mütevazılık kendini olumlu veya olumsuz, savunmacı olmayan, nesnel değerlendirme kapasitesini veya istekliliğini belirtmektedir. Mütevazılığın “*kişinin yeteneklerini ve başarılarını doğru bir*

şekilde değerlendirmeyi ve kişinin hatalarını, kusurlarını, bilgi eksikliklerini ve sınırlamalarını kabul etme yeteneğini” gerektirdiği öne sürülmektedir (Tangney, 2002: 73).

Mütevazılığın temelinde güçlü ve zayıf yönlerin savunmacı olmayan bir şekilde kabul edilmesi (Exline vd., 2004) ve benliğini açıkça görme isteği (Morris, Brotheridge & Urbanski, 2005; Owens, 2009) yer almaktadır. Bu nitelikleri sağlamadan herhangi bir liderin modern dünyada uygulaması gereken geliştirme ve ilham verme fonksiyonlarını uygulayabilmesi mümkün değildir. Modern liderlik türlerinden dönüşümcü ve hizmetkar liderlik, mütevazı liderliğin nitelikleri olan başkalarını takdir etme, rehberlik etme, öğretme ve takipçileri güçlendirme özelliklerine dolaylı olarak sahip konumdadır (Stone vd., 2003: 350).

Walters ve Diab’ın gerçekleştirdikleri çalışma mütevazı liderlik ile psikolojik güvenlik ve üyelerin katılımı arasında pozitif ilişkilere ve mütevazı liderlikle çalışan bağlılığı arasında psikolojik güvenliğin aracılık rolüne işaret etmektedir (2016: 13). Yapılan başka bir çalışma çalışanların zaman baskısı içeren ve hiyerarşik bağlılığının yüksek olduğu örgüt kültürünün mütevazı liderliğin etkililiğini olumsuz etkilediğini bulgulamıştır (Owens vd., 2013).

Owens ve Hekman yöneticiler ile gerçekleştirdikleri görüşmeler sonucunda 3 bileşenli bir Mütevazı Liderlik modeli oluşturmuşlardır (2012). Bu modelin aşamaları;

- 1-sınırlamaları ve hataları kabul etmek
- 2-takipçilerin güçlü yanlarını ve katkılarını tanımak
- 3-öğretilebilirliği modellemektir.

Jim Collins mütevazılık ve profesyonel iradeyi içeren Seviye 5 liderlik modelini kavramsallaştırmıştır. Seviye 5 liderlik modeli neyin etkili bir liderlik sağladığına dair varsayımlarımıza yeni bir yaklaşım sunmaktadır. Seviye 5 liderlik en üst seviyeyi ifade etmekte ve diğer seviyeler arasında bir üst seviye alt seviyenin de becerilerine sahip olmaktadır. Diğer seviyedeki liderlerin yüksek derecelerde başarı sağlayabileceği, ancak şirketlerin en yüksek performansa mütevazılık ve profesyonel iradenin varlığıyla ulaşabileceği belirtilmiştir (Collins, 2007: 71). Seviye 5 liderlik içerisinde “hatayı

kendinde ararken başarının kredilerini başkalarına verme eğiliminde” olmak yer almaktadır (2007: 73).

2.1.4.8 Hizmetkâr Liderlik

Toplumda hizmetkâr ifadesi nitelik gerektirmeyen işleri belirli bir ücret karşılığında gerçekleştiren çalışanları ifade etse de bu doğru bir yaklaşım değildir (Suğur vd., 2008: 182). Hizmet etmek anlayışı daha geniş alanda bir anlama sahiptir. Hizmet etmek “işlerin görülmesi” anlamının yanında “amaçların gerçekleşmesini sağlamak” gibi bir anlama da sahiptir. Liderlik açısından hizmet gören olmak liderliğin ana motivasyon kaynaklarından biri olması gereken üyelerin ihtiyaçlarına hizmet etmek ve karşılamak (Russell & Stone, 2002), geliştirmek, çaba göstermelerine ve gelişmelerine yardımcı olmak (McMinn, 2001), vizyon sağlamak, güvenini kazanmak ve etkilemektir (Farling vd., 1999).

Takım için lider mi yoksa lider için takım mı sorunu uzun zamandır tartışılmalıdır. Greenleaf bu noktada liderliği öncelikle başkalarının ihtiyaçlarını karşılamak olarak ele alır (1969, 1977). Hizmetkar liderlik öncelikle örgütü oluşturan bireylerin büyümesini, gelişmesini ve genel refahını kolaylaştırarak örgütsel hedeflere uzun vadeli bir temelde ulaşılacağına olan bir inancı temsil etmektedir (Stone vd., 2003: 355). Hizmetkar liderlik modeli liderin hizmet etme amacı üzerinedir ve insanlara hizmet etme arzusu kurumsal hedeflerin yerini alır. Greenleaf hizmetkâr lideri barındırdığı güçle empati yapabilen, onları dinleyen, anlayan ve destekleyen olarak tanımlamıştır (1977: 22). Bass’a göre hizmetkâr liderlik ilham verme ve bireysel düşüncenin dönüştürücü bileşenlerine odaklanan bir modeldir (2000: 33; akt. Stone vd., 2003: 355). Hizmetkar lider hamlelerini takımı temel alarak yapar ve takipçileriyle açık, adil, tarafsız ve dürüst bir etkileşim ortamı oluşturabilir (Walumbwa vd, 2010: 517). Greenleaf hizmetkar liderliğin odak noktasını kendinden ziyade takım üyelerini ve rollerini anlamak olarak belirtmektedir (akt. Stone vd., 2003: 352).

Robert Greenleaf’in (1977) modern liderlik alanında formüle ettiği hizmetkar liderlik modeli alanda büyük ilgi görmesine rağmen (Stone vd., 2003: 349) diğer modern liderlik teorilerinden ayırtırmak zorlayıcıdır. Geniş bir alan bulan modern liderlik

teorilerinden dönüşümcü liderliğin hizmetkar liderlikle arasındaki temel fark, liderin odak noktasıdır. Dönüşümcü ve hizmetkar liderlerin her ikisi de takipçileri için endişelenirken, hizmetkar liderin odak noktası takipçilerine hizmet etmek iken dönüşümcü liderin takipçilerini örgütsel hedeflere katılmaya ve desteklemeye teşvik etmesidir (Stone vd., 2003: 354). Dönüşümcü liderin davranışı örgüte yöneliktir ve örgütsel hedeflere yönelik takipçi bağlılığı oluşturur, hizmetkar liderlik modeliyse takipçilere yöneliktir ve örgütsel hedeflere ulaşılması ikincil bir sonuçtur (Stone vd., 2003: 349). Dönüşümcü ve hizmetkâr liderlik ortak olarak insanları takdir etmenin ve onlara değer vermenin, dinlemenin, akıl hocalığı yapmanın ve takım üyelerini güçlendirmenin önemini vurgular. Bu iki modern liderlik teorisi “bireysel değerlendirme” ve “takipçilerin takdiri”ne olan vurgularında benzerlikler taşımaktadır (Stone vd., 2003: 354).

Patterson, hizmetkâr liderliği yedi boyutlu olarak ifade eder (2003: 8; Bakan & Doğan, 2012: 4). Bu boyutlar ahlaki sevgi, alçakgönüllülük, fedakârlık, vizyon, güven, güçlendirme ve hizmettir. Hizmetkar liderliğin değişkenlerini tanımlamak için yapılan birçok çalışma mevcut olsa da araştırmacılar ileride ek çalışmalar yapılmasının gerekli olduğunu belirtilmiştir (Laub, 1999; Horsman, 2001). Liderlik alanında değerleri ve kişilik özelliklerini inceleyen çalışmaların eksikliği söz konusu durumdadır.

Araştırmalar hizmetkar liderliğin liderler ve takipçiler arasındaki değişim ilişkisini etkilemediğini, aynı zamanda duygusal süreçler yoluyla takım üyeleri arasındaki değişim ilişkilerini de etkilediğini göstermiştir (Zou vd, 2015: 147). Ayrıca Chen hizmetkar liderlerin takım üyeleri arasında karşılıklı güveni teşvik edecek ve yüksek kaliteli takım üye etkileşimi kuracak sorun odaklı ve samimi bir iletişim ortamı yaratabileceğini belirtmiştir (2018: 443).

2.1.4.9 Otantik Liderlik

Otantik liderlik hizmetkar liderlik gibi 21.yüzyıl şartlarıyla birlikte öneminin daha iyi anlaşıldığı ve daha sıklıkla incelenen liderlik teorilerinden biridir. Otantik liderlik, doksanlı yıllarda sosyoloji ve eğitim alanlarında araştırılan, liderlik çalışmalarında ise alanını genişleten bir kavramdır (Chan vd., 2005; akt. Tabak vd., 2012: 93).

Eski Yunanca “authéntēs” kelimesi “asıl olan, vekil olmayan, bir işi kendisi yapan, soylu kişi” anlamlarındayken Fransızca’da “authentique” kelimesi “aslına uygun”, dilimizde ise “otantizm” “sahici, gerçek, içten” anlamlarına gelmektedir (Güngen, 2013:1). Otantiklik kavramı; kendini bilmeyi, kabullenmeyi, kendin olmayı ve kendine dürüstlüğü ifade eder (Tabak vd., 2012: 93). Otantizm sosyoloji ve felsefe alanında felsefeci Kierkegaard tarafından ortaya konulan varoluşçuluk akımıyla birlikte incelenen kavramlardan biridir. Otantik liderler; saygı duyulan, dürüst, güvenilir, iyimser, şeffaf, tutarlı, kendilerini ve değer yargılarını bilen ve esnek yapıdaki kişilerdir (Gardner vd., 2005). Otantik liderliğe odaklanan literatür tanımının birkaç temel boyut etrafında birleştiğini göstermektedir (Walumbwa vd., 2008: 92). Luthans ve Avolio otantik liderliği örgütsel bağlam, pozitif psikoloji ve öz farkındalıkla liderlerin olumlu gelişimine katkıda bulunmak olarak tanımlamışlardır (2003: 243). Walumbwa ve arkadaşları (2008) otantik liderliği dört boyutta incelemişlerdir. Bu dört boyut: öz farkındalık, ilişkilerde şeffaflık, karar almada bilginin dengeli değerlendirilmesi ve içselleştirilmiş ahlak anlayışıdır.

2.1.4.10 Destekleyici Liderlik

Destekleyici liderlik etkili bir liderlik için kilit özellik kabul edilmekte olup, liderin "astlarının refahını sağlamaya, arkadaşça ve psikolojik olarak destekleyici bir çalışma ortamı yaratmaya yönelik davranış" olarak tanımlanabilir (House, 1971; 1996: 327; akt. Kim vd., 2021: 661). Literatürde bulunan çalışmalar destekleyici liderliğin iki kilit rolü olduğunu belirtmektedir. Birincisi destekleyici liderliğin takım üyelerinin birbirleriyle ve yöneticilerle etkileşimlerini arttırması (Graen & Uhl-Bien, 1995; Lam vd., 2007), ikinci olarak destekleyici liderin cana yakın, psikolojik olarak destekleyici bir iklim yaratmadaki kritik rolüdür (House, 1996).

Destekleyici liderliğin olumlu sonuçlarıyla ilgili yapılan çalışmalar yöneticiye bağlı memnuniyetin, yetkilendirmenin, algılanan adaletin ve iş performansının artmasını; rol belirsizliğinin, çatışmasının, işe gelmeme niyetinin ve oranlarının azalmasını sağladığını göstermektedir (Aryee & Chen, 2006; Dulebohn vd., 2012; Whittington & Bell, 2006). Liderlerin daha destekleyici olması halinde takım üyeleri gerginlik, stres ve depresyon

gibi psikolojik rahatsızlıkları daha az deneyimlemektedirler (Baruch-Feldman vd., 2002: 84; Ng & Sorensen, 2008: 243). Takım üye etkileşiminin dayandığı Blau (1964) ve Gouldner'ın (1960) sosyal etkileşim teorisi ve karşılıklılık ilkesi çalışmalarına bağlı olarak üyeler destekleyici liderlik gördüklerinde lidere karşı yüksek beklentileri karşılama ve duygusal destek sağlama zorunluğu hissetmektedirler. Bu etkileşim çoğunlukla sosyal etkileşim teorisi üzerine dayanmaktadır ve literatürde sıklıkla çalışılan liderlik alanlarından birisidir (Kim vd., 2021: 663).

2.1.4.11 Kapsayıcı Liderlik

Liderlerin kapsayıcılığı ilk olarak Nembhard ve Edmondson tarafından literatüre kazandırılmıştır (2006: 948). Kapsayıcı liderlik tüm ekip üyelerinin kendilerine saygılı ve adil davranıldığını, değer verildiğini ve ait olduklarını hissetmelerini, kendinden eminliği ve ilham almalarını sağlar. Nishii (2013) kapsayıcı liderliği farklı deneyimleri olan üyelere eşitlikçi olunması, katkılarından dolayı değer verilmesi ve karar verme sürecinde olması şeklinde ifade eder (akt. Sürücü & Maslakçı, 2021: 203). 450 lider ve 3500 değerlendirme ifadesini içeren bir araştırma, kapsayıcı liderlerin altı davranışı paylaştığını bulgulamıştır (Bourke & Titus, 2019: 1). Bu davranışlar:

1. Görünür bağlılık,
2. Alçakgönüllülük,
3. Önyargının farkındalığı,
4. Başkaları hakkında merak,
5. Kültürel zekâ,
6. Etkili iş birliğidir.

Kapsayıcılık liderlik genel olarak dönüşümcü, hizmetkar ve otantik liderlik tarzlarıyla kıyaslanmaktadır. Kapsayıcı liderliği diğer liderlik türlerinden ayıran iki durum ilişki liderliğin çekirdeğini oluşturması ve takipçilerin istek ve ihtiyaçlarını karşılamaya odaklanmasıdır (Carmeli vd., 2010: 252: akt. Şentürk, 2019: 47). Öte yandan liderlerin genellikle ne kadar kapsayıcı olduklarını abartma eğiliminde olduğu bulunmuştur (Bourke & Titus, 2019: 1). Kapsayıcı liderliğin literatürde 3 boyutta ele alındığı görülmektedir

(Carmeli vd., 2010). Bu boyutlar Sürücü ve Maslakçı'nın (2021: 210) gerçekleştirdiği Kapsayıcı Liderlik Ölçeği'nin Türkçe'ye uyarlanması çalışmasında açıklık, hazır olma ve ulaşılabilirlik boyutları olarak yer almaktadır. Ratcliff vd. (2018: 16) ölçek geliştirme çalışmalarında kapsayıcı liderliğin özelliklerini adil muamele, farklılıklara açık olmak, üniteye entegrasyon, benzersiz perspektifler ve uzmanlıktan yararlanmayı, anlaşılır şekilde iletişim kurma özellikleri olmak üzere beş temel başlıkta incelemişlerdir.

Kapsayıcı liderlik ile ilgili gerçekleştirilen başka bir araştırmada, kapsayıcı bir liderlik yaklaşımının performansı doğrudan artırdığını, kapsayıcı liderlere sahip ekiplerin yüksek performans gösterdiklerini bildirme olasılıkları %17, yüksek kaliteli kararlar aldıklarını söyleme olasılıkları %20 ve iş birliği içinde davrandıklarını bildirme olasılıkları %29 daha fazla ve kapsayıcılık algılarında %10'luk bir iyileşmenin çalışan başına yılda yaklaşık 1 gün işe devamı artırdığını ve devamsızlık maliyetini azalttığı bulunmuştur (Bourke, 2018: 1).

2.1.4.12 Dijital Liderlik

Günümüzün değişen dünyası ve hızlanan teknolojik gelişmelerle çalışma yaşamı farklı bir hal almıştır. Bu dönem öncesinde liderlik sürecinin genellikle yüz yüze yürütülmesi gerektiğiyle ilgili çalışmalar bulunmaktadır ancak dinamik ve etkili örgüt yapısı, hızlı bir işleyiş için kullanılan dijital teknolojiler liderlerin ölçeklerini genişleterek dijital süreçler içerisinde de etkin lider yapısını ortaya çıkarması gerektiği alanlara dönüşmüştür. Yaşanan Covid-19 pandemisi ile esnek çalışma daha önce hiç olmadığı kadar yaygınlaştırılmış, iş yapış şekilleri ve süreçlerinin elektronik ortamlara aktarılması ve yürütülmesi kaçınılmaz olmuştur. Liderlerin etkili davranış şekillerinin yanında gereken dijital becerileri de kazanması gerekmiştir. Artan dijitalleşmeyle günümüzün çalışma dünyası hızla değişmekte ve yöneticilere yeni zorluklar sunmaktadır. Dijital liderlik, bu zorlukları yönetmede önemli bir faktördür ve yöneticilerin dijital dönüşüm için ne tür becerilere ihtiyaç duyduğuna ilişkin tartışmada anahtar bir kavram haline gelmiştir (Zeike vd., 2019). Yöneticiler dijital dönüşüm süreçlerinin zorlu taleplerini olumlu bir şekilde yönetmek için belirli dijital liderlik becerilerine ihtiyaç duymaktadırlar

(Zeike vd., 2019). Güncel akademik yazında dijitalleşmenin liderlik uygulamalarında yıkıcı değişikliklere neden olabileceği belirtilmektedir (Banksa vd., 2019; Bennis, 2013; Jakubik & Berazhny, 2017). Dijital liderlik henüz literatürde gerekli alanı bulamamıştır ve genellikle bu alanla ilgili olan makaleler akademik çalışmalardan ziyade özel şirketlerin gerçekleştirdiği çalışmalardan oluşmaktadır (Hesse, 2018).

Literatürde dijital liderliği tanımlamak için kullanılan birçok terim mevcuttur. Bu terimler sanal liderlik, e-liderlik, uzaktan liderlik, teknolojik liderlik, bilişim liderliğidir. Tanım olarak dijital liderlik, liderlik sürecinin dijital kanallar üzerinden yürütülmesidir. Yeni teknolojileri öğrenmeye ve kullanmayı deneyen yöneticiler kurum kültürü bağlamında yeni teknolojilerin önemini gösteren bir rol modeldir (Gronow, 2007). Bu dönemde liderler işin yapılmasını sağlayan, geniş resme odaklanan, üyelerin işlerini kolaylaştıran, birlikte hareket edilebilmesi için ortam ve şartlar sağlayan bir anlayışa sahip olmalıdır. Bunlara bağlı olarak ilham verebilmeli, üyeleri motive edebilmeli ve işiyle ilgili tutkulu hareket eden “sessiz bir lider” olmalıdır (Prentice, 2013:179-185). Sheninger ise dijital lideri “*yön tesis eden, diğerlerini etkileyen, bilgiye ulaşarak sürdürülebilir değişimi başlatan, gelecekte başarıya temel teşkil eden değişimleri öngörmek için ilişki kuran*” olarak tanımlamaktadır (2014: 2). Birçok farklı liderlik türünden özellikler barındırdığı iddia edilse de dijital liderlik, son dönemlerde kendi içinde belli başlı özellikleri barındırmaya başlamıştır.

Çelik Şahin vd. (2020) tarafından dijital liderlik “farklı disiplinlerden faydalanan dijital dünyada; yöneticilik, işletmecilik ve stratejik düşünme gibi becerilerin dijital çağın araçlarını bilme ve etkin kullanma gibi becerilerle birleşmesiyle oluşan liderlik türü” olarak tanımlanmıştır.

“Örgütler açısından küreselleşme ve bilişim alanındaki hızlı değişimler sonucunda bilgiyi elde etmek, paylaşmak ve kullanmak önem arz etmektedir. Yaşanan teknolojik değişimler değişen çevre koşullarında liderlerin çalışanlarını etkileme, motive etme, iletişim kurma ve güven verme biçimlerinin etkilenmesine yol açar. Dolayısıyla liderler farklı özellik, beceri ve davranışlara sahip olmalıdır” (Ulutaş & Arslan, 2017: 109).

Bu bağlamda dijital liderlik modeli iletişimin, bilimin, düşüncenin, dijital çalışma ortamının, akıl yürütme, problem çözme ve öz disiplinin önemli olduğu bir yapı oluşturmaktadır (Mack, 2015:15). Westerman ve diğer araştırmacılar dijital dönüşümü gerçekleştirmede liderin rolü üzerine odaklanmaktadır ve dijital lideri “*dijital farkındalığı*

ve etkileme gücü aracılığı ile örgütü hareketlendiren birey” (2014: 3), El Sawy ve diğerleri dijital liderliği *“işletme, işletme ekosistemi ve dijitalleşmenin stratejik başarısı için doğru şeyleri yapma”* olarak tanımlamışlardır (2016: 142). Her iki çalışmada dijital liderleri incelerken liderlerin bireysel etkisini vurgulamışlardır.

Dijital liderlik *“tek bir alandaki yeterlik ve becerilerle açıklanabilecek bir model”* değildir (Çelik Şahin vd., 2020). Bu bağlamda ele alındığında dijital liderliğin var olan diğer modern liderlik teorileriyle benzeştiği görülmektedir. Dijital liderlik, dönüşümcü liderlik tarzı ile dijital teknolojinin kullanımının bir birleşimidir (De Waal vd., 2016). Bunun sonucunda dijital liderlik dönüşümcü liderlik kuramına dayandırılabilir. Dijital liderlik liderin istikrarlı olarak üyeleri etkilemek için dönüşümcü liderliğin dayandığı *“vizyon ve etki”* kavramlarına odaklanmaktadır (Bass & Avolio, 1993; akt. Özmen vd., 2020).

Gierlich-Joas vd. tarafından yapılan liderliğin ve dijitalleşmenin kavramsal incelemesinin gerçekleştirildiği güncel çalışmada liderlik ve dijitalleşmenin literatürde oldukça az çalışıldığı vurgulanmıştır (2020: 926). Yapılan çalışmalar incelendiğinde; iletişim sektöründe 88 orta düzey yöneticinin üzerinde yapılan çalışmada dijital liderliğin iş modeli inovasyonu ve müşteri deneyimi üzerinde doğrudan ve dolaylı olarak etkili olduğu bulunmuş (Mihardjo, 2019), dijital liderlik ve inovasyon arasındaki ilişki incelendiğinde dijital liderliğin inovasyon üzerinde etkisi olduğu belirtilmiş (Kreutzer vd., 2017; Wasono & Furinto, 2018), dijital dönüşümü sağlayan şirketlerin analiz edildiği bir çalışmada dijital liderlerin karar verme yetkisini ellerinde yoğunlaştırmayıp örgüt içinde dağıttığı bulunmuş (Kane vd., 2019: 34), eğitim liderlerinin *“vizyoner olma, teknolojiye ilişkin yanlış algıları değiştirme, diğerlerine teknoloji konusunda inançlı ve kararlılıkları için esin kaynağı olma ve diğerlerini salt izleyici olmaktan kurtaran ve problemleri çoklu bakış açısından çözme konusunda teşvik eden anlayışı geliştirme”* becerilerine sahip olması gerektiği belirtilmiştir (Turan, 2006).

Pearl Zhu ise dijital liderliği beş özelliğe göre tanımlamaktadır (2015). Bu özellikler fikir liderliği, yaratıcı liderlik, küresel vizyoner liderlik, meraklı liderlik ve bilge liderliktir. Fikir liderliği pazarda yaşanan değişime karşı güçlü olmayı, yaratıcı liderlik

fikir üretmek yaratıcılık ve yenilik zihniyetine sahip olmayı, küresel vizyoner liderlik yön verebilme ve dijital iş dönüşümünde bir orkestra şefi olabilmesini, meraklı liderlik karmaşık ve dinamik ekosistemde öğrenme yetkinliğini, bilge liderlik dönüm noktalarında derin bilgi ve kavramayla yönlendirmek, karar vermede yorumlama, varsayım ve sentezlenme bilgilerini kullanmak için dijital liderlik yetkinliğine sahip olmaktır. Literatürde Ulutaş ve Arslan tarafından bilişim liderliğini inceleyen çalışmada kavramın alt boyutları yönlendirme, iletişim ve bilgi olarak ele alınmıştır (2017: 116). Meier vd. tarafından dijital liderliği ölçümleyebilmek için gerçekleştirilen ölçek hazırlama çalışmasında kavramın alt boyutları olarak işbirlikçilik, ölçülü ve sosyal yapı, ilham verici ve iletişime açık olmak, dayanıklılığı geliştirmek ve dijital meta-yetkinliklere sahiplik olmak üzere 4 alt boyuttan oluşmaktadır (2017: 103). Zeike vd.'nin gerçekleştirdiği çalışmada iki boyutlu dijital liderlik becerileri ölçeği kullanılmıştır. (2019: 105). Bu iki alt boyut dijital çalışma ortamlarında ihtiyaç duyulan tutumlar, yetkinlikler ve davranışlar (örneğin, teknolojiyi kullanmak için yeterli beceriler, iyi dijital okuryazarlık) ve dijital stratejileri kullanmak ve hayata geçirmek için net bir dijital dönüşüm süreçleri ve yetenekleri vizyonuna sahip olmaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM:

TAKIM ÜYE ETKİLEŞİMİ

Bu bölümde günümüze kadar gerçekleştirilen önemli takım çalışmalarına ve tarihsel gelişimine, takım ve takım türlerine, sosyal değişim teorisine ve araştırmada incelenen takım üye etkileşimi kavramına yer verilmiştir. Bu bölümde takım kavramının kavramsal çerçevesi ve günümüz şartlarında örgütler içerisinde yer alış biçimlerine, gerçekleştirilen araştırmaların sonuçlarına ve takım üye etkileşiminin dayandığı sosyal değişim teorisinin detayları değerlendirilmektedir.

