

Dijital Çağda Değişim ve Liderlik 8

Şilan Özdamar¹

Özet

İletişim, bilgi teknolojileri ve uygulamalarındaki gelişmeler yaşamın çeşitli yönlerini derinden dönüştürerek yenilikçi fikirlerin, yaklaşımların ve davranışların ortaya çıkmasına neden olmuştur. Bu değişiklikler öncelikle bireyleri, daha sonra da örgütsel yapıları ve yönetim uygulamalarını etkilemiştir. Küreselleşme ve hızlı teknolojik gelişmelerin tetiklediği dijital çağ, toplumun ve ulusal ekonominin temel birimleri olan örgütleri doğrudan etkilemektedir. Bu evrim bu yapılar içerisinde önemli dönüşümlere yol açmıştır. Dijitalleşmenin gelişmesiyle yönetim faaliyetlerinin, iş süreçlerinin ve yöneticiler tarafından kullanılan araçların niteliği de gelişmeye devam etmektedir. Teknolojinin ve dijital medyanın giderek daha fazla hâkim olduğu bir ortamda, örgütler bu dönüşümleri başlatabilecek ve etkili bir şekilde yönetebilecek, ekiplerini değişim sürecinde yönlendirebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Liderlerin örgütün teknik ve beşeri unsurlarını çağdaş yeniliklerle uyumlu hale getirme becerisi, rekabet avantajı elde etmek ve örgütsel başarıya ulaşmak için çok önemlidir. Bu nedenle bu çalışma, dijital çağda değişimi yönetmek için gerekli üst düzey yönetsel becerilere sahip etkili liderlerin rolünü incelemektedir. Çalışma, liderlerin dijitalleşme sürecini yönetme, ortaya çıkan yenilikler hakkında bilgi sahibi olma ve bu gelişmeleri örgütsel faaliyetlere etkili bir şekilde entegre etme becerilerine odaklanmaktadır.

1. Dijitalleşme Kavramının Tanımı

Dijitalleşme kavramı ilk kez Robert Wachal tarafından 1971 yılında toplumun dijitalleşmesinin meydana getirdiği sosyal etkilerin ele alındığı “Humanities and Computers: A Personel View” adlı makalede kullanılmıştır (Brennen ve Kreiss: 2016:5). Dijitalleşme kavramı, analog bilgilerin dijital bilgiye dönüştürülmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Hughes, 2004:4). Bu bakımdan küresel düzeyde ve tüm faaliyet alanlarında bilginin dijital

1 Doktora öğrencisi, Mersin Üniversitesi, silanozdamar33@gmail.com,
ORCID ID: 0000-0001-6977-6120

forma dönüştürülmesi sürecini ifade eden dijitalleşmenin amacı, maliyetleri azaltmak ve insanlara yeni fırsatlar sunmaktır (Porokhovskiy, 2019).

Bilişim ve teknoloji alanında yaşanan değişimler küresel ölçekte değişiklikler meydana getirmiş ve sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş sürecinde dijital çağ olarak adlandırılan yeni bir çağ ortaya çıkmıştır. Bu çağda örgüt yapılarında, iş tanımlarında ve süreçlerinde değişiklikler meydana gelmiş, geleneksel sistemler ise yerini dijital sistemlere ve uygulamalara bırakmıştır (Kalaycı, 2009).

Toplumu bütünüyle etkileyen bir olgu olan dijitalleşme eğitim, sağlık, iletişim, eğlence gibi hizmetlerde ve iş yaşamı üzerinde büyük değişimler yaratmıştır. Bu yüzden dijitalleşme insanların bilgiye hızlı bir biçimde ulaşmasını kolaylaştıran, ekonomik ve toplumsal yapıda büyük dönüşümlerin yaşanmasına katkı sağlayan dönüşüm süreciyle ilgilidir (Ciriello vd., 2018:3). Dijitalleşme ile birlikte internet, sosyal medya platformları, uygulamalar ve sistemler, alt yapı, yazılım, veri, siber alem gibi dijital bileşenler aktif bir biçimde kullanılmaya başlamıştır (Filgueiras ve Almeida, 2021). Nitekim kullanılan bu dijital uygulamalar sayesinde zaman ve mekan kavramları ortadan kalkmakta, insanlar işyerine gitmeden uzaktan çalışmakta, eğitimlere katılmakta ve geniş bir iletişim ağı içerisinde faaliyetlerini sürdürebilmektedir.

