

Sürdürülebilir Liderlik ve Dijital Yetkinlikler: Örgütsel Performans Üzerindeki Stratejik Etkiler

Zümrül Gültekin¹

Özet

Bu bölümde sürdürülebilir liderlik, dijital yetkinlikler ve örgütsel performans kavramları ele alınmış; bu üç değişken arasındaki ilişkiler güncel literatür ışığında incelenmiştir. Sürdürülebilir liderlik, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları birlikte değerlendirerek uzun vadeli değer yaratmayı amaçlayan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmıştır. Dijital yetkinliklerin ise yalnızca teknik becerilerden ibaret olmadığı; bilgi yönetimi, iletişim, içerik üretimi, güvenlik ve problem çözme gibi çok boyutlu yeterlilikleri kapsadığı vurgulanmıştır. Ayrıca örgütsel performansın finansal sonuçların yanı sıra büyüme, operasyonel etkinlik ve sürdürülebilirlik boyutlarını da içeren kapsamlı bir yapı olduğu belirtilmiştir. Literatür bulguları, sürdürülebilir liderliğin ve dijital yetkinliklerin örgütsel performansı doğrudan ve dolaylı yollarla olumlu etkilediğini göstermektedir. Özellikle örgütsel öğrenme, psikolojik güvenlik, örgüt kültürü ve dijital dönüşüm süreçlerinin bu ilişkide önemli rol oynadığı görülmektedir.

1. Giriş

Ekonomik kalkınmanın beraberinde getirdiği çeşitli sosyal sorunlar, liderler için ekonomik faydaları, sosyal sorumluluğu ve çevre korumasını bütünleştirme konusunda yeni zorluklar ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çeşitli yeni liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Bunlar arasında, sürdürülebilir liderlik, liderlerin ekonomi, toplum ve çevre olmak üzere üçlü hedefleri dengelemedeki kilit rolünü ortaya koymakta ve son yıllarda liderlik teorisi araştırmalarının önemli bir parçası haline gelmiştir (Liao, 2022).

Dijital yeterlilik, bir bireyin dijital teknolojileri eleştirel, işbirlikçi ve yaratıcı bir biçimde kullanabilme yeteneği olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, bir bireyin dijital yeterliliğe sahip olarak değerlendirilebilmesi için dijital

1 Doç. Dr., Ondokuz Mayıs Üniversitesi, Alaçam Meslek Yüksekokulu, Ulaştırma Hizmetleri Bölümü, zumral.gultekin@omu.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4032-4651

teknolojilerin etkin kullanımına ilişkin gerekli bilgi, beceri ve tutumlara sahip olması gerekmektedir (Ferrari, 2012).

Örgütsel performans, kâr amacı güden ya da gütmeyen tüm örgütler için en önemli değerlendirme ölçütlerinden biridir. Bu nedenle yöneticilerin, örgütsel performansı etkileyen faktörleri belirlemesi büyük önem taşımaktadır. Söz konusu faktörlerin bilinmesi, yöneticilerin bunlardan en üst düzeyde yararlanabilmelerine ve örgütsel performansı artırmaya yönelik uygun strateji ve uygulamaları hayata geçirebilmelerine olanak sağlamaktadır (Akpa, Asikhia & Nneji, 2021).

Diğer taraftan sürdürülebilir liderlik ve dijital yetkinlikler, örgütsel performans üzerinde stratejik etki yaratan iki tamamlayıcı kapasite olarak öne çıkmaktadır. Literatür, liderliğin performansı doğrudan etkilediğini; bu etkinin örgütsel öğrenme, dijital kültür, çeviklik, yenilik ve çalışan güçlenmesi gibi mekanizmalar üzerinden güçlendiğini göstermektedir (Gaybullaev & Strode, 2026; Shin, Mollah & Choi, 2023).

Bu çerçevede, sürdürülebilir liderlik, dijital yeterlilikler ve örgütsel performans arasındaki ilişkinin ortaya konulması, örgütlerin değişen çevre koşullarına uyum sağlaması ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesi açısından önem taşımaktadır.

2. Sürdürülebilir Liderlik

Sürdürülebilir liderlik en kısa tanımıyla, ekonomik, sosyal ve çevresel boyutları birlikte gözетerek uzun vadeli değer yaratan liderlik anlayışıdır. Sürdürülebilir liderlik, klasik “kâr odaklı” liderlikten farklı olarak bugünü yönetirken geleceği, çalışanları, toplumu ve çevreyi birlikte dikkate alan bir yaklaşımı ifade etmektedir. Araştırmalar, bu kavramın sürdürülebilir kalkınma ve liderlik teorilerinin birleşiminden doğduğunu vurgulamaktadır (Sattar, Mathew, Iyer, Sharma & Sharma, 2024). Dünyada son dönemde yaşanan kırılmalı ve belirsiz gelişmeler, sürdürülebilir liderlik tarzını küçükten büyüğe tüm örgütler açısından daha önemli hale getirmiştir (Zorlu ve Korkmaz, 2020).

Sürdürülebilir liderlik temel tanım ve amaçları aşağıdaki gibi sıralanabilir:

- Sürdürülebilir liderlik, ekonomik, kültürel, sosyal ve etik açıdan çok boyutlu bir süreçtir; yalnızca bugünkü takipçileri yönlendirmekle kalmaz, geleceği de şekillendirir ve örgütün çevre üzerindeki etkisini önemsemektedir (Mısırdalı-Yangil & Dil-Şahin, 2019).
- Sürdürülebilir lider, paydaşların (çalışanlar, müşteriler, toplum, gelecek kuşaklar) ihtiyaçlarını gözетerek, uzun vadeli değer yaratmayı ve kârı

bu çerçevede inşa etmeyi amaçlamaktadır (Ribeiro & Leitão, 2024; Ertaş & Özdemir, 2021).

- Sürdürülebilir liderlik, liderlik uygulamaları, örgütsel sürdürülebilirlik ve toplumsal etki arasındaki karmaşık etkileşimi anlamak için güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Sürdürülebilir liderliğe yönelik kapsamlı bir bakış açısı, yalnızca çevresel girişimler veya kurumsal sosyal sorumluluk programlarına ilişkin yüzeysel değerlendirmelerin ötesine geçerek; liderlik davranışları, değerler ve örgüt kültürünün daha derin boyutlarını incelemektedir (Maguate, Kilag, Alegre, Alegre, Rubin ve Ortiz, 2024: 574).

