

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**EKONOMİ VE FİNANS ANABİLİM DALI**  
**2025-YL-00**

**İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN YÖNETİM**  
**UYGULAMALARINA ETKİLERİ**

**HAZIRLAYAN**  
**İrem ÖZGÜN**

**DANIŞMAN**  
**Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ**

**AYDIN – 2025**

**T.C.**  
**AYDIN ADNAN MENDERES ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**  
**AYDIN**

Bu tezde sunulan tüm bilgi ve sonuçların, bilimsel yöntemlerle yürütülen deney ve gözlemler çerçevesinde tarafımdan elde edildiğini, çalışmada bana ait olmayan tüm veri, düşünce, sonuç ve bilgilere bilimsel etik kuralların gereği olarak eksiksiz şekilde uygun atıf yaptığımı ve kaynak göstererek belirttiğimi beyan ederim.

... / ... / 2025

İrem ÖZGÜN

## ÖZET

### İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİLERİ

İrem ÖZGÜN

Yüksek Lisans Tezi, Ekonomi ve Finans Anabilim Dalı

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2025, XVII + 163 sayfa

Bu tez çalışmasında, geleneksel modellerle yönetilen işletmelerin; yaşanan teknolojik gelişmelerden etkilenecek dijital yönetim süreçlerine geçiş yapması ve bu dijitalleşme sürecinin işletmeler üzerindeki etkileri ele alınmıştır. Birinci bölümde, geleneksel yönetim sürecinin tüm unsurları detaylı bir şekilde açıklanmıştır. İkinci bölümde, yeni teknolojilerden etkilenen işletmelerin dijitalleşme süreci detaylandırılmıştır. Üçüncü bölümde ise, dijital teknolojilerin iş süreçleriyle entegre edilmesi ve işletmeler üzerinde yarattığı etkilerden bahsedilmiştir. Bu tez çalışması; dijital dönüşüm sürecini uygulamak ve başarısını sürdürülebilir bir hâle getirmek isteyen işletmeler için bir yol haritası olabilmesine yönelik yazılmıştır. Bu amaç doğrultusunda, kapsamlı bir literatür taraması yapılmış ve işletmeler için yol gösterici sonuçlar ortaya konulmaya çalışılmıştır.

**ANAHTAR SÖZCÜKLER:** Geleneksel Yönetim, Dijital Dönüşüm, Dijital Yönetim, Liderlik, Dijital Teknolojiler.

## **ABSTRACT**

### **THE EFFECTS OF DIGITAL TRANSFORMATION ON MANAGEMENT PRACTICES IN BUSINESSES**

İrem ÖZGÜN

MSc Thesis at Economics and Finance

Supervisor: Prof. Dr. Hüseyin YILMAZ

2025, XVII + 163 pages

In this thesis, the transition of businesses managed with traditional models to digital management processes under the influence of technological advancements and the effects of this digitalization process on businesses are discussed. In the first chapter, all elements of the traditional management process are explained in detail. In the second chapter, the digitalization process of businesses influenced by new technologies is elaborated. In the third section, the integration of digital technologies with business processes and the effects it creates on businesses are discussed. This thesis study was written to be a roadmap for businesses that want to implement the digital transformation process and make their success sustainable. For this purpose, a comprehensive literature review was conducted and guiding results for businesses were tried to be presented.

**KEYWORDS:** Traditional Management, Digital Transformation, Digital Management, Leadership, Digital Technologies.

## ÖNSÖZ

Bu tez çalışmasında, geleneksel yönetim anlayışına sahip olan işletmelerin; başarı düzeylerini arttırabilmek ve sürdürülebilir hâle getirebilmek için uyguladıkları dijitalleşme sürecinin işletme yönetimi üzerindeki etkileri kuramsal düzeyde incelenmektedir.

Bu tez çalışmasında yol gösterici tecrübelerinden yararlandığım danışman hocam Prof. Dr. Hüseyin Yılmaz ile tüm süreç boyunca desteklerini esirgemeyen aileme teşekkür ederim.

İrem ÖZGÜN

# İÇİNDEKİLER

|                                                                            |      |
|----------------------------------------------------------------------------|------|
| KABUL VE ONAY SAYFASI.....                                                 | iii  |
| BİLİMSEL ETİK BİLDİRİM SAYFASI.....                                        | iv   |
| ÖZET .....                                                                 | v    |
| ABSTRACT .....                                                             | vi   |
| ÖNSÖZ.....                                                                 | vii  |
| ŞEKİLLER DİZİNİ .....                                                      | xiii |
| TABLolar DİZİNİ.....                                                       | xiv  |
| GRAFİKLER DİZİNİ .....                                                     | xv   |
| KISALTMALAR DİZİNİ .....                                                   | xii  |
| GİRİŞ.....                                                                 | 1    |
| <b>1. BÖLÜM</b> .....                                                      | 3    |
| 1. YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN TEMEL KONULAR.....                       | 3    |
| 1.1. Yönetim .....                                                         | 3    |
| 1.1.1. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle Etkileşimi .....                 | 4    |
| 1.2. Örgüt ve Örgüt Kültürü.....                                           | 5    |
| 1.3. Yönetim Fonksiyonları .....                                           | 6    |
| 1.3.1. Planlama .....                                                      | 8    |
| 1.3.2. Örgütlenme (Organizasyon) .....                                     | 9    |
| 1.3.3. Yönetme (Yön verme) .....                                           | 10   |
| 1.3.4. Eşgüdümleme (Koordinasyon) .....                                    | 11   |
| 1.3.5. Kontrol (Denetim) .....                                             | 12   |
| 1.4. Liderlik Davranışı .....                                              | 13   |
| 1.4.1. Liderlik Kavramı ve Liderlikle Yakın İlişki İçindeki Kavramlar..... | 13   |
| 1.4.1.1. Liderlik .....                                                    | 14   |
| 1.4.1.2. Yöneticilik.....                                                  | 15   |
| 1.4.1.3. Girişimci.....                                                    | 18   |

|                                                                              |           |
|------------------------------------------------------------------------------|-----------|
| 1.4.1.4. Koçluk .....                                                        | 19        |
| 1.4.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi .....                                    | 21        |
| 1.4.3. Liderlik Özellikleri .....                                            | 22        |
| 1.4.4. Liderlik ile İlgili Yaklaşımlar .....                                 | 23        |
| 1.4.4.1. Özellikler yaklaşımı .....                                          | 23        |
| 1.4.4.2. Davranışsal yaklaşım.....                                           | 25        |
| 1.4.4.3. Durumsallık yaklaşımı .....                                         | 35        |
| 1.4.4.4. Modern yaklaşımlar.....                                             | 46        |
| 1.4.5. Liderlerin Sergiledikleri Davranış Tarzları .....                     | 58        |
| 1.4.5.1. Otokratik lider .....                                               | 59        |
| 1.4.5.2. Demokratik liderlik .....                                           | 60        |
| 1.4.5.3. Serbest bırakıcı liderlik .....                                     | 62        |
| 1.4.6. Liderlerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri .....              | 63        |
| 1.5. Yönetim Teknikleri.....                                                 | 64        |
| 1.5.1. Amaçlara Göre Yönetim.....                                            | 64        |
| 1.5.2. Çatışma Yönetimi .....                                                | 66        |
| 1.5.3. Stres Yönetimi .....                                                  | 67        |
| 1.5.4. Kriz Yönetimi .....                                                   | 68        |
| 1.5.5. Değişim Yönetimi.....                                                 | 70        |
| 1.5.6. Kariyer Yönetimi .....                                                | 71        |
| 1.5.7. Takım Yönetimi.....                                                   | 72        |
| 1.6. Geleneksel İşletmelerin Dönüşüm İhtiyacı.....                           | 73        |
| <b>2. BÖLÜM.....</b>                                                         | <b>75</b> |
| <b>2. İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜM SÜRECİ.....</b>                                   | <b>75</b> |
| 2.1. Dijital Dönüşüm Sürecine İlişkin Kavramlar ve Sürecin Bileşenleri ..... | 75        |
| 2.1.1. Dijital Dönüşümün Temel Kavramları .....                              | 76        |
| 2.1.1.1. Akıllı robotlar .....                                               | 77        |

|                                                                            |    |
|----------------------------------------------------------------------------|----|
| 2.1.1.2. Arttırılmış gerçeklik .....                                       | 78 |
| 2.1.1.3. Blok zincir .....                                                 | 78 |
| 2.1.1.4. Yapay zekâ .....                                                  | 78 |
| 2.1.1.5. Baskı teknolojileri (3D/5D).....                                  | 79 |
| 2.1.1.6. Bulut teknolojileri .....                                         | 80 |
| 2.1.1.7. Büyük veri .....                                                  | 80 |
| 2.1.1.8. Siber güvenlik .....                                              | 80 |
| 2.1.1.9. Sanal gerçeklik (VR).....                                         | 81 |
| 2.1.1.10. Nesnelerin interneti (IoT).....                                  | 81 |
| 2.1.2. Dijital Dönüşümün Bileşenleri .....                                 | 82 |
| 2.1.2.1. Müşteriler .....                                                  | 82 |
| 2.1.2.2. Rekabet.....                                                      | 83 |
| 2.1.2.3. Veri.....                                                         | 84 |
| 2.1.2.4. İnovasyon .....                                                   | 84 |
| 2.1.2.5. Değer Oluşturma .....                                             | 84 |
| 2.1.3. Dijital Dönüşümün Başarısının Ölçülmesi .....                       | 85 |
| 2.2. Dijital Dönüşüm Sürecinin Gelişimi.....                               | 86 |
| 2.2.1. Endüstri 1.0 Uygulamaları.....                                      | 87 |
| 2.2.2. Endüstri 2.0 Uygulamaları.....                                      | 88 |
| 2.2.3. Endüstri 3.0 Uygulamaları.....                                      | 88 |
| 2.2.4. Endüstri 4.0 Uygulamaları.....                                      | 89 |
| 2.3. Dijital Dönüşüm Sürecinin Uygulanması .....                           | 89 |
| 2.4. Dijital Dönüşüm Sürecinde Büyük Veri ve Siber Güvenlik.....           | 90 |
| 2.4.1. Dijital Dönüşüm Sürecinde Büyük Veri.....                           | 91 |
| 2.4.1. Dijital Dönüşüm Sürecinde Siber Güvenlik .....                      | 92 |
| 2.5. Dijital Dönüşümü Etkileyen Olumsuz Unsurlar, Engeller ve Hatalar..... | 93 |
| 2.5.1. Dijital Dönüşümü Etkileyen Olumsuz Unsurlar.....                    | 93 |

|                                                                                     |            |
|-------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 2.5.1.1. Yeniliğe yatkınlık.....                                                    | 94         |
| 2.5.1.2. Bireylerin sistemleri kullanma konusundaki direnci.....                    | 94         |
| 2.5.1.3. Bireylerin sistemi kullanma konusundaki kaygıları.....                     | 95         |
| 2.5.1.4. İşletmelerin yeniliğe yatkınlığı.....                                      | 95         |
| 2.5.2. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller.....                                     | 95         |
| 2.5.2.1. Klasik İşletme Altyapısının Uyumsuzluğu .....                              | 96         |
| 2.5.2.2. Çeviklik Problemi .....                                                    | 96         |
| 2.5.2.3. Dijitalleşmenin Riskli Yapısı .....                                        | 97         |
| 2.5.2.4. Yeni Kuruluşlar ile Birlikte Çalışma.....                                  | 97         |
| 2.5.2.5. Yönetişim Sorunu.....                                                      | 98         |
| 2.5.2.6. Yönetim Kimliği Sorunu.....                                                | 98         |
| 2.5.2.7. Yetkin Çalışan Sorunu .....                                                | 99         |
| 2.5.3. Dijital Dönüşüm Sürecinde Yapılan Hatalar .....                              | 99         |
| 2.5.3.1. Acele Etmek .....                                                          | 100        |
| 2.5.3.2. Uyum Sağlama .....                                                         | 100        |
| 2.5.3.3. Dönüşüm Bütçesinde Yapılan Büyük Kesintiler .....                          | 101        |
| 2.5.3.4. İnsan Faktörünün Göz Ardı Edilmesi .....                                   | 101        |
| 2.6. Çalışanın Dijital Dönüşüme Adaptasyonunu Açıklayan Teoriler .....              | 102        |
| 2.6.1. Teknoloji Kabul Modeli .....                                                 | 102        |
| 2.6.2. İnovasyonun Yayılımı ve Bilgi Teknolojileri İnovasyonuna Uyum Modeli .....   | 103        |
| 2.6.3. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli .....                     | 104        |
| <b>3. BÖLÜM.....</b>                                                                | <b>107</b> |
| <b>3. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİLERİ .....</b>                   | <b>107</b> |
| 3.1. Yönetim Uygulamalarında Dijitalleşme .....                                     | 107        |
| 3.1.1. Dijital İş Süreçleri ve İşletme Yapısı.....                                  | 108        |
| 3.2. Yönetici Faaliyetlerinde Dijitalleşme .....                                    | 109        |
| 3.2.1. Dijital Dönüşüm Sürecinde Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Beceriler ..... | 111        |

|                                                                                                |            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------|------------|
| 3.3. Liderlik Sürecinde Dijitalleşme .....                                                     | 113        |
| 3.4. Örgüt Kültüründe Dijitalleşme .....                                                       | 114        |
| 3.5. İş Modellerinde Dijitalleşme .....                                                        | 116        |
| 3.5.1. Geleneksel İş Modelinin Çerçevesi .....                                                 | 116        |
| 3.5.2. Dijital İş Modeline Geçiş .....                                                         | 117        |
| 3.6. Karar Almada Dijitalleşme .....                                                           | 118        |
| 3.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşme.....                                            | 120        |
| 3.7.1. Dijital İnsan Kaynakları Uygulamaları.....                                              | 121        |
| 3.7.1.1. Seçme, yerleştirme, kadrolama .....                                                   | 121        |
| 3.7.1.2. Eğitim ve geliştirme .....                                                            | 122        |
| 3.7.1.3. Kariyer ve performans.....                                                            | 122        |
| 3.7.1.4. Ücret ve ödül .....                                                                   | 123        |
| 3.8. Takım Düzeyinde Dijitalleşme ve Sanal Takımlar Boyutunda Dijitalleşme.....                | 124        |
| 3.9. Stres Yönetiminde Dijitalleşme .....                                                      | 127        |
| 3.9.1. Dijitalleşmenin Stres Yönetimi Uygulamalarına Etkileri.....                             | 128        |
| 3.9.2. Tekno-stres Oluşturan Sebepler Hakkında Yapılan Çalışmalar .....                        | 129        |
| 3.10. Kriz Yönetiminde Dijitalleşme .....                                                      | 130        |
| 3.11. Çatışma Yönetiminde Dijitalleşme .....                                                   | 131        |
| 3.12. Yönetim Uygulamalarında Dijitalleşmeden Faydalanan İşletme Örneği Olarak Starbucks ..... | 132        |
| <b>4. TARTIŞMA VE SONUÇ .....</b>                                                              | <b>135</b> |
| <b>5. KAYNAKLAR.....</b>                                                                       | <b>139</b> |
| <b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>                                                                          | <b>163</b> |

## ŞEKİLLER DİZİNİ

|                                                                                            |     |
|--------------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Şekil 1.1. Yönetim Fonksiyonları ve Süreci.....                                            | 7   |
| Şekil 1.2. Yönetim Düzeyleri .....                                                         | 16  |
| Şekil 1.3. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmalarıyla Ulaşılan Liderlik Tarzları.....     | 29  |
| Şekil 1.4. Tannenbaum ve Schmidt'in Liderlik Doğrusu Modeli .....                          | 31  |
| Şekil 1.5. Blake-Mouton'un Yönetimsel Şebekesi .....                                       | 32  |
| Şekil 1.6. Etkili Liderlikte Durumsal Yaklaşım .....                                       | 36  |
| Şekil 1.7. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları .....                                         | 43  |
| Şekil 1.8. Reddin'in Modelindeki Liderlik Tarzları .....                                   | 44  |
| Şekil 1.9. Yol-Amaç Teorisi.....                                                           | 45  |
| Şekil 1.10. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli .....                                   | 55  |
| Şekil 1.11. Kriz Yönetim Süreci.....                                                       | 69  |
| Şekil 2.1. Dijital Dönüşümün Aşamaları.....                                                | 75  |
| Şekil 2.2. Endüstriyel Dönüşüm Süreci.....                                                 | 87  |
| Şekil 2.3. Teknoloji Kabul Modeli .....                                                    | 103 |
| Şekil 2.4. İnovasyon Yayılımı Teorisi ve Bilgi Teknolojileri İnovasyonuna Uyum Modeli..... | 104 |
| Şekil 2.5. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli.....                         | 105 |
| Şekil 3.1. 2025'e Kadar Artacak Olan Beceriler .....                                       | 112 |

