

Küresel Dönüşümde İnsan Odaklı Yönetim ve Örgütsel Psikoloji

Ayşe Bostan¹

Özet

Bu bölüm, 21. Yüzyılın küresel dönüşüm sürecinde iş dünyasının karşı karşıya kaldığı köklü değişimleri insan odaklı bir yönetim anlayışı çerçevesinde ele almaktadır. Dijitalleşme, yapay zeka, büyük veri ve uzaktan çalışma gibi teknolojik gelişmeler yalnızca iş yapış biçimlerini değil aynı zamanda liderlik tarzlarını, örgütsel yapıları ve çalışan deneyimini de derinlemesine dönüştürmektedir. Bu dönüşümün merkezine insanı yerleştiren yaklaşım, bireylerin psikolojik, kültürel ve sosyal ihtiyaçlarını dikkate alan yeni nesil yönetim paradigmalarının gelişmesini zorunlu kılmaktadır.

İlk olarak, dijitalleşme ve uzaktan çalışma süreçlerinin iş yaşamı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Devamında kültürel zeka ve küresel takımlarda psikolojik uyum kavramları ele alınarak çok kültürlü ekiplerin etkin yönetimi için bireylerin kültürel farkındalık geliştirmesi gerektiği vurgulanmıştır. Üçüncü olarak dijital liderlik kavramı değerlendirilmiştir.

Bölümün ikinci yarısında küresel dönüşümde örgüt psikolojisi üzerinde durulmuştur. İlk olarak örgütsel ve psikolojik dayanıklılık kavramları, değişken ve krizlerle dolu çağdaş çalışma ortamlarında sürdürülebilir başarı için vazgeçilmez iki unsur olarak sunulmuştur. Son olarak psikolojik güvenlik ve yenilikçilik kültürü konusu ele alınmıştır.

Genel olarak bu bölüm, dijital çağda örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajı elde edebilmesi için insanı merkeze alan, kültürel farkındalığı yüksek ve psikolojik güvenliğe dayalı bir yönetim anlayışının benimsenmesi gerektiğini güçlü bir biçimde ortaya koymaktadır. Sonuç olarak, dijital çağın gerektirdiği insan odaklı örgütsel yapılar; teknolojik gelişmelerin yanı sıra psikolojik güven, kültürel zekâ, liderlik duyarlılığı ve dayanıklılık ekseninde bütüncül bir şekilde inşa edilmelidir. Bu bölüm, hem akademik literatüre hem de uygulayıcılara yönelik güçlü bir kuramsal ve pratik çerçeve sunmayı hedeflemektedir.

1 Öğr.Gör.Dr., Gebze Teknik Üniversitesi, aysebostan@gtu.edu.tr,
ORCID ID: <https://orcid.org/0000-0001-7677-5556>.

1. Küresel Dönüşümde İnsan Odaklı Yönetim

21. yüzyılın ikinci çeyreğine yaklaşırken yaşanan küresel dönüşüm, örgüt yapılarının ve yönetim anlayışlarının yeniden tasarlanmasını zorunlu hale getirmektedir. Dijitalleşme, yapay zeka, büyük veri ve uzaktan çalışma gibi gelişmeler yalnızca iş yapış biçimlerini değil aynı zamanda çalışan deneyimini, liderlik anlayışını ve takım dinamiklerini de kökten değiştirmektedir. Bu dönüşümün merkezinde ise “insan” yer almaktadır. Artık yalnızca süreçleri optimize etmek değil bireylerin duygusal, kültürel ve psikolojik ihtiyaçlarını anlamak ve bu anlayışla yönetmek esastır.

Küreselleşen iş dünyasında farklı coğrafyalardan gelen çalışanların bir arada bulunduğu takımlar, kültürel çeşitliliği yönetebilecek donanımda liderlere ve organizasyonel yapılara ihtiyaç duymaktadır. Dolayısıyla kültürel zeka sadece bir tercih değil aslında stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Uzaktan çalışmanın yaygınlaşması ile birlikte fiziksel yakınlığın yokluğunda psikolojik güven, aidiyet duygusu ve sosyal bağlar daha kritik bir hale gelmiş; bu sebeple yöneticilerin çalışanlar arasında psikolojik uyum sağlamaları insan odaklı yönetimin temel unsurlarından biri olmuştur.

Bu bölümde, insan odaklı yönetimin küresel dönüşüm bağlamındaki önemine odaklanılacak; dijitalleşme ve uzaktan çalışmanın çalışma yaşamına etkileri, kültürel zekânın çok kültürlü takımlardaki önemi ve psikolojik uyumun küresel takımlarda nasıl sağlanabileceği değerlendirilecektir.

1.1. Dijitalleşme ve Uzaktan Çalışma

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmelerle birlikte “dijitalleşme” kavramı iş dünyasında ve akademik çalışmalarda öne çıkan bir olgu haline gelmiştir. İlk kez 1971 yılında kullanılan dijitalleşme ile ilgili birçok tanımlama yapılmış, bu tanımlar genel olarak dijitalleşmenin temeliyle örtüşmektedir (Blengini, 2020; Şükranlı, 2020).

Dijitalleşme, yönetim ve örgüt çalışmaları literatüründe çeşitli boyutlarıyla tanımlanmaktadır. Tilson ve arkadaşları (2010) dijitalleşmeyi, dijital altyapıların ekonomik ve sosyal yapıları dönüştürmedeki rolü bağlamında dijital inovasyonun yayılımını hızlandıran bir değişim süreci olarak açıklamaktadır. Reis ve arkadaşları (2020) bu süreci, analog verilerin dijital dile dönüştürülmesi yoluyla işletmeler ve müşteriler arasındaki etkileşimi artıran, toplumsal ve ekonomik katma değer sağlayan bir yapı olarak değerlendirmektedir. Khin ve Ho (2019) dijitalleşmeyi, dijital teknolojilerin işletmelerin iş modellerini, değer yaratma yöntemlerini ve rekabet stratejilerini dönüştürmesine olanak tanıyan stratejik bir süreç olarak ele almaktadır. Dijitalleşme yalnızca bilgi teknolojilerinin uygulanması

anlamına gelmez, aynı zamanda iş süreçlerinin, organizasyon yapılarının ve değer önerilerinin temel düzeyde yeniden şekillendirilmesini içeren karmaşık bir dönüşümdür; bu sebeple dijitalleşme özel ve profesyonel hayatımızın her alanında olduğundan yöneticiler ve politika yapıcılar için öncelik haline gelmektedir (Legner,2010).

Tüm bu tanımlar doğrultusunda dijitalleşme, sadece analog bilgilerin dijital formata çevrilmesi değil, aynı zamanda bilgi ve iletişim teknolojilerinin rehberliğinde iş süreçlerinin, müşteri ilişkilerinin ve örgütsel yapının stratejik olarak yeniden tasarlanması sürecidir. Bu süreç, teknolojik uyum kadar kültürel, yapısal ve ekonomik adaptasyonu da gerektirir.

