



**Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi
Güvenlik Bilimleri Enstitüsü**

**Güvenlik Bilimleri Dergisi, 2. Uluslararası Güvenlik Kongresi Özel Sayısı (İstihbarat ve Güvenlik),
195-222, doi:10.28956/gbd.1017693**

Gendarmerie and Coast Guard Academy

Institute of Security Sciences

Journal of Security Sciences, The Special Issue of the 2nd International Security Congress (Intelligence & Security), 195-222, doi:10.28956/gbd.1017693

Makale Türü ve Başlığı / Article Type and Title

Konferans Bildirisi / Conference Paper

Dijital Liderliğin Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Bilgi Paylaşımının Aracı Rolü

The Effect of Digital Leadership on Crisis Management: The Mediating Effect of Knowledge Sharing

Yazar(lar) / Writer(s)

1- Suudan Gökçe GÖK, Dr. Öğretim Üyesi, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Güvenlik Bilimleri Bölümü suudangokce@hotmail.com, ORCID: 0000-0003-3822-2605

2- Pınar AYDEMİR, Araştırma Görevlisi, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi, Güvenlik Bilimleri Fakültesi, Güvenlik Bilimleri Bölümü, ORCID: 0000-0003-3454-5511

Bilgilendirme / Acknowledgement:

-Yazarlar aşağıdaki bilgilendirmeleri yapmaktadırlar:

-Makalemizde etik kurulu izni alınması gerektirecekbir çalışmadır.

-Bu çalışma, Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi Başkanlığı Yayın Etiği Kurulu'nun 27 Ekim 2021 tarihli ve 2021/3 sayılı kararı ile etik açıdan uygun bulunmuştur

-Bu makalede araştırma ve yayın etiğine uyulmuştur.

-23-25 Eylül 2021 tarihlerinde Jandarma ve Sahil Güvenlik Akademisi'nde icra edilen 2.nci Uluslararası Güvenlik Kongresi'nde sunulan tebliğin genişletilmiş halidir.

Bu makale Turnitin tarafından kontrol edilmiştir.

This article was checked by Turnitin.

Makale Geliş Tarihi / First Received : 01.11.2021

Makale Kabul Tarihi / Accepted : 15.12.2021

Atf Bileisi / Citation:

Gök S.G. ve Aydemir P., (2021). Dijital Liderliğin Kriz Yönetimi Üzerindeki Etkisi: Bilgi Paylaşımının Aracı Rolü. Güvenlik Bilimleri Dergisi, 2. Uluslararası Güvenlik Kongresi Özel Sayısı (İstihbarat ve Güvenlik), ss.195-222, doi:10.28956/gbd.1017693

DİJİTAL LİDERLİĞİN KRİZ YÖNETİMİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: BİLGİ PAYLAŞIMININ ARACI ROLÜ

Öz

Bu çalışmanın amacı, dijital liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolünü ortaya koymaktır. Krizler, örgütlerin faaliyetlerini aksatan ve istenmeyen bozulmalara neden olan durumları ifade etmektedir. Krizlerin başarıyla üstesinden gelebilmek için bu krizleri etkin bir şekilde yönetebilecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Liderlerin organizasyon içerisinde teşvik edeceği bilgi paylaşımı, krizlerin sağlıklı bir şekilde atlatılmasında kritik bir rol oynamaktadır. Bu bağlamda krizler üzerinde etkili olan liderlik tarzlarına ek olarak, dijitalleşmeyle birlikte ortaya atılan yeni liderlik kavramlarının kriz yönetiminde nasıl rol oynadığının ortaya konulması organizasyonlar için önem arz etmektedir. Bu çalışmada, dijital liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolünü ortaya koymak amacıyla Kocaeli ilinde faaliyet gösteren özel bir güvenlik firmasında çalışan 184 özel güvenlik görevlisi ile bir alan araştırması yapılmış ve anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Verileri analiz etmek amacıyla IBM SPSS 24.0 ve SmartPLS 3.0 paket programlarından yararlanılmıştır. Değişkenler arası aracılık ilişkisini incelemek amacıyla kısmi en küçük kareler (PLS) yaklaşımı kullanılmıştır. Çalışmada dijital liderlik ve bilgi paylaşımı tek boyutta; kriz yönetimi, kriz öncesi yönetim ve kriz sonrası yönetim olmak üzere iki boyutta incelenmiştir. Yapılan analizler sonucunda dijital liderliğin kriz yönetimi üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisinin olduğu ve bilgi paylaşımının bu etkide aracılık rolü oynadığı tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Bilgi Paylaşımı, Kriz Yönetimi.

THE EFFECT OF DIGITAL LEADERSHIP ON CRISIS MANAGEMENT: THE MEDIATING EFFECT OF KNOWLEDGE SHARING

Abstract

The aim of this study is to reveal the mediator role of knowledge sharing in the effect of digital leadership on crisis management. Crises refer to situations that hinder the activities of organizations and cause undesirable deterioration. In order to successfully overcome crises, leaders are needed to manage these crises effectively. Knowledge sharing, which leaders will encourage within the organization, plays a critical role in recovering from crises healthily. In this context, in addition to the leadership styles that are effective on crises, it is important for organizations to reveal how the new leadership concepts introduced with digitalization play a role in crisis management. In this study, in order to demonstrate the mediator role of knowledge sharing in the effect of digital leadership on crises management, a field survey was carried out on 184 private security guards working for a private security company operating in Kocaeli province and data was collected with survey technique. IBM SPSS 24.0 and SmartPLS 3.0 package programs were used to analyze the data. Partial least squares (PLS) approach was used to examine the mediation relationship between variables. In the study, digital leadership and knowledge sharing were examined in single dimension: crisis management was examined in two dimension, pre-crisis management and post-crisis management. As a result of the analysis, it was found that digital leadership has a positive and significant effect on crisis management, and it was determined that knowledge sharing played a mediating role in this effect.

Keywords: Digital Leadership, Knowledge Sharing, Crisis Management.

GİRİŞ

Örgütler günümüzde hızla dijital çağın bir parçası olmakta, yaşanan bu değişim aynı zamanda onları daha fazla belirsizlikle karşı karşıya getirmektedir. Dijitalleşme, bir organizasyonun her düzeyinde durmaksızın yeniden ayarlama gerektiren, sürekli gelişim ve değişim için organizasyonları teşvik eden bir dizi etkiyi de ifade etmektedir. Dijitalleşmenin örgüt performansı için kullanılması ve dijitalleşmeyle birlikte ortaya çıkan gereksinimlerin karşılanabilmesi için liderlerin/yöneticilerin dijitalleşmenin gerektirdiği özelliklerin farkında olması ve bunu organizasyon içinde kendisini izleyenlere özendirmesi gerekmektedir. Liderlik artık yalnızca görevleri paylaştırmayı ve yapılması gerekenlerin nasıl tamamlanacağı konusunda yol göstermek değildir. Çalışanların yaratıcı potansiyellerinin ortaya çıkarılması, iş birliğinin özendirilmesi ve sürekli öğrenmenin teşvik edilmesi gibi daha da aktif olmayı gerektiren bir alan yaratmayı kapsamaktadır (Hensellek, 2020). Gün geçtikçe daha fazla belirsizlikle karşı karşıya kalan örgütler için krizlerin meydana gelmesi olağan bir durum olmakla birlikte bu krizlerin üstesinden gelebilmek için liderin tutumu son derece önemlidir. Krizlerin yaratmış olduğu hasarları minimum seviyede tutmak ve negatif etkilerini asgari düzeye indirebilmek ve hatta krizlerden fırsat yaratabilmek için kriz öncesi, kriz esnası ve kriz sonrası dönemde organizasyonun yönetiminden sorumlu liderlere ve yöneticilere büyük görev düşmektedir.

Ani veya beklenmedik bir durumda krizle karşı karşıya kalan organizasyonlarda krizin iyi yönetilememesi durumunda örgütler için yıkıcı etkiler ortaya çıkabilmektedir. Meydana gelen krizlerin başarılı bir şekilde atlatılmasında liderlik/yöneticilik (James, Wooten ve Dushek, 2011; Carman, Leland ve Wilson, 2010) becerilerinin yanı sıra bilginin yönetilmesi ve kurum içindeki akışı veya paylaşımının özendirilmesi de önem arz etmektedir. Ortaya çıkan krizlerin başarıyla atlatılmasında liderin yapması gerekenler, sahip olması gereken özellikler ve hangi liderlik tarzının gerektiği yıllar boyunca tartışılan konular arasında yer almaktadır (Alkharabsheh, Ahmad ve Kharabsheh, 2014; Anwar, 2017; Bhaduri, 2019). Bilginin hızla tüketildiği günümüzde organizasyonların en büyük problemlerinden biri de bilgiyi işe yarar hâle getirebilmek ve bu bilgiyi kullanarak var olan veya potansiyel krizlerde örgüt içi ve örgüt dışı ihtiyaç duyulan ayarlamaları yapabilmektir. Bu durumun negatif etkilerini azaltabilmek için liderlerin özgüven, yaratıcılık, esneklik (Kirkpatrick ve Locke, 1991) ve bilgi paylaşımı gibi özellikleri kurum içerisinde özendirmesi daha da önemli hâle gelmektedir. Bilgi paylaşımı, bireylerin ihtiyaç duyduğu bilgiyi olabildiğince ulaşılabilir kılmak ve bilginin hızlı gönderimini ifade etmektedir. Aynı zamanda bilginin bireyler, gruplar ve örgütler

için kolayca erişilmesi, taşınması ve aktarılması faaliyetlerini de kapsamaktadır (Lee, 2001).

