



Sosyal Bilimler
EKEV AKADEMİ
dergisi

Makalenin geliş tarihi: 05.06.2024
1.Hakem Rapor Tarihi: 07.09.2024
2.Hakem Rapor Tarihi: 09.09.2024
3. Hakem Rapor Tarihi: 20.12.2024
Yayına Kabul Tarihi: 10.01.2025

eISSN:2148-0710 - pISSN:1301-6229

ÖRGÜTLERİN DİJİTALLEŞME SÜREÇLERİNDE LİDERLİK TARZLARININ SÜREÇ BAŞARISINA ETKİSİ¹

Remziye Tuğçe PASİNLİ*-Esin Benhür AKTÜRK**

Öz

Günümüz iş dünyasında, işletmelerin dijital dönüşümü, rekabet avantajı elde etme ve sürdürülebilirliği sağlama açısından kritik bir öneme sahiptir. Ancak, dijitalleşme sürecinin etkili bir şekilde yönetilmesi, teknolojik altyapı ve stratejilerle sınırlı değildir; aynı zamanda liderlik kalitesi ile de yakından ilişkilidir. Liderlik, değişen iş ortamında belirleyici bir rol oynamaktadır. Dijitalleşme sürecinde liderlerin, hızlı değişime uyum sağlama, inovasyonu teşvik etme ve çalışanları motive etme gibi becerilere sahip olması gerekmektedir. Ayrıca, liderlerin vizyoner bir bakış açısına sahip olmaları ve organizasyonel değişim sürecini etkili bir şekilde yönlendirebilmeleri kritiktir. Bu çalışma, örgütlerin dijitalleşme süreçlerinde liderlik tarzlarının önemini araştırmaktadır. Hangi liderlik tarzlarının dijital dönüşümü başarıyla yönlendirebileceğini anlamak, işletmelerin stratejik kararlar almasına ve uygun liderlik stratejilerini benimsemesine yardımcı olacaktır. Farklı liderlik tarzlarının farklı sonuçlar doğurabileceği unutulmamalıdır ve bu nedenle lider seçimi büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın sonuçları işletmelere, dijitalleşme sürecinde doğru liderlik tarzlarını belirleme konusunda rehberlik edecek ve organizasyonel dönüşümü başarıyla yönlendirebilmelerine yardımcı olacaktır. Bu, işletmelerin rekabet güçlerini artırarak sürdürülebilir başarıya ulaşmalarına katkı sağlayacaktır. Sonuç olarak, dijitalleşme sürecinde liderlik tarzlarının belirleyici bir faktör olduğunu ve doğru liderlik yaklaşımının işletmeler için rekabet avantajı sağlayabileceğini vurgulamak önemlidir. Bu nedenle, işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini belirlerken liderlik faktörünü göz önünde bulundurmaları kritik öneme sahiptir. Veriler evren olarak belirlenen İstanbul Sanayi'nde çalışan kişilere anket gönderilerek toplanmıştır. Sonuç olarak, araştırmanın işletmeler için önemli bir rehberlik kaynağı olduğunu söyleyebiliriz. Liderlik tarzlarının dijitalleşme sürecine etkilerini anlamak, şirketlerin bu süreci daha etkili bir şekilde yönetmelerine yardımcı olabilir ve rekabet avantajı elde etmelerine katkıda bulunabilir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Liderlik tarzları, Dönüşüm, Teknolojik dönüşüm.

The Effect of Leadership Styles in the Digitalization Process of Organizations on the Success of the Process

Abstract

In today's business world, the digital transformation of enterprises is of critical importance for gaining a competitive advantage and ensuring sustainability. However, effectively managing the digitalization process is not limited to technological infrastructure and strategies; it is also closely related to the quality of leadership. Leadership plays a decisive role in the changing business environment. During the digitalization process, leaders need to possess skills such as adapting to rapid change, promoting innovation, and motivating employees. Additionally, it is crucial for leaders to have a visionary perspective and be able to effectively guide the organizational change process. This study investigates the importance of leadership styles in the digitalization processes of organizations. Understanding which leadership styles can successfully steer digital transformation will help businesses make strategic decisions and adopt appropriate leadership strategies. In particular, the transformational leadership style can accelerate organizational change and increase employee engagement during the digitalization process. It is important to remember that different leadership styles can yield different outcomes, making the choice of leaders highly significant. In this context, the results of this study will guide

¹ Bu çalışma, Remziye Tuğçe PASİNLİ'nin Yüksek Lisans tezinden türetilmiştir.

* Yüksek Lisans Öğrencisi, İstanbul Aydın Üniversitesi, İşletme Yönetimi, remziyeelmaci@stu.aydin.edu.tr, <https://orcid.org/0009-0000-7507-9735>

** Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Aydın Üniversitesi, Yönetim ve Organizasyon, esin.benhur@hotmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-5756-1042>

businesses in determining the right leadership styles for the digitalization process and help them successfully direct organizational transformation. This will contribute to achieving sustainable success by enhancing the competitive strength of businesses. In conclusion, it is important to emphasize that leadership styles are a determining factor in the digitalization process and that the right leadership approach can provide a competitive advantage for businesses. Therefore, it is critical for businesses to consider the leadership factor when determining their digital transformation strategies. The data were collected by sending a survey to individuals working in the Istanbul Industry sector. Consequently, we can say that your research serves as an important guide for businesses. Understanding the impact of leadership styles on the digitalization process can help companies manage this process more effectively and contribute to gaining a competitive advantage.

Keywords: Digitalization, Leadership styles, Transformation, Technological transformation.

1. Giriş

Liderlik kavramı tarihten bu yana tartışma konusu olmuş olup süreçle değişen birçok tanıma sahip olmuştur. Hala tartışılan ve herkesin net şekilde anlamaya varamadığı kavram için birçok tanımlama mevcuttur. Değişen dünya görüşleri ile birlikte liderlik kavramının da değiştiğini ve aslında yaşayan bir tanım olduğunu söyleyebiliriz. Biz bu çalışmada liderlik kavramlarını literatür desteği ile tanımlayarak, dijitalleşme sürecinde öne çıkan liderlik özelliklerinden bahsetmiş bulunmaktayız. Literatürde liderlik, dijitalleşme gibi kavramlar üzerine birçok çalışma olmasına rağmen, organizasyonlar için sürecin başarısına hangi lider tipinin etkili olduğu ile alakalı bir çalışmaya rastlanmaması nedeni ile özgün bir çalışmadır.

1.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Liderlik kavramı XX. Yüzyıl tarihlerine dayanmakta olup özellikle sanayi devrimi ile önemli hale gelen yönetim ve organizasyon idareleri nedeni ile yeni liderlik ve organizasyon teorileri ve kalite tanımlarını önemli hale getirmiş ve sosyal bilimlerde bir alan konumuna taşımıştır (Erdem & Dikici, 2009).

Liderlik coğrafya ve kültürden bağımsız bir şekilde ortaya çıkan bir kavramdır. Aslında liderlik toplum içindeki lider kavramı İngilizce kökenli “leadership” kelimesinden gelmektedir. Bu kelimeyi köklerine ayırdığımızda “leader” ve “ship” olarak karşılık bulmaktadır. Ayrı ayrı anlamlandırdığımızda öncülük yapmak, rehberlik yapmak ve grup anlamları olduğunu görmekteyiz. İnsanlar eskiden beridir grup olarak yaşamak ve yollarına grup olarak devam etmek istemektedirler. Bu insan doğasında var olan bir durumdur. İnsan, kendi ihtiyaçlarını karşılayabilmek için bir gruba dahil olma gereksinimi hissetmektedir. Liderler bu grubun, organize olan yol göstereni rehberlik eden ve başarı veya başarısızlığından sorumlu tutulan kişidir (Küçüközkın, 2015).

Lider, grupları belirli bir amacı başarmak için birbiri etrafına toplayan kişidir. Aynı zamanda onları motive eden kişidir. Liderin oluşabilmesi için belirli amaç için bir araya gelmiş bir grup ve grubun seçmiş olduğu bir kişiye ihtiyaç vardır. Yani lider bu grup üyelerinin izlediği kişi olmaktadır (Güney, 2017).

Liderlik kavramını bir süreç gibi de ele alabiliriz. Lider bir kişi iken liderlik bu kişinin yürüttüğü bir süreç olarak ele alınmaktadır. Bir araya gelen ve aynı hedefleri amaçlayan grupların çabalarını yönetmek ve işlerini koordine etmek, başarı için onları hazırlamak ve yönlendirmek süreçleridir ve bu grubu etkilemek sürecidir denilebilir (Güney, 2017).

