

Dijital Liderlik 8

Gülşah Ayaz¹

Özet

Teknolojinin hızlı bir şekilde ve sürekli değişim ve dönüşüm yaşaması sadece iş hayatında değil kişilerin hayat tarzlarında, becerilerinde, kişilik özelliklerinde, kurulan iletişimlerde de değişimlere ve dönüşümlere yol açmaktadır. Teknolojide yaşanan bu değişiklikler özellikle ekonomi, yönetim, örgüt strateji ve planlarında sıklıkla faydalanan bir yöntem olmuştur. İşletmeler oluşan bu dijitalleşme sayesinde örgüt içinde işlerin daha hızlı, daha az hatayla yapıldığı, örgüt kaynaklarının daha etkin ve verimli kullanıldığı, kullanılan teknolojiler ile iş süreçlerinin kolaylaştığı, yazılım ve donanım elemanlarının daha aktif kullanıldığını görmektedirler. Kullanılan bu teknolojiler sadece üretim süreçlerinde değil yapay zeka, bulut teknolojileri, artırılmış ve sanal gerçeklik, nesnelerin interneti, büyük veri tabanları, siber güvenlik, veri madenciliği, hiperlink hacker ve sosyal medya gibi sistemlerin işletme süreçlerine eklenmesinde, kullanılmasında ve yeni iş modellerinin geliştirilmesinde de kullanılmaya başlanmıştır.

Yaşanan dijital çağ ile birlikte işletmeler varlıklarını devam ettirmek ve kar elde edebilmek için bu gelişimi yakından takip etmelidirler. Üretim ve işletmelerin örgütlerinde kullandıkları bu teknolojik gelişmeler ve dijitalleşme, liderlik tarzlarında da değişikliğe neden olmaktadır. Teknoloji ve dijitalleşmenin doğurduğu dijital liderlik, teknolojik gelişmelere açık, teknik becerileri yüksek, dijitalleşmeyi ön planda tutan, takım ruhuna inanan, dijital teknolojiler aracılığıyla işlemleri kolay ve hızlı yapan, yeni yaklaşımlar deneyen, gelişime açık, geleceğe odaklı, risk seven liderlerdir. Dijital liderler, örgütteki diğer bireylerin fikirlerini önemsemekte, fikirlerini geliştirmeleri için onlara mentorluk yapmakta ve desteklemektedir. Bu liderler, teknolojik gelişmeleri insan faktörüyle birleştirerek hem varlığını koruyarak hem de rekabet üstünlüğü elde ederek mücadele vermektedirler. İşletmeler hem dijital teknolojiler ile hem de dijital lider kavramıyla birlikte kaynaklarını daha etkin ve verimli kullanmaktadır.

1 Öğr. Görevlisi, Bitlis Eren Üniversitesi, gayaz@beu.tr, ORCID: 0000-0002-0582-6042

1. Dijitalleşme

Teknolojinin gün geçtikçe gösterdiği ilerlemeyle birlikte, toplumsal hayatın en önemli parçalarından biri haline geldiği görülmektedir. İnsanlar haberleşmeden alışverişe, araştırma yapmaktan gündemi yakalamaya, ekonomi ve dünyayı takip etmeye kadar neredeyse her şeyi artık teknoloji kullanarak yapmaktadır. Bu sayeden sınırlar ortadan kalkmakta insanlar çok kısa sürede dünyanın diğer ucundaki olayları ve gündemleri öğrenebilmekte, birbirinden kilometrelerce uzakta olsalar da birbirleriyle daha kolay ve hızlı iletişim kurabilmektedirler. Yaşanan tüm bu gelişmelerle birlikte dijitalleşme kavramı ortaya çıkmıştır. Dijitalleşme, verilerin, elektronik araçlar kullanılarak sayısal hale getirilmesi; gelişmiş bir teknoloji ile daha fazla bilgiye normalden daha hızlı, daha az iş gücü kullanarak elektronik sistemlerle ulaşılması olarak tanımlanmaktadır (Yücel ve Adiloğlu, 2019, s.52). Dijitalleşme süreci, yeni nesil teknolojilerin hayatın her alanına yayılmasıyla birlikte gelişim gösteren ve etkisini hissettiren bir süreç olarak varlığını sürdürmektedir (Atanır, 2020, s. 78). İnsan desteği olmadan işlem ya da prosedürlerin yapıldığı bir teknoloji olan dijitalleşme, bireysel olarak yapılan analog bilgi akışlarının dijital bitlere dönüştürülmesiyle elde edilen maddi süreç olarak tanımlanmaktadır (Özbey, 2022, s. 146). Günümüzde robot, sensor ve otonom sistemlerin bulunduğu akıllı fabrika sistemleri işletmelerin üretim süreçlerinin tümünü etkilemekte ve üretim süreçlerinin dijital dönüşüme evrimleşmesine sebep olmaktadır. Yaşanan bu dijital dönüşümler, işletmelerde sadece üretim süreçlerinin değişmesiyle değil internet ve bilgisayar kullanımından çok öteye geçerek yapay zeka, bulut teknolojileri, artırılmış ve sanal gerçeklik, nesnelerin interneti, büyük veri tabanları, siber güvenlik, veri madenciliği, hiperlink hacker ve sosyal medya gibi sistemlerin de işletme süreçlerine dahil edilmesi, kullanılması ve yeni iş modellerinin geliştirilmesinde kullanılmaya başlanmıştır (Klein, 2020, s. 25; Ustaömer ve Bakırtaş, 2019, s. 4; Olcay, 2018, s. 92).

Dijitalleşme kavramının ölçütleri; hız, güvenilirlik, her yerde bulunma, kullanılabilirlik, karşılanabilirlik ve yetenek olarak kategorilendirilmektedir (Sabbagh vd. 2012, s. 122). Bu ölçütleri yerine getiren ve yaygınlaşan dijitalleşmeyle beraber yeniliklerin ve dönüşümlerin meydana gelmesinde bilişim teknolojilerinin de önemli bir payı bulunmaktadır. Bilişim teknolojilerinin dijital evrene sunduğu teknolojik araçlar, değişen dünyada iş hayatında daha sağlam adımlar atılması için zemin hazırlamıştır. Dijitalleşme ile birlikte yaşam pratik hale gelmekte, iş ve işlemler hızlanmaktadır (Oğan ve Çetiner, 2024, s.118). Bilişim teknolojileri, iş hayatındaki süreçleri kolaylaştırarak hem yazılım hem de donanım araçlarıyla yapılan günlük işlerin de ilerlemesinde önemli bir kavram haline gelmiş ve bu sayede iş hayatına

mesleki bilgi ve yetenekleriyle dahil olan yeni mesleklerin kazandırılmasını sağlamıştır (Ersöz ve Özmen, 2020, s. 171).

