

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

İŞLETMELERDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ
SORUNUNUN DİJİTAL DÖNÜŞÜME ETKİSİNDE
LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ: KONYA SANAYİ
İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

AHMET PINAR

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN

KONYA-2025

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

İŞLETMELERDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ
SORUNUNUN DİJİTAL DÖNÜŞÜME ETKİSİNDE
LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ: KONYA SANAYİ
İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

AHMET PINAR

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN:
PROF. DR. AHMET DİKEN

KONYA-2025



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ahmet PINAR		
	Numarası	18811101042		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
Tezin Adı	İşletmelerde Değişime Karşı Direnç Sorununun Dijital Dönüşüme Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü: Konya Sanayi İşletmelerinde Bir İnceleme			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Ahmet PINAR
İmzası



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Ahmet PINAR		
	Numarası	18811101042		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme / İşletme		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Tezin Adı	İşletmelerde Değişime Karşı Direnç Sorununun Dijital Dönüşüme Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü: Konya Sanayi İşletmelerinde Bir İnceleme			

Bu araştırmanın amacı, işletmelerde değişime karşı direnç sorununun dijital dönüşüme etkisinde liderliğin aracılık rolünü test etmektir. Araştırma kapsamında, Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde faaliyet gösteren orta ve büyük ölçekli firmalarda çalışan 444 katılımcıdan elde edilen veriler SPSS programı aracılığıyla analiz edilmiş; Hayes Process Model 4 kullanılarak aracılık analizi gerçekleştirilmiştir. Araştırmada bağımsız değişken olarak değişime direnç, aracı değişken olarak liderlik ve bağımlı değişken olarak dijital dönüşüm ölçekleri kullanılmıştır.

Elde edilen bulgulara göre, değişime direncin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmuştur. Ayrıca, değişime direncin liderlik üzerinde anlamlı ve negatif; liderliğin ise dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve pozitif etkisi tespit edilmiştir. Liderliğin, değişime direncin dijital dönüşüme olan etkisinde anlamlı ve negatif bir kısmi aracılık rolü üstlendiği belirlenmiştir. Alt boyut analizlerinde ise, bilişsel direnç ve davranışsal direncin dijital dönüşüm üzerinde orta düzeyde etkili olduğu, duygusal direncin ise güçlü düzeyde etkili olduğu saptanmıştır.

Bulgular, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde liderliğin kritik bir aracı rol üstlendiğini ve çalışanların duygusal tepkilerinin dönüşüm süreçlerine önemli ölçüde yön verdiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Değişime Direnç, Dijital Dönüşüm, Liderlik



ABSTRACT

Author' s	Name and Surname	Ahmet PINAR		
	Student Number	18811101042		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Prof. Dr. Ahmet DİKEN		
Title of the Thesis/Dissertation	The Mediation Role of Leadership in the Effect of the Problem of Resistance to Change on Digital Transformation in Businesses: A Study in Konya Industrial Enterprises			

The aim of this study is to test the mediating role of leadership in the effect of resistance to change on digital transformation within enterprises. Data were collected from 444 participants working in medium and large-scale companies located in the Konya Organized Industrial Zone and analyzed using the SPSS program with Hayes Process Model 4 to perform a mediation analysis. In the study, resistance to change was used as the independent variable, leadership as the mediator variable, and digital transformation as the dependent variable.

According to the findings, resistance to change has a significant and negative effect on digital transformation. Furthermore, resistance to change negatively and significantly affects leadership, while leadership positively and significantly affects digital transformation. It was revealed that leadership plays a significant and negative partial mediating role in the relationship between resistance to change and digital transformation. In the sub-dimension analyses, cognitive resistance and behavioral resistance were found to have a moderate level of impact on digital transformation, whereas emotional resistance exhibited a strong level of influence.

These results indicate that leadership plays a critical mediating role in organizational digital transformation processes, and employees' emotional responses significantly guide the success of these processes.

Keywords: resistance to change, digital transformation, leadership

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT.....	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	vii
ŞEKİLLER LİSTESİ	viii
KISALTMALAR.....	ix
TEŞEKKÜR.....	x
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1. Dijital Dönüşüm Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci	5
1.2. Tarım, Sanayi ve Bilgi Toplumundan Dijitalleşmeye Doğru	8
1.3. Dijitalleşmeye Geçiş ve Organizasyonlara Yansımaları	10
1.4. İşletmelerde Dijital Dönüşüm.....	14
1.4.1. İşletmelerde Dijital Dönüşümü Tetikleyen Etmenler	15
1.4.2. İşletmelerde Dijital Dönüşümün Alanları	18
1.4.2.1. Yeni İş Modelleri	19
1.4.2.2. Yeni İş Süreçleri.....	20
1.4.2.3. Yeni Organizasyon Yapıları.....	20
1.4.2.4. Yeni Pazar Şartları	21
1.5. Dijital Dönüşümün Gerekliliği	22

İKİNCİ BÖLÜM DEĞİŞİM

2.1. Toplumsal Değişim.....	27
2.2. Teknolojik Değişim	28
2.3. Örgütsel Değişim	29
2.4. Örgütsel Değişim Süreci ve Yönetimi	32
2.4.1. Örgütsel Değişim Türleri	33
2.4.1.1. Planlı-Plansız Değişim	34
2.4.1.2. Makro-Mikro Değişim	35
2.4.1.3. Aktif-Pasif Değişim	35
2.4.1.4. Evrimci-Devrimci Değişim	36
2.4.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri	36
2.4.3. Örgütsel Değişimin Amaçları	38
2.4.3.1. Etkinliği Artırmak	39
2.4.3.2. Verimliliği Artırmak	40
2.4.3.3. Büyümek	40

2.4.3.4. Süreklilik	40
2.4.3.5. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak	41
2.5. Değişime Direnç	41
2.5.1. Değişime Direncin Nedenleri.....	44
2.5.2. Değişime Direncin Boyutları	49
2.5.3. Değişime Direncin Elimine Edilmesi	50
2.6. Dijital Dönüşüm Sürecinde Değişime Uyum Sağlama.....	52

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM LİDERLİK

3.1. Liderlik Tanımı ve Önemi	56
3.2. Klasik Liderlik Teorilerinden Modern Liderlik Teorilerine	58
3.2.1. Özellikler Teorisi	61
3.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri	63
3.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları	64
3.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları	65
3.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları.....	67
3.2.2.4. Robert Blake-Jane Mouton Çalışmaları	69
3.2.2.5. Rensis Likert Sistem 4 Modeli	71
3.2.2.6. McGregor X-Y Kuramı	73
3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı	74
3.2.3.1. Fred Fiedler Durumsal Liderlik Modeli	75
3.2.3.2. Amaç Yol Teorisi	77
3.2.3.3. Vroom-Yetton Normatif Kuram	79
3.2.3.4. Hersey-Blanchard Yaşan Döngüsü Modeli.....	80
3.2.3.5. William Reddi'nin 3 Boyutlu Liderlik Kuramı.....	82
3.2.4. Liderlik Modellerinde Yeni Yaklaşımlar	83
3.2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Modeli	84
3.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Modeli	85
3.2.4.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Modelleri Karşılaştırması.....	87
3.2.4.4. Karizmatik Liderlik Modeli	88
3.2.4.5. Vizyoner Liderlik Modeli	89
3.2.4.6. Stratejik Liderlik Modeli	90
3.2.4.7. Yönetsel Liderlik Modeli	92
3.2.4.8. Entelektüel Liderlik Modeli	93
3.2.4.9. Pozitif Liderlik Modeli.....	94
3.2.4.10. Yenilikçi Liderlik Modeli	95
3.2.4.11. E-Liderlik Modeli.....	96
3.2.4.12. Babacan (Paternalist) Liderlik Modeli	98
3.2.4.13. Bilge Liderlik Modeli.....	100

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM
İŞLETMELERDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ SORUNUNUN DİJİTAL
DÖNÜŞÜME ETKİSİNDE LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ:
KONYA SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

4.1. Araştırmanın Konusu	103
4.2. Araştırmanın Amacı	103
4.3. Araştırmanın Önemi	104
4.4. Araştırmanın Yöntemi	105
4.4.1. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler	105
4.4.1.1. Değişime Direnç Ölçeği	106
4.4.1.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği	106
4.4.1.3. Liderlik Ölçeği	106
4.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	107
4.4.3. Pilot Çalışma	109
4.4.4. Anket Uygulaması	111
4.4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları	112
4.4.6. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	112
4.5. Veri Analizi ve Bulgular	113
4.5.1. Demografik Bulgular	114
4.5.2. Güvenilirlik Analizleri	116
4.5.3. Normallik Analizleri	118
4.5.4. Açıklayıcı Faktör Analizleri (AFA)	121
4.5.5. Hipotezlere İlişkin Analizler ve Bulgular	125
4.5.5.1. Korelasyon Analizleri	125
4.5.5.2. Regresyon Analizleri	127
4.5.5.3. Hayes Process Yöntemi ile Aracılık Analizleri	129
LİTERATÜRE İLİŞKİN TARTIŞMA	137
SONUÇ VE ÖNERİLER	139
KAYNAKÇA	144
EKLER	175

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.1. Dijital Dönüşüm Kavramına Yönelik Tanımlar	6
Çizelge 1.2. Günümüz ve Endüstri 4.0 Fabrikaları Kıyaslama	13
Çizelge 1.3. Dijital Dönüşümün Etmenleri	17
Çizelge 2.1. Değişim Çağında Örgütlerde Değişim Unsurları	30
Çizelge 3.1. Yıllara Göre Liderlik Tanımları	55
Çizelge 3.2. Liderlik Davranışının Boyutları	65
Çizelge 3.3. Likert'in Sistem-4 Modeli	70
Çizelge 3.4. X ve Y Yaklaşımları	73
Çizelge 3.5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri	85
Çizelge 4.1. Evren Büyüklükleri İçin Gerekli Minimum Örneklem Sayısı	108
Çizelge 4.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi	109
Çizelge 4.3. Ölçeklerin Normallik Analizleri	110
Çizelge 4.4. Araştırmanın Hipotezleri	113
Çizelge 4.5. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumu Frekansları ve Yüzdeler Oranları	114
Çizelge 4.6. Kurum Faaliyet Yılı ve Personel Mesleki Tecrübe Durumları	115
Çizelge 4.7. Bulunduğu Kurumda Çalışma Yılı ve Aylık Gelir Durumları	115
Çizelge 4.8. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi	117
Çizelge 4.9. Değişime Direnç Ölçeği Normallik Analizi	119
Çizelge 4.10. Dijital Dönüşüm Ölçeği Normallik Analizi	119
Çizelge 4.11. Liderlik Ölçeği Normallik Analizi	120
Çizelge 4.12. Değişime Direnç Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi	122
Çizelge 4.13. Dijital Dönüşüm Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi	123
Çizelge 4.14. Liderlik Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi	124
Çizelge 4.15. Değişkenlere Ait Basit Korelasyon Analizi Sonuçları	126
Çizelge 4.16. Değişime Direncin Dijital Dönüşüme Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	127
Çizelge 4.17. Değişime Direncin Liderliğe Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	128
Çizelge 4.18. Liderliğin Dijital Dönüşüme Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu	129
Çizelge 4.19. Hayes Yöntemi Aracılık Etkisi Analizi	131
Çizelge 4.20. Bilişsel Direnç Alt Boyutu Aracılık Etkisi Analizi	133
Çizelge 4.21. Duygusal Direnç Alt Boyutu Aracılık Etkisi Analizi	134
Çizelge 4.22. Davranışsal Direnç Alt Boyutu Aracılık Etkisi Analizi	135
Çizelge 4.23. Hipotez Kabul / Ret Tablosu	136

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Dijital Dönüşümün Evreleri.....	11
Şekil 1.2. Sanayi Devriminin Aşamaları	12
Şekil 3.1. Liderliğin Tarihsel Serüveni	57
Şekil 3.2. Özellikler Teorisi	61
Şekil 3.3. Yönetim Tarzı Matrisi	69
Şekil 3.4. Durumsallık Yaklaşımına Göre Liderlik Davranışı.....	74
Şekil 3.5. Lider Davranışlarındaki Etkinlik Boyutu	82
Şekil 4.1. Araştırmanın Teorik Modeli	112



KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
Ed.	Editör
H	Hipotez
KMO	Kaise-Meyer-Olkin
LLCI	Lower Level Confidence Interval
OECD	Organisation for Economic Co-Operation and Development
s.	Sayfa
SE	Standart Error
SPSS	Statistical Package for the Social Sciences
ULCI	Upper Level Confidence Interval
vb.	Ve benzeri
vd.	Ve diğerleri



TEŞEKKÜR

Tez süresince desteklerini her daim yanımda hissettiğim, lisansüstü eğitim hayatımın başından itibaren hem akademik hem de iş dünyası üzerine kıymetli fikirlerini hiçbir zaman esirgemeyen danışman hocam Prof. Dr. Ahmet DİKEN'e, tez izleme komitesinde yer alan ve değerli fikirleriyle tezime katkı sağlayan hocalarım Prof. Dr. Selim KAYHAN'a ve Dr. Öğr. Üyesi Mahmut Nevfel ELGÜN'e, ayrıca eğitim hayatım boyunca bana yeni ufuklar açan ve üzerimde emeği olan tüm akademisyen hocalarıma ve arkadaşlarıma teşekkür ederim.

Tezimin saha araştırması kısmında yardımlarını esirgemeyen Konya Organize Sanayi Bölgesi'nde çalışan değerli arkadaşlarıma ve yöneticilerime de teşekkürlerimi ayrıca belirtmek isterim.

Son olarak hayatımın her anında yanımda olan desteklerini, yardımlarını ve tecrübelerini koşulsuz bir şekilde aktaran değerli aileme sonsuz sevgilerimi ve teşekkürlerimi sunarım.

GİRİŞ

Yirminci yüzyılın sonlarına doğru dijital teknolojilerde meydana gelen hızlı değişim, insanoğlunun günlük hayatını değiştirdiği gibi iş dünyasını da değiştirmiştir. Yaşanan bu değişim işletmeleri de derinden etkilemekte ve ayak uydurmaya zorlamaktadır. Söz konusu dijital değişimin işletme alanına sunmuş olduğu büyük veri, bulut teknolojileri, sanal gerçeklik ve yapay zekâ gibi inovatif yaklaşımlar ve gelişmeler faaliyet konusu ne olursa olsun tüm işletmeleri dijital dönüşüme yönlendirmektedir. Küresel ölçekte insan davranışlarının değişmesine neden olan teknoloji temelli her olgu kendisinden sonraki gelişim ve dönüşüme zemin hazırlamaktadır. Bu doğrultuda; buhar makinelerinin icadıyla 1760'lı yıllarda başlayıp 1830'lara kadar süren endüstri 1.0 dönemi, devamında 1840'lı yıllardan itibaren çelik üretim yöntemlerinin gelişmesiyle ve elektrik, içten yanmalı motorlar, telgraf ve radyo gibi buluşların ortaya çıkmasıyla endüstri 2.0 dönemi, elektronik ve bilişim teknolojilerinin üretim hatlarına entegre edilmeleri sonucu yaşanan endüstri 3.0 dönemi, bilgi toplumu olarak nitelendirilen veriye dayalı otonom ve akıllı sistemlerin üretimde kullanılmalarıyla beraber endüstri 4.0 dönemi ya da kavramı iş dünyasına kazandırılmıştır. Bu gelişmeler neticesinde insan – robot iş birliği ile üretim süreçlerinin daha esnek ve verimli hale getirilmesi, teknolojinin insanı, insanın ise teknolojiyi desteklediği ve endüstri 5.0 olarak adlandırılan dönemin başlangıcı akademi ve iş dünyasında kendine yavaş yavaş yer edinmektedir.

Dijital dönüşümü gerçekleştirmek ve süreçlerine ayak uydurmak zorunda kalan işletmeler bu noktada karar verme mekanizmalarını, üretim ve tasarım süreçlerini, müşteri ile iletişimlerini, finansal yapılarını sürekli olarak güncellemek durumunda kalmaktadırlar. Özellikle yoğun rekabetin yaşandığı günümüz yerel ve küresel pazar ortamlarında işletmelerin radikal kararlar almaları ve bunu işletme süreçlerine entegre etmeleri son derece önemli olmaktadır. McLaughlin (2017)'ye göre kaos ve belirsizliğin şiddetli bir şekilde hissedildiği günümüz iş dünyasında dijitalleşmeyi gerektiği oranda gerçekleştirememiş işletmelerin büyük risklerle karşılaşacaklarına

değnilmektedir (McLaughlin, 2017: 65). Dijital dönüşüme uyum sağlama sürecinde doğru adımları atan işletmelerin ise rakiplerine göre rekabette öne geçecekleri ve bu durumun işletme sürekliliğine katkı sağlayacağı bilinmektedir (Kumru, 2022: 2).

Öte yandan dijital dönüşüm olgusu güçlü bir stratejik vizyon gerektirmektedir. Bu nedenle işletme liderlerinin hem astlarına hem de teknolojik faktörlere yaklaşımları son derece önemli olmaktadır. Dijital teknolojilerin yanı sıra tüketici ve işletme çalışanlarının da davranışlarının değiştiği varsayılırsa, liderlerin bu konuda kendilerini sürekli olarak geliştirmeleri ve geleneksel metotlardan sıyrılmaları kaçınılmaz olmaktadır. Bu süreçte gerekli teknolojik değişimleri öngörmek ve bunları zamanında işletme faaliyetlerine entegre etmek ve bu durumu bir işletme stratejisi haline dönüştürmek liderlerin bu süreçte en önemli görevi olmaktadır. Yine bu süreçte astların değişen süreçlere uyum sağlamalarını desteklemek, onları teşvik etmek ve eğitimlerini desteklemek gibi faktörlerin yanında empati ve adaptasyon gibi duygusal süreçlerine de yardımcı olmak işletme başarısı için önemli görülmektedir. İşletmenin değişime sürekli olarak açık hale getirilmesi ve gerekirse yeni bir kültür oluşturulup çalışanların bu kültüre uyum sağlamalarının desteklenmesi önem arz etmektedir (Elçi, 2024: 1). Bu süreçte özellikle personel tarafından işletmede yaşanan dijital değişime karşı direnç gösterilmesi eğilimi de sıkça karşılaşılan bir kavram olarak karşılaşılmaktadır. Hali hazırda işleyen sürecin bozulmaması, bozulan ve yenilenen süreçlerde kendilerine yer bulamayacağını düşünen personel doğal olarak değişime karşı direnç gösterme eğiliminde olacaktır. Liderler ise bu noktada personeli ikna etme, tatmin etme ve değişime karşı motivasyonlarını artırma gibi stratejileri kullanarak dijital dönüşümün önündeki engelleri kaldırmak için çabalamaktadırlar.

Bu bilgiler ışığında hazırlanan ve dört bölümden oluşan çalışmada, liderlerin değişime karşı direnci elimine edebilmek ve dijital dönüşüm sürecini başarılı bir şekilde uygulayabilmek amacıyla aracılık rollerinin araştırılması hedeflenmiştir. Bu nokta da özellikle Konya Organize Sanayi bölgesi firmaları

değerlendirilerek bölgede bir saha araştırması yapılmış olup analiz ve bulgularından son bölümde bahsedilmiştir. Söz konusu araştırmaya zemin hazırlaması açısından çalışmanın ilk bölümünde dijital dönüşüm kavramına, ikinci bölümünde değişim kavramına ve üçüncü bölümünde ise liderlik kavramına yer verilmiştir.



BİRİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijitalleşme kavramı son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler ve bilgiye dayalı yönetim sistemlerinde meydana gelen devrimsel nitelikteki ilerlemelerle birlikte işletmeler açısından göz ardı edilemez bir kavram haline gelmiştir. Teknolojik gelişmelerin de etkisiyle birlikte yaşanan endüstriyel değişim ve dönüşüm faaliyetleri işletmeleri ve toplumsal yapıları günden güne değiştirmektedir. İşletme yöneticilerini radikal kararlar almaya zorlayan bu değişimler sayesinde tüketicilerin ürünlere ve hizmetlere ulaşabilme süreleri kısalmış olup tercih edebilecekleri ürün ve hizmet yelpazesinin de genişlediğinden bahsetmek mümkün olmaktadır. Böyle bir ortamda işletmeler bilgiyi işleme süreçlerini daha kaliteli hale getirerek ve mevcut çalışma modellerini iyileştirerek dijital dönüşüm sürecine katılmaya çalışmaktadır (Tutkunca, 2020: 65). İşletmeler başarılı bir dijital dönüşüm stratejisinde önceden belirlenen büyüme hedeflerine ulaşma konusunda gerekli adımları atarlarken, operasyonel verimliliği ve potansiyel müşterileri artırma konusunda da yeni stratejiler belirlemelidirler. Böylece hem ekonomik hem de zaman boyutunda rakiplerine oranla büyük avantajlar sağlayabilirler (Katz, 2017: 9).

Gelişen dijital teknolojiler doğrultusunda işletmeler arası rekabet düzeyi ilerlemekte ve birçok farklı sektörden işletme daha güncel, daha kapsamlı ve daha dinamik örgütlenmelerin içerisine dahil olmaktadır. Bununda birlikte yeni dijital ekosistemlerin iş dünyasında kendine yer bulacağı öngörülmektedir. Atluri ve arkadaşlarına (2018) göre her zaman ve her yerden erişilebilen bu dijital ekosistemler çok sektörlü çözümler sağlayan ve çok sayıda endüstriden meydana gelen yapılar olarak tanımlanmaktadır. Söz konusu bu ekosistemlerden meydana gelen günümüz iş dünyası, özellikle müşteriler açısından da bakıldığında tek bir dijital platform üzerinden oldukça geniş bir ürün ve hizmet yelpazesi sunmakla beraber müşteri odaklı bir sistem olarak ele alınmaktadır. Öte yandan bahsi geçen ekosistemler işletmeler açısından ele alındığında ise birçok maliyetin en aza indirildiği ve özellikle dış kaynaklardan yararlanma gibi stratejilerin oldukça

etkin kullanması yönüyle de işletmelere büyük avantajlar sağlamaktadır (Atluri vd., 2018: 8).

Bu doğrultuda dijital dönüşüm kavramının tanımı, tarihsel gelişim süreci ile örgütleri dijitalleşmeye iten faktörler ve işletmeler açısından dijital dönüşümün yansıdığı alanlara bu kısımda yer verilmiştir.

1.1. Dijital Dönüşüm Kavramı ve Tarihsel Gelişim Süreci

20. yüzyılın sonlarına doğru çalışma hayatına giren dijitalleşme kavramı her alanda olduğu gibi işletmecilik alanına da köklü değişimleri beraberinde getirmiştir. Özellikle 1971 yılında “North American Review” başlıklı dergide toplumun dijitalleşmesi şeklinde bir kavram olarak yayımlanmış olup, bilgisayar destekli beşerî bilimler şeklinde tanımı yapılmıştır (Kreiss, 2014: 3-15). Dijital dönüşüm kavramı üzerinde çalışan ilk bilim insanları arasında gösterilen Stolterman ve Fors (2004)’a göre söz konusu kavramın tanımı “bilgi teknolojileri aracılığıyla her şeyin birbiriyle bağlantılı olduğu bir dünya” şeklinde yapılmıştır (Stolterman ve Fors, 2004: 687-689).

Dijitalleşmenin etkisiyle birlikte iş hayatına giren robotik sistemler, sosyal medya uygulamaları, e-ticaret ve gelişmiş mobil iletişim kanalları vasıtasıyla işletmecilik hayatında yadsınamaz bir değişim ve dönüşüm meydana gelmiştir. Söz konusu bu değişim ve dönüşümün sonucunda işletmeler için bilgiye daha hızlı erişimle beraber işletme faaliyetlerini daha hızlı ve daha az maliyetle yapmak olanaklı hale gelmiştir (Kupiainen, 2006: 280-287; Yankın, 2019: 14). Bu noktada dijitalleşme ile dijital dönüşüm kavramları arasındaki farkın iyi anlaşılması önem arz etmektedir. Dijitalleşme kavramı hali hazırda kullanılan teknoloji ve iş modelleri ile ilgiliyken, dijital dönüşüm kavramı dijitalleşmeden daha geniş bir kavram olarak değerlendirilmekte ve organizasyonların bünyelerindeki süreçleri yeniden tasarlamaya kadar uzanmaktadır. İş dünyasının bütünüyle değişimini destekleyen dijital dönüşüm olgusu, bilgisayar ve internetin tamamen yaygınlaşmasıyla birlikte sayısallaştırma ve dijitalleştirme süreçlerini de hızlandırmaktadır. İşletme kaynaklarının analog

ortamlardan dijital ortamlara aktarılmasını sağlayan dijital dönüşüm, fiziksel faaliyetlerin önemini azaltırken dijital ortamların önemini artırmaktadır (Tutkunca, 2020: 67-68). Bu noktada Capgemini (2011) tarafından işletmelerin paydaşları ve tüketicileri ile olan potansiyel bağlantılarını dijital yollardan kurmasını, ürün ve hizmet tasarımında akıllı teknolojilerden yararlanılması gerektiği önerilmektedir (Capgemini, 2011; Udovita, 2020: 526-527).

Çalışma kapsamında dijital dönüşüm kavramına yönelik, özellikle işletme bilimi dâhilinde yapılan tanımlar incelenmiş olup yıllar itibariyle aşağıda çizelge 1.1’de gösterilmiştir.

Çizelge 1.1 Dijital Dönüşüm Kavramına Yönelik Tanımlar

Yazar	Yıl	Tanım
Stolterman ve Fors	2004	Dijital teknolojilerin tüm alanlarda kullanılarak ortaya konan yeni bir iş modeli (s.689).
Martin	2008	İş dünyasından kamu yönetimine, insan yaşamından toplum yaşamına dair yeni yetenekler oluşturulması süreci (164).
Liu vd.,	2011	Dijital süreçlerin işletme süreçleriyle bütünleştirilmesi (s.1728).
Lucas vd.,	2013	Geleneksel iş yapma modelleri terkedilerek, dijital süreçler ve yeteneklerin süreçlere dâhil edilmesi (s. 372).
Fitzgerald vd.,	2014	Önemli iş geliştirmelerini sağlamak için sosyal medya, mobil ve analitik cihazlar gibi yeni teknolojilerin kullanımı (s.4).
Solis vd.,	2014	Müşteri deneyimi yaşam döngüsündeki her noktadaki dijital müşterilerle daha etkin bir şekilde iletişime geçmek.
Kane vd.,	2015	Sayısallaştırmanın ötesinde ekonomi, siyaset ve sosyal yaşam konularını etkileyen geniş bir kavram.
Piccinini vd.,	2015	Yeni dijital teknolojilerin işletme sürecine katılması.

Schuchmann ve Seufert	2015	İş modellerinde kullanılan teknolojinin güncellenmesi ve dijital müşteriyle etkili iletişimin sağlanması (s.31).
Bhutani ve Paliwal	2015	Bilgiye en uygun maliyetlerle ulaşılarak, bilgi kullanım ve paylaşımını teknolojik platformlarla gerçekleştirmek (s.12).
Bankewitz vd.,	2016	Yapay zekâ, akıllı otomasyon ve robotik teknolojilerin işletme süreçlerine katılması (s.58).
Brennen ve Kreiss	2016	Bilgisayarlaşma ile başlayan derin bir dijital süreç.
İsmail vd.,	2017	Rekabet avantajı elde etmek amacıyla birden fazla teknolojik faktörün birlikte kullanımı (s.6).
Schwertner	2017	Yeni iş modelleri, yeni sistemler ve süreçler oluşturarak üst düzey verimliliği yakalama süreci (s.388).
OECD	2018	Sayısallaştırmanın ekonomik ve toplumsal yansımalarını ifade etmektedir.
Deloitte	2018	İşletmenin performansının artırılabilmesi için teknolojik kullanımların artırılmasıdır.
Hemerling vd.,	2018	Dijital değişimi destekleyen bir örgüt kültürü de oluşturulması sürecin bir parçasıdır.
Parida	2018	Bulut bilişim, meta veri, nesnelerin interneti ve siber güvenlik gibi teknolojileri kapsamaktadır (s.24).
Gartner	2019	İşletmenin dijital ortama teknolojik araç ve platformların kullanılarak geçmesidir.
Hoe	2020	Büyük veri, artırılmış gerçekler, üç boyutlu yazıcılar gibi teknolojilerin kullanılarak iş yapma şekillerinin değiştirilmesi (s.55).

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıda çizelge 1.1’de gösterilen tanımlar incelendiğinde, tanımların birçoğunda insan faktöründen bahsedilmediği gözlemlenmektedir. Schertner (2017)’e göre başarılı bir dijital dönüşüm sürecini açıklayabilmek için

motivasyonu yüksek çalışan katılımının gerekliliğine vurgu yapılmakta ve dolayısıyla insan faktörüne dikkat çekilmektedir. Ayrıca Verina ve Titko (2019) ve Del Rowe (2017) tarafından dijital dönüşüm sürecinde teknolojik gelişmelerden ziyade insan faktörünün önemine değinilmektedir (Verina ve Titko, 2019: 720; Del Rowe, 2017: 18-19).

1.2. Tarım, Sanayi ve Bilgi Toplumundan Dijitalleşmeye Doğru

Temeli insanoğlunun varoluşuna kadar uzanan çalışma hayatı, çağlar boyunca sürekli değişim ve gelişime uğrayarak insanoğlunun en temel faaliyeti olarak hayatın merkezinde yer almaya devam etmiştir. Özellikle toplumsal ve ekonomik gelişmeler doğrultusunda insanoğlunun iş yapma biçimleri dönemsel olarak değişmiş olup, çalışmaya yüklenen anlamlar da tarih boyunca sürekli olarak değişmiştir. Söz konusu dönemleri tarım toplumlarında, sanayi toplumlarında ve bilgi toplumlarında çalışma hayatı tarım, sanayi ve bilgi toplumlarında çalışma hayatı olarak ayrı ayrı değerlendirilmekte beraber dijital dönüşüm sürecine geçiş aşamasının daha sağlıklı anlaşılacağı öngörülmektedir (Yankın, 2019: 5).

Sınırlı sayıda iş bölümü ve uzmanlaşmanın olduğu avcı-toplayıcı toplumlarda basit teknolojiler kullanılarak erkeklerin avcılıkla kadınların ise ev işleriyle ilgilendikleri bilinmektedir (Kurttaş, 2017: 335). Tarım toplumlarıyla birlikte nüfusun ve iş bölümünün artması ve aynı zamanda ilkel üretim aletlerinin kullanılmasıyla kendi sermayelerini kazanmaya başlayan çiftçiler ve zanaatkar sınıfı ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla başkaları yararına ürün ve hizmet üretimi anlayışının bu dönemde geliştiği, aynı zamanda bu sistemin kölelik sistemini de beraberinde ortaya çıkardığı bilinmektedir (Zubritski vd., 2011: 61-62). Devam eden süreçte kölelik sisteminin yaratmış olduğu düzenden beslenen feodalite sistemi ortaya çıkmış olup, toprak sahipleri (senyör) ve toprakla birlikte alınıp satılabilen köle (serf) olmak üzere iki sınıf bulunduğu bilinmektedir (Ören ve Yüksel, 2012: 43; Öksüz, 2011: 82).

18. yüzyılda İngiltere’de ortaya çıkan sanayi devrimiyle birlikte ABD ve Avrupa’da yayılan buharlı makineler ve yeni teknolojik buluşların etkisiyle fabrikasyon üretimler artmış ve bu doğrultuda özel sermaye kavramı çalışma hayatına yerleşmiştir (Aksoy, 2017: 36). Toplumsal anlamda işçi sınıfının doğuşundan bahsetmenin mümkün olduğu bu dönem (Altan, 2009: 45); emeğe dayalı işgücünün yerini makinelerin aldığı, işçi ve işveren anlayışının ortaya çıktığı (Mahiroğulları, 2005: 43) ve aynı zamanda kadın ve çocuk işçilerin sömürüldüğü bir dönem olmuştur (Eyrenci vd., 2017: 1). Zamanla sanayileşmenin ortaya çıkardığı sorunlar karşısında işçi haklarının korunması amacıyla bir takım yasal düzenlemeler ortaya çıkmıştır. Yine bu süreçte 1824 yılında zayıf olan işçi kesiminin korunması ve savunulması amacıyla işçi birleşmelerini ve ortak hareket etmelerinin önünü açan kanunlar yürürlüğe konularak (Kozak, 2012: 68), toplu pazarlıklar ve müzakerelerle birlikte ücret ve çalışma koşullarının belirlenmesi konusunda çeşitli sistemler ve sendikalar geliştirilmiştir (Yankın, 2019: 7).

Sanayileşme sonrası dönemde enformasyon teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler toplumları ekonomik, siyasal ve özellikle de teknolojik olarak büyük ölçüde etkilemiş ve aynı zamanda söz konusu dönemin sanayi sonrası dönem olarak isimlendirilmesine neden olmuştur (Kurtulmuş, 2012: 161). Devam eden süreçte küreselleşme kavramı da bu doğrultuda alan yazınına kazandırılmıştır (Kocabaş, 2015: 2). Özellikle iş süreçlerine “bilgi” kavramının dâhil edilmesiyle birlikte; sanayi toplumlarında fabrikalar bünyesinde toplanan fiziki ürünler, sanayi sonrası dönemde bilgiyi öne çıkaran ve bilgisayarlarda depolanmasını olanaklı kılan sistemler sayesinde daha çok enformasyona ve bilgi yaratmaya önem verilmiştir (Ünal, 2009: 138). İşletmelerde dijital dönüşümün gerçekleşme hazırlığının yapıldığı bu dönemde kullanılan yüksek teknoloji ve robotik sistemler; mesleki tanımların, işgücü yapısının, üretim türlerinin vb. kavramların üzerinde köklü değişimleri de beraberinde getirmiştir (Kurtulmuş, 2012: 162; Yankın, 2019: 8).

1.3. Dijitalleşmeye Geçiş ve Organizasyonlara Yansımaları

Sanayi sonrası dönemde meydana gelen teknolojik ilerlemeyle beraber organizasyonların dijitalleşmeleri kaçınılmaz bir hal almıştır. Özellikle iş dünyasında geçmiş yüz yıllar boyu artan bilgi birikimi, bilgi çağına geçiş ile adeta bir patlama yaşamış, üretilen bilgilerin bilgi denetim araçları ile yönetilmesi ve internet teknolojisiyle geniş kitlelere ulaşması sağlanmıştır (Karagözoğlu, 2016: 88).

Dijitalleşme kavramının özellikle çalışma hayatında meydana getirdiği değişimler incelendiğinde öncelikle sayısallaştırma kavramının organizasyonlara dâhil olduğu ve bu kavramın dijitalleşmeyle birlikte değerlendirmenin daha yararlı olacağı düşünülmektedir. Organizasyon yapılarında köklü değişimlere neden olan kavram; herhangi bir verinin “1” ve “0” rakamları ile ifade edilmesini sağlayan ve belirli bir sayısal sisteme dönüştürülmesi veya belgelerin ve fotoğrafların elektronik olarak depolanmasını sağlayan kodlama işlemi olarak tanımlanmaktadır (Aydın, 2011: 1). Bu vesileyle robotik sistemlerin, e-ticaret süreçlerinin ve sosyal medyanın etkisiyle beraber tüm organizasyon yapılarında birtakım dönüşümler yaşanmıştır. Söz konusu bu değişimin rekabet edebilme yeteneğini geliştirmesi, maliyetleri düşürmesi ve stratejik konularda doğru analizlerin yapılması gibi konularda işletmelere büyük avantajlar sağladığı gibi, bazı meslek gruplarının yok olması gibi dezavantajlarından da bahsetmek mümkündür (Yankı, 2019: 14; Üzmez ve Büyükmeşe, 2021: 124). Dijitalleştirme kavramını ise sayısallaştırma aşaması sonucunda elde edilen verinin iş süreçlerine aktarımı şeklinde tanımlanmaktadır. Dijitalleşme toplumsal, ekonomik ve kültürel faaliyetlerin ötesinde sürekli olarak teknolojinin kullanılması ve bu kullanımın benimsenmesi anlamına gelmektedir. Bu durum organizasyonlar açısından incelendiğinde pazarlama, muhasebe, finans ve insan kaynakları gibi tüm süreçlerde kesintisiz olarak teknolojinin kullanımı ve bunun bir işletme stratejisi haline getirilmesini hedeflemektedir. Sayısallaştırma kavramının sonraki basamağının dijitalleştirme olduğunu belirttikten sonra bu kavramın son basamağında ise dijital dönüşümün yer aldığını belirtilmektedir.

Dijital dönüşüm, “süreçlerin ile modellerin sayısallaştırılmış ve dijitalleştirilmiş verilerle birlikte değişimlerini ve aynı zamanda toplum (müşteriler) üzerindeki stratejik dönüşümü şeklinde ele alınmaktadır (i-SCOOP).



Şekil 1.1. Dijital Dönüşümün Evreleri

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

21. yüzyılda yaygınlaşan bilgisayar kullanımı ve onunla bütünleşmiş hale gelen internet servis sağlayıcılarının artmasıyla beraber sayısallaşma ve dijitalleşme seviyesi de bir o kadar artmıştır. Özellikle günümüzde örgütsel yapılarda meydana gelen değişimleri açıklayabilmek için dijitalleşmenin etkisinden bahsetmek kaçınılmaz olmaktadır. Yalın üretim, esneklik ve artan otomasyon kullanımı gibi gelişmeler sayısallaştırma ve dijitalleşmenin etkisiyle farklı bir boyut kazandığını belirtmek doğru olacaktır. Organizasyon bazında bu tür değişim ve gelişimlerin yanı sıra; yeni meslek grupları, yeni görev tanımları, ürünlerin ve hizmetlerin üretim ve depolama aşamalarındaki mekânsal boyutun değişmesi, üretim süreç ve şekillerinin değişimi, yeni pazarlama stratejileri ve belki de en önemlisi üretilen ürün ve hizmetlere ulaşılma biçimi ve maliyetlerde meydana gelen değişimler iş dünyasını hızlı bir ilerleme ve değişime sürüklemiştir.



Şekil 1.2. Sanayi Devriminin Aşamaları

Kaynak: liberteryen.org202012dorduncu-sanayi-devrimi-ve-biz, 2024

Dijital dönüşüm, sanayi devriminin 4. aşaması olarak nitelendirilen “Endüstri 4.0” kavramını da alan yazınına kazandırmıştır. Endüstri 4.0, akıllı fabrikalar öngörüsüne katkı sağlayan; dinamik olarak veri işleme kapasitesiyle makinelerin kendi kendilerini ve üretim süreçlerini yönetebilmesi olarak tanımlanırken (Kesayak, 2017), beşerî emeğin en az kullanıldığı fakat buna rağmen en yüksek emek verimliliğinin hedeflendiği ileri düzey otomasyona dayalı sistem olarak da ifade edilmektedir (TİSK, 2016: 37). Mevcut ve yeni teknolojilerin tekil olarak kullanılmalarından ziyade farklı teknolojilerin koordineli bir şekilde kullanılmaları sonucu dijital dönüşümün gerçekleştirilebileceği de bu kısımda vurgulanmaktadır (TÜSİAD ve BCG, 2016; akt. Asar ve Esen, 2021: 459).

Çizelge 1.2. Günümüz ve Endüstri 4.0 Fabrikaları Kıyaslama

		Günümüz Fabrikaları		Endüstri 4.0 Fabrikaları	
	Veri Kaynağı	Özellikler	Teknoloji	Özellikler	Teknoloji
Bileşen	Sensör	Hassasiyet	Akıllı sensörler ve hata algılama	<ul style="list-style-type: none"> • Öz farkındalık • Öz tahmin 	Bozulma izleme ve kalan faydalı ömür tahmini
Makine	Kontrolör	Üretkenlik ve performans	Durum tabanlı izleme ve teşhis	<ul style="list-style-type: none"> • Öz farkındalık • Öz tahmin • Öz karşılaştırma 	Öngörücü sağlıklı yaşam süresi izleme
Üretim Sistemi	Ağ bağlantılı sistem	Ağ bağlantılı sistem	Yalın operasyonlar: iş ve atık azaltma	<ul style="list-style-type: none"> • Öz yapılanma • Öz koruma • Öz organize etme 	Sıkıntısız üretkenlik

Kaynak: Lee vd., 2015: 19

Dördüncü sanayi devrimi veya endüstri 4.0 olarak adlandırılan ve bu sisteme ayak uydurabilen işletmelerin “işletme 4.0” olarak nitelendirildiği günümüz iş dünyasında; üretim faaliyetlerinin eş zamanlı olarak gerçekleştirilmesi, ihtiyaç duyulan üretim bilgisinin farklı kaynaklardan elde edilebilmesi, kayıp ve fire miktarlarının sensörler aracılığı ile kontrol altında tutulması ve en aza indirilmesi, yine üretim aşamasında zaman ve mekân algısının farklı boyutlara evrilmesi gibi nedenlerden ötürü endüstri 4.0 işletmelere önemli avantajlar sağladığı bilinmektedir. Diğer bir deyişle endüstri 4.0 fabrikaların; kontrol, geliştirme ve kendi kendini denetleme faaliyetlerini eskiden olduğu gibi insan gücüyle idare edilmesinden ziyade, sorunları otomatik olarak algılayan ve kendiliğinden harekete geçen otonom sistemler ve sensörler tarafından gerçekleştirilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Alçın, 2016: 27; Asar ve Esen, 2021: 460).

1.4. İşletmelerde Dijital Dönüşüm

İşletme çalışanlarına analitik süreçler ve yeni teknolojiler hakkında sürekli olarak eğitim vermek işletmenin verimliliğini artırmasının yanı sıra tüm organizasyon genelinde sürekli bir kararlılık sağlayacaktır. Bu durum özellikle bilgi teknolojileri gibi dijital dönüşümle doğrudan ilişkili alanlarda çalışan uzmanların eski sistemle mücadeleleri konusunda bir avantaj sağlarken, personelin zihniyetlerini değiştirme noktasında (sezgisel yaklaşımdan akıl yürütmeye) ve yeni yetenekler ortaya çıkarma konusunda da yardımcı olmaktadır. Dolayısıyla doğru bir stratejiyle birlikte dijital dönüşümün olumlu çıktıları işletmeler için yadsınamayacak ölçüde önemli hale gelmektedir (Goenaga vd. 2017: 79-81).

İşletmeler için adeta zorunluluk haline gelen dijital dönüşüm olgusu, özellikle çalışma biçimlerini yeniden şekillendirirken müşterilerle iletişim kurma aşamasında ve işletmeye değer katma konusunda da büyük avantajlar sunmaktadır. Temelinde dijital teknolojilerin bir işletmenin tüm yönlerine uyumunu içeren dijital dönüşüm, bahsi geçtiği gibi iş yapma biçimlerini temelden değiştirir ve müşterilere yüksek katma değerli ürün ve hizmetler sunulmasını mümkün kılmaktadır. Diğer bir deyişle, çalışan ve makine bütünleşmesi sağlanarak işlerin hatasız, en kısa sürede ve en az maliyetle gerçekleştirilmesi sağlanmaktadır.

Dijital dönüşümün temel itici güçlerinden biri ve en önemlisi teknoloji faktöründe meydana gelen hızlı ve durdurulamaz ilerleme olarak belirtilmektedir. Yapay zekâ ve makine öğreniminden, nesnelere interneti ve bulut bilişim faaliyetlerine kadar işletmeler, operasyonlarında devrim yaratabilecek çeşitli araç ve teknolojileri bünyelerine katma yoluna girmektedirler. Ayrıca yapay zekâ destekli analitik süreçler sayesinde işletmelerin depolamış oldukları büyük miktarlarda veriden eyleme geçilebilir çıktılar elde etmelerine ve bilinçli kararlar verebilmelerine izin verirken, aynı

zamanda işletme içi diğer tüm süreçleri optimize etmelerine de olanak sağlamaktadır (Allas vd., 2018: 18-34).

1.4.1. İşletmelerde Dijital Dönüşümü Tetikleyen Etmenler

İşletmeler açısından adeta eskiyi yıkan ve tamamen yeni bir anlayışla ortaya çıkan dijital dönüşüm kavramı; planlama, yürütme, koordinasyon, kontrol ve çıktıların başarısının ölçülmesi gibi süreçlere bütüncül bir anlayışla yaklaşarak stratejiler geliştirilmesi gerektiğini savunmaktadır (Kofler, 2018: 10-12). Liere-Netheler ve arkadaşları (2018) tarafından işletmeleri dijital dönüşüme iten etmenleri belirlemek için sebep – sonuç ilişkisinin aranması gerektiği savunulmaktadır. Söz konusu çalışmada dijital dönüşümün etmenleri kaynak araştırması ve gruplandırma şeklinde iki yol izlenerek elde edilirken, bu etmenler örgüt içi ve dışı etmenler olmak üzere iki farklı biçimde ele alınmıştır. Örgütsel etmenler süreç ve iş yeri iyileştirmesi, yatay ve dikey bütünleşme, yönetime destek ve maliyetleri azaltma olarak belirlenirken; dış etmenler ise müşteri talepleri, yenilik ve pazar baskısı, yasal mevzuat ve düzenlemeler olarak değerlendirilmektedir (Liere-Netheler vd., 2018: 3926-3935).

- Kaynak Araştırması: Dijital dönüşümün etmenlerini belirlemek için kaynakların araştırılması.
- Gruplandırma: Tespit edilen dijital dönüşüm etmenleri arasında sebep – sonuç ilişkisi kurularak etmenlerin gruplandırılması.

Kaynak araştırması sonucu işletmelerde meydana gelen dijital dönüşümü tetikleyen etmenlere şu şekilde sıralanabilir (Klein, 2020a: 30);

- ✓ Dijital Teknoloji
- ✓ Dijital Yetkinlik
- ✓ Stratejik Karar
- ✓ İşlevsel İyileştirme
- ✓ Üst Yönetim
- ✓ Gelir Artışı

- ✓ İş Değer Zinciri
- ✓ Mevzuat
- ✓ Yeni İş birlikleri
- ✓ Rekabet Avantajı
- ✓ Müşteri Memnuniyeti
- ✓ Pazara ve İş Modellerine Uyum

Bazı kaynaklar işletme bünyesindeki dijital dönüşümü daha genel bir yaklaşımla değerlendirirken, bazı kaynaklar ise dijital dönüşümü iş modellerinin dönüşümü veya inovasyonu şeklinde daha spesifik bir anlayışla değerlendirmektedir. İş modellerinin inovasyonunu tetikleyen etmenler üzerinde çalışan Wirtz ve Daiser (2017)'e göre söz konusu etmenler mikro ve makro olmak üzere iki gruba ayrılmış; mikro düzeydeki etmenleri değişen müşteri beklentileri, şirket dinamikleri, rekabet, ürün ve hizmetlerde meydana gelen yenilikler olarak ele alırken; makro düzeydeki etmenleri ise küreselleşme, teknoloji, küresel ekonomik koşullar ve pazar kaymaları olarak değerlendirmektedirler (Wirtz ve Daiser, 2017: 19). Özellikle yabancı alan yazınında konuyla alakalı birçok çalışmada dijital dönüşümün etmenleri olarak pazardaki rekabet, liderlik tarzları, yeni teknolojik olanaklar, değişen müşteri ihtiyaçları ve devlet tarafından yapılan düzenlemeler ve yasalar gibi etmenlerden bahsedilirken (Klein, 2020a: 29); Ezeokoli ve arkadaşları (2016)'ya göre ise işletmeleri dijital dönüşüme sevk eden etmenler; gelir artışı ve müşteri memnuniyeti sağlayabilmek, verimliliği artırmak, pazardaki değişimlere karşı uyumluluk sürecini hızlandırmak ve işletmeye pazarda rekabet avantajı sağlamak şeklinde sıralanmaktadır (Ezeokoli, 2016: 27). Dijital dönüşümün etmenlerini mikro ve makro düzeyde değerlendiren ve aynı zamanda örgüt içi ve dışı olmak üzere iki şekilde sıralayan Pflaum ve Schulz (2018)'e göre ise yeni dijital teknolojiler dış etmen olarak ele alınırken, işletmede alınan yeni stratejik kararlar iç etmen olarak belirtilmektedir (Pflaum ve Schulz, 2019: 234-251).

Yukarıdaki bilgiler ışığında özellikle kaynak araştırması ve gruplama tekniği ile elde edilen dijital dönüşüm etmenleri, neden-sonuç veya kapsam gibi ilişkiler dikkate alınarak aşağıda çizelge 1.3'de gösterilmiştir.

Çizelge 1.3. Dijital Dönüşümün Etmenleri

Etmenler ➔	Dijital Teknoloji	Dijital Yetkinlik	Stratejik Karar	İşlevsel İyileştirme	Üst Yönetim	Gelir Artışı	İş Değer Zinciri	Mevzuat	Yeni İşbirlikleri	Rekabet Avantajı	Müşteri Memnuniyeti	Pazara Uyum
Wirtz & Daiser, 2017	X	X						X		X	X	X
Anderson & Kupp, 2008							X		X	X		
Chesbrough, 2010					X							
Burmeister vd., 2016	X			X							X	
De Reuver vd., 2009	X					X						X
Ezeokoli, 2016				X		X	X			X	X	X
Kane vd., 2015	X	X	X									
Morakanyane vd., 2017	X	X	X									X
Verina & Titko, 2019	X			X	X				X		X	X
Tesch & Brillinger, 2017	X									X		X
Kofler, 2018	X									X	X	X
Pflaum & Schulz, 2017	X		X									
Foss & Saebi, 2017	X	X	X							X		
Liere-Netheler vd., 2018				X	X	X	X	X			X	X
Chanias, 2017	X		X			X					X	

Kaynak: Klein, 2020a: 30-31

Yukarıda çizelge 1.3'den hareketle dijital teknoloji ve dijital yetkinlik etmenleri dijital dönüşüm alanında temel yetkinlikler olarak yorumlanabilmektedir. Söz konusu iki etmenin de varlığı hem işletmeleri hem de işletmenin bulunduğu pazarı dijitalleştirmektedir. Bu doğrultuda dijital

dönüşüm, işletme içerisinde üst yönetimin aldığı kararlar ve koyduğu hedefler doğrultusunda gerçekleşebilirken, pazar ortamında değişen teknolojiyle birlikte işletmelerin buna uyum sağlama çalışmaları sonucunda da gerçekleşebilmektedir.

1.4.2. İşletmelerde Dijital Dönüşümün Alanları

Dijital dönüşüm hakkındaki yerli ve yabancı alan yazını incelendiğinde kavramın endüstri 4.0 görünümü ile ortaya çıktığı görülmektedir. İşletmelerde dijital dönüşüm aşamasına ise dijitalleşme kavramıyla birlikte yani dijital teknolojilerin işletme süreçlerine dâhil edilmesiyle birlikte geçildiği belirtilmektedir (Klein, 2020a: 25). İş hayatında öncelikle üretim süreçlerini etkileyen dijital dönüşüm doğrultusunda bir nevi otonom sistemlerin yönettiği akıllı fabrikalardan bahsetmek mümkün olmaktadır. İlerleyen zamanlarda dijital dönüşümün etkisi altına giren diğer işletme fonksiyonlarında da bilgisayar ve internet kullanımından faydalanılmış ve bu doğrultuda yapay zekâ, büyük veri ve sosyal medya gibi dijital araçlar kullanılarak yeni iş modelleri geliştirilmiştir. İşletmelerde dijital dönüşüm, Fitzgerald (2004)'e göre yeni dijital teknolojilerin işletmeyi iyileştirmek amacıyla kullanılması anlamına gelirken (Fitzgerald, 2014: 5-6); Morakanyane (2017)'ye göre ise işletmelerde değer yaratmak amacıyla yeni iş modelleri, işletme süreçleri ve müşteri deneyimini mümkün kılmak için dijital teknolojilerin ve yetkinliklerin kullanılması olarak ifade edilmektedir (Morakanyane, 2017: 428-429). İşletmeler için dijital dönüşüm kavramı düşünüldüğünde akla ilk gelen iş modellerinin dönüşmesi olmaktadır. Ancak bir işletmenin dijital dönüşüm süreci yalnızca iş modellerinde meydana gelen bir değişim olarak görmek yeterli değildir. Dijital dönüşüm olgusu organizasyon yapısına ve kültürüne, işletme personelinin iş anlayışına kadar uzanan ve işletmenin tamamını derinden etkileyen bir durum olarak algılanması gerektiği vurgulanmaktadır (Henriette vd., 2016: 2). İşletmeler yeni dijital teknolojiler sayesinde sadece iş modellerini ve ürünlerini değiştirmekle kalmayıp, süreçleri de değiştirerek yeni iş modellerine adapte olmaya çalışırlar (Burmeister, vd.,

2016: 132; Markides, 2006: 19-21). Bahsedilen söz konusu değişimlerle birlikte ortaya çıkan yeni işletme modellerine ise “işletme 4.0” adı verilmektedir.

Bu bilgiler ışığında işletmelerin dijital dönüşüm yaşadığı alanlara aşağıda yer verilmiştir.

