



## Abant Sosyal Bilimler Dergisi

Journal of Abant Social Sciences

2022, 22(3): 1038-1050, doi: 10.11616/asbi.1099012



### Dijital Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması

Digital Leadership: A Scale Adaptation Study

Lütfi SÜRÜCÜ<sup>1</sup>, İbrahim YIKILMAZ<sup>2</sup>, Ahmet MAŞLAKÇI<sup>3</sup>

Geliş Tarihi (Received): 05.04.2022

Kabul Tarihi (Accepted): 05.08.2022

Yayın Tarihi (Published): 30.11.2022

**Öz:** Yöneticilerin dijital liderlik becerilerine uygun ve geçerliliği kanıtlanmış bir ölçek bulunmadığı için Zeike, Bradbury, Lindert ve Pfaff (2019) tarafından dijital liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Türkiye’de dijital liderliğe yönelik ampirik çalışmaların yapılabilmesi için geliştirilen dijital liderlik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yapılması amaçlanmıştır. Bu amaçla Manisa’daki elektronik ev eşyaları üreten bir fabrikanın çalışanlarına anket uygulaması yapılmıştır. Anket verileri SPSS ve AMOS programı yardımıyla analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular dijital liderlik ölçeğinin Türkiye’de yapılacak araştırmalarda kullanılabilecek geçerli ve güvenilir bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Liderlik, Geçerlik, Güvenirlik.

&

**Abstract:** The digital leadership scale was developed by Zeike, Bradbury, Lindert, and Pfaff (2019) since there is no scale suitable for the digital leadership skills of managers and whose validity has been proven. It is aimed to adapt the digital leadership scale, which was developed for empirical studies on digital leadership in Turkey, into Turkish, and to conduct validity and reliability studies. For this purpose, a questionnaire was applied to the employees of a factory producing electronic household goods in Manisa. Survey data were analyzed with the SPSS and AMOS programs. The findings reveal that the digital leadership scale is a valid and reliable measurement tool that could be used in research to be conducted in Turkey.

**Keywords:** Digital Leadership, Validity, Reliability.

**Atıf/Cite as:** Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., Maşlakçı, A. (2022). Dijital Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1038-1050. doi: 10.11616/asbi.1099012

**İntihal-Plagiarism/Etik-Ethic:** Bu makale, en az iki hakem tarafından incelenmiş ve intihal içermediği, araştırma ve yayın etiğine uyulduğu teyit edilmiştir. / This article has been reviewed by at least two referees and it has been confirmed that it is plagiarism-free and complies with research and publication ethics. <https://dergipark.org.tr/tr/pub/asbi/policy>

**Copyright** © Published by Bolu Abant İzzet Baysal University, Since 2000 – Bolu

**Jel Codes:** M10, M12

<sup>1</sup> Dr., Lütfi Sürücü, Avrupa Liderlik Üniversitesi, [lsurucu82@gmail.com](mailto:lsurucu82@gmail.com). (Sorumlu Yazar)

<sup>2</sup> Arş. Gör. Dr., İbrahim Yıkılmaz, Kocaeli Üniversitesi, [ibrahimyklmz@gmail.com](mailto:ibrahimyklmz@gmail.com).

<sup>3</sup> Doç. Dr., Ahmet Maşlakçı, Kıbrıs Bahçeşehir Üniversitesi, [amasklak@hotmail.com](mailto:amasklak@hotmail.com).

## 1. Giriş

Küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki, gelişmeler işletmelerde bilgi akışının artmasına ve çeşitli platformlar aracılığıyla birçok paydaşın bir araya gelmesine imkân sağlamıştır. Endüstriyel dünyanın faaliyet alanı dijital dünyaya doğru kaymış, özellikle COVID 19 pandemisinin de etkisi ile değişimin hızı daha da artmıştır (Priyono vd., 2020; Yıkılmaz, 2021). Dijitalleşme süreci, rekabet süreçlerinde avantaj sağlayan bir faktör olmaktan ziyade, gelişen dünya ve çeşitlenen müşteri beklentilerinin karşılanmasında üzerinde önemle durulması gereken zorunlu bir süreç haline gelmiştir. Dijital teknolojiler örgütlerin ürün ve hizmet sunumundan iş süreçlerine, birbirleri ile etkileşimlerine hatta rekabete ilişkin başarı faktörlerinin değişimine kadar köklü değişiklikleri tetiklemiştir. "5G, nesnelerin interneti (IoT), büyük veri, yapay zekâ (AI), çoklu bulut ortamından otonom araçlara ve üç boyutlu (3D) baskı" gibi gelişen teknolojiler örgütlerin strateji ve operasyonlarını yakın zamanda tahmin edilenin çok ötesinde dönüştürmeye, yeni anlayışlar ve olanaklar sunmaya başlamıştır (Dubey vd., 2019). İş modelleri, müşteri ilişkileri ve iş süreçlerindeki bu yeni ve önemli köklü değişikliklerin örgüt ortamına kazandırılması süreci, hem akademisyenlerin hem de sahada üst yönetimin ajandasında ilk sıralarda yerini almıştır. Dijital dönüşüm süreci olarak tanımlanan ve örgütün bu yeni anlayış çerçevesinde değişimini ifade eden bu süreç, örgütte teknolojik altyapının geliştirilmesinden çok daha kapsamlı bir anlayışı barındırmaktadır. Dijital dönüşüm süreci teknolojinin iş süreçlerine kazandırılması ve daha az insan faktörünün sürece dâhil olduğu algısını yaratsa da, başarılı bir dijital dönüşüm sürecinin kalbinde insan kaynağı ve bu kaynağın etkin bir şekilde yönetilmesi süreci yer almaktadır (Yıkılmaz, 2021).

