



İşletmelerin Dijital Dönüşüm Yolculuğunda Liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikten Dijital Liderliğe

Leadership in the Digital Transformation Journey of Businesses: From Transformational Leadership to Digital Leadership

Eda Telli¹

¹Dr. Öğretim Üyesi, Burdur Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, Ağlasun Meslek Yüksekokulu, edatelli@mehmetakif.edu.tr, Orcid ID: 0000-0003-0353-2507

MAKALE BİLGİSİ

Anahtar Kelimeler

Dijital Dönüşüm,
Liderlik,
Dönüşümcü Liderlik,
Dijital Liderlik

Makale Geçmişi:

Geliş Tarihi: 9 Mayıs 2022
Kabul Tarihi: 28 Temmuz 2022

ARTICLE INFO

Keywords

Digital Transformation,
Leadership,
Transformational Leadership,
Digital leadership

Article History:

Received: 09 May 2022
Accepted: 28 July 2022

ÖZET

Teknolojinin getirdiği yenilikler ve gelişmelerle çalışma hayatındaki değişimler işletmeleri yakından etkilemektedir. Günümüzde işletmeler faaliyetlerinde sürdürülebilirliği sağlamak için dijitalleşmeyi iş süreçlerine entegre edebilmesi gerekmektedir. Böylelikle dijitalleşmenin sunduğu fırsat ve gelişmelerle birlikte dijital teknolojileri kullanarak dijital dönüşümü gerçekleştirebilen işletmeler, iş süreçlerinde verimlilik sağlayacak ve uzun dönemde varlığını sürdürecektir. Bu açıdan bakıldığında bugünün işletmeleri, dijital teknolojiyi kullanabilecek, yönetebilecek, yeniliğe ve yaratıcılığa açık, değişimi sağlayabilecek ve dolayısıyla işletmeyi geleceğe taşıyacak liderlere ihtiyaç duymaktadır. Son yıllarda liderlik ile ilgili çalışmalara bakıldığında dijital liderliği kavramsal ya da kuramsal açıdan inceleyen pek çok çalışmanın olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, küresel çapta yaşanan değişim ve gelişmelerin beraberinde getirdiği dijitalleşmenin etkilerini işletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik bakış açısıyla incelemek ve öneriler getirmektir. Ayrıca dijital liderliğin kuramsal temeline dayandığı düşünülen dönüşümcü liderlik ve dijital liderlik yaklaşımlarının rolünü ilgili yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynaklarla incelenerek ve artan önemi nedeniyle dijital liderliğin net çerçevesinin çizilmesini sağlamaktır.

ABSTRACT

Changes in working life with the innovations and developments brought by technology affect businesses closely. Today, businesses need to be able to integrate digitalization into their business processes to ensure sustainability in their activities. In this way, businesses that can realize digital transformation by using digital technologies together with the opportunities and developments offered by digitalization will ensure efficiency in their business processes and maintain their existence in the long term. From this point of view, today's businesses need leaders who can use and manage digital technology, are open to innovation and creativity, can provide change and therefore carry the business to the future. When we look at the studies on leadership in recent years, it is seen that there are many studies that examine digital leadership from a conceptual or theoretical perspective. The aim of this study is to examine the effects of digitalization brought about by global changes and developments from the perspective of leadership in the digital transformation journey of businesses and to make suggestions. In addition, the role of transformational leadership and digital leadership approaches, which are thought to be based on the theoretical basis of digital leadership, is to be examined with the resources in the relevant domestic and foreign literature and to provide a clear framework of digital leadership due to its increasing importance.

Son yıllarda teknolojik gelişmelere paralel olarak işletmelerin faaliyetlerinde yenilikçi dijital teknolojilerin kullanımı rekabet üstünlükleri açısından önem arz etmektedir. Yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti, bulut bilişim, blok

zinciri ve sanal gerçeklik gibi dijital teknolojilerin getirdiği hız, esneklik, yeniliklerin işletmelerin iş süreçlerinde ve faaliyetlerinde kullanılması dijital teknolojinin yönetilmesi gereğini ortaya çıkarmıştır.

Dijitalleşme, işletmeleri değişime yönelten nedenlerden biri olarak ifade edilebilir. Bundan dolayı bilginin dijital şekle dönüşmesi ya da işletmelerin katma değer yaratacak fırsat ve olanakları elde edebilmesi amacıyla dijital teknolojileri kullanılmasını ifade eden dijitalleşme (Sucu, 2021:1460) işletmelerin bu değişime ve yeniliklere uyum sağlaması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. İşletmelerin temel amaçlarından biri kâr sağlamaktır. Günümüz işletme çevresi gerek hızla değişen bir çerçeveye sahip olması gerekse de teknoloji, küreselleşme, müşteri beklentilerindeki değişimler, ekonomik, sosyal ve siyasi politikalar, insan kaynağının niteliği, rekabet ve yenilik gibi farklılıklar dolayısıyla bu değişime öncülük edecek ve aynı zamanda uyum sağlayabilecek bir örgütsel yapıya dönüşmesini zorunlu kılmaktadır. Bu gereklilik, işletmelerin uzun dönemde ayakta kalabilmesi ve verimliliği sağlayabilmesi adına dijital donanımına sahip olabilmesi ve bunu etkili bir şekilde yönetebilmesini ortaya çıkarmaktadır. Gruia vd., (2020:287)'i, dünyanın her zamankinden daha fazla veriler ile desteklenen dijital tarafından yönetildiğini açıklamaktadır. Dolayısıyla teknolojideki gelişmeler ve ilerlemelerin getirdiği değişimi yönetebilmek, çağa ayak uydurabilmek ve dijitalleşme sürecini iş süreçlerine doğru entegre edebilmek başarılı bir liderlikle mümkün olabilir. Bu bakımdan işletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda değişimi bir örgüt kültürü haline getirerek yönetsel süreçlerde teknolojinin etkili kullanılması ve yenilikçi bir vizyon ve yol haritasının oluşturulması dijital liderlik kavramı ile açıklanabilir (Ordu ve Nayır, 2021:78). Dijital liderlerin, işletmelerin dijital dönüşümünde yetkinlikleri ve yeterlikleri ile çalışanların katılımını sağlama, dijital vizyonu gerçekleştirme, dönüşümü yönetme ve liderlik etme ve teknoloji liderliği yeterlikleriyle (Westerman vd., 2014) günümüz işletmelerinde dijital dönüşümün işlevsel hale getirebileceği ön plana çıkmaktadır. Öte yandan işletmelerin değişen çevresinin bir sonucu olarak değişim gerekliliğinin ortaya çıkmasıyla transformasyonel yani dönüşümcü liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır. Dönüşümcü liderler, çoğunlukla vizyoner bakış açısına sahip örgütsel değişimin katalizörleri olarak görülmektedir (Hoai vd., 2022:3). Bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderlik, dijital liderliğin dayandığı vizyon ve etki kavramlarına odaklanmakla birlikte aynı şekilde dijital liderlik kavramının dayanağını oluşturduğu söylenebilir (Özmen vd., 2020: 61). Çalışmada ilk olarak, işletmelerin dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik rolünün değişen yönüyle ortaya konulması amaçlanmış ve buna yönelik literatür taraması yapılmıştır. İkincisi, ilgili literatürün teorik analiz sonuçlarına göre dönüşümcü liderlik ile dijital liderlik yaklaşımı arasında bir ilişkinin veya farklılığın olup olmadığı incelenmiş ve son olarak örgütsel değişimin ve dönüşümün bir gerekliliği olarak, modern liderlik tarzlarından biri olarak ifade edilen dönüşümcü liderlikten, dijital çağın gereklerine uygun olarak ortaya çıkan dijital liderlik anlayışına yönelik değişen liderlik paradigmasının alanyazına olan katkısı ortaya konulmaya çalışılmıştır. Çalışmada modern liderlik tarzlarından dönüşümcü liderliğin incelemeye alınmasının nedeni, dönüşümcü liderlerin değişen dünyanın gereklerine uygun yanıt verebilme yeteneğinin yüksek olması, aynı zamanda çevresel değişimleri fark ederek işletmeyi geleceğe taşıyacak değişiklikleri sağlayabilen liderler olmasıdır. Ayrıca dijital liderliğin vizyon yaratma, etkileme ve değişimi gerçekleştirme gibi özellikleriyle de dönüşümcü liderlik kuramının temeline dayandığı ve dönüşümcü liderliği içine alan bir bakış açısını yansıttığı söylenebilir. Böylelikle yeni örgütsel yapı ve iş süreçlerinin yeni liderlik yaklaşımları ihtiyacını arttırması, bugün işletmelerin işlerini yürütme şekline uygun bir liderlik tarzının önem kazanmasına yol açmıştır. Bu nedenle bu çalışmada, dönüşümcü liderlik tarzından dijital çağın gereklerine uygun dijital dönüşümü sağlayabilen liderliği ifade eden dijital liderliğe doğru değişen liderlik anlayışı incelenmiş ve konunun önemi ortaya koyulmuştur.

