

Dijital Liderlik

Fetullah Battal¹

Kübra İlhan²

Özet

Teknolojik gelişmeler, örgütlerin liderlik yaklaşımını yeniden tanımlamakta ve dijital dönüşüm süreçlerini derinden etkilemektedir. Dijital liderlik, bu değişime yanıt olarak ortaya çıkan bir liderlik modeli olarak yalnızca teknolojiyi kullanmayı değil, aynı zamanda bir örgütsel vizyon oluşturmayı, inovasyonu teşvik etmeyi ve bu vizyonu sürdürülebilir büyüme ile birleştirmeyi hedeflemektedir. Dijital liderlerin temel amacı, ekiplerin yaratıcılığını artırarak iş birliğini güçlendirmek ve daha etkili bir şekilde yeni fırsatları değerlendirebilecek bir örgüt kültürü yaratmaktır. Teknolojiyi etkin bir şekilde kullanmanın yanı sıra bu liderlik modeli, değişim süreçlerini yönetme, bireylerin potansiyelini ortaya çıkarma ve örgütleri rekabet avantajı sağlayacak şekilde yönlendirme becerilerini içermektedir. Stratejik düşünme, inovasyon ve uyum sağlama gibi yetkinlikler, dijital liderler için kritik öneme sahiptir. Liderlerin, sürekli değişen iş dünyasına uyum sağlamak için bu becerileri geliştirmesi gerekmektedir. Ayrıca dijital liderler, örgütlerin uzun vadeli başarısı için teknolojik çözümler kullanarak daha etkili iş birliği süreçleri oluşturmayı hedeflemektedir. Dijital dönüşüm süreçlerinde başarı, liderlerin hızlı karar alabilme ve değişimi yönetme becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Bu nedenle, dijital liderlerin yalnızca teknik bilgi değil, aynı zamanda insani becerilere de odaklanması büyük önem taşımaktadır. Dijital liderler, ekiplerinin yetkinliklerini geliştirmeye ve onları değişim süreçlerine hazırlamaya odaklanmaktadır. Liderler, aynı zamanda yenilikçi fikirlerin hayata geçirilmesini destekleyen bir ortam yaratmalıdır. Bu çalışma, dijital dönüşüm sürecindeki dijital liderlerin kritik rolünü ve gerekliliklerini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Liderlerin dijital çağın dinamiklerine uyum sağlaması için gerekli olan beceriler ve stratejiler, inovasyon ve yaratıcılık, ekip yönetimi, yapay zekâ, strateji ve vizyon gibi temel başlıklar üzerinden açıklanmaktadır. Çalışmanın amacı, liderlere dijital dönüşüm süreçlerinde başarıya ulaşmaları için gerekli olan bilgi ve araçları sağlayarak sürdürülebilir liderlik yaklaşımlarını geliştirmektir.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bayburt Üniversitesi, fbattal@bayburt.edu.tr, 0000-0002-2895-0193

2 Yüksek Lisans, İşletme, Bayburt Üniversitesi, kubratbilhan@gmail.com, 0009-0003-1264-8074

1.Giriş

Teknolojik ilerlemeler ve dijital dönüşüm süreçleri, günümüz dünyasında liderlik anlayışı ve uygulamalarını köklü bir biçimde yeniden şekillendirmektedir. Bu çerçevede ortaya çıkan dijital liderlik kavramı, iş dünyasında hızla benimsenen ve geleceğin liderlik anlayışında önemli bir yere sahip olan bir yaklaşım haline gelmektedir. Söz konusu liderlik olgusu, bir vizyon oluşturmak, bu vizyonu etkili bir şekilde paylaşmak, bulunduğu kültürü dönüştürmek ve başkalarının potansiyelini açığa çıkartmak olarak ifade edilmektedir (Roberts ve Rowley, 2008, s.5). Dijital liderlik kavramı ise Miller'a göre, teknolojinin sunduğu geniş erişim imkânlarını kullanarak bireylerin yaşamlarını, refahını ve yaşam standartlarını geliştirmektir (Miller, 2018, s.46). Başka bir tanıma göre dijital liderlik kavramı, liderlerin dijital ortamlarda hem etkili hem de verimli bir şekilde hareket etmelerini gerektiren bir liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır. Bu kavram, dijital dünya ile liderlik süreçleri arasındaki ilişkiyi teorik bir bağlamda ele almakta ve "dijital liderlik teorisi" temelinde açıklamaktadır. Söz konusu teori, dijital dünyanın liderlik süreçleri üzerindeki etkilerini analiz etmektedir. Ayrıca bu etkilerin liderlik uygulamalarına nasıl yansıdığını da kapsamlı bir şekilde incelemektedir. Bu noktada dijital liderler, dijital ortamlarla sürekli etkileşim halinde kalarak bilgiye ve kaynaklara erişimi sağlamanın yanı sıra, bilgi paylaşımı ve iş birliği süreçlerini etkili bir biçimde yönlendirmektedir (Avolio vd., 2014).

Echelons Teorisi dijital liderlik kavramının dayandığı temel teorilerden biridir. Teoriye göre, yöneticilerin bireysel özellikleri, örgütsel sonuçları daha öngörülebilir bir hale getirmektedir (Hambrick ve Mason, 1984). Dolayısıyla dijital liderlik, liderlerin bireyler ve örgütler üzerindeki etkisini, dijital teknolojiler aracılığıyla yenilikçi ve sürdürülebilir bir dönüşüm sağlamaya yönlendiren bir süreçtir. Fisk'e (2002) göre dijital lider, yaratıcılığı ve değişim zorluklarını yönetme becerisiyle öne çıkmaktadır. Hedeflerini gerçekleştirmek için iş birliği ve ortaklıklar kurarak iç ve dış kaynakların etkin kullanımını sağlamanın yanı sıra firmaları bir araya getirme ve yeni fırsatlar sunma yeteneğine sahiptir (Fisk, 2002). Tüm bu bilgiler ışığında, liderlerin dijital liderlik beceri ve yetkinliklerini sürekli olarak güncellemeleri, dijital dönüşüm süreçlerinde başarılı olmaları ve organizasyonlarını sürdürülebilir bir şekilde yönetmeleri açısından büyük önem taşımaktadır (Karimi ve Walter, 2016).