3.1 Takım Kavramı

Geçmişten günümüze insanlar; gruplar içindeki faaliyetleriyle çeşitli ihtiyaçlarını daha etkili karşılayarak hayatta kalmıştır (Akün, 2021: 2). Günümüz dünyasında geldiğimiz noktada da örgütlerin yapısı incelendiğinde resmi ve resmi olmayan, küçüklü ve büyüklü birçok alt birimin olduğu görülmektedir. Bu oluşan yapılar grup ve takım olarak adlandırılmaktadır. Bu alt birimlerin oluşmasında etkili olan birçok farklı etken söz konusudur. Var olan sosyal ilişkiler ağı resmi olmayan grupların oluşmasına, farklı disiplinlerden faydalanılması gereken karmaşık yapıdaki projelerin başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi için takımların oluşturulmasına rastlanmaktadır. Öte yandan liderlerin etkililiği de takımın çalışmalarını verimli ve etkin kılmakla ilgilidir (Mehmet vd., 2004: 438).

Bu yapıların oluşmasında etkili olan iş dünyasının modern yapısını Mehmet vd. (2004: 424) “günümüzün çok disiplinli ve karmaşık nitelikteki projeleri için birey bazındaki çalışmalar ve klasik nitelikteki yöneticilik girişimleriyle istenilen sonuçlara ulaşmak mümkün değildir. İş dünyasında sürekli olarak yaşanan yoğun gelişmeler ve değişimin artan hızı, beraberinde getirdiği küresel ölçekli sorunları çözme noktasında işletmeleri zor durumda bırakır” şeklinde açıklamaktadır.

Sürekli değişim geçiren iş dünyasının bu dinamik yapısı aynı zamanda örgütler için de sürekli olarak fırsatların yaratılmasını sağlamaktadır. Bazı örgütler için fırsat yaratan durumlar öte yandan piyasa içerisinde tehditler oluşturmaktadır. Oluşan bu fırsatların

örgüt için avantaj teşkil edebilmesi örgütün var olan kaynaklarını ne düzeyde etkin ve verimli kullandığına bağlıdır. Bu kaynaklar içerisinde insan gücünün rolü oldukça büyüktür. Bir işletmenin karşılaştığı fırsatları değerlendirebilmesi yetenekli üyelerin etkili bir şekilde bir araya toplanması ve yönetilmelerine bağlıdır (Sarıhan, 1998: 276). Ayrıca fırsatların değerlendirilebilmesi var olan yapı içerisinde yöneticilerin ve ekip üyelerinin bir uyum içerisinde hareket edebilmesine bağlıdır. Bu açıdan lider ile üyelerin etkileşimlerinin ve takım üyelerinin birbirleriyle etkileşimlerinin kalitesi birey, takım ve örgüt performansına etki etmektedir. Bu karşılıklı ilişkilerin kalitesi ekip üyeleri arasındaki bilgi, fikir, yardım ve geri bildirim akışının yoğunluğunu ve niteliğini içerir (Kim vd., 2021: 663). Bu bilgiler ışığında uzaktan çalışma sistemlerinde varolan ilişkiler ağının bütün yükü dijital araçlar üzerinden gerçekleştirilmek zorundadır. Buna bağlı olarak liderin takımın bu araçlara geçişinin sağlanmasında, araçlarla ilgili kullanım yönergelerinin sağlanmasında, bu araçların kullanılmasının teşvik edilmesinde ve dijital süreçlerle ilgili vizyonun aktarılmasında rolü büyüktür. Aynı bağlamda takım üyeleri de liderin sunduğu kaynak ve desteğin etkili kullanma sorumluluğuna sahiptirler (Mehmet vd., 2004: 438).

Takım, kendini tamamlayıcı yeteneklerle ortak bir hedefe ve belirli performans hedefleri dizisine adanmış küçük bir örgütsel gruptur (Kılınç, 2002). Takımlar için temel olarak belirli amaçlar doğrultusunda toplanmış birden fazla kişiden oluşan gruplar denilebilir. Takımları grupların farklı bir formu olarak tanımlarken grupları ayrı bir başlık altında incelemek gerekir. Bir başka deyişle, takımlar belirli bir amaç için bir araya gelen insanlar topluluğudur. Bir topluluğa takım diyebilmemiz için belli başlı kriterlerin sağlanması gerekmektedir. Bu kriterler (Efil, 1999: 3):

- İki veya daha çok kişinin varlığı
- Genel bir takım amacının olması
- Zaman, materyal ve çalışma alanının ayrılması
- Amaca ulaşmak ve ulaşılan noktanın kalıcılığını sağlamak için para kaynağının sağlanması olarak sıralanabilir.

1965'te Bruce W. Tuckman küçük grup geliştirme modelini geliştirdiği makalesinde grup gelişiminin iki alanına odaklanmıştır. Bunlar: kişilerarası ilişkiler ve görev etkinliğidir. Etkili grup işleyişine ulaşmak için her aşamada başarılı bir şekilde gezinmenin gerekli olduğu dört aşamalı bir model öne sürmüştür. Bu model biçimlendirme, fırtına, norm oluşturma, gerçekleştirme adımlarından oluşmaktadır (Bonebright, 2010: 114). Tuckman ve Jensen daha sonra orijinal modeli ekip geliştirme üzerine olan literatürü yeniden gözden geçirmişlerdir (1977: 422). Bu incelemeye dayanarak, beşinci aşama olan 'ayrılma' adımını eklemişlerdir. Bu revizyon, ayrılmanın grubun yaşamı boyunca önemli bir aşama olduğunu, bir takım ve grubun yaşam döngüsü içerisinde olduğunu belirtmektedir (akt. Boneright, 2010: 114).

Takım üye etkileşiminin yüksek olduğu bir durumda takım bağlılığının olumlu etkileneceği söylenebilir. Takıma bağlılık takım üyesi ile takım arasındaki kuvvetli bağ olarak tanımlanabilir. Turgut takıma bağlılığı, kişinin üyesi olduğu takımın hedeflerini, ilişkilerini ve yapısını benimsemesi; ilgili takımın başarıları doğrultusunda gayret göstermesi ve takımda çalışmaya devam etme isteği olarak açıklamıştır (2011: 25). Aynı bağlamda oluşan takım ikliminin takım üye etkileşimiyle ilişkili olabileceği ve takım üye etkileşiminin takım iklimine olumlu ve anlamlı katkı sunabileceği söylenebilir. Takım iklimi, takım kültürünün algılanış biçimidir. Bu kavramlarla ilişkili olarak örgüt bağlılığı ve örgüt iklimi kavramları da incelenebilir.

Takımların oluşumu ve yer aldığı örgüt kadar takım içerisinde yer alan bireylerin özellikleri de takımın uyumu için önemlidir. Bir araştırmada dışadönüklük, uyum, sorumluluk, duygusal denge ve deneyime açıklık boyutları ile ölçülen beş büyük kişilik özelliklerinin takım üyelerinde yüksek ve benzer olmasının takım performansındaki etkisi araştırılmıştır. Sonuçlar uyum ve sorumluluk kişilik özelliklerinde yüksek ve benzer takım üyelerinin olduğu takımların daha yüksek performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Duygusal denge yüksekliği ve farklılığının öğrenci takımlarının performansında olumsuz, profesyonel sosyal takımlarda ise olumlu olabileceği bulunmuştur. Böylece, iş bilgisi olan, takımda bulunma süresi fazla ve takım yönetimi deneyimine sahip profesyonel

sosyal takımlarda ya da öğrenci takımlarında takım performansı için önemli olan kişilik özelliklerinin performansa etkisi belirlenmiştir (Peeters vd., 2006; akt: Akün, 2021: 16).

Başka bir çalışmada zekâ türlerinden biri olan duygusal zekanın incelendiği bir çalışmada mağaza yöneticisinin duygusal zekâsının mağaza performansı üzerinde doğrudan bir etkisi olmasa da mağaza ekibinin mağaza yöneticisine bağlılığıyla ve satış temsilcilerinin etkili davranışlarıyla ilişkili olup böylece mağaza performansını etkilediği anlaşılmıştır (Wilderom vd., 2015: 825). Bu çalışma takım üyeleri ve liderin birbirleriyle etkileşimlerinin yarattığı olumlu sonuçlara bir örnektir. Bir meta analiz çalışması takım bağlılığının takım performansı ile ilişkisinde performansın sadece sonuç olarak ölçülmesinin yeterli olmadığını; örneğin, perakende satış kuruluşunun sahip olduğu farklı büyüklükteki mağazaların performansını sadece son satışlara bakarak ölçmenin yeterli olmadığı ve farklı büyüklükteki mağazaların farklı özellikleri olacağı için kriterlerle değerlendirmek gerektiğiyle açıklamıştır. Performansın sadece iş performansı değil bağlamsal performansla da ilgili olduğunu, grup bağlılığı (Festinger, 1950) bileşenlerinden kişilerarası çekimin performans üzerinde etkili olduğunu ve iş akışının bağlılık ve performans ilişkisini güçlendirdiğini anlatmıştır (Beal vd., 2003; akt: Akün, 2021: 17).

Bir takım içerisinde işleten, kaynak araştıran, koordinatör, şekil veren, izleyen-değerlendiren, takım arkadaşı, uygulayan, tamamlayan ve uzman rollerinden dengeli oluşan takımların etkili takımlar olacağını belirtilmiştir (Belbin, 2012).

“Buna göre; zor ve olumlu yönleriyle roller; meşgul/yoğun olabilen “işletenlerin” yaratıcı olduğu ve sorun çözdüğü, ilgisi çabuk dağılabilen “kaynak araştırmanın” fırsatları keşfettiği ve iletişimi geliştirdiği, kendi işini de diğerlerine yükleyebilen “koordinatörün” etkili hedef belirlediği ve paylaşım yapabildiği, hassas olan “şekillendiricinin” dinamik olduğu ve engellerin üstesinden gelmek için mücadele ettiği, eleştirel olabilen “izleyen-değerlendirenin” seçenekleri gördüğü, stratejik ve ayırt edici olduğu ve doğru karar aldığı, arada kaldığında kararsızlık yaşayabilen “takım arkadaşının” işbirliğine ve anlaşmaya istekli olduğu, yeni olasılıklara cevap vermesi zaman alabilen “uygulayanın” düşüncelerin ve yapılması gerekenlerin uygulamaya koyulmasını organize ettiği, gerekmedikçe de “tamamlayanın” hata bularak işi mükemmelleştirdiği teknik “uzmanın” kendi bilgi ve becerisiyle katkı sağladığı” ifade edilmiştir (Belbin, 2012; akt: Akün, 2021: 16).

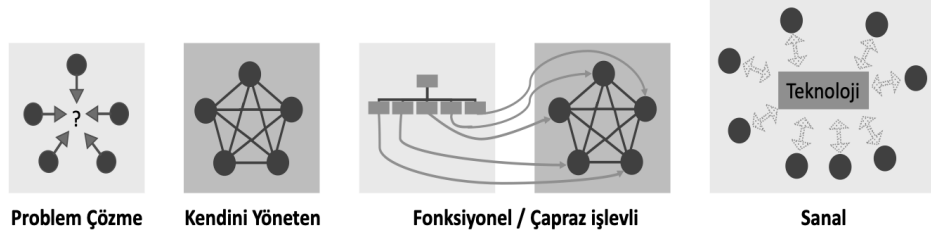
Hiç yapmayacağınız bir şeyi yapmanızı, bir şeyi çok farklı yapmanızı ya da yapacağınız bir şeyi asla yapmayacağınızı etkileyebilecek, bir diğer deyişle; hayatınızı ve

dünyanızı değiştirebilecek, size hayatınızda bambaşka bir yol çizebilecek, sizi o yola götürebilecek ya da gitmenizi sağlayacak ve size hiçbir şey yapmanıza gerek kalmadan değer veren rehber kişiler takip edebileceğiniz liderlerinizdir. Lider ve üye ilişkilerinde hem lider hem de üyeler vazgeçilmezdir (Northouse, 2018; akt. Akün, 2021: 104). Takım üye etkileşimi çalışmaları takım üyelerinin liderle ilişkisinden ziyade birbirleri aralarındaki ilişkiye odaklanır ve üyelerden birinin ekibiyle arasında var olan değişim ilişkilerini ifade eder (Seers, 1989). Hiyerarşik yapıdaki yerine bağlı olarak lider takım üye etkileşimi teorisinde takım üyeleri arasındaki bu etkileşimler ağı içerisinde değerlendirilmemektedir. Lider konumu gereği üyelerin takım içerisindeki etkileşim niyetlerine etki etmemektedir ancak liderlerin bu ilişkiler ağına dolaylı olarak katkı sunmaları gerekmektedir. Bunun için liderin destekleyici ilişki ağları oluşturması gerekmektedir (Kim vd., 2021: 664). Bu bağlamda takım Üye Etkileşimi kavramının anlaşılabilmesi için takım kavramının ve kökeninin dayandığı sosyal değişim teorisinin incelenmesi gerekir.

3.2 Takım Türleri

Takım türleri incelenirken oluşma şartlarına bağlı olarak mekânsal, geçici, kültürel ve örgütsel dağılım başlıkları altında incelendiği çalışmalara ek olarak Katzenbach ve Smith (2008) tarafından geliştirilen performansa dayalı matrise dayanarak çalışma grupları, sözde takım, potansiyel takım ve gerçek takım olarak gruplandırıldığı yayınlar da bulunmaktadır.

Takımların yapılanma şekilleri incelendiğinde takım türlerinin 4 başlık altında gruplandığı görülmektedir. Bunlar problem çözme, kendi kendini yöneten, fonksiyonel ve sanal takımlardır (Robbins & Judge, 2012).



Şekil 3.1 Takım Türleri (Robbins & Judge, 2012)

3.2.1 Problem Çözme Takımları

Problem çözme takımları var olan bir sorunun keşfedilmesi ardından şekillenen bir takım türüdür. Katılımcı bir yapıya sahip olan bu takımlar probleme karşı buldukları çözümleri uygulama yetkisine sahip değildirler. Uzun yıllardır üretim aşamalarında kalite kontrolünü yapan takımlar problem çözme takımlarına bir örnektir. Karar verme ve uygulama mekanizması da takım sürecine dahil edildiğinde kayda değer iyileştirmeler elde edilmesine imkân vermektedir (Robbins & Judge, 2020).

3.2.2 Kendi Kendini Yöneten Takımlar

Kendi kendini yöneten takımlar problem çözme takımlarına kıyasla daha özerk bir yapıya sahip olan ve üyelerinin birbirleriyle daha sıkı ilişki içinde oldukları bir takım türüdür. Tamamen kendini yöneten bir takım kendi üyelerini seçer ve birbirlerinin performansını değerlendirirler, bu takımların yer aldığı kurumlarda denetleme fonksiyonu daha az önem taşır ve hatta bazen kaldırılır (Robbins & Judge, 2020). Bu takımlar genel olarak 5-10 kişiden oluşmaktadırlar ve tek bir ürün veya hizmetin üretim sürecinde yer alırlar (Mehmet vd., 2004).

3.2.3 Fonksiyonel Takımlar

Fonksiyonel Takımlar oluşturulurken farklı alanlardan olan üyelerin seçilmesine dikkat edilmektedir. Genellikle aynı hiyerarşik düzeyden seçilen bu kişilerin projenin ya da problemin içeriğine dayalı olarak hangi üyenin alanına daha yakın olmasıyla çatışma ortamına sürüklenmesi kaçınılmazdır. Bunun sonucunda güç dengesi sarsılacak ve liderin kim olacağı ile ilgili belirsizlikler ortaya çıkacaktır (Robbins & Judge, 2020). Fonksiyonel takımlar örgütlerde karmaşık olan projelerde kullanılmakta olup, farklı birimlerden olan çalışanların takım dahilinde diğer birimlerinden haberdar olmalarını sağlar (Mehmet vd., 2004).

3.2.4 Sanal Takımlar

Sanal takımların ortaya çıkış sebebi her takımda olduğu gibi problem çözmedir. Değişen iş dünyası koşulları takımların da işlevlerini değiştirmiştir (Özkara, 2011). İşletmelerin fiziksel sınırlarının ötesindeki faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunların çözülmesinde devreye giren sanal takımlar, sanal örgütlenme kavramının ortaya atılmasıyla birlikte işletmenin ana işlevlerini yerine getirme görevini üstlenmiştir. Buna bağlı olarak örgütlerle birlikte takımlar da sanallaşmıştır (Certo, 2003: 379). Sanal Takımlar ortak bir amacı gerçekleştirmek için fiziksel olarak dağınık halde bulunan üyeleri birbirine bağlamak için bilgisayar teknolojilerini kullanan takımlardır (Robbins & Judge, 2020). Diğer bir tanım sanal takımları, üyeleri coğrafi açıdan dağılmış ve çalışmalarını ağırlıklı olarak elektronik bilgi ve iletişim teknolojileri ile (e-posta, video konferans, telefon, vb.) koordine eden çalışma takımları olarak ifade eder (Hertel vd., 2005).

Literatürde yer alan tanımlarda da vurgulandığı gibi sanal takımlarda işin görülmesi esnasında bilgi ve iletişim teknolojilerinin rolü elzem ve esastır, var olan bütün örgütlenme, görev dağılımı, rol paylaşımı ve iş takibi gibi birçok süreç bu araçlar üzerinden gerçekleştirilmektedir. Bu araçların kullanılabilmesi sadece gerekli olan fiziki şartlar (bilgisayar, internet, kamera ve mikrofon gibi) bulunmasına bağlıdır. Bu fiziki şartların bulunduğu takdirde takım üyeleri çalışmalarına şu an için dünyanın herhangi bir

yerinden devam edebilmektedir. Bu durum sanal takımların en büyük özelliği olan coğrafi kısıtları ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır. Berry'e göre, bazı durumlarda sanal takımlar bir tercihten çok, geleneksel takımları oluşturamayan örgütlerin başvurmak zorunda kaldıkları zorunlu bir tercih olmaktadır (2006).

2020 mart ayı ile dünyayı etkisi altına alan COVID-19 pandemisi ile birçok işletme zorunlu olarak var olan takımlarını sanallaştırmaya, yeni oluşan bazı takımlarını direkt sanal olarak organize etmek zorunda kalmıştır. Sanal takımlar, problem çözmek ve görevleri yerine getirebilmek için dünyanın herhangi bir yerinden bilgi, yetenek ve yardım ihraç edebilirler. Fakat sanal takımlar doğru yönetilemez ve doğru bir şekilde yapılandırılmazsa geleneksel takımlara oranla daha hızlı zayıflamakta ve bunun sonucu olarak ortaya konan çıktılarda büyük sorunlar meydana gelebilmektedir (Özkara, 2011). Sanal takımların ortaya koyduğu başarısız çıktılar, teknoloji ile bağlantısından daha çok yetersiz liderlik ve yönetim anlayışından kaynaklandığı söylenebilir (Berry, 2011). Bu sebeple takım üyeleri arasında dijital liderlik becerilerinin bulunması ve sergilenmesi büyük önem arz etmektedir. Dijital liderlik kapsamı itibarıyla bireyin teknoloji ve iletişim becerilerinin bulunmasına ve takım üyelerine ilham ve motivasyon verebilmesine işaret eder. Yapılan bazı çalışmalar sanal takımlarda bu becerilerin olmaması durumunda yaşanan aksaklıkları göstermektedir. Örneğin yapılan bir çalışmada sanal takımlarda yer alan üyelerin, geleneksel takımlarda yer alan üyelere kıyasla daha az bilgi paylaşma eğiliminde olduklarını tespit etmişlerdir (Hinds & Weisban, 2003). Bu durumun sebepleri arasında sanal takım üyelerinin iletişim araçlarını aktif ve etkili bir şekilde kullanmaması, bilgi paylaşımının teşvik edilmediği liderlik yaklaşımlarının sergilenmemesi yer almaktadır. Yapılan bir başka çalışmada sanal takım üyelerinin yerine getirdikleri görevin örgüt için öneminin düşük olduğu durumlarda, takım üyelerinin motivasyonlarında geleneksel takım üyelerine oranla daha büyük düşüşler olduğu saptanmıştır (Burke vd., 2001). Sanal takım yöneticilerinin, başarılı bir sanal takım çalışması için gerekli olan tek şeyin, geleneksel takım çalışmasına eklenen güvenli iletişim teknolojileri olduğunu varsaymaları büyük bir hata olacaktır. Hem geleneksel takım çalışması hem de sanal takım

alışması gerçekleştiren takımların başarıya ulaşması için yöneticilerin zaman ayırması, sorunlar üzerine düşünmesi ve çaba sarf etmesi gerekmektedir. Sanal takım liderleri ve üyeleri sadece yapılacak işin ne olduğunu tam olarak anlamak sureti ile başarıya ulaşamazlar, geleneksel takımlara özgü zorluklarla mücadele etmelerinin yanı sıra, sanal takımlara özgü zorluklarla da mücadele etmeleri gerekir (Berry, 2011).

3.3 Sosyal Değişim Teorisi

Bu bölümde takım üye etkileşimi teorisinin kökeninde yer alan Sosyal Değişim teorisi incelenmiştir. Sosyal Değişim Teorisini açıklarken dört kilit araştırımcı büyük önem arz etmektedir. Bu kişilerin alana yaptıkları katkı sadece çalışmalarındaki benzer temel öğeden değil aynı zamanda farklılıklardan gelmektedir. Bu bilim insanları George Homans-Jacob, John Thibaut, Harold Kelley ve Peter Blau'dur. Blau tarafından 1960'lı yıllarda geliştirilen Sosyal Değişim Teorisi (Social Exchange Theory), sosyal değişimlerdeki insan davranışını açıklamak için ortaya atılmıştır (Çetin ve Şentürk, 2016: 244). Blau'ya göre sosyal değişim, bireylerin elde etmeyi ümit ettikleri geri dönüşler aracılığıyla motive oldukları gönüllü davranışlardır. Sosyal değişim teorisi, "karşılık normu"na vurgu yaparak sosyal değişimlerde bir kişiye karşı olumlu bir davranış sergilendiğinde, bu kişi için karşılığında belirlenmemiş bir olumlu davranış gösterme yükümlülüğü doğduğunu söylemektedir (Swift & Virick, 2013: 718). Sosyal değişim teorisine dayalı olarak oluşan bir davranış hem ekonomik hem de sosyal sonuçlara sahiptir. Bireyler yeni etkileşimlerinde ödüllendirilecekleri beklentisiyle eski ilişkilerini de korur ve maddi çıktılar ne ölçüde öne çıkarsa da duygusal tatmin, manevi değerler, bireysel fayda sağlama ve ideallerin paylaşılması gibi sosyal ödüller genellikle daha değerli olur.

Sosyal değişim teorisinde değişimin kaynağını belirlemek için çalışmalar yapılmıştır. Yapılan bir çalışmaya göre değişimin kaynağını oluşturan altı öğe bulunmaktadır. Bu öğeler sevgi, statü, bilgi, para, hizmet ve mal olarak sınıflanmış olup; para, mal ve hizmet somut öğeler olarak, sevgi, statü ve bilgi ise soyut öğeler olarak sınıflandırılmıştır (Foa & Foa, 1980; akt: Cropanzano & Mitchell, 2005: 880). Sosyal

değişim teorisine göre insanların birbirleri arasındaki sosyal değişimlerde de tıpkı ekonomik değişimlerde olduğu gibi değişime ait birtakım kaynaklar, kazançlar ve maliyetler söz konusu olmaktadır (Cropanzano & Mitchell, 2005: 880; akt: Çetin & Şentürk, 2016: 244). Sosyal değişim teorisinde bir kişinin değişim içinde bulunurken kaynakları gibi maliyetler ve kazançları da bulunmaktadır. Takım Üye Etkileşimi teorisinin kapsamı bu noktada sosyal değişim teorisi ile çakışmaktadır. Takım üye etkileşimi teorisi, takımın bir üyesinin takıma yönelik katkılar ve takımdan beklenen dönütler ilişkileriyle sosyal değişim teorisinde olduğu gibi etkileşmektedir. Bireyin kazançları artıp maliyetleri azaldığı sürece değişim gerçekleştirmeye devam edecektir. Bu ilişkilerin sonucunda takımla, liderle ve örgütle gerçekleşen etkileşim kuvvetlenerek artmaya devam edecektir. Sosyal değişim teorisine göre, yüksek kalitede bir lider- üye etkileşiminde, güven ortamı oluşur ve üyeler daha fazla güven ve destek ortamı oluştururken rollerinin gerekliliklerinden ziyade, yükümlülüklerini yerine getirmek için daha fazla çaba sarf ederler. Ayrıca örgüt tarafından çalışanlara sağlanan kaynakların tatmin edici olması ve çalışanların sorumluluklarını yerine getirmesi çalışanlarla örgüt arasında oluşan ilişkinin sosyal değişim temelinde oluştuğunun bir göstergesidir. İnsanlar davranışsal içgüdülerine bağlı olarak çevredeki normları algılayabilir, davranışsal içgüdülerini bu sabit, inanılan ve değer verilen normlara göre düzenler (Kim vd., 2021: 670). Sosyal değişim teorisinin bir uzantısı olan takım üye etkileşimi, bireyin normları algılayışı ve davranış biçimini örgütün içindeki etkileşim ağlarına bağlı olarak düzenleyişini açıklar.

