

## Günümüz(de) Liderlik Araştırmaları

Arzu Özkanan<sup>1</sup>

### Özet

İnsanlar yaşamlarını sürdürmek için birbirlerine olan ihtiyaçları doğrultusunda toplu halde yaşamaya başlamışlardır. Bu toplulukların işlevsel hale dönebilmesi için yönlendirilmeye ihtiyaç duymuşlar ve asırlardır yetenekli, güçlü önderler ortaya çıkmıştır. Bu önderlerin nitelikleri, nasıl ortaya çıktıkları, neden önder oldukları gibi birçok konu araştırılmaya başlanmıştır.

Tarih boyunca araştırmacılar liderliği tanımlamak için çok çaba sarf etmişler, çok yaklaşım geliştirmişler ve hala da geliştirmeye araştırmaya devam etmektedirler. Çünkü liderlik dönemin ve örgütün yapısına göre farklı gereksinimler ile ortaya çıkmak zorundadır.

Günümüzde yaşanan bilgi ve teknoloji değişimlerinin hızı ile mesafelerin kısaldığı, sınırların kalktığı bir ortamda değişen çevre şartlarında rekabet üstünlüğünü kurabilmek için ise yeni liderlik araştırmaları yapmak gerekli hale gelmektedir. Bu bağlamda bu çalışma ile günümüzde yapılan liderlik araştırmalarının analizi yapılarak en çok görülen ve araştırılan liderlik türleri ile özellikleri ortaya konmuştur.

Geçmişten günümüze liderlik türleri ve özellikleri kıyaslanarak, gelişen ve değişen liderlik yapısı açıklanmıştır. Ayrıca teknolojinin liderlik üzerindeki etkisi irdelenmiş, dijital liderlik ve yapay zeka ile liderlik arasındaki ilişki açıklanmıştır. Araştırma sonuçları doğrultusunda ise günümüz liderleri nasıl olmalı ve gelecekte nasıl bir değişime uğrayacakları soruları yanıt bulmuştur.

*“Liderlik araştırmalarında nereye gittiğimizi bilmek için nerede olduğumuzu bilmeliyiz. Ayrıca nereye olduğumuzu bilmek için de aynı anda hem geriye hem de ileriye bakmak gerekir.”<sup>22</sup>*

1 Doç. Dr., Isparta Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, arzuozkanan@isparta.edu.tr, 0000-0003-2166-7827, 51034

2 Hunt & Dodge, 2000:453

## 1. Giriş

Liderlik yönetim biliminde en çok araştırılan ve henüz belirsizliklerini giderememiş bir kavramdır. Tanımlanması güç olan liderlik kavramı, etkisi, boyutları ve türlerinin anlaşılması da oldukça zordur. Bunun nedeni ise liderlik kavramının toplumun her kesiminde farklı anlamlar taşıması ve toplumda yaşanan değişimdir (Gündüz, 2020). Toplumsal değişimler bireylerin sosyal, psikolojik ve ekonomik alanlardaki değişimlerinden kaynaklanmaktadır (Özkan, 2016). Bunun nedenini ise değişen ve çeşitlenen ihtiyaçlar oluşturmaktadır.

İnsanlar, yaşamlarında karşılaştıkları problemlerine çözüm üretmeye çalışmakta, yetersiz kaldıkları noktalarda ise diğer insanlar ile bir araya gelerek güçlerini birleştirmektedirler. Bu birliktelik elbette bir kişinin önderliğinde ve yönlendirmesi ile mümkün olmaktadır. İşte değişen koşullarda değişen ihtiyaçlara uyum sağlayan liderler araştırılmaya ve irdelenmeye devam etmektedir.

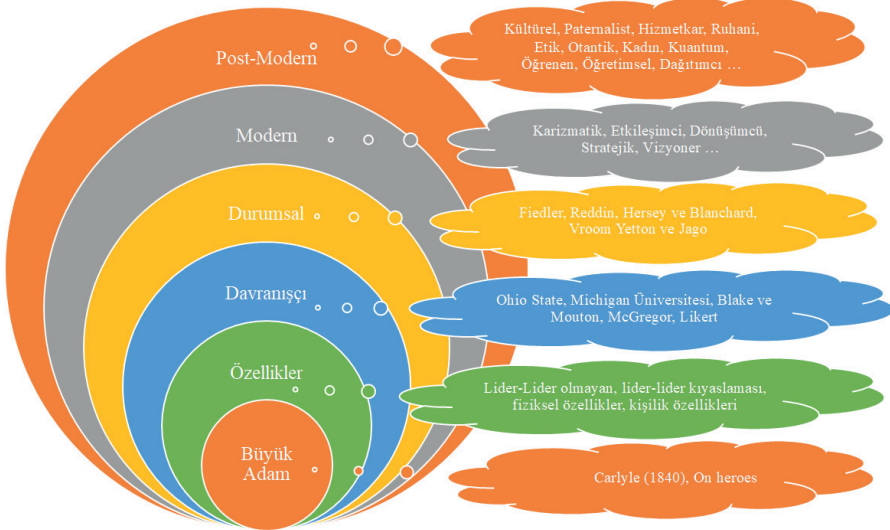
Liderlik kavramının ortaya çıkmasından bu yana yapılan çalışmaların hiçbiri ideal lideri tanımlamak için yeterli olmamıştır. Yapılan her çalışma belirli koşullar çerçevesinde bir liderlik yaklaşımı tanımlamış, bu yaklaşım üzerine çalışmalar yapılmaya devam etmiştir. Özellikle bilgi çağında yaşanan hızlı ve önlenemez değişim, fiziksel sınırları ortadan kaldırmakta, rekabet anlayışını değiştirmekte ve elbette liderlik yaklaşımını da değiştirmektedir. Bu nedenle çağın gereksinimlerine uygun yeni liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Özellikle yaşanan pandemi dönemi ile birlikte sıradışı liderlere duyulan ihtiyaç yeni liderlik yaklaşımlarını ortaya çıkarmıştır.

Literatür incelendiğinde birçok liderlik teorisinin, tarzının ve yaklaşımının olduğu görülmektedir. Bu çalışmalar tek bir başlıkta tek bir anlatımda birleştirilememektedir. Ancak her bir çalışma diğer çalışmalardan bağımsız olarak liderliği açıklamaktadır (Dansereau vd., 2013). Yapılan çalışmalar liderliği bazen bir özellik bazen bir davranış bazen de bir yaklaşım olarak açıklamaktadır. Northouse (2013)'nin belirttiği üzere "liderlik ...'dır" cümlesi birçok farklı şekilde tamamlanabilmektedir. Burns'un iddia ettiği gibi liderlik, dünya üzerinde en çok gözlemlenen ama en az anlaşılan olgudur (Özkan, 2016). Çünkü liderlik kavramı insandan insana farklı anlam ifade etmektedir. Sadler (2003) liderliğin değişen anlamını kısa bir açıklama sonucunda farklı yaklaşımlarda, farklı özelliklerde çok farklı anlamlar sağlama yeterliliğine sahip güçlü bir kavram ile açıklamaktadır. Hunt ve Dodge (2000)'nin belirttiği gibi liderliği anlamak için geçmiş ve geleceği birlikte değerlendirmek gerekmektedir.

Belirtilen nedenler ile bu çalışmada liderlik kavramına tarihsel süreci içerisinde bakılarak, günümüzde yapılan çalışmalar, teknoloji ve yapay zekanın liderlik üzerindeki etkisi ile gelecekteki liderlik yaklaşımları açıklanmıştır. Çalışmada literatürün incelemesi farklılıklar ve özellikle çarpıcı başlıklar üzerinden yapılmış olup, her liderlik yaklaşım ve tarzının açıklanmasından öte bütün bir bakış açısı oluşturulmuştur. Günümüzün değişim hızı ve küresel yaşantının çıktıkları ile teknolojinin gelişimi odağında liderlik yaklaşımları değerlendirilmiştir. Geçmişin geleceğe vereceği yönün liderlik bağlamında bulunması temennisiyle...

## 2. Geçmişten Günümüze Liderlik

Liderlik teorisi ve uygulamasının tarihsel bağlamlardan çağdaş bağlamlara doğru evrimi, geleneksel kavramlar ile modern talepler arasındaki dinamik etkileşimi ortaya koymaktadır. Bir yapı olarak liderlik, toplumsal değerlerdeki, organizasyon yapılarındaki ve teknolojik gelişmelerdeki değişiklikleri yansıtan çeşitli merceklerle incelenmiştir. Liderlik literatürü incelendiğinde geçtiğimiz yüzyılda toplumsal değerlerde, örgüt yapılarında ve insan davranışını anlama noktasında önemli ölçüde gelişim göstermiştir. Bu gelişim, her biri çağdaş liderlik anlayışına katkıda bulunan çeşitli liderlik teorileri ve uygulamaları aracılığı ile literatüre yansımaktadır. Fidan (2019) çalışmasında liderlik yazınına kartopu metaforu ile Şekil 1'deki gibi açıklamaktadır.



Şekil 1. Liderlik Kartopu Metaforu

*Kaynak: Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. Istanbul University Journal of Women's Studies, 19, 1-70, s.55*

Tarihsel olarak liderlik teorileri, ağırlıklı olarak bireysel liderlerin özellikleri ve karakteristikleri etrafında yoğunlaşan; lider doğulur, olunmaz görüşü ile kişilerin kendilerini etkili lider yapan özellikleri doğuştan getirdikleri iddiası bulunan “Büyük Adam” teorisine dayanmaktadır. Büyük Adam teorisini sadece erkekler üzerinden inceleyen Carlyle (1840) günümüz liderlik anlayışının merkezinde yerini korumaya devam etmektedir. 20. Yüzyılın başlarında yaygın olan bu görüş, genellikle askeri ve siyasi liderler ile ilişkilendirilen güçlü liderleri temele almaktadır (Avolio, Walumbwa & Weber, 2009). Ayrıca liderler ve takipçileri arasında ayrımı vurgulayan bu teoride (James, 1880; Bass, 1990; Cawton, 1996) kişiler ile liderlik kavramsallaştırılmaktadır.

Bununla birlikte örgütsel dinamiklerin karmaşıklığının artması ile araştırmacılar Büyük Adam teorisinin yerine, etkili liderliğin özelliklerini tanımlayan özellikler teorisini geliştirmişlerdir. Özellikle I. Dünya Savaşı döneminde subayların seçim süreçlerinde (Demir, Yılmaz & Çevirgen, 2010:132) kullanılan teknikler kullanılarak geliştirilen Özellikler Yaklaşımı Gandhi, Napoleon gibi büyük liderlerin kişisel niteliklerini araştırma konusu edinmiştir (Erdoğan, 2007:493). Özellik teorisine göre zeka, kendine güven, kararlılık ve sosyallik (Ford, Harding & Gilmore, 2023; Judge vd., 2002) liderlerin temel özellikleridir. Ancak örgütsel ihtiyaçlar geliştikçe liderlik anlayışı da gelişmiştir.