Çeşitli ölçeklerde yürütülen çalışmalarda dijital dönüşüm sürecine başlayan ve başarılı olan işletmelerin sayısının henüz yeterli seviyede olmadığı (%30) ve çoğu girişimin başarısızlıkla sonuçlandığı tespit edilmiştir (Reeves vd., 2018). Büyük şirketlerin (Örn. General Electric, Ford, Proctor and Gamble) çoğunun stratejik iletişim eksikliği, etkin bir dönüşüm planı ve net bir yol haritası oluşturmadığı paylaşılmaktadır (Siebel, 2019). Ayrıca içinde bulunduğumuz bu belirsizlik yoğun dönemde üst yönetimlerce gerekli adımların atılmaması durumunda bazı şirketlerin asla toparlanamayacağı ve acil yeni yönetim yaklaşımlarına ihtiyaç olduğu ifade edilmektedir (Saldanha, 2019; Li, 2020). Li (2020) dijital dönüşüm sürecinde klasik yönetim anlayışı ile dijital dönüşüm sürecinin gereklerinin örgüte kazandırılmayacağı, başarı için mevcut yönetim anlayışından başlayarak örgütün strateji, iş modeli ve örgüt tasarımında önemli değişikliklerin yapılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır. MIT Sloan Management Review ve Cognizant'ın 4300 küresel lider ve çalışandan oluşan bir örneklem üzerinde dijital dönüşüm süreci ve çalışanların beklentileri üzerine yürüttüğü bir çalışmada; çalışanların endişe ve değerlerini anlayan, dijital yetenekler açısından bilgili ve tüm paydaşlara kendilerini değerli ve anlamlı hissedecekleri bir liderlik tarzının ön planda olması gerektiği vurgulanmıştır (Schrage vd., 2021). Ayrıca araştırmaya katılanların büyük bir çoğunluğu (%88) başarılı bir liderlik uygulaması için liderlerin teknolojik yeteneklerini geliştirmeye istekli olması gerektiğini de vurgulanmaktadır. Dolayısıyla bu değişim sürecinde liderin kilit bir role sahip olduğu (Schwab, 2017), başta kendi liderlik anlayışı ve dijital yetkinliğinden başlayarak, örgütte gerekli düşünsel dönüşümü yapmasının dijital dönüşümün sürdürülebilir nitelikte bir değer yaratmasında önemli olduğu açıktır. Dijital dönüşüm süreci içerisinde örgütte dijital yeteneklerin kazanılması ve örgüt kültürünün dönüştürülmesi amacıyla örgütün tüm kaynaklarını konsolide eden ve dijital dönüşüm sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi adına uygun stratejileri tayin eden, dijital liderdir (El Sawy vd., 2016; Rudito ve Sinaga, 2017; Yıkılmaz ve Sürücü, 2021).

Dijital liderler dijital dönüşüm sürecinde teknoloji ve insan kaynağı arasında dengenin sağlanması ve sürdürülebilir bir değişim sürecinin kilit unsurunu teşkil ederler (Teichmann ve Hüning, 2018: 28). Dijital liderin sahip olduğu düşünceli, yaratıcı, küresel vizyon sahibi, araştırmacı (Zhou, 2015) yapısının yanı sıra, dijital olarak yetkin, sosyal zekası yüksek, rol model, iletişim kabiliyeti gelişmiş, öğrenme ve yenilik odaklı olma özellikleri, dijital dönüşüm sürecinde işletmelerin ihtiyaç duyduğu yönetimsel etkinliği yaratmaktadır. Nitekim yapılan bazı çalışmalar dijital liderin örgütte yaratıcılığı, yenilikçi iş performansını (Erhan vd., 2022; Zeike vd., 2019) ürün ve hizmet sunumunda dijital yetkinliğini (Kieser, 2017) arttırdığı ifade edilmektedir. İlave olarak günümüz iç ve dış çevrenin rekabet şartlarını belirleyen

beklentilerinin karşılanmasında çalışanların teknoloji entegrasyonunu da önemli ölçüde etkilediği ampirik olarak ortaya konmuştur (AlAjmi, 2022). Görüldüğü gibi dijital liderlik yaklaşımı yakın dönemde içinde bulunduğumuz dijital dönüşüm süreci ve çevresel beklentilerin karşılanmasında önemli roller üstlenmektedir.

Dijital dönüşüm süreci ve rekabet şartlarındaki dramatik değişikliklere yönelik farkındalığın artması ile beraber çeşitli disiplinlerde dijital dönüşüm ve örgüt dinamikleri üzerine çalışmalar yoğunlaşmıştır. Ancak kavramın yeni olması ve değişim sürecinin çeşitli seviyelerde ele alınması (örneğin kısıtlı ölçüde bir departman (Bilgi Teknolojileri vb.) değişim süreci gibi), daha çok değişimin gerekliliğine vurgu yapan çalışmaların çoğalmasına neden olmaktadır. Değişim sürecinde önemli bir role sahip olan dijital liderlik üzerine yapılan çalışmaların ise, çoğunun danışmanlık şirketlerince hazırlanan çalışmalar olduğu ve ampirik olarak akademik çalışmaların örgütsel çıktılar üzerindeki etkilerini inceleyen sınırlı miktarda çalışmanın olduğu ifade edilmektedir (Hense, 2018; Colbert vd., 2016). Bu durum özellikle dijital dönüşümü etkileyen faktörlere ve bu süreçte önemli bir role sahip olan dijital liderliği inceleyen çalışmalara yönelik çağrılarını arttırmıştır (Chaniyas vd., 2019; Henderikx ve Stoffers, 2022; Yıkılmaz ve Sürücü, 2021: 306; Li, 2020; Kraus vd., 2022). Bu kapsamda çağrılara cevap verebilmek ve gelişen ekonomiler arasında yer alan Türkiye’de dijital dönüşüm sürecinde önemli bir etken olan dijital liderlik faktörüne yönelik ampirik çalışmaların sayısının artması adına Zeike vd. (2019) geliştirdiği dijital liderlik ölçeğinin Türk yönetim bilimi alanına kazandırılması amaçlanmıştır.

Literatür tercih edilen ölçüm aracının farklı anlayış, kültür ve evrenlerde farklı sonuçlar sunacağı ve bu durumun araştırmanın temel amacına ve geçerliliğine gölge düşüreceği belirtilmektedir (Sürücü ve Maşlakçı, 2020: 2717). Bu kapsamda başka bir kültürde geliştirilmiş bir ölçeğin, uygulanacak hedef örnekleme hitap edecek şekilde geçerlilik ve güvenilirliğinin test edilmesi, incelenen kavramlara ve araştırma modeline yönelik sağlıklı sonuçlar elde edilmesinde önemli bir husustur. Bu maksatla çalışmada geliştirilmiş olan “Dijital Liderlik” ölçeğinin Türkçeye uyarlanması, geçerlik ve güvenilirliğinin yapılarak Türkçe yazına kazandırılması hedeflenmiştir. Çalışma üç aşamadan oluşmaktadır. İlk bölümde dijital liderliğe yönelik literatüre yer verilmiş, ikinci bölümde ölçeğin Türkçeye uyarlama, geçerlik ve güvenilirlik analizleri ayrıntılı bir şekilde paylaşılmıştır. Çalışmanın son bölümünde ise; elde edilen bulgular sunulmuştur. Yapılan çalışmanın gelişmekte olan dijital liderlik kavramına yönelik çalışmalara ölçüm aracı sunması yönüyle literatüre ve ileride yapılacak ampirik çalışmalara önemli katkıları olacağı değerlendirilmektedir.

