

## STRATEJİK LİDERLİKTEN DİJİTAL STRATEJİK LİDERLİĞE: KAVRAMSAL VE KURAMSAL BİR TARTIŞMA

Hale ALAN\*

Ali Rıza KÖKER\*\*

### Öz

*Dijital teknolojiler hızlı bir şekilde tüm işletmeler tarafından benimsenmeye devam etmektedir. Dijitalleşme sürecinin başarısını veya başarısızlığını örgütsel liderliğe bağlayan yeni oluşmaya başlamış bir literatür bulunmaktadır. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm tercihe ya da isteğe bağlı değildir. İş süreçlerini ve uygulamalarını bu dönüşüme uyarlamak için devamlı meşgul olan liderler, bu dönüştürücü zihin değişimini yapma sanatını ve stratejik hedeflere ulaşmak için doğru araçları uygulama bilimini benimseyecektir. Stratejik liderlikle dijitalleşme sürecine hâkim olan dijital stratejileri benimseyen liderliğin birleşimi olarak kavramlaştırılabilen “stratejik dijital liderlik” kavramı daha fazla önem kazanacaktır. Bu çalışma yeni oluşmaya başlamış bir literatür için kavramsal bir ön araştırma sunmayı amaçlamıştır. Günümüzde dijitalleşmenin ve dijital dönüşümün iş hayatının merkezinde konumlandığı söylenebilir. Lider ve liderlik çalışmaları için bütünleşmesi gereken kavramlar olarak literatürde yerini almaya başlamıştır. Bu çalışmada kavramsal olarak açıklanan ifadelerin kuramsal boyutta temelleri vurgulanmış ve kavramdan kurama ve geleceğe doğru bir ilerleme planı kapsamında çalışma hazırlanmıştır. Çalışmanın sonucunda, dijital dönüşüm sürecinde hem stratejiyi hem de dijitalleşmeyi ve gereğini bütünleştiren liderlik çalışmalarının ve liderlerin başarılı ve önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Başarılı organizasyon liderlerinin, güçlü bir vizyon oluşturmak, yeni iş yapma biçimlerini benimsemek, çalışanları değişim için hizalamak ve harekete geçirmek için teknolojinin ve bilimin sunduğu imkânları ve gelişmeleri stratejilerine dahil etmesi, dijitalleşme ve teknolojinin sunduğu gelişmeleri, ilgili çalışma sonuçlarını ve mevcut literatürü yakından takip etmesi ve gerisinde kalınmaması önerilmektedir.*

**Anahtar Kelimeler:** Stratejik Liderlik, Dijital Liderlik, Dijital Dönüşüm.

\* Doç. Dr., Akdeniz Üniversitesi, Manavgat Sosyal ve Beşeri Bilimler Fakültesi, Yönetim Bilişim Sistemleri Anabilim Dalı Öğretim Üyesi, halealan@akdeniz.edu.tr, <https://orcid.org/0000-0002-2444-1551>.

\*\* Dr., Türk Patent ve Marka Kurumu, Sınai Mülkiyet Uzmanı, ali.koker@turkpatent.gov.tr, <https://orcid.org/0000-0002-8171-4368>.

## FROM STRATEGIC LEADERSHIP TO DIGITAL STRATEGIC LEADERSHIP: A CONCEPTUAL AND THEORETICAL DISCUSSION

### **Abstract**

*Digital technologies continue to be rapidly adopted by all businesses. There is a nascent literature that assigns the success or failure of the digitalization process to organizational leadership. Digitization and digital transformation are not optional or choosable. Leaders who are constantly engaged to adapt their business processes and practices to digital transformation will embrace the art of this transformative mind-shifting and the science of applying the right tools to achieve strategic goals. The concept of “strategic digital leadership”, which can be conceptualized as a combination of strategic leadership and digital leadership that dominates the digitalization process, can gain more importance and benefits. This study aimed to present a conceptual preliminary research for a newly emerging literature. Today, it can be said that digitalization and digital transformation are at the center of business life. It has started to take its place in the literature as concepts that need to be integrated for leader and leadership studies. In this study, the theoretical foundations of the expressions explained conceptually were emphasized and the study was prepared within the scope of a progress plan from concept to theory and to the future. As a result of the study, it was concluded that leadership studies and leaders who integrate both strategy and digitalization and its necessity in the digital transformation process are successful and important. Successful organizational leaders should incorporate the opportunities and developments offered by technology and science in their strategies to create a strong vision, adopt new ways of doing business, align and mobilize employees for change, closely follow the developments offered by digitalization and technology, relevant study results and existing literature; and it is recommended not to lag behind.*

**Keywords:** *Strategic Leadership, Digital Leadership, Digital Transformation.*

### **Giriş**

Liderler genellikle sınırlı zaman, destek ve kaynakların getirdiği zorluklarla karşılaşır. Liderlik çalışmaları alanı çok eskilere dayanmaktadır. İnsanlar, kendilerini daha iyi bir lider yapan şeyin ne olduğunu ve liderlik kapasitelerini nasıl geliştirebileceklerini devamlı düşünmüşlerdir. İlk olarak 1840’ta yayınlanan “Kahramanlar ve Kahramanlara Tapınma ve Tarihte Kahramanlık Üzerine” adlı kitabıyla Thomas Carlyle (2001) büyük liderlerin ortak özelliklerini ayrıntılarıyla anlatmaktadır. Bu eser liderlik üzerine ilk kuram olarak kabul edilmiş ve vardığı sonuçların arkasında bilimsel bir yöntem olmamasına rağmen, liderlik çalışmaları ve bilimsel söyleşiler için bir

başlangıç noktası işlevi görmüştür. Liderlik her zaman yoğun ilgi görmüş ve gelişmeye devam etmiştir.