Dijitalleşmenin sadece teknolojik değil, aynı zamanda örgütsel ve kültürel dönüşümleri de beraberinde getirmesi, çalışma biçimlerinin yeniden şekillenmesine zemin hazırlamıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızlı gelişimi, zaman ve mekân bağımlılığını azaltarak çalışma faaliyetlerinin farklı ortamlarda yürütülebilmesini mümkün kılmıştır. Bu dijital dönüşüm, iş gücünün yönetiminde esnekliğe duyulan ihtiyacı artırmış; özellikle kriz anlarında alternatif çalışma yöntemlerine olan eğilimi tetiklemiştir. Böylece, dijitalleşme süreci yalnızca verimlilik ve hız açısından değil, aynı zamanda insan kaynakları uygulamalarında da esneklik temelinde yeni modellerin ortaya çıkmasına katkı sağlamıştır. Geleneksel uygulamalar, günümüzün dinamik ve rekabetçi ortamında sürdürülebilirliğini yitirirken, işletmeler daha esnek ve uyarlanabilir yapılar geliştirmeye yönelmişlerdir. Bu dönüşümün iş hukukuna yansması iş ilişkilerinin esneklik kazanması şeklinde olmuştur (Demircioğlu ve Engin, 2002). Esnekleşen çalışma düzeni beraberinde uzaktan çalışma modeli geliştirilmiştir.

Uzaktan çalışma, en genel şekliyle, işin tamamı ya da bir kısmının geleneksel işyeri dışında alternatif bir mekanda yürütülmesini ifade etmektedir (ILO, 2020a). Her ne kadar bu çalışma biçiminin ortaya çıkmasında teknolojik ilerlemelerin baş rol oynadığı düşünülse de aslında kökeni sanayi devriminden daha eskiye dayanan bir uygulamadır. Başlangıçta daha çok evde çalışma biçiminde sınırlı kalan bu model, dijitalleşmenin etkisiyle farklı bir boyut kazanmış ve daha esnek bir yapıya bürünmüştür (Süzek, 2017; Çelik vd., 2019). Uzun bir geçmişe sahip olan bu alternatif istihdam modeli özellikle Covid-19 pandemisinin etkisiyle küresel düzeyde önemli bir ivme kazanmıştır. (Akyiğit, 2021; Akbaş Tuna ve Türkmendağ, 2020).

Son yıllarda hız kazanan dijitalleşme süreci, iş dünyasında yalnızca teknolojik araçların kullanımını artırmakla kalmamış, aynı zamanda örgütsel yapıları, insan kaynakları politikalarını ve istihdam biçimlerini köklü biçimde dönüştürmüştür. Bu dönüşüm, özellikle esneklik kavramını iş yaşamının

merkezine yerleştirmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu olanaklar sayesinde zamana ve mekâna bağımlı olmayan çalışma biçimleri mümkün hâle gelmiş; bu da uzaktan çalışmayı, dijitalleşmenin en somut çıktılarından biri olarak öne çıkarmıştır.

Geleneksel çalışma modelleri, küresel rekabetin ve teknolojik değişimin hızına ayak uydurmakta yetersiz kalırken, dijitalleşme işletmelerin daha esnek, çevik ve sürdürülebilir yapılar kurmasına zemin hazırlamıştır. Özellikle COVID-19 pandemisi, bu geçişi hızlandıran ve dijital çalışma kültürünü zorunlu kılan bir dönüm noktası olmuştur. Bu bağlamda uzaktan çalışma, geçici bir önlem olmaktan çıkarak kalıcı bir iş modeli hâline gelmiş ve modern istihdam anlayışının önemli bir parçası olmuştur.

Araştırmaların bu kapsamda ele alınması, hem dijitalleşmenin kavramsal derinliğini hem de çalışma yaşamı üzerindeki çok boyutlu etkilerini daha iyi kavramamıza olanak tanımaktadır. Örgütsel psikoloji, insan kaynakları yönetimi, iş hukuku ve teknoloji yönetimi gibi disiplinlerin kesişiminde yer alan bu dönüşüm, yalnızca bugünün değil, geleceğin iş yaşamını şekillendirecek temel dinamiklerden biri olmayı sürdürmektedir.

Bu nedenle, dijitalleşmenin etkilerini sadece teknolojik bir evrim olarak değil, aynı zamanda sosyo-ekonomik bir yeniden yapılanma süreci olarak değerlendirmek gereklidir. İşverenlerin, çalışanların ve politika yapıcılarının bu dönüşümü çok boyutlu ele alarak yeni stratejiler geliştirmesi, sürdürülebilir ve kapsayıcı bir iş dünyası için temel bir zorunluluk hâline gelmiştir.

Tüm bu değerlendirmeler göstermektedir ki, dijitalleşme ve küresel dönüşüm, yalnızca teknolojik altyapının gelişimiyle sınırlı kalmamakta; bireylerin iş yaşamına bakışını, örgütlerin insanla kurduğu ilişki biçimini ve psikolojik işleyişleri kökten yeniden tanımlamaktadır. Örgütsel psikoloji, bu yeni çağda sadece bireyin iş yerindeki davranışlarını değil, dijital ortamdaki varoluşunu, aidiyetini ve esneklikle şekillenen yeni rollerini de analiz etme sorumluluğu taşımaktadır. Uzaktan çalışma, dijitalleşmenin somut bir çıktısı olarak esneklik, bağımsızlık ve verimlilik vaat ederken, aynı zamanda yeni stres kaynakları, yalnızlık ve tükenmişlik gibi psikolojik zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle, örgütsel yapılar, liderlik anlayışları ve iş gücü politikaları; teknolojik gelişmelere uyumlu, psikolojik ihtiyaçlara duyarlı ve sosyo-ekonomik sürdürülebilirliği gözetken bir yaklaşımla yeniden tasarlanmalıdır. Böylece dijitalleşme, insan odaklı, bütüncül ve etik temelli bir dönüşüm sürecine öncülük edebilir.

1.1.1. Vaka Analizi: GitLab

GitLab, tamamen uzaktan çalışan yazılım şirketlerinden biridir ve uzaktan çalışma öncülerindendir. Tüm çalışanları ofis ortamı olmaksızın dünyanın dört bir yanına dağılmış durumdadır. Bu yapı teknolojik bir karar olmanın ötesinde insan odaklı bir yönetim stratejisidir. Şirket, bireylerin coğrafi sınırdan bağımsız olarak en verimli olduğu ortamda çalışması gerektiği fikrini desteklemektedir.