Bilişim teknolojileri günümüzde eğitimden sanayiye, sağlıktan tarıma, iletişimden hizmet sektörüne, medyadan sanata neredeyse tüm sektörlerde gün geçtikçe gelişerek ve değişerek kullanılmaktadır. Kullanım alanlarının ve değişimin bu kadar hızlı ve sürdürülebilir olması işletmeleri teknoloji ve alt yapı oluşturma ve sürece uyum sağlama konusunda zorunlu kılmaktadır. İşletmeler açısından her zaman büyük öneme sahip olan bilgiye ulaşma, dijital teknolojiler aracılığıyla örgüt içinde yerinde ve zamanında bilgi dağıtımının yapılmasında, işletmelerin fark yaratmasında, rekabet üstünlüğünde, maliyetlerin azaltılmasında ve karın artırılmasında önemli bir yere sahip olmaktadır (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021, s.118). Dijitalleşme, aynı zamanda küresel ticari süreçlerin ve işlemlerin maliyetlerini azaltmakta, şirketleri ve müşterileri birbirlerine bağlamaktadır. Yine bu bağlamda dijitalleşme yeni fırsatların ve faydaların oluşmasını sağlarken teknolojilerin, fikirlerin, değerlerin yayılmasına, dijital hizmetlerin küresel olarak da alınıp satılabilmesine destek olmaktadır (Durmuş ve Kasımoğlu, 2022, s. 17). İş hayatında dijitalleşme; fiziksel verilerin sayısal hale getirilip dijitalleştirilmesi ve dijital teknolojilerle iş modellerinin, planlarının ve süreçlerinin etkinleştirilmesi süreci olarak tanımlanmaktadır. İş dijitalleştirme; iletişimi, etkileşimi, iş modellerini ve işlevlerini, otonom, manuel ve yarı otonom operasyonların birlikte kullanılmasıyla akıllı üretime dönüştürme ya da pazarlama olarak da açıklanmaktadır (Yankın, 2019, s. 12). İşletmeler açısından dijitalleşme, sadece kaynak ve verilerin dijitalleşmesi olarak düşünülmemeli aynı zamanda yönetim, süreç ve algı olgularının da dijitalleşmesi olarak düşünülmelidir. Dolayısıyla dijitalleşme kavramı; dijital verilerin yönetilmesi, organize edilmesi, kontrol edilmesi ve bunlardan değer üretilmesi süreçlerinin tümünden oluşmaktadır. Bu kavram işletmeler için sadece kağıtsız işlem yapmak anlamında değil; sürdürülebilirlik, değer yaratma, yeni iş ve yatırımları destekleme olarak da ifade edilmektedir (Uçar ve Tutgaç, 2022, s. 9). İşletmeler faaliyetlerini her geçen gün dijital alanlara taşıyarak internet teknolojilerinden yararlanmaktadırlar. Bir ya da birden fazla işletmenin oluşturduğu ağ sayesinde, işletmeler hem kendileri hem de müşterileri için değer yaratmakta ve bunun için de çağın teknolojik yapısından faydalanmaktadırlar. Dijital dönüşüm süreçlerinde işletmelerin ürettiği neredeyse tüm ürünler, elektronik ve mekanik bileşenler ile üretilmekte, bu da yazılım, donanım ve veri depolama gibi karmaşık olan sistemlerin kullanımını desteklemektedir (Tutkunca, 2020, s. 65). Dijitalleşme ile beraber üretimde iş süreçleri yenilenmekte, verimlilik artmakta ve çıktı maliyetleri azaltmakta bu sayede iş hayatında insan- makina simbiozu

desteklenmektedir. Bununla beraber teknolojik dönüşüm ve yeniliklerin hızla ilerlemesine rağmen verimlilik artışının beklenen seviyede olmayışı, iş hayatının dijitalleşme hızına ayak uyduramadığı göstermektedir (Yılmaz, 2021, s. 287). İş hayatında kullanılan dijitalleşme sürecinin başarılı olmasını engelleyen bazı sorunlar bulunmaktadır (Çark, 2023, s. 260; İrge, 2021, s. 99-100);

- **Standardizasyon Sorunu:** İşletmelerin dijital teknoloji ve dönüşümlerde bir standart oluşturma ve belirlenen standartların benimsenme zorluğu.
- **Yetenekli Personel Eksikliği:** Dijital dönüşümü başarı ile yapabilecek teknik becerisi ve dijital okur-yazarlığı yüksek, iyi yetişmiş kalifiye eleman eksikliği.
- **Süreç ve Örgütlenme:** Dijital teknolojilerin kabul görme ve dönüşüm sırasında örgütsel süreçler, operasyonlar ve iş yapma şekillerinde ortaya çıkacak değişimlerden kaynaklanan aksaklık ve sorunların varlığı.
- **Mevcut Sistem Durumu:** mevcut teknolojiler ile yeni dijital teknoloji ve sistemlerin sistemlerin altyapılarında yaşanan uyum ve entegrasyon sorunları.
- **Yeni İş Modelleri:** Dijital teknoloji ve ortamlardan kaynaklanan esnek ve hızlı karar alınmasına yardımcı iş modelleri geliştirme yeterliliğinin olmaması; mevcut işler ve işlemlerle alakalı tüm süreçlerin dijital teknolojilerle entegre edilen modellemeye uygun olup olmaması noktasında yaşanan zorluk ve sorunlar.
- **Güvenlik ve Veri Gizliliği:** Mevcut teknolojilerin veri güvenliği ve mahremiyetini sağlamasına yönelik yaşanan sorunlar.

2. Liderlik

Liderlik, insanlığın var oluşuyla birlikte yaşanan bütün ortam ve zamanlarda var olan; insanlık tarihi kadar eski bir kavram olmanın yanında sanayi devrimiyle beraber önemi giderek artan, son zamanlarda ise rekabet, kalite ve etkililik kavramlarıyla anılan bir kavram olmaya başlamıştır (Akyürek, 2020, s. 17). İnsanların sosyal gruplar olarak ilk kez bir araya geldikleri zamanlardan bu yana liderler var olmasına karşın, liderin ne anlama geldiğini ortaya koyan açıklamalar zaman içerisinde değişim göstermiştir (Uğurluoğlu ve Çelik, 2009, s. 123). Liderlik, yıllar geçtikçe hayat şartlarında ortaya çıkan siyasi, ekonomik, askeri her tür değişimden etkilenen bir kavramdır (Demir, 2010, s. 130). Lider, statü veya otoritenin fonksiyonu olmaktan ziyade bir şeylerin başkası tarafından işletilmesi ve benimsetilmesini yaptırma