Liderlik çalışmaları ilerledikçe odak noktası bireysel özelliklerden davranışsal teorilere kaymıştır. 20. yüzyılın ortalarında, odak noktasını liderlerin özelliklerinden davranışlarına ve eylemlerine kaydıran davranışsal teorilerin ortaya çıkmasına neden olmuştur. Davranışsal kuramın özellikler kuramından farkı lidere izleyiciler gözü ile bakılmasıdır (Koçel, 2010:577). Davranışsal kuramlara geçiş, kişilerarası becerilerin, iletişimin ve takipçileri motive etme ve onlara ilham verme yeteneğinin önemini vurgulamaktadır (Black, 2015). 1950 yıllarında Ohio State Araştırmalı ve Michigan Üniversitesi Araştırmaları ile liderlik davranışının görev ve ilişki odaklı olmak üzere iki temel boyutu tanımlanmıştır. Bu araştırmalar liderlerin eylemlerinin ve takipçileri ile olan etkileşimlerinin önemini vurgulayarak, etkili liderliğin uygulama yoluyla öğrenilebileceğini ve geliştirilebileceğini öne sürmektedir (Manahar, 2019:94). Davranışsal teorilerin ortaya çıkışı ile liderliğin durumsal bağlamını vurgulayan diğer modellerin temeli oluşmuştur.

1970 ve 1980’li yıllarda, liderlik tarzının etkinliğinin görevin doğası ve amacı, takipçilerin özellikleri ve yetenekleri, örgütün yapısı ve özellikleri ile örgütsel çevre gibi durumsal faktörlere bağlı olduğunu ileri süren durumsallık yaklaşımı ön plana çıkmıştır (Özalp, Eren & Öcal, 1992: 167; Bridgeforth,

2005:13). Bu yaklaşım, liderlik konusunda herkese ve her koşula uyan tek bir yaklaşımın olmadığını ve etkili liderlerin uyarlanabilir ve özel bağlamlara duyarlı olmaları gerektiğini savunmaktadır. Davranışsal yaklaşımlara göre lider bireye özgü bir unsur değil, liderin grubun diğer üyeleriyle sürdürdüğü ilişkilerden ortaya çıkan bir davranış tarzı olarak kabul edilmektedir. Kısacası lider grubundan bağımsız değerlendirilemez ve yol gösterirken kendisi de grup tarafından etkilenir (Soydan, 1977:31). Lider, içinde bulunduğu koşullarda takipçileri ile birlikte değerlendirilmektedir.

Küreselleşmenin getirdiği tüm dünya tek pazar dönüşümü örgütleri rekabet güçlerini artırmak zorunda bırakmıştır. Bu zorunluluk ise değişimi fark ederek değişime ayak uydurabilen liderlere olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır (Paksoy, 2010:26). Özellikle küresel boyuttaki değişimi içeren yeni anlayış liderlerin farklı kültürler ile uyumunu gerekli kılmıştır (Çalışkan, 2010:271). 20. yüzyılın sonlarına doğru liderlerin takipçilerine olağanüstü sonuçlar elde etmeleri için ilham verme ve onları motive etme yeteneğini vurgulayan dönüşümcü liderlik teorisi ortaya konulmuştur. Vizyonları, karizmaları, güvenilirlik ve işbirliği ortamı geliştirme yetenekleri ile dikkati çeken dönüşümcü liderler (Marks & Printy, 2003; Collinson & Tourish, 2015:580), bireysel hedefler ile örgütsel hedefleri uyumlu hale getirerek, takipçilerinin gelişimi ve güçlenmesine odaklanmaktadır (Harris vd., 2007:339). Bu yaklaşım, hızlı teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin uyarlanabilir ve vizyon sahibi liderlik tarzlarını gerektirdiği 21. yüzyılın talepleriyle uyumlu olarak dikkati çekmektedir.

Dönüşümcü liderlik ile birlikte liderin takipçilerine hizmet eden rolünü vurgulayan hizmetkar liderlik kavramı ortaya çıkmıştır. Bu model, ekip üyelerinin refahını ve gelişimini ön planda tutarak dinleme, empati kurma, iyileştirme, farkında olma, ikna, sağduyu, kavramsallaştırma, sorumluluk ve gelişim, hizmet etme ve toplum odaklı bir liderlik tarzını savunmaktadır (Wilson, 2016). Hizmetkar liderlik, hizmet ve bakıma odaklanmanın bu mesleklerin değerleriyle uyumlu olduğu başta sağlık ve eğitim olmak üzere çeşitli sektörlerde ilgi görmektedir (Appe, 2020). Hizmetkar liderlikte hem takipçilerin hem de toplumun çıkarları gözetildiğinden kazan-kazan stratejisi izlendiği söylenebilir.

21. yüzyıl, özellikle küreselleşme, teknolojik gelişmeler ve organizasyonel yapıların artan karmaşıklığı bağlamında liderlik için yeni zorluklar ve fırsatları beraberinde getirmiştir. Organizasyonlar artan rekabet ve teknolojiye hızlı değişimlerle karşı karşıya kaldıkça, liderlik artık duygusal zekayı, kültürel farkındalığı ve belirsizliği yönetme yeteneğini içeren çok yönlü bir beceri seti olarak görülmeğe başlanmıştır (Güven, 2023). Modern organizasyonel

ortamların birbirine bağlılığını yansıtan işbirlikçi karar almayı ve paylaşılan liderlik uygulamalarını vurgulayan eko-liderlik kavramı ortaya çıkmıştır (Cletzer & Kaufman, 2018). Liderliğe yönelik daha kapsayıcı ve katılımcı bir yaklaşıma doğru olan bu değişim, çağdaş toplumdaki paydaşların farklı ihtiyaçlarının karşılanması açısından önemli bir yere sahiptir.

Küreselleşmenin etkisi ile kültürel bağlamlarda liderlik uygulamalarının yeniden değerlendirilmesi zorunlu hale gelmiştir. Liderlerin artık örgütsel davranışı ve çalışan bağlılığını etkileyen kültürel dinamikleri anlaması ve bunlara uyum sağlaması gerekmektedir (Chin, 2010; Alapo, 2017). Bu kültürel yeterlilik, liderlerin değişen beklentiler ve iletişim tarzları ile uyum içinde olması gereken, giderek çeşitlenen işyerlerinde etkili liderlik için kritik öneme sahiptir. Kültürel farklılıkların tanınması, kapsayıcılık ve eşitliği ön planda tutan, tüm seslerin duyulduğu ve değer verildiği ortamları teşvik eden liderlik modellerinin geliştirilmesine yol açmıştır (Chin, 2010).

Paylaşılan liderlik modellerinin yükselişi, gücün ve karar vermenin ekip üyeleri arasında paylaşıldığı, daha işbirlikçi ve dağıtılmış liderlik biçimlerine doğru bir değişim yaşanmasına neden olmuştur (Lumby, 2014). Dağıtılmış liderlik, liderlik sorumluluklarının bir örgüt içindeki birden fazla kişi ve grup arasında paylaşılmasını içeren bir liderlik yaklaşımıdır (Böyükaslan & Yılan, 2023). Bu yaklaşım, hızla değişen ortamlarda yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği teşvik ederek farklı bakış açılarının ve kolektif zekanın değerini kabul etmektedir (Lee, 2014). Ayrıca etik hususların liderlik uygulamalarına dahil edilmesi giderek daha önemli hale gelmiştir. Etik liderliğe odaklanma, özellikle kurumsal sorunlar ve sorumlu liderliğe yönelik toplumsal talepler ışığında, liderlerin dürüstlük, şeffaflık ve hesap verebilirlik ile hareket etme ihtiyacını ortaya çıkarmıştır (Collinson, 2014). Bu değişim, liderlere etik kararlar alma konusunda rehberlik eden ve kuruluşlarında güven kültürünü teşvik eden çerçevelerin geliştirilmesine yol açmıştır (McCann & Mollan, 2021). Ayrıca, etik liderliğe ve sosyal sorumluluğa olan ihtiyacın artışı, hesap verebilirlik ve şeffaflığa doğru daha geniş bir toplumsal değişimi meydana getirmiştir. Liderlerin artık etik karar almaya öncelik vermeleri ve sosyal adalet ve çevresel sürdürülebilirliğe bağlılık göstermeleri beklenmektedir (Dierendonck, 2010; Torrez & Rocco, 2015). Bu beklenti, liderliğin kurumsal kültür ve toplum refahı üzerindeki etkisine ilişkin artan farkındalıkla uyumlu olup, liderlerin kuruluşlarının koruyucusu olarak hareket etme ve olumlu değişimin savunucusu olma ihtiyacını güçlendirmektedir.

Covid-19 pandemisi, kriz zamanlarında uyum sağlama ve dayanıklılığın önemini vurgulayarak liderlik uygulamalarının gelişimini daha da hızlandırmıştır. Araştırmalar, salgın sırasında etkili liderliğin, liderlerin

ekiplerini kararlar alma ve zorluklara toplu olarak yanıt verme konusunda güçlendirdiği, dağıtılmış ve işbirlikçi modellere doğru bir geçiş yaşanmıştır (Harris, 2020). Bu eğilim, liderlerin bir güven ve işbirliği kültürü geliştirerek kuruluşların belirsiz ortamlarda başarılı olmalarını sağlama gerekliliğini vurgulamaktadır. Ayrıca Mumford ve arkadaşları (2000) yaptıkları çalışma ile sıradışı liderlik türlerini ortaya koymuşlardır. Sıra dışı liderler karizmatik, ideolojik ve pragmatik liderler olarak karşımıza çıkmaktadır (Yılan & Özkara, 2021).

Liderlik uygulamalarında yaşanan bu gelişmelerin yanı sıra teknolojinin liderlik uygulamalarının şekillenmesindeki rolü de göz ardı edilmemelidir. Teknolojik iletişim araçlarının ve uzaktan çalışmanın yükselişi, liderlerin ekipleriyle etkileşim kurma biçimini değiştirmiş ve sanal liderlik ve dijital katılımı yeni becerileri gerekli kılmıştır (Matarazzo & Pearlstein, 2016). Liderler artık iletişim ve ilişki kurma konusunda yenilikçi yaklaşımlar gerektiren sanal bir ortamda ekip bütünlüğünü ve motivasyonunu sürdürmekle görevlendiriliyor (Matarazzo ve Pearlstein, 2016). Bu teknolojik değişim aynı zamanda geleneksel liderlik modellerinin yeniden değerlendirilmesine de yol açmış, liderlerin teknolojinin örgüt kültürü ve çalışanların refahı üzerindeki etkilerini dikkate almaları zorunluluğunu getirmiştir.