1.1. Dijital Dönüşüm Sürecinde Kullanılan Yeni Kavramlar

Dijital dönüşüm sürecinde bireyler ve toplumlar büyük veri, bulut bilişim, mobil teknoloji, nesnelerin interneti, yapay zeka, siber güvenlik, robotik teknoloji gibi araç ve gereçleri kullanmaktadır (Hoe, 2020:55). Dijitalleşme sürecinde kullanılan bu araçların beraberinde getirdiği değişimler ve dönüşümler, yeni kavramları ortaya çıkartmıştır. Söz konusu kavramlar kişilerin teknolojik araç ve gereçleri kullanma süreciyle olan ilişkisini açıklamakta ve bunlar dijital göçmen, dijital yerli ve dijital melez olarak ifade edilmektedir.

- **Dijital Göçmen:** İnternet, teknoloji ve web araçları ile yeni tanışan, kullanmada zorluk yaşayan, teknoloji okuryazarlık düzeyi düşük olan kişileri tanımlamaktadır (Prensky, 2001).
- **Dijital Yerli:** İnternet, teknoloji ve web araçlarının yaşamalarını çevreleyen ve bunları kolaylıkla kullanabilen, dijitalleşme araçlarını yakından tanıyan kişileri tanımlamaktadır (Prensky, 2001).
- **Dijital Melez:** Dijital göçmen olarak dünyaya gelip dijital yerli becerilere sahip olma yolunda çaba gösteren kişileri tanımlamaktadır (Prensky, 2009).

1.2. Dijitalleşmenin Organizasyonlar Açısından Önemi

Sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçiş süreçleri tarım toplumu, sanayi toplumu ve bilgi toplumu olarak ifade edilmektedir (Toffler ve Toffler, 1996). Sanayi devrimiyle birlikte bilgi toplumundaki gelişmelerin akabinde ortaya çıkmış olan dijitalleşme olgusunun yarattığı dijital çağ, geleneksel usulle üretim yapan örgütlerin çalışma koşullarını değiştirmiştir. Bu dijital dönüşümlerle örgütler, makine ve insan birlikteliğiyle teknolojiyi iş süreçlerine entegre edip buna uygun bir biçimde faaliyetlerini yürütmeye başlamıştır. Ayrıca yakın zamanlarda tüm dünyanın karşı karşıya kalmış olduğu Covid-19 pandemisinin dijitalleşmede çığır açan uygulamaları yeni normal olarak adlandırılmış ve özellikle organizasyonların yeni çalışma modeline hızlı bir şekilde geçmesine ve yapılarını buna uygun bir biçimde şekillendirmesine neden olmuştur (Fletcher ve Griffiths, 2020). Bu yüzden dijital dönüşüm sürecindeki teknolojik gelişmeler, örgütsel çevrenin değişkenliği ve işgörenlerin beklentilerindeki değişimler gibi unsurlar dijital dönüşümler yaratmakta ve ülkelerin ekonomik birimleri olan örgütlerin, geleneksel örgüt ve yönetim tarzından teknoloji temelli örgüt ve yönetim tarzına geçiş yapmasında etkili olmaktadır.

Dijital dönüşüm ile örgütler faaliyetlerini yeniden gözden geçirmeye başlamakta, ürünlerini müşterileri için cazip ve ilgi çekici hale getirmek amacıyla hizmetlerini yeniden yapılandırmakta (Volschenk, 2019) ve yapılarını yeniden tasarlamaya çalışmaktadır (Rintala, 2005). Nitekim dijitalleşme organizasyonların kurum kültüründe, vizyonunda, stratejilerinde ve iş süreçlerinde teknolojiyle uyumlu bir dönüşüme yol açmakta ve otomasyona dayalı köklü değişimler gerçekleştirmektedir.

Örgütlerde otomasyona geçişle birlikte iş biçimlerinde yaşanan değişiklikler, işgörenlerin yer ve zaman kavramından bağımsız çalışmasını sağlayan çeşitli kavramların (hibrit çalışma, uzaktan çalışma gibi) ve düzenlemelerin ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Yer ve zaman kavramından bağımsız çalışma, bir işgörenin çalışma zamanının önemli bir kısmını, iş yerinden uzakta çalışmasını gerektiren geniş bir iş faaliyetini içermektedir (Black ve Porter, 2000). Bu tarz çalışanlar yöneticileriyle, çalışma arkadaşlarıyla ve müşterilerle iş yeri internet, intranet, video konferans, elektronik posta gibi iletişim araçları aracılığıyla iletişim kurmaktadır.