1.4.2.1. Yeni İş Modelleri

Osterwalder ve arkadaşları (2011)'e göre işletmelerin nasıl değer ürettikleri sorusunun cevabı; öncelikle bu değeri müşterilerine nasıl dağıttıkları ve bu değerle nasıl gelir elde ettikleri sorularının açıklanmasıyla cevaplanabilmektedir (Osterwalder, vd., 2011: 22-30; Blunck ve Werthmann, 2017: 656-660). İşletmelerin iş yapma ve gelir üretme sistemlerini kökten değiştiren yeni iş modelleri dijital iş modeli olarak tanımlanırken (Veit, vd., 2014: 48-49), öte yandan yeni dijital teknolojilerin sahip olduğu potansiyeli ekonomik değere çeviren iş modeli şeklinde de tanımlanmaktadır (Ehret ve Wirtz, 2017: 111-130). Zamanla internet, sosyal medya uygulamaları ve nesnelerin interneti teknolojilerinin kullanımının artmasıyla birlikte yeni iş modelleri oluşmuş ve bu iş modellerinin gelişimi 3 aşamada değerlendirilmiştir (Fleisch vd., 2017: 814). Bunlar;

- Web 1.0: İnternetin Gelişimi ve E-Ticaret Uygulamaları
- Web 2.0: Sosyal Medya Gelişimi
- Web 3.0: Nesnelerin İnterneti (İşletme 4.0)

90'lı yılların ikinci yarısından itibaren gelişen internet teknolojileri sayesinde klasik ticaret sistemi e-ticaret sistemine dönüşmüş, ürünlerin ve hizmetlerin çevrimiçi ağlarda topluma sunulmasına olanak sağlamıştır (Wigand, 1997: 8). Ardından 2005'li yıllarda gelişen sosyal medya uygulamaları sayesinde üretici ve tüketiciler belirli internet altyapılarında bir araya gelip ticaret yapma girişiminde bulunmuşlardır. Böylece tüketici odaklı ürünler geliştirme yoluna girilmiş ve sosyal ticaret iş modelleri alan yazınında ve iş dünyasında yerini almıştır. Söz konusu bu sosyal ticaret iş modellerinin; kitlesel kaynak kullanımı

(müşterilerin işletmelerin ürün geliştirme faaliyetlerine katılması) ve uzun kuyruk teorisi (kitlese pazarların niş pazarlara dönüştürülmesi) gibi yaklaşımların yanı sıra dijital platformlara dayalı iş modellerinden oluştuğu belirtilmektedir (Liang ve Turban, 2011: 7).

Öte yandan işletmelerin kendi ürün ve hizmetlerinin yanı sıra farklı satıcıların ürün ve hizmetlerini pazarladığı sosyal medya platformları ve ürün bazlı tavsiye platformları da sosyal ticaret iş modellerinin arasında yer almaktadır. 2000'li yılların başlarından itibaren işletme 4.0 ve nesnelerin interneti adı altında akıllı ürünlerin ve hizmetlerin pazarlaması, gerçek zamanlı kiralama ve ortaklığa dayalı iş modellerine geçiş yaşanmaktadır (Fleisch vd., 2017: 820-826).

1.4.2.2. Yeni İş Süreçleri

Dijital dönüşüm kapsamında işletme faaliyetlerini yeniden düzenleyen dijital teknolojiler iş süreçlerini de derinden etkilemiştir. Özellikle malzeme tedarik ve üretim aşamasından başlayarak iş değer zincirinin son halkasına kadar uzanan faaliyetler bütünündeki işleyiş tamamen değişmiştir. Bu sayede iş değer zinciri üzerindeki üreticiler, tedarikçiler ve müşteriler aynı dijital platform üzerinde birbirlerine ulaşabilmektedirler. Söz konusu süreç dikey (temel işletme faaliyetlerinin destekleyici faaliyetlerle birleşmesi) ve yatay (tedarikçiden müşteriye uzanan süreç) bütünleşmeler olarak adlandırılmaktadırlar. Böylece işletmeler değişen talepler ve tedarikçi teklifleri karşısında daha çabuk ve esnek hareket edebilme yeteneğine sahip olmaktadır (Blunck ve Werthmann, 2017: 656-660; Akben ve Avşar, 2017: 105).

1.4.2.3. Yeni Organizasyon Yapıları

Dijital dönüşümün etkilediği en önemli alanlardan biri olan organizasyonlar, değişime ayak uydurabilmek amacıyla bünyesindeki hiyerarşik yapıları terk ederek yerini daha düz, ağ şeklinde ve iş birliğine dayanan yapılara bırakmıştır. Ayrıca bu aşamada organizasyonlar değişen şartlara göre kendi

kendini güncelleyebilen daha esnek yapılar şeklinde değişim yaşamışlardır (Kofler, 2018: 10-12; Schwab, 2017: 50-67). Organizasyonu oluşturan personel ve yönetim sınıflarının da birbirleri arasındaki iş birliğine dayanan yeni organizasyon yapıları daha dağınık ve esnek bir yapı kazanmaktadır. Söz konusu bu değişim yeni iş modellerini ve yeni iş tanımlarını da beraberinde getirerek, işletmenin başarı ölçüm tekniklerini ve motivasyon kaynaklarını da güncelleyeceği belirtilmektedir. Ayrıca Klein (2020) tarafından yeni organizasyon yapılarının kendilerini yönetebilecek yeni liderlik tarzlarına ihtiyaç duyduğuna da değinilmektedir (Klein, 2020b: 885).

Dijital dönüşüm kavramı organizasyonlar açısından yeni iş modelleri geliştirirken bazı eski iş modellerini de korumakta ve bunları daha kullanılabilir hale getirmektedir. Bu durumda iki farklı organizasyon yapısının aynı anda işler halde bulunması gerektiği savunulmaktadır. Bu da alan yazınında organizasyonlar açısından “iki elini kullanabilme” yeteneği olarak adlandırılırken (Staffen ve Schoenwald, 2016; akt. Klein, 2020a: 28), iki organizasyon arasında denge sağlanarak gerekli esneklik ve çevikliği ifade etmekle birlikte aynı zamanda liderlerin de bu tür yeteneklere sahip olması gerektiği savunulmaktadır.

1.4.2.4. Yeni Pazar Şartları

İşletmeler tarafından veriye ihtiyaç duyulduğu zamanda kolaylıkla ulaşabilme imkânları pazardaki ürünler ve fiyatlar konusunda şeffaflığı artırırken, işletmeler için rekabet ortamını kızıştırmakta ve aynı zamanda yeni tüketici davranışlarına da neden olmaktadır. Böylece yeni müşteri davranışlarına daha hızlı ve kaliteli yanıt verebilmek amacıyla yeni iş modelleri ortaya çıkmaktadır. Bu düşünceye göre hareket eden işletmeler müşterilerini organizasyonun ana odak merkezlerine yerleştirmekte ve elde edilen verilerin analizlerini yaparak müşterilerine tekrar hizmet sunmaktadır. Katma değerli ve kaliteli marka değeri yaratmanın önemi burada ortaya çıkarken, adeta riskli bir ödöl olarak kolay kaybedilen ve zor kazanılan kavramlar olarak işletmecilik alan

yazınında yer almaktadır. Günümüzde her türlü veriye her yerde ve her zaman ulaşabilen tüketicilerin eskiye oranla daha yüksek beklentileri olmakta ve daha hızlı, daha çabuk ve daha kaliteli ürün ve hizmet talebinde bulunmaktadırlar. Bu bilgiler ışığında Schwab (2017)'a göre dijital dönüşümü başarıyla tamamlayan ve sürekli olarak yeniliklere ayak uydurabilen işletmeler, bahsi geçen ölçütlere göre müşteri ihtiyaçlarına karşı daha esnek olabilmektedirler (Schwab, 2017: 50-67).

Dijital dönüşüm uygulamalarının işletme stratejilerinde başarıyla uygulanması sonucunda zamanla maliyetlerin düşmesi ve kalitenin artması beklenmektedir. Zamanla müşterilerin veri analizleri yöntemiyle üretim süreçlerine katılmaları, ürün geliştirme maliyetlerini de düşürmesi beklenmektedir. Ayrıca işletmelerin pazara daha kısa sürede ve daha fazla rekabet üstünlüğü ile birlikte girmelerine olanak sağlayacağı belirtilmektedir (Blunck ve Werthmann, 2017: 656-660).

1.5. Dijital Dönüşümün Gerekliliği

Son yüzyılda birçok alanda adından söz ettiren küreselleşme kavramı; gelişen iletişim ve bilişim teknolojileri sayesinde örgütlerde doğal olarak gelişmekte ve dijitalleşmektedir. Özellikle iletişim alanında yaşanan gelişmelerle birlikte farklı kültürlerden bireylerin aynı örgütte bir araya gelerek ortak çıkarlar doğrultusunda çalışmaları mümkün olmuştur. Söz konusu bireyler fiziki olarak aynı mekânda bulunmasalar dahi farklı ortamlarda sanal yollarla bir araya gelerek örgüt çıkarları doğrultusunda hareket edebilmektedirler. Böylece gelişen ve değişen örgütlerin yönetilmeleri de zorlaşmış olup yöneticilerini değişime karşı ayak uydurmaya zorlamaktadır (Ulutaş ve Arslan, 2017: 106-110). Bu bağlamda işletmelerin ve yöneticilerin dijital dönüşüm süreçlerini yönetebilmeleri için öncelikle dijital dönüşüm stratejilerini oluşturmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu durum işletmelerin iş süreçlerini, ürünlerin veya hizmetlerini, satış kanallarını ve tedarik zincirlerini de etkilemektedir (Artüz, 2020: 16-17).

Dijital dönüşüm sürecinde ilk aşamadan son aşamaya kadar üst yönetimin desteği son derece önemli olmaktadır. Sonraki bölümde bahsedilecek olan değişime karşı direnç kavramı doğrultusunda; işletmelerde meydana gelen bu denli büyük ölçekli dönüşümlerin, örgütün farklı alanlarında personel tarafından değişime direnç gösterilmesine neden olabileceğine değinilecektir. Üst yönetimin desteği ve değişim öncesi sağlıklı bir planlama yapması bu safhada önemli arz etmektedir. Nitekim dönüşüm sürecinde direncin elimine edilmesi örgütün başarısı için son derece önemli olmaktadır (Matt vd., 2015: 339-341).

Günümüzde söz konusu değişimi ve dönüşümü tamamlayan işletmeler robotik sistemler ve üç boyutlu yazıcılar gibi teknolojinin sunmuş olduğu fırsatları kullanırlarken, aynı zamanda tedarikçileri, müşterileri ve işletme ortakları da tüm bu dönüşüm faaliyetlerinden yararlanmaktadır. Süreci en iyi şekilde yönetebilen işletmeler ve yöneticiler işletmelerinin verimliliklerini artırarak önemli bir rekabet avantajı sağlamaktadırlar. Adeta sonu olmayan bir yola benzeyen dijital dönüşüm faaliyetleri bu noktada sürekli bir gelişim ve değişimi beraberinde getirirken yöneticilere de oldukça büyük bir sorumluluk yüklemektedir (Meffert ve Swaminathan, 2018: 44).

Değişim kavramının incelendiği bir sonraki bölüme geçmeden önce dijital dönüşüm ve değişim kavramları arasındaki ilişkinin incelenmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda dijital dönüşüm kavramı; örgütlerin, teknoloji kullanımı yoluyla iş yapma biçimlerini, iş modellerini ve örgütsel yapılarını yeniden tasarlama süreci olarak tanımlanırken (Bharadwaj vd., 2013: 472), örgütün sadece teknolojiye karşı adaptasyonu olmasından ziyade, kapsamlı bir örgütsel değişim sürecini ifade etmektedir. Örgütsel değişim, örgütün mevcut yapısından, süreçlerinden ve kültüründen farklı bir duruma geçmesi şeklinde açıklanırken (Burnes, 2017: 12), dijital dönüşüm ise söz konusu değişimin özellikle bilgi ve iletişim teknolojileri temelinde gerçekleşmesini ifade etmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, esasında teknoloji odaklı bir değişim biçimi olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca dijital dönüşümün yapısal, süreçsel ve kültürel boyutlarda çok katmanlı bir değişimi içerdiğine de tarafından

değnilmektedir (Westerman vd., 2014: 10). Değışimin teknik bir altyapı olmaktan çok personelin davranışlarını, karar alma süreçlerini ve liderlik anlayışlarını da dönüştürmesi gerektiğı belirtilmektedir (Vial, 2019: 123). Dijital dönüşüm sürecinin başarısı, örgütsel değışimin ne derecede etkili olduğuna bağılı olurken, alan yazınında kavram, dijital değışim yönetimi olarakta ele alınmaktadır (Hess vd., 2016: 124).



İKİNCİ BÖLÜM

DEĞİŞİM

21. yüzyılda etkisinden oldukça fazla bahsedilen değişim kavramı özellikle organizasyonel alanlara getirmiş olduğu teknolojik yeniliklerle işletmelerin yönetim boyutlarına farklı bakış açıları getirmiştir. Söz konusu bu teknolojik değişim işletme bünyesinde kullanılan teknolojik süreçlerin sürekli olarak kendini yenilemesini ve işletmenin de buna ayak uydurmasını kapsamaktadır. Değişimin bir diğer boyutu olan organizasyonel boyut ise organizasyon ve onu oluşturan insan unsurunun düşünsel, fiziksel ve psikolojik olarak sürekli olarak değişimini ifade etmektedir. Söz konusu bu iki boyut arasında kopmaz bir bağ bulunduğu değerlendirilirse, gerekli teknolojiyi kullanamayan insan unsurunun hiçbir şey ifade etmeyeceği, yine aynı şekilde kalifiye insan unsurunun da kullanamayacağı teknolojik yoksunlukta hiçbir şey ifade etmeyeceğine değerlendirilmektedir (Ünal, 2012: 298). Günümüzde yaşanan değişim ve dönüşüm, geçmiş dönemlere oranla daha fazla küresel çapta farklı disiplinleri etkilemektedir. Bu durum işletmeleri daha fazla yeniliğe iterken aynı zamanda ayakta kalmalarını da zorlaştırmış, söz konusu değişime ayak uydurabilen işletmeleri ise daha popüler bir konuma getirmiştir. Nitekim günümüz işletmeleri faaliyet alanları ne olursa olsun sahip oldukları iletişim imkânları ile küresel ölçekte yaşanan değişim ve gelişmeleri göz ardı etmeleri mümkün olamayacağı gibi, değişime karşı dirençleri de zamanla zayıflayacağı ve liderlik tarzlarını da bu yönde değiştireceği düşünülmektedir.

Yaşanan değişim ve dönüşümle birlikte artan tüketici beklentileri sayesinde işletmecilik alanında özellikle yönetim biçimleri derinden etkilenirken, toplumsal değişimlere ve gelişen teknolojiye daha hızlı ve sağlıklı ayak uydurabilmek büyük önem arz eder hale gelmiştir. Bu noktada yöneticilerin teknolojinin ortadan kaldırmış olduğu zaman ve mekân farklılıklarını göz önünde bulundurarak organizasyonlarını bu stratejiye göre yönetmeleri zorunlu bir hal almıştır. Klasik yönetim teorilerinden modern yönetim teorilerine uzanan bu

süreçte ele alınan yaklaşımların aksine daha karmaşık bir hal alan günümüz yönetim teorileri, işletme personelinin moral ve tatmin edilme eşiklerinin organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini önemli ölçüde etkilediğini, fiziki girdilerin yerine personelin bilgi, beceri ve yeteneğinden maksimum fayda ile yararlanmanın en önemli kaynak olduğunu yöneticilere hatırlatırken, aynı zamanda organizasyonların sosyal bir varlık olarak değerlendirilmesini de sağlamıştır.

Bilgi çağının getirmiş olduğu yeniliklere göre hareket etmek zorunda olan organizasyonlar önemli ölçüde bilişim teknolojisine ihtiyaç duymaktadırlar. Bu doğrultuda Bell (1968)'e göre söz konusu değişime ayak uydurabilen organizasyonların bilgi temelli organizasyonlar olarak değerlendirilirken aynı zamanda personelin de bilgi profesyonellerine dönüştüğü vurgulanmaktadır (Bell, 1968: 12). Nitekim Barutçugil (2004)'e göre artan bilgi temelli organizasyonlarla birlikte toplumsal yapıda gücün el değiştirmesi mümkün olabilecektir. Söz konusu bu durum tarım toplumlarında gücü elinde bulunduran toprak sahiplerinin, sanayi toplumlarında gücü elinde bulunduran sermaye sahiplerinin yerine bilgi toplumlarında gücü bilgi sahiplerinin elinde bulunduracağına vurgu yapılmaktadır (Barutçugil, 2004a: 20). Aynı durum Drucker (1995) tarafından bilgi toplumunun gerçek liderleri ortaya çıkardığını ve hatta toplumun bu liderlere olan ihtiyacının azaldığı şeklinde değinilmektedir. Bilginin işlevinin ve niteliğinin toplumlarda ve organizasyonlarda farklı bir yapılanmayı zorunlu kıldığına değinilirken, iletişim ve bilişim teknolojilerine iktisadi açıdan en fazla önem verilmesi gereken alanlar olarak belirtilmektedir (Drucker, 1995: 2). Bilgi tarih boyunca her zaman çok önemli olmasına rağmen, yaşadığımız çağda geçmişe oranla daha fazla önemli hale gelmiştir. Özellikle işletmecilik tarihi incelendiğinde geçmişte işletmelerin sadece yakın çevreleriyle ticari temaslarda bulunduğu fakat günümüzde ise küresel ölçekte yeni pazarlara ulaşabildiği ve olağanüstü sayıda yeni rakiplerle rekabete girdikleri bilinmektedir. Söz konusu bu makro değişime olanak sağlayan etmenler

küreselleşme, enformasyon ve bilgisayar teknolojilerinin sınır tanımaksızın yayılması şeklinde belirtilmektedir (Stewart, 1997: 6).

Değişim konusunu incelerken çeşitli disiplinlerden önce insan unsurunun değişiminden bahsetmekte fayda vardır. Özellikle bilgi çağının en önemli özelliği olarak insanların düşünce yapılarının ve vizyonlarının değişimi birçok disiplinde değişim yaşanmasına neden olmuştur. Bilgi çağıyla birlikte düşünce tarzı ve vizyonları değişen bireylerin daha az liderlik gereksinimi duydukları belirtilirken, aynı zamanda liderlerin de düşünce gücü daha fazla gelişmiş bireylerden ortaya çıktığı belirtilmektedir (Başar, 1997; akt. Ünal, 2012: 299). Dolayısıyla işletmelerde devamlı olarak öğrenen ve kendini geliştiren birey, lider ve süreçler desteklenir hale gelmektedir.

21. yüzyılın adeta sloganı haline gelen değişim kavramı, alan yazınında genellikle iki ya da üç başlık altında incelenmektedir. Bunlar teknolojik, toplumsal ve örgütsel veya organizasyonel değişim olarak adlandırılmaktadır. (Tavukçuoğlu, 2006: 43). Teknolojik değişim, kullanılan teknolojinin sürekli olarak yenilenmesini ve bu sürece bireylerin ve organizasyonların uyumunu kapsarken; toplumsal değişim kişisel değişime, yeniliklere ve değişime daha fazla odaklanması sayesinde toplumun değişmesini öngörmektedir. Örgütsel değişim ise kısaca organizasyondaki tüm yeteneklerin bütünleştirilmesine olanak sağlamaktadır.

2.1. Toplumsal Değişim

Toplumlar dinamik bir yapıya sahip oldukları için sürekli bir değişim halinde olduklarından bahsetmek mümkündür. Söz konusu dinamikliğin ve değişimin sebebi ise toplumların kişiler arası etkileşim ve ilişkilerden oluşmalarıdır. Toplumların sosyal ve kültürel anlamda yaşadıkları etkileşimlerden meydana gelen toplumsal değişim, Akyüz (1992) tarafından sosyal yapıdaki maddi, manevi ve homojen haldeki güçlerde gözlemlenen her türlü değişim olarak tanımlanmaktadır (Akyüz, 1992: 206). Toplumsal değişim olgusu toplumun her alanında olabileceği gibi daha özel alanlarda da

olabilmektedir. Söz konusu bu özel alanlardaki değişim bazen toplumun diğer alanlarını da etkileyebilmektedir. Nitekim toplumlar belirli sistemlerden oluşmakta ve bu sistemler de alt sistemlerden oluşmaktadır. Alt sistemleri oluşturan parçaların birbirlerini etkilemeleri kaçınılmaz olurken, değişimin kaçınılmaz olduğu bu sistemlerde etkileşim kendiliğinden veya zorla olmaktadır.

Özetle toplumsal değişimin temelinde, kendisini oluşturan sistemlerin karşılıklı etkileşimi ve değişimi söz konusu olduğu için iki yönlü özelliği bulunduğundan bahsetmek mümkün olmaktadır. Toplumsal değişimler, yöneticiler tarafından planlı veya plansız olarak gerçekleştirilebildiği gibi olumlu veya olumsuz olarak da o toplumda yaşayan bireyler tarafından değerlendirilmektedir.

2.2. Teknolojik Değişim

Toplumsal alanda yaşanan her teknolojik gelişme toplumda değer yargılarından refah düzeylerine kadar birçok unsur üzerinde değişiklik yaratmaktadır (Yeniçeri, 2002: 31-32). Çelikörs (2000)'e göre teknoloji, zamanın gerektirmiş olduğu tüm yeni üretim metotlarının, yeni malzemelerin, doğal olarak makinelerin ve yapıların uygulanma biçimlerinin örgütlenmiş bir bütünü şeklinde tanımlanmaktadır (Çelikörs, 2000: 158). Teknolojik değişim teknolojinin yer aldığı ve almadığı tüm unsurları az veya çok miktarlarda etkilemektedir. Söz konusu bu değişim biçimi bilgilerin üst üste yığılması şeklinde gelişmektedir (Bayrak, 1992: 9). Genellikle sürekli ve süreksiz olmak üzere iki tip teknolojik değişimden bahsedilmektedir. Sürekli değişim, işletmede mevcut ürünlerin ve süreçlerin aşamalı olarak değişimini kapsarken, yeni ürün ve süreçlerin gelişimi için tasarlanan köklü değişimler ise ani ya da süreksiz değişim olarak tanımlanmaktadır (Gattiker, 1990: 245).

Değişim konusu temeli itibariyle sosyolojik bir kavram olması nedeniyle çeşitli sosyologlar tarafından teknolojinin toplumsal değişimini başlatan ana neden olarak görülmektedir. Öte yandan yönetim alanında bürokrasi yaklaşımının öncüsü olarak nitelendirilen Weber'e göre ise değişim öncelikle bir

ideoloji olarak gün yüzüne çıkarken sırasıyla teknoloji ve örgütsel alanları etkilediğine değinilmektedir. Aynı şekilde alan yazında Marksizm savunucularına göre de değışimi tetikleyen etmenlerin ilk sırasında ideolojilerin ve fikirlerin olduğu savunulmaktadır (Yenigürbüz, 2017: 3-4).

İşletmeler açısından incelendiğinde teknolojik değışim ve gelişim üretimde makineleşmeye geçişi sağlamış olup otomasyon sistemlerinin artmasına ve bunun sonucunda üretim süreçlerinde köklü değışimler yaşanmasına neden olmuştur. Bu süreç bazı mesleklerin yok olması ve yeni mesleklerin iş hayatına girmesi ile etkisini devam ettirmektedir. Bu noktada örgütlerin teknolojik değışime ayak uydurabilme yetenekleri son derece önemli olmaktadır. İlerideki bölümde bahsedileceği üzere örgüt kültürünün söz konusu teknolojik değışimlere uygun bir şekilde inşa edilmesi zaruri bir durum olmaktadır. Aksi halde işletmelerin rakiplerine göre rekabet alanındaki yerini kaybedecek ve yok olma tehlikesiyle karşı karşıya kalacakları bilinmektedir.

2.3. Örgütsel Değişim

Örgütler en basit şekliyle belirli hedeflere ulaşabilmek için kurulmuş sistemler olarak tanımlanmaktadır. Çevresinde meydana gelen değışimlere duyarsız kalmaları imkânsız olan örgütler, bu değışimlere ayak uydurabildikleri ölçüde gelişimleri hızlanmakta, rekabet güçleri artmaktadır (Trahant vd., 1997: 17; Güçlü ve Şehitoğlu, 2006: 243). Değişim ve dönüşüm olgusu hem bireyler hem de toplumlar için vazgeçilmez bir sistemsel durum olarak ifade edilmektedir. Geçmişten günümüze kadar insanoğlunun hayatını değıştiren birçok buluş veya fikir örgütlerin ve toplumların gelişmesine katkıda bulunmuştur. Örgütler var oldukları andan yok oldukları zamana kadar sayısız değışim geçirirlerken, artık günümüzde teknolojik gelişmelerin etkisiyle beraber bu değışim daha belirgin hale gelmektedir (Koçel, 2015: 784).

Günümüzde yoğun rekabetin yaşandığı ortamda işletmeler bu rekabeti öğrenen organizasyonlar anlayışını organizasyonun felsefesi haline getirerek ve bilgi sermayelerini sürekli olarak yenileyerek aşabilmektedirler. İşletmeler hem

içsel hem de dışsal süreçlerde meydana gelen değişimleri benimseyerek ve bu değişimlere sürekli olarak adapte olmayı öğrenerek başarılı hale gelmektedirler (Kırım, 1998: 79-80). Teknolojik ve toplumsal yapılarda meydana gelen değişim organizasyonların alt ve üst sistemlerini etkilemiş, iç ve dış tüm çevresini sarmıştır. Öyle ki örgütlerin tüm süreçlerini değiştiren değişim unsuru, organizasyonda etkili bir yönetim sergilemek isteyen liderlerin de değişimini ve personelin değişime karşı tepkilerini değerlendirmesi gerektiğini de zorunlu kılmaktadır.

Özetle değişimin organizasyonda değişmeyen tek parametre olduğunu söylemek doğru olacaktır (Pearce ve Robinson, 1989: 378). Organizasyonlarda varlığını sürdürme ve kalıcı hale getirme baskısı yaratan değişim, insan ve bilgi kaynağının gerektiği yerde gerektiği şekilde harekete geçirilmesi sayesinde tehdit unsuru olmaktan ziyade fırsat unsuru olarak değerlendirilmektedir (Leblebici, 2008: 61-72).

Örgütsel değişim ve dönüşüm kavramı örgütün iş yapma biçimlerinden örgüt kültürüne kadar uzanan ve hatta son yıllarda kullanılan teknolojiyi de içeren bir kavram olarak değerlendirilmektedir (Yeşil, 2018: 310). Örgüt kültürü temelde organizasyonun performansında belirleyici olurken, örgütsel değişimi de etkilemektedir (Badia vd., 2020: 2). İşletmelerin teknolojik anlamda bir değişime veya dönüşüme ayak uydurması eski alışkanlıkların ve iş yapma biçimlerinin değişmesi bağlamında son derece zor ve zaman alıcı bir süreç olabilmektedir (Karayel, 2020: 29). İleride bahsedilecek olan değişime direnç kavramı bu nedenle önem arz etmektedir. Değişime maruz kalan bireylerin sürece uyum sağlamaları değişimin sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesi için son derece önemli olmaktadır (Göksel, 2003: 1).

Değişim organizasyonun tümüyle alakalı olduğu gibi bölüm veya birim bazında da olabilmektedir (Pearce ve Robinson, 1989: 378). Söz konusu değişim sonrası yeni örgütsel yapılarda liderlik ve yönetim tarzlarının da değişimi

kaçınılmaz olmaktadır. Bu doğrultuda işletmelerin liderlik ve yönetim tarzlarında meydana gelen değişimlere aşağıda çizelge 2.1’de yer verilmiştir.

Çizelge 2.1. Değişim Çağında Örgütlerde Değişim Unsurları

Eski Örgütsel Anlayış	Yeni Örgütsel Anlayış
Büyük Üretim Merkezleri	Küçük Üretim Birimleri
Dikey Bütünleşme	Dış Kaynaktan Yararlanma
Büyükölçek Ekonomisi	Esneklik
Hiyerarşik Organizasyonlar	Yalın Organizasyon
Bürokratik Kişilik	Girişimcilik
Mevcut Pazarda Pazar Payı Artırmak	Yeni Pazarlara Girme
Toplu Pazarlama	Niş Pazarlama
Nicelik	Nitelik (Kalite)

Kaynak: Koçel, 2007: 371-372

Değişimin her türüsüne karşı uyum sağlama yeteneği zayıf ve esneklik derecesi düşük olan işletmeler, çoğunlukla değişim unsurunu reddederken ve değişime karşı sürekli olarak direnç göstermektedir (Maxwell, 1998: 89). Bu nedenle işletmelerin başarılı ve sağlıklı bir değişim için planlı ve ilkeli hareket etmeleri gerektiği savunulurken (Düren, 2000: 232), ayrıca bu süreçte dikkat etmeleri gereken unsurlar ise şu şekilde sıralanmaktadır;

- Sürekli öğrenme ve iyileştirme yaklaşımı birlikte uygulanmalıdır.
- Değişim sürecindeki faaliyetler işletme etkinliğini artıracak şekilde tasarlanmalıdır.
- Süreç stratejik kararlar ve yapısal düzenlemelerle birlikte desteklenmelidir.
- Personel arasında fikir ve iş birliği sağlanmalıdır.
- Örgütün enerjisi devamlı olarak üst seviyede tutulmalıdır.

2.4. Örgütsel Değişim Süreci ve Yönetimi

Değişim yönetimi genel olarak örgüt içerisindeki geleneksel olarak nitelendirilen eski sisteme dair birtakım değişikliklerin gerekliliğini anlayıp, gerekli yöntemlerin kullanılarak değişimin uygulanması süreci olarak tanımlanabilmektedir (Yeşil, 2018: 317). Değişim yönetimi işletme bünyesinde değiştirilecek olan unsurların önceden tahmin edilmeleri amacıyla yönetim bilimciler tarafından 1970 ve 1980’li yıllarda artan rekabet koşulları nedeniyle

üzerine odaklanılan bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır (Salisbury, 1996: 149). 21. yüzyıla gelindiğinde iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler, mekân ve zaman kavramlarının ortadan kalkması, etik anlayışının ön planda tutulması ve bilginin temel değer olarak işlenmesi ile birlikte işletmeler için radikal değişimler kaçınılmaz hale gelmiştir (Düren, 2002: 223). Örgütsel yönetim uygulamalarının sağlıklı bir şekilde yürütülebilmesi için öncelikle süreç adımları ve her bir adımda kullanılacak uygulamaların iyi bilinmesi gerekmektedir (Fernandez ve Rainey, 2006: 168). Örgüt sisteminin iyi analiz edilmesi ve değişime karşı hazırlanmasından sonra değişim sürecinde örgütün amaç ve stratejileri, insan ve kültür unsurlarına dolaylı ya da doğrudan müdahale edilmesi kaçınılmaz olmaktadır. Bu doğrultuda Lawrance ve Yarlett (1995) tarafından konuya dikkat çekilerek, yöneticilerin değişim sürecinde dikkat etmeleri gereken üç önemli adıma değinilmiştir. Söz konusu adımların ilki sistemin iyi kurgulanması gerektiği, ikinci adımda personeli eğiterek gerekli niteliklerin kazandırılması ve son olarak ise personelin belirlenen amaçlara etkin bir şekilde yönlendirilmesinin sağlanması şeklindedir (Lawrance ve Yarlett, 1995: 17-20).

Değişim sürecinde öncelikle işletmenin değişime konu oluşturan unsurlarının belirlenmesi ve bu doğrultuda değişime nasıl başlanacağı sorusunun cevaplanması önem arz etmektedir (Cornell, 1996: 23). Ayrıca yine hazırlık aşamasında kimlerin hangi görevleri üstleneceği, değişimin ölçüsü ve işletmeye potansiyel faydaları araştırılmalı (Hitt vd., 2009: 451), personelin değişime karşı hazırlıklı olmaları sağlanmalıdır (Tunçer, 2013b: 221). Bu doğrultuda Vries (2007) tarafından başarılı bir örgütsel değişimin ilk unsurunun bireysel değişime bağlı olduğu vurgulanmaktadır (Vries, 2007: 171). Değişim süreci içerisinde yeni faaliyetlere hızlı bir şekilde yanıt verebilecek sosyal yapı ve düşünce tarzının geliştirilmesi ve ayrıca personelin bu uyumu yakalayabilmesi değişimin sürdürülebilirliği açısından önemli olmaktadır (Şimşek ve Akın, 2003: 235). Uzun zamandır örgütte yer edinen geleneksel örgüt kültürünün değişim esnasında yeni bir nitelik ve görünüm kazanması ile beraber paydaşların ve

personelin fikirleri ve değişimin çıkarları doğrultusunda örgüte kazandırılması gerekmektedir. Örgüt kültürü temelinde örgütsel değişim genellikle bir zorunluluk ya da bir gereklilik bazen de bir yönetim isteği olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütsel değişime yönelik alan yazında bazı temel yaklaşımlar yer almaktadır (Kerber ve Buono, 2005: 3). Orlikowski ve Hofman (1997) tarafından kaleme alınan çalışmada örgütlerdeki teknolojik değişim incelenmiş, planlı ve plansız değişim süreçleri organizasyonun veya örgütün kültürü ile uyumlu olması gerektiği öne sürülmüştür (Akman, 2023: 65). Bu doğrultuda örgütsel değişim sürecinde, süreçle alakalı olumsuz geri bildirimler için önceden önlem alınması ve gerekli stratejilerin oluşturulması örgüt kültürünü yansıtacağı gibi örgüt kültüründen bağımsız olarak her örgütte değişime karşı direnç mekanizmasının çalıştığı da vurgulanmaktadır (Kotter, 1996).

Yönetim alan yazını incelendiğinde konuyla alakalı çalışmaların çoğunlukla işletmecilik odaklı olduğu gözlemlenmektedir. Bu bakımdan birçok örgüt genellikle hantal ve geleneksel yapısından sıyrılarak ürün ve hizmetlerini topluma en kaliteli, en ekonomik ve en kısa zamanda sunma gayesiyle köklü değişimler geçirme yoluna girmektedirler (Yeşil, 2018: 319). Bu bağlamda işletme yöneticilerinin yetenekleri, yönetimin planlama konusundaki becerisi ve personelin katılımı da şüphesiz etkili olmaktadır (Kerman ve Öztop, 2014: 95).

2.4.1. Örgütsel Değişim Türleri

Örgütlerin tercih edecekleri değişim türü içerisinde bulunmuş oldukları şartlara, örgütün kapasitesine ve aciliyet durumlarına göre değişebilmektedir. Buna göre örgütler genellikle planlı veya plansız ani değişimleri tercih ederlerken, makro-mikro, proaktif-reaktif, aktif-pasif, geniş-dar ve evrimci-devrimci değişim türlerini de örgütün mevcut durumuna göre tercih edebilmektedirler (Akat vd., 2002: 392). Bu noktada önemli olan kriterin işletmenin ihtiyaç duyduğu gereksinimleri hangi değişim türünün sağlayacak olmasıdır. 2000'li yıllar öncesi daha geleneksel yaklaşımlarla gerçekleştirilen değişim süreçleri, davranış bilimlerinin ve teknolojinin gelişimiyle birlikte daha

modern yaklaşımların kullanılmasını olanaklı kılmıştır (Özkan, 2004: 6). Söz konusu değişim türlerine aşağıda kısaca yer verilmiştir.

2.4.1.1. Planlı – Plansız Değişim

İşletmeler açısından incelendiğinde, borsa şirketlerinin değişen işlem hareketlerine göre ani kararlar almak zorunda olmaları ve bu süreçte yoğun teknoloji ve bilgisayar kullanılması plansız değişime örnek olarak gösterilmektedir. Planlı değişim ise organizasyonun üzerinde sistematik bir şekilde önceden belirli şartlar altında ele alınan değişimler olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda planlı değişim, örgütlerde öngörülebilirlik ve farklı durumlara hazırlıklı olabilme yetenekleri ekseninde yer alırken (Askarany, 2002: 21), plansız değişim örgüt içinde veya dışındaki değişimler meydana geldikten sonra örgütün harekete geçmesini kapsamaktadır. Plansız değişim genellikle öngörülemeyen koşullar altında gerçekleştirildiği için olumsuz bir değişim türü olarak da yorumlanabilmektedir (Rennings vd., 2004: 385).

Planlı değişim modeli çerçevesinde alan yazında yer alan öncü çalışmalardan biri olan ve Kurt Lewin tarafından 1951 yılında bahsedilen planlı değişim olgusu üç aşamalı bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Buna göre değişim işletme içerisinde tepeden aşağıya doğru planlanan lineer bir süreç olarak ele alınırken; çözme, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarından oluşmaktadır (Esen, 2012: 15; Sayılı ve Tüfekci, 2008: 197-198). Çözme aşamasında personelin değişime karşı ikna edilmesi ile ilgili faaliyetler yer alırken (Tokat ve Kara, 1999: 237), değiştirme aşamasında değişim fiilen gerçekleştirilmekte ve uygun örgüt yapısı, teknolojiler, stratejiler ve örgüt kültürü seçilmektedir (Özkara, 1999: 21). Son olarak yeniden dondurma aşamasında ise değişimin örgüt içerisinde kalıcı bir şekilde yer edinmesi sağlanmaktadır. Yeniden dondurma süreci uygulanmaz ise değişim öncesi mevcut olan çalışma biçimleri tekrar kullanılmaya başlanacak ve değişim anlamsız kalacaktır (Özkalp ve Kirel, 1990; akt. Yeşil, 2018: 316). Daha sonra Kotter (1990) tarafından söz konusu model geliştirilerek değişimin başarısızlık

sebepleri liderlik açısından değerlendirilmiş ve ideal değişimin süreçleri ortaya konulmaya çalışılmıştır (Kotter, 1990: 61-70).

Lippitt – Watson ve Wesley'in geliştirmiş olduğu planlı değişim modeli alan yazında ardışık planlı model olarak geçmekte ve günümüzde birçok örgütte uygulanmaktadır. Söz konusu bu model 5 aşamadan oluşmaktadır. Bunlar sırasıyla; değişime konu olan problemlerin saptanması, değişime konu olan programlar hakkında ilişkileri yapılandırmak ve iş birliğini geliştirmek, teşhis edilen problemler hakkında hareket planları hazırlamak, alternatif değişim metotlarının geliştirilmesi, değişimi gerçekleştirmek ve değişimi örgütün geneline yayarak sürekli hale getirmek şeklinde sıralanmaktadır (Lippitt vd., 1958: 29-54). Daha sonra French ve Bell (1988) tarafından geliştirilen modelde Lippitt ve arkadaşlarının temel aldığı aşamalar geliştirilerek her aşamanın anket, gözlem veya görüşme yoluyla elde edilen görgül verilerle desteklenmesi gerektiği belirtilmektedir. Kısaca modelin her aşamasında iş gören katılımı arzu edilmektedir (French ve Bell, 1998: 68).

2.4.1.2. Makro – Mikro Değişim

Söz konusu değişim türleri örgütlerde değişime söz konusu olan alanların nicelik yönünden ifade edilmesini sağlamaktadır. Bu anlamda makro değişim örgütün bir bütün halinde değişimini ifade edip örgüt performansının tamamen artırılması hedeflerken (Koçel, 2007: 691), mikro ölçekli değişim ise örgütün alt ve üst kademelerindeki değişim ihtiyacı bulunan alanları ifade etmektedir. Söz konusu değişim türü alan yazınında yer alan çeşitli kaynaklarda geniş ve dar kapsamlı değişim olarak ifade edilmektedir.

2.4.1.3. Aktif – Pasif Değişim

Örgütlerin dış çevreden gelen uyarılara göre bünyesine alıp kendisinde meydana getirmiş olduğu değişimler pasif değişimler olarak tanımlanırken, örgütlerin kendi bünyelerinde yenilikler yaparak dış çevreyi etkiledikleri değişim türü ise aktif değişim türü olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca aktif yaklaşımın süreç

geliştirme veya değişim mühendisliği olarak değerlendirilmesi, pasif yaklaşımın ise sürekli iyileştirme (Kaizen) olarak değerlendirilmesi Koçel (2007)'e göre uygun görülmektedir (Koçel, 2007: 692). Söz konusu değişim türü alan yazınında proaktif ve reaktif değişim olarakta çeşitli kaynaklarda ifade edilmektedir (İraz ve Şimşek, 2004: 102).

2.4.1.4. Evrimci – Devrimci Değişim

Farklı kaynaklara göre adım adım (evrimci) değişim ve radikal (devrimci) değişim olarakta ifade edilmektedir. Örgütlerin dış çevrelerinde meydana gelen değişimleri ve yenilikleri daha fazla zamana yayarak kendi bünyesine alması ve bu süreçte kendisini sürekli olarak yenilemesi evrimci değişim olarak ifade edilmektedir. Evrimci değişim modeli işletmeler arasındaki rekabetin çok düşük olduğu dönemlerde işletme karlılığını devam ettirebilmek için kullanılan bir model olarak değerlendirilmektedir. Nitekim günümüzde rekabetin yoğun olarak yaşandığı ticaret ortamında böyle bir değişim ve felsefe türünün tutarlı olmadığı da belirtilmektedir (Şimşek ve Akın, 2003: 241).

Devrimci ya da radikal değişim türünde ise örgütlerdeki daha kısa süreli ve köklü değişimler kastedilmektedir (Toker, 2007: 8). Söz konusu değişim türü geçmiş ve güncel durumlardan ani ve keskin çıkışlar yaparak yeni belirsizlik ortamlarında güçlü bir değişim yaşamayı öngörmektedir (Şimşek ve Akın, 2003: 242).

2.4.2. Örgütsel Değişimin Nedenleri

Günümüz küresel ticaret ortamına ayak uydurmak zorunda kalan işletmeler, yalnızca hayatını sürdürebilmek ve başarılı olmak için değil aynı zamanda üretim, pazarlama ve dağıtım gibi fonksiyonlarını ve süreçlerini sürekli olarak yenilemek zorunda kalmaktadırlar. Dolayısıyla işletmelerin birçok değişim ve dönüşüm faaliyetlerini kısa zamanda yaşamalarıyla beraber bu değişim ve dönüşümün nedenlerini çeşitli maddelerle sıralamak mümkündür. Fakat bu nedenlerin her birisi örgüt veya işletme için aynı derecede öneme sahip

olmamaktadır. Örgütü değişime sürükleyen nedenlerin bir kısmı fırsat unsuru olarak değerlendirilirken bir kısmı da tehdit olarak değerlendirilebilmektedir. Başarılı yönetimler söz konusu fırsat ve tehdit unsurlarını iyi değerlendirerek örgütleri değişime hazırlamalı ve değişimi örgüt kültürüne uygun bir şekilde gerçekleştirmelidirler (Çoroğlu, 2003: 91).

Örgütler için değişim nedenleri olarak; ekonomik, teknolojik, rekabet stratejileri, yasal ve politik düzenlemeler, sosyal ve demografik gelişmeler, yönetim kararları, personel önerileri, hissedar ve müşteri talepleri, çevreye uyum, örgüt yapısının karmaşık bir hal alması şeklinde sıralanabilmektedir (Hitt vd., 2009: 452-456; Hussey, 1997: 12-13). Bahsi geçen nedenler alan yazında genellikle içsel ve dışsal olarak iki başlık altında toplanmaktadır (Tunçer, 2013b: 218). İçsel nedenler; büyüme, küçülme, şirket birleşmeleri, gerileme, yönetim ile ilgili faktörler, örgütsel eksiklikler ve çalışan talepleri olarak değerlendirilmektedir. Dışsal nedenler ise; teknoloji, yasal düzenlemeler, siyasal durum, ekonomik koşullar, toplumsal faktörler ve doğal koşullar olarak ifade edilmektedir (Yenigürbüz, 2017: 5-7; Kinicki ve Williams, 2008: 327-328; Tüz, 2004: 17-23).

Örgütlerin yer aldıkları makro ve mikro çevrelerde meydana gelen değişimler büyük ölçeklere ulaştığında, örgütlerde yaşam faaliyetlerini yerine getirebilmek amacıyla devrimsel nitelikte sayılan büyük ölçekli değişimlere maruz kalmaktadırlar. Söz konusu her türlü değişim örgüt dinamiklerinde bir etkileşime yol açmaktadır. Etkileşim sonucunda örgütlerin iş yapma biçimleri ve teknolojik yapılarında değişiklikler yaşandığı gibi, personelin fiziksel, duygusal ve bilişsel davranışlarında da değişimin yaşandığı gözlemlenmektedir (Yeniçeri, 2002: 102).

Temelinde insan unsurunun yer aldığı ve bu nedenle içsel ve dışsal faktörlerin neredeyse sonsuz olduğu değişim olgusunun nedenlerini araştırmak ve sağlıklı bir değişim süreci uygulamak ve ayrıca gerçekleştirmek oldukça zorlu bir süreç olmaktadır. Başarılı bir örgüt yapısı ve işleyişi amacıyla tasarlanıp

değişim yoluna gidilmesi ve buna rağmen sürecin başarısızlıkla sonuçlanması halinde örgütün tüm dengesi bozulabilmektedir. Dolayısıyla örgütsel değişim ve dönüşüm çalışmaları son derece titizlikle yönetilmesi gereken bir durum olarak değerlendirilmelidir.

2.4.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

Tıpkı canlı hayatında olduğu gibi örgütlerde de değişim hayatta kalmak için ömür boyu ayak uydurulması gereken bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Gittikçe daha fazla önem kazanan değişim olgusu örgütler için daha fazla hayatta kalmak ve başarılı olmak için en büyük ölçüt olarak gösterilmektedir (Tunçer, 2013b: 217). Değişim olgusu işletmelerde yönetsel olarak ihtiyaç duyulan ve gerekliliği olan bir kavram olarak değerlendirilmektedir. Söz konusu olgu doğru zamanda, doğru stratejilerle ve doğru yöntemlerle uygulandığı takdirde işletmeler için başarıyı getireceği öngörülmektedir. Öte yandan yöneticilerin değişim gerekliliğini fark edememeleri veya geç fark etmeleri durumunda işletmenin yaşamsal faaliyetleri ciddi risk altına girecektir. Bu bağlamda değişimin temel amacı olarak “örgütlerde sürekliliği sağlamak” ifadesi doğru olacaktır (Yeşil, 2018: 311).

Literatürde sıklıkla karşılaşılan değişim kavramı örgütler açısından incelendiğinde birtakım amaçları bünyesinde barındırdığı gözlemlenmektedir. Özellikle örgütün gelişmesi, büyümesi, dinamik ve pazarda lider bir konuma gelebilmesi değişime ne denli ayak uydurabildiğine bağlı olmaktadır. Ayrıca nitelik bakımından zengin ürün ve hizmetler üretebilmesi, sağlam bir imaj oluşturabilmesi ve çağın gerektirdiği bilgi ve donanımı sürekli olarak işleyebilmesi de değişimin amaçları arasında yer almaktadır. Yeniçeri (2002)'ye göre örgütsel değişimin amaçları genel ve özel olmak üzere iki başlık altında toplanmıştır (Yeniçeri, 2002: 158-159). Bunlar; örgütün sürekliliğini sağlamak, sağlıklı bir büyüme ve gelişme kaydetmek, iç ve dış çevreye karşı mükemmel uyumu yakalamak, örgüt üyelerinin tutum ve davranışlarının örgütün kültürüne göre değiştirmek gibi amaçlar genel amaçlar başlığı altında sıralanmaktadır. Öte

yandan özel amaçlar olarak ise; etkinlik, verimlilik ve isteklendirme unsurlarında maksimum faydayı sağlamak, örgüt içi iletişimi güçlendirmek ve yönetim anlayışının daha demokratik bir görünüme kavuşturmak gibi faktörler sıralanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 210). Bahsi geçen amaçların arzulan şekilde sonuçlanabilmesi için Henri Fayol'un yönetim süreci yaklaşımında ele aldığı planlama, organize etme, kumanda etme, koordine etme ve denetim fonksiyonları temel alınarak uygulamaya konulması gerektiği belirtilmektedir (Zengin ve Bekmezci, 2021: 21). Ayrıca doğru stratejilerin uygulanmadığı hatalı bir değişim süreci örgüt için oldukça kötü sonuçlar meydana getirecektir. Diken (2014) tarafından "örgütlerde yaşanan değişimin; yaşamın ayrılmaz bir unsuru olduğu ve yine bu değişimin; günümüzün büyük ve aynı zamanda karmaşık yapılara sahip örgütlerinin temelini oluşturduğu" ifadesi örgütsel değişimi doğru stratejilerle uygulamanın sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini belirtmektedir (Diken, 2014: 165-166). Örgütlerin değişim süreçlerinde özellikle hazırlık yapma ve uygulama aşamalarında değişim stratejilerinin belirlenmesi değişim amaçları bakımından önem arz etmektedir. Bu nedenle daha önce bahsedilen genel ve özel amaçlar çerçevesinde değişimin amaçları aşağıda alt başlıklar halinde toparlanmıştır.

2.4.3.1. Etkinliği Artırmak

Değişim konusunun önde gelen amaçlarından bir tanesi örgütsel faaliyetlerde etkinliği artırmaktır. Günümüz yoğun rekabet ortamında örgütlerin ayakta kalabilmeleri ve rekabet avantajı sağlayabilmelerinin en önemli koşulu rakiplerine karşın daha etkin olmalarıdır. Bu sebeple örgütler etkinliklerini sürdürebilmek ve artırabilmek amacıyla değişmek ve gelişmek zorunda kalmaktadırlar. İşi yapanın nitelikleri ve işin gereksinimleri arasında bütünleşme sağlandığı takdirde etkinlikte bir artış olduğu gözlemlenmektedir. Aynı şekilde söz konusu iki öge arasında bir açılma olması durumunda ise etkinlik faktöründe bir azalma olacağı öngörülmektedir. Böyle bir durumda değişimin gerekliliğinden bahsetmek mümkün olmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 250).

2.4.3.2. Verimliliği Artırmak

Örgütlerin içyapıları ve faaliyetleri ile ilgili olan verimlilik unsuru, işletmelerin elde etmiş oldukları girdileri minimum fire oranlarıyla çıktılara dönüştürmeleri olarak tanımlanmaktadır. Bu durum işletmede kullanılan araç ve gereçler, örgütsel ilişkiler, personel ve iş yapma biçimleri ile ilgili olmaktadır. Kaynakların son derece etkin kullanımını öngören verimlilik artış uygulamalarında ve süreçlerinde personele karşı bir baskı olabilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 250). Yöneticiler mevcut yönetim tarzındaki, iş yapma yöntemlerindeki, bilgi sistemlerindeki ve müşteri ilişkilerindeki yenilikleri gözlemlediği takdirde mevcut ilerlemeyi ve değişim sürecini hızlandırarak verimliliğe ilişkin faktörleri güncelleme yoluna gidebilirler (Schaffer ve Thomson, 1999: 192).

2.4.3.3. Büyüme

Büyüme süreçlerinde işletmenin nicel ve nitel olarak gelişmesi ve değişmesi arzulanmaktadır. İşletme yöneticileri tarafından öngörülen niceliksel büyüme yaklaşımları ve planları örgütü nitel olarakta büyütme faaliyetlerine uygun olmalıdır. Dinçer ve Fidan (1997) tarafından yayınlanan çalışmada örgütlerin nicel olarak büyümesinden bahsedebilmek için gerekli olan bazı kıstaslar belirlenmiştir (Dinçer ve Fidan, 1997: 48). Bunlar; satış miktarları, üretim seviyeleri, çalışan sayıları, tüketilen enerji miktarı, öz sermaye miktarı, toplam yatırım, işletmenin pazar payı ve ürün çeşitliliği olarak sıralanmaktadır. Fakat büyüme konusunda nicel kıstaslar yeterli olmayıp işletmede nitel büyüme ve değişme de sağlanmalı ve bunlar net bir şekilde tanımlanmalıdır.

2.4.3.4. Süreklilik

Örgütlerin var oldukları andan itibaren temel amaçlarının varlıklarını devam ettirmek olduğu bilinmektedir. İşletmeleri değişime iten ana neden işletmenin varlığını sürdürebilmesi gagesidir. Bu doğrultuda özellikle günümüzde sürekli olarak değişen iş dünyası ve dinamikleri sayesinde

işletmelerde bu değişime ayak uydurmaya çalışmakta ve doğal olarak değişim geçirmektedirler. Söz konusu bu değişim olgusu işletmeleri adeta bir belirsizlik ortamında yaşamaya zorlamaktadır. Özellikle iş hayatında meydana gelen hızlı değişimler işletmeleri sürekli olarak planlı davranmaya ve ayrıca esnek olmaya da zorlamaktadır. Bu da süreklilik unsurunun önemini ortaya koymaktadır (Yenigürbüz, 2017: 9).

2.4.3.5. Motivasyon ve Tatmin Düzeyini Artırmak

Personel organizasyon amaçlarına uygun olarak hareket ettiği ölçüde organizasyonun varlığını devam ettirebilmesi mümkün olmaktadır. Aynı zamanda örgütlerde personel ihtiyaçlarına cevap verebildiği ölçüde isteklendirme unsurlarını yerine getirmiş olacaktır. Bu doğrultuda motivasyonu ve tatmin düzeyi artan personelde örgüt çıkarlarına uygun olarak hareket edecektir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2005: 251). Personelin uzun zaman boyunca aynı işleri standart bir şekilde yapmaları onları sıradanlık duygusu içerisine sürükleyeceği gibi, işletmelerinde verimliliğinin düşmesine, büyümesinin ve sürekliliğinin tehlikeye girmesine neden olacaktır. Böyle bir durumda değişiklik ihtiyacı belirecek ve personeli motive etme, tatmin düzeylerini artırma gibi psikolojik faktörleri artırmak için girişimler olacaktır. Böylece işletmede büyüme ve süreklilik faaliyetleri de daha sağlıklı olacaktır.