Bu çalışma, dijital liderlik kavramını ve dijital dönüşüm sürecindeki kritik rolünü kapsamlı bir şekilde ele almayı amaçlamaktadır. Dijital dönüşüm ve liderlik, dijital liderin özellikleri, takım yönetimi, strateji ve vizyon, yapay

zekâ ve liderlik, inovasyon ve yaratıcılık gibi alt başlıklar çerçevesinde, dijital liderlerin gerektirdiği beceriler ve stratejiler açıklanmaktadır. Çalışma, liderlerin dijital çağın dinamiklerine uyum sağlayarak etkili ve sürdürülebilir bir yönetim anlayışı geliştirmelerine rehberlik etmeyi amaçlamaktadır.

2.Dijital Dönüşüm ve Liderlik

Endüstri 4.0 ile birlikte tartışılmaya başlanan dijital dönüşüm olgusu, stratejik yönetim süreçlerinde köklü bir dönüşümü zorunlu kılmakta ve liderlerin dijital liderlik bağlamında yeniden değerlendirilmesi gerekliliğini ortaya koymaktadır. Yeni dijital teknolojilerle hızlı bir şekilde gelişen dijital dönüşüm, ekonomik koşulları ve beklentileri yeniden biçimlendirmektedir (Sarigül, 2023). Ayrıca, zaman ve mekândan bağımsız olarak verilere erişim, fiziksel unsurlar yerine verilerin ve hizmetlerin önem kazandığı bir ticaret ortamı oluşturmakta ve ekonominin büyümesiyle verimliliğin artmasını sağlamaktadır (Schwab, 2017). Bu bağlamda dijital dönüşüm kavramı, temel süreçlerin yeniden değerlendirilmesine imkân tanıyan; kültürel, organizasyonel, ilişkiyel ve iş modeli düzeyinde değişimler yaratarak uzun vadede sürdürülebilir sonuçlar ve bireyler ile kurumlar için değer üreten kapsamlı bir kavram olarak ifade edilmektedir (Mergel vd., 2019). Başka bir deyişle dijital dönüşüm, iş dünyasında, kamu yönetiminde ve toplumsal yaşamda köklü yeni yetkinliklerin kazandırılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Martin, 2008 ; Sarigül, 2024).

Kurumsal bağlamda dijital dönüşüm kavramı ise, müşteri deneyimini iyileştirmeyi ve tüm yaşam döngüsünü yeniden yapılandırmayı hedefleyen bir süreç olarak açıklanmaktadır. Söz konusu dönüşüm, liderlik yapıları ve stratejik hedeflerin iş süreçleri üzerindeki etkilerini kapsayarak örgütün tamamında yenilikçi iş modellerinin benimsenmesini sağlamaktadır (Ziyadin vd., 2020, s 409). Sebastian (2017)'a göre, örgütlerde etkili bir dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi için üç temel unsurun gerekliliği oldukça önemlidir. Bu temel unsurlardan ilki; sosyal, mobil, analitik, bulut ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerden esinlenerek değer odaklı bir dijital strateji oluşturmaktır. İkincisi ise, operasyonel mükemmeliyeti destekleyen bir altyapıyı hayata geçirmektir. Üçüncü unsur ise, yenilikçi çözümler sunarak pazar fırsatlarına hız bir şekilde yanıt veren dijital hizmet platformlarını geliştirmeyi kapsamaktadır (Sebastian vd., 2017, s.198). Bunun yanı sıra, örgütlerin dijital iş stratejisi oluşturması, diğer iş stratejilerinde olduğu gibi, stratejinin süreç boyutuna odaklanmayı ve etkili bir stratejinin tasarlanarak uygulanmasını sağlamayı gerektirmektedir. Bu süreç, aynı zamanda daha güçlü bir liderlik yaklaşımını zorunlu kılmaktadır (Ruel vd., 2021, s.146). Özellikle bir örgütün dijital süreciyle bağlantılı güçlü ve yıkıcı değişimler,

liderliği daha karmaşık ve zorlu bir görev haline getirebilmektedir. Bu nedenle, kurumsal performansı artırmak ve rekabet gücünü korumak için liderlerin gelişen teknolojileri doğru ve başarılı bir şekilde benimsemeleri gerekmektedir (Weber vd., 2022, s.225).

Liderliğin dönüşüm sürecinin, farklı dönemlerde değişen yaklaşımları yansıtığı grlmektedir. Örneğin, 1940'lı yıllarda liderlik anlayışında odak noktası, liderlerin bireysel becerileri ve özellikleri üzerine yoğunlaşırken, 1960'lı yıllarda etkili liderlik davranışlarının belirlenmesi ön plana çıkmaktadır. Bu çerçevede 1980'lere gelindiğinde ise liderlik teorilerinde motivasyon kavramı merkezi bir yer edinmiş ve 2000'li yıllara kadar bu teoriler, dönüşümcü, teşvik edici ve vizyoner yaklaşımlarla yaygınlik kazanmıştır. Günümüzde ise bilgi ekonomisinin etkisiyle liderlik anlayışı, bilgi işçilerinin yönetilmesinden ziyade ilham verilmesi ve koçluk yapılmasını gerektiren bir modele eğrilmifitir. Bu kapsamda, paylaşılan liderlik modeli giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Jakubik ve Berazhny, 2017, s.475). Dolayısıyla liderlik çalışmalarındaki hızlı evrim, değişen dünya koşullarını ve özellikle teknolojik gelişmelerin derin etkilerini açıkça yansıtılmaktadır (Kremer, 1993). Bennis (2013), rgt içerisindeki her düzeyden liderin dijital dünyayı kavrayarak bu dünyanın araçlarını etkin şekilde kullanmasının yanı sıra, paydaşlarla ilişkileri değişen gereksinimlere uygun olarak yeniden yapılandırması gerektiğini ileri sürmektedir. Jakubik ve Berazhny (2017)'e göre ise dijitalleşme liderlik uygulamalarında yıkıcı değişimlere neden olma potansiyeline sahip olmaktadır. Bu bağlamda güven, paydaşlı öğrenme, kolektif tasarım, ađ paylaşımı ve iletişim gibi unsurlar ön plana çıkmakta; insanları bir araya getiren bu yaklaşımlar, emir verme ve kontrol etme anlayışının yerini almaktadır. Sonuç olarak ortaya çıkan bu yeni liderlik paradigması "dijital liderlik" olarak tanımlanmaktadır.