## 2. Literatür

Teknolojik gelişmeler ve endüstriyel devrimler sosyo-ekonomik hayatı ve temel aktör olan işletmeleri derinden etkilemektedir. Özellikle son dönemde bu etkileşim bir takım iş süreçlerinin dijital ortama aktarılması ya da bazı teknolojik gelişmelerin iş ortamına taşınmasından ziyade, işletmelerin temel iş yapış şekli, kültürleri ve paydaşları ile kurdukları ilişkiyi dönüştürecek şekilde biçimlenmektedir. Diğer bir ifade ile teknolojik gelişmeler artık işletme ve ürün/hizmet sunum süreçlerinde bir süreç optimizasyonundan daha çok, işletmenin kökten bir paradigma değişimi deneyimlemesine neden olmaktadır. İşte bu değişim süreci artık her platformda kendine yer bulan “Dijital Dönüşüm” sürecidir. Dijital dönüşüm; “Örgütün tüm bileşenlerinin (iş modeli, iç ve dış paydaş, operasyonlar, insan kaynağı, ağlar vb.) dijital teknolojinin sunduğu imkânlarla uyumlaştırılarak etkinlik ve verimliliği artırırken, sürdürülebilir rekabeti de tesis eden bir süreci” ifade etmektedir (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021: 307). Dijital dönüşüm süreci içerisinde işletmeler çevresel beklentilere cevap verebilmek ve rekabet avantajını elinde bulundurmaya adına ürün ve hizmet sunumlarında daha esnek, hızlı ve çevik bir örgüt tasarımı ve kültürü geliştirmek zorunda kalmaktadır. Ayrıca bu sürecin etkin bir şekilde ilerleyebilmesi adına tüm kaynakların dijital vizyona hizmet edecek şekilde yönetilmesi ve klasik yaklaşımların ötesinde dijital dönüşüm odaklı bir liderlik tarzına sahip olmak gerekmektedir. Özellikle dijital dönüşüm süreci içerisinde başarılı olan örgütlerin sahip olduğu özellikleri inceleyen Mckinsey’nin (2018) bir çalışması;

- Dijital gelişmeler konusunda ilgili ve bilgili,
- Geleceğin beklentilerine uygun yeni yetenek setlerini oluşturabilecek,

- Çalışanlarının değişim süreci içerisinde yer almasını sağlayan ve etkin bir güçlendirme politikası güden
- İletişim ağını güçlü tesis eden liderlere ihtiyaç duyulduğunu vurgulamaktadır.

İşletmeler açısından zorlu bir süreç ifade eden dijital dönüşüm sürecinin başarısını, örgüt içerisinde ortaya konan liderlik tarzı önemli ölçüde belirlemektedir (Schiuma vd., 2021). Dolayısıyla dijital liderlik; örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinde ihtiyaç duydukları köklü değişimlere hizmet edecek şekilde uygun stratejileri geliştiren bir liderlik tarzı olarak tanımlanabilir. Dijital liderlik dijital dönüşümün sunduğu örgütsel kapasiteyi doğru bir şekilde yönetebilecek dijital yetkinliğe ve kültüre sahip bir liderlik anlayışdır (Rudito ve Sinaga, 2017). En geniş tanımı ile dijital liderlik; iletişim yeteneği yüksek, dijital teknoloji ve platformlarda işin gereklerine uygun sinerjiyi yaratabilecek bilgi ve yeteneğe sahip, yetki devri ve güçlendirme konusunda istekli ve destekleyici, çevik ve geleneksel liderlik anlayışlarını duruma uygun olarak sentezleyebilen, empati sahibi bir liderdir (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021: 311).

Dijital liderler öncelikle dijital dönüşümün teknoloji transferinden öte, örgütün kültürünü ve yapısını dönüştürmek suretiyle etkinliğe ulaşacağını farkındadır. Bu sebeple uygun stratejileri tayin ederler ve örgütü dijital dönüşüm vizyonuna uygun olarak geliştirirler. Bu yönüyle diğer liderlik yaklaşımlarından farkının ne olduğu sorgulanabilir. Öncelikle dijital liderler, dijital dönüşüm sürecinin başarısızlığa uğramaması için dönüşümde insan ve teknoloji arasında bir köprü görevi üstlenirler (Teichmann ve Hüning, 2018: 28). Bu süreçte dönüşümün içinde yer alır, kendini ve astlarını yeni dijital çözüm ve teknolojilere uyumlu ve bilgi sahibi kılar. Ayrıca hatayı tolere eden, yeniliklere açık, iletişimi yatay ve dikey olarak güçlü bir örgüt kültürü yaratır.

Klein (2020) yürüttüğü kapsamlı bir literatür çalışmasında Dijital liderin sahip olması gereken özellikleri şu başlıklarda toplamaktadır.

**Tablo1: Dijital Liderin Sahip Olması Gereken Özellikler**

Dijital İşletme	Sosyal Tutum	Genel Düşünce Yapısı
Dijital zeka	Motive edici bir koç	Uyumlu
Yenilikçi vizyon	Rol model	Çevik
Network kurma zekası	Açıklık	Hatalarından ders çıkaran
Karmaşıklık Ortamında yetkinlik	Sosyal zeka	Yaratıcı
Çok yönlülük (Ambidexterity)	Çeşitlik konusunda uzman	Öz farkındalığı yüksek
Dijital yetenek avcısı	Demokratik temsiliyete önem veren	Cesaretli
İş zekası	çalışan odaklı	Bilgi odaklı
	Etik	Yaşam boyu öğrenme odaklı

Tablo 1’de ayrıntılı bir şekilde sunulduğu gibi dijital liderin dijital niteliğe sahip işletmenin amaçlarına hizmet edecek, astları ile kurduğu ilişkide sosyal tutumlarını belirleyen ve örgütün bugün ve geleceğine yönelik genel düşünsel bir takım yaklaşımlara sahip olması gerektiği açıktır. Dijital dönüşümün yarattığı yeni işletme dinamiklerine sahip endüstri ortamında dijital liderin yeni gelişen dijital yetenekleri doğru bir şekilde anlama ve yorumlama kabiliyeti olan dijital zekâya sahip olması önemlidir. Dijital zekânın