2.5. Değişime Direnç

İşletmecilik bilimi açısından direnç kavramı herhangi bir örgütsel değişimi kabullenmeyen, değişime katkı sağlamayan ve hatta değişimin önünde yer alan örgüt üyelerinin davranışlarının incelenmesini sağlayan bir terim olarak karşımıza çıkmaktadır (Coghlan, 1993: 10). Aynı şekilde Kelley ve Volkart (1952)'a göre organizasyonda mevcut bir durumun değiştirilmesi esnasında ortaya çıkması muhtemel çalışan davranışı şeklinde tanımlanmaktadır (Kelley ve Volkart, 1952: 453). Örgütsel düzeyde tüm personel değişime karşı örtülü veya açık bir şekilde direnç gösterebilirken, iş gören veya yöneticiler bazında da aynı durum söz konusu olabilmektedir.

Yönetim alan yazını incelendiğinde örgütsel davranış alanının gelişimine olanak sağlayan ve örgüt içerisinde “insan grupları” kavramına vurgu yapan (Ekinci, 2019: 35) Kurt Lewin’in 1951 yılında Kuvvet – Alan analizi göze çarpmaktadır. Çalışmaya göre örgüt içerisinde standart düzenin bozulmaması gerektiğini savunan muhafazakâr kesimin ve standart düzenin değiştirilmesi ve dönüştürülmesi gerektiğine inanan yenilikçiler olarak adlandırılan iki gücün mücadelesi ele alınmaktadır. Lewin’e göre örgüt için en sağlıklı olan durumun söz konusu iki taraf arasında dengenin sağlanmış olduğu durumdur. Bu durum çalışmada “karşıt yönlerde çalışan dinamik bir güçler dengesi” olarak tanımlanmaktadır. Bahsi geçen dengenin sağlanabilmesi için ise muhafazakâr grubun gücünün azaltılması, değişime istekli olan grubun ise gücünün artırılması gerektiğine vurgu yapılmaktadır (Agboola ve Salawu, 2011: 236; Küçük ve Aydın, 2021: 551).

İleride değişime karşı direncin nedenleri arasında bahsedilecek olan; personelin sahip olduğu gücün elinden alınma ihtimali ve var olan düzenin bozulması düşüncesi gibi nedenlerden ötürü personel kendini rahatsız hissedecek ve söz konusu değişimi önlemeye yönelik tutum ve davranışlar sergileme yolunu tercih edecektir (Koçel, 2015: 793). İşletme içerisindeki özellikle yaş grubu olarak daha büyük ve daha tecrübeli emektarların değişime karşı daha muhafazakâr olmaları beklenmekte ve tolerans gösterme olasılıkları daha az olmaktadır. Bazı durumlarda personel değişime karşı direnç gösterebildiği gibi değişime karşı tedbirler alarak işletme performansını da oldukça düşürebilmektedir (Kunze vd., 2013: 744; Folger ve Skarlicki, 1999: 35). Organizasyonun değişim içerisinde olma algısı çalışan performansına olumsuz yansırken, işletme açısından bazen değişimi uygulama noktasında caydırıcı bir etken olmaktadır. Dolayısıyla örgütsel olarak değişime karşı direnç gösterme davranışı tepki gösterme ve kayıtsız kalma şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Bahsi geçen tüm bu olumsuz faktörler çatısı altında değişime karşı direncin işletme yönetimi tarafından arzu edilmeyen bir çalışan davranışı şeklinde tanımlanırken ve üretkenliğe önemli ölçüde olumsuz yansıdığı belirtilmektedir (Waddell ve

Sohal, 1998: 543). Fakat değişime karşı direnç konusu özelinde birey ve örgüt arasındaki çatışmanın hiçbir zaman tamamıyla yok edilemeyeceğinden de bahsedilmektedir (Gardner, 1990: 85).

Organizasyonel anlamda değişim planlayan işletmeler sürecin başında personelde gösterebileceği dirence karşı önlemini almaları gerekmektedir. Aksi halde işletme başarısı için öngörülen değişimin, planlananın tersine bir başarısızlık sergileme ihtimali oldukça kuvvetli olabilmektedir. Bu sebeple değişim sürecinin başarısında, sağlanan yönetim ve personel iş birliğinin söz konusu olumsuz durumların önüne geçeceği vurgulanmaktadır (Miller vd., 1994: 59). Çalışanlar tarafından desteklenmeyen bir değişim programının işletmeyi hedeflenen başarıya ulaştıramayacağı savunulurken (Özpehlivan ve Altan, 2018: 422), çalışan desteğinin sağlandığı sorunsuz işleyen bir değişim programının yeni örgütsel davranışlar ve düzenlemeler sayesinde organizasyonu başarıya götüreceği öngörülmektedir (Ford vd., 2008: 368). Yine Miller ve arkadaşları (1994)'e göre söz konusu iş birliğinin sağlanamaması halinde iş çıktılarında bir azalma, işletmeye ve yönetime karşı düşmanca tutumlar sergileme ve aynı düşüncede olan çalışanlarla birlikte işletmeye karşı örgütlenme faaliyetleri meydana geleceği savunulmaktadır (Miller vd., 1994: 59-60). Bu durumun önlenmesi amacıyla iş görenlerin değişimin aşamalarına katılmalarına müsaade etmek ve fikirlerinin sorulması motivasyonlarını artıracak gibi değişime karşı direnci de zayıflatacağı ifade edilmektedir (Küçük ve Günaydın, 2021: 550).

Geçerliliğini yitirmekte olan klasik ve neo-klasik yönetim kuramlarına göre personellerin işletmeye veya örgüte karşı direnç göstermeleri doğal bir çalışan davranışı olarak karşılanmaktadır. İşletme performansını ve verimliliğini düşüren bu tarz davranışlar sergileyen personel adeta düşman olarak değerlendirilirken; son zamanlarda yönetim düşüncesinde meydana gelen değişim ve gelişimlerle birlikte söz konusu durumun son derece doğal olduğu ve çeşitli yönetim stratejileriyle önceden önlenebilir olduğu üzerinde durulmaktadır (Waddell ve Sohal, 1998: 543). Bu doğrultuda değişime karşı gösterilen direncin; değişimden çekinen personel davranışlarından ve

çekincelerinden kaynaklandığı ve bunun yapılacak görüşmelerle ortadan kaldırılabileceği akademik ve sektörel çalışma ve uygulamalarla saptanmıştır. İşletmede değişime dirence neden olabilecek davranışların önlenmesi veya değişime direnci tetikleyecek sebeplerin daha sağlıklı bir şekilde ortadan kaldırılması değişim stratejilerinin daha doğru bir şekilde uygulanmasına zemin sağlayacaktır.

2.5.1. Değişime Direncin Nedenleri

İnsanlar hangi alanda olursa olsun alışkanlıklarını kolay kolay bırakmak istememektedirler. Dolayısıyla mevcut durumların ve koşulların değişmesi ve hatta değişeceği kuşkusunu insanlarda olumlu ve olumsuz yönde davranış değişimlerine yol açmaktadır. Özellikle işletme personelinde değişim süreci sonunda yeni kuralların geleceği öngörüsü ve var olan düzenin bozulması ve buna ayak uyduramama endişeleri stres, direnme ve güven eksikliği gibi davranışların görülmesine neden olmaktadır (Aslam vd., 2018: 1096). Stoner ve Wankel (1986)'e göre değişime karşı direncin 3 temel kaynağından bahsedilebilmektedir. Bunlar; değişimin sebepleri ve sonuçları ile ilgili belirsizlik olması, personelin mevcut yararlarını terk etme noktasındaki isteksizlik ve değişimin zayıf kalacağı konusundaki tedirginlik olarak belirtilmektedir (Stoner ve Wankel, 1986: 358). Öte yandan değişime direncin nedenleri psikolojik, sosyal, ekonomik ve organizasyonel koşullardan kaynaklandığı da belirtilmektedir. Söz konusu nedenleri her biri ayrı ayrı etkili olduğu gibi tek bir nedenin varlığı da yeterli olabilmektedir. Yine de söz konusu kaynakları birbirinden bağımsız olarak düşünmek hatalı olacaktır.

Organizasyonlar başarılı bir değişim ve dönüşüm yönetimini tamamlamak için öncelikle dışsal etkenlere adapte olmayı başarmalı daha sonrasında ise içsel anlamda organizasyon yapısı ve süreçlerini değişimin gereklerine uygun olarak tasarlamaları gerektiği belirtilmektedir (Caldwell ve Clapham, 2003: 249-364). Organizasyonlar için değişim ve dönüşüm ne kadar kaçınılmaz ise söz konusu değişime ve dönüşüme karşı direnç gösterilmesi de o kadar kaçınılmazdır

(Lawrance, 2009: 49-57; Harvey ve Broyles, 2010: 9). Değişim sürecinde iki tip çalışan davranışı ile karşılaşıldığı vurgulanmaktadır. Birincisi değişim süreci esnasında korkan, panikleyen ve bu doğrultuda değişime direnç gösteren personel olurken, ikinci grup ise değişime daha istekli ve heyecan duyan bu doğrultuda da değişim sürecinde yöneticilerine olumlu anlamda katkı sağlayan personelden meydana gelmektedir (Daft, 1993: 371; Atkinson, 2005: 14-19). Özellikle organizasyonun içyapısını oluşturan ve artık durağanlık sebebi olarak nitelendirilen sistemler incelendiğinde köklü bir değişim gündeme gelmektedir. İçsel faktörlere etki etmesi düşünülen bu değişim özellikle işletmenin formal diğer bir anlamda biçimsel yapısı üzerinde değişime gidilmesini öngörmektedir (Ülgen, 1997; Akt. Çalışkan, 2019: 240).

Personelin ekonomik anlamda kayıpla karşılaşacakları her türlü değişimin dirençle karşılaşacağı bilinmektedir. Özellikle dijital dönüşümlerin yaşandığı organizasyonlarda personelin en büyük korkusu otomasyon sistemine geçilmesi olmaktadır (Mullins, 1993). Dijital değişimlerin yaşandığı işletmelerde personelin yeni becerileri karşılayamaması gibi durumlarda güvensizlik, işten çıkarılma korkusu ve ekonomik güvencelerini kaybetme korkusu gündeme gelmektedir (Tüz, 2004: 65; Oreg, 2006: 73-101). Özellikle iş kaybı yaşanacağı korkusu dijital dönüşüm karşısında gündeme en fazla gelen direnç biçimi olarak karşılaşılmaktadır. Personel değişim sonrası uzun vadede daha fazla ekonomik gelir sağlayacakları konusuna kendilerini inandırmakta zorluk çekebilmektedir (Choi ve Ruona, 2011: 46-73; Çalışkan, 2019: 239). Öte yandan dijital alanlarda kendini geliştirememiş yöneticiler ise terfi ve zam gibi güdüleyici faktörlerden yoksun kalma endişesiyle değişime karşı direnç gösterme eğiliminde olabilmektedirler (Şimşek ve Akın, 2003: 296). Yüksel (2001)'e göre ise çalışanlar maddi çıkarlarını ve çalışma şartlarını korudukları ölçüde mevcut durumu değiştirmemeye özen göstermektedirler (Yüksel, 2001: 153). Örgütün daha fazla gelir elde etmek amacıyla değişim yolunu tercih ettiğini düşünen personel değişime ayak uyduramamanın sonucunda kendi ücretlerinde bir azalma olacağı endişesine kapılabilmektedirler (Hatiboğlu, 1993: 211-212). Aynı doğrultuda

Yeniçeri (2002)'ye göre ekonomik olarak menfaat kaybı olan personel sayısı ile değişime karşı direnme ihtimali de o oranda artmaktadır (Yeniçeri, 2002: 117). Örgüt içerisinde özellikle yönetim departmanında bulunan orta ve üst düzey yöneticilerden kaynak dağılımı konusunda belirleyici olanlar ve ekonomik gücü eline bulunduranlar söz konusu durumun değişmesini istemeyecek ve hatta değişime karşı direnme eğiliminde olacakları da ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010: 449).

İşletme içerisinde yaşanan değişim sürecinin sağladığı yeni sosyal düzen eğer bireylerin sosyal değerleriyle çatışırsa bu noktada direncin maksimum seviyeye ulaşacağı belirtilmektedir. Personelin kariyer süreci, sahip olduğu statü ve saygınlık, yetki ve diğer sosyal olanakların değişmesi endişesi doğal olarak personeli değişime karşı direnmeye sevk edecektir. Bireysel tutumların aksine işletme içerisinde bulunan gruplar bazında da değişime karşı direnme söz konusu olabilmektedir. Değişim öncesi birbirleriyle çok iyi geçinen ve anlaşılan grupların değişim sürecinde veya sonrasında aralarında bulunan ahengin bozulması durumunda tüm üyeler değişime karşı direnç gösterebileceklerdir (Avey vd., 2008: 48-70). İşletme içi gruplarda var olan biçimsel olmayan ilişkileri tehdit eden değişim süreci grubun havasını bozacağından grup üyeleri tarafından direnç gösterilmesi kaçınılmaz olacaktır (Bovey ve Hede, 2001: 372-382; Herold vd., 2008: 346-357). Öyle ki günümüz işletmelerinde ki en büyük sorunlardan bir tanesi bireyler arası iyi geçinmenin zorluğu ve bu anlaşmanın yıllar boyu zor geri kazanılacağı düşüncesidir (Eren, 2004: 233; Durna, 2002: 155). Diğer taraftan bireyin değişim ile ilgili herhangi bir olumsuz düşüncesi olmamasına rağmen kendisini ait hissettiği grubun değişime karşı direnmesi halinde de birey için bir direnme söz konusu olabilecektir. Böyle bir durum içerisinde grup ile değişimin çıkarlarının çatışması söz konusu olmaktadır (Davis, 1988: 222-223; Burnes ve Philip, 2011: 145). Özetle değişime karşı direncin elimine edilmesi için işletme içi grup liderlerinin ikna edilmesi son derece önem arz etmektedir.

İşletmelerde çok sık görülen bir diğer durum ise çalışanların geleneksel yöntemler kullanan işletme yöneticisine alışmış olmaları durumudur. Değişim

sürecinde kendilerini daha huzurlu hissettikleri yöneticinin idaresinden çıkıp, yenilikçi yöneticilerle birlikte çalışma düşünceleri personeli güvensizlik ve korku hissine yöneltebilmektedir. Tüm bu sosyolojik faktörler örgüt kültürünü yeniliğe kapalı bir zemine oturtmuş olup değiştirilmesi yıllar alan bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Kamusal alanlarda da sıkça görülen karar verme, belirleme ve tayin etme gibi güç unsurlarını elinde bulunduranların bulunmuş oldukları pozisyonları terk etmelerindeki isteksizlik, işletmelere de aynı şekilde yansımaktadır. Söz konusu unsurları elinde bulunduran bireyler doğal olarak bunları kaybetmek istemeyecek olup, adeta etki ve güç alanlarından çıkmayarak değişime karşı bir direnç sergileyeceklerdir (Yüksel, 2001: 154). Ayrıca işletme yönetimi tarafından personele karşı kullanılan üslup ve değersiz hissettiren davranış biçimleri personeli yönetimin her türlü kararına karşı direnmeye sevk edecek ve bunun da doğal olarak değişim sürecine yansıtacağı ifade edilmektedir. Bu nedenle işletme içerisinde kullanılan iletişimin kalitesi de son derece önem arz etmektedir.

Değişime karşı gösterilen direncin ortaya çıkmasına neden olan bir başka direnç kaynağı da psikolojik faktörlerdir. Personelin özellikle yönetim kadrolarından gelen baskılara karşı göstermiş oldukları direnç kaynağı olarak belirtilmektedir. Söz konusu bu durum çalışanlarda değişime karşı duygusal bir isteksizlik yaratırken ilerleyen süreçte duygusal bir patlama davranışına da dönüşebilmektedir. Psikolojik nedenler genellikle bireysel düşünce ve davranışlardan kaynaklanırken ilerleyen süreçlerde örgütü de olumsuz etkilemektedir (Barutçugil, 2004b: 85). Değişime karşı gösterilen direncin en önemli kaynağı olarak belirtilen psikolojik nedenler; sürece ilişkin belirsizlik ve bilgi eksikliği, örgütsel yabancılaşma, var olan alışkanlıkların değişimi kaygısı, güvensizlik ve değişime karşı ilgisizlik, değişimi algılama biçimi, değişimin zorla kabul ettirilmesi ve kontrol mekanizmasının artması gibi davranışlar örnek gösterilebilir. İnsanoğlunun davranışları yıllar boyu süregelen alışkanlıklarına dayanmaktadır. Bu durum hayatın her alanında olduğu gibi doğal olarak personel davranışlarına da yansımaktadır. Bu sebeple işleri alışlagelmiş davranışlarla

yapmak personeli rahatlatacağı gibi alışlagelmiş kalıpların dışına çıkmak işletme içi dengeleri değiştirecek ve personel özelinde bir direnç yaratacağı ifade edilmektedir (Durna, 2002: 158-159; Aslan, 2001: 183).

Duygusal ve psikolojik nedenlerin ötesinde rasyonel hareket etmeye çalışan işletme personelinin değişime karşı direnç gösterme eğilimleri de değişim sürecinde ortaya çıkmaktadır. Değişimin maliyeti değişimin faydasından fazla ise değişime karşı rasyonel bir direnç meydana gelmektedir. Söz konusu maliyetler ekonomik olabildiği gibi psikolojik ya da sosyal nedenlerden de kaynaklanabilmektedir. Söz konusu fayda maliyet analizleri sonucu rasyonel direncin yönü ve kuvveti belirlenmektedir (Davis, 1988: 217).

Örgüt üyelerinin değişime karşı direnç tutumları değişim yönetiminde başarısızlığa sebep olabildiği gibi, örgütün üst yönetimini daha hazırlıklı ve katılımcı bir tavır sergilemeye sevk etmesi noktasında faydasından da bahsedilmektedir (Yeniçeri, 2002: 115-116). Söz konusu durum örgüte daha dinamik bir yapı kazandırırken, örgüt yönetimini ise daha çevik davranmaya zorlamaktadır (Wanberg ve Banas, 2000: 132-142).

Değişime direncin nedenleri Kesmen (2014) tarafından yayınlanan çalışmada örgüt içi faktörler ve örgüt dışı faktörler tarafından kaynaklanan nedenler olarak başlıklar halinde incelenmiş olup (Kesmen, 2014: 7-18), bu doğrultuda örgüt içi nedenler olarak personel, büyüme ve küçülme hedefleri, satışların düşmesi ya da kârların azalması, şirketler arası birleşmeler, tepe yöneticilerin değişmesi, yönetim bilimindeki yeni gelişmeler ve başarılı uygulama örnekleri olarak ifade edilmektedir. Örgüt dışı nedenler ise doğal çevre koşullarındaki değişimler, toplumsal çevre koşullarındaki değişimler, ekonomik çevre koşullarındaki değişimler, hukuki çevre koşullarındaki değişimler, teknolojik çevre koşullarındaki değişimler, tüketiciler ve rekabete ilişkin koşullar, uluslararası çevre koşulları, piyasada meydana gelen yapısal değişimler ve küreselleşme faktörleri şeklinde sıralanmaktadır.

2.5.2. Değişime Direncin Boyutları

Organizasyon içerisindeki bireyin kaybedeceğini düşündüğü imtiyazlarını korumaya yönelik davranışlarından oluşan değişime direnç kavramı, bireyin değişim sürecinin sonunda kendi lehine bir durum sezmesi durumunda daha sağlıklı ve anlaşılabilir olmaktadır (Schalk vd., 1998.: 157-163). Konuyla ilgili alan yazın incelendiğinde daha önce yapılan çalışmaların (Maurer, 1996; Henry, 1997; Agocs, 1997; Waddell ve Sohal, 1998; Dent ve Goldberg, 1999) birçoğunda değişime direnç kavramına yönetimin gözünden bakıldığı ve kavramın tek boyutlu olarak incelendiği gözlemlenmektedir. Öte yandan Piderit (1999) ve (2000) tarafından değişime direnç kavramının daha iyi anlaşılabilmesi için çalışanların gözünden bakılması gerektiği ve değişime direnç kavramını bilişsel, davranışsal ve duygusal boyutlarıyla birlikte incelemenin daha yararlı olacağı savunulmaktadır (Piderit, 1999; Piderit, 2000; akt. Çalışkan, 2019: 240).

Bilişsel Direnç: Kavram ile kastedilen bir tutumun veya davranışın fikir veya inanç kısmı olmaktadır. Bilişsel direnç ifadesinde organizasyonda gündeme gelen değişimin yönetim tarafından gerekli olup olmadığı ya da organizasyona fayda sağlayıp sağlamayacağı ifade edilirken, iş görenler tarafından ise değişim hakkında neler düşündükleri ve onlara ne ifade ettiği belirtilmektedir. Özetle bilişsel direnç kavramıyla bireylerin değişime karşı inançları ve fikirleri sorgulanmaktadır (Chung vd., 2012: 740).

Davranışsal Direnç: Davranışsal direnç, yönetim veya çalışanlar tarafından değişime karşı verilen tepkilerden meydana gelmektedir. Söz konusu tepkiler değişimden şikâyetçi olma, kabullenmeme veya diğer bireyleri değişime ikna etme şeklinde ortaya çıkabilmektedir. Kısaca organizasyon içerisinde bireylerin değişime karşı davranışları bu boyutta ele alınırken (van Dam vd., 2008: 315), söz konusu davranışlar değişimi önlemek şeklinde ortaya çıkabilmektedir (Singh vd., 2012: 71).

Duygusal Direnç: Bir tutumun veya davranışın duygusal kısmını veya hislerle ilgili olan kısmının kastedildiği duygusal direnç boyutunda bireylerin

organizasyonda gerçekleşen değişime karşı duygusal yönleri incelenmektedir. Değişime direnç gösteren bireylerin o andaki duygularının ne ifade ettiği anlaşılmaya çalışılmaktadır (Oreg, 2006: 90). Söz konusu direnç boyutunda bireylerin değişim hakkında eksik bilgilendirilmesi veya kalitesiz iletişim esnasında ortaya çıktığı vurgulanmaktadır (Coetsee, 1999: 216).

2.5.3. Değişime Direncin Elimine Edilmesi

İşletmeler kurulum aşamalarından itibaren farkında olmaksızın değişime karşı direnç gösterecek bir sistem oluşturmaktadır. Örgüt içerisinde her zaman değişime karşı direnç gösterecek gruplar veya personel olacaktır. Değişim sürecinde işletme yöneticileri veya sahipleri tarafından yapılan en büyük hatanın örgüt dışından bir yöneticinin değişimi yönetmesi için atanması ve hızlı bir şekilde geri bildirim almaları yönündeki beklentileri olmaktadır (Jones ve Recardo, 2013: 94). Örgütlerde değişime karşı meydana gelen direncin önlenmesi veya azaltılması başarılı bir yönetim anlayışının temel koşullarından bir tanesidir. Bu süreçte Akdoğan (2024) tarafından kaleme alınan çalışmada değişime direncin yok edilebilmesi için sosyal bilimciler tarafından iki yol önerildiği belirtilmektedir. Buna göre direnme tutumunun tamamen ortadan kaldırılması veya mümkün olduğunda minimum seviyede tutulması şeklinde ifade edilmektedir (Akdoğan, 2024: 17). Değişim süreci içerisinde işletmelerin dikkat edilmesi gereken hususlara Zencirkıran ve Keser (2018) tarafından ise şu şekilde ele alınmıştır (Zencirkıran ve Keser, 2018: 193-194);

- Doğru stratejiler eşliğinde geri bildirim beklenmesi
- İletişim kanallarının açık olması
- Personel seçimine dikkat edilmesi
- Değişim sürecinde kararlı olmak
- Personellerin karar alma faaliyetlerine katılımı
- Eğitim faaliyetleri

Şimşek ve Akın (2003) tarafından yayımlanan çalışmada ise işletmelerin değişime karşı direnç faaliyetlerini tümünden ortadan kaldırılması yerine minimum

seviyede tutulmasına ilişkin tedbirler aldığı belirtilmektedir (Şimşek ve Akın, 2003: 302-304). Özkalp ve Kirel (2010)'e göre ise değişime direncin kırılması ve baş edilebilmesi için yapılması gerekenler 6 madde halinde şu şekilde sıralanmıştır (Özkalp ve Kirel, 2010: 450-451);

- Değişim hakkında bilinçlenme sağlamak amacıyla etkili bir eğitim ve iletişim programı düzenlemek
- Organizasyondaki tüm paydaşların katılımının sağlanması
- Personele yönelik kolaylaştırma ve destek faaliyetleri
- İşletmeye fayda sağlayacak tartışma ve uzlaşma ortamının sağlanması
- Direnç gösteren birey ve gruplarla derinlemesine görüşme yapmak
- Son olarak cezalandırma ve işten çıkarma gibi caydırıcı önlemler almak

Şimşek ve arkadaşlarına göre değişime direncin önlenmesi veya ortadan tamamen kaldırılabilmesi için zaman planlaması, personelin ekonomik olarak teşvik edilmesi ve personelin yönetime katılması gibi süreçlerin denenmesi gerektiğine değinilmektedir (Şimşek vd., 2011: 425). Ayrıca personelin organizasyonda gerçekleştirilecek değişim programının her aşamasına katılımlarının sağlanması duygusal boyutta direncin önlenmesine yardımcı olurken (Serinkan ve Arat, 2013: 41), personelin yönetime katılımları sağlanıp onlara danışılıp fikirlerinin alınması da direncin azaltılmasına büyük katkı sağlayacaktır (Güney, 2020: 129). Öte yandan personele değişimin kendilerine fayda sağlayacağına ikna edilmeleri ve bunun etkili bir iletişim yöntemiyle gerçekleştirilmesi değişime dirence olumlu katkıda bulunacaktır (Şimşek vd., 2011: 428).

Özetle değişime karşı gösterilen direnç davranışlarının engellenmesinde en önemli yollardan bir tanesi değişim konusunda personeli eğitme ve bilgilendirme faaliyetleri olmaktadır. Bu durum olumsuz ön yargıların oluşmasını engellemekte ve belirsizlik ortamının oluşmasını önlemektedir (Kotter ve Schlesinger, 1989: 299). Ayrıca değişim olgusunun gerekliliği ve kazanımları konusunda çalışanlara bilgi verilmesi onların desteğini almada büyük rol oynayacaktır (Zafar ve Naveed, 2014: 242).

Direnmeyi kırarak bir başka faktörde personelin değişime katılımının sağlanması olmaktadır. Katılım stratejisinin yerinde kullanılması personelin örgüte bağlılığını da artıracak olup, kendini daha değerli hissettirecektir (Kesmen, 2014: 58; Yıldız, 2022: 429). Öte yandan değişimi birebir yaşayacak olan personelin değişim sürecine doğrudan olarak destek sağlaması son derece önemli olmaktadır. Yöneticiler tarafından ise söz konusu personele hatalarında anlayış gösterme ve ihtiyaç duydukları kaynağı sağlama noktasında katkıda bulunmalıdır (İlhan, 2018: 140). Bir diğer direnç karşıtı strateji ise müzakere etme ve pazarlık stratejisidir. Değişime söz konusu grup veya bireyle değişimin nedeni ve amacı gibi konularda gerektiği durumlarda pazarlık edilmesi ve uzlaşma sağlanması sonucu değişime direnci etkisiz kılmaya yardımcı olacaktır (Koç, 2014: 72). Kelvin ve Lovlyn (2018)'e göre manipülasyon (hileli yönlendirme) ve kooptasyon (üyeyi üst pozisyona getirme) faaliyetleri de değişime karşı direnci önlemeye yönelik birer yöntem olarak ifade edilmektedir (Kelvin ve Lovlyn, 2018: 95). Fakat Agboola ve Salawu (2011)'e göre söz konusu yöntemler diğer seçenekler etkisiz olduğunda kullanılmalıdır (Agboola ve Salawu, 2011: 238). Açık ya da kapalı bir şekilde çalışanın tehdit edilmesi de değişime karşı direnci önlemeye yönelik bir davranış biçimi olarak belirtilirken, söz konusu davranışın kısa vadede etki göstereceği fakat uzun vadede işletme çıkarlarına daha büyük zarar vereceği de belirtilmektedir (Tunçer, 2013a: 394).

2.6. Dijital Dönüşüm Sürecinde Değişime Uyum Sağlama

İşletme bilimi açısından değişim kavramı hem işletme içi faktörler hem de işletme dışı faktörler tarafından tetiklenebilmektedir. Son yıllarda artan rekabet ortamı ve bilgi teknolojilerinin gelişimi işletmeleri dijital yönde bir değişime zorlamaktadır (Akgeyik, 2013: 121; Yıldız, 2011: 11). Yirminci yüzyıl sonlarına doğru bilgi teknolojilerinde meydana gelen değişimler küreselleşmenin de etkisiyle birlikte dijital teknolojilerin gelişimini artırmış ve bu sayede işletme içerisinde sağlanan bilgi akışları dijital yöntemlerle sağlanır hale gelmiş; yeni işlerin, yeni iş süreçlerinin ve yeni iş modellerinin ortaya çıkmasını sağlamıştır (Yankın, 2019: 30).

Dijital dönüşüm kavramı küreselleşmenin getirmiş olduğu yeni pazar şartlarına ve müşteri beklentilerine uyum sağlamayı, rekabet ortamında daha çevik olmayı, en önemlisi ise kültürel ve zihniyet anlamında bir değişimi zorunlu kılmaktadır. Özellikle işletme yöneticileri açısından insan, süreç, mekân, yapı, bireysel ve örgütsel beceri ve aynı zamanda teknolojik faktörleri bir arada düşünerek dönüşüm ve değişim stratejilerini belirlemek ve yönetmek önemli hale gelmiştir (Özgeldi, 2020; akt. Karabulut, 2022: 18). İşletmeler söz konusu dijital dönüşüm ve değişim stratejilerini uygularken personelinin direnç göstermelerini önlemek ve performans azalmalarının önüne geçmek için onları da strateji belirleme konusunda fikirlerinin alınması faydalı olmaktadır. Bu doğrultuda Wanza ve Nkuraru (2016) tarafından yapılan çalışmada teknolojik değişimlerin çalışanların performansı üzerinde olumlu yönde bir etkiye sahip olduğu saptanmıştır (Wanza ve Nkuraru, 2016: 196-197).

Çevresindeki değişimleri ve dönüşümleri iyi analiz ederek işletmesi için en iyi durumu yaratmaya çalışan liderler, özellikle mevcut iş modellerinin ne zaman ve nasıl dönüştürülmesi gerektiği konusunda stratejiler geliştirerek işletmesini bu duruma hazırlamalıdır. Bu nedenle günümüz işletme liderlerinin dijital dönüşüme karşı olumlu bir vizyona sahip olmaları göz ardı edilemez bir beceri olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni teknolojilerden hangi ölçüde ve nasıl yararlanacakları konusunda örgüt üyelerine karşı açık ve net olmaları gerektiği belirtilmektedir. Burada altı çizilmesi gereken konu liderlerin yeni teknolojileri kullanabilme becerisinden ziyade, yeni teknolojileri işletmelerine nasıl entegre edebilecekleri ve personelini bu değişime nasıl ikna edeceği konusundaki yetenekleri olmalıdır (Özmen vd., 2020: 58-60). Bennis (2013)'e göre günümüz liderlerinin dijital dünyayı ve onun araçlarını nasıl kullanacakları, paydaşlarıyla olan ilişkilerini dijital yöntemlerle nasıl uyumlu hale getirecekleri konusunda bilgi sahibi olmamalarını işletmeleri için son derece olumsuz bir durum olarak nitelendirmektedir (Bennis, 2013: 635-637).

Örgüt üyeleri değişimin gerektirdiği davranışlara sahip olmadan önce değişime adapte olma ve önceden haber verilme fırsatına ihtiyaç duymaktadırlar.

Örgütsel değişim ve dönüşüm ne denli derin olursa olsun, personelinin bu değişime uyum sağlamaları için yaratılan fırsatlar ve verilen eğitimler bu değişim süresini kısalttığı ifade edilirken, personelin söz konusu değişimi kişisel anlamda içsel olarak bütünleştirdikleri oranda örgütsel değişimin sağlanacağı öngörülmektedir (Moran ve Brightman, 2001: 72). Ayrıca işletmeler için değişimin ne kadar başarılı olacağı konusu, liderler ve yöneticiler tarafından değişim ihtiyacının ne kadar hızlı algılandığına ve gerçekleştirilmesine bağlı olmaktadır (Karabulut, 2022: 19).

Bir sonraki bölümde ayrıntılarıyla incelenecek olan liderlik kavramının, bu bölümde incelenen değişim kavramıyla olan ilişkisine değinmekte fayda olacağı öngörülmektedir. Bu doğrultuda değişim, örgütlerin çevresel faktörlere uyum sağlaması adına kaçınılmaz bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Fakat söz konusu süreçte genellikle örgütler kapsamında belirsizlik ve direnç ile karşılaşmaktadır. Tam da bu noktada işletme liderlerinin yönlendirici rolü örgütsel başarı için belirleyici olmaktadır. Bu noktada etkili liderler, değişimin gerekliliğini örgüt üyelerine doğru bir şekilde aktararak onların motivasyonlarının artmasına ve doğal olarak değişime karşı oluşabilecek direncin azalmasını sağlayabilirler (Kotter, 1996: 21). Özellikle üçüncü bölüm sonunda değinilen dijital dönüşüm ve değişim süreçlerinde etkili olması düşünülen liderlik modelleri, değişim kavramını stratejik bir süreç olarak değerlendirerek örgütsel değişim ve dönüşümü sağlıklı bir şekilde yönetebilmektedirler. Dolayısıyla liderlik, örgütler için değişimi başlatan unsur olarak değerlendirilmekten çok onu sürdürülebilir kılan bir unsur olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

LİDERLİK

Liderlikle ilgili çalışmalar alan yazınında genellikle sosyoloji, sosyal psikoloji ve siyaset bilimi açısından incelenmekle birlikte, ast – üst ve işveren – iş gören ilişkilerinin bulunduğu tüm çevrelerde ele alınabilmektedir. Örgütlerde tüm grup süreçlerinde ele alınması gereken liderlik kavramı, özellikle örgütlerin etkin bir şekilde yönetilebilmesi için gerekli stratejilerin belirlenmesi noktasında önem arz etmektedir. Liderlikle ilgili yapılan çalışmaların örgütlerin davranışları, yönetim tarzları ve insan kaynakları gibi konuları kapsadığı ve zamanla bu alanların daha da genişleyerek; örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, motivasyon, duygusal zekâ, örgütsel güven, örgüt performansı gibi daha spesifik alanlarda değerlendirildiği gözlemlenmektedir (Işık, 2022: 4-5; Tevrüz vd., 1999: 189).

Çalışmanın bir önceki bölümünde detaylarıyla incelenen değişim kavramı doğrultusunda liderlik kavramının önemi de artmıştır. Özellikle günümüz iş dünyasında değişim hızının oldukça artması ve iş yapma biçimlerinin farklılaşması üretim hatlarından planlama süreçlerine, insan kaynakları süreçlerinden iş geliştirme süreçlerine kadar organizasyonların hemen hemen her alanını değiştirerek artan rekabet ortamında işletmeleri yeni arayışlara sürüklemesi liderlik konusuna olan ilgiyi artırmıştır. Dolayısıyla örgüt içi ve örgüt dışı etkenlere hızlı bir şekilde adapte olabilmek işletmeler için hayati derecede önem kazanmıştır. Örgütler açısından söz konusu etkenlere en hızlı şekilde ayak uydurabilme kabiliyeti ise nitekim örgüt liderlerine ve yönetim tarzlarına bağlı olmaktadır. Klasik yönetim yaklaşımlarından günümüz modern yönetim yaklaşımlarına kadar olan süreç içerisinde liderlik tarzları birtakım değişimlerden etkilenerek köklü değişimler yaşanmıştır. Klasik yaklaşımlarda örgütlerin neredeyse sadece maddi hedefleri doğrultusunda performans sergileyen ve bu doğrultuda tatmin duygusu yaşayan liderler artık yeterli görülmeyip, modern yönetim yaklaşımlarıyla birlikte çevresel koşulları sürekli olarak takip eden, belirsizlik ve yoğun rekabet ortamında geleceğe dair

öngörülerde bulunan ve bu yönde proaktif kararlar alabilen ve aynı zamanda çalışanların beklentilerine de önem veren liderlik tarzları talep edilir hale gelmiştir. Söz konusu durumun ise günümüz iş dünyasındaki sürekli rekabetten kaynaklandığı belirtilmektedir (Kotter, 1999: 85).

3.1. Liderlik Tanımı ve Önemi

Anglosakson kökenli bir kelime olan liderlik kelimesi “lead” sözcüğünden türemiş olup, yol ve patika anlamları taşımaktadır (Vries, 2007: 234). İnsanoğlunun örgütlenmeye başladığı zamanlardan bu yana önem kazanan liderlik kavramına akademik literatürde birçok alanda sıkça yer verildiği gözlemlenmektedir. Liderlik kavramının kökenini oluşturan lider kavramı ise, “önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda, bireyleri hedeflere uygun faaliyetlere yönlendiren, motivasyon unsurunu sağlamakla yükümlü olan ve denetim mekanizmasını da elinde tutan kişi” şeklinde tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008; akt. Işık, 2022: 3). Ayrıca örgüt üyelerinin çabalarını destekleyen ve koruyan, örgüt üyelerinin çıkarlarını gözeten ve örgütsel süreçleri açıkça belirleyen (Zel, 2006: 101); örgüt üyelerinin benimsediği ilkeler etrafında birleştiği kişi (Peker ve Aytürk, 2002: 38) olarak da tanımlanmaktadır. Ek olarak liderlik kavramına dair yapılan ve literatürde temel kabul edilen bazı tanımlamalara aşağıda çizelge 3.1’de yer verilmiştir.

Çizelge 3.1. Yıllara Göre Liderlik Tanımları

Yazar	Yıl	Tanım
Munford	1906	Örgütsel süreçlerde bir kişinin denetim aşamasında öne çıkması.
Munson	1921	Çalışanları hedeflere ulaştırma yeteneği.
Bernard	1927	Örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarını tespit ederek gücünü onlara harcamak.
Philips	1939	Örgüt amaçlarına ulaşmak için moral birliğini sağlamak.
Copeland	1942	Çalışanları fiziksel, duygusal ve zihinsel olarak etkileyebilmek.

Knickerbocker	1948	Çalışan ve onların gereksinimlerini karşılayabilecek araçları kontrol edebilmek.
Stogdill	1950	Hedeflerin belirlenmesi ve tamamlanabilmesi için örgüt üyelerini etkileyebilmek.
Hemphill ve Cons	1957	Grubun davranışlarını yönlendirebilmek.
Lipham	1964	Örgütte yenilikçi bir yapı ve süreç başlatabilmek.
Katz ve Kahn	1978	Örgüt üyelerini standardın üzerinde bir performans sergilemeye yönlendirebilmek.
Yukl	1989	Yönetimsel davranış rolü sergileyebilmek.
Norris	1990	Sezgisel ve analitik süreçleri kullanabilmek.
Gallagher	1997	İnsanları etkileme sürecini yönetebilmek.
Eren	2001	Bireyleri belli hedefler etrafında toplayabilme ve harekete geçirebilme sanatı.
Özyılmaz ve Ölçer	2008	Lider ve izleyiciler arasındaki etkileşim modeli.
Koçel	2015	Bir kimsenin, başkalarının faaliyetlerini etkileyebilmesi ve yönlendirebilmesi süreci.

Kaynak: Işık, 2022: 3-4; Erçetin, 1998.

Yukarıda çizelge 3.1’de yapılan tanımlar incelendiğinde liderlik kavramının çeşitli bileşenleri bünyesinde barındırdığı gözlemlenmektedir. Liderlik tanımları bazı yaklaşımlarda süreç, yetenek ve güç temelinde yapılırken; bazı yaklaşımlarda ise ilişki, etkileşim, kişisel özellikler, bilişsel ve düşünsel yetenekler temelinde yapıldığı göze çarpmaktadır. Öte yandan Kotter (1990)’a göre liderliğin karizma ya da diğer kişilik özellikleri ile bir ilgisinin olmadığı savunulurken (Kotter, 1990: 53); Heifetz ve Laurie (1997) tarafından liderliğin vizyonla bir ilgisinin bulunmadığı, bir öğrenme stratejisine sahip olmayı gerektirdiği ve çalışanları yeni alışkanlıklar edinmeye teşvik edebilmeyi ifade ettiği savunulmaktadır (Heifetz ve Laurie, 1997: 106). Bahsedilen tanımlar doğrultusunda insanların liderliğe ihtiyaç duymalarının nedenleri; örgütsel tasarım eksiklikleri, değişen çevresel koşullar, örgütlerin içsel dinamikleri ve insan üyeliğinin doğası şeklinde dört ana başlık halinde Katz ve Kahn (1952)

tarafından vurgulanmaktadır (Kahn ve Katz, 1952: 24-26; Arıkan vd., 2001: 288; Alkın ve Ünsar, 2007: 78-79).

3.2. Klasik Liderlik Teorilerinden Modern Liderlik Teorilerine

18. yüzyılın başlarından itibaren örgütler için uygun liderlik modelini açıklamaya çalışan teoriler incelendiğinde liderliğin ne anlama geldiği, özelliklerinin neler olduğu, ortaya çıkış sebepleri ve astlarını ne yönde etkiledikleri konularının sıkça ele alındığı gözlemlenmektedir. Liderlik konusunun tarihsel serüvenini incelemek liderliğin organizasyonlar açısından neden bu denli önemli olduğunu anlamak açısından faydalı olacaktır.



Şekil 3.1. Liderliğin Tarihsel Serüveni

Kaynak: Bryman, 1993: 1; Goffe ve Jones, 2000: 105-115; Işık, 2022: 5.

Yukarıda şekil 3.1'in ilk basamağında yer alan rasyonalist devrim süreci modern dünyanın temellerinin atıldığı dönem olarak değerlendirilirken, aydınlanma dönemi ise özellikle filozoflar tarafından bireylerin kendi akıllarını kullanarak kendi kaderlerini çizebilecekleri düşüncesi ortaya atılmıştır. Sonraki dönemde özellikle Weber ve Freud tarafından ortaya konulan çalışmalarla birlikte günümüz liderlik anlayışının temelleri atılmıştır. Özellikle insan davranışlarını derinlemesine inceleyen ve bu doğrultuda bilinçaltı kavramını literatüre kazandıran Freud, insan davranışlarının büyük bir kısmının bilinçaltına bağlı olarak dışa vurulduğundan bahsetmektedir (Sevinç, 2019: 128). Öte yandan Weber tarafından örgütlerde etkili olan anlayışın tamamen teknik

rasyonellikten oluşması gerektiği belirtilmektedir. Söz konusu yaklaşım bürokrasi kurumlarında hayat bulmuş ve uzun zaman boyunca kurumların idaresi teknik rasyonellik anlayışıyla bir diğer deyişle ahlaktan ve bireysel duygulardan uzak iş biçimleriyle sürdürülmüştür.

18. ve 19. yüzyılın ardından çeşitli makro sosyal olaylar ve endüstri alanında yaşanan gelişmelerle birlikte insan faktörünün değerlendirilme biçimi değişmiş, akıl gücü daha değerli hale gelmiş ve bireysel gelişime önem verilmeye başlanmıştır. Bahsedilen değişimler liderlik kavramını neredeyse baştan aşağı değiştirmiştir. Yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde ortaya çıkan çalışmalarla birlikte liderlerin ortak ve ayırt edici özellikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Bu dönemde ortaya çıkan özellikler teorisi liderlerin belirli özelliklere sahip olması gerektiğini savunurken bu özelliklerin fiziksel, duygusal ve düşünsel özelliklerden meydana geldiği belirtilmektedir. Dolayısıyla söz konusu özelliklerin bulunduğu bireylerin başarılı lider olabilme potansiyellerinin daha yüksek olduğu vurgulanmaktadır (Yukl, 1991: 178; Koçel, 2007: 588). Kuram çerçevesinde, liderler üzerinde belirli testler gerçekleştirilerek olması gereken özellikler belirlenmeye çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre liderlerin taşınması gereken özellikler şu şekilde özetlenmiştir (Daft, 1999: 373);

- Fiziksel özellikler: enerji ve aktif olma
- Zekâ ve yetenek barındıran özellikler: yargılama, bilgi, akıcı konuşma
- Kişilik özellikleri: yaratıcılık, açık sözlülük, dürüstlük ve etik davranış
- İş ile ilgili özellikler: başarı ve sorumluluk güdüsü, ileride olma isteği, amaçlara ulaşmada sorumluluk alabilme yeteneği
- Sosyal özellikler: iş birliği yeteneği, prestij, popüler ve sosyal olma, kişiler arası beceriler ve nezaket

Devam eden süreçte örgüt yönetiminde başarılı olan liderler incelendiğinde ise aynı özellikleri taşımadıkları belirlenmiştir. Dolayısıyla konuyu sadece lider değişkeni etrafında inceleyen özellikler teorisi geçerliliğini

yitirerek yirminci yüzyılın ortalarına gelindiğinde özellikler teorisinin yerini davranışsal teoriler almıştır (Bakan ve Büyükbeşe, 2010: 74).

Liderlerin sahip olması gereken sabit özelliklerinden ziyade liderlerin davranışları ile açıklanmaya çalışılan davranışsal teoriler, liderleri sadece lider değişkeniyle değerlendirmeyerek, grup üyeleri ile olan ilişkileri sonucunda ortaya çıkan bir davranış biçimi olarak değerlendirmektedir (Owens, 1976: 226; Koçel, 2007: 590). Bu durumda örgüt içerisinde astlarıyla olan ilişkisi dikkate alınarak değerlendirilen lider kavramı ve aynı zamanda liderliğin doğuştan değil sonradan edinilebilen bir özellik olduğu da savunulmaktadır (Alkın ve Ünsar, 2006: 78; Serinkan, 2012: 36). Davranışsal teoriler içerisinde yer alan; Ohio liderlik modeli, Michigan liderlik çalışmaları, Blake – Mouton yönetim tarzı ve Likert sistem 4 modeli yaklaşımlarına ileride alt başlıklar halinde ayrıntılarıyla değinilecektir.

1960'lı yıllardan bugüne kadar geçerliliğini koruyan bir diğer liderlik teorileri "Durumsal Liderlik Teorileri" olarak adlandırılmaktadır. Söz konusu kuram liderlik kavramını yüzeysel bir modelden öteye taşıyarak her durum için geçerli sayılabilecek tek bir liderlik tarzı olamayacağını savunmaktadır (Gray ve Starke, 1977: 65-77). Liderlerin kendilerinde var olan potansiyel yetenek ve güçleriyle örgüt üyelerini yeterince tatmin edemeyeceği ve amaçlara ulaşamayacağı, ekstra olarak iç ve dış çevre koşullarına da uyum kabiliyeti etkili bir lider için gereken özellikler olarak belirtilmektedir. Özetle lider tarzının ve etkinliğinin güncel durumlara göre değişebileceği öngörülürken, görev ve ilişki ağı yoğun bir liderlik tarzı duruma göre işe yarayabilirken, farklı durumlarda da tersine ilişki ve görev merkezli bir liderlik tarzı verimli ve etkili olabilmektedir (Çağlar, 2004: 96; Yeşil, 2016: 161; Naktiyok, 2010: 253). Durumsallık teorileri çatısı altına ise; Fiedler'in durumsallık kuramı, Ardışık liderlik kuramı, yol – amaç kuramı, Vroom ve Yetton'un normatif kuramı, Hersey ve Blanchard'in durumsal liderlik kuramı ve Reddi'nin üç boyutlu liderlik kuramı ilerleyen bölümlerde alt başlıklar halinde ayrıntılarıyla incelenmiştir.

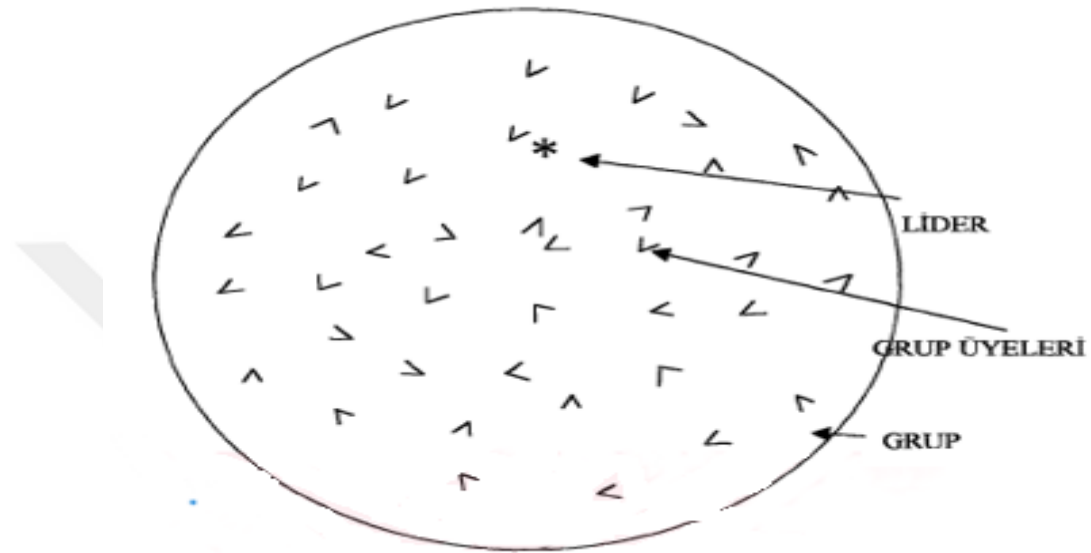
Post-modern dönem olarakta tabir edilen ve işletmeler arası yoğun rekabetin yaşandığı günümüzde örgütler etkinlik ve verimliliklerini artırmak amacıyla yeni yönetim yaklaşımları ve liderlik tarzları geliştirmişlerdir. Bu değişimi ve gelişimi açıklayabilmek için modası geçen yaklaşımları ve günümüze kadar büyük bir değişim yaşanan örgüt iç ve dış çevrelerinin analiz edilmesi büyük önem arz etmektedir. Değişen çevre unsurlarının yanı sıra değişen birey mentalitesinin de yeni liderlik tarzlarının oluşumunda büyük katkısının olduğu bilinmektedir (Çağlar, 2004: 96-97). Bireysel ve örgütsel anlamda iç ve dış çevreye daha duyarlı, daha ilgili ve dünya görüşünü küresel ölçeğe taşımayı başaran liderler daha fazla ihtiyaç duyulur hale gelmiştir. Bu nedenle de liderlik yaklaşımlarının yeniden değerlendirilmesi ve yorumlanması zorunluluk haline gelmiştir. Dolayısıyla ileriki kısımlarda ayrıntılarıyla incelenecek olan karizmatik, dönüştürücü, etkileşimci, vizyoner, stratejik, entelektüel ve bilge lider gibi liderlik yaklaşımları akademi dünyasında yerini almıştır (Yukl, 1999: 285-301).

3.2.1. Özellikler Teorisi

Birinci Dünya Savaşı esnasında ABD ordusunun savaşa dahil olacak askerlerin seçiminde daha sağlıklı kararlar alabilmek amacıyla Amerikan Psikoloji Derneği üyesi olan bir grup psikolog tarafından geliştirilen birtakım testleri kullanmış ve alfa zekâ testi başta olmak üzere birçok ölçüm aracı geliştirilmiştir (Greenberg, 1980: 437; Dessler, 1980; akt. Şimşek, 2006: 10). Bu süreçte kullanılan bazı yöntem ve araçların daha sonra endüstriyel alanlarda kullanılmasıyla birlikte özellikler teorisinin temellerinin atıldığı belirtilmektedir (Begeç, 1999: 19). Bireylerin doğuştan sahip oldukları bazı spesifik özelliklere göre doğal lider olarak kabul edilmeleri gerektiği özellikler teorisinin temelini oluşturmaktadır (Yukl, 2018: 12). Sahip olduğu fiziksel ve kişilik özellikleri bakımından örgüt üyelerinden ayrılan kişi (Koçel, 2015: 676) doğal olarak lider kabul edilmektedir (Robbins, 1996: 414).

Söz konusu dönemde lider özelliklerinin belirlenebilmesi amacıyla yapılan araştırmalarda iki yaklaşım üzerinde durulmuştur. Öncelikle liderler ile

lider olmayan bireylerin kişisel ve fiziksel özellikleri karşılaştırılmıştır. İkinci yaklaşımda ise kişisel özelliklerin liderler üzerindeki olumlu ve olumsuz etkileri araştırılmıştır. Söz konusu araştırmalar arasından daha çok birinci araştırma üzerinde durulmuştur (Stoner ve Wankel, 1986: 446).



