

Research Article | Araştırma Makalesi

Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma

Edip Örucü
İtir Hasırcı

Prof. Dr., Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, eorucu@bandirma.edu.tr, [0000-0002-3301-7496](https://orcid.org/0000-0002-3301-7496)

Doktor Adayı, Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi, itir8686@gmail.com, [0000-0002-5449-2640](https://orcid.org/0000-0002-5449-2640)

Corresponding author/Sorumlu yazar: İtir Hasırcı ✉ itir8686@gmail.com

Öz

Bu araştırmanın amacı güncelliği yakalayan, her zaman yeniliğin izinde olan dijital liderliğin ve farklılıklara önem veren, hata yapmaktan korkmayan, örgüt iklimini ön planda tutan kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini belirlemektir. Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde ve ilçelerinde çalışan 1830 banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Bandırma ilçesinde ve Balıkesir il merkezinde bulunan bankalardan seçilen 507 personel oluşturmaktadır. Elde edilen verilerle, frekans analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi, keşfedici faktör analizi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan çoklu regresyon analizinin sonucuna göre dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip oldukları tespit edilmiştir. Çoklu regresyon analizinin sonucunda örneklem dâhilindeki bankalarda çalışanların dijital yetenekleri üzerinde en etkili liderlik modelinin kapsayıcı liderlik olduğu görülmüş, dijital liderliğinde en az kapsayıcı liderlik kadar dijitalleşme çağında hızlı dönüşüm yaşayan bankalar için önem arz ettiği belirtilmiş ve gelişimi için öneriler verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Kapsayıcı Liderlik, Çalışanların Dijital Yetenekleri, Banka **JEL Kodları:** M12

The impact of digital leadership and inclusive leadership on employees' digital capabilities: A research on the banking sector

Abstract

The purpose of this research is to determine the impact of digital leadership that keeps up to date, always on the trail of innovation, and inclusive leadership that attaches importance to differences, is not afraid of making mistakes, and prioritizes the organizational climate on the digital capabilities of employees. The population of the research consists of 1830 bank personnel working in Balıkesir province and its districts. The sample of the research consists of 507 personnel selected from banks in Bandırma district and Balıkesir city center. Frequency analysis, reliability analysis, normality test, exploratory factor analysis, correlation analysis, and multiple regression analysis were performed with the data obtained. According to the multiple regression analysis results, it was determined that digital leadership and inclusive leadership have a significant and positive effect on the digital capabilities of employees. As a result of the multiple regression analysis, it was seen that the most effective leadership model on the digital capabilities of the employees in the banks in the sample was inclusive leadership; it was stated that digital leadership is at least as important as inclusive leadership for banks experiencing a rapid transformation in the age of digitalization and suggestions was given for its development.

Keywords: Digital Leadership, Inclusive Leadership, Employees' Digital Capabilities, Bank **JEL Codes:** M12

Extended Summary

Individuals with digital leadership qualifications need to know that all employees have certain roles so that the organization they work for can prove itself in the future and share responsibilities with active participation in order to take action to create this environment. Increases in technological development have led banks to cooperate with the digital world, and all information obtained on the internet has become necessary to be stored, processed, and stored. Digital leaders who enjoy working with their teammates around common goals, embrace the common values of the organization and define their common vision are as important for increasing the digital capabilities of their employees as inclusive leaders who give importance to the integrative organizational climate and act with their team. The new leadership format that develops with digital transformation is united around an inspiring, non-judgmental, autonomous, human-oriented approach and the awareness that organizational efficiency

How to cite this article / Bu makaleye atıf vermek için:

Örucü, E., & Hasırcı, İ. (2024). Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *KOCATEPEİİBFD*, 26(1), 136-151. <https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1382671>

and performance can be achieved with the motivation of the employees. In the future, the banking sector will move away from traditional methods and begin to carry out its activities entirely through digital channels. Inclusive leaders influence and empower team members for the betterment of all, without causing negative effects on both individuals and specific groups. The aim in this regard is to enable individuals to express themselves towards a common goal and vision. Inclusive leaders, who reject the idea that certain groups within the organization should not take part in the decision-making process, argue that these groups will minimize the potential of the organization and the talents and creativity of employees. It is necessary to understand how strong and important digital capabilities are in the workforce in organizations and to help employees identify and close the current gaps in this regard. This situation is as important as the productivity of employees within the organization, their performance, and their comfort in their private lives. Providing new technological opportunities in the organization they work in so that they can do their jobs in different ways will also make them feel safe. Employees with advanced digital capabilities also increase their self-confidence over time. Organizations are never afraid to take risks and try and make mistakes for the development of digital capabilities.

Therefore, the fact that suggestions will be made stating that digital leadership practices in the banks included in the sample in this research will increase the digital capabilities of employees as much as inclusive leadership increases the importance of the research. The main justification of the study is that there are no research examples in the literature that include all three variables together and that suggestions will be offered to increase digital leadership practices in the banks within the sample. The fact that it is the first study in the domestic and foreign literature to examine the interactions of research variables together makes this research different from others. The population of the research consists of 1830 bank personnel working in Balıkesir province and its districts. The sample of the research consists of 507 personnel selected from banks in Bandırma district and Balıkesir city center. Frequency analysis, reliability analysis, normality test, exploratory factor analysis, correlation analysis, and multiple regression analysis were performed with the data obtained. According to the multiple regression analysis results, it was determined that digital leadership and inclusive leadership have a significant and positive effect on the digital capabilities of employees. As a result of the multiple regression analysis, it was seen that the most effective leadership model on the digital capabilities of the employees in the banks in the sample was inclusive leadership. It was stated that digital leadership is at least as important as inclusive leadership for banks experiencing rapid transformation in the age of digitalization, and suggestions were given for its development.

Giriş

Dijital dönüşüm kavramıyla birlikte son yıllarda ivme kazanmaya başlayan dijital liderlik, örgütlerin dijital ortamlarda veya dijitalleşme ile ilgili geçmişe sahip liderler vasıtasıyla yönetilmesi anlamına gelmektedir. Dijital liderler, yetenekleri aracılığıyla dijital çağın gereklerine en başarılı şekilde yanıt verebilmekte, gelecek odaklı hareket etmekte, takım arkadaşlarını teşvik etmekte, kalıplaşmış uygulamaların ötesine geçerek, empati sahibi olmak mecburiyetindedirler (Abbasov ve Tolay, 2021, s. 60). Teknoloji ile dijital liderler, iş modelleri, insanlar, yapı, süreçler gibi örgütsel boyutlara dahil olmalı, bu boyutlardan biri eksik olduğunda dijital dönüşüm faaliyetlerinin gerçekleşmeyeceğini bilmelidirler (Özmen vd., 2020, s. 58). İşlemlerini en az maliyetle ve en kısa sürede gerçekleştirmeyi amaçlayan bankalar, müşteri memnuniyetini ve güvenini de ön planda tutarak, dijital bankacılığa yönelmeye başlamışlardır. Müşterilerden banka personeline kadar uzanan süreci kapsayan dijitalleşme, kullanılan ürünlerin sunduğu faydalar ile hızlı işleyiş ve verimlilik gibi katkıları da bulunduğu için önem arz etmektedir (Chatterjee vd., 2023, s. 2). Teknolojik devrimde yaşanan yükselmeler, bankaları dijital dünya ile iş birliği yapmaya yönlendirmiş, internet ortamında elde edilen tüm bilgilerin saklanması, işlenmesi ve depolanmasına gerek duyulmuştur. Takım arkadaşlarıyla birlikte ortak hedefler etrafında çalışmaktan keyif alan, örgütün ortak değerlerine sahip çıkan, ortak vizyonunun tanımını yapan dijital liderler, en az bütünleştirici örgüt iklimine önem veren, ekibiyle hareket eden kapsayıcı liderler kadar çalışanların dijital yeteneklerinin yükselmesi için önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm ile gelişen yeni liderlik formatı ilham veren, yargılamayan, özerklik tanıyan, insan odaklı bir anlayış etrafından birleşmekte, örgüt verimliliğinin ve performansının çalışanın motivasyonu ile sağlanabileceğinin bilincine varmaktadır. İlerleyen zamanlarda bankacılık sektörü, faaliyetlerini geleneksel yollardan uzaklaşarak, tamamen dijital mecralar aracılığıyla gerçekleştirmeye başlayacaktır. Fiziksel lokasyonların dışında dijital ekosisteme dönüş yapması beklenen bankalar, yer ve zaman belirtmeden müşterinin ihtiyaç duyduğu ortamlarda faaliyetler sunacaktır. Araştırmada yüksek kalitede ve karşılıklılık normu çerçevesinde lider-üye etkileşimini konu edinen sosyal mübadele kuramı çerçevesinde hipotezler oluşturulmuştur (Kerse ve Karabey, 2017). Bu amaçla kavramsal yazın taraması gerçekleştirilmiş, yapılan literatür taraması ile değişkenler arası geçmiş araştırmalara, değişkenlerle en çok ilişkilendirilen başlıklara ve sonuçlarına değinilmiştir. Araştırmanın son bölümü yöntem ve bulgular kısmına ayrılmıştır. Dolayısıyla bu araştırmada örneklem dâhilinde bulunan bankalarda dijital liderlik uygulamalarının da kapsayıcı liderlik kadar çalışanların dijital yeteneklerini arttıracaklarını ifade eden öneriler sunulacak olması araştırmanın önemini arttırmaktadır. Literatürde üç değişkenin birlikte yer aldığı araştırma örneğinin olmaması ve örneklem dâhilindeki bankalarda dijital liderlik uygulamalarını arttıracak öneriler sunulacak olması çalışmanın temel gerekçesini oluşturmaktadır. Araştırma değişkenlerinin çok yeni ve güncel olması nedeniyle aralarındaki ilişkinin yeterince araştırılmamış olmasına yol açtığı düşünülmektedir. Yerli ve yabancı literatürde araştırma değişkenlerinin etkileşimlerinin birlikte incelendiği ilk çalışma olması, bu Özü ve Hasırcı (2024).

araştırmayı diğerlerinden farklı kılmaktadır.

Önceki çalışmalar incelendiğinde dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisine ilişkin literatürde önemli bir boşluk olduğu görülmektedir. El Sawy vd. (2020) araştırmasında dijital liderlik ile çalışanların dijital yetenekleri arasında anlamlı bir ilişki olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca Aramburu vd. (2021) dijital yeteneğin örgütler için sürdürülebilir rekabet avantajlarının önemli bir kaynağı olduğunu savunmaktadır. Vladić vd. (2015) ise kapsayıcı liderliğin çalışanların inovasyon yeteneklerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Literatürdeki bu araştırmalardan hareketle, dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin çalışanlarının dijital yeteneklerini etkileyebileceği öngörülmektedir. Literatürdeki mevcut boşluğu doldurmak için, bankacılık sektörü bağlamında, dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini ölçmek için bu araştırma hazırlanmıştır. Bu ifadelerden durumdan yola çıkarak araştırmamız için şu sorular sorulmaktadır: a) Bankalarda dijital liderliğin sürdürülebilirlik çerçevesinde çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkileri nelerdir? b) Bankalarda kapsayıcı liderliğin sürdürülebilirlik çerçevesinde çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkileri nelerdir?