## TABLÖLAR DİZİNİ

|                                                                                        |     |
|----------------------------------------------------------------------------------------|-----|
| Tablo 1.1. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri.....                                      | 17  |
| Tablo 1.2. Yönetici Roller ve Bunlara İlişkin Faaliyetler .....                        | 17  |
| Tablo 1.3. Liderlik Özellikleri.....                                                   | 24  |
| Tablo 1.4. Uygun Lider Davranışı ve İzleyicileri.....                                  | 38  |
| Tablo 1.5. Fiedler Durumsallık Modeli .....                                            | 39  |
| Tablo 1.6. Vroom-Yetton Modelinde Kullanılan Durumsallık Faktörleri .....              | 41  |
| Tablo 1.7. Bireysel ve Grup Düzeyli Sorunlar İçin Alternatif Karar Verme Tarzları..... | 42  |
| Tablo 1.8. Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri.....                                | 47  |
| Tablo 1.9. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Sürecinde Davranışsal Öğeler..... | 48  |
| Tablo 1.10. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması .....      | 49  |
| Tablo 2.1. Dijital Teknolojiler .....                                                  | 77  |
| Tablo 2.2. İnsan ve Yapay Zekâ Arasındaki Karar Vermede Farklılıklar.....              | 79  |
| Tablo 2.3. Dijital Dönüşümün Etkilediği Unsurlar .....                                 | 82  |
| Tablo 2.4. Olgunluk Modeli Geliştirme Süreci .....                                     | 86  |
| Tablo 3.1: Tekno-stres Faktörleri Hakkında Yapılan Çalışmalar ve Sonuçları .....       | 129 |

## GRAFİKLER DİZİNİ

|                                                                                                                 |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Grafik 1.1. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu.....                                                         | 43 |
| Grafik 1.2. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı<br>Arasındaki İlişki..... | 50 |
| Grafik 1.3. Stres ve Performans İlişkisi.....                                                                   | 68 |



## KISALTMALAR DİZİNİ

|         |                                                                                    |
|---------|------------------------------------------------------------------------------------|
| 3D      | : Üç Boyutlu (Three Demansional)                                                   |
| 5D      | : Beş Boyutlu (Five Demansional)                                                   |
| ARPA    | : İleri Araştırma Projeleri Ajansı (Advanced Research Projects Agency)             |
| ARPANET | : İleri Araştırma Projeleri Ajansı Ağı (Advanced Research Projects Agency Network) |
| E-iky   | : Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi                                             |
| IoT     | : Nesnelerin İnterneti (Internet of Things)                                        |
| İKY     | : İnsan Kaynakları Yönetimi                                                        |
| LBDQ    | : Liderlik Davranışı Tanımı Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire) |
| LPC     | : En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least Preferred Co-Worker)                 |
| VR      | : Sanal Gerçeklik (Virtual Reality)                                                |

## GİRİŞ

İşletme yönetimi, belirlenen hedefler doğrultusunda; planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetleme fonksiyonlarıyla işletmenin her unsurunu daha etkili hâle getiren bir süreçtir. Bu süreçte ön plana çıkan liderlik ve yönetim kavramları, oldukça kritik bir rol oynamaktadır. Ortak hedefler doğrultusunda çalışanlarını teşvik eden liderler, yönetim sayesinde sistematik bir şekilde ilerlemektedir. Günümüzde, dijital dönüşümün yaygınlaşmasıyla birlikte; liderlik ve yönetim unsurlarının entegre edilmesi ve sürdürülebilir olması, işletmeler için bir ihtiyaç hâline gelmiştir. Bu tez çalışmasında, liderlik ve yönetim kavramı kapsamlı bir şekilde incelenmiş, bu kavramlar sayesinde iş süreçlerinin nasıl daha etkili hâle gelebileceği açıklanmıştır.

Yöneticiler, iş süreçlerini planlamakta ve uygulama aşamasını yönetmektedir. Ancak, ortak hedeflere ulaşabilmek için insan faktörünü de yönetmekle sorumlu olmaktadır. Bu doğrultuda hem amaçlara göre yönetim gibi hedef odaklı hem de çatışma yönetimi ve stres yönetimi gibi insan faktörüne yönelik tekniklerden destek almaktadır. Yönetim teknikleri sayesinde; işletmelerin performans ve verimlilik düzeyi artmakta, aynı zamanda insan ilişkileri iyileştirilmektedir. Günümüzde, dijital dönüşüm sürecinde; yönetim tekniklerinin ve dijital teknolojilerin bir arada kullanılmasıyla, iş süreçleri daha etkin hâle gelmektedir. Bu tez çalışmasında; işletmelerin faydalandığı yönetim teknikleri ve dijital ortamda nasıl uygulandığı incelenmiş, kullanılan bu yöntemlerin verimliliği ne derece arttırabileceği ele alınmıştır.

Geçmişten günümüze, tüm insanlığın etkisi altında kaldığı pek çok yenilik ve gelişmeler yaşanmıştır. Teknoloji alanında, dünya çapında etki yaratacak düzeyde pek çok gelişme yaşanmış ve bu gelişmeler bir süreklilik hâline gelmiştir. Bu teknolojik gelişmeler, son yıllarda dijital dönüşüm kavramını ortaya çıkarmıştır. Dijital dönüşüm ile, pek çok unsur değişikliğe uğramıştır. Günümüzde, milyonlarca insan, dijital dönüşümün getirdiği yeniliklere adapte olmaktadır. Dijital dönüşümün etkileri; gerek özel hayatta gerekse iş yaşamında görülmektedir. Genel olarak bakıldığında, teknolojik gelişmelerin olumsuz etkileri de görülmektedir. Fakat özellikle iş alanında çok fazla avantaj sağlamaktadır. Bu tez çalışmasında; dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki olumlu etkileri, dönüşüm sürecinde karşılaşılabilecek zorluklar ve bu zorluklarla nasıl baş edilebileceği ele alınmıştır.

Dijital teknolojilerin sürekli bir gelişim hâlinde olması ve çok fazla avantajının bulunması, işletmelerin dijitalleşmesi konusunda itici bir güç olmuştur. Son zamanlarda, dijital dönüşüm sürecine girmek isteyen birçok işletme; değişime karşı direnç gösterme, adapte olamama, yetersiz beceri gibi birtakım zorluklarla karşılaşmış ve süreçte başarısız olmuştur. Başarısız olan işletmelerin bazıları da yaptıkları hatalar sonucunda istedikleri başarıyı elde edememiştir. Bu zorluklarla baş edebilen ve olası hatalardan kaçınan işletmeler de dönüşümü büyük bir başarıyla tamamlamıştır. Bu tez çalışmasında da işletmelerin dijital dönüşümü başarıyla tamamladıktan sonra dijital yönetime geçiş yaptığında, daha başarılı bir konuma geleceğini göstermek amaçlanmıştır.



# 1. BÖLÜM

## 1. YÖNETİM UYGULAMALARINA İLİŞKİN TEMEL KONULAR

İnsanların belli bir hedefe yöneldiği her zaman diliminde ve her yerde yönetim var olmuştur. İnsanlık tarihinde, ilk insanların doğaya ve vahşi hayvanlara karşı, kendilerini korumak amacıyla, güç birliği yapmak için bir araya geldikleri düşünüldüğünde, yönetimin ne kadar eskilere dayandığı anlaşılmaktadır. Her ne kadar eskilere dayanmış olursa olsun, yönetim biliminin ortaya çıkması yakın bir tarihte olmuştur. Görüş ayrılığından kaynaklı olarak, yönetim bilimiyle ilgilenenler kendi gereksinimlerine ve hedeflerine yönelik tanımlar oluşturmuştur (Koçel, 2015:45).

Bu bölümde, işletmelerin yönetim uygulamaları kapsamında; yönetim, örgüt ve örgüt kültürü, yönetim fonksiyonları, liderlik ve yönetim teknikleri konuları detaylı bir şekilde ele alınmıştır.

### 1.1. Yönetim

Yönetim biliminde temel faktör insandır. Çünkü insanlar ve gayeleri olmadığında üretim faktörleri sadece kaynak olarak kalır. Bundan dolayı, günümüzde, “insan kaynakları yönetimi” olarak karşımıza çıkmaktadır. Yönetimi bir süreç olarak gören teorisyenler, yönetimi; “birden fazla bireyi önceden belirtilen amaçlara yönlendirme, birlik ve beraberlik ile koordinasyonu sağlama uğraşlarının tamamını kapsayan bir süreç” olarak tanımlamaktadır (Eren, 2011:3).

Yönetim sürecinin asıl amacı, işletmenin hedeflerine ulaşabilmesi olarak bilinmektedir. Bu hedefler ise; “düzen, kültür ve ekonomik” olarak ayrı bir şekilde ele alınmaktadır. İşletmede bir düzen kurmak için, belirlenen hedefler doğrultusunda davranış sergilenmesi gerekmektedir. Bir işletme, kültürünü oluştururken, çalışanların uyum sağlayabileceği şekilde olmasına dikkat etmektedir. Aynı zamanda, bir işletme, kâr etme amacıyla kurulmaktadır. İşletmenin, belirlediği hedefleri gerçekleştirebilmesi; nasıl ve ne şekilde yönetildiğine bağlı olmaktadır (Genç, 2004:25).

Bir işletmenin verimliliğini artırmaya ve varlığını korumaya yönelik, etkili bir yönetim anlayışının bulunması gerekmektedir. Yönetim sürecinde, aynı zamanda, liderlik tarzlarının da oldukça büyük bir etkisi bulunmaktadır. Yöneticilerin, süreç boyunca;

yeniliklere adapte olabilmesi, stratejilerini devamlı olarak yenilemesi, rekabet avantajı elde edebilmesi, eğitim ile gelişime yönelik yatırım yapması ve devamlılığını sağlaması gerekmektedir. Bununla beraber, yönetim fonksiyonları da etkin bir şekilde uygulandığında, işletmenin performansı ve verimliliği artış göstermektedir.

### 1.1.1. Yönetim Biliminin Diğer Bilimlerle Etkileşimi

Yönetim biliminin etkileşimde bulunduğu bilimler; sosyoloji, psikoloji, sosyal psikoloji, tarih ve ekonomi bilimleri olarak sıralanabilmektedir. Sosyoloji, bir toplum içindeki insanları incelemektedir. Toplum, örgütte kurulmuş olan ve etkinlikte bulunulan çevreyi oluşturmaktadır. Bu yüzden yönetim, toplumun genel özelliklerine göre biçimlenmektedir. Yönetimde oluşan problemler, toplumun sosyolojik açıdan değerlendirilmesiyle çözüme kavuşmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:15).

Farklı bilim alanlarında uzmanlaşan bireylerin, yönetim biliminin gelişmesine yardımcı oldukları görülmektedir. Fakat bu bilim alanlarında uzmanlaşan bireylerin bakış açılarının farklı olduğu bilinmektedir. Bakış açılarının farklı olması, yönetim alanında uzmanlaşan bireylerin; diğer bilim alanlarından hangisinin yöntemlerinin yönetim alanına fayda sağlayacağı konusunda karar verememelerine sebep olmaktadır. Yönetim bilimi, gelişme sürecinde; bağımsız olduğunu kanıtlamaya çalışmıştır. Bununla birlikte, diğer alanlarla olan etkileşimini en düşük seviyede tutmuştur (Koçer, 1970:81).

Bir örgütte bulunan bireylerin; çalışma süresince motive edilmesi, çalışmalara katılması ve performanslarını iyi bir seviyeye getirmeleri *psikoloji* biliminden yararlanarak açıklanmaktadır. *Sosyal psikoloji* ise, sosyoloji ve psikoloji bilimlerinin bir arada incelendiği bilim dalıdır. Yönetim biliminin en sık faydalandığı bilim dallarından biridir. Etkili bir yönetimin oluşmasında, yönetici ve astlarının bulunduğu toplumun etkisi oldukça fazladır. Sosyal psikolojinin, personellerin ve yöneticilerin toplum içindeki davranışlarını açıklayarak, yönetim bilimine fayda sağladığı görülmektedir (Robinson ve Judge, 2019).

*Tarih*, geçmişte yaşanan olaylar olarak ifade edilmektedir. Bu yüzden, her bilim dalına katkı sağladığı görülmektedir. Günümüzde, yönetim biliminin tarihsel gelişimini araştırmanın, yönetimde ortaya çıkabilecek problemlerin sebeplerini saptamak ve bu problemleri çözüme kavuşturmak için ihtiyaç duyulan stratejileri bulmak açısından faydalı olduğu görülmektedir. Yönetimin tarihsel gelişimini bilmek, verimli ve etkili çalışmalar yapma imkânı sağlamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:14-15).

Yönetim anlayışlarına tarih açısından bakıldığında, geçmişte yaşanan problemler hakkında çözümler yaratarak birtakım önlemler alınabilmesi mümkündür. Böylece, işletmeler hem stratejik kararlar alabilmekte hem de iş süreçlerini geliştirebilmektedir (Bateman ve Snell, 2017).

*Yönetim* bilimi, etkili bir yönetim şekli bulmak için, ülkenin ekonomik şartlarını ve değerlerini incelemek zorunda olmaktadır. Piyasa ekonomisi göz önünde bulundurularak, arz-talep dengesinin bilinmesi ve bu dengeye göre talep edilen mal ve hizmetlerin üretimine başlanması *ekonomi* biliminin yönetim bilimine sağladığı katkılardan biri olarak görülmektedir. Aynı zamanda, ekonomik kaynakların elde edilmesi için, yönetim fonksiyonlarının etkili bir şekilde uygulanması gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017:15).

## 1.2. Örgüt ve Örgüt Kültürü

İnsanların yalnız başına hedeflerine ulaşamayacağı, başka insanlarla grup olarak, iş birliği içinde hedeflere ulaşabilmeye olanak veren sisteme “örgüt” denir. Örgütler, bireylerin ihtiyaçları doğrultusunda oluşan yapılardır. İlk örgütler, bireylerin ihtiyaçlarını giderme amacıyla çaba göstermesi, fakat birinin yardımı olmadan giderilmeyeceğini anlamasıyla oluşmuştur. Bu şekilde; bilgi, güç ve yetenek gibi unsurların yeterli olmadığını anlayıp, iş birliği içinde olma gereksinimi duymuşlardır. Bundan dolayı, ortak amaçlarına ulaşabilmek için belli kurallara bağlı kalarak bir arada bulunmuşlardır (Koçel, 1983:39).

*Örgütler*, kişilerin hedeflerine ulaşabilmesi için oluşturulan yapılar olarak bilinmektedir. Gereksinimlerini ortak bir şekilde giderme zorunluluğu hisseden bireyler, hedefleri doğrultusunda belirli kurallara uyma şartıyla bir araya gelmekte ve böylece örgüt kavramı oluşmaktadır (Jones, 2013).

Örgüt yapısı hedeflere ulaşma konusunda yardımcı bir araçtır. Bu yüzden, yönetici farklı araçları kullandığı gibi örgüt yapısını da aynı şekilde kullanacaktır. Örgüt yapısı, başarılı bir şekilde hedeflere ulaşmak için oldukça gereklidir fakat yalnız başına yetersizdir. Örgüt yapısının başarısız olması durumunda yapıdaki kişiler başarılı olsa bile sonuç olarak başarılı olmak imkânsız olacaktır. Yapı içindeki ilişkilerde problemler olduğunda, örgüt yapısı ne kadar iyi olsa da yalnız başına yetersiz olacaktır. Yönetici, yapıyı iyi tanımıyorsa ve yapı anlaşılabilir bir durumdaysa, yöneticinin faaliyetini azaltan bir hâle gelebilir (Koçel, 1983:41).

Örgüt kültürü, “bir örgütteki bireylerin hâl ve hareketlerini yönlendiren normlar, davranışlar, değerler, inançlar ve alışkanlıklar sistemi” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü oluşturulurken birçok unsurun etkisi olmaktadır. Bu süreçte, örgütü kurma girişiminde bulunanlar önemli role sahip olmaktadır. Fakat, yalnızca örgüt kurucularının rolü yeterli olmamaktadır. Personeller de örgüt içinde, kendilerine özel değer ve normlara olan bir kültür yaratmaktadır (Dinçer, 1992:271).

Örgüt kültürü 4 aşama sonrasında oluşturulmaktadır. İlk aşamada, örgütün kurucusunun yeni bir girişim düşüncesi oluşmaktadır. İkinci aşamada, örgütün kurucusu, bir ya da birden fazla kişiyle düşüncelerini paylaşmaktadır. Bu kişiler, paylaşılan düşüncenin doğru, iyi ve değerli olduğuna, risk oluşturabileceğine, zaman ve enerji harcanacağına inanmaktadır. Üçüncü aşamada, oluşturulan gruptaki bireyler, örgüt için fon, mekân vb. bulmaya çalışmaktadır. Dördüncü aşamada ise, birçok kişi örgüte girmekte ve örgüt kültürü oluşmaya başlamaktadır (Doğan, 1997:63-64).