1. DİJİTAL DÖNÜŞÜM KAVRAMI

İletişim ve bilgi teknolojilerindeki yenilikler çalışma ve sosyal hayatı etkilemekte ve değişime yol açmaktadır. Özellikle son yıllarda dijital teknolojilerdeki gelişmeler iş hayatında pek çok avantajı beraberinde getirmesi nedeniyle de iş çevresinin ilgi odağı haline geldiği söylenebilir. İnternet teknolojisinin hızı, erişim kolaylığı sağlaması, mekân kavramının ortadan kalkması ve maliyetler gibi pek çok konudaki sunduğu fırsat içinde bulunan dijital çağın önemli gelişmelerindedir. Dijital çağda akıllı telefonlar, akıllı saatler, akıllı gözlük ve bileklikler gibi yeni teknolojilerin ortaya çıkması değişimin hız kesmeden devam ettiğinin bir göstergesi olduğu söylenebilir (Akkol Gök, 2020: 1644). Özellikle bilişim teknolojilerindeki bu gelişmelerin etkileri nedeniyle işletmelerin dönüşümünde de önemli rol oynadığı söylenebilir. İşletmelerin faaliyetlerinde (üretim, dağıtım, satış sonrası hizmetler gibi) kolaylık ve hız sağlayabilmesi, iş hayatını kolaylaştırmasıyla birlikte günlük işlemlerin ilerletilmesi konusunda önemli bir unsur haline gelmesi ayrıca bilişim teknolojileri uygulamalarının iş hayatına girmesiyle birlikte organizasyonun örgütsel yapı, iş yapış şekli, çalışanların kullandıkları sistemler, çıktılar ve iş ortamı üzerinde etkileri ve iş basamaklarında işletmenin bilgi ve iletişimdeki dönüşümünün yeni çalışma alanları ve mesleklerin ortaya çıkmasına yol açması gibi dijital çağın getirdiği yenilikler, işletmelerin teknolojik hızla ayak uydurma zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Böylece dijital çağın bir gereği olarak işletmelerin pek çok değişim ve dönüşümün içerisine girdiği söylenebilir (Ersöz ve Özmen, 2020: 172-174).

Günümüz iş dünyasında dijitalleşme işletmeler için stratejik bir yönetim konusu haline gelmesiyle birlikte, dijital yeniliğe odaklanmak sadece bilgi ve iletişim sektöründeki işletmeleri değil, aynı zamanda bugün tüm sektörlerde de yer aldığı görülmektedir (Lichtenthaler, 2018: 499). Bunun yanı sıra son yıllarda önemi artarak devam eden yapay zeka, bulut bilişim,

blok zinciri, büyük veri analitiği ve simülasyon gibi modern bilgi ve iletişim teknolojileri işletmelerin faaliyetlerinde, iş modellerinde, süreçlerinde kullanılması ile daha yüksek üretkenlik, verimlilik sağlayabilmesi, daha kısa teslim süreleri, kişiselleştirilmiş üretim avantajları sunması, özellikle ekonomik boyutundan düşünüldüğünde de, daha kısa kurulum süreleri ve işçilik ve malzeme maliyetlerini azaltması gibi avantajlarıyla işletmelere rekabet üstünlüğü sunabilmektedir (Bai vd., 2020:3). Bu bağlamda dijital dönüşüm, üretim faaliyetlerinin yoğun emek gerektiren süreçlerden bilgi teknolojilerinin çok daha fazla kullanıldığı dijital süreçlere geçişi ifade etmektedir (Sağlam, 2021:399). Diğer bir deyişle, işletme için daha fazla değer yaratmaya ve uygun hale getirmeye yardımcı olan yeni bir dijital iş modeli geliştirmek için işletmenin dijital teknolojileri kullanma biçiminde değişiklik olarak tanımlanmaktadır (Verhoef vd., 2021: 889).

Kurumsal anlamda dijital dönüşüm ise, müşterinin deneyiminin iyileştirilmesi ve tüm yaşam döngüsünün değişmesiyle dışarıdan; iş hedefleri, temel liderlik ve hiyerarşik yapılar üzerindeki etkisi ile içeriden ve genel olarak kurumun tüm iş bölümleri ve fırsatları etkilendiğinde ise tamamen yeni iş modellerine yol açan üç önemli biçimde gerçekleşmektedir (Ziyadin vd., 2020: 409). Dijital dönüşüm kavramıyla ilgili olarak, kavramın kökeninin sayısallaştırmada yani, analog verileri ve süreçleri dijital değişkenlere dönüştürmede ve dijital teknolojilerin büyük ölçekte benimsendiği sosyoteknik süreçlerin dijitalleşmesinde yer aldığı dolayısıyla tamamen yeni bir kavram olmadığı söylenebilir (Van Veldhoven ve Vanthienen, 2021).

İşletmelerde başarılı bir dijital dönüşümün sağlanabilmesi için üç önemli unsur gerektiği ileri sürülmektedir (Sebastian vd., 2017:198). Bunlar;

- Sosyal, mobil, analitik, bulut ve nesnelerin internetinden ilham alarak değer ifadesini tanımlayan dijital bir strateji,
- Operasyonel mükemmelliği kolaylaştıran operasyonel bir omurga,
- Hızlı yenilik sunan ve yeni pazar fırsatlarına yanıt vermeyi sağlayan dijital hizmetler platformlarıdır.

Bunun yanı sıra Üzmez ve Büyükbeşe (2021:124)'e göre, teknolojinin tanıtılması ve belirlenmesi dijital dönüşümün ilk evresi olarak kabul edilmektedir. İnternetin yayılması ve hız kazanmasıyla birlikte işletmeler ile tüketiciler ve diğer işletmeler arasındaki iletişimin kurulmasının sağlanması ikinci evreyi ve büyük teknoloji ve sayısallaştırma gibi bir dizi daha ileri teknolojilerin benimsenmesi ile de üçüncü evreye ulaşıldığı söylenebilir. Dolayısıyla dijital dönüşüm sürecinde işletmeler, sahip oldukları teknoloji altyapısını yeniden düzenleyerek yapısal değişikliğe gitmesi, organizasyon yapısının yeniden tasarlanması, esnek bir yapıya dönüşmesi yani kısacası örgüt kültüründen yeni iş süreçlerine kadar her aşamayı yeniden gözden geçirerek dönüşümünü gerçekleştirebilmesi gerekmektedir (Tutkunca, 2020:68). İşletmeler dijital dönüşüm yolculuğunda, yalnızca bilgisayar becerilerini değil, aynı zamanda dijital ve şirket içi yetkinliklerin birleştirilmesini gerektiren özel yetkinlikleri çalışan düzeyinde de geliştirilmeli ve böylece dönüşüm stratejisinde bütünsel bir yönetim anlayışıyla hareket etmelidir (Blanka vd., 2022). Bu nedenle dijital çağda bir organizasyonun gelişiminde organizasyonun yapı, süreçler, strateji ve kültür dâhil olmak üzere temel değişiklikleri gerektirdiğini söylemek mümkündür (Tuukkanen vd., 2022: 4). Öte yandan işletmelerin dijital dönüşüm sürecinde yöneticilerin ve işletmenin amacının belirlenmesi, işletme vizyonunun kilit pozisyondaki paydaşlar ile paylaşılması, dijital ekosistem içerisinde işletmenin nereye konumlandırılacağına belirlenmesi, finansal açıdan fonların hızlı bir şekilde nasıl tahsis edileceği ve ne zaman ve ne yapılacağına belirlenmesi gibi işletme için alınacak kararlar da bu sürecin önemini ön plana çıkarmaktadır (Asiltürk, 2020: 206).