Bir organizasyonun küçük parçalarının bütünün sonuçlarına katkıda bulunmasının çeşitli ve karmaşık yollarını anlamak için stratejik liderlerin önemine sık sık vurgu yapılmaktadır (Arvidsson, Homstrom ve Lyytinen 2014). Guillot'un (2003) stratejik liderlikle ilgili makalesinde stratejik lider olmaktan daha zor olan tek şeyin stratejik liderliğin tüm kapsamını tanımlamaya çalışmak olduğu belirtilmektedir. Stratejik liderliğin kapsamı çok geniştir ve tam bir tanımının yapılması ya da her ayrıntısıyla tanımlanması mümkün olmamaktadır, ancak eylemlerle belirginlik kazanmaktadır. Bu liderlik türü üzerine çok fazla yazılmıştır, bu da kavramı kavramanın zorluğuna katkıda bulunmuştur. Stratejinin zorluklarını ve davranışsal liderlik sanatını içeren bu harmanlanmış kavram hakkında kafa karıştırıcı ve bazen çelişkili bilgiler de bulunmaktadır. Bazen bunu açıklamak için kullanılan yöntemler ve modeller, stratejik liderliğin kavramı ve uygulamasından daha karmaşık olmaktadır. Çünkü stratejik liderliğin uygulanması karmaşıktır. Mintzberg (1994), strateji oluşturmanın hayal gücü ve yaratıcılığın kullanılmasını gerektirdiğini savunur. Stratejik liderler rakiplerin eylemlerini, tüketici tercihlerindeki değişiklikleri, pazar trendini ve teknolojik gelişmeleri dikkate almak zorundadırlar. Operasyonel liderlik ekiplere veya bir fonksiyona liderlik etmekle ilgiliyken, stratejik liderlik tüm firmaya liderlik etmeyi kapsamaktadır. Ayrıca örgüt içindeki direniş ve kazanılmış çıkarlarla da uğraşmak zorundadırlar.

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm terimleri günümüzde sıklıkla birbirinin yerine kullanılmaktadır. Her ikisi de endüstriler ve kamu sektörleri arasında mevcut değer zincirlerini temelden değiştiren bir trend belirlemede ve büyük iş geliştirmelerini mümkün kılmaktadır (Collin, Hiekkanen, Korhonen, Halén, Itälä, Helenius, 2015:29; Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet ve Welch, 2015:2). Örgütsel bir bakış açısıyla, dijitalleşme, dijital teknolojileri ve araçları entegre ederek süreçleri yeniden şekillendirmeyi üstlenerek bunu etkin bir şekilde yapabilen hem özel sektör hem de kamu sektörü işletmeleri, genellikle etkinliklerini, müşteri yanıt verebilirliklerini geliştirmek, operasyonel verimlilikler ve yenilikçilik elde etmek için yeni yollar bulmaktadır. Dijital liderlik, yeni teknolojilerin odağında dijital bir kültür geliştirmeye çalışırken bir değişim aracı olarak ortaya çıkmış bir kavramdır.

İş süreçlerinin dijitalleştirilmesi, işletmelerin üst kademelerinde başlar ve bilgi teknolojileri liderleri, dijital olarak etkinleştirilmiş bir kuruluşa ulaşma vizyonuna sahiptir. Dijital liderlik, teknolojik uygulamaya öncülük etmek anlamına gelmemektedir, ancak iş stratejileri, modelleri ve süreçleri hakkında

farklı düşünmek anlamına gelir. Ayrıca dijital liderlik iş değeri yaratmak için strateji, kültür ve yetenek geliştirme ile dijital çözümleri bir araya getirir (Gupta, 2018). Dijital liderlik, işletmeyi ve iş süreçlerini dijitalleştirmenin stratejik başarısı için doğru şeyleri yapmalıdır (El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck ve Vinther, 2016).

Lider ve liderlik kavramlarının tarihinin çok eskilere dayandığı bilinmektedir. Stratejik liderlik kavramının yaklaşık 50 yıllık bir geçmişinin olduğu belirtilmiştir. Dijital işletmeler ve dijital dönüşüm olarak adlandırılan endüstri 4.0 olarak da bilinen dönemin ortasına gelinmiş bulunmaktadır. Daha eskiye dayanan ve önemini kaybetmemiş kavramların yeni dönem ve gereksinimlerinin gerisinde kalması işletmeler ve ekonomi üzerinde tehlike oluşturduğu söylenebilir. Bu bakımdan önemli olan neyi nasıl yapılacağını bilimsel olarak dayanak göstererek bir yol haritası çıkarılması ve yöneticilerin bu yol haritasına bağlı ve güven duyarak iş süreçlerini ve uygulamalarını yerine getirmeleridir. Dönem stratejik düşünen dijital liderlerin ya da dijitalleşmeyi önemseyen ve bilgi ve teknolojiyi aktif olarak kullanmayı bilen stratejik liderlerin dönemi olacaktır. Bu nedenle bu çalışmada günümüzde çok fazla göz önünde olan dijitalleşme ve dijital dönüşümle ortaya çıkmış dijital liderlik kavramından, stratejilerin önemini ve gerekliliğini göz ardı edilememesinden dolayı önemi hiçbir zaman bitmeyecek olan stratejik liderlik kavramından ve son olarak da bu iki liderliğin görev ve yeteneklerinin birleşimiyle ortaya çıkan “stratejik dijital liderlik” kavramından kapsamlı olarak bahsedilmiştir.

## **1. Kavramsal Çerçeve**

### **1.1. Stratejik Liderlik**

Stratejik Yönetim’in ilk kurucusu ve düşünürü olan Igor Ansoff, 40 yıllık bir çalışmanın ardından, ardında düşüncelerinin genişliğini ortaya çıkaran bir miras bırakarak 2002 yılında vefat etmiştir. Hala Ansoff’un ilk çalışmalarına atıfta bulunulmaya devam edilmektedir. Stratejik Liderlik (1979) adlı kitabında Ansoff, stratejik yönetimin en göze çarpan özelliklerinden birini tanımlamıştır. Ansoff’un önermesi, işletme firmasında, işveren yönetimin işletmenin refahından sorumlu olduğu ve varlığının asıl nedeninin firmaya iş hayatında rehberlik ve kontrol sağlamak olduğudur. Ansoff, başarısına ve hayatta kalmasına katkıda bulunan stratejik davranış üzerindeki etkiyi stratejik liderlik olarak adlandırır (Ansoff, 1979:133). Ansoff, düşüncesini daha geniş bir dizi beklenmedik durumu içerecek şekilde resmî planlamanın ötesine genişletmiş ve yöneticilerin değişim sürecini daha iyi anlamasını ve yönetmesini sağlamıştır. Stratejik liderlik, bir firmanın üst yönetim ekibi

tarafından yaygın olarak ele alınan sorunlarla ilgilenmeyi içerir. Stratejik liderlik yetkinlikleri geliştirmek, denetim becerileri geliştirmekten veya operasyonları yönetmek için liderlik yapmaktan farklıdır (Stigter ve Cooper, 2015: 21). İnsanları ve operasyonları yönlendirmenin temel becerileri hâlâ önemli olmakla birlikte, stratejik liderlik için yeterli olmamaktadır.