1.2. Liderlik Tarzları

1.2.1. Karizmatik Lider

Karizmatik liderlik terimi ilk kez Max Weber tarafından "karizmatik yetki" olarak tanımlanmıştır. Yunanca kökenli olan "karizma", ilahi ilham yeteneğini ifade eder. Weber, karizmatik

liderliği sıra dışı ve liderlik yetenekleri olağanüstü olan kişiler için kullanmıştır. Robert House, 1977'de karizmatik liderlik kavramını örgütsel bağlamda literatüre sokmuştur. House'a göre, karizmatik liderler izleyiciler üzerinde büyük bir etkiye sahiptir; izleyiciler liderlerini sorgusuz sualsiz takip eder, onlara bağlılık gösterir ve onlara itaat eder. Karizmatik liderler, astlarının fikirlerini dikkate alır, motivasyonlarını artırır ve onlara ilham verir. Conger ve Kanungo'nun karizmatik atıf teorisine göre, liderlerin bazı özellikleri vardır: vizyonu geliştirebilmek, birlik duygusu oluşturmak, izleyicilerin amaçlarını ortak bir hedefe göre organize etmek vb. Karizmatik liderlik için gerekli özellikler arasında vizyon sahibi olma, örnek teşkil etme, risk alma yeteneği, performans yönelimi, çevresel yasaklara duyarlılık gibi faktörler bulunmaktadır (Anış, 2022; Karabörk, 2023; Karakılıç & Koçak, 2022; Kaya, 2022; Sarihan & Bolelli, 2022).

1.2.2. Otokratik Lider

Otokratik liderlik, liderin mutlak otoritesine dayanan, astlarına söz hakkı tanımayan bir liderlik tarzıdır. Otokratik liderler, astlarının sorgusuz sualsiz itaatinin beklentisi içindedirler ve genellikle emirleri açıklamadan beklerler. İletişim kanalı genellikle tek yönlüdür ve lider, astlarından gelen önerileri nadiren kabul eder. Lider, gücünü otoritesinden alır ve genellikle ödül ve ceza yöntemlerini kullanarak astlarını motive etmeye çalışır. Otokratik liderlik, hızlı karar almanın gerektiği durumlarda tercih edilen bir liderlik tarzıdır, ancak çalışan motivasyonunu düşürebilir ve yaratıcılığı azaltabilir. Astlarını karar mekanizmasının dışında bırakma, iletişim beceriksizliği, astların düşüncelerini önemseme gibi özellikler otokratik liderliğe özgüdür (Anış, 2022; Karabörk, 2023; Karakılıç & Koçak, 2022; Kaya, 2022; Sarihan & Bolelli, 2022).

1.2.3. Demokratik Lider

Demokratik liderlik, White ve Lippitt tarafından 1960'larda tanımlanan bir liderlik tarzıdır. Lider, sorumlulukları takipçileriyle paylaşır ve karar süreçlerine onları dahil eder. Ekip içinde açık iletişim vardır ve lider, takipçileriyle iç içe olmaktan hoşnut olur. Liderin belirlediği bir hedef yoktur, hedefler birlikte belirlenir ve lider ile ekip aynı hedefe sahiptir. Astlar, kendi sorumluluklarını ve inisiyatiflerini alırlar ve lider genellikle ödül sistemini tercih eder. Lider, astlarının duygusal ve sosyal problemlerinde yardımcı olur ve ekip içi iletişim ve birlik açısından önemlidir. İçsel motivasyonun önemli olduğu bu liderlik tarzında başarılar takdir edilir ve değer verilir. Demokratik liderlikte sakıncalı yanlar ise karar verme süreçlerinin uzaması ve bazen astların uzman olmadıkları konularda fikir beyan etmeye çalışmalarıdır. Çalışanlarla yetki ve sorumluluklar paylaşılır, hedefler ekip ile birlikte belirlenir. Açık iletişim vardır, lider eleştiriye açıktır ve astlarının duygusal ve sosyal problemlerinde yardımcı olur. Ekip içi güven duygusu ve yardımlaşma yoğundur, bu da ekip içi iletişim rahatlığı ve yakınlığını artırır. Astlar yönetim ile alakalı deneyim kazanır, motivasyon yüksektir ve lider uzmanlık yetkilerini ekip motivasyonu ve eğitimi için kullanır (Anış, 2022; Karabörk, 2023; Karakılıç & Koçak, 2022; Kaya, 2022; Sarihan & Bolelli, 2022).

1.2.4. Vizyoner Lider

Vizyoner liderlik, geleceğe yönelik bir amaç, hedef veya hayal olan "vizyon" üzerinde odaklanır. Vizyoner liderler, toplumları etkileyen ve harekete geçiren kişilerdir. Bu liderlik tarzı için kişisel başarı, örgütün vizyon hedefine ulaşmasıyla sağlanabilir. Çalışanlara hedeflerin net olarak belirlenmesi ve nasıl ulaşacakları konusunda serbestlik tanınması önemlidir. Vizyoner lider, harekete geçirici, planlayıcı ve ekibiyle birlikte hareket eden bir liderdir.

Vizyoner liderin özellikleri şunlardır (Anış, 2022; Bayram, 2023; Karabörk, 2023; Karakılıç & Koçak, 2022; Kaya, 2022; Sarihan & Bolelli, 2022):

- Örgüt için vizyon oluşturma

- Hedefleri ve planları net şekilde ifade etme
- Ekipleri serbest bırakma ve sorumluluk almalarına izin verme
- Çalışanları motive etme
- Değişimlere ayak uydurma ve farklı bakış açılarıyla konuları ele alma
- Gelecekte olabilecek senaryolara göre planlama yapabilme

1.2.5. Hizmetkar Lider

Hizmetkar liderlik, Robert Greenleaf tarafından 1970 yılında literatüre kazandırılmıştır. Liderler, çalışanların ihtiyaçlarını ve memnuniyetlerini ön planda tutarlar. Başarı elde edildiğinde kendilerini değil ekibi ön planda tutarlar. Hizmetkar liderler, dönüşümcü ve karizmatik lider türlerini de barındırabilir. Güçleri, çalışanların mutluluğu ve düşünceleri üzerine kurulmuştur. Adalet ve eşitlik temel prensiplerdir. Her çalışanın değerli olduğunu hissettirirler ve sorunlarla ilgilenirler.

Olumlu özellikleri şunlardır (Bayram, 2023; Karabörk, 2023; Kaya, 2022; Özdemir, 2023a; Uçar, 2022):

- İyi dinleyicilerdir ve empati kurarlar.
- Gelecek öngörülerinde başarılıdırlar ve vizyon sahibidirler.
- Güçlerini paylaşırlar ve sorumluluk verirler.
- Hesap verebilirler.
- Olumsuz yanları şunlardır:
- Suistimale açık olabilirler.
- Karar alma mekanizması yavaş olabilir.
- Çalışanların gelişimini örgüt hedeflerinden önce tutabilirler.
- Uygulanmaları zaman alabilir.

1.2.6. Etkileşimci Lider

Etkileşimci liderlik, 1978 yılında Bass tarafından literatüre kazandırıldı. Liderler, amaçlarına ulaşmak için takipçilerden destek alır ve karşılığında ödüller sunarlar. Transaksiyonel liderlik olarak da bilinir ve işlemsel bir yaklaşımı vardır. Yönetici ve çalışanlar arasında karşılıklı etkileşimin olduğu bir liderlik türüdür. Yöneticiler, astlarını ödülleriyle motive eder ve işlerin planlanmasında rehberlik ederler. Astlar, belirlenen kurallara ve beklentilere uymak zorundadırlar. Motivasyon ödül sistemine dayanır ve işler isteyerek değil, ödül veya ceza beklentisiyle yapılır.

Etkileşimci liderin özellikleri şu şekilde özetlenebilir (Karakılıç & Koçak, 2022, Karabörk, 2023; Kaya, 2022; Sarihan & Bolelli, 2022):

- Performansa bağlı olarak ödül-ceza yöntemi kullanır.
- Sorumluluk ve karar almaktan çekinir.
- Gücünü statü ve yetkiden alır.
- Motivasyon kaynağı olarak ödülü kullanır. Hedefleri net şekilde ifade eder ve uyulmasını bekler.

1.2.7. Dönüşümcü Lider

Dönüşümcü liderlik, uzun vadeli bakış açısına sahiptir ve soyut kavramlar üzerine odaklanır. Lider, izleyicilere bir vizyon edinmeleri için rehberlik eder ve onların yeteneklerini ortaya çıkarır. İçsel motivasyonu maddi motivasyondan daha önemli görür ve geliştirilmesine odaklanır. Liderlikte kullanılan yöntemler şunlardır. İdealleştirilmiş etki: Liderin davranışları ve sözleri izleyiciler tarafından idealize edilir. Telkinle güdüleme: Kişisel amaçları soyutlayarak grup amaçlarını vurgular. Entelektüel uyarım: Yenilikçi ve sorgulayıcı bir bakış açısıyla yeni çözümler bulmaya teşvik eder. Bireysel destek: İzleyicilerin bireysel ihtiyaçlarını dikkate alır ve onlara destek olur.