Bunların yanı sıra örgütler çevredeki değişimlere sağlıklı bir şekilde uyum sağlayabilmek için dijital dönüşümü temel alan, misyon ve vizyon ifadesinde yer bulan dijital dönüşüm stratejisi de oluşturmaya çalışmaktadır (Olesov vd., 2020). Bu dijital dönüşüm stratejisi, işgörenlerin dijitalleşmeyi içselleştirmelerinde etkili olmaktadır.

2. Dijital Çağda Değişim Kavramı

Bilgi ve iletişim teknolojindeki gelişmelerle ve küreselleşmeyle birlikte toplumlar, ülkeler ve kültürler arasındaki sınırlar ortadan kalkmış, eskiye göre daha yoğun ve daha hızlı bir etkileşim yaşanmaya başlamıştır. Yaşanan bu gelişmeler bireyler, toplumlar ve kurumlar için değişim olgusunu kaçınılmaz kılmıştır. Nitekim toplumların ve ekonomik birimler olan örgütlerin varlıklarını sürdürebilmesinin ve rekabet avantajına sahip olabilmemesinin ön koşulu, bu değişimlere uyum sağlayabilmesine bağlı olmaktadır. Bu nedenle günümüz dünyasının önemli bir kavramı olan değişim, bireysel ve toplumsal ihtiyaçlara uygun biçimde incelenmesi ve yönlendirilmesi gereken bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Erdoğan, 2002:1).

Değişim yalnızca modern toplumun yaşadığı ve üzerinde durduğu bir konu olarak ele alınmamakta, eski çağlardan beri çeşitli düşünürlerce evrenin sürekli bir değişim içerisinde olduğu ve değişimle ilgili farklı düşüncelerin öne sürüldüğü görülmektedir. Örneğin Herakleitos milattan beş yüz yıl önce, evrende hiçbir şeyin aynı kalmadığını, her şeyin sürekli olarak değiştiğini ileri sürerek (Alıç, 1990:1) değişimin kaçınılmaz bir olgu olduğunu vurgulamıştır. Bu bağlamda değişim kavramı, bireylerin veya nesnelerin mevcut durumundan farklılaşarak başka bir duruma gelmesini ve dönüşmesini açıklayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır (Koçel, 2020:677).

2.1. Organizasyonlarda Dijital Değişim Süreci

Örgütsel değişim, örgütsel faaliyetlerle ilgili konularda planlı veya plansız bir şekilde mevcut durumdan farklı bir duruma geçmeyi ifade etmektedir (Aldag ve Stearns, 1987:387). En genel tanıma göre örgütsel değişim, örgütün çeşitli alt sistemleri ve bunlar arasındaki ilişkilerde meydana gelebilecek her türlü değişiklik olarak tanımlanmaktadır (Peker, 1995:24). Diğer bir deyişle örgütsel değişim örgüt içindeki roller, görevler, yetkiler, iş süreçleri, iş tanımları, sorumluluklar, örgüt yapısı, üretim teknikleri, çevresel düzenlemeler, yönetsel yaklaşımlar gibi mevcut durumun planlı ya da plansız bir şekilde başka bir biçime dönüştürülmesini içeren bir olgudur. Bu bağlamda örgütsel değişim büyüme, gelişme, yenilik yapma gibi olay ve olguların tümünü içine alabilecek derecede geniş kapsamlı bir kavramı ifade etmektedir (Dursun 2007:8). Bu açıdan örgütsel değişimin temel amacının örgütte sürekliliğin sağlanması, örgütün büyümesi, gelişmesi ve örgütsel bütünlüğün korunması olduğu söylenebilir (Yeşil, 2018).

Organizasyonlarda büyük çaplı değişimler genellikle üst kademe yönetim tarafından gerçekleştirilmektedir ancak bu değişim sürecine organizasyonun diğer alt kademelerinde bulunan kişiler de katkı sunabilmektedir (Yükl, 2018:76).