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Bankacılık Sektöründe Dijital Liderlik

Liderler örgütlerde kültürel değişimi hareketlendiren ve ilham veren en önemli rolü üstlenmektedir. Bu sebeple kendileri de bu dönüşüme hazır olmak mecburiyetindedirler. Dolayısıyla dijital liderlerin, buldukları her yerde internet bağlantısına sahip olan, teknolojiyi ve mobil cihazları amacına uygun olarak kişiselleştiren, iletişimlerini mobil uygulamalar üzerinden gerçekleştiren bireyler oldukları söylenebilir (Shin vd., 2023, s. 22). Liderlik, bir kişinin diğer insanları veya grupları etkileme, teşvik etme, davet etme, yönlendirme, hareket etme, Guntoro'ya paralel olarak Maulidiyah, bir liderin, örgütsel hedeflere ulaşmak için başkalarını etkileme yeteneğine sahip olan kişi olduğunu belirtmektedir. Yöneticinin görevlerini düzgün bir şekilde yerine getirmesi durumunda örgütün amaçlarına ulaşması oldukça mümkündür. Dolayısıyla çalışanlarının davranışlarını etkileme yeteneğine sahip etkili bir lider, örgütün ihtiyaç duyduğu asıl lider olarak görülmektedir (Turyadi, 2023). Dijital çağda bu liderlerin sahip olması gereken özellikler arasında öncelikle değişimin temsilcisi olmaları gerektiği yer almaktadır. Dijital liderler, risk alabilen, becerikli, risklerin neticelerinden ders çıkarabilen, örgüt içi değişimler haricinde kendi içlerinde de değişimi yönetme becerisine sahip olan bireylerdir. Dijital liderler, en iyi veri kaynaklarının yalnızca dış kaynaklardan değil kendi takım arkadaşlarının içinden gelebileceğinin farkındadırlar. Bu nedenle kendi takım arkadaşlarına güven duymakta ve müşterilerini de ön planda tutmaktadırlar. Geleneksel liderlik kavramını bir kenara bırakan dijital liderler hem kendi örgütleri için hem de buldukları sektör için en etkili unsurları belirlemeli, müşterilerin yaşadığı olası problemleri deneyimlemeli veya örgütün temsilcileri aracılığıyla bilgi sahibi olmalıdırlar. Dijital liderlik vasıflarına sahip bireylerin, görev yaptıkları örgütün gelecekte kendini kanıtlayabilmesi için tüm çalışanların belirli rollere sahip olduğunu bilmesi, bu ortamı yaratıp, harekete geçebilmek için, aktif katılım ile sorumlulukları paylaşması gerekmektedir.

Güce dayalı bir otorite yerine insana önem veren, iş birliği ve güveni ön planda tutan, kendi kendilerini organize etme yeteneğine sahip dijital liderler, stratejiler geliştirme, yeni modeller yaratma, yeni ve farklı bakış açıları olan bireylerle çalışma, farklı teknolojiler aracılığıyla örgütlerini değişimlere adapte edebilmektedirler. Hem örgüt mimarisini hem de dijital araçların tasarımını görebilme yeteneğine sahip dijital liderler, dijital yetenekleri aracılığıyla yeni ve farklı tasarımları stratejik olarak etkin hale getirebilirler. Böylece yeni fırsatları tespit edebilme ve uygulama yetenekleri oluşmakta, dijital teknolojiler sayesinde işlerini büyütmektedirler (Chatterjee vd., 2023, s. 2). Dijital liderler, dijital dönüşüm için örgütün tamamını kapsayan bir strateji belirlerler. Belirlenen bu strateji tutarlı, planlı bir şekilde gerçekleştirildiğinde örgütün tüm kademelerinde yenilenme sağlanabilir. Geleneksel liderlik anlayışında örgüt içerisinde her şeyi bilen ekip üyesi lider iken, dijital liderler bu durumun aksine devamlı öğrenmeyi talep eden ekip üyeleriyle çağı yakalamak için gayret etmektedirler. Dijital liderler daha işbirlikçidir ve bu işbirlikçi güç kolektif bir örgüt yapısında en üst düzeye çıkarılabilir. Genellikle bilgi paylaşımında oldukça şeffaf olan dijital liderler, zaman yaratıp, gerekli kaynakları tedarik ederek takım arkadaşlarının ilerlemesi için fırsatlar yaratabilirler. Dijital liderler, gerektiğinde kişiselleştirilmiş koçluğun yanı sıra anında geri bildirim sağlayabilirler. Ayrıca, müşterilere ve iş gereksinimlerindeki değişikliklere daha duyarlı olabilmek için bir örgüt içinde yeni bilgi teknolojilerinin nasıl kullanılabileceğini sürekli olarak araştırıp ve değerlendirirler (Kıyak ve Bozkurt, 2020).

Dijital liderler hem gerçek hem de sanal çalışma grupları oluşturarak, örgütsel kaynakları takip ve tahsis eden, ana görevi dışında iş için yeni yollar bulma yeteneğine sahip, yenilikçi yapıdadırlar (Mansour ve Qazi, 2023, s. 50). En önemli vazifeleri arasında iş süreçlerini daha çevik ve esnek hale getirmek için örgüt içerisinde dijital değişime eşlik eden bir yönetim tarzı yaratmak bulunmaktadır (Hanandeh vd., 2023, s. 579). Örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerindeki başarılarını veya başarısızlıklarını belirleyen dijital liderlerin dijital yetkinliklerini devamlı olarak ilerletmesi ve bunları örgüt çalışanları ile paylaşması önem arz etmektedir. Örgüt çalışanlarının çalışma şekillerine destek olan bu bireyler, iş süreçlerinde devrim niteliğinde neticeler yaratabilirler (Abidin, 2023, ss. 1-2). Kârlılığın artışına ve örgütlerin olağanüstü başarı kazanmalarına imkân tanıyan dijital liderler birey ve müşteri odaklı stratejiler belirleyen, tutarlı faaliyetleri ana hatlarıyla ifade eden, veri odaklı analizi tercih eden bireylerdir (Amelda vd., 2021, s.

13). Dijital liderlerin en önemli özellikleri arasında, örgütün tümünde dijital becerileri geliştirmek, örgütte bulunan tüm liderlerle dijital teknolojiyi test edip, yerleştirebilmeleri için yetki ve bütçe sağlamak, programların ve projelerinin tamamının kullanılıp, araştırılması için kullanıcı ihtiyaçları belirleyerek, ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına yönelik geri bildirimler vermek yer almaktadır (Sağbaş ve Erdoğan, 2022, s. 18). Dijital liderliğin çalışan performansını iyileştirmedeki rolü; dijital rol modelliği yaparak, liderlik etmeyi, inovasyon kültürü oluşturmayı, iş birliğini teşvik etmeyi, dijital kaynaklara erişim sağlamayı, geri bildirim sağlamayı ve performanslarını izleyerek, çalışanların dijital yeteneklerini geliştirmeyi içermektedir. Dijital liderlerin temel rollerinden biri çalışanların dijital becerilerini geliştirmektir. Çalışanların dijitalle ilgili beceriler edinmelerine yardımcı olmak için eğitimler düzenlemek ve dijital eğitim kaynakları temin etmek dijital liderlerin görevleri arasında yer almaktadır. Bu yalnızca bireysel performansı artırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin dijitalleşen dünya düzeninde güncel kalmalarına da yardımcı olur (Turyadi, 2023, ss. 1673-1674). Dijital liderler hem yapay zekâ analizlerinin hem de üretkenlik uygulamalarının desteklediği çevik iş ortamları yaratma çabası içerisindedirler. Bu ortamların amacı daha yüksek performansı çekmesi ve iş gören alımına da katkı sağlamasıdır. Etkili ve yetkin bir iş gücünün oluşumunu destekleyen, çalışma ortamının daha çeşitli ve kapsayıcı olmasını sağlayan dijital liderler, uzun vadede dayanıklı örgüt modellerinin oluşuma da katkı sağlamaktadırlar (Munir vd., 2023, s. 2019). Bu nedenle dijital dönüşüm uygulamalarını bir seferlik bir proje olarak değerlendirmeyen dijital liderler, sürekli açık düşünce yapısını benimsemekte, değişikliklere uyum sağlanabilmesi için örgüt kültürünün tümünün değişimine imkân tanımakta, örgüt içerisinde dijital temel yaratabilmek adına yapılacak yatırımlarda operasyonel zorluklarla ilgili kararlar alınırken, örgütün verilerinden faydalanma konusunda uzman bir tutum sergilemektedirler.

1.2. Bankacılık Sektöründe Kapsayıcı Liderlik

Kapsayıcı liderlik kavramı, örgütlerde liderlerin astlarını işlere dâhil etmesi ve başarılarını takdir etmesi olarak ifade edilmektedir. Takipçileriyle etkileşimlere açık, erişilebilir, takım çalışmalarına yatkın, geri bildirim sağlayan, çalışanlarıyla birlikte iş yapan, çalışanın örgütün bir parçası olduğunu düşünen ve kendi bireyselliklerinin de farkında olan kapsayıcı liderler, dijital teknoloji ile örgütlerin bilişim sınırlarının ötesine doğru ilerlemelerine yardımcı olmakta hem bireysel hem de kitlesel dönüşüme katkı sağlamaktadırlar. Dijital dönüşüm bireylerin gereksinimlerinin etkili ve verimli halde karşılanması için iş yapış metotlarını değiştirmekte, yeni şartlara en hızlı şekilde uyum sağlayarak, beklentilerin doğru yönetilmesi için çabalamaktadır (Vakira vd., 2023, s. 825). Çeviklik gerektiren bir faaliyet olan dijital dönüşümün sağladığı avantajları değerlendirerek, örgüt performansını arttırmak, değişimi yönetebilmek ile mümkün olmaktadır. Değişim sürecinden en çok etki alan ve yeniliklere hızla uyum gösteren çalışanlar ile örgütler, gelecekte rekabet dünyasında yerini alarak, kurumsal değişim fırsatı elde edecek, yeni nesil liderlik kavramı ile tanışacaklardır (Yasin vd., 2023: 602). Kapsayıcı liderler, örgüt ile ilgili sorunlu noktalardan bilgi toplamakta, farklılıklar üzerinde diyalog kurarak, proaktif bakış açılarından girdi talep etmektedir. Bu liderler, örgüt içerisindeki bazı çalışanların farklılıklarının tüm örgüt tarafından kabul edilmesini istemekte, tutarlı adımlarla bu konunun üzerinde durulması gerektiğini belirtmektedirler. Örgüt içerisinde yaşanan diyaloglarda tespit edilen sorunlu noktalar ile çözüm politikası geliştirmeyi savunan kapsayıcı liderler, yeni hedefler belirlemeyi, yeni politikaları benimsemeyi ve yeni yetenekleri işe almayı savunmaktadırlar. Saygıyı ve empatiyi ilişkilerinin merkezinde tutan kapsayıcı liderler, çeşitliliği yalnızca sosyal bir olgu olarak tanımlamamakta, heterojen ekiplerin de örgütün iş ile ilgili sonuçları üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini belirtmektedir. Kurumsal kimliğin himayesinde kalmadan, bireysel kimliğiyle de hareket edebilen liderler, karar alırken tecrübeyi, vizyonu ve büyük veriyi harmanlayarak hareket ederler (Ashikali vd., 2021, s. 506). Kapsayıcı liderlik, çalışanların yaratıcılık düzeylerini açıklamak için ortaya çıkan bir liderlik tarzı olarak kabul edilmektedir. Kapsayıcı bir lider, takipçilerini farklı görevleri yaratıcı bir şekilde tamamlamaya teşvik eden kişidir. Bu liderler, takipçilerinin işyerinde yaratıcı yeteneklerini geliştirmeleri için gerekli desteği sağlar. Bunun yanı sıra kapsayıcı liderlerin takipçilerini yaratıcı görevlere daha fazla katılmaya teşvik etmesi ve güçlendirmesi beklenir. Son olarak, kapsayıcı liderler, takipçilerine kişisel destek sağlar ve bu, takipçilerin yaratıcı yeteneklerini geliştirmeleri için de oldukça önemlidir. Kapsayıcı liderlik kavramı ilk olarak, bir örgütün her seviyesindeki takipçilerin katkısını takdir etmenin bir liderin sorumluluğu olduğunu öne süren Nembhard ve Edmondson (2006) tarafından yapılan çalışmada ortaya atılmıştır. Hollander özellikle kapsayıcı bir liderin, takipçilerle karşılıklı ilişkiye dayalı ortak bir vizyonu teşvik ederek bir örgüt için kazan-kazan durumu yarattığını savunmaktadır. Daha spesifik olarak incelendiğinde kapsayıcı liderliğin, takipçilerin hatalarını tolere ettiği ve onlara destek ve rehberlik sağlayarak teşvik ettiği belirtilmektedir. Bu durum, kapsayıcı bir liderin yalnızca takipçilerin hatalarını tolere etmekle kalmayıp aynı zamanda bir görevin yaratıcı bir şekilde nasıl yerine getirileceğine ilişkin alternatif görüşlerini de dinlediğini öne süren Qi vd. (2019) tarafından yapılan çalışmada da görülmektedir. Bu nedenle, diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında kapsayıcı bir liderin, bir örgütte açıklığı, aidiyeti, karşılıklı bağımlılığı ve her şeyden önce kapsayıcılığı teşvik ettiği ifade edilebilir.