Sürdürülebilir liderliğin üç temel odak noktası bulunmaktadır. Bu odak noktaları (ekonomik, çevre, toplum/sosyal) Tablo 1’de açıklanmaktadır.

Tablo 1. Sürdürülebilir Liderliğin Üç Temel Odak Alanı

Odak Alanı	Kısa Açıklama	Kaynaklar
Ekonomi	Uzun vadeli kârlılık ve rekabet avantajı	(Sattar vd., 2024; Ribeiro & Leitão, 2024; Attar & Soğancıoğlu, 2025)
Çevre	Doğanın sınırlarına saygı, çevresel sorumluluk	(Mısırdalı-Yangil & Dil-Şahin, 2019; Eustachio, Caldana & Filho, 2023)
Toplum/Sosyal	Adalet, etik, paydaş refahı	(Mısırdalı-Yangil & Dil-Şahin, 2019; Liao, 2022)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.1. Sürdürülebilir Liderlerin Öne Çıkan Özellikleri ve Davranışları

Her liderlik türünde olduğu gibi sürdürülebilir liderlerin de bazı özellikleri ve davranışları vardır. Bu özellikler aşağıda yer almaktadır.

- Doğanın sınırlarına saygı, çevreye zarar vermemek; çevreyi besleyen, topluma zarar vermeyen, kaynak ve bilgiyi paylaşan adil bir yaklaşım gerektirmektedir (Yangil & Şahin, 2019; Ertaş & Özdemir, 2021).
- Uzun vadeli bakış, sistemsel/holistik düşünme; ekonomik, sosyal ve çevresel hedefleri birlikte dengelemeyi gerektirir (Liao, 2022; Sajjad, Eweje, & Raziq, 2023).
- Etik, dürüst, alçakgönüllü, sosyal sorumluluğa duyarlı olma; paydaşlarla güvene dayalı ilişkiler kurmayı gerektirir (Ertaş & Özdemir, 2021).

- Kapsayıcı, işbirlikçi, katılımcı liderlik; çalışanları ve paydaşları sürdürülebilirlik hedeflerine dâhil etmeyi gerektirir (Filho, Eustachio, Caldana, Will, Salvia, Rampasso, Anholon, Platje & Kovaleva, 2020).

2.2. Sürdürülebilir Liderlerin Diğer Liderlik Türlerinden Farkı

Sürdürülebilir liderleri diğer liderlerden ayıran bazı farklılıkları bulunmaktadır. Bu farklılıklardan bazıları aşağıda yer almaktadır.

- Dönüşümcü, hizmetkâr, otantik veya sorumlu liderlikle ortak yönleri olsa da sürdürülebilir liderlik üçlü bilanço (ekonomi–toplum–çevre) aynı anda ve uzun vadeli biçimde dengelemeyi merkeze almasıyla ayrılmaktadır (Liao, 2022; Algharabli, Jerónimo, & Henriques, 2026; Sajjad vd., 2023).
- Yeşil/dönüşümcü veya yalnızca “sosyal sorumluluk” odaklı liderlikten daha geniş ve bütüncül bir çerçeve sunmaktadır (Sattar, 2024; Ribeiro & Leitão, 2024).

Sürdürülebilir liderlik, liderin yalnızca kârı değil; insanı, toplumu ve çevreyi birlikte gözeterek uzun vadeli değer yaratmasını ifade etmektedir. Ekonomi–toplum–çevre dengesine dayalı bu yaklaşım, geleceği koruyan, etik ve katılımcı bir liderlik modelidir.

3. Dijital Yetkinlikler

Dijital yetkinlik, sadece bilgisayar kullanabilme değil, dijital teknolojileri güvenli, eleştirel ve üretken biçimde kullanabilme bütünüdür. Çalışmalar, bunun teknik beceriler, düşünme becerileri, etik ve katılım boyutlarını içeren çok boyutlu bir yapı olduğunu vurgulamaktadır (Ilomäki, Paavola, Lakkala, & Kantosalo, 2016; Napal-Fraile, Peñalva-Vélez & Mendióroz Lacambra, 2018; Oberländer, Beinicke, & Bipp, 2020)

3.1. Dijital Yetkinliklerin Temel Bileşenleri

Dijital yetkinlik; teknik yeterlik (araçları kullanma), anlamlı kullanım (iş, eğitim, günlük yaşam), eleştirel değerlendirme ve dijital kültüre katılım motivasyonunun bileşimidir (Ilomäki vd., 2016). Dijital yetkinliklerin literatürde belirlenmiş bazı bileşenleri Tablo 2’de yer almaktadır.

Tablo 2. Dijital Yetkinlik Bileşenleri

Boyut	Kısa Açıklama	Kaynaklar
Teknik / Operasyonel	Araçları ve yazılımları kullanma	(Ilomäki vd., 2016; Iordache, Mariën & Baelden, 2017; Oberländer vd., 2020)
Bilgi ve veri	Bilgi arama, seçme, değerlendirme	(Napal-Fraile vd., 2018; Mbandje, Loureiro & Lucas, 2023)
İletişim ve iş birliği	Çevrimiçi iletişim, paylaşım, iş birliği	(Napal-Fraile vd., 2018; Mattar, Santos & Cuque, 2022; Reddy, Chaudhary & Hussein, 2023; Nazeha, Pavagadhi, Kyaw, Car, Jimenez & Car, 2020)
İçerik üretimi	Metin, görsel, multimedya, kod üretme	(Napal-Fraile vd., 2018; Mattar vd., 2022; Iordache vd., 2017)
Güvenlik ve etik	Veri gizliliği, dijital kimlik, hukuk/etik	(Napal-Fraile vd., 2018; Mattar vd., 2022; Nazeha vd., 2020)
Problem çözme / strateji	Sorun giderme, yeni araç öğrenme, yaratıcılık	(Napal-Fraile vd., 2018; Oberländer vd., 2020)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 2 incelendiğinde dijital yetkinliğin yalnızca teknik becerilerden ibaret olmadığı, birbirini tamamlayan altı temel bileşenden oluştuğu görülmektedir. Bu bileşenler; dijital araçları etkin kullanma, bilgi ve veriyi yönetme, çevrim içi iletişim ve iş birliği kurma, dijital içerik üretme, güvenlik ve etik kurallara uyma ile problem çözme ve yenilik geliştirme becerilerini kapsamaktadır. Dolayısıyla dijital yetkinlik, bireyin teknolojiyi kullanabilmesinin yanında bilgiyi değerlendirebilmesini, dijital ortamda etkili iletişim kurabilmesini, güvenli davranabilmesini ve karşılaştığı sorunlara yaratıcı çözümler üretebilmesini içeren çok boyutlu bir yeterlilik alanı olarak değerlendirilebilir.