3. Dijital Liderin zellikleri

Günümüz rgtleri, geleneksel liderlik yapılarının hiyerarşik sınırlarını aşarak değişim ve dönüşüm süreçlerini anlayan yeni liderlik yaklaşımlarını benimsemektedir (Abbatiello vd., 2017). Bu bağlamda ortaya çıkan yeni liderlik yaklaşımlardan biri olan dijital liderlik fenomeni, örgüt ve iş ekosistemi kapsamında dijitalleşmenin stratejik başarısını destekleyen uygun faaliyetlerin gerçekleştirilmesi olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca bu kavram, iş stratejileri, iş modelleri, organizasyonel platformlar, zihniyetler ve yetkinlikleri göz önünde bulundurarak iş dünyasına farklı bir bakış açısıyla yaklaşmayı ifade etmektedir (Kapure, 2021, s.9). Söz konusu kavram, liderlerin değişen iş dinamiklerine uyum sağlayarak örgütleri geleceğe daha etkin bir şekilde taşımalarını sağlamaktadır. Tüm bu bilgilerden hareketle,

dijital liderlerin başarılı olabilmeleri için belirli bilgi beceri ve yetkinliklere sahip olmaları gerekmektedir. Bu çerçevede, dijital teknolojilerin etkin kullanımı, veri analitiği ve stratejik düşünme becerileri, yenilikçi yaklaşımlar, etkili iletişim ve iş birliği süreçleri önem kazanmaktadır. Bunun yanı sıra, değişim yönetimi ve esneklik, kültürel farkındalık ve küresel bir perspektif geliştirme, etik değerlere bağlılık ve sosyal sorumluluk bilinci dijital liderliğin esas bileşenlerindedir. Sürekli öğrenme ve kişisel gelişim, hızlı karar alma ve problem çözme ve geliştirme becerileri ise dijital liderliğin sürdürülebilirliğini sağlayan kritik unsurlar arasında yer almaktadır (Aksoy, 2024, s.18).

Antonopoulou (2019)'un perspektifine göre ise dijital liderlik özellikleri, insan kaynaklarının yönetimi ile bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkin kullanımını dengeleme yetkinliğini içermektedir. Aynı zamanda, dijital liderliğin bu teknolojiler aracılığıyla belirli bir hedefe ulaşmayı da önceliklendirdiği vurgulanmaktadır. Dijital liderlik tanımları, dijital dönüşüm sürecine liderlik etmenin ötesine geçerek, dijitalleşen örgütlerin sürdürülebilir şekilde yönetimini de kapsadığına dikkat çekmektedir. Bu bağlamda, dijital liderlik anlayışını klasik liderlik yaklaşımından ayıran temel fark, yalnızca dönüşüm süreçlerini değil, aynı zamanda dijital ekosistemin dinamiklerini yönetme becerisi ile ilişkilidir (Seyrek, 2024).

Fisk (2002) dijital liderlerin karmaşık durumlarda açık görüşlü davranarak dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönlendirebildiğini ileri sürmektedir. Özellikle 4.0 sanayi devrimi olarak adlandırılan dönemde, hızla gelişen teknolojilere uyum sağlayabilme yetisi, dijital liderliğin en önemli özelliklerinden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu noktada, dijital liderlik, dönüşüm süreçleri ile uyum sağlamanın ve bu süreçleri yönetmenin anahtar unsuru olarak değerlendirilmektedir (Syam ve Sharma, 2018, s. 141).

4. Dijital Çağda Takım Yönetimi

Dijital çağın hızlı ve dinamik doğası, takım yönetimi süreçlerinde köklü bir dönüşüme neden olmaktadır. Geleneksel hiyerarşik yapılar, yerini daha esnek ve iş birliğine dayalı modellere bırakmaktadır; çünkü örgütler karmaşık durumlarla başa çıkmak ve gelişen teknolojilerin sunduğu fırsatları değerlendirmek amacıyla yenilikçi yöntemler benimsemektedir. Ayrıca, iş dünyasının giderek daha fazla dijital yapılara bağımlı ve birbirine entegre hale gelmesi, etkili takım yönetiminin önemini her zamankinden daha fazla artırmaktadır. Ticari örgüt yönetiminin yapısı, dijital çağın ortaya çıkışıyla birlikte önemli bir dönüşüm geçirmektedir. Bu nedenle, teknolojinin hızlı evrimi, yalnızca grupların çalışma biçimini yeniden şekillendirmekle

kalmamış, aynı zamanda etkili takım yönetimi için özgün zorluklar ve yeni fırsatlar ortaya çıkarmaktadır (Manuele, 2023, s.29). Dolayısıyla, dijital çağda başarılı olabilmek için yöneticilerin, hem teknolojinin gücünden yararlanan hem iş birliğini teşvik eden hem de takım üyeleri arasında uyum yeteneğini geliştiren modern teknikleri benimsemeleri gerekmektedir (Karneli, 2023).

Teknolojik ilerlemeler ve bunların örgütler tarafından uygulanması, takım yönetiminin geleneksel fiziksel iş ortamlarının ötesinde çalışmasına olanak tanımakta ve iş devamlılığını sağlamaktadır. Özellikle 2019 ve 2021 yılları arasında birçok ülkede yaşanan ulusal kapanmalar, tüm sektörlerdeki örgütleri derinden etkileyerek çalışanların evden çalışmaya geçmesine neden olmuştur. Bu süreç, hızlandırılmış bir dijital dönüşüm ile geleneksel takımlardan farklı olarak “sanal takımlar” olarak adlandırılan yapıların ortaya çıkmasına neden olmuştur (Vuchkovski vd., 2023, s.1). Söz konusu yapıların yönetimi ile ortaya çıkan bir diğer kavram ise sanal takım yönetimi modelidir. Sanal takım yönetimi, coğrafi olarak farklı bölgelerde bulunan takım üyeleri arasında iş birliğini, güveni ve etkili iletişim süreçlerinin planlamasını sağlamak olarak ifade edilmektedir.