Değişim süreci ile ilgili kuramlar genellikle değişimin meydana gelme aşamaları ve değişime direncin nasıl ortaya çıktığı üzerinde durmaktadır. Ancak değişime başlamadan önce neyin değiştirileceğini belirlemek, sistem dinamiklerini anlamak, önemli değişimlere ilişkin sorumluluk almak, değişimin hızını ve sıralamasını belirlemek de gerekmektedir (Yukl, 2018:78).

Bu yüzden örgütlerdeki değişimin nedeninin dış çevrede meydana gelen duruma uyum sağlamaktan veya örgüt içi bir ihtiyaçtan kaynaklandığı söylenmekte ve örgütsel değişimin içsel ve dışsal nedenleri şu şekilde ifade edilmektedir: teknolojik gelişmeler, ekonomik koşullardaki değişimler, sosyal ve politik faktörler, pazar değişimleri, yasal koşullardaki değişiklikler ve değişen müşteri tercihleri *dışsal nedenler*; yönetsel davranış ve kararlar, insan kaynakları sorunları, finansal sorunlar, örgütsel yetersizlikler ile örgüt içi yenilikler gibi unsurlar ise içsel nedenler arasında sıralanmaktadır (Yeşil, 2018). Bunlara ek olarak yönetim düşüncesindeki değişimler ve iş hayatındaki değişiklikler olan küreselleşme, artan rekabet, işletme yönetimi ve iş hayatındaki değişimler, yönetimde insan unsurunun ağırlık kazanması, yönetici profilinin değişmesi gibi unsurlar da örgütleri değişime götüren nedenler arasında yer almaktadır (Şimşek, Akgemci ve Çelik, 2008:332).

Yukarıda da değinildiği üzere modern dünyadaki ve çevre dinamiklerindeki hızlı değişimlerde büyük etkisi olan teknolojik gelişmelerin yarattığı dijitalleşme olgusu, organizasyonları değişime götüren önemli bir unsur olmaktadır. Dijitalleşmeyle birlikte örgütlerdeki iş yapış biçimlerinde ve işgörenlerin davranışlarında değişime gidilmesi, işgörenlerin eski çalışma alışkanlıklarında iyileştirmeler yapmakta, işleri ve ilişkileri teknolojiyle entegre eden yeni dijital bir örgüt yapısının oluşumuna katkı sunmaktadır.

2.2. Organizasyonlarda Dijital Değişim Sürecindeki Direncin Nedenleri

Değişim olgusu hem bireyleri hem de işgörenleri tedirgin eden ve adapte olmaları için zaman isteyen bir süreçtir. Bu nedenle örgütteki çalışanlar değişimlere ilk başta tepkisel yaklaşabilmekte, bu tepkisel yaklaşımlar da reddetme, öfke, yas ve alışma aşamalarından oluşmaktadır. Değişimin gerçekleştiği ilk aşamada işgörenler öncelikle bu durumu kabul etmeyip reddetmekte, bir sonraki aşamada alışagelmış iş, tutum ve davranışlarından vazgeçmeyip değişim yaratan duruma ve kişilere öfke hissetmekte, daha sonra ise değişimin önemli ve gerekli bir durum olduğunun farkına varıp eski alışkanlıklarını terk edecekleri için yas tutmakta, son aşamada değişime ihtiyacını kabul etmektedirler (Yukl, 2018:79).

Örneğin bilgi ve iletişim teknolojilerini örgütlerinde yeni kullanmaya başlayan işgörenlerin kullanım esnasında stres yaşamaları ve teknolojiyi kullanmaya yeterince yatkın olmamaları teknostres olarak ifade edilen bir durumla karşılaşmalarına ve dolayısıyla değişimi kabul etmemelerine neden olabilmektedir (Ragu-Nathan vd., 2008). Nitekim bu ve başka nedenlerden dolayı değişime gösterilen direnç ve tepkiler de değişimin başarısız olmasında etkili bir unsur olmaktadır. Öte yandan işgörenler kişisel menfaatleri ve bilgi yetersizliklerinden dolayı da değişime direnç gösterebilmektedir. Genel olarak bireylerin aşağıda yer alan sebeplerden ötürü değişime direnç gösterdiği söylenebilir (Yukl, 2018:80-81):

- Değişim gerekli görülmemektedir,
- Değişim maliyeti etkin bulunmamaktadır,
- Değişim mümkün kabul edilmemektedir,
- Değişim değerlerle tutarlı görülmemektedir,
- Değişimin kişisel kayıplara neden olduğuna inanılmaktadır,
- Değişimi yöneten liderlere güven duyulmamaktadır.