3.4 Takım Üye Etkileşimi

Takımların kuruluş süreçleri incelendiğinde; gelişim süreçlerinin takımlar arasındaki farkları oluşturduğunu görülmektedir. İlk avcı toplayıcı toplumlardan beri insanoğlunun belli başlı amaçlar doğrultusunda birlikte hareket etme eğiliminde oldukları görülmektedir. Bu amaçlar günümüzde de insanoğlunu birlikte konum almaya ve stratejiler belirlemeye itmektedir. İnsanoğlunun davranış şekilleri başta olmak üzere günün şartları ve yapılan işlerin kompleksliği arttıkça, takımlar temel fonksiyonlarını

koruyarak da olsa farklılaşmaya başlamıştır. Takımların örgütün her yerinde bulunduğu ve bu yakın ilişkilerin çalışanların işyerindeki tutum ve davranışlar üzerinde güçlü etkileri olabileceği belirtilmektedir (Ilgem, 1999). Günümüz dünyasında organizasyon yapılarının daha fazla ve giderek artarak takım odaklı yapılara büründüğü görülmektedir.

Takım üye etkileşimi tıpkı lider üye etkileşimi gibi kökenini sosyal psikoloji ve sosyal etkileşim teorisinden almaktadır. Sosyal değişim teorisi (Blau, 1964) ve karşılıklılık ilkesi (Gouldner, 1960) etkileşim ağının tarafların her ikisinin de katkıda bulunduğu ve fayda sağladığı açık uçlu bir işlem akışı olarak tanımlar (Kamdar & Van Dyne, 2007: 1288). Bu bilgiler ışığında takım üye etkileşiminin de bu zemin üzerine inşa edildiği görülmektedir. Takım üye etkileşimi “*üyenin bir bütün olarak akran grubuyla olan değişim ilişkisine ilişkin algısı*” olarak tanımlanabilir (Seers 1989: 119). Banks vd. (2014: 275) takım üye etkileşiminin “*diğer üyelerle benzersiz bireyler olarak değil, ekip üyeleri olarak ortak rollerinde değiş tokuş kalitesi*” olduğunu belirtmiştir. 1989 yılında Anson Seers tarafından gerçekleştirilen çalışma ile adı konan Takım Üye Etkileşimi Teorisi, takım dinamiklerinin neler olduğunu tanımlamayı, kalitesinin ölçümünü gerçekleştirmek için ölçüm araçları geliştirmeyi amaçlamıştır. Takım üye etkileşimi teorisi çalışma grubundaki iş arkadaşları arasındaki değişim ilişkilerinin kalitesidir (Seers, 1989). Yüksek kaliteli lider üye etkileşimi teorisi gibi yüksek kaliteli takım üye etkileşimi teorisi, esneklik, takdir yetkisi ve karşılıklı açık uçlu ilişkiler ile karakterize edilen sosyal değişimi temsil eder (Kamdar & Van Dyne, 2007: 1289).

“Takım üye etkileşimi konsepti ortaya çıktığında akademik çevrelerin yoğun olarak dikkatini çekmiştir. Bunun temel nedeni iki noktada ele alınmaktadır. İlk olarak takım üye etkileşimi ekibin dahili değişim ilişkisinin kapsamlı bir şekilde anlaşılmasını sağlayabilmektedir. Takım içerisinde lider üye etkileşimi yalnızca liderler ve üyeler arasındaki dikey değişim ilişkisini yansıtabilirken, ekip içinde yatay bir değişim ilişkisi değişkeni olarak takım üye etkileşimi, lider üye etkileşimi ilişkisine tamamlayıcı bir rol oynayabilir ve bu da akademik çevrelerde takım üye etkileşiminin anlaşılmasına katkıda bulunabilir” (Banks vd., 2014: 273).

Bu bağlamda takım kavramı iş yaşamı ve akademik alanda oldukça dikkat çeken bir kavram olmaktadır. Takım temelli çalışma tasarımının giderek daha fazla önemsenmesiyle birlikte daha fazla bilim insanı takım yeniliği, takım performansı, takım

etkinliği ve takım yaratıcılığı gibi takım çıktısını etkileyen faktörleri incelemektedir (Chen, 2018: 433).

Örgütlerdeki en önemli değişim ilişkileri takım ye etkileşimi ve lider ye etkileşimidir (Kamdar & Van Dyne, 2007: 1289). Bu açıdan ele alındığında takım ye etkileşimi incelenirken lider ye etkileşiminin farkları, benzerlikleri ve birbirleriyle ilişkilerinin de incelenmesi gerekmektedir. Lider ye etkileşimi teorisini literatüre kazandıran Graen'dir (1976) ve alanyazında konuyla ilgili yer etmiş olan birçok çalışma bulunmaktadır. Takım ye etkileşimi kalitesi modeli genel olarak lider ye etkileşimi kalitesi modelinden sonra gelişmeye başlamış bir teoridir. Bazı bulgular takım ye etkileşimi kalitesi modelinin etkisinin lider ye etkileşimi kalitesi modelinin etkisinden daha kuvvetli olabildiği yönündedir (Seers, 1989). Aynı zamanda lider ye etkileşimi çalışmaları bize takımlar içerisinde liderin yeleri etkileyebilme becerisine sahip olduğunu göstermiştir (Wilkerson & Seers, 2014: 5).

Takım ye etkileşimi modeli lider ye etkileşimi modelinden çeşitli yönleriyle ayrılmaktadır. Takım ye etkileşimi kalitesi her çalışanın diğer çalışanlarla aralarındaki ilişkinin genel kalitesini içerdiği için ikili bir ilişki ile sınırlı değildir (Seers, 1989: 122). Takım ye Etkileşimi takım içerisinde bulunan herkesin dahil olduğu bir ağdır ve çoklu bir iletişim ağını temsil eder. Takımlı yapı ve çoklu iletişim ağı doğası gereği örgüt yapısının genişliğine işaret etmektedir. Lider ye etkileşimi dikey bir iletişim kanalını temsil ederken Takım ye Etkileşimi modeli yatay iletişim kanallarına odaklanır. Buna bağlı olarak yatay bir organizasyon yapısı içerisinde takım ye etkileşimi kalitesinin yüksek olması takım üyelerinin ulaşabileceği kaynak sayısının artmasına yol açtığı belirtilmiştir (Lee, 2020: 4).

A.Seers'ın yaptığı araştırmalarda takım ye etkileşimi kalitesi modeli iki alt boyuttan oluşmaktadır. Bu alt boyutlar katkılar ve dntlerdir. Katkılar alt boyutu değişim, ekip üyelerinin birbirlerinden öğrenmesi ve duyguları ve fikirleri özgürce iletmesi eylemleridir. Dönütler alt boyutu ise takım üyelerinden birinin bu ilişkiler ağında diğer takım üyelerinden destek görmesini ifade eder. Tse ve Dasborough (2008) nitel araştırma türüyle gerçekleştirdikleri çalışmada bulgularının iki faktör olarak dağıldığını

belirtmiştir. Bu faktörler bireyin katkısını (task-oriented exchange) ve ekibinden ne beklediklerini (relation-oriented exchange) değerlendirir. Chen'e göre bilim insanları takım üye etkileşiminin öncüllerini ve etkilerini bireysel, ekip ve durumsal bağlamlar açılarından araştırmış olsalar da keşfedilmeyi bekleyen daha fazla faktör bulunmakta olup takım üye etkileşiminin çoğu moderatör mekanizması bilinmemektedir. Bu durum takım üye etkileşiminin sınırının hala belirsiz olduğu anlamına gelmektedir (2018: 447). Takım üye etkileşimi üyeler arasındaki hiyerarşik farkı ve bireysel çalışma eğilimini azaltmayı, ekip çalışmasını teşvik etmeyi ve karşılıklı bağlılığı arttırmayı amaçlamaktadır (Düger, 2021: 270). Ayrıca takım üye etkileşimi üyeler arasındaki iş birliğinin gelişmesini ve ekip etkinliğinin artmasını sağlar (Tse, Ashkanasy & Dasborough, 2005: 143). Yüksek kaliteli takım üye etkileşimi bilgi paylaşımı, bireysel yaratıcılık (Chae vd., 2015), yenilikçi iş davranışı (Ghosh vd., 2019), iş tatmini, iş performansı (Seers, 1989), işe bağlılık (Liao vd., 2013), sesli davranış, yaratıcı iş katılımı (Shih & Wijaya, 2017), grup bağlılığı, iş arkadaşı memnuniyeti, takım kimliği (Tse vd., 2005), takım bağlılığı, bilgiyi paylaşma niyeti, takım performansı (Liu vd., 2011) ve örgütsel vatandaşlık davranışı (Love ve Forret, 2008) gibi belirli unsurlar üzerinde birey, takım ve örgütsel düzeylerde olumlu etkilere sahiptir.

Takım üye etkileşiminin kalitesinin yüksek olması durumunda performans, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi kavramlarda yükseliş; işe gelmeme, işten kaytarma, iş yerinde sosyal izolasyon gibi kavramlarda düşüş görülmektedir. Bir çalışmada klinik hemşirelerde takım üye etkileşiminin iş tatmini ve işe gelmeme ile ilişkili olduğu bulunmuştur (Kim & Yi, 2019: 245). 0.01 anlamlılık düzeyinde yapılan korelasyon testinde takım üye etkileşiminin iş tatmini ile ilişkisi 0.439 ve işe gelmeme ile ilişkisi -0.322 olarak bulunmuştur. Kalitesi yüksek olan takım üye etkileşimi, iş arkadaşlarıyla karşılıklı güven ve eş değer bir fayda ile karakterize edilen sosyal bir alışverişi temsil ettiği ifade edilmektedir (Lee, 2020: 3). Bu sebeple takım üye etkileşimi faydalı kaynakların aktığı bir kanal görevi görmektedir (Lee, 2020: 4). Farklı kuruluşlardan çalışanlar üzerinde yapılan bir çalışmada takım üye etkileşimi kalitesinin üyeler arasında ruh sağlığı sorunlarının önlenmesinde en az lider üye etkileşimi kalitesi kadar önemli olduğu

gösterilmiş, ayrıca kişilerarası negatif etkileşimler söz konusuysa sadece liderle oluşacak bu negatif etkiye kıyasla tüm takımla yaşanacak olumsuz etkilerde daha kötü sonuçlar ortaya çıktığı bulunmuştur (Schermuly & Meyer, 2016: 678). Yapılan başka bir çalışmada Kayseri ili ve çevresinde faaliyet gösteren işletmelerdeki 408 çalışanla görüşülmüş ve takım üye etkileşimi ile bağlamsal ve görev performansı arasında pozitif ilişki bulunmuştur (Büyükbaş, 2020). Ayrıca düşük kalitede takım üye etkileşiminin yalnızca az sayıda görev odaklı değişim içerdiğini, yüksek kalitede takım üye etkileşiminin hem göreve yönelik alışverişleri hem de ilişki odaklı alışverişleri içerdiğini ileri sürmektedir. Takım üye etkileşiminin kalitesi takım ruhunun ve ortak hedeflerin oluşmasında önemli bir role sahiptir ve ekonomik bir değişimin ötesinde bir sosyal değişimi içerir. Bu nedenle takım üyeleri arasında meydana gelen etkileşim çalışanlar arasındaki iletişimin ve duygusal bağlılığın artmasına neden olabilmektedir (Düger, 2021: 282).

Yöneticilerin yanı sıra takım üyeleri, iyi bir ilişki kurdukları takım üyeleri için daha güçlendirici bir çalışma ortamı da yaratabilmektedir. Yüksek takım üye etkileşimi kalitesi sonucunda çalışma grubu üyeleri arasında daha yüksek “işle ilgili geri bildirim” ve “uzmanlık alışverişi” ortaya çıkmakta ve buna göre iyi ilişkilere sahip olan takım üyeleri fikirlerini diğer takım üyeleriyle daha çok paylaşmaktadırlar (Liden, Wayne & Sparrow, 2000). Buna bağlı olarak bir takım üyesi takım arkadaşlarından gelen daha fazla bilgiye ulaşır (Seers, 1989). Takım üye etkileşimi kalitesi ile iş arkadaşlarına yardım etme davranışı (Kamdar & van Dyne, 2007), meslektaşlarla özdeşleşme (Farmer, Van Dyne & Kamdar, 2015) ve psikolojik güçlendirme (Chen & Klimoski, 2003; Liden, Wayne & Sparrow, 2000) arasında pozitif bir ilişki olduğu bulunmuştur. Ayrıca takım üye etkileşimi kalitesinin genel depresyon duyguları üzerindeki etkisine psikolojik güçlendirmenin aracılık ettiği (Schermuly & Meyer, 2016: 685), iş arkadaşlarına yardım etme ve kişilik arasında takım üye etkileşimi kalitesinin ılımlayıcı bir etkiye sahip olduğu (Kamdar & Van Dyne, 2007: 1294) bulgulanmıştır. Chen vd. (2021: 1) tarafından yapılan çalışmada güvenlik ortamının, lider üye etkileşimi ve takım üye etkileşiminin üyenin güvenli vatandaşlık davranışlarıyla ilgili önemli ölçüde ilişkili olduğunu göstermiştir. Kim vd.

(2021: 670) gerçekleştirdikleri çalışmada takım ye etkileşiminin destekleyici iklim oluşmasına sebep olduğu ve bu çalışmada takım ye etkileşiminin iş performansının artışında destekleyici iklime aracılık ettiği sonucuna ulaşılmıştır. Dger'in (2021: 281) yaptığı araştırmanın sonuçlarına göre takım ye etkileşimi, takım içi güven, psikolojik sahiplenme ve bilgi paylaşımının önemli öncülleri olduğu belirtilmiştir. Ayrıca bulgular takım içi güven ve psikolojik sahiplenmenin takım ye etkileşimi ve takım içi bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Gerçekleştirilen bu araştırmayla literatürde sorgulanan liderlerin takım süreçlerini (Zaccaro & Klimoski, 2002: 14) ve liderin takım etkileşimini ve etkililiğini nasıl etkilediğine (Morgeson vd., 2010: 8) yönelik incelemelerde bulunulmuştur.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METODOLOJİ

Bu bölümde çizilen direktifler ışığında gerçekleştirilen araştırmanın detaylarına yer verilmektedir. Araştırmada kullanılan ölçekler ve elde edilen test sonuçları aşağıdaki bölümlerde sunulmuştur.

4.1 Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın amacı takım üye etkileşimi kalitesini ve dijital liderlik becerilerini incelemektir. Katılımcıların uzaktan çalışma gerçekleştirme sıklıklarına bakarak takım üye etkileşimi kalitesini anlamak, uzaktan çalışma gerçekleştirildiği durumda dijital liderliğin etkisini ölçmektir.

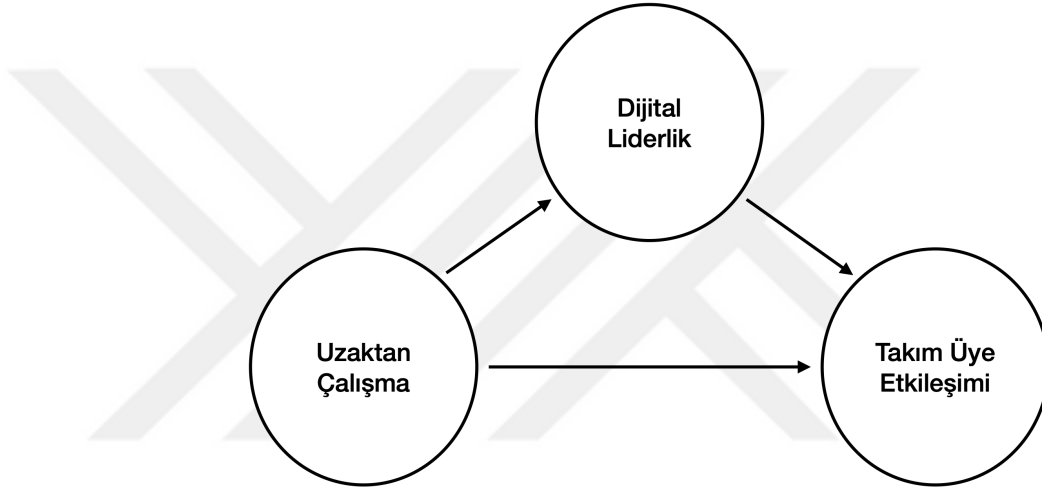
Bu kapsamda araştırmanın ilk amacı üyelerin uzaktan çalışma gerçekleştirme sıklıklarının takım üye etkileşimi kalitesi üzerindeki etkisini belirlemek, ikinci amacı dijital liderlik modelinin takım üye etkileşimi kalitesi üzerindeki etkisini ölçmektir. Araştırmanın üçüncü amacı ise uzaktan çalışma gerçekleştirilirken dijital liderlik becerilerinin takım üye etkileşimi kalitesi üzerindeki etkisini anlamaktır.

4.2 Araştırmanın Önemi

Daha önce yapılan liderlik çalışmaları liderin özellikleri, tutum ve davranışlarını incelerken aynı zamanda lider üye etkileşimine odaklanmakta ve ilişkilerini incelemektedir. takım üye etkileşimi kalitesi teorisini literatüre kazandıran Seers'ın 2014 yılında gerçekleştirdiği çalışma göstermektedir ki bazı durumlar altında takım üye etkileşimi, lider üye etkileşiminden daha etkili olabilmektedir (Banks vd., 2014: 5). Liderin rolünün evrildiği günümüz şartlarında güncel liderlik yaklaşımlarından dijital liderliğin uzaktan çalışma dönemlerinde nasıl etkilere sahip olduğu ve uzaktan çalışma dönemlerinde takım üye etkileşimi kalitesinin nasıl etkilendiği incelenmiştir. Her ne kadar liderlik ve takım üye etkileşimi ya da uzaktan çalışma ve liderlik çalışmalarına literatürde sıklıkla rastlansa da dijital liderlik, takım üye etkileşimi ve uzaktan çalışma kavramlarını

inceleyen mevcut bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu çalışmada var olan kısıtlara rağmen bu alanlara ışık tutmak amaçlanmaktadır. Ayrıca yerli literatürde de takıma, dijitallik kavramına ve nicel uzaktan çalışma yayınlarına az rastlanmakta, buna bağlı olarak yerli yayınlara bu kavramların uygulamalı bir örneği kazandırılmak istenmektedir.

4.3 Araştırma Modeli



Şekil 4.1 Araştırma Modeli

Bu araştırmada uzaktan çalışma ve dijital liderliğin ölçümlenen takım üye etkileşimi üzerindeki etkileri değerlendirilmektedir. Ayrıca araştırma içerisinde uzaktan çalışma süreçlerinde dijital liderliğin takım üye etkileşimi üzerindeki aracı rolü test edilmiştir.

4.4 Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın bileşenleri ele alınırken oluşan üç hipotez belirlenmiştir. Hipotezler kapsamında uzaktan çalışmanın ve dijital liderliğin takım üye etkileşimi üzerindeki etkisine ek olarak uzaktan çalışma esnasında dijital liderliğin takım üye etkileşimi üzerindeki aracı rolü hipotezleştirilmiştir.

H₁: Uzaktan çalışma gerçekleştirilmesi takım üye etkileşimi kalitesini anlamlı ve negatif yönde etkiler.

H₂: Dijital liderlik takım üye etkileşimi kalitesini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

H₃: Uzaktan çalışma sürecinde dijital liderlik gösterilmesi durumunda takım üye etkileşimi kalitesi anlamlı ve pozitif olarak etkilenir.

4.5 Araştırmanın Yöntemi

Hali hazırda değişen trendler dijital anket araçlarını yaygınlaştırmış olsa da yaşadığımız Covid-19 Pandemisi dağıtımını hiç olmadığı kadar zorlaştırmıştır. Anketin ana katılımcı kitlesini oluşturan beyaz yaka çalışanların dahi ofis ortamlarını kısıtlı şartlar altında kullandığı düşünüldüğünde dijital bir dağıtım elzem hale gelmiştir. Bunun için Google Forms altyapısı kullanılmıştır. Birincil veriye ulaşmak adına anket yoluyla gerçekleştirilen veri toplama işlemiyle kantitatif bir çalışma yapılmıştır. Analizlerin gerçekleştirilebilmesi için SPSS versiyon 26 paket programı kullanılmıştır. Bu programda normallik, geçerlik, güvenilirlik, t-test uygulama testleri, korelasyon ve regresyon testleri gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme yöntemi olarak basit seçkisiz örneklendirme, verilerin ölçümü için 5’li likert ölçeği kullanılmıştır. Anket çalışması esnasında ayrıca katılımcıların çeşitli demografik bilgileri de toplanarak bazı betimleyici istatistikleri oluşturulmuştur. İstanbul’da faaliyet gösteren firmalarda beyaz yakalı çalışan kişilere ulaştırılan dijital anket formlarıyla veriler toplanmıştır. Araştırmanın etik olarak uygunluğunun belirlenmesi için yapılan başvuru sonucunda; İstanbul Esenyurt Üniversitesi Etik Kurulu’nun 24.02.2021 tarihli ve 2021/03-10 No’lu toplantısında etik açıdan uygun olduğuna oy birliği ile karar verilmiştir. Etik kurul onayının sayı numarası E-12483425-199-1612’dir.

4.6 Araştırmanın Uygulandığı Ana Kütle ve Örneklem

Örneklem seçiminde dijital araçları aktif bir şekilde kullanan ve uzaktan çalışmayı daha fazla gerçekleştiren çalışanları temsil edebilecek bir tespit yaklaşımı benimsenmiştir. Bu bağlamda ele alınabilecek çalışanların beyaz yakalı olarak isimlendirilen vasıflı, eğitilmiş, yetkili veya yetkili makama yakın, kas gücüne dayalı çalışmaya kıyasla zihin gücüne dayalı çalışanlar meslek gruplarıdır (Erdayı, 2012: 67). TÜİK tarafından

yayınlanan işgücü istatistiklerine göre istihdam edilen çalışanlar arasında mesleklerine göre beyaz yakalı çalışanlar olarak belirlenebilecek yöneticiler, profesyonel meslek mensupları, yardımcı profesyonel meslek mensupları, büro ve müşteri hizmetlerinde çalışan elemanlar, hizmet ve satış elemanları %48,8'ini oluşturmaktadır (TÜİK, 2020: 1).

İŞKUR verilerine göre İstanbul bölgesinde 2021 yılında aktif olarak çalışan 2.748.612 kişi bulunmaktadır (İŞKUR, 2021: 32). Aktif olarak çalışan kişilerin yaklaşık %48,8'inin araştırmanın ana kütlesini oluşturduğu söylenebilir. Örneklem hesabını gerçekleştirmek için kullanılan yöntemle göre %90 güven aralığında ve %5 hata payıyla yeterli temsil gücünün sağlanması için gereken katılımcı sayısı 384'tür (Baştürk ve Baştepe, 2013: 150). Pandemi sürecinin yarattığı ortam ve dijital araçlar kullanılarak verilerin toplanmasına bağlı olarak ulaşılan katılımcı sayısı hedeflenen katılımcı sayısından düşük gerçekleştirmiştir.

4.7 Veri Toplama Araçları

Araştırmada verileri toplamak için Seers tarafından geliştirilen Takım Üye Etkileşimi Kalitesi ölçeğine ve Zeike vd. tarafından geliştirilen Dijital Liderlik ölçeğine yer verilmiştir. Uzaktan Çalışma kavramını ölçmek için ise katılımcılardan Likert Ölçeğinde bir ile beş aralığında uzaktan çalışma gerçekleştirme sıklıklarını değerlendirmeleri istenmiştir. Algılanan uzaktan çalışma deneyiminin ölçüldüğü ifadede uygulanan karma modeller ve günler içerisinde işlerin yoğunluğuna ve türüne bağlı olarak oluşabilecek değişimin etkilerini en düşük seviyeye indirebilmek için bu ölçüm tekniği kullanılmıştır (Galanti vd., 2021: 428). Ayrıca Walls vd. (2007) tarafından gerçekleştirilen uzaktan çalışmanın incelendiği çalışmada veri toplamanın gerçekleştirildiği dönemde katılımcılar uzaktan çalışma gerçekleştirmiyor veya o hafta tamamen uzaktan çalışma gerçekleştiriyor olabilmektedir ve bu durum araştırmanın etkililik düzeyini etkilemektedir. Bu sebeple gerçekleştirilme sıklığının araştırmada düşük, orta ve yüksek olmak üzere gruplandırıldığı belirtilmiştir (Walls vd., 2007: 117). İncelenen bağlamda uzaktan çalışmaya yönelik katılımcının kendi deneyimini sunması için genel bir değerlendirme ifadesi kullanılmıştır.