İşletmelerin herhangi bir iş stratejisi gibi dijital iş stratejisi oluşturması, stratejinin süreç boyutu, etkili bir strateji oluşturma ve yürütmeyi sağlamak daha fazla liderlik gerektirmektedir (Ruel vd., 2021:146). Özellikle bir işletmenin dijital dönüşümü ile ilişkili güçlü ve yıkıcı değişiklikler, liderliği zorlu ve karmaşık bir görev haline getirebilmektedir. Bundan dolayı kurumsal performansını artırabilmesi ve rekabet gücünü koruyabilmesi için liderlerin dijital stratejiler geliştirmesi ve uygulaması ve aynı zamanda işletmelerin dijital dönüşümünü yönlendirmek için gelişen teknolojileri başarılı bir şekilde benimsemesi gerekliliği ortaya çıkmaktadır (Weber vd., 2022: 225). Son yıllarda dijital dönüşümle ilgili literatür incelendiğinde, dönüşüm sürecinin daha çok stratejik yönlerine odaklanıldığı söylenebilir. Bu bağlamda bir işletmenin izlemesi gereken stratejik yolların, faaliyet gösterdiği sektöre dayalı dijital dönüşüm sırasında ve sağlam bir dijital dönüşüm stratejisi oluşturmaya yönelik yaklaşımlar geliştirmeye yönelik olması gerektiği ön plana çıkmaktadır (Philip, 2021: 115). Bu bilgiler doğrultusunda dijital dönüşümün işletmelere sağladığı faydalar şu şekilde ifade edilebilir (Afandi, 2017:20):

- Sosyal ağlar, yeni çevrimiçi bankacılık gibi örnek uygulamalar ile yeni hizmet teklifleri ve iş modellerinin geliştirilebilmesi sağlanabilmektedir.
- Apple Siri, IBM Watson gibi yapay zekâ prototipleri ile Amazon Echo ve Google Home gibi donanım hub'larıyla işletmeler bazı ortak faaliyetlerin otomasyonunun sağlanmasına yardımcı olabilir.
- Çalışanların daha hızlı karar vermesi, hizmet hızı ve cevap verme, daha güçlü bağlantı ve daha yüksek işbirliği seviyelerinin artırılmasıyla çalışan üretkenliği ve yaratıcılığının geliştirilmesi sağlanabilir.

•Yeni hizmet sistemi türlerinin yaratılması ve mevcut hizmetlerin değer önerilerinin iyileştirilmesiyle müşteri deneyimlerinin iyileştirilmesi mümkün olabilir.

•İşlemlerin verimliliği ve doğruluğunun iyileştirilmesiyle ulaşım otomasyonu, lojistik ve ürün/hizmet dağıtım sistemlerinin kaliteyi önemli ölçüde artırılması sağlanmakta ve dolayısıyla teslimat süresinin azaltılmasına ve maliyetleri düşürmesine fayda sağlamaktadır.

•Dijital teknolojiler, değişen müşteri ihtiyaç ve tercihlerine hızlı yanıt verilebilmesini sağlamakta ve dolayısıyla işletmelerin müşteri hizmeti oluşturma ve sunma sürecine dijital teknolojileri entegre etmeyi sağlayarak hizmetlerin ve ürünlerin kişiselleştirilmesi söz konusu olabilmektedir.

Teknolojilerdeki hızlı gelişme ve yeni dijital teknolojilerin tanıtılması, işletmelerde liderlerin işlerini karşıladıkları dijital bozulmaya karşı koruyabilmeleri için kendilerini ve becerilerini dijital yeteneklere uyarlamalarını gerektirmektedir. Bu yüzden dijital çağda birçok işletmenin başarısızlığının nedeni, muhtemelen stratejilerini ve işletme operasyonlarını, kaynaklarını ve iş süreçlerini sürekli değişen çevre ile uyarlamalarını sağlayacak uygun liderlik yeteneklerinin eksikliğinden kaynaklandığı ileri sürülebilir (Alkhamery vd., 2020: 788).

2. TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞÜMCÜ) LİDERLİK

Günümüz iş dünyasının çevre koşullarındaki değişimleri dikkate alma gerekliliği kaçınılmaz bir gerçektir. Bu nedenle, bugün işletmelerin faaliyetlerinin başarıyla yürütülebilmesi için değişimi gerçekleştirebilmesi, bunun işletmelere adapte edilmesi ve değişimin sürekliliği için kurumsal hale getirilmesi önemlidir. Bu bağlamda dönüşümcü liderler, çevre koşullarının getirdiği değişimlere karşı örgüt yapısındaki dönüşümü sağlayarak örgütün bu değişime uyumu konusunda yön veren liderler olarak ifade edilebilir. Dönüşümcü liderlik ilk olarak Burns (1978) ve Bass (1985) tarafından tanımlanmış ve genellikle üstün bir liderlik performansı ve çalışanların tutum ve davranışları üzerinde olumlu etkisi olan ilişki odaklı bir liderlik davranışı göstermesinden dolayı işletmelerin girişimci yöneliminde kilit bir özellik olarak açıklanmıştır (Dhaouadi, 2021:268). Dönüşümcü liderlik, takipçilerini ortak hedeflere doğru çalışmaya teşvik eden, ilgi çekici vizyon ve hedefler tanımlayan, çalışanları bu hedeflere ulaşmaları için zorlayan, güven ve öz güven oluşturan ve sorunların çözümü için çalışanları yeni yollarla düşünmeye ve çözmeye motive eden liderler olarak tanımlanabilir (Nofal ve Jaradat, 2020: 68). Bir başka deyişle, idealize edilmiş etki (karizma), ilham, entelektüel uyarım veya bireyselleştirilmiş ilgi yoluyla takipçiyi anlık kişisel çıkarlarının ötesine taşıyan liderliği ifade etmektedir (Rose ve Mamabolo, 2019).

Bu anlamda dönüşümcü liderliği oluşturan dört boyut şu şekilde ifade edilebilir (Yiğit ve Alaoğlu, 2021:328):

- Liderin takipçileri için rol model olarak hizmet etmelerini ve hayranlık, güven ve saygı kazanmalarını sağlayan davranışları ifade eden *idealleştirilmiş etki*,
- Liderlerin ikna edici bir vizyonu etkili bir biçimde ilerletme yeteneklerini, takipçilerinde ekip ruhunu ve iyimserliği benimsettiği *ilham verici motivasyonu*,
- Liderlerin yaratıcı ve yenilikçi sorun çözmeyi teşvik edici varsayımları sorgulama derecesini ifade eden *entelektüel uyarım*,
- Liderlerin çabalarını gösteren *kişiselleştirilmiş ilgidir*.

Dönüşümcü liderlerin örgütün çok hızlı değişen çevreye uyum sağlayabilmesi konusunda örgütsel dönüşümü gerçekleştiren, örgütlerde değişim ve yenilenmeyi gerçekleştirilmesi konusunda geleceğe yönelik hareket etmeyi ve dolayısıyla örgütün gelecek vizyonunu izleyicileriyle paylaşarak köklü değişimleri hedefleyen bir yaklaşım sergilediği söylenebilir (Akbolat vd., 2013: 37). Bir başka deyişle dönüşümcü liderler, takipçilerini ve diğer üyeleri daha yüksek düzeyde örgütsel çıktılar almak için, başlangıçta beklediklerinden daha fazlasını yapmaya motive eden bir davranış sergiler (Bass, 1997: 133). Diğer yandan dönüşümcü liderlerin, takipçilerine grup vizyonlarını benimsemeleri için ilham verecek donanıma sahip olması ve bunun yanı sıra, bu tür liderlerin, takipçilerinin tam olarak anlayabileceği bir vizyonu paylaşabilen kişiler olması önemli özellikleridir. Ayrıca örgütün kurumsal değerlerini, performans beklentilerini ve çeşitli gelecek senaryolarını veya durumlarını etkili bir şekilde takipçilerine ileterek benimsemesini sağlayabilmesi bu liderlerdeki öne çıkan diğer hususlardır (Bak vd., 2022:85). Dolayısıyla dijital bir ortamın, gelecekteki değişim için vizyon ve yön sağlayan liderler gerektirdiği söylenebilir (Kane, vd., 2019).

Günümüz çalışma hayatında yeniliği besleyen ve öncü olan liderler işletmeler için kritik bir unsurdur. Bunun nedeni, liderlik tarzlarının çalışan bağlılığı ve adanmışlığı üzerinde farklı etkilere sahip olabilmeleridir. Bu noktada liderlik tarzının, işletmelerin yenilikçi davranışları üzerinde en önemli etkilerden biri olduğu ve özellikle de işletmelere hedeflerin belirlenmesi, işletmeye doğrudan yeni fikirler sunarak teknolojik bir örgüte dönüştürebilmesi ve astlardan inovasyon girişimlerini teşvik edilmesi konusunda yön verebilmesi nedeniyle önem arz etmektedir (García-Morales vd.,2008: 189). Bu noktada liderlerin anlayışlı ve dönüştürücü bir pozisyon rolünde olması, örgütlerin daha büyük başarıya ulaşabilmesini ve çalışanların standartların ötesine geçme eğilimine katkıda bulunabilmesini sağlamaktadır (Qamruzzaman, 2021:24). Ayrıca işletmeler çalkantılı bir pazarla karşı

karşıya kaldığında, ürünlerini birkaç yıl içinde piyasaya sürdüğünde, geliştiğinde, doygunluğa ulaştığında ve/veya mevcut teknolojisi tamamen amortismanına tabi tutulmadan eski haline gelebildiğinde o zaman dönüşümcü liderliğin işletmenin performansını etkileyen her seviyede büyük bir fark yaratabilmesi nedeniyle tüm süreçlerde teşvik edilmesi gerektiği ileri sürülmektedir (Bass, 1990: 30-31).