gücüne sahip kişi şeklinde ifade edilebilmektedir (Şimşek ve Çelik, 2010, s.6). Liderlik, insanları belirlenmiş amaçlara yönleltmeye ikna etme (Çelik ve Sünbül, 2008, s. 50), bir grup insanı belirli amaçlar için toplayabilme ve bu amaçların gerçekleşebilmesi için insanları harekete geçirecek bilgi ve yeteneklerin toplamı (Eren, 2008, s. 431) şeklinde tanımlanmıştır. Liderlik, herkesin göremeyeceği fırsatları fark etmek ve bu fırsatları organizasyonun yararına kullanabilmek; başkalarını etkileme gücü ve ortak belirlenen vizyonlar doğrultusunda bireylerin hevesli şekilde çalışmalarını sağlamak olarak da açıklanmıştır (Ardahan ve Konal, 2017, s. 141). Liderler için kalp, akıl ve ruh önemlidir ve bu üç kavramı beraber kullanmaktadırlar (Okumuş, 2024, s. 48). Liderlik ise, bireylerin çalışma alanlarındaki davranışlarını yöneten ve yönlendiren adım, prosedür ya da süreç (Gedik, 2020, s. 20); işletme yönetiminin zor olan hedefleri koyabilme ve bu hedeflere ulaşabilme; seri ve sonuç odaklı olarak harekete geçebilme, rekabet edebilme ve çalışanlara daha iyi performans gösterebilmeleri için esin kaynağı olabilme kabiliyeti olarak açıklanmaktadır (Kesimli, 2013, s. 3). Liderlik sürecinin oluşabilmesi için; takipçi olarak bilinen bir grup insanın var olması, iletişim, etkileşim ve motivasyon süreçlerinin etkin şekilde kullanılması, aynı zamanda takipçilerin hedeflerinin de içerisinde olduğu ortak hedeflerin olması, takipçilerin gösterdiği davranış ve çabaların belirlenen hedefler adına koordine edilmesi ve yönlendirilmesi gibi faktörlerin var olması gerekmektedir (Taner, 2024, s. 143). Literatürdeki tüm bu tanımlardan yola çıkarak bir liderde olması gereken özellikler aşağıdaki gibi sıralanmaktadır (Öztekin, 2025, s. 7-8).

- İyi bir liderin empati yeteneği gelişmiş olmalı
- İyi bir liderin etik değerlere sahip olmalı
- Etkili bir iletişim becerisine sahip olmalı
- Ekip arkadaşlarına ve çalışanlara ilham verme
- Stratejik düşünme kabiliyeti olmalı
- Vizyon sahibi olmalı

Liderliğin temelinde bir kişinin, başka kişi veya kişileri etkileyebilme gücü bulunmaktadır. Yani liderlerin kişi veya kişileri nasıl etkilediği, bu etkileme süreci boyunca nasıl davrandığı, hangi yöntemleri tercih ettiği ve sahip olduğu güç kavramları önemli kriterlerdir. Bir bireyin lider olması, o kişinin işletme içinde üst kademe bir mevkide görev alan bir yönetici olması veya resmi görevlerinin olması demek değildir (Ekşi, 2023, s. 33). Tam bu noktada lider kavramıyla karıştırılan bir kavram olan yöneticilik kavramı bulunmaktadır. Yönetici, daha önceden belirlenmiş bir hedef için emek veren, işlerin tümünü planlayan, bu planların uygulanmasını sağlayan ve

sonuçları kontrol eden kişi olarak ifade edilmektedir (Güngör, 2025, s.10). Aşağıdaki tabloda karıştırılan bu iki kavramın farklılıkları verilmiştir.

Tablo 1. Yönetici ve Lider Arasındaki Farklar

Yönetici	Lider
Yöneticilik, alt, orta ve üst kademedен oluşan bir kariyer uygulamasıdır	Liderlik, bir kariyer uygulaması olarak ifade edilmez. Liderlik özelliği bulunan insanın, kademelere ihtiyacı yoktur.
Yönetici olabilmek için bir organizasyonun olması gerekir.	Liderlik için organizasyon değil vizyon gereklidir.
Yönetici, tanımlanmış amaçlara ulaşmak için belirlenen kuralları uygulayarak en verimli ve etkin şekilde ulaşmaya çalışır.	Lider, doğru işi yapan, yaratıcı, değiştirici ve kuralları koyan kişidir.
Yönetici bulunduğu makamı, insanları etkileme gücü olarak kullanır. Ast, yöneticinin emrine uymadığı takdirde, kanuni yaptırımlar uygulanabilir (uyma davranışı).	Lider davranışları, kişisel özellikleri, verdiği güven ve ilham ile insanları etkileme gücüne sahiptir (benimseme davranışı).
Yönetici tanımlanmış olan amaçlara ulaşmak adına yapılan hesap-kitap, prosedür, teknik, istatistik yöntemler yani bilimsel metodları kullanır.	Lider, davranışları, verdiği güven ile insanları etkiler. Liderin bilimsel bir yöneme ihtiyacı yoktur.
Yöneticilik, eğitim alınarak ya da sonradan öğrenilebilir.	Liderlik doğuştan gelen bir özelliktir. Eğitim yoluyla liderlik öğrenilmez, ama eğitim ile desteklenerek liderlik özellikleri geliştirilebilir.

Kaynak: Çırpan, 1999, s. 125.

Liderlik, farklı yetki ve sorumluluk seviyelerinde, işletmenin amaçları doğrultusunda çalışıp, aynı zamanda başkalarının hareketlerini de yönetme ayrıcalığı ve sorumluluğudur. Liderlik kavramına dair ortak noktalar; (i) amaçları gerçekleştirmek, (ii) çok yönlü etkileşim iletişim kurmak ve (iii) liderden kaynaklanan bir kısım özellikler şeklinde açıklanmaktadır (Sarı, 2020, s. 2). İşletmenin belirlenen hedeflere ulaşması, plan ve stratejiler geliştirmesi için iyi bir liderle süreci yönetmesi gerekmektedir. Aşağıda kategori haline getirilen sebeplerde dolayı örgütler, lidere ihtiyaç duyulmaktadırlar (Arıkan v.d., 2001, s.288; Alkın ve Ünsar, 2007, s. 79):

- **Örgütsel Tasarım Eksikliği:** Örgütün planları ve tasarımları faaliyetlerin tümünü kapsayıcı özellikte olmayabilir. Bu nedenle lidere ihtiyaç duyulmaktadır.

- **Değişen Çevresel Koşullar:** Örgütün bulunduğu çevre sürekli değişmektedir. Lider, örgütün değişen bu çevresel koşullara uyum sağlamasını ve örgütün yenilenmesini sağlar.
- **Örgütün İçsel Dinamiği:** Örgütlerin amaçların biri de büyüme. Örgüt büyüdükçe yeni fonksiyonlar yüklenmekte ve yeni karmaşık yapılar oluşmaktadır. Mevcut yapılar ve yeni oluşan karmaşık yapılar arasında koordinasyonun sağlanması ve yeni politikaların geliştirilmesi gerekmektedir.
- **İnsan Üyeliğinin Doğası:** İnsanlar tecrübeleriyle birlikte güdü, gereksin ve özel tepkilerinin yoğunluğu ve biçimleri değişim göstermektedir.