Örgütler zaman içerisinde iç yapılarını ve kültürlerini gelişen ve değişen çağın ruhuna uyumlu hale getirmeye çabalamaktadırlar. Sıkı ast üst ilişkilerinin yerini iletişim ve fikir özgürlüğünün aldığı örgütleri yetenekli çalışanlar özellikle tercih etmektedirler. Bu tercihin sebebi kapsayıcı liderlik uygulamalarının yer aldığı örgütlerde çalışanların daha verimli çalışmaları ve yapıcı eleştirileri dikkate alarak, örgütün geleceğine katkıda bulunmaları, kriz odaklı çözümlere odaklanmayı tercih etmeleridir. Aidiyet duygusunun artması ile tüm örgüt üyeleri örgütün geleceği için çaba harcamaktadırlar. Güç hiyerarşisinin yerini alan kapsayıcı liderler, farklı

kişilik özelliklerini, farklı bakış açılarını, farklı düşünce yapılarını dikkate almakta ve bunları iş yeri kültürüne dönüştürmektedirler. Bu sayede çağın anlayışına ve değişen iş dünyasına uyum sağlamaktadırlar. Çalışanlarının fikirlerini dinleme konusunda aktif olan liderler, onların katkılarını ve görüşlerini teşvik eden kapsayıcı liderliği yansıtmaktadırlar. Carmeli vd. (2010) göre kapsayıcı liderler, "takipçileriyle etkileşimlerinde açıklık, erişilebilirlik ve ulaşılabilirlik sergileyen" kişilerdir. Çalışanların fikirlerinin gerçekten değerlendirildiğine dair inançlarını geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bunlar arasında açıklık, liderlerin çalışanlarının bakış açılarına değer verdiğini, onları karar alma sürecine katılmaya davet ettiğini ve sorunları ele alırken onları yeni bakış açıları ve yenilikçi teknikler kullanmaya teşvik ettiğini ifade etmektedir. Kullanılabilirlik, yöneticilerin çalışanlara iş yerinde sorunlarla karşılaştıklarında yardımcı olacakları anlamına gelmektedir. Erişilebilirlik ise bir liderin astlarının gereksinimlerine dikkat etmesi ve onlarla yakın ilişki kurma kapasitesini ifade etmektedir (Choi vd., 2015). Dolayısıyla kapsayıcı bir lider, diğer liderlik tarzlarının aksine, çalışanların tavsiyelerini ele alma konusunda daha donanımlıdır ve onların fikirlerini dinlemeye daha açıktır. Kapsayıcı bir liderlik tarzı, liderler, örgütler, paydaşlar ve genel olarak toplum için birçok avantaj barındırır. Ancak kapsayıcı liderlik yalnızca bir slogan olamaz. Kapsayıcı liderliğin meyvelerini tam anlamıyla toplamak için örgütlerin çalışma şekillerini değiştirmeleri ve yeni bir duruş benimsemeleri gerekmektedir. Bunun tüm örgüt genelinde anlaşılması ve takdir edilmesi de oldukça önemlidir. Dijital çağdaki en önemli zorluklardan biri sürekli bilgi akışıdır. Liderlerin bilinçli kararlar verebilmek için büyük miktarda veriyi incelemesi gerekmektedir. Etkili liderler, pazar trendleri, müşteri tercihleri ve çalışan performansı hakkında bilgi edinmek için gelişmiş analiz araçlarını kullanarak veriye dayalı karar almayı benimsemelidirler. Verilerden yararlanarak örgütlerini ileriye taşıyacak stratejik kararlar almalıdırlar (Rayner, 2009). Ayrıca dijital çağ örgütlerde iş birliği kavramını da yeniden dile getirmektedir. Sanal ekipler, uzaktan çalışma ve çevrimiçi iletişim araçları, örgütlerin küresel yetenek havuzundan yararlanmasına olanak tanımaktadır. Ancak farklı zaman dilimleri ve farklı kültürlerdeki çeşitli ekipleri yönetmek, güçlü liderlik becerilerini gerektirmektedir. Kapsayıcı liderler, fiziksel mesafeye rağmen ekip üyeleri arasında aidiyet ve dostluk duygusunu geliştirme yeteneğine sahiptirler. Olumlu bir örgüt kültürü yapısı oluşturmak, açık iletişimi teşvik etmek ve iş birliğini sağlamak bu bağlamda çok önemlidir. Dijital çağda kapsayıcı liderlik, teknik yeterlilik ve stratejik vizyonun kombinasyonunu gerektirmektedir (Jules, 2023). Aşırı bilgi yüklemesi, uzaktan iş birliği, siber güvenlik tehditleri ve gelişen müşteri beklentilerinin zorluklarının üstesinden gelebilen kapsayıcı liderler, dijital ortamın sunduğu geniş fırsatlardan yararlanmak için önemli bir konuma sahiptirler. Dolayısıyla örgütler, dijital teknolojileri benimseyerek ve inovasyon kültürünü teşvik ederek, vizyon sahibi kapsayıcı liderlerin rehberliğinde dijital çağda başarılı olabilirler.

Örgütler günümüz şartlarında beklentiler bakımından birbirinden ayrırmakta, farklı demografik özellikleri taşıyan çalışanları bünyesinde barındırmaktadırlar. Bu durumda örgütler, iş gücünde yaşanan çeşitliliği yönetemediklerinde çok kültürlü ortamların yönetiminde de zorlanacaklardır. Kapsayıcılık kavramı da bu doğrultuda iş gücünde yaşanan çeşitliliği yönetebilmek için liderlerin sahip olduğu önemli bir özellik olarak görülmektedir. Dolayısıyla kapsayıcı liderler, kendi tercihlerinin bilincinde olan, çalışma arkadaşlarının farklılıklarını bir avantaj olarak gören, bu farklılıkları yetenek ve tecrübe olarak değerlendiren, hedeflere tüm ekip arkadaşlarıyla odaklanan kişilerdir (Thabet vd., 2023, s. 49). Kapsayıcı liderlerin en bilinen özellikleri arasında, örgütü bütünleştirmeleri, açık iletişim kurmaları, hataları kabul etmeleri, çeşitliliğe değer vermeleri, örgüt içi farklı fikirleri değerlendirmeleri, önyargılardan uzak halde kişisel gelişimin önünü açmaları, geri bildirim alıp-vermeleri, ekip halinde hareket edebilmenin önemine inanmaları, sürekli öğrenmeyi ve değişimi desteklemeleri yer almaktadır. Günümüzde etkili bir lider olabilmenin en önemli şartlarından biri olarak görülen kapsayıcılığın, iş gören bağlılığı, hevesli iş gören, örgüt performansında artış, inovatif düşünceler gibi olumlu karşılıkları bulunmaktadır. Örgütler kapsayıcı liderler ile çalışanlarının farklı fikirlerine cevap vermekte, olası hataları öğrenme aracına dönüştürmekte, çalışanlara yetki vererek, yatay kültürler arasında köprü inşa etmekte, daha fazla insanı ve farklı durumları entegre etmektedirler (Gül ve Çakıcı, 2021, s. 326).

Kapsayıcı liderler hem bireyler hem de belirli gruplar üzerinde olumsuz yanımlara mahal vermeden, tümünün iyileştirilmesi için takım çalışanlarını etkileyerek, güçlendirir. Bu hususta hedeflenen, bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda ve vizyonla kendilerini ortaya koyabilmelerine imkân tanımadır. Örgüt içerisinde belirli grupların karar alma sürecinde yer almaması fikrini reddeden kapsayıcı liderler, bu grupların örgütün potansiyelini, çalışanların yeteneklerini ve yaratıcılıklarını en aza indireceğini savunmaktadırlar. Liderin kapsayıcılığı ile ortak ekip kimliğinde yükselme gerçekleşmekte, olası statü farklılıkları da azalmaktadır. Farklı bireylerin dünya görüşlerini anlamaya çabalayan, belirsizliklerle barışık, açık fikirli, mevcut normları değiştirme cesaretine sahip, iş dünyasında çeşitliliğin ön planda olduğu noktaları görebilen, kültürel farklılıklar hususunda bilinçli olan, farklı kültürlerle iletişim sağlayan hem kişisel hem de kültürel çeşitliliğe saygı gösterebilen kapsayıcı liderler, örgütlerin iş dünyasında uyum sağlama olasılıklarını ve farklı gruplara hitap edebilme imkânlarını arttırmaktadır. Örgütler sürekli bir değişim döngüsünden geçerken, dünya da değişmekte olan iş yapısına, iş gören yapısına uyum sağlamaya çalışmakta ve bu nedenle de bütünleştirici ve kapsayıcı yaklaşıma her zaman gereksinim duymaktadırlar (Shabeer vd., 2023, s. 502). Bu sebeple örgütlerin çevik olması ve daha yenilikçi sonuçlar elde edebilmesi için takım çalışanlarının çeşitliliğini arttırması, liderlerin kapsayıcı tutumlarının gelişimi için eğitim olanaklarının sağlanması, kapsayıcı kurum kültürünün benimsenmesi önem arz etmektedir.