Dönüşümcü liderin özellikleri şunlardır (Bayram, 2023; Erkuş & Günlü, 2008):

- Geleceğe yöneliktir ve iletişimi çeşitli yöntemlerle sağlar.
- İçsel motivasyonu hedefler ve özgüvene önem verir.
- Hedefler ve ortak değerler üzerine odaklanır ve vizyon oluşturmayı hedefler.

1.2.8. Serbest Bırakıcı Lider

Serbest bırakıcı liderlikte lider, astlara hedefleri ve görevleri verir, ancak sonrasında aldıkları kararlara müdahale etmez. Her astı lider olarak görür ve kendi kararlarını almalarını bekler. Bilgi ihtiyacı olduğunda astları bilgilendirir, ancak karar alma sürecine müdahale etmez. Yine de lider, alınan kararlardan ekip adına sorumludur. Bu liderlik tarzı her zaman uygun değildir. Astların yeterli eğitim, tecrübe ve iş bilgisine sahip olması gereklidir. Aksi takdirde, ekiplerde sorunlar ortaya çıkabilir. Bilim insanları, ar-ge çalışanları gibi sorumluluk almaktan kaçınmayan ekiplerde daha uygun olabilir. Serbest bırakıcı liderlik, liderin otoritesini tam olarak kullanamayacağı ve örgütün hedeflerine tam olarak uyamayabileceği için örgüt içi çatışmalara neden olabilir (Tunçbilek & Kaya, 2008) .

1.3. Liderliğin Örgütte Şekillenmesinde Rol Oynayan Teoriler

1.3.1. Özellikler Teorisi

Özellikler teorisi, liderlik kavramıyla ilgili geliştirilen ilk teorilerden biridir ve liderliğin bireylerin doğuştan sahip oldukları karakteristik özelliklere dayandığını savunur. Bu teori, Carlyle'ın "Büyük Adam Teorisi"ne dayanır ve liderlerin üstün zekâ, karizma ve diğer farklı fiziksel ve zihinsel özelliklere sahip olması gerektiğini öne sürer (Hacicaferoğlu, 2023; Koçak, 2022; Uçar, 2022). Carlyle'a göre liderlik sonradan kazanılabilen bir yetenek değil, doğuştan gelen bir nitelik (Küçüközkan, 2015).

Teori, liderliğin fiziksel özellikler (örneğin boy, yaş, cinsiyet), zihinsel beceriler (örneğin problem çözme yeteneği, stres yönetimi) ve karizma gibi sosyal niteliklere dayandığını ifade eder. Brestrich (2000), başarılı liderlerin yüksek stres toleransı, güvenilirlik ve açık hedeflere yönelme gibi zihinsel özelliklere sahip olduğunu belirtmiştir. Bu bağlamda, özellikler teorisi liderliği bireylerin doğuştan gelen nitelikleriyle açıklamaya çalışmıştır (Güney, 2017; Özdemir, 2023a).

Ancak bu yaklaşım, liderlik davranışlarının çevresel ve durumsal faktörlere göre şekillenebileceğini göz ardı ettiği için eleştirilmiştir. Özellikle davranışsal ve durumsal liderlik teorilerinin ortaya çıkmasıyla birlikte, özellikler teorisinin eksiklikleri daha belirgin hale gelmiştir (Hacicaferoğlu, 2023; Koçak, 2022).

Özellikler kuramını büyük adam teorisi ile de açıklamak mümkündür. Bu teoriye göre liderlik doğuştan gelen özelliklere bağlıdır ve sonradan edinilebilen bir yetenek değildir. Liderlik kişilere doğuştan verilen özellik olduğu için bu teoriye göre liderlik daha efsanevi ve tanrısal bir imgedir. Bu da teoriyi spekülatif hale getirmektedir. Aynı zamanda teorinin eksik kalmasına neden olan sebep de budur. Liderlerin etrafındaki koşullar ne olursa olsun tanrı sallaştırılan bir imge olmasından dolayı liderlerin

her türlü başarılı olduğunu kabul eden bir durum birçok profesyonel tarafından yanlış karşılanmaktadır. Bu kuram tarihte büyük liderlerin kişiliklerine göre anlam bulmuş ve zamanla liderliğin sonradan da kazanılabilen bazı özelliklerin ortaya çıkması ile birlikte anlamını yitirmiştir. Yani bu görüş zamanla kendini diğer görüşlere bırakmıştır (Hacicaferoğlu, 2023; Kaya, 2022; Koçak, 2022; Uçar, 2022; Yeltan, 2022).

1.3.2. Davranışsal Teoriler

Özellikler teorisinin yetersiz kaldığı anlaşıldıktan sonra ortaya konulan teoridir. Özellikler teorisinde liderlerin daha çok karakteristik özelliklerine eğilirken davranışsal teoride liderlerin astlarıyla olan ilişkileri daha çok ön plana çıkmaktadır. Daha çok davranışlar üzerine kurgulanmış bir teoridir. Davranışsal teoriye göre liderlerin astlarına yaptığı iş bölümü, çıkan krizleri yönetme biçimi, grup içi iletişimi ile liderlik bağdaştırılmaktadır. Liderlerin nasıl iş bölümü yaptığı, lider takipçi ilişkilerinin nasıl olduğu, liderin hangi konuyu nasıl ele aldığı gibi durumlar değerlendirilmiştir.

Bu teoride liderden ziyade takipçilerin de lidere olan davranışları incelenmektedir. Konuya sadece lider açısından değil takipçinin etkileşimi açısından da bakılmaktadır. Bu nedenle bu teori için çeşitli araştırmalar yapılmıştır (Hacicaferoğlu, 2023; Kaya, 2022; Koçak, 2022; Uçar, 2022; Yeltan, 2022).

Bunlardan en önemlileri;

1. Blake ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi modeli
2. Michigan üniversitesi liderlik araştırması
3. Ohio State üniversitesi liderlik çalışmaları
4. McGregor'un X ve Y teorisi
5. Rensis Likert Modeli

1.3.3. Durumsal Teoriler

Davranışsal olarak açıklanan liderlik teorileri hangi durumda hangi lidere ihtiyaç olunur konusunda eksik kalmıştır. Bu anlamda yapılan sosyal çalışmalar ile durumsallık yaklaşımı ortaya çıkmıştır. Örgütlerin kültürlerine ve çalışanların özelliklerine, belirlenen hedeflere göre liderlik özellikleri farklılık gösterecektir. Durumsal yaklaşım ile farklılık gösteren bu liderlik özellikleri araştırılmıştır.

Özellikler ve davranışsal yaklaşımlardaki eksiklikler nedeni ile durumsal yaklaşım ihtiyacı ortaya çıkmış ve bu yaklaşım için diğer iki yaklaşıma kıyasla daha modern bir yaklaşım tipi de denilebilir. Durumsal liderlik çalışmaları 1970'li yıllardan süregelen bir yaklaşımdır. Bu yaklaşım ile birlikte liderliğin standart prosedürleri dışına çıkmıştır.

Kısacası durumsallık yaklaşımı bize her şarta uygun tek bir lider tipi yoktur ve örgüt kültürüne, çalışan özelliklerine ve duruma göre liderlik tipleri değişkenlik göstermektedir.

Durumsallık yaklaşımları arasında aşağıdaki yaklaşımlar bulunmaktadır;

- Fiedler'in durumsallık kuramı
- Yol amaç kuramı (Robert House ve Martin Evans)
- Vroom ve Yetton'un Normatif Kuramı
- Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Kuramı
- Reddi'nin üç boyutlu Liderlik Kuramı (Etkili ve etkisiz lider)

Durumsallık yaklaşımına göre bazı durumlarda otokratik lider özellikleri taşımak gerekirken bazı durumlarda ise demokratik lider özelliklerine sahip olmak gerekebilir. Liderlik özellikleri duruma bağlı olarak değişkenlik göstermelidir. Bu durumları özetlemek gerekirse, örgüt özelliği, örgütün amacı, izleyenlerin yetenekleri ve beklentileri, liderin kişisel becerileri ve hiyerarşideki ilişkisi şeklindedir (Bakan & Büyükbeşe, 2010; Demir vd., 2010; Hacicaferoğlu, 2023; Kaya, 2022; Koçak, 2022; Yeltan, 2022).