2.1. Liderlik Türleri

Yönetimlerde lider, organizasyon, grup ve bireyleri etkileyen, onları yönlendiren kişiler olarak ifade edilmektedir (Aykan, 2004, s. 215). Örgütlerin en temel unsurunun insan olması, insan unsurunun ihtiyaçlarını karşılama ve amaçlarına ulaşma konusunda örgütlenmesinin zorunlu olması, yöneticilik ve liderlik kavramlarını zorunlu kılmaktadır. Bundan dolayı örgütlerin varlığıyla birlikte liderlik kavramı da meydana gelmiştir (Çetin, 2008, s.75). Liderlik kişilik özelliği olabilmesinin yanında eğitim ve deneyimlerle de geliştirilen bir kavramdır. Merkezinde kişilik özelliklerinin bulunmasından dolayı liderlikte farklı türler ortaya çıkmaktadır. Literatürde genel olarak sınıflandırılan liderlik türleri;

- a) **Karizmatik Liderlik:** Karizmatik liderler, takipçilerini kişilik özellikleri aracılığıyla derinlemesine etkileyen liderlik türüdür. Bu liderler, etkileyici, özgüven yüksek, kendi inançlarını başkalarına inandırma ve başkalarını ikna etme erdemine sahiptirler (Avcı, 2019, s 151). Karizmatik liderler, insanlar ve gruplar karşısında olağanüstü etkileme gücü ve saygınlığı bulunan yöneticilerdir (Şahin, 2024, s.3). Karizmatik liderler, krizlere farklı çözümler önermektedirler. Takipçiler, karizmatik liderin olağanüstü güçlerinin olduğuna ve bu olağanüstü güçler sayesinde elde ettiği başarıların onu güçlendirdiğine ve yerini sağlamlaştırdığına inanmaktadırlar (Aslan, 2009, s. 358).
- b) **Katılımcı Liderlik:** Katılımcı liderlik, liderin karar aldığı zaman astlarının öneri ve fikirlerini dikkate alması, onlara danışması ve astların karar verme süreçlerine dahil olmaları konusunda onları cesaretlendirmesi olarak ifade edilen liderlik türüdür (Bitmiş vd., 2015, s.3). Katılımcı liderin sahip olduğu yönetim yetkisi takipçiler ve çalışanlar ile paylaşılmaktadır ve dolayısıyla katılımcı liderler aynı

zamanda demokratik liderler olarak da bilinmektedirler. Örgüt içinde, çalışanlar işleriyle alakalı durumlar hakkında bilgilendirilmekte, önerileri ve fikirleri alınmakta ve tüm süreç demokratik bir ortamda meydana gelmektedir. Bundan dolayı da alınan kararlar sadece liderlerin aldığı kararlar değil çalışanların da dahil olduğu karar verme süreçleriyle ortak alınmaktadır (Tengilimoğlu, 2005, s.7; Altan ve Özpehlivan, 2019, s. 211).

- c) **Dönüşümcü Liderlik:** Dönüşümcü liderlik, belli bir karizmaya sahip olan, takipçileriyle bireysel olarak ilgilen, teşvik eden ve ilham veren, motivasyon sağlayan liderlik türünü ifade etmektedir. Dönüşümcü lider, bulundukları işletmelerde değişimi de beraberlerinde getirmektedirler (Beugre vd., 2006, s. 53-54). Bir başka tanımda da, dönüşümcü liderlik takipçilerine ilham verme, onları motive etme, teşvik etme, bağlantı kurma, örgüt içindeki değişkenleri de göz önünde bulundurarak değişimi destekleme yetenekleriyle karakterize edilmektedir (Giddens, 2018, s. 117). Dönüşümcü liderler, takipçilerin örgütsel hedefler ile daha fazla kişisel bağlılık kazanmalarına yardımcı olmakta ve kapasite gelişimini de desteklemektedir. Artan bağlılık ve kapasite gelişimiyle birlikte takipçiler, örgüt için daha fazla emek vermeye başlamakta ve bu da üretkenliğin artmasına yol açmaktadır (Bozkır, 2025, s.345-346).
- d) **Etkileşimci Liderlik:** Etkileşimci liderlik, lider ve takipçilerin kendi menfaatlerine ulaşmak için geliştirdikleri değişim ilişkisi olarak ifade edilmektedir (Polatçı ve Mülâyim, 2019, s.34). Etkileşimci lider, astların işi nasıl yapacağını belirlemekte, iş başarılı bir şekilde tamamlandığı zaman veya amaçlara ulaşıldığı zaman astlarını çeşitli ödüller ile ödüllendirmektedir. Bu liderlik stilinde çalışanların roller ve beklenti tamamen liderler tarafından belirlenmektedir (Buluç, 2009, s. 27). Etkileşimci liderin görevi, belirlenen hedeflere uygun olan yapıyı kurmak, çalışanları bu istikamette motive etmek ve onların denetimlerini yapmaktır (Ülgen ve Mirze, 2010, s. 415).
- e) **Stratejik Lider:** Stratejik lider, vizyona sahip, öngörüsü yüksek, değişim karşısında esnek ve takipçilerini güçlendiren yeteneğe sahip kişilerdir (Çetinkaya ve Akçakoca, 2019, s.73). Stratejik liderlik, örgütler için uygun vizyonu geliştiren, bu vizyonu çalışanlara benimseten, değişen çevresel şartlara hızla uyum sağlayacak şekilde stratejiler geliştiren lider olarak tanımlanmaktadır. Başka bir tanımda stratejik liderlik, gerekli olan stratejik değişimleri yapabilmek için, vizyon belirleme, geleceği görme, esnek olma ve çalışanları güçlendirme yeteneğine sahip olmak

olarak açıklanmaktadır (Doğan ve Özdemir, 2021, s.3). Değişimin hızlı şekilde yaşandığı ve karmaşıklığın fazla olduğu örgütlerde, davranış, amaç ve taktiklerle alakalı konularda karar alma yetkisi güçlü olan bilge kişiler olarak da ifade edilmektedir (Akyüz, 2018, s. 53)