Bu açıdan bakıldığında dönüşümcü liderlerin, örgütlerin uzun vadeli amaçlarını gerçekleştirilmesi konusunda çalışanları harekete geçirerek aynı zamanda örgütün gelecekte ulaşmak istediği vizyonunu takipçileriyle paylaşılmasını sağlayan kişiler olarak tanımlamak mümkündür. Bu çerçevede örgütlerin uzun dönemde varlığını sürdürebilmesi ve örgütsel hedeflere ulaşabilmesi gereği, örgütleri değişime ve yeniliğe zorlamaktadır. Bundan dolayı örgütün geleceğini ilgilendiren bu gelişmeler liderleri farklı yeteneklere sahip olmasını ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle sadece değişimi ve yeniliği sağlamak değil, aynı zamanda bu değişimleri örgütün tüm paydaşlarıyla benimsenmesini sağlayacak, değişimi işletmenin değeri haline getirecek ve aynı zamanda değişimi yaratacak nitelikte liderlik özellikleri önemli hale gelecektir.

3. DİJİTAL LİDERLİK

Küreselleşmenin gelişimi, bilgisayarlı sistemlerin öneminin artması ve sürekli gelişen teknoloji, işletmeler arasında daha yüksek rekabete yol açmaktadır (Borah vd., 2022). Özellikle teknolojinin gün geçtikçe hızla değişmesi ve gelişmesi, örgütlerin yapısını ve liderlik tarzlarını değiştirme gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Öte yandan bilgiye erişimin gittikçe artması, liderlerin bilgi yapılarının yanı sıra liderliğin doğasını da değiştirmektedir (Avolio vd.,2000:617). Bundan dolayı bugünün liderlik anlayışında değişimi yaratan, uyum sağlayan ve bunu örgüt süreçlerine ve yapısına entegre eden liderlik tarzının önemli olması ve ayrıca değişimin getirdiği gelişmelerin (internet teknolojileri, dijital çağ, dijitalleşme gibi) kullanılabilmesi, örgütsel dijital dönüşümü gerçekleştirilebilmesi ve dijital okuryazarlığa sahip olabilme yetkinliği dijital liderlerin sahip olması gereken özellikleri yansıttığı söylenebilir.

Örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmesi için üretimi ve iletişimi hızlandıran ve geliştiren, aynı zamanda maliyetleri düşüren teknik ürünlere ve sistemlere sahip olması ve ayrıca bu ürünleri ve sistemleri işletme için en uygun şekilde kullanabilen yetenekte liderlere ihtiyacı vardır (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 20). Örgütleri dijital olarak yeniden tasarlama yeteneği, büyük ölçüde uyarlanabilir ve yenilikçi bir kültürü destekleyen yöneticiler tarafından oluşturulan net bir dijital strateji ile gerçekleştirilebilir (Kane, 2015). Bu nedenle, dijital dönüşüm süreci, iş süreçlerini ve işlemleri basitçe dijitalleştirmek veya yeni dijital teknolojileri kurumsal bağlama uyarlamak yerine, radikal bir değişim stratejisi tanımlama ve yönetme yeteneğine sahip bir lideri ortaya çıkarmaktadır (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021:307). Buna göre dijital liderlik, işletmenin dijital dönüşümünü yönlendirmek için gereken dijital, pazar, iş (örneğin, ürün ve müşteri anlayışı) ve liderlik yeteneklerini (eylemleri, stratejik düşünce ve karar verme yoluyla iş değeri yaratmak için bireysel ve kişilerarası beceriler) kapsamaktadır; ve bu nedenle dijital liderler, hem iyi iş becerilerine (iş konusunda bilgili) sahip bilişim teknolojileri liderlerini, hem de güçlü, pratik, uygulamalı dijital becerilere sahip iş liderlerini ifade etmektedir (Benitez vd., 2022). Antonopoulou (2019)'ya göre ise dijital liderlik, insan kaynakları ve bilgi iletişim teknolojisi kullanımını dengelerken, aynı zamanda bilgi iletişim teknolojileriyle ilgili bir hedefe ulaşmayı gerektirdiğini ifade etmektedir. Dolayısıyla dijital liderlik tanımlarında öne çıkan olgu, dijital liderliğin sadece dijital dönüşüm sürecine liderlik etmediğini, aynı zamanda ortaya çıkan dijital organizasyona da liderlik ettiğidir. Bu bağlamda günümüz dijital liderliği klasik liderlikten ayıran en önemli anlayışın, örgütün hem dijital dönüşüm süreciyle hem de örgütü dijital ortamda yönlendirmekle ilgili olduğu söylenebilir (Klein, 2020: 886). Dijital liderlerin çalışanların yenilikçi çalışma davranışlarını geliştirmedeki rolünü yerine getirebilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerini, yeni uygulamaları ve iletişim teknolojileri, bulut teknolojisi, büyük veri, veri analizi gibi yeni teknolojileri bilme ve kullanma becerisi ile aynı zamanda işi kavrayabilme, iş zekâsına ve stratejik liderlik becerilerine de sahip olması gerekmektedir (Erhan vd., 2022).

Dijital liderlik, mesleki uygulamada mükemmellik, vizyoner liderlik, dijital çağda öğrenme kültürü, dijital vatandaşlık ve liderlik sürecinde yani dijital liderliğin geliştirilmesinde hem kısa hem de uzun vadede yüksek verimlilik standartlarının kapsamının artırılmasının faydalı sonuçlarıyla ilgili durumu ortaya koyan sistemik iyileştirme olmak üzere beş temel özelliği kapsamaktadır (AlAjmi, 2022). Bunun yanı sıra, dijital dönüşüm sürecinde zorlukların üstesinden gelebilmek amacıyla liderler, öncelikle dijitalleştirilmiş bir ortamda etkili iletişim kurma, coğrafi olarak dağınık takipçiler arasında işbirliğini teşvik etme, inisiyatif destekleme ve tutumları değiştirme yeteneği olmak üzere hem dijital hem de insan becerilerini harmanlaması gerekir (Cortellazzo vd.,2019). Ayrıca dijital liderin, yeterli dijital bilgi ve okuryazarlığa, vizyona, müşteri anlayışına, çevikliğe, risk alma ve işbirliği becerilerine sahip olması da bir diğer özelliğini ifade etmektedir (Promsri, 2019: 592).

Dijital bir dünya, dijital liderler gerektirmektedir. Bundan dolayı yüksek tempolu, ilişkili, çizginin dışında, sanal, teknolojiyi etkin kullanabilen yeni tip liderlerin ve onların davranışlarının temel nitelikleri bugün iş dünyasının özelliklerini yansıttığı ifade edilmektedir (Fisk, 2002: 45). Klein (2020: 895-899)'nin dijital dönüşüm çağında liderlik özellikleri ile ilgili çalışmasında, dijital liderlik özelliklerini genel olarak üç temel sınıfa ayırmıştır. Özelliklerin ilki dijital iş ile ilgili (yenilikçi vizyon, ağ zekâsı, dijital zekâ, dijital yetenek avcısı, zorluk ustası, iş zekâsı ve el becerisine sahip olma) ilgilidir. İkincisi, toplumsal (sosyal) davranış (motive edici koç, rol model, demokratik bir temsilci, çalışan odaklı, sosyal zekâyâ sahip, açık olma (şeffaflık),

farklılık savunucusu ve etik) özellikleri ile ilgilidir. Son olarak, genel düşünce yapısı ile ilgili liderlik özellikleridir. Bu özellikler ise, uyum sağlama, çeviklik, hatalardan öğrenme (deneyim), kararlı, yaratıcı, öz-farkındalık, bilgi odaklı, yaşam boyu öğrenme gibi özellikleri ifade etmektedir. Bu özelliklere ek olarak dönüşümcü bir dijital vizyon yaratma, çalışanların katılımı ile harekete geçme, dijital yönetişime odaklanma ve teknolojik liderliğe odaklanma günümüz iş dünyasında gereken liderlik yetenekleri olarak ifade edilmektedir (Yücebalkan, 2020: 391). Sheninger (2014)'in dijital liderliğin temellerini incelediği çalışmasında, öğrencileri teknolojik gelişme sonucunda ortaya çıkan dinamik bir dünyaya hazırlamak için okul yöneticilerinin tarzını ve odak noktalarını değiştirmesi gerektiğini ve teknolojiyle ilgili statükoyu, standardizasyonu, modası geçmiş uygulamaları ve yanlış anlamaları destekleyecek şekilde liderlik yapmanın sadece öğrencileri değil, okulu da olumsuz etkileyebileceğini vurgulamaktadır.