Browning'ın "Belirsiz Bir Dünyada Stratejik Liderlik" (2013) adlı eserinde stratejik lider (kuruluşun zirvesindeki), amaç, yön ve misyon başarısından örgütün bütünlüğü, tutarlılığı, meşruiyeti, uygunluğu ve hayatta kalmasından nihai olarak sorumlu olan lider olarak tanımlanmaktadır. Aynı zamanda zamanı ve karmaşıklığı tartışırken, stratejik liderlerin gerçekliğe bağlı kalmalarının bir yolu olarak yeni ve ortaya çıkan alternatif çözümlerin evrimine izin vermeleri konusunda uyarılmaktadır, ancak daha fazla veri elde edildikçe ortaya çıkan çözümleri sağlamaya da çalışılmaktadır.

Morrill (2007) "Stratejik Liderlik-Kolejlerde ve Üniversitelerde Strateji ve Liderliğin Bütünleştirilmesi" adlı kitabında, yükseköğrenim kurumlarındaki mevcut taleplere saygılı ve daha iyi bir gelecek kurma umuduyla ikisini uzlaştıran bir süreç olarak tanımlamaktadır (s. 126). Bu, hem zamanın gelişme hızının bir sentezine izin verir hem de liderler, insanlar ve organizasyonları tarafından geleceğe yönelik hareket olması gerektiğini kabul etmektedir. Stratejik liderlik neredeyse hiçbir zaman doğrusal olmadığı ve neredeyse her zaman karmaşık veya kaotik olmadığı için karmaşıklığı bir yapı taşı olarak anlamak önemlidir. Stratejik düzeyde alınan kararlar, yeni zorluklar ve tehditlerle başa çıkma becerisini gerektirir.

Stratejik liderler, içgörü ve bilgelik, kalıpların dışında düşünme yeteneği geliştirmeli ve fikirleri birleştirip sentezleyebilmelidir (Goldman, Scott ve Follman, 2015). Gavetti (2011), stratejik liderlerin bilişsel olarak uzak fırsatları görme yeteneğine sahip olması gerektiğine işaret etmektedir. Bunlar, başkalarına açık olmayan fırsatlardır. Bu tür fırsatları belirlemek, bilinmeyen keşfetme ve görme yeteneğini içerir. Gavetti (2011) strateji oluşturmanın rekabet ekonomisini anlamının yanı sıra biliş psikolojisi ile de ilgili olduğunu savunmaktadır.

Stratejik liderlik dış çevredeki değişikliklere nasıl yanıt verileceği ile ilgilenmeyi kapsamaktadır. Stratejik liderler, zaman zaman ortaya çıkan zorluklar ve süreksizliklerle uğraşmak zorundadır (Goldman, 2012). Bu bazen, dış çevreden gelen ipuçlarını değerlendirmek ve yorumlamak için hayal gücünü kullanmayı ve bunlara nasıl yanıt verileceğine karar vermeyi gerektirir (Graetz, 2012: 457). Çoğu zaman, değişimin veya sorunun işaretleri çok net değildir ve stratejik liderlerin çok fazla anlamlandırmasını gerektirir

(Stigter ve Cooper, 2015:21; Appiah-Adu ve Aming, 2016:30). Ayrıca, stratejik bir liderin, iç yetenekleri yeniden düzenlemesi ve yeni stratejiyi desteklemek ve rekabet avantajı geliştirmek için değişiklikler yapması gerektiği belirtilmektedir (Nuntamanop, Kauranen ve Igel, 2013; Goldman ve diğerleri, 2015).

Stratejik liderlik, diğerlerinin gerekli stratejik dönüşümleri oluşturmaya izin vermenin yanı sıra esnekliği görselleştirme, öngörme ve sürdürme yeteneği olarak tanımlanır (Hitt, Ireland ve Hoskisson, 2007). McLeod'un (2007) belirttiği gibi, stratejik liderlik genellikle belirli bir organizasyonu yönetmekle ilgilidir; dolayısıyla hizmet verdiği halka yönelik faydalı sonuçların gerçekleşmesine etkin bir şekilde katkıda bulunma yeteneğine sahiptir. Liderler, analiz etme, değerlendirme, izleme, uygulama ve planlama gibi yönetim prosedürlerine bağlı olarak, esas olarak stratejik oldukları kabul edilmiştir (Quong ve Walker, 2010). Franken, Edwards ve Lambert'e (2009) göre, stratejinin uygulanmasında beş temel zorlukla karşılaşmaktadır. Bunlar;

1. Artan organizasyonun karmaşıklığı: hizmetler ve ürünler yaratmayı gerektiren faaliyetler gibi, farklı organizasyon, işlevsel ve coğrafi sınırlamaları kapsar.
2. Strateji yürütme için gerekli kaynakları sağlamanın zorluğu: örneğin, şirketin kaynaklarının çoğunun zaten tahsis edildiği ve erişilebilir olduğunda, liderler agresif bir şekilde rekabet edecekleri çok sayıda paralel değişim programının sonuçları.
3. Üst yönetimin stratejiyi yeniden tanımlamaya zorlandığı daha büyük kârlar için hissedarlardan gelen amansız baskı.
4. İlk stratejik uygulama aşamalarında yöneticilerin düşük katılım seviyeleri.
5. Yürütme değişiklik programlarının taleplerini iş performansı ile eşleştirme. Yönetim, performans dayalı ödüllere sıkı sıkıya bağlı olduğunda, gelecekteki stratejik planlar üzerinde çalışmak özellikle zor olabilir.

Stratejik liderlik, bir bilgi bileşimi içinde meşgul olmaya ve yönetmeye ek olarak, kuruluşların hem dış hem de iç iş çevresini bütünleştirme ve barındırma yeteneğini gerektirir. Stratejik liderliğin performansı üzerinde etkili stratejilerin uygulanmasına katkıda bulunan tavsiyeler şunlardır (Hitt ve diğerleri, 2007);

1. Stratejik yön belirlemek,

2. Bir organizasyonel kaynak portföyünü başarılı bir şekilde yönlendirmek,
3. Etkin toplumsal kültürü sürdürmek,
4. Altı çizili manevi uygulamalar,
5. Stratejik kontrolü ayarlamaktır.