4.7.1 Betimleyici İstatistikler

Gerçekleştirilen bu çalışmada katılımcıların profillerinin analiz edebilmesi için demografik sorulara da yer verilmiştir. Bu sorularla, katılımcıların kaç dil bildiği, cinsiyetleri, toplam iş deneyimleri, çalışma şekilleri, hangi sektörde çalıştıkları, işyerlerinde kaç kişi çalıştığı ve Covid-19 salgınının gündelik rutinlerine etkileri ölçülmüştür.

4.7.2 Takım Üye Etkileşimi Ölçeği

TMX için teorinin fikir babası olan Seers vd. (2001) tarafından geliştirilen 13 ifadeli anket kullanılmıştır. Bu anket temelde “katkılar” ve “dönütler(beklentileri)” olmak üzere iki boyutta kurgulanmıştır. 13.ifade bu alt boyutlardan ayrı olarak katılımcılardan takımlarıyla ilişkilerini genel bir şekilde değerlendirmesini istemektedir. Anketi Türkçe’ye kazandıran Büyükbaş’tır (2017). Buna ek olarak ifadelerin Türkçe karşılıklarının daha iyi anlaşılabilmesi adına bazı düzenlemeler gerçekleştirilmiştir.

Ölçeğin 1)Çalıştığım kişiler beni sıklıkla destekler ve cesaretlendirir, 3)Çalıştığım kişiler benden beklentilerini açıkça ifade ederler, 5)Çalıştığım kişiler gayretlerimi genelde takdir ederler, 7)Çalıştığım kişiler genelde benim için kolaylaştırıcı şekilde hareket ederler, 9)Meşgul olduğum zaman çalıştığım kişiler bana çoğu kez gönüllü yardım ederler, 11)Çalıştığım kişiler sık sık bana uygulayabileceğim fikirler önerirler ifadeleri “katkılar” boyutunu ölçerken; 2)Çalıştığım kişileri sıklıkla destekler ve cesaretlendiririm, 4)Çalıştığım kişilerden beklentilerimi açıkça ifade ederim, 6)Çalıştığım kişilerin gayretlerini genelde takdir ederim, 8)Çalıştığım kişiler için genelde işlerini kolaylaştırıcı şekilde hareket ederim, 10)Çalıştığım kişiler yoğunlaştığında çoğu kez onlara gönüllü yardım ederim, 12)Çalıştığım kişilere sık sık uygulayabilecekleri fikirler öneririm ifadeleri ölçeğin “dönütler” boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin son ifadesi olan 13) Çalıştığınız kişilerle iş ilişkinizi genelde nasıl nitelendirirsiniz ifadesi katılımcılardan genel bir değerlendirme yapmaya yönlendirmektedir.

Ford ve Seers 2006 yılında gerçekleştirdikleri çalışmada ölçeğin Cronbach Alfa Güvenilirlik değerlerini katkılar boyutu için 0,80 ve dönütler (diğer üyelerden alınan faydalar) boyutu için 0,82 olarak tespit etmişlerdir. Ülkemizde Büyükbaş (2017) tarafından Kayseri il sınırları içerisinde gerçekleştirilen çalışmada ölçeğin güvenilirlik katsayısı 0,914 olarak bulgulanmıştır.

4.7.3 Dijital Liderlik Ölçeği

Zeike ve arkadaşları dijital liderlik ölçeğini gerçekleştirdikleri bir çalışmayla geliştirmişlerdir. Geliştirme aşamasında nitel bir pilot çalışma ve literatür taraması gerçekleştirmişlerdir (Zeike vd., 2019: 1). Geliştirdikleri ölçek altı maddeden oluşmakta, “dijital beceriler” ve “dijital dönüşümü yönetme” olarak iki alt boyutu bulunmaktadır. Ölçeğin 1)Dijital araçları kullanmanın eğlenceli olduğunu düşünüyorum, 2)Dijital bir uzman olduğumu söyleyebilirim, 3)Dijital bilgi söz konusu olduğunda, her zaman güncel durumdayım ifadeleri ölçeğin “dijital beceriler” boyutunu; 4)Birimimizde dijital dönüşümü proaktif bir şekilde ilerletiyorum, 5)Başkalarını dijital dönüşüm konusunda heyecanlandırabilirim ve 6)Dijital dönüşüm için gerekli olan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikrim var ifadeleri “dijital dönüşümü yönetme” boyutunu ölçmektedir. Ölçeğin ilk üç maddesi dijital çalışma ortamlarında ihtiyaç duyulan tutumlar, yetkinlikler ve davranışları (teknolojiyi kullanmak için yeterli beceriler, iyi dijital okuryazarlık), ölçeğin son 3 maddesi dijital stratejileri kullanmak ve hayata geçirmek için net bir dijital dönüşüm süreçleri ve yetenekleri vizyonunu ifade etmektedir. Zeike ve diğerleri geliştirdikleri bu anketin iki faktör altında toplandığını ve Cronbach Alfa Güvenilirlik katsayısının 0,87 olduğunu bulgulamışlardır (2019: 5). Ölçeğin uyarlanması yazar tarafından gerçekleştirilmiştir.

4.8 Araştırmanın Sınırlılıkları

Gerçekleştirilen bu araştırma ile 198 katılımcıya ulaşılmıştır. Katılımcı sayısının araştırma gerçekleştirmek için yeterliliği geçerlilik ve güvenilirlik testleri ile kanıtlanmıştır. Öte yandan daha geniş bir örneklem ve daha fazla katılımcı sayısı ile daha

etkili sonuçlara ulaşılabilmesi mümkündür. Şu anki katılımcı sayısı araştırmanın ölçeği açısından bir kısıt oluşturmaktadır. Ayrıca katılımcılardan bizzat çalıştığı kişileri değerlendirmelerinin istenmesi verilerde bir sapma yaşanmasına sebebiyet verme ihtimaline sahiptir. Çalışmanın İstanbul il sınırları içerisinde yer alan beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilmiş olması coğrafik bir sınır teşkil etmektedir. Araştırmanın verilerinin toplanmasının gerçekleştirildiği dönemde uzaktan çalışma oranlarının yüksek olmasına bağlı olarak, Covid-19 pandemisinden bağımsız bir döneme kıyasla araştırmada katılımcı oranlarının düşük oluşu ve daha yüksek oranlarda uzaktan çalışma sıklığı temsil edilmektedir. Ayrıca katılımcılardan uzaktan çalışma sıklığını kendilerinin belirtmesi talep edilmiştir.

4.9 Araştırmanın Bulguları

Bu araştırma tümevarımsal ve yorumsamacı bir özelliğe sahiptir. Saunders vd. (2007) bu özelliklerin en başta örgütsel davranış alanında olmak üzere işletme ve yönetim alanlarında uygulanabilirliğinin oldukça yüksek olduğunu belirtmektedir. İstanbul ilinde çeşitli sektörlerden faaliyet gösteren örgütlerde beyaz yakalı çalışanlarla gerçekleştirilen anket çalışmasıyla dijital olarak ulaşılan 198 katılımcılı verilerle gerçekleştirilen araştırma sonucunda uzaktan çalışma sıklığının ve dijital liderliğin takım üye etkileşimini arttırdığı, uzaktan çalışma süreçlerinde dijital liderlik sergilenmesinin takım üye etkileşimini olumlu etkilediği bulgulanmıştır.

4.9.1 Betimleyici Analizler

Bu bölümde araştırma gerçekleştirilirken katılımcılardan istenen demografik bilgilerin derlenmiş hallerine yer verilmiştir. Bu araştırmada 198 katılımcıya ulaşılmıştır.

Katılımcıların 105'i (%53) “kadınlardan”, 93'ü (%47) “erkeklerden” oluşmaktadır. Erkek katılımcıların sayısından belirgin bir fark oluşturmaya da kadın katılımcıların sayısı daha yüksektir. Katılımcıların 140'ı (%70,7) “2 ve daha fazla dil”, 58'i (%29,3) “tek dil” bilmektedirler. Çalışmaya katılanlardan 171'i (%86,4) “tam zamanlı”, 12'si (%6,1) “yarı zamanlı”, 15'i (%7,6) “dönemsel ve serbest zamanlı” çalışmaktadırlar. Bu kişilerden 101'i

(%51) örgüt büyüklüğü açısından “büyük ölçekli” işletme olarak nitelendirilen (201 ve üzeri) kurumlarda, 35’i (%17,7) “küçük ölçekli” (0-10) işletmelerde, 34’ü (%17,2) “orta ölçekli” (51-200) işletmelerde, 28’i (%14,1) “küçük-orta ölçekli” (11-50) işletmelerde çalışmaktadır.

Tablo 4.1 Demografik Bilgiler Tablosu

		Sıklık	Yüzdelik
Bildiği dil sayısı	1	58	29,3
	2	112	56,6
	3 ve üzeri	28	14,1
Cinsiyeti	Erkek	93	47
	Kadın	105	53
Toplam iş deneyimi	0-3 yıl	78	39,4
	13-21 yıl	28	14,1
	22 yıl ve üzeri	18	9,1
	4-12 yıl	74	37,4
Çalışma şekli	Dönemsel ve serbest zamanlı	15	7,6
	Tam zamanlı	171	86,4
	Yarı zamanlı	12	6,1
İşyerinde kaç kişi çalıştığı	0-10	35	17,7
	11-50	28	14,1
	201 ve üzeri	101	51
	51-200	34	17,2

Bu demografik sorulara ek olarak katılımcılardan ek olarak sektör bilgisi de toplanmıştır. Sektörel dağılımda en yüksek payı %52 ile eğitim sektörü almıştır. Avrupa Yeterlilikler Çerçevesi istişare belgesi sektörlerle gönderme yapmaktadır. Sektör terimi, “şirketlerin kendi ekonomik faaliyetlerinin, ürünlerinin veya teknolojilerinin (kimya, turizm vb.) temel olarak alındığı kategorileri veya çapraz/yatay mesleki kategorileri (BT, pazarlama, bankacılık vb.) tanımlamak” için kullanılmaktadır. Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı’na bağlı özerk bir kurum olan Mesleki Yeterlilik Kurumu, Ulusal Yeterlilikler, Türkiye Yeterlilikler Çerçevesi ve Europass sektörleri 26 başlık altında birleştirmiştir.

Gelen cevaplar doğrultusunda listede yer verilmemiş sektörlerden İş ve Yönetim, Endüstriyel Sanayi, İlaç ve Kimya, Sağlık ve Sivil Toplum alanları analizler aşamasında dahil edilmiştir. Diğer seçeneğine gelen cevapların gerek tabloda yer alması gerekse de yakın sektörler olması sebebiyle birleştirilmesi gerekmiştir. Gelen cevaplardan; “akademi”, “bilim”, “spor”, “hukuk”, “avukatlık” ve “üniversite” kamu hizmetleri sektörü altında, “FMCG”, “Construction Manager”, “İnşaat Müh.”, “Makine imalatı”, “imalat”, “endüstriyel”, “ilaç” ve “kimya” Sanayi altında, “Müşteri İlişkileri”, “e-ticaret” ve “hizmet ve perakende” İş ve Yönetim altında, “Havacılık-> Ulaştırma”, “Tutun”, “Turizm” ve “Konaklama” Turizm ve Haberleşme altında birleştirilmiştir.

Bu çalışmada sektörler birleştirilip düzenlenerek 6 başlık altında toplanmış ve ayrıca katılımcıların sektörlerini yazılı bir şekilde ifade edebilecekleri “diğer” butonuna yer verilmiştir. Araştırmada yer alan bu 6 sektör başlığı Kamu Hizmetleri, Bilişim Teknolojileri, İş ve Yönetim, Sanat ve Medya, Sanayi, Turizm ve Haberleşme şeklindedir.

Tablo 4.1 Sektörel Dağılım Tablosu

		Sıklık	Yüzdelik
Hangi sektörde çalışıyorsunuz?	Kamu Hizmetleri	116	58,6
	Bilişim Teknolojileri	15	7,6
	İş ve Yönetim	20	10,1
	Sanat ve Medya	10	5,1
	Sanayi	19	9,6
	Turizm ve Haberleşme	18	9
	Toplam	198	100

4.9.1.1 Uzaktan Çalışma Verileri

Uzaktan Çalışma verileri toplanırken katılımcılardan ne sıklıkla uzaktan çalışma gerçekleştirdiklerini 5’li likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 4.2 Uzaktan Çalışma İstatistikleri

		Sıklık	Yüzdelik
Uzaktan çalışma sıklığı	1	23	11.6
	2	17	8.6
	3	42	21.2
	4	43	21.7
	5	73	36.9
Toplam		198	100.0

Uzaktan Çalışma gerçekleştirme sıklıkları verileri 1: Çok az 5: Çok fazla olmak üzere toplanmıştır. Katılımcıların %58,6'sı yoğun bir şekilde uzaktan çalışma gerçekleştirdiklerini belirtmişlerdir.

4.9.1.2 COVID-19'un Etkileri

Covid-19'un gündelik rutinelere etkisini ölçmek için verileri toplanırken katılımcılardan ne düzeyde etkilerini 5'li likert ölçeğinde değerlendirmeleri istenmiştir.

Tablo 4.3 Covid-19 Salgınının Etkisi

		Sıklık	Yüzdelik
Covid-19 salgınının gündelik rutininize etkisini değerlendiriniz.	1	2	1.0
	2	4	2.0
	3	32	16.2
	4	53	26.8
	5	107	54.0
Toplam		198	100.0

Covid-19'un gündelik rutinelere etkisi katılımcılar tarafından %80,8 oranında fazla etkiledi olarak değerlendirilmiştir.

4.9.2 Güvenilirlik Değerleri

Güvenilirlik testleri bir ölçeğin tutarlılığını ölçümlemektedir. Bir ölçeğin güvenilirliğini ölçebilmek için farklı alanlarda farklı yöntemler kullanılmaktadır. Sosyal Bilimler alanında güvenilirlik Cronbach Alfa Katsayısı yöntemi ile ölçülmektedir. Cronbach Alfa katsayısı ölçekteki ifadelerin varyansları toplamının genel varyansa bölünmesiyle ortaya çıkan bir ağırlıklı standart değişim ortalamasıdır (Ercan & Kan, 2004: 213). Aşağıda yer alan tabloda araştırmada kullanılan Takım Üye Etkileşimi ve Dijital Liderlik ölçekleri için uygulanan testlerin sonuçları yer almaktadır. Cronbach alfa katsayısı değerlendirilirken Tavşancıl tarafından belirtildiği üzere 0.80 ve üzeri için “çok yüksek derece güvenilirliğe sahiptir” olarak değerlendirilebilir (2002).

Ölçeklerin Cronbach Alfa değerleri incelendiğinde Takım Üye etkileşimi ölçeği Cronbach alfa değeri 0.913 olarak, Dijital Liderlik ölçeği için cronbach alfa değeri 0.864 olarak ölçülmüştür. Her iki ölçeğin de yüksek derecede güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 4.4 Güvenilirlik Tablosu

	Cronbach Alfa Değeri	Std. İfadelerin Cron. Alfa Değeri	İfade Sayısı
Takım Üye Etkileşimi	.913	.915	13
Dijital Liderlik Ölçeği	.864	.865	6

4.9.3 Faktör Analizi (Geçerlilik)

Bu bölümde araştırma için kullanılan ölçeklerin amaçlarına uygun olarak geçerli bir ölçüm yapabilme becerilerini ölçmek için gerçekleştirilen test sonuçlarına yer verilmiştir. Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özelliklerle karıştırmadan, doğru ölçebilme derecesidir (Ercan & Kan, 2004: 214).

Geçerlilik verilerini ölçebilmek için parametrik ve parametrik olmayan KMO ve Bartlett testleri uygulanmaktadır. Takım Üye Etkileşimi ve Dijital Liderlik ölçeklerinin test değerleri tabloda sunulmuştur. Geçerlilik analizi sonucunda hesaplanan KMO testi sonucu 0.70 ve üzeri olması ölçeği geçerli yapmaktadır (Taşkın, Akat & Erol, 2010: 18). Sonuçlara göre her iki ölçek de geçerlidir.

Tablo 4.5 Geçerlilik Tablosu

		TMX	DL
Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Ölçüm Değer Yeterliliği		,892	,847
Bartlett'in Küresellik Testi	Ki-Kare	1380,700	540,614
	df	78	15
	Sig.	,000	,000

Kullanılan ölçeklerin faktör yükleri aşağıdaki tablo 7 ve 8'de sunulmuştur.

Tablo 4.6 Dijital Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu

Bileşen Matrisi ^a	
	Bileşen 1
3. Dijital bilgi söz konusu olduğunda, her zaman güncel durumdayım.	0.857
6. Dijital dönüşüm için gerekli olan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikrim var.	0.819
4. Birimimizde dijital dönüşümü proaktif bir şekilde ilerletiyorum.	0.790
5. Başkalarını dijital dönüşüm konusunda heyecanlandırabilirim.	0.785
2. Dijital bir uzman olduğumu söyleyebilirim.	0.772
1. Dijital araçları kullanmanın eğlenceli olduğunu düşünüyorum.	0.607
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel Bileşen Analizi.	

a. 1 bileşen çıkarıldı.

Tablo 7'ye göre faktör yükleri dijital liderlik ölçeğinin bir boyutta toplandığını göstermektedir. Takım Üye Etkileşimi ölçeği faktör yükleri sonuçları ölçeğin 2 faktör altında toplandığını bulgulamıştır.

Tablo 4.7 TMX Ölçeği Faktör Yükleri Tablosu

Döndürülmüş Bileşen Matrisi ^a	
	Bileşen
	Dön. Katk.
9. Meşgul olduğum zaman çalıştığım kişiler çoğu kez bana gönüllü yardım ederler.	0.800
11. Çalıştığım kişiler sık sık bana uygulayabileceğim fikirler önerirler.	0.795
7. Çalıştığım kişiler genelde benim için işlerimi kolaylaştırıcı şekilde hareket ederler.	0.769
13. Çalıştığımız kişilerle iş ilişkinizi genelde nasıl nitelendirirsiniz?	0.715
3. Çalıştığım kişiler benden beklentilerini açıkça ifade ederler.	0.669
1. Çalıştığım kişiler beni sıklıkla destekler ve cesaretlendirir.	0.666
10. Çalıştığım kişiler yoğunlaştığında çoğu kez onlara gönüllü yardım ederim.	0.614
5. Çalıştığım kişiler gayretlerimi genelde takdir ederler.	0.570
6. Çalıştığım kişilerin gayretlerini genelde takdir ederim.	0.785
8. Çalıştığım kişiler için genelde işlerini kolaylaştırıcı şekilde hareket ederim.	0.774

4. Çalıştığım kişilerden beklentilerimi açıkça ifade ederim.	0.736
12. Çalıştığım kişilere sık sık uygulayabilecekleri fikirler öneririm.	0.724
2. Çalıştığım kişileri sıklıkla destekler ve cesaretlendiririm.	0.697
Ekstraksiyon Yöntemi: Temel İçerik Analizi.	
Rotasyon Yöntemi: Kaiser Normalleştirme ile Varimax. ^a	
a. Döndürme 3 yinelemede yakınsandı.	

Her iki Dijital Liderlik ve Takım Üye Etkileşimi ölçeklerinde faktör yükleri incelendiğinde herhangi bir ifadenin çıkarılmasına gerek duyulmamıştır.

4.9.4 Normallik Testi

Ölçeklerin uygulandığı ana kütlenin normal dağılım gösterip göstermediğinin test edilebilmesi için Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri uygulanmaktadır. Bu iki test arasındaki fark örneklem büyüklüğüne dayanmaktadır. Yapılan analizler sonucunda Takım Üye Etkileşimi Kalitesi ve Dijital Liderlik Ölçeklerinin her iki teste göre de normal dağılım sergilediği görülmektedir.

Tablo 4.8 Normallik Testleri Tablosu

	Kolmogorov-Smirnov			Shapiro-Wilk		
	İstatistik	df	Sig.	İstatistik	df	Sig.
DL	,079	198	,004	,980	198	,007
TMX	,069	198	,021	,954	198	,000

4.10 Fark Analizleri

Cinsiyet, uzaktan çalışma durumu, çalışma şekli, çalışılan sektör, toplam iş deneyimi, iş yerinde çalışan sayısı ve aylık gelir değişkenlerine göre uzaktan çalışma, dijital liderlik ve takım üye etkileşimi değişkenleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılığın var olup olmadığını belirlemek için fark analizi sonuçları hesaplanmıştır. Fark analizlerinden Bağımsız Grup t-testi, Kruskal Wallis h-testi ve Mann Whitney u-testleri kullanılmıştır. İstatistiksel olarak anlamlı olanların bulgularına aşağıda yer verilmiştir.

Tablo 4.9 Uzaktan Çalışma ve Cinsiyet İstatistikleri

Cinsiyet	N	Ort.	Std. Sap.	Std. Hata Ort.
Uzaktan çalışma sıklığı				
Erkek	93	3.30	1.458	0.151
Kadın	105	3.93	1.195	0.117
Toplam	198	3.64	1.359	0.097

Katılımcıların uzaktan çalışma sıklığı cinsiyete bağlı olarak incelendiğinde kadınların anlamlı olarak erkeklerden daha fazla uzaktan çalışma gerçekleştirdiği bulgulanmıştır.

Tablo 4.10 Uzaktan Çalışma ve Cinsiyet Değişkenleri T-testi

	F	Sig.	t	df	Sig. (2-kuy.)
U.Ç.					
Varyans. eşitliği	8.241	0.005	-3.351	196	0.001
Varyans. eşitsizliği			-3.311	178.238	0.001

Erkeklerin kadın katılımcılara kıyasla daha az uzaktan çalışma gerçekleştirdiğini incelemek için bağımsız örneklem t-testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin sonucuna göre 0.01 anlamlılık düzeyinde 0.001 değeriyle belirgin olarak farklılaştığı bulunmuştur.

Tablo 4.11 Sektörlere Göre Uzaktan Çalışma Sıklıkları Tablosu

Sektörler	Ort.	N	Std. Sapma
Kamu Hizmetleri	3.75	116	1.229
Bilişim Teknolojileri	4.40	15	1.121
İş ve Yönetim	3.95	20	1.191
Sanat ve Medya	4.10	10	1.197
Sanayi	2.95	19	1.545
Turizm ve Haberleşme	2.39	18	1.501
Toplam	3.64	198	1.359

Uzaktan çalışma sıklığının sektörlere göre ortalama dağılımı tablo 12’de sunulmuştur. Bu rakamlara göre en çok uzaktan çalışmanın gerçekleştirildiği sektörler “Bilişim Teknolojileri” ve “Sanat ve Medya” sektörleridir.

Tablo 4.12 U.Ç. ve Sektörler Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti

Toplam	198
--------	-----

Test İstatistiği	24.218 ^a
Özgürlük Derecesi	5
Asimptotik Sig. (2-tarafli test)	0.000

a. Test istatistiği, bağlar için ayarlanır.

Uzaktan çalışma sıklığına bağlı olarak sektörler arasında belirgin bir fark olup olmadığının test edilmesi için bağımsız örneklem kruskal-wallis testi gerçekleştirilmiştir. Bu testin tablo 13'teki sonucuna bağlı olarak anlamlı bir fark olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.13 Uzaktan Çalışma ve Sektörler Posthoc Testi

Örneklem 1-Örneklem 2	Test İstatistiği	Std. Hata	Std. Test İstatistiği	Sig.	Düz. Sig. ^a
Turizm ve Haberleşme-Bilişim Teknolojileri	79.089	19.297	4.098	0.000	0.001
Turizm ve Haberleşme-Kamu Hizmetleri	47.945	13.983	3.429	0.001	0.009
Turizm ve Haberleşme-İş ve Yönetim	56.539	17.933	3.153	0.002	0.024
Sanayi-Bilişim Teknolojileri	59.779	19.065	3.136	0.002	0.026
Turizm ve Haberleşme-Sanat ve Medya	64.239	21.770	2.951	0.003	0.048
Her satır, Örneklem 1 ve Örneklem 2 dağılımlarının aynı olduğu sıfır hipotezini test eder.					
Asimptotik önemler (2 tarafli testler) görüntülenir. Anlamlılık düzeyi 0.05'tir.					
a. Önem değerleri, çoklu testler için Bonferroni düzeltmesi ile ayarlanmıştır.					

Kruskal Wallis testinin tablo 13'teki sonucuna bağlı olarak sektörlerin uzaktan çalışma sıklıklarının karşılıklı test edilebilmesi için Posthoc testlerine tablo 14'te yer verilmiştir. Posthoc sonuçlarına göre Turizm ve Haberleşme sektörünün Bilişim Teknolojileri, Kamu Hizmetleri, İş ve Yönetim, Sanat ve Medya sektörlerinden; Sanayi sektörünün Bilişim Teknolojileri sektöründen anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna ulaşılmaktadır. Uzaktan çalışma sıklıklarının ortalamaları incelendiğinde 2.39 ile Turizm ve Haberleşme sektörü ile 2.95 ile Sanayi sektörünün en düşük sektörler olduğu ulaşılan sonuçlardandır.