Springall, Manchen-Spörri ve Grote (2014), sanal liderlik portföylerini analiz ederek liderlerin dijital araçları etkin bir şekilde kullanarak takımları ile daha güçlü ve verimli bir iletişim kurabilme yetenekleri olduğunu ileri sürmektedir. Araştırmada, dijital araçların doğru bir şekilde kullanılması, liderlerin takım üyeleriyle etkili bir iletişim ağı oluşturmasını sağlamaktadır. Ayrıca, her liderin dijital araçlara yönelik beceri düzeyinin aynı olmadığı bazı liderlerin teknoloji kullanımında zorluklar yaşadığı vurgulanmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında, liderlerin dijital araçlara ilişkin yetkinliklerinin kapsamlı olması, takım verimliliğinin artırmada önemli bir rol oynadığını söylemek mümkündür.

5. Strateji ve Vizyon

Dijital stratejinin geliştirilmesi, örgüt faaliyetleri açısından iş modellerinin dijital dönüşümü kadar kritik bir öneme sahiptir. Birçok örgüt dijital bir stratejiye duyulan gereksinimi kabul etmesine rağmen, bu stratejiyi sistematik bir şekilde oluşturmak ve bireysel dijitalleşme girişimlerini stratejik bir bütünlük içinde birleştirmek hala önemli zorluklar içermektedir. Ayrıca, örgütler çoğu zaman dijital stratejileriyle ilgili hangi yönlerini benimsemeleri gerektiği ve hangi genel ilkeler ile alternatifleri uygulayacakları konusunda yeterli bilgiye sahip değildir (Schallmo vd., 2019, s.2). Bu doğrultuda, klasik anlayış çerçevesinde bir strateji, örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşmasını sağlamak için planlanmış bir tedbirler bütünü olarak tanımlanmaktadır.

Söz konusu tedbirler bütünü, birbirleri ile uyumlu bir ilişki içinde olan çok sayıda bireysel önlemden oluşmaktadır. Klasik yaklaşıma göre dijital strateji ise, dijitalleşme bağlamında bir örgütün genel vizyonunu belirler ve bu vizyonu hayata geçirmek için stratejik adımları içermektedir. Bunun yanı sıra, ürünler, hizmetler ve değer yaratma bağlamında örgüt yapısı ve örgüt kültürü için somut kısa, orta ve uzun vadeli dijitalleşme hedeflerini ve girişimlerini kapsamaktadır (Lipsmeier vd., 2020, s.175).

Dijital dönüşüm sürecini başarıyla yürütmek isteyen örgütler, vizyonlarını belirlemeli ve mevcut yetkinliklerini değerlendirerek yeni fırsatları keşfetmelidir. Aynı zamanda, operasyonlarını yeniden düzenleyerek stratejik sorunlara çözüm üretmesi gerekmektedir (Rose, vd., 2016, s.8). Bu kapsamda dijital dönüşüm süreçlerinde başarı, öncelikle örgütün net bir dijital vizyona sahip olması ile ilişkilidir. Söz konusu vizyonun eksikliği, dönüşümün örgüte değer katmasını engellemektedir. Bu nedenle, üst düzey yönetim, geleceğe dair stratejik bir vizyon yaratmalı ve bunu örgüt genelinde etkili bir şekilde paylaşmalıdır. Dijital dönüşüm, genellikle yukarıdan aşağıya doğru yapılandırılır; ancak, dönüşümün etkili olması, farklı iş birimleri arasında değer paylaşılması ile gerçekleşmektedir. Başka bir ifadeyle, üst düzey yöneticilerin sahip olduğu dijital örgüt vizyonu, örgüt yapısında yukarıdan aşağıya doğru etkili bir iletişim ve yönetim desteği ile pekiştirilmediği sürece hayata geçirilemez. Bu noktada, liderlerin dönüşüm sürecine öncülük etmeleri, vizyonlarını tüm örgüte net bir şekilde aktarmaları ve süreci etkili bir şekilde yönetmeleri gerekmektedir (Sağlam, 2021, s.403).

6. Yapay Zekâ ve Liderlik

Yapay zekâ, insan zekâsına özgü süreçleri modellemeyi amaçlayan çeşitli teknolojileri kapsamaktadır. Bu teknolojiler arasında, sistemlerin veri üzerinden öğrenmesini ve zamanla kendini geliştirmesini sağlayan makine öğrenimi ile makinelerin insan dilini anlamasına ve üretmesine olanak tanıyan doğal dil işleme bulunmaktadır. Yapay zekâ uygulamaları, başlangıçta kural tabanlı sistemlere dayanırken, günümüzde karmaşık görevleri yerine getirebilen ve stratejik öngörüler sunabilen gelişmiş algoritmalar haline gelmektedir (Qwaider vd., 2024, s.9).

Dijitalleşmede yaşanan gelişmelerin bir uzantısı olarak, yapay zekâ, örgütlerin çalışma ortamını derinden etkilemektedir. Söz konusu bu gelişmeler, liderlerin görevlerini ve liderlik süreçlerini de kapsamaktadır. Bu bağlamda, liderler önemli zorluklarla yüzleşmekte ve aynı anda çok sayıda gereksinimi karşılamak durumunda kalmaktadır. Dolayısıyla, liderlerin bu süreçte yeni beceriler kazanması büyük önem taşımaktadır. Yapay zekânın

etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için destekleyici bir kurumsal atmosfer oluşturulması gerekmektedir. Bu kurumsal atmosferin inşası, liderlerin temel sorumluluklarından biri olmaktadır. Aynı zamanda liderlik, bir eylem alanı olarak dönüşüme uğrayacak ve yapay zekâ tarafından ek bir unsurla zenginleştirilecektir (Peifer ve Hille, 2022, s.1029). Böylece liderlerin görevleri ve rolleri bu süreçte giderek değişime uğrayacaktır.

Liderlik ile yapay zekânın birleşim noktası, liderlerin sadece yapay zekânın teknik detaylarını kavramasını değil, aynı zamanda insan ve makine yeteneklerini uyumlu bir şekilde bir araya getirebilmesini gerektiren etkileşimli bir alan olarak görülmektedir. Günümüzde yapay zekâ, liderlerin zorlukları yönetme, karar alma ve yenilikleri yönlendirme biçimlerini önemli ölçüde etkilemektedir (Shah, 2024, s.2754- 2755). Diğer yandan yapay zekâ destekli liderlik programlarının insan mentorlarının koçlarının veya eğitmenlerinin yerine alamayacağını unutmamak gerekmektedir. Bu noktada, yapay zekâ veri temelli analizler ve ölçeklenebilir çözümler sunarak geleneksel yöntemleri desteklemektedir. İnsan uzmanlığı ile yapay zekâ güdümlü özelleştirme bir araya geldiğinde, kapsamlı ve etkili bir liderlik gelişimi ortaya çıkmaktadır (Madanchian, 2024, s.2107). Tüm bu bilgilerden hareketle, yapay zekâ ve liderlik entegrasyonunun, liderlerin daha stratejik, eşitlikçi ve verimli bir şekilde hareket etmesini sağlarken, aynı zamanda liderlik yaklaşımını köklü bir şekilde dönüştüren yeni bir çağın kapılarını araladığını söylemek mümkün olacaktır.