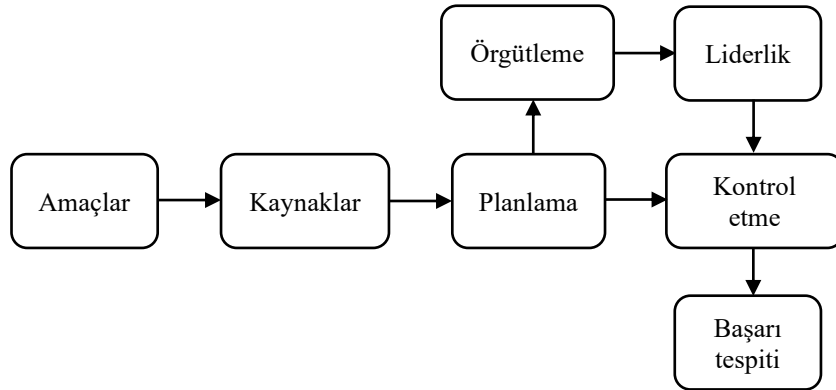
Örgüt kurucusunun diğer bireylerden farklı sorumlulukları da bulunmaktadır. Örgütte bulunan personeller tarafından kabul edilebilecek, onlara kılavuzluk edecek, teşvik edecek, adapte olmalarını sağlayacak, etkili iletişim kurabilecek bir kalıcı ve sürekli değerler sistemi yaratması ve bu değerleri nesnelleştirecek, motivasyon sağlayacak ortamlar yaratması, personeller arasında ekip ruhunu ve iş birliğini sağlaması örgüt kurucusunun sorumluluklarını kapsamaktadır (Alganer, 2000).

### **1.3. Yönetim Fonksiyonları**

Yönetim biliminin gelişmesiyle birlikte, klasik yönetim teorisyenleri yönetim fonksiyonlarından bahsetmişlerdir. Bu süreç, Henri Fayol (1916) öncülüğünde başlamıştır. Henri Fayol yönetim süreçlerini “planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme (koordinasyon) ve kontrol (denetim)” olarak açıklamıştır. Eşgüdümleme (koordinasyon) ayrı bir fonksiyon olarak açıklansa da diğer fonksiyonların hepsinde ayrıca bulunmakta ve etkisi büyük ölçüde hissedilmektedir (Aydın, 2007:71).

Yönetim fonksiyonlarının, ayrı ayrı bir süreç olarak değil; birbirlerini daima etkileyen bir süreç olarak düşünülmesi gerekmektedir. Bu yüzden, her fonksiyonun; etkili bir şekilde uygulanması ve koordine edilmesi, yönetimin başarılı olmasını sağlamaktadır. Fakat, bu fonksiyonların yalnızca biri bile etkili yönetilmezse, işletmeyi başarısızlığa götürebilmektedir. Başarılı ve etkili bir yönetim için, her fonksiyonun; doğru bir şekilde

uygulanması ve gerektiğinde birtakım iyileştirmelerin yapılması gerekmektedir. Yönetim fonksiyonlarının süreci aşağıdaki Şekil 1.1’de gösterilmiştir (Dinçer ve Fidan, 1996:229).



**Kaynak:** Eren, 2011:5.

Şekil 1.1. Yönetim Fonksiyonları ve Süreci

Türkiye’deki kurumlar çoğunlukla kısa vadeli planlar oluşturmaktadır. Bu planlar; kârlılık, ciro ve bütçeye yönelik olmaktadır. Planlama etkinliklerini çoğunlukla finansman sorumluları üzerlerine almaktadır. Türkiye’nin, planlama etkinliklerine 1960’lı yıllarda başladığı bilinmektedir. Türkiye’deki işletmelerde iki farklı örgüt yapısı bulunmaktadır. Yapıların birinde, organizasyon şeması geniş ve örgüt basamakları yüksek sayıda; diğer yapıda ise organizasyon şeması dar ve örgüt basamakları düşük sayıda olmaktadır (Tüz, 2001:80).

Türkiye’deki işletmelerde, etkili bir iletişimin sağlanması için, süreç resmi kanallara uygun olarak ilerlemektedir. Türkiye’deki işletmelerde, koordinasyon yöntemi genel müdürlük tarafından uygulanmaktadır. Çoğunlukla kısa vadeli koordinasyon sağlanmaktadır. Yapılan bir çalışmada, Türkiye’deki işletmelerin %50’sinin koordinasyon türlerinin çoğunluğunu uyguladıkları saptanmıştır. Türkiye’deki işletmelerde denetim; net ve sert bir şekilde uygulanmakta, çoğunlukla aylık ve haftalık raporlar aracılığıyla yapılmaktadır (Tüz, 2001:81).

Her işletmede, girdiler ve süreç sonunda elde edilen çıktılar bulunmaktadır. Yönetim sürecinde, sırasıyla; girdilerin planlaması yapılmakta, planlamaya uygun bir örgüt yapısı inşa edilmekte, bu örgüt yapısını oluşturmak için faaliyetler yürütülmekte ve çıktılar elde edilene kadar denetleme yapılmaktadır. Bu fonksiyonlar, bir işletmenin sürekliliği ve verimliliği açısından, kritik derecede öneme sahip olmaktadır. Etkili bir yönetim süreciyle, işletmenin performansı büyük ölçüde artış göstermektedir (Mirze, 2010:119).

### 1.3.1. Planlama

Gelecek zamanda olması beklenenleri önceden değerlendirip, sonrasında o duruma göre önlem alınmasına “planlama” denir. Neyin, ne zaman, nerede ve kim tarafından yapılması gerektiği kararının verildiği süreçtir. Planlamanın ileri bir tarihe yönelik düşünme, analiz etme ve araştırma çalışması olması en önemli özelliklerinden biridir. İleri tarihte meydana gelebilecek belirsiz durumlar göz önüne alınarak, işletmenin başarılı bir pozisyona gelmesine engel olacak durumlar önlenmeye çalışılmaktadır. Bu yönüyle, belirsiz ve riskli durumları en düşük seviyeye indirmek için kullanılan en başarılı araç olmaktadır (Gönül Budak, 2010; Gülay Budak, 2010).

Planlar; bir dönem için veya sürekli, kısa veya uzun vadeli olacak şekilde hazırlanmaktadır. Bu planların gerçekleştirilebilmesi için, bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. İyi ve etkili bir planın; kesin ve geçerli hedeflere sahip olması, iş birliği içinde hazırlanması gerekmektedir. Uygulama aşamasında ana plana uygun hareket edilmesi, bir plan bitmeden yenisinin hazırlanması ve zamanı geldiğinde uygulamaya geçilmesi gerekmektedir. İyi ve etkili bir plan hem esnek ve hem de işletmenin normuyla uyumlu olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:102).

Uzun vadeli ve kısa vadeli hedeflerin olması, bir planın etkililik düzeyini göstermektedir. Ulaşılması beklenen hedeflerin kesin olması, ortak bir şekilde hazırlanması ve aşamalara bağlı kalınması, başarılı bir planlama yapıldığının kanıtı olarak görülmektedir (Robinson ve Judge, 2019).

Hem bireyler hem de işletmeler, başarıya ulaşmak için bir plana ihtiyaç duymakta ve yaptıkları plana uygun bir şekilde hareket etmeleri gerekmektedir. Bu doğrultuda yapılan planlamalar; zaman ve emek doğrultusunda tutumsuz davranışları azaltmakta, yöneticilerin dikkatini amaca yöneltmekte, işletme etkinliklerinin uyumlu olmasını sağlamakta, kaynakların amaca uygun olup olmadığını kontrol etme imkânı sağlamakta, yetkilerin devredilmesini sağlayarak esnek bir yapı oluşturmasını sağlamakta ve daha etkili teknik ve kuralların geliştirilmesi için imkân yaratmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:98).

Planlama yapan işletmeler, hedefleri doğrultusunda doğru bir şekilde yol izleyebilmekte ve emin adımlar atarak ilerleyebilmektedir. İşletmeler, misyonunu ve vizyonunu oluşturduktan sonra hedeflere yönelik yararlanacağı kaynakları, teknikleri ve stratejileri belirlemektedir (Kotter, 2012).

Planlama sürecini tamamlayabilmek için, yöneticilerin; uygulama aşamalarında nasıl ilerleme kaydedeceğini anlaması ve belirlemesi gerekmektedir. İşletmelerin misyonu, kâr elde etmek için yapılacak işleri açık bir biçimde belirlemek; vizyonu ise, işletmenin kendini gelecekte hangi konumda olmak istediğini açıklayan bir bildiri olarak ifade edilmektedir. Misyon ve vizyon açıklandıktan sonra; amaçlar, hedefler, varsayımlar ve alternatif seçenekler belirlenmektedir. Daha sonra, alternatif seçenekler arasından birine karar verilmekte ve ortaya çıkan belge ise planı oluşturmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:117-121).

### **1.3.2. Örgütlenme (Organizasyon)**

Örgütlenme, bir işletmenin; hedeflerini gerçekleştirebilmesi doğrultusunda ilerleyen iş süreçlerini etkili bir şekilde sürdürmesini sağlamaktadır. Bu kapsamda; görevler doğru bir şekilde dağıtılmakta, takımlar oluşturulmakta ve her bir düzey için çalışan belirlenmektedir. Örgütlenme sayesinde hem doğru ve etkili kaynak kullanımı sağlanmakta hem de verimlilik artışı yaşanmaktadır (Robinson ve Judge, 2019).

Örgütlenme süreci sonrasında oluşan yapıya formel örgüt yapısı denir. Bu yapı, belli bir hedef doğrultusunda, öncesinde planlanan ilişkiler topluluğudur. Formel örgüt yapısındaki seviyelerin personellerce doldurulması sonucu ortaya çıkan ve bir planlama dâhilinde olmayan, fakat bireylerin arasındaki ilişkiler neticesinde oluşan yapıya ise informal örgüt denir. Eğer, formel örgüt ve informal örgüt ilişkileri arasında bir çatışma yoksa, formel yapının işleyişi planlanan biçimde devam eder. Fakat, bu iki örgütün ilişkileri çelişkiliyse, informal örgüt, formel örgütün işleyiş biçimine olumsuz etki edebilir (Şimşek ve Çelik, 2017:34).

Örgütlenme sürecinin, başarılı ve verimli bir şekilde ilerlemesi için, birtakım ilkelere uygun hareket edilmesi gerekmektedir. Bu ilkeler; amaç birliği, kumanda birliği, yeterlilik, iş bölümü ve uzmanlaşma, görevlerin tanıtımı, basamaklar sırası, yetki ve sorumluluk denkliği, sorumlulukların belirlenmesi, istisna gösterme, yöneltme birliği, değişebilirlik, süreklilik, önderliğin kolaylaştırılması, fonksiyonel benzerlik, yönetim alanı, personeli işe yerleştirme, fonksiyonel büyüme ve çapraz ilişkiler şeklinde açıklanmaktadır (Ertürk, 2009:116).

İşletmelerin verimliliğini arttırabilmesi için görevlerin belirlenmesi ve dağıtılması aşamalarının doğru bir şekilde yapılması gerekmektedir. Aynı zamanda, değişen şartlar karşısında şekillenmesi ve uyum sağlaması oldukça önemlidir. İşletmeler, bu şekilde hem daha etkili hâle gelmekte hem de büyüme fırsatı yakalamaktadır (Daft, 2016).

### 1.3.3. Yöneltilme (Yön verme)

Yöneltilme, alt düzeydeki personellerin kısa ve uzun vadede başarılı ve etkin bir şekilde, motive olarak çalışmalarını sağlayıp, hedeflerini gerçekleştirmeye yönlendirmektedir. Yöneticinin bu fonksiyonu en verimli biçimde gerçekleştirebilmesi için, yönettiği örgütün hedeflerini ve önem düzeylerini mutlaka biliyor olması gerekmektedir. Yöneticinin hedeflerine ulaşmaya çalışan personellerini belli amaçlara yöneltilmesi gerekir. Bunu gerçekleştirirken bazı teknikleri uygulamalıdır. Bu teknikler; liderlik, etkili bir şekilde iletişime geçmek ve maddi olarak motive etmektir (Şimşek, 2008:146).

Bir işletmede bulunan her bireyin hedeflerinin gerçekleştirilebilmesi için yöneltilme fonksiyonuna ihtiyaç duyulmaktadır. Yöneltilme fonksiyonu; giriş, teşhis, etki, yüzleşme ve değişim olmak üzere beş aşamadan oluşmaktadır. Giriş hazırlık sürecini, teşhis bireylerin birbirini tanımasını, etki duygusal durumları, yüzleşme sorumlulukların dağıtılmasını, değişim ise bireylerin kendisini geliştirmesini kapsamaktadır (Kotter, 2012).

Yöneltilme, yönetim sürecinin temelini oluşturan ve emir usulüyle yürütülen bir fonksiyondur. Bir işletmede, emirleri, bir başkasının üzerinde etki kurma hakkına sahip olan bireyler verebilmektedir. Bu bireyler, emir verme hakkını, bulundukları mevkiden almaktadır. Bu doğrultuda, yönetimin temelinde bulunan yöneltilme fonksiyonunun temel unsurları büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bu unsurlar; güç, otorite, yetki, emir, etkileme, liderlik, iletişim ve motivasyon olarak ifade edilmektedir. Bu unsurlar, işletmenin hedeflerini gerçekleştirme sürecini kolay ve etkili hâle getiren bir yönetim anlayışı olarak görülmektedir (Şimşek, 2008:147).

Yöneltilme fonksiyonu ile, önceden yapılan planlamaların işletmeye faydası olacak şekilde uygulanması amaçlanmaktadır. Bir işletmenin yöneltilme fonksiyonunun etkili olmasında, işletmenin amaçlara ulaşma doğrultusunda verdiği emirlerin oldukça büyük bir etkisi bulunmaktadır. Verilen emirlerin niteliği ise; işletmelerin sosyal ve kültürel yapısına göre değişim göstermektedir. Yöneltilme fonksiyonuna etki eden faktörler arasında; yöneticilerin eğitim düzeyi, kendilerinin ne şekilde ve nasıl bir ortamda geliştirdikleri de bulunmaktadır (Özalp, 2010:217).

Verilen emirlerin etkili olabilmesi için; yerine getirilebilir, açık ve anlaşılır olması gerekmektedir. Yöneltilme fonksiyonunun etkili olabilmesi için de başarılı bir takım oluşturulması, çalışanların iyi tanınması, sorumluluk almak istemeyen çalışanların uzak

tutulması, çalışanlar ve işletme arasındaki ilişkinin dikkatli bir şekilde yürütülmesi, yöneticinin örnek olması, çalışanların düzenli olarak kontrol edilmesi, yöneticinin takımdaki bireylerle sürekli olarak etkileşimde olması ve detaylarla ilgilenmemesi gerekmektedir (Ertürk, 2009:145).

#### **1.3.4. Eşgüdümleme (Koordinasyon)**

Bir örgütün başarı seviyesini yükseltmek için yapılan eylemlere uyulmasına “eşgüdümleme” denmektedir. Örgütler genişledikçe, koordinasyonun sağlanması da bir o kadar zorlaşmaktadır. Eşgüdümleme, örgüttekilerin ortak hedefe ulaşmaları için birbirlerinin eksikliklerini tamamlamalarını amaçlamaktadır. Farklı bölümlerin koordinasyonu sağlandığında, kaynak ve zamandan tasarruf edilmektedir. Bir projenin karşısına çıkabilecek risklerin önceden anlaşılmasına ve riske yönelik hazırlıklı olunmasına yardımcı olmaktadır. Örgüt içindeki iletişimi sağlamlaştırmakta ve farklı takımlar arasındaki iş birliği artmaktadır (Şimşek, 2008:236).

İşletme içindeki her bireyin sorumlulukları ve görevleri belirlendikten sonra; hedefleri gerçekleştirme doğrultusunda, ne şekilde iş birliği yapılacağı ve nasıl etkili bir iletişim sağlanacağı soruları gündeme gelmektedir. Bir işletmedeki iş birliğinin kalitesi ve etkili bir iletişim, koordinasyon ile sağlanmaktadır. Bu kalite, yüksek düzeyde olduğunda, işletmenin hedeflerini gerçekleştirebilmesi çok daha kolay olmaktadır. Fakat kalite düzeyi düşük olduğunda, işletme, birçok zorlukla karşı karşıya gelmektedir. Bu yüzden, bir işletmenin başarılı olabilmesi için, her şeyden önce koordinasyonun sağlanması gerekmektedir (Eren, 2011:15).