1.3. Bankacılık Sektöründe Çalışanların Dijital Yetenekleri

Dijital yetenek Buckingham (2017) tarafından bireylerin teknoloji odaklı ortamlarda bilgi alabilmek için etkili bir şekilde çalışmalarını sağlayan becerileri olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca dijital yeteneğe sahip bir çalışanın, ilgili ve yetkili çevrimiçi kaynaktan gelen bilgileri eleştirel bir şekilde değerlendirebilen ve kullanabilen kişi olduğunu bilinmektedir (Elekwachi vd., 2022). Bir çalışanın dijital çağda yetkin bir şekilde rekabet edebilmesi için ihtiyaç duyduğu belirli yetenekler mevcuttur. Bunlar ileri veri işleme becerileri, çevrimiçi iletişim becerileri ve bulut bilişim becerileri şeklinde ifade edilebilir. Bu yeteneklerde birincisi olarak ifade edilen veri işleme, temel olarak yazılıma giren tüm verilerin, en yararlı bilgileri filtrelemek için senkronize edilmesi anlamını taşımaktadır (Kane, 2017). Bu, herhangi bir örgüt için çok önemli bir görev olarak görülmektedir çünkü daha sonra kullanmak üzere en alakalı içeriğin çıkarılmasına yardımcı olmaktadır. Aynı zamanda verinin kullanılabilir ve istenilen forma dönüştürülmesi anlamını da taşımaktadır. Bu dönüştürme veya işleme, önceden tanımlanmış bir işlem dizisi kullanılarak manuel veya otomatik olarak gerçekleştirilir. Çevrimiçi iletişim, çalışanların World Wide Web üzerinden iletişim kurabileceği farklı yolların sayısını ifade etmektedir. Bulut bilişim ise dışsallaştırılmış BT (Bilgi Teknolojisi) kaynaklarına ucuz ve kolay erişim sağlamak için popüler bir çözüm olarak ortaya çıkmıştır (Elekwachi vd., 2022). Örgütlerde işgücünde dijital yeteneklerin ne kadar güçlü olduğunu ve önem arz ettiğini anlamak, bu konudaki açıkları belirleyip, kapatılabilmek için çalışanlara yardım etmek gerekmektedir. Bu durum çalışanların örgüt içerisindeki üretkenlikleri, performansları, iş doyumları kadar yaşam doyumları için de önem taşımaktadır. Görev yaptıkları örgütte, işlerini farklı şekillerde yapabilmeleri için yeni teknoloji imkânlarının sunulması da kendilerini güvende hissetmelerini sağlayacaktır. Gelişmiş dijital yeteneklere sahip çalışanlarda zaman içerisinde özgüven artışı da gerçekleşmektedir. Örgütler dijital yeteneklerin gelişimi için risk almaktan, denemekten ve hata yapmaktan asla çekinmemelidirler. İşlerini teknoloji ile nasıl bir araya getirebileceklerini düşünmekte ve böylece hızlı sonuçlar elde etmekte olan örgütlerde girişimcilik anlayışı yüksek, sorumluluklarının ötesinde görev bilincine sahip çalışanlar bulunmaktadır (Shin vd., 2023, s. 23). Değer yaratmayan, iş ile ilgili süreçleri yalınlaştırmayan örgütler, ilerleyen aşamalarda teknolojideki değişimlere ayak uyduramamakta, rekabet avantajı elde edememektedirler. Dolayısıyla olası durumların yaşanmaması adına dijital teknoloji ve dijital yetenekleri bünyelerine katmaları ve bunları da karar alma süreçlerine dâhil etmeleri gerekmektedir (Proksch vd., 2021, s. 16).

Özellikle Covid-19 salgını döneminde çalışanlar ani bir şekilde uzaktan çalışmaya geçmiş, nerede ve nasıl çalıştıkları hususunda değişikliğe uğramışlardır. Bu durum da bireylerin ilk defa sanal iletişimi benimsemelerine vesile olmuş, çalışma arkadaşlarıyla kar sağlayıcı ve yapıcı bir şekilde çalışabilmeleri için işbirlikçi araçların ne denli önem arz ettiğini deneyimlemişlerdir. Zamanla işe alma, öğrenme, performans değerlendirme ve insan kaynakları yönetimi için de dijital iş birliğine dayanan çalışma teknikleri benimsenmeye başlamıştır. İş görenlerin dijital yeteneklerini arttırabilmek için bir diğer yol onlara yaratıcı yeteneklerini sunabilmeleri için özgürlük tanımaktır. Bu sayede iş birimleri arasında bulunan bağımlılıklar ortadan kalkmakta, iş görenin öz sorumluluğunda artış gerçekleşmekte, iletişim süreçleri kolaylaşmakta, banka içi uyum gelişim kazanmaktadır. İş görenlerin teşvik edilmesi, yeterli kaynakların temin edilmesi ve gerektiğinde karar yetkisinin tanınması, fikirlerini gerçekleştirebilmeleri ve bu fikirlerden sorumlu olmalarını sağlayacaktır (Rahmat vd., 2021, s. 2023). Bu sebeple çalışanları gelişimlerini özendirme adına bir projeye liderlik etme imkânı tanınması, bankanın farklı departmanlarında görev verilerek yeni bilgiler kazanma şansı sağlanması gerekmektedir.

Bankalarda dijitalleşme müşteri ile daha hızlı iletişim kurmak, daha verimli çalışmak ve daha yaratıcı olmak için sınırsız olanaklar sunmaktadır. Denenmiş yolu terk etmekten çekinmeyen, müşterilerin taleplerine en iyi ürünlerle cevap veren, ileri görüşlü ve yaratıcı çalışanlar örgütlerin dijital dönüşüm sürecini önemli ölçüde hızlandıran doğru yeteneklerdir. Bu nedenle örgütlerde öncelikle katı yapıların ortadan kaldırılması, önceden sınırları keskin şekilde çizilmiş alanların birleştirilmesi, gerektiğinde müşteri temas noktalarının güçlendirilerek, analiz edilmesi gerekmektedir (Heredia vd., 2022, s. 113). Örgütlerde çalışanların dijital yeteneklerinin arttırılması ve dijital yeteneğe sahip çalışanın işe alınabilmesi için bu kavramın çekici kılınması adına, bireylere yaratıcı olabilmeleri özgürlüğü tanınmalıdır. Devamında tespit edilen en yetenekli çalışanların teşvik edilmesi, onlara ihtiyaçları doğrultusunda kaynakların sağlanması, gerektiğinde karar alma yetkisinin verilmesi, fikirlerini gerçekleştirebilmeleri için imkân tanınması ve düzenli gelişim fırsatlarının sunulması çalışanlardan en iyi şekilde faydalanılmasına yardımcı olacaktır. Bankalar için yetenekli Z kuşağına ait nüfusu kendine çekebilmek de oldukça önemlidir. Genç çalışma adayları için bankacılık kariyerine yönelmek, eskisi kadar cazip olmadığı için yetenekli bireyler başka iş kollarına yönelmektedir. Bu durum bankacılık sektöründe yetenek arzının oldukça azalmasına, iş sürekliliği ve finansal risklerin oluşmasına sebep olmaktadır. Dolayısıyla bankaların çocukluk döneminden beri dijital cihazlara kolaylıkla ulaşan ve onları kullanan genç bireyleri kazanabilmek için klişelerini yıkararak, radikal ilerlemeler kaydetmeleri gerekmektedir (Zeike vd., 2019). Bu nedenle bankaların genç bireylerin yeteneklerine heyecan veren yeni çağ işi sunabileceklerinden ve kariyer hareketliliklerini gerçek zamanlı gelişim diyaloglarına dâhil edip etmediklerinden haberdar olmaları da önem arz etmektedir. Dijital dönüşüm sürecinden geçen ve hızla gelişim kaydeden bankacılık sektörünün özellikle Z kuşağındaki genç bireylere sunacağı imkânlar ve liderlerin bu hususta üstleneceği önemli görevler, yetenekli genç bireylerin bakış açılarının değişimini ve bankada kariyer yapmanın cazip olduğunu düşünmelerini sağlayacaktır.

2. Literatür Taraması

Literatürde değişkenlerin birlikte incelendiği araştırma örneğine rastlanılmamıştır. Değişkenlerin en çok ilişkilendirildiği başka değişkenler ile ilişkileri de bu çalışmada göz önünde bulundurulmuştur.

Dijital liderlik ile literatürde en çok ilişkilendirilen değişkenler arasında dijital işyeri, örgütsel performans, dijital iş birliği, dijital beceri, teknolojik beceri, inovasyon performansı, yenilikçi davranış eğilimleri, çalışan performansı, dijital dönüşüm yer almaktadır. Dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini Güney Kore’de bulunan bir firmanın 149 çalışanıyla yaptığı araştırmayla Shin vd. (2023) ele almıştır. Araştırma kapsamında yapılan analizlerin sonucunda dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Chatterjee vd. (2023) tarafından farklı örgütlerde çalışan 335 iş görenle yapılan çalışmada dijital işyeri, dijital liderlik ve örgütsel performans ilişkisi ele alınmıştır. Yapılan analizlerle dijital işyerinin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu görülmüş, bu etkiye de dijital liderliğin moderatör etkisi yaptığı belirlenmiştir. Dijital iş birliği, dijital başarı ve dijital liderlik ilişkisini Endonezya’da bulunan 32 firmanın 824 ofis çalışanıyla gerçekleştiren Saputra vd. (2021) dijital liderliğin ve dijital iş birliğinin işyerinde dijital başarıyı yükselttiği sonucuna ulaşmıştır. Karaköse vd. (2021) tarafından 89 öğretmenle yapılan çalışmada öğretmenlerin okul müdürlerinin dijital liderliğe ve teknolojik yeteneklere bakış açıları ele alınmıştır. Covid-19 dönemi üzerinden değerlendirilen bu çalışmada okul müdürlerinin dijital liderlik becerilerinin teknoloji kullanımı, yönetim becerileri ve bireysel beceriler olmak üzere üç başlık altında toplandığı görülmüştür. Okullarda dijital dönüşüm gerçekleşmesi için müdürlerin dijital liderlik becerilerini ve dijital öğrenme kültürünü ortaya koymaları gerektiği belirlenmiştir. Benitez vd. (2022) bir firmanın 117 çalışanıyla yaptıkları çalışmada dijital liderliğin firmanın inovasyon kapasitesini arttırdığını, bu ilişkide dijitalleştirme platformu yeteneğinin aracı role sahip olduğunu belirlemiştir. Erhan vd. (2022) Türkiye’de bulunan tekstil endüstrisi firmalarının 320 yöneticisiyle gerçekleştirdiği çalışmada dijital liderliğin inovatif davranış arttırdığı görülmüştür. Salam (2023) tarafından Lizbon’da bulunan bir firmanın 200 iş göreniyle yapılan çalışmada da dijital liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. ALfares ve Banikhaled (2022) tarafından Kuveyt’te bulunan hastanelerde çalışan 277 personelle yapılan çalışmada dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi ele alınmış, yapılan analizlerde dijital liderliğin çalışanın performansını yükselttiği görülmüştür. Azzam vd. (2022) tarafından Mısır’da bulunan bir firmanın 300 çalışanıyla yapılan çalışmada da dijital liderlik, çalışan performansı, öznel iyi oluş, iş motivasyonu ve dijital eğitim ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamıştır. Yapılan analizler, dijital liderlik, dijital eğitim, öznel iyi oluş değişkenlerinin çalışan performansını ve iş motivasyonunu arttırdığını belirtmektedir. Promsri (2019) ise 64 firma yöneticisiyle yaptığı çalışmada başarılı bir dijital dönüşüm için örgütlerin dijital liderlere ihtiyacı olduğu sonucuna ulaşmıştır. Hanandeh vd. (2023) Amman Belediyesi’nde çalışan 1008 üst düzey yöneticilerle dijital dönüşüm, dijital liderlik, girişimci motivasyon, iş süreci performansı ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamış, dijital liderlik, dijital dönüşüm ve girişimci motivasyon değişkenlerinin çalışanların iş süreci performansları üzerinde olumlu ve anlamlı etkilerinin olduğu sonucuna ulaşmıştır. Yusuf vd. (2023) çalışmasında da 765 kamu çalışanıyla dijital liderlik, dijital dönüşüm ve iş performanslarını ele alan bir çalışma hazırlamıştır. Araştırma analizlerinin sonucunda dijital liderliğin ve dijital dönüşümün çalışanların iş performanslarını anlamlı ve olumlu yönde etkilediği görülmüştür.