Bu yapıyı uygulama stratejileri olarak asenkron iletişim sistemleri, tüm politika ve kararların kamuya açık bir şekilde açıklandığı şeffaflık kültürü, kültürel adaptasyon rehberleri kullanılmaktadır.

Çalışanlar arasında etkin iş birliği, Covid sonrası birçok şirketin model aldığı öncü bir yapı, çalışan memnuniyeti ve yetenek kazanımında yüksek skorlar bu sistemin çıktıları arasında yer almaktadır.

1.2. Kültürel Zeka ve Küresel Takımlarda Psikolojik Uyum

Çeşitliliğe sahip bir iş gücünün potansiyelinden tam olarak yararlanmak için kültürel zekâya sahip çalışanlara sahip olmak zorunludur (Earley ve Mosakowski, 2004). Kültürel zekâ, küreselleşme bağlamında önemli bir araştırma alanı haline gelmiştir. Kültürel zeka, farklı kültürel geçmişlere sahip bireylerle uyum sağlama ve etkileşim kurma kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Bukhari vd., 2025). Kültürel zekâ, bireylerin kültürel farklılıkları tanıma ve bunlar hakkında bilgi edinme yeteneğini içerir ve kültürlerarası bağlamlara uyum sağlar (Alifuddin ve Widodo, 2022 ; Paiuc, 2021; Sternberg vd., 2021). Kültürel olarak zeki bir kişi, hayatında ve kariyerinde minimum rahatsızlıkla, farklı ülkelerden insanlarla etkileşime girebilir ve alışılmadık ortamlarda etkili bir şekilde hareket edebilir. Kültürel zekâ yalnızca bilişsel bilgiyle sınırlı kalmaz; meta-bilişsel (nasıl düşündüğünüz), bilişsel (ne bildiğiniz), motivasyonel (nasıl hissettiğiniz) ve davranışsal (ne yaptığınız) olmak üzere dört temel bileşenden oluşur (Bratianu et al., 2025). Meta-bilişsel zeka, ev sahibi ülkenin kültürel bilgisini anlamak için kullanılan üst düzey bilişsel süreçlerle ilgilidir. Bireylerin etkileşimler sırasında başkalarının kültürel tercihlerini anlamalarına yardımcı olur. Bilişsel zeka, ev sahibi ülkedeki yasal, sosyal, politik ve ekonomik faktörler de dahil olmak üzere, farklı kültürdeki değerler, normlar ve uygulamalar hakkında açık bilgiye odaklanır. Motivasyonel zeka ise kültürel farklılıkların karakterize ettiği durumlarda yerine getirme isteğini ve bireyin ilgisini kapsar. Davranışsal zeka ise, ev sahibi ülkelerle etkileşim kurarken davranışı uyarlama kapasitesini ifade eder.

Kültürel zeka, farklı kültürel geçmişlere sahip meslektaşlarla etkileşimde güven, yetkinlik ve öz yeterlilik duygusunu geliştirerek çalışan katılımını artırır (Ramalu ve Subramaniam, 2019). Yüksek kültürel zekaya sahip çalışanlar, kültürel farklılıklara uyum sağlama ve kültürler arası etkili iletişim kurma konusunda daha beceriklidir. Bu artan öz güven, kendilerini değerli katılımcılar olarak hissetmelerini sağlayarak iş ve meslektaşlarıyla etkileşimlerini artırır. Araştırmalar, yüksek kültürel zekâya sahip bireylerin farklı bakış açılarını benimseme ve farklı kültürel geçmişlerden gelen katkıları takdir etme olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir (Schalk ve Van der Linden, 2012). Bu kültür, iş birliğini, ekip çalışmasını ve açık iletişimi teşvik ederek çalışanlar arasında psikolojik güvenlik ve aidiyet duygusu yaratır.

Kültürel zekânın örgütler açısından taşıdığı stratejik değer, özellikle **küresel takımlar** söz konusu olduğunda daha da belirginleşmektedir. Farklı kültürlerden bireylerin bir araya geldiği bu takımlar, çeşitliliğin sunduğu yaratıcı potansiyeli barındırırken, uyum ve iş birliği için belirli bir psikolojik altyapıya da ihtiyaç duyar. İşte bu noktada, kültürel zekâ ile birlikte psikolojik uyum kavramı devreye girer. Psikolojik uyum; bireylerin, bulundukları takım içinde kendilerini kabul görmüş, değerli ve güvende hissetmeleri olarak tanımlanabilir. Bu durum, çalışanların özgün kimliklerini koruyarak takım içinde aktif katkı sunmalarına olanak sağlar ve bireysel memnuniyetin yanı sıra kolektif başarıyı da artırır.

Küresel takımlarda psikolojik uyumun sağlanamaması ise, güven eksikliği, iletişim sorunları ve dışlanma hissi gibi olumsuz sonuçlara yol açabilir. Bu durum sadece bireyleri değil, takımın verimliliğini ve iş çıktılarının kalitesini de olumsuz etkiler. Dolayısıyla, yüksek kültürel zekâ yalnızca bireylerin farklılıklarla başa çıkmasına yardımcı olmakla kalmaz; aynı zamanda takım üyeleri arasında ortak bir anlayış zemini oluşturarak uyumlu ve sürdürülebilir takım ilişkilerinin inşasına da katkı sunar.

Son olarak, dijitalleşmenin hız kazandığı hibrit ve uzaktan çalışma ortamlarında, kültürel zekânın ve psikolojik uyumun önemi daha da artmaktadır. Coğrafi sınırların ortadan kalktığı bu yeni çalışma modellerinde, farklı kültürlerden bireyler artık sadece uluslararası görevlendirmelerde değil, gündelik iş süreçlerinde de etkileşim hâlinindedir. Bu nedenle, örgütlerin yalnızca teknik donanımı değil; çalışanların kültürel farkındalığını, empati becerilerini ve davranışsal esnekliğini geliştirecek politikalar üretmesi gerekmektedir. Böylece kültürel çeşitlilik bir engel değil, örgütsel başarıyı artıran bir kaynak hâline gelebilir. Kültürel zekâ, bu sürecin merkezinde yer

olarak, sadece performans değil; aynı zamanda psikolojik güvenlik, aidiyet ve bütünlük duygusu açısından da kritik bir rol oynamaktadır.

1.2.1. Vaka Analizi: Unilever

Unilever, 190'dan fazla ülkede faaliyet gösteren ve çok kültürlü iş gücüne sahip global bir şirkettir. Aynı zamanda kültürel çeşitliliği yönetsel avantaja dönüştürmenin iyi bir örneğidir. Bu kapsamda çalışanlara yönelik programlar, liderlik ve koçluk programları, farklı ülkelerdeki çalışanların ortak projelerde çalışması gibi uygulama stratejileri bulunmaktadır. Şirkette çalışan katılım, yüksek performanslı karma ekipler ve inovasyon çıktılarında artış bu stratejilerin çıktıları arasında yer almaktadır.