1.4. Örgütlerde Dijitalleşme

1.4.1. Örgüt Kavramı

Örgüt kavramı 3 farklı anlamda kullanılmaktadır. İlki yapı iskelet anlamına gelmektedir. İkincisi bu iskeletin oluşturulma süreci ve faaliyet örgütlenme anlamında kullanılmaktadır. Üçüncüsü ve en az yaygın olan anlamı ise varlıklar arasında sosyal sisteme verilen addır (Güney, 2017).

Örgüt, toplumsal ihtiyaçların karşılanması için daha öncesinde belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için güçlerini birleştiren insanlardan oluşan açık bir sistemdir. Yani örgüt kavramını genelleyecek olursak, iki veya daha fazla kişinin bilerek oluşturdukları eylem ve güç birliğidir. Bu tanıma göre bir topluluğa örgüt diyebilmek için gerekli olan durumlar, belli bir amaç için bir arada olmak, eylem ve güç birliği yapmış olmak ve birden fazla insandan oluşmasıdır. Örgüt ile sosyal birim arasındaki en önemli fark ise belirli bir amaçlarının olması ve sosyal yapılarının açıkça belirtilmiş olmasıdır (Güney, 2017).

1.4.2. Dijitalleşme Kavramı

Dijitalleşme fiziksel verilen sayısallaştırılarak teknolojik ortamlara aktarılması ile bilgiye daha pratik yollarla ulaşabilme sürecidir. Bu süreçte her bir teknolojik yenilik diğer yeniliği tetiklemektedir. Böylece domino etkisi ile süreç birbirini kamçılıyarak ilerlemektedir (Okumuşoğlu vd., 2023). Dijitalleşme kavramı bilgiye kolaylıkla ulaşabilmek için ilgili bilgilerin teknolojik ortamda sayısallaştırılması şeklinde de tanımlanmaktadır. Dijitalleşme ile şirketlerin pazar payları etkilenmiş rekabetinde tarzı değişmiştir. Bu nedenle şirketler pazar paylarını genişletmek veya elde tutabilmek adına eski yöntemlerini bırakarak dijitalleşmeyi benimsemek ve bu süreci başlatmak durumunda kalmışlardır (Yavuz, 2008).

Dijitalleşme süreci 4 evreden meydana gelmektedir.

1. Dönem 1970-1990 yılları arası. 3. Sanayi devriminin başladığı dönem olarak da adlandırılabilir. Kişisel bilgisayar kullanımının başladığı dönemdir (Okumuşoğlu vd. 2023).
2. Dönem 1990-2005 yılları arası. Bilgisayar kullanımının kişisel alanlarda artması ve internet kullanımının yaygınlaştığı yıllardır.
3. Dönem 2005 -2015 yılları arası internet artık bilgi alışverişinin rahatlıkla yapılabildiği bir ortam oluşturmuştur. İnsanlar sadece aradıklarını bulmak için değil kendi bildiklerini de paylaştıkları platformlara rahatlıkla ulaşmaya başlamıştır. Sosyal medya dönemi başlamıştır. Şirketlerin hem Pazar algıları oldukça değişmiş hem de yeni ürün modelleri ve yeni pazarlama teknikleri meydana gelmiştir. Yer ve zaman kavramı neredeyse ortadan kalkmış müşteri – firma ilişkileri ve iletişimleri sürekli hale gelmiştir.
4. Dönem ise 2005 ve sonrasıdır. Bu dönem endüstri 4.0 ile ilerleyen bir dönemdir. Üretim süreçlerinin teknolojik gelişmeler ile birlikte yenilendiği ürünlerin artık tedarikçiden müşteriye kadar olan bütün süreçlerinin teknoloji sayesinde izlenebilir olduğu bir süreçtir.

Dijitalleşme süreçlerinin bu evreleri bir diğerini tetiklemiş ve gelişmesini sağlamıştır (Okumuşoğlu vd., 2023; Özdemir, 2023b).

1.4.3. Örgütlerde Dijitalleşme ve Liderlik

Günümüzde dijitalleşme, sadece teknolojik bir dönüşüm değil aynı zamanda sosyal ve organizasyonel bir dönüşüm olarak da ele alınmaktadır. Özellikle yapay zeka (AI), büyük veri analitiği, blockchain teknolojisi ve nesnelerin interneti (IoT) gibi gelişmeler, liderlerin stratejik ve operasyonel karar alma süreçlerinde önemli değişimlere neden olmuştur (Kane vd., 2021).

Dijital liderlik kavramı, liderlerin dijitalleşme süreçlerinde çalışanları motive etme, organizasyonu yeniden yapılandırma ve değişime rehberlik etme kapasitelerini ifade eder (Westerman vd., 2020). Dijital liderlerin vizyoner olmalarının yanı sıra, belirsizliğin yüksek olduğu ortamlarda stratejik esneklik gösterebilmesi gerektiği vurgulanmaktadır.

1.4.4. Liderlik Tarzları ve Dijitalleşme

Yapılan araştırmalar, dönüşümcü liderlik tarzının dijitalleşme süreçlerine olumlu etkiler yaptığını göstermektedir. Özellikle dönüşümcü liderlerin yenilikçiliği teşvik eden yapıları, çalışanların dijitalleşme süreçlerini daha kolay benimsemelerine olanak tanır (Li vd., 2020).

Demokratik liderlik ise, çalışan katılımını artırarak dijitalleşme süreçlerinde iletişim ve uyumu güçlendirmektedir. Bununla birlikte otokratik liderlik tarzı, genellikle bu süreçlerde direnç oluşturduğu için önerilmemektedir (Karakılıç & Koçak, 2022).

Literatürde dijitalleşmenin liderlik üzerindeki etkisini ele alan çalışmaların çoğu, liderlerin teknolojik değişimlere uyum sağlama kapasitelerine odaklanmaktadır. Örneğin, Kane vd. (2021), dijital liderlerin daha hızlı öğrenme ve karar verme yeteneğiyle organizasyonları rekabetçi bir avantaja taşıyabileceğini göstermektedir.

2. Yöntem

Bu araştırma, örgütlerin dijitalleşme süreçlerinde liderlik tarzlarının süreç başarısına etkisini incelemeyi amaçlayan nicel bir çalışmadır. Araştırmada ilişkisel tarama modeli (Karasar, 2016) kullanılmıştır. İlişkisel tarama modeli, değişkenler arasındaki ilişkileri belirlemeye yönelik bir araştırma desendir ve bu çalışmada liderlik tarzları ile dijital dönüşüm süreci arasındaki ilişkileri incelemek için tercih edilmiştir.

1. **H1:** Dönüşümcü liderlik, dijital dönüşüm süreci üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.
2. **H2:** Otokratik liderlik, dijital dönüşüm süreci üzerinde negatif bir etkiye sahiptir.
3. **H3:** Demokratik liderlik, dijital dönüşüm süreci üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.
4. **H4:** Serbest bırakıcı liderlik, dijital dönüşüm süreci üzerinde sınırlı bir etkiye sahiptir.
5. **H5:** Etkileşimci liderlik, dijital dönüşüm süreci üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

2.1. Araştırma Modeli

Araştırmada, liderlik tarzlarının (bağımsız değişkenler) dijital dönüşüm üzerindeki etkileri (bağımlı değişken) incelenmiştir. Aşağıdaki model oluşturulmuştur:

- **Bağımsız Değişkenler:** Dönüşümcü liderlik, otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, etkileşimci liderlik.
- **Bağımlı Değişken:** Dijital dönüşüm süreci başarısı.

2.2. Araştırma Deseni

Bu araştırma, örgütlerin dijitalleşme süreçlerinde liderlik tarzlarının süreç başarısına etkisini inceleyen nicel bir çalışmadır. Araştırmada betimsel ve nedensel karşılaştırmalı desen kullanılmıştır.

Çalışma, ilişkisel tarama modeline dayanmakta olup, liderlik tarzları ile dijital dönüşüm süreci arasındaki ilişkileri belirlemeyi amaçlamaktadır.

2.3. Evren ve Örneklem/Çalışma Grubu

Araştırmada evren, İstanbul Sanayi Odası'na (İSO) kayıtlı sanayi işletmeleri olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, evrenin genel özelliklerini temsil edebilecek şekilde, kolayda örneklem yöntemi kullanılarak 311 katılımcıya ulaşılmıştır. Bu yöntemin tercih edilme gerekçesi hem zaman hem de maliyet açısından uygun bir yaklaşım sunmasıdır. Katılımcılar, sanayi işletmelerinde çeşitli pozisyonlarda çalışan bireylerden oluşmaktadır ve bu durum araştırmanın demografik çeşitliliğini artırmıştır.