Krizden en fazla etkilenen sektörlerden biri olan güvenlik sektöründe de gelişen teknolojiye paralel olarak bilgi paylaşımının önemi git gide artmaktadır. Son yıllarda yapılan araştırmalar kriz durumlarında güvenliğe yönelik hizmet sunan çalışanların algıladıkları etkin liderliğe ilişkin bir araştırma boşluğu bulunduğunu ifade etmektedir (Bartsch, Weber, Büttgen, ve Huber, 2020). Diğer kurumlardan farklı olarak güvenliği tesis eden kurumların yaşamış olduğu krizlerin daha kısa sürede kontrol altına alması ve kriz sonrası faaliyetlerin kesintisiz devam edebilmesi için hızla normalleşmeyi sağlaması gerekmektedir. Güvenlik ihtiyacının sürekli ve kesintisiz bir ihtiyaç olduğu düşünüldüğünde bu kurumlarda yer alan liderlik tarzı ve çalışanların algılamış oldukları liderlik daha da önem kazanmaktadır. Krizlerde liderlik ve dijital liderlik kavramları son yıllarda literatürde ilgi görmesine rağmen kriz zamanlarında dijital liderlik üzerine herhangi bir araştırma yapılmadığı görülmektedir (Murashkin ve Tyrväinen, 2020). Bu kapsamda çalışmanın amacı özel güvenlik görevlilerinin dijital liderlik algılarının kriz yönetimi üzerindeki etkisini belirlemek ve bu etkide bilgi paylaşımının aracı rolünü ortaya koymaktır. Bu bağlamda öncelikle kavramsal çerçeve sunularak ilgili literatüre değinilmiştir. Ardından değişkenler arası ilişkiler açıklanmaya çalışılmıştır. Son kısımda ise araştırmanın analiz yöntemine ve sonuçlarına yer verilmiştir. Söz konusu bu çalışmada araştırma eksikliği bulunan kavramlar arasındaki ilişkilerin ortaya konulması ile yerli ve yabancı literatüre ışık tutması hedeflenmektedir.

1. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

1.1. Dijital Liderlik

Dijital (digital) kavramı Türk Dil Kurumuna göre, verilerin bir ekran üzerinde elektronik olarak gösterilmesi (TDK, t.y.), ikili rakamların kullanılması olarak tanımlanmaktadır. Dijitalleşme ise dijital teknolojinin benimsenerek fiziksel verilerin dijital formata dönüştürülmesi anlamına gelmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, dijitalleşebilecek her şeyin mümkün olduğunca elektronik olarak gösterilebilmesi yoluyla dijital teknolojilerin günlük hayata entegrasyonunu ifade etmektedir (Bhatnagar, 2017, s.12). Diğer yandan dijitalleşme kavramının terimleri sayısallaştırma ve bilgi işlem dönüşümünü ifade etmek için kullanıldığı da görülmektedir. Örgüt bağlamında dijitalleşme faaliyetleri organizasyon içerisindeki süreçleri ve iş yapma usullerindeki değişiklikleri kapsayan, veri kullanımı ile bağlantılı olarak mevcut yöntemlerin yerindeliğinin sorgulanmasını içermektedir

(Machado vd., 2019, s.1114). Dijitalleşme kavramı yönetim çevrelerinde özellikle Endüstri 4.0 ile birlikte daha sık rastlanılan bir kavram hâline gelmiştir. Yüksek bant genişliğinde internet erişimi, mobil cihazlar, giyilebilir teknolojik eşyalar, yapay zekâ ve sanal gerçeklik gibi kavramlar dijitalleşme ile yakından ilgilidir (Welch, 2019). Bu kavramların örgüt ve toplum yaşamına nüfuz etmesiyle birlikte yüz yüze kalınan karmaşıklıkların artması, örgüt yaşamının daha da komplike hâle gelmesi, bireylerin kendilerini yönetenlerden beklentilerinin değişmesi gibi nedenler dijital liderlere olan ihtiyacı gündeme getirmiştir (Petrucci ve Rivera, 2018).

Dijital liderlik, Hambrick ve Masson (1986) tarafından geliştirilen üst kademe teorisine dayanan liderlikle ilgili çalışmanın bir parçasıdır. Bu teoriye göre aktörün yorumlaması ve bilişselliğine dayalı liderlik kararları organizasyona yön vermektedir. Alanda nispeten yeni bir kavram olan dijital liderlik üzerine bir tanım birliğine varılamadığı görülmektedir. Wasono ve Furinto (2018: 126)' ya göre dijital liderlik iş performansını artırmak amacıyla dijital teknolojilerin faydasını optimize ederek liderlik yeteneği ve dijital yeteneğin birleştirilmesiyle ortaya çıkan bir kavramdır. De Waal, Van Outvorst ve Ravesteyn (2016)'ya göre ise dijital liderlik dönüşümcü liderlik tarzı ile dijital teknoloji kullanımının bir bileşimidir. Dijital liderliğin, dijitalleşme süreci için net ve anlamlı bir vizyon oluşturma yeteneğinin yanında bu vizyona ulaştıracak stratejileri yürütme kabiliyetine sahip kişileri karşılamak üzere kullanılan bir kavram olduğu görüşleri de mevcuttur (Larjovuori, Bordi, Mäkinieni, ve Heikkilä-Tammi, 2016; Zeike, Bradbury, Lindert, ve Pfaff, 2019). Bir diğer görüşe göre ise dijital liderlik her yerde ulaşılabilir açık kaynak teknolojisi sayesinde mobil cihazlar ve kişiselleştirme ile yön belirleyen, başkalarını etkileyen ve sürdürülebilir değişimi başlatan kişidir (Sheninger, 2014). Nihayetinde dijital liderler, dijital bir gelecek için güçlü bir stratejik dijital vizyon ortaya koyabilen ve bu vizyonu dijital olarak organizasyonunda başarılı bir şekilde uygulayabilmek adına dijital bir zihniyet ve beceri setlerine sahip kişilerdir (Eryeşil, 2021: 109). Zhu (2015)'e göre dijital liderlik 1) pazar ve rekabet değişimiyle yüzleşmede etkin düşünce liderliği, 2) fikirlerini gerçeğe dönüştürmek için yaratıcılık ve inovasyon zihniyetine sahip yaratıcı lider, 3) dijital iş dönüşümünü yönlendiren vizyoner lider, 4) dönüşüm, değişim, belirsizlik, karmaşıklık gibi kavramların üstesinden gelecek güçlü bir orkestra kurma yeteneğine sahip meraklı liderlik ve 5) derinlemesine bilgi, kavrama, karar verme, bilgiyi yorumlama ve sentez yapan derin liderlik olmak üzere beş karakteristik özellikle tanımlanmaktadır (Mihardjo, Sasmoko, Alamsjah, ve Elidjen, 2019, s.1750).

Dijital beceri ve zihniyetle donatılan liderlerden, dijitalleşme ile birlikte çalışanlarda karşılaşılan değişime direnç ve organizasyonda meydana gelmesi muhtemel içsel belirsizlikleri azaltması beklenmektedir. İyi bir dijital liderlik performansı sergilemek isteyen bireyler belirli durumlarda kendini geri çekmeyi, astlarına daha fazla serbesti sağlamayı ve onların uzmanlıklarına güvenerek dönüştürücü ya da girişimci lider özelliklerini sergilemelidirler. Dijital liderlik karşılıklı etkileşimi içeren bir kavram olması nedeniyle yukarıdan aşağı bir yaklaşımı temsil etmek yerine bütüncül bir bakış açısını simgelemekte olup organizasyondaki tüm kademelerin sürece dâhil edilmesini kapsamaktadır. Etkili dijital liderlik kavramının temelinde şu üç soru yer almaktadır. Bunlar; 1) Nasıl bir dijital lider olmak istenmektedir? 2) Dijital lider olarak astların nasıl yönlendirilmesi arzulanmaktadır? ve 3) Dijitalleşmeyi organizasyon faaliyetlerine nasıl entegre etme planlanmaktadır? (Hensellek, 2020). Bunlara ek olarak dijital liderlerin “liderlik vasıflarını” teknolojiyle bütünleştirici bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Ek olarak, dijital liderlerin kanıtlanmış liderlik becerilerini teknolojiyle entegre bir şekilde kullanmaları gerekmektedir. Bu liderler, ekipleriyle anlamlı gerçek zamanlı geri bildirim kurabilmeli ve çoğu durumda resmi otorite olmadan “çevik ekip ağları” geliştirebilmelidir (Petrucci ve Rivera, 2018, s.3).

1.2. Bilgi Paylaşımı

Bilgi tanım olarak geçmiş ve gelecek yeni deneyimlerin, sahip olunan değerlerin amaca ulaşmada katkı sağlayacak enformasyonun bir düzen içerisinde değerlendirilmesinde esnek çerçeve sunan bir bileşimi ifade etmektedir. Tanımdan da anlaşılacağı üzere bilgi çeşitli kombinasyonlardan oluşmakta olup esnekliğe işaret etmektedir (Tufan ve Uğurlu, 2018, s.3). Bilgi, bireyin enformasyona yüklediği anlam ve onu yorumlama yeteneği olarak da tanımlanabilmektedir. Bu sayede organizasyonlar içerisinde yeni bilgilerin üretilmesi ve görevlerin yerine getirilmesi mümkün olmaktadır. Bilgi ve enformasyon kavramlarının birbiriyle yakın ilişkisi bu kavramların birbirleriyle karıştırılmasına neden olmaktadır. Bir olguya dair bir şeyler bilmek enformasyonu; bahsi geçen olgunun bir durumdan başka bir duruma geçişte nasıl tepki gösterileceğini bilmek ise bilgiyi ifade etmektedir (Karavardar, 2012). Daha yalın bir ifadeyle bilgi, enformasyonu yararlı hâle dönüştürebilme yeteneğidir (Özer, 2013, s.73). Bilgi, örgütlerin rekabet gücünü sürdürebilmesi ve büyüebilmesi için maddi olmayan stratejik bir kaynak olarak değerlendirilmektedir (Yiu ve Law, 2014).