3.2. Eğitim ve İş Yaşamı Bağlamında Dijital Yetkinlikler

Dijital yetkinlik, bireylerin dijital teknolojileri etkili, güvenli ve sorumlu bir şekilde kullanabilmelerini sağlayan bilgi, beceri ve tutumların bütünüdür. Günümüzde dijital yetkinlikler yalnızca teknolojik araçların kullanımını değil, aynı zamanda bilgiye erişme, değerlendirme, üretme ve paylaşma süreçlerini de kapsamaktadır. Bu nedenle dijital yetkinlikler eğitim, iş yaşamı ve günlük yaşamın vazgeçilmez unsurları arasında yer almaktadır.

3.2.1. Öğrenciler İçin Dijital Yetkinlikler

Öğrenciler açısından dijital yetkinlikler; bilgiye erişme ve değerlendirme becerileri, dijital içerik üretimi, etik farkındalık, problem çözme ve teknolojilerin stratejik kullanımı gibi alanları kapsamaktadır. Bu beceriler öğrencilerin öğrenme süreçlerine aktif katılımını desteklemekte ve yaşam boyu öğrenme yetkinliklerinin gelişimine katkı sağlamaktadır (Napal-Fraile vd., 2018).

Öğrenciler için temel dijital yetkinlik alanları şunlardır (Napal-Fraile vd., 2018):

- Bilgi ve veri okuryazarlığı,
- Dijital içerik üretimi,
- Dijital etik ve sorumluluk,
- Problem çözme becerileri,
- Teknolojilerin stratejik ve amaç odaklı kullanımı.

3.2.2. Öğretmenler İçin Dijital Yetkinlikler

Öğretmenlerin dijital yetkinlikleri, yalnızca teknolojik araçları kullanabilme becerisini değil, aynı zamanda bu araçları pedagojik amaçlarla etkili biçimde entegre edebilme yeterliliğini de içermektedir. Dijital çağda öğretmenlerin, öğrencileri dijital toplumun gerektirdiği becerilerle donatmaları ve kendi mesleki gelişimlerini sürekli sürdürmeleri beklenmektedir (Falloon, 2020; Caena & Redecker, 2019; Tondeur vd., 2023).

Bu kapsamda öğretmenlere yönelik dijital yetkinlikler aşağıdaki alanlarda yoğunlaşmaktadır (Falloon, 2020; Caena & Redecker, 2019; Tondeur vd., 2023):

- Öğretim tasarımı dijital teknolojilerin entegrasyonu,
- Öğrencilerin dijital vatandaşlık ve dijital yeterliliklerinin geliştirilmesi,
- Dijital öğrenme ortamlarının etkili yönetimi,
- Sürekli mesleki gelişim ve dijital becerilerin güncellenmesi.

3.2.3. İş Dünyası İçin Dijital Yetkinlikler

Dijital dönüşümün hız kazanmasıyla birlikte iş dünyasında dijital yetkinlikler stratejik bir gereklilik haline gelmiştir. Çalışanlardan yalnızca temel dijital araçları kullanmaları değil, aynı zamanda veri temelli karar verme, dijital iletişim kurma, değişen teknolojilere uyum sağlama ve sürekli öğrenme becerileri göstermeleri beklenmektedir (Santos & Gomes, 2023; Oberländer vd., 2020).

Son yıllarda örgütler için önemli bir dijital yetkinlik olarak dijital sürdürülebilirlik kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital sürdürülebilirlik, elektronik verileri oluşturan, kullanan, ileten veya sağlayan teknolojilerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerini destekleyecek şekilde kullanılmasını ifade etmektedir (George vd., 2021). Dijital sürdürülebilirlik kavramına yönelik akademik ilginin hızla arttığı ve özellikle 2021 sonrasında araştırma sayılarında belirgin bir yükseliş olduğu görülmektedir (Gültekin ve Korkmaz, 2024).

İş yaşamında öne çıkan dijital yetkinlikler şunlardır (Santos & Gomes, 2023; Oberländer vd., 2020):

- Geniş kapsamlı dijital araç ve yazılım kullanımı,
- Veri yönetimi ve veri analizi,
- Dijital iletişim ve iş birliği,
- Teknolojik değişimlere uyum sağlama,
- Sürekli öğrenme ve kendini geliştirme.

Dijitalleşmenin iş yaşamında yaygınlaşması, çalışanlar arasındaki iletişimin önemli ölçüde elektronik ortamlara taşınmasına neden olmuştur. Bu durum, iş yerlerinde dijital nezaketsizlik olarak adlandırılan ve karşılıklı saygı normlarını ihlal eden iletişim davranışlarının daha görünür hale gelmesine yol açmıştır. Dijital nezaketsizlik, zarar verme niyetinin açık olmadığı veya hiç bulunmadığı durumlarda dahi ortaya çıkabilen bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Lim & Teo, 2009). İş yerinde dijital nezaketsizlik, çalışanların yaşam tatmini ve iş yaşamındaki çeşitli tutumları üzerinde olumsuz sonuçlar doğurabilen bir davranış biçimi olarak değerlendirilmektedir (Gültekin & Gültekin, 2024). Dolayısıyla örgütsel performansı da etkileyebilir.