Liderlik araştırmalarına bakıldığında liderlik ile ilgili bir tanımlama ve sınıflandırma karmaşası olduğu görülebilmektedir. Dionne ve arkadaşları (2014) liderlik ile ilgili kategorileri incelemek için Leadership Quarterly dergisinin yayınları üzerinde bir çalışma yapmışlardır. Bu çalışma ile 25 yıl içerisinde yapılmış olan liderlik araştırmaları incelenmiş ve 29 kategori tespit edilmiştir:

- Genel liderlik çalışmaları
- Kütlebilim teorileri
- Acil durum teorileri
- Bilişsel kuramlar
- Güç ve etki çalışmaları
- Liderlik gelişimi
- Liderliğin ortaya çıkışı
- Çoklu teoriler kategorisi
- Davranışsal kuramlar
- Liderlik ve duygular



- Kültür
- Motivasyon kuramları
- Takımlar ve liderlik
- Lider üye değişimi
- Takipçi merkezli teoriler
- Yönetici liderlik
- Lider-takipçi ilişkileri
- Siyasi liderlik
- Etik liderlik
- İkame liderlik
- Karizmatik liderlik
- Sıradışı liderlik
- Kamu liderliği
- Otantik liderlik
- Ruhsal liderlik
- Bireyselleştirilmiş liderlik
- Dönüşümcü liderlik
- Yaratıcılık ve yenilik
- Yeni yöntemler ve analiz teknikleri

Bu çalışma ile görülmektedir ki liderlik ile ilgili genellikle yeni bir tür irdelenmeye çalışılmıştır. Her bir liderlik türünün günümüzde hala çalışılmaya devam ettiği görülebilmektedir.

Liderlik tarzlarının tanımlanmasına yönelik olarak yapılan bir başka bibliyometrik analiz ise Alparslan ve Ekşili (2016) tarafından yapılmıştır. Çalışma *Journal of Organizational Behavior* Dergisinde yapılan gündemdeki liderlik konuları ile ilgilidir. Çalışma sonuçlarına göre en fazla araştırılan liderlik tarzının “dönüşümcü liderlik ve lider-üye etkileşimi teorisi” olduğu görülmüştür. Özkan (2016) yılında yaptığı çalışmasında ise liderliğin aldığı sıfatları irdelenmiş ve benzer bir şekilde en fazla dönüşümcü liderlik ön plana çıkmıştır. Liderlik tarzlarının araştırılma sıklıkları sırasıyla şu şekildedir:

1. Dönüşümcü Liderlik
2. Etik Liderlik



3. Lider – Üye Etkileşimi Teorisi
4. Dönüştürücü Liderlik
5. Paternalist Liderlik
6. Vizyoner Liderlik
7. Transformasyonel Liderlik
8. Siyasal Liderlik
9. Öğretimsel Liderlik
10. Dağıtımcı Liderlik
11. Otantik Liderlik
12. Öğretmen Liderliği
13. Öğretim Liderliği
14. Hizmetkar Liderlik
15. Kültürel Liderlik
16. Etkileşimsel Liderlik
17. Karizmatik Liderlik
18. Manevi Liderlik
19. Kadın Liderliği
20. Pasif Liderlik
21. Babacan Liderlik
22. Paylaşılan Liderlik
23. Uyumlu Liderlik
24. Direktif Verici Liderlik
25. Etkili Liderlik
26. Karakter Tabanlı Liderlik
27. Estetik Liderlik
28. Yeşil Liderlik
29. Otoriter Liderlik
30. Davranışçı Liderlik
31. Formal ve İnfomal Liderlik

32. Yaratıcı – Bilimsel Liderlik
33. Katılımcı Liderlik
34. Algılanan Liderlik
35. Birleşik Liderlik
36. Bilgi Liderliği
37. Örtülü Liderlik
38. Durumsal Liderlik
39. Etkin Liderlik
40. Takım Liderliği
41. Proaktif Liderlik
42. Kendi kendine liderlik
43. Kolaylaştırıcı Liderlik
44. Toplam Kalite Liderliği
45. Teknoloji Liderliği
46. Stratejik Liderlik

### **3. Teknolojinin Liderliğe Etkisi**

Teknoloji liderlik üzerinde etkili olan önemli bir değişkendir. Özellikle organizasyonların dijital çağın karmaşıklıklarıyla yüzleştiği günümüzde, son yıllarda çok önemli bir çalışma alanı haline gelmiştir. İleri teknolojilerin ortaya çıkışı yalnızca operasyonel süreçleri dönüştürmekle kalmamış, aynı zamanda liderliğin özünün de yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Dijital araçların ve stratejilerin entegrasyonu ile karakterize edilen dijital liderlik, giderek dijitalleşen ortamda kurumsal başarıyı artırmayı amaçlayan liderler için kritik bir yeterlilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Teknolojinin liderlik üzerindeki en önemli etkilerinden biri, geleneksel liderlik becerileri ile dijital yeterliliklerin bir karışımını kapsayan dijital liderliğe geçiştir. Dijital liderlerin, kuruluşlarında yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği teşvik ederken dijital dönüşümün karmaşıklıklarını aşmaları beklenmektedir. Cortellazzo ve arkadaşlarının belirttiği gibi, dijital dönüşümü çevreleyen teorik çerçeveler, liderlerin kurumsal etkinliği ve çalışan katılımını artırmanın bir yolu olarak teknolojiyi benimsemelerinin gerekliliğini vurgulamaktadır (Cortellazzo, Bruni & Zampieri, 2019). Liderlerin artık iletişim, işbirliği ve karar alma süreçlerini kolaylaştırmak için teknolojiden yararlanma

konusunda uzman olması gerektiğinden, bu değişim liderlik tarzlarının yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir.

Ayrıca, teknolojinin liderlikteki rolü, dijital liderliğin yenilikçilik ve sürekli iyileştirme kültürünü teşvik etmesi nedeniyle eğitim sektörü gibi bazı alanlarda daha da önemli hale gelmektedir. Ridho ve arkadaşları (2023) dijital araçları etkili bir şekilde kullanan yöneticilerin okul kültürünü önemli ölçüde etkileyebileceğini ve eğitim sonuçlarını geliştirebileceğini vurgulayarak bu etkiyi desteklemektedirler. Eğitimciler dijital araçların benimsenmesinde ilham verme ve rehberlik etme yeteneği, etkili dijital liderliğin ayırt edici özelliğini oluşturmaktadır.

Ekip dinamikleri alanında Larson ve Dechurch, dijital çağın takımlarının çalışma biçimini değiştirdiğini, sanal işbirliğini ve akıllı teknolojilerin entegrasyonunu barındıran yeni liderlik yaklaşımlarını gerektirdiğini vurgulamaktadırlar (Larson & DeChurch, 2020). Liderlerin artık teknolojinin takım etkileşimleri, karar alma ve genel performans üzerindeki etkileri üzerinde durmaları gerekmektedir. “Cobot’ların” yani işbirlikçi robotların ortaya çıkışı, geleneksel liderlik paradigmasını daha da karmaşık hale getirmektedir; çünkü liderler, ekip başarısına insan ve makine katkıları arasındaki etkileşimi yönlendirmek zorunda kalmaktadırlar. Bu durum ise, liderlik odağında bireysel otoriteden kolektif problem çözmeyi ve yeniliği teşvik eden paylaşılan liderlik modellerine doğru bir değişimi gerektirmektedir.

Teknolojinin liderlik uygulamalarına entegrasyonu aynı zamanda mesleki gelişim ve eğitime ilişkin önemli hususları da gündeme getirmektedir. Raman ve Thannimalai, örgütler içinde, özellikle eğitim kurumlarında, başarılı teknoloji entegrasyonu için etkili teknoloji liderliğinin gerekliliğini vurgulamaktadırlar (Raman & Thannimalai, 2019). Liderlerin yalnızca teknolojik yeterliliğe değil, aynı zamanda bu becerilerin geliştirilmesinde ekiplerine ilham verme ve onları destekleme becerisine de sahip olmaları gerekmektedir. Liderler ve eğitimciler arasındaki dijital yeterlilikleri geliştirmek için tasarlanmış sürekli mesleki gelişim programları, yenilikçilik ve uyum sağlama kültürünün teşvik edilmesi açısından önemli görülmektedir.

Ayrıca, Covid-19 pandemisi, dijital liderliğin kriz yönetimi ve kurumsal dayanıklılıktaki kritik rolüne dikkati çekmiştir. AlAjmi (2022), güçlü dijital liderlik yeteneklerine sahip okul müdürlerinin, salgın sırasında etkili teknoloji entegrasyonunu kolaylaştırmak için daha iyi konumda olduklarını ve sonuçta öğretmenlerin öğrencilerle etkileşimini artırabildiklerini vurgulamaktadır. Kısacası, öngörülemeyen zorlukların üstesinden gelmede ve eğitim uygulamalarında sürekliliği sağlamada dijital liderliğin önemini

vurgulamaktadır. Hızla değişen koşullara uyum sağlama ve etkili iletişim ve işbirliği için teknolojiden yararlanma yeteneği, dijital çağda başarılı liderlerin tanımlayıcı bir özelliği olarak karşımıza çıkmaktadır.

Dijital liderlik, operasyonel etkinliği artırmanın yanı sıra sürdürülebilir örgüt performansı ile de ilişkilendirilebilmektedir. Mollah ve arkadaşları (2023) dijital liderliğin, dijital ortamda rekabet gücünü korumak için hayati önem taşıyan bilgi teknolojileri yeteneklerini ve kurumsal öğrenmeyi olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler. Dijital dönüşüm girişimlerine öncelik veren ve sürekli öğrenme kültürünü teşvik eden liderler, kuruluşlarında sürdürülebilir performansı ve yenilikçiliği teşvik etme konusunda daha donanımlıdır. Bu, liderlerin yalnızca teknolojiyi benimsemekle kalmayıp aynı zamanda deneyi ve bilgi paylaşımını teşvik eden bir ortam geliştirmeleri gerekliliğini ortaya çıkarmaktadır.