Örneklem grubunun sektörel dağılımı detaylandırılmış, katılımcıların pozisyonları ise yönetici, beyaz yakalı ve mavi yakalı olarak sınıflandırılmıştır. Ayrıca, her bir grup içerisindeki katılım oranları tablo formatında sunularak, örneklem temsil yeteneğinin daha net bir şekilde değerlendirilmesi sağlanmıştır. Bu sayede, araştırma bulgularının genellenebilirliği ve uygulama alanındaki güvenilirliği artırılmıştır.

2.4. Veri Toplama Araçları

Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerden ilki dijital dönüşüme karşı uygulanan direnci görmemiz sağlayacak olan Dijital Dönüşüm Ölçeğidir. Mehmet Sağlam'ın (2007) çalışmasından alınmıştır. İlgili ölçek 12 sorudan oluşmakta olup, 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Buna göre 1 hiç 2 nadiren 3 ara sıra 4 çoğunlukla 5 her zaman ifadelerini temsil etmektedir. Anket soruları Mehmet Sağlam'ın 2007 yılında işletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlanması adlı araştırmasından alınmıştır.

Diğer ölçek ise liderlik tarzını anlamamızı sağlayacak olan Liderlik Tarzı Davranış ölçeğidir. Araştırmada iki farklı ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerden ilki dijital dönüşüme karşı uygulanan direnci görmemiz sağlayacak olan Dijital Dönüşüm Ölçeğidir. İlgili ölçek 12 sorudan oluşmakta olup, 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Buna göre 1 hiç 2 nadiren 3 ara sıra 4 çoğunlukla 5 her zaman ifadelerini temsil etmektedir. Anket soruları Mehmet Sağlam'ın 2007 yılında işletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlanması adlı araştırmasından alınmıştır.

Diğer ölçek ise liderlik tarzını anlamamızı sağlayacak olan Liderlik Tarzı Davranış ölçeğidir. Ölçek, literatürde yer alan Bass ve Avolio (1995) gibi çalışmalardan uyarlanmıştır. İlgili ölçek dönüşümcü liderlik, otokratik lider, demokratik lider, etkileşimci lider, serbest bırakıcı lider ve etkileşimci liderlik sorularını kapsamaktadır. Ölçekte toplam 59 soru olup, ilk 10 soru otokratik liderlik hakkında, 11-23 soruları demokratik liderlik hakkında, 24-34 soruları serbest bırakıcı liderlik hakkında, 35-49 soruları dönüşümcü liderlik hakkında, 50-59 soruları etkileşimci liderlik hakkındadır. Sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Buna göre 1 hiçbir zaman 2 nadiren 3 ara sıra 4 çoğunlukla 5 her zaman ifadelerini temsil etmektedir.

İlgili ölçek dönüşümcü liderlik, otokratik lider, demokratik lider, etkileşimci lider, serbest bırakıcı lider ve etkileşimci liderlik sorularını kapsamaktadır. Ölçekte toplam 59 soru olup, ilk 10 soru otokratik liderlik hakkında, 11-23 soruları demokratik liderlik hakkında, 24-34 soruları serbest bırakıcı liderlik hakkında, 35-49 soruları dönüşümcü liderlik hakkında, 50-59 soruları etkileşimci liderlik hakkındadır. Sorular 5'li likert ölçeğine göre hazırlanmıştır. Buna göre 1 hiçbir zaman 2 nadiren 3 ara sıra 4 çoğunlukla 5 her zaman ifadelerini temsil etmektedir.

2.5. Verilerin Analizi

Anket 5'li likert ölçeğine uygun hazırlanmıştır. Araştırmanın tüm verileri SPSS 23.0 paket programında analiz edilmiştir. Çalışmada ikili grupların karşılaştırılmasında Mann Whitney U testi, üç veya daha fazla grubun karşılaştırılmasında Kruskal Wallis H testi uygulanmıştır. Çalışmada ölçekler arasındaki ilişkiyi ölçmek için Spearman testi uygulanmıştır. Veriler normal dağılım göstermediği için parametrik testlerin varsayımları karşılanmadığından bu testler yerine non-parametrik testler tercih edilmiştir.

Tablo 1

Katılımcıların Ölçeklerden Aldıkları Puanların Normal Dağılım Testi Sonuçları

Normal dağılım test sonucu	Shapiro-Wilk	Kolmogorov-Smirnov
Dijital dönüşüm ölçeği	0.000	0.000
Liderlik tarzı davranış ölçeği	0.039	0.016

Dijital dönüşüm ve liderlik tarzı davranış ölçeklerinden elde edilen puanların normal dağılım göstermediği tespit edilmiştir. Bu durum, Shapiro-Wilk ve Kolmogorov-Smirnov normal dağılım testleriyle doğrulanmış ve analiz süreci buna göre yeniden yapılandırılmıştır. Shapiro-Wilk testinden elde edilen sonuçlar ($p < 0.05$), örneklemin normal dağılıma uymadığını göstermiştir. Bu bulgular, parametrik testlerin kullanılmasının uygun olmadığını ortaya koymuştur (Özdemir, 2023b).

Bu sebeple, bağımsız gruplar arasındaki karşılaştırmalar için Mann-Whitney U testi, birden fazla grubun karşılaştırılması için ise Kruskal-Wallis H testi tercih edilmiştir. Bu testler, parametrik testlere kıyasla daha az varsayım gerektirir ve verilerin sıralamalı yapısına dayalı analizler sunar (Field, 2013). Mann-Whitney U testi, iki grup arasındaki medyan farklarını değerlendirirken, Kruskal-Wallis H testi, üç veya daha fazla grup arasındaki farkların anlamlı olup olmadığını incelemek için kullanılmıştır.

Analiz süreci şu şekilde açıklanmıştır:

1. Verilerin normal dağılım göstermediği doğrulanmıştır (Shapiro-Wilk, $p < 0.05$).
2. Parametrik olmayan testlerin seçimi yapılmıştır.
3. Grup karşılaştırmalarında sıralama tabanlı yöntemler kullanılarak sonuçlar elde edilmiştir.

2.6. Araştırma Etiği

Çalışma, bilimsel etik çerçevesinde yürütülmüş olup, İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Etik Kurul Komisyonundan 27.05.2024 tarihinde 2024/06 sayı ile izin alınmıştır.

3. Bulgular

Bulgular kısmında, 311 katılımcının demografik özellikleri ayrıntılı bir şekilde ele alınmıştır. Katılımcıların %56,6'sı erkek ve %43,4'ü kadındır. Ayrıca, katılımcıların %70,4'ü evli, %57,6'sı lisans mezunudur. İş pozisyonları açısından, katılımcıların %30'u yönetici, %70'i mavi ve beyaz yakalı çalışanlar olarak sınıflandırılmıştır. Bu detaylar, tablo formatında okuyucuların dikkatine sunulmuştur.

Örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde, araştırmanın kapsamı, evrenin genişliği ve çalışmanın hedeflediği istatistiksel analizlerin gereklilikleri göz önünde bulundurulmuştur. İstanbul Sanayi Odası'na kayıtlı işletmelerin toplam sayısı dikkate alındığında, 311 kişilik bir örneklem büyüklüğü, örnekleme teorisine uygun olarak yeterli kabul edilmiştir. Özellikle, Yamane'nin (1967) örnekleme formülüne göre, %95 güven düzeyi ve %5 hata payı ile bu büyüklükteki bir örneklem, sonuçların evreni temsil etmesi için yeterli görülmektedir.

Tablo 2*Katılımcıların Demografik Bilgileri*

N=311		N	%
Cinsiyet	Erkek	176	56.6
	Kadın	135	43.4
Yaş	18-25 yaş arası	20	6.4
	26-35 yaş arası	96	30.9
	35-45 yaş arası	93	29.9
	46 yaş üstü	102	32.8
Medeni durumunuz	Evli	219	70.4
	Bekar	92	29.6
Eğitim durumunuz	Lise	32	10.3
	Ön lisans	20	6.4
	Lisans	179	57.6
	Yüksek Lisans/Doktora	80	25.7

Bu bağlamda, çalışma kapsamında ulaşılan 311 kişilik örneklem büyüklüğü, hem demografik çeşitliliği sağlamakta hem de araştırma bulgularının güvenilirliğini artırmaktadır. Ayrıca, bu büyüklük, daha önce benzer konularda yapılmış çalışmalarda önerilen örneklem boyutlarıyla da tutarlılık göstermektedir (Özdemir, 2023a; Hacicaferoğlu, 2023).