yanı sıra dijital liderin çevresel beklentileri doğru bir şekilde analiz edecek yenilikçi bir vizyona sahip olması da önemlidir. Bu şekilde rekabet avantajını örgütüne kazandırmış olacaktır. Yenilikçi yaklaşımı tüm örgütü kapsayacak şekilde benimsemelidir. Bunun için gerekli networkü (ağı) kurma, karmaşık durum ve beklentileri iyi analiz edebilme, değerler, eski ve yeni anlayış arasında denge kurabilen, çok yönlü, örgütün iç ve dış çevresinde dijital yetenekleri geliştiren ve örgüt içinde gelişimlerine uygun ortam sağlayan ve dijital etkileşimin gerektirdiği iş zekâsına sahip olarak iş modelini geliştirebilmelidir. Dijital liderin karakteristik olarak sahip olması gereken özelliklerin başında ise motive edici bir koç ve rol model olmak gelmektedir. Dönüşümün ve gelişimin gereklerini hem stratejik vizyon tayininde hem de uygulamada çalışanlarına göstermelidir. Değişimin sunacağı bütüncül ortak refaha vurgu yapmalı ve motivasyonu yüksek tutmalıdır. Ayrıca gerek çalışanlarla gerekse diğer paydaşlarla kurduğu ilişkilerde açık, sosyal zekâsı yüksek, çeşitliliği, demokratik temsil yeteneği, çalışanların ihtiyaçlarını ve beklentilerini önceleyen ve etik bir lider olması önemlidir. Dijital liderin genel düşünce tarzı içerisinde uyumlu ve çevik olmak en önemli niteliklerin başında gelmektedir. Özellikle dijital dönüşümle artık örgütlerin içerisinde bulunduğu endüstri çevresinde belirsizlik ve turbülans daha da artmıştır. Belirsiz ortamlarda, gelişen yeni durumlara uyum sağlayabilecek ve gereken yer ve zamanda uygun anlayışı geliştirebilecek çevik bir yeteneğe sahip olmalıdır. Bu durum dijital liderin hatalarından ders alan, yaratıcı, cesaretli ve öz farkındalığı yüksek olması anlamına gelmektedir. Ancak bu şekilde düşünsel olarak değişen koşullara uyum sağlayabilir ve gereken duruma uygun bir organizasyon inşa edebilir. Dijital liderin sahip olması gereken bir diğer önemli bir düşünsel yapı ise; bilgi ve yaşam boyu öğrenme odaklı olmasıdır. Dijital liderin diğer tüm yeteneklerine ve özellikle çevik ve yenilikçi bir yaklaşım benimsemesinde bilgi yönetimi kabiliyeti hayati önem taşır. Doğru bilgiye doğru zamanda ulaşabilmeyi, çeşitlenen paydaş beklentilerine ve dijital dönüşümün gereklerine uygun olarak yaşam boyu öğrenmeyi başarabilen dijital lider, bu şekilde daha yaratıcı ve vizyoner bir kimlik ve örgüt iklimi inşa eder. Bu kimliği ile örgütüne sürdürülebilir rekabet avantajı sunacak olan dijital dönüşümün etkinliğine katkıda bulunabilir. Zhu (2015) yapmış olduğu çalışmada, dijital liderin sahip olması gereken özellikleri beş ana başlık altında toplamıştır. Dijital liderin "düşünceli, yaratıcı, küresel vizyon sahibi, meraklı ve derin-meselelerin özünü kavrayan bir yapısının olması gerektiğini paylaşmıştır.

Dijital liderlik yaklaşımı ve dijital dönüşüm süreci içerisindeki önemi Üst Kademeler Teorisi (Upper Echelons Theory) kapsamında açıklanabilir. Üst Kademeler Teorisi (ÜKT) üst düzey yöneticilerin aynı anda birçok farklı değişkene maruz kalarak karar verme süreçlerini yürüttükleri ve bu süreçte sınırlı seviyede rasyonel kararlar alabileceklerini savunur (Hambrick ve Mason, 1984). Bu çerçevede kendi birikimleri ve öngörülerini ölçüsünde bir takım hızlı karar alma teknik ve yaklaşımları benimserler. Rasyonel kriterler ölçüsünde karar almaya çalışırken, kendi öngörü ve bireysel yetkinlikleri ile yoğrulmuş hibrit bir yaklaşım benimserler. Özetle kendileri ve rasyonel karar alma süreci arasında bir denge yaratarak yöneticiliğin sanat boyutunu icra ederler. Nitekim belirsizliğin arttığı ve güçlü veri setine ulaşamadığı günümüz endüstri ortamında liderin kendi karar verme yaklaşımı (kişisel deneyimi, kişiliği, değerleri, diğer insani faktörler...) deterministik ve rasyonel süreçlerin önüne geçer. Burada onun bilgi birikimi, tecrübesi, öngörüsü ve çevreye yönelik farkındalığı belirleyici bir rol üstlenir. Bu noktada dijital liderliğin örgüt içerisinde dijital kültür, dijital strateji, dijital dönüşüm ve dijital yetkinliğin sağlanması ile ulaşılabilecek örgütsel çıktılarının, dijital liderin sahip olduğu bazı özellikler sayesinde sağlanabileceği Üst Kademeler Teorisi kapsamında açıklanabilir (Hambrick ve Mason, 1984). Yani dijital liderin sahip olduğu yetkinler ve buna ilişkin doğru dijital stratejiyi tayin etmesi, dijital dönüşüm ve geleceğin belirsizlik yoğun dijital temalı endüstri ortamında etkin bir yönetim anlayışını belirler. Yeni endüstri ortamında dijital liderin örgütsel çıktılarının etkinliği ve verimliliğini olumlu yönde etkilemesi adına bir takım görevler üstlenir (Eggers ve Hollmann, 2018). Dijital liderin öncelikle mikro yönetim yerine örgütsel vizyonu hatırlatan geniş bir perspektifle çalışanlarına yaklaşmasının gerekli olduğu, değişim sürecinde "neden" bu değişimin gerekli olduğunu göstermesi gerektiği paylaşılmaktadır. Yine değişimin kısa süreli bir süreçten ziyade sürekli bir öğrenme ve gelişim süreci olduğunu hatırlaması ve çalışanların güçlendirilmesi yönünde önemli stratejik kararlar almaktadır. Öğrenen örgüt anlayışını örgüt kültürü içerisinde tesis edilmesi önemlidir. Öğrenen örgüt anlayışını tesis edilmesi, farklı anlayış ve yaklaşımların örgüt ortamında oluşumuna hizmet edecek şekilde farklılıkları benimseyen bir örgüt iklimi ile sürekli bir yenilik atmosferini inşa etmesine olanak sağlayacaktır.

Dijital liderliğin örgütsel çıktılar üzerinde etkisini inceleyen sınırlı miktarda çalışma yer almaktadır. Bu kapsamda yürütülen ampirik çalışmalarda dijital liderliğin ve bu liderliğin gerektirdiği yetkinliklere sahip olmanın, belirsizlik ve turbulanslı endüstri çevrelerinde üst düzey yöneticilerin psikolojik iyi oluşlarını olumlu yönde etkilediği (Zeike vd., 2019), örgütte yüksek yenilikçi iş davranışlarını (Erhan vd., 2022), öğrenen örgüt anlayışını ve bireysel performansı (Artüz ve Bayraktar, 2021), örgütün ürün ve hizmet sunumunda dijital yetkinliğini (Kieser, 2017), çalışanların teknoloji entegrasyonlarını ve verimliliklerini (AlAjmi, 2022) arttırdığı paylaşılmaktadır. Bu kapsamda dijital liderliğin örgütsel etkinliğe ve belirsizliğin yönetilmesine önemli katkıların olduğunu görülmektedir.