1.3. Dijital Liderlik: Küresel Takımlar İçin Dönüştürücü Bir Rol

Dijital dönüşüm insanların çalışma, etkileşim ve düşünme biçimlerini etkilemektedir (Hai vd. 2021). Geleneksel liderlik zihniyeti yaklaşımları, son derece belirsiz ve hızlı değişen iş ortamları çağında yetersiz kalmaktadır (Kane vd. 2019). Dijitalleşme çağında rekabetçi bir şekilde liderlik edebilmek için liderlerin liderlik tarzlarını değiştirmeleri gerekiyor; çünkü günümüzde çoğu kurumsal liderin becerileri güncelliğini yitirmiş durumda ve bu liderler dijital dönüşüm için gereken beceri setine sahip değiller (Ready vd ., 2020). Dolayısıyla, liderler bu değişime hazırlanmalı ve şirketteki herkes için uyumlu bir ortam yaratacak davranışlar geliştirmelidir. Ayrıca, kuruluşlar, yöneticilerin bu ortamda başarılı olmak için ihtiyaç duydukları temel liderlik yeteneklerinin farkında olmalıdır (Cortellazzo vd., 2019).

Dijital liderlik firmaların başarılı dijital dönüşümü için gereklidir ve geleneksel liderlik tarzlarından farklıdır (Erhan vd., 2022). Dijital liderlik, belirli dijital becerilere ve özelliklere sahip bir lideri içerir ve kuruluşların dijital dönüşümünde önemli bir rol oynar (Erhan vd., 2022). Dolayısıyla, bu liderler firmalar için birer güç merkezidir ve mevcut kaynaklarına değer katarlar. Aynı zamanda çalışanları takım halinde öğrenmeye teşvik ederek ve onlara kendilerini geliştirme fırsatları vererek (Kane vd., 2019; Chatterjee vd., 2023) piyasa trendlerini öngörmek ve çalışanları başarılı olmaya hazırlamak için dönüştürücü bir vizyona ve ileriye dönük bir bakış açısına sahiptirler.

Dijital liderlik, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerini yönlendiren, teknolojik bilgi birikimini stratejik öngörüyle birleştiren ve organizasyonel çevikliğe öncülük eden bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır. El Sawy ve arkadaşları (2016), dijital liderliği yalnızca teknolojiyle ilgili becerilere indirgemek yerine, organizasyonel yeniden yapılanma, vizyon belirleme

ve kültürel dönüşüm kapasitesiyle ilişkilendirmektedir. Bu liderlik türü, belirsizlikle başa çıkma, yeniliği teşvik etme ve çalışanların dijital dünyaya uyumunu kolaylaştırma konusunda kritik bir rol üstlenmektedir.

Küresel organizasyonlar hızla değişen çevresel koşullara karşı hızlı adaptasyon geliştirmek zorundadır. Dijital liderler bu noktada değişim yönetiminin merkezinde yer alır. Kane ve arkadaşları (2019), başarılı dijital dönüşüm süreçlerinin arkasında vizyoner dijital liderlerin olduğunu ve bu liderlerin değişim karşısında organizasyonun iç dirençlerini kırabildiğini ortaya koymaktadır. Bu liderlerin çeviklik, inovasyon ve teknolojiye açıklık gibi davranışları, küresel ekiplerde rekabet avantajı sağlar.

Sonuç olarak, dijital liderlik küresel takımların karşı karşıya olduğu teknolojik, kültürel ve yapısal dönüşüm süreçlerinde stratejik bir rehberlik işlevi görmektedir. Belirsizliklerin arttığı dijital çağda, yalnızca teknolojik araçları kullanmak yeterli değildir; bu araçların insan odaklı, katılımcı ve esnek liderlik anlayışlarıyla bütünleştirilmesi gerekmektedir. Dijital liderler, hem örgütsel değişimi yönetme kapasitesiyle hem de kültürel çeşitlilik ve psikolojik güvenlik gibi unsurları bütüncül şekilde ele alma becerileriyle, küresel takımların başarısında belirleyici rol üstlenmektedir.

Bu doğrultuda şu öneriler sunulabilir:

1. Liderlik Gelişim Programları, sadece teknik yetkinlikleri değil; kültürel zekâ, empati, dijital iletişim becerileri ve psikolojik güven inşası gibi unsurları da kapsayacak şekilde yeniden yapılandırılmalıdır.
2. Küresel ve sanal takımlarda görev yapan liderler için dijital liderlik sertifikasyonları ve mentorluk programları teşvik edilmeli, bu liderlerin hibrit ve dağınık yapılarla etkili çalışmaları için destekleyici politikalar geliştirilmelidir.
3. Kurumlar, çalışanların kültürel çeşitlilik içinde uyumlu çalışmasını sağlamak için kültürlerarası eğitimler sunmalı, takım üyeleri arasında ortak değerlerin ve güven ortamının gelişmesine katkı sağlamalıdır.
4. İnsan kaynakları stratejileri, dijitalleşmenin getirdiği esnek çalışma modellerine uygun olarak yeniden ele alınmalı; çalışan deneyimi, psikolojik iyi oluş ve bağlılık konuları önceliklendirilmelidir.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm yalnızca teknolojik bir süreç değil; insan, kültür ve liderlik ekseninde yeniden yapılandırılması gereken çok katmanlı bir değişim sürecidir. Bu dönüşümün başarısı ise dijital liderlik anlayışının, küresel vizyonla ve insan odaklı değerlerle birlikte şekillendirilmesine bağlıdır.

1.3.1. Vaka Analizi: Siemens

Siemens, 2016 yılında başlattığı dijital dönüşüm sürecinde yalnızca teknolojik altyapısını değil liderlik anlayışını da yeniden yapılandırdı. Siemens, dijital dönüşüm sürecine çalışanlarının etkin bir şekilde uyum sağlayabilmesi için dijital yetkinlik geliştirme programlarına büyük önem vermektedir. Bu kapsamda, “Leadership Excellence Program” gibi stratejik girişimlerle geleceğin liderlerini yetiştirmeyi hedeflemekte; aynı zamanda veri analitiğini kullanarak yetenek yönetimi ve geliştirme süreçlerini daha verimli ve etkili bir şekilde yürütmektedir.

2. Küresel Dönüşümde Örgüt Psikolojisi

2.1. Örgütsel Dayanıklılık ve Psikolojik Dayanıklılık

Dijitalleşmenin ve küresel dönüşümün şekillendirdiği yeni iş yapıları, yalnızca teknik ve operasyonel değişimlerle sınırlı kalmayıp, çalışanların psikolojik iyi oluş hâlini ve örgütlerin adaptasyon kapasitesini de derinden etkilemektedir. Bu noktada, belirsizliklerle dolu çalışma ortamlarında hem bireysel hem de kurumsal düzeyde güçlü kalabilmenin anahtarı, örgütsel dayanıklılık ve psikolojik dayanıklılık kavramlarında gizlidir. Krizler, teknolojik sıçramalar ve sosyo-kültürel değişimlerin yoğunlaştığı bu çağda, yalnızca dijital altyapı değil, aynı zamanda insanın dayanıklılık kapasitesi de başarıyı belirleyen stratejik bir unsur hâline gelmiştir.