Şekil 3.2. Özellikler Teorisi

Kaynak: Koçel, 2015: 676; Begeç, 1999: 20

Söz konusu yaklaşımla liderler sahip oldukları kişisel özellikleri itibariyle diğer grup üyelerinden kolaylıkla ayırt edilebilmekteyken bu durum yukarı da şekil 3.2'de gösterilmiştir. Ayrıca lideri öne çıkaran özellikler ise şu şekildedir (Koçel, 2015: 676);

Fiziksel özellikler: yaş, boy, kilo, güçlülük, cinsiyet, ırk, güzellik veya yakışıklılık, olgunluk.

Kişisel özellikler: zekâ, hitabet yeteneği, inisiyatif, doğruluk, dürüstlük, güven verme, sorumluluk alma, bilgi, kişiler arası ilişkiler, ileriye öngörebilme, duygusal olgunluk, samimiyet, açık sözlülük, kararlılık.

Liderlik özelliklerinin kalıtsal olduğu inancının yaygın olduğu yıllarda insanoğlunun belirli bir amaca ulaşma yolunda bir yol göstericiye ihtiyaç duyması ve bu kişiyi doğuştan gelen özelliklerine göre seçmesi doğru kabul

edilmiştir. Toplumsal sınıflar arasında yer alan uçurumların ortadan kalkmaya başlaması toplumun düşük gelirli bireyleri arasından lider çıkma ihtimalini artırmış ve bu da özellikler teorisini birtakım değişimlere maruz bırakmıştır. Doğal olarak grup üyelerinden özellikleri itibari ile ayrılan lider kişinin (Şimşek, 2006: 11), sonradan bazı özellikleri de kazanabileceği fikri yaygınlaşmıştır (Razian, 1991: 27-33). Nitekim liderlik kavramını sadece lider değişkenine göre değerlendirmesi sonucu yeterince başarılı olamayan teori, yirminci yüzyılın ortalarına gelindiğinde etkisini yitirirken (Mondy ve Premeaux, 1995: 349), liderler özelinde incelenen konular, liderlerin bireysel özelliklerinden ziyade örgüt üyelerine karşı davranışlarını odak noktasına almaya başlamıştır (Bülbüloğlu, 2001; akt. Şimşek, 2006:11). Fakat o yıllardan günümüze kadar olan süreçte lider seçimlerinde kişisel özellikler kriterinin geçerli olduğundan bahsedilebilmektedir.

3.2.2. Davranışsal Liderlik Teorileri

Özellikler teorisinin lider ve liderlik özelliklerini açıklamada yetersiz kalması sonucu sosyal psikologlar tarafından örgütlerin işlevlerini ve örgüt yapılarını sınamaya yönelik birtakım çalışmalar yapılmıştır. Bu doğrultuda ortaya çıkan davranışsal liderlik teorileri genel olarak lideri; üyesi olduğu örgütü belirli amaçları gerçekleştirerek hedeflenen sonuçlara ulaştırmaya çalışan ve buna yönelik davranışlar sergileyen kişi olarak tanımlanmaktadır (Kelly, 1979: 2-3).

Teoriye göre liderlerin seçilebilmeleri ve etkin olabilmeleri bireysel özellikleriyle belirlenmekten çok davranışlarıyla belirlenebileceği görüşü savunulmaktadır. Söz konusu davranışların ise sonradan eğitim yoluyla kazanılabileceği belirtilmektedir. Örgüt için belirlenen hedeflere ulaşabilmek için belirlenen amaçlara liderin örgüt üyeleri arasında kurmuş olduğu iletişim türü, güdüleme şekli, örgüt üyelerine olan bağlılığı, onları sevk etme çabası ve yöntemi gibi davranış şekilleri önemli olmaktadır (Tosi ve Carroll, 1976; akt. Şimşek,

2006: 9-29). Teoride liderlik süreci, liderlik=f şeklinde formüle edilirken f; “lider, izleyiciler ve durum” olarak ifade edilmektedir (Razian, 1991: 27-33).

Harvard, Ohio ve Michigan Üniversiteleri etrafında gerçekleştirilen uygun liderlik tarzı çalışmaları sonucu davranışsal teorinin önemli sayılan bazı örneklerine aşağıda başlıklar halinde yer verilmiştir. Araştırmalar genel olarak 2 farklı liderlik tarzı etrafında odaklanarak; göreve yönelik ve kişiye yönelik liderlik olarak gruplandırılmıştır. Göreve yönelik liderlik tarzında görev becerisi, inisiyatif alabilme ve işe yönelme gibi kriterler yer alırken; kişiye yönelik liderlik tarzında yetenek, kişiyi dikkate alma ve çalışana yönelme kriterleri yer almaktadır. Söz konusu araştırmaların McGregor’un çalışmasıyla yeniden şekillendirildiği ve araştırmacıların çoğunluğu tarafından geçerliliği kabul edildiği belirtilmektedir (Begeç, 1999: 22). Fakat yine de her duruma karşı uygun genel geçer bir liderlik tarzının olmayacağı düşünülürken, zaman zaman göreve yönelik zaman zaman ise kişiye yönelik liderlik tarzının geçerli olduğu durumlarla karşılaşmıştır.

Aşağıda başlıklar halinde açıklanan liderlik çalışmalarının ortak sonucunda çeşitli liderlik biçimleri belirlenmiş ve bunların etkinlikleri araştırılmıştır. Söz konusu davranışsal liderlik teorileri, etkin liderlik sürecinin anlaşılması ve belirlenmesi noktasında literatüre önemli katkılar yapmakla birlikte, belirli koşullara ve çevreye önem vermemesi nedeniyle de yoğun bir eleştiriye maruz kalmıştır (Tengilimoğlu, 2005: 4-5).

3.2.2.1. Iowa Üniversitesi Çalışmaları

Yirminci yüzyılın ilk çeyreğinde Kurt LEWIN, Ronald LIPPIT ve Ralph WHITE tarafından Iowa Üniversitesinde yapılan araştırmalar bu alanda öncü olarak kabul edilmektedir. Özellikle grup dinamiklerinin kurucusu sayılan ve bu alanda en önemli teorisyen olarak kabul edilen Kurt LEWIN, söz konusu alandaki ilk çalışmasını 10 yaşındaki çocukların oyun kulüplerinde hangi liderlik tarzlarıyla yönetildiğine dair yapmıştır. Otoriter, demokratik ve serbest bırakıcı

liderlik tarzlarıyla yönetilen bu kulüpler arasındaki farklılıklar ve ilişkiler incelenmiştir (Luthans, 1992: 270).

Otoriter liderlik tarzını benimseyen kulüplerde grup üyelerine yapılacak işler belirtilmiş ve katılımcı tavır sergilemeleri engellenmiştir. Ödüllendirme veya cezai işlemlerde lider sadece kendi kişisel görüşlerine göre hareket etmiştir. Demokratik liderlik tarzının benimsendiği grupta ise katılımcılığa müsaade edilmiş ve grup kararlarına saygı gösterilmiştir. Ödüllendirme ve cezai işlemlerde ise tamamen objektif davranılmış ve lider grubun bir üyesi olarak hareket etmeye çalışmıştır. Öte yandan serbest bırakıcı liderlik tarzının benimsendiği grupta ise grup üyelerinin davranışları tamamen serbest bırakılmış ve liderlik vasıfları grup üzerine empoze edilmemiştir. Çalışma sonuçları çerçevesinde söz konusu 3 farklı liderlik tarzının sergilendiği gruplarda başarı, memnuniyetsizlik ve karar verme gibi faktörler incelenmiş olup, 20 erkek katılımcıdan 19'u demokratik liderlik tarzını otoriter liderlik tarzına karşılık seçerken; yine 10 olay içerisinde 7 olayda serbest bırakıcı liderlik tarzı otoriter liderliğe karşı olumlu bulunmuştur. Sonuç olarak katılımcılar emirlere uymakta zorlanırken, serbest bırakılmayı ve otoriter baskıcı liderlik tarzını reddetme yolunu seçmişlerdir (Begeç, 1999: 23).

Liderlik teorileri açısından ilk çalışma olarak kabul gören bu çalışmayı, bütün durumlar için genel geçer bir yaklaşım olarak nitelendirmek hatalı kabul edilmektedir. Nitekim deney esnasında çocukların belirli davranışları sergilemeleri yetişkin bireylerin sergilediği davranışlardan farklı olacağı kuvvetli bir ihtimal olmaktadır. Fakat yine de aynı grupta yer alan deneklerin farklı liderlik tarzına farklı yanıt vermeleri açısından önemli görülmektedir. Sonuç olarak demokratik liderlik tarzının otoriter ve serbest bırakıcı liderlik tarzına oranla daha kabul edilebilir ve etkinliği daha yüksek olarak belirtilmektedir (Dale, 1973: 420).

3.2.2.2. Ohio State Üniversitesi Çalışmaları

1945 yılında Ohio State Üniversitesi sosyal araştırmacıları örgütlerde liderlerin nasıl davrandıkları üzerine araştırmalarını yoğunlaştırırken (Mondy

ve Premeaux, 1995: 360; Tosi ve Carroll, 1976; akt. Şimşek, 2006: 9-29), lider kimdir ya da liderlerin kişisel özellikleri nelerdir soruları üzerine kurulan yaklaşımları bir kenara bırakarak, lider nedir ve liderler neler yapıyorlar sorularına yanıt aramaya başlamışlardır. Bu doğrultuda iyi yönetmek ve liderlik eş anlamlı olarak değerlendirilirken, liderlerin nasıl olmaları gerektiğinden ziyade etkinlikleri ve etkisizlikleri üzerinde durmuşlardır (Luthans, 1992: 271).

Ohio State Üniversitesi araştırmalarında lider davranışının 1800 kadar bağımsız alt boyutu ortaya konulmuş ve herhangi bir anlam kaybı olmadan 150 boyuta indirgenebilmiştir. Çalışmada liderlik; bireyin örgüt amaçlarını gerçekleştirmek amacıyla bir örgüt üyelerinin eylemlerini yönetebilmek olarak tanımlanırken, liderlik davranışı iki bağımsız boyut etrafında toplanmıştır (Can vd., 2001: 204). Bu boyutlarda ilki “insan ilişkilerine odaklılık” veya “anlayış” olarak belirtilirken, örgüt içi lider ile üye arasındaki iletişimi, samimiyeti, karşılıklı güveni, saygıyı ve davranışlarda sıcaklığı ifade etmektedir. İkinci boyut ise “göreve dönüklük” veya “yapıyı harekete geçirme” olarak ifade edilirken, liderin örgütü hedeflerine ulaştırmak için planlama yapıp harekete geçirmesini kapsamaktadır (Baysal ve Tekarslan, 1996: 105; Young ve Dulewicz, 2006: 384; Tağraf ve Çalman, 2009: 137). Söz konusu iki boyut aşağıda çizelge 3.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 3.2. Liderlik Davranışının Boyutları

Boyut 1: İnsan İlişkilerine Odaklılık, Anlayış	Boyut 2: Göreve Dönüklük, Yapıyı Harekete Geçirme
<ul style="list-style-type: none"> • Astların kendisi ile görüşmesini kolaylaştırmak, • Liderin astlarını düşünmesi ve onlara değer vermesi • Değişikliklere hazırlıklı olma • Astları azarlamak yerine yapılan yetersiz işin cezalandırılması • İletişime açıklık ve takım çalışmasını destekleme 	<ul style="list-style-type: none"> • Astlardan plana uygun olarak harekete geçmelerini sağlamak • Yetersiz iş cezalandırılır • Astlara sormadan bazı görevlerin üstlenilmesi • Maliyetleri düşük tutma hedefi • Üretimi artırma hedefi • Planlamaya önem verme

Kaynak: Tağraf ve Çalman, 2009: 137

Ohio State Üniversitesinde yapılan LBDQ (Liderlik Davranışı Betimleme Anketi) sonuçları şu şekilde özetlenebilir;

Araştırma sonucunda iki boyut belirlenmiş olup bunlar izleyene yönelik olma ve işe yönelik olma olarak belirtilmektedir. Güçlü bir iletişimle birlikte göreve yönelik lider modeli, etkili lider davranışı olarak belirlenmiştir. Liderler ve örgüt üyeleri düşüncelerine göre değerlendirildiği zaman, liderler daha çok işe dönük modeli tercih ederlerken; örgüt üyeleri iletişime dönük liderlik modelini tercih etmektedirler. Hem işe hem de iletişime yönelik liderlik tarzının geçerli olduğu durumlarda örgüt içerisi uyumda ve bireysel ilişkilerde farklılıklar tespit edilmiştir. Bu doğrultuda liderlerin iletişim becerileri arttıkça örgüt üyelerinin işten aldıkları doyum düzeyleri de artış göstermiştir. Liderlerin işe dönük ve yapıyı harekete geçirici davranışları arttıkça örgüt üyelerinin verimlilikleri artış göstermiştir (Koçel, 1989; akt. Şimşek, 2006: 13-14).

Giritli ve Oraz (2004)'a göre birinci boyutta yer alan özellikler dikkate alındığında demokratik ve katılımcı liderlik özelliklerinin ön plana çıktığı belirtilirken, ikinci boyutta yer alan özellikler dikkate alındığında ise otokratik liderlik tarzının ön plana çıktığı savunulmaktadır (Giritli ve Oraz, 2004: 260-261). Bu doğrultuda otoriter liderlik tarzı örgüt üyelerini yönlendiren ve karar alma süreçlerine katılımı engelleyen bir liderlik biçimi olarak değerlendirilirken, demokratik liderlik tarzı ise örgüt üyelerinin kararlara ve çözümlere katılmasını destekleyen bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir (Griffin, 1993; akt. Tağraf ve Çalman, 2009: 138).

3.2.2.3. Michigan Üniversitesi Çalışmaları

Lider davranışlarını incelemek üzere 1952 yılında Michigan Üniversitesinden Robert Kahn ve Daniel Katz tarafından yapılan "Verimlilik ile Moral ile İlişkili Liderlik Uygulamaları" başlıklı çalışmada iş tatmini ve grup verimliliğinin artırılmasına yönelik birtakım bulgular ortaya konulmaktadır. Traktör fabrikası işçileri ve demiryolu işçileri üzerinde yapılan araştırmada, üretimin düşük olduğu firma bölümlerinde yöneticilerin personelleriyle daha fazla zaman geçirmeleri gerektiği ve çeşitli eğitimlere katılmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Çalışma bulgularında firmanın yüksek verimliliğe sahip

olduğu ve istenilen düzeyde çıktıların elde edildiği bölümlerde yöneticilerin astlarıyla daha fazla zaman geçirdikleri ve onların sorunlarıyla yakından ilgilendikleri sonucuna varılmıştır. Öte yandan verimliliğin düşük olduğu bölümlerde ise yönetici davranışları tam tersi biçimde gözlemlenirken, yöneticilerin bu bölümlerdeki üyelere karşı daha resmi ve uzak olduğu saptanmıştır. Bu doğrultuda üretimin maksimum seviyeye ulaşması personelin başarısından ziyade lider ile grup üyeleri arasındaki etkileşimden kaynaklandığı vurgulanmaktadır (Kahn ve Katz, 1952: 24-25; Luthans, 1992: 28).

Daha önce değinilen Ohio State Üniversitesi çalışmalarıyla birlikte Michigan Üniversitesi çalışmalarının da örgüt içi grup ve üretim teknikleri üzerinde durulduğu görülmektedir. Söz konusu iki çalışmada da lider ve üyelerin yakın ilişki kurmalarıyla birlikte pozitif yönlü çıktıların elde edildiği gözlemlenirken, lider davranışları; işe dönük olma ve izleyene dönük olma şeklinde iki ana kategoride toplanmıştır (Werner, 1993: 92; Begeç, 1999: 28).

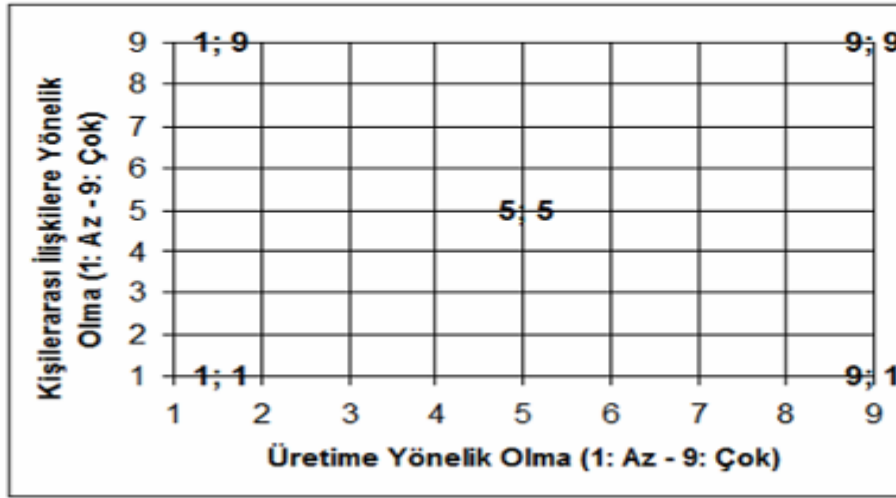
İşe dönük lider davranışı kapsamında liderler planlanan işe odaklanarak söz konusu işin tamamlanması noktasında izleyenlere baskı yapabilmektedirler. İşe dönük liderlik davranışında liderler izleyenlere karşı düşük seviyede güven duygusu beslerken, izleyenler devamlı olarak gözetim altındadırlar. Yerine getirilmeyen işler ve görevler söz konusu olduğunda cezalandırma mekanizmasının devreye girdiği bu sistemde lider, çalışanları adeta makine olarak görmektedir. Nitekim bu tarz liderlerin personeliyle de ilişkileri oldukça zayıf olmaktadır. İzleyiciye yönelik lider ise, personele karşı daha fazla anlayış gösteren, yetkilerinin bir kısmını onlara aktaran ve bu esnada denetim görevini üstelenen, personelin tatminini ve gelişimini önemseyen liderlik davranışı olarak tanımlanmaktadır. Öte yandan Ohio State Üniversitesi çalışmaları liderin hem işe yönelik hem de izleyiciye yönelik boyutları üzerinde dururken, Michigan Üniversitesi çalışmalarının liderlerin ya işe yönelik ya da izleyiciye yönelik olmaları hususunda yalnızca bir boyut üzerinde durması iki çalışma arasındaki en büyük farkı oluşturmaktadır (Dereli, 1981; Aydın, 2001; Werner, 1993; Tosi ve Carroll, 1976; akt. Şimşek, 2006: 15-16).

3.2.2.4. Robert Blake ve Jane Mouton Çalışmaları

Etkili liderlik davranışını açıklamaya çalışan bir başka model Robert Blake ve Jane Sargley Mouton tarafından geliştirilerek “yönetim tarzı matrisi” adı altında literatüre kazandırılmıştır. Michigan Üniversitesi çalışmalarının sonuçları kullanılarak geliştirilen söz konusu matriste beş farklı liderlik tarzı belirlenmiş ve bunlar insana yönelik ve üretime yönelik olmak üzere iki boyutta incelenmiştir (Koçel, 2015: 682; Küçüközkan, 2015: 92). Lider davranışının iki farklı boyutu üzerine yoğunlaşan bu çalışmada, aşağıda şekil 3.3’te gösterilen matrisin yatay ekseninde belirtilen “üretime dönük olma” ve dikey ekseninde belirtilen “kişiler arası ilişkilere dönük olma” boyutları değerlendirilmektedir (Blake ve Mouton, 1978: 10; Kreitner ve Knicki, 2004: 607; Yıldız, 2021: 73).

Üretime yönelik lider tipine göre liderler sadece ürün ve hizmetlerin üretim aşamalarına odaklanırlarken, örgüt içi bireyler sadece üretim aracı olarak görülmektedirler. Bu liderler sadece üretim araçlarının teknik ve yönetsel yönlerine ağırlık verirlerken üretimi artırmaya yönelik planlamalarla meşgul olmaktadır. Otokratik liderlik özelliklerine sahip olan bu liderler çalışanlarını sıkı biçimde gözetlemekte ve sıkı kontrol altında tutmaktadırlar (Güney, 2007: 372).

Kişilerarası ilişkilere yönelik lider tipine göre liderler tamamen örgüt üyelerinin motive edilmesine yönelik tutumlar sergilerken; yetki devri, personel güçlendirme, örgüt üyelerinin fikirlerine önem verme ve onları motive etme gibi neo-klasik yönetim anlayışının insani yönlerini sergilemektedirler (Blake ve Mouton, 1978: 11).



Şekil 3.3. Yönetim Tarzı Matrisi
Kaynak: Koçel, 2015: 682

Yukarıda şekil 3.3'de beş farklı lider tipi sergilenirken, dikey eksen ve yatay eksen birbirinden farklı dokuz liderlik tipi görülmektedir. Buna göre toplamda 81 farklı liderlik tipi elde edilebilmektedir (Yıldız, 2021: 73).

1;9 matrisinde yer alan lider tipi kişilerarası ilişkilere son derece önem veren, fakat üretime çok az önem veren lider tipini ifade ederken; 1;1 matrisinde yer alan liderler ise kişilerarası ilişkilere ve üretime önem vermeyen örnekler olarak ifade edilmektedir. Öte yandan sağ alt kısımda yer alan 9;1 tipi lider modelinde üretime son derece önem veren, fakat kişilerarası ilişkilere çok az önem veren bir lider modeline işaret edilirken, matris 9;9'da yer alan liderlik tipinde hem kişilerarası ilişkilere hem de üretime yönelik faaliyetlere son derece önem veren liderlik tipi olarak yorumlanmaktadır. Son olarak 5;5 matrisinde yer alan liderlik tipinde ise hem üretime hem de kişilerarası ilişkilere orta derecede ağırlık veren bir lider tipi ifade edilmektedir (Koçel, 2015: 682-683; Ribiere, 2001: 37-39).

1969 yılında Blake ve Mouton tarafından oluşturulan yönetim tarzı matrisinin yeni liderlik tarzlarının oluşumuna katkı sağladığı belirtilmektedir. Buna göre matris 1;1'de yer alan liderlik tipi liberal yönetim biçimi (verimsiz yönetim) olarak ifade edilirken, 1;9 matrisinde yer alan liderlik tipi insancıl yönetim biçimini (şehir kulübü yönetimi) ifade etmekte, 5;5 liderlik tipi ise orta

yol yönetim biçimi şeklinde ifade edilmektedir. 9;1 matrisi otoriter yönetim biçimi olarak ifade edilirken, 9;9 matrisi ise demokratik yönetim biçimi (takım yönetimi) şeklinde yeniden ifade edilmiştir (Aytürk, 1999: 24-29; Ribiere, 2001: 37-39; Keçecioglu, 2003: 167-168; Küçüközkan, 2015: 93-94).

3.2.2.5. Rensis Likert Sistem-4 Yaklaşımı

Michigan Üniversitesi profesörü Rensis Likert tarafından literatüre kazandırılan sistem-4 yaklaşımı Michigan Üniversitesi çalışmalarının bir devamı olarak değerlendirilirken, liderlerin davranışları çalışmada dört grupta toplanmaktadır. Her bir grup liderlik tiplerine göre belirli davranışları ve varsayımları kapsamaktadır (Luthans, 2008: 306). Buna göre sistem-4 modelini oluşturan dört gruba aşağıda çizelge 3.3'te yer verilmiştir.

Çizelge 3.3. Likert'in Sistem-4 Modeli

LİDERLİK DEĞİŞKENİ	SİSTEM-1 İSTİSMARCI OTOKRATİK	SİSTEM-2 YARDIMSEVER OTOKRATİK	SİSTEM-3 KATILIMCI	SİSTEM-4 DEMOKRATİK
ASTLARA OLAN GÜVEN	Astlara güvenmez	Güvensizlik ilişkisi	Kısmen güvenilir	Tam güven
ASTLARIN ALGILADIĞI SERBESTLİK	Serbestlik yoktur	Kısmen serbestlik	Yeterli düzeyde serbestlik	Tamamen serbestlik
ÜSTÜN ASTLARLA OLAN İLİŞKİSİ	Astların fikirleri nadiren alınır	Astların fikirleri ara sıra alınır	Astların fikirleri alınır ve uygulanır	Astların fikirleri daima alınır ve uygulanır

Kaynak: Yılmaz, 2008: 20; Yıldız, 2021: 95

Sistem-1 liderlik modelinde yer alan istismarcı liderlik tarzında tamamen otokratik yönetim biçimi benimsenirken, yöneticiler astlarına karşı çok düşük seviyelerde güven duymaktadırlar. Çalışanlar korku ve ceza verme yöntemiyle motive edilirken (Wehrich ve Koontz, 1993: 497), örgüt için alınan kararlar tamamen üst yönetimin taktirindedir (Aslan, 2013: 125). Modelin özellikleri itibarıyla klasik yönetim düşüncesine ve McGregor'un x modeline benzediği ifade edilirken, günümüz örgütlerinin performansına olumlu etkisinin olmayacağını da söylemek mümkündür.

Sistem-2 liderlik modelinde bahsi geçen yardımsever liderlik tarzına göre örgütsel kararlar genellikle üst yönetimler tarafından alınırken, üstler ile astlar arasında sınırlı bir etkileşim vardır (Megginson vd, 1992: 400; Harris ve Hartman, 2001: 233; Mullins 2005: 245). Yardımsever liderlik tarzı da otoriter yönetim şeklini benimserken, öte yandan liderler doğaları gereği babacan bir yaklaşımda bulunmaktadır (Rue ve Byars, 1992:384).

Sistem-3 olarak adlandırılan ve katılımcı liderlik tarzının benimsendiği yaklaşımda örgütsel kararlara astların sınırlı katılımına izin verilmektedir. Astların fikirlerinin önemsendiği bu yaklaşımda yine de nihai son kararlar üstler tarafından alınmaktadır (Yılmaz, 2010: 59). İletişimin yatay ve dikey olarak güçlendirildiği bu yaklaşımda (Mullins, 2005: 246), üstler ve astlar arasında adil bir takım çalışması bulunmaktadır. Söz konusu yönetim biçimini benimseyen liderler, astlarının iş konusunda maksimum tatmin düzeyine ulaşmalarını hedeflerken (Bitmiş vd., 2015; akt. Yıldız, 2021: 98), bunun bilincinde olan astlar ise aidiyet ve tatminkârlık duygularını ön planda tutarak işten ayrılma gibi davranışları daha az sergilemektedirler.

Astlara tam güvenin esas alındığı ve iki yönlü iletişimin teşvik edildiği Sistem-4 liderlik davranışında örgüt içerisinde tamamen demokratik bir yapıdan söz edilebilmektedir. Bu durumda örgütsel kararların müşterek alınması desteklenirken, liderler adeta güçten kaçınmaktadırlar (Luthans, 2011: 416). Söz konusu demokratik yapının astlara ve doğal olarak örgüte son derece yararlı olduğu belirtilmektedir. Özellikle astların daha yenilikçi ve örgüte fayda sağlayan bilgiler üretebilmekte, problem çözme aşamasında daha hızlı oldukları belirtilmektedir.

Rensis Likert tarafından yapılan çalışmanın sonucunda lider ve performans arasındaki ilişkiyi belirleyen ve etkileyen üç farklı temel değişken grubunun varlığından söz edilmektedir. Bunlar durumsal, ara değişkenler ve sonuç değişkenleri şeklinde değerlendirilmektedir. Durumsal değişkenler, bağımsız değişkenler olarak ele alınırken gelişmeleri etkilemektedirler.

Organizasyon yapıları ve politikalar gibi sadece yönetimin kontrolünde olan değişkenler bu grupta değerlendirilmektedir. Ara değişkenler ise, genellikle örgütün atmosferine yön veren değişkenler olarak belirtilmektedir. Kişiler arası ilişkileri, örgütsel iletişimi ve karar verme sürecini etkileyebilen bu değişken türüne; performans hedefleri, tutum ve davranışlar, algı ve motivasyon önlemleri örnek olarak gösterilmektedir. Sonuç değişkenleri ise örgütsel faaliyetlerin çıktısı olarak ele alınırken bağımlı değişkenler olarak ifade edilmektedir. Örnek olarak verimlilik, maliyet düzeyleri ve kazanç miktarı gösterilmektedir (Zel, 2001: 110; Küçüközkan, 2015: 94-95).

Söz konusu çalışmaya göre sistem-1 ve sistem-2 liderlik tarzlarının geçerli olduğu çalışma ortamlarında örgüt üyelerinin daha düşük performans sergiledikleri ve bu doğrultuda üretimin düşük seviyelerde seyrettiği belirlenirken, sistem-3 ve sistem-4 liderlik tarzlarının geçerli olduğu kurumlarda ise örgüt üyelerinin daha yüksek performans sergiledikleri ve üretim seviyelerinin daha üst noktalara çıktığı belirlenmiştir (Koçel, 2015: 684).

3.2.2.6. McGregor X-Y Kuramı

Liderlik davranışları üzerine yoğunlaşan çalışmaların en önemlilerinden bir tanesi de Douglas McGregor'un X-Y kuramıdır. Kurama göre lider davranışlarını belirleyen en önemli unsur, liderlerin astlarının davranışları hakkındaki görüşleridir. Dolayısıyla McGregor'a göre liderlerin davranışlarını etkileyen faktörün, insanların doğası hakkındaki düşünceleri ve tutumları olmaktadır. Kuramda birbirine zıt liderlik davranış modelleri X ve Y şeklinde iki grupta toplanmaktadır. Buna göre X yaklaşımında liderler, astlarına sadece görevlerini tarif etmekle yükümlüdürler ve işlerin eksiksiz bir şekilde yerine getirilmesini beklerler. Söz konusu yaklaşıma göre liderler otoriter bir duruş sergilerlerken, astlarından koşulsuz saygı beklemektedirler. Y yaklaşımına göre ise liderler daha demokratik bir yaklaşım sergilemektedirler. İşlerin yerine getirilmesinde astlarıyla fikir paylaşımı söz konusu olurken, kararlara da katılmaları desteklenmektedir (Donnelly vd., 1992: 387).

X ve Y yaklaşımlarına göre liderlerin davranışları aşağıda çizelge 3.4'deki gibi özetlenebilir.

Çizelge 3.4. X ve Y Yaklaşımları

X Yaklaşımı	Y Yaklaşımı
Ortalama insan çalışmayı sevmez ve işten mümkün olduğu ölçüde kaçma eğilimi gösterir.	Ortalama insan için iş; oyun ve dinlenme gibi doğal bir aktivitedir.
Ortalama insan sorumluluk almaktan kaçır, risk yerine güvenceyi her zaman tercih eder.	Ortalama insan çalışkandır, onu tembel yapan tecrübeleridir. Her insanın potansiyeli vardır ve uygun şartlar oluşturulmalıdır.
Liderler insanlara iş yaptırmak için onları zorlamalı, yakından kontrol etmeli ve cezalandırmalıdır.	İnsanlar iş esnasında kendi kendilerini kontrol edebilirler. Liderin görevi uygun ortamı oluşturmaktır.

Kaynak: Yıldız, 2021: 75; Küçüközkan, 2015: 89.

3.2.3. Durumsallık Yaklaşımı

Özellikler yaklaşımı ve davranışsal liderlik yaklaşımlarının liderlerin sahip olması ve sergilemesi gereken özellikleri açıklamakta yeterince kabul görmemesi nedeniyle araştırmacılar birtakım yeni çalışmalar yaparak 1950'li yıllardan sonra durumsallık teorilerini ortaya koymuşlardır. Önceki bölümlerde detaylarıyla ele alınan özellikler ve davranışsal liderlik teorilerinin daha gelişmiş hali olarak belirtilen durumsallık teorileri, liderlerin ve çalışanların içerisinde buldukları ortam ve çevresel koşulları da dikkate almasıyla öne çıkmaktadır (Güney, 2007: 374). Söz konusu teori kapsamında liderlerin davranış ve özelliklerine ilave olarak çevre koşulları da incelenmiş ve bu üç faktörün birbirlerine olan etkileri göz önünde bulundurulmuştur. Dolayısıyla geçerli bir liderlik biçiminin değişen çevre koşullarıyla birlikte şekillendiği ortaya konulmaktadır. Durumsallık teorilerine göre liderlik özelliği doğuştan gelen bir özellik olmasından ziyade kişinin içerisinde bulunmuş olduğu çevresel koşulların ve almış olduğu eğitimlerin üzerinde etkili olduğu varsayılmaktadır.

Davranışsal teorilerin aksine her durumda geçerli olabilecek bir liderlik tarzının mümkün olamayacağı düşüncesinin hâkim olduğu durumsallık teorilerinde şartlar ve koşullar değiştiği sürece uygun liderlik tarzının da

değişebileceği görüşü öne çıkmaktadır (Yıldız, 2021: 76; Dagistan, 2013: 35). Liderlik olgusunun koşulların dikkate alınarak incelendiği bu teorilerde, organizasyonda gerçekleştirilmek istenen işin niteliği, izleyenlerin beklentileri, organizasyonun özelliği ve yapısı, izleyenlerin ve liderin tecrübeleri gibi faktörlerin de liderlik tarzını etkilediği vurgulanmaktadır (Durmuş, 2001: 17).



Şekil 3.4. Durumsallık Yaklaşımına Göre Liderlik Davranışı

Kaynak: Koçel, 2015: 413.

“Fiedler’in Durumsallık Kuramı”, “Amaç Yol Teorisi”, “Vroom ve Yetton Normatif Kuramı”, “Hersey ve Blanchard Durumsal Liderlik Modeli” ve “Reddi’nin 3 Boyutlu Liderlik Kuramı” durumsallık yaklaşımı temelli geliştirilmiş bazı çalışmalar olarak literatürde yer almaktadır.

3.2.3.1. Fred Fiedler Durumsal Liderlik Modeli

Washington Üniversitesinden Fred Edward Fiedler, liderliği durumsallık yaklaşımı temelinde değerlendiren ilk araştırmacı olarak literatürde adından söz ettirmektedir. Modele göre liderin kişiliği ile içerisinde bulunmuş olduğu çevrenin karmaşıklığı ve yapısal özellikleri bir araya gelerek etkin liderlik tarzını ortaya koymaktadır. Örgüt performansının etkililiği, uygulanan liderlik modeli ve örgüt üyelerinin lidere vermiş oldukları kontrol yetki derecesine göre

değişmektedir (Öztürk, 2016: 3089). Liderin örgüt içerisindeki yeri ve karşılaşmış olduğu çevresel koşullar etkin liderlik özelliklerini oluşturmaktadır. Dolayısıyla bazı liderler mevcut şartlara göre örgüte içerisinde daha başarılı olurken, bazı liderler ise farklı çevresel şartlara göre başarısız olarak kabul edilebilmektedirler (Erdoğan, 1991: 340).

Uygun koşullar altında ortaya çıkan etkili liderlik tarzının, liderin örgüt içerisindeki yerine, mevcut koşullara ve karşılaşmış olduğu çevre şartlarına göre etkililik derecesi değişim göstermektedir. Söz konusu koşullar daha somut bir şekilde incelenecek olursa, mevcut durumun lider için uygun olup olmamasının üç ana faktöre bağlı olduğu belirtilmektedir. Bunlar “lider-takipçi ilişkileri”, “görevin yapısı” ve “liderin otorite veya mevkii gücü” olarak aşağıda açıklanmaktadır (Yıldız, 2021: 76; Durmuş, 2001: 20; Miceli, 1985: 220-222);

Lider-takipçi ilişkileri: Lider ve takipçi ilişkisi ile kastedilen durum; liderlerin takipçilerini yani grup üyelerini etkileyebilme derecesinin onlarla olan ilişkilerine bağlı olması durumudur. Bu bağlamda liderler astlarını etkileyebildikleri ve onlar tarafından benimsendiği ölçüde başarılı sayılmaktadırlar. Söz konusu ilişki ağı dostça, yumuşak ve destekleyici olabildiği gibi; düşmanca, gerilimli ve tehdit edici şekillerde de olabilmektedir. Bu durumda ortaya iyi ilişkinin ve kötü ilişkinin sergilendiği iki farklı lider ve izleyen davranışı çıkmaktadır. İyi ilişkilerin geçerli olduğu örgüt ortamlarında izleyenler liderlerini sevip sayarlarken, ona karşı bağlılıklarını açıkça sergilemektedirler. Diğer taraftan kötü ilişkilerin geçerli olduğu durumlarda ise izleyenler liderlerini sevip saymamakta iken, ona karşı bir güvensizlik hisseder ve bağlı olma konusunda eksiklikler hissetmektedirler. Yine iyi ilişkilerin geçerli olduğu örgüt ortamlarında liderler izleyiciler tarafından kabul görmekte ve bu durum liderler için elverişli bir ortama zemin hazırlamaktadır. Öte yandan kötü ilişkilerin geçerli olduğu örgüt ortamlarında liderler izleyiciler tarafından kabul görmemekte ve bu durum doğal olarak lider için elverişsiz ortam olarak kabul edilmektedir (Grint, 1997: 130; Dagistan, 2013: 37; Yıldız, 2021: 76-77).

Görevin yapısı: Grup üyelerinin yaptıkları iş hakkında önceden belirlenen kuralların, usullerin ve yöntemlerin bulunma ya da bulunmama derecesini ifade etmektedir. Bu doğrultuda bazı işlerin kesin yöntemlerle yapılması gerektiği ve bazı işlerin ise onu yapanın kararlarına bırakılmış olması durumu söz konusudur (Can vd., 2006: 308). Bu durumda liderler kesin yöntemlerle belirlenmiş olan görev yapısını daha fazla tercih etmektedirler (Aksel, 2008: 45). Görevlerin ve onların nasıl yapılacak olması gerektiğinin önceden net bir şekilde belirlenmiş olması liderler için elverişli bir ortam yaratacağı vurgulanmaktadır.

Liderin otorite gücü: Liderlerin grup üyeleri üzerindeki yetkisinin yasal olma derecesidir. Liderlerin grup üyelerinin çalışmalarını yönlendirmesi, işleri planlayabilmesi ve çıktılarını değerlendirebilmesi ve bu doğrultuda ödül ve ceza sistemini devreye sokabilmesi liderin otorite gücünü ortaya sermektedir. Bu durum liderler için elverişli bir örgüt ortamı yaratırken, tam tersi durumda liderlerin elverişsiz bir örgüt ortamına sahip olduklarından bahsetmek mümkün olmaktadır (Daft, 1999: 95).

Fiedler'in durumsal liderlik modeline göre yukarıda bahsedilen üç elverişli ya da elverişsiz örgüt ortamı liderlerin davranışını belirlemektedir. Dolayısıyla her durumda geçerli tek bir liderlik davranışı ve modeli yoktur. Lider davranışları liderin içerisinde bulunduğu ortama göre şekillenmektedir. Özetle Fiedler tarafından örgütteki lider – takipçi ilişkileri, görevin yapısı ve liderin otorite gücünden edinmiş olduğu yetkilere göre liderlerin davranışlarını ve bu durumun iş verimliliğine dair etkileri araştırılmıştır (Dagistan, 2013: 37-38; Öztürk, 2016: 3089-3090).

3.2.3.2. Amaç Yol Teorisi

1970 yılında Martin G. Evans tarafından yayınlanan makalede, Ohio State Üniversitesi çalışmalarındaki yapıyı harekete geçirme ve liderin yol-amaç kapsamındaki algıları, araçlar ve beklentiler olarak yorumlanmaktadır. Bu süreçte Martin Evans'ın takipçisi olarak Robert House'a göre ise grup üyeleri

liderin davranışlarını iş tatmin kaynağı olarak görmektedirler (House ve Mitchell, 1974: 81; Aslan, 2013: 138; Öztürk, 2016: 3090).

Amaç yol teorisinde, motivasyon teorilerinden bir tanesi olan “Bekleyiş Teorisi” temel alınarak Robert House tarafından alan yazınına kazandırılmıştır. Bekleyiş teorisine göre davranış gösterme eğilimi iki temel faktöre bağlı olmaktadır. Bunlardan ilki; belirli bir davranışta bulunacak kişinin, davranışının belirli bir neticeyle sonuçlanacağı beklentisinde olması (beklenti), ikincisi ise; kişinin sonuçtan elde ettiği kişisel faydanın tatmin edici bir değere ulaşması (valens) durumudur (House, 1996: 330).

Liderlerin örgütün hedeflerine ulaşması amacıyla grup üyelerini nasıl motive edecekleri ve bunu hangi davranışlarla yapması gerektiğini açıklamaya çalışan amaç yol teorisine göre (George ve Jones, 1999: 420; Duncan, 1999: 113; Yıldız, 2021: 77), amaçlara ulaşmada grup üyelerine verilen kişisel ödülleri artırma ve bu ödüllere ulaşma konusunda süreçteki engelleri azaltarak astların kişisel memnuniyetlerini artırmak liderin temel görevi olarak görülmektedir (Hodgetts ve Kuratko, 1988: 357; Dessler ve Valenzi, 1977: 251). Dolayısıyla istenilen sonucu ve hedefi belirleyen etkili liderler, grup üyelerinin söz konusu hedefe ulaşabilmeleri için en iyi yolu gösterirler ve bu süreç boyunca onlara yardımcı olmaktadır (Holt, 1990: 462).

Her durumda geçerli bir liderlik modelinin olmayacağı düşüncesiyle liderler, örgüt içerisinde motivasyonu ve verimliliği artırmak için farklı davranışlar ve liderlik yöntemleri sergileyebilmektedirler. Bu liderlik tarzları şu şekilde açıklanabilmektedir (Longenecker ve Pringle, 1981: 308; Bedeian, 1993: 479);

- Emir verici liderlik: izleyenlere görevler konusunda beklentileri bildiren liderlik tarzı.
- Destekleyici liderlik: izleyenlerin ihtiyaçlarına önem veren, ulaşılabilir liderlik tarzı.

- Katılımcı liderlik: izleyenlerin fikirlerine ve kararlarına saygı gösteren liderlik tarzı.
- Başarı odaklı liderlik: izleyenlere güven duyan ve bunu açıkça gösteren liderlik tarzı.

Söz konusu teori kapsamında bahsedilen dört liderlik tarzı, Ohio State çalışmalarındaki iki boyutun detaylı bir şeklini önermektedir. Emir verici ve başarı odaklı liderlik tarzı; yapıyı harekete geçirme boyutuyla, destekleyici ve katılımcı liderlik tarzının ise anlayış boyutunun iki türü olmaktadır. Bu teoride de liderlerin hangi davranışları sergilemesi gerektiği grup üyelerinin kişisel özellikleri ve çevresel faktörlere bağlı olarak değişmektedir (Wofford ve Liska, 1993: 857; Aslan, 2013: 139)

3.2.3.3. Vroom ve Yetton Normatif Kuram

1973 yılında Victor Vroom ve Philip Yetton tarafından temeli atılan ve sonrasında Vroom ve Arthur Jago tarafından geliştirilen kuramda liderlerin karar verme sürecine odaklanılmıştır. Kurama göre liderlik modelinin liderin örgüt içerisindeki yerine göre şekillendiği varsayılırken (Ergeneli, 2006: 226; akt. Dagistan, 2013: 41), liderler ve örgüt üyeleri arasındaki ilişkiden ortaya çıkan liderlik davranışlarına da yine kuramda yer verilmektedir (Vroom ve Jago, 1988: 66). Kurama göre beş farklı liderlik modelinden bahsedilmektedir.

Bunlar;

- Otokratik 1 (AI): Lider kendi bilgilerine ve sezgilerine göre karar alır, örgüt üyelerine danışma söz konusu değildir.
- Otokratik 2 (AII): Lider takipçilerden bilgi alır fakat kararları yine tek başına vermektedir.
- Danışman 1 (CI): Lider örgüt üyelerinin fikirlerini ve önerilerini alır, fakat nihai karar yine lider tarafından verilir.

- Danışman 2 (CII): Lider örgüt üyeleriyle grup olarak bir araya gelerek mevcut sorunu paylaşır ve onların fikir ve önerilerini alır. Fakat nihai son karar yine lidere aittir.
- Grup 1 (GI): Lider sorunların çözümünde örgüt üyelerinin fikirlerini ve önerilerini alır, karar aşamasında da hep birlikte karar verme söz konusudur.

Alan yazınında bazı çalışmalarda yukarıda bahsedilen beş liderlik modeline ek olarak yetki devreden ve grup2 modelleri de eklenmiştir (Wagner ve Hollenbeck, 1998: 235).

- Yetki Devreden (DI): Lider sorunları örgüt üyelerine devreder, üyelerin çözüm önerilerini genellikle kabul eder ve destekler.
- Grup 2 (GII): Çalışanlarla grup olarak çözümler tartışılır ve karar grupça alınır.

Yukarıda bahsedilen liderlik modellerinin hangisinin kullanılacağı konusunda net bir sonuca varılma noktasında kararın önemi, bağlılığın önemi, lider uzmanlığı, bağlılık olasılığı, grup desteği, grup uzmanlığı ve grup yeteneğini sorgulayan yedi adet soru formu oluşturulmuş ve cevaplara göre hareket edilmiştir. Ancak yine de çevre koşullarının dikkat alındığı bu kuramda, değişen koşullar doğrultusunda lider kararlarının da değişebileceği göz önünde bulundurularak her durumda geçerli bir liderlik modelinin olamayacağına da değinilmektedir (Tezcan, 2006: 29).

3.2.3.4. Hersey ve Blanchard Yaşam Döngüsü Modeli

Kurama göre örgüt üyelerinin liderlerinden görmek istedikleri davranışlar üyelerin olgunluk düzeylerine göre değişiklik göstermektedir. Örgüt üyelerinin eğitim düzeyleri, becerileri ve kendilerine duydukları güven düzeyine göre olgunluk düzeyleri ve liderden talep edilen davranış biçimlerinde değişiklikler gözlemlenmektedir (Eren, 1998: 453; Çolak, 2015: 56). Buna göre lider davranışlarının “görev bazlı” ve “ilişki bazlı” olmak üzere iki temel boyutu

bulunmaktadır. Görev bazlı lider davranışı, örgüt üyelerinin üstlendikleri roller ve bu rolleri nasıl yerine getireceklerinin açıklandığı liderlik tarzını yansıtırken; ilişki bazlı lider davranışı ise, lider ile örgüt üyeleri arasında ileri düzeyde kişisel ilişkilerin bulunduğu ve bu doğrultuda davranışların sergilendiği liderlik tarzını yansıtmaktadır (Hersey ve Blanchard, 1981: 34).

Hersey ve Blanchard tarafından örgüt üyelerinin farklı olgunluk düzeylerine göre farklı liderlik davranışlarının geçerli olabileceği varsayımı doğrultusunda dört liderlik tarzı tanımlanmıştır (Durmuş, 2001: 29). Bunlar;

- Olgunluk Derecesi 1 (Düşük Olgunluk Düzeyi): Örgüt üyelerinin olgunluk düzeyleri oldukça düşük olduğu için lider daha otoriter bir yaklaşım sergilemektedir. Hangi işin ne zaman yapılması gerektiğine lider karar vermektedir. Bu durumda liderler kişiye dönük olmaktan ziyade işe dönük olarak konumlanmaktadır.
- Olgunluk Derecesi 2 (Orta Altı Olgunluk Düzeyi): Örgüt üyelerinin olgunluk ve kendilerine güven eşikleri nitekim yüksektir. Fakat yine de işlerin nasıl ve ne zaman yapılması gerektiğini liderin söylemesini beklerler. İşe dönük istekleri yüksek olan örgüt üyeleri ile lider arasında iyi ilişkiler vardır. Lider ise bu durumda hem işe hem de kişiye dönük olarak konumlanmaktadır.
- Olgunluk Derecesi 3 (Orta Yüksek Olgunluk Düzeyi): Örgüt üyeleri işlerin ne zaman ve nasıl yapılacağı hakkında bilgi sahibidirler. Fakat yine de lider tarafından bir yönlendirme beklemektedirler. Liderler ise işlerin nasıl ve ne zaman yapılması konusunda örgüt üyelerinin fikirlerini de alarak onların karar verme sürecine katılımı desteklenmektedir. Bu durumda lider daha çok kişiye dönük daha az işe dönük olarak konumlanmaktadır.
- Olgunluk Derecesi 4 (Yüksek Olgunluk Düzeyi): Örgüt üyeleri oldukça olgun ve öz güven sahibidirler. İşlerin ne zaman ve nasıl yapılacağını bilirler ve bu doğrultuda adımlarını atarlar. Böyle bir durumda liderler çalışanlara sorumluluk ve özerklik sağlayarak bir kısım yetki devri

sağlamaktadır. Bu durumda liderlerin iş ve kişiye dönük olma dereceleri düşük olmaktadır.

3.2.3.5. William Reddi'nin 3 Boyutlu Liderlik Kuramı

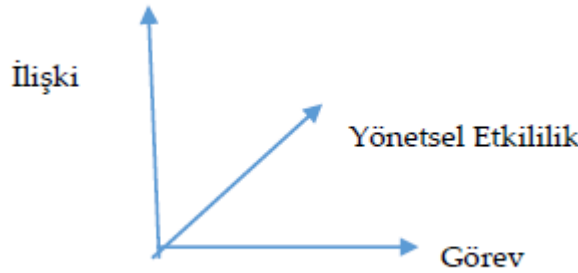
Kuram Ohio State Üniversitesi çalışmalarının ve Blake ve Mouton liderlik modelinin göreve ve ilişkilere dönük olma boyutları üzerine geliştirilmiştir. Buna göre William Reddi tarafından liderlerin her zaman göreve veya ilişkilere yönelik olmaları yönünde davranışlarını şekillendirmelerinin her yerde geçerli olamayacağı görüşü savunulmaktadır. Bu doğrultuda Reddi söz konusu iki boyuta ilave olarak "etkinlik" boyutunu da çalışmaya dahil ederek, etkili lider davranışı üzerine çalışmıştır (Şimşek, 1999: 182; Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93).

Reddi kullanmış olduğu üç boyuta göre dört liderlik modeli belirlemiş olup, içerisinde bulunulan duruma göre bu modelleri etkili ya da etkisiz olarak değerlendirmiştir (Luthans, 1977: 451; Çolak, 2015: 58).

Söz konusu liderlik modelleri şu şekildedir;

- İlgili Lider (yüksek ilişki – düşük görev): Söz konusu lider tipi örgüt üyelerine karşı iyi ilişkiler geliştirir. Onlarla olan iletişime önem verir ve sorunların çözümünde uzlaştırıcı bir rol üstlenir.
- Bütünleşmiş Lider (yüksek ilişki – yüksek görev): Söz konusu lider tipi takım çalışmasına önem vererek, sorunların çözümünde katılımcı tavrı benimsemektedir.
- Kopuk Lider (düşük ilişki – düşük görev): Söz konusu liderlik tipinde kişiler prosedürlere sıkı sıkıya bağlıdırlar. Liderlerin ilişki seviyeleri düşük olması sebebiyle görevler yazılı olarak bildirilir ve çatışmalardan uzak durulmaya çalışılır.
- Kendini Adamış Lider (düşük ilişki – yüksek görev): Söz konusu liderler örgüt üyelerini otoritesi altında tutma eğilimindedirler. Görevler sözlü olarak bildirilir, hatalı çıktılar neticesinde cezalandırma söz konusudur.

Kuram çerçevesinde lider davranış modelinin koşullara bağlı olarak etkili ya da etkisiz olacağı ele alınmıştır. Kısaca liderin etkili olabilmesi davranış tarzından ziyade çevresel faktörlere bağlı olmaktadır (Eren, 1998: 453). Ayrıca Reddi tarafından incelenen etkinlik boyutu; görünüşte etkinlik ve kişisel etkinlik olarak ikiye ayrılmaktadır. Görünüşte etkinlik kavramı, sürekli olarak iş yerinde görünmek olarak açıklanırken, bu yolla başarı elde etmenin mümkün olamayacağına da değinilmektedir. Öte yandan kişisel etkinlik kavramıyla lider ve çalışan arasındaki sıkı ilişkinin kastedildiği ve bunun işletme başarısı için önemli olduğu vurgulanmaktadır. Yönetmel başarılarının yakalanması için ise söz konusu iki etkinlik türünün bir arada bulunması gerektiği de vurgulanmaktadır (Ömürgönülşen ve Sevim, 2005: 93).



Şekil 3.5. Lider Davranışlarındaki Etkinlik Boyutu

Kaynak: Öztürk, 2016: 3093.

3.2.4. Liderlik Modellerinde Yeni Yaklaşımlar

Küreselleşme, teknolojinin hızla gelişmesi, dijitalleşmenin iş dünyasına dahil olması, örgütlerin geleneksel yönetim anlayışlarını terk etmeleri gibi faktörlerin örgütsel ve yönetsel anlamda işletmeleri birtakım değişimlere sürüklemektedir. Bu bağlamda geleneksel liderlik modellerinin işletmelerin günümüz sorunlarına cevap verememesi ya da bu sorunlara yeterli derecede doğru yaklaşımları sergileyememesi nedeniyle araştırmacılar modern liderlik teorileri çatısı altında bazı yeni yaklaşımları literatüre ve iş dünyasına kazandırmışlardır. Söz konusu modern liderlik teorilerinin özellikle 1978 yılından itibaren James M. Burns ve Bernard M. Bass'ın araştırmalarıyla birlikte yeni boyutlar kazandığı vurgulanmaktadır (Bektaş, 2016: 45). Bu doğrultuda

“etkileşimci liderlik”, “dönüşümcü liderlik”, “karizmatik liderlik”, “stratejik liderlik”, “vizyoner liderlik”, “yönetmel liderlik”, entelektüel liderlik”, “Pozitif liderlik”, “yenilikçi liderlik”, “e-liderlik”, “babacan liderlik” ve “bilge liderlik” gibi liderlik modelleri literatüre kazandırılmıştır.