### 3. Araştırmanın Amacı, Modeli ve Bulguları

#### 3.1. Katılımcılar

Araştırmanın katılımcıları Manisa'daki elektronik ev eşyaları üreten bir fabrikanın çalışanlarıdır. Kolayda örneklem metoduyla seçilen katılımcılara anket uygulanmıştır. Anket uygulamasından önce araştırmanın amaçları anlatılmış ve gizliliğin sağlanacağı konusunda güvence verilerek tüm katılımcılardan onam formu alınmıştır. Katılımcıların 143'ü erkek, 151'i kadındır. 128 katılımcı evli ve 166 katılımcı bekârdır. Katılımcıların 56'sı lise, 92'si önlisans, 134'ü lisans ve 12'si lisansüstü eğitim seviyesindedir.

#### 3.2. İşlem

Dijital liderlik ölçeği Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin orijinal formu İngilizcedir. Öncelikle ölçeği geliştiren araştırmacılardan olan Sabrina Zeike ile iletişime geçilmiş (sabrina.zeike@uk-koeln.de) ve ölçeğin Türkçeye uyarlanabilmesi için izin istenmiş ve onay alınmıştır. Daha sonra araştırma etik Avrupa Liderlik Üniversite etik kurulundan alınmıştır (ALU-ETK-2022-01). Araştırmanın tüm sürecinde yayın etiğine kurallarında uyulmuştur. Gerekli izinler ve onayın alınmasından sonra ölçeğin Türkçeye uyarlanmasında çeviri-yeniden çeviri metodu uygulanmıştır. Çeviri-yeniden çeviri işlemi için Brislin vd. (1973) tarafından önerilen yöntem tercih edilmiştir. Buna göre öncelikle dijital liderlik ölçeğinde yer alan altı madde anadili Türkçe olan ve İngilizceye hâkim iki öğretim görevlisi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan çeviri işlemi bir uzman tarafından kelime ve cümlelerin yapıları, kültürel olarak uygunluğu ve ölçekteki ifadelerin anlaşılabilirliği bakımından kontrol edilmiştir. İlk değerlendirme sonucunda Türkçeye çevrilen ölçek alanında uzman başka iki uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Son olarak iki uzman tarafından çevirisi yapılan maddeler ile orijinal ölçekteki maddeler karşılaştırılmış ve anlam üzerinde fark yaratmayan bazı düzeltmeler yapılarak ölçeğe son hali verilmiştir.

#### 3.3. Dijital Liderlik Ölçeği

Yöneticilerin dijital liderlik becerilerine uygun ve geçerliliği kanıtlanmış bir ölçek bulunmadığı için Zeike vd. (2019) tarafından dijital liderlik ölçeği geliştirilmiştir. Yazarlar, ölçeğin geliştirilmesinde kapsamlı bir literatür taraması ve nitel bir pilot çalışmanın bulgularından faydalanmıştır. Yeni geliştirilen ölçek, Capgemini Consulting (2015) tarafından geliştirilen bir yeterlilik modeline dayanmaktadır. Modele göre, başarılı bir dijital liderin (1) dijital çalışma ortamlarında ihtiyaç duyulan tutumlar, yeterlilikler ve davranışlar (örneğin, teknolojiyi kullanmak için yeterli beceriler, iyi dijital okuryazarlık (ölçekteki 1-3. maddeler) ve (2) dijital stratejileri kullanmak ve gerçekleştirmek için dijital dönüşüm süreçleri ve yetenekleri hakkında net bir vizyon (ölçeğin 4-6. maddeleri) sahibi olması gerekmektedir. Buna göre Zeike vd. (2019), birinci boyut için Health Education England (HEE) tarafından hazırlanan "dijital okuryazarlık" çerçevesini ve Westerman vd. (2014) tarafından stratejik liderlik/dijital liderlik kavramlarını kullanmışlardır. Health Education England çerçevesi, dijital okuryazarlığı "dijital bir toplumda yaşamak, öğrenmek, çalışmak, katılmak ve gelişmek için birine uyan yetenekler" olarak tanımlanmaktadır. Bu tanım çerçevesinde Westerman vd. (2014), dijital dönüşümü yönlendirmek için liderlerin ihtiyaç duyduğu yetenekleri açıklamaktadır. Yapılan tüm bu tanımları inceleyen Zeike vd. (2019), dijital çalışma ortamlarında ihtiyaç duyulan tutumları, yeterlilikleri ve davranışları (madde 1-3) ve dijital liderlik becerilerini değerlendiren (madde 4-6) altı maddeden oluşan dijital liderlik ölçeğini geliştirmişlerdir. Ölçekteki maddeler 1) "Yöneticim, dijital araç ve uygulamaları kullanmanın keyifli bir

süreç olduğunu düşünmektedir. (2) “Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğunu söyleyebilirim”, (3) “Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda her zaman güncel gelişmeleri takip etmektedir”, (4) “Yöneticim, birimizde dijital dönüşüm sürecinin proaktif olarak gelişiminde ilerleme sağlamaktadır”, (5) “Yöneticim, başkalarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilir”, (6) “Yöneticimin, dijital dönüşüm için ihtiyaç duyulan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir.” şeklindedir. Ölçekteki her bir madde 1 “tamamen katılmıyorum” ile 5 “tamamen katılıyorum” arasında değişen beşli Likert tipindedir.

Dijital liderlik ölçeği geliştirildikten sonra Zeike vd. (2019), geliştirilen ölçeği farklı mesleklere sahip altı uzmandan oluşan bir ekip tarafından (BIT uzmanları, iş sağlığı uzmanları ve anket geliştirme uzmanları) ölçekteki maddeler tartışmış ve gerekli düzeltmeleri yapmışlardır. Anket öncelikle çalışmanın amacını karşılayıp karşılamadığının tespit edilmesi için anlama ile ilgili sorunların tespiti ve görünüş geçerliliğini test etmek için bilişsel görüşmelerde ön test yapılmıştır. Daha sonra anadili İngilizce olan bir kişi tarafından İngilizceye çevrilmiştir. Ölçek geliştirmeye yönelik çalışmalarını tamamlanmasından sonra ise yazarlar ilgili ölçeği “Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being” adlı araştırmalarında kullanmışlardır. Yapılan araştırmada ölçeğin Cronbach Alfa değeri 0,87 olarak hesaplanmıştır.

## 4. Bulgular

### 4.1.Verilerin Analizi

Veri analizinde öncelikle ölçeğin güvenilirliği kontrol edilmiştir. Bu maksatla iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değeri, birleşik güvenilirlik değeri, zamana karşı duyarlılığının belirlenmesi için test tekrar test ve ölçekte yer alan maddelerinin ayırt edici özelliklerinin olup olmadıklarının belirlenmesi için madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Geçerliliğin tespit edilmesine yönelik olarak ise keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak yapısal geçerlilik ve dilsel geçerlilik kontrol edilmiştir.