2.3. Organizasyonlarda Dijital Değişim Sürecinde Liderliğin Önemi

Değişim kavramsal olarak niteliksel ve niceliksel farklılaşmayı ifade ederken liderlik, değişimi başlatabilme ve bu değişimi etkili bir biçimde yönetebilme becerisi ile ilgili bir süreci ifade etmektedir. Bu yüzden değişim ve liderlik kavramları toplumsal ve örgütsel yaşamda birbiriyle yakın ilişki içerisinde olan kavramlar olarak ele alınmaktadır (Ekvall ve Arvonen, 1991; Dimitrov, 2018; Wagner vd., 2012). Gündelik yaşamı ve iş dünyasını etkisi altına alan dijitalleşmeyle birlikte örgütlerde vizyon oluşturan, işgörenleri motive eden ve onları koordine eden liderlere ihtiyaç duyulmaya başlamaktadır (Erdil ve Keskin, 2004:5). Değişim kolayca yönetilebilecek bir süreç olmayıp, bir taraftan etkili bir yönetim gerektiren, diğer taraftan hassas insan unsurlarıyla katı iş faaliyetlerini birbirine entegre edebilen etkili bir liderlik süreci gerektirmektedir (Joiner, 1987:1; Aitken ve Higgs, 2010:4; Gill, 2011:22). Çünkü örgütlerdeki dijital değişim sürecindeki sorunların üstesinden gelinememesinin asıl sebebi değişimin kötü bir şekilde yönetilmesi değil, değişime etkili bir şekilde liderlik edilememesi gösterilmektedir (Gill, 2003:307). Bu nedenle teknolojinin, dijital medya araç, gereç ve iletişiminin yaygınlık gösterdiği günümüz dünyasında bu değişim ve dönüşümleri başlatacak, etkili bir şekilde yönetebilecek, örgütleri ve değişim olgusunu etkili bir şekilde yönetebilecek ve bu sürece öncülük

edecek liderlerin önemi yadsınamaz bir gerçektir. Çünkü çağın gerektirdiği yenilikleri yakından takip eden, dijital yetkinliğe sahip ve yönetsel becerileri gelişmiş liderlerin, teknik ve beşeri unsurları bu yenilik ve değişimlere adapte etmesi, örgütün başarı elde etmesinde belirleyici olmakta, dinamik çevredeki dijital değişimlere duyarlı örgütler için rekabet avantajı sağlamaktadır.

Değişim odaklı ve yenilikçi yaklaşıma sahip liderler organizasyonel çevredeki değişimleri öngörebilen, dış çevreyi analiz edebilen, işbirliğine yatkın, kararlı ve değişimin önemli olduğunu görebilen kişilerdir (Wallin, 2010:5). Bu yüzden organizasyonel değişimin başarısı için öncelikle değişimi gerçekleştirecek kişiler olan liderlerin bu değişimi içselleştirmiş olması gerekmektedir (Özden, 2005). Bunlara ek olarak dijital okuryazarlık becerileri gelişmiş, dijital anlayışı vizyon ve misyon edinen bu liderler, değişime direnci azaltmaya ve değişimin örgüt içerisinde kolay bir biçimde kabul edilmesini sağlamaya çalışmaktadır. Ayrıca bu süreçte dijital değişimin insani yönlerini vurgulayan tekniklerle ve prensiplerle faaliyetlerde bulunmaya ve çalışanlarla iş birliği kurmaya da özen göstermektedir (Griffith-Copper ve King, 2007:14). Bu tarz liderlere güven duyan çalışanlar tüm enerjilerini işlerine vermekte, değişimin gerekliliğini kolay bir biçimde kabul etmekte, işlerine yönelik olumlu duygular besleyerek kendilerine ve örgütlerine karşı hoşnutluk hissetmektedir (Ekvall, 1991; Skogstad ve Einarsen, 1999:290).