Değer yaratmada etkin bir silah olan bilgi, paylaşıldıkça daha çok değer üretmesine katkı sağlamaktadır. Bu niteliği sayesinde “bilgi güçtür” anlayışı yerini

“bilgi paylaşımı güçtür” paradigmasına bırakmıştır (Gurteen, 1999, s.3). Bilgi paylaşımı, örgüt üyelerinin bilgiyi organizasyonda paylaşımını bir davranış olarak uygulamasını ifade etmektedir (Karaaslan, Özler ve Kulaklıoğlu, 2009, s.145). Bilgi paylaşımı, organizasyon içerisinde açık veya örtük bilginin bireyler arasında paylaşılarak ortaklaşa yeni bilgi yaratılması sürecini de ifade etmektedir (Van den Hooff, Elving, Meeuwssen, ve Dumoulin, 2003). Organizasyonların devamlılığını sağlayabilmesi için bilginin nasıl, niçin, ne zaman ve ne kadar paylaşılacağı ciddi derecede önem arz etmektedir. Bilginin bir güç unsuru olması sebebiyle bilgi paylaşımı bu gücü artırıcı olabilmektedir (Köseoğlu, Gider, ve Ocak, 2011).

Bilgi, potansiyelinin yönetilmesi, değerlendirilmesi ve kurumların performansının iyileştirilmesiyle yakından ilgilidir. Bilgi özellikle değişen ihtiyaç ve beklentilerin karşılanabilmesi için kilit bir rol oynamaktadır. Bilginin nasıl ve kim tarafından kullanılacağına bilincinde olunması değişen çevre koşullarına paralel olarak organizasyonda yüz yüze kalınan problemlerin yönetilmesinde ve örgütün çevreye daha hızlı uyum sağlanmasına katkı sağlamaktadır. Bilginin kurum içerisinde yönetilememesi organizasyonun etkin yönetilememesine, doğru kararların bilgi eksikliği nedeniyle alınamamasına ve dolayısıyla istenilen çıktılara ulaşılamamasına neden olmaktadır. Bu nedenle varlıklarını sürdürmek isteyen kurumların her an yaşayabileceği aksaklıklar karşısında bilgiyi örgüt yapılarına nasıl entegre edeceği önemli bir meseledir (Raudeliūnienė, Davidavičienė ve Jakubavičius, 2018).

Bilgi ve bilgi paylaşımı kültürü organizasyonlarda etkileşimin kurulmasına ve yeni fikirlerin ortaya çıkarılmasına imkân vermekte, bu kültürün yokluğu ise bilgi paylaşımının önündeki büyük engellerden biri olarak görülmektedir (Sun ve Scott, 2005). Bilgi paylaşımı organizasyonda takım ruhunu teşvik ederek bireyler arasında çalışma verimliliğine destek olmakta ve etkin problem çözümüne yardımcı olmanın yanı sıra, yaratıcılığı teşvik etmesi, yeni fikirlerin üretilmesi ve ayrıca kabullenilmesinde katkı sağlamaktadır. Bu sayede organizasyonda etkileşim ve sosyalleşme iklimi yaratılarak organizasyon üyeleri arasında güvenin oluşumu kolaylaşmaktadır (Wang ve Noe, 2010).

1.3. Kriz Yönetimi

Kriz ve kriz yönetimi araştırmaları dikkate alındığında bu iki kavrama yönelik tanımlar üzerinde fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Kriz kavramının çeşitli disiplinlerce sıkça ele alınan bir konu olması nedeniyle evrensel olarak kabul görmüş bir kriz tanımının varlığından söz etmek mümkün değildir (Mitroff, 1988; Leta ve Chan; 2021,s.2; Zamoum ve Gorpe, 2018). Kriz tanımları incelendiğinde bu

tanımların krizlerin önem, risk, yüksek etki ve belirsizlik gibi özelliklerine vurgu yapıldığı görülmektedir (Simola, 2014, s.485). Aynı zamanda krizler, organizasyonların üst düzey amaçlarının gerçekleştirilmesini riske eden, örgüt devamlılığı için bir tehdit unsurunu ifade etmektedir. Krizler örgütün olağan akışının etkin işleyişe cevap vermede yetersiz kalması nedeniyle ivedi tepki gösterilmesini gerektiren durumları ifade etmektedir. Böylesi verimsiz durumlarla karşı karşıya kalan organizasyonlar için krizler gerilime işaret etmektedir (Demirtaş, 2000). Krizler ani, oluşan ve sürekli olmak üzere üç şekilde ele alınabilmektedir. Ani krizler, oluşumuna dair çok az sinyal veren, uyarının olmadığı, hazırlanılmış veya prova edilmiş, harekete geçmeye dair ayrıntılı planların yapılamadığı kriz türüdür. Oluşan krizler öngörülebilir olmamakla birlikte, yavaş yavaş kendini hissettirebilen, farklı ipuçlarıyla varlığının sezinlenebileceği krizlerdir. Sürekli krizler ise süresi genellikle haftalar, aylar ve hatta yıllarca sürebilen spekülasyon, dedikodu ve söylentiyle devam ettirilen krizlerdir (Parsons, 1996, ss.26-27).

Organizasyondaki bilgi kaynaklarının yetersizliği, güncel olmayan bilgiler, koordinasyon ve haberleşme eksikliği, mevcut bir planın olmaması, farklı değer yargılarından doğan örgüt içi çatışmalar gibi birçok etmen krizlerin oluşumunda rol oynamaktadır. Bunlara ek olarak hızlı çevresel değişimler, örgütün bilgi kaynaklarının yetersizliği, örgütlerde krize kaynaklık eden diğer unsurlar arasında yer almaktadır. Kriz yönetimi, kriz ortaya çıkmadan onu önlemek veya ortaya çıktıktan sonra onu yönetmek için sistematik çaba ve iş birliğini gerektirmektedir. Kriz yönetimindeki ana işlev; krizi engellemek, kriz durumlarına hazırlıklı olmak ve ortaya çıkabilecek hasarı azaltmak için krizi yönetip kriz sonrası durumu ele almaktır (Coombs, 2015). Bu süreçte organizasyonun yönlendirilmesinden sorumlu üst yönetime önemli bir görev düşmektedir. Kriz zamanlarında yöneticiler, stratejist gibi olayların önemini ön yargısız kavrayıp tehlikeyi sezerek hızlı karar almak durumundadır (Asunakutlu ve Safran, 2004, ss.52-53).

Başarıyla yönetilen bir kriz yönetiminin etkinliği, krizden etkilenen bireylerin üzerinde bıraktığı minimum olumsuz etkilerden yola çıkılarak değerlendirilebilmektedir. Kriz yönetimini kriz öncesi dönem, kriz esnası dönem ve kriz sonrası dönem (Smith, 1990; Coombs, 2015; Çalışkan, 2020) olmak üzere üç aşamada ele almak mümkündür. Kriz öncesi dönem, proaktif olarak krize hazırlıklı olma durumunu ifade etmektedir. Bilinçli olarak krizlerin kaçınılmaz olduğunu idrak ederek buna fiilen hazırlanmak, çok boyutlu olarak kriz yaratabilecek iç veya dış kaynaklı dezavantajları öngörebilmeyi ve etkin bir şekilde bunlara yanıt vermeyi içermektedir (Sheaffer ve Mano-Negrin, 2003, s.575). Organizasyonlar, krizler

oluşmadan bir takım işaretleri algılayabilir ve bu işaretleri doğru değerlendirip buna yönelik önlemleri alabilirse kriz sürecinin hangi safhasında olursa olsun bu krizi güçlenerek atlatmayı başarabilecektir (Tagraf ve Aslan, 2003). Kriz esnası dönem, kriz sinyallerinin fark edilemeyip bilgi alma sistemlerinin yetersiz kalması, üst yönetimin doğru kararlar alamaması sonucunda korku ve paniğin yaşanarak organizasyondaki işleyişin bozulmasını ifade etmektedir (Gül, 2018). Kriz sonrası dönem ise krizin sonlandığı ve mevcut etkilerinin tamamıyla ortadan kaldırılmasına gayret gösterildiği dönemdir (Güneş ve Beyazıt, 2010). Bu evrede krize uygun olarak uygun cevapların verilememesi durumunda örgüt için sorunların çözüm olasılığı azalmakta ve zamanla organizasyonun işleyişinde bozulmalar meydana gelebilmektedir (Aksu ve Deveci, 2009). Özetle kriz öncesi yönetim dönemi, krizi tahmin etmeyi ve tespit etmeyi, önlemeyi ve krizle yüzleşmeye hazırlanmayı içermekte; kriz esnası yönetim dönemi, meydan okumanın ortaya çıkardığı zorluklara yanıt vermeyi kapsamakta ve kriz sonrası yönetim dönemi, gelecek için mevcut krizden öğrenmeyi içermektedir (Coombs, 2015).