4. Örgütsel Performans Kavramı

Örgütsel performans, yönetim ve strateji çalışmalarında örgütün “ne kadar başarılı olduğunu” ölçmek için kullanılan temel kavramdır. Araştırmalar, bunun tek bir sayıdan (örneğin sadece kâr) ibaret olmadığını, çok boyutlu ve bağlama göre değişen bir yapı olduğunu vurgulamaktadır (Richard, Devinney, Yip & Johnson, 2009; Hamann, Schiemann, Bellora & Günther, 2013; Gutterman, 2023; Chourasia & Bahuguna, 2025).

Örgütsel performans, örgütün belirlenmiş hedeflerini gerçekleştirme kapasitesi ve başarısıdır. Bu, genellikle çıktılarını hedeflerle karşılaştırılması üzerinden değerlendirilir (Bayle & Clausen, 2024).

Örgütsel performans, işletmenin elde ettiği ekonomik sonuçları ifade etmektedir. Finansal performans kâr, aktif kârlılığı, yatırım getirisi, ürün/

pazar performansı satışlar, pazar payı, hissedar getirisi toplam hissedar getirisi, ekonomik katma değer olarak (Richard vd., 2009; Hamann vd., 2013) ifade edilebilir.

4.1. Örgütsel Performansın Boyutları

Çok sayıda araştırma, örgütsel performansın tek boyutlu bir yapı olmadığını ve farklı performans göstergelerinden oluştuğunu ortaya koymaktadır. Literatürde örgütsel performansın temel boyutları arasında kârlılık, likidite (nakit ödeme gücü), büyüme ve borsa/sermaye piyasası performansı yer almaktadır (Hamann vd., 2013; Hamann & Schiemann, 2021; Combs, Crook & Shook, 2005). Bununla birlikte, örgütlerin başarısının yalnızca finansal göstergelerle değerlendirilmesi yeterli görülmemektedir. Bu nedenle pazarlama ve satış performansı, ürün kalitesi, üretim verimliliği, bilgi ve yenilik kapasitesi, kurumsal sosyal sorumluluk ve çevresel performans gibi finansal olmayan boyutlar da örgütsel performansın önemli bileşenleri arasında kabul edilmektedir (Chourasia & Bahuguna, 2025; Kaplan, 2001). Tablo 3'te örgütsel performansın bu boyutları ve kısa açıklamaları sunulmaktadır.

Tablo 3. Örgütsel Performansın Başlıca Boyutlarının Özeti

Boyut	Kısa açıklama	Kaynaklar
Finansal	Kâr, nakit akışı	(Richard vd., 2009; Hamann vd., 2013; Gutterman, 2023)
Pazar/Büyüme	Satış, pazar payı, büyüme oranı	(Richard vd., 2009; Hamann vd., 2013; Combs vd., 2005)
Sermaye piyasası	Hisse getirisi, piyasa değeri	(Richard vd., 2009; Hamann vd., 2013; Combs vd., 2005)
İç/operasyonel	Verimlilik, süreçler, kalite, bilgi	(Combs vd., 2005)
Sosyal/sürdürülebilir	Çevresel sürdürülebilirlik, paydaş memnuniyeti, çevre	(Gutterman, 2023)

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 3 incelendiğinde örgütsel performansın yalnızca finansal sonuçlarla açıklanamayacak kadar kapsamlı ve çok boyutlu bir yapı olduğu görülmektedir. Tabloda performansın finansal, pazar/büyüme, sermaye piyasası, iç/operasyonel ve sosyal/sürdürülebilirlik olmak üzere beş temel boyutta ele alındığı anlaşılmaktadır.

Finansal performans boyutu, işletmenin kârlılığı ve nakit akışına odaklanırken; pazar/büyüme boyutu satışlar, pazar payı ve büyüme oranı gibi rekabet gücünü yansıtan göstergeleri kapsamaktadır. Sermaye piyasası

performansı ise işletmenin yatırımcılar tarafından nasıl değerlendirildiğini gösteren hisse getirisi ve piyasa değeri gibi unsurları içermektedir.

Örgütsel performansın yalnızca dışsal sonuçlardan ibaret olmadığı, iç süreçlerin etkinliğinin de önemli olduğu görülmektedir. Bu kapsamda iç/operasyonel performans boyutu verimlilik, süreç yönetimi, kalite ve bilgi yönetimi gibi örgütün iç işleyişine ilişkin göstergeleri kapsamaktadır. Son olarak sosyal/sürdürülebilirlik performansı; kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetleri, paydaş memnuniyeti ve çevresel etkiler gibi günümüzde giderek önem kazanan sürdürülebilirlik göstergelerini içermektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde tablo, örgütsel performansın finansal başarı, büyüme, operasyonel etkinlik ve sürdürülebilirlik unsurlarını birlikte içeren bütüncül bir yapı olduğunu göstermektedir. Bu nedenle örgütlerin performanslarının değerlendirilmesinde yalnızca finansal göstergelere odaklanmak yerine, tüm bu boyutların birlikte ele alınması daha kapsamlı ve gerçekçi sonuçlar sağlayacaktır.

Örgütsel performans, bir örgütün ekonomik sonuçlarını ve çoğu yaklaşımda bunları destekleyen pazar, süreç ve paydaş çıktıları bütününi ifade eder. Kârlılık ve büyüme kadar, iç süreçlerin kalitesi, çalışan ve müşteri memnuniyeti, hatta sosyal ve çevresel sonuçlar da giderek bu kavramın parçası olarak değerlendirilmektedir. Bu nedenle tek göstergeden değil, çok boyutlu bir performans setinden söz edilir.

5. Sürdürülebilir Liderlik ve Örgütsel Performansı İlişkisi

Araştırmalar, sürdürülebilir liderliğin örgütsel/sürdürülebilir performans üzerinde genelde olumlu ve güçlü bir etkisi olduğunu, fakat bu etkinin çoğu zaman araya giren başka süreçler (öğrenme, kültür, güçlendirme vb.) üzerinden oluştuğunu göstermektedir. Bu performans; ekonomik, çevresel, sosyal sonuçlar ve çalışan performansı boyutlarını kapsamaktadır.