7. Dijital Riskler ve Güvenlik

Dijital teknolojilerin giderek artan bir şekilde hayatımıza dâhil olması, bu teknolojilerin kullanımından kaynaklanabilecek olası zararlar veya tehditler anlamına gelen “dijital risk olgusunu ön plana çıkarmaktadır. Dijital risk olgusu, dijital teknolojilerin örneğin internet, sosyal medya ve mobil cihazlar kullanımıyla ortaya çıkabilecek potansiyel tehditleri veya olumsuz sonuçları ifade etmektedir. Bu kapsamda, siber saldırılar, veri güvenliği ihlali, kimlik dolandırıcılığı ve çeşitli çevrim içi suç türleri gibi riskler dikkate alınmaktadır (Ahmed vd., 2024, s.5-6). Bu bağlamda, karşılaşılan zorluklar düşünüldüğünde, etik odaklı liderliğin, bilgi güvenliği ve veri gizliliğinin etkili bir şekilde yönetilmesinde güçlü bir temel oluşturduğu görülmektedir. Etik değerleri karar alma süreçlerinde rehber edinen liderler, sadece teknik ve ticari unsurları değil aynı zamanda daha geniş bir perspektifi içeren bir yaklaşımı benimsemektedir. Bu nedenle, dijital risklerin etkilerini azaltmak için stratejik adımlar atılması kritik bir önem taşımaktadır. Ayrıca liderler, teknolojinin güvenilirliğini sağlamanın yanı sıra bireylerin gizlilik haklarını

gözeten normların uygulanmasından da sorumludur (Halim vd., 2023, s.1819-1820; Sarıgül, 2020, s.167-187).

Bilgi teknolojisi sistemlerinin korunmasında karşılaşılan en büyük sorun, insan faktörü olarak görülmektedir. Başka bir deyişle, bilgi teknolojilerine yapılan saldırıların başarıya ulaşması genellikle çalışanların dikkatsizliği, sorumluluk bilincinin eksikliği ve yeterli eğitimin sağlanmaması gibi etkenlerden kaynaklanmaktadır. Bu nedenle, hem bilgi güvenliği stratejisinin sağlanması hem de iş hedefleri, işlevler ile ilgili bilgi güvenliği arasındaki ilişkinin doğru bir şekilde kavranması oldukça önemlidir. Ayrıca, bilgi güvenliği stratejisi geliştirmek ve iş amaçları, görevler ile bilgi güvenliği arasındaki ilişkiyi anlamak, liderlerin, ülkelerin ve örgütlerin temel ilgi alanları arasında yer almaktadır (Beláz vd., 2020, s.242-243). Tüm bu bilgiler ışığında liderlerin dijital riskler ve güvenlik konusundaki rolü, sadece teknik çözümlere rehberlik etmekten ibaret değildir. Liderler, dijital risklerin sürekli değişen dinamiklerini anlayarak, ileri görüşlü bir duruş sergileyip tehditlere karşı dayanıklı bir organizasyon inşa etmek için kılavuzluk yapmak durumundadır. Bu bağlamda, liderlerin bu yaklaşımı, örgütlerin güvenlik anlayışını kurumsal düzeyde güçlendirmeyi mümkün kılmaktadır.

8. Değişim Yönetimi

Dijital teknolojiler, günümüz iş dünyasında hem bilgi akışını artırmakta hem de farklı paydaşlar arasında yenilikçi iş birliği modellerinin oluşmasını sağlamaktadır. Bu bağlamda, çalışanların dijital hazırlık düzeyi, onların dijital dönüşüm süreçlerine katılım konusundaki etkinliğini belirleyen önemli bir faktör olarak açıklanmaktadır. Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin bütünleştiği yenilikçi iş modellerinin tasarlanmasını ifade etmektedir. Mevcut dönüşüm süreçleri, çalışanların dijital teknolojileri öğrenmesini, benimsemesini ve etkin bir şekilde kullanmasını gerektirmektedir (Nguyen ve Broekhuizen, 2022, s.55). Dolayısıyla örgütler bir değişim süreci içerisine girmekte ve dijital teknolojilere uyum sağlamak adına çalışanlarının beceri ve hazırlık düzeylerini geliştirmeye odaklanmalıdır.

Etkili bir dijital dönüşüm süreci için, geçmiş araştırmalar insan kaynakları yönetimi ve gelişimsel bir bakış açısına vurgu yapmaktadır. Dijital dönüşüm stratejileri, iş merkezli bir yaklaşım bağlamında daha iyi anlaşılmaktadır. Bu stratejiler, teknolojik yeniliklerin bir sonucu olarak ürünlerin, işleyiş süreçlerinde ve örgütün tüm bileşenlerinde köklü değişimlere odaklanmaktadır (Joonghak vd., 2023, s.59). Bu bağlamda, somut bir kavram olarak bilinen değişime direnç, genellikle belirli bir değişikliğe, bir dönüşüm programına ya da genel olarak bir yeniliğe karşı bireylerin veya grupların aktif ya da pasif

tepkileri biçiminde tanımlanmaktadır (Scholkmann, 2021, s.221). Dijital değişime direnç ise, daha çok çalışanların mevcut iş süreçlerini değiştirmek istememesi ya da yeni teknolojilere uyum sağlama konusundaki endişeleri olarak değerlendirilmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm sürecinde bulunan örgütlerin, bu süreci başarıyla tamamlayabilmesi için çalışanların gerekli bilgi ve yetkinliklerle donatılması büyük önem taşımaktadır. Çalışanların dönüşüm süreci hakkında bilinçlendirilmesi ve gerekli becerilerin kazandırılması, örgütlerin değişime uyum sağlama kapasitesini artıran temel faktörlerden biridir (Nowacka, 2023, s.873-874). Bu doğrultuda, çalışanlara yönelik sürekli eğitim programları ve destek mekanizmaları oluşturulması, dijital dönüşüm hedeflerine ulaşmada kritik bir rol oynamaktadır. Bu gerçekleşmediği takdirde, çalışanların değişim karşısında yaşayacağı uyumsuzluklar, yalnızca bireysel performansı değil aynı zamanda örgütün genel verimliliğini ve rekabet gücünü olumsuz yönde etkilemektedir.