1.4. Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Liderlerin yönlendirici davranışları, bilgi aktarımı için uygun koşulları oluşturmanın yanı sıra, vizyon ve bilgi paylaşımını yaratacak iklimi de yaratmaktadır. Dolayısıyla, liderlik davranışı, formal ve informal bilgi transferini etkilemektedir (Girdauskienė ve Savanevičienė, 2012, s.18). Dijital liderliğin bireyleri etkilemesi, ekip ve insan ağlarını birbirine bağlaması, farklı ve kapsayıcı bir ortam yaratırken daha fazla bilgi paylaşımı yaratması beklenmektedir (Philpot ve Roy, 2017; Petrucci ve Rivera, 2018). Aynı zamanda dijital liderler organizasyonda, yerine getirilmesi gereken görevler ve gerçekleştirilmesi gereken hedefler için çalışanlara kendilerini geliştirmeleri ve öğrenmeleri için sürekli fırsatlar sunmaktadır. Dijital liderler ayırt edici bu karakteristik özellikleriyle, iş birliği, bilgi paylaşımı ve bilgi alışverişini teşvik ederek dijitalleşme etkinliklerine çalışanları dâhil ederek bunu gerçekleştirebilmektedirler (El Sawy, Kræmmergaard, Amsinck, ve Vinther, 2016). Bu nedenle H_{1a} hipotezi şu şekilde ifade edilmektedir:

H_{1a}: Dijital liderlik bilgi paylaşımı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Krizlerin başarıyla üstesinden gelebilmek için, görevleri yönlendirebilecek, değişime yol açabilecek bu sayede organizasyonun iş uygulamaları ve örgütün paydaşlarının hem kısa hem de uzun vadede örgütün nasıl algılandığını yeniden şekillendirebilecek güçlü bir liderlik gerektirmektedir (Fragouli ve Ibdapo, 2015, s.71). Dijital lider bu bağlamda; yön gösteren, etkileyen, bilgiye sahip olan, sürdürülebilir değişime öncülük eden, öngörü sahibi ve kritik insan ilişkilerine sahip

olan kişilerdir (Sheninger, 2014, s.2). Dijital liderler organizasyondaki aksaklıklardan ders çıkararak yeni yol haritaları çizerek yeni krizlerin yaşanmasını önleyici tedbirleri geliştirebilir ve kriz sonrası faaliyetlerde yarattığı birleştirici tutumla örgütlerin aksamadan işlerini yürütmelerine katkı sunabilmektedir. Bu nedenle H_{2a} ve H_{2b} hipotezleri şu şekilde ifade edilmektedir:

H_{2a}: Dijital liderlik kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

H_{2b}: Dijital liderlik kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Bilgi paylaşımı, örgüt üyelerinin örgüt ve örgüt çevresiyle oluşturduğu hareketli öğrenme süreci üzerinde yoğunlaşmaktadır (Wang, Wang ve Liang, 2014, s.231). Bilgi paylaşımı ile işgörenlerin yeni çözümler geliştirebilmeleri kolaylaşacak, çalışanların birbirleri ile etkileşimi sonucunda iş arkadaşları ve üst yönetimin politik kararları hakkında daha fazla bilgi sahibi olunabilecektir (Taş, 2011). Bilgi paylaşımı araştırmaları, son yıllarda, araştırmacıların bilgi paylaşımının basit iletişim sürecinden ziyade genişletilmiş öğrenme sürecini içerdiğini öne sürmesiyle, örgütsel öğrenme perspektifine doğru ilerlemiştir (Cummins, 2003). Başarılı bilgi paylaşımı, organizasyon içerisindeki uzmanlık, deneyim, bilgi birikimi ve organizasyonda öğrenmeyi artırmaktadır. Kriz yönetiminde başarılı olmak bilgi paylaşımı yoluyla öğrenmeye bağlı olmaktadır (Ndlela, 2012). Bu nedenle H_{3a} ve H_{3b} hipotezleri şu şekilde ifade edilmektedir:

H_{3a}: Bilgi paylaşımı kriz öncesi yönetim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

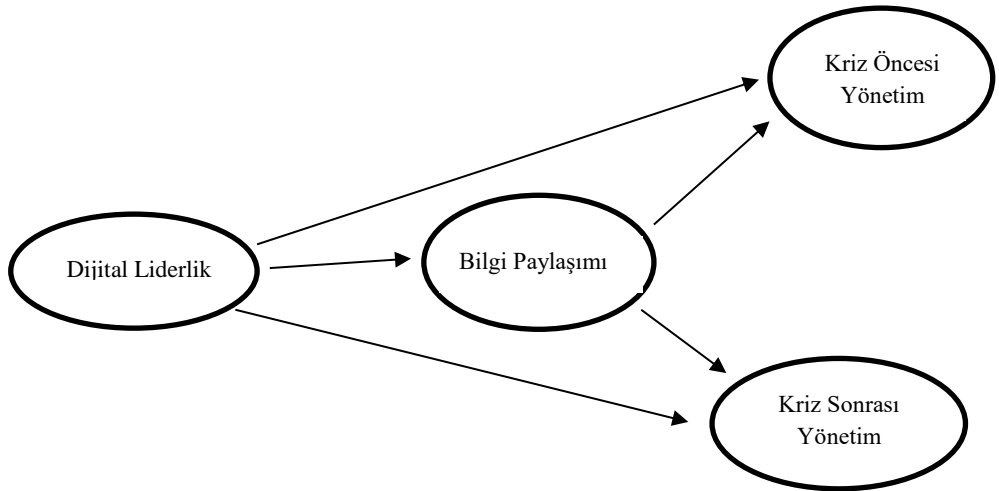
H_{3b}: Bilgi paylaşımı kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

Kriz yönetimi süreci birçok beceri ve uzmanlığı gerektirmektedir. Kriz yönetimi mevcut inançları değiştirme, organizasyonun genel vizyonunu ve çıkarlarını savunan bakış açısını bu değişime ikna etmeyi de içine alan zor bir süreci ifade etmektedir (Zamoum ve Gorpe, 2018). Bu süreçte liderlik ve liderin davranışları ciddi öneme sahiptir (Lee ve Welliver, 2018; Al Thani ve Obeidat, 2020; Mazánek, 2015). Kişiselleştirilmiş mikro öğrenmeyi etkinleştiren dijital lider, ekibinde hızlı tempolu ve karmaşık bir ortamda iyi bir performans sergilemek için gereken kritik becerileri geliştirebilen, büyüme ve gelişme zihniyetini yaratan kişidir. Dijital gerçek zamanlı geri bildirimle yüz yüze geri bildirimini geliştirmek için mobil gerçek zamanlı geri bildirim uygulamaları gibi teknolojiyi kullanan dijital liderler, davranış değişikliği

ve performans iyileştirmesini teşvik etmektedir (Petrucci ve Rivera, 2018, s.3). Genel fikir ve kavramları işe yarar çözümlere dönüştürebilmek ve organizasyon içerisinde inovasyon yaratabilmek için bilgi paylaşımına ihtiyaç duyulmaktadır (Nonaka ve Takeuchi, 1995). Bu nedenle bilgiyi kişiden / birimden diğerine aktarma yeteneği organizasyonların sorunlarla başa çıkma noktasında performanslarına ciddi katkıda bulunmaktadır (Argote, Ingram, Levine ve Moreland, 2000). Bu kapsamda krizlerin bilgi ihtiyacı yarattığı ifade edilmektedir (Zamoum ve Gorpe, 2018). Bilgi paylaşımı ile işgörenlerin mevcut veya potansiyel sorunlara çözüm önerileri geliştirebilmesi kolaylaşacak, üst yönetim tarafından uygulanmak istenen politikaların niyetinin anlaşılması hız kazanacaktır (Taş, 2011). Aynı zamanda bilgi paylaşımı organizasyonların uyum yeteneğini artıran yukarıda da bahsedildiği gibi örgütsel öğrenme ile de yakından ilgili bir kavramdır (Yang, 2007). Bu nedenle dijital liderliğin doğası gereği sahip olduğu liderlik yetenekleri sayesinde teşvik edeceği bilgi paylaşımı kültürünün kriz öncesi ve sonrası faaliyetlerin yönetilmesinde pozitif etkisi olduğu düşünülmektedir. H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri şu şekilde ifade edilmektedir:

H_{4a} : Dijital liderliğin kriz öncesi yönetim üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü vardır.

H_{4b} : Dijital liderliğin kriz sonrası yönetim üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü vardır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

2.1. Örneklem

Araştırmanın örneklemine Kocaeli’nde faaliyet gösteren özel bir güvenlik firmasında çalışan özel güvenlik görevlileri oluşturmaktadır. Anket verileri Covid-19 döneminde on-line olarak toplanmış olup firmada toplam 284 özel güvenlik görevlisi çalışmaktadır. Bu araştırma kapsamında 193 gözleme ulaşılmış olup 9 anketin eksik/hatalı doldurulmasından dolayı analiz dışı bırakılmış, 184 gözlem ile analizler yapılmıştır.

Anket 4 bölümden oluşmaktadır. Anketin ilk bölümü katılımcıların demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik soruları içermektedir. İkinci bölümde dijital liderlik ölçeği, üçüncü bölümde bilgi paylaşımı ölçeği, son bölümünde ise kriz yönetimi ölçeği yer almaktadır.

2.2. Verilerin Analizi

Çalışmada verilerin toplanması amacıyla anket yönteminden faydalanılmıştır. Anketten elde edilen verilerin analizi için SPSS 24.0 ve SmartPLS 3.0 paket programları, dijital liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı etkisini analiz etmek içinde Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) kullanılmıştır.

2.3. Ölçüm Araçları

2.3.1. Dijital Liderlik Ölçeği

Çalışanların dijital liderlik algılarını ölçmek için Ulutaş ve Arslan tarafından (2017)’de geliştirilen ve Artüz (2020) tarafından “Dijital Liderlik Uygulaması ile Öğrenen Örgüt İlişikisinin Bireysel Performansa Etkisi” adlı yüksek lisans tezinde de kullanılan bilişim liderliği ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçek toplam 18 maddeden oluşmaktadır. Ölçekte yer alan sorular 5’li likert tipine göre hazırlanmış olup 1-hiç katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4- katılıyorum ve 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

2.3.2. Bilgi Paylaşımı Ölçeği

Bilgi paylaşımı tutumunu ölçmek amacıyla Lin (2007) tarafından düzenlenen ve 4 maddeden oluşan bilgi paylaşımı ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte yer alan sorular 5’li likert tipine göre hazırlanmış olup 1-hiç katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4- katılıyorum ve 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

2.3.3. Kriz Yönetimi Ölçeği

Kriz yönetimi ölçeği olarak Çalışkan (2020) tarafından geliştirilen kriz yönetimi ölçeği kullanılmıştır. Ölçek 24 madde ve 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu boyutlar

sırasıyla kriz öncesi yönetim, kriz esnası yönetim ve kriz sonrası yönetim şeklindedir. Araştırma amacına uygun olarak ölçekte sadece kriz öncesi yönetim ve kriz sonrası yönetim boyutları dikkate alınmıştır. Ölçekte yer alan sorular 5'li likert tipine göre hazırlanmış olup 1-hiç katılmıyorum, 2- katılmıyorum, 3-kısmen katılıyorum, 4- katılıyorum ve 5-tamamen katılıyorum şeklindedir.