### **1.1.1. Stratejik Niyet**

Bir şirketin her çalışanı belirli bir performans standardını takip etmeye kendini adanmışken, kendi endüstri ve ürünleri üzerinde düşünürken ve tamamen rakiplerine kıyasla daha iyi yaptıkları şeyi başarmaya odaklanırken ortaya çıkmaktadır (Hamel ve Prahalad, 1989). Şirketin stratejik yönü çoğunlukla üst yönetim tarafından yönlendirilir. Bu durumda şirketin yönü, bu tür projelerin hangi pazarlara hizmet verme eğiliminde olduğu kararlarına bağlıdır. Üst düzey yöneticiler belirli projeleri izler ve çeşitli belgeler düzenler. Yeni bir projeyi takip etmek için bir karar alması gereken yetki seviyesi, her yeni girişimin risklerini ve değerlerini araştırmaya hizmet eden süreçler altında iyi tanımlanmıştır. Ayrıca, bu süreçler çeşitli türde projeler tedarik etmektedir; ne tür bir proje inceleniyor olursa olsun, bir kez daha üst düzey standardizasyona izin veren benzer tarama süreçleri kullanılır (Acuna, 2014).

### **1.1.2. Temel Yetkinliklerden Yararlanma ve Koruma**

Temel yetkinlikler, şirket için rekabet avantajı kaynağı olarak çalışan yetenekler ve kaynaklar olarak kabul edilir. Karakteristik olarak, temel yetkinlikler, kuruluşun araştırma ve geliştirme, pazarlama, finans ve üretim gibi işlevsel becerileriyle güçlü bir şekilde bağlantılıdır. Temel yetkinlikler, kuruluşların müşteriler için ayırt edici değeri ve faydaları olan ürünler sunmasına ve üretmesine izin verir (Hamel ve Prahalad, 1993).

### **1.1.3. İnsan Sermayesini Geliştirmek**

İnsan sermayesi, bir sermaye kaynağı olarak organizasyonun işgücü çalışanlarının bilgi ve becerilerini ifade etmektedir (Hitt ve diğerleri, 2007). Yarımın stratejik liderleri için bir meydan okuma, her çalışanı potansiyelini gerçekleştirmeye teşvik etmenin yollarını bulmaktır. Özellikle işgücü kıtlığı ile karşı karşıya kalındığında, örgütsel topluluğun ortak yararına ancak büyük grubun her bir üyesi tam katılımı taahhüt ettiğinde ulaşılabilir (Ireland ve Hitt, 1999).

#### **1.1.4. Etkili Kurumsal Kültürü Sürdürmek**

Kurumsal kültür, çalışanların çoğu veya tamamı tarafından paylaşılan temel değerleri gösterir. Şirketin işini gerçekleştirme şeklini etkileyen ortak değerler, semboller ve ideolojilerden oluşan bir grup içerir. Kurum kültürü, organizasyonu başarısızlığa uğratan veya yönlendiren sosyal enerji olarak kabul edilmektedir (Barney, 1986).

#### **1.2. Mevcut çalışmada Stratejik Liderliğin Önemi**

Stratejik liderliğin rolünün, örtük bilgi paylaşımı uygulamalarını etkileyebilecek etkinleştirici ortamlar yarattığı söylenebilir (Vanderslice, 2015). Ayrıca, baskın güce sahip liderler tarafından geliştirilen iş stratejileri, bilgi varlıklarının çabalarını harekete geçirmek, ilham vermek, koordine etmek ve yönlendirmek için var olan fırsatları kapsamaktadır. Bilgi yönetiminin girişimleri başarılı olduğunda, pazardaki ve organizasyon içindeki organizasyonel bilgiyi etkilemek için stratejiler tasarlanır. Bilgi dönüşümü ve yönetimi, iş stratejisi ve organizasyon vizyonunda önemli bir rol oynamak zorundadır. İş stratejisi ve organizasyonel vizyon altyapısı, çalışan eğitimi, liderlik hedefleri, kültür, seçim komşusu ve vizyonu içerir. Stratejik lider, iki ana nedenden dolayı bilgi yönetiminin uygulanmasında önemli bir role sahiptir. İlk olarak, bu lider, çoğu durumda stratejik liderin aynı zamanda bu vizyona ulaşmak için bir stratejik eylem planı geliştirebileceği organizasyon vizyonunu kurar. Herhangi bir organizasyon içinde bilgi yönetimi kurmak, stratejik liderin, organizasyonun geleceğini doğrudan destekleyen “bilgi arama” durumlarına odaklanmasını ve gelecekteki stratejilerin değeri ile uyumlu bilgi üretme potansiyeli yüksek alanları tanımlamasını gerektirir. İkincisi, stratejik lider, bu bilgiyi oluşturmak veya toplamak için mevcut olan fırsatları tanır (Donnelly, 2006).

Stratejik liderlik teorisi, Hambrick ve Mason (1984) tarafından sadece merkezi koalisyonun örgütsel sonuçları etkilediği araçsal yöntemleri değil, aynı zamanda en yüksek yöneticilerin sosyal ve sembolik yapısını araştırmak için geliştirilen orijinal üst kademeler teorisinden geliştirilmiştir. Liderlik teorisi, organizasyondaki herhangi bir seviyedeki liderlere işaret ederken, stratejik liderlik teorisi, organizasyonun tepesindeki bireylerin incelenmesine işaret eder. Ayrıca liderlik araştırmaları özellikle takipçiler ve liderler arasındaki ilişkiye odaklanmaktadır (Vera ve Crossan, 2004).

#### **1.3. Dijital Liderlik**

Sheninger (2015) “Dijital Liderlik: Değişen Zamanlar İçin Değişen Paradigmalar” adlı kitabı ile dijital liderlik ve öğrenme hakkında



çalışmalarıyla dijital liderlik kavramını ilk kez kullanmıştır. Sheninger, 2009 yılında Twitter'a katıldığında dijital liderliği kullanmaya başlamıştır. Daha önce teknoloji meraklısı değildi ve öğrencilerinin okulunda cep telefonu bulundurmasına izin verilmeyen politikasının kanıtlandığı gibi teknolojiye inanmıyor ve desteklemiyordu. Daha sonra, Twitter'da "öğrenmek için pusuya yattı" ve sonunda bunun potansiyelini fark etti. Dijital Liderlik adlı kitabı onu ICLE (Uluslararası Eğitimde Liderlik Merkezi) kadrosunun bir üyesi olmaya yönlendirdi ve şimdi kavramı dünya çapında yaygınlaşmıştır. Öğrencilerdeki değişim nedeniyle, liderler ve eğitimciler de öğrencilerin yeni öğrenme stillerine uyum sağlamak için zihniyetlerini ve değişimlerini değiştirmeleri gerektiğini ifade etmektedir (Sheninger, 2015).