9. Dijital İnovasyon ve Yaratıcılık

Dijital teknoloji, iş hedeflerine ulaşmada kritik bir rol üstlenmekte ve geniş kapsamlı etkileriyle tüm endüstrilerin dönüşümüne zemin hazırlamaktadır. Bu dönüşüm, inovasyon ürünlerinin, hizmetlerin, süreçlerin ve iş modellerinin gelişimini desteklemektedir. İnovasyon, hem sıkça başvurulan bir kavram hem de farklı perspektiflerden ve disiplinlerden ele alınabilen çok boyutlu bir fenomen olarak öne çıkmaktadır (Opland vd., 2022, s.255). Dijital inovasyon kavramı ise, dijital teknoloji platformlarını, bir araç ya da hedef olarak kullanarak, örgütler içinde veya farklı örgütler arasında ürünleri, süreçleri ya da iş modellerini yenilemeyi ifade etmektedir (Ciriello vd., 2018). Başka bir anlatımla, dijital bileşenlerin fiziksel ürünlere dâhil edilmesi olarak tanımlanabilir. Bu kapsamda, geçmişte inovasyon süreçleri, bir örgütün bünyesinde yer alan ar-ge birimleri ya da uzmanlaşmış ekipler tarafından planlanmış ve yönetilmiştir ve bu durum, inovasyonun örgüt içerisinde stratejik bir şekilde merkezileştirildiğini göstermektedir (Opland vd., 2022).

Dijital teknolojilerin, özellikle büyük veri, yapay zekâ, bulut bilişim ve blok zinciri gibi alanlarda hızla gelişmesiyle birlikte, dünya köklü bir dönüşüm yaşayarak yeniliklerin ve hızlı değişimlerin etkili olduğu dijital evreye geçiş yapmaktadır. Bu süreçte, örgütler ve bireyler dijitalleşme sonucunda önemli değişimler yaşamaktadır. Buna paralel olarak, dijital trendleri yakından takip etmek ve dijital becerileri geliştirmek giderek daha büyük bir önem kazanmaktadır. Ayrıca, yaratıcılık olgusu, dijital çağın gerektirdiği temel yetkinliklerden biri olarak, değişimlere hızla uyum sağlama ve karmaşık sorunlara etkili çözümler getirme yetisiyle ön plana çıkmaktadır (Zhang

vd., 2022, s.1). Dijital yaratıcılık ise, dijital teknolojilerin kullanımıyla ortaya çıkan ve yaratıcı süreçlerin tüm biçimlerini kapsayan bir olgu olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşmeyle birlikte ortaya çıkan dönüşümlere uyum sağlama sürecinde, çalışanların yaratıcı ve yenilikçi bir perspektife sahip olması, örgütlerin başarısı açısından son derece kritik bir gereklilik olarak görülmektedir (Lu vd., 2020). Sonuç olarak, yaratıcılık ve inovasyon, dijitalleşmenin sunduğu fırsatlarla birleşerek, örgütlerin sadece bugünün ihtiyaçlarına yanıt vermesini değil, aynı zamanda geleceğe yönelik yenilikçi çözümler geliştirmesini sağlamaktadır. Dijital teknolojilerin yaratıcı süreçlerle bütünleşmesi, sürdürülebilir bir vizyon geliştirmek ve dönüşüm süreçlerini etkili bir şekilde yönetmek için temel unsurlarından biri olarak değerlendirilmektedir.

10. Dijital Liderlikte Sürdürülebilirlik

Dijital teknoloji, modern endüstri sisteminin gelişimini destekleyen ve ekonomik yapının optimize edilerek iyileştirilmesine katkı sağlayan önemli bir bileşen olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital teknolojilerin çevre üzerinde olumlu etkiler yarattığı, ürün kalitesini artırdığı ve sürdürülebilirliği geliştirdiği ifade edilmektedir. Dolayısıyla dijital teknolojilerin işleyiş yöntemi, çalışanlar arasında iletişim, koordinasyon ve güveni yönetimin merkezine yerleştirmektedir (Lyu, 2023). Bu bağlamda, sürdürülebilirlik ilkesi, dijital liderlik süreçlerinin temelini oluşturan bir değer haline gelmiş ve Brundland Raporu'nda bu kavram açık bir şekilde tanımlanmıştır. Brundland Raporu, sürdürülebilirlik ile ilgili en çok bilinen tanımı sunmaktadır. Bu tanıma göre, sürdürülebilirlik “gelecek nesillerin kendi ihtiyaçlarını karşılama yeteneğini tehlikeye atmadan bugünün ihtiyaçlarını karşılayan kalkınma” olarak ifade edilmektedir (World Commission on Environment and Development, 1987, s.37). Raporda, bilgi ve teknoloji, sürdürülebilir kalkınmayı destekleyen bir araç olarak değerlendirilmektedir.