Tablo 4.14 Örgüt Büyüklüğüne Göre U.Ç. Ortalamaları Tablosu

Örgüt Büyüklüğü	Ort.	N	Std. Sapma
0-10	2.97	35	1.48
11-50	3.71	28	1.27
51-200	3.79	34	1.25
201 ve üzeri	3.79	101	1.32
Toplam	3.64	198	1.35

Uzaktan çalışma sıklığının örgüt büyüklüğüne bağlı olarak nasıl bir dağılım gösterdiğine tablo 15'te yer verilmiştir. Bu tabloya bağlı olarak örgüt büyüklüğü arttıkça uzaktan çalışma sıklığının arttığı görülmektedir.

Tablo 4.15 U.Ç. ve Örgüt Büyüklüğü Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti

N	198
Test İstatistiği	9.042 ^a
Özgürlük derecesi	3
Asimptotik Sig.(2-terafli test)	0.029

a. Test istatistiği, bağlar için ayarlanır.

Uzaktan çalışma sıklığının örgüt büyüklüğüne bağlı olarak anlamlı bir farklılık oluşturup oluşturmadığının test edilmesi için gerçekleştirilen parametrik olmayan kruskal Wallis testi sonucuna göre örgüt büyüklüğüne bağlı olarak uzaktan çalışma sıklığının anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır. Tablo 16'da test sonucuna yer verilmiştir.

Tablo 4.16 Uzaktan Çalışma ve Örgüt Büyüklüğü Posthoc Testi

Örn. 1-Örn. 2	Test İst.	Std. Hata	Std. Test İst.	Sig.	Düz. Sig. ^a
0-10-201 ve üzeri	-31.698	10.827	-2.928	0.003	0.020

Her satır, Örneklem 1 ve Örneklem 2 dağılımlarının aynı olduğu sıfır hipotezini test eder.

Asimptotik önemler (2 tarafli testler) görüntülenir. Anlamlılık düzeyi 0.05'tir.

a. Önem değerleri, çoklu testler için Bonferroni düzeltmesi ile ayarlanmıştır.

Kruskal Wallis testinin tablo 16'daki sonucuna bağlı olarak örgüt büyüklüğüne göre uzaktan çalışma sıklıklarının karşılıklı test edilebilmesi için Posthoc testlerine tablo 17'de yer verilmiştir. Posthoc sonuçlarına göre 0-10 aralığında olan küçük ölçekli işletmelerin 201 ve üzeri olan büyük ölçekli örgütlere kıyasla anlamlı bir şekilde farklılaştığı sonucuna

ulaşmaktadır. Uzaktan çalışma sıklıklarının ortalamaları incelendiğinde 2.97 ile 0-10 çalışan aralığında olan küçük ölçekli örgütlerin en düşük uzaktan çalışma sıklığına, 3.79 ile 51-200 çalışan aralığında olan orta-büyük ölçekli ve 201 ve üzeri çalışan aralığında olan büyük ölçekli örgütlerin en yüksek uzaktan çalışma sıklığına sahip olduğu ulaşılan sonuçlardandır.

Tablo 4.17 Sektörlere Göre TMX ve DL İstatistikleri

Sektörler		TMX	DL
Kamu Hizmetleri	Ort.	3.9016	3.4569
	N	116	116
	Std. Sapma	0.76064	0.81949
Bilişim Teknolojileri	Ort.	4.4500	4.0889
	N	15	15
	Std. Sapma	0.50670	0.96951
İş ve Yönetim	Ort.	3.8792	3.2917
	N	20	20
	Std. Sapma	0.59694	0.77209
Sanat ve Medya	Ort.	4.3333	3.9667
	N	10	10
	Std. Sapma	0.58531	0.78489
Sanayi	Ort.	3.7632	3.1228
	N	19	19
	Std. Sapma	0.58812	0.67550
Turizm ve Haberleşme	Ort.	4.1204	3.5833
	N	18	18
	Std. Sapma	0.39629	0.59478
Toplam	Ort.	3.9693	3.4933
	N	198	198
	Std. Sapma	0.69656	0.82095

Tablo 18’de katılımcıların sektörlere bağlı olarak takım üye etkileşimi kalitesi ve dijital liderlik değerlendirmelerinin ortalamalarının yer aldığı tabloya yer verilmiştir. Bu verilere göre takım üye etkileşimi ortalaması en yüksek olan sektör 4.45 ile bilişim teknolojileri iken; en düşük değer 3.76 ile sanayi sektörüdür. Dijital liderlik

ortalamalarının sektörlere göre incelenmesi gerçekleştirildiğinde en yüksek olan sektör 4.08 ile bilişim teknolojileri iken; en düşük değer 3.12 ile sanayi sektörüdür.

Tablo 4.18 TMX ve Çalışma Şekli Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti

N	198
Test İstatistiği	6.232 ^a
Özgürlük derecesi	2
Asimptotik Sig.(2-tarafli test)	0.044

a. Test istatistiği, bağlar için ayarlanır.

Takım üye etkileşiminin çalışanların çalışma şekline bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının ölçülmesi için gerçekleştirilen parametrik olmayan bağımsız örneklem kruskal wallis testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Test sonucuna tablo 19’da yer verilmiştir.

Tablo 4.19 Takım Üye Etkileşimi ve Çalışma Şekli Posthoc Testi

Örn. 1-Örn. 2	Test İst.	Std. Hata	Std. Test İst.	Sig.	Düz. Sig. ^a
Tam zamanlı-Dönemsel ve Serbest Zamanlı	36.306	15.415	2.355	0.019	0.056
Yarı zamanlı-Dönemsel ve Serbest Zamanlı	47.483	22.170	2.142	0.032	0.097

Her satır, Örneklem 1 ve Örneklem 2 dağılımlarının aynı olduğu sıfır hipotezini test eder.

Asimptotik önemler (2 tarafli testler) görüntülenir. Anlamlılık düzeyi 0,05’tir.

a. Önem değerleri, çoklu testler için Bonferroni düzeltmesi ile ayarlanmıştır.

Kruskal Wallis testinin tablo 19’daki sonucuna bağlı olarak çalışma şekline göre takım üye etkileşimi ortalamalarının karşılıklı test edilebilmesi için Posthoc testlerine tablo 20’de yer verilmiştir. Posthoc testi sonuçlarına göre tam zamanlı çalışma gerçekleştiren çalışanların %10 güven aralığında dönemsel ve serbest zamanlı çalışma gerçekleştiren çalışanlara kıyasla takım üye etkileşimi ortalamalarının anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır. Dönemsel ve serbest zamanlı çalışanların takım üye etkileşimi ortalamaları 4,37; tam zamanlı çalışanların uzaktan çalışma sıklığı ortalaması 3,94 ve yarı zamanlı çalışanların uzaktan çalışma sıklığı ortalamaları 3,84 olarak hesaplanmıştır.

Tablo 4.20 TMX ve Sektörler Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti

N	198
Test İstatistiği	15.059 ^a
Özgürlük derecesi	5
Asimptotik Sig.(2-tarafli test)	0.010

a. Test istatistiği, bağlar için ayarlanır.

Takım üye etkileşiminin örgütlerin sektörüne bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığının ölçülmesi için gerçekleştirilen parametrik olmayan bağımsız örneklem kruskal wallis testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Test sonucuna tablo 21’de yer verilmiştir.

Tablo 4.21 TMX ve Sektörler Posthoc

Örn. 1-Örn. 2	Test İst.	Std. Hata	Std. Test İst.	Sig.	Düz. Sig. ^a
Sanayi-Bilişim Teknolojileri	60.309	19.771	3.050	0.002	0.034
Kamu Hizmetleri-Bilişim Teknolojileri	-46.294	15.707	-2.947	0.003	0.048
İş ve Yönetim-Bilişim Teknolojileri	52.467	19.552	2.683	0.007	0.109

Her satır, Örneklem 1 ve Örneklem 2 dağılımlarının aynı olduğu sıfır hipotezini test eder.

Asimptotik önemler (2 taraflı testler) görüntülenir. Anlamlılık düzeyi 0.05'tir.

a. Önem değerleri, çoklu testler için Bonferroni düzeltmesi ile ayarlanmıştır.

Kruskal Wallis testinin tablo 21’deki sonucuna bağlı olarak örgüt büyüklüğüne göre uzaktan çalışma sıklıklarının karşılıklı test edilebilmesi için Posthoc testlerine tablo 22’de yer verilmiştir. Posthoc testi sonuçlarına göre Bilişim sektöründe yer alan örgütlerin Sanayi, Kamu Hizmetleri, İş ve Yönetim sektörlerinden anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır.

Tablo 4.22 TMX ve Örgüt Büyük. Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti

N	198
Test İstatistiği	9.069 ^a
Özgürlük derecesi	3
Asimptotik Sig.(2-terafli test)	0.028

a. Test istatistiği, bağlar için ayarlanır.

Takım üye etkileşiminin örgütlerin büyüklüğüne bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının ölçülmesi için gerçekleştirilen parametrik olmayan bağımsız örneklem kruskal wallis testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Test sonucuna tablo 23’te yer verilmiştir.

Tablo 4.23 TMX ve Örgüt Büyüklüğü Posthoc Testi

Örn. 1-Örn. 2	Test İst.	Std. Hata	Std. Test İst.	Sig.	Düz. Sig. ^a
51-200-11-50	37.913	14.608	2.595	0.009	0.057
51-200-0-10	33.724	13.784	2.447	0.014	0.087

Her satır, Örneklem 1 ve Örneklem 2 dağılımlarının aynı olduğu sıfır hipotezini test eder.

Asimptotik önemler (2 tarafli testler) görüntülenir. Anlamlılık düzeyi 0.10'dur.

a. Önem değerleri, çoklu testler için Bonferroni düzeltmesi ile ayarlanmıştır.

Kruskal Wallis testinin tablo 23’teki sonucuna bağlı olarak örgüt büyüklüğüne göre uzaktan çalışma sıklıklarının karşılıklı test edilebilmesi için Posthoc testlerine tablo 24’te yer verilmiştir. Posthoc testi sonuçlarına göre; “51-200 çalışanlı” orta-büyük ölçekli örgütlerin %10 güven aralığında “0-10 çalışanlı” küçük ölçekli ve “11-50 çalışanlı” küçük-orta ölçekli örgütlerden anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır.

Tablo 4.24 Örgüt Büyüklüğüne Göre TMX İstatistikleri

Örgüt Büyüklüğü	TMX Ort.	N	Std. Sapma
0-10	4.1333	35	0.66519
11-50	4.2024	28	0.59205
51-200	3.7451	34	0.63297
201 ve üzeri	3.9233	101	0.73122
Toplam	3.9693	198	0.69656

Örgüt büyüklüğüne bağlı olarak takım üye etkileşimi ortalamalarının incelendiği tablo 25'e göre örgütün daha küçük yapıda olması durumunda takım üye etkileşiminin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.25 DL ve Sektörler Bağımsız Örneklem Kruskal-Wallis Test Özeti

N	198
Test İstatistiği	17.025 ^a
Özgürlük derecesi	5
Asimptotik Sig.(2- Taraflı test)	0.004

a. Test istatistiği, bağlar için ayarlanır.

Dijital liderliğin örgütlerin sektörlerine bağlı olarak farklılaşıp farklılaşmadığının ölçülmesi için gerçekleştirilen parametrik olmayan bağımsız örneklem kruskal wallis testi sonucuna göre anlamlı bir farklılık olduğu sonucuna ulaşılmaktadır. Test sonucuna tablo 26'da yer verilmiştir.

Tablo 4.26 DL ve Sektörler Posthoc Testi

Örn. 1-Örn. 2	Test İst.	Std. Hata	Std. Test İst.	Sig.	Düz. Sig. ^a
Sanayi-Bilişim Teknolojileri	67.558	19.750	3.421	0.001	0.009
İş ve Yönetim-Bilişim Teknolojileri	58.550	19.531	2.998	0.003	0.041
Kamu Hizmetleri-Bilişim Teknolojileri	-43.753	15.690	-2.789	0.005	0.079
Her satır, Örneklem 1 ve Örneklem 2 dağılımlarının aynı olduğu sıfır hipotezini test eder.					
Asimptotik önemler (2 taraflı testler) görüntülenir. Anlamlılık düzeyi 0.10'dur.					

a. Önem değerleri, çoklu testler için Bonferroni düzeltmesi ile ayarlanmıştır.

Kruskal Wallis testinin tablo 26'daki sonucuna bağlı olarak örgüt büyüklüğüne göre uzaktan çalışma sıklıklarının karşılıklı test edilebilmesi için Posthoc testlerine tablo 27'de yer verilmiştir. Posthoc testi sonuçlarına göre; göre Bilişim sektöründe yer alan örgütlerin %10 güven aralığında dijital liderlik ortalamalarının Sanayi, Kamu Hizmetleri, İş ve

Yönetim sektörlerinden anlamlı bir şekilde farklılaştığı bulgulanmıştır. Dijital liderlik ortalamaları incelendiğinde en yüksek ortalamanın Bilişim Sektöründe, en düşük ortamların ise Sanayi, Kamu Hizmetleri, İş ve Yönetim sektörlerinde olduğu görülmektedir.

4.11 Hipotez Testleri

Bu bölümde araştırmanın 3 hipotezini test etmek için uygulanan analizler yer almaktadır.

H₁: Uzaktan çalışma gerçekleştirilmesi Takım Üye Etkileşimi Kalitesini anlamlı ve negatif yönde etkiler.

Hipotez 1'i test etmek için önce korelasyon testi ile Uzaktan Çalışma ve Takım Üye Etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için Parametrik test olarak gerçekleştirilen Pearson Korelasyon katsayısı testi sonuçları tablodaki gibidir. 0,05 anlamlılık düzeyinde çift taraflı olarak gerçekleştirilen test sonucuna göre Uzaktan Çalışma ile Takım Üye Etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Tablo 4.27 U.Ç. ve TMX Korelasyon Testi

	Uzaktan Çalışma
TMX	Pearson Korelasyon ,170*
	Sig. (2-taraflı) 0,016
	N 198

*. Korelasyon 0,05 düzeyinde anlamlıdır (2-taraflı).

Uzaktan Çalışma ve Takım Üye Etkileşimi arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönünün analiz edilebilmesi için regresyon testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizin sonuçlarına göre çalışanların uzaktan çalışma gerçekleştirmesinin takım üye etkileşimlerine pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Modelin açıklama gücü 0,029 olarak çok zayıf bir ilişki olarak hesaplanmıştır ($R=0,170$; $R^2 = 0,029$; $p<0,05$).

Tablo 4.28 U.Ç. ve TMX Regresyon Testi

	R	R ²	Düz. R ²	Tahminin Std. Hatası
1	,170 ^a	0,029	0,024	0,68812
a. Öngörücüler: (Sabit), Uzaktan çalışma				
Bağımlı Değişken: TMX				

Katsayılar tablosu incelendiğinde, Uzaktan Çalışma gerçekleştirilip gerçekleştirilmemesinden bağımsız olarak Takım Üye Etkileşimi Kalitesi ölçeğinin ortalaması 3,65 olarak bulgulanmıştır.

Tablo 4.29 U.Ç. ve TMX Regresyon Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3.652	0.140		26.082	0.000
Uzaktan	0.087	0.036	0.170	2.422	0.016

Bağımlı Değişken: TMX

H1 bir anlamlı bir ilişki sunmasına rağmen negatif ilişkili bulunmadığı için reddedilmiştir.

Dijital Liderliğin Takım Üye Etkileşimi üzerindeki etkilerini anlamak için korelasyon ve regresyon testlerinin sonuçları tablodaki gibidir.

H₂: Dijital Liderlik Takım Üye Etkileşimi Kalitesini anlamlı ve pozitif yönde etkiler.

Hipotez 2'yi test etmek için önce korelasyon testi ile Dijital Liderlik ve Takım Üye Etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki olup olmadığı incelenmiştir. Bunun için Parametrik test olarak gerçekleştirilen Pearson Korelasyon Katsayısı testi sonuçları tablodaki gibidir. 0,05 anlamlılık düzeyinde çift taraflı olarak gerçekleştirilen test sonucuna göre Dijital Liderlik ile Takım Üye Etkileşimi arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

Tablo 4.30 DL ve TMX Korelasyon Tablosu

	DL	
	Pearson Korelasyon	.323**
TMX	Sig. (2-taraflı)	0.000
	N	198

**. Korelasyon 0,05 düzeyinde

Dijital Liderlik ve Takım Üye Etkileşimi arasındaki ilişkinin kuvveti ve yönünün analiz edilebilmesi için regresyon testi gerçekleştirilmiştir. Yapılan analizin sonuçlarına göre çalışanların Dijital Liderlik göstermesinin Takım Üye Etkileşimine pozitif yönde bir etkisi bulunmaktadır. Modelin açıklama gücü %10,5 olarak çok zayıf bir ilişki olarak hesaplanmıştır ($R=0,323$; $R^2=0,105$; $p<0,05$). Sonuçlara göre Dijital Liderlik, Takım Üye Etkileşimini açıklamakta yüzde 10 etkilidir.

Tablo 4.31 DL ve TMX Regresyon Tablosu

Model	R	R ²	Düz. R ²	Tahminin Std. Hatası
1	.323 ^a	0.105	0.100	0.66084
a. Öngörücüler: (Sabit), DL				
Bağımlı Değişken: TMX				

Katsayılar tablosu incelendiğinde, Dijital Liderlikten bağımsız olarak Takım Üye Etkileşimi Kalitesi ölçeğinin ortalaması zaten 3.011 olarak bulgulanmıştır.

Tablo 4.32 DL ve TMX Regresyon Katsayıları

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	Sig.
	B	Std. Hata	Beta		
(Sabit)	3.011	0.206		14.633	0.000
DL	0.274	0.057	0.323	4.783	0.000
Bağımlı Değişken: TMX					

H2 hipotezi anlamlı ve pozitif ilişkili bulunduğu için kabul edilmiştir.

H₃: *Uzaktan çalışma sürecinde dijital liderlik gösterilmesi durumunda takım üye etkileşimi kalitesi anlamlı ve pozitif olarak etkilenir.*

H1 ve H2 hipotezlerini test etmek için yapılan analizler Uzaktan Çalışma ile Takım Üye Etkileşimi arasında ve Dijital Liderlik ile Takım Üye Etkileşimi arasında anlamlı ve pozitif bir ilişkinin olduğunu göstermektedir. Yapılan test sonuçlarına göre dijital liderlik becerileri, uzaktan çalışma dönemlerinde takım üye etkileşimi üzerinde aracı değişkenlik göstermektedir. Aracı etkiyi test edebilmek için 4 aşamalı bir prosedür bulunmaktadır.

Bu çalışmada Baron ve Kenny'nin 1986 tarihli çalışmasında kullandıkları aracı rol test modeli kullanılmıştır. Bu modele göre uygulanması gereken 4 aşama şu şekildedir:

1) Uzaktan çalışma bağımsız değişkeni aracı roldeki dijital liderlikle anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır.

2) Uzaktan çalışma bağımsız değişkeni, takım üye etkileşimi bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır.

3) Dijital liderlik aracı değişkeni takım üye etkileşimi bağımlı değişkeni ile anlamlı bir ilişki içerisinde olmalıdır.

4) 3'lü regresyon modeli içerisinde dijital liderlik ve uzaktan çalışma sıklığı bağımsız değişkeninin takım üye etkileşimi bağımlı değişkeniyle ilişkisinde uzaktan çalışma sıklığının anlamlılık düzeyi kayda değer şekilde azalmalıdır (Baron & Kenny, 1986: 1176).

Baron ve Kenny'nin makalesine şu anda 50.000'den fazla atıf yapılmış durumdadır ve bu makale tarihte en çok atıf yapılan bilimsel makaleler arasına yerleşmiştir (van Noorden, Maher, & Nuzzo, 2014).

H3 hipotezi test edilirken 3'lü regresyon modeli öncesi uzaktan çalışma ile dijital liderlik ilişkisi incelenmiştir. Yapılan testin sonucuna göre uzaktan çalışma ile dijital liderlik arasında anlamlı bir ilişki söz konusudur.

H3 hipotezini test etmek için aşağıdaki regresyon modeli kurgulanmıştır. Modele bağımlı takım üye etkileşimi ile bağımsız uzaktan çalışma ile dijital liderlik değişkenleri dahil edilmiştir. Regresyon testi sonuçları incelendiğinde bağımlı takım üye etkileşimi ile bağımsız uzaktan çalışma ile dijital liderlik arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 4.33 Hipotez 3 Regresyon Testleri

Birinci Basamak Regresyon Analizi Sonuçları			
Bağımlı Değişken: Dijital Liderlik			
Bağımsız Değişken:	β	t	p
Uzaktan Çalışma Sıklığı	0.146	3.48	0.001
R = 0.241 Düz. R² = 0.053			
Dördüncü Basamak Regresyon Analizi Sonuçları			

Bağımlı Değişken: Takım Üye Etkileşimi

Bağımsız Değişken:	β	t	p
Dijital Liderlik	0.254	4.312	0.00
Uzaktan Çalışma Sıklığı	0.05	1.413	0.159
R = 0.337 Düz. R² = 0.104			

Regresyon modelinin katsayılar tablosu incelendiğinde bağımsız değişken Uzaktan Çalışmanın modelden çıktığı görülmektedir. Ancak H1 testinde de görüldüğü üzere Dijital Liderliğin aracı rolü bulunmadığı takdirde Uzaktan Çalışma ile Takım Üye Etkileşimi anlamlı ve pozitif olarak ilişkili bulunmuştur. Bu regresyon modeli sonuç olarak Dijital Liderliğin aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durumda H3 hipotezi kabul edilmiştir. Tablo 34 incelendiğinde görüldüğü üzere üçlü regresyon modeli içerisinde bağımsız uzaktan çalışma değişkeni takım üye etkileşimi bağımlı değişkeni üzerindeki etkisini kaybetmiş durumdadır.

SONUÇ

Değişen ekonomik göstergeler ve işletmelerin yapısı içerisinde dijital araçların işlevleri gün geçtikçe daha da şekillenmekte ve birçok örgütün iş yapış şekilleri içerisinde rolü belirginleşmektedir. Pandemi süreciyle bu etkinin barizliği mecburi bir şekilde de olsa öğrenme kası zayıf örgütlerde dahi zorunlu bir dönüşüme sebep olmaktadır. Var olan araştırma içerisinde dijital lider takım içerisinde bulunan bir kişiden fazlası olarak, her bireyin dijital liderlik becerileri ele alınarak değerlendirilmiştir. Çünkü bir örgüt içerisinde artık teknolojik altyapıya bağlı olarak farklı teknolojik birimlerde uzman ve farklı yetkinliklere sahip liderler yer almaktadır. Farklı uzmanlaşma alanlarının bulunduğu, örgüt derinliğinin arttığı ve buna bağlı olarak çok katmanlı iş süreçlerinin yönetildiği örgütlerde vizyonun tek bir dijital lider tarafından oluşturulduğunda etkili, sürdürülebilir ve dengeli olması olası değildir. Liderin rolü örgüt içerisinde gidilen yönü tayin etmek kadar rol model olma ve takipçileri etkileyebilme özelliklerini barındırmaktadır. Lider, pandemi öncesi ve sonrası dönem için ilerlemeci veyahut reaktif bir tutum sergilemiş olsa bile, teknolojik dönüşüm sürecinde sahip olduğu pozisyon ve uzmanlık gücüne bağlı olarak bu sürecin en etkili aktörlerinden biridir. Bu çalışmada ele alınan dijital liderlik kavramı var olan bu gücün kullanımına bağlı olarak takım üye etkileşiminin nasıl seyrettiğini incelemiştir. Gerçekleştirilen araştırmanın bulguları literatürde sorgulanan liderlerin takım süreçlerini ve liderin takım etkileşimini ve etkililiğini nasıl etkilediğine ışık tutmaktadır.

Bu çalışma kapsamında katılımcılardan demografik bilgi olarak örgüt büyüklüğü, çalışma şekli, sektörü ve cinsiyeti bilgileri de toplanmış ve fark analizleri ile incelenmiştir. Bu testler sonucunda anlamlı sonuçlara ulaşılmıştır. Kadın ve erkeklerin uzaktan çalışma sıklıklarının t-testi ile farklılıklarının incelenmesi sonucunda kadınların erkeklere kıyasla anlamlı bir şekilde daha fazla uzaktan çalışma gerçekleştirdiğini bulgulamıştır. Yapılan testlere göre sektörler arasında uzaktan çalışma sıklığı gerçekleştirilme sıklığı açısından anlamlı farklar bulunmaktadır. Turizm ve Haberleşme sektörleri ile kamu hizmetleri

bilişim teknolojileri, iş ve yönetim, sanat ve medya; sanayi ile bilişim teknolojileri sektörleri arasında kayda değer bir farklılaşma bulgulanmıştır. En düşük uzaktan çalışma gerçekleştirilme sıklığı turizm ve haberleşme ile sanayi sektörlerindedir. Ayrıca örgütte çalışan kişi sayısının uzaktan çalışma sıklığına göre anlamlı farklar oluşturduğu görülmektedir. Küçük ölçekli olarak belirtilen 0-10 arası çalışanın bulunduğu firmalar ile 201 ve üzeri kişinin bulunduğu firmalar arasında belirgin bir fark söz konusudur. En düşük uzaktan çalışmanın gerçekleştirildiği firma büyüklüğü 0-10 çalışanın bulunduğu firmalardır. Takım üye etkileşimi ortalamalarının çalışma şekli, sektör ve örgüt büyüklükleriyle anlamlı farklar oluşturduğu araştırmanın sonuçlarına yansımıştır.