Bir işletmede koordinasyonun sağlanabilmesi için; basit bir örgüt yapısının oluşturulması, planların ve programların entegre edilmesi, çalışanların gönüllü koordinasyonu benimsemesi ve etkili bir iletişim yönteminin oluşturulması gerekmektedir. Koordinasyonun sağlanmasında, iletişim, büyük bir öneme sahip olmaktadır. Bir işletmedeki üst ve ast çalışanlar arasındaki etkileşim yetersiz olduğunda, koordinasyon bozulmaktadır. Bu yüzden, ilk olarak, etkili haberleşme yöntemlerinin belirlenmesi gerekmektedir (Keten, 2005).

Çalışma ortamında eşgüdümlemenin sağlanmasıyla; işletmenin sürekliliğini koruması, bireyler arasında birlik ve beraberliğin oluşması, kaynakların doğru ve etkili bir şekilde kullanılması, bireylerin iş süreçlerinden haberdar olması ve ortaya çıkan karmaşık

durumların tekrarlanmaması sağlanmaktadır. Eşgüdümleme sağlanmadığında ise; iletişim sorunları ortaya çıkmakta ve sonucunda çatışmalar oluşabilmektedir. Aynı zamanda, kaynakların yanlış kullanımına sebep olmakta ve iş gecikmeleri ortaya çıkmaktadır. Bu gibi olumsuz sonuçlar, personellerin motivasyonunu azaltabilmektedir (Özalp, 1985:120).

Başarılı bir örgüt yapısının oluşturulması, planların ve programların entegre edilmesi gibi faaliyetlerle koordinasyon sağlanmaktadır. Fakat, yöneticilerin çözüme kavuşturması gereken birtakım koordinasyon problemleri kalmaktadır. Bir yöneticinin, işletme faaliyetlerini etkili bir şekilde ilerletebilmesi için, her bireyi ve her durumu gözetlemesi gerekmektedir. Bu bağlamda, yöneticiler; işletme içinde motivasyon sağlamakta, düzenli olarak denetlemekte, gereken durumlarda yardımcı olmakta, planları ve programları gözden geçirmekte çalışanlar arasında çıkan anlaşmazlıkları çözmektedir (Şimşek, 2008:250).

### **1.3.5. Kontrol (Denetim)**

Örgütlerin, amaçlara ve planlara uyulup uyulmadığından emin olmak için, sürekli olarak denetlenmesi gerekmektedir. Yönetici, ulaşılması gereken hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını belirlemekte ve hedefler ile belirlenen amaçlar arasında oluşabilecek farkın sebeplerini araştırmaktadır. Kontrol, herhangi bir faaliyete yönelik belirlenen kurallara uyulup uyulmadığının incelenmesi, incelemeler sonucunda toplanan delillerin ilgililere bildirilmesi ve bu delillerin değerlendirilmesi olarak ifade edilmektedir (Eren, 2011:327).

Etkili bir kontrol sisteminin, bazı özelliklere sahip olması gerekmektedir. Etkili bir kontrol sistemi; örgütün hedeflerine ulaşımını kolaylaştırmayı amaçlamakta, geri bildirim sayesinde örgütün nasıl ilerlediği ve nelerin düzeltilmesi gerektiğini saptamakta, örgütün performansını sürekli olarak düzeltmeyi amaçlamakta, herhangi bir hata bulunduğu iyileştirmekte, çalışmaları daha verimli hâle getirmekte, karşılaşılabilecek risklere hazırlıklı olma imkânı sunmakta, örgütün hedeflerine ulaşım sürecini kontrol etmekte ve hedeflere ulaşamama durumunda iyileştirici önlemler alınmasını sağlamaktadır (Özalp, 1985:148-152).

Kontrol sisteminin uygulanması aşamasında bazı ilkelere dayanmaktadır. Bu ilkeler kapsamında; belirlenen hedeflerin ve amaçların güvenli ve gerçekçi olması, çalışan bireylere süreç hakkında devamlı olarak bilgi aktarılması, elde edilen sonuçları zamanında analiz eden ve açıklayan bir kayıt sistemi oluşturulması, çalışan bireylerin kendilerini denetlemesi için “Amaçlara Göre Yönetim” gibi yöntemlerin kullanılması gerekmektedir. Bu

yöntem dışında; finansal tablolar, rasyo analizi tekniği, başa baş grafiği ve bütçe kontrolü gibi yöntemlerden de yardım alınmaktadır (Eren, 2011:330).

Finansal tablolar, örgütteki mal ve hizmetlerin hareketini para açısından analiz etmek için kullanılmaktadır. Rasyo analizi tekniği ile, işletmenin bilanço ve diğer tabloları arasındaki ilişki yüzde şeklinde belirtilmekte ve bu teknik ile işletmenin performans ve şartlarının ne ölçüde değiştiği ortaya çıkmaktadır. Başa baş grafiği; planlama sürecinde, giderlerin denetiminde, satış fiyatlarının belirlenmesinde, rakiplerin karşılaştırılmasında ve maliyet hesaplamalarında kullanılmaktadır. Bütçe kontrolü ise, harcamaları kontrol etmek için kullanılmakta ve diğer yöntemlere kıyasla en sık kullanılan yöntem olmaktadır (Şimşek, 2008:95).

Bir işletme, kontrol fonksiyonunu; planlar doğrultusunda standartların belirlenmesi, faaliyet sonuçlarının ölçülmesi, faaliyet sonuçlarının belirlenen standartlarla kıyaslanması, sapmaların ortadan kaldırılması ve iyileştirmeye adım atılması aşamalarından geçerek uygulamaktadır. Bu aşamalar bir döngü şeklinde tekrar etmekte ve işletmenin performansı sürdürülebilir hâle gelmektedir. Bu yüzden, uzun vadeli başarı yakalamak isteyen işletmelerin; kontrol fonksiyonunu etkili bir şekilde uygulamaları gerekmektedir (Özalp, 1985:143-147).

#### **1.4. Liderlik Davranışı**

Çalışanların motivasyonu, performansı ve işletmeye bağlılığı üzerinde etki kuran önemli unsurlardan biri liderliktir. Liderlerin davranışlarının, işletme içindeki her unsur üzerinde bir etkisi bulunmaktadır. Bireyler arasındaki ilişkileri güçlendirmesi, işletmelerin verimliliğini arttırması ve sürekliliğini koruması doğrultusunda, liderlerin sergilediği davranış tarzları kritik bir rol oynamaktadır (Koçel, 2015:300).

##### **1.4.1. Liderlik Kavramı ve Liderlikle Yakın İlişki İçindeki Kavramlar**

Yönetmiş olduğu takımın hedeflerini gerçekleştirmek ve amaçlarına ulaştırmak için, yönetim kapsamındaki planlama, organizasyon, koordinasyon, yöneltme ve kontrol fonksiyonlarının tamamını etkili bir şekilde düzenleyen ve başarılı bir şekilde uygulayan bireylere “lider” adı verilmektedir. Liderler, çalışanların ve işletmelerin başarılı bir performans sergilemesinde oldukça önemli bir role sahiptir. Liderlik ise, çalışanlar üzerinde

takım ruhunu yaratarak, önceden belirlenen amaç ve hedeflere ulaşabilmek için teşvik etme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2012:26).

#### **1.4.1.1. Liderlik**

Liderler, genellikle, işletmelerin yönetiminde bulunan en üst düzeydeki kişiler olarak düşünülmektedir. Fakat, düşünülenin aksine, işletme içinde bulunan her çalışanda liderlik özelliğinin bulunması gerekmektedir. Bir lider, yönettiği takım içerisindeki bireylerin kendisine güvenmelerini sağlamak ve gönüllü bir şekilde desteklemeleri için bireyleri teşvik etmektedir. Fakat, liderler, bireylerin güvenini kazanmak ve gönüllü olmalarını sağlamak için, herhangi bir zorlamada bulunmamaktadır (Hatiboğlu, 2010:95).

Bir lider; saygılı, dürüst, güvenilir, eğitilmiş, sosyal, özgüvenli, uyumlu, hırslı, inançlı, cesaretli, otorite sahibi, duyarlı, olgun, etkileyici, yaratıcı, yenilikçi, enerjik, tutarlı, sorumluluk sahibi, karizmatik gibi temel özelliklere sahip olmalıdır. Fakat liderlikle alakalı yapılan çalışmalarda, ihtiyaç duyulan özelliklerin sırasının ve değerinin değişiklik gösterebileceği belirtilmiştir. Araştırmacılar, aynı zamanda, zekâ dışındaki özelliklerin, öğrenilip geliştirilebileceğini savunmuştur (Hatiboğlu, 2010:96-97).

Liderler, yönetim sürecinde; vizyon oluşturmada, tavsiyelerde bulunmakta, işletmeyi temsil etmekte, anlaşmazlıkları ortadan kaldırmakta, çalışanlarını motive etmekte, çeşitli fırsatlar sunmakta, gerektiğinde risk almakta, ilham vermekte, her konuda teşvik etmekte, çeşitli teknikler geliştirmekte, çalışanlara cesaret vermekte ve bir kültür oluşturmaktadır. Kültür oluşturulurken, kişilerin adapte olup olmaması önemli bir nokta olarak görülmektedir. Adaptasyon sağlanmadığında, işletmenin geleceği risk altına girmekte ya da yeni bir lider arayışına girilmektedir (Hicks ve Gullett, 1981:240).

İşletme kültürüne en çok etki eden bireylerin, liderler olduğu bilinmektedir. Liderler, işletme kültürüne; bir felsefe ortaya koyar ve felsefenin işleyişini aktararak etki etmektedir. Fakat, kültürün hızlı bir şekilde değişime uğraması mümkün olmamaktadır. Çünkü, işletme içindeki bireyler, o anki kültürlerine büyük ölçüde bağlılık göstermektedir. Değişime açık olsalar bile, karşılaştıkları yeniliklere adapte olmaları belli bir süreç almaktadır. Bu durumda, liderlerin; sürecin tamamında, yeterli ilgiyi göstermesi ve bireylere destek vermesi gerekmektedir. (Balekoğlu, 1992:77-78).

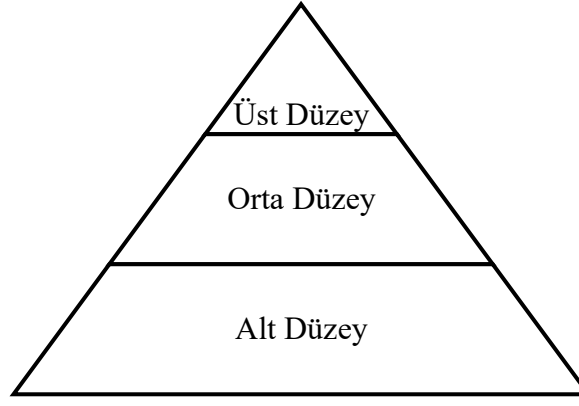
#### 1.4.1.2. Yöneticilik

Hedefleri gerçekleştirmek ve amaçlara ulaşmak için, bireyler arasında iş birliği sağlayarak, iş süreçlerini yöneten kişilere “yönetici” adı verilmektedir. Fakat, yöneticiler, yalnızca bir grup insanı değil; işletmenin kaynaklarını ve üretim faktörlerini de yönetmektedir. Yöneticiler, çalışanların işletmeye bağlı olmasını ve işlerini severek yapmasını sağlamak açısından büyük bir role sahip olmaktadır. Çalışanlar ve işletmeler arasında bağlılık söz konusu olmadığında ise, işletmelerin başarılı bir performans sergilemesi mümkün olmamaktadır (Eren, 2011:8).

Günümüzde yöneticiler, tüm yönetim fonksiyonlarını yerine getirse de profesyonel yönetici olarak görülmeyebilmektedir. Değişen çevre koşullarından dolayı, günümüzde işletmeleri başarılı bir şekilde hedeflere ulaştıracak düzeyde eğitim görmüş yöneticilere olan ihtiyaç arttığından, “profesyonel yöneticilik” kavramı oluşmuştur. Profesyonel yönetici, yöneticilik dalında uzmanlaşan kişiler olarak ifade edilmektedir. Profesyonel yöneticiler, zamanlarını en çok planlamaya ayırmakta ve işletmenin performansı ile ilgili doğrudan karar vermektedir. İşletmenin stratejilerinin oluşturulmasında ise, önemli bir role sahip olmaktadır (Koçel, 2015:64).

Yönetici kavramının anlaşılabilmesi için bazı sınıflandırmalar yapılmıştır. Sorumlulukları açısından, hiyerarşik açıdan, nitelikleri açısından ve yetkinlikleri açısından olmak üzere sınıflara ayrılmıştır. Sorumlulukları açısından yöneticiler; genel yönetici, fonksiyonel yönetici ve proje yöneticisi olarak üç gruba ayrılmıştır. Bir işletmenin fonksiyonlarının hepsinden sorumlu olan “genel yönetici”, işletmenin yalnızca belli bir fonksiyonundan sorumlu olan “fonksiyonel yönetici”, bir projenin uygulanmasından ve projede bulunan bireylerden sorumlu olan ise “proje yöneticisi” olarak adlandırılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:17).

Hiyerarşik açıdan yöneticiler; üst, orta ve alt düzey yöneticiler olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. İşletmenin belirli bir fonksiyonuyla ya da belirli bir işle değil, işletmenin tümüyle ilgilenenler “üst düzey yöneticiler”, yükümlü oldukları fonksiyonları yönetenler ve işletme içinde koordinasyonu sağlayanlar “orta düzey yöneticiler”, günlük işlerin gerçekleştirilmesinden ve personellerin etkili bir şekilde çalışmasından sorumlu olanlar ise, “alt düzey yöneticiler” olarak adlandırılmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:18).



**Kaynak:**  zalp, 2005:22.

Şekil 1.2. Yönetim Düzeyleri

Nitelikleri açısından yöneticiler; hümanist niteliklere sahip yöneticiler, vicdan sahibi yöneticiler ve ambisyon sahibi yöneticiler olmak üzere üç gruba ayrılmıştır. Bir insanda olabilecek olumsuz özelliklerden uzakla mı  olanlara “hümanist niteliklere sahip yöneticiler”, yakı ıksız bir harekette bulunduklarında tekrarlamamak için  zen gösterenlere “vicdan sahibi yöneticiler”, yaratıcı niteliğe sahip olan ve işletmenin performansıylay ilgilenenlere ise, “ambisyon sahibi yöneticiler” adı verilmektedir ( im ek ve  elik, 2017:18).

Yetkinlikleri açısından yöneticiler; kavramsal yetkinlikleri, be er  yetkinlikleri ve teknik yetkinlikleri olan yöneticiler olarak üç gruba ayrılmıştır. Bir stratejiyi geliştirebilme, geleceğe dair tahminlerde bulunabilme ve fikirleri yönetebilme gibi yetkinlikleri olanlar; “kavramsal yetkinliklere sahip yöneticiler”, bireylerle etkili bir şekilde çalışabilen ve bireyler arasında motivasyonu sağlayanlar; “be er  yetkinliklere sahip yöneticiler”, kendi uzmanlık alanlarında çalışanlar ve kendi bölümüyle ilgili teknikleri etkili bir şekilde kullanabilenler ise; “teknik yetkinliklere sahip yöneticiler” olarak adlandırılmaktadır ( im ek ve  elik, 2017:19).

Yöneticilerin, i  süreçlerini daha etkili hâle getirebilmesi ve başarılı bir performans sergileyebilmesi için, bazı özelliklere sahip olmaları gerekmektedir. Fakat bu özellikler, her sektörün ve her işletmenin ihtiyaçlarına göre değişiklik göstermektedir. Genel olarak bakıldığında, başarılı yöneticiler; etkili bir şekilde iletişim kurabilen, bütünlük sağlayabilen, istekli olan, empati kurabilen, takım kurma becerisine sahip olan, vizyon sahibi olan, sorunları çözebilen, cesaretli ve güvenilir olan bireylerdir. Yöneticilerin ve işletmelerin başarısı, yöneticilerin bu özelliklere sahip olup olmamasına bağlıdır.

Tablo 1.1. Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

| Sorun Çözme Becerisi | Takım Çalışmasına Yatkınlık | Olumlu Zihinsel Tutum | İletişim Kurma Yeteneği | İlişki Kurma Yeteneği |
|----------------------|-----------------------------|-----------------------|-------------------------|-----------------------|
| Girişkenlik          | Kendine güven               | Kararlılık            | Dayanıklılık            | Liderlik              |
| Sabırlı olma         | Soğukkanlı olma             | Yaratıcı olma         | Rahat ve açık olma      | Yenilikçi olma        |

**Kaynak:** Barutçugil, 2006:48.

Yöneticilerin, işletme içinde sahip oldukları birtakım roller bulunmaktadır. Mintzberg (1990), bu rolleri; “bireylerarası, bilgi sağlama, karar verme” olarak üç grupta sınıflandırmıştır. Bireyler arası roller, bir işletmedeki personeller ile farklı kurumlar arasındaki etkileşimi sağlayan rollerdir. Bilgi rolü, yöneticilerin iş süreçleri hakkında yeterli düzeyde bilgiye ve donanıma sahip olmasını gerektirmektedir. Karar verme rolü ise; işletmenin gelecekteki pozisyonu, personellerin işe alımı, doğru kaynaklara ulaşım ve problemlerin çözümü hakkında karar verilmesi olarak bilinmektedir (Lewis vd., 1994:8).