Teknolojinin liderlik üzerindeki etkisi, liderlerin etik hususlar ve sosyal sorumluluk açısından gelişen beklentilerinde de açıkça görülmektedir. Vaja (2017), dijital liderlerin teknoloji odaklı organizasyonlarda etik normların oluşturulmasında ve etik davranış kültürünün geliştirilmesinde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Teknoloji kurumsal yaşamın çeşitli yönlerine nüfuz etmeye devam ettikçe, liderler dijital araçların etik sonuçlarını değerlendirmeli ve kuruluşlarının faaliyetlerinde etik standartları desteklemesini sağlamalıdır. Bu durum da şeffaflığı, hesap verebilirliği ve kapsayıcı bir örgüt kültürünü teşvik etme taahhüdünü kapsayan etik liderliğe yönelik proaktif bir yaklaşımı gerektirmektedir.

Aynı zamanda dijital liderliğin yükselişi, dijital çağda etkili liderlik için gerekli beceri ve yeterliliklerin yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Klus ve Müller (2020) yaptıkları çalışmada teknolojiye artan bağımlılığın, liderlerin dijital okuryazarlık, uyum sağlama ve duygusal zeka gibi yeni yetkinlikler geliştirmesini gerektirdiğini belirtmektedirler. Liderler, değişimi kucaklayan olumlu bir örgüt kültürünü teşvik ederken dijital dönüşümün karmaşıklıklarını yönetebilecek donanıma sahip olmalıdırlar. Bu da sürekli mesleki gelişime bağlılık ve işgücünün gelişen ihtiyaçlarını karşılamak için liderlik tarzlarını uyarlama isteğini gerektirmektedir.

Örgütler bir yandan dijital çağın zorluklarıyla mücadele ederlerken, bir yandan da inovasyon ve işbirliği kültürünü geliştirmeye de çalışmalıdırlar. Tutar ve Güler (2022), hızlı teknolojik değişim karşısında hızlı uyum sağlayan organizasyonlar yaratmak için dijital liderliğin şart olduğunu savunmaktadır. Liderler, takım üyeleri arasında deneyimi, yaratıcılığı ve işbirliğini teşvik eden bir ortam geliştirmelidir. Bu şekilde çalışanların işlerini

sahiplenmelerini sağlanabilecek ve kurumsal başarı için ortak sorumluluk duygusu geliştirebilir.

### 3.1. Liderlik ve Yapay Zeka

Liderlik ve yapay zekanın birleşimi, çeşitli sektörlerdeki örgütler için dönüştürücü bir fırsat sunmaktadır. Yapay zeka teknolojileri gelişimi ve örgütsel süreçleri etkiledikçe liderlerin bu teknolojileri kendi stratejik çerçevelerine uyumlaştırma rolü ile liderlik yeniden tanımlanmaktadır.

Yapay zekanın liderlik üzerindeki en derin etkilerinden biri karar alma süreçlerini güçlendirme yeteneğidir. Yapay zeka sistemleri büyük miktarda veriyi analiz ederek liderlere daha önce ulaşamadıkları anlayışlara ulaşmalarını sağlamaktadır. Bu yetenek ise liderlerin tahmine dayalı analitik ve gerçek zamanlı veri analizine dayalı, daha bilinçli kararlar almasına olanak tanımaktadır. Örneğin Larson ve Dechurch (2020), yapay zekanın liderlik uygulamalarına entegrasyonunun, liderlerin takım performansını ve örgütsel etkililiği artırmak için veriye dayalı anlayıştan yararlanması gerektiğini vurgulamaktadırlar. Veri merkezli karar almaya yönelik bu değişim, liderlerin yapay zeka teknolojileri ve bunların stratejik planlama üzerindeki etkileri konusunda güçlü bir anlayış geliştirmelerini gerektirmektedir.

Yapay zeka ayrıca takım dinamiklerini geliştirmede de önemli bir rol oynamaktadır. Yapay zeka araçları, iletişimi ve proje yönetimini kolaylaştırarak işbirliğini kolaylaştırmakta böylece takımların daha verimli çalışmasına olanak tanımaktadırlar. Yapay zeka araçlarını etkili bir şekilde kullanan liderler, takım bütünlüğünü ve üretkenliğini artıran işbirliğine dayalı bir ortamı teşvik etmektedirler. Bu durum özellikle yapay zeka destekli platformların iletişim boşluklarını doldurduğu ve takım üyelerinin etkileşimde kalmasını sağlayan uzaktan çalışma ortamları için geçerli olmaktadır. Bu nedenle liderler, liderlik tarzlarını bu teknolojileri içerecek şekilde uyumlu, işbirliği ve yenilik kültürünü teşvik etmelidirler.

Yapay zeka, karar verme sürecini ve takım dinamiklerini iyileştirmenin yanı sıra örgüt kültürünü de etkilemektedir. Yapay zeka teknolojilerinin tanıtılması, kuruluşların çalışma biçiminde önemli değişikliklere yol açmakta ve bu da yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği benimseyen bir kültürel dönüşümü zorunlu kılmaktadır. Hamzah ve arkadaşları (2016) liderlerin, yapay zeka araçlarının benimsenmesini teşvik eden davranışları modelleyerek ve deneylere değer verilen bir ortamı teşvik ederek bu kültürü şekillendirmede önemli bir rol oynadıklarını savunmaktadırlar. Bu kültürel değişim, çalışanların değişimi benimsemesine ve daha iyi performans için yapay zekadan yararlanmasına

olanak tanıdığından, kuruluşların giderek dijitalleşen bir ortamda rekabet edebilmesi için önemli görülmektedir.

Yapay zeka sistemleri yaygınlaştıkça liderler, önyargı, mahremiyet ve hesap verebilirlikle ilgili konular da dahil olmak üzere bunların kullanımıyla ilgili etik zorlukların üstesinden gelmek zorunda kalmaktadırlar. Liderler, yapay zeka teknolojilerinin etik ve şeffaf bir şekilde uygulanmasını sağlamaktan, çalışanlar ve paydaşlar arasında güveni artırmaktan sorumludurlar. Böylelikle liderler yapay zeka teknolojileri ve bunların etik sonuçları hakkında sürekli öğrenmelerini ve örgütlerin operasyonlarında etik standartları desteklemeleri gerekmektedir.

Yapay zekanın liderlik uygulamalarına entegrasyonu aynı zamanda liderlik yeterliliklerinin de yeniden değerlendirilmesini gerektirmektedir. Geleneksel liderlik becerileri, güçlü bir teknoloji ve veri analitiği anlayışıyla tamamlanmalıdır. Ünal ve arkadaşları (2015) liderlerin, yapay zeka entegrasyonunun karmaşıklıkları konusunda örgütlerine etkili bir şekilde rehberlik etmek için teknolojik okuryazarlık geliştirmeleri gerektiğini ileri sürmektedirler. Bu yönüyle yapay zekanın yalnızca nasıl çalıştığının anlaşılması değil aynı zamanda yararlarını ve sınırlamalarını ekiplerine aktarabilmeyi de içermektedir. Teknoloji ile insan sermayesi arasındaki boşluğu kapatabilen liderler, yapay zeka çağında kurumsal başarıyı artırmak için daha iyi bir konuma sahip olabilmektedirler.

Diğer taraftan, liderlik alanında yapay zekanın yükselişi, dijital liderlik ve e-liderlik gibi yeni liderlik tarzlarının ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu tarzlar, örgüt performansını ve çalışanların katılımını artırmak için teknolojiden yararlanmanın önemini vurgulamaktadır. Karaköse ve arkadaşları (2021) dijital liderlerin dijital ortamda gezinme, inovasyon ve uyum sağlama kültürünü teşvik etme becerileriyle karakterize edildiğini belirtmektedirler. Liderlik yaklaşımlarındaki bu değişim, liderlerin teknolojiyi benimsemelerinde ileri görüşlü ve proaktif olmaları gerektiğini ortaya çıkarmaktadır.

Yapay zeka ayrıca çalışanların katılımını ve memnuniyetini artırma yönünde de katkılar sağlamaktadır. Yapay zeka ile rutin görevler otomatikleştirilerek çalışanların işlerinin daha stratejik ve yaratıcı yönlerine odaklanması sağlanabilmektedir. Yahşi ve Hopcan (2021)'nin çalışma sonuçlarına göre yapay zeka teknolojilerini benimseyen liderler, çalışanların fikir ve becerileriyle katkıda bulunma konusunda kendilerini daha güçlü hissettikleri daha tatmin edici bir çalışma ortamı yaratabilmektedirler. Bu ortam sadece iş memnuniyetini arttırmakla kalmamakta, aynı zamanda

bağlı çalışanların üretkenlikleri ile örgütlerin hedeflerine bağlılıkları da artacağından örgüt performansı da artmaktadır.

Ancak yapay zekanın liderlik uygulamalarına entegrasyonu zorlukları da beraberinde getirmektedir. Liderler, teknolojik değişimin hızlı temposundan ve uyum sağlama baskısından kaynaklanabilecek teknostresle ilgili endişeleri göz önünde bulundurmaldırlar. Liderler, yapay zekanın çalışanların refahı üzerindeki potansiyel olumsuz etkileri konusunda dikkatli olarak, teknolojinin benimsenmesiyle ilişkili stres faktörlerini azaltan destekleyici bir ortam geliştirmelidirler (Purnomo vd, 2023). Bu sayede liderler çalışanların zihinsel sağlığına ve refahına öncelik verebilecek ve yapay zeka entegrasyonunun genel iş deneyimini azaltmak yerine iyileştirmesini sağlayabileceklerdir.

#### 4. Liderlikte Güncel Eğilimler

Liderlikteki mevcut eğilimler, teknolojik gelişmeler, gelişen işgücü demografisi ve değişen örgüt kültürü dahil olmak üzere çeşitli faktörler tarafından şekillendirilen dinamik bir manzarayı yansıtmaktadır. Örgütler bu karmaşıklıkların üstesinden geldikçe, liderlerin stillerini ve stratejilerini yenilikçiliği, kapsayıcılığı ve dayanıklılığı teşvik edecek şekilde uyarlamaları giderek daha fazla gerekli hale gelmektedir.

Liderlikteki en önemli trendlerden biri, özellikle teknolojinin hızlı ilerlemesine ve dijital araçlara artan güvene yanıt olarak dijital liderliğin yükselişidir. Dijital liderlik, örgütsel performansı ve çalışanların katılımını artırmak için teknolojiden yararlanma yeteneğini kapsamaktadır. Çeşitli sektörlerde liderlerin teknolojik okuryazarlığa ve örgütlere dijital dönüşüm konusunda rehberlik etme becerisine sahip olmaları beklenmektedir.