Günümüz organizasyonları, hızla değişen çevresel koşullar, beklenmedik krizler ve artan rekabet baskısı karşısında ayakta kalabilmek ve bu tür zorluklardan en az düzeyde etkilenmek için sürekli bir mücadele içindedir. Aynı zamanda çevresel değişimlere uyum sağlayabilme becerisi de işletmeler için stratejik bir gereklilik hâline gelmiştir. Bu bağlamda, özellikle farklı disiplinlerde uzun süredir ele alınmasına rağmen, yönetim ve işletme alanında yeni bir kavram olan “dayanıklılık” kavramı dikkat çekmektedir (Robb, 2000; Burnard ve Bhamra, 2011; Bhamra vd., 2011). Bir işletmenin yıkıcı bir olaydan ya da büyük ölçekli bir krizden hızlı ve etkili bir şekilde toparlanabilmesi, büyük ölçüde sahip olduğu organizasyonel yapı, operasyonel sistemler ve yönetsel süreçlerin dayanıklılığına bağlıdır (Seville vd., 2008). Bu unsurlar ne kadar güçlü ve esnekse, organizasyonun kriz sonrası yeniden yapılanma ve sürdürülebilirlik şansı da o denli yüksek olacaktır.

Örgütsel dayanıklılık, kurumların karmaşık ve belirsiz ortamlara uyum sağlamalarına, beklenmedik gelişmeler karşısında dirençli kalmalarına ve sürekli gelişimi sürdürebilmelerine olanak tanıyan önemli bir yetkinliktir.

(Xie vd., 2022). Bu kapasite, işletmelerin zorluklar karşısında kendilerini yeniden yapılandırmalarını ve yenilikçi yollarla faaliyetlerini sürdürmelerini mümkün kılar. Aynı zamanda, örgütsel dayanıklılık sosyal, ekonomik ve çevresel sorunlara etkili ve sürdürülebilir çözümler üretme konusunda da kuruluşlara avantaj sağlar (Metcalf ve Benn, 2012).

Örgütsel dayanıklılığın en büyük avantajı, kriz anlarında yalnızca hayatta kalmayı değil, aynı zamanda krizden güçlenerek çıkabilmeyi mümkün kılmasıdır. Bu yetkinlik, organizasyonların stratejik karar alma süreçlerini hızlandırır, belirsizlik altında işlevselliğini koruyarak uzun vadeli başarıyı güvence altına alır. Aynı zamanda örgüt içi güven, iş birliği ve öğrenme kültürünü teşvik ederek değişim yönetimini de kolaylaştırır. Dayanıklı organizasyonlar, çevresel tehditleri sadece pasif bir şekilde karşılamakla kalmaz; bu tehditleri fırsata dönüştürebilecek çeviklikte davranırlar. Bu özellik, özellikle dijitalleşmenin hızlandığı dönüşüm süreçlerinde, kurumlara rekabet avantajı sağlar. Ancak, örgütsel dayanıklılığı sürdürülebilir kılmak için yalnızca sistemsel ve yapısal düzeyde değişiklikler yeterli değildir; bireylerin de benzer bir psikolojik dayanıklılık sergileyebilmeleri kritik önemdedir.

Bu bağlamda, örgütlerin kolektif esnekliklerinin temelinde, çalışanların bireysel düzeyde geliştirdikleri psikolojik dayanıklılık yer almaktadır. Dayanıklılık, bireyin yalnızca zorluklar, stres, çatışmalar ve başarısızlıklar karşısında toparlanabilme yeteneğini değil; aynı zamanda olumlu gelişmelere, değişime ve artan sorumluluklara uyum sağlama becerisini de kapsar (Luthans, 2002). Psikolojik dayanıklılık, bireyin stres, baskı, belirsizlik ve zorluklarla karşılaştığında duygusal, bilişsel ve davranışsal yönden dayanıklı kalabilmesini ifade eder. Örgütler ne kadar gelişmiş sistemlere sahip olursa olsun, bu sistemleri işletecek olan bireylerin zihinsel dayanıklılığı zayıfsa, sürdürülebilir başarı elde etmek mümkün değildir. Psikolojik dayanıklılığı yüksek bireyler, travmatik olaylar, hastalıklar veya yoğun stres durumlarıyla karşılaştıklarında bu durumları kısa sürede geride bırakma eğilimindedir (Wilks, 2008). Dijitalleşmenin yarattığı hız, sürekli değişim ve pandemi sonrası çalışma biçimlerinin getirdiği izolasyon gibi koşullar altında, çalışanların içsel güç kaynaklarına dayanarak pozitif tutum sergilemeleri; zorlukları öğrenme fırsatına çevirebilmeleri, hem bireysel iyilik hâli hem de kurumsal direnç açısından vazgeçilmez hâle gelmiştir.

Dayanıklılığın gelişmesi, bireyin kendi güçlü yönlerini ve becerilerini tanımasının yanı sıra sosyal destek kaynaklarını etkili bir biçimde değerlendirmesiyle yakından ilişkilidir. Bu gelişim süreci genellikle, zorlukların ortaya çıkmadan önce öngörülmesini ve bu engellerle başa

çıkma için önleyici stratejiler geliştirilmesini içerir. Ayrıca bireylerin, stresli durumlarda ilk olarak verdikleri düşünsel ve duygusal tepkileri fark etmeleri ve bu farkındalıkla birlikte dikkatlerini daha esnek, çözüm odaklı düşüncelere yönlendirmeleri de psikolojik dayanıklılığı besleyen temel mekanizmalardandır. Bu süreçte, mevcut kaynakların farkına varmak ve alternatif çözüm yollarını değerlendirmek, bireyin güçlenerek devam etmesini sağlayan önemli bir adımdır (Luthans vd., 2006).