Tablo 1.2. Yönetici Roller ve Bunlara İlişkin Faaliyetler

| Grup          | Rol               | Faaliyet                                                                           |
|---------------|-------------------|------------------------------------------------------------------------------------|
| Bilgisel      | Kontrol           | Gereken bilgileri aramak ve toplamak, raporları taramak, bireysel ilişkiler kurmak |
|               | Dağıtma           | Diğer bireylerle bilgi paylaşmak ve bilgi raporlarını göndermek                    |
|               | Sözcülük          | Sözlü konuşma veya kısa mesajlarla işletme dışındakilerle bilgi paylaşmak          |
| Bireylerarası | Temsil            | Resmi ve hukuki belgeleri imzalamak                                                |
|               | Lider             | Astları yönetmek, motivasyonlarını sağlamak, eğitmek ve etkileşim kurmak           |
|               | İlişki            | İşletme içi ve işletme dışı bilgi etkileşimi oluşturmak                            |
| Karar verme   | Girişimci         | Geliştirici projelere katılmak, yeni fikirler üretmek                              |
|               | Anlaşmazlık çözme | Çalışanlar arasında oluşan çatışmaları çözüme kavuşturabilmek                      |
|               | Kaynak dağıtma    | Kaynakların kimlere dağıtılacağına karar vermek                                    |
|               | Müzakerecilik     | Alım, satım ve bütçe kontratlarının müzakerelerinde bölümü temsil etmek            |

**Kaynak:** Mintzberg, 1975:51.

Yöneticiler, belli zamanlarda gerçekleşen törensel görevleri yürütmek için bireysel rolünü yapmaktadır. Liderlik rolüyle ise; bireylerin işe alınmasını, eğitilmesini, geliştirilmesine ve yönlendirilmesini sağlamaktadır. Aynı zamanda, satıcılar ve alıcılar gibi gruplar ile ilişki kurmak için, işletmenin tamamı ya da kendi bölümü arasında birleştirici olma rolünü yapmaktadır. Yöneticilerin, bireysel bilgi kaynaklarını ve faaliyetlerini iyileştirmesi için, bu rollere sahip olması gerekmektedir (Mintzberg, 1973:51).

Mintzberg, kaynaklardan bilgi toplamanın ve toplanan bilgilerin doğru kişi ve kurumlarla paylaşılmasının, yönetim alanının en önemli görevi olduğunu düşünmektedir. Yöneticiler, iş süreçlerinin tamamını etkili bir şekilde yürütebilmek için, yeterli bilgiye ihtiyaç duymakta ve diğer bireylerle temas sağlayarak, bilgi toplamaya çalışmaktadır. Elde edilen

bilgilerin ilgili mercilerle paylaşılması da bilgi sağlama rolünün kapsamında bulunmaktadır. Aynı zamanda, elde edilen bilgilerin, işletme çalışanlarının tamamına aktarılması gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017:9).

Karar verme rolünün kapsamında bulunan girişimcilik rolü ile yöneticiler; işletmeyi geliştirme ve büyütme gibi unsurları yürütmektedir. Bu amaçlar doğrultusunda, yöneticiler; yeni kararlar alarak, işletmenin gelişmesine yönelik girişimde bulunmaktadır. Anlaşmazlıkları çözme rolünde, yöneticiler; çalışanlar ile işletme ya da işletme ile örgütler arasında ihlâl edilen sözleşme gibi kontrol dışı ortaya çıkan problemleri çözmeye çalışmaktadır. Aynı zamanda, yöneticiler, yararlanılacak kaynakların kimlerle ve nasıl paylaşılacağına karar vermektedir (Şimşek ve Çelik, 2017:10).

İletişim, analitik düşünme ve teknik becerilere sahip olan yöneticiler başarılı ve etkili olmaktadır. Aynı zamanda yöneticilerin, karşılarına çıkan her türlü problemi çözüme kavuşturma becerisine de sahip olması gerekmektedir. Rekabet avantajı sağlamak isteyen yöneticilerin, bu becerileri geliştirmesi ve etkili bir şekilde uygulamasıyla başarıya ulaşması mümkün hâle gelmektedir (Can, 1999:46).

#### **1.4.1.3. Girişimci**

Girişimci kavramı; “belirli miktardaki sermayesini ve üretim faktörlerini bütünleştirerek, mal veya hizmet üreten ve kâr elde etmek amacıyla pazarlama girişiminde bulunan birey” olarak tanımlanmaktadır. Bu bireylerde bulunması gereken en önemli özellik, girişimcilik ruhuna sahip olmaktır. Üretim faktörlerinin bütünleştirilmesini sağlayan kavram, girişimcilik ruhu olarak kabul edilmektedir. Girişimcilerin temel amaçları ise; işletmenin stratejisini oluşturmak, üretim faaliyetine geçmek, yeni üretim teknikleri bulmak, rakip işletmeleri analiz etmek ve olumsuz durumlarla karşılaşma ihtimaline karşı tedbirler almaktır (Saruhan, 2018:14).

Tüm üretim faktörlerini entegre ederek üretimini gerçekleştiren ve kâr sağlama amacı doğrultusunda risk alan bireyler “girişimci” olarak ifade edilmiştir. Girişimciler, elindeki kaynaklar yardımıyla üretim yaparak ve iş süreçlerini iyileştirerek rekabet ortamında ön plana çıkmaktadır (Aytaç, 2015).

Her girişimcide olması gereken temel özelliklerden biri, kâr odaklı olması olarak kabul edilmektedir. Fakat, kâr sağlayabilmesi; işletmenin verimli bir şekilde çalışıp

çalışmamasına bağlı olmaktadır. Bu yüzden, verimliliği artıracak faaliyetlerde bulunmak oldukça önemli olarak görülmektedir. Girişimciler, üretim ve pazarlama tekniklerini yenileyerek, büyük ölçüde kazanç sağlayabilmekte ve bu şekilde işletmenin verimliliğini arttırabileceğini düşünmektedir (Saruhan, 2018:17).

Her girişimcinin, kendi işletmesinde yöneticilik görevini üstlenebilme hakkı bulunmaktadır. Girişimcilerin başarılı olabilmesi için; yaratıcılık, kendini adama, kararlılık, esneklik, liderlik, tutku ve kendine güven gibi kişisel özelliklere sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda, gayretli olmaya, riskleri üstlenmeye, yaratma sürecine ve getirilerin farkında olmaya özen gösterilmesi gerekmektedir (Başar vd., 2013:5-6).

Girişimcilik konusunda başarı sağlayabilmek için; güçlü bir iş planlaması yapılması ve vizyon oluşturulması gerekmektedir. Bunlarla birlikte, ortaya çıkan krizlerin fırsata dönüştürülmesi ve çeşitli çözümler oluşturulması, bir girişimci için başarılı olmanın en kritik noktaları olarak görülmektedir. Girişimci başarılı olduğunda hem kendine hem de işletmeye olumlu katkılar sağlamaktadır. İşletme için önemli bir role sahip olduğundan; girişimcilere destek verilmesi, doğru bir şekilde yönlendirilmesi gerekmektedir.

#### **1.4.1.4. Koçluk**

Birçok boyuta sahip olan koçluk kavramı ile alakalı, günümüze kadar yapılan çok fazla tanım bulunmaktadır. Genel anlamda, koçluk; hedeflerini gerçekleştirmek isteyen bireylerin, potansiyellerinin farkında olmasına yardımcı olmaktır. Bireylerin eğitim sürecine rehberlik eden koçluk, bireylerin yeni bilgiler kazanmasını sağlayan ve performanslarını en iyi şekilde sergilemesine yardımcı olan bir süreç olarak kabul edilmektedir. Bu süreçte, sürekli olarak etkileşimde bulunmanın da oldukça önemli olduğu bilinmektedir (Othman ve Chia, 2014:100-101).

Koç kavramı, koçluk hizmeti sağlayan kişi; danışan kavramı, hizmeti alan kişi ve müşteri kavramı, hizmeti alan kurum veya kuruluş olarak nitelendirilmektedir. Bu doğrultuda, koç; yardımcı olduğu kişi veya kurumun, etkili tekniklerle iyi hissetmesi için potansiyelini ortaya çıkaran ve arzuladığı hedefleri gerçekleştirmesi için teşvik eden yol arkadaşı olarak ifade edilebilmektedir. Aynı zamanda; geniş görüş açısına sahip, motivasyon sağlayan ve en iyi şekilde yaşamaya inancı olan bireyler olarak bilinmektedir (Çetin ve Bilen, 2019:91).

Koçluk yaklaşımının, örgütler açısından temel amacı; çalışanlar üzerinde istenilen değişimi yaratmak ve performanslarını en iyi hâle getirmektir. Bu bağlamda, yöneticilerin; kararlı bir şekilde değişime ve koçluğa yönelmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, koçların; bireylerin performanslarını etkili bir şekilde kullanmalarına, becerilerini iyileştirmelerine, tutumlarını geliştirmelerine, çözümlere ve devamlı olarak gelişime yoğunlaşan bir hayat tarzı oluşturmalarına yardımcı olma gibi amaçları da bulunmaktadır (Çetin ve Bilen, 2019:94-95).

İşletme içinde, koçluk programlarının uygulanmasıyla; oluşturulan stratejiler ve belirlenen hedefler daha az maliyetler ile sürdürülebilmekte, performans seviyesi arttırılabilmekte, motivasyon sağlanabilmekte ve personellerin becerileri geliştirilebilmektedir. Aynı zamanda, personel ve yöneticilerin arasındaki etkileşimin kuvvetlenmesi, performans problemlerinin çözülmesi gibi birçok yararı bulunmaktadır. Bu uygulamalar ile birlikte, çalışanlar ise; hedefleri benimsemekte ve sorumluluklarının farkında olmaktadır (Richard, 1994:19-20).

Koçluk programının başarılı bir şekilde tamamlanabilmesi ve danışanın gelişmesine yardımcı olabilmesi için, bir koçun bazı becerilere sahip olması gerekmektedir. İletişim becerileri, bir koçta aranan en önemli becerilerden birisidir. Etkili bir şekilde dinleme, beden dilinden yararlanma ve güçlü soru sorma becerileri, iletişim becerileri kapsamında bulunmaktadır. Bu beceriler arasında en önemli olanı, etkili bir şekilde dinleme olarak kabul edilmektedir. Dinleme becerisine sahip olan koçlar, danışanların anlatmak istediklerini anlamaya çalışmaktadır (Voss, 2002:110-112).

Koçluk programında geri bildirimlerin alınmasıyla, konuşulanlar ve yapılanlar ile göstermiş olduğu etkileri arasındaki ilişki belli olmaktadır. Olumlu ve olumsuz olmak üzere iki tür geribildirim bulunmaktadır. Olumlu geribildirim, çalışanların istenilen performansı ortaya koyduğunu ifade etmektedir. Olumsuz geribildirim ise, çalışanların istenilen performansı sergilemediğini ve negatif yargılarını ortaya çıkarmaktadır. Başarılı bir koçun, olumlu geribildirim alması için; bireylerin kişiliği ile alakalı eleştirilerde bulunmaması, yargılamaması ve gerekli tüm bilgileri vermesi gerekmektedir (Tiryaki, 2014:79-80).

Koçlar, birtakım teknikleri uygulama becerisine de sahip olmaktadır. Koçluk programı kapsamında uygulanan en popüler uygulama, 360 derecelik bir değerlendirme anketi olarak bilinmektedir. Bu anket sayesinde, danışanlar geniş bakış açısına sahip olabilmektedir. Uygulanan yöntemler arasında, hedef çalışması da bulunmaktadır. Bu yöntem ile, motivasyon

sağlanabilmekte ve ilerleme ölçüsü gözlemlenebilmektedir. Bu şekilde danışanlar; iş hayatına odaklanabilmekte ve başarılı bir performans sergileyebilmektedir (Knowles, 2021:10-12).

#### **1.4.2. Liderliğin Tarihsel Gelişimi**

Liderler, başkalarının hayatı üzerinde etkisi bulunan ve buna göre kararlar alan bireyler olarak tanımlanmaktadır. Küçük ölçekli hane reislerinden, daha büyük ölçekli seçilmiş yönetim organlarına kadar, her toplumda liderler bulunmaktadır. Günümüzde de liderler toplum üzerinde etki yaratmaya devam etmektedir. Fakat 19. yüzyılda yapılan etnografik araştırmalar sonucunda; küçük ölçekli toplumun çoğunun, liderlik kavramından yoksun kaldığı ortaya çıkmıştır (Vaughn vd., 2010:3).

Liderlik, farklı toplumlarda farklı şekillerde oluşan bir kavram olmuş ve hakkında birçok bilimsel çalışma yapılmıştır. Liderlik tarihinde; şair, din adamı, hükümdar, edebiyatçı ve peygamber gibi toplum üzerinde etki oluşturan birçok lider ortaya çıkmış ve o dönemdeki toplum tarafından, bir kahraman ve öncü olarak görülmüştür. Bu liderler, tarih boyunca çalışmalara konu olmuş ve göstermiş oldukları liderlik özellikleri incelenmiştir. Çalışmalarda yer alan liderler, doğuştan gelen birtakım özelliklere sahip olduğu için, imkânsız başarılar liderler olarak görülmüştür (Turner ve Müller, 2005:50).

Liderlik özellikleri; ortama ve koşullara göre değiştiği için, liderlik kavramı ile ilgili bir hükme varılamamıştır. Bundan dolayı, liderlik özellikleri ve liderlik davranışları entegre edilerek araştırılmaya başlamıştır. Bu araştırmalar sonucunda ise, davranışsal liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Bu araştırmalarda; liderlerin etkileşimde bulunduğu bireylerle olan ilişkisi, iletişimi, yetki devrini gerçekleştirip gerçekleştirmemesi gibi davranışlar yer almıştır. Davranışsal teori; Ohio State Üniversitesi, Michigan Üniversitesi ve Mouton'un yönetim tarzı matriksi ile açıklanmıştır (Khan vd., 2015:47).

Davranışsal liderlik teorisi çalışmalarında, çalışmaya konu olan liderlerin farklı özelliklere ve davranışlara sahip olduğu ortaya çıkmış, çeşitli durumlarda liderlerin davranışlarının değiştiği görülmüştür. Liderlik özellikleri ve liderlik davranışları değişkenlik gösterdiği için, araştırmacılar; hangi durumlarda ne şekilde davranış sergilendiğini anlamaya çalışmıştır. Bu şekilde de durumsal liderlik teorisi ortaya atılmıştır. Bu bağlamda; liderlerin hangi durumlarda nasıl davrandıkları, ayrıca şartların birbiri üzerinde etkisi bulunup bulunmadığı araştırmalara konu olmuştur (Arıkboğa, 2007:233).

Günümüze kadar yapılan araştırmalarda; liderlerin kişisel özelliklerine, liderlik davranışlarına ve çevre koşullarına yoğunlaşmaya devam edilmiştir. Yakın tarihte, modern yaklaşımlar ile birçok liderlik tarzına odaklanılmış ve çok farklı liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bu bağlamda; liderin yönetim sürecinde sahip olduğu roller, alt düzeyde çalışanlar ile arasındaki ilişki, iş süreçlerine katılım sağlayıp sağlamaması gibi spesifik konular araştırılmıştır (Akdemir, 2022:81).

### **1.4.3. Liderlik Özellikleri**

Her liderin, diğerlerinden farklı kılan birtakım özellikleri bulunmaktadır. Yapılan araştırmalarda, liderlerin sahip olduğu özellikler saptansa da farklı özelliklere sahip liderler olduğu için kesin bir yargıya varılamamıştır. Bazı araştırmalarda, liderlerin sahip olması gereken özellikler; güvenilir olma, özgüvenli olma, cesaretli olma, üretkenlik ve yönetme becerisine sahip olma, strateji oluşturma, değişime adapte olma, yenilikçi olma, vizyon sahibi olma, iletişim becerisine sahip olma, örgüte bağlı olma, risk alma ve iş birliği becerisine sahip olma olarak açıklanmıştır (Çetin ve Beceren, 2007:123-124).