Dijital lider özellikleri ile ilgili bir başka çalışmada, dijital liderin sahip olması gereken özellikleri, yeniliğe güçlü bir şekilde odaklanan hızlı, hiyerarşik, ekip odaklı ve işbirlikçi bir yaklaşımı benimseyen kişiler olduğu ve ayrıca dijital liderleri belirleyen temel unsurları yenilikçi yaklaşım, iletişim, çıktı, değişim, hatalar ve çatışmalar (hatalarda öğrenme etkisi olan açık bir atmosfer ve çatışma durumlarını ele almak için işbirlikçi bir atmosfer yaratmak), insanlar ve örgütsel hedefler olarak belirlenmiştir (Oberer ve Erkollar, 2018). Porfirio vd., (2021)'nin dijital dönüşümde liderlik özelliklerini inceledikleri çalışmasında ise, liderlerin dönüşüm çabalarına rehberlik edecek dijital bir strateji geliştirmesi ve böylece organizasyona yeni teknolojiler getirmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Özellikle günümüz işletme çevresi ele alındığında örgütlerin etkileşim içerisinde olduğu çevre koşulları (çalkantılı-durgun çevre gibi) liderlerin yetkinliğini de ön plana çıkarmaktadır. Çalkantılı bir çevrede, bilgi eksikliği ve değişim hızının yüksek olduğu belirsizlik hâkimdir (Head, 2005: 82). Dolayısıyla böyle bir çevrede örgütlerin başarılı olarak faaliyetlerini sürdürebilmesi için liderlerin yeteneklerini dijital çağın gereklerine entegre edebilmeleri ve bunun için teknoloji ve bilgi gibi kaynakların, çevrenin değişken yapısına göre örgütle nasıl uyumlaştırması gerektiğini bilmesi gerekecektir. Böylece dijital bir lider işletmesi için dijital bir vizyonu oluşturmalı, teknolojiyi nasıl kullanması gerektiğini bilmeli ve özellikle de organizasyon içinde işbirliği ve iletişimi sağlayabilmesi gerekmektedir. Böylece dijital liderler, bilgi ve teknoloji çağının getirdiği yenilik ve gelişmeleri liderlik becerileriyle harmanlayarak organizasyonun geleceğe taşıyabilecek kişiler olacaktır.

4. DİJİTAL DÖNÜŞÜM YOLCULUĞUNDA LİDERLİK: TRANSFORMASYONEL (DÖNÜŞÜMCÜ) VE DİJİTAL LİDERLİK İLİŞKİSİ

Liderliğin dönüşüm süreci pek çok farklı anlayışı yansıttığı söylenebilir. Örneğin 1940'lara kadar liderliğin odak noktası, liderlerin bireysel beceri ve özellikleri üzerineyken, 1960'lara kadar etkili bir liderlik davranışının belirlenmesi önem kazanmış, 1980'lere kadar durumsal liderlik teorileri odak noktası olmuş, 2000'li yıllara kadar dönüşümcü, ilham verici, vizyoner, motivasyonla ilgili liderlik teorileri popüler hale gelmiş ve bilgi ekonomisinde yani günümüzde ise, bilgi işçilerinin yönetilmesinden ziyade ilham alınması ve koçluk yapılması gerektiğini ileri süren paylaşılan liderliğin öne çıktığı ifade edilmiştir (Jakubik ve Berazhny, 2017:475). Dolayısıyla liderlik ile ilgili geçmişten günümüze kadar yapılan pek çok bilimsel araştırma ve çalışmalar bugün birçok farklı liderlik anlayışının gelişimine zemin hazırlamıştır. Bu bağlamda son yıllarda farklılaşan işletmecilik anlayışına uygun bir liderlik gerekliliği, dijital liderliğin ortaya çıkışına neden olan gelişmelerden biri olarak değerlendirilebilir. Öte yandan tarihsel süreç içerisinde liderliğin başarı ve etkililiği konusuna bulunduğu döneme bağlı olarak yön veren liderlik kuramları liderlik yaklaşımlarının dayanağını oluşturmaktadır. Bu süreçte liderliğin özelliklerinden davranışlarına, sonrasında çevresel etken ve koşulların altında etkili liderlik yaklaşımlarını ifade eden durumsal liderlik kuramlarına doğru değişen liderlik anlayışları gelişmiştir. Gerek yönetim alanında yapılan araştırmalar gerekse de işletmelerin yer aldığı çevrenin dinamik ve değişken yapısı, işgücünün beklentilerindeki değişimler, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler dönüşüm sürecindeki etkili unsurlar olduğu söylenebilir. Öte yandan şirket yöneticileri ve müdürler gibi işletmeyi amaç ve hedeflerine ulaştıracak kişilerin gelecek 20 yıl içinde meydana gelen büyük değişikliklerle başa çıkmak için sahip olmaları gereken 21. yüzyıl liderlik becerileri ne olacaktır? sorusu günümüz liderlerinde bulunması gereken özelliklere dikkat çekmektedir (Benson, 2018: 80). Dolayısıyla bugünün liderleri işletmelerinin geleceği için değişimi ve dönüşümü başlatmanın ve bunu işletmeye uyarlama becerisinin ötesinde, dijital çağın ihtiyaç ve taleplerine yanıt verebilecek liderlik tarzıyla yani bilgi çağını yönetebilecek özelliklere sahip liderlik yaklaşımıyla öne çıkacağı söylenebilir. Bu anlamda dijital çağda liderlik, tek bir alanda yeterli ya da becerilerden ziyade, pek çok disiplinden faydalanarak iş dünyasının gerektirdiği dijital becerilere de sahip olmasını ifade etmektedir (Çelik Şahin vd., 2020: 272).

Bansal ve Singh (2005)'e göre örgütsel değişimin temelinde, teknolojiyle ortaya çıkan e-dünyanın etkisinin olduğu ve aynı zamanda örgütlerin sosyal sistemler olmasından dolayı bu değişimi tüm sisteme iyi bir şekilde entegre edilmesi gerektiği yer almaktadır. Ayrıca müşterinin örgütlerde her zamankinden daha fazla gerçek bir lider haline geldiği ve dolayısıyla ihtiyaç duyulan liderlik tarzının, bu yeni müşterinin "sahip olduğu" sistemin içindeki insan ve teknoloji alt sistemlerinin etkinleştiricilerinden biri olarak işbirliğini sağlayıcı rolüne de vurgu yapmıştır. Bu nedenle liderliğin bu değişim yolculuğunda, dönüşüm liderliği anlayışından dijitalleşen çağın gereklerini sağlayabilen ve bunu paylaşabilen dijital liderlik anlayışına doğru gelişen bir yaklaşımın ortaya çıktığı söylenebilir. Örneğin April ve Dalwai (2019:18)'nin çalışmasında, dijital dönüşümün

yürütülmesinde liderin rolüne odaklanıldığını ve dijital lideri, liderin dijital farkındalığı ve etki güçleri aracılığıyla organizasyonu harekete geçiren birey olarak tanımladığı söylenebilir.

Bu anlayıştan yola çıkarak çalışmanın bu bölümünde, örgütsel davranış alanında öne çıkan liderlik tarzının günümüzdeki gelişimi ve değişimini ortaya koymak amacıyla veri tabanlarından ulaşılabilen yerli ve yabancı literatürde yer alan kaynaklar incelenmiştir. Dijital liderliğin özelliklerinin incelendiği bazı çalışmalarda dijital liderliğin dönüşümcü liderlik özellikleriyle benzer olarak ele alınmıştır. Öte yandan bazı çalışmalarda da dijital liderliğin e-liderlik, teknoloji liderliği, sanal liderlik ya da bilişim liderliği kavramlarıyla benzer olarak kullanıldığı görülmektedir. Van Wart vd., (2017: 528) yılındaki çalışmasında, liderlerin dijital beceriye sahip olmasının e-liderliğin yeni bir alt alanını oluşturduğunu ifade etmektedir. Aynı şekilde Taş vd., (2020: 2882)'nin çalışmasında da elektronik liderliği (e-liderlik) sanal liderlik ve dijital liderlikle benzer olarak kullanıldığını ifade etmektedir. Diğer yandan dijital liderlik ile teknoloji liderliği farklı anlamda kullanan çalışmalarda mevcuttur. Bu çalışmalardan biri, teknoloji liderlerinin sahip olması gereken becerinin gelişmiş yeni teknolojileri değer yaratmak için nasıl kullanılabileceğini bilmesi ile ilgili olduğu, dijital liderlerin sahip olması gereken becerinin ise, teknolojinin insanları nasıl etkilediğini ve örgütsel yapıda insan doğasıyla nasıl uyumlu olması gerektiğini bilmesi ile ilgili olduğu konusuna vurgu yapılmıştır (Oberer ve Erkollar, 2018). Öte yandan çalışmanın amacı doğrultusunda literatür taraması sonucunda ulaşılan dönüşümcü ve dijital liderlik ile ilgili çalışmalar Tablo 1 de verilmiştir.