2.4. Katılımcılara İlişkin Demografik Analiz Sonuçları

Katılımcılara ilişkin demografik analiz sonuçları aşağıdaki Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcılara İlişkin Demografik Analiz Sonuçları

Katılımcılar (n=184)		Frekans	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	65	35.3
	Erkek	119	64.7
Yaş Grupları	21-30	78	42.4
	31-40	82	44.6
	41-50	24	13.0
Medeni Hal	Bekâr	81	44.0
	Evli	103	56.0
Eğitim Durumu	Ortaokul	12	6.5
	Lise	75	40.8
	Ön Lisans	7	3.8
	Lisans	82	44.6
	Lisansüstü	8	4.3
Çalışma Süresi	1 yıldan az	60	32.6
	1-4 yıl	49	26.6
	4-7 yıl	20	10.9
	7-10 yıl	23	12.5
	11 yıl ve üzeri	32	17.4

Tablo 1'de görüldüğü üzere katılımcıların %35.3'ü kadınlardan, %64.7'ü erkeklerden oluşmaktadır. Yaş grupları açısından katılımcıların dağılımına bakıldığında araştırmanın %42'lik kısmı 21-30 yaş grubu, %44.6'lık kısmı 31-40 yaş grubu, %13'lük kısmı 41-50 yaş grubundan oluşmaktadır. Araştırmaya katılanların medeni hâli dikkate alındığında araştırmanın %44'ü bekârlardan, %56'sı evlilerden oluşmaktadır. Araştırmanın %6.5'i ortaokul mezunlarından, %40.8'i lise mezunlarından, %3.8'i ön lisans mezunlarından, %44.6'ı lisans mezunlarından, %4.3'ü lisansüstü mezunlarından oluşmaktadır. Çalışma süresi dikkate alındığında araştırmaya katılanların %32.6'sı 1 yıldan az, %26.6'sı 1-4 yıl, %10.9'u 4-7 yıl, %12.5'i 7-10 yıl, %17.4'ü 11 yıl ve üzeri çalışanlardan oluşmaktadır.

2.5. Ölçeklerin Güvenirlik ve Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Tablo 2’de ölçeklerin güvenirlilik ve geçerliğine ilişkin istatistiksel analizler verilmiştir.

Tablo 2. Faktör Yükleri, Kompozit ve İç Güvenirliği ile Birlikte Benzeşme Geçerliliği Sonuçları Tablosu

FAKTÖRLER	MADDELER	FAKTÖR YÜKLERİ (≥ 0.700)	COMPOSITE RELIABILITY - CR (≥ 0.700)	CRONBACH’S ALPHA (≥ 0.700)	AVERAGE VARIANCE EXTRACTED – AVE (≥ 0.500)
DİJİTAL LİDERLİK (DL)	DL1	0.831			
	DL2	0.795			
	DL3	0.710			
	DL4	0.871			
	DL5	0.842			
	DL6	0.865			
	DL7	0.876			
	DL8	0.885			
	DL9	0.870	0.980	0.978	0.742
	DL10	0.897			
	DL11	0.878			
	DL12	0.873			
	DL14	0.894			
	DL15	0.866			
BİLGİ PAYLAŞIMI (BP)	BP1	0.859			
	BP2	0.859	0.912	0.872	0.722
	BP3	0.859			
	BP4	0.821			
KRİZ ÖNCESİ (KÖ)	KÖ1	0.837			
	KÖ2	0.858			
	KÖ3	0.831			
	KÖ4	0.882			
	KÖ5	0.870	0.955	0.947	0.703
	KÖ6	0.883			
	KÖ7	0.806			
	KÖ8	0.815			
	KÖ9	0.752			
KRİZ SONRASI (KS)	KS1	0.879			
	KS2	0.906	0.927	0.948	0.820
	KS3	0.909			
	KS4	0.927			

Araştırma sonuçlarının güvenilirliği ve araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerliliğinin tespiti maksadıyla elde edilen veriler ile yapısal model olarak kompozit güvenilirliği (composite reliability), iç tutarlılık güvenilirliği (internal consistency reliability), benzeşme geçerliği (covergent validity) ve ayırım geçerliği (discriminant validity) analiz edilmiştir. Ankette yer alan her bir sorunun kompozit güvenilirliği skorunun 0.70'den büyük olması ve temsil ettiği faktörün içerisinde yer alması gerekmektedir. İç tutarlığın ölçümünde ise Cronbach's Alpha skorundan yararlanılmış olup bu sokurun da 0.70 üzerinde olması gerektiği ifade edilmektedir (Chin, Marcolin, ve Newsted, 2003). Her bir faktörün kendi içinde yer alan maddelerin birbirleriyle benzer bir yapıda olduğunu gösteren benzeşme geçerliliğinin hesaplanması amacıyla AVE (Avarage Variance Extracted – Çıkarılan Ortalama Varyans) değerleri dikkate alınmakta ve AVE değerlerinin 0.50'den büyük olması beklenmektedir. Bu bağlamda Tablo 2'de faktör yüklerinin (0.70 ve üzeri), kompozit güvenilirliği skorunun (0.90 ve üzeri), Cronbach Alpha değerinin (0.87 ve üzeri), AVE değerlerinin (0.70 ve üzeri) kabul edilen değerlerin üzerinde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar, faktörlerin iyi bir güvenilirliğe sahip olduğunu ve yakınsak geçerlik şartını taşıdığını göstermektedir (Pavlou ve Fygenon, 2006).

Ayırım geçerliliğinde faktörler arası farklılaşmanın olup olmadığı incelenmekte ve istatistiki olarak bir faktörün diğer faktörlerden ayrı bir yapı ortaya koyup koymadığının tespiti yapılmaktadır. Ayırım geçerliliği 1) her faktörün AVE değerinin karekökünün, faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonundan büyük olması ve 2) aynı faktör altına toplanan maddelerin faktör yüklerinin diğer faktör yüklerinden büyük olması şartının yerine getirilmesiyle sağlanmaktadır (Fornell ve Larcker, 1981; Chin vd., 2003). Tablo 3'te ayırım geçerliliğinin birinci şartını, Tablo 4'te ise ayırım geçerliliğinin ikinci şartını gösteren bulgular yer almaktadır.

Tablo 3. Fornell – Larcker Kriterine Göre Ayırım Geçerliliği

Faktörler	Dijital Liderlik	Bilgi Paylaşımı	Kriz Öncesi Yönetim	Kriz Sonrası Yönetim
Dijital Liderlik	0.862			
Bilgi Paylaşımı	0.380	0.850		
Kriz Öncesi Yönetim	0.739	0.400	0.838	
Kriz Sonrası Yönetim	0.704	0.430	0.831	0.887

Ayırım geçerliliğinin birinci şartının incelendiği Tablo 3'te görüldüğü üzere her bir faktörün AVE değerinin karekökünün, faktörün diğer faktörlerle olan korelasyonundan büyük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, Fornell ve Larcker kriterine göre ayırım geçerliliğinin ilk şartı bu koşullara göre sağlanmıştır.

Tablo 4. Ölçek Maddelerinin Faktör Yükleri

	Dijital Liderlik (dl)	Bilgi Paylaşımı (bp)	Kriz Öncesi (kö)	Kriz Sonrası (ks)
bp1	0,357	0,859	0,392	0,416
bp2	0,301	0,859	0,300	0,320
bp3	0,326	0,859	0,348	0,350
bp4	0,300	0,821	0,306	0,365
dl1	0,831	0,234	0,599	0,609
dl2	0,795	0,367	0,680	0,643
dl3	0,710	0,412	0,653	0,617
dl4	0,871	0,375	0,625	0,593
dl5	0,842	0,329	0,676	0,623
dl6	0,865	0,254	0,626	0,577
dl7	0,876	0,321	0,653	0,653
dl8	0,885	0,380	0,710	0,650
dl9	0,870	0,299	0,634	0,633
dl10	0,897	0,312	0,611	0,509
dl11	0,878	0,337	0,437	0,409
dl12	0,873	0,326	0,622	0,606
dl14	0,894	0,309	0,646	0,638
dl15	0,866	0,280	0,651	0,609
dl16	0,910	0,338	0,700	0,659
dl17	0,885	0,334	0,631	0,602
dl18	0,870	0,351	0,626	0,631
kö1	0,644	0,323	0,837	0,647
kö2	0,621	0,312	0,858	0,665
kö3	0,685	0,337	0,831	0,702
kö4	0,633	0,298	0,882	0,716
kö5	0,623	0,347	0,870	0,694
kö6	0,668	0,289	0,883	0,778
kö7	0,542	0,234	0,806	0,692
kö8	0,615	0,403	0,815	0,718
kö9	0,522	0,460	0,752	0,650
ks1	0,580	0,340	0,728	0,879
ks2	0,698	0,496	0,744	0,906
ks3	0,609	0,354	0,768	0,909
ks4	0,648	0,345	0,771	0,927

Ayırım geçerliliğinin yerine getirilmesinin ikinci şartı olarak Tablo 4'teki değerler incelendiğinde aynı faktörün altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin diğer faktör yüklerinden büyük olduğu görülmektedir. Dijital liderliği ölçmeye yönelik olan soruların DL13'ün faktör yükünün 0.70'in altında olmasından dolayı analiz dışı bırakılarak analizlere devam edilmiştir. Dolayısıyla ayırım kriterini sağlamanın ikinci şartının da yerine getirildiğini söylemek mümkündür.