Sheninger (2015) tarafından listelendiği şekliyle Dijital Liderliğin Yedi Sütunu:

1. İletişim
2. Halkla ilişkiler
3. Markalaşma
4. Profesyonel büyüme ve gelişme
5. Katılım ve öğrenme
6. Fırsat
7. Öğrenme ortamı ve alanları

Bu unsurlar profesyonel uygulamaları geliştirmek için yeni fikirlerin ve uygulamaların geliştiği bir temeli temsil etmektedir (Sheninger, 2015:70-71). Mevcut ihtiyaçlarını ve öncülü ele almayı açıklayan bir liderlik vizyonuna duyulan ihtiyaç eğitimcilerin yarının kariyerlerini desteklemek için eğitimlerini bugünün araçlarını kullanarak yönlendirmeleri, tüm bunları birbirine bağlayan bir unsurdur.

Dijital liderlik, teknoloji kullanımının kültürünü ve yönünü belirleyen, başkalarını teknolojiyi kullanmaları için etkileyen ve mevcut teknoloji araçlarını ve eğitimini savunarak sürdürülebilir değişimi başlatan bir alan veya bölge lideri olarak tanımlanmaktadır (Sheninger, 2015). Dijital liderlik, liderleri teknolojiyle birleştiren yeni bir liderlik yapısıdır. Aslında dijital liderlik sadece teknoloji kullanımı değil, aynı zamanda örgüt kültürünün katılım ve başarıya odaklanan stratejik görüşüdür (Askal, 2015).

Güçlü bir dijital kültüre sahip bir yirmi birinci yüzyıl öğrenme ortamı yaratmak için gerekli değişimler için net bir vizyona sahip dijital bir lidere ve bu lideri takip etmeye istekli yöneticilere ihtiyaç vardır. Dördüncü sanayi devrimi, bağlı müşteriler, cihazlar ve kuruluşlarla ilgilidir ve dijital süreçler olmadan işletmeler gelecekte rekabet edemezler. Katılımcılar iş sürecinin

dijitalleştirilmesinin eski süreçleri, uygulamaları ve araçları ortadan kaldırarak kuruluşlarının performansını ve verimliliğini iyileştirdiği ve geliri artırdığı konusunda hemfikirdir. Son olarak, izin verilen dijital süreçler katılımcıları organizasyonlarını daha çevik olacak şekilde değiştirmeye ve kârlılığını artırmak için yeni inovatif fikirler sunmaya teşvik etmektedir.

İş süreçlerinin dijitalleştirilmesi, bilgi teknolojileri liderlerinin, kaynakları kullanma ve iş değeri yaratma verimliliğini artıran bilgi teknolojileri operasyonları elde etmelerine yardımcı olmaktadır. Bilgi teknolojileri liderleri, iş operasyonlarını ve verimliliğini optimize etmek için dijital dönüşüm programları başlatmıştır (Nambisan, Lyytinen, Majchrzak ve Song, 2017). Dijital liderler işletme giderlerini azaltmak ve iş operasyonlarının bütünlüğünü ve kalitesini iyileştirmek için iş süreçlerini tamamen dijitalleştirmiştir. İş süreçlerinin başarılı bir şekilde dijitalleştirilmesini sağlamak için fiyat ve kaliteyi dengeleyerek, maliyet optimizasyonunun yalnızca operasyonlarla ilgili olmadığını, aynı zamanda müşteri deneyimiyle de ilgili olduğunu ve bu da müşterilerin işletmeye ulaşmak için karşılaşılabilecekleri tüm engelleri ortadan kaldırmak anlamına geldiği belirtilmektedir (Nambisan ve diğerleri, 2017).

Araştırmacılar iş hedeflerine ulaşmak için çeşitli sistem türlerini (insanlar, süreçler ve teknolojiler) içeren dijital çözümlerin sonuçlarını anlamak ve yorumlamak için genel sistem teorisinden faydalanmışlardır (Loosemore ve Cheung, 2015). Leonardi ve diğerlerine (2016) göre, genel sistem teorisi, örgütsel hedeflerin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamak için birlikte çalışan bireyler, sosyal etkileşimler ve teknolojilerle örgütsel sistemlere odaklanır. Mevcut çalışmanın amacı, iş süreçlerini dijitalleştirmek için dijital stratejileri keşfetmektir ve genel sistem teorisi, bu çalışmanın bulgularını anlamak için uygundur. Çünkü ortaya çıkan teknolojileri ve toplumu bütünsel bir sistem olarak ve örgütsel hedeflere ulaşmak için teknolojik stratejiler üzerinde çalışmaya odaklanılmıştır (Ceric, 2015).

Teknolojilerin uygulanması ve manuel süreçlerin karmaşıklığı artık stratejik iş hedeflerini destekleyemez duruma gelmiştir (Loosemore ve Cheung, 2015). Ayrıca, farklı dijital stratejiler geliştirmek ve kurumsal hedeflere ulaşmak için dijital çözümleri yönetmek gerekli hale gelmiştir (Drack, 2015).

### **1.3.1. Dijital Liderlik ile Alakalı Kavramlar**

#### **1.3.1.1. Yapay Zekâ (Artificial intelligence (AI)):**

Yapay zekâ, cihazların eylemleri, süreçleri ve eğilimleri öğrenmek, açıklamak ve tahmin etmek için verilere erişmesine, bunları birleştirmesine ve kullanmasına izin veren farklı programlama algoritmalarının yeteneğidir (Segars, 2018).

#### **1.3.1.2. Bulut Bilişim:**

Bulut bilişim, altyapı, yazılım, uygulamalar ve platformlar gibi hızlı bir şekilde tedarik edilebilen ve kullanılabilen platformlar gibi paylaşılan bir yapılandırılabilir bilgi işlem yetenekleri havuzuna isteğe bağlı ağ erişimi sağlayarak hızlı bir şekilde genişletmek ve ölçeklendirmek için esnek bilgi işlem yetenekleri sağlayan dijital çözümdür, minimum yönetim çabası veya bulut sağlayıcı etkileşimi ile piyasaya sürülmüştür (Califf, Sarker, Sarker ve Skilton, 2016).