Ayrıca e-liderlik kavramı özellikle uzaktan çalışma ve sanal ekipler bağlamında ön plana çıkmıştır. E-liderlik, sanal ortamlarda iletişim, işbirliği ve güven oluşturmanın önemini vurgulayarak, dijital ortamlarda ekipleri yönetme ve yönlendirme yeteneğini ifade etmektedir. Kuruluşlar uzaktan çalışma modellerini giderek daha fazla benimserken, liderlerin etkili e-liderliği kolaylaştıracak yetkinlikler geliştirmesi gerekmektedir. Contreras ve arkadaşlarına (2020) göre, Covid-19 salgını sırasında uzaktan çalışmaya geçiş, liderlerin sanal ortamlarda üretkenliği ve çalışanların refahını korumak için stratejilerini uyarlamaları gerektiğini belirtmektedirler.

Dikkat çeken bir diğer eğilim ise liderlik uygulamalarında çeşitlilik, çeşitlik ve katılıma artan ilgidir. Örgütler, inovasyonu teşvik etme ve karar alma sürecini iyileştirme konusunda çeşitli liderlik takımlarının önemini fark etmektedirler. Dullea ve arkadaşları (2022) tüm zorluklara rağmen özellikle akademik ortamlarda liderlik rollerinde cinsiyet farkının azaldığını



belirtmektedirler. Kadınların liderlik pozisyonlarında daha fazla temsil edilmesi yönündeki baskı, çağdaş liderlik eğilimlerinin kritik bir yönüdür. Liderlerin artık tüm çalışanların kendi bakış açılarına ve fikirlerine katkıda bulunmalarını sağlayacak kapsayıcı ortamlar yaratarak çeşitlilik, eşitlik ve katılım girişimlerini desteklemeleri beklenmektedir.

Buna ek olarak, örgütler işbirliği kültürünü ve çalışanların güçlendirilmesini teşvik etmeye çalıştıkça, hizmetkar liderliğe olan ilgi de artmaktadır. Liderin ekip üyelerine hizmet etme, onların ihtiyaçlarına ve gelişimlerine öncelik verme rolünü vurgulayan hizmetkar liderlik yaklaşımı, çalışanların refahı ve iş tatmininin öneminin giderek daha fazla kabul edilmesiyle aynı doğrultudadır. Yasmecen'in (2023) araştırma sonuçlarına göre hem dönüşümsel hem de etkileşimci liderliğin unsurlarını birleştiren çok yönlü liderliğin çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini geliştirdiğini göstermektedir. Bu anlayış, takım üyelerinin bütünsel gelişimine öncelik veren ve güven ile işbirliği kültürünü teşvik eden liderlik tarzlarına doğru daha geniş bir değişimi yansıtmaktadır.

Ayrıca, duygusal zekayı ve kişilerarası becerileri vurgulayan liderlik anlayışı da giderek artmaktadır. Liderlerin, karmaşık kişilerarası dinamikleri etkili bir şekilde yönlendirmek ve takımları içindeki olumlu ilişkileri geliştirmek için yüksek düzeyde duygusal zekaya sahip olmaları bekleniyor. Takım üyeleriyle empati kurma ve onların motivasyonlarını sağlama yeteneği, güven ve bağlılık oluşturmak için oldukça önemlidir. Güçlü duygusal zeka sergileyen liderlerin takımları yönetmede ve örgütsel başarıyı artırmada daha etkili oldukları görülmektedir (Megheirkouni & Mejheirkouni, 2020). Bu durum liderlik anlayışlarında teknik yeterliliklerin yanı sıra sosyal becerilerin de geliştirilmesi gerekliliğini yansıtmaktadır.

Diğer taraftan organizasyonlar yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği teşvik eden ortamlar yaratmaya çalıştıkça bağlamsal liderlik kavramı ortaya çıkmaktadır. Visser ve Scheepers (2021), bağlamsal liderliğin organizasyon kültürünü şekillendirmede ve yeniliğe olanak sağlayan bir ortamı teşvik etmede çok önemli bir rol oynadığını belirtmektedirler. Liderlerden, giderek artan bir şekilde, kendi örgütsel bağlamlarının benzersiz dinamiklerini anlamaları ve liderlik yaklaşımlarını buna göre uyarlamaları beklenmektedir.

Son olarak, sürdürülebilirliğe ve sosyal sorumluluğa öncelik veren liderlik yaklaşımları ortaya çıkmaktadır. Liderlerin sürdürülebilir uygulamaları örgütsel stratejilere dahil etmeleri, hedeflerini daha geniş toplumsal ve çevresel hedeflerle uyumlu hale getirmelerini sağlamaktadır. Özellikle Dördüncü Sanayi Devrimi ile kuruluşlar içinde sürdürülebilir uygulamaları teşvik etmede liderliğin önemi ortaya çıkmaktadır (Todorović vd., 2022). Bu bakış açısı iş başarısı ile sosyal sorumluluğun birbiriyle bağlantılı

olduğunun giderek daha fazla kabul edildiğini yansıtmakta ve liderleri karar alma konusunda daha bütünsel bir yaklaşım benimsemeye teşvik etmektedir.

#### 4.1. Son Dönem Liderlik Çalışmaları

Liderlik üzerine yapılan son araştırmalar, çeşitli liderlik tarzları arasındaki dinamiklere ve bunların örgütsel performans, çalışan bağlılığı ve genel işyeri kültürü üzerindeki etkilerine odaklanmaktadır.

Öne çıkan araştırma alanlarından biri, farklı liderlik tarzlarının, özellikle de hizmetkar liderlik ve otantik liderliğin karşılıklı etkileri üzerinedir. Hizmetkar liderliğin otantik liderliğe kıyasla motivasyon ve iş sonuçlarını açıklamada daha yeterli olduğu yönünde çalışmalar bulunmaktadır (Kaya & Karatepe, 2020). Şöyle ki başkalarına hizmet etmeye ve destekleyici bir ortam geliştirmeye odaklanan hizmetkar liderlik tarzını benimseyen liderlerin, çalışanlar arasında işe bağlılığı, kariyer tatminini ve uyum sağlayıcı performansı artırma eğiliminde olduğunu göstermektedir. Ayrıca hizmetkar liderlik, üyelere ve paydaşlara sağladığı liderlik hizmetlerinin kalitesine öncelik vererek örgütlerin performansını olumlu yönde etkilemektedir (Nugroho, Rustiadi & Castyana, 2022).

Ayrıca liderlik tarzlarının gelişimi ile birlikte araştırmacılar esnek ve değişime cevap veren modern yaklaşımları incelemeye başlamışlardır. Liderlerin temel değerlere bağlı kalarak çağdaş zorlukların karmaşıklıklarıyla baş edebilecek donanıma sahip olmaları gerekliliği ortaya çıkmıştır (Fauzi, 2023). Bu karmaşıklığa uyum sağlama, liderliğin psikolojik ve sosyal boyutlarını dikkate alan daha bütünleştirici bir yaklaşımı savunan Fischer ve Sitkin (2023) tarafından yapılan liderlik stillerinin kapsamlı değerlendirilmesinde de ortaya konulmuştur.

Kamu sektöründe yapılan çalışmalar, çalışanların refahını ve performansını etkilemede liderlik tarzlarının kritik rolünü vurgulamaktadır. Kamali'nin (2023) araştırması, Dubai hükümet kuruluşlarında kullanılan liderlik tarzının çalışanların refahını önemli ölçüde etkilediğini ve liderlerin personel morali ve üretkenliği üzerindeki etkilerinin farkında olmaları gerekliliğini ortaya koymaktadır. Benzer şekilde Thanh ve Quang'ın (2022) çalışması, dönüşümcü, etkileşimci ve laissez-faire liderlik tarzlarının tamamının Vietnam'ın kamu sektöründe çalışanların katılımını şekillendirmede rol oynadığını ve liderlik tarzının örgütsel bağlılık ve performansın temel belirleyicisi olduğunu göstermektedir. Kısacası hem dönüşümsel hem de etkileşimci liderlik tarzları çalışan performansını olumlu yönde etkilemekte, ancak laissez-faire liderlik olumsuz etkilemektedir (Omogero & Okwutu, 2023; Mwakajila & Nyello, 2021). Bu farklılık, liderlik tarzının takımların

özel ihtiyaçlarına uyarlanması zorunluluğunu ortaya çıkarmaktadır (Wangmo, 2021).

Liderlik stilleri ile çalışanları elde tutma arasındaki ilişki de son çalışmalarda dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalar yöneticiler ve astlar arasındaki etkileşimlerin kalitesinin çalışanların bir örgütte kalma kararlarını doğrudan etkilemesi nedeniyle etkili liderliğin çalışanları elde tutmak için önemli olduğunu göstermektedir (Lameck, 2023). Bu bulgu, liderlik stillerinin bir kombinasyonunun iş performansını ve çalışan memnuniyetini artırabileceğini ve sonuçta daha düşük işten ayrılma oranlarına katkıda bulunabileceğini vurgulayan Bolarinwa ve arkadaşlarının çalışmasıyla desteklenmektedir (Bolarinwa vd., 2023). Ayrıca liderlik stillerinin örgütlerde yaratıcılık ve yenilikçilik üzerindeki etkisi son zamanlarda yapılan araştırmaların odak noktası haline gelmiştir. Hamour'un (2023) çalışması, liderlik stilleri ile yaratıcı davranış arasındaki ilişkide yedekleme planlamasının aracı rolünü vurgulamakta ve yeniliğe olanak sağlayan bir ortamı teşvik eden liderlerin örgütsel performansı önemli ölçüde artırabileceğini öne sürmektedir. Bu anlayış, özellikle uyum sağlama ve yaratıcılığın başarı için gerekli olduğu günümüzün hızlı iş ortamında da geçerli olmaktadır.

Covid-19 salgını daha öncede belirtildiği gibi liderlik dinamiklerini de etkileyerek geleneksel liderlik modellerinin yeniden değerlendirilmesine yol açmıştır. Fabac ve arkadaşları (2022) pandemi sırasında liderlik tarzlarındaki değişiklikleri araştırmışlar ve liderlerin yaklaşımlarını uzaktan çalışmanın ve artan belirsizliğin yarattığı zorlukları aşmak için uyarladıklarını tespit etmişlerdir. Liderlik stilleri ile örgüt kültürünün keşifini de önemli bir araştırma alanı olmuştur. Lokaj ve Sadrija tarafından yapılan çalışmalar (2020), liderlik tarzlarının organizasyon kültürünü şekillendirebildiğini ve bunun da çalışanların hazır olma durumunu ve performansını etkilediğini göstermektedir. Bu karşılıklı ilişki, olumlu bir çalışma ortamını teşvik etmek için liderlik uygulamalarını örgütsel değerlerle uyumlu hale getirmenin önemini vurgulamaktadır.