Amerika’da yapılmış olan bir araştırmaya göre, başarılı bir liderlik için; zekâ, kararlılık, kendine güven, inisiyatifli olma ve yönetsel becerinin oldukça önemli olduğu açıklanmıştır. Yapılan çalışmaların bir başkasında ise, etkili bir liderin; gerçekçi, mizah sahibi, personelleri ile ilgilenen, olumlu düşünen, işletme içinde motivasyonu sağlayan, azimli olan, atılımcı olan, başarıma isteğine sahip olan, başarıları kutlayan ve kuralları benimseyen özellikleri olduğu ortaya çıkmıştır (Yılmaz, 2011:17-21).

Günümüzde, bir liderin sahip olması gereken ana özellikler; liderin kendisini tanıması, diğer bireyleri dinlemesi, alanında uzman olması, işleri kolay bir hâle getirmesi, oluşturduğu takımdaki her bireyi iyi tanıması, takım üyelerine güvenmesi, amaçlarını ve hedeflerini önceden belirlemesi, doğru ve etkili kararlar alması, geleceği öngörebilmesi, olumsuz durumlara karşı tedbirli olması, zor durumlarla karşılaşınca pes etmemesi, ulaşılabilir olması, iş birliğini özendirme, ihtiyaç duyulduğunda risk alabilmesi, aşırıya kaçan kontrollerden uzak durması ve eleştiriler üzerine değerlendirme yapabilmesidir (Şahin, 2015:660-661).

Liderler, hayatın her alanında, ortaya atılmayan düşünceleri açıklayabilen ve bu düşüncelerini toplumun amaçlarına ve hedeflerine yönlendirecek şekilde ifade edebilen bireyler olarak görülmektedir. Duygusal olarak pozitif hisseden bireyler, böyle liderlerle çalışmaktan hoşnut olmaktadır. Bu yüzden, liderler; bireylerin pozitif ruh hâlinde olmaları

için büyük çaba sarf ederek, her şeyi yapabilmektedir. Bu şekilde de liderler ile çalışanların motivasyonu artmakta ve daha verimli bir şekilde çalışılmaktadır (Gürsoy, 2005:24).

İyi bir liderin sahip olduğu en önemli özellik, personeller ile etkili bir şekilde iletişim kurmasıdır. Dinlemek ve anlamak, anladığını değerlendirmek ve iletişim kurmak; iletişimin çift yönlü olduğunu göstermektedir. Çift yönlü iletişimin olması ise, başarının göstergesi olarak görülmektedir. Başarılı bir lider; personellerin fikirlerini dinler, dikkate alır ve bu fikirler doğrultusunda tavsiye vererek, onları yönlendirir. Bu sayede, personeller süreçlere katılım sağlamak ve düşünceleri dikkate alındığı için motivasyonları artmaktadır (Gürsoy, 2005:24).

#### **1.4.4. Liderlik ile İlgili Yaklaşımlar**

Liderlik kavramı, yıllar boyunca birçok araştırmacının gündeminde olmuş ve çeşitli yaklaşımlar ortaya atılmıştır. Araştırmacılar, liderliğin doğuştan gelen bir özellik mi yoksa sonradan öğrenilen ve geliştirilen bir beceri mi sorusunun cevabını, birçok yaklaşımla açıklamaya çalışmıştır.

Özellikler yaklaşımı, liderliğin doğuştan gelen özelliklerle bağlantılı olduğunu öne sürerken; davranışsal yaklaşım, liderliğin etki düzeyinin davranışlara bağlı olduğunu savunmaktadır. Durumsal yaklaşım, sonraki dönemlerde ortaya çıkmış ve liderlik davranışlarının, çeşitli durumlara göre değişiklik göstermesi gerektiğini öne sürmüştür. Modern yaklaşım ise; liderliği insana yönelik bir bakış açısıyla ele almış ve daha geniş kapsamlı olarak ortaya çıkmıştır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008).

##### **1.4.4.1. Özellikler yaklaşımı**

1950 yılına kadar, araştırmacılar; liderler ile ekiplerini ve başarılı liderler ile başarısız liderleri bir karşılaştırmaya tabi tutmuştur. Liderlik özellikleri üzerine yapılan bir araştırmada, liderleri diğer bireylerden ayıran bazı özellikler olduğu sonucuna varılmıştır. Bu araştırmalar sonucunda ise, özellikler teorisi ortaya çıkmıştır. Bu teoriyle, başarılı liderlerin özelliklerini saptayabilmek için; psikolojik, sosyolojik ve fiziksel özellikler bireyler üzerinde ölçülmüş ve liderleri diğer bireylerden ayıran özellikler açıklanmıştır (Vecchio, 1988:323).

Liderlik özelliklerini anlamak için, 1930-1940 yılları arasında yüzlerce araştırma yapılmıştır. Büyük Adamlar Teorisi olarak da bilinen özellikler teorisine yönelik yapılan araştırmalarda, liderlerin belirli kişisel özelliklerinin olduğuna ve bu özelliklerin lideri, diğer

bireylerden farklı bir şekilde gösterdiğine değinilmiştir. Araştırmacıların üzerinde yoğunlaştığı, lider olanlar ve olmayanları birbirinden ayıran özellikler aşağıdaki Tablo 1.3’te verilmiştir (Bowditch ve Buono, 1990:161).

Tablo 1.3. Liderlik Özellikleri

|             |                   |               |
|-------------|-------------------|---------------|
| Boy         | Eğitim seviyesi   | Hâkim olma    |
| Kilo        | İletişim becerisi | Yaratıcılık   |
| Dış görünüş | Kendine güven     | Hırslı olma   |
| Enerji      | Bilgi             | Doğruluk      |
| Ağırlık     | Kararlılık        | Açık sözlülük |
| Zekâ        | Uyum              | Karizma       |

**Kaynak:** Bowditch ve Buono, 1990:161.

Yapılan araştırmaların sonucunda; zekâ, motivasyon, iletişim gibi becerileri ve özellikleri olan kişilerin lider olma ihtimalinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır. Fakat, bu özelliklere sahip olmamakla birlikte, başarıya ulaşan birçok lider bulunmaktadır. Analitik yeterlilik, ikna kabiliyeti, iletişim becerisi, detaycılık, empati becerisi, kibarlık ve karizma gibi birtakım özelliklerin; başarılı ve etkili bir liderlik için faydalı olduğu düşünülmektedir (Baysal ve Tekeraslan, 1996:146).

Thomas Carlyle’nin (1894) ortaya atmış olduğu “Büyük Adamlar Teorisi”; tarihin, büyük adamların hikayelerinden oluştuğunu açıklamaktadır. Ortaya atılan bu teoriye göre, kişiler bazı kişisel özelliklere sahip bir şekilde doğmakta ve bu özellikler bireylerin lider olmalarını sağlamaktadır. Bu düşünce, günden güne değişim göstermiş ve kişilerin liderlik özelliklerine; kendini eğitmesi, bu yönde geliştirmesi ve deneyim kazanması sayesinde sahip olabileceği savunulmuştur (Şimşek, 2008:177).

Özellikler teorisinde; kişilik özelliklerinin, her liderde bulunmadığı sonucuna varılmıştır. Bu durum; bireylerin sınırsız özelliğe sahip olmasından, durumsal faktörlerin özelliklerden daha önemli olmasından ve analiz edilen bireylerin farklı özelliklerinin bulunmasından kaynaklanmaktadır. Yapılan araştırmalar sonucunda; başarılı ve etkili liderlerin farklı özelliklere sahip olduğu ve aynı ekipte bulunan bireyler arasında, liderlik özelliği taşıyanlar olduğu hâlde lider olamayanların bulunduğu ortaya çıkmıştır (Zel, 2001:101).

Birçok araştırmacı; başarıma isteği, sorumluluk sahibi, göreve odaklılık, amaca ulaşmada kararlılık, iş birliği becerisi, prestijli olma, sosyal ve tanınır olma, bireyler arası beceriler, sosyal etkinliklere katılım sağlama, diplomasi ve karizma gibi özellikler konusunda

aynı düşünceye varmıştır. Fakat, yapılan araştırmalar sonucunda; ortaya çıkarılan bu özelliklerin, her örgüt ve her birey için farklı olabileceği ve bu özelliklerin farklı şekillerde sergilenebileceği sonucuna varılmıştır (Arıkan, 2001:289).

Yalnızca liderlik unsurunu inceleyen özellikler teorisi; ekipte bulunan diğer bireyler göz önünde bulundurulmadığı için, liderlik kavramını anlamada yetersiz kalmıştır. Birçok araştırmada; başarılı liderlerin farklı özelliklere sahip olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, bir toplumdaki liderin özelliklerinden daha çoğunu taşıyan bireyler, lider olarak kabul edilmemiştir. Bu sonuçların elde edilmesi ile, liderliği anlamak için, diğer unsurları da anlama ihtiyacı duyulmuştur. Bu şekilde de davranışsal teori ortaya çıkmıştır (Koçel, 2015:345).

#### **1.4.4.2. Davranışsal yaklaşım**

Liderliği konu alan davranışsal yaklaşım; bir liderin kişisel özellikleri dışında, ekibinde bulunan bireylere olan davranışına odaklanmıştır. Liderlerin üyeleri ile iletişim tarzı, yetki devretmesi, planlama ve denetim tarzı, amaçlara karar verme tarzı gibi davranışlar; başarılı bir liderlik için oldukça önemli unsurlar olarak görülmektedir. Bu yüzden, bu yaklaşımda; liderlerin başarılı olabilmesi için, üyelere karşı ne şekilde davranması gerektiği üzerinde durulmuştur (Koçel, 2015:428).

Davranış teorisyenlerine göre liderlik, takım içindeki bir kişinin etkisi ve bu etkinin diğer kişilerin beklentilerini karşılamasına yönelik etkileşim sürecinde ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, davranış; bir insanın kişisel özelliklerini diğer bireylere yansıtması olarak bilinmektedir. Günümüze kadar yapılan birçok araştırmada; birbirinden farklı kişisel özelliklere sahip olan kişilerin, bazı durumlarda farklı davranışlar gösterdiği sonucuna varılmıştır (Gough, 1993).

Davranışsal yaklaşımlara göre, liderlerin; ekipte bulunan bireylerin çabalarına destek vermesi, bireylere karşı koruyucu bir şekilde davranması ve organizasyon süreçlerini net bir şekilde açıklaması gerekmektedir. Özellikler yaklaşımı ile karşılaştırıldığında, davranışsal yaklaşımların; yalnızca biçimsel liderleri değil, biçimsel olmayan liderleri de ortaya çıkarabilmesi, eğitim programları sayesinde bireylere liderlik davranışlarını öğretebilmesi ve lider ile diğer bireylerin birbirlerine karşı sergiledikleri davranışları analiz edebilmesi gibi yararları bulunmaktadır (Zel, 2001:101).

Davranışsal yaklaşımda, liderler ile grup üyeleri arasındaki ilişki, birbirlerine bağlı olduklarını göstermektedir. Liderlerin isteklerini karşılamak, üyeler için oldukça önemlidir. Aynı şekilde, liderlerin de üyelerin beklentilerini yerine getirmesi gerekmektedir. Davranışsal liderlik, liderin; bireylerin gereksinimlerini ne ölçüde giderdiği ile ilgili olmaktadır. Bu durumla alakalı olarak; düşük kaliteli ve yüksek kaliteli olmak üzere iki davranış bulunmaktadır. Düşük kaliteli davranış, mal ve haklar ile ilgiliyken; yüksek kaliteli davranış, bireysel bağlılıkla ilgili olmaktadır (Kuhnert ve Lewis, 1987:649).

Davranışsal yaklaşımın üzerinde durduğu asıl düşünce; başarılı ve etkili bir liderlik için, liderlik özelliklerine kıyasla, sergilenen davranışların daha önemli olması olarak bilinmektedir. Birçok uygulamalı araştırmanın ve teorilere dayalı çalışmaların yapılmasıyla birlikte, davranışsal yaklaşımlar eskisinden daha çok geliştirilmiştir. Yapılan araştırmaların sonucunda ise, birçok farklı liderlik tarzları ortaya çıkmıştır. Bununla birlikte, liderlik tarzlarının etkinlikleri de çalışmalara konu olmaya başlamıştır.

### **Iowa Üniversitesi liderlik çalışmaları**

Liderlik tarzlarına yönelik çalışmaları, Kurt Lewin öncülüğünde, 1939 tarihinde R. Lippitt ve R.K. White yapmıştır. Çalışmalar, dört ayrı grupta yer alan on yaşındaki erkek çocukların katılım sağladığı okul sonrası aktivitelerde yapılmıştır. Gruplar sosyoekonomik, zihinsel, fiziksel ve kişisel özellikler dikkate alınarak oluşturulmuş ve her grupta hemen hemen beşer çocuk yer almıştır. Bu gruplara liderlik yapması amacıyla dört yetişkin birey belirlenmiş ve otokratik, demokratik, serbest bırakıcı şekilde davranması için eğitilmiştir. Belirlenen liderler, altı haftada bir dönüşümlü olacak şekilde grupların tamamına liderlik yapmışlardır (White ve Lippitt, 1970:318-319).

Otokratik lider; yapılması gereken işleri detaylı bir şekilde planlamış ve ihtiyaç duyulacak yöntemleri, ilk aşamada çocuklara aktarmıştır. Demokratik lider; yapılması gereken işleri gruptakilerin fikirlerini alarak planlamış, grubu katılım sağlamaya yönlendirmiş ve tarafsız olmak için gayret etmiştir. Serbest bırakıcı lider ise grubu tamamen serbest bırakmış ve gruba az düzeyde katkı sağlamıştır. Yapılan çalışmaların sonucunda; yirmi çocuğun on dokuzunun otokratik lidere demokratiği, on çocuktan yedisinin de otokratik lidere serbest bırakıcıyı tercih ettiği görülmüştür (Fiedler ve Chemers, 1974:49-50).

Farklı liderlik tarzları, yapısal özelliklerden ayrı tutularak kabullenilebilmekte ve liderle grubun çalışmasına, iletişimine etki edebilmektedir. Ayrıca, liderlik davranış tarzları,

bu çalışmada görüldüğü üzere, grupta bulunan bireyleri ve grubun yapması gereken işleri göz önüne alan iki boyutta düşünülebilmektedir. Bu çalışmada; otoriter grup, faaliyetlerin ne şekilde yapılması gerektiği konusunda kurallar koymuş ve demokratik gruba kıyasla daha çok iş yapmıştır. Grupta bulunan bireylerin fikirlerine saygı duyan demokratik liderlik, daha az iş yapsa da işin kaliteli olmasını ve bireylerin yüksek düzeyde tatmin olmasını sağlamıştır (Alganer, 2002:7).

Lewin, örgütü; birbirinin karşıtı olan iki grubun çarpıştığı alan olarak ifade etmektedir. Lewin, bu güçlerden ilk gruba dâhil olanları “sürükleyici güçler” olarak ifade etmektedir. Sürükleyici güçler; örgütün amaçlarına ulaşması için, güçleri belirlenen bir yönetici olarak görevlerini gerçekleştirmektedir. Verimliliğin artması doğrultusunda üstlerin baskı yapması bu güçlere örnek gösterilmektedir. Lewin, ikinci gruba dâhil olanları da “kısıtlayıcı güçler” olarak tanımlamaktadır. Kısıtlayıcı güçler, sürükleyici güçlerin etkisini azaltan veya kısıtlayan güçlerdir. Örgüte ve amaçlarına yönelik düşmanlık besleme de bu güçlere örnek verilmektedir (Eren, 2011:36).

Lewin, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçlerin eşitliğinin sağlandığı durumda dengeye ulaşıldığını göstermektedir. Bu dengenin azaltılması için, sürükleyici ve kısıtlayıcı güçlerin arasında etkileşim olması gerekmektedir. Bir yöneticinin astları üzerinde devamlı olarak baskı kurması, kısa vadeli olarak verimliliği arttırabilmektedir. Fakat, oluşan baskı sonrasında umursamama ve düşmanlık hisleri de artabilmekte ve dengenin bozulmasına yol açabilmektedir. Dengenin kurulması için, sorun çözümü çalışmalarının yapılması, eğitim ve geliştirme etkinliklerinin daha sık yapılması gerekmektedir (Eren, 2011:37).

Iowa çalışmaları, gruplar üzerinde etki sağlayan liderlik tarzlarını araştıran ilk çalışmalardan biri olmuştur. Bu çalışmanın sonucunda, en uygun davranış tarzının demokratik; verimlilik ve kalite açısından en uygun davranış tarzının ise otokratik olduğu ortaya çıkmıştır. Liderlik tarzlarıyla alakalı ilk çalışmalardan biri olmasına rağmen, Iowa çalışmaları; modern davranış bilimleri tarafından çok fazla benimsenmemiştir. Bunun sebebi, çalışmaların aktivite çalışması yapan çocukları kapsamaması ve bu düşüncenin çalışan yetişkinlere uygun olmayacağı düşüncesi olmuştur (Luthans, 1985:477).