Tablo 1: Dönüşümcü ve Dijital Liderlik İle İlgili Çalışmalar

Yazar	Çalışmanın Sonucu
Fisk (2002)	Dijital liderlerin bazı özelliklerinin (vizyon gibi) dönüşümcü liderlik tarzıyla benzer olduğu ifade edilmektedir.
Arrokiasamy vd., (2014)	Dönüşümcü liderliğin en büyük etkisinin takipçilere ilham vermesi, onları motive etmesi ve bireyin ve organizasyonun hedeflerini desteklemesi gibi özelliklerinin olduğu ve bu özelliklerin aynı zamanda dijital bir liderin okulda dijital bir kültürü geliştirmesi için gerekli olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Ordu ve Nayır (2021: 77)	Dijital liderlik kavramına ilişkin yapılan tanımları nitel araştırma yöntemiyle inceledikleri çalışmada, dijital liderlerin dönüşümcü liderlerle bazı benzer özelliklerinin olduğu ancak dijital liderlerin daha kapsamlı özellikler gerektirdiği vurgulanmıştır.
Aldawood vd., (2019)	Çalışmada ulaşılan sonuçlardan biri, dijital liderliğin gelişmiş dijital yönetim yoluyla toplam kalite yönetimini teşvik etmede okullara yardımcı olduğu ve bunun için dijital liderliğin yaratılması bilimsel denetim, işlemsel öğrenme ve dönüşümcü liderlik yöntemlerini gerektirdiği bulgusuna ulaşılmıştır.
Ardi vd., (2020)	Dijital çağda liderliği, dijital dönüşümcü liderlik olarak ifade edilmiştir. Çalışmada, liderliği dijital dönüşümcü liderlik olarak birlikte ele alarak özellikle bu liderleri, örgütün uzun vadeli başarıyı güvence altına alan yenilikler sunmak için kapsamlı bir şekilde uyum sağlayabilen, değişikliklere daha hızlı cevap verebilen, teknolojik gelişmenin hızını anlayarak örgüte ait yeni zorlukları ve tüketici taleplerini değiştirme ve karşılama kapasitelerini artırabilen ve daha da önemlisi, yeni bir gelecek yaratabilmek ve işgücünü bu değişimleri benimsemesi ve güçlendirmek için dijital dönüşümle başa çıkabilecek dijital yeteneklere sahip kişiler olarak ifade edilmiştir.
Yücebalkan (2020: 394)	Holistik perspektiften güncel liderliğe yönelik bakışın incelendiği çalışmada, dijital liderlik ile yeşil transformasyonel liderlik bileşiminin güncel liderlik olarak ifade edilebileceğini ortaya koymuştur.
Antonopoulou vd., (2020:110)	Yüksek öğrenimde liderlik türleri ve dijital liderliği inceledikleri çalışmada, yüksek düzeyde dönüşümcü liderliğin çalışanlar için daha fazla verimlilik ve memnuniyet anlamına geldiği ve yüksek düzeyde dönüşümcü liderliğin büyük ölçüde dijital liderliğin uygulanmasıyla birlikte var olduğu sonucuna ulaşılmıştır.
Valero-Pastor vd., (2021:1450)	Dijital haber kaynaklarında dönüşümcü liderlik ve yeniliği inceledikleri çalışmada, dijital haber kuruluşlarında dönüşümcü liderlik yoluyla yeniliğin teşvik etmeye çalışıldığı sonucu elde edilmiştir.
Schiama vd., (2021)	Akıllı şirketlerin dijital dönüşümünü nasıl sağladıklarını inceledikleri çalışmada, örgütlerin dijital çağda rekabetinde dijital dönüşüm girişimciliğini beslemek için kritik bir faktör olarak dijital dönüşümcü lider profilini ortaya koymuştur. Bu çalışmada liderliğin dijital dönüşümcü liderlik olarak birlikte değerlendirildiği söylenebilir.
Antonopoulou vd., (2021)	Dijital liderliğin dönüşümcü liderlik ile güçlü bir pozitif korelasyona sahip olduğunu ve aynı zamanda yüksek derecede dönüşümcü liderliğin yükseköğretimde yüksek derecede dijital liderliğin uygulanmasıyla bir arada bulunduğunu ortaya koymuştur.
Permana vd., (2022)	Covid-19 pandemisi sırasında iş performansı konusuna yönelik yaptığı çalışmada, dönüşümcü liderliğin performans üzerindeki doğrudan etkisinin dönüşümcü liderliğin dijital yetenekler aracılığıyla performans üzerindeki etkisinden daha az olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumu da dönüşümcü liderliğin ve dijital yeteneğin madalyonun iki yüzü olduğu ve birbirinden ayrılmaz parçası olarak ifade edilmiştir.
Abbu vd., (2022:39)	Dijital olarak olgunlaşmış kuruluşlara liderlik eden liderlerin niteliklerini inceledikleri çalışmada, dijital liderliği otantik liderlik, etkileşimli liderlik ve dönüşümcü liderliğin unsurlarını içeren çok boyutlu bir anlayış olarak açıklamıştır.

5. SONUÇ VE DEĞERLENDİRME

Dijital dönüşüm yolculuğunda liderliği ve liderlik özelliklerini ortaya koymak amacıyla son yıllarda bu konuda yapılan çalışmalar göstermiştir ki, modern liderlik tarzı olarak belirtilen “dönüşümcü liderlik” ile dijital çağın ortaya çıkardığı yeni bir liderlik anlayış olan “dijital liderlik” tarzının pek çok yönden benzer özelliklere sahip olduğu ve dijital liderliğin dönüşümcü liderlikten tamamen farklı bir liderlik tarzı olarak değil; özellikle dönüşümcü liderliği de içine alan bütüncül bir bakış açısıyla çok boyutlu bir liderliği ifade ettiği söylenebilir. Öte yandan bu dönüşümün dijitalleşmeyle birlikte gerçekleştiği gerçeği bugün “dijital liderlik” olarak adlandırılan yeni bir liderlik paradigmasını ortaya çıkarmıştır. Dijital bir lider, dijital çağın gereklerine uygun olarak değişimi ve dönüşümü sağlayabilmesini yani dijital liderlik yeteneklerine sahip olmasını gerektirmektedir.

Nitekim dijital bir lideri dönüşümcü liderden ayıran özellik, değişim hızının gün geçtikçe artması, dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla birlikte gelişen dijitalleşme ve belirsizliğin arttığı bir çevrenin getirdiği değişim gerekliliğidir. Bu nedenle dijital liderler, değişimi dijital liderlik becerileriyle birlikte gerçekleştirmektedir.

Dijitalleşme ve bunun beraberinde yaşadığımız dijital çağ, liderlik beceri ve yeterliliklerinde değişimi getirmektedir. Bu aynı zamanda işletmelerin iş süreçleri, kültürü, vizyonu ve stratejilerinin dönüşümüne yol açtığı söylenebilir. Örneğin COVID-19 (koronavirüs hastalığı 2019) pandemisinin ardından birçok şirket, operasyonlarını çevrimiçi ortama taşıırken üretken kalmaya çalışmak, sosyal mesafeyi korumak ve temassız ticaret yapmak gibi çalışma şekillerinde hızlı değişim ihtiyacıyla karşı karşıya kaldığı bilinmektedir (O'Leary, 2020). Küresel çapta yaşanan bu krizin, işletmelerin iş yapış biçiminden tüm süreçlerine kadar her alanda değişime neden olmuş ve sonuçta salgın sürecinde işletmelerin dijitalleşme yönünde dönüşüm zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır. Bu nedenle işletmeler bu gelişmelere paralel olarak tüm süreçlerinde bu dönüşümü gerçekleştirebilmesi, örgütün devamlılığı ve rekabet avantajı yaratabilmesi için değişen iş dünyasına göre bunu örgüte uyarlayabilen liderlere ihtiyacı çok daha fazla artmıştır. Bu anlamda işletmenin hem dış çevre koşullarına göre değişimini sağlayabilmesi, hem de dijital teknolojik gelişmelerle birlikte dijital dönüşümünü gerçekleştirebilmesi dijital liderin bu süreçteki başarısını ortaya koyacaktır. Dolayısıyla dijital bir lider örgütü için dijitalleşmeyi hızlandıracak dijital zekâ, vizyon, iş stratejileri gibi pek çok özelliğe sahip olmalı ve bunu örgütle bütünleştirebilmelidir. Ayrıca dijital bir dünyada işletmelerin dijitalin gerektirdiği uygun bir organizasyon yapısına sahip olması ve tüm iş süreçlerini entegre edebilmesi gerekmektedir. Son zamanlarda liderlik çalışmaları araştırmacıları için yeni bir liderlik algısı olarak ele alınan dijital liderliğin, dönüşümcü liderliği de içine alan bir bakış açısıyla daha geniş ve kapsamlı bir liderlik anlayışını yansıttığı ve incelenen çalışmalar açısından değerlendirildiğinde ise, dijital liderlik tarzının yeni bir liderlik anlayışı olarak dönüşümcü liderlikte birlikte bütüncül bir liderlik ("dijital dönüşümcü liderlik" gibi) anlayışını gösterdiği ortaya çıkmıştır. Ancak günümüz değişen koşullarına (örneğin dijital vizyon, dijital okuryazarlık gibi) uygun bir liderliğin (gelenekselden modern liderlik anlayışlarına doğru bakıldığında), durumun ve çevrenin koşullarına göre örgütünü adapte edebildiği takdirde başarılı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla liderlik anlayışındaki değişimler, bugünün işletmelerinde etkili olduğu düşünülen dijital liderlik anlayışıyla ilgili farklı alanlarda ve farklı bakış açılarıyla daha fazla çalışmalar yapılarak sınırlarının net bir şekilde çizilmesinin gerekliliğini göstermektedir. Şunu da belirtmek gerekir ki; işletmelerin dijital dönüşümünün kalıcı ve sürdürülebilir olması için örgütsel hedeflerine ve amaçlarına uygun kapsamlı dijital dönüşüm stratejileri geliştirebilmeli, dijital öncülleri belirlemeli ve buna göre işletmeye ait yol haritasının çizilmesi gerekmektedir. Özellikle Endüstri 4.0 ile birlikte ifade edilmeye başlayan akıllı fabrika, akıllı ürün ve dijital sürdürülebilirlik (Ertuğrul ve Deniz, 2018:164) gibi gelişmeler de, dijital düşünebilen ve dijital teknolojileri süreçlerine uyarlayabilen liderliği ön plana çıkarmaktadır. Aynı zamanda bilgi ve teknolojinin hızının giderek artması ve bunun beraberinde getirdiği yenilikler iş dünyasını, işletmeleri, yönetim anlayışı ve liderlik tarzını dar kapsamda ise örgüt yapısı ve işletmenin geleceğiyle ilgili iş stratejileri gibi pek çok konuları önemli ölçüde etkilemektedir. Bundan dolayı gelecekteki teknolojik değişimler için bu değişimi organizasyonun hedefleri, amaçları ve stratejileri doğrultusunda salt yetkinliklere sahip olmanın yanı sıra, işletmeleri dijital geleceğe adapte edebilme konusunda dijital beceri ve yeteneklere sahip dijital liderlik yaklaşımı ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır.