Söz konusu liderlik modellerinden etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modelleri bu bölümde modern liderlik başlığı altında incelenecek olup; adı geçen diğer liderlik modelleri ise bir sonraki başlıkta “liderlik modellerinde yeni yaklaşımlar” kısmında incelenecektir.

3.2.4.1. Etkileşimci (Transaksiyonel) Liderlik Modeli

Etkileşimci liderlik modelinde liderler örgüt üyelerinin istek ve ihtiyaçlarına hâkim olmakla beraber, söz konusu örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesi konusunda onlara nasıl yardımcı olacağı hakkında da bilgi sahibidir. Bu tarz yapılarda iş görenler gerçekleştirilen hedefler doğrultusunda ödüllendirilir ve bu durumdan tatmin olurlarken, liderler de hedeflerin gerçekleşmesinden dolayı kişisel fayda sağlamış olmaktadırlar (Kuhnert ve Lewis, 1987: 648-657). Mevcut koşullara son derece hâkim olan etkileşimci liderler örgütün sorunsuz ve verimli bir şekilde hayatlarını devam ettirmeleri için örgüt üyelerinin güvenlerini sürekli olarak artırma çabasındadırlar. Ayrıca etkileşimci liderler herhangi bir değişimi teşvik etmek yerine örgüt içerisindeki istikrarı koruma çabasındadırlar (Daft, 1999: 147). Bu durum lider ve izleyicilerin ortak hedefler doğrultusunda gerçekleştirilen ve konusu ekonomik, politik ve psikolojik faktörlerden oluşan bir değiş tokuş ilişkisi olarak da yorumlanmaktadır (McCleskey, 2014: 122; Özyılmaz ve Ölçer, 2008: 122).

Adından da anlaşılacağı üzere etkileşimci liderlik, lider ile örgüt üyeleri arasındaki karşılıklı etkileşime odaklanmaktadır. Bu noktada liderler için kendileri ile çalışanları arasındaki nitelikli etkileşim son derece önemli olurken, gelenekselci bir yapıya sahip olduğu da belirtilmektedir (Charlisle, 1987: 478; Kreitner ve Knicki, 2004: 613). Bass (1990) tarafından etkileşimci liderliğin dört karakteristik özelliği şu şekilde ifade edilmiştir (Bass, 1990: 22);

- Koşullu ödül: İyi performans karşılığı liderlerin ödüllendirme mekanizmasına sahip olması.
- İstisnalarla yönetim – aktif: Performansın iyi olmadığı ya da başarısızlık durumlarında liderin düzeltici rol oynaması.
- İstisnalarla yönetim – pasif: Çıktıların istenilen düzeyin altında kalması durumunda liderin düzeltici rol oynaması.
- Tam serbesti (İlgisiz liderlik): Liderin örgüt üyeleri üzerindeki yetkisini kaldırarak onları kendi haline bırakması durumudur. Bu doğrultuda lider karar almaktan ve sorumluluk almaktan uzak durmaktadır.

Etkileşimci liderlik modeli örgüt üyelerine örgütsel hedeflere ulaşmada yardımcı olurken, süreç içerisinde ödüllendirme ve yaptırımda bulunma gibi yetkileri liderlere sağlayan bir liderlik modeli olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu durum izleyenlerin çıkarlarıyla örgüt çıkarlarının birbirine uygun olma durumuna dayanarak, ödüllendirme veya cezalandırma işlemleri de buna yönelik olarak uygulanmaktadır. Aksi halde etkileşimci liderliğin geçerli olabileceğinden bahsetmek mümkün olmamaktadır (Jung vd., 2003: 526; Jensen vd., 2019: 25).

3.2.4.2. Dönüşümcü (Transformasyonel) Liderlik Modeli

Dönüşümcü lider, örgüt üyeleri üzerinde etki, güven ve sadakat oluşturan (Singh, 2015: 753); örgütsel amaçların, hedeflerin ve misyonun anlaşılmasını mümkün kılan; yine örgüt üyelerinin yeteneklerini geliştirmesine ve iş görenlerin çıktılar üzerindeki standartlarını iyileştirmesine yardımcı olan ve onları motive eden kişi olarak tanımlanmaktadır (Bass, 1985: 55; Bass ve Riggio, 2006: 4; Özyılmaz ve Ölçer, 2008: 132). Kısaca dönüşümcü liderlik, örgütsel düzeyde dönüşüm ve değişimi gerçekleştirerek örgütleri yüksek performans sergileme süreci olarak da ifade edilmektedir (Koçel, 2015: 696).

Bass ve Riggio (2006) ve McCleskey (2014) tarafından yayınlanan çalışmalarda göre dönüşümcü liderlerin dört temel bileşeninden bahsedilmektedir. Söz konusu dört temel bileşen idealleştirilmiş etki, telkinle

güdüleme, entelektüel uyarım ve bireysel destek olarak lider bünyesinde toplanmaktadır (Bass ve Riggio, 2006: 4; McCleskey, 2014: 120).

- **İdealleştirilmiş Etki:** Liderlerin örgüt üyeleri tarafından karizmatik olarak algılanması ve nitekim liderlerinde o şekilde davranması yönünde belirtilmektedir. Lider, örgüt üyelerini kendilerine hayran bırakacak ve güven verecek şekilde olumlu yönde etkilerken, iş görenler nezdinde de liderlerini taklit etme şeklinde davranışlar görülmektedir.
- **Telkinle Güdüleme:** Örgüt üyelerinin motivasyonlarını artırmak ve takım ruhunu oluşturmak amacıyla liderlerin göstermiş oldukları pozitif etki şeklinde belirtilmektedir. Geleceğe yönelik hedeflere ulaşma konusunda örgüt üyeleriyle birlikte müzakereler yapılması ve beklentilerin açıkça paylaşılması sağlanmaktadır (James ve Ogbonna, 2013: 356).
- **Entelektüel Uyarım:** Lider, çalışanların sorunların çözümü konusunda yeni fikirler ve yeni yaklaşım sunmalarını bekleyebilirler. Ayrıca çevresindekilerin yeniliklere karşı açık ve istekli olarak değerlendiren entelektüel lider, farklı fikirlere sahip olan çalışanların da eleştirilmesine engel olmaktadır.
- **Bireysel Destek Sağlama:** Örgüt üyelerinin başarı ve motivasyon konusundaki ihtiyaçlarına önem veren ve adeta bir koç veya montör gibi yaklaşan lider, çalışanlarını potansiyel güçlerine geliştirmeye yardımcı olmaktadır. Ayrıca örgüt iklimi de bu duruma uygun olduğunda çalışanlar açısından yeni öğrenme fırsatları mevcut olmaktadır (Bektaş, 2016: 46; Sayılı ve Baytok, 2014: 127).

Önceki bölümde bahsedilen etkileşimci liderlik ve bu bölümde ele alınan dönüşümcü liderliğin farkları aşağıda çizelge 3.5'deki gibi gösterilebilir.

Çizelge 3.5. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderliğin Özellikleri

Etkileşimci Lider	Dönüşümcü Lider
Ödüllendirme: İyi performans ödüllendirilir. Bu da başarı getirir.	Etrafındakilere örnek olma: Örgüt vizyonuna uygun davranış sergilenir.

Aktif bir şekilde boşlukları kullanarak yönetir, kurallardan sapmaları gözetir.	İlham verecek motivasyon oluşturur, sade bir dille önemli hedefleri ve amaçları açıklar.
Pasif bir şekilde boşlukları kullanarak yönetir. Kurallardan sapmalara müdahale eder.	Entelektüel olarak zekayı yüceltir, problemlerin çözümüne odaklanır.
Liberal olarak sorumlulukları dağıtır, karar almaktan kaçınma söz konusudur.	Çalışanlarla özel olarak ilgilenir.

Kaynak: Karip, 1998: 443-465; Bektaş, 2016: 47.

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modelleri birlikte incelendiğinde birbirlerinden çok farklı modeller olmadığını söylemek mümkündür. Bu bağlamda başarılı liderlerin söz konusu iki modeli de benimsediği ve uyguladığı belirtilmektedir (Bektaş, 2016: 47).

3.2.4.3. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Modelleri Karşılaştırması

Etkileşimci ve dönüşümcü liderlik modelleri karşılaştırması yapılırken söz konusu iki kavramında ortak ve karşıt özelliklerinin tespit edilmesi önem arz etmektedir. Bu doğrultuda her iki modelinde birbirinin tamamlayıcısı ve birbirine bağlı ortak noktalarının olduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Etkileşimci liderler planlama ve sürecin politikalara göre yönetilmesiyle daha çok ilgilenirken, dönüşümcü liderler daha fazla yeni süreçler ve yöntemler bulmaya odaklanmaktadır. Etkileşimci liderler örgüt üyelerini kendilerinden beklenen şekilde davranmalarını beklerken; dönüşümcü liderler, örgüt üyelerinin her zaman daha iyisini yapmaları konusunda motive ederek onları farklı fikirler ve yöntemler bulma konusunda teşvik etmektedir. Etkileşimci liderlik modelinde para ve statü gibi maddi faktörler ödüllendirme yöntemi olarak kullanılırken, dönüşümcü liderler bunu daha çok manevi değerler üzerinden ve kişisel tatminler üzerinden gerçekleştirmektedir. Standart günlük işlerin belirli bir düzen içerisinde yürümesi ve beklenenin karşılanması etkileşimci liderin görevleri olarak görülürken, yeniliklere açık bir şekilde geleceğin düşünülmesi başarılı bir şekilde öngörülmesi dönüşümcü liderlerin görevleri olarak belirtilmektedir. Bu bilgiler ışığında etkileşimci liderlik modelinin, dönüşümcü liderlik modeline göre daha az başarılı olabileceği

görüşünün doğruyu yansıtmadığı, başarılı bir liderin her iki liderlik modeli becerilerini bünyesinde barındırması gerektiği ve hatta karizmatik, vizyoner gibi yeni liderlik modellerinin gerektirdiği davranış biçimlerini de sergilemesi gerektiği vurgulanmaktadır. Başarılı lider olarak tasvir edilen liderlik modelinin söz konusu tüm liderlik modellerinin hepsini taşıyabilen ve uygun koşullar altında duruma göre uygun liderlik davranışlarını sergileyebilen kişi olarak belirtmek doğru olacaktır. Burada önemli olan noktanın, hangi görevlerin nerede ve ne zaman kullanılacağı kararının doğru verilmesi olmaktadır (Dagistan, 2013: 56).

Post-modern dönem olarak da ifade edilen günümüz küresel rekabet ortamında, yönetim ve liderlik alanlarında halen mevcut olan ihtiyaçlar doğrultusunda organizasyonların etkinliğini ve verimliliğini artırmak amacıyla yeni liderlik teorileri geliştirilmeye devam etmektedir. Söz konusu durumun yaşanmasında organizasyonların iç ve dış çevrelerinin değişmesi ve genişlemesinin yanı sıra insan mantalitesinde meydana gelen değişiminde büyük katkısı olmuştur. Dolayısıyla daha nitelikli ve donanımlı, dış dünya ile daha etkileşimli ve teknolojiye ve aynı zamanda özgürlüğüne daha düşkün bireylerin sayısının artmasıyla beraber yeni liderlik modellerinin gelişmesi kaçınılmaz olmaktadır.

3.2.4.4. Karizmatik Liderlik Modeli

Eski Yunanca da "armağan" ya da "ilahi ilham yeteneği" anlamına gelen karizma kavramı, 1947 yılında Weber'e göre sosyolojik olarak yasal yetkiden ziyade liderin olağanüstü yeteneklerine dayalı olarak izleyenleri etkileyebilmesi şeklinde açıklanmaktadır (Erarslan, 2006: 5). Yönetim bilimi açısından da karizmatik lider kavramı yüksek bir güce sahip olup, izleyenlere güven ve ilham veren kişi olarak tanımlanmaktadır (Black ve Porter, 2000: 430; Paksoy, 2002: 192; Sayılı ve Baytok, 2014: 117). Weber'e göre karizma kavramı beş faktörün var olması halinde mevcut olmaktadır. Bunlar; lider, sosyal kriz, radikal çözüm üretebilme yeteneği, izleyenlerin kabulü ve sıra dışı yeteneğin sağladığı sürekli

başarı olarak sıralanmaktadır (Bekiş, 2006: 22). Genellikle kaos ortamında ortaya çıkan karizmatik liderlik tipi, denetimi elinde tutan; kurtarıcı, statüko karşıtı ve güçlü kişilik özellikleri ile beraber izleyenleri duygusal anlamda etkileyebilme olarak da ifade edilmektedir (Carrel vd., 1997: 469-470; Çelik ve Sünbül, 2008: 52).

Karizmatik liderlik modelinin avantajları olduğu gibi dezavantajları da söz konusudur. Özellikle kriz anlarında kimi liderler kurtarıcı bir rol üstlenirken kimi liderler ise almış oldukları kararlarla örgütleri son derece kötü durumlara sokabilmektedirler. Bu duruma Adolf Hitler negatif karizmatik lider olarak örnek verilebilmektedir. Ayrıca tüm karizmatik liderler kendilerine karşı koşulsuz bir bağlılık beklemektedirler (Dagistan, 2013: 51).

Literatürde iki adet karizmatik liderlik teorisinin varlığından bahsetmek mümkündür. Bunlar House'un karizmatik liderlik teorisi ve 1987-1988 yıllarında geliştirilen Conger ve Kanungo'nun karizmatik liderlik teorisidir. House'a göre karizmatik liderlerin sahip olması gereken üç temel özellik bulunmaktadır. Bunlar; özgüven yüksekliği, üstün etkileme gücü ve baskın olma ihtiyacıdır (Yıldız, 2021: 82). Karizmatik liderin kişilik özelliklerine odaklanan Conger ve Kanungo'ya göre ise karizma gözlemlenebilir ve bireyin davranışlarından kaynaklanmaktadır. Ayrıca karizmatik davranışların koşullara göre değişebileceği de vurgulanmaktadır. Buna göre yüksek riske girmek, toplumsal geleneklere uymayan stratejileri kullanma, durumu net bir şekilde değerlendirme, kendine güven ve kişisel gücün kullanılması gibi özellikleri taşıyan liderler karizmatik lider olarak tanımlanmaktadır (Zel, 2001: 152).

3.2.4.5. Vizyoner Liderlik Modeli

Günlü (2012) tarafından vizyoner liderlik; örgüt üyeleri tarafından hayal edilen geleceğe yönelik planları hazırlayan, bu planlara ulaşılacak yollar hakkında bilgi vermeyen ve çalışanların fikirler üretmesine olanak sağlayan ve aynı zamanda risk almalarını da teşvik eden kişi şeklinde tanımlanmaktadır (Günlü, 2012: 190). Ayrıca örgüt üyelerini etkileyebilen ve topluca harekete

geçirebilen, ortak bir vizyon oluşturabilen liderlik modeli olarak da tanımlanmaktadır (Erdoğan, 2015: 44).

Vizyoner liderin sahip olması gereken özellikler Crosby (1999) tarafından şu şekilde sıralanmıştır;

- Belirsizliklere karşı açıklayıcı olma ve fırsatları değerlendirme
- Gerçek koşulları ve ihtiyaçları ortaya çıkarma ve anlamlandırma
- Problemleri çözme aşamasında yeni fikirler geliştirme
- Geleceğe dair heyecan uyandıran vizyon oluşturma

Kısaca vizyoner liderler, iş görenlerle birlikte işletmenin geleceği konusunda birlikte karar veren, iş görenlerin motive edilerek performanslarını en üst noktalara taşıyan, güçlü bir örgüt kültürü oluşturarak bunu tüm alanlara yayan ve tüm bunları uygularken değişim ve dönüşüm bilincinde olan liderlerdir (Tekin ve Ehtiyar, 2011: 4009-4011).

3.2.4.6. Stratejik Liderlik Modeli

Operasyonel süreçlerde başarılı liderlik yöntemlerinin geçerli olduğu yılların aksine günümüzde daha çok sistematik düşünebilen, geleceğe odaklı, teknolojiye ve değişime hazırlıklı olabilen ve aynı zamanda stratejik düşünebilen liderlere daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır. Kendisini ya da örgütün bir bölümünü düşünebilen ve yönetebilen liderlerden ziyade daha geniş perspektifte strateji ve taktikler geliştirebilen, aynı zamanda örgüt üyelerinin de bakış açılarını değiştirebilen liderler günümüz örgütlerinin başarıları için kaçınılmaz hale gelmektedir (Beatty ve Hughes, 2005: 3-6). Kumkale (2015)'e göre, geçmişteki tecrübelerden, bilgi ve verilerden faydalanarak bugünün ihtiyaçlarını yerine getiren, örgüt iç ve dış çevresini sürekli olarak analiz ederek elde ettiği verilerle örgütün gelecekte olması gereken yeri tasarlayan ve bu doğrultuda kendisinin ve personelinin enerjisini kullanan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır (Kumkale, 2015: 58). Ayrıca Malewska ve Sajdak (2014)'e göre; vizyon, sezgi, inanç ve değer odaklı felsefi faktörleri maddi ve maddi olmayan örgüt faktörleriyle bir araya

getirerek yönetici rolünü oynayan kimse olarak da tanımlanmaktadır (Malewska ve Sajdak, 2014: 45).

Stratejik liderlik teorisi, liderlerin örgütün ya da organizasyonun yönünü, vizyonunu ve uzun dönemli başarısını etkileyebilme becerisini inceleyen bir teori olarak karşımıza çıkmaktadır. Teori, etkili karar alma ve verebilme, bu doğrultuda planlama yapabilme ve hem iç hem de dış kaynakları etkili kullanabilme gibi unsurları bünyesinde barındırmaktadır. Özellikle bu konuda liderlerin stratejik düşünme, kararları alabilme ve uzun vadeli planları gerçekleştirebilme ve dolayısıyla hedefleri tutturabilme konusundaki yetkinlikleri üzerinde durmaktadır (Hitt vd., 2013: 66-68). Bu durumda firma için gelecek dönemlerdeki fırsat ve tehditleri öngörerek ona göre stratejiler geliştirmek oldukça önemli olmaktadır.

Stratejik liderliğin temel öğeleri şu şekilde sıralanmaktadır;

- Vizyoner Düşünme: Stratejik liderler, organizasyonun gelecekteki durumunu net bir şekilde analiz ederek, buna uygun planlamayla beraber karar kılınan vizyon doğrultusunda hareket ederler (Ireland ve Hitt, 1999: 43-57).
- Değişim Yönetimi ve Motivasyon: Stratejik liderler, değişen piyasa koşulları, teknolojik gelişmeler, pazar durumu ve rekabet düzeyine uyum sağlayarak kendi organizasyonlarını bu faktörlere uygun olarak değiştirme ve dönüştürme yeteneğine sahip olmalıdırlar (Bass, 1990: 19-31). Öte yandan stratejik liderliğin sadece otorite kurma yoluyla değil aynı zamanda personeli motive etme ve bu yöntemle harekete geçirme kapasitesi de önemlidir (Bass, 1985: 65).
- Karar Verme ve Problem Çözme: Stratejik liderler, organizasyonun uzun vadeli hedefleri doğrultusunda riskleri değerlendirmeli ve almalıdır (Kotter, 1996: 85).
- İletişim Becerileri: Etkili bir stratejik liderlik için lider vizyonunun organizasyonun tüm paydaşlarına açık olması önemlidir. Bu doğrultuda

organizasyon içerisinde yaratılacak olan sinerji sayesinde hedeflerin başarılması daha kolay olacaktır (Schein, 1992: 181).

- **Takım Çalışması:** Stratejik liderler kendi vizyonlarıyla birlikte örgüt üyelerinin de görüşlerini alarak hareket etmeli, bu iki faktörü birbirine entegre etmeli ve kolektif bir yapı oluşturmalıdır (Boal ve Hoojberg, 2000: 515-549).
- **Kaynak Dağılımı:** Beşerî, finansal ve teknolojik kaynakların etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesi uzun dönemli planların gerçekleştirilmesinde önemli olmaktadır (Barney, 1991: 99-120).

Stratejik liderlik, sadece üst yönetimle ilgili olmayıp, organizasyonun tüm alanlarına yayılması gereken bir felsefe olarak görülmelidir. Bu bağlamda organizasyondaki değişim ve dönüşüm hareketleri önemli olmakla birlikte personellerinde buna uygun seçilmesi ya da eğitilmesi gerektiği de vurgulanmaktadır (Yukl, 2010: 48).

3.2.4.7. Yönetmel Liderlik Modeli

Organizasyonlarda etkili bir yönetim faaliyeti için etkili bir liderlik modelinin uygulanması kaçınılmazdır. Genellikle yöneticilik ve liderlik kavramlarının davranışsal bakımdan birbirinden ayırmak mümkün olmamaktadır. Yöneticilik faaliyetleri organizasyonların belirli faaliyetlerini organize ederek belirli amaçlara ulaşılmasını sağlamaya yönelikken, liderlik faaliyetinde kişilerle ve işlerle daha fazla derinlemesine ilgilenilir, astlara güven verme onları motive etme gibi faktörlere de önem verilmektedir. Yönetmel liderlik modelinde ise söz konusu iki beceri de birleştirilerek daha etkili ve verimli iş performansı, örgütsel etkinlik, verimlilik ve aynı zamanda insanların memnuniyeti de göz önünde bulundurulmaktadır (Yıldız, 2021: 83). Bu doğrultuda günümüz organizasyonlarında yönetimsel liderlik tarzını yansıtan liderlerin sayılarının günden güne arttığını görmek mümkündür. Artan teknolojik faktörler ve küreselleşmenin etkisiyle firmaların kendilerini sürekli olarak

geliştirmesi ve dönüştürmesi neticesinde yönetimsel liderlik ihtiyacı sürekli olarak artmaktadır.

Yönetsel liderler, doğru personellerin bir araya getirilmesi ve doğru stratejilerin ortaya konulmasıyla birlikte işlerin daha sağlıklı ilerleyeceğine inanmakla beraber, bu süreçte organizasyon içinde ve dışında yer alan paydaşlarla; müzakereler, pazarlıklar, ödüllendirme ve cezalandırma gibi araçların etkin kullanılması görevlerini de yönetir ve reaktif bir görünüm sergilerler. Bu doğrultuda yönetimsel liderlik modelinde ihtiyaçlar ve hedefler gerekliliklerden meydana gelirken, determinizmin etkisiyle liderlerin seçimleri iç ve dış koşullar tarafından belirlenmektedir (Rowe, 2001: 84-91; Rowe ve Nejad, 2009: 4).

3.2.4.8. Entelektüel Liderlik Modeli

Etimolojik olarak kökeni Latinceye dayanan ve “intelec” kökünden türeyen kavram; zihin, akıl ve idrak anlamları taşımaktadır (Çağan, 2005: 11). Entelektüel kişiler geçmişten günümüze kadar olan süreç içerisinde bilgi üretebilen ve farklı düşünme metotları geliştirebilen, eğitim yönünden donanımlı ve topluma yön verebilen kişiler olarak kabul edilmektedir (Uslu ve Arslan, 2015: 127). Bu doğrultuda geleneksel anlamıyla entelektüel kavramı; kendine faaliyet alanı olarak düşünsel, zihinsel ve eleştirel etkinlikleri seçen, muhakeme gücü yüksek ve bu doğrultuda topluma yön vermeye çalışan çağdaş kişi olarak da tanımlanabilmektedir (Yılmaz, 2007: 4). Günümüzde bilim insanları, gazeteci ve yazarların yanı sıra içerisinde buldukları kurumları geliştiren ve dönüştüren örgüt yöneticileri de entelektüel olarak tanımlanmaktadır (Akdemir, 2008: 127; Derin, 2017: 104). Kısaca entelektüel başarılarından dolayı kamusal alanda ve sosyal olaylar karşısında ayrıcalık sahibi bireyler (Macfarlane ve Chan, 2014: 296), içerisinde buldukları ortamı ve çevreyi vicdan süzgecinden geçirip yorumlayarak, çevresindekilerin yararına sunmaktadır (Çağan, 2005: 157). Söz konusu liderlik modelinde liderin en önemli gücü bilgi, beceri ve deneyimlerinin bütünü temsil eden entelektüel sermayesi olmaktadır (Koç, 2006: 167).

Uzmanlıklarının ve tecrübelerinin yanı sıra üstün bir yönetim becerisine ve bilgisine sahip olan entelektüel liderler; üstün teknik ve yönetsel yeteneği, çevreye karşı kültürel duyarlılık ve uyum gösterme kabiliyeti, kişisel ve duygusal olgunluk, üstün müzakere yeteneği, geleceğe dönük yaratıcı düşünme ve vizyoner bakış açısı gibi özelliklere de sahip oldukları vurgulanmaktadır. Ayrıca yönetim kavramı açısından analitik düşünerek ürün ve hizmetler noktasında yüksek değer yaratabilen, örgüt üyelerinin kendi kendilerini motive edebilecek ortamı sağlayarak örgütü hedeflerine istenilen zamanda ulaştırmayı da amaçlamaktadırlar (Akgemci, 2007: 272; Yıldız, 2021: 85).

3.2.4.9. Pozitif Liderlik Modeli

Örgütleri en iyiye ulaştırma amacının benimsendiği pozitif liderlik modelinde, örgütleri ve örgüt üyelerini nelerin motive ettiğini, hangi unsurların cesaretlendirdiğini ve nelerin ilham verdiğini anlayarak; örgütü hedeflenen amaçlara ulaştırma çabasındaki liderler olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerdeki üyeler arası ilişkileri geliştirmeye odaklanan, samimi duyguları ve enerji sağlayan unsurları teşvik eden kişiler olarak belirtilmektedir (Cameron, 2012: 10).

Alan yazınındaki akademik çalışmalarda pozitif liderliğin örgütsel çıktılar noktasındaki pozitif etkisinden bahsedilirken, liderlik ile performans arasında da olumlu yönde aracı değişken olduğu iddia edilmektedir (Yıldız, 2021: 86). Dolayısıyla pozitif liderlik modelinin örgüt üyelerinin performanslarını güçlendirme noktasındaki olumlu etkisi, kurumsal havada güven, esneklik, motivasyon ve inanç yarattığı da savunulmaktadır (Barua vd., 2019: 230-235).

Gordon (2017)'a göre pozitif liderlerin sahip olduğu özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Gordon, 2017: 15-167);

- Pozitif liderler, pozitif kültürleri yönlendirirler.
- Pozitif liderler, pozitif vizyon yaratır ve o vizyonu dağıtırlar.
- İyimser bir bakış açısı ve yüksek inançla liderlik ederler.

- Gerçeklere odaklanırken, olumsuz unsurları ortadan kaldırma konusunda yeteneklidirler.
- Takım çalışmasına ve ruhuna önem verirler.
- Mükemmellik için çaba sarfederlerken, örgüt üyelerini bunun için cesaretlendirirler.

İşe pozitif anlam katmak, örgüt içerisinde pozitif iletişim gerçekleştirmek, pozitif ilişkileri teşvik etmek ve pozitif iş ortamı (pozitif iklim) oluşturmak gibi bileşenlerden meydana gelen pozitif liderlik modeli; bilgelik, cesaret, insanlık, adalet ve ölçülülük gibi erdemleri de bünyesinde barındırmaktadır (Cameron, 2013: 10-11; Youssef ve Luthans, 2012: 541; Ekşili, 2019: 36-44).

3.2.4.10. Yenilikçi Liderlik Modeli

Yenilikçi liderlik modeli, mevcut ve potansiyel yeniliklerin işletme tarafından özümsemesi ve gerçekleştirilmesi amacıyla, uygun şartların oluşturulmasını sağlayan liderlik tarzı veya süreci olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerde farklı liderlik modellerini sentezlemeyi benimseyen yenilikçi liderlik modeli, yaratıcı fikirleri, ürünleri ve hizmetleri konu edinerek örgüt üyelerini etkileme ve yönetme faaliyetini içermektedir. (Adjei, 2013: 103). Söz konusu uygun şartlar ise; yenilikçi düşünme tarzını ve uygulamalarını destekleyen bir takım veya örgüt, uygun fiziksel alan ve ortak hareket edebilme arzusu gibi faktörler şeklinde belirtilmektedir (Alsolami vd., 2016: 33). Öte yandan Murselovic ve arkadaşları (2016)'ya göre ise yüksek iletişim, motivasyon ve kişilerarası ilişkiler temelli çalışma koşulları yaratma, bu doğrultuda orijinal yenilikçi fikirlerin oluşmasını sağlama ve bu fikirlerin yeni iş biçimlerine ve değerlere evrilmesini sağlama süreci olarak da tanımlanmaktadır (Murselovic vd., 2016: 65). Yine Şen ve Eren (2012)'ye göre yenilikçi liderlik kavramı; örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılamak amacıyla ekonomik, siyasi, teknolojik ve sosyal sorunların çözülmesi aşamasında inovasyon aracıyla köklü değişimler yapma süreci şeklinde de tanımlanmaktadır (Şen ve Eren, 2012: 4-5).

Yukarıda yapılan tanımlamalar ışığında yenilikçi liderlerin günlük rutinleri arasında yeniliği teşvik etmek ve çalışanlarını bu doğrultuda motive etmenin yer aldığını söylemek mümkündür (Fortmueller vd., 2019: 2). Yıldız (2021)'e göre yenilikçi liderliğin unsurları şu şekilde sıralanmaktadır (Yıldız, 2021: 87-88);

- Farklı düşünme kabiliyeti
- Farklı düşünme kabiliyeti doğrultusunda farklı şeyler yaratma potansiyeli
- Farklı liderlik tarzlarını modelleyebilme yeteneği
- Örgüt üyelerini etkileyebilme yeteneği
- Yukarıda sayılan maddelerin yalnızca yeniyi değil; daha iyiyi de amaçlaması

Tüm yenilikçi liderler başarısız deneyimler yoluyla öğrenmenin değerli olduğunu kabul etmekle beraber, süreç içerisinde birçok kez başarısızlıkla yüzleşmek zorunda kalmışlardır. Söz konusu liderler geleneksel olana meydan okumak ve toplumu ya da örgütü tamamen değiştirme arzusunda oldukları için yenilikçi ürünler ve hizmetler geliştirdikleri düşüncesine sahip olmaları gerektiği vurgulanmaktadır. Bu bakımdan liderlerin bu süreçte daha fazla sabırlı olmaları gerektiği de açıktır (Hıdıroğlu, 2021: 170).

3.2.4.11. E-Liderlik Modeli

İşletmelerin iş yapma biçimlerinin değişmesiyle birlikte, özellikle örgütsel anlamda bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen değişim ve dönüşüm sayesinde müşteri istek ve ihtiyaçlarına daha seri bir şekilde yanıt vermek isteyen işletmeler fiziki ticaret işlemlerinin yanı sıra e-ticaret alanında da faaliyet göstermeye başlamışlardır. Aynı zamanda bu durum işletmelerin etkinliklerini ve verimliliklerini de artırırken, e-liderlik kavramını da bünyelerine katmışlardır (Naktiyok, 2006: 28). Kısaca yaşanan dijital gelişmelerle beraber e-liderlik kavramı ve boyutları literatürde yerini almaya başlamıştır (Yıldız, 2021: 88).

Avolio tarafından literatüre kazandırılan e-liderlik kavramı; örgütlerin, grupların ve bireylerin tutumları, düşünceleri, davranış ve performanslarını değiştirmek amacıyla dijital teknolojileri kullanarak izleyicileri etkileme süreci şeklinde tanımlanmaktadır (Avolio vd., 2000: 632). Geleneksel işletmelerden farklı olarak işletme stratejileri gelişmiş bilgi teknolojileri ile yönetilmekte ve faaliyetler iç ve dış şebekeler oluşturularak gerçekleştirilmektedir (Horner-Long ve Schoenberger, 2002: 615; Kissler, 2001: 123). Bu bakımdan şebeke yapılar çevresel değişim ve dönüşüm ile yaşanan küreselleşme eğilimlerine yanıt veren esnek yapılar olarak tanımlanmaktadır (Eren, 2001: 66). Hem örgüt içerisindeki bireylerle hem de rakiplerle ve tedarikçilerle ilişkiler kurulmasına olanak sağlayan şebeke yapılar (Luthans vd., 2000: 96), örgüt içi ve örgüt dışı gruplarla anlaşmalar yoluyla ürün ve hizmetlerin üretilip, dağıtılmasına olanak sağlamaktadır.

E-liderlik modeli, sürekli gelişim içerisinde bulunan dijital uygulamalarla birlikte işletmelerin süreçlerini yönetmesi, liderlerin bu noktada nasıl harekete geçtiklerine ve liderlik kavramının dijitalleşme ile olan uyumuna odaklanırken, söz konusu sürecin örgütsel çıktıları nasıl etkilediği önem kazanmaktadır (Hunt, 2004: 43). Bu bağlamda liderlik ve e-liderlik arasındaki farkın, temelinde liderlik sürecinin bilgi teknolojilerine dayanıyor olması şeklinde belirtilmektedir. Nitekim e-liderlik sürecinde lider ve izleyenler arasındaki iletişimden ziyade, gereksinim duyulan bilgilerin toplanması ve örgüt içerisinde yayılması gibi faktörler de bilgi teknolojileri yoluyla gerçekleştirilmektedir (Bansal ve Singh, 2005: 400).

Mische (2001) tarafından bilgi teknolojilerine dayalı örgütlerin ve liderlerin sahip olması gereken özellikler şu şekilde sıralanmaktadır (Mische, 2001: 195);

- Yenilikçi
- Özümseyen / Öğrenen
- Gücü ve ilgiyi paylaşan

- Açık ve anlaşılabilir
- Şebekeye dayalı olma
- Belirli konularda uzmanlık
- Farklı endüstrilerde deneyim sahibi olma
- Güçlendiren ve himaye eden
- Küresel bakış açısına sahip olma
- Güç ve iş birliğini önemseme
- Müşteriyi mükemmel bilme
- Rakipleri tanımak

Yukarıda sıralanan özellikler irdelendiğinde, e-liderlerin geleneksel liderlerden farklı özelliklere sahip olmaları gerektiği görülmektedir. Geleneksel işletmelerin aksine e-liderlik modeliyle yönetilen işletmeler hiyerarşik seviyeleri azaltmakta, yenilik ve özgünlük üzerine vurgu yaparken merkezi kararlardan kaçınmakta, güncel iletişim metotlarını kullanmakta ve örgütsel sınırları ortadan kaldırmaktadır (Naktiyok, 2006: 30-31).

3.2.4.12. Babacan (Paternalist) Liderlik Modeli

Evrensel bir olgu olarak kabul gören (Farh ve Cheng, 2000: 84) ve geçmişten günümüze kadar özellikle işletmecilik ve yönetim alanlarında derinlemesine ele alınan liderlik kavramı, insanları idare edebilme ve yönlendirebilme becerisi olarak tanımlanırken (Uluköy vd., 2014: 191), sürekli bir şekilde değişime uğramaktadır. Paternalist liderliğin ortaya çıkması ve literatüre kazandırılması Dağlı ve Ağalday (2018) tarafından yayımlanan çalışmada; Silin, (1976); Redding, (1990); Westwood ve Chan, (1992); Westwood, (1997); Farh ve Cheng, (2000) tarihli çalışmalara ve yazarlara dayandırılmaktadır (Dağlı ve Ağalday, 2018: 519; Çetinkaya, 2021: 1664).

Çin kültürünün etkisiyle oluşumunu tamamlayan paternalist liderlik modeli; Konfüçyüsçü düşünceden hayırseverlik kavramını, hukuk alanından otorite ve Taocu felsefeden ahlak kavramlarıyla birleştirmektedir (Hou vd., 2019:

562). Bu bakımdan incelendiğinde paternalist yani babacan liderlik modeli batı kültürüne ait liderlik ve yönetim kavramlarından çok farklı özelliklere sahip olmaktadır. Orta Doğu, Latin Amerika ve Asya bölgeleri gibi bireysellik yerine ortak yaşama ve iş yapma biçimlerinin mevcut olduğu kolektivist kültürlerin değerleriyle daha fazla uyumlu olduğuna değinilmektedir (Pellegrini vd., 2010: 392).

Disiplin, otorite ve hayırseverlik kavramlarını babacan bir atmosferde bir araya getiren paternalist liderlik modeli otoriter yönetim, hayırseverlik ve ahlaki liderlik şeklinde sıralanan üç temel unsurdan oluşmaktadır. Söz konusu ilkelerden otoriter yönetim ilkesi, liderin astları üzerinde kurmuş olduğu mutlak otorite ve astlarının lidere karşı sorgulanamaz itaatlerini ifade ederken, yardımseverlik ilkesi ise liderin, astlarına ve onların ailelerine karşı her koşulda ve durumda yardım etmesi ve onlar için endişeye kapılmasını ifade etmektedir. Son olarak ahlaki liderlik ilkesi ise liderin fedakârlık, öz disiplin ve erdem gibi davranışları taşıması ve bunu etrafına yansıtması şeklinde ifade edilmektedir (Farh ve Cheng, 2000: 94; Cheng vd., 2004: 92).

Astlarına karşı son derece sıcak davranan paternalist lider, astlarının sosyal, ailevi ve profesyonel olarak hayatının her alanıyla yakından ilgilenmektedir. Kısaca lider, babanın evlatlarına karşı olan yaklaşımını burada astlarına karşı sergilemektedir (Aycan, 2001: 3; Yıldız, 2021: 89). Öte yandan yine Aycan (2006)'a göre paternalist liderliğin beş boyutu ele alınırken, söz konusu boyutlar iki şekilde gruplanmaktadır. Beş boyut; iş yerinde aile ortamı yaratmak, astlarla yakın ve bireysel ilişki kurmak, çalışma dışı alanda yer almak, sadakat beklemek ve statünün sürdürülmesi şeklinde belirtilmektedir. Ayrıca paternalist liderlik iyi niyetli liderlik ve çıkarıcı liderlik şeklinde de gruplandırılmıştır. Buna göre iyi niyetli paternalist liderlik, tarafların birbirlerine iyi davranmasını ifade ederken; çıkarıcı liderlik, liderlerin otorite gücünü kişisel faydası için kullanmasını ifade etmektedir. Böyle bir durumda astlar tamamen korku duygusundan hareket ederek görevlerini yerine getirmeleri söz konusudur (Aycan, 2006: 448-449).

3.2.4.13. Bilge Liderlik Modeli

Son yıllarda işletmelerin bilgi ekonomisi çağına girmeleri bilginin örgütler üzerindeki etkisini üretim faaliyetlerinden yönetim faaliyetlerine kadar birçok alanda artırmıştır. Dolayısıyla bilginin örgütlerin rekabet avantajı kazanmaları konusunda ki önemi oldukça artmıştır. Bu doğrultuda bilge liderlik modelinin ağırlıklı olarak üst düzey yöneticilere odaklanan stratejik liderlik modelinden farklı olarak orta düzey yöneticileri de kapsayarak liderliğin dağıtılmış şekli olarak da değerlendirilmektedir. Bu noktada önemli faktörün astlardaki yönetim bilincinin geliştirilmesi, astların yönetime katılmalarına yönelik imkanların verilmesi ve onlara bu düşüncenin empoze edilmesi olmaktadır (Murphy vd., 2013: 1-2; Gökgöz, 2023: 1270).

İnsanoğlu hayatın tüm alanlarına dair karar alma ve verme noktasında bilgiye başvurmaktadır. Bilge liderlik kavramı da buna dayanarak yönetsel kararların alınmasında bilgi ve bilgiye dayalı varlıkları sentezlemeye yönelik olmaktadır (Ding vd., 2019: 311). Paternalist liderliğe benzer bir şekilde bilge lider modelinin de temel değerleri yargılama, eylem, ahlak ve alçakgönüllülük olarak vurgulanmaktadır. Bu noktada kamu yararına hizmet edecek olan uygun eylemin uygulanma aşamasında ve uygun yargıya ulaşma çabasında daha önce edinilen bilgilerin kullanılması önem kazanmaktadır. Bilge liderlik modelinin geliştirilmesi noktasında, liderler tarafından karar alınmadan ve eyleme geçilmeden önce söz konusu durumun tüm yönleriyle irdelenmesi ve tüm durumlarda örgüt üyeleriyle birlikte daha iyiye ulaşma çabası gösterilmelidir. Dolayısıyla yargılama eylemi de doğru zamanda, duruma uygun eylemi gerçekleştirme potansiyeline sahip olmayı gerektirmektedir. Bu koşullarda mevcut liderler hem daha etkili olabilirlerken hem de ahlaki açıdan daha sağlam kararlar alabilmektedirler (Hassi ve Storti, 2023: 49).

Nonaka ve Takeuchi (2011) tarafından ele alınan çalışmada, Aristoteles'in deneyimsel bilgiyi en uygun yargıyı oluşturmak ve iyiliğe hizmet etmek için en uygun zamanda uygulamak hakkındaki tezini temel alarak bilge liderliğin altı

yeteneğini belirlemişlerdir (Nonaka ve Takeuchi, 2011: 464; Salzo ve Farinas, 2018: 28-29). Bunlar;

- İyiliği Yargılayabilme: Etik değerlere göre örgütler için neyin daha iyi olduğunu belirleyebilir ve bu durumu yargılayabilirler.
- Konunun Özünü Kavrayabilme: Konunun arkasında yatan gerçeği sezgisel olarak kavrayabilir ve sonuçları daha hızlı bir şekilde öngörebilirler.
- Ortak Bağlam Yaratabilme: Örgüt üyelerinin (yöneticiler ve astlar dahil olmak üzere) birbirlerinden öğrenmeleri için resmi ve resmi olmayan fırsatlar yaratabilirler.
- İşin Özünü İletibilme: Liderin uzmanlığı sonucu edindiği bilgiyi dönüştürme ve bunu astların anlayabileceği şekilde onlara iletebilirler.
- Güç Kullanabilme: Farklı ilgi alanlarına sahip bireylerin çatışan fikirlerinden dolayı onları bir araya getirebilme ve onları ortak hareket etme noktasında teşvik edebilirler.
- Başkalarının Pratik Bilgeliğini Geliştirme: Lider sahip olduğu mentorluk ve koçluk becerilerini kullanarak, bilgi ve uzmanlık alanlarını çevresindekilere aktarabilir.

Modelde örgüt üyelerinin günlük aktivitelerde en iyiyi düşünmeleri ve işleri bu doğrultuda yapmaları gerektiği savunulmaktadır. Bu durum Nonaka ve Takeuchi (2011)'e göre yaşam sanatının daha iyi icra edilmesi anlamına da gelmektedir. Örgütsel hedeflerin yerine getirilmesi sürecinde 'bireysellikten ziyade toplumsal olarak iyi olan nedir?' sorusuna yanıt aranmaktadır. Üyeler yaptığı işin yüce bir anlamı olduğunu hissetmeli ve bu doğrultuda en verimli, en üretken ve en yaratıcı olmaya özen gösterme eğilimindedirler (Özgür, 2011: 219).

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

İŞLETMELERDE DEĞİŞİME KARŞI DİRENÇ SORUNUNUN DİJİTAL DÖNÜŞÜME ETKİSİNDE LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ: KONYA SANAYİ İŞLETMELERİNDE BİR İNCELEME

Küreselleşmenin etkisiyle beraber günümüz artan rekabet ortamında işletmeler köklü değişim ve dönüşümler yaşamaktadırlar. Özellikle teknolojik gelişmeler sonucunda ekonomik, sosyal ve kültürel alanlarda yaşanan değişimler toplumun her alanına yansıdığı gibi işletmelerin de iş süreçlerinden yönetim anlayışlarına kadar tüm faaliyetlerine yansımış ve yansımaya da devam etmektedir. Böyle bir durumda işletmelerin yaşadıkları değişim ve dönüşüm faaliyetlerini anlayabilmek ve daha derinlemesine inceleyebilmek amacıyla; değişim kavramına, değişime karşı gösterilen direnç kavramına ve liderlik kavramlarına çalışmamızın önceki bölümlerinde detaylarıyla yer verilmiştir. İşletmeler düzeyinde değişime karşı direnci azaltabilmek ve ortadan kaldırmak amacıyla işletme yöneticilerinin nasıl önlemler aldıklarını ve almaları gerektiğini tespit edebilmek için ve ayrıca söz konusu kavramların birbirleri arasındaki ilişkiyi açıklayabilmek için araştırmanın bu bölümünde yapılan analizler ve elde edilen bulgular önem arz etmektedir. Bu doğrultuda işletmelerde değişime karşı direnç sorununun dijital dönüşüme etkisinde liderliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı da bu bölümde yanıt kazanmış olacaktır. Bu bağlamda değişime direnç değişkeninin dijital dönüşüm üzerindeki etkisi, yine değişime direnç davranışının liderlik üzerindeki etkisi, liderlik değişkeninin ise dijital dönüşüm üzerindeki etkisi ve son olarak değişime direnç davranışı ve dijital dönüşüm olgusu arasındaki ilişkide liderliğin aracılık rolünün ölçülmesi hedeflenmiştir. Ayrıca çalışmanın ana problemini oluşturan aracılık rolünün yanıt bulması sonrasında, sonucun daha iyi anlaşılabilmesi açısından değişime direncin alt boyutlarından bilişsel direnç, duygusal direnç ve son olarak davranışsal direnç değişkeni de denkleme dahil edilerek aracılık analizleri yapılmıştır.

Kısaca çalışmanın bu bölümünde önceki üç ana başlıkta incelenen literatür çerçevesinde araştırmanın konusu, amacı, önemi, yöntemi, modeli ve hipotezleri yer alırken; son olarak elde edilen verilerin analizi ve bulgularına yer verilmiştir.

4.1. Araştırmanın Konusu

Araştırmanın veri toplama alanında faaliyet gösteren işletmelerin teknolojik, kültürel ve ekonomik anlamda küresel rakiplerine göre yeterli altyapıya sahip olamamalarından dolayı küresel rekabette olumsuz etkilenmektedirler. Bu nedenle araştırma, söz konusu işletmelerde istihdam edilen orta ve üst düzey yöneticiler düzeyinde gerçekleştirilmiştir. Yöneticiler ve astlar tarafından değişime karşı sergilenen direnç davranışı, neticeleri itibariyle personele, örgütlere, ekonomiye ve topluma zararlı etkilere sahip olmaktadır. Bu bağlamda araştırmada değişime karşı direnç gösteren işletme çalışanlarını bu eyleme iten psikolojik, sosyolojik ve ekonomik nedenlere, söz konusu davranışın işletmelerin dijitalleşme süreçlerine olan olumsuz katkısına ve bu süreçte işletme liderlerinin ne kadar etkili olabildikleri ve ayrıca söz konusu direnci önleme veya azaltma stratejileri gibi konular üzerinde durulmaktadır.

4.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmada; işletmelerde değişime karşı gösterilen direnç davranışının dijital dönüşüm süreçlerini ne ölçüde etkilediğine ve aralarındaki ilişkinin yönüne odaklanırken; liderliğin ise bu ilişki üzerindeki aracılık rolünün ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaç doğrultusunda değişime direnç, dijital dönüşüm ve liderlik olmak üzere üç adet değişken kullanılmış ve bunların birbirleri üzerindeki etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda işletmelerde değişime karşı direnç sorununun dijital dönüşüme etkisinde liderliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı araştırılmak hedeflenmiştir.

Çalışmada, Konya ili organize sanayi bölgesinde faaliyetlerini sürdüren orta ölçekli (istihdam sayısı 101 ve 250 arası) ve büyük ölçekli (istihdam sayısı 250'den fazla) firmalarda (Türkoğlu, 2002: 279) çalışan orta ve üst düzey

yöneticilere yönelik olarak son zamanlarda değişime direnç davranışlarıyla ne denli karşılaştıkları, bu davranışlar neticesinde kurumun dijital dönüşüm faaliyetlerinin etkilenip etkilenmediği ve liderlik olgusunun bu duruma aracılık edip etmediği konuları üzerinde durulmuştur.

4.3. Araştırmanın Önemi

Çağımızın anahtar kelimeleri arasında gösterilen değişim kavramı ticari olarak tüm aksiyonların temel belirleyicisi olarak değerlendirilmektedir. Değişim anlayışının sunmuş olduğu yeni teknolojiler her alanda olduğu gibi işletmecilik anlayışını da derinden etkileyerek, özellikle örgütlerin yapılarını ve iş yapma biçimlerini temelden değiştirmiştir. Bu bağlamda küresel işletmecilik anlayışına göre örgütler değişimin gerektirdiği gelişmelere sürekli olarak kendilerini adapte etmek durumunda kalmaktadırlar. Değişim olgusunu işletmenin ana odak noktası haline getiren yönetici ve liderlerin nitekim rakiplerine oranla daha başarılı olacakları bilinmektedir. Çalışmamızın da hareket noktasını oluşturan değişim ve dijital dönüşüm olguları neticesinde, işletmelerin dijital dönüşümlerini gerçekleştirme zorunluluğu ve bu doğrultuda örgütsel stratejilerin de bu amaçla belirlenmesi önem arz etmektedir.

Günümüzde özellikle Türkiye’de faaliyetlerini sürdüren birçok işletme yerel ve küresel ölçüde rekabet avantajı sağlama konusunda birtakım sıkıntılar yaşamaktadır. Söz konusu sıkıntıların başında da örgüt üyelerinin çağın gerektirdiği değişime ve dönüşüme ayak uydurma da zorluk çekmeleri gelmektedir. Çalışanların ekonomik sıkıntı yaşama düşünceleri, psikolojik ve sosyolojik faktörler ve ayrıca eğitim eksiliği gibi sebeplerden ötürü değişime olumsuz bakmaları ve buna direnç göstermeleri bu noktada doğal kabul edilmektedir. Güçlü ve sağlam ekonomik, kültürel ve teknolojik altyapıyla gerçekleştirilmesi mümkün görünen dijital dönüşüm süreci özellikle çalışanların düşünce yapılarının değişimi ve dolayısıyla örgüt kültürünün değişimini kapsamaktadır. Rekabet avantajı sağlama noktasında artık en büyük

gerekliliklerin başında gösterilen dijital dönüşüm, yeni örgüt kültürünün oluşturulması ve buna uygun liderlerin seçimi ve eğitimini teşvik etmektedir.

Bu çalışma, işletmelerin değişime karşı direnç sorunlarının elimine edilmesi amacıyla dijital dönüşüm süreçlerinin nasıl yönetilmesi gerektiği ve liderlerin nasıl davranmaları gerektiğini ortaya koymasıyla önem arz etmektedir. Bu bağlamda çalışmanın literatüre katkı sağlaması ve diğer araştırmacılara kaynak oluşturması açısından da önemli olacağı düşünülmektedir.

4.4. Araştırmanın Yöntemi

Çalışmanın bu bölümünde araştırmada kullanılan veri toplama araçlarına, kullanılan ölçeklere, araştırmanın evren ve örnekleme, pilot çalışmaya ve sonuçlarına, anket uygulamasına, araştırmanın sınırlılıklarına, araştırmanın teorik modeline ve hipotezlerine yer verilmiştir.

Araştırma verilerinin elde edilmesinde nicel araştırma yöntemleri arasından belirli bir durumu tespit etme ve hipotezleri test etmede yaygın olarak kullanılan bir teknik olan (Aziz, 2008: 82) anket yöntemi kullanılmıştır. Çalışma verilerinin toplanması ve çözümlenmesinde betimsel tarama yaklaşımı kullanılmış olup; betimsel tarama modeli geniş gruplar üzerinde yürütülen, gruptaki bireylerin bir olgu veya olayla ilgili görüşlerinin ve tutumlarının sayısal verilerle birlikte alınmasıyla, ilgili olayın betimlenmeye çalışıldığı araştırmalardır (Büyüköztürk vd., 2020: 11). Söz konusu araştırma yöntemi nesnelerin, toplumların, örgütlerin yapısının ve olayların işleyişlerinin araştırıldığı ve tanımlandığı model olarak tanımlanmaktadır (Cohen vd., 2007: 503).

4.4.1. Veri Toplama Aracı ve Ölçekler

Çalışmanın amacı doğrultusunda yapılan literatür taramasından elde edilen bilgiler ışığında, araştırmanın anket uygulamasında kullanılacak olan ölçüm araçlarına dair bilgiler içeren konular incelenmiştir. Bu doğrultuda oluşturulan anket çalışması; cinsiyet, yaş, eğitim düzeyi, kurum faaliyet yılı,

meslekte geçirilen süre, şu anki kurumda kaç yıldır çalışıldığı ve aylık gelir sorularından oluşan demografik bölüm ile birlikte değişime direnç ölçeği, dijital dönüşüm ölçeği ve liderlik ölçeği olmak üzere toplam dört bölümden oluşmaktadır. Anketin birinci bölümü olan demografik bilgiler kısmı 7 soru, ikinci bölüm; değişime direnç ölçeği 15 soru, üçüncü bölüm; dijital dönüşüm ölçeği 20 soru ve dördüncü bölüm; liderlik ölçeği 18 sorudan oluşmaktadır. Anket katılımcılarına toplamda 60 sorunun yöneltildiği araştırmada kullanılan ölçekler, literatürde yaygın olarak kullanılan ve çeşitli araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanarak güvenilirlik analizleri yapılmış ölçeklerdir. Söz konusu ölçekler hakkında ayrıntılı bilgilere aşağıda başlıklar halinde yer verilmiştir.