Küresel dönüşümün hız kazandığı, belirsizliklerin kalıcı hâle geldiği ve dijitalleşmenin iş yaşamını derinden şekillendirdiği günümüzde, örgütsel ve bireysel düzeyde dayanıklılık, sürdürülebilir başarı için vazgeçilmez stratejik bir unsur hâline gelmiştir. Artık yalnızca teknolojik altyapıya yatırım yapmak yeterli değildir; çalışanların psikolojik sağlamlığına, esnekliklerine ve değişen koşullara uyum kapasitelerine de aynı derecede önem verilmelidir. Örgütsel dayanıklılık, kurumların krizlere karşı direnç geliştirerek varlığını sürdürebilmesini sağlarken; psikolojik dayanıklılık ise bireylerin içsel dengesini korumasına ve performansını yüksek tutmasına olanak tanımaktadır. Bu iki kavramın birlikte değerlendirilmesi, sadece bugünün sorunlarını aşmakla kalmayıp, geleceğin iş dünyasında daha dirençli, daha duyarlı ve daha insani yapıların kurulması açısından da büyük önem taşımaktadır. Dolayısıyla, çağdaş liderlerin ve politika geliştiricilerin bu iki dayanıklılık biçimini stratejik bir öncelik olarak görmeleri ve bütüncül yaklaşımlar geliştirmeleri, küresel dönüşümün gerektirdiği yeni organizasyonel zihniyetin temel taşlarından biri olacaktır.

2.1.1. Vaka Analizi: Airbnb

Airbnb, Covid pandemisi sırasında rezervasyonların %80 oranında düşmesi sonucu büyük bir krizle karşı karşıya kalmıştır. Ancak şirketin gösterdiği örgütsel dayanıklılık bu süreci fırsata çevirerek yeniden büyümeyi sağladı. Şirket kriz anında şeffaf iletişim, çalışanlara iş bulma rehberliği, uzun süreli konaklama ve online deneyimler segmentine geçiş stratejileri uygulamıştır. Örnek gösterilen bir “insan odaklı kriz yönetimi modeli” geliştirmiştir ve başarılı olmuştur.

2.2. Psikolojik Güvenlik ve Yenilikçilik Kültürü

Günümüzün hızla değişen, yüksek rekabetin hüküm sürdüğü piyasa koşullarında örgütlerin başarısı, büyük ölçüde inovasyon yeteneklerine bağlı hale gelmiştir. Inovasyon yalnızca teknolojik ilerlemelerle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda örgütün temel kaynaklarından biri olan insan unsurunun yaratıcı katkılarıyla beslenmektedir. Bu bağlamda, çalışanların yenilikçi fikirler geliştirmesini teşvik eden bir kültür inşa etmek, sürdürülebilir

kalkınmanın temel taşlarından biri olarak değerlendirilmektedir (Zhang vd., 2020).

Yenilikçilik kültürü, örgütlerin değişime açık, öğrenmeye istekli ve yaratıcı düşünceye değer veren bir yapıya sahip olmalarını ifade eder. Bu kültür, yalnızca teknolojik gelişmelerin benimsenmesini değil, aynı zamanda çalışanların yeni fikirler üretmesini, risk almasını ve geleneksel yaklaşımları sorgulamasını teşvik eder (Martins ve Terblanche, 2003). İnovatif bir kültürün kök salabilmesi için, bireysel yaratıcılığın desteklendiği, başarısızlıkların öğrenme fırsatı olarak görüldüğü ve hiyerarşik engellerin minimumda tutulduğu bir ortam gereklidir (Amabile, 1996; Cameron, 2011). Bu tür bir kültür, çalışanların kendilerini değerli ve yetkin hissetmelerini sağlayarak örgüte olan bağlılıklarını artırır ve yenilikçi çabalarını destekler. Ayrıca, bilgi paylaşımı ve disiplinlerarası iş birliği gibi kolektif öğrenme süreçlerini teşvik ederek, hem bireysel hem de kurumsal düzeyde yaratıcılığı güçlendirir (Barsh vd., 2008). Yenilikçilik kültürü, örgütlerin yalnızca mevcut problemleri çözmesini değil, aynı zamanda gelecekteki fırsatları öngörmesini ve proaktif stratejiler geliştirmesini mümkün kılar (Schein, 2010; Büschgens vd., 2013).

Yenilikçiliği besleyen temel dinamiklerden biri, örgüt içerisinde hâkim olan psikolojik güvenlik ortamıdır. Sosyal Değişim Teorisi çerçevesinde, çalışanların olumlu duygusal deneyimlere sahip olduğu bir ortam, psikolojik güvenliği destekleyerek bireylerin açık iletişim kurmalarını, yaratıcı düşüncelerini ifade etmelerini ve hata yapma korkusu yaşamadan risk almalarını mümkün kılar (Amabile, 2018; Zhang & Bartol, 2010). Böyle bir ortam, yalnızca bireyleri güçlendirmekle kalmaz, aynı zamanda yenilikçi faaliyetlere katılımı da doğrudan teşvik eder.

Psikolojik güvenlik, bireylerin kendilerini özgürce ifade edebildiği, olumsuz yargılanma ya da dışlanma korkusu taşımadan kişilerarası riskleri alabileceklerini hissettikleri bir durum olarak tanımlanır (Edmondson vd., 2016). Bu güvenli iklim, hataların açıkça tartışılabildiği ve öğrenme fırsatlarına dönüştürülebildiği bir kültürün gelişmesine olanak sağlar. Böylece çalışanlar yalnızca bireysel gelişimlerini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda işbirliğine dayalı bir takım kültürü içinde daha verimli sonuçlara ulaşabilirler (Roussin vd., 2018; Madsgaard & Svelling, 2025).

İşyerlerinde psikolojik güvenliğin sağlanması, çalışanların yaratıcı riskler almalarını kolaylaştırarak, problem çözme becerilerini geliştirmelerine ve yaratıcı projelere daha etkin katılım göstermelerine olanak tanır (Kahn, 1990). Bu nedenle, lider konumundaki bireylerin örgüt içinde psikolojik olarak güvenli bir atmosfer oluşturması kritik öneme sahiptir. Ancak bu

güvenli ortamın sürekliliği, sadece lider davranışlarıyla sınırlı olmayıp, aynı zamanda kurumsal kültürün niteliğiyle de doğrudan ilişkilidir.

Örgüt kültürü, yalnızca bir davranış biçimi değil, aynı zamanda örgütün stratejik hedeflerine ulaşmasında sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayan bir yapı taşıdır (Barney, 1991; Denison, 1990). Büschgens vd. (2013), örgüt kültürünü yenilikçiliğin gerçekleşebileceği bir zemin olarak tanımlar. Bu bağlamda, yenilikçiliğe

elverişli bir kültürel yapıya sahip olan kurumlar; çalışan bağlılığını ve proaktif davranışları teşvik edebilir, bilgi paylaşımını ve sürekli öğrenmeyi destekleyebilir, ekipler arası iş birliğini güçlendirebilir, yeni bilgi ve becerilerin yayılmasını hızlandırabilir, projelerin başarı oranlarını artırabilir ve nihayetinde örgütsel performansı anlamlı ölçüde iyileştirebilir. Ayrıca, olumlu bir örgütsel kültür geçmişine sahip olmak, çalışanların inovasyonla ilgili belirsizlikleri ve başarısızlık korkularını azaltmasında da etkili olabilir.