Ayırım geçerliliğinin incelenmesinde Heterotrait-Monotrait Oranı'ndan (Heterotrait-Monotrait Ratio - HTMT) yararlanılmaktadır. HTMT değerinin; içerik

olarak birbirine yakın faktörlerde 0,90'nın altında olması beklenmektedir (Henseler, Christian ve Marko, 2015). Tablo 5'te Heterotrait-Monotrait Oranı'na ait bulgulara yer verilmektedir.

Tablo 5. Heterotrait-Monotrait Oranı (HTMT)

Faktörler	Dijital Liderlik	Bilgi Paylaşımı	Kriz Öncesi Faaliyetler	Kriz Sonrası Faaliyetler
Dijital Liderlik	-			
Bilgi Paylaşımı	0.409	-		
Kriz Öncesi Faaliyetler	0.764	0.434	-	
Kriz Sonrası Faaliyetler	0.733	0.467	0.887	-

Tablo 5'te de görüldüğü üzere, faktörlere ait Heterotrait-Monotrait Oranı 0,90'nın altındadır. Dolayısıyla ayırım geçerliliğine yönelik şartların bir bütün olarak sağlandığı görülmektedir.

Yapısal bir modelin istatistiki açıdan geçerli olması için yerine getirilmesi gereken diğer hususlardan biri de çoklu bağlantı sorununun olmamasıdır. Çoklu bağlantı sorununun mevcudiyeti bir değişkeni yordayan en az iki değişken arasında yüksek bir ilişkiye işaret etmektedir. Bu durumda ise iki değişkenin birbirine çok benzediğini söylemek mümkün olmakla birlikte bu değişkenlerden birinin araştırmadan çıkarılması gerekmektedir (Diamantopoulos ve Winklhofer, 2001). Çoklu bağlantı probleminin olup olmadığının tespit edilmesi amacıyla varyans şişirme faktörü (VIF) değerinden yararlanılmaktadır. VIF değerinin ne olması gerektiği konusunda bir fikir birliğine varılamadığı görülmektedir. Araştırmacıların önemli bir kısmı VIF değerinin 10'dan küçük oluşunun çoklu bağlantı problemi olmadığını göstergesi olarak kabul edilebileceğini ifade etmektedir (Albayrak, 2005; O'Brien, 2007; Topal, Eydurun, Yağanoğlu, Sönmez ve Keskin, 2010).

Tablo 6. VIF Değerleri

Faktörler	VIF Değerleri (VIF <10)
Dijital Liderlik	Min: 3,062 – Max: 7,560
Bilgi Paylaşımı	Min: 1,909 - Max: 2,357
Kriz Öncesi Faaliyetler	Min: 2,921 - Max: 4,399
Kriz Sonrası Faaliyetler	Min: 2,777 - Max: 4,137

Tablo 6’da VIF değerlerinin 10’dan küçük olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara dayanarak çoklu bağlantı probleminin olmadığını söylemek mümkündür.

2.6. Hipotezlerin Analizi

Bu çalışmada, araştırma modelindeki hipotezlerin istatistiki açıdan incelenebilmesi amacıyla yol analizinden faydalanılmıştır. Bu ilişkilerin ele alınmasında Kısmi En Küçük Kareler Yöntemi (Partial Least Square-PLS) kullanılmıştır. PLS yönteminde yapısal model ve hipotezler, yol katsayıları, anlamlılık düzeyleri, t-istatistiği ve alt-üst güven aralıklarındaki etki büyüklüklerine yönelik değerler ele alınarak incelenmekte; bir değişken ile diğer değişken arasındaki neden-sonuç ilişkisinin anlamlı olup olmadığı bu değerler ele alınarak karar verilmektedir. Aşağıdaki Tablo 7’de araştırma modelinde, eksojen değişkenlerin endojen değişkenler üzerindeki etkisinin istatistiki olarak verilmiştir.

Tablo 7. Endojen ve Eksojen Değişkenler Arasındaki İlişkilerin PLS Yöntemiyle İncelenmesi

Hipotezler ve Yollar	Doğrudan Etki (β)	t-değeri	% 95 Güven Aralığında Yanlılığı Düzeltilmiş Etki Büyüklüğü	Karar
H_{1a}: DL → BP	0.380	6.073*	[0.248; 0.494]	Kabul
H_{2a}: DL → KÖ	0.740	17.066*	[0.639; 0.807]	Kabul
H_{2b}: DL → KS	0.704	13.388*	[0.589; 0.790]	Kabul
H_{3a}: BP → KÖ	0.136	2.390**	[0.016; 0.235]	Kabul
H_{3b}: BP → KS	0.189	2.905**	[0.038; 0.299]	Kabul

* $p < 0.01$ ve ** $p < 0.05$

Tablo 7’ye bakıldığında, tüm eksojen değişkenlerin endojen değişkenleri istatistiki olarak anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Spesifik olarak, dijital liderliğin bilgi paylaşımı (H_{1a}: $\beta = 0.380$, $p < 0.01$, t-değeri = 6.073), kriz öncesi yönetim (H_{2a}: $\beta = 0.740$, $p < 0.01$, t-değeri = 17.066), kriz sonrası yönetim (H_{2b}: $\beta = 0.704$, $p < 0.01$, t-değeri = 14.388) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmakla birlikte, bilgi paylaşımının da kriz öncesi yönetim (H_{3a}: $\beta = 0.136$, $p < 0.05$, t-değeri = 2.390) ve kriz sonrası yönetim (H_{3b}: $\beta = 0.189$, $p < 0.05$, t-değeri = 2.905) üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. PLS yönteminin kullanıldığı çalışmalarda yol katsayılarının (β) anlamlı olup olmadığının tespiti amacıyla %95 güven aralığında yanlılığı düzeltilmiş etki büyüklüğüne de bakılmaktadır. Etki büyüklüğünün alt sınırı ve üst sınırlarının sıfırı kapsamadığı durumlarda yol

katsayılarının istatistiksel olarak anlamlı olduğu tam tersi durumlarda ise yol katsayılarının anlamlı olmadığı sonucuna varılmaktadır (Shaffer, 1995). Tablo 7’de yer alan hipotezlerin her birinin alt ve üst sınırlarının sıfırı kapsamadığı görülmektedir. Bundan dolayı tüm eksojen ve endojen değişkenler üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ve ilgili tabloda yer alan tüm hipotezlerin kabul edildiği görülmektedir.

Tablo 8. Aracılık Hipotezlerine Yönelik Test Sonuçları

Hipotezler ve Yollar	Spesifik Dolaylı Etki	t- değeri	% 95 Güven Aralığında Yanlılığı Düzeltilmiş Etki Büyüklüğü	R ²	f ²	Q ²	Karar
H _{4a} : DL → BP → KÖ	0.052	2.027*	[0.009; 0.013]	0.563	0.924	0.389	Kabul
H _{4b} : DL → BP → KS	0.072	2.493*	[0.017; 0.130]	0.527	0.722	0.423	Kabul

*p<0.01

Tablo 8’de, dijital liderliğin kriz yönetiminin alt boyutları olan kriz öncesi yönetim ve kriz sonrası yönetim alt boyutları üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı etkisinin olup olmadığı incelenmiştir. Analiz sonuçlarına bakıldığında, H_{4a} ve H_{4b} hipotezini temsil eden yolun t değerinin %99 güven düzeyinde anlamlı olduğu görülmektedir. Ayrıca H_{4a} ve H_{4b} hipotezini temsil eden yolun %95 güven aralığında yanlılığı düzeltilmiş olan etki değerlerinin sırasıyla [0.009; 0.013] ve [0.017; 0.130] olduğu görülmektedir. Bu değerlendirmeler ışığında, H_{4a} ve H_{4b} hipotezi kabul edilmektedir. Başka bir ifadeyle, dijital liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı etkisi bulunmaktadır.

Tablo 8’e bakıldığında, her bir endojen değişkene yönelik Q² değerinin 0’dan büyük olduğu (min Q²= 0.389 – max Q²= 0.423) görülmektedir. Elde edilen bu bulgular sonucunda Q² değerlerine yönelik tahmin geçerliliği şartının sağlandığı söylenebilir. Modelin açıklama gücünü gösteren R² değerine bakıldığında dijital liderliğin ve bilgi paylaşımının kriz öncesi yönetimi açıklama gücü (R_{kö}²=0.563) ile dijital liderlik ve bilgi paylaşımının kriz sonrası yönetim üzerindeki açıklama gücünün orta düzeyde olduğu (R_{ks}²= 0.527) olduğu görülmektedir. Etki büyüklüğünü gösteren f² değerlerine bakıldığında dijital liderlik ve bilgi paylaşımının kriz öncesi yönetim üzerinde yüksek (f²= 0.924) ve aynı şekilde kriz sonrası yönetim üzerinde de yüksek (f²= 0.722) olduğu tespit edilmiştir.