4.4.1.1. Değişime Direnç Ölçeği

Oreg (2006) tarafından geliştirilen üç boyutlu değişime direnç ölçeği 5'li Likert tipinde kullanılmaktadır. Toplamda 15 ifadeden ve "bilişsel direnç", "duygusal direnç" ve "davranışsal direnç" başlıklı 3 alt boyuttan oluşan ölçek, savunma ve sağlık sektörlerinde denenmiş ve ayrıca Çalışkan (2019) tarafından Türk kültürüne uyarlanırken (Küçük ve Günaydın, 2021: 557), Cronbach alfa katsayısı 0,89; duygusal boyutun 0,81; davranışsal boyutun 0,74 ve bilişsel boyutun ise 0,72 katsayıları ile güvenilirlik koşullarını sağladığı saptanmıştır (Çalışkan, 2019: 237-252).

Ölçekte 11, 12, 15 ve 22. ifadeler ters kodlanmıştır. İlk 5 soru bilişsel direnci ifade ederken; 6, 7, 8, 9 ve 10. sorular duygusal direnci; 11, 12, 13, 14 ve 15. sorular ise davranışsal direnci ifade etmektedir. Ölçek çalışma sonunda ekler kısmında yer almaktadır.

4.4.1.2. Dijital Dönüşüm Ölçeği

Westerman ve arkadaşları tarafından geliştirilen dijital dönüşüm ölçeği (Westerman vd., 2014: 115), Türkçeye çevrilerek alanda birçok çalışmada kullanılmıştır. Ölçeğin Türkçe'ye çevrilme aşamasında alanında yetkin iki dil bilimciden faydalanılmıştır. 5'li Likert tipinde oluşturulan ölçek Akman (2023)

tarafından doktora tez çalışmasında kullanılarak, ölçeğin Cronbach alfa katsayısı 0,94 olarak elde edilirken, alt boyutlardan dijital yetenekler 0.90, dijital liderlik alt boyu ise 0,95 olarak elde edilerek güvenilirlik koşullarını sağladığı tespit edilmiştir (Akman, 2023: 131-132). Ölçekte ilk on soru dijital yetenekler alt boyutunu ifade ederken, sonraki on soru ise dijital liderlik alt boyutunu ifade etmektedir. Ölçek çalışma sonunda ekler kısmında yer almaktadır.

4.4.1.3. Liderlik Ölçeği

Liderlik ölçeği Ulutaş ve Arslan (2017) tarafından geliştirilen bilişim, teknoloji ve dijital liderlik isimleriyle literatürde sıkça kullanılan bir ölçek olarak belirtilmektedir (Mert, 2024: 76). Nicel ve nitel araştırma metotlarının birlikte kullanıldığı araştırmanın nicel kısmında Türkiye’de devlet üniversitelerinde görev yapan 109 akademisyene başvurulmuştur. Yapılan çalışmada ölçeğin güvenilirliği Cronbach alfa katsayısı neticesinde 0,97 olarak tespit edilmiştir. Söz konusu ölçek “yönlendirme”, “iletişim” ve “bilgi” alt boyutlardan oluşmaktadır. Yine söz konusu ölçeğin sahip olduğu istatistiksel değerler ve madde sayısı ile kullanıma uygun olarak değerlendirilmektedir (Ulutaş ve Arslan, 2017: 105-123). Ölçekte 44, 47, 52, 53, 57 ve 59. sorular yönlendirme alt boyutunu ifade ederken; 45, 46, 48, 50, 54 ve 56. sorular iletişim alt boyutunu; 43, 49, 51, 55, 58 ve 60. sorular bilgi alt boyutunu ifade etmektedir. Ölçeğe çalışma sonunda ekler kısmında yer verilmiştir.

4.4.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Ortak özellikleri barındıran kişi veya nesnelerin topluluğu evren olarak tanımlanırken (Bütün, 2023: 88), bir evren içerisinde seçilen ve evrenle aynı özellikleri taşıyan ve aynı zamanda onu temsil eden daha küçük kişi ve nesneler topluluğu ise örneklem olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk vd., 2020: 4-5).

Sanayi ve Teknoloji Bakanlığının en son 2021 yılında yayınlamış olduğu “Konya İl Sanayi Durum Raporuna” göre Konya ili organize sanayi bölgesinde istihdam edilen personel sayısı yaklaşık 52.000 kişiden oluşmaktadır. Yine aynı

rapordan elde edilen bilgilere göre toplam istihdam edilen personel sayısının yaklaşık olarak %9'u idari personellerden meydana gelmektedir (Konya Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü, 2021: 12-31). Bu bilgiler ışığında araştırmamızın evrenini Konya organize sanayi bölgesinde istihdam edilen yaklaşık 4700 idari personelin (orta ve üst düzey yönetici) oluşturduğunu söylemek mümkündür. Bu doğrultuda Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2007) tarafından yayınlanan çalışmada yer alan evren-örneklem tablosuna göre %95 güven aralığında ve 0,05 hata payı ile 4700 kişilik evren büyüklüğünü en az 357 kişilik örneklem büyüklüğünün temsil edebileceği aşağıda çizelge 4.1'de gözlemlenmektedir.

Çizelge 4.1. Evren Büyüklükleri İçin Gerekli Minimum Örneklem Sayıları

Evren Büyüklüğü	20	100	500	1.000	2.000	5.000	10.000	50.000	100.000	1.000.000
Örneklem Sayısı	18	80	217	278	322	357	370	381	383	384

Kaynak: Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2007: 72; Aslantaş, 2016: 133.

Çizelge 4.1'e göre araştırma için ulaşabileceğimiz en az örneklem sayısı 357 olarak kabul edilse de araştırma esnasında toplamda 444 kişiye ulaşılmıştır. Söz konusu kişiler Konya organize sanayi bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli firmalarda istihdam edilen, çeşitli departman şefleri, şeflerin bağlı oldukları müdürler, uzmanlar ve yöneticilerden oluşurken, anket çalışması 20.04.2024 – 29.01.2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir.

Pilot çalışma kapsamında yüz yüze görüşülerek elde edilen 45 anket kullanılırken, araştırmanın bütününde 444 anket cevaplandırılmış; bunun 399 adedi elektronik ortamda toplanmıştır. Toplamda 800 anket dağıtılmış olup, 356 ankete geri dönüş sağlanmamıştır. Elektronik ortamda hazırlanan anketin oluşturulma sürecinde katılımcıların soruları boş bırakmalarının engellenmesi amacıyla sistemsal birtakım düzenlemeler yapılmış olup, hatalı veya eksik anket uygulamasının önüne geçilmiştir. Bu doğrultuda çalışmanın örneklem büyüklüğü 444 adet olarak gerçekleşerek, yaklaşık olarak 4700 kişiden oluşan araştırma evreninin yaklaşık %9,5'lük kısmına ulaşılmıştır.

4.4.3. Pilot Çalışma

Çalışmada kullanılacak olan ölçeklerde yer alan ifadelerin tüm katılımcılar tarafından doğru anlaşılıp anlaşılmadığı ve verilerin elde edilmesi aşamasında herhangi bir sorunla karşılaşılmasının önlenmesi amacıyla 45 katılımcı üzerinde pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Ana örneklemden tesadüfi olarak seçilen 45 katılımcıya anketler yüz yüze görüşülerek yanıtlandırılmıştır. Bu doğrultuda ankette kullanılan üç ölçeğe ilişkin iç tutarlılık katsayılarını gösteren Cronbach's Alpha analizine aşağıda çizelge 4.2'de yer verilmiştir.

Çizelge 4.2. Ölçeklerin Güvenirlik Analizi				
Ölçekler		Cronbach's Alpha	Madde Sayısı	Değerlendirme
Değişime Direnç Ölçeği		0,952	15	0,952>0,70 yüksek derecede güvenilir
Dijital Dönüşüm Ölçeği		0,933	20	0,933>0,70 yüksek derecede güvenilir
Liderlik Ölçeği		0,978	18	0,978>0,70 yüksek derecede güvenilir

Yukarıda yer alan çizelge 4.2'ye göre değişime direnç ölçeğinin güvenilirlik değeri 15 madde ve 0,952 şeklinde çıkarken; dijital dönüşüm ölçeğinin güvenilirlik değeri 20 madde ve 0,933 şeklinde çıkmıştır. Son olarak liderlik ölçeğinin güvenilirlik değeri ise 18 madde ve 0,978 şeklinde sonuçlanmıştır.

Cronbach's Alpha katsayı değerleri 0 ile 1 arasında yer alırken, 0,70 ve üzeri olması araştırmanın devamı açısından yeterli kabul edilmektedir (Büyüköztürk, 2020: 183; Bütün, 2023: 90). Dolayısıyla 0,70 ve üzeri değerlerin ölçeklerin güvenilirliğinin yüksek, tutarlı ve ifadelerin homojen dağıldığını göstermektedir. Öte yandan söz konusu değerlerin 0,950 ve 1 arasında olması ise bazı akademik çalışmalarda ölçek ifadelerinin birbirine çok benzer olmasından kaynaklandığı da belirtilmektedir.

Araştırma sonuçlarının analizine geçmeden önce pilot çalışma kapsamında ölçeklerin normal dağılım gösterip göstermediklerinin tespit edilmesi amacıyla verilere normallik analizi uygulanmıştır. Normallik analizi

neticesinde araştırmada kullanılacak olan testlerin parametrik ya da non-parametrik testler şeklinde yapılacağına karar verilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e g3re normallik analizlerinden elde edilen arpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında bir değer alması durumunda verilerin normal dağıldığından bahsetmek m3mk3n olmaktadır (Tabachnick ve Fidell, 2013: 950). 3te yandan Kalaycı (2010)'ya g3re s3z konusu değerlerin -3 ile +3 arasında yer alması yeterli g3r3lmektedir (G3ğercin ve 3nal, 2017: 62). Bir diğer kıstas ise Kolmogorov-Smirnov ve Shapiro-Wilk testleri olarak değerlendirirken, p değerinin 0,05 3zerinde yer alması 3leklerin normal bir dağılım sergilediğini belirtirken, p değerinin 0,05 skorunun altında kalması ise 3leklerin normal dağılım g3stermediği şeklinde yorumlanmaktadır. (B3y3k3zt3rk, 2020: 42; Can, 2020: 91). Fakat 3zellikle sosyal bilimler alanında yapılan çalışmaların fizik, kimya veya finans vb. alanların aksine normallik değerlendirmeleri arpıklık ve basıklık katsayıları ile yorumlanmaktadır.

Pilot çalışmanın normallik testi sonuçlarına aşağıda izelge 4.3'te yer verilmiştir.

Çizelge 4.3. 3leklerin Normallik Analizleri

3lekler	arpıklık Değerı (Skewness)	Basıklık Değerı (Kurtosis)	Kolmogorov-Smirnov	Shapiro-Wilks
Değişime Direnç	0,949	0,805	0,000	0,000
Dijital D3n3ř3m	-0,479	-0,092	0,082	0,058
Liderlik	0,121	-1,450	0,002	0,002

Yukarıda izelge 4.3'te g3r3ld3đ3 3zere 3lek verilerinin normal dağılım g3sterip g3stermediğini tespit etmek amacıyla arpıklık, basıklık ve K-S testleri uygulanmıştır. Elde edilen sonuçlar itibariyle, K-S testlerinde p değerlerinin 0,05 değerinden k33k olması nedeniyle 3leklerin normal dağılım g3stermediği, ancak arpıklık değerlerinin -1,5 ile +1,5 değerleri arasında yer almaları 3leklerin normal dağılım g3sterdiklerine işaret etmektedir. Daha 3ncede bahsedildiği 3zere sosyal bilim araştırmalarında K-S testinden ziyade arpıklık

ve basıklık değerleri araştırmaların normallik değerlendirmelerinin yapılması açısından daha sağlıklı görülmektedir.

4.4.4. Anket Uygulaması

Araştırmaya ait anket uygulama aşamasına geçilmeden önce; söz konusu araştırma için Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşerİ Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu Başkanlığına başvurulmuş ve onay alınmıştır (EK-2). Bu süreçte anket araştırmasının gerçekleştirilmesinin planlandığı Konya Organize Sanayi Bölgesinde yer alan orta ve büyük ölçekli firmaların ilgili departmanlarından izin alınarak veri toplanma safhasına geçilmiştir. Söz konusu firmaların yoğun bir Şekilde alışmaları, orta ve st düzey yöneticilerinin devamlı olarak hem tedarikçilerle hem de yurtiçi ve yurtdışındaki bağlantılarıyla iletişimde kalma zorunluluklarından ötürü anket çalışmalarının büyük çoğunluğunun; katılımcıların daha rahat vakit ayırabilmeleri nedeniyle elektronik ortamda yapılması kararlaştırılmıştır. Dolayısıyla yoğun iş ortamında yaşanması muhtemel iletişim kopuklukları ve dikkat dağılması gibi faktörlerin en aza indirilmesi de amaçlanmıştır. Pilot alışma kapsamında yüz yüze 45 anket ve ana çalışma kapsamında elektronik ortamda hazırlanan 755 anket olmak üzere toplamda 800 anket katılımcılara gönderilmiş olup, 444 adet ankete geri dönüş sağlanmıştır.

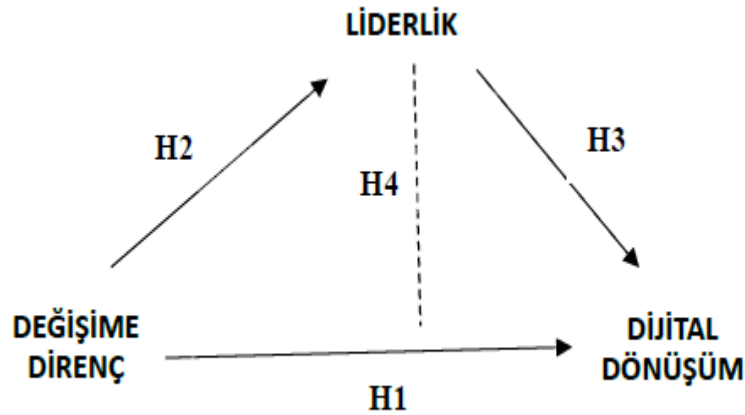
Veri toplama aşamasında kullanılan elektronik anketler katılımcıların ve kurumların mail adreslerine ve çeşitli elektronik haberleşme mobil uygulamalarına gönderilmiştir. Kurumların insan kaynakları yöneticilerinden alınan kurum mail adreslerinde özellikle ilgisiz kişilerin olmamasına zen gösterilmiştir. Anketler hazırlanırken tüm soruların cevaplanmasına yönelik gerekli sistemsel düzenlemeler ek olarak yapılmıştır. Alınan etik kurul onayı sonrasında anket dağıtımı ve veri toplanma işlemleri 20.04.2024 – 29.01.2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Yüz yüze görüşülerek ve elektronik ortamda görüşülen katılımcılara anket bilgilerinin gizli kalmasına ve başka amaçlar için kullanılmayacağına dair bilgilere anket başlığında yer verilmiştir.

4.4.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma Konya Organize Sanayi Bölgesinde hizmet veren orta ve büyük ölçekli firmalar da istihdam edilen orta ve üst düzey yöneticilerin katılımlarıyla gerçekleştirilmiştir. Bakanlar kurulunun 17 Mayıs 1996 tarihli kararıyla kurulması tamamlanan üçüncü organize sanayi bölgesi ve son olarak 2018 yılında kurulumu tamamlanan beşinci organize sanayi bölgesinin oluşturduğu 785 sanayi parselinde toplamda 40 farklı sektörden firma yer almaktadır. Söz konusu firmalar 26 ana sektör ve yan sektörlerle birlikte özellikle otomotiv yedek parça, döküm, tarım makine ve ekipmanları, inşaat, plastik, gıda, ambalaj, metal, dorse ve damper, mobilya ve ahşap ürünler, değirmen makineleri ve hidrolik gibi alanlarda hizmet verilirken, bölgede ortalama 52.000 personel istihdam edilmektedir (kos.org.tr, 2025). Verilerin toplandığı firmaların isimleri gizli tutulmuş olup; üçüncü, dördüncü ve beşinci organize sanayi içerisinde yer alan firmalar ile araştırma sınırları çizilmiştir. Özellikle son yıllarda elektronik ortamda yapılan anketler akademik araştırmalarda sıklıkla kullanılmasına rağmen söz konusu durum araştırma için bir sınırlılık teşkil ederken, araştırma sonucundan elde edilecek bulgular sadece araştırma esnasında kullanılan yöntemler ve araçlarla sınırlıdır. Ayrıca elde edilen veriler neticesinde ulaşılan sonuçlar ve ortaya konulan öneriler araştırmanın evreni ile sınırlıdır.

4.4.6. Araştırmanın Teorik Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel varsayımı değişime karşı direnç sorununun dijital dönüşüm üzerinde etkili olduğu, liderliğin ise bu süreçte aracılık etkisinin olduğudur. Söz konusu varsayıma ilişkin araştırmanın teorik modeli aşağıda şekil 4.1’de gösterilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Teorik Modeli

Yukarıda şekil 4.1'e göre araştırmanın temel ve alt hipotezleri aşağıda çizelge 4.4.'teki gibi oluşturulmuştur.

Çizelge 4.4. Araştırmanın Hipotezleri

H1	Değişime karşı direncin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H2	Değişime karşı direncin liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H3	Liderliğin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.
H4	Değişime karşı direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır.
H4a	Değişime direncin alt boyutlarından bilişsel direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır.
H4b	Değişime direncin alt boyutlarından duygusal direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır.
H4c	Değişime direncin alt boyutlarından davranışsal direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır.

4.5. Veri Analizi ve Bulgular

Bu bölümde anket yolu ile ulaşılan verilerin IBM SPSS Statistics 22 programı ile gerekli analizleri yapılarak elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Öncelikle araştırmanın demografik bilgileri değerlendirilmiş olup, devamında araştırmaya yönelik kurulan hipotezler test edilmiştir. Araştırma temel sorusu kapsamında değişkenler arası ilişkiler ve birbirlerine olan etkileri incelenmiştir. Bu doğrultuda elde edilen veriler korelasyon, regresyon ve Hayes analizleri

yoluyla irdelenmiştir. Analizler sonucunda işletmelerde değişime karşı direnç sorununun dijital dönüşüme etkisinde liderliğin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır.

4.5.1. Demografik Bulgular

Bu bölümde araştırmaya katılanların cinsiyetleri, yaşları, eğitim düzeyleri, istihdam edildikleri kurumların kaç yıldır faaliyet gösterdikleri, meslek yaşamlarındaki tecrübeleri, güncel istihdam edildikleri kurumda kaç yıldır hizmet verdikleri ve aylık gelirleri gibi demografik verilere ait değerlerin frekans dağılımları ve yüzdeler oranları verilmiştir.

Buna göre aşağıda çizelge 4.5, 4.6 ve 4.7 çalışmanın demografik bilgilerine yönelik frekans dağılımlarını ve yüzdeler oranlarını göstermektedir.

Çizelge 4.5. Katılımcıların Cinsiyet, Yaş ve Eğitim Durumu Frekansları ve Yüzdeler Oranları

Cinsiyet	Frekans	Oran %
Kadın	159	35,8
Erkek	285	64,2
Toplam	444	100,0
Yaş	Frekans	Oran %
18-30	57	12,8
31-40	177	39,9
41-50	157	35,4
51+	53	11,9
Toplam	444	100,0
Eğitim Durumu	Frekans	Oran %
Lise	69	12,8
Ön Lisans	61	13,7
Lisans	209	47,1
Lisansüstü	105	23,6
Toplam	444	100,0

Çizelge 4.5'te görüleceği üzere cinsiyet dağılım frekanslarına göre ankete katılanların 159 (%35,8)'inin kadın, 285 (%64,2)'sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Yaş dağılımlarına bakıldığında ise 57 katılımcının (%12,8) 18-30 yaş aralığında, 177 katılımcının (%39,9) 31-40 yaş aralığında, 157 katılımcının (%35,4) 41-50 yaş aralığında, 53 katılımcının (%11,9) 51 ve üzeri yaşlarda olduğu görülmektedir. Buna göre katılımcıların büyük bölümünün 31 ve 51 yaş aralığında olması, genç ve orta yaşlı yöneticilerin ankete daha fazla katılım sağladığını göstermektedir. Katılımcıların eğitim durumları incelendiğinde ise 69 katılımcının

(%12,8) lise mezunu olduğu, 61 katılımcının (%13,7) ön lisans bölümlerinden mezun olduğu, 209 katılımcının (%47,1) lisans mezunu, 105 katılımcının (%23,6) ise lisansüstü eğitim programlarından mezun olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.6. Kurum Faaliyet Yılı ve Personel Mesleki Tecrübe Durumları

Faaliyet Yılı	Frekans	Oran %
1-5 Yıl	29	6,5
6-10 Yıl	52	11,7
11+	363	81,8
Toplam	444	100,0
Mesleki Tecrübe	Frekans	Oran %
1-5 Yıl	75	16,9
6-10 Yıl	129	29,1
11+	240	54,1
Toplam	444	100,0

Yukarıda çizelge 4.6’da görüleceği üzere araştırmaya katılan 444 kişinin istihdam edildikleri kurumların toplam faaliyet yılları şu şekildedir; 29 katılımcının (%6,5) kurumu 1-5 yıl arası faaliyet gösterirken, 52 katılımcının (%11,7) kurumu 6-10 yıl arası faaliyet göstermektedir. Son olarak 363 katılımcının (%81,8) katılımcının çalışmış oldukları kurumlar ise 11 ve daha uzun süredir faaliyet göstermektedir. Bu durumda ankete katılan katılımcıların istihdam edildikleri kurumların uzun yıllardır sektörlerinde hizmet verdikleri anlaşılmaktadır. Yine çizelge 4.6’da görüldüğü üzere katılımcıların mesleki tecrübeleri frekans dağılımlarına göre 75 katılımcının (%16,9) 1-5 yıl arasında bir tecrübeye sahip olduğu, 129 katılımcının (%29,1) 6-10 yıl arası tecrübeye sahip olduğu ve 240 katılımcının (%54,1) ise 11 ve daha uzun zamandır sektörde tecrübe edindiği görülmektedir. Buna göre anket ifadelerinin yöneltildiği yöneticilerin uzun zamandır mesleki anlamda tecrübe edindikleri yorumu yapılabilir.

Çizelge 4.7. Bulunduğu Kurumda Çalışma Yılı ve Aylık Gelir Durumları

Bulunduğu Kurumda Çalışma Yılı	Frekans	Oran %
1-5 Yıl	157	35,4
6-10 Yıl	165	37,2
11+	122	27,5
Toplam	444	100,0
Aylık Gelir (TL)*	Frekans	Oran %
17.000-25.000	37	8,3
25.001-40.000	90	20,3
40.001-70.000	174	39,2
70.001 ve üzeri	143	32,2
Toplam	444	100,0

*Rakamlar 2024 yılını kapsamaktadır.

Anket verilerine göre personellerin buldukları kurumda çalışma süreleri frekans dağılımları incelendiğinde 157 katılımcının (%35,4) 1-5 yıl arasında kurumda bulunduğu, 165 katılımcının (%37,2) 6-10 yıl arası kurumda çalıştığı ve 122 katılımcının (%27,5) ise 11 ve daha uzun süredir şu an ki kurumunda çalıştığı görülmektedir. Katılımcıların aylık gelir frekans dağılımları ve yüzdelik oranları incelendiğinde ise; 37 kişinin (%8,3) asgari ücret ve 25.000tl düzeyinde bir ücret aldığı, 90 katılımcının (%20,3) 25.001 TL ve 40.000 TL bandında bir ücrete çalıştığı, 174 katılımcının (%39,2) 40.001 TL-70.000 TL aralığında bir ücret aldığı ve 143 katılımcının (%32,2) ise 70.001 TL ve üzerinde bir aylık ücret kazandığı görülmektedir. Buna göre katılımcıların orta ve üst yöneticiler olması dolayısıyla aylık maaş getirilerinin ağırlıklı olarak asgari ücretin iki katından başladığı yukarıda çizelge 4.7’de görülmektedir. Araştırmanın veri toplama safhası 2024 yılında başlaması nedeniyle yılsonunda yapılan ücret zamlara anketlere yansımamıştır. Bu nedenle Ocak ayından itibaren geçerli olmak üzere asgari ücrete yapılan %30’luk zam, anketimizde yer alan “aylık gelir” kısmındaki ücretlere de uygulanabilir ve bu şekilde yorumlanabilir.

4.5.2. Güvenirlilik Analizleri

Ölçüm aşamasında kullanılan araçların güvenilirliklerini test edebilmek amacıyla kullanılan güvenilirlik analizi (Şencan, 2005: 8), ölçülmek istenilen durumun ne derece doğru ölçüldüğü ve araştırmaya katılan katılımcıların ölçek ifadelerine verdikleri yanıtlar arasındaki tutarlılık olarak tanımlanmaktadır (Büyüköztürk, 2020: 182; Bütün, 2023: 103). Bu anlamda en fazla kullanılan analiz yöntemi güvenilirlik analizi olarak karşılaşılmaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2016: 323).

Sosyal bilimler alanında araştırma ölçeklerinde kullanılan ifadelerin her zaman doğru ya da yanlış şeklinde net yanıtları olmayabilir. Böyle durumlarda katılıyorum, kararsızım veya katılmıyorum gibi 3’lü, 5’li veya 7’li gibi çok dereceli ölçekler kullanılır. Dolayısıyla söz konusu çok dereceli ölçeklerin güvenilirliklerini test etmek amacıyla Cronbach Alpha metodu geliştirilmiştir

(Diken, 2023: 145). Sahip olduğu katsayı değeriyle ölçek ifadelerinin homojenliğini açıklamaya çalışan Cronbach Alpha değeri (Uzunsakal ve Yıldız, 2018: 19), ölçek ifadelerinin kendi aralarındaki tutarlılığını ve aynı durumu ölçmek için oluşturulduklarını ya da oluşturulmadıklarını göstermektedir. Cronbach Alpha katsayısı şu şekilde yorumlanmaktadır (Kalaycı, 2010: 329);

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ = ölçek güvenilir değil,
- $0,40 \leq \alpha < 0,50$ = ölçek çok düşük seviyede güvenilir,
- $0,50 \leq \alpha < 0,60$ = ölçek düşük seviyede güvenilir,
- $0,60 \leq \alpha < 0,70$ = ölçek yeterli seviyede güvenilir,
- $0,70 \leq \alpha < 0,90$ = ölçek yüksek derecede güvenilir,
- $\alpha \geq 0,90$ = ölçek çok yüksek derecede güvenilir.

Yukarıda maddelerde görüldüğü üzere Cronbach Alpha katsayısı 0 ile 1 arasında değer alırken, kabul edilebilir değer minimum 0,70 olması beklenmektedir (Büyüköztürk, 2020: 183).

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilirlik değerlerine aşağıda çizelge 4.8’de yer verilmiştir.

Çizelge 4.8. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi

Ölçekler	Cronbach’s Alpha	Madde Sayısı	Değerlendirme
Değişime Direnç	0,971	15	Çok yüksek derecede güvenilir
Dijital Dönüşüm	0,968	20	Çok yüksek derecede güvenilir
Liderlik	0,978	18	Çok yüksek derecede güvenilir

Yukarıda çizelge 4.8’de ölçeklerin iç tutarlılık katsayılarının 0,90’dan büyük olması, ölçeklerin araştırma için uygun olduğunu ve bu bakımdan güvenilir bir sonuç verdiğini belirtmektedir. Madde sayısının fazlalığı, ölçeklerde birbirleri ile aynı durumu ölçen ifade sayısının fazlalığı, ölçekte birbirinden bağımsız ve zayıf ilişkilendirilen ifadelerin bulunmaması gibi faktörlerin Cronbach Alpha katsayısını 0,90’dan büyük çıkmasına neden olduğu yorumu yapılabilir.

4.5.3. Normallik Analizleri

Normallik analizleri, anket verileri üzerinde parametrik ya da nonparametrik analizlerden hangilerinin yapılacağı konusunda araştırmacılara bilgi vermektedir. Yapılan analizlerde ölçek verilerinin normal dağılım göstermesi veriler üzerinde parametrik analizlerin kullanılması gerektiğine işaret ederken, verilerin normal dağılım göstermemesi durumunda ise nonparametrik analizlerin kullanılması gerekmektedir. Parametrik testler özellikle sosyal bilimler alanında güçlü sonuçlar elde edilmesi, bulguların güvenilir ve daha genellenebilir olması açısından daha fazla kullanılırken, verilerin bu yönde dağılım göstermesi açısından çaba sarf edilmektedir (Altunışık vd., 2007: 154-158).

Araştırmaların normallik testlerinde Kolmogorov-Smirnov (K-S) testi, Shapiro-Wilk testi ve Çarpıklık-Basıklık (Skewness-Kurtosis) testleri kullanılmaktadır. K-S testi genellikle örneklem sayısının 50'nin üzerinde olduğu araştırmalarda kullanılırken, örneklem sayısının daha az olduğu araştırmalar için Shapiro-Wilk testi daha güçlü sonuçlar vermektedir (Can, 2020: 91). Bu çalışmada da örneklem sayısı 444 olmasından dolayı K-S testi sonuçları ve çarpıklık-basıklık değerleri kullanılmıştır. Söz konusu testte p değerinin 0.05'ten küçük olması durumunda ölçek verilerinin normal dağılım sergilemediği anlaşılırken, p değerinin 0.05'ten büyük olması durumunda verilerin normal dağıldığı yorumu yapılmaktadır. Öte yandan sosyal bilimler alanında genellikle K-S testi sonuçlarının normal dağılıma işaret etmediği durumlarda çarpıklık ve basıklık değerleri ile de bir değerlendirme yapılarak dağılımın normal olup olmadığı belirlenebilmektedir. Söz konusu durum için çeşitli kaynaklara göre farklı aralıklar belirtilmektedir. Tabachnick ve Fidell (2013)'e göre normallik analizlerinden elde edilen çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında bir değer alması durumunda verilerin normal dağıldığından bahsetmek mümkün olurken; George ve Mallery (2010)'e göre bu verilerin -2 ve +2 arasında yer alması yeterli görülmektedir (George ve Mallery,

2010). Ayrıca Kalaycı (2010)'a göre bu aralık -3 ve +3 olarak değerlendirilmektedir (Güğercin ve Ünal, 2017: 62; Bütün, 2023: 105).

Yukarıdaki verilen bilgiler çatısı altında çalışmada kullanılan ölçeklerin normallik analizleri sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Çizelge 4.9. Değişime Direnç Ölçeği Normallik Analizi

	İstatistik	Kolmogorov-Smirnov df.	Sig.
Değişime Direnç	0,219	444	0,000
Değişime Direnç	İstatistik	Standart Hata	
Ortalama	2.153	0,039	
Medyan	2		
Varyans	0,683		
Standart Sapma	0,826		
Minimum	1,00		
Maksimum	5,00		
Çarpıklık	1,208	0,116	
Basıklık	0,991	0,231	

p>0,05 normal dağılım

Değişime direnç ölçeğine uygulanan normallik testlerine (K-S ve çarpıklık-basıklık) göre; çizelge 4.9'da p değerinin 0,05'ten küçük çıktığı ve buna göre verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Fakat çarpıklık ve basıklık değerlerinin 1,208 ve 0,991 elde edilmesiyle hem -3 ile +3 arasında hem de -1,5 ile +1,5 arasında yer almasından dolayı beklenen referans değer aralığını sağlamış olup, verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

Çizelge 4.10. Dijital Dönüşüm Ölçeği Normallik Analizi

	İstatistik	Kolmogorov-Smirnov df.	Sig.
Dijital Dönüşüm	0,60	444	0,001
Dijital Dönüşüm	İstatistik	Standart Hata	
Ortalama	3,273	0,039	
Medyan	3,2		
Varyans	0,690		
Standart Sapma	0,830		
Minimum	1		
Maksimum	5		
Çarpıklık	-0,036	0,116	
Basıklık	-0,446	0,231	

p>0,05 normal dağılım

Dijital dönüşüm ölçeğine uygulanan normallik testlerine (K-S ve çarpıklık-basıklık) göre; çizelge 4.10'da p değerinin 0,05'ten küçük çıktığı ve buna göre verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Fakat çarpıklık ve basıklık değerlerinin sırasıyla -0,036 ve -0,446 elde edilmesiyle hem -3 ile +3 arasında hem de -1,5 ile +1,5 arasında yer almasından dolayı beklenen referans değer aralığını sağlamış olup, verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

Çizelge 4.11. Liderlik Ölçeği Normallik Analizi

	İstatistik	Kolmogorov-Smirnov df.	Sig.
Liderlik	0,102	444	0,000

Liderlik	İstatistik	Standart Hata
Ortalama	3,143	0,044
Medyan	3,055	
Varyans	0,864	
Standart Sapma	0,929	
Minimum	1	
Maksimum	5	
Çarpıklık	0,115	0,116
Basıklık	-1,014	0,231

p>0,05 normal dağılım

Liderlik ölçeğine uygulanan normallik testlerine (K-S ve çarpıklık-basıklık) göre; çizelge 4.11'de p değerinin 0,05'ten küçük çıktığı ve buna göre verilerin normal dağılmadığı tespit edilmiştir. Fakat çarpıklık ve basıklık değerlerinin sırasıyla 0,115 ve -1,014 olarak elde edilmesiyle hem -3 ile +3 arasında hem de -1,5 ile +1,5 arasında yer almasından dolayı beklenen referans değer aralığını sağlamış olup, verilerin normal dağıldığı belirlenmiştir.

Araştırmanın veri toplama safhasında kullanılan 3 ölçek üzerinde yapılan normallik analizlerinde Kolmogorov-Smirnov testinden elde edilen sonuçlara göre verilerin normal dağılmadıkları tespit edilmiş, fakat çarpıklık ve basıklık değerlerinin beklenen referans değerlerini sağladığı ve bu yüzden verilerin normal dağıldığı tespit edilmiştir. Bu nedenle araştırmada parametrik testlerin kullanılmasının uygun olduğu sonucuna varılmıştır.

4.5.4. Açıklayıcı Faktör Analizleri (AFA)

Açıklayıcı faktör analizi, test edilmek istenen faktörlerin doğru bir şekilde ölçülme derecesini belirten analiz türü olarak tanımlanırken (Büyüköztürk, 2020: 181), sayesinde değişken sayıları azaltılabilirken işlem ve zaman anlamında da tasarruf sağlamaktadır (Varışlı, 2019: 134). Söz konusu analiz sürecinde temel bileşenler (principal components) ve doğrudan eğik döndürme (direct oblimin) yöntemi kullanılmıştır. Temel bileşenler analiz yöntemini kullanmanın nedeni araştırmalarda en sık kullanılan yöntem olmasıdır. Doğrudan eğik döndürme yöntemi ise özellikle sosyal bilimler alanında yapılan araştırmalarda faktörler arası ilişkileri test etmede sıkça kullanılmasıdır (Büyüköztürk, 2011: 124-126). Araştırmalarda faktör analizi yapabilmek için 300 kişilik bir katılımcı verisinin yeterli olacağı görüşü savunulurken (Tabachnick ve Fidell, 2013: 950-960), çalışmamızda toplamda 444 kişilik bir veri seti mevcuttur. Bu bilgilere göre analizde yorumlanması gereken iki önemli nokta bulunmaktadır. Bunlar Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ve Bartlett Sphericity testi değeridir. Bartlett testi sonucunda p değerinin 0,05'ten küçük olması beklenmektedir. KMO değerleri literatürde şu şekilde değerlendirilmektedir (Field, 2009: 647; Erüstün 2019: 45);

$0,00 \leq KMO < 0,50$ = Ölçek kabul edilemez

$0,50 \leq KMO < 0,60$ = Ölçek kötü

$0,60 \leq KMO < 0,70$ = Ölçek zayıf

$0,70 \leq KMO < 0,80$ = Ölçek orta düzey

$0,80 \leq KMO < 0,90$ = Ölçek iyi

$KMO \geq 0,90$ = Ölçek çok iyi

Çizelge 4.12. Değişime Direnç Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör Skorları	Cronbach
	1	
14	0,922	<u>0,971</u>
16	0,900	
19	0,891	
12	0,891	
10	0,889	
15	0,869	
20	0,866	
18	0,864	
9	0,862	
8	0,858	
11	0,857	
22	0,826	
21	0,813	
13	0,771	
17	0,671	
Özdeğer	10,892	
Açıkladığı Varyans	72,611	
Açıkladığı Toplam Varyans	72,611	
Madde Sayısı	15	
Kaiser-Meyer-Olkin	0,964	
Bartlett's Testi	7461,995	
df.	105	
p	0,000	

Değişime direnç ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi ve faktör yapısının ortaya koyulabilmesi amacıyla yukarıda çizelge 4.12'de sonuçları gösterilen açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Buna göre KMO örneklem yeterliği değeri 0,964 olarak elde edilmiş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Bartlett testi sonucunda p değeri 0,000 olarak tespit edilmiş ve 0,05'ten küçük olması nedeniyle maddeler arası korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermiştir. AFA sonucu 15 maddeden oluşan değişime direnç ölçeğinin tek boyuttan oluştuğu ve bu boyutun toplam varyansının %72,61'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Buna göre söz konusu ölçeğin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır.

Çizelge 4.13. Dijital Dönüşüm Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör Skorları		Cronbach
	1	2	
35	0,965		0,968
36	0,962		
38	0,941		
41	0,913		
42	0,910		
39	0,905		
37	0,893		
34	0,890		
33	0,879		
40	0,864		
26		0,937	
24		0,912	
23		0,886	
25		0,882	
31		0,860	
27		0,858	
30	0,302	0,648	
28		0,578	
29	0,372	0,565	
32	0,441	0,490	
Özdeğer	12,512	3,090	
Açıkladığı Varyans	62,558	15,448	
Toplam Varyans	78,006		
Madde Sayısı	20		
Kaiser-Meyer-Olkin	0,961		
Bartlett's Testi	10945,090		
df.	190		
p	0,000		

Dijital dönüşüm ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi ve faktör yapısının ortaya koyulabilmesi amacıyla yukarıda çizelge 4.13'de sonuçları gösterilen açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Buna göre KMO örneklem yeterliği değeri 0,961 olarak elde edilmiş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Bartlett testi sonucunda p değeri 0,000 olarak tespit edilmiş ve 0,05'ten küçük olması nedeniyle maddeler arası korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermiştir. AFA sonucu 20 maddeden oluşan dijital dönüşüm ölçeğinin iki alt boyuttan oluştuğu ve bu boyutların toplam varyansın %78'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca alt boyutlardan ilki toplam varyansın %62'sini, ikincisi ise %15'ini açıklamaktadır. Buna göre söz konusu ölçeğin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca 32. madde hem ilk faktörü hem de ikinci faktörü aralarında %10'dan daha

az bir farkla açıkladığı için binişik madde olarak değerlendirilmiş ve ölçekten çıkarılmıştır. Buna göre ilk boyut 12 madde ve ikinci boyut 9 maddeden meydana gelirken, madde 29 ve madde 30 her iki alt boyutta da yer almıştır.

Çizelge 4.14. Liderlik Ölçeği İçin Açıklayıcı Faktör Analizi

Maddeler	Faktör Skorları		Cronbach
	1	2	
57	0,977		0,978
44	0,955		
52	0,918		
59	0,885		
55	0,874		
47	0,869		
53	0,869		
60	0,861		
58	0,792		
50	0,762		
49	0,607	0,355	
45		0,986	
56		0,957	
51		0,891	
43		0,813	
48		0,669	
54		0,656	
46	0,331	0,607	
Özdeğer	13,232	1,303	
Açıkladığı Varyans	73,510	7,238	
Toplam Varyans	80,748		
Madde Sayısı	18		
Kaiser-Meyer-Olkin	0,976		
Bartlett's Testi	10049,477		
df.	153		
p	0,000		

Liderlik ölçeğinin yapısal geçerliliğinin test edilmesi ve faktör yapısının ortaya koyulabilmesi amacıyla yukarıda çizelge 4.14'de sonuçları gösterilen açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Buna göre KMO örneklem yeterliği değeri 0,976 olarak elde edilmiş ve örneklem büyüklüğünün AFA için yeterli olduğu sonucuna varılmıştır. Ayrıca Bartlett testi sonucunda p değeri 0,000 olarak tespit edilmiş ve 0,05'ten küçük olması nedeniyle maddeler arası korelasyonların AFA için yeterince büyük olduğunu göstermiştir. AFA sonucu 18 maddeden oluşan liderlik ölçeğinin iki alt boyuttan oluştuğu ve bu boyutların toplam varyansın %81'ini açıkladığı tespit edilmiştir. Ayrıca alt boyutlardan ilki

toplam varyansın %73'ünü, ikincisi ise %7'sini açıklamaktadır. Buna göre söz konusu ölçeğin geçerli özellik gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. İlk boyut 12 madde ve ikinci boyut 8 maddeden meydana gelirken, madde 46 ve madde 49 her iki alt boyutta da yer almıştır.

4.5.5. Hipotezlere İlişkin Analizler ve Bulgular

Çalışmanın bu bölümünde, araştırma kapsamında kurulan hipotezlerin test edilmesi için yapılan analizlere ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir.

4.5.5.1. Korelasyon Analizleri

Korelasyon iki değişkenin birlikte azalmaları ya da birinin artarken diğerinin azalması durumunu ortaya koyarken, tek başına nedenselliği doğrulamamakla beraber ortaya bir neden sonuç ilişkisi de koyamamaktadır (Altıparmak, 2019: 71). Korelasyon analizi sonucu elde edilen katsayı -1 ile +1 arasında bir değer alırken, katsayının 1'e eşit olması durumu mükemmel ilişkiyi, 0 olması ise değişkenler arasında ilişki olmadığını göstermektedir. Katsayının 0,30'dan küçük olması zayıf, 0,30 ile 0,70 arası orta ilişkiyi, 0,70'den büyük olması ise yüksek ilişkiyi ifade etmektedir (Büyüköztürk, 2020: 32). Korelasyon katsayısının pozitif (+) yönde olması değişkenlerin aynı yönde hareket ettiklerini belirtirken, katsayının negatif (-) değer alması değişkenler zıt yönlerde hareket ettiklerini ifade etmektedir (Bütün, 2023: 115).

Yukarıda verilen bilgiler doğrultusunda bu araştırmada değişkenler arası ilişkilerin yönleri ve düzeyleri belirlenmiştir. Bu doğrultuda değişime direnç, dijital dönüşüm ve liderlik arasındaki ilişkinin tespiti için basit (pearson) korelasyon analizi yapılmıştır. Söz konusu bulgulara aşağıda çizelge 4.15'te yer verilmiştir.

Çizelge 4.15. Değişkenlere Ait Basit Korelasyon Analizi Sonuçları

Ölçekler	Değişime Direnç	Dijital Dönüşüm	Liderlik
Değişime Direnç	1		
Dijital Dönüşüm	-0,410	1	
Liderlik	-0,322	0,867	1

Korelasyon $p < 0,01$ düzeyinde anlamlıdır
 $n=444$

Çizelge 4.15 incelendiğine; değişime direnç, dijital dönüşüm ve liderlik değişkenlerine ait basit korelasyon analiz sonuçları hakkında şu çıkarımlar yapılabilir;

Değişime direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde negatif yönlü bir ilişki ($r = -0,410$) ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. İlişkinin istatistiksel bakımdan ($p = 0,00 < 0,01$) anlamlı olduğu saptanmıştır. Değişime direnç ile dijital dönüşüm arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve değişime direncin arttıkça dijital dönüşümün azaldığı söylenebilmektedir. Katılımcıların değişime karşı gösterdikleri direnç artarken, dijital dönüşüme yönelik tutumları orta düzeyde ve anlamlı olarak azalmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans ($r^2 = 0,17$) %17 olarak elde edilirken bu durum; değişime direncin, dijital dönüşümü %17 oranında negatif yönlü olarak açıklamaktadır şekilde yorumlanabilir.

Değişime direnç ile liderlik ilişkisinde negatif yönlü ($r = -0,322$) ve orta düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. İlişkinin istatistiksel bakımdan ($p = 0,00 < 0,01$) anlamlı olduğu saptanmıştır. Değişime direnç ile liderlik arasında negatif yönlü bir ilişki olduğu ve değişime direncin arttıkça liderliğin azaldığı söylenebilmektedir. Katılımcıların değişime karşı gösterdikleri direnç artarken, liderliğe yönelik tutumları orta düzeyde ve anlamlı olarak azalmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans ($r^2 = 0,10$) %10 olarak elde edilirken bu durum; değişime direncin, liderliği %10 oranında negatif yönde açıklamaktadır şekilde yorumlanabilir.

Dijital dönüşüm ile liderlik ilişkisinde pozitif yönlü bir ilişki ($r = 0,867$) ve güçlü düzeyde bir ilişki bulunduğu tespit edilmiştir. İlişkinin istatistiksel

bakımdan ($p=0,00<0.01$) anlamlı olduğu saptanmıştır. Dijital dönüşüm ile liderlik arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu ve dijital dönüşümün arttıkça liderliğin de arttığı söylenebilmektedir. Katılımcıların dijital dönüşüme yönelik tutumları artarken, liderliğe yönelik tutumları da güçlü ve anlamlı olarak artmaktadır. Değişkenlerin birbirleri üzerinde açıkladıkları varyans ($r^2=0,75$) %75 olarak elde edilirken bu durum; liderliğin, dijital dönüşümü %75 oranında açıklamaktadır şekilde yorumlanabilir.

4.5.5.2. Regresyon Analizleri

Araştırma hipotezlerin test edilmesi amacıyla doğrusal (linear) regresyon analizi uygulanmıştır. Regresyon analizi, aralarında ilişki bulunan iki ya da daha fazla sayıda değişkenin aralarında matematiksel ilişki kurularak açıklanma yöntemidir. Analizde söz konusu değişkenlerden birinin bağımlı diğerlerinin ise bağımsız değişken olarak ele alınmasıyla birlikte, bağımsız değişken üzerinde meydana gelen her değişimin bağımlı değişkenler üzerindeki etkilerinin tespit edilmesi sağlanır. Özetle bağımlı değişkenler üzerindeki değişimin ne kadarının bağımsız değişken sayesinde olduğunu yüzdesel ifadelerle açıklayan analiz yöntemidir (Aziz, 2008: 153; Gürbüz ve Şahin, 2016: 272; Büyüköztürk vd., 2020: 114; Bütün, 2023: 116). Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla yapılan doğrusal regresyon analizi sonuçları aşağıda her bir hipotez için ayrı ayrı tablolar halinde gösterilmiş ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır.

Hipotez 1: Değişime direncin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çizelge 4.16. Değişime Direncin Dijital Dönüşüme Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu

	B	Standart Hata	Beta	t	p	R	R ²	F	P	H1
Sabit	4,162	,101		41,327	,000	,410	,168	88,856	,000	Kabul
Değişime Direnç	-,411	,044	-,410	-9,426	,000					

Regresyon Denklemi $\hat{Y}=4,162+(-0,411.X)$

$P<0,05$

Bağımlı Değişken: Dijital Dönüşüm

Bağımsız Değişken: Değişime Direnç

Analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olması nedeniyle kurulan regresyon modeli anlamlı olarak değerlendirilebilir. Çizelge 4.16'da değişime direnç ile dijital dönüşüm arasındaki korelasyon katsayısının $-0,410$ olmasıyla iki değişken arasındaki ilişkinin negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı olduğu gözlemlenmektedir. R^2 değeri $0,168$ olarak hesaplanmasıyla birlikte dijital dönüşüm değişkeninin $\%16,8$ oranında değişime direnç tarafından açıklandığı yorumu yapılabilir. Geri kalan yaklaşık $\%83$ 'lük kısım ise modelde yer almayan başka faktörlerden kaynaklandığı şeklinde yorumlanabilir. Regresyon denklemi incelendiğinde değişime direnç ölçeğinde meydana gelen her bir birimlik artış, dijital dönüşüm üzerinde $0,411$ birimlik bir azalışa neden olacaktır. Buna göre "H1= Değişime direncin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezinin anlamlı olduğu saptanmış ve kabul edilmiştir. Sonuç itibarıyla değişime direnç dijital dönüşümü negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 2: Değişime direncin liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çizelge 4.17. Değişime Direncin Liderliğe Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu

	B	Standart Hata	Beta	t	p	R	R^2	F	P	H2
Sabit	3,924	,117		33,527	,000	,322	,104	51,007	,000	Kabul
Değişime Direnç	-,362	,051	-,322	-7,142	,000					

Regresyon Denklemi $\hat{Y} = 3,924 + (-0,362.X)$

$P < 0,05$

Bağımlı Değişken: Liderlik

Bağımsız Değişken: Değişime Direnç

Analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi $p < 0,05$ olması nedeniyle kurulan regresyon modeli anlamlı olarak değerlendirilebilir. Çizelge 4.17'de elde edilen $-0,322$ korelasyon katsayısıyla değişime direnç ile liderlik değişkenleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. R^2 değeri $0,104$ olarak hesaplanmasıyla dijital dönüşüm değişkeninin $\%10,4$ oranında değişime direnç tarafından açıklandığı yorumu yapılabilir. Geri kalan yaklaşık $\%90$ 'lık kısım ise modelde yer almayan başka faktörler tarafından oluşturduğu şeklinde yorumlanabilir. Regresyon denklemi incelendiğinde değişime direnç ölçeğinde meydana gelen her bir birimlik artışın,

dijital dönüşüm üzerinde 0,362 birimlik bir azalışa neden olacaktır. Buna göre “H2= Değişime direncin liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezinin anlamlı olduğu saptanmış ve kabul edilmiştir. Sonuç itibariyle değişime direnç liderliği negatif yönde etkilemektedir.

Hipotez 3: Liderliğin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çizelge 4.18. Liderliğin Dijital Dönüşüme Etkisine İlişkin Regresyon Analizi Sonucu

	B	Standart Hata	Beta	t	p	R	R ²	F	P	H3
Sabit	,842	0,69		12,121	,000	,867	,752	1334,364	,000	Kabul
Liderlik	,774	,021	,867	36,529	,000					

Regresyon Denklemi $\hat{Y}=0,842+(0,774.X)$

P<0,05

Bağımlı Değişken: Dijital Dönüşüm

Bağımsız Değişken: Liderlik

Analiz sonuçlarına göre anlamlılık düzeyi p<0,05 olması nedeniyle kurulan regresyon modeli anlamlı olarak değerlendirilebilir. Çizelge 4.18’de gösterilen 0,867 korelasyon katsayısıyla liderlik ile dijital dönüşüm değişkeni arasında pozitif yönde ve yüksek düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. R² değeri 0,752 olarak hesaplanmasıyla dijital dönüşümün %75 oranında liderlik değişkeni tarafından açıklandığı yorumu yapılabilir. Geri kalan %25’lik kısım ise modelde yer almayan diğer faktörlerden oluştuğu şeklinde yorumlanabilir. Regresyon denklemi incelendiğinde liderlik değişkeninde meydana gelen her bir birimlik artış, dijital dönüşüm üzerinde 0,774 birimlik bir artışa neden olacaktır. Buna göre “H3= liderliğin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezinin anlamlı olduğu saptanmış ve kabul edilmiştir. Sonuç itibariyle liderlik dijital dönüşümü pozitif yönde etkilemektedir.

4.5.5.3. Hayes Process Yöntemi ile Aracılık Analizleri

Baron & Kenny (1986) tarafından öne sürülen ve genel kabul görmüş aracılık etkisi sınıflandırması uzun yıllardır kullanılmasına rağmen, son yıllarda bazı araştırmacılar (Rucker vd., 2011: 359-371; Hayes, 2018: 111-121; MacKinnon vd., 2000: 173-181) bağımlı ve bağımsız değişken ilişkisinin aşırı

vurgulanmasının yanıltıcı sonuçlara neden olabildiğini vurgulamaktadır. Bu nedenle çalışmada araştırma modelinde yer alan liderlik faktörünün aracı rolünü incelemek için Hayes macro process model 4'ten yararlanılmıştır. Hayes'e (2018) göre aracılık rolünü belirlemek için; bağımsız değişkenden aracı değişkene, aracı değişkenden de bağımlı değişkene olan etkiye yani "dolaylı etki"ye bakmak gerekmektedir. Tam aracılık veya kısmi aracılık için ise bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişkiye yani "doğrudan etki"ye bakmak gerekmektedir (Çömlekçi ve Bozkurt, 2023: 87). Ayrıca Hayes (2018)'e göre aracılık etkisinin analiz edilebilmesi için şu kriterlerin var olması gerekmektedir (Hayes, 2018: 111-121);

- Bağımsız değişkenin (X) bağımlı değişken (Y) üzerindeki toplam etkisi anlamlı olmak zorunda değildir.
- Bağımsız değişkenin (X), aracı değişken (M) üzerinde anlamlı etkisi olmalıdır.
- Aracı değişkenin (M), bağımlı değişken (Y) üzerindeki etkisi anlamlı olmalıdır.
- Aracılık etkisi (dolaylı etki), bootstrap yöntemiyle kontrol edilmelidir.
- Bootstrap güven aralıkları (LLCI-ULCI) sıfır içermemelidir.
- Dolaylı etki anlamlıysa, tam aracılık olabilir. Hem doğrudan hem de dolaylı etki anlamlıysa, kısmi aracılık söz konusudur.