### 4.2.Verilerin Analizi

Ölçeğin güvenilirliğine ilişkin olarak birleşik güvenilirlik değeri, iç tutarlılığını gösteren Cronbach Alfa değeri ve madde toplam puan bağıntı katsayıları hesaplanmıştır. Tablo 2’de sonuçlar sunulmuştur.

**Tablo 2:** Ölçeğin Madde Toplam Korelasyonları

İfade	Düzeltilmiş Madde- Toplam Korelasyon	Kare Çoklu Korelasyon	İfade Silinirse Cronbach Alfa'sı
DijLid1	0,569	0,344	0,908
DijLid2	0,756	0,617	0,883
DijLid3	0,795	0,678	0,877
DijLid4	0,767	0,634	0,881
DijLid5	0,773	0,627	0,881
DijLid6	0,750	0,585	0,884
Cronbach Alfa = 0,904, Birleşik Güvenirlik= 0,903			

Tablo 2’deki sonuçlar, Cronbach Alfa değerinin 0,904 ve birleşik güvenilirlik değerinin ise 0,903 olduğunu göstermektedir. Madde toplam puan bağıntı katsayıları ise 0,569 ile 0,795 arasındadır. Bu değerler Büyüköztürk (2007) önerilen ve kabul edilebilir değer olan 0,5’den yüksektir. Cronbach Alfa ve birleşik güvenilirlik değerlerinin 0,7’nin üzerinde olması dijital liderlik ölçeğinin güvenilir olduğunu göstermektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2020).

Dijital liderlik ölçeğinin zamana karşı duyarlılığını belirlemek için ise test tekrar test yapılmıştır. Bu maksatla 81 katılımcıdan oluşan gruba iki hafta ara ile dijital liderlik anketinin İngilizce ve Türkçe formları uygulanmıştır (Bu örneklem grubu ana kütleyle dâhil edilmemiştir). Anket verilerinden elde edilen bulgular yapılan iki test arasında yüksek korelasyon olduğunu göstermektedir ( $r=0,841$ ,  $p<0,05$ ). Yüksek korelasyon dijital liderlik ölçeğinin zaman karşı duyarlılığı olduğunu göstermektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2020).

Dijital liderlik ölçeğinin cinsiyete bağlı olarak farklılaşp farklılaşmadığının tespit edilmesine yönelik olarak ise bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarında dijital liderlik ölçeğinin cinsiyete göre farklılaşmadığı tespit edilmiştir [ $t(349) = -2,30$ ,  $p>0,05$ ]. Elde edilen tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde dijital liderlik ölçeğinin güvenilir olduğu söylenebilir.

### 4.3. Ölçeğin Geçerliliğine İlişkin Bulgular

Öncelikle ölçeğin yapısının tespit edilmesi için SPSS 24 yardımıyla Temel Bileşenler metodu ve Varimax döndürme tekniğiyle keşfedici faktör analizi yapılmıştır. Faktör analizinde özdeğeri 1'den büyük olanların tek faktör altında toplanması sağlanmıştır. Yapılan keşfedici faktör analiz sonuçları Tablo 3 ve Tablo 4'de sunulmuştur.

**Tablo 3:** Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları-1

Madde	Faktör Yüğü
Yöneticim, dijital araç ve uygulamaları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünmektedir.	0,676
Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğunu söyleyebilirim.	0,838
Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda her zaman güncel gelişmeleri takip etmektedir.	0,867
Yöneticim, birimimizde dijital dönüşüm sürecinin proaktif olarak gelişiminde ilerleme sağlamaktadır.	0,848
Yöneticim, başkalarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilir.	0,852
Yöneticimin, dijital dönüşüm için ihtiyaç duyulan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir.	0,834
<i>Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterlilik Ölçütü</i>	0,880
<i>Barlett Küresellik Testi</i>	1274,720
Approx. Chi-Square	
Df	15

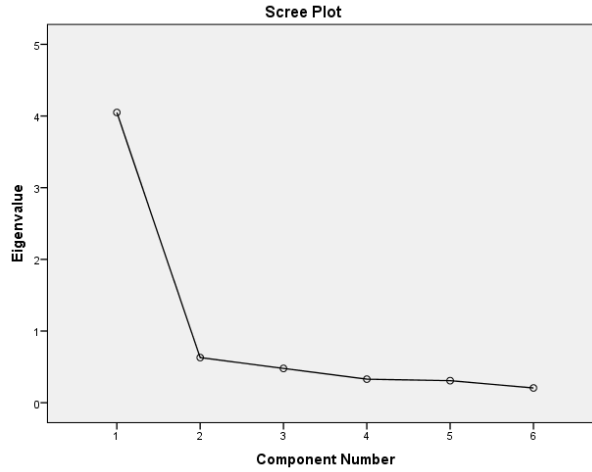
Verilerin faktör analizi için uygunluğu Kaiser Meyer Olkin (KMO) katsayısı ve Barlett Küresellik testi ile belirlenmiştir. Buna göre Kaiser Meyer Olkin katsayısı 0,880 ve Barlett Küresellik testi ise  $\chi^2= 1274,720$ ,  $df= 15$ ,  $p<0,05$ 'dir. Kaiser Meyer Olkin katsayısının 0,8'den büyük olması ve Barlett Küresellik testinin anlamlı olması verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Keşfedici faktör analiz sonuçları dijital liderlik ölçeğinin toplam varyansın % 67.491'i açıklayan ve özdeğeri 1'den büyük olan tek faktörlü bir yapıya sahip olduğunu ortaya koymaktadır (Tablo 4). Şekil 1'deki çizgi grafiği de kırılmanın birinci faktörden sonra kırılmanın başladığını ve ölçeğin tek faktörlü bir yapıya sahip olduğunu doğrulamaktadır.