Tablo 3*Ölçeklerin Güvenirlik Analizleri*

Ölçekler	Cronbach Alfa Değeri
Dijital dönüşüm ölçeği	0.961
Otokratik liderlik	0.826
Demokratik liderlik	0.942
Serbest bırakıcı liderlik	0.857
Dönüşümcü liderlik	0.957
Etkileşimci liderlik	0.887
Liderlik tarzı davranış ölçeği	0.908

Tablodan görüldüğü üzere dijital dönüşüm ölçeği, liderlik tarzı davranış ölçeği ve alt boyutlarının Cronbach Alpha iç tutarlılık katsayıları yeterli seviyededir. (Nunnally, J. C. ,1978)

Tablo 4*Katılımcıların Dijital Dönüşüm Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı*

Ölçek	Ort.	S.S	Median	IQR	Min	Max
Dijital dönüşüm ölçeği	3.65	0.87	3.75	1.25	1	5

3,65 puanının "yüksek" olarak değerlendirilmesi, Likert tipi ölçeklerde genellikle kullanılan puan aralıklarına dayanmaktadır. Beşli Likert ölçeğinde, 1 ile 5 arasında değişen bir derecelendirme yapılır ve bu derecelendirme genellikle şu şekilde sınıflandırılır:

- 1,00–1,80: Çok Düşük

- 1,81–2,60: Düşük
- 2,61–3,40: Orta
- 3,41–4,20: Yüksek
- 4,21–5,00: Çok Yüksek

Bu sınıflandırmaya göre, 3,65 puanı "yüksek" kategorisine girmektedir. Bu değerlendirme, Tavşancıl (2002) ve Karasar (2016) tarafından Likert ölçeklerinin yorumlanmasında sıklıkla kullanılan standartlara dayanmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeğin güvenilirliği de kontrol edilmiş ve Cronbach's Alpha katsayısı 0,85 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, ölçeğin yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu göstermektedir (Nunnally, 1978).

Tablo 5

Katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinden Aldıkları Puanların Dağılımı

Liderlik tarzı davranış ölçeği	Ort.	S.S	Median	IQR	Min	Max
Otokratik liderlik	2.80	0.79	2.78	1.10	1	5
Demokratik liderlik	3.65	0.81	3.84	1.15	1	5
Serbest bırakıcı liderlik	3.25	0.50	3.27	0.64	1.64	4.45
Dönüşümcü liderlik	3.61	0.85	3.80	1.27	1	5
Etkileşimci liderlik	3.25	0.52	3.20	0.50	1.70	5

Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları olan otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik puanları, örneklemdeki genel dağılım ve belirlenen referans değerlere göre yüksek seviyededir. Bu, katılımcıların bu liderlik tarzlarında, belirlenen skala veya kıyaslama noktalarına göre üst sıralarda yer aldıkları anlamına gelir. Özellikle, bu puanların ortalamadan belirgin şekilde yüksek olması veya genel veri setine göre daha üst bir yüzdeyi temsil etmesi, bu liderlik tarzlarının katılımcılar arasında güçlü bir şekilde ifade edildiğini göstermektedir.

Tablo 6

Katılımcıların Dijital Dönüşüm Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Dijital dönüşüm ölçeği	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S	Mann Whitney U Testi	P
Ölçek ortalama puan	Erkek	176	3.61	0.84	-0.440	0.660
	Kadın	135	3.66	0.93		

Tablodaki verilere göre, katılımcıların dijital dönüşüm ölçeği puanları cinsiyet değişkenine bağlı olarak anlamlı bir farklılık göstermemiştir. Bu durum, dijital dönüşüm puanlarının kadın ve erkek katılımcılar arasında benzer olduğunu ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, cinsiyetin dijital dönüşüm üzerindeki etkisinin istatistiksel olarak anlamlı olmadığı belirlenmiştir. ($p>0.05$).

Tablo 7

Katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S	Mann Whitney U Testi	P
Otokratik liderlik	Erkek	176	2.85	0.83	-0.862	0.389

	Kadın	135	2.75	0.78		
Demokratik liderlik	Erkek	176	3.59	0.86	-0.473	0.636
	Kadın	135	3.68	0.75		

Tablo 7 (Devamı)

Katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinden Aldıkları Puanların Cinsiyetlerine Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları	Cinsiyet	N	Ortalama	S.S	Mann Whitney U Testi	P
Serbest bırakıcı liderlik	Erkek	176	3.24	0.52	-0.350	0.727
	Kadın	135	3.22	0.50		
Dönüşümcü liderlik	Erkek	176	3.54	0.92	-0.290	0.772
	Kadın	135	3.62	0.78		
Etkileşimci liderlik	Erkek	176	3.20	0.55	-0.233	0.815
	Kadın	135	3.23	0.53		

Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları olan; otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları cinsiyetlerine göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Tablo 8

Katılımcıların Dijital Dönüşüm Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Dijital dönüşüm ölçeği	Yaş	N	Ortalama	S.S	Kruskal Wallis H testi	P
Ölçek ortalama puan	18-25 yaş arası	20	3.59	0.85	0.305	0.959
	26-35 yaş arası	96	3.61	0.92		
	35-45 yaş arası	93	3.69	0.78		
	46 yaş üstü	102	3.61	0.93		

Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların dijital dönüşüm ölçeği puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Tablo 9

Katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinden Aldıkları Puanların Yaşlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları	Yaş	N	Ortalama	S.S	Kruskal Wallis H testi	P
Otokratik liderlik	18-25 yaş arası	20	2.72	0.79	8.041	0.045*
	26-35 yaş arası	96	2.65	0.81		
	35-45 yaş arası	93	2.91	0.83		
	46 yaş üstü	102	2.90	0.77		
Demokratik liderlik	18-25 yaş arası	20	3.41	0.76	4.559	0.207

	26-35 yaş arası	96	3.60	0.83		
	35-45 yaş arası	93	3.58	0.86		
	46 yaş üstü	102	3.75	0.77		
Liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları						
Serbest bırakıcı liderlik	18-25 yaş arası	20	3.16	0.51	8.470	0.037*
	26-35 yaş arası	96	3.17	0.47		
	35-45 yaş arası	93	3.18	0.55		
	46 yaş üstü	102	3.34	0.49		
Dönüşümcü liderlik	18-25 yaş arası	20	3.37	0.74	6.542	0.088
	26-35 yaş arası	96	3.59	0.87		
	35-45 yaş arası	93	3.45	0.69		
	46 yaş üstü	102	3.72	0.85		
Etkileşimci liderlik	18-25 yaş arası	20	3.07	0.51	6.682	0.083
	26-35 yaş arası	96	3.16	0.48		
	35-45 yaş arası	93	3.20	0.55		
	46 yaş üstü	102	3.30	0.59		

Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları olan; demokratik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Bununla birlikte katılımcıların liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları olan; otokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik puanları yaşlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcıların otokratik liderlik puanlarına baktığımızda; 35-45 yaş arasında olanların puanları diğerlerinden daha yüksek, 26-35 yaş aralığında olanların puanları diğerlerinden daha düşük olarak belirlenmiştir. Katılımcıların serbest bırakıcı liderlik puanlarına baktığımızda; 46 yaş üstü olanların puanları diğerlerinden daha yüksek, 18-25 yaş aralığında olanların puanları diğerlerinden daha yüksek olarak belirlenmiştir.

Tablo 10

Katılımcıların Dijital Dönüşüm Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Dijital dönüşüm ölçeği	Medeni durum	N	Ortalama	S.S	Mann Whitney U Testi	P
Ölçek ortalama puan	Evli	219	3.63	0.85	-0.246	0.806
	Bekar	92	3.64	0.95		

Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların dijital dönüşüm ölçeği puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları olan; demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları olan; demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Tablo 11

Katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinden Aldıkları Puanların Medeni Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları	Medeni durum	N	Ortalama	S.S	Mann Whitney U Testi	P
Otokratik liderlik	Evli	219	2.86	0.80	-2.040	0.041*
	Bekar	92	2.69	0.81		
Demokratik liderlik	Evli	219	3.61	0.84	-0.504	0.614
	Bekar	92	3.69	0.76		
Serbest bırakıcı liderlik	Evli	219	3.22	0.51	-0.300	0.764
	Bekar	92	3.25	0.52		
Dönüşümcü liderlik	Evli	219	3.55	0.89	-0.727	0.467
	Bekar	92	3.65	0.79		
Etkileşimci liderlik	Evli	219	3.22	0.55	-0.572	0.567
	Bekar	92	3.19	0.51		

Bununla birlikte katılımcıların liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutu olan; otokratik liderlik puanları medeni durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermiştir ($p<0.05$). Katılımcıların otokratik liderlik puanlarına baktığımızda; evli olanların puanlarının bekarlardan daha yüksek olduğu belirlenmiştir.