Dijital liderler, örgütlerin performansını iyileştirmede kritik bir rol üstlenmektedir. İlgili bu iyileştirme, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliğin desteklenmesine de olanak tanımaktadır. Dijital liderlik, liderlerin yetkinliklerini geliştirmelerini ve sürdürülebilirlik hedefleri doğrultusunda aktif bir şekilde hareket etmelerini gerektirmektedir. Bu bağlamda, dijital olarak sürdürülebilir bir örgüt haline gelmek isteyen örgütlerin, liderlik kavramının iş başarısındaki önemine değer vermesi gerekmektedir (Niu vd., 2022, s.6). Artüz ve Bayraktar (2021), dijital liderliğin sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlamak için etkili bir yöntem olduğunu ve bu liderlik tarzının, örgütlerin kaynaklarını daha verimli kullanmasına katkı sağladığını ileri sürmüştür. Bunun yanı sıra, dijital liderliğin teknolojik yeniliklere

ve iş dünyasıyla olan etkileşime bağımlılığı, üretim süreçlerinin süresini kısaltmaktadır. Bu sayede, dijital liderlik hem operasyonel verimliliği artırmakta hem de müşteri memnuniyetini destekleyen stratejik avantajlar sunmaktadır. Ayrıca dijital liderlik, nitelikli çalışanları kazanma ve örgütte tutma açısından kritik bir öneme sahip olmaktadır. Çağımızın dijital dünyasında, çalışanlar dijitalleşmeyi destekleyen ve yenilikçi bir atmosfer yaratan örgütlerde çalışmayı tercih etmektedir. Dijital dönüşümü yönlendiren liderler, yenilikçilik, iş birliği ve sürekli gelişim gibi değerlerle şekillenen cazip bir çalışma kültürü inşa etmektedir. Böyle bir çalışma ortamı, dijital beceri ve yetkinlikleri aracılığıyla sürdürülebilir rekabet avantajı sağlayabilecek yetenekli profesyonellere hitap etmekte ve onları motive etmektedir (Hussein vd., 2024, s.5). Sonuç olarak, dijital liderlik, sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmak için stratejik bir öneme sahiptir.

11. Dijital Geleceğe Hazırlık

Dijitalleşmenin dönüşüm süreci, her zaman zorlu ve çok yönlü bir çaba gerektirmektedir. Bu süreç, ortak bir amaç doğrultusunda hem emek hem de inancın bir araya gelmesiyle anlam kazanmaktadır. Ancak, politikacıların, kamu görevlilerinin, toplumun farklı kesimlerinin ve iş dünyasının eşgüdümlü bir şekilde hareket etmesi, böyle bir dönüşümün başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini mümkün kılacaktır. Bu kolektif uyum, bireylerin dijital dünyanın yaratılmasına ve etkin kullanımına katkı sağlayan bireyler haline gelmesini sağlayacaktır (Bakhmat vd., 2020, s.244). Bununla birlikte, bu dönüşümün sürdürülebilir olması için bireylerin ve kurumların dijital geleceğe hazırlık süreçlerini etkin bir şekilde yönetmesi gerekmektedir. Dijital geleceğe hazırlanmak, bireylerin sürekli öğrenme yaklaşımını benimsemesini ve hızla değişen teknolojilere karşı esneklik geliştirmesini gerektirmektedir. Örgütlerin dijital geleceğe uyum sağlaması, yalnızca teknoloji bütünleşmesi değil, aynı zaman da stratejik hedeflerin yenilikçi bir anlayışla yeniden tanımlanmasını ve uygulanmasını zorunlu kılmaktadır.

Dijital teknolojilerin hızla gelişimi ve dijitalleşmenin iş süreçleri üzerindeki etkisi, liderlerin geleceğe hazırlık faaliyetlerini daha derinlemesine anlamalarını gerektirmektedir. Bu bağlamda, liderlerin dijital dönüşüm sürecinde nasıl bir strateji benimseyeceği, hangi yöntemleri uygulayacağı ve örgütlerin mevcut durumunu ne şekilde değerlendireceği kritik bir öneme sahiptir (Sağlam, 2021, s.399). Dijital geleceğe hazırlanmak için liderler, teknolojiyi etkin bir şekilde iş akışlarına eklemeli ve çalışanları bu dönüşümün bir parçası haline getirecek programlar sunmalıdır. Diğer yandan örgütler ise, dijital araçlara yatırım yaparak çevik bir yapıya kavuşmalı ve değişen müşteri beklentilerine hızlı bir şekilde uyum sağlayacak esnek

sistemler geliştirmelidir. Başka bir ifadeyle, esnek sistemler örgütlerin değişen koşullara hızlı bir şekilde adapte olabildesini, verimliliğini artırmasını ve sürdürülebilir çözümler üretmesini mümkün kılan teknolojik ve örgütsel yapılar olarak ifade edilmektedir. Ayrıca, örgütsel kültürün bu değişime uygun şekilde hazırlanması, dijital geleceğin gereklerini karşılamak için kritik bir adım olarak görölmektedir. Dolayısıyla liderlerin ve örgütlerin dijital dönüşümü bir fırsat olarak görüp dijital geleceğe hazırlık sürecini yönetmesi, dijital çağda sürdürülebilir bir başarı elde etmenin temel anahtarlarından biri olacaktır.

Kaynakça

- Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S., & Roy, I. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends*. UK: Deloitte University Press.
- Ahmed, F., Hussain, A., Khan, S. N., Malik, A. H., Asim, M., Ahmad, S., & El-Affendi, M. (2024). Digital Risk and Financial Inclusion: Balance between Auxiliary Innovation and Protecting Digital Banking Customers. *Risks*, 12(8), 133.
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. (2019). Transition from educational leadership to e-leadership: A data analysis report from TEI of Western Greece. *International Journal of Learning, Teaching and Educational Research*, 18(9), 238-255. <https://doi.org/10.26803/ijlter.18.9.13>
- Artüz, S.D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Reexamining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Beláz, A., Krasznay, C., & Szabó, Z. (2020). Cybersecurity strategy and leadership management issues. *An International Serial Publication for Theory and Practice of Management Science*, 242.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly*, 37(2), 635-637.
- Bilyska, M., Ridei, N., & Anhelina, S. (2020). Digital transformation of preparation of the future: Specialists in the economic industry in conditions of dual professional education. *Social Sciences*, 7(3), 242-251.
- Ciriello, R. F., Richter, A., & Schwabe, G. (2018). Digital innovation. *Business & Information Systems Engineering*, 60, 563-569.
- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Hambrick, D., & Mason, P. (1984). Upper echelons: Organization as a reflection of its top managers. *Academy of Management Review*, 9(2), 193-206.
- Halim, Z., Durya, N. P. M. A., Kraugusteeliana, K., Suherlan, S., & Alfisyahrin, A. L. (2023). Ethics-based leadership in managing information security and data privacy. *Jurnal Minfo Polgan*, 12(2), 1819-1828.