Araştırmanın bulgularına bağlı olarak birinci hipotez içerisinde yer alan uzaktan çalışma süreçlerinde takım üye etkileşiminin ne derece ve hangi yönde değişim göstereceğinin incelendiği analiz sonuçlarına göre uzaktan çalışma gerçekleştirme sıklığına bağlı olarak takım üye etkileşiminin düşük seviyede arttığı bulgulanmıştır. Aynı zamanda ikinci hipotez içerisinde yer alan dijital liderliğin takım üye etkileşimini ne derece ve hangi yönde değişim göstereceğinin incelendiği analiz sonuçlarına göre dijital liderlik sergilenmesinin takım üye etkileşimini arttığı sonucuna ulaşılmıştır. Üçüncü hipotez olan uzaktan çalışma süreçlerinde dijital liderlik sergilenmesinin takım üye etkileşimini ne derece ve hangi yönde etkileeneceğinin incelendiği sonuçlara göre dijital liderliğin aracı etkiye sahip olduğu ve uzaktan çalışma süreçlerinde dijital liderlik sergilenmesi halinde takım üye etkileşiminin yükseldiği bulgulanmıştır.

Bu araştırmaya bağlı olarak elde edilen en önemli sonuçlardan birisi takım üye etkileşiminin derecesi düşük olması halinde bile dijital liderlik gösterilmesinin takım üyeleri arasındaki etkileşim gücünü yükseltebileceğini göstermiş olmasıdır. Ayrıca uzaktan çalışmanın takım üye etkileşimini negatif ilişkili şekilde etkilediğinin kanıtlanmamış olmasıdır.

ÖNERİLER VE TARTIŞMA

Her ne kadar liderlik yaklaşımlarının dikey yapıda üstün astlarıyla ilişkilerini inceleyen çalışmalara literatürde sıkça rastlansa da yatay yapıda astlar arasındaki ilişkilere etkisini inceleyen çalışmalar yetersizdir (Kim vd., 2021: 661). Uluslararası yazında bu kısımla ilgili çalışmalar artış gösterse de ulusal yazında yeterli ilgiyi görmemektedir.

House liderliği “etkileme, motive etme ve astların takıma katkısı, örgütün amaç ve hedeflerine ulaşılmasıyla ilgilidir” şeklinde de ifade eder (1983). Gerçekleştirilen çalışma bu bağlamda ele alındığında gösterilecek dijital liderliğin takım üye etkileşimiyle birlikte ele alındığında örgütün uzun vadede gerçekleştirmek istediği hedefler ve örgütün amaçları için kritik önemi anlaşılmaktadır. House’un bu tanımı gerçekleştirmesinin üstünden 40 yıl geçtikten sonra değişen en önemli açı liderlerin örgütün tepesinden müdahale etmesi yerine takımların içinde yer alması, farklı uzmanlık alanlarının gerekmesinden kaynaklı olarak geniş bir örgüt yapısının oluşmasıdır. Buradaki genişlik nicel büyüklük anlamında bir genişliği değil, üç kişinin yer aldığı bir örgütte bile üç farklı uzmanlık alanının yer almasını ifade eder. Modern liderlik yaklaşımları dikey bir yapıda liderin astları üzerindeki etkisine odaklanır, ancak eşit önemde yatay yapıdaki takım üyeleri arasındaki etkileşime etkisini ele almamaktadır (Kim vd., 2021: 670). Yapılan bu çalışmada liderlik davranışının takım üye etkileşimi üzerinde etkisi bulunmuş olup bulgular dijital liderlik sergilenmesinin takım üye etkileşimini anlamlı ve olumlu etkilediğini göstermiştir.

Bundan sonra alanda gerçekleştirilecek çalışmalarda da öz liderlik kavramı gibi kişisel bir özellik olan liderlik yaklaşımlarının sıklıkla incelenmesi ve bununla ilgili var olan verinin literatür içerisinde geniş yer bulabilmesi için diğer araştırmacıların da bu çalışmalara katkı sunması faydalı olacaktır. Ayrıca modern liderlik teorileri liderin astların üzerindeki etkisine odaklanırken, liderlerin astların birbirleri arasındaki etkileşimleri üzerindeki etkilerini kenara bırakmaktadır (Kim vd., 2021: 670). Bu bilgiler ışığında gerçekleştirilecek modern liderlik çalışmalarında liderliğin üyelerin üzerindeki etkilerini odaklanmasının yanında üyelerin birbirleriyle olan etkileşimine etkilerinin de incelenmesi önerilmektedir. Dünya literatüründe liderlik türünün bireysel bir özellik olarak ele alındığı

ve üyelerin birbirleriyle etkileşimlerinin incelendiği çalışmaların sayısı bir hayli artmakta ve son dönemde özellikle bu yönde ilerlemektedir. Türkçe literatürde de bu çalışmaların geniş bir alan bulması temenni edilmektedir.

Araştırmada yer verilen modern liderlik teorilerinden ayrı olarak incelenmiş ancak araştırmanın literatür bölümüne dahil edilmemiş olan Etik liderlik, Örtük Liderlik, Stratejik Liderlik, Demokratik (Katılımcı) Liderlik ve Laissez-Faire (Tam Serbesti Yönetim Tanıyan, Serbesiyetçi) Liderlik modellerinin incelenmesi, Türkçe literatüre kazandırılması ve geniş bir alan bulması için çalışmalar yapılması tavsiye edilmektedir. Bu liderlik türlerine ek olarak önemli modern liderlik türlerinden biri olan Kapsayıcı Liderlik incelenebilecek liderlik türlerinden birisidir ve önümüzdeki dönemde sıklıkla çalışılacak alanlardan birisi olacaktır. Ayrıca Dijital liderliğin diğer modern liderlik türlerinden farklı yönlerinin netleştirilmesi için ileri araştırmalara yer verilmesi gerekmektedir.

Dijital liderliğe bağlı olarak geliştirilen projelerin hayata geçirilmesinde en önemli konulardan birisi zamanlamadır. Teknoloji hiç olmadığı kadar hızlı bir değişim içerisindedir ve işletmeler içerisindeki uygulamaların da teknolojinin bu hızlı değişime ayak uydurması gerekmektedir. Bu açıdan bakıldığında gerçekleştirilmesi planlanacak bir dijital liderlik projesinin en azından belirli bir dönem sonrasının teknolojik gelişmeleri incelenerek planlanması büyük önem arz eder. Yukarıda bahsedilen ister akademik çalışmalar olsun isterse de bilimsel veya dönüşüm projeleri olsun geliştirilen herhangi bir çerçeve, katılımın sonuçlarıyla ilgili deneysel kanıtlarla tutarlı olmalı ve bu konularda eğitilmiş bir liderin belirli bir durumda nasıl hareket etmesi gerektiğini belirlemek için kullanabileceği kadar da işlevsel ve uygulanabilir olmalıdır (Vroom & Yetton, 1973: 324).

Takım üyelerinden gelecek olan yenilikçi teklifleri bazı örgütler önüne gelse dahi kaçıracaktır. Bu sebeple liderlerin ve yöneticilerin uyum hızı büyük önem arz etmektedir. Bu durum belirli örgütlerin zayıf olduğu alanlar olup eğitim ve öğretim faaliyetleriyle en düşük çalışan seviyesinden yönetim kurulu üyeliği pozisyonundaki kişilere kadar incelenmesi ve geliştirilmesi gereken bir konudur. Gerçekleştirilmiş olan bu çalışmanın sonuçları incelendiğinde belirli sektörlerin dijital liderlikte zayıf kaldığı görülmektedir.

Bu sektörlere araştırmanın analizleri başlığı altında fark testleri bölümünde yer verilmiştir. Aynı şekilde araştırmanın bir diğer sonucuna göre örgüt yapılarının genişliğine bağlı olarak büyüklüğü üyeler arasındaki etkileşimi zayıflatmaktadır. Bu örgüt büyüklükleri araştırmanın analizleri başlığı altında fark testleri bölümünde belirtilmiştir.

Bu açıdan ele alındığında yöneticilere sunulabilecek öneriler içerisinde dijital becerilerinin geliştirilmesi ve liderliğin takımların geneline yayılabilmesi için çalışanları desteklemesi ve gerekli kaynakları sunması yönünde istekli bir tutumda olması yer alır. Dijital liderliğin hem uzaktan çalışma süreçlerinde faydalarının öne sürüldüğü hem de takım üye etkileşimini olumlu etkilediği araştırma sonuçlarında belirtilmiştir. Öte yandan bu eğitim ve pratiklerin eksikliği sonucunda oluşabilecek örgütsel zayıflıkların kapsamı literatür taraması kısımlarında tüm dünyadan örneklerle açıklanmıştır. Verilecek karar ister gelişimin desteklenmesi isterse de var olan pozisyonun korunması doğrultusunda olsun bu kararın büyük önemi olacağı açıktır. Alınan kararların ziyadesinde reddedilen kararların da örgütün geleceği için önem arz ettiği anlaşılmaktadır. Bu yüzden karar alma ve karar verme süreçleri ile modern liderlik yaklaşımlarının ele alındığı araştırmaların literatürde genişlik kazanması önem arz eder.

Var olan araştırmanın bulgularının da gösterdiği doğrultuya ve var olan literatüre göre ortaya çıkan salgın ortamıyla birlikte görülmektedir ki takım üye etkileşiminin düzeyi örgüt için büyük öneme sahiptir. Pandemi kısıtlamaları ve uzaktan çalışma gerçekleştirilmesi örgütleri takım iletişimine belirli kanallar üzerinden mecbur bırakmıştır. Ayrıca gerçekleştirilen araştırmada örgüt yapısının büyüklüğüne bağlı olarak takım üye etkileşiminin etkilendiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu açıdan ele alındığında örgütlere ve yöneticilerine örgütlenirken daha küçük yapıdan oluşan takım ve gruplara yer vermesi önerilmektedir.

Gerçekleştirilen bu araştırmanın belirli bir bölge ve sayıda kişi ile gerçekleştirilmiş olması, katılımcılardan bizzat çalıştığı kişileri değerlendirmelerinin istenmesi ve çalışmanın gerçekleştirildiği dönemde uzaktan çalışma oranlarının yüksek olması kısıtlılıkları bulunmaktadır. Bu sebeple dijital liderlik, takım üye etkileşimi ve uzaktan çalışma kavramlarının ele alındığı çalışmaların bu kısıtları genişleteceği çalışmaların

literatüre ve bu çalışmaya katkısı büyük olacaktır. Kültürel ve coğrafik açıdan bu çalışmanın İstanbul il sınırları içerisinde gerçekleştirilmiş olmasından kaynaklı Türkiye'nin genelini veyahut dünyanın farklı bir bölgesini yansıtmaması şüphelidir. Türkiye'nin geneliyle kıyaslandığında kompleks örgüt yapısı, dijitalleşme ve uzaktan çalışma kavramları açısından daha geniş bir ölçekte farklı sonuçların ortaya çıkma ihtimali bulunmaktadır.



KAYNAKÇA

- AKÇA, M. & TEPE KÜÇÜKOĞLU, M. :2020 Covid-19 ve İş Yaşamına Etkileri: Evden Çalışma. **Journal of International Management Educational and Economics Perspectives**, 8 (1), 71-81.
- AKÜN, F. A. :2021 Takımlarda Öğrenme ve Takım Hafızasının Takım Performansına Etkisinde Psikolojik Güvenliğin Aracı Rolü: Giyim Sektöründe Mağaza Takımları Üzerine Bir Araştırma. **Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- ALIX, P. :2001 **Comprendre et Pratiquer le Télétravail: Agir en Connaissance de Cause.** Lamy/Les Echos.
- ALKAN MEŞHUR, H. F. :2006 Engellilerin Bir İstihdam Seçeneği Olarak Tele Çalışma Modellenmesi ve Modelin Kent Planlama Açısından İrdelenmesi. **Doktora Tezi, Selçuk Üniversitesi, Fen Bilimleri Enstitüsü, Konya.**
- ALKAN MEŞHUR, H. F. :2007 Geleceğin Çalışma Biçimi Tele Çalışmaya İlişkin Yaklaşımlar. **Akademik Bilişim**, 7(09), 265-272.
- ALKAN MEŞHUR, H. F. :2010 Organizasyonların tele çalışmaya ilişkin tutumlarına yönelik bir araştırma. **Dokuz Eylül Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(1), 1-24.
- ALLEN, T. D., GOLDEN, T. D., & SHOCKLEY, K. M. :2015 How Effective is Telecommuting? Assessing the Status of Our Scientific Findings. **Psychological Science in the Public Interest**, 16(2), 40-68.

- ANTONOPOULOU, H., HALKIOPOULOS, C., BARLOU, O., & BELİĞİANNİS, G. :2021, MARCH Digital Leader and Transformational Leadership in Higher Education. **In Proceedings of INTED2021 Conference** (Vol. 8, p. 9th).
- ARTÜZ, S. D. :2020 Dijital Liderlik Uygulaması ile Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi. **Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- ARYEE, S., & CHEN, Z. X. :2006 Leader-member Exchange in a Chinese Context: Antecedents, the Mediating Role of Psychological Empowerment and Outcomes. **Journal of Business Research**, 59(7), 793-801.
- AVOLIO, B. J., & GARDNER, W. L. :2005 Authentic Leadership Development: Getting to the Root of Positive Forms of Leadership. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 315-338.
- AVOLIO, B. J., BASS, B. M., & JUNG, D. I. :1999 Re-examining the Components of Transformational and Transactional Leadership Using the Multifactor Leadership Questionnaire. **Journal of Occupational and Organizational Psychology**, 72, 441-462.
- AYCAN, Z. :2006 Paternalism. **Indigenous and Cultural Psychology** (pp. 445-466). Springer, Boston, MA.
- AYCAN, Z., KANUNGO, R.N., & MENDONÇA, M. :2016 **Kültürler Arası Bağlamda Örgütler ve Yönetim**. 1. Baskı, (Çev. Kayapalı A.). Koç Üniversitesi Yayınları, İstanbul.
- AYDIN GÖKTEPE, E. :2020 Kriz Döneminde İş Sürdürülebilirliğine Yönelik Yönetim Uygulamaları; Covid-19 Pandemi Araştırması, **Journal of**

Social, Humanities and Administrative Sciences, 6(26), 630-638.

- BAİLEY, D. E., & A Review of Telework Research: Findings, New Directions, and
KURLAND, N. B. Lessons for the Study Of Modern Work. *Journal of*
:2002 *Organizational Behavior: The International Journal of*
Industrial, Occupational and Organizational Psychology and
Behavior. 23(4), 383-400.
- BAKAN, İ., & Liderlik “Türleri” ve “Güç Kaynakları”na İlişkin Mevcut-
BÜYÜKBEŞE, T. Gelecek Durum Karşılaştırması. **Karamanoğlu Mehmetbey**
:2010 **Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar**
Dergisi, 2010(2), 73-84.
- BAKAN, İ., & Hizmetkâr liderlik. **Kahramanmaraş Sütçü İmam**
DOĞAN, İ. F. :2012 **Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2),
1-12.
- BALTAŞ, A. :2000 **Ekip Çalışması ve Liderlik**, Remzi Kitabevi, İstanbul.
- BALTAŞ, A. :2019, 27 **Kötü Liderlik**. (Erişim tarihi: 28.11.2021). URL:
KASIM <https://www.acarbaltas.com/kotu-liderlik/>
- BANKS, G. C., What Does Team–Member Exchange Bring to the Party? A
BATCHELOR, J. H., Meta-Analytic Review of Team and Leader Social
SEERS, A., O’BOYLE Exchange. **Journal of Organizational Behavior**, 35(2), 273-
JR, E. H., POLLACK, J. 295.
- M., & GOWER, K.
:2014
- BANKSA, G.C., Mast Leadership in the Digital Era: Social Media, Big Data,
DIONNEB, S.D., Virtual Reality, Computational Methods, and Deep Learning
SAYAMAB, H. VE Special Issue: Call for Papers Mast. **The Leadership Quarterly**,
SCHMID, M., :2019 30. I-II.

- KELLOWAY, E. K., Remote Transformational Leadership. **Leadership & Organization Development Journal**. 24(3), 163-171.
- BARLING, J.,
- KELLEY, E.,
- COMTOIS, J., &
- GATIEN, B. :2003
- BARON, R., & The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. **Journal of Personality and Social Psychology**. 1173.
- KENNY, D. :1986
- BARUCH-FELDMAN, Sources of Social Support and Burnout, Job Satisfaction, and Productivity. **Journal of Occupational Health Psychology**, 7(1), 84.
- C., BRONDOLO, E.,
- BEN-DAYAN, D., &
- SCHWARTZ, J. :2002
- BASS, B. M. :1995 Comment: Transformational leadership: Looking at Other Possible Antecedents and Consequences. **Journal of Management Inquiry**, 4(3), 293-297.
- BASS, B. M. & **MLQ-Multifactor Leadership Questionnaire**. Mind Garden, Palo Alto, California. 94306.
- AVOLIO, B. :1995
- BASS, B. M., & Transformational Leadership and Organizational Culture. **Public Administration Quarterly**, 112-121.
- AVOLIO, B. J. :1993
- BASS, B. M., & Transformational Leadership: A response to Critiques. In M. M. Chemers & R. Ayman (Eds.), **Leadership Theory and Research: Perspectives and Directions** (pp. 49-80). Academic Press.
- AVOLIO, B. J. :1993
- BASS, B. M., & Ethics, Character, and Authentic Transformational Leadership Behavior. **The leadership quarterly**, 10(2), 181-217.
- STEIDLMEIER, P.
- :1999

- BASS, B.M. :1985 A Leadership and Performance Beyond Expectations, **The Free Press**, New York,NY.
- BASS, B.M. :2000 The Future of Leadership in Learning Organizations. **Journal of Leadership Studies**, Vol. 7 No. 3, pp. 18-40. Transformational Versus Servant Leadership, 359.
- BAŞAR, U., & BASIM, N. :2018 Paradoksal Liderlik Modeli. **Amme İdaresi Dergisi**, 51(3), 121-153.
- BAŞTÜRK, S., & TAŞTEPE, M. :2013 **Evren ve Örneklem. Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Vize Yayıncılık, 129-159.
- BAYSAL, C.A. & TEKARSLAN, E., :1996 **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, Avcıol Basım, İstanbul.
- BEAL, D. J., COHEN, R. R., BURKE, M. J., & MCLENDON, C. L. :2003 Cohesion and Performance in Groups: A Meta-Analytic Clarification of Construct Relations. **Journal of Applied Psychology**, 88(6), 989.
- BELBİN, R. M. :2012 **Team Roles at Work**. Routledge.
- BELL, B. S., & KOZLOWSKİ, S. W. :2002 A Typology of Virtual Teams: Implications for Effective Leadership. **Group & Organization Management**, 27(1), 14-49.
- BENNIS, W. :2013 Leadership in a Digital World: Embracing Transparency and Adaptive Capacity, **MIS Quarterly**, Vol. 3, 635-637.
- BERKÜN, S. :2012 Özürlülerin İstihdamında Ev Esaslı Tele Çalışma (Evde Tele Çalışma): Bursa İli Belediyelerinden Örnekler. **Doktora Tezi. Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**

- BERLEW, D. E. :1974 Leadership and Organizational Excitement. **California Management Review**, 17(2), 21-30.
- BERRY, G. R. :2006 Can Computer-Mediated Asynchronous Communication Improve Team Processes and Decision-Making? Learning From the Management Literature. **Journal of Business Communication**, 43, 344-366.
- BERRY, G. R. :2011 Enhancing Effectiveness on Virtual Teams: Understanding Why Traditional Team Skills Are Insufficient. **Journal of Business Communication**, 48.
- BIBBY, A. :1996 **Trade Unions and Telework**. A Report for FIET. <http://www.andrewbibby.com/docs/textonly.pdf>
- BİNGÖL, D. :2014 **İnsan Kaynakları Yönetimi**. 9. Bs. İstanbul: Beta Yayınevi.
- BİNGÖL, D., :1997 **Personel Yönetimi**. Üçüncü Baskı, İstanbul.
- BLAKE, R. R., & **The Managerial Grid**. Houston, TX: Gulf.
- MOUTON, J. S. :1964
- BLANCHARD, K. **Liderlikte Çıtayı Yükseltmek**. Çeviri: F.Uçtum, İstanbul: :2007 Resital Yayıncılık.
- BLAU, P. :1964 **Exchange and Power in Social Life** (New York: Wiley).
- BLAU, P. M. :2009 **Exchange and Power in Social Life**. Thirteenth Printing, Transaction Publishers, New Jersey, p.91.
- BONEBRIGHT, D. A. 40 Years of Storming: A Historical Review of Tuckman's Model of Small Group Development. **Human Resource Development International**, 13(1), 111-120. :2010

- BOURKE, J. :2018 The Diversity and Inclusion Revolution: Eight Powerful Truths. **Deloitte Review**, 22. (Erişim Tarihi: 21.02.2022). URL: <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/deloitte-review/issue-22/diversity-and-inclusion-at-work-eight-powerful-truths.html>
- BOURKE, J., TITUS, A. :2019 **Why Inclusive Leaders Are Good for Organizations, and How to Become One**. (Erişim Tarihi: 21.02.2022). URL: https://hbr.org/2019/03/why-inclusive-leaders-are-good-for-organizations-and-how-to-become-one?utm_medium=social&utm_campaign=hbr&utm_source=LinkedIn&tpcc=orgsocial_edit
- BURKE, K., AYTES, K. & CHIDAMBARAM, L. :2001 Media Effects on the Development of Cohesions and Process Satisfaction in Computer – Supported Workgroups: An Analysis of Results Form Two Longitudinal Studies. **Information Technology and People**, 6, 122-141.
- BURNS, J.M. :1978 **Leadership**, Harper & Row Publishers, New York, NY.
- BÜYÜKBAŞ, Ş. M. :2017 Takım-Üye Etkileşiminin Çalışanların Performansları Üzerindeki Etkisini Belirlemeye Yönelik Bir Araştırma. **Erciyes Üniversitesi / Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi**.
- BÜYÜKBAŞ, Ş. M., & HARMANCI, Y. :2020 Effects of Team-Member Exchange on Employee Performance. **Business & Management Studies: An International Journal**, 8(3), 2617-2648.
- BYCIO, P., HACKETT, R. D., & ALLEN, J. S. :1995 Further assessments of Bass's (1985) Conceptualization of Transactional and Transformational Leadership. **Journal of Applied Psychology**, 80, 468–478.
- CACIOPPE, R. :1997 Leadership Moment by Moment!. **Leadership & Organization Development Journal**. 18(7), 335-345.

- CACIOPPO, J. T., Social Isolation. **Annals of the New York Academy of Sciences**, 1231(1). 17.
- HAWKLEY, L. C.,
- NORMAN, G. J., &
- BERNTSON, G. G.
- :2011
- CAN, H., :1992 **Organizasyon ve Yönetimi**. Adım Yayıncılık, Ankara.
- CARMELI, A., Inclusive leadership and Employee Involvement in Creative
- REITER-PALMON, R., Tasks in the Workplace: The Mediating Role of Psychological
- & ZIV, E. :2010 Safety. **Creativity Research Journal**, 22(3), 250-260.
- CARNALL, C. A. :1986 Toward a Theory for the Evaluation of Organizational
- Change. **Human Relations**, 39(8), 745-766.
- CARPENITO- **Nursing Diagnosis Handbook**. Translated by: Firdevs
- MOYET, L. J. :2012 Erdemir, 13, 606-607.
- CERTO, S.C. :2003 **Modern Management**. 9th Edition, New Jersey: Pearson
- Education International.
- CEYLAN, C. :2001 Örgütler İçin Esneklik Performans Modeli Oluşturulması ve
- Örgütlerin Esneklik Analizi. **Doktora Tezi, Fen Bilimleri Enstitüsü**.
- CHAE, S., SEO, Y. & Effects of task Complexity on Individual Creativity Through
- LEE, K.C. :2015 Knowledge Interaction: A Comparison of Temporary and
- Permanent Teams. **Computers in Human Behavior**, 42,138-148.
- CHEN, G., & The Impact of Expectations on Newcomer Performance in
- KLİMOSKİ, R. J. :2003 Teams As Mediated By Work Characteristics, Social Exchanges,

- and Empowerment. **Academy of Management Journal**, 46, 591–607. DOI: 10.2307/30040651.
- CHEN, S. Y., LU, C. S., YE, K. D., SHANG, K. C., GUO, J. L., & PAN, J. M. :2021 Enablers of safety citizenship behaviors of seafarers: leader-member exchange, team-member exchange, and safety climate. **Maritime Policy & Management**, 1-16.
- CHEN, Z. :2018 A Literature Review of Team-Member Exchange and Prospects. **Journal of Service Science and Management**, 11(04), 433.
- COLLINS, J. :2007 Level 5 Leadership. The Jossey-Bass Reader on **Educational Leadership**, 2, 27-50.
- CROPANZANO, R. & MITCHELL, M. S. :2005 Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. **Journal of Management**, 31(6), 874-900.
- ÇAĞLAR, İ. :2004 İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırılmalı Analizi ve Çorum Örneği. **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, Sayı: 2, Ankara.
- SÖKMEN, A., & BOYLU, Y. :2009 Yol Amaç Modeli Kapsamında Önderlik Davranışlarının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. **Journal of Yasar University**, 4(15), 2381-2402.
- ÇELİK ŞAHİN, Ç., AVCI, Y. E., & ANIK, S. :2020 Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi. **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 19(73), 271–286. <https://doi.org/10.17755/esosder.535159>
- ÇETİN, A., & ŞENTÜRK, M. :2016 Bilgi Paylaşma Davranışının Planlı Davranış Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi Bağlamında İncelenmesi: Dermatologlar Üzerine Ampirik Bir Araştırma. **Ege Academic Review**, 16(2).