Sonuç olarak, çalışmanın amacında da ifade edildiği gibi, son yıllarda liderliğin yeni bir yüzü olarak görülen dijital liderliğin işletmelerin geleceğine yön vereceği söylenebilir. Özellikle dijital çağın getirdiği kaçınılmaz dönüşüm, işletmeler açısından düşünüldüğünde her sürecini yakından etkilediği bir gerçektir. Bu dönüşümün önündeki engelleri kaldırabilmesi işletmelerin süreçteki başarı şansını arttıracaktır. Dolayısıyla küresel çapta yaşanan değişimler tüm dünyada olduğu gibi ülkemizde de etkilerinin olabileceği bir gerçektir. Bu gerçeğe hazırlıklı olabilmek ve hızlı yanıt verebilmek ve aynı zamanda bunu işletmenin devamlılığı için kurumsal bir strateji haline getirebilmek önemli liderlik becerileri gerektirmektedir. Her geçen gün gelişen ve yenilenen dijital platformlar, dijital teknolojiler ve araçlar gibi gelişmeler işletmeleri dijital bir yapıya bünyelendirmekte ve faaliyetlerinde bunu öne çıkarmaktadır. Son olarak dijital liderlik yaklaşımı, gerek küresel boyutlarda yaşanan değişimler (örneğin yakın tarihte yaşanan Covid-19 pandemisi gibi) gerekse de bu değişimlerin işletmeler üzerinde yarattığı etkiler neticesinde geliştiği ve dijital dönüşüm sürecinde dijital liderlere olan ihtiyacı artırdığı söylenebilir.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma etik kurul izni gerektiren analizleri kapsamadığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Yazar Katkıları: Yazar çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

KAYNAKÇA

- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G. & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the Human Dimensions of Digital Leadership for Successful Digital Transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2022.2048588>
- Afandi, W. (2017). The role of strategic leadership in digital transformation process. *International Journal of Recent Research and Applied Studies (IJRRAS)*, 33(2),19-22.
- Akbolat, M., Işık, O. & Yılmaz, A. (2013). Dönüşümcü Liderlik Davranışının Motivasyon ve Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 6(11), 35-50. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/201956>
- Akkol Gök, A. (2020). Digital Era and Changes in Consumer Behaviors: An Assessment on Generation C. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(5), 1641-1650. <http://dx.doi.org/10.18506/anemon.683069>
- AlAjmi, M.K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, <https://doi.org/10.1016/j.ijer.2022.101928>
- Aldawood, H., Alhejaili, A., Alabadi, M., Alharbi O. & Skinner, G. (2019). Integrating Digital Leadership in an Educational Supervision Context: a Critical Appraisal. *2019 International Conference in Engineering Applications (ICEA)*, 1-7. <http://dx.doi.org/10.1109/CEAP.2019.8883484>
- Alkhamery, N., Zainol, F.A. & Al-Nashmi, M. (2020). Conceptualizing the Role of Organizational Capabilities in Enhancing Firms Readiness for Digital Business Transformation. *International Journal of Management*, 11(12) 785-797.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2019). Transition from Educational Leadership to e-Leadership: A Data Analysis Report from TEI of Western Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(9), 238-255. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.9.13>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. & Beligiannis, G.N. (2020). Leadership Types and Digital Leadership in Higher Education: Behavioural Data Analysis from University of Patras in Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 19(4), 110-129, <https://doi.org/10.26803/ijlter.19.4.8>
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O. & Beligiannis, G. N. (2021). Transformational leadership and digital skills in higher education institutes: during the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(1),1-15, <http://dx.doi.org/10.28991/esj-2021-01252>
- Arokiasamy, A.R.A., Abdullah, A. G. & Ismail, A. (2014). Correlation Between Cultural Perceptions, Leadership Style and ICT Usage by School Principals in Malaysia. *The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 13(3),27-40.
- April, K & Dalwai, A. (2019). Leadership Styles Required to Lead Digital Transformation. *Effective Executive*, 22(2), 14-45.
- Ardi, A., Djati, S. P., Bernarto, I., Sudibjo, N., Yulianeu, A., Nanda, H. A., & Nanda, K. A. (2020). The relationship between digital transformational leadership styles and knowledge-based empowering interaction for increasing organisational innovativeness. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 11(3), 259-277.
- Asiltürk, A. (2020). Dijital Dönüşüm Bağlamında Dijital Liderlik ve Dijital Liderler. E. Karaçar ve Ö. Kıran (Eds.), *Sosyal Bilimlerde Güncel Konular ve Araştırmalar* içinde (s.203-226). E-Kitap, Çizgi Kitabevi Yayınları
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bai, C., Dallasega, P., Orzes, G., & Sarkis, J. (2020). Industry 4.0 Technologies Assessment: A Sustainability Perspective. *International Journal of Production Economics*, 229, 107776, <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2020.107776>
- Bak, H., Jin, M.H. & McDonald III, B.D. (2022). Unpacking the Transformational Leadership Innovative Work Behavior Relationship: The Mediating Role of Psychological Capital, *Public Performance & Management Review*, 45(1), 80-105. <https://doi.org/10.1080/15309576.2021.1939737>
- Bansal, M. & Singh, K. (2005). From Leadership to E-Leadership: A Paradigm Shift. *Indian Journal of Industrial Relations*, 40(3), 394-409. <https://www.jstor.org/stable/27767969>
- Bass, B.M. (1990). From transactional to transformational leadership: Learning to share the vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-31. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(90\)90061-S](https://doi.org/10.1016/0090-2616(90)90061-S)
- Bass, B.M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries?. *American Psychologist*, 52(2), 130-139. <https://doi.org/10.1037/0003-066X.52.2.130>
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A. & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability, *Information & Management*, 59(2), <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>
- Benson, L. (2018). Leadership Skills in The Digital Age: Implications for University Business Schools. *Journal of Eastern European and Central Asian Research*, 5(2). 80-89.
- Blanka, C., Krumay, B. & Ruecke, D. (2022). The interplay of digital transformation and employee competency: A design science approach. *Technological Forecasting & Social Change*, 178(4),121575, <https://doi.org/10.1016/j.techfore.2022.121575>
- Borah, P.S., Iqbal, S. & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>
- Cortellazzo, L, Bruni E. & Zampieri R (2019). The Role of Leadership in a Digitalized World: A Review. *Frontiers in Psychology*,10:1938, <http://dx.doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>
- Çelik Şahin, Ç., Avcı, Y.E. & Anık, S. (2020). Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286. <https://doi.org/10.17755/esosder.535159>
- Dhaouadi, K. (2021). Transformational Leadership and Entrepreneurial Orientation: Does Gender Make Difference in The Tunisian SMEs?. *African Journal of Business and Economic Research (AJBER)*, 16(4), 265– 290. <https://doi.org/10.31920/1750-4562/2021/v16n4a13>
- Erhan, T., Uzunbacak, H.H. & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, <http://dx.doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Ersöz, B. ve Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *AJIT-e- Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 170-179.
- Ertuğrul, İ. ve Deniz, G. (2018). 4.0 Dünyası: Pazarlama 4.0 ve Endüstri 4.0. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(1), 158-170. <https://dergipark.org.tr/pub/bitlissos/issue/38061/420974>