- Hussein, H., Albadry, O. M., Mathew, V., Al-Romceedy, B. S., Alsetoohy, O., Abou Kamar, M., & Khairy, H. A. (2024). Digital leadership and sustainable competitive advantage: Leveraging green absorptive capability and eco-innovation in tourism and hospitality businesses. *Sustainability*, 16(13), 5371. <https://doi.org/10.3390/su16135371>
- Jakubik, M., & Berazhny, I. (2017). Rethinking leadership and its practices in the digital era. *Management International Conference*, 471-483.
- Karimi, J., & Walter, Z. (2016). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), 39-81.
- Karneli, O. (2023). The role of adhocratic leadership in facing the changing business environment. *Journal of Contemporary Administration and Management*, 1(2), 77-83.
- Kremer, M. (1993). Population growth and technological change: One million B.C. to 1990. *The Quarterly Journal of Economics*, 108, 681-716.
- Lee, J., Kim, Y., & Kang, J. (2023). Preparation for digital transformation: A case and empirical findings of South Korean multinational corporations. *Journal of Global Business and Trade*, 19(1), 57-74.
- Lipsmeier, A., Kühn, A., Joppen, R., & Dumitrescu, R. (2020). Process for the development of a digital strategy. *Procedia CIRP*, 88, 173-178.
- Lu, V.N., Wirtz, J., Kunz, W.H., Paluch, S., Gruber, T., Martins, A., & Patterson, P.G. (2020). Service robots, customers, and service employees: What can we learn from the academic literature and where are the gaps? *Journal of Service Theory and Practice*, 1, 47.
- Lyu, J. (2023). How does digital leadership improve organizational sustainability: Theory and evidence. *Journal of Cleaner Production*, 140148.
- Madanchian, M., Taherdoost, H., Vincenti, M., & Mohamed, N. (2024). Transforming leadership practices through artificial intelligence. *Procedia Computer Science*, 235, 2101-2111.
- Manuele, J. (2023). Innovative strategies for effective team management in the digital age. *Journal Dimensie Management and Public Sector*, 4(3), 29-35.
- Miller, C. (2018). Digital leadership: Using the internet and social media to improve the lives, well-being, and circumstances of others. *Journal of Family and Consumer Sciences*, 110(1), 45-48.
- Nguyen, K., & Brockhuizen, T. (2022). Employee and team digital readiness: How to get employees and teams ready for digital transformation? In *Digital transformation: A guide for managers* (pp. 49-67). Groningen Digital Business Centre (GDBC).
- Nowacka, Ms. E. A. (2023). Digital transformation in creating employee learning environments. *Procedia Computer Science*, 225, 872-881. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.074>.

- Opland, L. E., Pappas, I. O., Engesmo, J., & Jaccheri, L. (2022). Employee-driven digital innovation: A systematic review and a research agenda. *Journal of Business Research*, *143*, 255-271.
- Peifer, Y., Jeske, T., & Hille, S. (2022). Artificial intelligence and its impact on leaders and leadership. *Procedia Computer Science*, *200*, 1024-1030.
- Roberts, S., & Rowley, J.E. (2008). *Leadership: The challenge for the information profession*. London: Facet Publishing.
- Rose, J., Lukic, V., Milon, T., & Cappuzzo, A. (2016). *Sprinting to value in industry 4.0. Boston Consulting Company Report*.
- Ruel, H., Rowlands, H., & Njoku, E. (2021). Digital business strategizing: The role of leadership and organizational learning. *Competitiveness Review: An International Business Journal*, *31*(1), 145-161. <https://doi.org/10.1108/CR-11-2019-0109>.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, *20*(40), 395-420.
- Sarıgül, A. (2020). Psikososyal Risk Etmenleri İçinde C.Önen, Ş. Parlakyıldız (Ed.) İş Sağlığı ve Güvenliği. (167-189) Duvar.
- Sarıgül, A. (2023). Dijital Bir Risk Olarak Yabancılaşma, Gösterişten Tüketime. İçinde A.Sarıgül (Ed.) Psikososyal Dijital Riskler. (1-26) Eğiten Kitap.
- Sarıgül, A. (2024). “Sosyal Değişim ve Toplumsal Adaletin Yeniden İnşasında Sosyal Arabuluculuk Eğitimleri,” *International Journal of Progressive Studies in Education (IJOPSE)*, vol. 2, no. 1, pp. 1–13, Apr. 2024.
- Schallmo, D., Williams, C. A., & Lohse, J. (2019). Digital strategy—integrated approach and generic options. *International Journal of Innovation Management*, *23*(8), 1940005.
- Scholkmann, A. B. (2021). Resistance to (digital) change: Individual, systemic, and learning-related perspectives. *Digital Transformation of Learning Organizations*, 219-236.
- Schwab, K. (2017). *The fourth industrial revolution*. Portfolio Penguin.
- Sebastian, I.M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fostad, N.O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly Executive*, *16*(3), 197–213.
- Seyrek, E. (2024). Teknoloji çağında liderlik: Dönüşümcü ve e-liderlik yaklaşımlarının karşılaştırılması. İçinde F. Er (Ed.), *Sosyal bilimlerde yeni vizyonlar: Kavramlar - kuramlar - uygulamalar* (s. 133–154). Duvar Kitabevi.
- Shah, N. (2024). Artificial intelligence and leadership: How artificial intelligence is changing the leadership role. *Remittances Review*, *9*(1), 2750-2764.

- Springall, L., Manchen-Spörri, S., & Grote, G. (2014). Leading virtual teams: Modalities of leadership. In *The Internet and Workplace Transformation* (pp. 130-150). Routledge.
- Syam, N., & Sharma, A. (2018). Waiting for a sales renaissance in the fourth industrial revolution: Machine learning and artificial intelligence in sales research and practice. *Industrial Marketing Management*, 69, 135-146.
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreĝa, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 163, 113912.
- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: An experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>
- World Commission on Environment and Development. (1987). Report of the World Commission on Environment and Development: Our Common Future.
- Zhang, J., Chen, W., Xiao, Y., & Wang, B. (2022). Exploration of digital creativity: Construction of the multiteam digital creativity influencing factor model in the action phase. *Frontiers in Psychology*, 13, 822649.
- Ziyadin, S., Suicubayeva, S., & Utegenova, A. (2020). Digital transformation in business. In Ashmarina, S., Vochozka, M., & Mantulenko, V. (Eds.), *Digital Age: Chances, Challenges, and Future* (Lecture Notes in Networks and Systems, Vol. 84). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-030-27015-5_49