Tablo 12

Katılımcıların Dijital Dönüşüm Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Dijital dönüşüm ölçeği	Eğitim durumu	N	Ortalama	S.S	Kruskal Wallis H testi	P
Ölçek ortalama puan	Lise	32	3.82	1.00	4.795	0.187
	Ön lisans	20	3.91	0.64		
	Lisans	179	3.60	0.90		
	Yüksek	80	3.59	0.81		
	Lisans/Doktora					

Tablodan görüldüğü üzere katılımcıların dijital dönüşüm ölçeği puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Tablo 13

Katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış Ölçeğinden Aldıkları Puanların Eğitim Durumlarına Göre Dağılımına Yönelik Test Sonuçları

Liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları	Eğitim durumu	N	Ortalama	S.S	Kruskal Wallis H testi	P
Otokratik liderlik	Lise	32	2.76	0.70	0.341	0.952
	Ön lisans	20	2.80	0.87		
	Lisans	179	2.79	0.80		
	Yüksek	80	2.87	0.85		
	Lisans/Doktora					

Liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları						
Demokratik liderlik	Lise	32	3.62	0.99	0.338	0.953
	Ön lisans	20	3.73	0.61		
	Lisans	179	3.64	0.80		
	Yüksek Lisans/Doktora	80	3.59	0.82		
Serbest bırakıcı liderlik	Lise	32	3.21	0.53	0.994	0.803
	Ön lisans	20	3.34	0.42		
	Lisans	179	3.23	0.51		
	Yüksek Lisans/Doktora	80	3.21	0.53		
Dönüşümcü liderlik	Lise	32	3.77	1.03	3.532	0.317
	Ön lisans	20	3.68	0.66		
	Lisans	179	3.53	0.86		
	Yüksek Lisans/Doktora	80	3.57	0.87		
Etkileşimci liderlik	Lise	32	3.39	0.75	2.840	0.417
	Ön lisans	20	3.24	0.52		
	Lisans	179	3.19	0.50		
	Yüksek Lisans/Doktora	80	3.20	0.54		

Tablodan da anlaşıldığı üzere katılımcıların liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları olan; otokratik liderlik, demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik puanları eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık göstermemiştir ($p>0.05$).

Tablo 14

Katılımcıların Liderlik Tarzı Davranış ve Dijital Dönüşüm Ölçeklerinden Aldıkları Puanlar Arasındaki İlişkiye Yönelik Test Sonucu

	Otokratik liderlik	Demokratik liderlik	Serbest bırakıcı liderlik	Dönüşümcü liderlik	Etkileşimci liderlik
Dijital dönüşüm ölçeği	$r=-0.286$	$r=0.466$	$r=0.393$	$r=0.493$	$r=0.395$
	$p=0.000^*$	$p=0.000^*$	$p=0.000^*$	$p=0.000^*$	$p=0.000^*$

Tablodaki verilere göre, katılımcıların liderlik tarzı davranış ölçeği alt boyutları ile dijital dönüşüm puanları arasında farklı yönlerde anlamlı ilişkiler bulunmaktadır.

- Demokratik liderlik, serbest bırakıcı liderlik, dönüşümcü liderlik ve etkileşimci liderlik puanları ile dijital dönüşüm puanları arasında pozitif yönlü anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir. Bu, bu liderlik tarzlarıyla dijital dönüşüm arasında paralel bir artış olduğunu göstermektedir.
- Buna karşın, otokratik liderlik puanları ile dijital dönüşüm puanları arasında negatif yönlü anlamlı bir ilişki gözlemlenmiştir. Yani, otokratik liderlik puanları arttıkça dijital dönüşüm puanları azalmaktadır.

Özellikle, dönüşümcü liderlik ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki, diğer liderlik tarzlarına kıyasla en güçlü pozitif ilişkiyi göstermektedir. Bu durum, dönüşümcü liderliğin dijital dönüşümü destekleyen en etkili liderlik tarzı olduğunu ortaya koymaktadır.

3.1. Regresyon Analizi

Tablo 15

Ölçekler Arasındaki İlişkiye ait Model Özeti

Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Standart Kesim hatası	P
1	0.515	0.265	0.253	0.76	0.000

Tablodaki verilere göre, dijital dönüşüm puanlarının %26'sı otokratik, demokratik, serbest bırakıcı, dönüşümcü ve etkileşimci liderlik stilleri tarafından açıklanmaktadır. Bu, liderlik stillerinin dijital dönüşüm üzerinde etkili olduğunu, ancak bu etkinin sınırlı olduğunu göstermektedir. Başka bir deyişle, dijital dönüşüm puanlarını etkileyen diğer faktörler toplamda %74 gibi büyük bir paya sahiptir. Analiz sonucunda elde edilmiş olan sig değerinin ($p = 0.000 < 0.05$) olması ve $R = 0.515$ olması nedeni ile modelin istatistik olarak anlamlı olduğunu söyleyebiliriz.

Tablo 16

Ölçekler Arasındaki İlişkiye Yönelik Modelin Katsayıları

Model	β	Standart Hata	Beta	T	P
1 (Sabit)	1.432	0.498		3.074	0.002
Otokratik liderlik,	-0.047	0.071	-0.043	-0.654	0.514
Demokratik liderlik	0.083	0.115	0.077	0.720	0.472
Serbest bırakıcı liderlik	0.044	0.136	0.025	0.322	0.748
Dönüşümcü liderlik	0.320	0.106	0.316	3.013	0.003
Etkileşimci liderlik	0.201	0.104	0.124	1.944	0.053

Tablodaki verilere göre:

- Otokratik liderlik puanındaki her bir birimlik artış, dijital dönüşüm puanını 0.047 birim azaltmaktadır.
- Demokratik liderlik puanındaki bir birimlik artış, dijital dönüşüm puanını 0.083 birim artırmaktadır.
- Serbest bırakıcı liderlik puanındaki bir birimlik artış, dijital dönüşüm puanını 0.044 birim artırmaktadır.
- Dönüşümcü liderlik puanındaki bir birimlik artış, dijital dönüşüm puanını 0.320 birim artırmaktadır.
- Etkileşimci liderlik puanındaki bir birimlik artış, dijital dönüşüm puanını 0.201 birim artırmaktadır.

Ayrıca, sabit değer (intercept) X birim olarak hesaplanmıştır ve bu değer, diğer liderlik stillerinin etkisi sıfır olduğunda dijital dönüşüm puanını temsil etmektedir. Bu sonuçlar, liderlik stillerinin dijital dönüşüm üzerinde farklı düzeylerde etkili olduğunu ve özellikle dönüşümcü liderliğin en yüksek etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Bu değişkenlerden dönüşümcü liderlik katsayısından elde edilen p değerinin 0,000 olması dönüşümcü liderlik puanının dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

Bu çalışmada elde edilen bulgular, dönüşümcü liderlik tarzının dijitalleşme süreçlerinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle liderlerin çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak

yenilikçi düşüncüyü teşvik etmeleri, dijital dönüşüm süreçlerinin başarısını artırmaktadır. Bu sonuçlar, Li vd. (2020) dönüşümcü liderlik ve inovasyon ilişkisine dair bulgularını desteklemektedir.

Diğer yandan, otokratik liderlik tarzının dijitalleşme süreçlerinde genellikle direnç oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, Karakılıç ve Koçak'ın (2022) liderlik tarzlarının değişim yönetimi üzerindeki etkilerine yönelik çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Özellikle otokratik liderlerin, çalışanların yaratıcı süreçlere katılımını sınırlandırarak inovasyonu engelleyebileceği literatürde sıkça vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, dijitalleşme süreçlerinde liderlik tarzlarının stratejik önemi konusunda işletmelere rehberlik etmektedir. Çalışmanın bulguları, Westerman vd. (2020) dijital dönüşüm liderliği üzerine yaptıkları çalışmalarda ifade edilen liderlik stratejilerini destekler niteliktedir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Bu çalışmada elde edilen bulgular, dönüşümcü liderlik tarzının dijitalleşme süreçlerinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle liderlerin çalışanların içsel motivasyonlarını artırarak yenilikçi düşüncüyü teşvik etmeleri, dijital dönüşüm süreçlerinin başarısını artırmaktadır. Bu sonuçlar, Li vd. (2020), dönüşümcü liderlik ve inovasyon ilişkisine dair bulgularını desteklemektedir.

Diğer yandan, otokratik liderlik tarzının dijitalleşme süreçlerinde genellikle direnç oluşturduğu görülmektedir. Bu durum, Karakılıç ve Koçak'ın (2022) liderlik tarzlarının değişim yönetimi üzerindeki etkilerine yönelik çalışmasıyla paralellik göstermektedir. Özellikle otokratik liderlerin, çalışanların yaratıcı süreçlere katılımını sınırlandırarak inovasyonu engelleyebileceği literatürde sıkça vurgulanmaktadır.