- Fisk, P. (2002). The Making of a Digital Leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- García-Morales, V.J., Matias-Reche, F. & Hurtado-Torres, N. (2008). Influence of transformational leadership on organizational innovation and performance depending on the level of organizational learning in the pharmaceutical sector. *Journal of Organizational Change Management*, 21(2), 188-212. <https://doi.org/10.1108/09534810810856435>
- Gruia, L. A., Bibu, N., Nastase, M., Roja, A., & Cristache, N. (2020). Approaches to Digitalization within Organizations. *Review of International Comparative Management*, 21(3), s. 287-297.
- Head, T.C. (2005). Structural Changes in Turbulent Environments: A Study of Small and Mid-Size Chinese Organization. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 12(2), 82-93. <https://doi.org/10.1177%2F107179190501200207>
- Hoai, T.T., Hung, B.Q. & Nguyen, N.P. (2022). The impact of internal control systems on the intensity of innovation and organizational performance of public sector organizations in Vietnam: the moderating role of transformational leadership. *Heliyon*, 8(2), e08954, 1-10. <https://doi.org/10.1016/j.heliyon.2022.e08954>
- Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017). Rethinking Leadership and Its Practices in the Digital Era. *Management International Conference*, Monastier di Treviso, Italy: University of Primorska Press, 24-27 May, 471-483.
- Kane G. C., Palmer D., Phillips A. N., Kiron D. and Buckley N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press*, 14,1-25.
- 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.
- Klein, M. (2020). Leadership Characteristics In The Era Of Digital Transformation. *Business & Management Studies: An International Journal (BMLJ)*, 8(1): 883-902, <http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.144>.
- Lichtenthaler, U. (2018). The World's Most Innovative Companies: A Meta-Ranking. *Journal of Strategy and Management*, 11(4), 497-51. <https://doi.org/10.1108/JSMA-07-2018-0065>.
- Nofal, R. & Jaradat, M. (2020). The Impact of Transformational Leadership on Entrepreneurial Orientation via the Mediating Role of Organizational Learning Capability. *Journal of Business & Management (COES&RJ-JBM)*, 8(2). 65-111. <https://doi.org/10.25255/2306.8043.2020.8.2.65.111>.
- O'Leary, D. E. (2020). Evolving information systems and technology research issues for COVID-19 and other pandemics. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 30(1), 1–8.
- Oberer, B. & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412. <http://dx.doi.org/10.33844/ijol.2018.60332>.
- Ordu, A., & Nayir, F. (2021). What is digital leadership? A suggestion of the definition. *E-International Journal of Educational Research*, 12(3), 68-81. DOI: <https://doi.org/10.19160/e-ijer.946094>.
- Özmen, Ö.N.T., Eriş, E.D. & Süral Özer, P. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Permana, E., Santoso, R., Murdani & Purwoko, B. (2022). Building Culinary Business Performance during the Covid-19 Pandemic: Transformational Leadership as a Trigger through Digital Capabilities. *Journal of Culinary Science & Technology*, 1-21, <https://doi.org/10.1080/15428052.2022.2040679>
- Philip, J. (2021). Viewing Digital Transformation through the Lens of Transformational Leadership. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*, 31:2, 114-129, <https://doi.org/10.1080/10919392.2021.1911573>
- Porfirio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A., & Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, 124, 610–619. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058>.
- Promsri, C. (2019). Training Program Analysis for Leadership 4.0 in Fourth Industrial Revolution. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(9), 591-595.
- Qamruzzaman, Md. (2021). Organizational Innovation and Operational Performance under Transformational Leadership: Is there Any Association?. *International Journal of Interdisciplinary Organizational Studies*, 16(2), 23-44. <https://doi.org/10.18848/2324-7649/CGP/v16i02/23-44>.
- Rose, E. & Mamabolo, M.A. (2019). Transformational leadership as an antecedent and SME performance as a consequence of entrepreneurial orientation in an emerging market context. *International Journal of Entrepreneurship*, 23(4), 1-16. <https://www.abacademics.org/articles/Transformational-leadership-as-an-antecedent-and-sme-performance-as-a-consequence-of-entrepreneurial-orientation-in-an-emerging-market-context-23-4.pdf>, Erişim Tarihi: 3.05.2022.
- Ruel, H., Rowlands, H. & Njoku, E. (2021). Digital business strategizing: the role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, 31(1), 145-161. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0109>.
- Sağbaş, M. & Erdoğan, F.A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/itbkent/issue/68585/1024253>
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420..
- Schiama, G., Schettini, E. & Santarsiero, F. (2021). How Wise Companies Drive Digital Transformation. *Journal of Open Innovation Technology Market and Complexity*. 7(2), 122. <https://doi.org/10.3390/joitmc7020122>.
- Sebastian, I.M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. & Fonstad, N.O. (2017). How Big Old Companies Navigate Digital Transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16(3), 197–213..
- Sheninger, E. (2014). Pillars of digital leadership. *International Center for Leadership in Education*, 1-4. http://leadershipmedia.net/pdf/LeadingintheDigitalAge_11.14.pdf, Erişim Tarihi 29.04.2022.
- Sucu, M. (2021). Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu Ve Örgüt İklimi Arasındaki İlişkiyi Tespit Etmeye Yönelik Bir Araştırma. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 14(77), 1458-1473.
- Taş, A., Özkara, Z.U. & Aydın, B. (2020). Elektronik Liderliğin Temel Boyutu: Sanal Teknoloji Yeterliğinin Yöneticiye Duyulan Güvene Etkileri. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2879-2894, <https://doi.org/10.20491/isarder.2020.1014>
- Tuukkane, V., Wolgast, E. & Rusu, L. (2022). Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company. *Procedia Computer Science*, 196, 3–12, <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.066>.

- Tutkunca, T. (2020). İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve İlgili Bileşenlerinin Analiz Edilmesi Üzerine Kavramsal Bir Araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 65-75
- Üzmez, S.S. & Büyükebeşe, T. (2021). Dijitalleşme Sürecinde Bilgi Yönetiminin İşletmelerin Teknoloji Uyumuna Etkileri. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2), 117-127. <https://doi.org/10.54860/beyder.1028117> .
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. & Liu, C. (2017). Integrating ICT adoption issues into (e-) leadership theory. *In Telematics and Informatics*, 34(5), 527-537, <https://doi.org/10.1016/j.tele.2016.11.003>.
- Van Veldhoven, Z. & Vanthienen, J. (2021). Digital transformation As an Interaction-Driven Perspective Between Business, Society, And Technology. *Electronic Markets*, 1-16. <https://doi.org/10.1007/s12525-021-00464-5>.
- Valero-Pastor, J.M., Garcia-Aviles, J.A. & Carvajal, M. (2021). Transformational Leadership and Innovation in Digital-Only News Outlets. Analysis of Quartz and El Confidencial. *Journalism Studies*, 22(11), 1450-1468, <https://doi.org/10.1080/1461670X.2021.1927153>.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Weber, E., Büttgen, M. & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Yıkılmaz, İ. & Sürücü, L. (2021). Dijital Çağda Liderliğin Yeni Yüzü: Dijital Liderlik. İ. Tarakçı, ve B. Göktaş (Eds.), *Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm-2* içinde (301-317), İstanbul: Efe Akademi.
- Yiğit, A. & Alaoğlu, M. (2021). Sağlık Kurumlarında Transformasyonel Liderlik Davranışlarının Personel İş Doyumuna Etkisi: Bir Meta Analiz Araştırması. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(1), 327-347. <https://doi.org/10.32709/akusosbil.843833>
- Yücebalkan, B. (2020). Holistik Perspektiften Güncel Liderliğe Bir Bakış: Dijital Liderlik + Yeşil Transformasyonel Liderlik. *International Journal of Disciplines Economics & Administrative Sciences Studies*, 6(18), 388-396. <http://dx.doi.org/10.26728/ideas.282>
- Ziyadin S., Suicubayeva S. & Utegenova A. (2020) Digital Transformation in Business. In: Ashmarina S., Vochozka M., Mantulenko V. (Eds.) *Digital Age: Chances, Challenges and Future*. ISCDTE 2019. Lecture Notes in Networks and Systems,84, Springer, Cham. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49