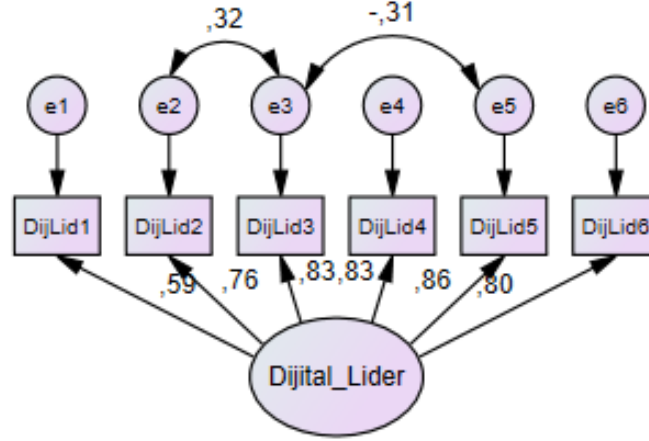
**Tablo 4:** Keşfedici Faktör Analiz Sonuçları-2

Açıklanan Toplam Varyans						
Bileşen	İlk Özdeğerler			Kare Yüklemelerin Çıkarma Topamları		
	Toplam	Toplam Varyans %	Kümülatif %	Total	Toplam Varyans %	Kümülatif %
1	4,049	67,491	67,491	4,049	67,491	67,491
2	0,630	10,498	77,989			
3	0,478	7,973	85,962			
4	0,328	5,474	91,436			
5	0,307	5,124	96,560			
6	0,206	3,440	100,00			

**Şekil 1:** Çizgi Grafiği

Ölçeğin tek faktörlü yapıda olduğunun tespit edilmesinden sonra dijital liderlik ölçeğinin yapı geçerliliği test edilmiştir. Yapı geçerliliğini test etmek için doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. AMOS 24 programı aracılığıyla yapılan doğrulayıcı faktör analizde en yüksek olabilirlik kestirim tekniği kullanılmıştır. Yapılan analizlerde AMOS programının önerdiği şekilde kovaryans yapılmıştır (e2 ile e3, e3 ile e5). Buna göre 2. ve 3. ifadeler ile 3. ve 5. ifadeler arasında kovaryans yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar, dijital liderlik ölçeğinin yapı geçerliliğinin olduğunu ve tek faktörlü yapının iyi uyum indekslerine sahip olduğunu göstermiştir (CMIN/GF=2,421, GFI=0,985, NFI=0,987, IFI=0,992, TLI=0,983, CFI=0,992, RMSEA= 0,064). Yapılan doğrulayıcı faktör analizi Şekil 2’de sunulmuştur.

Şekil 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi



Dijital liderlik ölçeğinin dilsel geçerliliğini tespit etmeye yönelik olarak 48 katılımcıya iki hafta ara ile dijital liderlik ölçeğinin önce Türkçe formu daha sonrasında ise İngilizce formu uygulanmıştır (Bu örneklem grubu ana kütleye dâhil edilmemiştir). Elde edilen veriler korelasyon analizine tabi tutulmuş ve her iki formda yer alan maddeler arasındaki korelasyon hesaplanmıştır. Korelasyon analizi sonuçlar İngilizce ve Türkçe formlar arasında yüksek düzeyde korelasyon olduğunu göstermiştir. Ölçekte yer alan maddelerinin Türkçe ve İngilizce çevirileri arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 5’de verilmiştir.

Tablo 5: Dijital Liderlik Ölçeğinin Türkçe Ve İngilizce Formları Arasındaki Korelasyon

Ölçekteki Maddeler	Uygulama	r
Yöneticim, dijital araç ve uygulamaları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünmektedir.	İngilizce	0,841**
	Türkçe	
Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğunu söyleyebilirim.	İngilizce	0,904**
	Türkçe	
Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda her zaman güncel gelişmeleri takip etmektedir.	İngilizce	0,811**
	Türkçe	
Yöneticim, birimizde dijital dönüşüm sürecinin proaktif olarak gelişiminde ilerleme sağlamaktadır.	İngilizce	0,876**
	Türkçe	
Yöneticim, başkalarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilir.	İngilizce	0,821**
	Türkçe	
Yöneticimin, dijital dönüşüm için ihtiyaç duyulan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir.	İngilizce	0,882**
	Türkçe	

Her iki form arasındaki yüksek korelasyon, uyarlama çalışması yapılan dijital liderlik ölçeğinin dilsel geçerliliğe sahip olduğunu göstermektedir (Sürücü ve Maslakçı, 2020).

## 5. Sonuç

Dijitalleşme süreci, rekabet süreçlerinde avantaj sağlayan bir faktör olmaktan ziyade, gelişen dünya ve çeşitlenen müşteri beklentilerinin karşılanmasında üzerinde önemle durulması gereken zorunlu bir durumdur. Bu değişim sürecinde ise lider kilit bir role sahiptir. Örgütte dijital yeteneklerin kazanılması ve örgüt kültürünün dönüştürülmesi maksadıyla örgütün tüm kaynaklarını konsolide eden ve dijital dönüşüm sürecinin etkin bir şekilde yürütülmesi adına uygun stratejileri tayin eden, dijital liderdir (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021). Önemi nedeniyle dijital liderliği inceleyen araştırmaların yapılması yönünde çağrılar arttırmıştır (Henderikx ve Stoffers, 2022; Kraus vd., 2022). Bu çağrılara rağmen dijital liderliğe yönelik ampirik araştırmalar sınırlı seviyede kalmıştır (Hense, 2018). Ampirik araştırmaların sınırlı sevide olmasının bir nedeni ise dijital liderlik ölçeğinin uzun yıllar geliştirilmemiş olması olabilir. Literatürdeki bu boşluğun farkında olan Zeike vd. (2019) altı maddelik dijital liderlik ölçeği geliştirmiştir. Sürücü ve Maşlakçı (2020) başka dil ve kültürde geliştirilen ölçeklerin yerel dile ve kültüre uygunluğunun test edilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu bağlamda araştırmada dijital liderlik ölçeğinin Türkçe yazınına kazandırılması amaçlanmıştır.

Araştırmanın amaçları doğrultusunda öncelikle ölçeği geliştiren yazarlardan olan Sabrina Zeike'dan (sabrina.zeike@uk-koeln.de) ilgili ölçeğin Türkçeye geçerlik ve güvenilirlik çalışmasının yapılabilmesi için izin istenmiştir. Yazarın izin vermesinden sonra gerekli etik kurul izni için Avrupa Liderlik Üniversitesi'nin/KKTC etik kuruluna başvurulmuş ve gerekli etik izinler alınmıştır (ALU-ETK-2022-01). Etik izninin alınması ile beraber dijital liderlik ölçeğinin çeviri çalışmasına başlanmıştır. Çeviri işlemi Brislin vd. (1973) tarafından önerilen yöntem doğrultusunda yapılmıştır. Beş aşamalı yöntemde önce dijital liderlik ölçeğinde yer alan altı madde İngilizce diline hâkim iki öğretim görevlisi tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Yapılan çeviri bir uzman tarafından kelime ve cümlelerin yapıları, kültürel olarak uygunluğu ve ölçekteki ifadelerin anlaşılabilirliği bakımından kontrol edilmiştir. Daha sonra Türkçeye çevrilen ölçek iki uzman tarafından tekrar İngilizceye çevrilmiştir. Son olarak çevirisi yapılan ifadeler ile orijinal ölçekteki ifadeler karşılaştırılmış ve anlam üzerinde fark yaratmayan bazı düzeltmeler yapılarak ölçeğe son hali verilmiştir. Çeviri işleminin tamamlanmasını müteakip araştırma için veri toplama işlemi yapılmıştır. Elde edilen veriler SSPS ve AMOS programları aracılığıyla analiz edilmiştir.