2.2.1. Vaka Analizi: Google

Google'ın gerçekleştirdiği "Project Aristotle" adlı araştırmada, yüksek performanslı ekiplerin en belirleyici özelliğinin psikolojik güvenlik olduğu tespit edilmiştir. Psikolojik güvenliği yüksek bir ekipte, takım üyeleri diğer üyelerin yanında risk alma konusunda kendilerini güvende hissederler. Ekip üyelerinin fikirlerini özgürce ifade edebildiği, hata yapma korkusu yaşamadan katkıda bulunabildiği ortamlar, yaratıcılığı ve yenilikçi düşünciyi önemli ölçüde artırmıştır. Elde edilen bu sonuçlar neticesinde Google, ekip liderlerine psikolojik güvenlik oluşturma konusunda özel eğitimler vererek, çalışanlarının daha fazla risk almasını ve yenilikçi fikir paylaşımında bulunmasını desteklemiştir (Duhigg, 2016).

3. Sonuç

Küresel dönüşüm yalnızca teknolojik bir değişim süreci değil aynı zamanda örgütlerin bireylerle kurduğu ilişkiyi, liderlik tarzlarını, çalışma kültürlerini ve psikolojik süreçlerini de derinden dönüştüren çok boyutlu bir evrimdir. Dijitalleşme, uzaktan çalışma, kültürel çeşitlilik ve belirsizlik ortamlarında var olma gibi olgular artık örgütlerin rekabet gücünü yalnızca finansal veya yapısal kaynaklara değil insan odaklı strateji yetkinliklerine de dayandırmaktadır. Bu kapsamda organizasyonların sürdürülebilir başarıya ulaşabilmeleri için yalnızca teknolojik altyapıyı değil, çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını, kültürel zekalarını, liderlik kapasitelerini ve inovatif potansiyellerini geliştirmeleri hayati bir önem taşımaktadır.

Bu bölümde ele alınan kavramsal ve uygulamalı çerçeveye göre;

Dijitalleşme, esnek ve yer bağımsız çalışma modellerini beraberinde getirirken, örgütsel psikolojiyi yeni bir eksenle yeniden tanımlamaktadır.

Kültürel zekâ, çeşitlilik barındıran küresel takımlarda hem psikolojik uyumu hem de performans sürekliliğini sağlayan stratejik bir araçtır.

Dijital liderlik, sadece teknolojik bilgi değil; aynı zamanda empati, kültürel duyarlılık ve güven inşa edebilme kapasitesiyle şekillenen bütüncül bir liderlik anlayışını temsil etmektedir.

Örgütsel ve psikolojik dayanıklılık, belirsizlik çağında ayakta kalabilen, uyum sağlayabilen ve krizlerden güçlenerek çıkabilen yapıların temelidir.

Psikolojik güvenlik, çalışanların fikirlerini özgürce ifade edebildiği, yenilikçiliğin ve yaratıcı katılımın gelişebildiği güvenli çalışma ortamlarının inşasında kritik bir rol oynamaktadır.

Bu kapsamda, çağdaş örgütlerin ve liderlerin aşağıdaki stratejik öneriler doğrultusunda hareket etmeleri gerekmektedir:

- **İnsan Odaklı Dijital Dönüşüm Planları Geliştirin**

Dijitalleşme süreçlerinde yalnızca teknolojik çözümler değil; çalışanların duygusal, zihinsel ve sosyal ihtiyaçları da dikkate alınmalıdır. Dijital iş modelleri insan merkezli yaklaşımlar çerçevesinde yapılandırılmalıdır.

- **Kültürel Zekâ ve Psikolojik Uyum Eğitimleri Sunun**

Çok kültürlü takımlarda etkili çalışmayı desteklemek amacıyla kültürlerarası iletişim, empati, önyargı farkındalığı ve davranışsal esneklik temelli programlar düzenlenmelidir.

- **Dijital Liderlik Yetkinliklerini Geliştirin**

Liderlik gelişim programları, dijital becerilerin yanı sıra vizyoner düşünme, belirsizlik yönetimi, psikolojik güven inşası ve kültürel duyarlılık gibi insani yönleri kapsayacak şekilde yeniden tasarlanmalıdır.

- **Psikolojik Güvenlik Kültürünü Kurumsallaştırın**

İnovatif fikirlerin gelişebilmesi için açık iletişimi, hatalardan öğrenmeyi ve risk almayı teşvik eden güvenli bir örgüt kültürü tesis edilmelidir. Liderler bu ortamı bizzat modellemelidir.

- **Dayanıklılık Temelli İnsan Kaynakları Politikaları Uygulayın**

Çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını artırmak amacıyla stres yönetimi, destekleyici liderlik, esnek çalışma saatleri ve sosyal destek sistemleri oluşturulmalıdır.

- **Esnek ve Kapsayıcı Çalışma Modellerini Yaygınlaştırın**

Uzaktan çalışma, hibrit sistemler ve proje bazlı istihdam gibi modeller, yalnızca verimliliği değil aynı zamanda çalışan deneyimini artıracak şekilde insan odaklı yaklaşımla kurgulanmalıdır.

Küresel dönüşüm çağında örgütsel ve yönetsel başarı, insanı merkeze alan, kültürel farkındalığı yüksek, dijital çağın gereklerine uygun ancak empati ile beslenen liderlik ve yönetim anlayışlarıyla mümkündür. Bu dönüşümün liderleri; teknolojiyi değil insanı anlayan, süreçleri değil anlamı yöneten bireyler olacaktır.

Kaynaklar

1. Akyiğit, E. (2021). Bireysel İş Hukuku Ders Kitabı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
2. Alifuddin, M., & Widodo, W. (2022). How is cultural intelligence related to human behavior?. *Journal of Intelligence*, 10(1), 3.
3. Amabile, T. M. (2018). Creativity in context: Update to the social psychology of creativity. Routledge.
4. Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of management*, 17(1), 99-120.
5. Barsh, J., Capozzi, M. M., & Davidson, J. (2008). Leadership and innovation. *McKinsey Quarterly*, 1, 36.
6. Bhamra, R., Dani, S., ve Burnard, K. (2011). Resilience: The Concept, A Literature Review And Future Directions. *International Journal Of Production Research*, 49(18), 5375-5393.
7. Bratianu, C., Paiuc, D., & Brancu, L. (2025). Exploring the connections between DNA, cultural intelligence and knowledge dynamics in multicultural business environments. *Business Process Management Journal*.
8. Bukhari, S., Abas, B., Farrukh, M., & Zargar, S. M. (2025). Innovative horizons: the role of cultural intelligence in encouraging constructive deviance and the mediating role of employee engagement in hotels. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 8(3), 1133-1149.
9. Burnard, K., ve Bhamra, R. (2011). Organisational Resilience: Development Of A Conceptual Framework For Organisational Responses. *International Journal Of Production Research*, 49(18), 5581-5599.
10. Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizing for radical innovation—A multi-level behavioral approach. *The Journal of High Technology Management Research*, 24(2), 138-152.
11. Cameron, K. S. (2011). Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework.
12. Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100334.
13. Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in psychology*, 10, 1938.
14. Çelik, N., Caniklioğlu, N., Canbolat, T., & Özkaraca, E. (2019). İş Hukuku Dersleri, 32. Bası, Beta Yayıncılık, İstanbul.
15. Demircioğlu, M., & Engin, M. Dünyada Ve Türkiye’de Esnek Çalışma, İstanbul Ticaret Odası Yayını, İstanbul 2002. *Esnek Çalışma*.
16. Denison, D. (1990). Corporate culture and organizational. New York: Wiley. Dike, P.(2013). The impact of workplace diversity on organizations.