Bir başka araştırma alanı ise kariyer gelişiminde liderliğin rolü üzerinedir. Etkili liderliğin, özellikle liderlik rollerindeki kadınlar için kariyer ilerleme fırsatlarını önemli ölçüde etkilemektedir. Ayrıca risk algısı liderlik etkinliğinde aracılık etmekte ve riskleri yönetme konusunda becerikli liderlerin ekiplerinin kariyer hedeflerini daha iyi destekleyebilmektedirler (Khan, Yasmin & Rashid, 2021).

## 5. Liderliğin Geleceği

Liderlik, teknolojik gelişmeler, gelişen iş gücü dinamikleri ve küresel zorlukların artan karmaşıklığı nedeniyle önemli değişimler yaşamaktadır. Örgütler pandemi sonrası ortamda ilerlerken hibrit liderlik yaklaşımlarına olan ilgi artmaktadır. Bu yaklaşımlar uzaktan ve yüzyüze liderlik uygulamalarının bir arada uygulanması ile oluşmakta ve liderlerin farklı ortamlarda etkili iletişimi ve işbirliğini sağlayabilecek yetkinlikler geliştirmesini gerektirmektedir. Gelecekteki liderlikteki en dikkate değer eğilimlerden biri, dijital okuryazarlığın ve teknolojik uyarlanabilirliğin artan önemi olacaktır. Örgütler dijital dönüşümü benimsemeye devam ettikçe liderlerin teknoloji ve bunun ekipleri ve operasyonları üzerindeki etkileri konusunda kapsamlı bir bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Kapucu (2021), gelişmekte olan ekonomilerdeki iş dünyası liderlerinin liderlik ve teknoloji arasındaki etkileşimi yönlendirmesi gerektiğini vurgulayarak, liderlerin hızlı teknolojik değişimlere uyum sağlamalarının ve örgütsel performansı artırmak için dijital araçlardan yararlanmanın gerekliliğini belirtmektedir. Liderlerin uzak takımları ve dijital iş akışlarını etkili bir şekilde yönetmek için e-liderlik konusunda yeterlilikler geliştirmeleri gerekmektedir (Gierlich & Hess, 2020). Ayrıca sanal takımların yükselişi, geleneksel liderlik uygulamalarının yeniden değerlendirilmesini gerekli hale getirmiştir. Sanchez ve arkadaşları (2023) sanal takım dinamikleriyle ilgili liderlik davranışlarını açıklayabilmek için, liderlerin, birçok kuruluşta giderek norm haline gelen sanal ortamda işbirliğini ve katılımı teşvik eden becerileri geliştirmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Sanal liderliğe yönelik bu değişim, salgının liderlerin dijital geçişler boyunca takipçilerine etkili bir şekilde rehberlik etmek için sanal liderlik becerilerinde uzmanlaşma ihtiyacını hızlandırmaktadır (Bylieva, 2020; Ameen; Myllynen & Kallakorpi, 2022). Ayrıca takım dinamiklerini ve operasyonel verimliliği artırmak için hibrit bir çalışma kültürü oluşturmanın gerekliliği de görülebilmektedir (Vuorivirta-Vuoti, 2023).

Teknolojik gelişmelere ek olarak liderliğin geleceğinde duygusal zeka ile ilişkisel liderlik de ön plana çıkmaktadır. Örgütler, liderliğin çalışan refahı ve örgüt kültürü üzerindeki etkisinin farkına varmakta, liderlerin güçlü kişilerarası ilişkiler geliştirmesini ve etkileşimlerinde empati göstermelerini beklemektedirler. Bu şekilde takım içinde güven ve işbirliği teşvik edilmekte ve sonuçta örgüt performansı artmaktadır (Turner vd., 2018; Kramer, Page & Klemic, 2019)

Gelecekteki liderliğin bir diğer kritik yönü, paylaşılan ve işbirlikçi liderlik modelleri ile ilgilidir. Takım üyeleriyle bireysel düzeyde etkileşim kurma yeteneği gelecekte etkili liderlerin ayırt edici özellikleri arasında

yer alacaktır. Siangchokyoo ve Klinger, liderlik sorumluluklarının tek bir kişide merkezileştirilmesi yerine takım üyeleri arasında dağıtıldığı paylaşılan liderliğin çağdaş organizasyonlarda giderek daha geçerli hale geldiğini savunmaktadır. Bu şekilde yalnızca takım performansını artırmakla kalmamakta, aynı zamanda takım üyeleri arasında sahiplenme ve hesap verebilirlik duygusunu da geliştirmektedir (Zhu vd., 2018; Siangchokyoo & Klinger, 2021). Benzer şekilde Willcocks ve Willcocks (2023), entegre bakım ağlarının, özellikle karmaşık sağlık hizmetleri ortamlarında işbirliğini ve ortak karar almayı teşvik eden kolaylaştırıcı liderlik tarzlarını benimsemesi gerekliliğini ortaya koymaktadırlar. Örgütler değişen çevreye uyum sağlayabilmek için, paylaşılan liderlik yaklaşımları uygulamakta ve böylece örgütsel dayanıklılık ve çevikliğin artmasına yardımcı olmaktadır.

Sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluğa artan ilgi aynı zamanda liderlik yaklaşımlarının da yeniden şekillenmesine zemin hazırlamaktadır. Bencsik (2023), liderlerin rekabetçi, dayanıklı ve sosyal açıdan sorumlu örgütler yaratma ihtiyacını vurgulayan sürdürülebilir liderlik yaklaşımını ortaya koymaktadır. Bu yaklaşım yalnızca yetenekli çalışanları çekmekle kalmamakta, aynı zamanda örgütsel itibarı ve paydaş güvenini de artırmaktadır (Ahsan, 2023; Balda, 2023). Benzer şekilde Sekiguchi ve Cuyper (2022), Sürdürülebilir Kalkınma Hedefleri ile uyumlu etkili liderlik uygulamaları yoluyla çışsızlık ve iklim değişikliği gibi büyük toplumsal zorlukları irdelemenin gerekliliğini belirtmektedir. Liderlerden, sorumlu liderliğe doğru daha geniş bir toplumsal değişimi yansıtacak şekilde, sürdürülebilirliği stratejik vizyonlarına ve operasyonel uygulamalarına entegre etmeleri beklenmektedir.

Ayrıca çalışanların psikolojik iyi oluşları da gelecekteki liderlik çalışmalarının odağı haline gelmektedir. Liderlik stilleri ile tükenmişliğin azaltılması arasında var olan ilişki ve liderlerin sağlıklı bir çalışma ortamı geliştirmek için çalışanların refahına öncelik vermesi gerekliliği (Gravestock, 2022), özellikle sağlık ve eğitim gibi yüksek stresli sektörlerde çalışanların katılımını ve refahını artıran liderlik uygulamaları ile açıklanmaktadır (Bornman, 2023). Akıl sağlığına öncelik veren ve destekleyici çalışma ortamları yaratan liderlerin, takımları arasında performans ve elde tutma oranlarını artırmaktadır. Örgütler modern dünyanın karmaşıklıklarında yol alırken, liderlerin yenilikçiliği ve uyarlanabilirliği teşvik etmedeki rolü giderek önemli hale gelmektedir. Çalışanların ve çevrenin dinamik ihtiyaçlarına göre yaklaşımlarını uyarlayabilen liderler, yeniliği ve örgütsel başarıyı teşvik etmede başarılı olmaktadır (Visser ve Scheepers, 2021). Aksi takdirde özellikle küreselleşme ve teknolojik gelişmelerin getirdiği hızlı değişimler karşısında örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri zor olacaktır.

Eleştirel düşünmeyi, uyum sağlamayı ve duygusal zekayı geliştirmeye odaklanan liderler, belirsizlikle başa çıkabilecek ve örgütlerinde olumlu değişimi oluşturabileceklerdir (Simas vd., 2019; Berkowitz vd., 2021). Farklı bakış açılarının ve deneyimlerin değerli varlıklar olarak tanınması, takımlar içinde yenilikçiliğin ve yaratıcılığın teşvik edilmesi açısından çok önemli olacaktır. Liderler, tüm takım üyelerinin kendilerini değerli hissettikleri ve benzersiz deneyimleri ile katkıda bulunma konusunda yetkilendirildikleri kapsayıcı ortamlar yaratmakla görevlendirileceklerdir. Bu durum sadece takım dinamiklerini geliştirmekle kalmayacak, aynı zamanda giderek daha rekabetçi hale gelen bir pazarda örgütsel başarıyı da artıracaktır (Sivaruban, 2021).

Özetle, liderliğin geleceği, teknolojik gelişmelerin, değişen iş yeri dinamiklerinin ve duygusal zekaya, paylaşılan liderliğe ve sosyal sorumluluğa daha fazla odaklanmanın birleşimi ile karakterize edilmektedir. Liderlerin, çeşitli ekiplerle etkili bir şekilde etkileşime geçmek, teknolojiden yararlanmak ve çalışanların refahını ve kurumsal sürdürülebilirliği önceliklendiren kapsayıcı kültürleri teşvik etmek için yaklaşımlarını uyarlamaları gerekecektir. Örgütler modern dünyanın karmaşıklıklarında yol alırken, geleceğin liderlerinin gelişimi sürekli öğrenmeye, uyum sağlamaya ve liderlik, kültür ve performansın birbirine bağlılığına dair derin bir anlayışa bağlılık gerektirecektir.

## 6. Sonuç

Geçmişten günümüze liderlik literatürü, liderlik anlayışı ve uygulamasında önemli bir evrimi göstermektedir. Bireysel özelliklere odaklanılan ilk dönemden işbirliğine, kültürel yeterliliğe ve etik sorumluluğa yapılan çağdaş vurguya kadar liderlik, karmaşık ve çok yönlü bir yapı haline gelmiştir. Örgütler 21. yüzyılın zorluklarıyla mücadele etmeye devam ettikçe uyum sağlayan, kapsayıcı ve vizyoner liderlere olan ihtiyaç daha da artacaktır. Gelecekteki araştırmalar, özellikle ortaya çıkan küresel zorluklar ve teknolojik gelişmeler bağlamında, liderlik teorisi ve uygulaması arasındaki etkileşimi keşfetmeye devam etmelidir. Liderlikteki mevcut eğilimler, teknolojik ilerlemeler, çeşitlilik ve katılım girişimleri ile duygusal zeka ve sürdürülebilirliğe artan vurguyla şekillenen dinamik ve gelişen bir yapı sergilemektedir.

Liderler, dijital dönüşümü kurumsal etkinliği artırmak, yeniliği teşvik etmek ve dijital ortamın karmaşıklıklarında gezinmek için bir fırsat olarak görmelidirler. Örgütler teknolojik gelişmelere yanıt olarak gelişmeye devam ettikçe, dijital liderliğin rolü için geleceğini şekillendirmede ve sürdürülebilir performansı artırmada kritik olmaya devam etmektedir. Liderler, gerekli

beceri ve yeterlilikleri geliştirerek, dijital çağda gelişen dayanıklı ve uyarlanabilir organizasyonlar yaratmak için teknolojinin gücünden etkili bir şekilde yararlanmalıdırlar.