Sonuç olarak, bu araştırma, dijitalleşme süreçlerinde liderlik tarzlarının stratejik önemi konusunda işletmelere rehberlik etmektedir. Çalışmanın bulguları, Westerman vd. (2020) dijital dönüşüm liderliği üzerine yaptıkları çalışmalarda ifade edilen liderlik stratejilerini destekler niteliktedir. Günümüzde firmaların konumlarını koruyabilmek ve daha ileriye gidebilmek için maliyetlerini görünür hale getirmeleri, satış kabiliyetlerini artırmaları, operasyonel süreçlerini saydamlaştırmaları gerekmektedir. Literatür çalışmalarında da araştırmamızda bu detaylara zaten değindik. Teknolojinin gelişimi de göz önünde bulundurulduğunda dijitalleşme süreci ilerlemek ve varlığını devam ettirmek isteyen firmalar için yaşayan bir süreç olmaktadır. Dolayısıyla firmalar bu süreçleri koordine edebilecek nitelikte liderler ile çalışmalılardır ki süreçleri başarı ile yönetebilsinler. Peki bu sanayi işletmeleri bu süreci daha nitelikli şekilde yürütebilmek adına hangi tip liderler ile yoluna devam etmelidir sorusunun cevabını bu çalışma ile biraz da olsa aydınlatmış olmayı beklemektedir.

Dönüşümcü liderlik tarzının dijitalleşme sürecine olumlu etkisinin olması göstermektedir ki bu süreçte ekibin içsel motivasyonu önemsenmeli, maddi motivasyonlardan ziyade ekibin içsel motivasyonlarına odaklanılmalıdır. Bu süreçte liderlerin daha vizyoner bakış açısına sahip olması gerektiği ve uzun vadeli bakış açısına sahip olması gerektiğini savunulabilmektedir.

5. Kaynakça

- Anış, N. (2022). *Kurum kültürü ve sürdürülebilir kalite algısında dönüşümcü liderliğin rolü* (Tez No. 747217) [Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bakan, İ., & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik “türleri” ve “güç kaynakları”na ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73–84.

- Bakan, İ., Erşahan, B., Büyükbeşe, T., Fatma Doğan, İ., & Kefe, İ. (2015). Dönüşümcü ve etkileşimci liderlik ile öğretmenlerin tükenmişlik düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 14, 201-222.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1995). *MLQ Multifactor Leadership Questionnaire for research: Permission set*. Mind Garde
- Bayram, V. (2023). *Çalışma yaşamında yönetici tarzlarının çalışanların iş performanslarına etkisinde örgütsel adaletin düzenleyici rolü: Vakıf üniversitelerinde çalışan akademik personele yönelik bir araştırma* (Tez No. 787480) [Doktora Tezi, İstanbul Aydın Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Bozkurt, Ö., & Göral, M. (2013). Modern liderlik tarzlarının yenilik stratejilerine etkisini belirlemeye yönelik bir çalışma. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3(21), 31-52.
- Cinel, M. (2008). *Karizmatik liderlik özelliklerinin örgütsel bağlılık unsurları üzerindeki etkileri ve bir araştırma* (Tez No. 229495) [Yüksek Lisans Tezi, Kocaeli Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çakar Yeltan, R. (2022). *Dijital liderlik ve dijital dönüşüm kavramlarının büyüme performansı üzerindeki etkilerinin incelenmesi* (Tez No. 757150) [Yüksek Lisans Tezi, Beykent Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Çemberci, Y. (2003). *Eğitim yöneticilerinin liderlik davranışları ve kişilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi* (Tez No. 124747) [Yüksek Lisans Tezi, Marmara Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Demir, E. (2000). *Örgütün dijitalleşme seviyesinin çalışan memnuniyetine ve verimliliğine etkisi* (Tez No. 629696) [Yüksek Lisans Tezi, Bahçeşehir Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Demiryumruk Dikici, B. (2020). Günümüzün dijitalleşen işletmelerinde yeni liderlik ve motivasyon modelleri üzerine karşılaştırmalı bir araştırma. *OPUS International Journal of Society Researches*, 15(26), 4185-4207.
- Erdem, O., & Dikici, M. (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Electronic Journal of Social Sciences*, 8(29), 92-102.
- Erkuş, A., & Günlü, E. (2008). Duygusal zekanın dönüşümcü liderlik üzerine etkileri. *İşletme Fakültesi Dergisi*, 9(2), 187-209.
- Field, A. (2013). *Discovering Statistics Using IBM SPSS Statistics* (4th ed.). Sage.
- Güner, A. (2023). Dijitalleşmenin çağdaş sanat müzeleri ve galerilere etkileri. *Sanat&Tasarım Dergisi*, 13(2), 419-434.
- Güney, S. (2017). *Örgütsel davranış* (4. baskı). Beta.
- Güney, S. (2017). *Yönetim ve organizasyon el kitabı* (2. baskı). Beta.
- Hacicaferoğlu, Y. (2023). *Liderin inovasyon üzerindeki etkisinin incelenmesi: Havacılık sektörü* (Tez No. 777445) [Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- İnan, I. Ö., & Serinkan, C. (2020). Liderlik yaklaşımları ve spor yönetiminde liderlik. *Spor Yönetimi ve Bilgi Dergisi*, 4(2), 54-67. <https://doi.org/10.47097/piar.824025>
- Karabörk, K. (2023). Hizmetkar liderlik, psikolojik personel güçlendirme ve yenilikçi davranış ilişkileri üzerine bir araştırma. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19, 36-1.

- Karakılıç, Y. N., & Koçak, E. (2022). *Yöneticilerin liderlik türleri ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerine etkileri* (Tez No. 762604) [Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi: Kavramlar, ilkeler ve teknikler* (31. baskı). Nobel.
- Koçak, E. (2022). *Yöneticilerin liderlik türleri ve çalışanların kişilik özelliklerinin örgütsel sinizm üzerine etkileri* (Tez No. 762604) [Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Küçüközkan, Y. (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kurumsal bir çerçeve. *Yonbil Dergisi*, 1(2), 85-116 .
- Murat Tunbçilek, M., & Kaya, M. (2020). Otoriter, demokratik ve serbesiyetçi liderlik ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Journal of Politics, Economy and Management*, 3(2),31-52.
- Nunnally, J. C. (1978). *Psychometric theory* (2nd ed.). McGraw-Hill.
- Oğuz, A., & Perçin, S. (2022). Tedarik zinciri entegrasyonu ve dijitalleşmenin performansa etkisi: Alıcı-tedarikçi risk yönetiminin aracılık rolü. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 40(4), 837-860.
- Okumuşoğlu, N. T. (2023). Tedarik zinciri yönetiminde dijitalleşmenin kalite performansı üzerine etkisi: Üretim sektöründe bir uygulama. *Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(3), 17-26.
- Ömürgülşen, M., & Sevim, L. (2005). Reddin'in üç boyutlu liderlik teorisinin liderlik literatüründeki yerinin incelenmesi ve ampirik bir araştırma. *Yönetim ve Ekonomi*, 2, 92-102.
- Özdemir, N. (2023a). *Otel işletmelerinde liderlik tarzlarının örgütsel yalnızlık ve prososyal hizmet davranışları üzerindeki etkisi* (Tez No. 794664) [Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Özdemir, A. (2023b). *Dijital dönüşümün örgütsel çevikliğe etkisi* (Tez No. 778999) [Doktora Tezi, Karabük Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in olgunlaşma teorisine liderlikte durumsallık yaklaşımlarından çözüm arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 3085-3085.
- Sağlam, M. (2007). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlanması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40) 395-420. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373>
- Sözen Şahne, B., & Şar, S. (2015). Liderlik kavramının tarihçesi ve Türkiye'de ilaç endüstrisinde liderliğin önemi. *Marmara Pharmaceutical Journal*, 19(2), 109-115. <https://doi.org/10.12991/mpj.2015199641>
- Şen, S., (2012). *Konaklama işletmelerinde algılanan liderlik ile iş doyumu ilişkisi ve bir uygulama* (Tez No. 308766) [Yüksek Lisans Tezi, Muğla Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uçar, A. C. (2022). *Liderlik türlerinin çalışan yaratıcı davranışına etkisi* (Tez No. 725379) [Doktora Tezi, Gebze Teknik Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde stratejik liderlik ve özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Yılmaz, E. (2023). *Dijitalleşme sürecinde girişimcilik becerilerinin işletme başarısı üzerine etkisi* (Tez No. 713796) [Yüksek Lisans Tezi, Avrasya Üniversitesi]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.