Bu nedenle organizasyonel yapıda dijital değişime ve yeniliğe gidileceği durumda değişim odaklı ve dijital yetkinliğe sahip liderler şu davranışlara özen göstermelidir:

- İşgörenlere değişim süreciyle ilgili şeffaf ve faydalı gerekçeler sunarak onların görüşlerini önemsemelidir.
- Deneyimli ve yaşça olgun işgörenlerin bilgi birikimlerini, yeni teknoloji ile uyumlu hale getirebilmeli ve teknostres durumlarını en aza indirmeye çalışmalıdır.
- İş yapma biçimlerinde teknoloji esaslı radikal değişiklikler yerine basit, anlaşılır düzenlemelere gidilmelidir.
- İşgörenlere dijital ve teknolojik okuryazarlık eğitimleri verilmelidir.
- Teknoloji belli zaman aralıklarında kullanılmalıdır,
- Bütün teknolojileri öğrenme yerine amaca uygun olan uygulamalara odaklanılmalıdır.

Sonuç

Organizasyonlar ve liderler açısından değişim olgusuna bakıldığında, her değişimin çeşitli etkileşimsel ilişkilere ve dönüşümlere yol açtığı söylenebilir. Günümüz dünyası bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla geliştiği ve çeşitlendiği dijital bir çağ olup, bireylerin özel ve iş hayatlarını, toplumları, organizasyonların yapı, işleyiş ve süreçlerini birçok yönden etkilemekte ve değiştirmektedir. Bu gelişmelerin yaşamın her alanına girmiş olması yönetim faaliyetlerinin içeriğini, iş yapma ve çalışma usullerini, yöneticinin kullandığı yönetim araçlarını değişime uğratmakta ve mesafeleri ortadan kaldırıp hayatı kolaylaştırmaktadır.

Wipulanusat ve arkadaşları (2017) liderlerin, örgütlerdeki yapı ve süreçlerin dijitalleşmeye uygun olmasında ve çalışanların bu konuda pozitif bir tutuma sahip olmalarının sağlanmasında önemli bir rol üstlendiğini belirtmişlerdir. Aynı şekilde Larjovuori ve arkadaşları (2018) da liderliğin, dijital iş dönüşümündeki rolünü hizmet sektöründe faaliyet gösteren kuruluşlar üzerinden araştırdıkları çalışmalarında, liderlerin stratejik vizyon ve eyleme odaklanmalarının, kültürel değişimi önemsemelerinin, etkinleştirici role sahip olmalarının ve ağ kurmalarının dijital dönüşüm sürecinde etkili unsurlar olduğunu öne sürmüşlerdir. Bu bağlamda teknoloji, iletişim ve dijital medya araçlarındaki hızlı gelişmelerin bireysel anlamda gerek kişileri, kurumsal anlamda ise organizasyonları ve liderleri etkilediği söylenebilir. Nitekim kaçınılmaz bir durum olan dijital değişim olgusu örgütlerden ve liderlerden bağımsız bir kavram olarak düşünülememektedir. Belli bir amaç ve vizyon etrafında çalışmalar yürüten organizasyonlar ve bu organizasyonlardaki liderler, yenilik yaratma eğilimindedir ve bu liderler dinamik çevredeki süreçleri iyi bir şekilde yönetmeye çalışmaktadır. İşgörenlerin bireysel amaçları ile çevredeki dijital değişimi örgütsel bağlamda uygulamaya çalışan bu liderler rekabet avantajına sahip, varlığını uzun süre devam ettiren çağdaş örgütler yaratmada etkili roller üstlenmektedir.

Ancak olası değişimleri her birey olumlu yönde karşılamayabilmekte ve dolayısıyla bireylerin değişime karşı tutum ve algılamaları doğrultusunda farklı tepkiler ortaya çıkabilmektedir. Özellikle işgörenler, organizasyonlardaki dijital değişimler konusunda eski alışkanlıklarını ve çalışma biçimlerini terk etmek istemeyebilmekte ve bu değişimler karşısında tedirginlik hissedebilmektedir. Bu nedenle değişimi kabul etmeyen ve gerekli bir durum olarak görmeyen işgörenler, tepkilerini mevcut duruma direnç göstererek belli etmektedir. Bu direnç yaratan durumları ve organizasyonlardaki dijital değişim sürecini iyi bir şekilde yönetebilmek için dijital yetkinliğe, yenilikçi ve değişim odaklı becerilere sahip olmak gerekmektedir. Bu becerilere sahip liderler

işgörenlere değişimin, yeniliğin ve dönüşümün önemini kavrayabilmeleri ve içselleştirebilmeleri konusunda yol gösterici olmaktadır. Dolayısıyla Telli (2022), örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde dijitalleşmenin etkilerini liderlik bakış açısıyla ele aldığı çalışmasında dijital liderliğin örgütlere yön verdiğini ve örgütsel başarının sağlanmasında etkili olduğunu ifade etmiştir. Pasinli ve Aktürk (2025) de örgütlerin dijitalleşme süreçlerinde liderlik tarzlarının önemini araştırdıkları çalışmalarında, dönüşümcü liderlik tarzının çalışanların işsel motivasyonlarını artırarak inovatif düşüncüyü teşvik ettiğini böylece dijital dönüşüm sürecinin başarısını artırdığını belirtmiştir.