- f) **Hizmetkar Lider:** Hizmetkâr liderlik, bilinçli şekilde kontrol edilen ve cömert şekilde paylaşılabilen, vazgeçilemeyen kişisel güç olarak tanımlanmaktadır. Hizmetkâr liderler için takipçilerinin ihtiyaçlarının karşılanması, kişisel çıkar ve maddi şeyler elde etmekten çok daha önceliklidir. (Özbezek, 2022, s. 586). Kendini başka insanların yerine koyan, onları anlayan, dinleyen ve destekleyen bir güç ve kaynağa sahip olan kişi; kendi egolarını kontrol eden, içgüdülerini disipline eden, kişisel benlikten ziyade toplumsal benliği savunan kişi olarak tanımlanmıştır (Bakan ve Doğan, 2013, s. 3; Küçük ve Yavuz, 2021, s. 457).
- g) **Vizyoner Lider:** Vizyoner lider, çalışanlarını ortak bir amaç için birleştiren ve gelecek adına bir vizyon sunan, fakat bu amaca ulaşmak için kullanılacak yol ve yöntemleri ayrıntılı şekilde paylaşmayan yaklaşıma sahip liderler olarak tanımlanmaktadır. Vizyoner liderler, kararlı davranışlarıyla öne çıkan, yaptıkları planlardan kolay vazgeçmeyen ve ikna yeteneği güçlü olan liderlerdir. Bu liderler, olayları tüm ayrıntıları ile incelemekte, bu ayrıntıları çalışanlarıyla paylaşmakta ve onları amaçlarına ikna ederek hareket etmelerini sağlamaktadır. Vizyoner liderlik, takipçilerin kendi yollarını keşfetmelerini, deneme yaparak öğrenmelerini ve risk almalarını desteklemektedir. (Güngör, 2025, s.18-19).

3. Dijital Liderlik

Teknolojilerin hızlı şekilde gelişmesiyle ortaya çıkan bilgi çağı ve işletmelerin kâr edebilecekleri yerlere gittikleri küresel bir ekonomiden dolayı oluşan sorunların çözümü için yeni liderlik türlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bilginin dijitalleşmesi esasen değer yaratma ve iş yapma şekillerini değiştirmiştir. (Aslan, 2021, s.23). Dijital dönüşümlerin, bilgi dolaşımını daha kolay ulaşılabilir ve daha düşük maliyetli hale getirmesi, çalışma şartlarını ve ilişkilerini de değiştirmektedir. Yönetim düşüncesinin bu dönüşümü de ekonomiyi ve toplumu etkileyen her şeyden etkilenmektedir. Bu sebeple, teknolojik gelişmeler yönetim düşüncesinin de değişmesinde lokomotif bir rol oynamakta, oluşan bu itici güç ile birlikte liderlik tarzları da değişim göstermektedir (Arslan, 2022, s. 33). Dijital liderlik, liderlik ile alakalı konuların dijitalleştirme yetkinliğinin olduğu bir alan şeklinde

görülmektedir (Sağbaşı ve Erdoğan, 2022, s.18). Aşağıdaki tabloda literatürde dijital liderliğe dayalı bazı tanımlar verilmiştir.

Tablo 2. Dijital Liderlik Tanımları

Kaynak	Tanım
Qualman (2012)	Dijital zamana ve değişime uyum sağlayan, ilham veren kişi
Sheninger (2014)	Yönlendiren, başkalarını etkileyen ve bilgiye erişerek sürdürülebilir değişimi başlatan ve gelecekteki okul başarısı adına önemli değişiklikleri öngörerek ilişkiler kuran kişi
Larjovuori, Bordi, Mäkinen & Heikkilä-Tammi (2016)	Anlamlı ve açık vizyon yaratma ve bunu gerçekleştirebilmek için stratejiler uygulama yeteneğine sahip kişi
Narbona (2016)	Sanal alemde dijital araçlar ile uygulanan liderlik
Miller (2018)	Teknolojinin geniş erişim yelpazesini kullanarak başkalarının hayatlarını, refahlarını ve koşullarını iyileştiren kişi
Malakyan (2019)	Sanal alemde dijital araçları kullanarak liderlik davranışı ve uygulaması yapan kişi
Asri & Darma (2020)	Teknolojik işler yürütebilen, onları yönetebilen, dijital dünyada yetkin olan kişileri hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendirebilen kişi
Tanniru (2018)	Bilgi teknolojilerini hızla şekilde kullanıp hızlı şekilde fikirleri uygulamaya dönüştürerek, yenilik kültürünün geliştirilmesini ve sürdürülmesini sağlayan süreç
Oberer & Erkollar (2018)	Yeniliğe güçlü şekilde odaklanan, hiyerarşik, hızlı, iş birliğine odaklı ve takıma dayalı bir yaklaşım

Kaynak: Arslan, 2022, s. 34

Dijital liderlik, dijital ortamlarda çalışan, ayırt edici ve benzersiz yetenek, beceri ve yetkinliklere sahip olan liderlerdir. Bu liderler, bilgi birikimlerini dijital teknoloji kullanımıyla örgütsel bilgi haline dönüştürmekte ve işletmenin finans, üretim, maddi olan ve maddi olmayan kaynaklarını da bir araya getirmektedirler. Yine dijital liderler, rekabetçi ve etkili stratejiler oluşturarak takım çalışmasını desteklemektedirler (Temelkova, 2018, s. 361). Dijital liderler, ileriye dönük bakış açısı ve dönüştürücü vizyona sahip liderlerdir. Bu liderler, uygun olan personeli seçme ve elde tutma, vizyonlarını örgüt içi ve dışındaki paydaşlarına anlatma ve örgütsel yapılarını tasarlama gibi dijital iş dönüşümü eylemlerinden de sorumludurlar (Şengül, 2022, s.17). Dijital liderlik, karar verici ve güce dayalı olmasından ziyade, kendini organize eden, insan özelliklerine önem vererek onları benimseyen, güven, birliktelik ve iş birliğine dayanan yenilikçi bir yapıda olan ve aynı zamanda da tüm bunları

uygulayan liderler olarak açıklanmak. Dijital liderlik bilgi teknolojilerinin kullanımına vurgu yapılarak bilgi teknolojilerini kullanarak takipçilerini bir araya getirebilecek liderlik şeklinde belirtilmiştir (Güler, 2023, s. 13). Dijital liderlik kavramına ait yapılan tanımlara bakıldığında zaman dijital liderlerin ortak özellikleri aşağıdaki gibi kategorize edilebilir (Kocabıyık, 2024, s. 42-43; Öz, 2020, s. 48);

- Rekabet ve pazar sürecinde yaşanabilecek değişikliklere karşı sağlam yeteneğe sahip olma,
- Yaratıcı özelliğe sahip olma,
- Vizyon sahibi olma,
- Değişime ve dönüşüme sıcak bakan, inovatif ve kolay adapte olan bir yapıda olma,
- Belirsizlik ve karmaşık durumlar yaşandığında dinamik ve meraklı olarak olaya dahil olma,
- Karar verebilme ve sentez yapabilme yeteneğine sahip olma,
- Girişimcilik ve teknik beceriye sahip olma,
- Bireysel gelişime açık ve bireysel gelişimi destekleyen biri olma,
- Kişiler arası ilişkilerde becerikli ve işbirlikçi olma,
- Eleştirel düşünme yeteneğine ve kavramsal becerilere sahip olma.