- Dobbin, F., & Jung, J.(2010). Corporate board gender diversity and stock performance: The competence gap or institutional investor bias. *NCL Rev*, 89, 809.
17. Duhigg, C. (2016). What Google learned from its quest to build the perfect team. *The New York Times Magazine*, 26(2016), 2016.
 18. Earley, P. C., & Mosakowski, E. (2004). Cultural intelligence. *Harvard business review*, 82(10), 139-146.
 19. Edmondson, A. C., Higgins, M., Singer, S., & Weiner, J. (2016). Understanding psychological safety in health care and education organizations: a comparative perspective. *Research in Human Development*, 13(1), 65-83.
 20. El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H., & Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
 21. Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
 22. Hai, T. N., Van, Q. N., & Thi Tuyet, M. N. (2021). Digital transformation: Opportunities and challenges for leaders in the emerging countries in response to COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1), 21-36.
 23. ILO (2020a). COVID-19: Guidance for Labour Statistics Data Collection: Defining and Measuring Remote Work, Telework, Work at Home and Home-Based Work. [https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/dgreports/-/stat/documents/publication/wcms_747075.pdf]. (Erişim: 17.07.2025).
 24. Kahn, W. A. (1990). Psychological conditions of personal engagement and disengagement at work. *Academy of management journal*, 33(4), 692-724.
 25. Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). How digital leadership is (n't) different. *MIT Sloan management review*, 60(3), 34-39.
 26. Khin, S., & Ho, T. C. (2019). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International journal of innovation science*, 11(2), 177-195.
 27. Lanza Blengini, M. V. (2020). Explorative case study on the digital transformation of Austrian SMEs with digitalization in place, with a focus on their organizational culture/submitted by Maria Victoria Lanza Blengini.
 28. Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmman, T., Drews, P., ... & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business & information systems engineering*, 59(4), 301-308.
 29. Luthans, F. (2002a). "Positive organizational behavior: Developing and managing psychological strengths". *Academy of Management Perspectives*, 16(1), 57-72.

30. Luthans, F., Avey, J.B., Avolio, B.J., Norman, S.M., Combs, G.M. (2006). "Psychological capital development: toward a micro-intervention", *Journal of Organizational Behavior*, Vol. 27 No. 3, 387-393.
31. Madsgaard, A., & Svellingen, A. (2025). The benefits and boundaries of psychological safety in simulation-based education: an integrative review. *BMC nursing*, 24(1), 922.
32. Martins, E. C., & Terblanche, F. (2003). Building organisational culture that stimulates creativity and innovation. *European journal of innovation management*, 6(1), 64-74.
33. Metcalf, L., & Benn, S. (2012). The corporation is ailing social technology: Creating a 'fit for purpose' design for sustainability. *Journal of Business Ethics*, 111(2), 195-210.
34. Paiuc, D. (2021). Cultural intelligence as a main competency for multinational leadership and global management. In *Proceedings of Strategica-International Academic Conference* (pp. 1079-1089).
35. Ramalu, S. S., & Subramaniam, C. (2019). Cultural intelligence and work engagement of expatriate academics: The role of psychological needs satisfaction. *International Journal of Cross Cultural Management*, 19(1), 7-26.
36. Ready, D. A., Cohen, C., Kiron, D., & Pring, B. (2020). The new leadership playbook for the digital age. *MIT Sloan Management Review*, 1-18.
37. Reis, J., Amorim, M., Melão, N., Cohen, Y., & Rodrigues, M. (2020). Digitalization: A literature review and research agenda. In *International Joint conference on industrial engineering and operations management* (pp. 443-456). Springer, Cham.
38. Robb, D. (2000). Building resilient organizations resilient organizations actively build and integrate performance and adaptive skills. *Od Practitioner*, 32(3), 27-32.
39. Roussin, C. J., Larraz, E., Jamieson, K., & Maestre, J. M. (2018). Psychological safety, self-efficacy, and speaking up in interprofessional health care simulation. *Clinical Simulation in Nursing*, 17, 38-46.
40. Schalk, R., & Van der Linden, K. (2012). The influence of cultural intelligence of the supervisor and the cultural similarity between supervisor and employee on employee engagement. *Management Today*, 29(1), 63-66.
41. Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
42. Seville, E., Brunsdon, D., Dantas, A., Le Masurier, J., Wilkinson, S., ve Vargo, J. (2008). Organisational resilience: Researching the reality of New Zealand organisations. *Journal of business continuity ve emergency planning*, 2(3), 258-266.

43. Sternberg, R. J., Wong, C. H., & Kreisel, A. P. (2021). Understanding and assessing cultural intelligence: maximum-performance and typical-performance approaches. *Journal of Intelligence*, 9(3), 45.
44. Süzek, S. (2017). İş Hukuku. İstanbul: Beta Yayıncılık.
45. Şükranlı, D. (2020). The effect of company's level of digitalization on employee satisfaction and productivity. *Bahçeşehir University, Master's Thesis*.
46. Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information systems research*, 21(4), 748-759.
47. Tuna, A. A., & Türkmendağ, Z. (2020). Covid-19 pandemi döneminde uzaktan çalışma uygulamaları ve çalışma motivasyonunu etkileyen faktörler. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 3246-3260.
48. Wilks, S. E. (2008). Resilience amid academic stress: The moderating impact of social support among social work students. *Advances in social work*, 9(2), 106-125.
49. Xie, X., Wu, Y., Palacios-Marqués, D., & Ribeiro-Navarrete, S. (2022). Business networks and organizational resilience capacity in the digital age during COVID-19: A perspective utilizing organizational information processing theory. *Technological Forecasting and Social Change*, 177, 121548.
50. Zhang, X., & Bartol, K. M. (2010). Linking empowering leadership and employee creativity: The influence of psychological empowerment, intrinsic motivation, and creative process engagement. *Academy of management journal*, 53(1), 107-128.