Dijital liderlik ölçeğinin güvenilirliğinin tespit edilmesine yönelik olarak Cronbach Alfa değeri, birleşik güvenilirlik değeri, test tekrar test ve ölçekte yer alan maddelerinin ayırt edici özelliklerinin olup olmadıklarının belirlenmesi için madde toplam korelasyonları hesaplanmıştır. Geçerliliğin tespit edilmesine yönelik olarak ise keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri yapılarak yapısal geçerlilik ve dilsel geçerlilik kontrol edilmiştir.

Yapılan analizler, dijital liderlik ölçeğinin Türkçe yazınında kullanılabilir ve geçerli bir ölçme aracı olduğunu göstermektedir. Araştırmanın Türkçe yazınında dijital liderliğe yönelik yapılacak ampirik araştırmalara kaynak teşkil edeceği değerlendirilmektedir.

### Finansman/ Grant Support

The author(s) declared that this study has received no financial support.

Yazar(lar) bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

### Çıkar Çatışması/ Conflict of Interest

Yazar(lar) çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

### Yazarların Katkıları/Authors Contributions

Çalışmanın Tasarlanması: Yazar-1 (%40), Yazar-2 (%30), Yazar-3 (%30)

Conceiving the Study: Author-1 (%40), Author-2 (%30), Author-3 (%30)

Veri Toplanması: Yazar-1 (%40), Yazar-2 (%30), Yazar-3 (%30)

Data Collection: Author-1 (%40), Author-2 (%30), Author-3 (%30)

Veri Analizi: Yazar-1 (%40), Yazar-2 (%30), Yazar-3 (%30)

Data Analysis: A Author-1 (%40), Author-2 (%30), Author-3 (%30)

Makale Gönderimi ve Revizyonu: Yazar-1 (%40), Yazar-2 (%30), Yazar-3 (%30)

Submission and Revision: Author-1 (%40), Author-2 (%30), Author-3 (%30)

## Kaynaklar

- AlAjmi, M. K. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the COVID-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, s. 101928.
- Artüz, S. D. ve Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), s.97-120.
- Chanas, S., Myers, M. D. ve Hess, T. (2019). Digital transformation strategy making in pre-digital organizations: The case of a financial services provider. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(1), s.17-33.
- Colbert, A., Yee, N. ve George, G. (2016). The digital workforce and the workplace of the future. *Academy of Management Journal*, 59(3), s.731-739.
- Dubey, R., Gunasekaran, A., Childe, S. J., Blome, C. ve Papadopoulos, T. (2019). Big data and predictive analytics and manufacturing performance: integrating institutional theory, resource-based view and big data culture. *British Journal of Management*, 30(2), s.341-361.
- Eggers, B. ve Hollmann, S. (2018). Digital Leadership–Anforderungen, Aufgaben und Skills von Führungskräften in der „Arbeitswelt 4.0 “. In *Disruption und Transformation Management* (pp. 43-68). Springer Gabler, Wiesbaden.
- 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), s.141-166
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H. ve Aydin, E. (2022) From Conventional to Digital Leadership: Exploring Digitalization of Leadership and Innovative Work Behavior”, *Management Research Review*, Vol. ahead-of-print No. ahead-of-print. <https://doi.org/10.1108/MRR-05-2021-0338>
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık
- Hambrick, D. C. ve Mason, P. A. (1984). Upper echelons: The organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), s.193-206.
- Henderikx, M. ve Stoffers, J. (2022). An Exploratory Literature Study into Digital Transformation and Leadership: Toward Future-Proof Middle Managers. *Sustainability*, 14(2), s.687-701.
- Kieser, H. (2017) The influence of digital leadership, innovation and organisational learning on the digital maturity of an organisation, *Yayımlanmış Yüksek Lisans Tezi*, Universty Of Pretoria
- Klein, M. (2020), Leadership characteristics in the era of digital transformation, *BMIJ*, 8(1), s.883-902.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N. ve Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, s.102466.
- Li, F. (2020). The digital transformation of business models in the creative industries: A holistic framework and emerging trends. *Technovation*, 92, s.102012.
- Priyono, A., Moin, A. ve Putri, V. N. A. O. (2020). Identifying digital transformation paths in the business model of SMEs during the COVID-19 pandemic. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 6(4), s.104-111.

- Reeves, M., Fæste, L., Whitaker, K. ve Hassan, F. (2018). The truth about corporate transformation, MIT Sloan Management Review, January 31, 2018. Erişim adresi: <https://sloanreview.mit.edu/article/the-truth-about-corporate-transformation/>
- Rudito, P. ve Sinaga, M. F. (2017). Digital mastery, Membangun kepemimpinan digital untuk memenangkan era disrupsi. Gramedia Pustaka Utama
- Saldanha, T. (2019). Why digital transformations fail: the surprising disciplines of how to take off and stay ahead, Bderrett-Koehler, Oakland.
- Schiama, G., Schettini, E. ve Santarsiero, F. (2021). How Wise Companies Drive Digital Transformation. Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity, 7(2), s.122-134.
- Schrage, M., Pring, B., Kiron, D. ve Dickerson, D. (2021) Leadership's Digital Transformation: Leading Purposefully in an Era of Context Collapse, MIT Sloan Management Review and Cognizant, Erişim adresi: <https://sloanreview.mit.edu/projects/leaderships-digital-transformation>
- Schwab, K. (2017). The fourth industrial revolution. Portfolio Pen
- Siebel, T.M. (2019), Digital transformation: survive and thrive in an era of mass extinction, RossetaBooks, New York, NY
- Sürücü, L. ve Maslakçı, A. (2020). Validity and reliability in quantitative research. Business & Management Studies: An International Journal, 8(3), s.2694-2726.
- Teichmann, S. ve Hüning, C. (2018). Digital leadership-führung neu gedacht: was bleibt, was geht?. in disruption und transformation management (pp. 23-42). Springer Gabler, Wiesbaden
- Yıkılmaz, İ. (2021). Covid-19 Pandemic as a digital transformation catalyst. M.Meciar ve H.Şimşek (Eds.) in The Social And Economic Impact Of Covid-19 ( 119-138). IJOPEC Publication Limited, London.
- Yıkılmaz, İ. ve Sürücü, L. (2021) Dijital Çağda Liderliğin Yeni Yüzü: Dijital Liderlik. İçinde, İ. Tarakçı, B. Gökteş (Ed.), Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm-2, İstanbul: Efe Akademi, s.301-317.
- 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), s.2628-2641.
- Zhu, P. (2015). Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity: Lulu Press, Inc.