SONUÇ

Krizler ansızın gelişen, genellikle hazırlıksız olarak yakalanılan iyi yönetilememesi durumunda örgütsel çöküşe neden olabilecek durumları ifade etmektedir. Krizlerin yönetiminde etkin işleyen bir bilgi akışı doğru bilginin doğru zamanda doğru kişiye iletilmesini sağlayarak problemlerin çözülmesine katkı sunabilmekte ya da krizlerin yaratabileceği hasarları minimuma indirebilmektedir. Bu iklimin yaratılabilmesinde astların algılamış oldukları liderlik tarzı ya da astların liderlerine herhangi bir nesneye bağlı olmaksızın ulaşabilmesi ciddi rol oynamaktadır. Özellikle kendisinin kriz yönetmesi gereken örgütlerden olan güvenlik organizasyonlarının yaşayabilecekleri kaotik durumları çözümlenmeleri ve içerisinde buldukları kargaşaları çözmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda bahsi geçen örgütlerin bu sorunların üstesinden nasıl geleceği, hangi liderlik uygulamalarının kriz yönetimi konusunda daha etkin olacağına araştırılması gerekmektedir.

Özel güvenlik görevlilerinin örneklem olarak seçildiği bu çalışmada, kriz yönetimi üzerinde etkili olan faktörlerden bilgi paylaşımı ve dijital liderlik kavramı dikkate alınmıştır. Çalışmada dijital liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü incelenmiş olup dijital liderliğin ve bilgi paylaşımının kriz öncesi yönetim ve kriz sonrası yönetim üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit sonucuna ulaşılmıştır. Araştırma sonuçları farklı sektörlerde ele alınan liderliğin kriz yönetimi üzerinde anlamlı etkisi olduğu (Aksu, 2009; Alkhwilani, Haderi, bin Bohari, Ahmed ve Rahim 2016; Al Thani ve Obeidat, 2020; Düzgün, 2020; Alzoubi ve Jaaffar, 2020; Purnomo, Supriyanto ve Dami, 2021; Alharti ve Khalifa, 2019) sonuçlarıyla paralellik göstermektedir. Aynı zamanda araştırmanın sonuçlarından olan bilgi paylaşımının kriz yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu sonucu da çeşitli çalışmalarla (Haddawee, 2018; Elhendawi, 2020) benzerlik göstermektedir. Araştırmanın temel sorusu olan dijital liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisinde bilgi paylaşımının aracı rolü olup olmadığı ise istatistiksel açıdan anlamlı ve pozitif sonuçlar vermiştir. Yani dijital liderlik algısı kriz yönetimi üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olmakla birlikte bilgi paylaşımı bu etkide aracı bir rol oynamaktadır.

Güvenlik alanında çalışan örgütlerin değişen teknolojik çevre ve bir anda ortaya çıkabilecek kriz ortamına uyum sağlayabilmeleri, bilginin nasıl ve nerede en etkin şekilde kullanılacağına ortaya konmasına bağlıdır. Alanda yapılan birçok araştırma liderlik tutumlarının çalışanlar üzerinde olumlu etkiler yarattığı, böylelikle özellikle de kriz dönemlerinde bilginin doğru bir şekilde paylaşılmasıyla örgütün devamlılığına katkı sağladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca çalışanlar aniden ortaya

çıkan değişimlere ayak uydurarak her türlü gelişime ve örgütlerine katkı sağlayabileceklerdir.

Netice itibarıyla yapılan çalışmalar liderin rolünün çalışanların bilgi paylaşımını artırıcı yönde etkileyen en önemli değişkenlerden biri olduğunu göstermektedir. Liderlerin bilgi paylaşımı ile kriz ortamlarında oluşan kaotik duruma katkı sağlayan en önemli aktör oldukları aşikârdır. Globalleşme ile artan bilgi paylaşma ihtiyacında teknolojinin ön plana çıktığı görülmektedir.

Bu bağlamda;

Liderler teknolojik yaşam koşullarına zaman ve mekândan bağımsız olarak önem vermeli ve paylaşım konusunda eli açık davranmalıdır.

Kriz dönemlerinde dijital liderler bilgi paylaşımına doğru yönlendirdiğinde örgüt açısından bir zenginlik kaynağı oluşturabilir.

Çalışmanın güvenlik sektöründe yer alan örgütlerin departmanları arası karşılaştırma yapılarak uygulanması farklı departmanlarda yer alan bireylerin liderlik beklentilerinin anlaşılması ve işe uygun personel seçimi husularında ipuçları verebilecektir. Yine farklı şehirlerdeki farklı güvenlik şirketlerinde yapılan bilgi paylaşımının aracı rolü ile ilgili çalışmalar, nicel – nitel yöntemler kullanılarak genişletilebilir. Örgüt için kullanılabilir olan bilgilerin paylaşımında gerekli ortam ve teknolojik altyapının oluşturulması krizin çözümlenmesinde önemli rol oynamaktadır. Bu sebepten ötürü uygun ortam oluşturulabilir. Sonuç olarak bilgi paylaşımının örgütlerde süreklilik arz etmesi ve bu ihtiyacın karşılanması durumunda kriz yönetiminde başarı sağlanacak ve bu da kurumda belirli bir örgüt kültürünün oluşmasına fayda sağlayacaktır.

KAYNAKÇA

- Aksu, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450.
- Aksu, A. ve Devenci, S. (2009). İlköğretim okulu müdürlerinin kriz yönetimi becerileri. *Education Sciences*, 4(2), 448-464.
- Al Thani, F. B. H. ve Obeidat, A. M. (2020). The impact of strategic leadership on crisis management. *International Journal of Asian Social Science*, 10(6), 307-326.
- Albayrak, A. S. (2005). Çoklu doğrusal bağlantı halinde enküçük kareler tekniğinin alternatifi yanlı tahmin teknikleri ve bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 1(1), 105-126.
- Alharthi, M. N. A. N. ve Khalifa, G. S. (2019). Business continuity management and crisis leadership: an approach to re-engineer crisis performance within Abu Dhabi Governmental entities. *International Journal on Emerging Technologies*, 10(2), 32-40.
- Ali, A. (2009). Kriz yönetimi ve vizyoner liderlik. *Journal of Yaşar University*, 4(15), 2435-2450.
- Alkharabsheh, A., Ahmad, Z. A. ve Kharabsheh, A. (2014). Characteristics of crisis and decision making styles: The mediating role of leadership styles. *Procedia-social and Behavioral Sciences*, 129, 282-288.
- Alkhwilani, M. A. S., Haderi, S. M. A., bin Bohari, A. M., Ahmed, F. B. ve Rahim, N. F. A. (2016). Charisma Leadership an Important Determinant for the Crisis Management. *International Journal of Business and Social Science*, 7(9), 126-136.
- Alzoubi, R. H. ve Jaaffar, A. H. (2020). The mediating effect of crisis management on leadership styles and hotel performance in Jordan. *International Journal of Financial Research*, 11(4), 384-397.
- Anwar, K. (2017). The role of effective leadership in crisis management: study of private companies in kurdistan. *Qalaai Zanist Scientific Journal*, 2(4), 326-338.
- Argote, L., Ingram, P., Levine, J. M. ve Moreland, R. L. (2000). Knowledge transfer in organizations. *Organisational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 1-8.
- Artüz, S. D. (2020). Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. İstanbul Ticaret Üniversitesi, İstanbul.

- Asunakutlu, T. ve Safran, B. (2004). Stratejik yönetim açısından kriz kaynaklarına ilişkin bir değerlendirme. *Öneri Dergisi*, 6(21), 51-58.
- Bartsch, S., Weber, E., Büttgen, M. ve Huber, A. (2020). Leadership matters in crisis-induced digital transformation: how to lead service employees effectively during the COVID-19 pandemic. *Journal of Service Management*.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly*, 37(2), 635-636.
- Bhaduri, R. M. (2019). Leveraging culture and leadership in crisis management. *European Journal of Training and Development*, 43(5/6), 534-549.
- Bhatnagar, H. (2017). Demonetization to digitalization: A step toward progress. *Manag Econ Res J*, 3(2017), 1762.
- Carman, J. G., Leland, S. M. ve Wilson, A. J. (2010). Crisis in leadership or failure to plan? Insights from Charlotte, North Carolina. *Nonprofit Management and Leadership*, 21(1), 93-111.
- Chin, W. W., Marcolin, B. L. ve Newsted, P. R. (2003). A partial least squares latent variable modeling approach for measuring interaction effects: Results from a Monte Carlo simulation study and an electronic mail emotion/adoption study. *Information Systems Research*, 14(2), 189-217.
- Coombs, W. T. (2015). The value of communication during a crisis: Insights from strategic communication research. *Business Horizons*, 58(2), 141-148.
- Cummings, J. (2003). Knowledge sharing: A review of the literature.
- Çalışkan, A. (2020). Kriz yönetimi: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 5(2), 108-123.
- De Waal, B., Van Outvorst, F. ve Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited. In 12 th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016.
- Demirtaş, H. (2000). Kriz yönetimi. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 23(23), 353-373.
- Diamantopoulos, A. ve Winklhofer, H. M. (2001). Index construction with formative indicators: An alternative to scale development. *Journal of Marketing Research*, 38(2), 269-277.
- Düzgün, A. (2020). Kriz yönetiminde etkili liderlik tarzının belirlenmesi: Erzurum ili örneği. *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 492-514.

- 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(2), 141-166.
- Elhendawi, A. S. (2020). The Effect Of Knowledge Management On Crisis Management In Higher Institute Of Engineering Professions In Al-Qubba City East Of Libya. *International Journal of Scientific & Technology Research*, 9(6), 555-561.
- Eryeşil, K. (2021). Digital leadership, leadership paradigm of the digital age: A conceptual framework. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 8(1), 98-112.
- Fornell, C. ve Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fragouli, E. ve Ibdapo, B. (2015). Leading in crisis: Leading organizational change & business development. *International Journal of Information, Business and Management*, 7(3), 71-90.
- Garcia, H. F. (2006). Effective leadership response to crisis. *Strategy and Leadership*, 34(1), 4-10.
- Girdauskienė, L. ve Savanevičienė, A. (2012). Leadership role implementing knowledge transfer in creative organization: How does it work?. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 41, 15-22.
- Gurteen, D. (1999). Creating a knowledge sharing culture. *Knowledge Management Magazine*, 5(2), 1-4.
- Gül, N. (2018). Kriz Yönetimi. İçinde E. Aydoğan (Ed.), Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar (ss. 231-242). Gazi Kitabevi.
- Güneş, M. ve Beyazıt, E. (2010). Özel işletmelerde kriz yönetimi üzerine genel bir değerlendirme. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(2), 15-33.
- Haddawee, A. H. (2018). Impact of knowledge sharing on the success of crisis management strategy. *International Journal of Advance Research, Ideas and Innovations in Technology*, 4(3), 1114 – 1120.
- Hambrick, D. C. ve Masson, P. A. (1986). Upper echelens: The organizations as a reflection of its Top Management. *The Academic of Management Review*, 9(2), 193-206.