#### **1.3.1.3. Dijital Ustalar:**

Dijital ustalar, dijital yeteneklerini ve dijital liderliğini başarıyla geliştiren ve işlerini dijital olarak dönüştürülmemiş kuruluşlardan %26 daha kârlı olacak şekilde başarılı bir şekilde dönüştüren kuruluşları ifade eder (Schwertner, 2017).

#### **1.3.1.4. Dijital Platformlar:**

Dijital platformlar, kodsuz veya düşük kodlu yetenekler aracılığıyla yeni uygulamalar geliştirmek için farklı taraflar arasındaki müteakip bağlantılar ve etkileşimler için temeller sağlayan ortamları ifade eder (Sia, Soh ve Weill, 2016).

#### **1.3.1.5. Dijital Çözümler:**

Dijital çözümler; sosyal medya, mobil teknolojiler, analitik, bulut bilişim ve nesnelerin interneti anlamına gelir (Sebastian ve diğerleri, 2017).

#### **1.3.1.6. Dijital Strateji:**

Dijital strateji, yapay zekâ ve nesnelerin interneti gibi 7 dijital teknolojinin sağladığı iş süreçlerini ve iş modellerini yenileyerek işi farklı yapmanın taktik ve vizyonudur (Westerman, 2018).

### **1.3.1.7. Dijital Dönüşüm:**

Dijital dönüşüm, dijital çözümlerin sağladığı müşteri deneyimi, operasyonel iş süreçleri ve iş modellerindeki organizasyonel değişimdir (Schwertner, 2017).

### **1.3.1.8. Nesnelerin İnterneti (IoT):**

IoT, gerçek zamanlı veri toplama ve kontrol sağlamak için ağlar arası cihazlar, bağlı cihazlar veya akıllı cihazlar olarak bilinen araçlar ve radyo frekansı tanımlama, sensörler ve ağ bağlantısı gibi çeşitli giriş ve çıkış cihazlarına sahip ürünler sürecidir. (Kotarba, 2018).

## **1.4. Stratejik Liderlikten Dijital Stratejik Liderliğe**

Dijital liderlik, bir şirketin dijital varlıklarının iş hedeflerine ulaşmak için stratejilerin yoğun olarak kullanımınıdır. Dijital liderlik, klasik liderlikten farklıdır çünkü dijital liderlik, dijital inovasyon yönetimi anlamına gelir (Nambisan ve diğerleri, 2017). Dijital inovasyon yönetimi, iş süreçlerini dijitalleştirmek için inovasyon sürecinde dijital çözümlerin uygulanmasıdır.

Bilgi teknolojileri liderleri iş süreçlerini dijitalleştirmek için dijital stratejiler uyguladıklarında elde edilen yeni süreçler, ürünler ve iş modelleri ile dijital çözümler ortaya çıkmakta ve bunları kullanarak daha hızlı yenilik yapılmaktadır (Nambisan ve diğerleri, 2017). Çünkü dijital teknolojiler, fikirlerin hızlı bir şekilde oluşturulmasını, yasallaştırılmasını, değiştirilmesini ve tekrarlanan deneme ve uygulama döngüleri yoluyla yeniden hayata geçirilmesini sağlar. Bu nedenle, dijital liderlik becerilerine sahip bilgi teknolojileri liderleri, sürdürülebilir operasyonlar, rekabet avantajı ve çevik organizasyon ile sonuçlanan iş süreçlerini dijitalleştirebilirler. Dijital liderlik, dijital çözümlerin organizasyona getireceği ve fayda sağlayabileceği değişikliklerle ilgilenir (Hess, Matt, Benlian ve Wiesböck, 2016). Dijital liderlik becerilerine sahip olmayan BT liderleri, genellikle farklı seçeneklere sahip olamamakta ve dijital dönüşüm çabalarında dikkate almaları gereken unsurlar konusunda sorun yaşamaktadır (Hess ve diğerleri, 2016). BT liderleri, dijital liderlik becerileri geliştirerek herhangi bir dijital dönüşüm çabasını kaçırma riskini azaltmalıdır. Ayrıca BT liderlerinin, dikkate almaları gereken farklı seçenekleri ve unsurları belirleyerek kuruluşlarının dijital dönüşüm stratejilerini formüle etmeleri gerekir. Dijital liderlik, çalışanların işbirliği yapmasına ve fikirlerini paylaşmasına izin vermek, dijital çözümleri denemek için güvenli bir ortam yaratmak, çalışanları farklı düşünmeye teşvik etmek ve dijital bir vizyon sağlamak için kritik öneme sahiptir (Gupta, 2018).

Dijital vizyonun ne anlama geldiğini açıklamak da çok önemlidir, çünkü birçok BT lideri, dijital bir vizyonun eski bir teknolojiyi veya aracı yeni bir modern olanla değiştirdiğini varsayacaktır ki durum böyle değildir (Kane, Palmer, Phillips, Kiron ve Buckley, 2015). Dijital vizyon, iş süreçlerini gözden geçirmek, müşteri deneyimini yeniden tasarlamak ve iş modellerini yeniden icat etmekle ilgilidir (Gupta, 2018).

BT liderleri, dijital bir vizyon oluşturamadıkları için genellikle iş sürecini dijitalleştirmek için dijital stratejiler formüle etmekte başarısız olmaktadır. Kane ve diğerleri (2015), BT liderlerinin dijital bir vizyon oluşturmada başarılı olmaları için, iş sürecini dijitalleştirebilmek için değerli, nadir, mükemmel ve ikamesi olmayan stratejik varlıklarını belirlemeleri gerekmektedir. Dijital liderlik, iş süreçlerinin dijitalleşmesini teşvik eder ve yönlendirir (Kostić, 2018). Güçlü dijital liderlik, BT liderlerinin yeni dijital fırsatlar önermesini ve iş adamlarını etkileşime geçmeye teşvik etmesini sağlamıştır.

Dijital liderliğin BT liderleri ve strateji liderleri arasında paylaşılan bir anlayışa olanak tanıdığını ve bu da BT liderlerinin iş süreçlerini dijitalleştirmek için dijital stratejileri ifade etmelerini desteklediğini belirtilmektedir. Dijital liderlik, BT liderlerinin daha hızlı yürütmelerine, yeni dijital bilgiler edinmelerine, çapraz eğitimleri teşvik etmelerine ve dijital dönüşüm girişimlerini yönlendirmek için dijital olarak etkinleştirilmiş daha fazla uzmanı işe almalarına olanak sağlamıştır (Gbangou ve Rusu, 2016).