Sürdürülebilir kalkınma açısından toplumları şekillendiren ve onlara yön veren, dijitalleşmeyi bir değişim unsuru olarak gören ve değişime karşı olası direnç unsurlarını etkili bir biçimde yönetebilen liderlerin benimsemiş oldukları stratejinin ve vizyonun kapsamının önemli bir unsur olduğu görülmektedir. Çünkü liderlerin gelişmiş dijital okuryazarlık becerileri örgütsel iş tasarımı, işgörenlerin bu süreçlere uyumlaştırılmasında, işgörenlerin lidere güven duymasında ve yenilikçi fikirlerin tereddütsüz bir şekilde kabul edilmesinde etkili olmaktadır. Ayrıca bu liderler üretkenliğin artmasına, örgütün rekabet avantajı elde etmesine, varlığını uzun süre devam ettirebilmesine ve nihayetinde toplumun uluslararası düzeyde refaha ulaşım çağı takip etmesine de katkı sunmaktadır.

Kaynakça

- Aitken, P., & Higgs, M. (2010). *Developing change leaders: The principles and practices of change leadership development*. New York, USA: Taylor & Francis Ltd.
- Aldag, R. J., & Stearns, T. M. (1987). *Management*. South Western, Cincinnati.
- Alıç, M. (1990). *Genel liselerde örgütsel değişime ihtiyacı*. Eskişehir, Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Black, J. S., & Porter, L. L. (2000). *Management: Meeting new challenges*. New Jersey: Prentice Hall Inc.
- Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. The International Encyclopedia of Communication, Theory and Philosophy (eds K.B. Jensen, E.W. Rothenbuhler, J.D. Pooley and R.T. Craig), 1-11.
- Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (2018). Digital innovation. *Business and Information Systems Engineering*, 60(4), 563-569.
- Connor, D. R. (1995). *Managing at the speed of change: How resilient managers succeed and prosper where others fail*. New York: Villard Books.
- Dimitrov, A. (2018). The digital age leadership: A transhumanistic perspective. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 79-81.
- Diñçer, Ö., & Fidan, Y. (1996). *İşletme yönetimi*. İstanbul, Beta Basım Yayım.
- Dursun, E. (2007). Örgütsel değişim ve değişim karşısında bireysel direnç. *Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kütahya Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü*.
- Ekvall, G. (1991). Change-centred Leaders: Empirical Evidence of a Third-Dimension of Leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 12(6), 18-23.
- Ekvall, G., & Arvonen, J. (1991). Change-centered leadership: An extension of the two-dimensional model. *Scandinavian Journal of Management*, 7(1), 17-26.
- Erdil, O., & Keskin, H. (2004). Örgütsel değişim sürecinin özellikleri, enformasyon sisteminin etkinliği, iş değişimlerini uygulama etkinliği, rekabet stratejileri ve işletme performansı arasındaki ilişkiler. *Yönetim Dergisi: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi İşletme İktisadi Enstitüsü*, 15(47), 3-14.
- Erdoğan, İ. (2002). *Eğitimde değişim yönetim*. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Filgueiras, F., & Almeida, V. (2021). *Governance for the digital world neither more state nor more market*. Springer International Publishing.
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital transformation during a lockdown. *International Journal of Information Management*, 55(2020), 102185.
- Gill, R. (2003). Change management or change leadership?. *Journal of Change Management*, 3(4), 307-318.