Literatürde kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri ile ilişkisini inceleyen araştırma örneği bulunmamaktadır. Çalışanların dijital yetenekleri ile ilişkilendirilen ve kapsayıcı liderliğin en çok ilişkilendirildiği değişkenler arasında çalışanın inovatif davranış eğilimleri, çalışanın psikolojik dayanıklılığı, destekleyici örgüt iklimi, psikolojik güçlendirme, çalışan yaratıcılığı, işten ayrılma niyeti, yeşil inovasyon, psikolojik sermaye, çalışan bağlılığı, iş performansı, işten ayrılma niyeti gibi değişkenler yer almaktadır. Krajnovic vd. (2023) tarafından 36 banka çalışanıyla hazırlanan çalışmada kapsayıcı liderliğin inovatif davranış eğilimlerini arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Xintian vd. (2023) 220 firma çalışanıyla hazırladıkları çalışmada kapsayıcı liderliğin çalışanların psikolojik dayanıklılıklarını arttırdığını ve destekleyici bir örgüt iklimi oluşmasına vesile olduklarını ifade etmiştir. Muhammed vd. (2021) Hayber-Pantunhva eyaletinde kamu sektöründe çalışan 276 kişiyle gerçekleştirdiği çalışmada kapsayıcı liderliğin kamu personelinin psikolojik dayanıklılığını arttırdığını belirtmiş, bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracı role sahip olduğunu ifade etmiştir. Fang vd. (2019) araştırmasında da kapsayıcı liderliğin çalışanların inovatif davranışlarını arttırdığını belirtmiş, bu ilişkide psikolojik sermayenin aracı role sahip olduğunu ifade etmiştir. Aslan (2019) Gaziantep ilindeki halı firmalarında çalışan 348 personelle kapsayıcı liderliği, inovatif davranış, örgütsel destek ilişkisini inceleyen bir çalışma hazırlamış, araştırmanın sonucunda kapsayıcı liderliğin inovatif davranış üzerindeki etkisinde örgütsel destek algısının kısmi aracılık rolünün olduğunu belirlemiştir. Shah vd. (2021) Pakistan’da bulunan bankalarda çalışan bireylerden topladığı 533 anketle kapsayıcı liderlik ve çalışan yaratıcılığı ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamıştır. Yapılan analizler kapsayıcı liderliğin çalışan yaratıcılığını arttırdığını belirtmektedir. Zhao vd. (2022) ise Çin’de bulunan farklı sektörlerde 32 firmanın 788 çalışanıyla hazırladığı çalışmada kapsayıcı liderliğin ve psikolojik güvenliğin çalışanların yaratıcılıklarını arttırdığını belirtmiştir. Vakira vd. (2023) 247 konaklama işletmesiyle çalışanlarla kapsayıcı liderlik, çalışan bağlılığı, psikolojik güvenlik ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamış, kapsayıcı liderliğin çalışan bağlılığını arttırdığını ve bu ilişkide psikolojik güvenliğin aracı etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Gül (2021) 136 sağlık personeli ve 350 akademik personelle iki farklı örneklem üzerinden kapsayıcı liderlik, iş performansı ve psikolojik güvenlik ilişkisini ele alan bir araştırma Örü ve Hasırcı (2024).

hazırlamıştır. Araştırmanın sonucunda kapsayıcı liderliğin iş performansı ve psikolojik güvenlik üzerinde olumlu ve anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Yasin vd. (2023) Pakistan'da bulunan bankalarda çalışan 322 gişe görevlisiyle kapsayıcı liderlik, işten ayrılma niyeti, takipçi-lider hedef uyumu ve örgütsel bağlılık ilişkisini inceleyen bir çalışma hazırlamış, kapsayıcı liderliğin takipçi-lider hedef uyumu, örgütsel bağlılık üzerinde olumlu anlamlı, işten ayrılma niyeti üzerinde negatif ve anlamlı etkisinin olduğunu belirlemiştir. Kapsayıcı liderlik kavramının literatürde çalışan sesliliği değişkeniyle de çok sayıda ilişkilendirildiği görülmektedir. Younas vd. (2023) İngiltere'de bulunan bir kargo firmasının 252 personeliyle kapsayıcı liderlik, çalışan sesliliği, psikolojik güçlendirme ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamıştır. Araştırmanın sonucunda kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliğini arttırdığı, bu ilişkide psikolojik güçlendirmenin aracılık etkisinin olduğu görülmüştür. Alang vd. (2022) ise Vietnam'da kamu sektörü çalışanları arasında hazırladığı araştırmada kapsayıcı liderliğin çalışan sesliliğini arttırdığı tespit etmiştir.

Dijital yetenek kavramı ile benzer nitelikte literatürde dijital başarılar, dijital okuryazarlık kavramları yer almaktadır. Bu kavramların dijital liderlik ve kapsayıcı liderlik ile ilişkilendirildiği araştırma örneklerinde ilki Saputra vd. (2021) tarafından Endonezya'da bulunan 32 firmanın 824 çalışanıyla gerçekleştirilmiştir. Saputra vd. (2021) araştırmasında dijital başarı ve dijital liderlik ilişkisini ele almış, dijital liderlerin örgütlerde dijital başarıları arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Abidin (2023) Tangerang şehrinde bulunan bir firmada çalışan 160 yöneticilerle dijital liderlik, dijital iş birliği ve dijital başarı ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamış, dijital liderliğin ve dijital iş birliğinin iş görenlerin dijital başarılarını arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Khoeroni vd. (2022) dijital liderlik ve dijital yetkinlik ilişkisini ele aldığı araştırmada, dijital liderlerin çalışanların dijital yetkinliklerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Sasmoko vd. (2019) Endonezya'da bulunan bir telekomünikasyon firmasının 88 çalışanıyla dijital liderlik ve inovasyon kapasitelerini ele alan bir çalışma hazırlamış, dijital liderlerin örgüt içerisinde çalışanların inovasyon kapasitelerini arttırdığı sonucuna ulaşmıştır. Borah vd. (2022) bir imalar firmasının 549 çalışanıyla hazırladıkları araştırmada benzer şekilde dijital liderlerin çalışanların inovasyon kapasitelerini arttırdığını belirlemiştir.

3. Araştırmanın Yöntemi

3.1. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

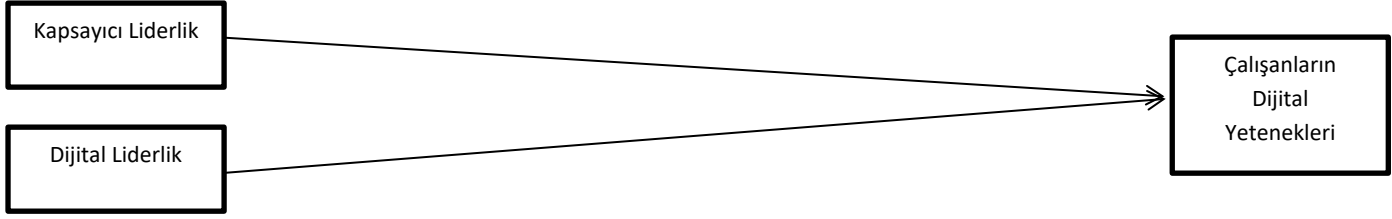
Bu araştırmanın amacı tüm takım arkadaşlarına değer veren, farklı özelliklere sahip olan çalışanların bu özelliklerine saygı duyan, değişik bakış açıları destekleyen, yeni fikirlerden beslenebilen, değerlendirmelerini önyargısız bir şekilde gerçekleştiren kapsayıcı liderin ve internet çağındaki hızlı gelişmeler karşısında daima güncel kalan, rakipleri ve yenilikleri sürekli takip eden dijital liderin banka çalışanlarının dijital yetenekleri üzerindeki etkilerini belirlemektir. Örgütlerde çalışanlar ve yönetim arası ilişkiler ele alındığında sosyal mübadele olgusu ön plana çıkmaktadır. Taraflar arası bir şeylerin alınması ve karşılığında bir şeyin verilmesi olarak tanımlanan mübadele, sunan ve sunulan kişilerin varlığı ve de etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre bireylerin karşılıklı davranışları ödül beklentisi ile güdülendiği için, çalışanlar ile yönetim arasında fayda-maliyet hesabı yapılmakta ve bu hususa göre davranışlar netleşmektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanları sergileyecekleri pozitif davranışlara yani maliyete karşılık kendilerine bazı getiriler yani faydalar elde etmek isteyeceklerdir (Yıldız, 2017, s. 109). Bu teori lider ve takipçilerinin karşılıklı beklentileri içerisindeki davranışlarını açıklamada yardımcı olmakta, liderlerin mevcut pozisyonları sebebiyle örgüt ve takipçileriyle etkileşim halinde bulunma zorunluluğuna dikkat çekerek, oluşan iletişimin yönünü tayin etmektedir. Shin vd. (2023) araştırmasında dijital liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri arasındaki ilişkiyi üst kademe teorisi ile ilişkilendirmektedir. Hambrick ve Mason'un üst kademe teorisine göre dijital liderlik araştırmaları, daha kapsamlı liderlik çalışmalarının bir alt kümesi olarak görülmektedir. Dijital lider, bir örgütün rekabet gücünü artırmak için planlamalarını yapmaktan, bu planları yürütmekten, örgütü değişime yöneltmekten sorumlu tutulmaktadır. Bu nedenle dijital liderler, takipçilerinin dijital yeteneklerini geliştirmeye ve dolayısıyla örgütsel performansı artırmaya yönelmektedirler. Lider olmak için resmi bir pozisyona sahip olmak veya yönetici olmak şart değildir. Bu perspektiften bakıldığında, dijital liderlerin örgütsel eğitim ve öğrenme yoluyla çalışanların dijital yeteneklerini geliştirdiği öngörülmektedir. Sonuç olarak, dijital becerilere sahip çalışanlar daha iyi performans sağlamak ve sürdürülebilir örgütler elde etmek için tüm örgüt üyeleriyle birlikte çalışmaktadırlar (Shin, 2023). Ayrıca dijital liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ilişkisinin kaynak tabanlı görüş teorisine de dayandığı ifade edilebilir. Örgütler, bilgi teknolojileri kapasitesinin yanı sıra inovasyon yeteneği gibi dinamik yetenekleri geliştirerek, çalışanlarının yeteneklerini, yaratıcılıklarını ve performanslarını geliştirmelerine olanak sağlayabilir. Dijital kültür terimi, internet ve teknolojinin in. Toplumda nasıl davrandığımızı, düşündüğümüzü ve iletişim kurduğumuzu ifade eder. Bunun arkasında yatan sebep, çalışanların dijital yeteneklerinin ve dijital organizasyon kültürünün sürdürülebilir dijital ortamlardaki rolünü bulmaktır (Chatterjee vd., 2023). Dijitalleşmenin nihai hedefi yalnızca operasyonel maliyetleri azaltmak değil, aynı zamanda bireyler, şirketler ve toplumlar için iş değerini artırmaktır. Dijitalleşme, işlerin yapılmasının yanı sıra müşteriye olağanüstü bir deneyim sunmanın yeni sürecidir. Bir liderin bilgi topluluğunun dönüşümüne katkısı ve teknolojideki uzmanlığı dijital liderlik yeteneğini tanımlamaktadır. Dijital liderlerin yeni gelişmelere ayak uydurma ve bilgiye karşı gerçek bir merak duyma yükümlülüğü vardır. Örgüt içi bilgi boşluklarını tespit edip, doldurabilmek de dijital lider için oldukça önemlidir. Lider-üye etkileşimi teorisi (LMX), bir lider ile astı arasındaki sosyal değişim ilişkisini ifade etmektedir. Liderlerin astlarıyla farklı kalitede ilişkiler geliştirdikleri ve bu ilişkilerin kalitesinin, (örneğin iş performansı, iş tatmini, iş görevlerinde yenilik ve örgütsel bağlılık gibi) astların işleriyle ilgili sonuçları etkileyebileceği ileri Örü ve Hasırcı (2024).