Örgütlerin artan dijital bir dünyada rekabet edebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için dijitalleşmeyle gelen değişimlere uyum sağlamaları gerekmektedir. Örgütlerde yenilikçilik, sürekli olarak değişen pazar şartlarına uyum sağlamak ve müşterilerin ihtiyaçlarını karşılamak için gerekli olan yeni alternatiflerin sunulabilmesi açısından büyük öneme sahiptir. Bundan dolayı, örgütlerin yeniliği kabullenmesi ve bu tarz davranışlarda bulunması örgütler için gereklilik haline gelmektedir. Yenilikçilik, daha iyi bir performans için geliştirilen fikir, süreç, ürün ve prosedürlerin çalışma gruplarından başlayarak örgütlere ve oradan da geniş kitlelere kadar her kesime sunulabilen, benimsenebilen ve uygulanabilen bir kavramdır (Karamanlioğlu ve Şenkul, s.29). Örgütler bu yenilikleri destekleyen bir ekip ve liderle süreci götürerek rakiplerinin önüne geçmekte ve varlıklarını devam ettirebilmektedirler. Var olan geleneksel lider kalıplarını yıkan, yeniliğe ve dijitalleşmeye yakın olan liderler, dijital çağda olunan bu dönemde işletmeleri ileriye taşıyabilmektedirler. Teknolojinin ve dijitalleşmenin artmasıyla birlikte gittikçe artan ve her geçen gün önemi de daha iyi anlaşılan dijital lider ve

geleneksel lider arasındaki farklılıklar aşağıda sıralanmaktadır (Önbiçak ve Akkoyun, 2022, s.130);

- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran işbirlikçidirler, takım çalışmasına önem verirler.
- Dijital lider, bilgi paylaşımı noktasında geleneksel liderlere nazaran şeffaftır.
- Dijital lider, çalışanların yeni fikir üretmelerine ve geribildirim yapmalarına daha fazla teşvik eder.
- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran beyin fırtınasını kullanarak çözüm bulmaya odaklanır.
- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran çalışanlarına daha fazla zaman ve kaynak yaratır.
- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran değişen rol ve sorumluluklara daha açıktır.
- Dijital lider, geleneksel liderlere nazaran sorunların temeline odaklanırlar.
- Dijital lider, çalışanlarına hem koçluk hem de her zaman geri bildirim hizmeti sağlar.

Dijital liderlik en genel ve en kapsayıcı tanımıyla; teknolojik erişimleri kullanarak başkalarının yaşamlarında, refah düzeylerinde ve koşullarında iyileştirmeler yapmaktır (Miller, 2018, s.46). Dijital liderlik, iş ekosistemleri, işletmeler ve dijitalleşmenin stratejik başarısı adına doğru şeyleri yapabilmek; iş modelleri, iş stratejileri, bilgi teknolojileri işlevleri, kurumsal platformları, beceri setlerini kullanarak farklı düşünebilmek anlamına da gelmektedir (Yücebalkan, 2020, s. 390). Dijital liderler, internet bağlantısı olan, mobil cihazları ve teknolojiyi amaçlarına uygun şekilde kişiselleştiren, iletişimlerini mobil uygulamalar aracılığıyla yapan kişilerdir (Shin vd., 2023, s. 22). Risk alan, risk sonucunda ders çıkaran, örgüt içi değişimlerin dışında kendi iç değişimlerini de yöneten dijital liderler, en iyi ve faydalı veri kaynaklarının sadece dış kaynaklarla değil kendi takım arkadaşları aracılığıyla da temin edileceğinin farkındadırlar. Bundan dolayı hem kendi takım arkadaşlarına güven duymakta hem de müşterilerini de önemsemektedirler. Geleneksel liderlik kavramını geride bırakan dijital liderler, hem kendi oluşturdukları örgütler için hem de içinde oldukları mevcut sektörler için en etkili faktörleri belirlemeli, müşterilerin yaşadıkları muhtemel sorunları deneyimlemeli ya da örgüt temsilcilerini doğru kullanarak bilgi sahibi olmalıdırlar. Dijital liderlik özelliklerine sahip kişiler, görev yaptıkları örgütlerin ileriki zamanlarda

kendilerini kanıtlatabilmesi için bütün çalışanların belirli rollerinin olduğunu bilmesi, uygun ortamı oluşturup eyleme geçebilmek adına aktif bir katılım ile sorumlulukları paylaşmaları gerekmektedir (Örücü ve Hasırcı, 2024, s. 138). Dijital çağda liderliğe ait değişen yetenekler davranışsal, bilişsel ve duygusal dönüşümler olmak üzere üç başlıkta toplanmaktadır (Artüz, 2020, s. 8; Çelebi, 2021, s. 63-64). Bunlar:

Davranışsal dönüşümler

- Değişen güce ve etkiye uyum sağlama
- Farklı gruplar ile beraber çalışma
- Yeni ortak ya da gruplara değer verme
- Yanlılardan ve başarısızlıklar ders çıkarma ve
- Kendini motive edip yeniden deneme

Bilişsel dönüşümler

- Sanal dünyada var olan olanakları kavramsallaştırma
- Artan bilgi karmaşıklığıyla baş etme
- Kullanılmamış ve farklı metotları araştırma
- Tüm bilgilere sahip olmadan da pratik kararlar alma

Duygusal dönüşümler

- Belirsiz ve riskli durumlarda tolerans alma
- Değişen şartlarda esnek davranma yeteneğine sahip olma
- Süreç ile ilgili değişim kararlarını cesaretle alma
- Değişimleri başlatma, yönlendirme ve lider özgüvenine sahip olma

Dijital liderlik, sadece teknolojik dönüşüm araçlarının benimsenmesi ve kullanılması değil, aynı zaman da stratejik iş süreçleri ve insan faktörünün nasıl birleştirilebileceğine dair bir yaklaşımı da ifade etmektedir (Aksoy, 2024, s. 3). Dijital liderlik sadece bir alanda bulunan yeterlik ve becerileri ifade eden liderlik tarzı değil; dijitalleşen dünyada işletmecilik, yöneticilik, stratejik düşünme gibi yeterlik ve becerilerin dijital araçları tanıma, bilme ve etkin kullanma gibi beceriler ile harmanlanmasıyla ortaya çıkan birden fazla disiplinden faydalanan bir liderlik türüdür (Şahin vd., 2020, s. 272). Dijital lider, bütünleştirici bir yaklaşımı tercih ederek örgütün paydaşlarının sürece katılımını önemsemeli, örgüt başarısı için kararlı adımlarla ilerlemeli, sorunlara etkili ve doğru müdahalelerde bulunmalı, birden fazla bakış açısı geliştirerek doğru kararlar almalı ve var olan rekabeti lehine çevirebilecek öz

yeterlilik ve dijital bilgisi yüksek olmalıdır (Ateş ve Yıldızcan, 2024, s. 3057). Dijital liderlik, örgütlerde sürdürülebilir değişim kültürü oluşturabilmek için yönetsel süreçleri ile teknolojiyi birlikte ve etkili şekilde kullanarak yenilikçi bakış açısı yaratma sürecidir (Ordu ve Nayır, 2020, s. 12).