### **Ohio State Üniversitesi çalışmaları**

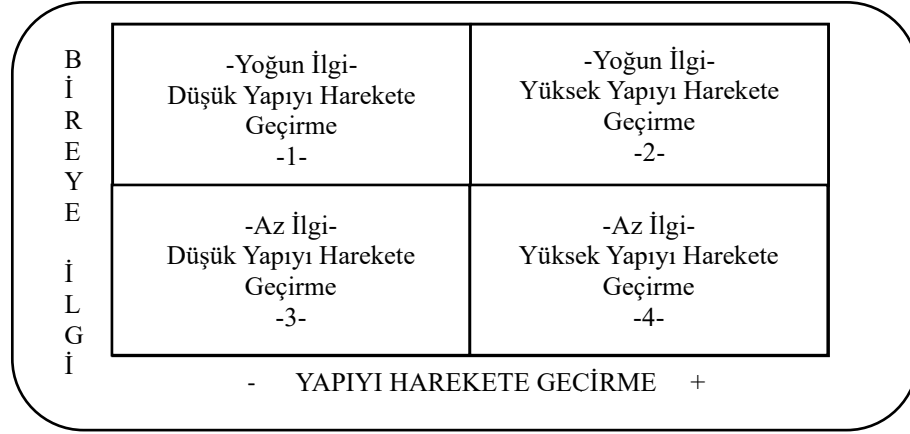
Ohio State Üniversitesi çalışmaları, liderlerin sahip olduğu davranışların ortaya çıkarılması doğrultusunda yapılmıştır. 1945’te başlayan çalışmaların sonunda, yaklaşık 1800

liderlik davranışı ortaya çıkmış ve istatistiksel analizler yapıldığında ise bu sayı 150'ye düşmüştür. Ortaya çıkarılan davranış tarzları soru hâline getirilerek, “Liderlik Davranışı Tanımlama Anketi (Leadership Behavior Description Questionnaire-LBDQ)” oluşturulmuştur (Yukl, 1989:5).

Yapılan çalışmalar; liderin zamanını, ilişkileri üzerinde nasıl kullandığına, sorumluluklarına ve otorite seviyesine odaklanmıştır. Bireylere liderin davranış tarzlarıyla alakalı sorular sorulmuş ve bulguların analiz edilmesi ile lider davranışlarının iki boyuta ayrıldığı görülmüştür (Bowers ve Seashore, 1973:442).

Yapılan analizler sonucunda görülen boyutlara; “yapıyı harekete geçirme” ve “bireyi önemseme” adı verilmiştir. Yapıyı harekete geçirme; liderin veya grubun görevlerini ve amaçlarını belirlemeye, biçimlendirmeye, adım atılmasına yönelik faaliyetleri içermektedir. Bu boyutta toplanan yüksek puanlar; grubu yönetme, grup planlamasını yapma, iletişim sağlama, programlama, yeni düşünceleri uygulamaya geçirme gibi faaliyetler açısından ileri algılama becerisini ifade etmektedir. Yapıyı harekete geçirmeyi dikkate alan bir liderin sergilediği davranış ya da gösterdiği eğilim, başarıya ulaşma amacından doğmaktadır (Yukl, 1989:5).

Bireyi önemseme boyutu ise; bireyler arasındaki ilişkilerde güven sağlanması, astların düşüncelerine duyarlı olma ve duygularına önem verme gibi faaliyetleri içermektedir. İki boyut birbirinden ayrı bir şekilde incelendiğinde, dört ayrı liderlik tarzı ortaya çıkmaktadır. Şekil 1.3'te, ortaya çıkan dört lider davranışı teorik olarak gösterilmiştir. İkinci bölmedeki lider; grubun başarıya ulaşması için çaba gösteren bir davranış tarzı sergilemektedir. Dördüncü bölmede ise, lider; grubun amaçlarına önem veren bir davranış tarzı sergilemektedir (Bedelan, 1989:429-430)



**Kaynak:** Bedelan, 1989:430.

### Şekil 1.3. Ohio Üniversitesi Liderlik Araştırmalarıyla Ulaşılan Liderlik Tarzları

Sonrasında yapılan çalışmalar, Ohio State Üniversitesi çalışmalarında toplanan bulguları destekler nitelikte olmuştur. Bu çalışmalarda toplanan bulgulara; bir liderin bireyleri önemseme boyutu ve yapıyı harekete geçirme seviyesinin, astlar üzerinde önemli ölçüde etkisinin bulunduğu ortaya çıkmıştır. Bireyleri önemseme boyutunda bulunan düşük puanlı yöneticilerin davranışında, yapıyı harekete geçirme boyutunun etkisiz olduğu görülmüştür. Buna bağlı olarak, bireyleri önemseme boyutunda bulunan yüksek puanlı yöneticilerin davranışında, yapıyı harekete geçirme boyutu etkili olmuştur (Zel, 2001:102).

### Michigan Üniversitesi çalışmaları

Michigan Üniversitesi çalışmaları, Ohio State Üniversitesi çalışmalarıyla hemen hemen aynı dönemde, Rensis Likert'in öncülüğünde yapılmıştır. Bu çalışma, Prudential Insurance Company'de 20 yüksek 20 düşük verimliliğe sahip olan gruplar üzerinde uygulanmıştır. Çalışmalar; “destek, karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma, amacın vurgulanması ve işi kolaylaştırma” unsurları dikkate alınarak yapılmıştır. Bu unsurlardan “destek” ve “karşılıklı ilişkileri kolaylaştırma”, bireye karşı sergilenen davranışları; “amacın vurgulanması” ve “iş kolaylaştırma” ise, işe yönelik sergilenen davranışları ortaya koymaktadır (Northcraft, 1994:356).

Yapılan çalışmada, “işe yönelik lider” ve “insana yönelik lider” şeklinde iki farklı liderlik davranışı saptanmıştır. İşe yönelik lider, ekipte bulunan bireylerin planlanan ilke ve tekniklere uygun bir şekilde iş yapılıp yapılmadığını denetleyen, cezalandırma sistemini uygulayan bir davranış sergilemektedir. Kişiye yönelik lider ise; yetki devrini temel alan,

ekipte bulunan bireylerin tatmin düzeyini arttıracak çalışma koşullarını iyileştirmeye çabalayan ve çalışanların gelişimini takip eden bir davranış sergilemektedir (Yukl, 1989:81).

Katz ve Kahn (1977), kendi çalışmalarında; ilk çalışmada yer alan yöntemleri kullanmış ve liderliğin dört farklı boyutunun olduğu sonucuna varmışlardır. Bu boyutları; yönetici rolünün farkı, ilgili yönetim, iş gören eğilimli, grup ilişkileri olarak ifade etmişlerdir. Bu boyutlara göre, bir liderin, kendisine diğer çalışanlardan farklı kılan yönetici rolünü, ihtiyaç duyulduğu şekilde üstlenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, liderler; izleyenlerine de yetki vererek, kendilerini geliştirmeleri doğrultusunda ilgi göstermektedir. Lider, iş birliği ve yardım odaklı takımlar oluşturarak, izleyenlerin tatmin olmalarını ve performanslarını artırmalarını amaçlamaktadır (Cribbin, 1972:32-33).

Bowers ve Seashore'nin (1966) yapmış olduğu çalışmada; destek, etkileşimi kolaylaştırma, amacı belirleme ve geliştirme, işi kolaylaştırma faktörleri saptanmıştır. Liderler, izleyenlere verdiği önemi yansıtmakta ve güçlü bir bağ kurarak destek olmaktadır. Aynı zamanda, izleyenler arasındaki güvenin oluşmasını sağlayarak, etkileşimi güçlü ve kolay bir hâle getirmektedir. Liderler, izleyenlerine; işletmenin amaçlarını kabullenmesini sağlayarak, amaçlara ulaşma doğrultusunda destek vermektedir. Amaçlara ulaşılması için; iş planlaması yapmakta, koordinasyon sağlamakta, izleyenlerin problemlerini dinlemekte ve yardım etmektedir (Eren, 2010:440-441).

Cartwright ve Zander (1970) ise, grup dinamiğine yönelik çalışmalar yapmış ve liderlik davranışlarını iki boyut ile açıklamıştır. Cartwright, liderliğin; grupta bulunan bireyler arasındaki etkileşimi nasıl oluşturduğu üzerinde durmuş ve liderlerin, grup için kurallar ortaya koyarak iş birliğine yönlendirmesi gerektiğini vurgulamıştır. Zander ise, çeşitli liderlik tarzlarının grubun başarısına ne şekilde etki ettiğini araştırmış ve otoriter, demokratik gibi liderlik tarzlarının farklı etkiler oluşturduğunu savunmuştur. İki araştırmacı, ortak noktada buluşmuş ve liderliğin, grup performansı için oldukça önemli olduğu sonucuna varmışlardır (Bowers ve Seashore, 1973:444).

### **Liderlik doğrusu teorisi**

Tannenbaum ve Schmidt (1973), “otokratik liderliği” ve “demokratik liderliği” iki uç nokta olarak kabul etmiştir. Bu iki ayrı ucun arasında ise, yedi farklı liderlik davranış tarzı bulunmaktadır. Bu liderlik tarzları da liderin üzerindeki yetki ve asta verilmiş olan yetki seviyesiyle oluşmakta ve bir düzen içinde incelenmektedir. Şekil 1.4'te görüldüğü üzere, bu



Biçimleri (Managerial Grid)” olarak adlandırılmaktadır. Yapılan bu çalışmada, beş tane liderlik tarzı ortaya atılmaktadır. Liderlik araştırmalarındaki “yönetmel eğilim programı”nın bir grid ağına uyumlu olmasıyla ortaya çıkmıştır. Bu araştırmada; insana ilgi ve işe ilgi boyutları, yatay ve dikey eksene yerleştirilmek üzere, beş liderlik tarzı ortaya çıkmış ve aşağıdaki Şekil 1.5’te gösterilmiştir (Vecchio, 1988:347).



**Kaynak:** Zel, 1999.

Şekil 1.5. Blake-Mouton’un Yönetmel Şebekesi

İnsana ilgi ve işe ilgi boyutlarının da 9 dereceye ayrıldığı görülmektedir. Bir ölçek üzerinde gösterilen iki boyut, 1’den 9’a kadar derecelendirilmiştir. Bu bağlamda; 1 en az, 9 ise en fazla ilgiyi belirtmektedir. Bu iki boyutun bir araya gelmesiyle de beş liderlik tarzı oluşmuştur (Arıkan, 2003:12).

1,1 tip “etkili olmayan lider”, yapılması gereken işlerin tamamlanması için en düşük seviyede uğraş göstermektedir. 1,9 tip “kulüp lideri”, insan ilişkilerine önem verirken, görev ilgisi düşük seviyede olmaktadır. 9,1 tip “görev lideri”, verimliliğin sağlanmasına yönelik otoritesini ortaya koymakta, insan ilişkileri ise oldukça düşük seviyede olmaktadır. 5,5 tip “örgüt lideri”, yapılması gereken işleri ve çalışanların motivasyonunu dengede tutmak için uğraşmaktadır. 9,9 tip “ekip lideri” ise, göreve ilgisi olan bireylerle birlikte verimliliği artırmaya çalışmakta, karşılıklı güveni ve saygıyı en yüksek düzeyde tutmaktadır (Vecchio, 1988:347).

Modelde bulunan liderlik tiplerinden “ekip liderliği”, en etkili liderlik olarak belirlenmiş ve ileri sürülmüştür. Ekip liderleri, bireylerin gereksinimlerini göz önünde bulundurarak hem kendileri hem de astlar açısından fayda yaratarak planlanan hedeflere ulaşmak için gayret göstermektedir. Modelde, liderler açısından önemli olan verimliliğin sağlanması değil; bireyler arasındaki etkileşimin ve tatmin olmalarının sağlanması

olmaktadır. Çünkü, bu model doğrultusunda, huzurlu bir çalışma ortamının ve verimliliğin sağlanması için ilişkilerin de tatminkâr olması gerekmektedir (Zel, 2001:102).

Yöneticiler ve liderlerin, diğer bireylere karşı olan davranışlarının kavram şeklinde tanımlanmasına olanak sağlaması; bu model için en büyük fayda olarak görülmektedir. Bu şekilde, yönetici veya lider; kendi yönetim şeklini anlayabilmekte, farklı eğitim ve geliştirme uygulamalarıyla, istediği değişimleri gerçekleştirebilmektedir. Blake ve Mouton, ölçekte bulunan en etkili lider tipinin 9,9 tipi olduğunu öne sürmüşlerdir. Fakat, bu tipin verimlilik ve işe devam devamsızlık gibi durumlarla olumsuz yönde bağlantısının olduğu, daha sonra yapılmış olan uygulamalı çalışmalarla ortaya konulmuştur (Northcraft, 1994:358).

### **Douglas McGregor'un X ve Y teorileri**

İlk yönetim bilimi yazarları arasında olan Douglas McGregor, yöneticilerin kavram dünyasına yoğunlaşmış ve buna yönelik araştırmalar yapmıştır. Yöneticilerin henüz bazı durumlardan haberi olmadığı bir dönemde, yönetim uygulamalarının, çalışanların davranışları üzerindeki etkilerini analiz etmiştir. McGregor, çalışmalarını 1930-1950 tarihleri arasında yapmıştır. Dolayısıyla, “İkinci Dünya Savaşı”, “Büyük Buhran”, “Soğuk Savaş” gibi büyük olayların yaşanması sebebiyle; ekonomi, işletme ve endüstri ilişkilerini oldukça büyük bir katkı sağlamıştır (Bobic ve Davis, 2003:240).

Douglas McGregor’a göre, yöneticilerin davranışı ile alakalı varsayımlar, onların davranışlarını ortaya çıkaran en büyük etkenlerden biri olmaktadır. Bu varsayımlar ise, birbiri ile tamamen ters düşünceleri kapsayan iki gruba ayrılmakta ve “X-Y Teorileri” olarak ifade edilmektedir. Douglas, X Teorisini, Klasik Yönetim döneminde geliştirirken; Y Teorisini, Neo-klasik Yönetim döneminde geliştirmiştir. Yaptığı bu çalışmalarda, her iki dönemdeki, çalışanlara bakış açısını ortaya çıkarmıştır (Koçel, 2015: 238).

Douglas McGregor, birden fazla bilinmeyen tarafları bulunan insan bilmesecini çözüme kavuşturmuş ve işletmelerdeki bireyler arasındaki ilişkilerin ne kadar önemli bir düzeyde olduğunu açık bir şekilde ortaya koymuştur. Bu şekilde de yöneticilik ile insan ilişkileri akımı ortaya çıkmıştır. X ve Y Teorilerinin varsayımları, oldukça güçlü ve etkili olduğu için, sonrasında ortaya atılmış olan düşünceler, Y Teorisinden etkilenmeden gelişim sağlayamamıştır (Eren, 2011:27).

X teorisi; bazı insanların çalışmayı sevmediği, çalışmaktan kaçtığı, sorumluluk sahibi olmak istemediği ve isteksiz olduğu varsayımlarına dayanmaktadır. X teorisine karşılık, Y teorisi ise; bireylerin doğuştan tembel olmadığı, onları bu duruma getiren faktörün deneyimleri olduğu, kendi kendilerini denetleyerek çalıştığı, her bireyin potansiyelinin olduğu ve sorumluluk sahibi olmayı öğrenebildiği varsayımlarını kapsamaktadır. Yöneticilerin, uygun bir çalışma ortamı sağlayarak bireylerin kendilerini geliştirmesini, sürekli öğrenmeye açık olmasını ve potansiyellerine doğru bir şekilde kullanmasını sağlaması gerekmektedir (Koçel, 2015:474-475).

### **Likert'in sistem dört modeli**

Uygun bir yönetim için zorunlu olan değerlerin, insan ve sermaye kaynakları olduğunu gören Michigan Üniversitesi profesörlerinden Likert ve arkadaşları, bu düşünceye yönelik örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert, sermaye kaynaklarında oluşan kayıpların, sigortalama ve ödünç alma gibi yöntemlerle önlenebildiğini fakat insan kaynaklarında ortaya çıkan kayıpların önlenemediğini savunmaktadır. İnsan kaynaklarının sigortası bulunmamakta ve işe alım, eğitim, geliştirme oldukça uzun sürmektedir. Dolayısıyla, örgütler açısından en büyük servet insan kaynakları olmaktadır (Eren, 2011:33).

Likert, aktif olan ve olmayan şirketleri birbirinden ayırmak amacıyla yapısal ve davranışsal unsurlar hakkında yapılan çalışmalarda, yönetim sistemlerinin 1'den 4'e kadar uzandığını belirtmiştir (Koçel, 2015:230).