- ÇORA, A. N. :2014 **Atatürkçü Düşünce Sistemi**. Press Amazon.com, USA, 47-56.
- DALTON, D. R., & MESCH, D. J. :1990 The Impact of Flexible Scheduling on Employee Attendance and Turnover. **Administrative Science Quarterly**, 35, 370–387.
- DAMBRIN, C. :2004 How Does Telework Influence The Manager-Employee Relationship?. **International Journal of Human Resources Development and Management**, 4(4), 358-374.
- DE WAAL, B., VAN OUTVORST, F., & RAVESTEYN, P. :2016 Digital Leadership: The Objective-Subjective Dichotomy of Technology Revisited. **12 th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016**. (p. 52).
- DELOITTE. :2020 **COVID-19: Çalışanlara ve Çalışma Hayatına Olası Etkileri**. (Erişim Tarihi: 01.07.2021). URL: <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/human-capital/covid-19-calisanlara-ve-calisma-hayatina-olasi-etkileri.pdf>
- DEPARTMENT OF ENTERPRISE, TRADE AND EMPLOYMENT. :2019 **Remote Work in Ireland**. (Erişim Tarihi: 01.07.2021). URL: <https://enterprise.gov.ie/en/Publications/Remote-Work-in-Ireland.html>
- DERELİ, T., :1982 **Organizasyonda Davranış**. Ar Yayıncılık, İstanbul.
- DERİN, N. :2019 Vizyoner Liderliğin Kavramsal Çerçevesi ve İşletmeler İçin Önemi. **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(2), 114-125.
- Dİ MARTINO, V. & WIRTH, L. :1990 Telework: A New Way of Working and Living. **International Labour Review**. 129(5). 529-554.

- DIGITAL LEADERS. **6 Characteristics of Digital Leadership**. (Erişim Tarihi: :2018 01.07.2021). URL: <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/>
- DİLTS, R. B., :1996 **Visionary Leadership Skills**, Meta Publications, California.
- DUBRIN, A. J., :1997 **Essentials of Management**. South-Western College Publishing, Ohio.
- DULEBOHN, J. H., A Meta-analysis of Antecedents and Consequences of Leader-member Exchange: Integrating the Past with an Eye Toward the Future. **Journal of Management**, 38(6), 1715-1759.
- BOMMER, W. H.,
- LIDEN, R. C.,
- BROUER, R. L., &
- FERRIS, G. R. :2012
- DÜGER, Y. S. :2021 The Impact of Team-Member Exchange on the Intra-Team Knowledge Sharing: The Role of Intra-Team Trust and Psychological Ownership. **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (69), 268-285.
- EL SAWY, O.A., How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. **MIS Quarterly Executive** (15:2).
- KRÆMMERGAARD, P., AMSINCK, H. &
- VINTHER, A.L. :2016
- EMERSON, R. M. Social Exchange Theory. **Annual Review of Sociology**, 2(1), :1976 335–362. <https://doi.org/10.1146/annurev.so.02.080176.002003>
- ERCAN İ., & KAN İ. Ölçeklerde Güvenirlilik ve Geçerlik. **Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi**. 30(3). 211-216.
- :2004
- ERDAYI, A. G. D. A. Beyaz yakalıların tanımlanması üzerine. **ISGUC The Journal of Industrial Relations and Human Resources**, 14(3), 65-80.
- U. :2012

- EREN, E., :1993 **Yönetim Psikolojisi**, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- EREN, E., :1998 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 5. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- EROĞLU, A., AKKOÇ, İ., :2012 Yönetim ve Dönüştürücü Liderlik. A.Tabak, H. Şeşen, T.Türköz(Ed.), **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler**.
- EVANS, M. G. :1970 The Effects of Supervisory Behavior on the Path-goal Relationship. *Organizational Behavior and Human Performance*, 5(3), 277-298.
- EXLINE, J. J., BAUMEISTER, R. F., BUSHMAN, B. J., :2004 Too Proud to Let Go: Narcissistic Entitlement as a Barrier to Forgiveness. **Journal of Personality and Social Psychology**, 87(6), 894.
- CAMPBELL, W. K., & FINKEL, E. J. :2004
- FARLING, M.L., STONE, A.G. AND WINSTON, B.E. :1999 Servant Leadership: Setting The Stage for Empirical Research. **The Journal of Leadership Studies**, Vol. 6 No. ½, pp. 49-72.
- FARMER, S. M., VAN DYNE, L., & KAMDAR, D. :2015 The contextualized self: How Team–Member Exchange Leads to Coworker Identification and Helping OCB. **Journal of Applied Psychology**, 100(2), 583.
- FESTINGER, L. :1950 Informal Social Communication. **Psychological Review**, 57(5), 271.
- FOA, E. B., & FOA, U. G. :1980 Resource Theory: Interpersonal Behavior as Exchange. In K. J. Gergen, M. S. Greenberg, & R. H. Willis (Eds.), **Social Exchange: Advances in Theory and Research**. New York: Plenum Press.

- FORD, L. R., & SEERS, A. :2006 Relational Leadership and Team Climates: Pitting Differentiation versus Agreement. **The Leadership Quarterly**, 17(3), 258-270.
- FORD, L. R., WILKERSON, S., SEERS, A., & MOORMANN, T. :2014 The Generation of Influence: Effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange. **Journal of Strategic and International Studies**, 9(1), 5-14.
- FURNITURK & INDUSTRY DECORATION :2018 **Ready For Industry 5.0?**. (Erişim Tarihi: 01.07.2021). URL: <https://furniturkonline.com/2018/08/06/ready-for-industry-5-0/>
- GALANTİ, T., GUIDETTİ, G., MAZZEI, E., & ZAPPALÀ, S. :2021 Work from home during the COVID-19 outbreak: The impact on employees' remote work productivity, engagement, and stress. **Journal of Occupational and Environmental Medicine**, 63(7), e426.
- TOSCANO, F. :2021
- GARDNER, W. L., AVOLIO, B. J., LUTHANS, F., MAY, D. R., & WALUMBWA, F. O. :2005 “Can You See the Real Me?” A Self-Based Model of Authentic Leader and Follower Development. **The Leadership Quarterly**, 16(3), 343-372.
- GARDNER, W., AVOLIO, B. J., & WALUMBWA, F. O. :2005 Authentic Leadership Theory and Practice: Origins, Effects and Development.
- GHOSH, V., & BHARADWAJA, M. :2005 Team-member Exchange and Innovative Work Behaviour: The Role of Psychological Empowerment and Creative Self-

- YADAV, S. & Efficacy. **International Journal of Innovation Science**, 11(3), 344-361.
- KABRA, G. :2019
- GIBBS, M., MENGEL, F., & SIEMROTH, C. :2021 Work from Home & Productivity: Evidence from Personnel & Analytics Data on IT Professionals. **University of Chicago, Becker Friedman Institute for Economics**, Working Paper, (2021-2056).
- GIERLICH-JOAS, M., HESS, T., & NEUBURGER, R. :2020 More Self-organization, More Control—or Even Both? Inverse Transparency as a Digital Leadership Concept. **Business Research**, 13(3), 921-947.
- GOLEMAN, D. :2017 **Leadership That Gets Results** (Harvard Business Review Classics). Harvard Business Press.
- GORDON, J. R. :1991 **A Diagnostic Approach to Organizational Behavior** (Boston: Allyn and Bacon), 347.
- GOULDNER, A. W. :1960 The Norm of Reciprocity: A Preliminary Statement. **American Sociological Review**, 161-178.
- GRAEN, G. B. :1976 Role-Making Processes within Complex Organizations. **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**.
- GRAEN, G. B., & UHL-BIEN, M. :1995 Relationship-Based Approach to Leadership: Development of Leader-Member Exchange (LMX) Theory of Leadership over 25 Years: Applying a Multi-Level Multi-Domain Perspective. **The Leadership Quarterly**, 6.
- GREENLEAF, R.K. :1969 Leadership and the Individual: the Dartmouth Lectures. Frick, D.M. and Spears, L.C. (Eds), On **Becoming a Servant Leader**, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, CA, pp. 284-338.

- GREENLEAF, R.K. :1977 **Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness.** Paulist Press, New York, NY.
- GRENSIG-POPHAL, L. :2021, 3 ŞUBAT **Taking Advantage of a Broader Talent Pool.** <https://www.shrm.org/resourcesandtools/hr-topics/talent-acquisition/pages/taking-advantage-of-a-broader-talent-pool.aspx> (Erişim tarihi: 11.07.2021).
- GRONOW, M. :2007 ICT Leadership in School Education. “Directions for Catholic Education Leadership in the 21st Century”. **Australian Catholic University Conference.**
- GÜL, H., & AYKANAT, Z. :2012 Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 16(1): 17-36.
- GÜNGEN, C. :2013, 6 ARALIK **Otantik Yaşantı Ne Demektir?** (erişim tarihi: 28.11.2021). URL: <http://www.cangungen.com/tag/otantizm/>
- HAMBLETON, R. K., & GUMPERT, R. :1982 The Validity of Hersey and Blanchard’s Theory of Leader Effectiveness. **Group & Organization Studies**, 7(2), 225-242.
- HARPAZ, I. :2002 Advantages and Disadvantages of Telecommuting for the Individual, organization and society. **Work Study**. 51(2). 74-80.
- HAWKES, A. J., & NEALE, C. M. :2020 Mindfulness Beyond Wellbeing: Emotion Regulation and Team-Member Exchange in the Workplace. **Australian Journal of Psychology**, 72(1), 20–30. <https://doi.org/10.1111/ajpy.12255>
- HEMPHILL, J. K. :1949 Situational Factors in Leadership. **Ohio State University. Bureau of Educational Research Monograph.**
- HEMPHILL, J. K., & COONS, A. E. :1957 Development of the Leader Behavior Description Questionnaire. Ed. Stogdill, R. M. ve Coons, A. E., **Leader Behavior: Its**

- Description and Measurement** (Research Monograph No. 88).
Columbus: Ohio State University, Bureau of Business Research.
- HERSEY, P., & **Management of Organizational Behavior: Utilizing Human**
BLANCHARD, K. H. **Resources** (3rd. ed.). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
:1977
- HERSEY, P., Situational Leadership, Perception, and the Impact of Power.
BLANCHARD, K. H., **Group & Organization Studies**, 4(4), 418-428.
& NATEMEYER, W.
E. :1979
- HERTEL, G.T., Managing Virtual Teams: A Review of Current Empirical
GEISTER, S. & Research. **Human Resource Management Review**, 15, 69-95.
KONRADT, U. :2005
- HESSE, A. :2018 Digitalization and Leadership – How Experienced Leaders
Interpret Daily Realities in a Digital World. Proceedings of the
51st Hawaii International Conference on System Sciences
(pp. 1853-1864).
- HINDS, P. J. & Knowledge Sharing and Shared Understanding in Virtual
WEISBAND, S. P. Teams. In C. B. Gibson & S. G. Cohen. **Virtual Teams That**
:2003 **Work: Creating Conditions for Virtual Team Effectiveness**,
21-36. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- HODGETTS, R.M. **International Management, Culture, Strategy, and**
AND LUTHANS, F., **Behavior**, McGraw Hill/Irwin Publish, New York.
:2003
- HOGAN, R. :2009 **Kişilik ve Kurumların Kaderi**, (Çev. S.Y. Kölay). Ankara:
Remzi Kitabevi.
- HORSMAN, J.H. :2001 Perspectives of Servant Leadership and Spirit in Organizations.
Dissertation Abstracts Online, 8936785.

- HOUSE, J. S. :1983 Work Stress and Social Support. **Addison-Wesley Series on Occupational Stress.**
- HOUSE, R. J. :1971 A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. **Administrative Science Quarterly**, 321-339.
- HOUSE, R. J. :1977 A Theory of Charismatic Leadership. **Leadership: The Cutting Edge.**
- HOUSE, R. J. :1996 Path-Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy, and a Reformulated Theory. **The Leadership Quarterly**, 7(3), 323-352.
- HOUSE, R. J., & The Path-Goal Theory of Leadership: Some Post Hoc and a
DESSLER, G. :1974 Prior Tests. **Contingency Approaches to Leadership**, 29, 55.
- HOUSE, R. J., & **Path-Goal Theory of Leadership.** Washington University,
MITCHELL, T. R. Seattle. Dept. of Psychology.
:1975
- ILGEN, D. R. :1999 Teams in Organizations: Some Implications. **American Psychologist**, 54, 129–139.
- ILO. :1990 **Conditions of Work Digest on Telework.** C. 9. S. 1. Geneva: ILO (akt. Soysal, T. (2006). Tele Çalışma.).
- IVERSON, R. D. :1996 Employee Acceptance of Organizational Change: The Role of Organizational Commitment. **The International Journal of Human Resource Management**. 7 (1), 122-149.
- İŞMAN, A. :2008 **Uzaktan Eğitim.** Pegem Akademi.

- JAKUBIK, M. & Rethinking Leadership and Its in Practices the Digital Era. BERAZHNY, I. :2017 **International Conference. Management**, 24-27 Mayıs. 471-483.
- JOHNSON, M. :1997 **Teleworking in Brief**. 1. Bs. UK: Butterworth-Heinemann.
- JUDGE, T.A. & BONO, J.E. :2000 Five Factor Model of Personality and Transformational Leadership. **Journal of Applied Psychology**, Vol. 85, pp. 751-65.
- KAHN, R. L. :1956 The Prediction of Productivity. **Journal of Social Issues**, 12, 41-49.
- KAMDAR, D., & VAN DYNE, L. :2007 The Joint Effects of Personality and Workplace Social Exchange Relationships in Predicting Task Performance and Citizenship Performance. **Journal Of Applied Psychology**, 92(5), 1286.
- KANE, G. C., PHILLIPS, A. N., & COPULSKY, J. :2019 How Digital Leadership is (n't) Different. **MIT Sloan Management Review**, 60(3), 34-39.
- KARACA, S. :2019 İş Yeri İnovasyonunun Bir Örneği Olarak Uzaktan Çalışmanın İş-Yaşam Dengesine Etkisi: Çalışan Anneler Üzerine Bir Araştırma. **Yüksek Lisans Tezi. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.
- KARAKOÇ, A. G. D. F. Y., & DÖNMEZ, L. :2014 Ölçek Geliştirme Çalışmalarında Temel İlkeler. **Tıp Eğitimi Dünyası**, 13(40), 39-49.
- KARIP, E. :1998 Dönüşümcü Liderlik. **Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi**, 4(4), 443-465.

- KATZENBACH, J. R., **The Discipline of Teams**. Harvard Business Press.
& SMITH, D. K. :2008
- KAVI, E. & KOÇAK, Bilgi Toplumunda Evden Çalışmanın Etik Boyutu. **Sosyal Siyaset Konferansları**, 59, 69-88.
O. :2010
- KICIR, B. :2019 Evden Çalışma: Özgürlük Mü Esaret Mi?, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 21(1), 173-196.
- KILINÇ, T. :1986 Takım Kurma ve Geliştirme. **Doktora Tezi, İÜ İşletme Fakültesi**.
- KILINÇ, T. :1996 Liderlikte durumsallığın ötesi (II) Karizmatik Liderlik Yaklaşımı. **İÜ İşletme Fakültesi Dergisi**, 25(2), 67-108.
- KILINÇ, T. :2002, Takım Performansını Yönetmeden Etkin Takımlara Sahip Olamazsınız. **Executive Excellence Dergisi**.
ŞUBAT
- KIM, K. Y., Supportive Leadership and Job Performance: Contributions of
ATWATER, L., Supportive Climate, Team-Member Exchange (TMX), and
JOLLY, P., Group-Mean TMX. **Journal of Business Research**, 134, 661-
UGWUANYI, I., 674.
- BAIK, K., & YU, J.
:2021
- KIM, M. H., & Yİ, Y. J. Impact of Leader-Member-Exchange and Team-Member-
:2019 Exchange on Nurses' Job Satisfaction and Turnover Intention.
International Nursing Review, 66(2), 242-249.
- KOÇYİĞİT, Y. :2017 Firmaların Örgütsel Esnekliği, Kullandıkları Rekabet Stratejileri ve Algılanan Rekabet Üstünlüğü Arasındaki Etkileşim: Türkiye'nin En Büyük 500 Sanayi İşletmesinde Bir Uygulama. **Doktora tezi, İzmir Kâtip Çelebi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü**.

- KRAUSZ, M., SAGIE, A., & BIDERMAN, Y. :2000 Actual and Preferred Work Scheduling Control as Determinants of Job Related Attitudes. **Journal of Vocational Behavior**, 56, 1–11.
- KREUTZER, R. T., NEUGEBAUER, T., & PATTLOCH, A. :2017 Digital Business Leadership. **Digital Transformation–Geschäftsmodell-Innovation–agile Organisation–Change-Management**.
- KURLAND, N. B., & BAILEY D. E. :1999 Telework: The advantages and challenges of working here, there, anywhere, and anytime. **Organizational Dynamics**. C. 28. S. 2: 53-68.
- L. WANG, X. CHU & J. NI. :2010 Leader-member Exchange and Organizational Citizenship Behavior: A New Perspective from Perceived Insider Status and Chinese Traditionality. **Frontiers of Literary Studies in China**, 4(1), 148-169.
- LAM, W., HUANG, X., & SNAPE, E. D. :2007 Feedback-Seeking Behavior and Leader-Member Exchange: Do Supervisor-Attributed Motives Matter?. **Academy of Management Journal**, 50(2), 348-363.
- LAMBE, C. J., WITTMANN, C. M., & SPEKMAN, R. E. :2001 Social Exchange Theory and Research on Business-to-Business Relational Exchange. **Journal of Business-To-Business Marketing**, 8(3), 1-36.
- LAUB, J.A. :1999 Assessing the Servant Organization: Development of The Servant Organizational Leadership Assessment (SOLA) Instrument. **Dissertations Abstracts Online**, 9921922.
- LAWTON, P. :1995 Initiating and Managing Change in Your Organization. **CMA-The Management Accounting Magazine**, 69(7), 28-31.
- LEE, K. :2020 The Joint Effects of Leader–Member Exchange and Team-Member Exchange in Predicting Job Crafting. **Sustainability**, 12(8), 3283.

- LEWIN, K. :1943 Psychology and the Process of Group Living. **The Journal of Social Psychology**, 17(1), 113-131.
- LEWIS, S. :2003 Flexible Working Arrangements: Implementation, Outcomes, And Management. **International Review of Industrial and Organizational Psychology**, 18, 1-28.
- LIAO, F.Y., YANG, L.Q., WANG, M., DROWN, D. & SHI, J. :2013 Team-Member Exchange and Work Engagement: Does Personality Make a Difference?. **Journal of Business and Psychology**, 28(1), 63-77.
- LIDEN, R. C., WAYNE, S. J., & SPARROW, R. T. :2000 An Examination of the Mediating Role of Psychological Empowerment on the Relations Between the Job, Interpersonal Relationships, and Work Outcomes. **Journal of Applied Psychology**, 85, 407–416. DOI: 10.1037/0021-9010.85.3.407.
- LIU, Y., KELLER, R.T. & SHIH, H.A. :2011 The Impact of Team-Member Exchange, Differentiation, Team Commitment, and Knowledge Sharing on R&D Office Team Performance. **R & D Management**, 41(3), 274-287.
- LOVE, M.S. & FORRET, M. :2008 Exchange Relationships at Work: An Examination of the Relationship Between Team-Member Exchange and Supervisor Reports of Organizational Citizenship Behavior. **Journal of Leadership & Organizational Studies**, 14(4), 342-352.
- LUTHANS, F., & AVOLIO, B. J. :2003 Authentic Leadership Development. In K. S. Cameron, J. E. Dutton, & R. E. Quinn :Eds. **Positive Organizational Scholarship**: 241-258. San Francisco: Berrett-Koehler.
- MACK, T. C. :2015 Leadership in the Future. **Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts, Emerging Trends**. Ed. Matthew Sowcik, Anthony C. Andenoro, Mindy McNutt, Susan Elaine Murphy. (UK, Emerald Group Publishing Limited). 9-22.

- MANZ, C.C. :1986 Self-leadership: Toward an Expanded Theory of Self-influence Processes in Organizations. **Academy of Management Review**, 11(3), 585-600.
- MANZ, C.C. :1992 **Mastering Self-Leadership: Empowering Yourself for Personal Excellence**, Prentice-Hall, Englewood Cliffs, New Jersey.
- MARSHALL, G. W., Workplace isolation: Exploring the construct and its
MİCHAELS, C. E., & measurement. **Psychology & Marketing**, 24(3), 195-223.
- MULKI, J. P. :2007
- MASTERSON, S. S. & Perceived Organizational Membership: An Aggregate
STAMPER, C. L. :2003 Framework Representing the Employee-Organization Relationship. **Journal of Organizational Behaviour**, Vol: 24, p.483.
- MCGREGOR D., :1970 **Örgütün İnsan İlişkileri Yönü**. Çeviren: D. Energin. ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını, No:16, Ankara.
- MCMINN, T.F. :2001 The Conceptualization and Perception of Biblical Servant Leadership in the Southern Baptist Convention. **Digital Dissertations**, 3007038.
- MEHMET, İ., BEDÜK, Örgütlerde Takım Çalışmasına Yönelik Etkin Liderlik
A., & AYDOĞAN, E. Nitelikleri. **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (11), 423-446.
- MEIER, C., SACHS, S., Establishing a Digital Leadership Barometer for Small and
STUTZ, C., & Medium Enterprises (SME). **Management Challenges in a Network Economy: Proceedings of the MakeLearn and TIIM International Conference 2017**.
- MCSORLEY, V. :2017
- MESLEKİ **Sektörler**. (Erişim Tarihi: 01.07.2021). URL:
YETERLİLİK <https://www.myk.gov.tr/index.php/tr/ulusal-meslek-standard-ana/182>
KURUMU. :2021

- MIHARDJO, L., Digital Leadership Role in Developing Business Model
 SASMOKO, S., Innovation and Customer Experience Orientation in Industry
 ALAMSJAH, F., & 4.0. **Management Science Letters**, 9(11), 1749-1762.
 ELIDJEN, E. :2019
- MOKHTARIAN, P. L. Defining Telecommuting. **Transportation Research Record**.
 :1991 1305. 273-281.
- MORA- The Relationship Between Elementary Principals' Visionary
 WHITEHURST, R. Leadership and Students' Reading Performance. In **The**
 :2013 **Educational Forum** (Vol. 77, No. 3, pp. 315-328). Taylor &
 Francis Group.
- MORGESON, F. P., Leadership in Teams: A Functional Approach to Understanding
 DERUE, D. S., & Leadership Structures and Processes. **Journal Of Management**,
 KARAM, E. P. :2010 36(1), 5-39.
- MORRIS, J. A., Bringing Humility to Leadership: Antecedents and
 BROTHERIDGE, C. Consequences Of Leader Humility. **Human Relations**, 58(10),
 M., & URBANSKI, J. 1323-1350.
 C. :2005
- MÜGE, A. K. A. Y., & ÇKKV ve Tamsayılı Programlama Yöntemleri ile Bir Üretim
 KUNDAKÇI, N. :2021 İşletmesinde Uzaktan Çalışma Modelinin Oluşturulması. **Selçuk**
Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu
Dergisi, 24(2), 548-568.
- NAKTİYOK, A. :2001 Yer ve Zaman Kavramından Bağımsız Çalışma: Bireysel
 Etkileri Üzerine Bir Uygulama. **Dokuz Eylül Üniversitesi**
İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 16(2).
- NANUS, B. :1992 **Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of**
Direction for Your Organisation, Jossey-Bass Publishers, San
 Francisco, CA.