Kaynakça

- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29.
- Akyürek, M. İ., (2020), Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3 (1): 15-24.
- Akyüz, M. (2018). Stratejik liderlik. *Stratejik Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 1(1), 45-66.
- Alkın, C., & Ünsar, S. (2007). Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 9(3), 75-94.
- Altan, S., & Özpehlivan, M. (2019). Otokratik ve Katılımcı Liderlik Anlayışının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerine Etkisi: Sivil Toplum Kuruluşları Üzerine Bir Araştırma. *The Journal of Social Science*, 3(5), 208-229.
- Ardahan, M., & Konal, E. Hemşirelikte Yöneticilik Ve Liderlik, Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi, 6(1): 140 – 147.
- Arıkan, S. (2001), Yönetim Ve Organizasyon,; Nobel Yayıncılık. Ankara.
- Arslan, S. (2022), Dijital Liderlik Algısının Çalışanların Sınırsız Kariyer Tutumları Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma, İstanbul Arel Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı
- Artüz, S. D. (2020). Dijital Liderlik Uygulaması İle Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi.
- Aslan, Ş. (2009). Karizmatik Liderlik ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı İlişkisi: “Kurumda Çalışma Yılı” ve “Ücret” Değişkenlerinin Rolü. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi*, 6(1). 256-275.
- Aslan, Ç. A. (2021), Dijital Liderlik Kapsamında Lider Üye İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Ampirik Bir Araştırma, Bahçeşehir Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü İşletme Yüksek Lisans Programı, Yüksek Lisans Tezi
- Atatanır, H. (2022). Dijitalleşme: İş Yaşamında ve Sosyal Güvenlikte. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 12(Dijitalleşme), 77-92.
- Ateş, A., & Yıldızcan, A. (2024). Dijital Liderlik Ve Akademik Kadroda Dijital Okuryazarlık: İlişkiler Ve Engeller. *Batı Anadolu Eğitim Bilimleri Dergisi*, 15(3), 3052-3078.
- Avcı, A. (2019). Örgütsel Değişim ve Örgüt Yönetiminde Karizmatik Liderlik ve Eleştirel Bir Bakış. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 2(2), 148-157.
- Aykan, E. (2004). Kayseri’de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Bakan, I., & Doğan, I.F. (2013). Liderlik: Güncel Konular Ve Yaklaşımlar. Ankara: Gazi Kitabevi.

- Bass, M. B. & Avolio, B. J. (1995). *MLQ, Multifactor Leadership Questionnaire*. Redwood City, CA: Mind Garden.
- Beugré, C. D., Acar, W. ve Braun, W. (2006). Transformational Leadership İn Organizations: An Environment-İnduced Model. *International Journal of Manpower*, 27(1), 52-62.
- Bitmiş, M. G., Rodopman, B., Üner, M. M., & Sökmen, A. (2015). Katılımcı Liderliğin İş Tatmini Üzerindeki Etkisi: Örgütsel Feda Etmenin Aracılık Rolü. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(1), 1-13.
- Bozkır, H. S. (2025). Dönüşümcü Liderlik Ekseninde İşe Adanmışlık ve İşgören Performansının Kavramsal Olarak İncelenmesi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi*, 16(45), 343-358.
- Buluç, B. (2009). Sınıf Öğretmenlerinin Algılarına Göre Okul Müdürlerinin Liderlik Stilleri İle Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 15(57), 5-34.
- Çark, Ö. (2023), Örgütlerde Dijitalleşme, G. G. Ekşi, N. Apaydın (Ed.), *Dijital Liderlik*, (s. 260-273), Ankara: Nobel Yayınları
- Çelebi, F. (2021), *Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik*, İksad Yayınevi, Ankara
- Çelik, C. ve Sünbül, Ö. (2008). “Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması”, *Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 13 (3): 49-66.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü Ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(23), 74-84.
- Çetinkaya, F. F., & Akkoca, Y. (2021). Stratejik Liderlik İle Örgütsel Çeviklik Arasındaki İlişkide Örgütsel İletişimin Aracı Rolü. *Journal of Mehmet Akif Ersoy University Economics and Administrative Sciences Faculty*, 8(1), 66-84.
- Çırpan, H. (1999). Lider mi, Yönetici mi, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Haziran-Temmuz, 7, 1-5.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik Yaklaşımları Ve Liderlik Tarzlarına İlişkin Bir Araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Durmuş, R., & Kasımoğlu, M. (2022). İşletmelerde Dijitalleşmeye Yönelik Olarak Kurumsal Yönetim Çerçevesinin Oluşturulması: Küçük Ve Orta Ölçekli İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(2), 16-36.
- Doğan, S., & Özdemir, L. (2021). Stratejik Liderlik Kavramı, Özellikleri, Yetkinlikleri Ve Stratejik Liderlik Davranışının İşletmelere Sağladığı Katkılar. *Anlambilim MTÜ Sosyal ve Beşeri Bilimler Dergisi*, 1(1), 1-13.

- Eren, E. (2008). Örgütsel Davranış Ve Yönetim Psikolojisi, 11. Basım, Beta Basım Yayım, İstanbul.
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme Ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *AJIT-E: Academic Journal Of Information Technology*, 11(42), 170-179.
- Gedik, Y. (2020). Dönüşümsel Ve İşlemsel Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(2), 19-34.
- Giddens, J. (2018). Transformational Leadership: What Every Nursing Dean Should Know. *Journal of Professional Nursing*, 34(2), 117-121. <https://doi.org/10.1016/j.profnurs.2017.10.004>
- Güler, H. N. (2023). Dijital Liderlik Çalışmalarının Analizi. *Töpkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-20.
- Güngör, N. Ü. (2025). Okul Yöneticilerinin Dönüşümcü Liderlik Özellikleri İle Öğretmenlerin Örgütsel Bağlılıkları Arasındaki İlişkinin İncelenmesi, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Ve Teftişi Bilim Dalı
- İrge, N. T. (2021). Dijital Dönüşüm Sürecinde Aile Şirketlerinde Yeni Nesile Yetki Devri. In Ö. Yılmaz, Ö. Çark Ve C. Tınaztepe (Ed.), *Aile İşletmelerinde Dijital Dönüşümün Yönetimi* (1. Bs., Ss. 89-132). Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Karamanhoğlu, A. U., & Şenkul, G. (2024). Yenilikçi İş Davranışını Şekillendirmede Dijital Liderlerin Rolü. *Başkent Üniversitesi Ticari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(1), 27-45.
- Kesimli, İ. (2013). Liderlik Davranış Türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 1-10.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde Dijital Dönüşüm Ve Etmenleri. *Journal Of Business In The Digital Age*, 3(1), 24-35.
- Kocabıyık, M. S., (2024), Dijital Liderlik, Çalışan Yetkinliği Ve Dijital Olgunluk: Dijital Sürdürülebilirlik Bağlamında Turizm Sektörü İncelemesi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı Turizm İşletmeciliği Programı Doktora Tezi
- Küçük, B., & Yavuz, E. (2021). Hizmetkâr Liderlik Ve Örgütsel Sinizm Arasındaki İlişkinin İncelenmesi: Hizmet Sektöründe Bir Araştırma. *Alanya Akademik Bakış*, 5(1), 453-472.
- Miller, C. (2018). "Digital Leadership: Using The Internet And Social Media To Improve The Lives, Well-Being And Circumstances Of Others", *Journal Of Family And Consumer Sciences*; Alexandria, 110 (1), 45-48.
- Oğan, E., & Çetiner, N. (2024). Yönetici Asistanının Dijital Yetenekleri Ve Kariyer Sürdürülebilirliğine Etkisi. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (64), 117-139.