sürülmektedir (Wayne vd., 1997). Sosyal mübadele teorisi, üst kademe teorisi, lider-üye etkileşimi teorisi kapsamında oluşturulan araştırma hipotezleri aşağıda sunulmuştur;

H₁: Dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

H₂: Kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

Şekil 1: Araştırmanın Modeli



3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde ve ilçelerinde çalışan 1830 banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Bandırma ilçesinde ve Balıkesir il merkezinde bulunan bankalardan seçilen 507 personel oluşturmaktadır. Veriler anket tekniği ile elde edilmiştir. Örneklem seçiminde ana kütle içerisinde seçilen örnek kesiminin araştırmacıların yargıları doğrultusunda belirlediği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi şeklinde ifade edilen kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılacaktır (Haşiloğlu vd., 2015, s. 20). Araştırmanın örneklem sayısının evren sayısı ile uyumunu gösteren hesaplama aşağıda verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{1830}} = 317 \quad n_0 = \frac{1,96^2 \times 0,5^2}{0,05^2} = 384,1$$

3.3. Veri Toplama Araçları

Araştırmanın verileri anket formu aracılığı ile elde edilmiştir. Demografik soruların haricinde, üç ölçekte çalışanların ifadelerine katılım seviyeleri (1=Kesinlikle Katılmıyorum 5=Kesinlikle Katılıyorum) şeklindeki 5'li likert skalası ile ölçülmüştür. Anket formunda demografik sorular hariç toplam 16 ifade bulunmaktadır. Kapsayıcı liderliğin ölçümü için 2010 yılında Carmeli vd. tarafından geliştirilen, Sürücü ve Maslakçı (2021) tarafından Türkçe'ye çevrilen 9 ifade ölçek kullanılmıştır. Çalışanların dijital yeteneklerinin ölçümü için Proksch vd. (2021) tarafından geliştirilen, Shin vd. (2023) çalışmasında da kullanılan 5 ifade ölçekten faydalanılmıştır. Bu ölçeğin ifadelerinin çevirisi araştırmamızın yazarları tarafından gerçekleştirilmiştir. Dijital liderliğin ölçümü için, Ulutaş ve Arslan tarafından (2017) geliştirilen 6 ifade ölçek kullanılmıştır. Ölçeklerde ters ifade bulunmamaktadır. Katılımcıların demografik bilgilerinin tespiti için medeni durum, yaş ve eğitim bilgileri soruları yöneltilmiştir. Araştırma anketlerinin toplanabilmesi için Bandırma Onyedil Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 2023-8 toplantı nolu, 03/10/2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

3.4. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Tablo 1'de dijital liderlik, kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri değişkenleri için Cronbach's Alfa değerleri sunulmuştur.

Tablo 1: Güvenilirlik Analizi Değerleri

	Cronbach's Alfa	Örneklem Sayısı
Dijital Liderlik	0,848	507
Kapsayıcı Liderlik	0,902	507
Çalışanların Dijital Yetenekleri	0,798	507

Tablo 1'de verilen Cronbach's Alfa değerleri 0,70'ten büyük olduğu ölçeklerin güvenilir olduğu kabul edilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 2: Dijital Liderlik Ölçeğine Ait KFA Değerleri

	1
DL2	0,805
DL5	0,769
DL6	0,764
DL4	0,739
DL1	0,726
DL3	0,721

KMO Değeri= 0,880

Ki Kare Değeri= 1068.887

Df= 15

Sig.= ,000

Toplam Açıklanan Varyans= 56,909

Tablo 2’de dijital liderlik ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre tek faktörlü bir sonuç elde edilmiş, faktörlerin toplam varyansın %57’sini açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 3: Kapsayıcı Liderlik Ölçeğine Ait KFA Değerleri

	1
KL1	0,797
KL6	0,757
KL4	0,755
KL5	0,752
KL9	0,748
KL3	0,740
KL7	0,739
KL8	0,735
KL2	0,722
<i>KMO Değeri= 0,936</i>	
<i>Ki Kare Değeri= 2089,725</i>	
<i>Df= 36</i>	
<i>Sig.= ,000</i>	
<i>Toplam Açıklanan Varyans= 56,195</i>	

Tablo 3’te kapsayıcı liderlik ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre tek faktörlü bir sonuç elde edilmiş, faktörlerin toplam varyansın %56’sını açıkladığı belirlenmiştir.

Tablo 4: Çalışanların Dijital Yetenekleri Ölçeğine Ait KFA Değerleri

	1
ÇDY4	0,763
ÇDY2	0,742
ÇDY1	0,740
ÇDY3	0,738
ÇDY5	0,737
<i>KMO Değeri= 0,825</i>	
<i>Ki Kare Değeri= 671,621</i>	
<i>Df= 10</i>	
<i>Sig.= ,000</i>	
<i>Toplam Açıklanan Varyans= 55,372</i>	

Tablo 4’te çalışanların dijital yetenekleri ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre tek faktörlü bir sonuç elde edilmiş, faktörlerin toplam varyansın %55’ini açıkladığı belirlenmiştir.

4. Bulgular

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya ilişkin demografik bulgular Tablo 5’te sunulmuştur.

Tablo 5: Demografik Değerler

Değişken	Düzy	N	%
Cinsiyet	Kadın	253	49,9
	Erkek	254	50,1
Yaş	21-24	13	2,6
	25-28	64	12,6
	29-32	113	22,3
	33-36	201	39,6
	37 ve üzeri	116	22,9
Eğitim Durumu	Ön Lisans	25	4,9
	Lisans	266	52,5
	Yüksek Lisans	174	34,3
Medeni Durum	Doktora	42	8,3
	Evli	317	62,5
Toplam	Bekâr	197	37,5
		507	100,0

Tablo 5’te araştırmaya katılan banka personellerine ait demografik bulgular verilmiştir. Araştırmaya 253 kadın (%49,9) ve 254 erkek (%50,1) personelin katıldığı görülmüştür. Katılımcılardan 317 kişinin evli (%62,5) ve 190 kişinin bekâr (%37,5) olduğu, anketi cevaplayan kişilerin yaş aralığının çoğunlukla 201 kişi ile (%39,6) 33-36 yaş aralığında seyrettiği belirlenmiştir. Ayrıca ankete katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarının çoğunlukla 266 kişi ile (%52,5) lisans mezunu oldukları belirlenmiştir.

4.2. Normallik Testi

Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer alması verilerinin normal dağılım gösterdiği ve parametrik analizlerin uygulanabileceğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Dijital liderlik, kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ölçeklerine ilişkin basıklık ve çarpıklık değerleri Tablo 6'da sunulmuştur.

Tablo 6: Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

	Basıklık	Çarpıklık
Kapsayıcı Liderlik	-,458	-,921
Dijital Liderlik	-,587	-1,009
Çalışanların Dijital Yetenekleri	-,551	-,980

Tablo 6'da verilen basıklık ve çarpıklık değerleri -1,5 ile +1,5 arasında yer almakta ve normal dağılım göstermektedir.

4.3. Korelasyon Analizi

Dijital liderlik, kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri arasındaki korelasyon tablo 7'de sunulmuştur.

Tablo 7: Korelasyon Analizi Değerleri

	DL	KL	ÇDY
DL	1		
KL	0,786**	1	
ÇDY	0,741**	0,782**	1

Not: N= 507, **p < 0,01

Tablo 7'de verilen korelasyon analizi sonuçlarına göre dijital liderlikle kapsayıcı liderlik arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r(507): 0,786, p<0,05$), dijital liderlikle çalışanların dijital yetenekleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r(507): 0,741, p<0,05$), kapsayıcı liderlikle çalışanların dijital yetenekleri arasında pozitif ve anlamlı bir ilişki ($r(507): 0,782, p<0,05$) olduğu belirlenmiştir.

4.4. Dijital Liderlik ve Kapsayıcı Liderliğin Çalışanların Dijital Yetenekleri Üzerindeki Etkisi

Dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini belirten çoklu regresyon analizi sonuçları Tablo 8'de sunulmuştur.

Tablo 8: Regresyon Analizi Değerleri

Bağımlı Değişken	B	Standart Hata	β	t	p	Tolerans	VIF
Çalışanların Dijital Yetenekleri							
(Sabit)	,459						
1. Dijital Liderlik	,325	,041	,333	7,848	,000	,383	2,612
2. Kapsayıcı Liderlik	,511	,0	,521	12,283	,000	,383	2,612

Düzeltilmiş $R^2 = ,653$ | $R^2 = ,654$ F=475,343 | Tahmini Std. Hata= ,54320 | Anova(Anlamlılık)=,000

Tablo 8'de verilen regresyon analizinin sonucuna göre dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu ($\beta = ,325, p<0,001$) etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuca göre " H_1 : Dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir. Kapsayıcı liderliğin de çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu ($\beta = ,511, p<0,001$) etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuç ile " H_2 : Kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır." hipotezi kabul edilmiştir. R^2 değeri incelendiğinde bağımlı değişken çalışanların dijital yeteneklerindeki değişimin %65'inin bağımsız değişkenler (dijital liderlik, kapsayıcı liderlik) tarafından açıklandığı söylenebilir. VIF değerleri 10'dan küçük olduğu için (2,612) ve Tolerans değerleri ($1-R^2$) değerinden ($1-0,654=0,346$) büyük olduğu için çoklu eş doğrusallık probleminin olmadığı görülmektedir (Topal vd., 2010, s. 56).