Literatürde sürdürülebilir liderliğin sürdürülebilir örgütsel/sürdürülebilir performansı doğrudan pozitif etkilediğini belirleyen çalışmalar olduğu tespit edilmiştir (Iqbal & Ahmad, 2020; Iqbal, Ahmad, Nasim & Khan, 2020; Iqbal & Piwovar-Sulej, 2022; Ishola, 2025). Ayrıca liderlik tarzlarının genel olarak sürdürülebilir performansla güçlü biçimde ilişkilendirildiği; özellikle sürdürülebilir, dönüşümcü ve hizmetkâr liderliğin öne çıktığı görülmüştür (Udin, 2024; Piwovar-Sulej & Iqbal, 2022; Thapa & Gurung, 2025). Sürdürülebilir liderlik yeşil insan kaynakları yönetimini doğrudan etkilediği gibi kurumsal sosyal sorumluluk aracılığıyla dolaylı olarak da etkilemektedir (Altıntaş, 2026). Bu çalışmalar doğrudan etkileri göstermektedir. Literatürde sürdürülebilir liderlik ve sürdürülebilir, örgütsel ve iş performansı arasında

dolaylı etkilerin olduğunu gösteren çalışmaların da olduğu görülmüştür. Bu çalışmalar Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 4. Aracılık Analizleri

Aracı Değişken	Etkisi	Kaynaklar
Örgütsel öğrenme	Sürdürülebilir liderlik → öğrenme → sürdürülebilir performans	(Iqbal & Ahmad, 2020; Iqbal, Ahmad & Halim, 2020; Jamayat, Shahzad & Tabassam, 2025)
Psikolojik güvenlik	Liderlik çalışanların kendini güvende hissetmesini artırır, bu da sürdürülebilir performansı güçlendirir	(Wijaya, Rahardjo, Abdillah, & Riza, 2025)
Sosyal inovasyon	Yükseköğretimde sürdürülebilir liderlik → sosyal inovasyon → sürdürülebilir performans	(Iqbal & Piwowar-Sulej, 2022)
Dijital kültür/IT yetkinliği	Dijital liderlik → dijital kültür/ yetenekler → sürdürülebilir performans	(Shin vd., 2023; Mollah, Choi, Hwang & Shin, 2023; Khaw, Teoh, Abdul Khalid & Letchmunan, 2022)
Örgüt kültürü	Sürdürülebilir liderlik uygulamaları → kültür → ekonomik/sosyal/ çevresel performans	(Ayad & Al-Sabi, 2025; Wijaya vd., 2025)
Yapay Zekâ Yaklaşımı	Sürdürülebilir liderlik → İş performansı → Teknoloji Yönetimi	Altıntaş, Oktaysoy, Topçuoğlu, Uygungil, Erdoğan, Tıran, Torun, Tatar & Şahin (2026).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Tablo 4 incelendiğinde sürdürülebilir liderlik ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkinin çoğu araştırmada doğrudan değil, çeşitli aracı değişkenler üzerinden açıklandığı görülmektedir. Bu durum, sürdürülebilir liderliğin örgütsel sonuçları etkileyebilmesi için belirli örgütsel ve bireysel mekanizmaları harekete geçirdiğini göstermektedir.

Tabloda yer alan aracı değişkenler arasında örgütsel öğrenme, psikolojik güvenlik, sosyal inovasyon, dijital kültür ve bilgi teknolojileri yetkinliği, örgüt kültürü ve yapay zekâ yaklaşımları bulunmaktadır. Örgütsel öğrenme aracılığıyla sürdürülebilir liderlerin öğrenme ve bilgi paylaşımını teşvik ederek sürdürülebilir performansı artırdığı görülmektedir. Benzer şekilde psikolojik güvenlik, çalışanların kendilerini rahat ve güvende hissetmelerini sağlayarak performans üzerinde olumlu etkiler yaratmaktadır.

Sosyal inovasyonun özellikle yükseköğretim kurumlarında sürdürülebilir liderlik ile sürdürülebilir performans arasındaki ilişkide önemli bir köprü görevi üstlendiği anlaşılmaktadır. Bunun yanında dijital kültür ve bilgi teknolojileri yetkinlikleri, dijital dönüşüm çağında sürdürülebilir liderliğin etkilerini güçlendiren kritik unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kültürü ise liderlik uygulamalarının örgütün ekonomik, sosyal ve çevresel performansına yansımada temel bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir.

Son olarak yapay zekâ yaklaşımının da yeni bir aracı değişken olarak ele alındığı görülmektedir. Bu bulgu, sürdürülebilir liderlik araştırmalarının geleneksel örgütsel değişkenlerin ötesine geçerek teknoloji odaklı süreçlere yöneldiğini göstermektedir.

Genel olarak tablo, sürdürülebilir liderliğin performans üzerindeki etkisinin tek başına ortaya çıkmadığını; öğrenme, güven, inovasyon, kültür ve dijital yetkinlikler gibi örgütsel kaynaklar aracılığıyla güçlendiğini göstermektedir. Ayrıca son yıllarda dijitalleşme ve yapay zekâ temelli değişkenlerin aracı mekanizmalar arasında giderek daha fazla yer aldığı dikkat çekmektedir. Bu durum, sürdürülebilir liderlik literatürünün teknoloji ve dijital dönüşüm ekseninde gelişmeye devam ettiğini ortaya koymaktadır.

Literatürde sürdürülebilir liderlik ile performans arasındaki ilişkide çeşitli düzenleyici değişkenlerin rol oynadığı görülmektedir. Bunlardan biri olan psikolojik güçlendirme, çalışanların kendilerini yetkin ve etkili hissetmeleri durumunda sürdürülebilir liderliğin öğrenme ve performans üzerindeki dolaylı etkisini artırmaktadır (Iqbal vd., 2020; Jamayat vd., 2025). Benzer şekilde örgütsel dayanıklılık düzeyi yüksek olan örgütlerde sürdürülebilir liderliğin çevresel performans üzerindeki olumlu etkisinin daha güçlü olduğu belirlenmiştir (Ahsan & Khawaja, 2024). Ayrıca sürdürülebilirlik odaklı ve güçlü bir örgüt kültürü, sürdürülebilir liderliğin sürdürülebilir örgütsel performans üzerindeki etkisini güçlendirirken, zayıf veya sürdürülebilirliği desteklemeyen bir kültür bu etkinin azalmasına neden olabilmektedir (Ayad & Al-Sabi, 2025; Wijaya vd., 2025).