Dijital liderlik yalnızca dijital hızlandırıcılar, dijital uyumlulaştırıcılar ve dijital pazarlamacılarla ilgili değildir, dijital liderlik, dijital dönüşüm bağımlılıklarını ele alma ve meydana gelebilecek herhangi bir karmaşıklıkta yönetme yeteneklerini içerir (Bathallath, Smedberg ve Kjellin, 2016). Bu nedenle BT liderleri, iş sürecinin dijitalleştirilmesinin karşılıklı bağımlılıklarını yönetebilecekleri çerçevelere bağlı kalabilmelidir.

Ajjan, Kumar ve Subramaniam (2016) dijital dönüşüm karşılıklı bağımlılıkları ve karmaşıklığın yönetilmesi, iş süreçlerinde ve organizasyon yapısında değişikliklere ihtiyaç duyduğunu vurgulamıştır. Bu nedenle BT liderleri, karşılıklı bağımlılıkları kontrol etmek ve organizasyonel değişiklikleri yönetmek için dönüşüm girişimlerini ve iş sürecinin dijitalleşmesini paralel olarak yürütmelidir.

Dijital dönüşüm için stratejik değişim liderliği, değişen zamanlarda başarılı olma becerilerini kazanarak kurumsal dönüşümü yönlendirmek isteyen deneyimli yöneticiler ve liderler içindir. Dijital dönüşüm için gerekli

olan dört temel alanda strateji kullanan dijital liderlerin önemi ortaya çıkmaktadır. Bunlar;

- Dijital Çağ: Teknolojinin ve yeni paradigmaların oyunun kurallarını nasıl yeniden tanımladığını keşfederek dijital bozulmayı ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır.
- Liderliğin Değişen Doğası: Dijital dönüşüm sırasında başarıyı tanımlayan organizasyonel dinamiklerin öğrenilmesi ve yönetilmesidir.
- Strateji: Dijital dünyada sürdürülebilir rekabet avantajı yaratan seçimleri, koşulları ve yetenekler stratejilerin önemini göstermektedir.
- Dönüşüm Yol Haritası: Ölçülebilir sonuçlar veren uygulamalı bir dijital dönüşüm planı geliştirilmesi ve devreye alınması önemlidir.

### **Sonuç**

Dijital çağda işletme yöneticilerinin karşılaştığı önde gelen zorlukları belirlenmesi ve eleştirel bir şekilde tartışılmasının amaçlandığı bu çalışmada liderlik kavramının zaman ve bağlamsal şartlar içinde maruz kaldığı değişimle ortaya çıkan güncel liderlik türleri kapsamlı olarak açıklanmıştır. Stratejik değişim liderliğindeki temel kavramlar ve çerçeveler hakkında ayrıntılı bilgi verilmiş ve stratejinin operasyonel sınırlar ve iş süreçleri üzerindeki etkisini değerlendirilmiştir. Stratejik kör noktalar, liderin işlerini geliştirmeleri gereken devrim niteliğindeki değişiklikleri anlamaya hazır olmadığı gerçeğine atıfta bulunur. Bu bakımdan gelişmelere ve değişimlere gereği için tepki vermeyen ve iş süreçlerini, uygulamalarını ve stratejilerini dönüşüme uydurmayan yöneticilerin başarılı olması ve etkin sonuçlar ortaya çıkartması beklenemez.

Dijital liderlikten yoksun işletmeler, teknoloji planları olmadan satın alma yapmaktadır ve yeni teknolojik araçlarla ne yapacağını bilmeyen personele sahiptir (Bakır, 2015). İşletmelerin uzun ömürlülüğünü sağlamak için iyi düşünülmüş ve iletilmiş bir teknoloji planına sahip olması çok önemlidir. Bu değişim stratejik liderlerin dijital liderliği ile başlamaktadır. Lider ve liderlik çalışmaları için bütünleşmesi gereken kavramlar olarak literatürde yerini almaya başlamıştır. Bu çalışmada kavramsal olarak açıklanan ifadelerin kuramsal boyutta temelleri vurgulanmış ve kavramdan kurama ve geleceğe doğru bir ilerleme planı kapsamında çalışma hazırlanmıştır. Dijital dönüşüm sürecinde hem stratejiyi hem de dijitalleşmeyi ve gereğini bütünleştiren liderlik çalışmalarının ve liderlerin başarılı ve önemli olduğu sonucuna varılmıştır. Başarılı organizasyon liderlerinin, güçlü

bir vizyon oluşturmak, yeni iş yapma biçimlerini benimsemek, çalışanları değişim için hizalamak ve harekete geçirmek için teknolojinin ve bilimin sunduğu imkânları ve gelişmeleri stratejilerine dahil etmesi, dijitalleşme ve teknolojinin sunduğu gelişmeleri, ilgili çalışma sonuçlarını ve mevcut literatürü yakından takip etmesi ve gelişmelerin gerisinde kalınmaması önerilmektedir. Sonuç olarak, stratejik lider, teknoloji, net teknoloji hedefleri ve beklentileri iletir ve destekleyici ve olumlu ilişkileri teşvik ederek, teknoloji kullanımını destekleyen, teknolojiyle ilgili ortak bir vizyon yaratan, tüm çalışanların teknoloji kullanımı anlayışını geliştirmek için çeşitli gelişim fırsatları sağlayan ve destekleyen işbirliği yoluyla teknoloji entegrasyonunu destekleyen, liderlik kapasitesini geliştiren bir örgüt kültürünü teşvik ederek dijital liderlik davranışlarını sergilediği söylenebilir.