- Henseler, J., Ringle, C. M. ve Marko, S. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- Hensellek, S. (2020). Digital leadership: A framework for successful leadership in the digital age. *Journal of Media Management and Entrepreneurship (JMME)*, 2(1), 55-69.
- James, E. H., Wooten, L. P. ve Dushek, K. (2011). Crisis management: Informing a new leadership research agenda. *Academy of Management Annals*, 5(1), 455-493.
- Karaaslan, A., Özler, D. E. ve Kulaklıoğlu, A. S. (2009). Örgütsel vatandaşlık davranışı ve bilgi paylaşımı arasındaki ilişkiye yönelik bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(2), 135-160.
- Karavardar, G. (2012). Çalışan ilişkileri ve bilgi paylaşımı: Bankacılık sektöründe bir uygulama. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 2(1), 143-156.
- Khodarahmi, E. (2009). Crisis management. *Disaster Prevention and Management: An International Journal*, 18(5), 823-828.
- Kirkpatrick, S. A. ve Locke, E. A. (1991). Leadership: do traits matter?. *Academy of Management Perspectives*, 5(2), 48-60.
- Köseoğlu, M. A., Gider, Ö. ve Ocak, S. (2011). Bilgi paylaşımı tutumunu etkileyen faktörler nelerdir? Bir kamu hastanesi örneği. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İİBF Dergisi*, 6(1), 215-243.
- Lampel, J., Shamsie, J. ve Shapira, Z. (2009). Experiencing the improbable: Rare events and organizational learning. *Organization Science*, 20(5), 835-845.
- Larjovuori, R. L., Bordi, L., Mäkineniemi, J. P. ve Heikkilä-Tammi, K. (2016). The role of leadership and employee well-being in organizational digitalization. *Tiziana Russo-Spena and Cristina Mele*, 1159.
- Lee, J. N. (2001). The impact of knowledge sharing, organizational capability and partnership quality on is outsourcing success. *Information & Management*. 38(5), 323-335.
- Lee, J. Y. ve Welliver, M. C. (2018). The role of strategic leadership for learning on the relationship between training opportunities and salesperson job performance and commitment. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 558-576.

- Leta, S. D. ve Chan, I. C. C. (2021). Learn from the past and prepare for the future: A critical assessment of crisis management research in hospitality. *International Journal of Hospitality Management*, 95, 1-11.
- Lin, C. P. (2007). To share or not to share: Modeling tacit knowledge sharing, its mediators and antecedents. *Journal of Business Ethics*, 70(4), 411-428.
- Machado, C. G., Winroth, M., Carlsson, D., Almström, P., Centerholt, V. ve Hallin, M. (2019). Industry 4.0 readiness in manufacturing companies: Challenges and enablers towards increased digitalization. *Procedia Cirp*, 81, 1113-1118.
- Mazánek, L. (2015). Leadership during crisis: Threat identification and solution proposal. *Trends Economics and Management*, 9(24), 61-70.
- Mihardjo, L., Sasmoko, S., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Digital leadership role in developing business model innovation and customer experience orientation in industry 4.0. *Management Science Letters*, 9(11), 1749-1762.
- Mitroff, I. I. (1988). Crisis management: Cutting through the confusion. *MIT Sloan Management Review*, 29(2), 15-20.
- Murashkin, M. ve Tyrväinen, J. (2020). Adapting to the new normal: A qualitative study of digital leadership in crisis.
- Ndlela, M. N. (2012, October). Knowledge sharing in crisis management networks- mock drills as inter-organizational learning platforms. In ICICKM2012- Proceedings of the 9th International Conference on Intellectual Capital, Knowledge Management and Organisational Learning: ICICKM (p. 186). Bogota, Colombia: Academic Conferences Limited.
- Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford University Press.
- O'Brien, R. M. (2007). A caution regarding rules of thumb for variance inflation factors. *Quality & Quantity*, 41(5), 673-690.
- Özer, M. A. (2013). Bilgi yönetimi aracılığıyla bilginin etkin kullanımı. *Mukaddime*, (7), 69-100.
- Parsons, W. (1996). Crisis management. *Career development international*, 26-28.
- Pavlou, P. A. ve Fygenson, M. (2006). Understanding and predicting electronic commerce adoption: An extension of the theory of planned behavior. *MIS Quarterly*, 30(1), 115-141.
- Petrucci, T. ve Rivera, M. (2018). Leading growth through the digital leader. *Journal of Leadership Studies*, 12(3), 53-56.

- Petry, T. (2018). Digital leadership. In *Knowledge Management in Digital Change* (ss.209-218). Springer, Cham.
- Philpot, S. ve Roy, I. (2017). Leadership disrupted: Pushing the boundaries. 2017 global human capital trends. Erişim Tarihi: 06.09.2021, <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2017/developing-digital-leaders.html>.
- Purnomo, E. N., Supriyanto, A. ve Dami, Z. A. (2021). The effectiveness of principal leadership styles in crisis management. *Pedagogika*, 141(1), 5-25.
- Raudeliūnienė, J., Davidavičienė, V. ve Jakubavičius, A. (2018). Knowledge management process model. *Entrepreneurship and Sustainability Issues*, 5(3), 542-554.
- Shaffer, J. P. (1995). Multiple hypothesis testing. *Annual Review of Psychology*, 46(1), 561-584.
- Sheaffer, Z. ve Mano-Negrin, R. (2003). Executives' orientations as indicators of crisis management policies and practices. *Journal of Management Studies*, 40(2), 573-606.
- Sheninger, E. (2014) Pillars of digital leadership. *International Center for Leadership in Education*, 1-4.
- Simola, S. (2014). Teaching corporate crisis management through business ethics education. *European Journal of Training and Development*, 38(5), 483-503.
- Smith, D. (1990). Beyond contingency planning: Towards a model of crisis management. *Industrial Crisis Quarterly*, 4(4), 263-275.
- Sun, P. Y. T. ve Scott, J. L. (2005). An investigation of barriers to knowledge transfer. *Journal of Knowledge Management*, 9(2), 75-90.
- Tagraf, H. ve Aslan, N. T. (2003). Kriz olusum sureci ve kriz yönetiminde proaktif yaklaşımlar. *Journal of Economics and Administrative Sciences of Cumhuriyet University*, 4(1), 153-158.
- Taş, Y. (2011). İş tatmini ve bilgi paylaşımı düzeyinin duygusal bağlılığa etkisi: Kocaeli Üniversitesi Araştırma ve Uygulama Hastanesi'nde bir araştırma. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (21), 117-131.
- Topal, M., Eydurhan, E., Yağanoğlu, A. M., Sönmez, A. ve Keskin, S. (2010). Çoklu doğrusal bağlantı durumunda ridge ve temel bileşenler regresyon analiz yöntemlerinin kullanımı. *Atatürk Üniversitesi Ziraat Fakültesi Dergisi*, 41(1), 53-57.

- Tufan, C. ve Uğurlu, Ö. Y. (2018). Bilgi yönetimi. İçinde, E. Aydoğan (Ed.) Örgütsel Davranış Odaklı Yönetmel Yaklaşımlar (ss. 3-18). Gazi Kitabevi.
- Türk Dil Kurumu (TDK) (t.y.). Dijital. 05.10.2021. Erişim Adresi <https://sozluk.gov.tr/>
- Ulutaş, M. ve Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.
- Van den Hooff, B., Elving, W., Meeuwssen, J. M. ve Dumoulin, C. (2003). Knowledge sharing in knowledge communities. In *Communities and Technologies* (ss. 119-141). Springer, Dordrecht.
- Wang, S. ve Noe, R. A. (2010). Knowledge sharing: A review and directions for future research. *Human Resource Management Review*, 20(2), 115-131.
- Wang, Z., Wang, N. ve Liang, H. (2014). Knowledge sharing, intellectual capital and firm performance. *Management Decision*, 238-258.
- Wasono, L. W. ve Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering and Technology*, 7, 125-130.
- Welch, J. (2019). Digital leadership. J. Brett (Ed.) *Evolving Digital Leadership* (ss.1-2). Apress
- Williams, T. A., Gruber, D. A., Sutcliffe, K. M., Shepherd, D. A. ve Zhao, E. Y. (2017). Organizational response to adversity: Fusing crisis management and resilience research streams. *Academy of Management Annals*, 11(2), 733-769.
- Yang, J. T. (2007). The impact of knowledge sharing on organizational learning and effectiveness. *Journal of Knowledge Management*, 11(2), 83-90.
- Yiu, M. ve Law, R. (2014). Review and application of knowledge management and knowledge sharing in tourism. *Asia Pacific Journal of Tourism Research*, 19(7), 737-759.
- Zamoum, K. ve Gorpe, T. S. (2018). Crisis management: A historical and conceptual approach for a better understanding of today's crises. In *Crisis Management-Theory and Practice*. IntechOpen.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L. ve Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), 2628.
- Zhu, P. (2015). Digital master: Debunk the myths of enterprise digital maturity. Lulu Press, Inc.