6. Dijital Yetkinlikler ve Örgütsel Performans İlişkisi

Dijital yetkinlikler; dijital liderlik, dijital sürdürülebilirlik, dijital okuryazarlık ve dijital teknoloji kullanımı gibi bileşenleri içerir ve araştırmalarda hem bireysel hem örgütsel performansla anlamlı ilişkiler göstermektedir. Dijital teknolojilerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine katkı sağlayacak şekilde kullanılması, örgütlerin uzun dönemli rekabet avantajı elde etmelerinde önemli rol oynamaktadır (George, Merrill & Schillebeeckx, 2021; Gültekin, 2024).

Dijital liderlik, dijital ürün ve uygulamaları süreçlere entegre eden bir liderlik tarzı olarak tanımlanmakta ve örgütsel performansı pozitif etkilemektedir (Sönmez, Çağlın & Sezer, 2025). Sönmez vd. (2025) yaptıkları çalışmada örgütsel öğrenmenin, dijital liderlik ve örgütsel performans ilişkisinde aracı rol oynadığını tespit etmişlerdir.

Öğretmenlerde dijital okuryazarlık beceri düzeyi arttıkça, yaşam boyu öğrenme eğilimlerinin de anlamlı ve pozitif biçimde yükseldiği gösterilmiştir. Çalışma, yüksek dijital okuryazarlığın; bilgiye erişim ve bilginin aktif kullanımını kolaylaştırarak öğrenme eğilimlerini artırdığını, bunun da mesleki gelişimi desteklediğini vurgular (Ocak, Çengelci & Yurtseven, 2022).

Spor bilimleri öğrencilerinde dijital ekran uygulamalarının sık kullanımı, algılanan sportif yeterlik üzerinde olumsuz etkiye sahiptir; bu, dijital kullanımın niteliğine göre performansı düşürebileceğini gösterir (Demir & Cengiz, 2022).

Dijital yetkinlikler (özellikle dijital liderlik ve dijital okuryazarlık), öğrenme süreçleri ve öğrenen örgüt kültürü üzerinden hem bireysel hem örgütsel performansı genellikle pozitif etkiler. Ancak amaçsız/sürekli dijital ekran kullanımı gibi durumlarda belirli performans türleri (örneğin sportif yeterlik) olumsuz etkilenebilmektedir; bu nedenle kritik nokta, dijital becerinin seviyesi kadar nasıl ve ne amaçla kullanıldığıdır.

7. Sonuç

Günümüzün hızla değişen ve dijitalleşen iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir başarı elde edebilmeleri için hem sürdürülebilir liderlik anlayışını benimsemeleri hem de dijital yetkinliklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Sürdürülebilir liderler, ekonomik hedefleri sosyal ve çevresel sorumluluklarla dengeleyerek uzun vadeli örgütsel değer yaratırken; dijital yetkinlikler örgütlerin değişime uyum sağlama, yenilik geliştirme ve rekabet avantajı elde etme kapasitesini artırmaktadır. Literatür genel olarak değerlendirildiğinde, sürdürülebilir liderlik ve dijital yetkinliklerin birlikte ele alınmasının örgütsel performansın finansal, operasyonel ve sürdürülebilirlik boyutlarında önemli kazanımlar sağladığı görülmektedir. Bu nedenle örgütlerin gelecekteki başarıları, sürdürülebilir liderlik uygulamalarını dijital dönüşüm stratejileriyle bütünleştirebilmelerine bağlı olacaktır.

Kaynakça

- Ahsan, M., & Khawaja, S. (2024). Sustainable leadership impact on environmental performance: Exploring employee well-being, innovation, and organizational resilience. *Discover Sustainability*, 5. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00422-z>
- Akpa, V. O., Asikhia, O. U., & Nneji, N. E. (2021). Organizational culture and organizational performance: A review of literature. *International journal of advances in engineering and management*, 3(1), 361-372. <https://doi.org/10.35629/5252-0301361372>
- Algharabli, M.H., Jerónimo, H.M. & Henriques, P.L. (2026). Understanding sustainable leadership through an integrative systematic review of definitions boundaries and metrics. *Discov Sustain* 7, 598. <https://doi.org/10.1007/s43621-026-02876-9>
- Altıntaş, M., Oktaysoy, O., Topçuoğlu, E., Uygungil Erdoğan, S., Turan Torun, B., Tatar, V., & Şahin, Y. (2026). The mediating role of artificial intelligence attitude in the impact of sustainable leadership on job performance and technology management: A case study of the Turkish public sector. *Journal of East European Management Studies*, 31(3).
- Altıntaş, M. (2026). Sürdürülebilir liderliğin yeşil insan kaynakları yönetimi üzerindeki etkisinde kurumsal sosyal sorumluluğun aracılık rolü. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 51, 1-20. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.1630992>
- Attar, M., & Soğancıoğlu, Ş. (2025). Sürdürülebilir liderlikten kurumsal sürdürülebilirliğe: Yeşil çift yönlü inovasyon. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(4), 2326-2348. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2668>
- Ayad, T. H., & Al-Sabi, S. M. (2025). Effect of Sustainable Leadership Practices on Sustainable Organizational Performance in the Hospitality Sector. Does Organizational Culture Matter?. *Journal of Tourism and Services*, 16(30), 278-301. <https://doi.org/10.29036/6g57g065>
- Bayle, E., & Clausen, J. (2024). A Conceptual Model to Understand and Assess International Sport Federations' Organizational Performance. *Journal of Global Sport Management*, 10, 487-513. <https://doi.org/10.1080/24704067.2024.2327067>
- Boeske, J. (2023). Leadership towards sustainability: A review of sustainable, sustainability, and environmental leadership. *Sustainability*, 15(16), 12626.
- Caena, F., & Redecker, C. (2019). Aligning teacher competence frameworks to 21st century challenges: The case for the European Digital Competence Framework for Educators (Digcompedu). *European journal of education*, 54(3), 356-369. <https://doi.org/10.1111/ejed.12345>