- Gill, R. (2011). *Theory and practice of leadership (2nd ed.)*. Thousand Oak, California: Sage Publications Inc.
- Griffith-Cooper, B., & King, K. (2007). The partnership between project management and organizational change: Integrating change management with change leadership. *Performance Improvement*, 46(1), 14-20.
- Hoe, S. L. (2020). Digitalization in practice: The fifth discipline advantage. *The Learning Organization*, 27(1), 54-64.
- Hughes, L. (2004). Digitizing collections: Strategic issues for the information manager. London: Facet Publishing (Part of Digital Futures Series).
- Joiner Jr., C. W. (1987). *Leadership for change*. Cambridge, MA: Ballinger Publishing Company.
- Kalaycı, N. (2009). Yükseköğretim kurumlarında akademisyenlerin öğretim performansını değerlendirme sürecinde kullanılan yöntemler. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 60(60), 625-656.
- Koçel, T. (2020). *İşletme Yöneticiliği*. (18. Baskı), İstanbul, Beta Yayınevi.
- Larjovuori, R. L., Bordi, R., & Tammi K. H. (2018). Leadership in the digital business transformation, Mindtrek '18: Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference, 212–221.
- Olesov, N. P., Gogoley, N. E., Barakhsanov, V. P., Tarasov, A. E., & Torgovkin, V. G. (2020). Training of physical education teachers in the context of digital education Implementation. *Propósitos y Representaciones*, 8(3).
- Özden, Y. (2005). *Eğitim ve okul yöneticiliği el kitabı*. Ankara, Pegem Yayıncılık.
- Pasinli, R. T., ve Aktürk, E. B. (2025). Örgütlerin dijitalleşme süreçlerinde liderlik tarzlarının süreç başarısına etkisi. *EKEV Akademi Dergisi*, (102), 1-20.
- Peker, Ö. (1995). *Yönetimi geliştirmenin sürekliliği*. Ankara, Türkiye Ortadoğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları.
- Porokhovskiy, A. (2019). Digitalisation and productivity. USA & Canada: ekonomika, politika, kultura, 49(8), 5-24.
- Prensky, M. (2001). Digital natives, digital immigrants. *On The Horizon*, 9(5), 1-6.
- Prensky, M. (2009). H. sapiens digital: From digital immigrants and digital natives to digital wisdom. *Innovate: Journal of Online Education*, 5(3).
- Ragu-Nathan, T. S., Tarafdar, M., Ragu-Nathan, B. S., & Tu, Q. (2008). The consequences of technostress for end users in organizations: Conceptual development and empirical validation. *Information Systems Research*, 19(4), 417-433.
- Rintala, N. (2005). Technological change and job redesign, implications for the quality of working life. *Helsinki University of Technology, Department of Industrial Engineering and Management (Diss)*.

- Skogstad, A., & Einarsen, S. (1999). The importance of a change-centred leadership style in four organizational cultures. *Scandinavian Journal of Management*, 15(3), 289-306.
- Şimşek, Ş., Akgemci, T., ve Çelik, A. (2008). *Davranış bilimlerine giriş ve örgütlerde davranış*. (6. Baskı), Ankara, Gazi Yayınları.
- Tekin, S. (2008). *Sihirli liderler*. İstanbul, Kum Saati Yayınları.
- Telli, E. (2022). İşletmelerin Dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik: Transformatoryonel (Dönüşümcü) liderlikten dijital liderliğe. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(3), 307-318.
- Toffler, A., & Toffler, H. (1996). *Yeni bir uygarlık yaratmak: Üçüncü dalganın politikası*. Zülfü Dicleli (Çev.), İstanbul, İnkılap Yayınevi.
- Volschenk, F. (2019). Socially responsible digital leadership: A framework for digital organizations. *Monarch Management Review*, 1-13.
- Yeşil, A. (2018). Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 4(5), 307-323.
- Yukl, G. (2018). *Örgütlerde liderlik*. (Çev. Şahin Çetin ve Resul Baltacı). 8. Basımdan Çeviri. Ankara, Nobel Yayıncılık.
- Wagner, T., Kegan, R., Lahey, L. L., Lemons, R. W., Garnier, J., Helsing, D., Howell, A., & Rasmussen, H. T. (2012). *Change leadership: A practical guide to transforming our schools*. San Francisco, CA: John Wiley & Sons.
- Wallin, D. L. (2010). Looking to the future: Change leaders for tomorrow's community colleges. *New Directions for Community Colleges*, 2010(149), 5-12.
- Wipulanusat, W., Panuwatwanich, K., & Stewart, R. A. (2017). Exploring leadership styles for innovation: An exploratory factor analysis. *Engineering Management in Production and Services*, 9(1), 7-17.