Yapay zeka liderlik üzerinde karar verme süreçlerindeki, takım dinamiklerindeki, örgüt kültüründeki ve etik hususlarda etkiye bulunmaktadır. Liderler teknolojik okuryazarlığı geliştirerek, inovasyon kültürünü teşvik etmeli ve yapay zekanın etik sonuçlarını ele alarak bu değişikliklere uyum sağlamalıdır. Örgütler dijital çağın karmaşıklıklarında yol almaya devam ederken, liderlerin yapay zeka teknolojilerini entegre etmedeki rolü, işin geleceğini şekillendirmede ve sürdürülebilir örgüt performansını artırmada kritik öneme sahip olmaktadır.

Son zamanlardaki liderlik çalışmaları, çağdaş organizasyonlarda liderliğin karmaşıklığını ve çok yönlü doğasını vurgulamaktadır. Çeşitli liderlik tarzlarının karşılaştırmalı etkinliği, liderliğin çalışanların refahı ve elde tutulması üzerindeki etkisi ve liderliğin yaratıcılık ve organizasyon kültürü üzerindeki etkisi, liderlik söylemini şekillendirmeye devam eden kritik temalar olarak görülmektedir. Örgütler 21. yüzyılın zorluklarıyla yüzleşirken, bu zorlukları ve dinamikleri anlayarak performansı artıran ve çalışanların verimliliğini sağlayacak etkili liderlik uygulamaları geliştirmek için çaba sarf etmektedirler.

Geleceğe baktığımızda liderlik literatürü, psikoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış da dahil olmak üzere çeşitli disiplinlerden görüşleri birleştirerek gelişmeye devam edecektir. Liderler çeşitli ve çok kültürlü ortamlarda yaşadıkları müddetçe, duygusal zekaya, kültürel yeterliliğe ve kapsayıcılığa olan ihtiyaç çağdaş liderlik uygulamalarını şekillendirmektedir (Collins, 2012). Ayrıca, teknolojinin liderlik üzerindeki etkisiyle liderlerin ekiplerini etkili bir şekilde sürece dahil ederek motive edebilmeleri için dijital araçlardan ve platformlardan yararlanmaya ihtiyaçları vardır (Perriton, 2022). Sonuç olarak, liderlik literatürü erken dönem “Büyük Adam” teorilerinden uyarlanabilirliği, etik hususları ve takipçi gelişiminin önemini vurgulayan çağdaş modellere doğru önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Liderlik, toplumsal değişimlere ve organizasyonel zorluklara yanıt olarak gelişmeye devam ettikçe, gelecekte etkili liderler yetiştirmek için farklı bakış açıları ve uygulamaların entegrasyonu gerekli olacaktır.



## Kaynakça

- Ahsan, M. (2023). Unlocking sustainable success: exploring the impact of transformational leadership, organizational culture, and csr performance on financial performance in the italian manufacturing sector. *Social Responsibility Journal*, 20(4), 783-803.
- AlAjmi, M. (2022). The impact of digital leadership on teachers' technology integration during the covid-19 pandemic in Kuwait. *International Journal of Educational Research*, 112, 101928.
- Alapo, R. (2017). Culture and leadership in the 21st century. *Journal of Cultural and Religious Studies*, 5(4).
- Alparslan, A. M. & Ekşili, N. (2016). Gündemdeki Liderlik Konuları: Journal of Organizational Behavior Dergisinde Bibliyometrik Bir Analiz (2010-2015). *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 8(16), 274.
- Ameel, M., Myllynen, M., & Kallakorpi, S. (2022). Exploring hybrid leadership. *Jona the Journal of Nursing Administration*, 52(12), 653-658.
- Appel, S. (2020). Beyond the professionalized nongovernmental organization: life-history narratives of grassroots philanthropic leaders in Africa. *Nonprofit Management and Leadership*, 31(2), 335-353.
- Avolio, B., Walumbwa, F., & Weber, T. (2009). Leadership: current theories, research, and future directions. *Annual Review of Psychology*, 60(1), 421-449.
- Balda, J. (2023). Leadership and the regenerative economy-concepts, cases, and connections: leveraging the sustainable development goals to move toward sustainability leadership. *New Directions for Student Leadership*, 2023(179), 121-141.
- Bass, B. M. (1990). *Bass Stogdill's handbook of leadership: theory, research, and managerial applications* (3rd ed.). New York: Free Press.
- Bencsik, A. (2023). Sustainable leadership in practice in hungary. *ECMLG*, 19(1), 9-19.
- Berkowitz, S., Law, J., Sternberg, P., & Patel, S. (2021). Leadership development in ophthalmology: current impact and future needs. *Journal of Academic Ophthalmology*, 13(01), e32-e39.
- Bylieva, D. (2020). Moving online due to pandemic 2020. *Proceedings of the Joint Conferences: 20th Professional Culture of the Specialist of the Future (PCSF 2020) & 12th Communicative Strategies of Information Society (CSIS 2020)*, 26-27 November, 2020 & 23 - 24 October, Peter the Great St. Petersburg Polytechnic University, Russia, 534 - 542
- Black, S. (2015). Qualities of effective leadership in higher education. *Open Journal of Leadership*, 04(02), 54-66.

- Bolarinwa, K., Ajayi, I., Adenuga, O., & Obayelu, A. (2023). Leadership styles and employees' job performance at forestry research institute of nigeria. *Journal of Agricultural Extension*, 27(2), 38-46.
- Bornman, J. (2023). Leadership development strategies in interprofessional healthcare collaboration: a rapid review. *Journal of Healthcare Leadership*, Volume 15, 175-192.
- Bridgeforth, B. (2005). Advancing the practice of leadership: a curriculum. *Journal of Leadership Education*, 4(1), 4-30.
- Böyükaslan, H. D. & Yılan, Y. (2023). A view of leadership from a socio-material perspective in the digital World: Distributed Leadership, Organizational Behavior in the Digital World içinde, Ed. Çöğenli, M. Z., Nova Science Publishers.
- Carlyle, T. (1840). *On heroes, hero worship and the heroic in history*. London, Chapman and Hall
- Cawton, D. L. (1996). Leadership: The great man theory revisited. *Business Horizons*, 39(3), 1-4
- Chin, J. (2010). Introduction to the special issue on diversity and leadership.. *American Psychologist*, 65(3), 150-156.
- Cletzer, D. & Kaufman, E. (2018). Eco-leadership, complexity science, and 21st-century organizations, A Theoretical and Empirical Analysis, *Innovation in Environmental Leadership* içinde, Ed. Redekop, B. W.; Gallagher, D. R. & Satterwhite, R. London: Routledge, 80-96.
- Collins, J. (2012). Identity matters. *Human Resource Development Review*, 11(3), 349-379.
- Collinson, D. (2014). Dichotomies, dialectics and dilemmas: new directions for critical leadership studies?. *Leadership*, 10(1), 36-55.
- Collinson, D. & Tourish, D. (2015). Teaching leadership critically: new directions for leadership pedagogy. *Academy of Management Learning and Education*, 14(4), 576-594.
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-leadership and teleworking in times of covid-19 and beyond: what we know and where do we go. *Frontiers in Psychology*, 11.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: a review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1-21
- Çalışkan, E. N. (2010). *Çokuluslu İşletmelerde Motivasyon ve Liderlik. Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar* içinde, Ed. Serinkan, C., Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Dansereau, F., Seitz, S. R., Chiu, C. Y., Shaughnessy, B. & Yammarino, F. J. (2013). What makes leadership, leadership? Using self-expansion theory

- to integrate traditional and contemporary approaches. *The Leadership Quarterly*, 24, 798-821.
- Demir, C., Yılmaz, M. K., & Çevirgen, A. (2010). Liderlik yaklaşımları ve liderlik tarzlarına ilişkin bir araştırma. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 2(1), 129-152.
- Dierendonck, D. (2010). Servant leadership: a review and synthesis. *Journal of Management*, 37(4), 1228-1261.
- Dionne, S. D., Gupta, A., Sotak, K. L., Shirreffs, K. A., Serban, A., Hao, C. Y. & Yammarino, F. J. (2014). A 25-year perspective on levels of analysis in leadership research. *Leadership Quarterly*, 25(1), 6–35.
- Dullea, A., González, D., Reddy, R., Diaz, P., Zucker, I., Delgado, J., ... & Ramasamy, R. (2022). Do women have a seat at the table: trends in female representation among the board of directors in american urological association subspecialty societies. *Curcus* 14(2)
- Erdoğan, İ. (2007). *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: Miad Yayınları
- Fabac, R., Kokot, K., & Bubalo, I. (2022). Path-goal theory – leadership styles and their changes during covid-19 pandemic. *Interdisciplinary Description of Complex Systems*, 20(4), 349-374.
- Fauzi, A. (2023). Homeroom leadership style in the learning process. *Edusci*, 1(1), 15-22.
- Fidan, M. (2019). Lider takipçi ilişkisi bağlamında liderliğin tarihsel evrimi ve kadın liderliği. *Istanbul University Journal of Women's Studies*, 19, 1–70.
- Fischer, T. & Sitkin, S. (2023). Leadership styles: a comprehensive assessment and way forward. *Academy of Management Annals*, 17(1), 331-372.
- Ford, J., Harding, N., & Gilmore, S. (2023). Re/searching leadership: a critique in two agonies and nine fits. *Human Relations*, 76(6), 809-832.
- Gierlich, M. & Hess, T. (2020). Towards an understanding of data's influence on leadership., 15th International Conference on Wirtschaftsinformatik, Potsdam, Germany 1665-1680.
- Gravestock, J. (2022). A scoping review of the literature pertaining to burnout and leadership in mental health clinicians. *Leadership in Health Services*, 36(3), 293-314.
- Güven, E. (2023). Representation of ataturk's leadership qualities in "the 8th grade textbook for the history of turkish revolution and kemalism", in the context of the skills relevant to the 21st century. *International Journal of Contemporary Educational Research*, 10(2), 442-456.
- Gündüz, Ş. (2020). *Sürdürülebilir Stratejik Yönetim ve Kurumsal Yönetim*. İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