- Chourasia, A., & Bahuguna, P. C. (2025). Organizational performance as dependent variable in strategic human resource management literature—a journey so far. *Benchmarking: An International Journal*, 32(9), 3324-3357. <https://doi.org/10.1108/bij-11-2023-0778>
- Combs, J. G., Crook, T. R., & Shook, C. L. (2005). The dimensionality of organizational performance and its implications for strategic management research. In *Research methodology in strategy and management* (pp. 259–286). Emerald Group Publishing Limited. [https://doi.org/10.1016/s1479-8387\(05\)02011-4](https://doi.org/10.1016/s1479-8387(05)02011-4)
- Demir, Ü., & Cengiz, C. (2022). Effect of Digital Screen Usage on Perceived Sports Competence of Sport Sciences University Students. *Journal of Physical Education and Sports Studies*, 14(2), 31-53. <https://doi.org/10.55929/besad.1076481>
- Ertaş, B. D., & Özdemir, M. (2021). Okullarda sürdürülebilir liderlik ölçeği'nin (OSLÖ) geliştirilmesi. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(2), 851-862. <https://doi.org/10.33206/mjss.855208>
- Eustachio, J. H. P. P., Caldana, A. C. F., & Leal Filho, W. (2023). Sustainability leadership: Conceptual foundations and research landscape. *Journal of Cleaner Production*, 415, 137761. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2023.137761>
- Falloon, G. (2020). From digital literacy to digital competence: The teacher digital competency (TDC) framework. *Educational Technology Research and Development*, 68, 2449- 2472. <https://doi.org/10.1007/s11423-020-09767-4>
- Ferrari, A. (2012). *Digital Competence in Practice: An Analysis of Frameworks*.
- Filho, L., Eustachio, J., Caldana, A., Will, M., Salvia, A., Rampasso, I., Anholon, R., Platje, J., & Kovaleva, M. (2020). Sustainability Leadership in Higher Education Institutions: An Overview of Challenges. *Sustainability*, 12(9), 3761. <https://doi.org/10.3390/su12093761>
- Gaybullayev, O., & Strode, J. P. (2026). Transformational leadership and organizational sustainability performance: A systematic literature review of global evidence. *Environment, Development and Sustainability*, 1-49. <https://doi.org/10.1007/s10668-026-07319-z>
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. D. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999-1027. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Gutterman, A. S. (2023). Organizational performance and effectiveness. Available at SSRN 4532570. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4532570>
- Gültekin, Z. (2024). Örgütlerde dijital sürdürülebilirlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 7(2), 139-152. <https://doi.org/10.46737/emid.1590990>

- Gültekin, Z., & Korkmaz, F. (2024). "Dijital Sürdürülebilirlik" başlıklı uluslararası çalışmaların bibliyometrik analizi. *Denetişim*, (31), 248-261. <https://doi.org/10.58348/denetisim.1541499>
- Gültekin, Z., & Gültekin, F. (2024). İş yerinde dijital nezaketsizlik ölçeğinin günümüze ve Türkçeye uyarlanması: Geçerlilik ve güvenilirlik çalışması. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 63, 351-363. <https://doi.org/10.30794/pausbed.1462989>
- Hamann, P., Schiemann, F., Bellora, L., & Günther, T. (2013). Exploring the Dimensions of Organizational Performance. *Organizational Research Methods*, 16, 67-87. <https://doi.org/10.1177/1094428112470007>
- Hamann, P., & Schiemann, F. (2021). Organizational performance as a set of four dimensions: An empirical analysis. *Journal of Business Research*, 127, 45-65. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2021.01.012>
- Ilomäki, L., Paavola, S., Lakkala, M., & Kantosalo, A. (2016). Digital competence – an emergent boundary concept for policy and educational research. *Education and Information Technologies*, 21, 655-679. <https://doi.org/10.1007/s10639-014-9346-4>
- Iordache, C., Mariën, I., & Baelden, D. (2017). Developing digital skills and competences: A quick-scan analysis of 13 digital literacy models. *Italian Journal of Sociology of Education*, 9 (Italian Journal of Sociology of Education 9/1), 6-30. <https://doi.org/10.14658/PUPJ-IJSE-2017>
- Iqbal, Q., Ahmad, N., Nasim, A., & Khan, S. (2020). A moderated-mediation analysis of psychological empowerment: Sustainable leadership and sustainable performance. *Journal of Cleaner Production*, 262, 121429. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2020.121429>
- Iqbal, Q., & Ahmad, N. H. (2020). Sustainable development: The colors of sustainable leadership in learning organization. *Sustainable Development*, 29(1), 108-119. <https://doi.org/10.1002/sd.2135>
- Iqbal, Q., Ahmad, N., & Halim, H. (2020). How Does Sustainable Leadership Influence Sustainable Performance? Empirical Evidence From Selected ASEAN Countries. *SAGE Open*, 10. <https://doi.org/10.1177/2158244020969394>
- Iqbal, Q., & Piwowar-Sulej, K. (2022). Sustainable leadership in higher education institutions: Social innovation as a mechanism. *International Journal of Sustainability in Higher Education*, 23(8), 1-20. <https://doi.org/10.1108/ijshc-04-2021-0162>
- Ishola, K. (2025). The impact of sustainability leadership on job performance in Nigeria university. *International Journal of Latest Technology in Engineering Management & Applied Science*, 3(12), 106-110. <https://doi.org/10.51583/ijltemas.2024.131210>