Sonuç

Araştırma kapsamında yapılan çoklu regresyon analizinin sonucunda dijital liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiş ve H_1 hipotezi kabul edilmiştir. Elde edilen bu sonuç, Shin vd. (2023) tarafından Güney Kore'de bulunan bir firmanın 149 çalışanıyla yapılan araştırmanın sonucu ile benzer niteliktedir. Literatürde dijital liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ilişkisini ele alan bir diğer çalışma örneği bulunmamaktadır. Bu kapsamda araştırmamızın gelecekteki araştırmalar için yol gösterici nitelikte olacağı umulmaktadır. Dijital liderlik değişkeni literatürde çalışanların dijital yetenekleri değişkeni yerine dijital dönüşüm, çalışan performansı, çalışan kapasitesi gibi benzer değişkenlerle de ele alınmıştır. Hanandeh vd. (2023) tarafından yapılan araştırmada dijital liderlerin örgütlerde dijital dönüşüm sürecini hızlandırdığı belirlenmiştir. Turyadi vd. (2023) çalışmasında dijital liderin örgüt çalışanlarının performanslarını arttırdığı görülmüştür. Zam vd. (2023) tarafından yapılan araştırmanın sonucunda da dijital liderlerin çalışan performansını anlamlı ve olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir. Daniyanti vd. (2023) Hindistan'ın Madura şehrinde bulunan medikal estetik merkezinin 65 çalışanıyla yaptığı araştırmada da dijital liderliğin çalışan performansı artışı için önemli olduğunu belirtmiştir. Mollah vd. (2023) Güney Kore'de bulunan bir firmanın 173 çalışanıyla

yaptığı araştırmada dijital liderlerin çalışanların inovasyon teknolojileri yeteneğini arttırdığını belirlemiştir. Regresyon analizinin bir diğer sonucuna göre kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiş ve H₂ hipotezi kabul olmuştur. Literatürde kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ilişkisini ele alan bir araştırma örneği bulunmamaktadır. Ancak kapsayıcı liderlik kavramı genellikle inovasyon kapasitesi, çalışan bağlılığı, yenilikçi davranış gibi değişkenlerle birlikte incelenmektedir. Vladic vd. (2021) tarafından üst düzey yöneticiler ile yapılan araştırmada kapsayıcı liderliğin örgütün inovasyon kapasitesini ve çalışanın bağlılığını arttırdığı görülmüştür. Sürücü vd. (2023) tarafından Ankara’da bulunan bir telekomünikasyon firmasında çalışan 459 personelle yapılan çalışmada da kapsayıcı liderliğin çalışanların inovatif davranış eğilimlerini ve lider üye etkileşimlerini arttırdığı görülmüştür. Emmanuel (2020) tarafından Pakistan’da bulunan bir bankanın 281 personeliyle yapılan araştırmada da kapsayıcı liderliğin çalışanların yenilikçi davranış eğilimlerini arttırdığı belirlenmiştir. Zhang vd. (2023) ise kapsayıcı liderlik ve çalışanların inovatif davranışları arasındaki ilişkiyi ele almış, örgüt içi farklılıklara değer veren, çalışanların örgüt içerisindeki aidiyet algılarını kolaylaştıran kapsayıcı liderlerin inovatif davranış eğilimlerine de olumlu etkiler sağladığını belirtmiştir.

Yapılan regresyon analizinden hareketle söz konusu örnekleme oluşturan bankalarda kapsayıcı liderlerin dijital liderlerden daha fazla çalışanların dijital yetenekleri üzerinde etkisinin olduğu görülmektedir. Örneklem kapsamındaki banka şubelerinde, kendi önyargı ve tercihlerinin bilincinde olan, farklı yeteneklerden ve tecrübelerden faydalanan hem kurumsal hem de bireysel hedeflere birlikte odaklanan kapsayıcı liderliğin dijital liderlikten daha ön planda olduğu görülmektedir. Ancak örgütlerde iş süreçlerinin daha organize ve daha hızlı hale gelebilmesi için, teknolojinin yarattığı kolaylıklardan yararlanabilmek için bu süreçleri en iyi şekilde yürütebilecek dijital liderin desteğine de ihtiyaç bulunmaktadır. Dijital liderler, kendilerini her zaman geliştirmeye meyilli ve gelişimlerini de çalışanlarına aktarmaya istekli bireylerdir. Bu iki unsurun birlikte hareket etmesi bankalarda önem arz etmektedir. Çünkü dijital liderler bankalar arası yaşanan ve dijital dönüşüm ile kendini gösteren rekabet ortamında olmazsa olmaz olarak görülmektedir. Dijital liderler, çevikliğin, açıklığın ve yenilikçiliğin hâkim olduğu bir örgüt ortamı için en az geleneksel liderlik ve kapsayıcı liderlik kadar önem arz etmektedir. Dijital yetkinliklerini sürekli genişleten dijital liderler hem çalışanlarının güvenini kazanmaya hem de tüm örgütün dijital değişim girişimlerini ileriye taşımaya gayret göstermektedirler. Bu nedenle bankalarda çalışanlarının fikirlerine saygı duyan kapsayıcı liderler kadar onları ileriye taşımaya yardımcı olacak dijital liderlere de ihtiyaç duyulmaktadır. Dolayısıyla dijital liderliğin örneklem kapsamındaki bankalarda yaygınlaşması için bu liderleri kazanmak adına bazı girişimlerin faaliyete geçirilmesi gerekmektedir. Bu hususta örgütte dijital liderliğin kazanılması ve örgütsel performansın artırılması için eğitim ön planda tutulmalıdır. Dijital dönüşüme yön vermesi beklenen dijital liderlerin gelişimi için, görev yaptıkları örgütlerle birlikte çözüm üretip, yeni teknolojilere hâkim olmaları gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde çözüm sunabilecek bilgi teknolojileri uzmanının, teknolojinin yanı sıra örgütün operasyonları hakkında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sürekli ve hızlı değişim gösteren dünyanın dijital liderlerinin vizyoner olması, takım arkadaşlarına büyük fikirleri hayal edebilmeleri için fırsat sunmaları, dolayısıyla teknolojiyi ve işin özünü birleştirebilmeleri gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecini yöneten dijital liderlerin, örgütü modernize edecek yeni teknolojiler ve yöntemlere hâkim olmaları beklenmektedir. Bunun yanı sıra dijital liderlerin örgütün operasyonlarının işleyişi hakkında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Çalışma koşullarının oldukça güç olduğu, yüz yüze iletişimin ön planda olduğu bankacılık sektöründe personelin dijital liderlik özelliğini taşıyacak bireylerden beklentisi sabırlı, sahici, samimi olmaları, açık iletişim kurabilmeleri ve güven ortamına dayalı bir işleyişle ilerlemeleridir. Bunun yanı sıra dijital liderliğin örgüt içerisinde yaygınlaşması adına dijital araçları iyi kullanması, dijital dönüşüm sürecine destek vermesi ve çalışma yöntemlerini de bu doğrultuda değiştirmesi gerekmektedir. Dijital liderler, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde en uygun stratejileri belirlemekte ve örgütü dijital dünyada başarı şansına doğru yaklaştırmaktadırlar. Bu nedenle dijital lider olabilmek için bireylerin dijital ortamın zorluklarını anlamaları ve bu zorlukları aşabilmek için teknolojiyi en iyi şekilde yönetmeleri gerekmektedir. Dijital becerilere sahip liderler, çalışanlarını yaratıcı teknikleri benimsemeye teşvik ederek, motivasyonu ve üretkenliği artırabilirler. Dijitalleşme gerçek zamanlı olarak örgütlere daha hızlı iletişim kurmak, daha yaratıcı olmak ve daha verimli çalışmak için sınırsız imkanlar sunmaktadır. Bu nedenle örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini önemli ölçüde hızlandırabilecek doğru yetenekleri işe almaları önem arz etmektedir. Dijital yerlilerin tercih sebebi olabilmek için günlük örgütsel faaliyetlerin canlı tutulması, esnek ve sosyal medya bazlı bir örgüt ortamının sağlanması gerekmektedir.

Yeniliklere kolay ve en hızlı şekilde uyum sağlamak, değişim ile ilgili süreçleri yönetebilmek, sonuç olarak ilerleyebilmek, farklı fikir yapıları arasında geçiş yapabilmek yalnızca dijital liderler için değil, herkes için önemli yetkinlikler arasında yerini almıştır. Bu sebeple dijital liderlerden ani durumlara karşı hızlı bir şekilde uyum göstermeleri, en az olumsuz sonuçla bu durumlardan gerekli neticelere ulaşmaları umulmaktadır. Dijital liderlerin yanı sıra örgütlerin de tüm çalışanları dijital yetenekleri hususunda eğitmeleri ve yeni beceriler kazanabilmeleri için ilerleyen çağlara hazır hale getirmeleri beklenmektedir. Alan yazın incelendiğinde dijital liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri ile ilgili çok kısıtlı sayıda kaynak olduğu görülmektedir. Bu kavramları daha iyi tanımlayabilmek ve araştırma için ortaya konan kriterlere dayalı olarak daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Ayrıca değişkenlerin farklı disiplinlerle birlikte incelenmesi hem süreç içerisindeki etki alanlarını saptamak hem de ilerleyen zamanlarda yapılacak çalışmalar için önem arz etmektedir. Her araştırmada olduğu gibi bu araştırmanın da belirli kısıtları bulunmaktadır.

Araştırma yalnızca Balıkesir il merkezi ve Bandırma ilçesinde bulunan bankalarda çalışan personeller arasında gerçekleştirilmiştir. İlerleyen araştırmalarda daha geniş örnekleme ve farklı sektörlerde tekrarlanması literatüre katkı sağlayacaktır. Ayrıca dijital liderlik kavramını ilerletmek için çeşitli alanları ele alan daha fazla araştırma yapılması önemlidir. Örneğin, blockchain teknolojisinin liderliği nasıl etkilediği analiz edilebilir, dijital liderlik ile iklim değişikliği arasındaki bağlantı araştırılabilir ve liderlerde dijital becerilerin nasıl geliştirilebileceği değerlendirilebilir. Farklı durumlarda dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin daha iyi anlaşılması için yeni metodolojik yaklaşımların gerçekleştirilmesi de önemlidir. Farklı sektörler arasında yapılacak çalışmaların karşılaştırılması, kültürel ve bağlamsal farklılıkların çalışanların dijital yeteneklerini nasıl etkilediğine dair değerli bilgiler de sunabilir. Bu öneriler, içinde bulunduğumuz dijital dönüşüm çağında dijital liderliğin bilgisini ve pratik uygulamalarını zenginleştirmeye katkı sunacaktır. Dijital liderlik ve kapsayıcı liderlik kavramlarının örgütlerin yararı ve çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkileri kapsamında hazırlanan araştırmaların genişletilmesi anlaşılabilirliğe katkı sağlayacaktır. İlerleyen araştırmalarda dijital liderlik, kapsayıcı liderlik ve çalışanların dijital yetenekleri kavramlarıyla ilişkili çalışmaların sürdürülmesi, bankacılık sektöründe daha geniş örnekleme araştırmanın uygulanması, dijitalleşme yolunda ilerleyen farklı örgütlerin de örneklem olarak seçilmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Dijital liderliğin iş süreçlerine ve çalışanların dijital yeteneklerine olumlu katkısı olmasına rağmen örgütsel literatürde dijital liderlik üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Bu nedenle gelecekte dijital liderlik özellikleri ve stilleri üzerine daha fazla akademik çalışmaya ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda ölçülebilir dijital liderlik modellerinin geliştirilmesine yönelik yeni deneysel çalışmalar tasarlanmalıdır. Dijital liderliğin ve kapsayıcı liderliğin örgütlerde çalışanın dijital yetenekleri için önemine dikkat çeken bu araştırmanın da diğer araştırmacılara faydalı olabileceği umulmaktadır.