## Kaynakça

- Acuña, M. I. G. (2014). *Emergence of Strategic Direction, Organizational Structure and Employee Integration: A Framework for the Dialectic Organization*. [Doctoral dissertation]. Massachusetts Institute of Technology, Sloan School of Management.
- Ajjan, H., Kumar, R. L. ve Subramaniam, C. (2016). Information technology portfolio management implementation: A case study. *Journal of Enterprise Information Management*, 29(6), 841-859.
- Ansoff, H. I. (1979). *Strategic management*. London, England: Macmillan
- Appiah-Adu, K. ve Aming, S. (2016). Strategic thinking and economic development: the case of a developing country. Appiah-Adu, K. and Bawumia, M. (Ed.) *Key Determinants of National Development: Historical Perspective and Implication for Developing Economies* (s.1-10). Routledge, London.
- Arvidsson, V., Holmstrom, J. ve Lyytinen, K. (2014). Information systems use as strategy practice: A multi-dimensional view of strategic information system implementation and use. *Journal of Strategic Information Systems*, 23 (Information Systems Strategy-as-Practice), 45-61.
- Browning, J. W. (2013). *Leading at the strategic level in an uncertain world*. Dwight D. Eisenhower School for National Security and Resource Strategy, National Defense University. Washington D.C.: NDU Press.
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: can it be a source of sustained competitive advantage? *Academy of Management Review*, 11(3), 656- 665.
- Bathallath, S., Smedberg, Å. ve Kjellin, H. (2016). Project interdependency management in IT/IS project portfolios: From a systems perspective. *Procedia Computer Science*, 100, 928-934.
- Califf, C. B., Sarker, S., Sarker, S. ve Skilton, M. (2016). The role and value of a cloud service partner. *MIS Quarterly Executive*, 15, 231-242.
- Carlyle, T. (2001). *On heroes, hero worship, and the heroic in history*. London, England: Electric Book Co.
- Ceric, A. (2015). Bringing together evaluation and management of ICT value: A systems theory approach. *The Electronic Journal of Information Systems Evaluation*, 18, 19-35.
- Collin, J., Hiekkänen, K., Korhonen, J.J., Halén, M., Itälä, T., Helenius, M., (2015). *IT leadership in transition the impact of digitalization on Finnish organizations*. Research rapport, Aalto University. Department of Computer Science.
- Drack, M. (2015). Ludwig von Bertalanffy's organismic view on the theory of evolution. *Journal of Experimental Zoology Part B: Molecular and Developmental Evolution*, 324, 77-90
- Donnelly, T. W. (2006). Knowledge Management and the strategic leader. *Journal of Knowledge Management*, 14(4), 62-87.



- El Sawy, O. A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. ve Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15, 141-166.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. ve Welch, M. (2015). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *Sloan Management Review*, 1-13.
- Franken, A., Edwards, C. ve Lambert, R. (2009). Executing strategic change: Understanding the critical management elements that lead to success. *California Management Review*, 51(3), 49-73.
- Gavetti, G. (2011). The new psychology of strategic leadership, *Harvard Business Review*, July-August, s. 118-25.
- Gbangou, L. P. D. ve Rusu, L. (2016). Factors hindering business-IT alignment in the banking sector of a developing country. *Procedia Computer Science*, 100, 280-288.
- Graetz, F. (2012). Strategic thinking versus strategic planning: towards understanding the complementarities, *Management Decision*, 40(5), 456-62.
- Goldman, E.F., Scott, A.R. ve Follman, J. (2015). Organizational practices to develop strategic thinking, *Journal of Strategy and Management*, 8 (2), 155-75.
- Guillot, W. M. (2003). Strategic Leadership. *Air & Space Power Journal*, 17(4), 67-75.
- Gupta, S. (2018). *Driving Digital Strategy: A Guide to Reimagining Your Business*. Boston, MA: Harvard Business Press.
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1989). Strategic intent. *Harvard Business Review*, 89, 63-76.
- Hamel, G. ve Prahalad, C. K. (1993). Strategy as stretch and leverage. *Harvard Business Review*, 71(2), 75-84.
- Hitt, M., Ireland, R. D. ve Hoskisson, R. (2007). *Strategic management: Concepts and cases*. Cengage Learning.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A. ve Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Ireland, R. D. ve Hitt, M. A. (1999). Achieving and maintaining strategic competitiveness in the 21st century: The role of strategic leadership. *The Academy of Management Executive*, 13(1), 43-57.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. ve Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 14, 1-25.
- Kostić, Z. (2018). Innovations and digital transformation as a competition catalyst. *Ekonomika*, 64(1), 13-23.
- Kotarba, M. (2018). Digital transformation of business models. *Foundations of Management*, 10(1), 123-142.

- Leonardi, P. M., Bailey, D. E., Diniz, E. H., Sholler, D. ve Nardi, B. (2016). Multiplex appropriation in complex systems implementation: The case of Brazil's correspondent banking system. *MIS Quarterly*, 40, 461-474.
- Loosemore, M. ve Cheung, E. (2015). Implementing systems thinking to manage risk in public, private partnership projects. *International Journal of Project Management*, 33, 1325-1334. doi: 10.1016/j.ijproman.2015.02.005.
- McLeod, R. (2007). *Leading for a purpose-Managerial leadership and strategic performance in public organizations*. Victoria University of Wellington Institute of Policy Studies Working Paper 07/02
- Mintzberg, H. (1994). The rise and fall of strategic planning, *Harvard Business Review*, January-February, 107-14.
- Morrill, R. L. (2007). *Strategic Leadership - Integrating Strategy and Leadership in Colleges and Universities*. New York: Rowman & Littlefield Publishers, Inc.
- Nambisan, S., Lyytinen, K., Majchrzak, A. ve Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in the digital world. *MIS Quarterly*, 41, 223-238. doi:10.25300/misq/2017/41:1.03
- Nuntamanop, P., Kauranen, I. ve Igel, B. (2013). A new model of strategic thinking competency, *Journal of Strategy and Management*, 6 (3), 242-64.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G. ve Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, 16, 197-213.
- Segars, A. H. (2018). Seven technologies remaking the world. *MIT Sloan Management Review*, 58,1-21.
- Sheninger, E. C. (2014). *Digital leadership: Changing technology for change-savvy school leaders*. Thousand Oaks, CA: Corwin.
- Sia, K. S., Soh, C. ve Weill, P. (2016). How DBS bank pursued a digital business strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15, 105-121
- Stigter, M. ve Cooper, C.L. (2015). *Solving the Strategy Delusion: Mobilizing people and realizing distinctive strategies*. London: Palgrave.
- Quong, T. ve Walker, A. (2010). Seven principles of strategic leadership. *International Studies in Educational Administration* (Commonwealth Council for Educational Administration & Management (CCEAM)), 38(1).
- Vanderslice, G. (2015). *Strategic optimization of organizaional learning 'ba' and tacit knowledge sharing behavior in knowledge intensive organizations*. [Doctoral dissertation]. Alliant International University, Alliant School of Management and California School of Professional Psychology, San Diego.
- Vera, D. ve Crossan, M. (2004). Strategic leadership and organizational learning. *Academy of Management Review*, 29(2), 222-240.
- Westerman, G. (2018). Your company doesn't need a digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-5.