- Jamayat, R., Shahzad, A., & Tabassam, A. (2025). Sustainable Leadership: The Key to Driving Long-term Business Performance. *Physical Education, Health and Social Sciences*, 3(1), 44-61. <https://doi.org/10.63163/jpehss.v3i1.200>
- Kaplan, R. (2001). Strategic performance measurement and management in nonprofit organizations. *Nonprofit Management and Leadership*, 11, 353-370. <https://doi.org/10.1002/nml.11308>
- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: a systematic literature review. *Journal of Management Development*, 41(9-10), 514-534. <https://doi.org/10.1108/jmd-03-2022-0070>
- Liao, Y. (2022). Sustainable leadership: A literature review and prospects for future research. *Frontiers in Psychology*, 13, 1045570. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1045570>
- Lim, V. K., & Teo, T. S. (2009). Mind your E-manners: Impact of cyber incivility on employees' work attitude and behavior. *Information & Management*, 46(8), 419-425.
- Maguate, G.S., Kilag, O.S.T., Alegre, A.B., Alegre, J.M.D., Rubin, A.M.M., & Ortiz, J.G.B. (2024). Understanding sustainable leadership: A review and forward outlook. *International Multidisciplinary Journal of Research for Innovation, Sustainability and Excellence*, 1(6), 573-582. <https://doi.org/10.2139/ssrn.4873100>
- Mattar, J., Santos, C. C., & Cuque, L. M. (2022). Analysis and comparison of international digital competence frameworks for education. *Education Sciences*, 12(12), 932. <https://doi.org/10.3390/educsci12120932>
- Mbandje, D., Loureiro, M., & Lucas, M. (2023). Digital competence and information literacy: Clarifying concepts based on a literature review. *Educational Media International*, 60, 306-316. <https://doi.org/10.1080/09523987.2023.2324584>
- Mısırdalı-Yangil, F. & Dil-Şahin, M. (2019). Sürdürülebilir liderlik ölçeği: Geçerlik ve güvenirlik analizi. *BMIJ*, 7(5), 2124-2147. <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v7i5.1276>
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875. <https://doi.org/10.3390/su15107875>
- Napal Fraile, M., Peñalva-Vélez, A., & Mendióroz Lacambra, A. M. (2018). Development of digital competence in secondary education teachers' training. *Education Sciences*, 8(3), 1-12. <https://doi.org/10.3390/educsci8030104>
- Nazeha, N., Pavagadhi, D., Kyaw, B. M., Car, J., Jimenez, G., & Car, L. T. (2020). A digitally competent health workforce: Scoping review of educational

- frameworks. *Journal of Medical Internet Research*, 22(11), e22706. <https://doi.org/10.2196/22706>
- Oberländer, M., Beinicke, A., & Bipp, T. (2020). Digital competencies: A review of the literature and applications in the workplace. *Computers & Education*, 146, 103752. <https://doi.org/10.1016/j.compedu.2019.103752>
- Ocak, G., Çengelci, S., & Yurtseven, R. (2022). Öğretmenlerin dijital okuryazarlık beceri düzeyleri ile yaşam boyu öğrenme eğilimleri arasındaki ilişkinin incelenmesi (Afyonkarahisar Örnekleme). *Uluslararası Sosyal Bilimler Eğitimi Dergisi*, 8(1), 123-155. <https://doi.org/10.47615/issej.1103143>
- Piowar-Sulej, K., & Iqbal, Q. (2022). Leadership styles and sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Cleaner Production*. <https://doi.org/10.1016/j.jclepro.2022.134600>
- Reddy, P., Chaudhary, K., & Hussein, S. (2023). A digital literacy model to narrow the digital literacy skills gap. *Heliyon*, 9 (4), e14878. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2023.e14878>
- Ribeiro, G. K. A., & Leitão, J. (2024). Sustainable leadership and sustainable entrepreneurship: A systematic literature review. *Discover Sustainability*, 5(1), 188. <https://doi.org/10.1007/s43621-024-00383-3>
- Richard, P., Devinney, T., Yip, G., & Johnson, G. (2009). Measuring Organizational Performance: Towards Methodological Best Practice. *Journal of Management*, 35, 718-804. <https://doi.org/10.1177/0149206308330560>
- Sajjad, A., Eweje, G., & Raziq, M. M. (2023). Sustainability leadership: An integrative review and conceptual synthesis. *Business Strategy and the Environment*, 33(4), 2849-2867. <https://doi.org/10.1002/bse.3631>
- Santos, M., & Gomes, M. (2023). Lifelong Digital Learning: “Computer Literacy”, “Digital Literacy” and “Digital Competence” As Dimensions For Digital Skills. *Revista de Gestão Social e Ambiental*, 18(1). <https://doi.org/10.24857/rgsa.v18n1-028>
- Sattar, S. A., Mathew, F. A., Iyer, S. G., Sharma, S. K., & Sharma, A. (2024). Sustainable leadership: Fostering long-term organizational and environmental well-being. *Educational Administration: Theory and Practice*, 30(6), 2154-2161. <https://doi.org/10.53555/kuey.v30i6.5673>
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees’ digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027. <https://doi.org/10.3390/su15032027>
- Sönmez, R. V., Çağlın, C., & Sezer, İ. (2025). Dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü. *Business & Management Studies: An International Journal*, 13(4), 1972-1989. <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2659>

- Thapa, A., & Gurung, V. J. (2025). Leadership for Sustainable Performance: A Systematic Literature Review. *Quest Journal of Management and Social Sciences*, 7(1), 66-78. <https://doi.org/10.3126/qjmss.v7i1.82008>
- Tondeur, J., Howard, S., Van Zanten, M., Gorissen, P., Van Der Neut, I., Uerz, D., & Kral, M. (2023). The HeDiCom framework: Higher Education teachers' digital competencies for the future. *Educational Technology Research and Development*, 1-21. <https://doi.org/10.1007/s11423-023-10193-5>
- Udin, U. (2024). Leadership styles and sustainable performance. *Multidisciplinary Reviews*, 7(8), 2024171. <https://doi.org/10.31893/multirev.2024171>
- Wijaya, I., Rahardjo, K., Abdillah, Y., & Riza, M. F. (2025). Sustainability performance in business: A systematic review of leadership, culture, capability and digital marketing contributions. *Cogent Business & Management*, 12(1), 2543049. <https://doi.org/10.1080/23311975.2025.2543049>
- Zorlu, K., & Korkmaz, F. (2020). Sürdürülebilir liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Gazi Akademik Bakış*, 13(26), 199-213. <https://doi.org/10.19060/gav.750462>