Değişime direnç sorununun dijital dönüşüme etkisinde liderlik değişkeninin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmek amacıyla, SPSS programına Hayes Process Procedure For SPSS Version 4.2 Beta sürümü dahil edilmiştir. Özellikle aracılık analizlerinde standart yöntemlerin de kullanılabilir olmasının yanı sıra Hayes yöntemi daha çok kullanılmakta ve ölçü olarak kabul edilmektedir. Analiz esnasında Hayes (2018) tarafından oluşturulan model 4 kullanılarak 5000 bootstrap örnekleme üzerinden değişkenler incelenmiştir (Hayes, 2018: 111-121).

Hipotez 4: Değişime direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık rolü vardır.

Çizelge 4.19. Hayes Yöntemi Aracılık Etkisi Analizi

Etki Türü	Regresyon Katsayısı (B)	Standart Hata (SE)	t (B/SE)	p	(LLCI**-ULCI**)	Standardize B	Yorum
Toplam Etki (X*-Y*)	-0,4115	0,0437	-9,4264	0,000	-0,4973,-0,3257	-0,4095	Anlamli, Negatif
Doğrudan Etki (X-Y/M*)	-0,1461	0,0242	-6,0303	0,000	-0,1938,-0,0985	-0,1454	Anlamli, Negatif
X-M	-0,3623	0,0507	-7,1419	0,000	-0,4620,-0,2626	-0,3220	Anlamli, Negatif
M-Y	0,7323	0,0215	34,0019	0,000	0,6900,0,7746	0,8201	Anlamli, Pozitif
Aracılık Etkisi X-M-Y	-0,2653	0,0363	-	-	0,3342,-0,1909	-0,2641	Anlamli, Negatif

*X: Bağımsız Değişken (Değişime Direnç)

*Y: Bağımlı Değişken (Dijital Dönüşüm)

*M: Aracı Değişken (Liderlik)

**LLCI (Güven Aralığı Alt Sınırı)

**ULCI (Güven Aralığı Üst Sınırı)

Analiz sonuçlarına göre, değişime direnç değişkeni liderlik değişkenini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir (B = -0.3623, p <.001). Bununla birlikte, liderlik değişkeni de dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir (B = 0.7323, p <.001). Değişime direnç değişkeninin dijital dönüşüm üzerindeki toplam etkisi anlamlı bulunmuş olup (B = -0.4115, p <.001), ancak liderlik aracı değişkeni modele dahil edildiğinde doğrudan etki azalmış fakat anlamlı kalmıştır (B = -0.1461, p <.001). Hayes yöntemiyle test edilen dolaylı etki de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (B = -0.2653, Güven Aralığı = [-0.3342,-0.1909]). Hayes analiz yönteminde dolaylı etkinin anlamlılığı test edilmek için bootstrap yöntemi kullanılmaktadır. Bu yöntemde program tarafından fazla sayıda tekrar örnekleme yapılarak güven aralıkları üretilir ve bu aralıklar arasında sıfır yer almıyorsa dolaylı etki anlamlı olarak kabul edilmektedir.

Bulgular, liderlik değişkeninin değişime direnç ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Kısmi aracılık;

aracı değişkenin modele eklenmesi halinde, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin azalarak devam ettiği durumlarda kullanılmaktadır. Aksi yönde, aracı değişkenin modele eklenmesi halinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi anlamsız kalıyorsa bu durum “tam aracılık” olarak ifade edilmektedir (Baron ve Kenny, 1986: 1173-1182; Hayes, 2018: 122-123). Öte yandan Cohen (1988)’e göre beta katsayısına istinaden; 0,01-0,09 arası küçük etkiyi; 0,10-0,24 arası orta etkiyi ve 0,25 ve üzeri değerler büyük etkiyi düzeyini ifade etmektedir (Cohen, 1988: 284-288). Bu doğrultuda aracılık etkisi -0,2653 olarak elde edildiğinden etki düzeyinin güçlü ve negatif yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak “Değişime karşı direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır” hipotezi kabul edilebilir.

Aracılık etkisi ayrıca değişime direncin alt boyutları için de değerlendirilmek istenmiştir. Buna göre değişime karşı gösterilen direnç türlerinden hangilerinin dijital dönüşüm faaliyetleri üzerinde daha etkili olduğu ve bu doğrultuda işletmelerde alınacak önlemlerin daha doğru olacağı düşünölmektedir. Analiz sonuçları aşağıda çizelge 4.20, 4.21 ve 4.22’de verilmiştir.

Hipotez 4a: Değişime direncin alt boyutlarından bilişsel direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık rolü vardır.

Çizelge 4.20. Bilişsel Direnç Alt Boyutu Aracılık Etkisi Analizi

Etki Türü	Regresyon Katsayısı (B)	Standart Hata (SE)	t (B/SE)	p	(LLCI**-ULCI**)	Standardize B	Yorum
Toplam Etki (X*-Y*)	-0,3623	-0,0426	-8,5006	0,000	-0,4461,-0,2786	-0,3752	Anlamli, Negatif
Doğrudan Etki (X-Y/M*)	-0,1306	0,0232	-5,6389	0,000	-0,1761,-0,0851	-0,1352	Anlamli, Negatif
X-M	-0,3136	0,0493	-6,3627	0,000	-0,4105,-0,2167	-0,2900	Anlamli, Negatif
M-Y	0,7391	0,0214	34,5245	0,000	0,6970,0,7812	0,8277	Anlamli, Pozitif
Aracılık Etkisi X-M-Y	-0,2318	0,0368	-	-	0,3037,-0,1581	-0,2400	Anlamli, Negatif

*X: Bağımsız Değişken (Bilişsel Direnç)

*Y: Bağımlı Değişken (Dijital Dönüşüm)

*M: Aracı Değişken (Liderlik)

**LLCI (Güven Aralığı Alt Sınırı)

**ULCI (Güven Aralığı Üst Sınırı)

Analiz sonuçlarına göre, değişime direncin alt boyutları arasında yer alan bilişsel direncin, liderlik değişkenini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir (B = -0.3136, p <.001). Bununla birlikte, liderlik değişkeni de dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir (B = 0.7391, p <.001). Bilişsel direncin dijital dönüşüm üzerindeki toplam etkisi anlamlı bulunmuş olup (B = -0.3623, p <.001), ancak liderlik aracı değişkeni modele dahil edildiğinde doğrudan etki azalmış fakat anlamlı kalmıştır (B = -0.1306, p <.001). Hayes yöntemiyle test edilen dolaylı etki de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (B = -0.2318, Güven Aralığı = [-0.3037,-0.1581]). Bu bulgular, liderlik değişkeninin değişime direncin alt boyutlarından bilişsel direnç ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Aracılık etkisi -0,2318 olarak elde edildiğinden etki düzeyinin orta ve negatif yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak “Bilişsel direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır” hipotezi kabul edilebilir.

Hipotez 4b: Değişime direncin alt boyutlarından duygusal direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık rolü vardır.

Çizelge 4.21. Duygusal Direnç Alt Boyutu Aracılık Etkisi Analizi

Etki Türü	Regresyon Katsayısı (B)	Standart Hata (SE)	t (B/SE)	p	(LLCI**-ULCI**)	Standardize B	Yorum
Toplam Etki (X*-Y*)	-0,4262	-0,0432	-9,8663	0,000	-0,5111,-0,3413	-0,4252	Anlamli, Negatif
Doğrudan Etki (X-Y/M*)	-0,1384	0,0246	-5,6368	0,000	-0,1867,-0,0902	-0,1381	Anlamli, Negatif
X-M	-0,3938	0,0501	-7,8661	0,000	-0,4921,-0,2954	-0,3508	Anlamli, Negatif
M-Y	0,7308	0,0219	33,4040	0,000	0,6878,0,7738	0,8185	Anlamli, Pozitif
Aracılık Etkisi X-M-Y	-0,2878	0,0375	-	-	0,3609,-0,2149	-0,2871	Anlamli, Negatif

*X: Bağımsız Değişken (Duygusal Direnç)

*Y: Bağımlı Değişken (Dijital Dönüşüm)

*M: Aracı Değişken (Liderlik)

**LLCI (Güven Aralığı Alt Sınırı)

**ULCI (Güven Aralığı Üst Sınırı)

Analiz sonuçlarına göre, değişime direncin alt boyutları arasında yer alan duygusal direncin, liderlik değişkenini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir (B = -0.3938, p <.001). Bununla birlikte, liderlik değişkeni de dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir (B = 0.7308 p <.001). Duygusal direncin dijital dönüşüm üzerindeki toplam etkisi anlamlı bulunmuş olup (B = -0.4262, p <.001), ancak liderlik aracı değişkeni modele dahil edildiğinde doğrudan etki azalmış fakat anlamlı kalmıştır (B = -0.1384, p <.001). Hayes yöntemiyle test edilen dolaylı etki de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (B = -0.2878, Güven Aralığı = [-0.3609,-0.2149]). Bu bulgular, liderlik değişkeninin değişime direncin alt boyutlarından duygusal direnç ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Aracılık etkisi -0,2878 olarak elde edildiğinden etki düzeyinin güçlü ve negatif yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak “Duygusal direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır” hipotezi kabul edilebilir.

Hipotez 4c: Değişime direncin alt boyutlarından davranışsal direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık rolü vardır.

Çizelge 4.22. Davranışsal Direnç Alt Boyutu Aracılık Etkisi Analizi

Etki Türü	Regresyon Katsayısı (B)	Standart Hata (SE)	t (B/SE)	p	(LLCI**-ULCI**)	Standardize B	Yorum
Toplam Etki (X*-Y*)	-0,3503	-0,0407	-8,6015	0,000	-0,2703,-0,3790	-0,3790	Anlamlı, Negatif
Doğrudan Etki (X-Y/M*)	-0,1305	0,0221	-5,9145	0,000	-0,1739,-0,0872	-0,1412	Anlamlı, Negatif
X-M	-0,2979	0,0472	-6,3106	0,000	-0,3907,-0,2051	-0,2878	Anlamlı, Negatif
M-Y	0,7378	0,0213	33,6042	0,000	0,6959,0,7797	0,8263	Anlamlı, Pozitif
Aracılık Etkisi X-M-Y	-0,2198	0,0333	-	-	0,2854,-0,1529	-0,2378	Anlamlı, Negatif

*X: Bağımsız Değişken (Davranışsal Direnç)

*Y: Bağımlı Değişken (Dijital Dönüşüm)

*M: Aracı Değişken (Liderlik)

**LLCI (Güven Aralığı Alt Sınırı)

**ULCI (Güven Aralığı Üst Sınırı)

Analiz sonuçlarına göre, değişime direncin alt boyutları arasında yer alan davranışsal direncin, liderlik değişkenini anlamlı ve negatif yönde etkilemektedir (B = -0.2979, p <.001). Bununla birlikte, liderlik değişkeni de dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir (B = 0.7378 p <.001). Davranışsal direncin dijital dönüşüm üzerindeki toplam etkisi anlamlı bulunmuş olup (B = -0.3503, p <.001), ancak liderlik aracı değişkeni modele dahil edildiğinde doğrudan etki azalmış fakat anlamlı kalmıştır (B = -0.1305, p <.001). Hayes yöntemiyle test edilen dolaylı etki de istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur (B = -0.2198, Güven Aralığı = [-0.2854,-0.1529]). Bu bulgular, liderlik değişkeninin değişime direncin alt boyutlarından davranışsal direnç ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkide kısmi aracılık rolü oynadığını göstermektedir. Aracılık etkisi -0,2198 olarak elde edildiğinden etki düzeyinin orta ve negatif yönlü olduğunu söylemek mümkündür. Sonuç olarak “Davranışsal direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır” hipotezi kabul edilebilir.

Yukarıda “İşletmelerde Değişime Karşı Direnç Sorununun Dijital Dönüşüme Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü: Konya Sanayi İşletmelerinde Bir İnceleme” başlıklı tez çalışması kapsamında oluşturulan hipotezlerin kabul ya da ret durumlarını gösteren özet çizelge 4.23 aşağıda gösterilmiştir.

Çizelge 4.23. Hipotez Kabul / Ret Tablosu*

Hipotez No	Hipotez	Sonuç
H1	Değişime karşı direncin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H2	Değişime karşı direncin liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H3	Liderliğin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	Kabul
H4	Değişime karşı direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H4a	Değişime direncin alt boyutlarından bilişsel direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H4b	Değişime direncin alt boyutlarından duygusal direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır.	Kabul
H4c	Değişime direncin alt boyutlarından davranışsal direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır.	Kabul

*Çizelge 4.23'te yer alan hipotezlerin tamamı kabul edilmiştir.

LİTERATÜRE İLİŞKİN TARTIŞMA

İlgili literatür incelendiğinde, Oreg (2006) tarafından değişime karşı direncin organizasyonların yeniliğe dayalı süreçlerini diğer bir deyişle dijital dönüşüm faaliyetlerini geciktirdiği şeklinde değerlendirilmektedir (Oreg, 2006: 76-87). Benzer şekilde, Kotter (1996)'e göre işletmelerde değişime yönelik olumsuz tutumların, dönüşüm faaliyetlerini başarısızlıkla sonuçlandıracağına değinilmektedir (Kotter, 1996: 20-23). Erwin ve Garman (2010) çalışmalarında liderlerin, işletme personellerinin değişime karşı dirençlerinin liderlik algılarını olumsuz etkilediği savunulurken (Erwin ve Garman, 2010: 39-56); Cameron ve Green (2015) değişime karşısında direnç gösteren personellerle başa çıkamayan yöneticilerin veya liderlerin bu durumdan olumsuz etkilendikleri, güven kaybı yaşadıkları ve çalışan üzerindeki etkilerinin zayıfladığına değinilmektedir (Cameron ve Green, 2015: 45).

Liderliğin değişim süreçlerini başarıyla yönetmede kritik bir rol oynadığını savunan Goleman (2000); özellikle duygusal zekâ temelli liderliğin önemine vurgu yapmaktadır (Goleman, 2000: 88-89). Westerman ve arkadaşlarına göre ise (2014) özellikle vizyoner liderlik vasıflarını taşıyan ve dijital süreçlere odaklanan liderlerin, işletmelerin dijital dönüşüm girişimlerinin başarıyla tamamlanacağına değinmektedir (Westerman vd., 2014: 102-105). Preacher ve Hayes tarafından yayınlanan çalışmada liderlik değişkeninin güçlü aracılık etkisi, personellerin değişime karşı direnç düzeylerini azaltarak dönüşüm süreçlerine katkı sağlayabileceğini savunmaktadırlar (Preacher ve Hayes, 2008: 880).

Alt boyutlara bakıldığında, özellikle dijital dönüşümü gereksiz bulan personellerin sergilemiş oldukları bilişsel dirençle karşılaşan liderler bu süreçte kritik rol üstlenmektedirler (Oreg, 2006: 73-101). Değişim ve dönüşüm süreçleri üzerinde özellikle duygusal direncin güçlü etki göstermesi ve süreci yavaşlatması Vakola ve Nikolaou (2005) çalışmasında da saptanmış ve liderlerin çalışanlarla empati kurması yoluyla bu durumun düzeltilebileceği vurgulanmıştır (Vakola ve Nikolaou, 2005: 170-172). Armenakis ve Bedeian (1999)'a göre ise değişime

direncin alt boyutlarından davranışsal direncin etkili liderlik müdahaleleriyle aşılabileceği vurgulanmaktadır (Armenakis ve Bedeian, 1999: 310-312).

Sönmez (2019)'e göre personelin dijital dönüşüm süreçlerine karşı bakış açıları ile yöneticilerin liderlik modelleri arasındaki ilişki incelenmiş ve özellikle dönüşümcü liderlik tarzının değişime direnci azalttığı, otoriter liderlik tarzının ise değişime direnci beslediği ve bu doğrultuda doğru lider seçiminin değişime direnci azaltma konusunda örgütler için önemli olduğu sonucuna varılmıştır (Sönmez, 2019: 75). Telli (2022) tarafından dijital dönüşüm sürecinde liderliğin rolünü belirlemek üzere yapılan çalışmada, liderliğin dijitalleşme süreçlerinin başarısında kritik rolü bulunduğu ve liderliğin bu noktadaki direkt etkisinin bulunduğu kavramsal olarak vurgulanmaktadır (Telli, 2022: 313-314). Dijital liderliğin dijital dönüşüm sürecindeki işlevini inceleyen Aksoy (2024) çalışmasında kavramsal çerçeveyi sektör analizleriyle karşılaştırmış olup, dijital liderlerin işletmelere teknolojik faktörleri entegre etmekten ziyade, çalışanları bu konuda ikna ve motive etmede aktif rol oynadığı vurgulanmaktadır (Aksoy, 2024: 21). Liderlik faktörünün örgüt içi girişimciliği etkilediği ve bu etkinin dijital örgüt kültürünü güçlendirdiği sonucunun saptandığı Güteryüz ve arkadaşları (2023) tarafından yayınlanan çalışmada da liderliğin bu süreçteki aracılık rolü ortaya konulmuştur (Güteryüz vd., 2023: 1861). Mert (2024) tarafından liderliğin işletmelerin dijitalleşmesi ve çeviklik seviyelerinin analiz edildiği çalışmada ise, dijital liderliğin örgütsel çevikliği artırdığı ve daha esnek, değişime daha açık organizasyonların oluşumunda liderliğin yönlendirici rolü tespit edilmiştir (Mert, 2024: 119). Karademir ve Özgeldi (2022) tarafından yayınlanan çalışmada dijital liderliğin firma performansına olumlu katkı yaptığı ve dijital dönüşüm sürecinde liderliğin dolaylı aracılık etkisinin bulunduğu saptanmıştır Karademir ve Özgeldi, 2022: 2862).

Yukarda bahsedilen çalışmaların sonuçları araştırmamızın sonuçlarını destekler niteliktedir. Özetle bu çalışma, liderliğin değişime karşı dirençle mücadelede yalnızca yönetsel bir araç değil, aynı zamanda dijital dönüşüm süreçlerini kolaylaştırıcı kritik bir unsur olduğunu göstermiştir. Bulgular

liderliğin, değişim karşıtı tutumların etkisini hafifletmede ve dijital dönüşüm başarı oranını artırmada etkin bir rol oynadığını desteklemektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada, işletmelerde değişime karşı direnç sorununun dijital dönüşüme etkisinde liderliğin aracılık rolü incelenmiştir. Elde edilen sonuçlar, işletmelerdeki dijital dönüşüm süreçlerinde bireysel ve örgütsel faktörlerin kritik bir rol oynadığını ortaya koymuştur. Özellikle, çalışanların değişime yönelik direnç düzeylerinin ve algıladıkları liderlik davranışlarının, dijital dönüşümün başarısında belirleyici olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmanın bulgularına göre, değişime direncin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmuştur ($p < 0,05$, $R = -0,410$, $R^2 = 0,168$). Bu sonuçla değişime direncin dijital dönüşümü %16,8 seviyesinde açıkladığı sonucuna varılmıştır. Korelasyon katsayısı $-0,410$ olduğundan iki ölçek arasındaki ilişkinin orta seviyede olduğu belirlenmiştir. Elde edilen veriler, değişim süreçlerinde dirençle karşılaşmanın kaçınılmaz olduğunu ve bu direncin dijitalleşme hedeflerine ulaşmada önemli bir engel oluşturabileceğini göstermektedir. Bu bulgu, literatürde değişime direnç ile örgütsel değişim başarısı arasındaki negatif ilişkiyi vurgulayan çalışmalarla (Oreg, 2006, s.78) paralellik göstermektedir. Sonuç itibariyle “değişime karşı direncin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Değişime direncin liderlik üzerinde anlamlı ve negatif etkisi olduğu belirlenmiştir ($p < 0,05$, $R = -0,322$, $R^2 = 0,104$). Değişime direncin liderliği %10,4 oranında açıkladığı ve $-0,322$ korelasyon katsayısıyla birlikte iki değişken arasında orta düzeyde bir ilişki olduğu gözlemlenmektedir. Bu bulgu, değişime direnç seviyesinin artmasının, liderlik işlevlerinin etkinliğini azalttığını göstermektedir. Bu durum, liderlik değişkeninin özellikle de Bass ve Riggio (2006)'ya göre dönüşümcü liderliğin değişim süreçlerinde oynadığı kritik role işaret eden bulgularını desteklemektedir (Bass ve Riggio, 2006: 53). Sonuç

itibariyle “değişime karşı direncin liderlik üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Analiz sonuçlarında liderliğin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu tespit edilmiştir ($p < 0,05$, $R = 0,867$, $R^2 = 0,752$). Liderlik faktörünün dijital dönüşümü %75 oranında açıkladığı ve iki değişken arasındaki ilişkinin güçlü seviyede olduğu görülmektedir. Bu sonuç, etkili liderlik davranışlarının dijital dönüşüm girişimlerinin başarısında doğrudan rol oynadığını da ortaya koymaktadır. Bu sonuçla “liderliğin dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

Değişime direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi Hayes Process Model 4 ile analiz edildiğinde; $[-0,3342, -0,1909]$ güven aralığında; $-0,2653$ regresyon katsayısıyla negatif yönlü ve Cohen (1988)' göre 0,25 ve üzeri değerler güçlü etki düzeyini belirtmesi dolayısıyla (Cohen, 1988: 79), liderliğin aracılık etkisi güçlü olarak tespit edilmiştir. Ayrıca değişime direncin dijital dönüşüme yönelik etkisi, modele liderliğin dahil edilmesiyle birlikte azaldığı ve etkinin devam etmesi dolayısıyla aracılık etkisi “kısmi aracı” olarak değerlendirilebilir. Kısaca, kısmi aracılık ilişkisi; bağımsız değişkenin (değişime direnç) bağımlı değişken (dijital dönüşüm) üzerindeki etkisinin hem doğrudan hem de dolaylı olarak liderlik aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Sonuç itibariyle “değişime karşı direnç ile dijital dönüşüm ilişkisinde liderliğin aracılık etkisi vardır” hipotezi kabul edilmektedir.

Araştırmanın bir diğer önemli bulgusu ise değişime direncin alt boyutlarına ilişkindir. Elde edilen aracılık etkisinin detayları incelendiğinde; bilişsel direnç $[-0,3037, -0,1581]$, katsayı $= -0,2318$) ve davranışsal direnç $[-0,2854, -0,1529]$, katsayı $= -0,2198$) dijital dönüşüm üzerinde orta düzeyde etkili bulunurken, duygusal direncin $[-0,3609, -0,2149]$, katsayı $= -0,2878$) etkisinin güçlü düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Bu sonuç, bireylerin değişime yönelik bilişsel ve davranışsal tepkilerinin önemli olmasına rağmen, duygusal boyutun daha belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Değişime direncin alt boyutlarına

yönelik sonuçlar literatürde değişime karşı personellerin duygusal tepkilerinin önemini vurgulayan çalışmalarla uyum gösterdiği saptanmıştır (Piderit, 2000, s.789). Bu bağlamda, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların duygusal tepkilerini yönetmeye yönelik stratejiler geliştirmesi gerektiği anlaşılmaktadır.

Yukarıda bahsedilen sonuçların yanı sıra aşağıda bazı önemli görülen önerilere yer verilmiştir.

Çalışmanın sonuçları değişime direncin dijital dönüşüm üzerinde doğrudan ve dolaylı etkilerini göstermektedir. İlgili literatür incelendiğinde değişime direnç değişkeninin genellikle bütüncül bir kavram olarak değerlendirildiği gözlemlenmektedir. Bunun aksine bu çalışmada söz konusu kavram alt boyutlarıyla (bilişsel direnç, duygusal direnç, davranışsal direnç) birlikte analizlere dahil edilmesi neticesinde, farklı direnç türlerinin farklı etkiler meydana getirdiği sonucuna varılmıştır. Dolayısıyla gelecek çalışmalarda araştırmacılara alanla ilgili modellemelerinde daha spesifik modeller oluşturulması gerektiği önerilebilir. Özellikle değişime direncin alt boyutları arasında yer alan duygusal direncin dijital dönüşüm üzerindeki etkisinin güçlü düzeyde bulunması, alana yönelik gelecekteki çalışmalarda daha derinlemesine araştırılabilir.

Liderlik faktörünün değişime direnç ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide aracı role sahip olmasından dolayı, günümüz liderlik teorilerinin çağın gerektirdiği dijitalleşme olgusu bağlamında tekrar yorumlanmalıdır. Aynı durum işletmelerin yönetim anlayışlarını da kapsarken, özellikle dijital dönüşüm felsefesine sahip yöneticilerin değişim sürecini daha sağlıklı yönettikleri yorumu yapılabilir.

Çalışma sonuçları yöneticiler açısından incelendiğinde, değişime karşı gösterilen direnç davranışının dijital dönüşüm süreçlerini son derece olumsuz etkilemesiyle, yöneticilerin söz konusu değişim süreçlerini teknik bir faaliyet olarak görmekten ziyade hem psikolojik hem de kültürel bir süreç olarak

değerlendirmeleri gerektiği açıktır. Dijital dönüşüm üzerinde etkili olan en güçlü direnç türünün duygusal direnç olduğunun anlaşıldığı bu çalışmada, çalışanların duygusal yönde seyreden davranışlarının psikolojik ve kültürel temellere dayandığı söylenebilir. Bu doğrultuda yöneticilerin, personelin söz konusu faktörlere dayalı kaygılarını kendilerine problem edinmeleri gerektiği ve bu süreci işletmenin dijital dönüşüm stratejilerine yönelik hedeflerle entegre hale getirmelidirler.

Yine çalışma sonuçlarına göre bilişsel ve davranışsal direnç türlerinin dijital dönüşüm süreci üzerindeki negatif etkileri orta düzeyde tespit edilmiştir. Buna göre söz konusu olumsuz etkiyi azaltma yollarından ilki işletme içi eğitim programlarının artırılması olarak düşünülebilir. Örneğin, personele yönelik dijital yetkinlik geliştirme programları, değişim yönetimi ve dijitalleşmeye yönelik oryantasyon programları gibi eğitimlerle söz konusu direnç türlerinin ve düzeylerinin daha da azaltılması mümkün olabilir (Cameron ve Green, 2015: 94). Çalışanların duygusal dirençlerinin dijital dönüşümü negatif ve güçlü yönde etkilemesi; özellikle Goleman (1998)'a göre duygusal zekâ temelli liderlik yaklaşımlarının benimsenmesiyle azaltılabilirken (Goleman, 1998: 26), bu görüşü dijital süreçlerle de destekleyerek günümüz işletmelerinin ihtiyaçlarına yanıt verilebilir.

İşletmeler açısından öncelikle değişim öncesi hazırlık planı ve analizleri yapılarak, süreç içerisinde değişime direnç göstermesi muhtemel gruplar belirlenmeli ve gerekli önlemler alınmalıdır. Özellikle dijital dönüşüm yoluna giren işletmelerde yöneticilerin ve liderlerin çalışanlar nezdinde açıkça desteklerini göstermeleri ve onlara güven duygularını aşılama sonradan oluşabilecek değişime direnç tutumlarını minimuma indirebilir. İşletmelerin stratejik olarak önem taşıyan birimlerinin başına getirilen yöneticilerin özellikle dijital dönüşüm çatısı altında değişime liderlik etme, belirsizliklerle başa çıkma ve inovasyonu destekleme gibi yetenekleri bakımından donanımlı olmaları veya gerekli eğitimlerle bu donanımları edinmeleri sağlanmalıdır. Nitekim değişime

direnç unsurlarını önleme konusunda çalışma sonuçları liderliğin önemli bir faktör olarak açıklamıştır.

Son olarak çalışmanın Konya ili organize sanayi bölgesindeki orta ve büyük ölçekli firmalarla sınırlı olması, sonraki araştırmalar için genel geçer bir sonuç teşkil etmeyi sınırlandırmaktadır. Literatüre katkı sağlaması açısından araştırma probleminin ve modelinin daha da derinleştirilmesi, farklı coğrafi bölgelerde, sektörlerde veya kültürel yapılarda karşılaştırmalı analizlerle sonuçların desteklenmesi önemli görülmektedir. Öte yandan veri toplama araçlarından nitel yöntemlerin kullanılmasıyla birlikte çalışanların ve liderlerin değişime ve dijital dönüşüme ilişkin algılarının derinlemesine incelenmesi önerilmektedir.

KAYNAKÇA

ADJEI, Daniel (2013). "Innovation Leadership Management", **International Journal of ICT and Management**, 1(2), 103-106.

AGBOOLA, A. Ayodeji and Rafiu Oyesola Salawu (2011). "Managing Deviant Behavior and Resistance Change", **International Journal of Business and Management**, 6(1), 235-242.

AGOCS, Carol (1997). "Institutionalized Resistance to Organizational Change: Denial, Inaction and Repression", **Journal of Business Ethics**, 16(9), 917-931.

AKAT, İlter ve Gönül Budak (2002). **İşletme Yönetimi**, 4. Baskı, İzmir: Fakülteler Kitabevi Barış Yayınları.

AKBEN, İbrahim ve İlker İ. Avşar (2017). "Dijital Tedarik Zinciri ve Bulut Bilişim", **1. Uluslararası El Ruha Sosyal Bilimler Kongresi**, 104-113.

AKDEMİR, Ali (2008). **Vizyon Yönetimi: Birey, Kurum, Kent ve Ülke Düzeyinde**, 1. Baskı, Bursa: Ekin Basım.

AKDOĞAN, Sedef (2024). **İşte Mutluluk, Lider - Üye Etkileşimi ve Değişime Direnç Arasındaki İlişki**, Fırat Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

AKGEMCİ, Tahir (2007). **Stratejik Yönetim**, 2. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

AKGEYİK, Tekin (2013). "Değişim Yönetimi: İnsan Kaynakları Yönetiminin Yeni Görev Alanı", **Maliye Araştırma Merkezi Konferansları**, (40), 103-122.

AKSEL, İbrahim (2008). "Liderlik Teorileri", **İçinde Celaleddin Serinkan (Ed.), Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

AKSOY, Cenk (2024). "İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı", **Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi**, 4(1), 1-28.

AKSOY, Suat (2017). "Değişen Teknolojiler ve Endüstri 4.0: Endüstri 4.0'ı Anlamaya Dair Bir Giriş", **Sosyal Araştırmalar Vakfı Katkı Dergisi**, (4), 34-44.

AKYÜZ, Hüseyin (1992). **Eğitim Sosyolojisinin Temel Kavram ve Alanları Üzerine Bir Araştırma**, 1. Basım, İstanbul: M.E.B. Yayınları.

ALÇIN, Sinan (2016). "Üretim İçin Yeni Bir İzlek: Sanayi 4.0", **Journal of Life Economics**, 3(2), 19-30.

ALKIN, Cengiz ve Sinan Ünsar (2007). "Liderlik Özellikleri ve Davranışlarının Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 9(3), 75-94.

ALSOLAMI, Hazaz Abdullah, Kenny Teoh Guan Cheng and Abdulaziz Awad M. İbn Twalh (2016). "Revisiting Innovation Leadership", **Open Journal of Leadership**, 5(2), 31-38.

ALTAN, Ömer Zühtü (2009), **Sosyal Politika Dersleri**, 3. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.

ALTIPARMAK, Selime Yılmaz (2019). **Örgütsel Stres ile Örgütsel Bağlılık İlişkisinde Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatör Etkisi**, Marmara Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

ALTUNIŞIK, Remzi, Recai Coşkun, Serkan Bayraktaroğlu ve Engin Yıldırım (2007). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: SPSS Uygulamalı**, 5. Baskı, Sakarya: Sakarya Yayıncılık.

ARMENAKIS, A. Achilles and Arthur G. Bedeian (1999). "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", **Journal of Management**, 25(3), 293-315.

ARSLAN, Mahmut (2001). **Örgüt Kültürü, Yönetim ve Organizasyon**, (Çev. Salih Güney), Ankara: Nobel Yayınları.

ARTÜZ, Samime Derya (2020). **Dijital Liderlik Uygulaması ile Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi**, İstanbul Ticaret Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

ASAR, İlknur ve Şaban Esen (2021). "Endüstri 4.0 ve İşletme Yönetiminin Geleceğine Olası Etkileri: Kavramsal Bir Yaklaşım", **Journal of Academic Value Studies**, 7(4), 459-468.

ASKARANY, Davood (2002). **An Investigation into the Diffusion of Cost and Management Accounting Innovations in Australia**, University of South Australia, Doctorate Thesis.

ASLAM, Usman, Farwa Muqadas, Muhammad K. Imran and Abdul Saboor (2018). "Emerging Organizational Parameters and Their Roles in Implementation of Organizational Change", **Journal of Organizational Change Management**, 31(5), 1084-1104.

ASLAN, Şebnem (2013). **Duygusal Zekâ**, 2. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

ASLAN, Şebnem (2013). **Geçmişten Günümüze Liderlik Kuramları**, 1. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

ASLANTAŞ, Miraç (2016). **Yetenek Yönetiminin İşe Adanma, Performans ve İşten Ayrılma Niyetine Etkisi: Bankacılık Sektörü Örneği**, Dicle Üniversitesi Doktora Tezi, Diyarbakır.

ATKINSON, Philip (2005). "Managing Resistance to Change", **Management Services**, Spring, 14-19.

AVEY, James B., Tara, S. Wernsing and Fred, Luthans (2008). "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change? Impact of Psychological Capital and Emotions on Relevant Attitude and Behaviors", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 44(1), 48-70.

AVOLIO, J. Bruce, Surinder Kahai and George E. Dodge (2000). "E-Leadership: Implications For Theory, Research and Practise", **Leadership Quarterly**, 11(4), 615-668.

AYCAN, Zeynep (2001). "Paternalizm: Yönetim ve Liderlik Anlayışına İlişkin Üç Görgül Çalışma", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 1(1), 1-26.

AYCAN, Zeynep (2006). "Paternalism: Towards Conceptual Refinement and Operationalization", (In Uichol Kim, Kuo-Shu Yang and Kwang-Kuo Hwang Eds.), **Indigenous and Cultural Psychology: Understanding People in Context** (1. Edition, pp. 445-466). Springer.

AYDIN, Selçuk (2011). **Atatürk Kitaplığı Süreli Yayınları Sayısallaştırma Çalışmalarının Teknik ve Yönetimsel Analizi**, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

AYTÜRK, Nihat (1999). **Yönetim Sanatı - Başarılı Yönetim ve Yöneticilik Teknikleri**, 3. Baskı, Ankara: Yargı Yayınları.

AZİZ, Aysel (2008). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri ve Teknikleri**, 4. Baskı, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.

BADIA, Eulalia, Joaquin Navajas and Josep – Maria Losilla (2020). "Organizational Culture and Subcultures in the Spanish Nuclear Industry", **Applied Sciences**, 10(10), 1-25.

BAKAN, İsmail ve Tuba Büyükbeşe (2010). "Liderlik Türleri ve Güç Kaynaklarına İlişkin Mevcut-Gelecek Durum Karşılaştırması", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2010(2), 73-84.

BANKEWITZ, Max, Carl Aberg, and Christine Teuchert (2016). "Digitalization and Boards of Directors: A New Era of Corporate Governance?", **Business and Management Research**, 5(2), 58-69.

BANSAL, Monica and Kavita Singh (2005). "From Leadership to E-Leadership: A Paradigm Shift", **Indian Journal of Industrial Relations**, 40(3), 394-409.

BARNEY, Jay (1991). "Firm Resources and Sustained Competitive Advantage", **Journal of Management**, 17(1), 99-120.

BARON, Reuben M. and David A. Kenny (1986). "The Moderator-Mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic and Statistical Considerations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 51(6), 1173-1182.

BARUA, Banyan, Michael Muchiri, Nuttawuth Muenjohn and John Burgess (2019). "A Model Exploring Relationship Between Positive Leadership, Meditation, Flow and Task Performance", **The Journal of Developing Areas**, 53(2), 229-238.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004a). **Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.

BARUTÇUGİL, İsmet (2004b). **Organizasyonlarda Duyguların Yönetimi**, 2. Baskı, İstanbul: Kariyer Yayınları.

BASS, Bernard M. (1985). **Leadership and Performance Beyond Expectation**, 1. Edition, New York: The Free Press.

BASS, Bernard M. (1990). "From Transactional to Transformational to Leadership: Learning to Share the Vision", **Organizational Dynamics**, 18(3), 19-31.

BASS, Bernard M. and Ronald E. Riggio (2006). **Transformational Leadership**, 2. Edition, New York: Taylor & Francis Group.

BAYRAK, Coşkun (1992). **Eğitim Yüksek Okullarında Örgütsel Değişme**, 1. Baskı, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, No: 547.

BAYSAL, Can A. ve Erdal Tekarslan (1996). **İşletmeciler İçin Davranış Bilimleri**, İkinci Baskı, İstanbul: Avcıol Basım Yayın.

BEATTY, Katherine Colarelli and Richard L. Hughes (2005). "Strategic Aims: Making the Right Moves in Leadership", In S. Rush (Ed.), **Strategic Leadership**, (25(4), pp. 3-6), Greensbro: Ccl Press.

BEDEIAN, Arthur G. (1993). **Management**, 3. Edition, Orlando: Harcourt Brace Javanovich College Publishers.

BEGEÇ, Suat (1999). **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Uygulaması**, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

BEKİŞ, Tuba (2006). **Liderlikte Ruhsal Zekâ Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma**, Selçuk Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Konya.

BEKTAŞ, Çetin (2016). "Liderlik Yaklaşımları ve Modern Liderden Beklentiler", **Selçuk Üniversitesi Akşehir Meslek Yüksekokulu Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(7), 43-53.

BELL, Daniel (1968). **The Coming of the Post-Industrial Society**, 1. Edition, New York: Basic Books.

BENNIS, Warren (2013). "Leadership in a Digital World: Embracing Transparency and Adaptive Capacity", **MIS Quarterly**, 37(2), 635-637.

BHARADWAJ, S. Anandhi, Omar A. Sawy, Paul Pavlou and N. Venkat Venkatraman (2013). "Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights", **MIS Quarterly**, 37(2), 471-482.

BHUTANI, Sümeet and Yashi Paliwal (2015). "Digitalization: A Step Towards Sustainable Development", **OIDA International Journal of Sustainable Development**, 8(12), 11-24.

BLACK, J. Stewart and Lyman W. Porter (2000). **Management: Meeting New Challenges**, 1. Edition, New Jersey: Prentice Hall.

BLAKE, Robert and Jane Sargley Mouton (1978). **Making Experience Work: The Grid Approach to Critique**, 1. Edition, New York: McGraw-Hill Book Company.

BLUNCK, Erskin and Hedwig Werthmann (2017). "Industry 4.0 – An Opportunity to Realize Sustainable Manufacturing and its Potential for a Circular Economy", **In DIEM: Dubrovnik International Economic Meeting**, 3(1), 644-666.

BOAL, Kimberly and Robert Hoojberg (2000). "Strategic Leadership Research: Moving On", **The Leadership Quarterly**, 11(4), 515-549.

BOVEY, H. Wayne and Andrew Hede (2001). "Resistance to Organizational Change: The Role of Cognitive and Affective Process", **Leadership and Organization Development Journal**, 22(8), 372-382.

BRENNEN, J. Scott and Daniel Kreiss (2016). "Digitalization", **In Klaus Bruhn Jensen and Robert T. Craig (Eds.), The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy**, (pp. 1-11), WILEY Blackwell.

BRYMAN, Alan (1993). **Charisma and Leadership in Organizations**, London: Sage Publication, 18(1).

BURMEISTER, Christian, Dirk Lüttgens and Frank T. Piller (2016). "Business Model Innovation for Industry 4.0: Why the "Industrial Internet", **Mandates a New Perspective on Innovation, Die Unternehmung**, 2(70), 124-152.

BURNES, Bernard and Philip Jackson (2011). "Success and Failure in Organizational Change: An Exploration of the Role of Values", **Journal of Change Management**, 11(2), 133-162.

BURNES, Bernard (2017). **Managing Change**, 7. Edition, London: Pearson Education.

BURNS, James MacGregor (1978). **Leadership**, 1. Edition, New York: Harper & Row.

BÜTÜN, Hatice (2023). **İşyerinde Zorbalık ve Ayrılma Niyeti: Algılanan Örgütsel Desteğin Moderatörlük Etkisi**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener (2011). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, 12. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

BÜYÜKÖZTÜRK, Şener, Omay Çokluk ve Nikgün Köklü (2020). **Sosyal Bilimler İçin İstatistik**, 24. Baskı, Ankara: Pegem Akademi.

CALDWELL, Cam and Stephen E. Clapham (2003). "Organizational Trustworthiness: An International Perspective", **Journal of Business Ethics**, 47(4), 349-364.

CAMERON, Esther ve Mike Green (2015). **Making Sense of Change Management: A Complete Guide to the Models, Tools and Techniques of Organizational Change**, 4. Edition, London: Kogan Page Publishers.

CAMERON, Kim (2012). **Positive Leadership: Strategies For Extraordinary Performance**, 2. Edition, San Francisco: Berrett – Koehler Publishers.

CAMERON, Kim (2013). **Pozitif Liderlik: Olağanüstü Bir Performans İçin Stratejiler**, (Çev. Tuğba Çekinirer), İstanbul: Arıtan Yayınevi.

CAN, Abdullah (2020). **SPSS ile Betimsel Araştırma Sürecinde Nicel Veri Analizi**, 9. Baskı: Ankara, Pegem Akademi Yayıncılık.

CAN, Halil, Ahmet Akgün ve Şahin Kavuncuoğlu (2001). **Kamu ve Özel Kesimde Personel Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara: Siyasal Kitapevi.

CAN, Halil, Öznur Aşar ve Miski Aydın (2006). **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayınları.

CARREL, Michael R., Jennings Daniel F., Heavrin Christina J. P. (1997). **Fundamentals of Organizational Behavior**, 1. Edition, New Jersey: Prentice Hall.

CHARLİSLE, Hovard M. (1987). **Management Essentials Concepts for Productivity and Innovation**, 2. Edition, New York: Science Research Associete.

CHENG, Bor-Şuan, Li-Fang Chou, Tsung-Yu Wu and Min-Ping Huang (2004). "Paternalistic Leadership and Subordinate Responses: Establishing A Leadership Model in Chinese Organizations", **Asian Journal of Social Psychology**, 7(1), 89-117.

CHOI, Myungweon and Wendy Ruona (2011). "Individual Readiness for Organizational Change and Its Implications for Human Resource and Organization Development", **Human Resource Development Review**, 10(1), 46-73.

CHUNG, Shao-Hsi, Ying-Fang Su, and Shao-Wen Su (2012). "The Impact of Cognitive Flexibility on Resistance to Organizational Change", **Social Behavior and Personality**, 40(5), 735-745.

COETSEE, Leon (1999). "From Resistance to Commitment", **Sage Publications**, 23(2), 204-222.

COGLAN, David (1993). "A Person - Centred Approach to Dealing with Resistance to Change", **Leadership & Organization Development Journal**, 14(4), 10-14.

COHEN, Jacop (1988). **Statistical Power Analysis For The Behavioral Sciences**, 2. Edition, Hillsdale New Jersey: Lawrence Erlbaum Associates.

COHEN, Louis, Lawrence Manion and Keith Morrison (2007). **Research Methods in Education**, 6. Edition, New York: Routledge.

CORNELL, John (1996). "Aspect of the Management of Change", **Journal of Management in Medicine**, 10(2), 23-30.

CROSBY, Barbara C. (1999). **Leadership for Global Citizenship: Building Transnational Community**, 1. Edition, California: Sage Publications.

ÇAĞAN, Kenan (2005). **Entelektüel ve İktidar**, 1. Baskı, Ankara: Hece Yayınları.

ÇAĞLAR, İrfan (2004). "İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği", **Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi**, (2), 91-108.

ÇELİK, Cemile ve Önder Sünbül (2008). "Liderlik Algılamalarında Eğitim ve Cinsiyet Faktörü: Mersin İlinde Bir Alan Araştırması", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 13(3), 49-66.

ÇELİKÖRS, E. Tolga (2000). **İşletmelerde Değişimin İşe Alma ve Yükseltim Konularına Etkileri**, Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

ÇETİNKAYA, Fatih Ferhat (2021). "Paternalist Liderliğin Örgütsel Sinizme Etkisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(80), 1662-1681.

ÇOLAK, Murat (2015). **Çalışma Hayatında Liderlik**, 1. Baskı, Bursa: Ekin Basım Yayın.

ÇOROĞLU, Coşkun (2003). **İş Dünyasında Geleceğin Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

ÇÖMLEKÇİ, Merve Gizem ve Serdar Bozkurt (2023). "Dijital Liderlik ve Bireysel Yenilikçilik İlişkisinde İşgücü Çevikliğinin Rolü", **Akademik Hassasiyetler Dergisi**, 11(24), 75-97.

DAFT, L. Richard (1993). **Management**, 3. Edition, Orlando: The Dryden Press.

DAFT, L. Richard (1999). **Leadership: Theory and Practise**, 1. Edition, USA: Dryden Press.

DAGİSTAN, Umut (2013). **Bilgi Çağı ve Modern Liderlik Teorileri**, Beykent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

DAĞLI, Abidin ve Bünyamin Ağalday (2018). "Okul Müdürlerinin Paternalist Liderlik Davranışlarının İncelenmesi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 17(66), 518-534.

DALE, Ernest (1973). **Management Theory and Practice**, 3. Edition, New York: Mc Graw-Hill Book Company.

DAVIS, Keith (1988). **İşletmede İnsan Davranışı: Örgütsel Davranış**, (Çev. Kemal Tosun), 3. Baskı, İşletme İktisadi Enstitüsü Yayınları, İstanbul.

DENT, B. Eric and Susan Galloway Goldberg (1999). "Challenging "Resistance to Change", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 35(1), 25-41.

DERİN, Neslihan (2017). "Yöneticilerin, Entelektüel Liderlik Düzeylerinin Örgütsel Yaratıcılığa Katkısı: Malatya Özel Hizmet İşletmelerinde Bir Araştırma", **Social Sciences**, 12(2), 102-117.

DESSLER, Gary and Enzo R. Valenzi (1977). "Initiation of Structure and Subordinate Satisfaction: A Path Analysis Test of Path-Goal Theory", **Academy of Management Journal**, 20(2), 251-259.

DING, Weixu, Eugene Chol and Atsushi Aoyama (2019). "Relational Study of Wise (Phronetic) Leadership, Knowledge Management Capability and Innovation Performance", **Asia Pacific Management Review**, 24(4), 310-317.

DİKEN, Ahmet (2014). "Büyüyen İşletmelerde Örgütsel Değişimin Gerekliliği ve Değişime Direnme Sorunu", **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi**, 1(2), 163-184.

DİNÇER, Ömer ve Yahya Fidan (1997). **İşletme Yönetimi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.

DONNELLY, James H., John M. Ivancevich and James L. Gibson (1992). **Fundamentals of Management**, 8. Edition, Boston: Richard D. Irwin.

DRUCKER, Peter F. (1995). **Değişim Çağının Yönetimi**, (Çev. Zülfü Dicleli), 4. Baskı, İstanbul: Henkel Yayınları.

DUNCAN, W. Jack (1999). **Management: Ideas and Actions**, 1. Edition, New York: Oxford University Press.

DURMUŞ, A. Eren (2001). **Kadın ve Erkek Yöneticilerin Liderlik Davranışları Arasındaki Farklılıklar: Türkiye’de Seçilmiş Bir Grup Yönetici Üzerinde Bir Araştırma**, Akdeniz Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

DURNA, Ufuk (2002). **Yenilik Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

DÜREN, A. Zeynep (2000). **2000’li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar**, 2. Baskı, İstanbul: Alfa Yayınları.

EHRET, Michael and Jochen Wirtz (2017). “Unlocking Value From Machines: Business Models and the Industrial Internet of Things”, **Journal of Marketing Management**, 33(1-2), 111-130.

EKİNCİ, Nazmiye (2019). “Klasik, Neoklasik Teori, Sistem ve Durumsallık Yaklaşımları ile Bunların Karşılaştırılması ve Toplam Kalite Yönetimi İçerisindeki Yerlerinin Değerlendirilmesi”, **Avrasya Sosyal ve Ekonomik Araştırmaları Dergisi**, 6(11), 16-38.

EKŞİLİ, Nisa (2019). **Pozitif Liderlik Modeli**, Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Doktora Tezi, Burdur.

ELÇİ, Songül (2024). **Dijital Dönüşümün Çalışan Davranışlarına Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü: Sivil Havacılık Sektörüne Yönelik Bir Alan Çalışması**, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Gaziantep.

ERARSLAN, Levent (2006). “Liderlikte Post-Modern Bir Paradigma: Dönüşümcü Liderlik”, **Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi**, 1(1), İstanbul.

ERÇETİN, Şule Ş. (1998). **Lider Sarmalarında Vizyon**, 1. Baskı, Ankara: Önder Matbaacılık.

ERDOĞAN, İlhan (1991). **İşletmelerde Davranış**, 1. Baskı, İstanbul: Küre Basım.

ERDOĞAN, İrfan (2015). **Eğitimde Değişim Yönetimi**, 4. Baskı, Ankara: PEGEM Akademi Yayıncılık.

EREN, Erol (1998). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayın.

EREN, Erol (2001). **Yönetim ve Organizasyon**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

EREN, Erol (2004). **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

ERÜSTÜN, Gözde Nur (2019). **Yüksek Öğretimde Hedperf ile Hizmet Kalitesinin Geçerliliği**, Kırklareli Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, Kırklareli.

ERWIN, G. Dennis and Andrew N. Garman (2010). "Resistance to Organizational Change: Linking Research and Practise", **Leadeship & Organization Development Journal**, 31(1), 39-56.

ESEN, Ayşe (2012). **Örgütsel Değişimde Dönüştürücü Liderlik Davranışları**, Sakarya Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

EYRENCİ, Öner, Savaş Taşkent ve Devrim Ulucan (2017), **Bireysel İş Hukuku**, 8. Baskı, İstanbul: Beta Yayınevi.

EZEOKOLI, Okechukwu, Kevin Okolie, Peter Okoye and Christopher Belonwu (2016). "Digital Transformation in the Nigeria Construction Industry: The Professional View", **World Journal of Computer Application and Technology**, 4(3), 23-30.

FARH, Jiing-Lih and Bor-Şuan Cheng (2000). "A Cultural Analysis of Paternalistic Leadership in Chinese Organizations", **Management and Organizations in the Chinese Context**, London: Palgrave Macmillan, 84-127.

FERNANDEZ, Sergio and Hal G. Rainey (2006). "Managing Succesful Organizational Change in the Public Sector", **Public Administration Review**, (5), 150-177.

FIELD, Andy (2009). **Discovering Statistics Using SPSS**, 3. Edition, London: Sage Publications.

FITZGERALD, Michael, Nina Kruschwitz, Didier Bonnet and Michael Welch (2014). "Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative", **MIT Sloan Management Review**, 55(2).

FLEISCH, Elgar, Felix Wortmann and Markus Weinberger (2017). "Geschäftsmodelle im Internet der Dinge", **Springer**, 51(6), 812-826.

FOLGER, Robert and Daniel P. Skarlicki (1999). "Unfairness and Resistance to Change: Hardship as Mistreatment", **Journal of Organizational Change Management**, 12(1), 35-50.

FORD, Jeffrey D., Laurie W. Ford and Angelo D'Amelio (2008). "Resistance to Change: The Rest of the Story", **Academy of Management Review**, 33(2), 362-377.

FORTMUELLER, Astrid, Ann-Kathrin Arp, Jan Kiehne and Matthias Duennweber (2019). "Innovative Leadership and Marketing in the Styrian Volcanic Region", **Ecoforum Journal**, 8(1), 1-6).

FRENCH, Wendell L. and Cecil H. Bell (1978). **Organizational Development**, 2. Edition, New Jersey: Prentice Hall.

GARDNER, William John (1990). **Yenilikçi Birey, Zinde Toplum**, (Çev. Hikmet Seçim ve Özalp Şan), 1. Baskı, İstanbul: İlgı Yayınları.

GATTIKER, Urs E. (1990). **Technology Management in Organization**, 1. Edition, London: Sage Publications.

GEORGE, Darren and Paul Mallery (2010). **SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference 17.0 Update**, 10. Edition, Boston: Pearson.

GEORGE, M. Jennifer and Gareth Jones (1999). **Understanding and Managing Organizational Behavior**, 2. Edition, Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company Inc.

GİRİTLİ, Heyecan ve Gülfer Oraz (2004). "Leadership Styles: Some Evidence From the Turkish Construction Industry", **Construction Management and Economics**, 22(3), 253-262.

GOLEMAN, Daniel (1998). **Working With Emotional Intelligence**, 1. Edition, New York: Bantam Books.

GOLEMAN, Daniel (2000). **Leadership That Gets Results**, Harvard Business Review, 78(2), 78-90.

GORDON, Jon (2017). **The Power of Positive Leadership: How and Why Positive Leaders Transform Teams and Organizations and Change the World**, 1. Edition, New Jersey: John Wiley & Sons.

GÖKGÖZ, Hakan (2023). "Yaratıcı Takım İkliminde Bilge Liderliğin Rolü: Havayolu Kabin Memurları Üzerine Bir Araştırma", **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, 6(4), 1269-1277.