This research article has been licensed with Creative Commons Attribution - Non-Commercial 4.0 International License. Bu araştırma makalesi, Creative Commons Atıf - Gayri Ticari 4.0 Uluslararası Lisansı ile lisanslanmıştır.

Yazar Katkıları

Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağladıklarını beyan etmişlerdir.

Teşekkür Beyanı

Yazarlar teşekkür beyanında bulunmamışlardır.

Destek Beyanı

Yazarlar destek beyanında bulunmamışlardır.

Çıkar Çatışması

Yazarlar herhangi bir çıkar çatışması beyan etmemişlerdir.

Etik Beyanı

Yazarlar çalışma için herhangi Bandırma Onyediy Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 03/10/2023 tarihi ve 2023-8 numaralı kararla Etik Kurul Onayı alındığını beyan etmişlerdir.

Sorumlu Editörler

Prof. Dr. Cantürk Kayahan, Afyon Kocatepe Üniversitesi
Doç. Dr. Osman Uslu, Afyon Kocatepe Üniversitesi
Arş. Gör. Aykut Güryel, Afyon Kocatepe Üniversitesi

Kaynakça/References

- Abidin, A. Z. (2023). The influence of digital leadership and digital collaboration on the digital skill of manufacturing managers in Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1-8.
- Abbasov, A., & Tolay, E. B. R. U. (2021). Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi-Azerbaycan'da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma. *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(1), 59-74.
- Alang, T., Stanton, P., & Rose, M. (2022). Enhancing employee voice and inclusion through inclusive leadership in public sector organizations. *Public Personnel Management*, 51(3), 309-329.
- ALfares, M., & Banikhalel, M. (2022). The effect of digital leadership on Kuwaiti hospitals' employee performance. *Management Science Letters*, 12(4), 223-228.
- Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021). Does the digital marketing capability of Indonesian banks align with digital leadership and technology capabilities on company performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 15(1), 9-17.
- Aramburu, N., North, K., Zubillaga, A., & Salmador, M.P. (2021). A Digital Capabilities Dataset From Small- and Medium-Sized Enterprises in the Basque Country (Spain). *Front. Psychol*, 11, 1–5.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 497-519.
- Aslan, H. (2019). The mediating role of inclusive leadership in the effect of work engagement on innovative work behavior. *OPUS-International Journal of Society Researches*, 14(20), 1055-1069.
- Azzam, I., Alserhan, A., Mohammad, Y., Shamaileh, N., & Al-Hawary, S. (2023). Impact of dynamic capabilities on competitive performance: A moderated-mediation model of entrepreneurship orientation and digital leadership. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1949-1962.
- 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), 103-115.
- 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, 101-119.
- Bryman, A., & Cramer, D. (2004). *Quantitative data analysis with SPSS 12 and 13: A guide for social scientists*. Routledge.
- Buckingham, D. (2017). Defining digital library: what people need to know about digital media? *International Journal Of Digital Practices*, 4(1), 263-276.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100-114.
- Choi, S.B.; Tran, T.B.H.; Park, B.I. (2015). Inclusive leadership and work engagement: Mediating roles of affective organizational commitment and creativity. *Soc. Behav. Personal. Int. J.*, 43, 931–943.
- Choi, W., Kim, S. L., & Yun, S. (2019). A social exchange perspective of abusive supervision and knowledge sharing: Investigating the moderating effects of psychological contract fulfillment and self-enhancement motive. *Journal of Business and Psychology*, 34, 305-319.
- Daniyanti, E. S., Maduratna, E. S., & Firdaus, N. (2023). The effect of transformational, transactional and digital leadership on employee performance in the new normal era (study on employess of Anna Medika Madura RSU). *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah*, 1, 66-70.
- Elekwachi, H. N., & Mekuri-Ndimele, J. A. (2022). Improving employee digital capabilities in Nigerian organizations: challenges and prospects. *BW Academic Journal*, 10(1), 135-146.
- El Sawy, O.A., Kræmmergaard, P., Amsinck, H. & Vinther, A.L. (2020). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. In *Strategic Information Management*, 1, 174–201.
- Emmanuel, M. (2020). *Impact of inclusive leadership on innovative work behavior with mediating role of employee volunteer and moderating role of trust in leadership*. (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Capital University, Islamabad.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review*, 45(11), 1524-1543.
- Fang, Y. C., Chen, J. Y., Wang, M. J., & Chen, C. Y. (2019). The impact of inclusive leadership on employees' innovative behaviors: the mediation of psychological capital. *Frontiers in psychology*, 10, 18-20.

- Gül, E. (2021). *Kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü* (Yayımlanmamış yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Konya.
- Gül, E. ve Çakıcı, A. B. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe uyarlaması ve kapsayıcı liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde psikolojik güvenliğin aracılık rolü. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 24(2), 323-339.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Hanandeh, A., Altaher, A., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q., & Darawsheh, S. (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 575-582.
- Haşiloğlu, S. B., Baran, T., & Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1, 19-28.
- Heredia, J., Castillo-Vergara, M., Geldes, C., Gamarra, F. M. C., Flores, A., & Heredia, W. (2022). How do digital capabilities affect firm performance? The mediating role of technological capabilities in the "new normal". *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(2), 100-117.
- Jules, C. (2023). Leading in a digital era with equity, inclusion and diversity. *Leader to Leader*, 2023(107), 39-45.
- Karaköse, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the COVID-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13-18.
- Kerse, G., & Karabey, C. N. (2017). Algılanan örgütsel desteğin örgütsel özdeşleşmeye etkisi: Örgütsel sinizmin aracı rolü. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 6(4), 375-398.
- Khoeroni, R., Suryadi, S., & Gunawan, A. (2022). Implementation of digital leadership in development digital competence in public services. *The Management Journal of Binaniaga*, 7(2), 141-156.
- Kıyak, A. & Bozkurt, G. (2020). A general overview to digital leadership concept. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 84-95.
- Krajnovic, A., Lentic, L., & Hruska, D. (2023). Inclusive leadership and innovative work behavior: Does intention (always) meet reality? *Economic and Social Development: Book of Proceedings*, 314-324.
- Mansour, M. H., & Qazi, S. (2023). The role of digital leadership in achieving organizational excellence in Jordan's banking sector. In *Artificial Intelligence (AI) and Finance*. 1, 48-61.
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875.
- Munir, S., Mahmood, G., Abdullah, F., & Noreen, A. (2023). Exploring the impact of digital leadership on sustainable performance with mediating role of artificial intelligence. *Journal of Accounting and Finance in Emerging Economies*, 9(3), 213-226.
- Nembhard, I.M. ve Edmondson, A.C. (2006). Making it safe: The effects of leader inclusiveness and professional status on psychological safety and improvement efforts in health care teams. *J. Organ. Behav. Int. J. Ind. Occup. Organ. Psychol. Behavior*, 27, 941-966.
- Özmen, Ö. N., Engin, E. R. İ. Ş., & Pınar, Ö. Z. E. R. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2021). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of Small Business Management*, 1, 1-29.
- Promsri, C. (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *GPH-International Journal of Business Management*, 2(8), 1-8.
- Qi, L., Liu, B., Wei, X. ve Hu, Y. (2019). Impact of inclusive leadership on employee innovative behavior: Perceived organizational support as a mediator. *PLoS ONE*, 14, 1-15.
- Rahmat, A. M. B., binti Mohd, I. H., & bin Omar, M. K. (2021). Digital capabilities in the digital environment: Employers' view on Malaysian youth capabilities. *International Journal of Accounting*, 6(33), 199-207.
- Rayner, S. (2009). Educational diversity and learning leadership: A proposition, some principles and a model of inclusive leadership? *Educ. Rev.*, 61, 433-447.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Salam, A. (2023). Navigating the digital landscape: Exploring the interplay of digital leadership, e-learning anxiety and innovative behavior. *Journal of Digitovation and information system*, 3(1), 32-46.

- Saputra, N., Nugroho, R., Aisyah, H., & Karneli, O. (2021). Digital skill during covid-19: effects of digital leadership and digital collaboration. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 19(2), 272-281.
- Sasmoko, S., Mihardjo, L., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, 9(10), 1633-1644.
- Shabeer, S., Nasir, N., & Rehman, S. (2023). Inclusive leadership and career adaptability: The mediating role of organization-based self-esteem and the moderating role of organizational justice. *International Journal of Leadership in Education*, 26(3), 496-515.
- Shah, M. S., Wu, C., & Ullah, Z. (2021). The inter-relationship between CSR, inclusive leadership and employee creativity: a case of the banking sector. *Sustainability*, 13(16), 91-98.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 20-27.
- Sürücü, L., Maslakçı, A., & Şeşen, H. (2023). Inclusive leadership and innovative work behaviors: A moderated mediation model. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(1), 87-102.
- Sürücü, L., & Maslakçı, A. (2021). Kapsayıcı liderlik ölçeğinin Türkçe'ye uyarlanması: Geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 22(2), 201-215.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). Using multivariate statistics. United States: Pearson Education.
- Thabet, W. M., Badar, K., Aboramadan, M., & Abualigah, A. (2023). Does green inclusive leadership promote hospitality employees' pro-environmental behaviors? The mediating role of climate for green initiative. *The Service Industries Journal*, 43(1-2), 43-63.
- Ulutaş, M. & Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.
- Wayne, S. J., Shore, L. M., & Liden, R. C. (1997). Perceived organizational support and leader-member exchange: A social exchange perspective. *Academy of Management Journal*, 40, 82-111.
- Xintian, L., & Peng, P. (2023). Does inclusive leadership foster employee psychological resilience? The role of perceived insider status and supportive organizational climate. *Frontiers in Psychology*, 14, 112-117.
- Vakira, E., Shereni, N. C., Ncube, C. M., & Ndlovu, N. (2023). The effect of inclusive leadership on employee engagement, mediated by psychological safety in the hospitality industry. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 6(2), 819-834.
- Vladić, N., Maletič, D., & Maletič, M. (2021). Determinants of innovation capability: an exploratory study of inclusive leadership and work engagement. *Quality Innovation Prosperity*, 25(2), 130-152.
- Yasin, R., Jan, G., Huseynova, A., & Atif, M. (2023). Inclusive leadership and turnover intention: the role of follower-leader goal congruence and organizational commitment. *Management Decision*, 61(3), 589-609.
- Yıldız, S. M. (2017). Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 105-118.
- Younas, A., Wang, D., Javed, B., & Haque, A. U. (2023). Inclusive leadership and voice behavior: The role of psychological empowerment. *The Journal of Social Psychology*, 163(2), 174-190.
- Yusuf, M., Satia, H., Bernardianto, R., Nurhasanah, N., Irwani, I., & Setyoko, P. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science*, 7(4), 1983-1990.
- Zam, E. Z., Yacob, S., Johannes, J., Amin, S., Adriani, Z., & Rosita, S. Literature Review: Does digital leadership affect employee performance through organizational commitment of civil servant. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4472953> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4472953>
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, 16(14), 26-28.
- Zhang, M., Hu, E., & Lin, Y. (2023). The impact of flexibility-oriented HRM systems on innovative behaviour in China: a moderated mediation model of dualistic passion and inclusive leadership. *Asia Pacific Business Review*, 29(1), 114-135.