- Hamour, H. (2023). The effect of leadership styles on creative behavior: the mediating role of succession an applied study in jordanian medium and small companies. *International Journal of Professional Business Review*, 8(2), c01066.
- Hamzah, M., Juraime, F., & Mansor, A. (2016). Malaysian principals' technology leadership practices and curriculum management. *Creative Education*, 07(07), 922-930.
- Harris, A. (2020). Covid-19 – school leadership in crisis?. *Journal of Professional Capital and Community*, 5(3/4), 321-326.
- Harris, A., Leithwood, K., Day, C., Sammons, P., & Hopkins, D. (2007). Distributed leadership and organizational change: reviewing the evidence. *Journal of Educational Change*, 8(4), 337-347.
- Hunt, J. G., & Dodge, G. E. (2000). Leadership déjà vu all over again. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 435-458.
- James, W. (1880). Great men, great thoughts and their environment. *Atlantic Monthly*, 46, 441-459.
- Judge, T., Bono, J., Ilies, R., & Gerhardt, M. (2002). Personality and leadership: a qualitative and quantitative review.. *Journal of Applied Psychology*, 87(4), 765-780.
- Kamali, A. (2023). The impact of leadership style on employee wellbeing in dubai government organizations. *ECMLG*, 19(1), 577-582.
- Kapucu, H. (2021). Business leaders' perception of digital transformation in emerging economies: on leader and technology interplay. *International Journal of Advanced Corporate Learning (Ijac)*, 14(1), 43-56.
- Karaköse, T., Polat, H., & Papadakis, S. (2021). Examining teachers' perspectives on school principals' digital leadership roles and technology capabilities during the covid-19 pandemic. *Sustainability*, 13(23), 13448.
- Kaya, B. & Karatepe, O. (2020). Does servant leadership better explain work engagement, career satisfaction and adaptive performance than authentic leadership?. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 32(6), 2075-2095.
- Khan, S., Yasmin, H., & Rashid, A. (2021). Mediation of risk perception between leadership styles and risk management styles of managers. *Global Management Sciences Review*, VI(1), 74-81.
- Klus, M. & Müller, J. (2020). Identifying leadership skills required in the digital age. *CESifo Working Paper*, No.8180.
- Koçel, T. (2010). *İşletme Yöneticiliği*, İstanbul: Beta Basım
- Kramer, M., Page, L., & Klemic, G. (2019). Evolving leadership: new clues and cues toward environment and context. *Journal of Leadership Studies*, 12(4), 82-85.

- Lameck, W. (2023). The relative influence of leadership factors on employee retention in local government. *Journal of Public Administration Studies*, 5(2), 43-52.
- Larson, L. & DeChurch, L. (2020). Leading teams in the digital age: four perspectives on technology and what they mean for leading teams. *The Leadership Quarterly*, 31(1), 101377.
- Lee, M. (2014). Transformational leadership: is it time for a recall?. *International Journal of Management and Applied Research*, 1(1), 17-29.
- Lokaj, A. & Sadrija, T. (2020). Organizational culture influenced by leadership styles: the case of private businesses in kosovo. *Problems and Perspectives in Management*, 18(3), 306-314.
- Lumby, J. (2014). School leaders' gender strategies. *Educational Management Administration & Leadership*, 43(1), 28-45.
- Manahar, B. A. (2019). Leadership development using the SPSS Method, Contemporaneity of Language and Literature in the Robotized, 1(5), 93-102
- Marks, H. & Printy, S. (2003). Principal leadership and school performance: an integration of transformational and instructional leadership. *Educational Administration Quarterly*, 39(3), 370-397.
- Matarazzo, J. & Pearlstein, T. (2016). Leadership in disruptive times. *Ifla Journal*, 42(3), 162-178.
- McCann, L. & Mollan, S. (2021). Placing camelot: cultivating leadership and learning in the kennedy presidency. *Leadership*, 18(1), 120-139.
- Megheirkouni, M. & Mejheirkouni, A. (2020). Leadership development trends and challenges in the twenty-first century: rethinking the priorities. *The Journal of Management Development*, 39(1), 97-124.
- Mollah, M., Choi, J., Hwang, S., & Shin, J. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of south korea in the digital age: the effect of digital leadership on it capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875.
- Mumford, M. D., Marks, M.A., Connelly, M.S., Zaccaro, S.J & Reiter-Palmon, R. (2000). Development of leadership skills: experience and timing, *Leadership Quarterly*, 11, 87–114.
- Mwakajila, H. & Nyello, R. (2021). Leadership styles, firm characteristics and business financial performance of small and medium enterprises (smes) in tanzania. *Open Journal of Business and Management*, 09(04), 1696-1713.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and practice*. Thousand Oaks, California: Sage Publications.

- Nugroho, P., Rustiadi, E., & Castyana, B. (2022). The correlation of leadership styles toward sports federation performance. *Jurnal Sportif Jurnal Penelitian Pembelajaran*, 8(4), 451-459.
- Omogero, E. & Okwutu, A. (2023). Effect of leadership styles on employee job performance in manufacturing industry in nigeria: a study of dufil prima foods plc, port harcourt. *International Journal of Applied Research in Social Sciences*, 5(2), 29-39.
- Özalp, İ.; Eren, G. & Öcal, H. (1992). Organizasyonlarda Durumsallık Yaklaşımı açısından liderlik: Liderliğin Fred, E. Fiedler Teorisindeki liderlik tarzlarına göre belirlenmesi ve Eskişehir bölgesinde seçilen büyük sanayi işletmelerinde bir uygulama, *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 10(1-2), 161-205
- Özkan, M. (2016). Liderlik Hangi Sıfatları, Nasıl Alıyor? Liderlik Konulu Makalelerin İncelenmesi. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 15(2), 615–639.
- Paksoy, M. H. (2010). Küreselleşme ve Liderlik. *Liderlik ve Motivasyon Geleneksel ve Güncel Yaklaşımlar içinde*, Ed. Serinkan, C. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Perriton, L. (2022). The problematic persistence of gender reflexivity in women's leadership development. *The Journal of Management Development*, 41(5), 335-347.
- Purnomo, E. N., Imron, A., Wiyono, B. B., Sobri, A. Y., & Dami, Z. A. (2023). E-leadership, technology acceptance and technological self-efficacy: Its effect on teacher attitudes in using virtual learning environments. *Pegem journal of Education and Instruction*, 13(4), 189-198.
- Raman, A. & Thannimalai, R. (2019). Importance of technology leadership for technology integration: gender and professional development perspective. *Sage Open*, 9(4).
- Ridho, M., Lesmana, I., Safitri, H., Meirani, R., & Prestiadi, D. (2023). Digital leadership in the scope of education., *ICEMT 2022, ASSEHR 727*, 52-61.
- Sadler, P. (2003). *Leadership*, London:Kogan Page
- Sanchez, D., Rueda, A., Zimman, H., Haydon, R., Díaz, D., & Kawasaki, K. (2023). Team success: a mixed methods approach to evaluating virtual team leadership behaviors. *Multimodal Technologies and Interaction*, 7(5), 48.
- Sekiguchi, T. & Cuyper, N. (2022). Addressing new leadership challenges in a rapidly changing world. *Applied Psychology*, 72(4), 1741-1750.
- Siangchokyoo, N. & Klinger, R. (2021). Shared leadership and team performance: the joint effect of team dispositional composition and collective identification. *Group & Organization Management*, 47(1), 109-140.

- Simas, T., Cain, J., Milner, R., Meacham, M., Bannon, A., Levin, L., ... & Thorndyke, L. (2019). A systematic review of development programs designed to address leadership in academic health center faculty. *Journal of Continuing Education in the Health Professions*, 39(1), 42-48.
- Sivaruban, S. (2021). A critical perspective of leadership theories. *Business Ethics and Leadership*, 5(1), 57-65.
- Soydan, S. (1977). Organizasyon açısından önderlik teorilerine bir bakış, *Organizasyon*, 1(3)
- Thanh, N. & Quang, N. (2022). Transformational, transactional, laissez-faire leadership styles and employee engagement: evidence from vietnam's public sector. *Sage Open*, 12(2).
- Todorović, G., Puskarić, H., Klochkov, Y., Šimić, V., Lazić, Z., & Đorđević, A. (2022). Creating quality-based smart sustainable public parking enterprises: a methodology to reframe organizations into smart organizations. *Sustainability*, 14(11), 6641.
- Torrez, M. & Rocco, M. (2015). Building critical capacities for leadership learning. *New Directions for Student Leadership*, 2015(145), 19-34.
- Turner, J., Baker, R., Schroeder, J., Johnson, K., & Chung, C. (2018). Leadership development techniques. *European Journal of Training and Development*, 42(9), 538-557.
- Tutar, H. & Güler, S. (2022). Yeni iş ekosisteminin bir gereği olarak dijital liderlik: kavramsal bir inceleme. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 12(3), 323-349
- Ünal, E., Uzun, A., & Karataş, S. (2015). An examination of school administrators' technology leadership self-efficacy / ispitivanje samoučinkovitosti ravnateljica u upravljanju tehnologijom. *Croatian Journal of Education - Hrvatski Časopis Za Odgoj I Obrazovanje*, 17(1).
- Vaja, J. (2017). Ethical leadership in the digital age: assessing the role of leaders in nurturing ethical behavior in technology-driven organizations. *International Journal of Management and Development Studies*, 6(10), 118-126
- Visser, J. & Scheepers, C. (2021). Exploratory and exploitative innovation influenced by contextual leadership, environmental dynamism and innovation climate. *European Business Review*, 34(1), 127-152.
- Vuorivirta-Vuoti, E. (2023). Nurse leaders' perceptions of future leadership in hospital settings in the post-pandemic era: a qualitative descriptive study. *Leadership in Health Services*, 37(5), 33-48.
- Wangmo, S. (2021). Explorative study on leadership styles of heads of the public technical training institutes in bhutan. *Journal of Humanities and Education Development*, 3(1), 73-83.



- Willcocks, S. & Willcocks, E. (2023). Shared leadership in integrated care networks: the case of “hub and spoke” networks in oral and maxillofacial surgery (omfs) in the english nhs. *Journal of Integrated Care*, 31(2), 103-117
- Wilson, S. (2016). *Thinking Differently about Leadership*, UK: Edward Elgar Publishing
- Yahşı, Ö. & Hopcan, S. (2021). Reviewing the structural relationship among the technology leadership, technostress and technology acceptance of school administrators. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(6), 1781-1797.
- Yasmeen, A. (2023). How ambidextrous leadership enhances employee creativity: a quantitative approach. *Evidence-Based HRM a Global Forum for Empirical Scholarship*, 12(2), 421-440.
- Yılan, Y. & Özkara, B. (2021). Sıra dışı liderlik tarzları üzerine bir ölçek geliştirme çalışması, *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2), 1106-1122
- Zhu, J., Liao, Z., Yam, K., & Johnson, R. (2018). Shared leadership: a state-of-the-art review and future research agenda. *Journal of Organizational Behavior*, 39(7), 834-852.