GÖKSEL, Aykut (2003). "İnsan Kaynakları Yönetiminin Örgütsel Küçülmedeki Rolü: Teorik Yapıya Katkı Denemesi", **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını**, 2003(6), 1-13.

GRAY, Jerry and Frederick A. Starke (1977). **Organizational Behavior: Concepts and Applications**, 1. Edition, Charles E. Merrill Publications Company.

GREENBERG, Jerald (1980). **Behaviour in Organizations**, 2. Edition, New Jersey: Prentice Hall.

GÜÇLÜ, Nezahat ve Ekrem T. Şehitoğlu (2006). “Örgütsel Değişim Yönetimi”, **Kazım Karabekir Eğitim Fakültesi Dergisi**, No:13.

GÜĞERCİN, Utku ve Ay Ünal (2017). “Etik Konum Ölçeğinin Faktör Analitik Yapısı: Banka Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 35(4), 53-78.

GÜLERYÜZ, İlkay, Lütfi Sürücü ve İbrahim Yıkılmaz (2023). “Dijital Liderliğin İç Girişimciliğe Etkisinde Dijital Örgüt Kültürünün Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 15(3), 1852-1867.

GÜNEY, Salih (2007). **İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

GÜNEY, Salih (2020). **Sosyal Psikoloji**, 5. Baskı, Ankara: Nobel Yayınevi.

GÜNLÜ, Ebru Küçükaltan (2012). “Stratejik Yönetimde Liderlik ve Motivasyon”, **İçinde Celaleddin Serinkan (ed.), Liderlik ve Motivasyon: Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

HARRIS, O. Jeff and Sandra J. Hartman (2001). **Organizational Behavior**, 2. Edition, New York: Best Business Books.

HARVEY, R. Thomas and Elizabeth A. Broyles (2010). **Resistance to Change, A Guide to Harnessing Its Positive Power**, 1. Edition, Plymouth: Rowman & Littlefield Education.

HASSI, Abderrahman ve Giovanna Storti (2023). “Wise Leadership: Construction and Validation of a Scale”, **Modern Management Review MMR**, 28(1), 47-69.

HATİPOĞLU, Zeyyat (1993). **Temel Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.

HAYES, Andrew Frederick (2018). **Introduction to Mediation, moderation and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach**, 2. Edition, New York: The Guilford Press.

HAYES, Andrew Frederick (2022). **Introduction to Mediation, moderation and Conditional Process Analysis, A Regression-Based Approach**, 3. Edition, New York: The Guilford Press.

HEIFETZ, Ronald A. and Laurie Donald L. (1997). “Liderlik Çalışması”, **Harvard Business Review**, 1. Baskıdan Çeviri, (Çev. Melis İ.), İstanbul: Optimist Yayın.

HENRIETTE, Emily, Mondher Feki and Imed Boughzala (2016). “Digital Transformation Challenges”, **Mediterranean Conference on Information Systems**, 33.

HENRY, Pamela K. (1997). "Overcoming Resistance to Organizational Change", **Journal of The American Dietetic Association**, 97(10), 145-147.

HEROLD, David M., Donald B. Fedor, Steven Caldwell and Yi Liu (2008). "The Effects of Transformational and Change Leadership on Employees Commitment to a Change: A Multilevel Study", **Journal of Applied Psychology**, 93(2), 346-357.

HERSEY, Paul and Ken Blanchard (1981). "So You Want to Know Your Leadership Style", **Training and Development Journal**, June, 34-54.

HESS, Thomas, Christian Matt, Alexander Benlian and Florian Wiesböck (2016). "Options for Formulating a Digital Transformation Strategy", **MIS Quarterly**, 15(2), 123-139.

HIDIROĞLU, Duygu (2021). "Sustainability in Businesses: Effective Innovative Leadership and Entrepreneurship", **İstanbul Ticaret Üniversitesi Girişimcilik Dergisi**, 5(10), 165-175.

HITT, Michael A., J. Stewart Black and Lyman W. Porter (2009). **Management**, 2. Edition: New Jersey, Pearson Prentice Hall.

HITT, Michael A., R. Duane Ireland and Robert E. Hoskisson (2013). **The Management of Strategy: Concepts**, 10. Edition, USA: South-Western Cengage Learning.

HODGETTS, Richard M. and Donald F. Kuratko (1988). **Management**, 2. Edition, Florida: Harcourt Brace Jovanovich Publishers.

HOE, Siu Loon (2020). "Digitalization in Practise: The Fifth Discipline Advantage", **The Learning Organization**, 27(1), 54-64.

HOLT, David H. (1990). **Management: Principles and Practices**, 2. Edition, New Jersey: Prentice Hall.

HORNER-LONG, Penny and Richard Schoenberg (2002). "Does E-Business Require Different Leadership Characteristics? An Empirical Investigation", **European Management Journal**, 20(6), 611-619.

HOU, Bojun, Jin Hong, Kejia Zhu and Yu Zhou (2019). "Paternalistic Leadership and Innovation: The Moderating Effect of Enviromental Dynamism", **European Journal of Innovation Management**, 22(3), 562-582.

HOUSE, Robert J. (1996). "Path – Goal Theory of Leadership: Lessons, Legacy and A Reformulated Theory", **Leadership Quarterly**, 7(3), 323-352.

HOUSE, Robert J. and Terence R. Mitchell (1974). "Path – Goal Theory of Leadership", **Journal of Contemporary Business**, Autumn, 81-97.

HUNT, James G. (2004). "What is Leadership", **In The Nature of Leadership**, (John Antonakis, Anna T. Cianciolo, Robert J. Sternberg Eds.), 1. Edition, London: Sage Publications.

HUSSEY, David E. (1997). **Kurumsal Değişimi Başarmak**, (çev. Tülay Savaşer), 1. Baskı: İstanbul: Rota Yayınları.

IRELAND, R. Duane and Michael A. Hitt (1999). "Achieving and Maintaining Strategic Competitiveness in the 21st Century: The Role of Strategic Leadership", **Academy of Management Executive**, 13(1), 43-57.

İŞİK, Mustafa Zahid (2022). **Liderlik Tarzı, Özümseme Kapasitesi, Açık İnovasyon ve Firma Performans İlişkisi**, Gebze Teknik Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

İLHAN, Ahmet (2018). "Örgütlerde Değişim Yönetimi", **İçinde Örgütsel Davranış Odaklı Yönetimsel Yaklaşımlar**, (ed. Enver Aydoğan), 1. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

İRİZ, Rifat ve Göksel Şimşek (2004). "Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 4(7), 99-117.

JAMES, A. Odumeru and Ifeanyi George Ogbonna (2013). "Transformational vs. Transactional Leadership Theories: Evidence in Literature", **International Review of Management and Business Research**, 2(2), 355-361.

JENSEN, Ulrich Thy, Lotte Bogn Andersen and Allan Würtz (2019). "Conceptualizing and Measuring Transformational and Transactional Leadership", **Administration & Society**, 51(1), 3-33.

JONES, David J. and Ronald J. Recardo (2013). **Leading and Implementing Business Change Management**, Making Change Stick in the Contemporary Organization, 1. Edition, London: Routledge.

JUNG, Dong I., Chee W. Chow and Anne WU (2003). "The Role of Transformational Leadership in Enhancing Organizational Innovation: Hypotheses and Some Preliminary Findings", **The Leadership Quarterly**, 14(4-5), 525-544.

KAHN, Robert L. and Daniel Katz (1952). "Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale", **Institute for Social Research**, University of Michigan.

KANE, Gerald C., Doug Palmer, Anh Nguyen Philips, David Kiron and Natasha Buckley (2015). "Strategy, No Technology, Drivers Digital Transformation", **MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press**.

KARABULUT, Melek Şardağ (2022). “İşletmelerde Değişim Yönetimi, Değişime Uyum Sağlama ve Dijital Dönüşüm”, **Bilimsel Gelişmeler Işığında Yönetim ve Strateji Araştırmaları**, (13), 13-22.

KARADEMİR, İlker ve Mürşide Özgeldi (2022). “Endüstri 4.0’ın Firma Performansına Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 14(4), 2848-2866.

KARAGÖZOĞLU, Ashyüksək Mehlika (2016). “Bilgi Teknolojileri ve Dijitalleşmenin Türkiye’de Bilgibilim Literatürüne Yansıması”, **Bilgi Dünyası**, 17(1), 87-103.

KARAYEL, Selçuk (2020). **Stratejik Yönetim Sürecinde Örgütsel Atalet ve Örgütsel Değişim İlişkisi**, 1. Baskı, Konya: Eğitim Yayınevi.

KARİP, Emin (1998). **Dönüşümcü Liderlik**, Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi, 16(16), 443-465.

KEÇECİOĞLU, Tamer (2003). **Lider ve Liderlik**, İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.

KEITH, Grint (1997). **Leadership: Classical, Contemporary and Critical Approaches**, 1. Edition, New York: Oxford Press.

KELLY, J. WILLIAMS (1979). “The Organizational Concept of Leadership”, **Management International Review**, Vol: 10.

KELVIN, Lloafu and Lovlyn Ekeowa (2018). “Team Work Approach to Strategies of Change Management in Selected Nigerian Manufacturing Firms”, **Gouni Journal of Management and Social Sciences**, 4(1), 89-106.

KERBER, Kenneth and Anthony Buono (2005). “Rethinking Organizational Change: Reframing the Challenge of Change Management”, **Organization Development Journal**, 23(3), 1-17.

KERMAN, Uysal ve Sezai Öztöp (2014). “Kamu Çalışanlarının Örgütsel Değişim Yönetimine Yönelik Algısı”, **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitü Dergisi**, 1(19), 89-112.

KEROV, Mitropolski Zubritski (2011). **İlkel, Köleci ve Feodal Toplum**, (çev. Sevim Belli), 1. Baskı, İstanbul: Sol ve Onur Yayınları.

KESMEN, Mesut (2014). **Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç: Bir Kamu Kurumu Uygulaması**, İnönü Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

KINICKI, Angelo, Brian K. Williams (2008). **Management: A Practical Introduction**, Third Edition, New York: McGraw – Hill International Edition.

KIRIM, Arman (1998). **Yeni Dünyada Strateji ve Yönetim**, 1. Baskı, İstanbul: Sistem Yayıncılık.

KISSLER, D. Gary (2001). "E-Leadership", **Organizational Dynamics**, 30(2), 121-133.

KLEIN, Müge (2020a). "İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve Etmenleri", **Journal of Business in the Digital Age**, 3(1), 24-35.

KLEIN, Müge (2020b). "Leadership Characteristic in the Era of Digital Transformation", **Business and Management Studies: An International Journal**, 8(1), 883-902.

KOCABAŞ, Fatma (2015). "Endüstri İlişkilerindeki Dönüşüm", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (2004)10, 1-21.

KOÇ, Oktay (2006). **Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Entelektüel Liderliğin Rolü**, Kocaeli Üniversitesi Doktora Tezi, Kocaeli.

KOÇ, Zeynep (2014). **Örgütsel Değişim, Değişim Yönetimi ve Örgütsel Davranışlar Üzerine Örnek Bir Uygulama**, Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

KOÇEL, Tamer (2007). **İşletme Yöneticiliği**, 11. Baskı, İstanbul: Arıkan Yayın.

KOÇEL, Tamer (2015). **İşletme Yöneticiliği**, 16. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

KOFLER, Thomas (2018). "Digitale Transformation in Unternehmen", **ZD. B. Digital Dialogue Positionspapier**, 1-28.

KONYA SANAYİ VE TEKNOLOJİ İL MÜDÜRLÜĞÜ (2021). **Konya İl Sanayi Durum Raporu**, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, <https://www.sanayi.gov.tr/plan-program-raporlar-ve-yayinlar/81-il-sanayi-durum-raporlari/mu2708011653>, (Erişim Tarihi: 10.03.2025).

KOTTER, John P. (1990). **Force For Change: How Leadership Differs From Management**, 1. Edition, New York: The Free Press.

KOTTER, John P. (1996). **Leading Change**, Boston MA: Harvard Business School Press.

KOTTER, John P. (1999). "What Leaders Really Do?", **Harvard Business Review**, 79(11), 85-98.

KOTTER, John P. and Leonard A. Schlesinger (1989). "Choosing Strategies for Change", **Readings in Strategic Management**, (1), 294-306.

KOZAK, İbrahim (2012). "İşçi Sendikalarının Tarihi Gelişimi (İngiltere Örneği)", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, (37-38), 63-81.

KREISS, Daniel and Scott Brennen (2014). "Digitalization and Digitization", **International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy**, 3-15.

KREITNER, Robert and Angelo Kinicki (2004). **Organizational Behavior**, 6. Edition, New York: McGraw-Hill Book Company.

KUHNERT, W. Karl and Philip Lewis (1987). "Transactional and Transformational Leadership: A Constructive Development Analysis", **Academy of Management Review**, 12(4), 648-657.

KUMRU, Süleyman (2022). **İşletmelerde Dijital Dönüşüm Süreçlerinin Stratejik Yönetimi: Bir Alan Araştırması**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.

KUNZE, Florian, Stephan Boehm and Heike Bruch (2013). "Age, Resistance to Change and Job Performance", **Journal of Managerial Psychology**, 28(7-8), 741-760.

KUPIAINEN, Jari (2006). "Translocalisation Over the Net: Digitalisation, Information Technology and Local Cultures in Melanesia". **E-learning and Digital Media**, 3(3), 279-290.

KURTDAŞ, M. Çağlar (2017). "Küreselleşmenin Sosyal Sınıflar Üzerindeki Etkisi", **Journal of Current Research on Social Sciences**, 7(2), 333-346.

KURTULMUŞ, Numan (2012). "Post – Endüstriyel Ekonomilerde Kitle Üretimine Bir Alternatif: Esnek Uzmanlaşma", **Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi**, 1995(40), 161-173.

KÜÇÜK, Burcu Aydın ve Caner Günaydın (2021). "Lider ile Örgüt Düzeyindeki Güven Duygusunun Yenilikçi İş Davranışı Üzerindeki Etkisi: Değişime Direncin Rolü", **Uluslararası Yönetim İktisadi ve İşletme Dergisi**, 17(2), 541-576.

KÜÇÜKÖZKAN, Yasemin (2015). "Liderlik ve Motivasyon Teorileri: Kuramsal Bir Çerçeve", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 1(2), 86-115.

LAWRANCE, Derek and Peter Yarlett (1995). "Helping People Change Roles", **Management Development Review**, 8(4), 17-20.

LAWRANCE, Paul R. (2009). "How to Deal With Resistance to Change", **Harvard Business Review**, 47(1), 49-57.

LEBLEBİCİ, Doğan N. (2008). "21. Yüzyılda Liderlik Anlayışına Bakış", **Cumhuriyet Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 32(1), 61-72.

LEE, Jay, Behrad Bagheri and Hung-An Kao (2015). "A Cyber-Physical Systems Architectura for Industry 4.0 – Based Manufacturing Systems", **Manufacturing Letters**, 3(1), 18-23.

LIANG, Ting-Peng ve Efraim Turban (2011). "Introduction to the Special Issue Social Commerce: A Research Framework for Social Commerce", **International Journal of Electronic Commerce**, 16(2), 5-14.

LIERE-NETHELER, Kirsten. Sven Packmohr and Kristin Vogelsang (2018). "Drivers of Digital Transformation in Manufacturing", **Proceeding of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences**, 3926-3935.

LIPPITT, Ronald, Jeanne Watson and Bruce Wesley (1958). **Dynamics of Planned Change**, 1. Edition, New York: Harcourt, Brace & Company.

LIU, Day-Yang, Shou Wei Chen and Tzu-Chuan Chou (2011). "Resource Fit in Digital Transformation: Lessons Learned From the CBC Bank Global E-Banking Project", **Management Decision**, 49(10), 1728-1742.

LONGENECKER, Justin Gooderl and Charles D. Pringle (1981). **Management**, 5. Edition, Columbus: Charles E. Merrill Publishing.

LUCAS, Henry, Ritu Agarwal, Eric K. Clemons, Omar A. El Sawy and Bruce Weber (2013). "Impact Research On Transformational Information Technology: An Opportunity to Inform New Audiences", **MIS Quarterly**, 37(2):371-382.

LUTHANS, Fred (1977). **Organizational Behavior**, 1. Edition, New York: McGraw – Hill Book Company.

LUTHANS, Fred (1992). **Organizational Behaviour**, 6. Edition, New York: Mc Graw-Hill International Edition.

LUTHANS, Fred (2008). **Organizational Behavior**, 11th Edition, USA: McGraw Hill Book Company.

LUTHANS, Fred (2011). **Organizational Behavior: An Evidence Based Approach**, 12th Edition, New York: McGraw Hill Irwin.

LUTHANS, Fred, Alexander D. Stajkovic and Aline Stajkovic (2000). "Enviromental and Psychological Challenges Facing Entreprebeurial Development in Transitional Economics", **Journal of World Business**, 35(1), 95-110.

MACFARLANE, Bruce and Roy Y. Chan (2014). "The Last Judgement: Exploring Intellectual Leadership in High Education Through Academic Obituaries", **Studies in Higher Education**, 39(2), 294-306.

MACKINNON, David, Jennifer Krull and Chondra Lockwood (2000). "Equivalence of the Mediation, Confounding and Suppression Effect", **Prevention Science**, 1(4), 173-181.

MAHIROĞULLARI, Adnan (2005). "Endüstri Devrimi Sonrasında Emeğin İstismarını Belgeleyen İki Eser: Germinal ve Dokumacılar", **İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi**, (32), 41-53.

MALEWSKA, Kamila and Maja Sajdak (2014). "The Intuitive Manager and the Concept of Strategic Leadership", **Management**, 18(2), 44-58.

MARTIN, Allan (2008). Digital Literacy and the "Digital Society", **Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices**, New York: Peter Lank, (30)151, 151-176.

MATT, Christian, Thomas Hess and Alexander Benlian (2015). "Digital Transformation Strategies", **Business & Information Systems Engineering**, 57(5), 339-343.

MAURER, Rick (1996). "Using Resistance to Build Support for Change", **Journal for Quality and Participation**, (19)3, 56-63.

MAXWELL, John C. (1998). **İçinizdeki Liderli Geliştirmek**, (çev. Selim Yeniçeri), 1. Baskı, İstanbul: Beyaz Yayınları.

MERT, Metin (2024). **Dijital Liderlik ve Örgütsel Çeviklik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma**, Pamukkale Üniversitesi, Doktora Tezi.

McCLESKEY, Jim Allen (2014). "Situational, Transformational, transactional Leadership and Leadership Development", **Journal of Business Studies Quarterly**, 5(4), 117-130.

MCLAUGHLIN, Stephen (2017). "Dynamics Capabilities: Taking An Emerging Technology Perspective", **International Journal of Manufacturing Technology and Management**, 31(1/2/3), 62-81.

MEGGINSON, C. Leon, Donald C. Mosley and Paul H. Pietri (1992). **Management: Concepts and Applications**, 4. Edition, New York: Harper Collins Publishers.

MICELI, P. Marcia (1985). "Book Reviews, Personel Psychology", **Spring**, (38), 220-222.

MILLER, Vernon D., John R. Johnson and Jennifer Grau (1994). "Antecedents to Willingness to Participate in a Planned Organizational Change", **Journal of Applied Communication Research**, 22(1), 59-80.

MISCHE, Michael (2001). **Strategic Renewal, Becoming a High - Performance Organization**, 1. Edition, New Jersey: Prentice Hall.

MONDY, R. Wayne and Shane R. Premeaux (1995). **Management Concepts, Practices and Skills**, 7. Edition, New Jersey: Prentice Hall.

MORAKEVANE, Resego, Audrey A. Grace and Philip O'Reilly (2017). "Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature", **In Bled eConference**: 21, 428-444.

MORAN, John W. and Baird K. Brightman (2001). "Leading Organizational Change", **Career Development International**, 6(2), 66-74.

MULLINS, Laurie J. (1993). **Management and Organizational Behaviour**, 3. Edition London: Pitman Publishing.

MULLINS, Laurie J. (2005). **Management and Organizational Behaviour**, 7. Edition, Harlow: Prentice Hall.

MURPHY, Carole, Osman Özturgut ve Joan French (2013). "Brain-Wise Leadership", **Journal of International Education and Leadership**, 3(2), 1-12.

MURSELOVIC, Lejla, Mihret Sinanovic, Halil Hasanovic and Violeta Kocic (2016). "Model of Key Competences for Innovative Leadership", **International Journal of Economics and Law**, 6(18), 63-70.

NAKTİYOK, Atılhan (2006). "E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma", **İşletme Fakültesi Dergisi**, 7(1), 19-40.

NAKTİYOK, Atılhan (2010). "Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışların Rolü", **Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 13(1), 253-276.

NONAKA, Ikujiro and Hirotaka, Takeuchi (2011). "The Wise Leader", **Harvard Business Review**, 89.

OREG, Shaul (2006). "Personality, Context, and Resistance to Organizational Change", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 15(1), 73-101.

OSTERWALDER, Alexander, Yves Pigneur, Manuel Au-Oliveira and Joao Jose Pinto Ferreira (2011). "Business Model Generation: A Handbook for Visionaries, Game Changers and Challengers", **African Journal of Business Management**, 5(7), 22-30.

OWENS, James (1976). "The Uses of Leadership Theory", **In Management Organizations and Human Resources**, (Eds: H. Hicks and J. Powell), 2. Edition, Mc Graw-Hill Book Company.

ÖKSÜZ, Enis (2011). "Feodal Düzen ve Sosyal Değişmeler", **İstanbul Journal of Sociological Studies**, (18), 81-92.

ÖMÜRGÖNÜLŞEN, Mine ve Leyla Sevim (2005). “Reddi’nin Üç Boyutlu Liderlik Teorisinin Liderlik Literatüründeki Yerinin İrdelenmesi ve Ampirik Bir Araştırma”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 12(2), 91-103.

ÖREN, Kenan ve Hasan Yüksel (2012), “Geçmişten Günümüze Çalışma Hayatı”, **Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi**, 1(1), 34-59.

ÖZGÜR, Bünyamin (2011). “Yönetim Tarzları ve Etkileri”, **Maliye Dergisi**, 161, 215-230.

ÖZKALP, Enver ve Çiğdem Kirel (2010). **Örgütsel Davranış**, 4. Baskı, Bursa: Ekin Yayınları.

ÖZKAN, Yelda (2004). “İşletmelerde Değişime Direnme ve Çözüm Yöntemlerinin İncelenmesi”, **Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi**, 6(1), 1-15.

ÖZKARA, Belkis (1999). **Evrimci ve Devrimci Örgütsel Değişim**, 1. Baskı, Afyon: Kocatepe Üniversitesi Yayınları.

ÖZMEN, Ömür N. T., Engin Deniz Eriş ve Pınar Süral Özer (2020). “Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 25(1), 57-69.

ÖZTÜRK, Cemal (2016). “Argyris’in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları”, **İnsan ve Toplum Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 5(8), 3085-3098.

ÖZYILMAZ, Adnan ve Ferit Ölçer (2008). **Güncel Yönetim ve Organizasyon Yaklaşımları**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

PAKSOY, Mahmut (2002). **Çalışma Ortamında İnsan ve Toplam Kalite Yönetimi**, İstanbul Üniversitesi İşletme Bilimi Fakültesi Yayınları, 1. Baskı, İstanbul: Çantay Yayınları.

PARIDA, Vinit (2018). Digitalization, (Eds: Johan Frishammar & Asa Ericson), **Lulea University of Technology**, 23-38.

PEARCE, John and Richard Robinson (1989). **Strategic Management, Planning For Domestic & Global Competition**, 1. Edition, Boston: McGrawhill.

PEKER, Ömer ve Nihat Aytürk (2002). **Yönetim Becerileri**, 1. Baskı, Ankara: Yargı Yayınevi.

PELLEGRINI, Ekin K., Terri A. Scandura and Vaidyanathan Jayaraman (2010). “Cross-Cultural Generalizability of Paternalistic Leadership: An Expansion of Leader-Member Exchange Theory”, **Group & Organization Management**, 35(4), 391-420.

PFLAUM, Alexander and Esther Schulz (2019). "Auf dem Weg zum Digitalen Geschäftsmodell: Tour de Force von der Vision des Digitalisierten Unternehmens zum Disruptiven Potenzial Digitaler Plattformen", **Digitale Geschäftsmodell-Band** (1), 234-251.

PICCININI, Everlin, Andre Hanelt, Robert Wayne Gregory and Lutz M. Kolbe (2015). "Transforming Industrial Business: The Impact of Digital Transformation on Automotive Organizations", **36. International Conference on Information Systems**, Fort Worth, 1-20.

PIDERIT, Sandy Kristin (2000). **Rethinking Resistance and Recognizing Ambivalence: A Multidimensional View of Attitudes Toward an Organizational Change**, *Academy of Management Review*, 25(4), 783-794.

PREACHER, J. Kristopher and Andrew Frederick Hayes (2008). "Asymptotic and Resampling Strategies for Assessing and Comparing Indirect Effects in Multiple Mediator Models", **Behavior Research Methods**, 40(3), 879-891.

RAZIAN, Alireza A. (1991). **Modern Liderlik Yaklaşımları ve Fiedler Modelinin Geçerliliğine Yönelik Bir Araştırma**, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi.

RENNINGS, Klaus, Andreas Zfiegl and Thomas Zwick (2004). "The Effect of Environmental Innovations on Employment Changes: An Econometric Analysis", **Business Strategy and the Environment**, 13(6), 374-387.

RIBIERE, Michel Vincent (2001). **Assessing Knowledge Management Initiative Success as a Function of Organizational Culture**, The George Washington University, Doctoral Thesis.

ROBBINS, Stephen P. (1996). **Organizational Behaviour**, 7. Edition, New Jersey: Prentice Hall.

ROWE, Sam Del (2017). "Companies Need a Presence on Channels They Don't Own: Consumers Begin in Non-Company-Owned Channels and end up in Company-Owned Ones to Resolve Service Issues", **CRM Magazine**, 21(10), 18-19.

ROWE, W. Glenn (2001). "Creating Wealth in Organizations: The Role of Strategic Leadership", **Academy of Management Executive**, 15(1), 81-94.

ROWE, W. Glenn and Mehdi Hossein Nejad (2009). "Strategic Leadership: Short-Term Stability and Long-Term Viability", **Ivey Business Journal**, 73(5), 1-7.

RUCKER, Derek, Kristopher J. Preacher, Zakary L. Tomala and Richard E. Petty (2011). "Mediation Analysis in Social Psychology: Current Practices and New Recommendations", **Social and Personality Psychology Compass**, 5(6), 359-371.

RUE, Leslie W. and Lloyd L. Byars (1992). **Management: Skills and Application**, 6. Edition, Boston: Richard D. Irwin.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (1998). **Örgütsel Psikoloji**, 1. Baskı, Bursa: Ezgi Kitabevi.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2005). **Örgütsel Teknoloji**, 2. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

SABUNCUOĞLU, Zeyyat ve Melek Tüz (2008). **Örgütsel Psikoloji**, 4. Baskı, Bursa: Alfa Aktüel Yayın Dağıtım.

SALISBURY, David F. (1996). **Five Technologies for Educational Change: Systems Thinking, Systems Design, Quality Science, Change Management, Instructional Technology**, 1. Edition, New Jersey: Educational Technology Publications.

SAYLI, Halil ve Ahmet Baytok (2014). **Örgütlerde Liderlik Teori, Uygulama ve Yeni Perspektifler**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

SAYLI, Halil ve Ahmet Tüfekci (2008). "Başarılı Bir Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Dönüştürücü Liderliğin Rolü", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (30), 193-210.

SCALZO, German and Guillermo Farinas (2018). "Aristotelian Phronesis As a Key Factor For Leadership in the Knowledge-Creating Company According to Ikujiro Nonaka", **Cuadernos de Administracion**, 31(57), 19-44.

SCHAFFER, Robert H. and Thomson Harvey A. (1999). **Başarılı Değişim Programları Sonuçlarla Başlar**, (Çev: Merak Tüzel), 1. Edition, USA: Harvard Business Review.

SCHALK, Rene, Jennifer Campbell and Charissa Freese (1998). "Change and Employee Behaviour", **Leadership & Organization Development Journal**, 19(3), 157-163.

SCHEIN, Edgar H. (1992). **Organizational Culture and Leadership**, 1. Edition, San Francisco: Jossey Bass Publishers.

SCHUCHMANN, Daniel and Sabine Seufert (2015). "Corporate Learning in Times of Digital Transformation: A Conceptual Framework and Service Portfolio for the Learning Function in Banking Organizations", **ijAC**, 8 (1):31-39.

SCHWAB, Klaus (2017). "The Fourth Industrial Revolution", **World Economic Forum**, Crown Currency.

SCHWERTNER, Krassimira (2017). "Digital Transformation of Business", **Trakia Journal of Sciences**, 15(1), 388-393.

SERİNKAN, Celaledin (2012). **Liderlik ve Motivasyon; Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar**, 3. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

SERİNKAN, Celaledin ve Gülşah Arat (2013). **İşletmelerde Örgütsel Değişim ve İç Girişimcilik**, 1. Basım, İstanbul: Beta Yayınevi.

SEVİNÇ, Kenan (2019). "Freudyen Psikolojide Bilinçaltı ve Bilinçdışı Kavramları Arasındaki Benzerlikler ve Farklılıklar", **Kilitbahir Dergisi**, (15), 125-158.

SINGH, Karamheet, M. Saeed and Andy Bertsch (2012). "Key Factors Influencing Employee Response Toward Change: A Test in the Telecommunications Industry in India", **Journal of Management Policy and Practice**, 13(3), 66-81.

SÖNMEZ, Pınar Karahan (2019). **Endüstri 4.0 & Dijital Dönüşümde Çalışanların Değişime Açıklığı ile Yöneticilerin Liderlik Tarzları İlişkisinin İncelenmesi**, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

STEWART, A. Thomas (1997). **Entelektüel Sermaye: Kuruluşların Yeni Zenginliği**, 1. Baskı, İstanbul: Kontent Kitap.

STOLTERMAN, Erik and Anna Croon Fors (2004). "Information Technology and the Good Life", **Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice**, (143), 687-689.

STONER, James A. and Charles B. Wankel (1986). **Management**, 3. Edition, ABD: Prentice Hall.

STONER, James A. F. and Charles Wankel (1986). **Management**, 3. Edition, New Jersey: Prentice Hall Press.

ŞEN, Asım ve Erol Eren (2012). "Innovative Leadership for the Twenty - First Century", **Procedia Social and Behavioral Sciences**, 41(2012), 1-14.

ŞENCAN, Hüner (2005). **Sosyal ve Davranışsal Ölçümlerde Güvenilirlik ve Geçerlilik**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayınevi.

ŞİMŞEK, Aslı. (2006). **Duygusal Zekanın, Ana-Baba Tutumunun ve Doğum Sırasının Tercih Edilen Liderlik Tarzına Etkisi**, Ankara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

ŞİMŞEK, M. Şerif (1999). **Yönetim ve Organizasyon**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayın.

ŞİMŞEK, M. Şerif ve Akın, H. Bahadır (2003). **Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim**, 1. Baskı, Konya: Çizgi Kitabevi.

ŞİMŞEK, M. Şerif, Tahir Akgemci ve Adnan Çelik (2011). **Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış**, 7. Baskı, Ankara: Gazi Kitabevi.

TABACHNICK, G. Barbara and Linde S. Fidell (2013). **Using Multivariate Statistics**, 6. Edition, Boston: Pearson.

TAĞRAF, Hasan ve İskender Çalman (2009). "Ohio Üniversitesi Liderlik Modeline Göre Oluşan Liderlik Biçimlerinin İşletmelerin İhracat Performansı Üzerine Etkisi ve Gaziantep İlinde Bir Araştırma", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 23(2), 135-154.

TEKİN, Yasemin ve Rüya Ehtiyar (2011). "Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler", **Journal of Yaşar University**, 24(6), 4007-4023.

TELLİ, Eda (2022). "İşletmelerin Dijital Dönüşüm Yolculuğunda Liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikten Dijital Liderliğe", **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(3), 307-318.

TENGİLİMOĞLU, Dilaver (2005). "Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Araştırması", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14), 1-16.

TEVRÜZ, Suna, İnci Erdem ve Tülay Bozkurt (1999). **Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**, 1. Baskı: İstanbul: Beta Basım Yayım.

TEZCAN, Yelda (2006). **Liderliğin Çalışanların Motivasyonu Üzerindeki Etkisi**, Dokuz Eylül Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

TOKAT, Bülent ve Hakan Kara (1999). "Yeniden Yapılanma (Restructuring) Stratejileri", **Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 3(2), 237-252.

TOKER, Kerem (2007). **Örgütsel Değişim ve Çorlu - Çerkezköy Bölgesindeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama**, Trakya Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi.

Trahant, Bill, W. Warner Burke and Richard Koonce (1997). "12 Principles of Organizational Transformation", **Management Review**, 86(8), 17-21.

TUNÇER, Polat (2013a). "Değişim Yönetimi Sürecinde Değişime Direnme", **19 Mayıs Üniversitesi Eğitim Bilimler Fakültesi Dergisi**, 32(1), 373-406.

TUNÇER, Polat (2013b). "Örgütsel Değişim Sürecinde Öğrenen Örgütler ve Örgüt Geliştirme", **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 8(1), 214-244.

TUTKUNCA, Taylan (2020). "İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve İlgili Bileşenlerinin Analiz Edilmesi Üzerine Kavramsal Bir Araştırma", **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 17(1), 65-75.

TÜRKOĞLU, Musa (2002). "Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (Kobi'ler)'in Bölgesel Kalkınmaya Etkileri ve Bölgesel Kalkınmada Kobi Temelli Stratejiler",

Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 7(1), 277-300.

TÜZ, Melek Vergiliel (2004). **Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı**, 1. Baskı, Bursa: Alfa Akademik Yayınları.

UDOVITA, Viduni (2020). "Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformations in Modern Era", **International Journal of Scientific and Research Publications**, 10(2), 520-529.

ULUKÖY, Metin, Recep Kılıç ve Engin Bozkaya (2014). "Hiyerarşik Yapısı Yüksek Olan Kurumlarda Liderlik Yaklaşımlarının Çalışanların Motivasyonu Üzerine Etkisi", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 19(1), 191-206.

ULUTAŞ, Mehmet ve Hasan Arslan (2017). "Bilişim Liderliği Ölçeği, Bir Ölçek Geliştirme Çalışması", **Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Bilimleri Dergisi**, 47(47), 105-124.

USLU, Barış ve Hasan Arslan (2015). "Öğretim Üyelerinin Akademik Entelektüel Liderliği: Üniversitelerin Bazı Örgütsel Özellikleri ile Yordayıcı İlişkileri", **Yükseköğretim ve Bilim Dergisi**, (2), 125-155.

ÜNAL, Mesud (2012). "Bilgi Çağında Değişim ve Liderlik" **Marmara Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakülte Dergisi**, 32(1), 297-310.

ÜNAL, Yenal (2009). "Bilgi Toplumunun Tarihçesi", **Tarih Okulu Dergisi**, (5), 123-144.

ÜZMEZ, Selahaddin Sami ve Tuba Büyükmeşe (2021). "Dijitalleşme Sürecinde Bilgi Yönetiminin İşletmelerin Teknoloji Uyumuna Etkileri", **Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi**, 16(2), 117-127.

VAKOLA, Maria and Ioannis Nikolaou (2005). "Attitudes Towards Organizational Change: What is the Role of Employees' Stress and Commitment?", **Employee Relations**, 27(2), 160-174.

VAN DAM, Karen, Shaul Oreg and Birgit Schyns (2008). "Daily Work Context and Resistance to Organizational Change: The role of Leader – Member Exchange, Perceived Development Climate and Change Process Characteristic", **Applied Psychology: An International Review**, 57(2), 313-334.

VARIŞLI, Nuran (2019). **Örgütsel Bağlılık ve İş Tatmininin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi: Ankara İlindeki Beş Yıldızlı Konaklama İşletmelerinde Bir Uygulama**, İstanbul Gelişim Üniversitesi Doktora Tezi, İstanbul.

VEIT, Daniel, Eric Clemons, Alexander Benlian, Peter Buxmann, Thomas Hess, Martin Spann, Dennis Kundisch and Jan Marko Leimeister (2014). "Business Models", **Business & Information Systems Engineering**, 6(1), 45-53.

VERINA, Natalja and Jelena Titko (2019). "Digital Transformation: Conceptual Framework, Contemporary Issues in Business", *Management and Economics Engineering*", **International Scientific Conference**, 719-727.

VIAL, Gregory (2019). **Understanding Digital Transformation: A Review and a Research Agenda**, *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.

VRIES, Manfred Kets De (2007). **Liderliğin Gizemi - İşletmelerde Liderlik Davranışı**, (Çev. Zülfü Dicleli), 1. Baskı, İstanbul: MESS Yayınları.

VROOM, Victor Harold and Arthur G. Jago (1988). **The New Leadership: Managing Participation in Organizations**, 1. Edition, New York: Prentice Hall.

WADDELL, Dianne and Amrik S. Sohal (1998). "Resistance: A Constructive Tool for Change Management", **Management Decision**, 36(8), 543-548.

WAGNER, John A. and John R. Hollenbeck (1998). **Organizational Behavior Securing Competitive Advantage**, 3. Edition, New Jersey: Prentice Hall.

WANBERG, Connie R. and Joseph T. Banas (2000). "Predictors and Outcomes of Openness to Changes in a Reorganizing Workplace", **Journal of Applied Psychology**, 85(1), 132-142.

WANZA, Lucy and Janet Kagwiria Nkuraru (2016). "Influence of Change Management on Employee Performance: A Case of University of Eldoret, Kenya", **International Journal of Business and Social Science**, 7(4), 190-199.

WEIHRICH, Heinz and Harold Koontz (1993). **Management: A Global Perspective**, 10. Edition, New York: McGraw Hill.

WERNER, Isabel (1993). **Liderlik ve Yönetim**, 1. Baskı, İstanbul: Rota Yayınları.

WESTERMAN, George, Didier Bonnet and Andrew McAfee (2014). **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation**, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.

WIGAND, Rolf T. (1997). "Electronic Commerce: Definition, Theory and Context", **The Information Society**, 13(1), 1-16.

WIRTZ, Bernd and Peter Daiser (2017). "Business Model Innovation: An Integrative Conceptual Framework", **Journal of Business Models**, 5(1), 14-34.

WOFFORD, J. C. and Laurie Z. Liska (1993). "Path – Goal Theories of Leadership: A Meta Analysis", **Journal of Management**, 19(4), 857-876.

YANKIN, Fahri Bilal (2019). "Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı", **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, 7(2), 1-38.

YAZICIOĞLU, Yahşi ve Samiye Erdoğan (2007). **SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri**, 1. Baskı, Ankara: Detay Yayıncılık.

YENİÇERİ, Özcan (2002). **Örgütsel Değişimin Yönetimi**, 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

YENİGÜRBÜZ, Salih (2017). **Örgütsel Bağlılık Değişime Direnç İlişkisi ve Örgütsel Bağlılığın Değişime Direnç Üzerindeki Etkisi**, Doğu Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

YEŞİL, Abdullah (2016). "Liderlik ve Motivasyon Teorilerine Yönelik Kavramsal Bir İnceleme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 2(3), 158-180.

YEŞİL, Abdullah (2018). "Örgütlerde Değişimin Önemi ve Değişim Yönetimi Üzerine Kavramsal Bir Değerlendirme", **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(5), 307-323.

YILDIZ, Asiye Kakırman (2011). **Bilgi Hizmetlerinde Değişim Yönetimi Süreci ve Haritalar**, 1. Baskı, İstanbul: Beta Basım.

YILDIZ, Oktay (2022). "Örgütsel Değişim ve Örgütsel Çatışma Arasındaki Olası İlişki Üzerine Bir Farkındalık Çalışması", **İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, (2), 424-436.

YILDIZ, Özkan (2021). **Örgütlerde Rekabet Stratejilerinin Örgütsel Performansa Etkisinin Liderlik Tarzları ve Liderlik Görevleri Bağlamında İncelenmesi**, İstanbul Arel Üniversitesi, Doktora Tezi.

YILMAZ, Hakan (2010). **Stratejik Liderlik**, 2. Baskı, İstanbul: Kurumsal Yayın Dağıtım.

YILMAZ, Hüseyin (2007). **Akademik Yöneticilerin Entelektüel Düzeylerinin Ölçülmesi**, Kocaeli Üniversitesi Doktora Tezi, Kocaeli.

YILMAZ, İdris (2008). **Sporcu Algıları Çerçevesinde Farklı Spor Branşlarındaki Antrenörlerin Liderlik Davranış Analizleri ve İletişim Beceri Düzeyleri**, Gazi Üniversitesi, Doktora Tezi, Ankara.

YOUNG, Mike and Victor Dulewicz (2006). "Leadership Styles, Change Context and Leader Performance in the Royal Navy", **Journal of Change Management**, 6(4), 383-396.

YOUSSEF, Carolyn M. and Fred Luthans (2012). "Positive Global Leadership", **Journal of World Business**, 47(4), 539-547.

YUKL, Gary (1991). **Leadership in Organizations**, 8. Edition, New York: Pearson Education India.

YUKL, Gary (1999). "An Evaluation of Conceptual Weaknesses in Transformational and Charismatic Leadership Theories", **The Leadership Quarterly**, 10(2), 285-305.

YUKL, Gary (2018). **Örgütlerde Liderlik**, (çev. Çetin, Ş. ve Baltacı, R.), 8. Baskı, Ankara: Nobel Yayıncılık.

YUKL, Gary A. (2010). **Leadership in Organizations**, 7. Edition, New Jersey: Pearson Education.

YÜKSEL, Öztürk (2001). **Örgüt Geliştirme, Yönetim ve Organizasyon** (Ed. Salih Güney), 1. Baskı, Ankara: Nobel Yayınları.

ZAFAR, Fareeha and Kanwal Naveed (2014). "Organizational Change and Dealing With Employees Resistance", **International Journal of Management Excellence**, 2(3), 237-246.

ZEL, Uğur (2001). **Kişilik ve Liderlik**, 1. Baskı, Ankara: Seçkin Yayıncılık.

ZEL, Uğur (2006). **Kişilik ve Liderlik**, 2. Baskı, Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.

ZENCİRKIRAN, Memet ve Aşkın Keser (2018). **Örgütsel Davranış**, 1. Baskı, Bursa: Dora Basım Yayın.

ZENGİN, Şakir ve Mustafa Bekmezci (2021). "İşletmelerde Değişim Yönetimi ve İnovasyon", **Toros Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 8(15), 10-28.

İNTERNET KAYNAKLARI

BRENNEN Scott and Daniel Kreiss (2014). **Digitalization and Digitization**, <https://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, (Erişim Tarihi: 03.12.2023).

CAPGEMINI CONSULTING (2011). **Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organization**, <https://www.slideshare.net/slideshow/digital-transformation-a-roadmap-for-billion-dollar-organizations/31913800>, (Erişim Tarihi: 03.12.2023).

DELOITTE (2018). **Digital Enablement Turning Your Transformation Into a Successful Journey**. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/IE_C_HC_campaign.pdf, (Erişim tarihi: 31.12.2023).

GARTNER.COM, (2019). **Digitalization**, <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization>, (Erişim Tarihi: 03.12.2023).

HEMERLING, Jim, Julie Kilmann, Martin Danoesastro, Liza Stutts and Cailin Ahern (2018). **It's not a digital transformation without a digital culture**, <https://www.bcg.com/publications/2018/not-digital-transformation-without-digital-culture>, (Erişim Tarihi: 05.12.2023).

ISMAIL, Mariam Helmy Abdelaal, Muhammed Khater and Muhammed Zaki (2017). **Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?**, **University of Cambridge**, https://www.researchgate.net/publication/322340970_Digital_Business_Transformation_and_Strategy_What_Do_We_Know_So_Far, (Erişim Tarihi: 19.6.2.23).

i-SCOOP, (2023). **Digitization, Digitalization and Digital Transformation: The Differences**, <https://www.i-scoop.eu/digitization-digitalization-digital-transformation-disruption/>, (Erişim Tarihi: 04.12.2023).

KAHN, Robert L. and Daniel Katz (1952). **Leadership Practices in Relation to Productivity and Morale**, Research University of Michigan, https://cdn.isr.umich.edu/pubFiles/historicPublications/Leadership_701.PDF, (Erişim Tarihi: 01.11.2024).

KATZ, Raul L. (2017). **Social and Economic Impact of Digital Transformation on the Economy**, https://www.itu.int/en/ITU-D/Conferences/GSR/Documents/GSR2017/Soc_Eco_impact_Digital_transformation_finalGSR.pdf, (Erişim Tarihi: 19.05.2023).

KESAYAK, Burak (2017). **Endüstri Tarihine Kısa Bir Yolculuk**, <https://www.endustri40.com/endustri-tarihine-kisa-bir-yolculuk/>, (Erişim Tarihi: 21.02.2023).

KOS, (2025). Konya Organze Sanayi, Hakkımızda, <https://www.kos.org.tr/about>, (Erişim Tarihi: 13.03.2025).

KOSGEB, (2023). KOBİ Tanımı Güncellendi: Üst Limit 500 Milton TL, <https://www.kosgeb.gov.tr/site/tr/genel/detay/8807/kobi-tanimi-guncellendi,%20>, (Erişim Tarihi: 01.12.2023).

LIBERTERYEN.ORG, <httpsliberteryen.org202012dorduncu-sanayi-devrimi-ve-biz>, (Erişim Tarihi: 14.04.2024).

SOLIS, Brian and Jaimy Szymanski (2014). The 2014 State of Digital Transformation, <https://briansolis.com/2014/07/2014-state-digital-transformation/>, (Erişim Tarihi: 22.6.2023).

OECD, (2018). Going Digital in a Multilateral World, An Interim Report to Ministers, [https://one.oecd.org/document/DSTI/CDEP/GD\(2018\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/CDEP/GD(2018)2/en/pdf), (Erişim Tarihi: 09.11.2023).

TÜBİTAK-BİLGEM, (2023). Dijital Dönüşüm Nedir?, <https://www.dijitaldonusum.gov.tr/dijital-donusum-nedir/>, (Erişim Tarihi: 04.12.2023).

EKLER

Ek-1. Anket Formu

ANKET FORMU

Üst ve Orta Düzey Yöneticiler

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Necmettin Erbakan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde yürütülen **“İşletmelerde Değişime Karşı Direnç Sorununun Dijital Dönüşüme Etkisinde Liderliğin Aracılık Rolü: Konya Sanayi İşletmelerinde Bir İnceleme”** adlı araştırmanın uygulama kısmı için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Cevaplarınız gizli tutulacak, hiçbir kurum ile paylaşılmayacaktır ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Her soru için size en yakın gelen sadece bir seçenek işaretlenmelidir. Araştırmaya yapacağınız katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Doktora Öğrencisi

Ahmet PINAR

Danışman

Prof. Dr. Ahmet DİKEN

1. Cinsiyetiniz: () Kadın () Erkek
2. Yaşınız: () 18 – 30 () 31 – 40 () 41 – 50 () 51+
3. Eğitim Düzeyiniz: () Lise () Ön Lisans () Lisans () Lisansüstü
4. Kurumunuz Kaç Yıldır Faaliyet Gösteriyor: () 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 11+
5. Meslek Yaşamınızdaki Tecrübeniz: () 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 11+
6. Şuan ki Kurumunuzda Kaç Yıldır Çalışıyorsunuz: () 1 – 5 yıl () 6 – 10 yıl () 11+
7. Aylık Geliriniz: () 17.000 – 25.000 () 25.001 – 40.000 () 40.001 – 70.000 () 70.001 ve üzeri

		5	4	3	2	1
	Aşağıdaki yargılardan size uygun olan seçeneği işaretleyiniz.	Kesinlikle Katılıyorum	Katılıyorum	Kararsızım	Katılmıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum
DEĞİŞİME DİRENÇ ÖLÇEĞİ						
8	Değişimin organizasyonda iş yapma biçimlerine zarar vereceğini düşünürüm.					
9	İşletme olarak değişim geçirmemizin olumsuz bir şey olacağını düşünürüm.					
10	Değişimin işlerimi zorlaştıracığına inanırım.					

11	Değişimin işletmeye fayda sağlayacağına inanırım.					
12	Şahsen değişimden faydalanacağıma inanıyorum.					
13	Değişimden korkarım.					
14	Değişim hakkında olumsuz duygulara sahibim.					
15	Değişim beni gerçekten heyecanlandırır.					
16	Değişim beni üzer.					
17	Değişimden dolayı strese girerim.					
18	Değişimin gerçekleşmesini önlemek için yollar ararım.					
19	Değişimi protesto ederim.					
20	İş arkadaşlarıma, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.					
21	Yönetime, yapılan değişime dair itirazlarımı iletirim.					
22	Başkalarına, yapılan değişimden övgüyle bahsederim.					
DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖLÇEĞİ						
23	Müşterilerimizi daha iyi anlamak için dijital teknolojileri (yapay zekâ, bulut bilişim, robotlar, sosyal medya, mobil cihazlar vb.) kullanıyoruz.					
24	Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi pazarlamak için dijital kanalları (sosyal medya, çevrimiçi ve mobil kanallar vb.) kullanıyoruz.					
25	Ürün ve hizmetlerimizi dijital kanallardan satıyoruz.					
26	Müşteri hizmetlerini yönetmek için dijital kanalları kullanıyoruz.					
27	Teknoloji; müşterilerle yüz yüze iletişim ve operasyon süreçlerini yeni yöntemlerle birbirine bağlamamıza olanak tanıyor (kişiye özel üretim, bilgi aktarımı vb.)					
28	Temel iş süreçlerimiz otonom/otomatik hale getirilmiştir.					
29	Temel operasyonel ve müşteri bilgilerinin entegre bir görünümüne sahibiz.					
30	Daha iyi operasyonel kararlar almak için dijital dönüşüm araçlarını/karar verme analizlerini kullanıyoruz.					
31	Mevcut ürün ve hizmetlerimizin performansını veya katma değerini artırmak için dijital teknolojileri kullanıyoruz.					
32	Dijital teknolojilere dayalı yeni iş modellerinin kullanımına başladık (akıllı sistemler, büyük veri, robotlar, bulut bilişim vb.)					
33	Üst düzey yöneticiler, kurumumuzun dijital geleceğine ilişkin dönüştürücü bir vizyona sahiptir.					
34	Üst düzey yöneticiler ve orta düzey yöneticiler ortak bir dijital dönüşüm vizyonunu paylaşmaktadır.					
35	Kurumumuzdaki herkesin dijital dönüşümle ilgili süreçlere katılması için olanaklar vardır.					
36	Kurumumuz, dijital dönüşüm için gerekli kültürel değişiklikleri teşvik etmektedir.					
37	Kurumumuz, çalışanlara yönelik gerekli dijital becerilere yatırım yapmaktadır.					
38	Dijital girişimler, kurumumuz içinde diğer ilgili departmanlarla koordineli bir şekilde yürütülür.					
39	Kurumumuzda, dijital girişimleri yönetmeye yönelik roller ve sorumluluklar açıkça tanımlanmıştır.					

40	Dijital girişimler, ortak bir dizi temel performans göstergesi aracılığıyla değerlendirilir.					
41	Dijital dönüşüm birimi ve kurum liderleri koordineli bir şekilde çalışır.					
42	Dijital dönüşüm biriminin performansı şirketin dijital dönüşüm ihtiyaçlarını karşılar.					

DİJİTAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ

43	Yöneticim, bilgiye ulaşmada farklı teknolojik araçları kullanır.					
44	Yöneticim, gerekli etik davranışları tüm paydaşlarla birlikte belirler.					
45	Yöneticim, toplantılarda bilgi teknolojilerini aktif bir şekilde kullanır.					
46	Yöneticim, farklı disiplinlerden meslektaşlarıyla ilişkiler geliştirme noktasında bilgi teknolojilerinden faydalanır.					
47	Yöneticim, personellerin öğrenen örgüt yapısına katkılarını artıracak dijital olanaklar konusunda kendi tecrübelerini paylaşır.					
48	Yöneticim, uluslararası ilişkiler geliştirmek için bilgi teknolojilerinden faydalanır.					
49	Yöneticim, bilgi teknolojileri alanındaki yenilikleri yakından takip eder.					
50	Yöneticim, kurumsal iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük eder.					
51	Yöneticim, yönetim faaliyetlerinde bilgi teknolojilerini aktif bir şekilde kullanır.					
52	Yöneticim, dijital yeniliklere karşı oluşacak direnci azaltma konusunda gerekli önlemleri alır.					
53	Yöneticim, bilişim teknolojilerinin riskleri konusunda işletme çalışanlarını bilinçlendirir.					
54	Yöneticim sanal ortamda işletmeyi tanıtır.					
55	Yöneticim, herkesin yararlanabileceği teknolojik araçlar, kütüphane olanakları gibi bilgi altyapılarını oluşturma çabasındadır.					
56	Yöneticim, toplantılarda bilişim teknolojilerinden faydalanır.					
57	Yöneticim, yeniliklere karşı direnci azaltmak için çaba harcar.					
58	Yöneticim, bilişim teknolojilerine ilişkin araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verir.					
59	Yöneticim, kurumsal vizyona katılımı artırmak için kurum çalışanlarının yararlanabilecekleri teknolojik araçlar konusunda yönlendirme yapar.					
60	Yöneticim, bilgi edinme sürecinde bilişimle ilgili eğitim faaliyetleri düzenler.					