- Olçay, S. (2018), Sosyalleşmenin Dijitalleşmesi Olarak Sosyal Medya Ve Resimler Arasında Kaybolma Bozukluğu: Photolurking, *Yeni Medya Elektronik Dergi*, 2,2,90-104.
- Okumuş, M. T. (2024). Empatik Liderlik. Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi, 2(2), 43-52.
- Ordu A. Ve Nayır, F. (2021). Dijital Liderlik Nedir? Bir Tanım Önerisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3).
- Önbiçak, A. E., & Akkoyun, B. (2022). Dijital Liderlik Çalışmalarının Yönetim Bilimleri Kapsamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 128-137.
- Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024). Dijital Liderlik Ve Kapsayıcı Liderliğin Çalışanların Dijital Yetenekleri Üzerindeki Etkisi: Bankacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 26(1), 136-151.
- Öz, Ö. (2020). Dijital Liderlik: Dijital Dünyada Okul Lideri Olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(1), 45-57.
- Özbey, İ. B. (2022). Dijitalleşme, Sosyal Medya Ve Risk Toplumu. *İmgelem*, 6(10), 141-158.
- Özbezek, B. D. (2022). Hizmetkâr Liderlik Ve İşe Adanmışlık: Psikolojik Güçlendirmenin Aracılık Rolü. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Dergisi*, 17(2), 584-602.
- Öztekin, M. (2025), Sağlık Çalışanlarında Kraliçe Arı Sendromu Ve Liderlik İlişkisi: Bir Özel Hastane Grubu Örneği, *Üsküdar Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı Sağlık Yönetimi Yüksek Lisans Programı Yüksek Lisans Tezi*
- Polatçı, S., & Mülâyim, M. (2021). Örgütsel Sinizm Üzerinde Dönüşümcü Ve Etkileşimci Liderlik Tarzlarının Etkisi. *Journal Of Management And Economics Research*, 19(4), 30-47.
- Sabbagh, K., Roman Friedrich, R., Darwiche, B. El-D, Singh, M.,S., Gandedwalla, S. (2012). “Maximizing The Impact Of Digitization”, *The Global Information Technology Report*, 121-133.
- Sağbaş, M. Ve Erdoğan, F.A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan Ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3 (1), 17-36.
- Sarı, B. (2020). Glokal Liderlik: Sabahattin Zaim Örneği. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram Ve Uygulama*, 3(Özel Sayı-1), 1-12.
- Şahin, Ç. Ç., Avcı, Y. E., & Anık, S. (2020). Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286.
- Şahin, N. (2024). Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Betimsel Analizi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), 1-17.

- Şengül, S. (2022), Dijital Liderlik Yeteneklerinin Yenilik Performansına Etkisi, T.C. Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı Yönetim Ve Organizasyon Bilim Dalı
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability And Organizational Performance İn South Korea: The Effect Of Digital Leadership On Digital Culture And Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*, 15(3), 20-27.
- Şimşek, Ş., & Çelik, A. 2010. Yönetim Ve Organizasyon, Eğitim Akademi Yayınları, 2B, Ekim
- Taner, D., (2024), Yönetim Uygulamaları Açısından Yönetici Mi? Lider Mi? Lider-Yönetici Mi? Kavramsal Bir Çerçeve. *Organizasyon Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16(2), 131-168.
- Temelkova, M. (2018). Skills For Digital Leadership – Prerequisite For Developing Hightech Economy, *International Journal "Information Theories And Applications"*, 25 (4), 343-364.
- Tutkunca, T. (2020). İşletmelerde Dijital Dönüşüm Ve İlgili Bileşenlerinin Analiz Edilmesi Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 65-75.
- Uçar, Z., & Tutgaç, C. (2022). İşgörenlerin Dijital Okuryazarlık Algısı Ve Dijital Teknolojilere Erişim Motivasyonu İlişkisi Üzerinde Dijital Liderliğin Düzenleyicilik Rolü. *İzmir Yönetim Dergisi*, 3(1), 8-22.
- Uğurluoğlu, Ö., & Çelik, Y. (2009). Örgütlerde Stratejik Liderlik Ve Özellikleri. *Hacettepe Sağlık İdaresi Dergisi*, 12(2), 121-156.
- Ustaömer, K. & Bakırtaş, T. (2019). Türkiye'nin Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Olgusu. *Ekonomi İşletme Ve Yönetim Dergisi*, 3(1), 1-24.
- Ülgen, H. & Mirze, S. K. (2010). İşletmelerde Stratejik Yönetim. 5. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın Dağıtım A.Ş.
- Üzmez, S. S., & Büyükbeşe, T. (2021). Dijitalleşme Sürecinde Bilgi Yönetiminin İşletmelerin Teknoloji Uyumuna Etkileri. *Bilgi Ekonomisi Ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi E-Dergi Cilt:7 Sayı:2*, 1-38.
- Yılmaz, Y. (2021). Dijital Ekonomiye Geçiş Süreci, Ölçümü Ve Dijitalleşme Verimlilik İlişkisi. *İstanbul İktisat Dergisi*, 71(1), 283-316.
- Yücebalkan, B. (2024). Holistik Perspektiften Güncel Liderliğe Bir Bakış: Dijital Liderlik+ Yeşil Transformasyonel Liderlik. *International Journal Of Disciplines İn Economics & Administrative Sciences Studies*, 6(18), 388-396.
- Yücel, G., & Adiloğlu, B. (2019). Dijitalleşme-Yapay Zeka Ve Muhasebe Beklentiler. *Muhasebe Ve Finans Tarihi Araştırmaları Dergisi*, (17), 47-60.