- NATIONAL ASSOCIATION OF INDEPENDENT SCHOOLS. :2015 **The Challenges of Digital Leadership.** (Erişim Tarihi: 01.07.2021). URL: <https://www.nais.org/magazine/independent-school/winter-2015/the-challenges-of-digital-leadership/>
- NEMBARD, I. M., & EDMONDSON, A. C. :2006 Making it Safe: The Effects of Leader Inclusiveness and Professional Status on Psychological Safety and Improvement Efforts In Health Care Teams. **Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior**, 27(7), 941-966.
- NG, T. W., & SORENSEN, K. L. :2008 Toward a Further Understanding of the Relationships Between Perceptions of Support and Work Attitudes: A Meta-Analysis. **Group & Organization Management**, 33(3), 243-268.
- NILLES, J. M. :1991 Telecommuting and Urban Sprawl: Mitigator or Inciter?. **Transportation**, 18(4), 411-432.
- NISHII, L. H. :2013 The Benefits of Climate for Inclusion for Gender-Diverse Groups. **Academy of Management Journal**, 56(6), 1754-1774.
- NORTHOUSE, P. G. :2018 **Leadership: Theory and Practice.** Sage publications.
- OKAY, H. :2020 **Yönetmel İzgara Modeli.** (Erişim Tarihi: 06.01.2022). URL: <https://www.dunya.com/kose-yazisi/yonetsel-izgara-modeli/479073>
- OLSON, M. H. :1983 Remote Office Work: Changing Work Paterns in Space and Time. **Communications of the ACM**, 26(3), 182-187
- ORDUN, G., & AKTAŞ, H. :2014 Lider-Üye Etkileşiminin Karşılıklı Olarak Algılanmasına İlişkin Perakende İşletmesinde Bir Araştırma. **Journal of the School of Business Administration, Istanbul University**, 43(1), 120-135.

- OWENS, B. P. :2009, The utility of humility in organizations: Establishing construct, nomological, and predictive validity. In **Academy of Management Proceedings** (Vol. 2009, No. 1, pp. 1-6). Briarcliff Manor, NY 10510: Academy of Management.
- OWENS, B. P., Expressed Humility in Organizations: Implications for Performance, Teams, and Leadership. **Organization Science**, 24(5), 1517-1538.
- JOHNSON, M. D., & MITCHELL, T. R. :2013
- OWENS, B. P., Exploring the Relevance and Implications of Humility in Organizations. **Handbook of Positive Organizational Scholarship**, 1, 260-272.
- ROWATT, W. C., & WILKINS, A. L. :2011
- ÖZALP, İ., EREN, G., Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı Açısından Liderlik: Liderliğin Fred E. Fiedler Teorisindeki Liderlik Tarzlarına Göre Belirlenmesi ve Eskişehir Bölgesinde Seçilen Büyük Sanayi İşletmelerinde Bir Uygulama. **Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(1), 161-205.
- & ÖCAL, H. :1992
- ÖZEROĞLU, E. :2019 Vizyoner Liderliğin Örgütsel Çeviklik Üzerine Etkisi: İstanbul İli Beylikdüzü İlçesinde Özel Hastanelerde Bir Uygulama. **Yüksek lisans tezi, İstanbul Gelişim Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- ÖZKARA, B. Y. :2011 Sanal Takımlarda Kullanılan İletişim Teknolojilerinin Üyelerin Aralarındaki Güven ve Performansa İlişkin Algılarına Etkileri. **Yüksek Lisans Tezi, Ankara.**
- ÖZMEN, Ö. N., DENİZ ERİŞ, E., & SÜRAL ÖZER, P., :2020 Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**. Vol. 25, Issue 1. <https://orcid.org/0000-0002-0652-3975>
- ÖZTÜRK, B. S. :2020 The Effect of Leadership Styles on Job Satisfaction with The Mediating Role of Creativity. **Yüksek Lisans Tezi. Yeditepe Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.**

- ÖZTÜRK, C. :2016 Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. **Itobiad: Journal of the Human & Social Science Researches**, 5(8).
- PAKSOY, M., :2002 **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**. İstanbul Üniversitesi Yayın No: 4356, Çantay Yayın, İstanbul.
- PARLAK, Z., & Esneklik Kavramı ve Emek Piyasalarında Esneklik. **Journal of ÖZDEMİR, S. :2011 Social Policy Conferences**, No. 60, pp. 1-60.
- PATTERSON, K. A. :2003 Servant Leadership: A Theoretical Model. **Proceedings of the Servant Leadership Roundtable**. Retrieved January 13, 2009. Regent University.
- PEARL, Z. :2015 **Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity**. Lulu Publishing Service.
- PEETERS, M. A., VAN Personality and Team Performance: A Meta-Analysis. TUIJL, H. F., RUTTE, **European Journal Of Personality**, 20(5), 377-396. C. G., & REYMEN, I. M. :2006
- PETERSON, C. :2006 **A Primer in Positive Psychology**. Oxford university press.
- PRENTICE, A.E. :2013 **Leadership or the 21st Century**. Libraries Unlimited.
- PURCELL, K., **Whose Flexibility? The Costs and Benefits of Non-standard HOGARTH, T., & Working Arrangements and Contractual Relations**. York, UK: SİMM, C. :1999 Joseph Rowntree Foundation.
- PWC (A) :2020, 1 **PWC COVID-19 CFO Pulse Survey**. (Erişim tarihi: HAZİRAN 16.12.2021). URL: <https://www.pwc.com.tr/cfo-pulse>
- PWC (B) :2020, 25 **PWC's US Remote Work Survey: When Everyone Can Work HAZİRAN From Home, What's The Office For?**. (Erişim tarihi:

- 13.12.2021). URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/assets/pwc-return-to-work-survey.pdf>
- PWC (C): 2021 **Uzaktan Çalışma ve Yeni Çalışma Modelleri.** (Erişim tarihi: 12.12.2021). URL: <https://www.pwc.com.tr/uzaktan-calisma-ve-yeni-calisma-modelleri>
- PWC (D): 2021, 19 **PWC US Pulse Survey: Next in Work.** (Erişim tarihi: AĞUSTOS 13.12.2021). URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/pulse-survey/future-of-work.html>
- PWC (E): 2021, 12 **US Remote Work Survey: It's Time to Reimagine Where and OCAK How Work Will Get Done.** (Erişim tarihi: 12.12.2021). URL: <https://www.pwc.com/us/en/library/covid-19/us-remote-work-survey.html>
- RALSTON, D. A. :1989 The Benefits of Flexitime. Real or Imaginary?. **Journal of Organizational Behaviour**, 10, 369–373.
- RAMSEY, F. P., & Symposium: Facts and Propositions. **Proceedings of the MOORE, G. E. :1927 Aristotelian Society, Supplementary Volumes**, 7, 153-206.
- RATCLIFF, N. J., Inclusive Leadership Survey Item Development. **Consortium KEY-ROBERTS, M., Of Universities**, Washington DC.
- SIMMONS, M. J., & JIMNEZ-RODRIGUEZ, M. :2018
- ROBBINS, S. P., & **Örgütsel Davranışın Temelleri.** 14. Baskı, (Çev. Erdem Artan, JUDGE, T. :2020 İ., Eser, G.). Ankara, Nobel Yayınevi.

- ROBBINS, S. P., & **Örgütsel Davranış**. (Çev. Erdem, İ.). Ankara, Nobel Yayınevi.
- JUDGE, T. :2012
- ROST, J. :1991 A Logistic Mixture Distribution Model for Polychotomous Item Responses. **British Journal of Mathematical and Statistical Psychology**, 44(1), 75-92.
- RUSSELL, R.F. & A Review of Servant Leadership Attributes: Developing a
STONE, A.G. :2002 Practical Model. **The Leadership & Organization Development Journal**, Vol. 23 No. 3, pp. 145-57.
- SABUNCUOĞLU, Z. **Örgütsel Davranış**, Bursa: Alfa Aktüel Yayınevi.
- & TÜZ, V. M., :2016
- SARIHAN, İ. H. :1998 **Teknoloji Yönetimi**, Desnet , Gebze.
- SASHKIN, M. :1992 Strategic Leadership Competencies: What Are They? How Do They Operate? What Can Be Done to Develop Them? Phillips, R.L. and Hunts, J.G. (Eds), **Strategic Leadership: A Multiorganizational-Level Perspective**, Quorum Books, Westport, CT, pp. 139-160.
- SAUNDERS, M., **Research Methods for Business Students**. Pearson Education.
- LEWIS, P., &
- THORNHILL, A. :2009
- SCHERMERHORN, **Basic Organizational Behaviour**. John Wiley and Sons Inc., J.R., HUNT, J.G. VE New York.
- OSBORN, R.N., :1995
- SCHERMULY, C.C. & Good Relationships at Work: The Effects of Leader-Member
MEYER, B. :2016 Exchange and Team-Member Exchange on Psychological

- Empowerment, Emotional Exhaustion, and Depression. **Journal of Organizational Behavior**, 37, 673–691.
- SEERS, A. :1989 Team-member Exchange Quality: A New Construct for Role-Making Research. **Organizational Behavior and Human Decision Processes**, 43(1), 118–135. <https://doi.org/10.1016/0749-5978>
- SEERS, A., & GRAEN, G. B. :1984 The Dual Attachment Concept: A Longitudinal Investigation of the Combination of Task Characteristics and Leader-Member Exchange. **Organizational Behavior and Human Performance** (Vol. 33).
- SEERS, A., FORD, L. R., WILKERSON, J. M., & MOORMANN, T. E. :2001 The Generation of Influence: Effects of Leader–Member Exchange and Team–Member Exchange. **Southern Management Association**, pp. 340-344.
- SERİNİKLİ, N. :2021 Covid 19 Salgın Sürecinde Örgütsel Değişim: Uzaktan/Evden Çalışma Modeli. **Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 31(1), 277-288.
- SHENINGER, E. :2014 **Digital For Leadership: Changing Paradigms Changing Times**. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.
- SHIH, H.-A. & WİJAYA, N.H.S. :2017 Team-member Exchange, Voice Behavior, and Creative Work Involvement. **International Journal of Manpower**, 38(3), 417-431.
- SHIN, B., EL SAWY, O. A., SHENG, O. R. L., & HİGA, K. :2000 Telework: Existing Research and Future Directions. **Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce**, 10(2), 85-101.
- SOYSAL, T. :2006 Tele Çalışma. **Legal İş Hukuku ve Sosyal Güvenlik Hukuku Dergisi**. 1(9). 133-165.

- STOGDILL, R. M. **Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research.** :1974 Free Press.
- STONE, A. G., Transformational versus Servant Leadership–A Difference in
RUSSELL, R. F., & Leader Focus. **Leadership & Organization Development**
PATTERSON, K. :2003 **Journal**, Vol. 25 No. 4, pp. 349-361.
- STONER, J.A.F., VE **Management** (Fifth Edition), Prentice Hall International, Inc.,
FREEMAN, R.E., :1992 London.
- SUĞUR, N., SUĞUR, Türkiye’de Orta Sınıfın Mazbut Hizmetkârları: Kapıcılar,
S. & GÖNÇ ŞAVRAN, Gündelikçiler ve Çocuk Bakıcıları, **Ankara Siyasal Bilgiler**
T. :2008 **Dergisi**, 63(3):161-183,
<http://www.politics.ankara.edu.tr/eski/dergi/?cilt=63&sayi=3> .
- SÜRÜCÜ, L., & Kapsayıcı Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması: Geçerlik
MASLAKÇI, A. :2021 ve Güvenirlik Çalışması. **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 22(2),
201-215.
- ŞENTÜRK, H. A. :2019 Kapsayıcı Liderlik Davranışı ve İş Modeli İlişkisi. **Yüksek**
Lisans Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, E. :2012 Esnek Çalışmanın Bir Türü Olarak Uzaktan Çalışma ve İstanbul
Aydın Üniversitesi’nde Konuyla İlgili Bir Araştırma. **Yüksek**
Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü.
- ŞİMŞEK, H. :2005 Örgütler, Yönetim ve Liderlik: Liderliğe Çoklu Bakış. **KKTC**
Milli Eğitim ve Kültür Bakanlığı Semineri. 5-9.
- TABAK, A., POLAT, Otantik Liderlik Ölçeği: Güvenirlik ve Geçerlik
M., COŞAR, S., & Çalışması. **ISGUC The Journal of Industrial Relations and**
TÜRKÖZ, T. :2012 **Human Resources**, 14(4), 89-106.
- TABAK, A., SİGRİ, Ü., Öz Liderlik Ölçeğinin Türkçeye Uyarlanması Çalışması. **Bilig**,
& TÜRKÖZ, T. :2013 67, 213.

- TAŞKIN, Ç., AKAT, Tüketicilerin Banka Tercihini Etkileyen Faktörlerin Belirlenmesi: Bursa’da Bir Araştırma. **Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**. 10(3). 11-22.
- TAVŞANCIL E. :2002 **Tutumların Ölçülmesi ve SPSS ile Veri Analizi**. Ankara: Nobel Yayınevi, 1.baskı.
- TAYLOR, C. M., Visionary Leadership and its Relationship to Organizational Effectiveness. **Leadership & Organization Development Journal**. CORNELIUS, C. J., & COLVIN, K. :2014
- TJOSVOLD, D., Constructive Controversy, the Vroom-Yetton Model, and Managerial Decision-Making. **Journal of Organizational Behavior**, 7(2), 125-138.
- WEDLEY, W. C., & FIELD, R. H. :1986
- TODUK, Y. :2014 2023 lideri: Dijital Çağın Liderlik Sırları: Türkiye’nin Dönüşümcü Liderleriyle Yapılan Röportajlarla. **Ceo Plus**.
- TOFFLER, A. :1983 **Previews and Premises**. New York: William Morrow and Company.
- TREMBLAY, D.G. & THOMASİN, L. :2012 Telework and Mobile Working: Analysis of its Benefits and Drawbacks. **International Journal of Work Innovation**. 1(1). 100-113.
- TSE, H., The Role of Affect, Fairness, and Social Perception in Team-Member Exchange. **International Conference on Emotions and Organizational Life**, pp. 143-171. Emerald Group Publishing Limited.
- ASHKANASY, N. M., & DASBOROUGH, M. :2005, SEPTEMBER
- TSE, H.H.M. VE A Study of Exchange and Emotions in Team Member Relationships. **Group & Organization Management**, 33, 194-215. <https://doi.org/10.1177/1059601106293779>
- DASBOROUGH, M.T. :2008

- TUCKMAN, B. W., & Stages of Small-Group Development Revisited. **Group & JENSEN, M. A. C. Organization Studies**, 2(4), 419-427.
:1977
- TUNA, A. A., & Covid-19 Pandemi Döneminde Uzaktan Çalışma Uygulamaları
TÜRKMENDAĞ, Z. ve Çalışma Motivasyonunu Etkileyen Faktörler. **İşletme
:2020 Araştırmaları Dergisi**, 12(3), 3246-3260.
- TURAN, S. :2006 Avrupa Birliği Sürecinde Eğitim ve Okulun İşlevini Yeniden
Düşünmek. **Eğitime Bakış Dergisi**, 2(7), 3-9.
- TURGUT, S. :2011 Takım Temelli Ödül ve Teşvik Sistemleri Algısının Takım
Bağlılığı Üzerindeki Etkileri. **Yüksek Lisans Tezi. İstanbul
Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.**
- TÜİK, :2020 **İşgücü İstatistikleri**. (Erişim Tarihi: 11.05.2022). URL:
[https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-
Agustos-2020-33792](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Isgucu-Istatistikleri-Agustos-2020-33792)
- TÜRKİYE İŞ **İşgücü Piyasası Araştırması: İstanbul İli 2021 Yılı Sonuç
KURUMU, :2021 Raporu**. (Erişim Tarihi: 11.05.2022). URL:
<https://media.iskur.gov.tr/52079/istanbul.pdf>
- TÜRKÖZ, T., ARLI, Öz Liderlik (Kendinin Liderliği). A.Tabak, H. Şeşen,
Ö., TABAK, A. :2012 T.Türköz(Ed.), **Liderlikte Güncel Yaklaşımlar ve
Uygulamada Kullanılabilecek Ölçekler** (1.Baskı), 309-339.
Ankara: Detay Yayıncılık.
- ULUTAŞ, M., & Bilişim Liderliği Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması/
ARSLAN, H. :2017 Informatics Leadership Scale: A Scale Development
Study. **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi
Eğitim Bilimleri Dergisi/ Journal of Educational
Sciences**, 47(47), 105-124. ISSN:
<https://doi.org/10.15285/maruaebd.2739>

- ULUTAŞ, M., & Bilişim Liderliği Ölçeği: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. ARSLAN, H. :2018 **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi**, 47 (47), s. 109 – 118.
- VAN NOORDEN, R., The Top 100 Papers. **Nature**, 514, 550-553. doi: MAHER, B., & 10.1038/514550a
- NUZZO, R. :2014
- VİTTERSØ, J., Impacts of Home-Based Telework on Quality of Life for AKSELSØ, S., Employees and Their Partners. Quantitative and Qualitative EVJEMO, B., Results from a European Survey. **Journal of Happiness** JULSRUD, T. E., **Studies**, 4(2), 201-233.
- YTTRI, B., & BERGVİK, S. :2003
- VROOM, V. H., & **The New Leadership: Managing Participation in Organizations**. Prentice-Hall, Inc. JAGO, A. G. :1988
- VROOM, V. H., & Situation Effects and Levels of Analysis in the Study of Leader JAGO, A. G. :1995 Participation. **The Leadership Quarterly**, 6(2), 169-181.
- VROOM, V. H., & **Leadership and Decision-making** (Vol. 110). University of YETTON, P. W. :1973 Pittsburgh Pre.
- WALUMBWA, F. O., Authentic leadership: Development and Validation of a Theory-based Measure. **Journal of Management**, 34(1), 89-126. AVOLIO, B. J.,
- GARDNER, W. L., WERNİNG, T. S., & PETERSON, S. J. :2008
- WALUMBWA, F. O., Servant Leadership, Procedural Justice Climate, Service HARTNELL, C. A., & Climate, Employee Attitudes, and Organizational Citizenship OKE, A. :2010 Behavior: A Cross-Level Investigation. **Journal of Applied Psychology**, 95(3), 517.

- WALLS, M., What drives telecommuting? Relative impact of worker demographics, employer characteristics, and job types. **SAFİROVA, E., & JIANG, Y. :2007** **Transportation Research Record**, 2010(1), 111-120.
- WASONO, L. W., & FURINTO, A. :2018 The Effect of Digital Leadership and Innovation Management for Incumbent Telecommunication Company in the Digital Disruptive Era. **International Journal of Engineering and Technology**, 7, 125-130.
- WESTERMAN, G., BONNET, D. & MCAFEE, A. :2014 The Nine Elements of Digital Transformation. **MIT Sloan Management Review**, 55(3):1-6.
- WHITE, D. D. & BEDNAR, D. A. :1986 **Organizational Behaviour: Understanding and Managing People at Work**. (Boston: Allyn and Bacon), 498.
- WHITTINGTON, J. L., & BELL, R. G. :2016 Leader-member Exchange, Enriched Jobs, and Goal-Setting: Applying Fuzzy Set Methodology. **Journal of Business Research**, 69(4), 1401-1406.
- WILDEROM, C. P., HUR, Y., WIERMSMA, U. J., DEN BERG, P. T. V., & LEE, J. :2015 From Manager's Emotional Intelligence to Objective Store Performance: Through Store Cohesiveness and Sales-Directed Employee Behavior. **Journal of Organizational Behavior**, 36(6), 825-844.
- YILMAZ, İ. A., PAJO, A. & GÜNGÖR, E. :2014 Sanal Ofis ve Sanal Ofiste Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojileri. **Electronic Journal of Vocational Colleges**. C. 4. S. 3: 427-438.
- YILMAZ, T. & AKTAŞ, F. :2018 Yeni Nesil İstihdam ve Geleceği, **Academia Journal Of Social Sciences**, 1, 47-60.
- ZACCARO, S. J., & KLIMOSKI, R. J. :2002 **The Nature of Organizational Leadership: Understanding the Performance Imperatives Confronting Today's Leaders**. (Vol. 12). John Wiley & Sons.

- ZALEZNIK, A. :2004 Managers and Leaders: Are They Different?. **Harvard Business Review**, 1(1), 67-78.
- ZEIKE, S., Digital Leadership Skills and Associations with Psychological
BRADBURY, K., Well-Being. **International Journal of Environmental
LINDERT, L., & Research and Public Health**, 16(14), 2628.
PFAFF, H. :2019 <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- ZHU, P. :2015 **Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital
Maturity**. Lulu Press, Inc.
- ZOU, W. C., TIAN, Q., Servant Leadership, Social Exchange Relationships, and
& LIU, J. :2015 Follower's Helping Behavior: Positive Reciprocity Belief
Matters. **International Journal of Hospitality
Management**, 51, 147-156.

ANKET FORMU

Onam Formu:

Merhaba, Katılmayı kabul etmiş olduğunuz bu çalışma Sosyal Bilimler alanında bulunan araştırmacılar tarafından yönetilmektedir. Bu çalışmada ifadeleri içtenlikle cevaplamanız beklenmektedir. Tüm ifadelerin cevaplanma süresi yaklaşık olarak 6 dakika sürecektir. Formda yer alan sorulara vermiş olduğunuz cevaplar anonim olarak kaydedilecektir. Araştırmacılar bu cevapların yalnızca bu araştırma için kullanılacağını ve ilgili cevapların başka hiçbir amaçla kullanılmayacağını taahhüt etmektedir. Araştırmanın herhangi bir anında katılımcı ayrılma hakkına sahiptir. Bilimsel araştırmaya göstermiş olduğunuz destek için çok teşekkürler!

Demografik Bilgiler:

1. Kaç Dil Biliyorsunuz?
 - a. 1
 - b. 2
 - c. 3+
2. Cinsiyetiniz Nedir?
 - (a) Erkek
 - (b) Kadın
3. Toplam İş Deneyiminiz Kaç Yıldır?
 - a. 0-3 yıl
 - b. 4-12 yıl
 - c. 13-21 yıl
 - d. 22 yıl ve üzeri
4. Çalışma Şekliniz Nasıldır?
 - (a) Tam zamanlı

- (b) Yarı zamanlı
(c) Serbest ve Dönemsel zamanlı
5. Hangi Sektörde Çalışıyorsunuz?

Bilişim Teknolojileri

Eğitim

Elektrik ve Elektronik

Finans

Gıda

İnşaat

Kültür, Sanat ve Tasarım

Medya, İletişim ve Yayıncılık

Otomotiv

Tekstil, Hazır Giyim ve Deri

Ticaret (Satış ve Pazarlama)

Turizm, Konaklama, Yiyecek-İçecek Hizmetleri

Ulaştırma, Lojistik ve Haberleşme

Diğer

6. İş Yerinizde Kaç Kişi Çalışıyor?
- a. 0-10
b. 11-50
c. 51-200
d. 201+
7. Uzaktan Çalışma Gerçekleştiriyor musunuz? 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.
8. Covid 19 salgınının gündelik rutininize etkisini 1 ile 5 arasında değerlendiriniz.

Takım Üye Etkileşimi Ölçeği

13-maddeli Takım Üye Etkileşimi Kalitesi Ölçeği (Seers vd., 2014). Türkçe uyarlama: (Büyükbaş, 2017)

1. Diğer üyeler beni sıklıkla destekler ve cesaretlendirir.
2. Ben diğer üyeleri sıklıkla destekler ve cesaretlendiririm.
3. Diğer üyeler benden beklentilerini bana açıkça ifade ederler.
4. Ben diğer üyelerden beklentilerimi onlara açıkça ifade ederim.
5. Diğer üyeler benim gayretlerimi genelde takdir ederler.
6. Ben diğer üyelerin gayretlerini genelde takdir ederim.
7. Diğer üyeler genelde benim için kolaylaştırıcı şekilde hareket ederler.
8. Ben genelde diğer üyeler için kolaylaştırıcı şekilde hareket ederim.
9. Meşgul olduğum zaman diğer üyeler bana çoğu kez gönüllü yardım ederler.
10. Diğer üyeler meşhur olduğu zaman çoğu kez onlara gönüllü yardım ederim.
11. Diğer üyeler bana sık sık uygulayabileceğim fikirler önerirler.
12. Ben diğer üyelere sık sık uygulayabilecekleri fikirler öneririm.
13. Diğer üyelerle ilişkinizi genelde nasıl nitelendirirsiniz? (Likert ölçeği, son derece etkisiz-son derece etkili.)

Dijital Liderlik Ölçeği

Sabrina Zeike ve arkadaşları (2019), 2 alt boyuttan oluşmaktadır.

1. Dijital araçları kullanmanın eğlenceli olduğunu düşünüyorum.
2. Dijital bir uzman olduğumu söyleyebilirim.
3. Dijital bilgi söz konusu olduğunda, her zaman güncel durumdayım.
4. Birimimizde dijital dönüşümü proaktif bir şekilde ilerletiyorum.
5. Başkalarını dijital dönüşüm konusunda heyecanlandırabilirim.
6. Dijital dönüşüm için gerekli olan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikrim var.