Michigan araştırmalarının devamı niteliğinde dört liderlik davranışı belirtilmiştir. Sistem-1 olarak tanımlanan "sömürücü-otoriter lider", astlarına karşı güven duymamakta ve tek başına karar almaktadır. Sistem-2 olarak tanımlanan "yardımsever-otoriter lider", astlarına kısmen de olsa güvenmekte, astların karar sürecine dâhil olmasına fırsat vermektedir. Sistem-3 olarak tanımlanan "katılımcı lider", astlarına tamamen olmasa da oldukça güven duymakta ve düşüncelerini önemsemektedir. Sistem-4 olarak tanımlanan "demokratik lider" ise, astlarına tamamen güvenmekte, bundan dolayı da kararları ortak bir şekilde almaktadır (Alganer, 2002:14).

Yapılan araştırmada, liderlik ve performans arasındaki ilişkiyi etkileyen "durumsal, ara, sonuç" şeklinde üç değişken faktör bulunmuştur. Durumsal değişkenler, yönetim kapsamındaki organizasyon yapısı ve politikalar gibi değişkenlerin gelişmesini etkilemektedir. Ara değişkenler, örgüt performansını, tutumunu, motivasyonunu yansıtmakta

ve bireyler arasındaki ilişkilere, iletişime ve karar sürecine etki etmektedir. Sonuç değişkenleri ise, örgütün; verimlilik, hizmet, maliyet, kalite gibi değişkenleri olarak bilinmektedir (Zel, 2001:110).

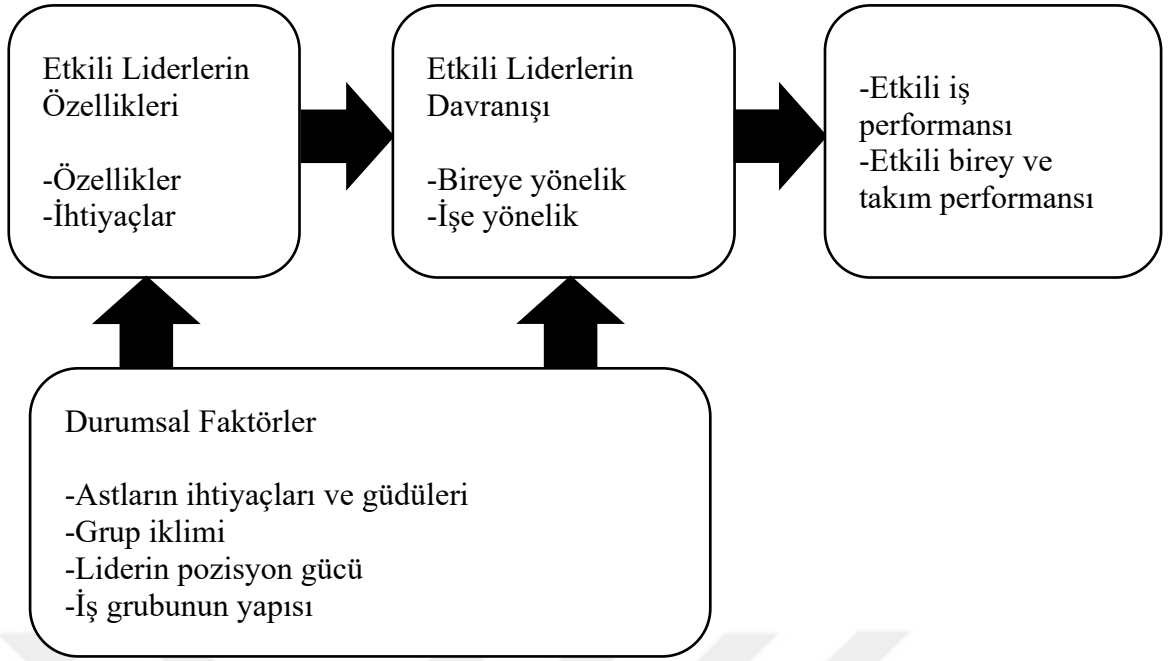
Araştırmanın sonucunda, Sistem-1'in; görev odaklı, otoriter ve biçimsel yönetim tarzını yansıttığı, Sistem-4'ün ise, ekip çalışması ve güven duygusuna sahip ilişkilere odaklı bir sistem olduğu görülmektedir. Sistem-2 ve Sistem-3 ise, orta aşamalar olarak bilinmektedir. Yüksek verimliliğe sahip olan takımların yönetiminin Sistem-3 ve Sistem-4 şeklinde olduğu; düşük verimliliğe sahip olan takımların yönetiminin ise, Sistem-1 ve Sistem-2 olduğu görülmektedir (Eren, 2011:35).

### **Durumsallık yaklaşımı**

Durumsallık yaklaşımı; 1960'lı yıllardan günümüze kadar geçerliliğini koruyan, liderlik kavramı doğrultusunda oluşturulan bir yaklaşımdır. Modern yönetim yaklaşımlarının incelenmesi ile birlikte, durumsallık yaklaşımları geliştirilmiş ve liderlik kavramı daha geniş kapsamlı bir şekilde incelenmiştir. Durumsallık yaklaşımı ile, her koşul için kabul edilebilecek sabit bir liderlik tarzının olmadığı savunulmuştur. Dolayısıyla, bir liderin başarılı ve etkili olabilmesinin bazı durumlara göre değişebileceği düşünülmüştür (Naktiyok, 2009:23).

Durumsallık yaklaşımı kapsamında; bir liderin özellikleri ve davranışları yerine, liderlik tarzına etki edebilecek durumsal faktörler incelenmiştir. Bir liderde bulunması gereken özelliklerin ölçülememesi ve liderin hangi durumlarda ne şekilde davranış sergilemesi gerektiği konusunda, açıklamalar yetersiz kalmıştır. Etkili olan davranış anlamaya ve öngörmeye yönelik; temel özelliklerin ve davranışsal yaklaşımların yetersiz kalmasından dolayı, durumsal yaklaşımlar ortaya atılmıştır (Gordon, 1993:347).

Durumsallık yaklaşımı; her bir durum için sabit bir özelliğe ve davranış tarzına sahip olmanın yetersiz olduğunu savunduğu için, daha karışık bir yaklaşım olarak görülmektedir. Bu yaklaşımların kapsamında, yalnızca durumlar değil; liderlerin kişisel özellikleri ve liderlerin davranış tarzları da göz önünde bulundurulmuştur. Liderin bireysel özellikleri, davranış tarzları ve durumların etkileşimi sayesinde oluşan liderlik davranışları; aşağıdaki Şekil 1.6'da gösterilmektedir (Ivancevich vd., 1983:296).



**Kaynak:** Ivancevich vd., 1983:296.

Şekil 1.6. Etkili Liderlikte Durumsal Yaklaşım

Astların istekleri ve ihtiyaçları, grubun iklimi, liderin pozisyon gücü ve iş grubunun yapısı gibi unsurların; şekilde gösterilen liderlerin kişisel özelliklerinin saptanması, ihtiyaçların belirlenmesi ve bireylere yönelik davranış tarzlarının belirlenmesi için dikkate alınması gerekmektedir. Etkili iş performansı ve etkili kişi veya takım performansı; liderin kişisel özellikleri, liderin davranış tarzları ve liderlik durumundaki unsurların etkileşime girmesiyle gerçekleşmektedir.

Durumsallık yaklaşımları kapsamında; Fiedler'in Durumsallık Modeli, Ardışık Liderlik Modeli, Yol Amaç Modeli, Vroom ve Yetton'un Normatif Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli ve Reddi'nin Üç Boyutlu Liderlik Modeli ortaya çıkmıştır. Bu modeller; iş sorumluluğuna ve etkileşime odaklı bir liderlik tarzının her durumda uygun olmayacağını, belli durumlarda görevlere odaklı bir liderlik tarzının etkili olacağını, bazı durumlarda ise etkileşimin yoğun olduğu bir liderlik tarzının etkili olacağını savunmaktadır (Çağlar, 2004:10).

### **Hersey-Blanchard'ın liderlik modeli**

Paul Hersey ve Ken Blanchard, Ohio State liderlik araştırmaları ile Blake ve Mounon'un yönetimsel ızgara modelinden yardım alarak, yaşam eğrisi modelini oluşturmuştur. Bu model, toplum tarafından benimsenmiş ve bir araç olarak görülmüştür. Çoğu büyük firma, yöneticileri eğitmek ve geliştirmek için bu modelden yararlanmıştır.

Hersey-Blanchard'ın yaşam eğrisi modeli hem işe hem de bireye yönelik davranışlara incelemek üzere oluşturulmuştur (Paksoy, 1993:19).

Hem dinamik hem de esnek yapıda bir model olduğu için, yaşam eğrisi modeline oldukça fazla ilgi duyulmuştur. Bu modelde; alt düzeyde çalışan bireylerin motivasyon, tecrübe ve beceri seviyeleri devamlı olarak incelenerek, yöneticiler için etkili bir liderlik tarzı belirlenebilmektedir. Hersey ve Blanchard; liderlik davranış tarzının, yalnızca motivasyon sağlamayacağını, ayrıca liderlerin olgunlaşmaları açısından da yarar sağlayacağını savunmuştur (Stoner, 1982:486-487).

Görev odaklı davranışlar ile etkileşim odaklı davranışların birleştirilmesiyle “anlatıcı, satıcı, katılımcı, yetki verici” şeklinde dört liderlik tarzı olduğunu kabul etmişlerdir. Anlatıcı liderlik tarzında, lider; kişilere neyin, nasıl, nerede, ne zaman ve kimin yapacağını net bir şekilde açıklamaktadır. Satıcı tarzı, görev ve ilişkileri en çok dikkate alan ve yol gösterici niteliği olan bir tarz olarak görülmektedir. Katılımcı tarzında, lider; etkileşimi daha çok önemsemekte ve astların katılım sağlaması için onlara cesaret vermektedir. Yetki verici tarzı ise; lider yardımının daha az olduğu ve astların karar alabildiği durumda uygun olarak görülmektedir (Hersey, 1984:35-39).

Bir liderin hem çalışanlarla etkileşimini hem de görevlere yaklaşımını, dört liderlik tarzı belirlemektedir. Liderlik tarzı, takımların ihtiyaç durumuna göre farklılık gösterebilmektedir. Ancak bu durumda, liderin uyum sağlama becerisinin olması gerekmektedir. Astların olgunluk seviyesi ve liderlik tarzları aşağıdaki Tablo 1.4'te gösterilmiştir (Northouse, 2018):

M1: Yeteneksiz ve isteksiz ya da güvenilmeyen

M2: Yeteneksiz ancak istekli ya da güvenilir

M3: Yetenekli ve isteksiz ya da güvenilmeyen

M4: Yetenekli ve istekli ya da güvenilir

Tablo 1.4. Uygun Lider Davranışı ve İzleyicileri

| İzleyicilerin Olgunluğu | Liderlik Stilleri          | Açıklama                                                                                       |
|-------------------------|----------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| M1                      | Yüksek görev/düşük ilişki  | Belirli talimatlar verilerek, iş süreci yakından takip edilir. Kararı lider verir.             |
| M2                      | Yüksek görev/yüksek ilişki | Karar açıklandıktan sonra astlar bilgilendirilir.                                              |
| M3                      | Yüksek ilişki/düşük görev  | Düşünceler aktarılır ve astların karar sürecini kolay hâle getirmek için çalışmalar yürütülür. |
| M4                      | Düşük görev/düşük ilişki   | Karar verme ve uygulama süreci tamamen astların sorumluluğuna geçer.                           |

**Kaynak:** Hersey, 1984:71.

Hersey ve Blanchard'ın yaşam eğrisi modeli, her ne kadar yoğun ilgi görse de bazı araştırmacıların eleştirilerine maruz kalmıştır. Yapılan bu eleştirilerin sebebi; ampirik testlerin eksik ve yetersiz görülmesi olarak bilinmektedir. Yaşam eğrisi modelinin, liderlere; eğitime, yetiştirme ve geliştirme konusunda birçok yarar sağladığı görülmüştür. Fakat, liderlerin etkinliğini saptayabilmesi doğrultusunda, yetersiz bir model olduğu düşünceleri oluşmuş ve bu yüzden de tercih edilmemiştir (Luthans, 1973:505).

#### **Fiedler'in etkin liderlik modeli**

En çok bilinen Fred Fiedler'in oluşturduğu etkin liderlik modelinde, liderin kendi liderlik tarzından, liderlik özelliklerinden ve liderlik durumlarından etkilenmesi yer almıştır. Bir liderin etkinliğini belirlemek için, iş ortamında bireylere karşı gösterdiği liderlik davranışına bakılmaktadır. Bu duruma göre, Fiedler, “En Az Tercih Edilen Çalışma Arkadaşı (Least Preferred Co-Worker-LPC) testini yaparak, liderlik tarzını ölçmektedir. LPC testinde, liderin; birlikte çalıştığı bireylerin tamamını hayal etmesi ve birlikte çalışmanın en zor olduğu bireyi tanımlaması gerekmektedir (Özçer, 1988:69).

LPC skalasındaki kavramlara, olumlu bir şekilde yanıt veren bir kişinin, LPC skoru oldukça yüksek çıkmaktadır. Olumsuz cevaplar veren bir lider ise, düşük skora sahip olmaktadır. Fiedler, yüksek LPC skoruna sahip olan bir lideri; motivasyonu sağlayan, özel ilişkileri önemseyen bir lider şeklinde ifade etmektedir. Düşük skora sahip olan bir lideri ise, ilişkiden çok görevlerin tamamlanmasına yönelik davranış tarzı sergileyen bir lider olarak ifade etmektedir (Vecchio, 1988:340).

Fiedler, durumsal değerlendirme boyutunu “lider-üye ilişkileri, işin yapısı, liderin yetkisinin gücü” şeklinde incelemiştir. Lider-üye ilişkileri; üyelerin lideri ne ölçüde benimsediğini, saygı gösterdiğini ve güvendiğini göstermektedir. Aradaki bu ilişki sayesinde,

liderin üyeleri etkileme düzeyi ortaya çıkmaktadır. İşin yapısı; görevin ne ölçüde planlamasının yapıldığını, sorumlulukların dağıtıldığını ve tekniklerin belirlendiğini göstermektedir. Fiedler, bu üç değişkeni birleştirerek, hangi durumda ne tür liderlik tarzına ihtiyaç duyulduğunu ortaya çıkarmak için uğraşmıştır. Bu durum aşağıdaki Tablo 1.5'te gösterilmektedir (Koçel, 2015:460).

Fiedler'in modelinde, liderin başarısını ortaya çıkaran unsurlar; liderlik tarzı ve durumlar arasındaki etkileşim olmaktadır. Liderle astların arasındaki etkileşim, liderin astları üzerindeki yetkisi ve iş yapısı liderlerin sergilediği davranışları göstermektedir. Böylelikle, liderlerin hangi koşulda hangi davranışları sergileyeceği belirlenebilmektedir (Fiedler, 1967).

Tablo 1.5. Fiedler Durumsallık Modeli

| Durumlar |                                                                                    | Lider Üye İlişkisi | Görevin Yapısı | Liderin Mevki Gücü | Etkili Lider |        |
|----------|------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------|--------------------|--------------|--------|
| LPC      |  | 1                  | İyi            | Yapılanmış         | Güçlü        | Düşük  |
| LPC      |                                                                                    | 2                  | İyi            | Yapılanmış         | Zayıf        | Düşük  |
| LPC      |                                                                                    | 3                  | İyi            | Yapılanmamış       | Güçlü        | Düşük  |
| LPC      |                                                                                    | 4                  | İyi            | Yapılanmamış       | Zayıf        | Düşük  |
| LPC      |                                                                                    | 5                  | Kötü           | Yapılanmış         | Güçlü        | Yüksek |
| LPC      |                                                                                    | 6                  | Kötü           | Yapılanmış         | Zayıf        | Yüksek |
| LPC      |                                                                                    | 7                  | Kötü           | Yapılanmamış       | Güçlü        | Yüksek |
| LPC      |                                                                                    | 8                  | Kötü           | Yapılanmamış       | Zayıf        | Düşük  |

**Kaynak:** Yukl, 2010:166.

Yukarı yöne doğru en olumlu, aşağı doğru ise en olumsuz olarak bilinen durumlar belirtilmektedir. Fiedler, bir liderin etkinliğinin belirtilen her durumda farklı olacağını düşünmektedir. En olumlu ve en olumsuz olarak belirtilen durumlarda liderler düşük LPC skoruna sahip olmakta ve görevlere yönelik liderlik davranışları sergilemeleri daha etkili ve uygun görülmektedir. Kısmen olumlu veya olumsuz durumlarda ise, ilişkilere yönelik liderlik davranışının uygun olacağı düşünülmektedir (Koçel, 2015:668).

Fiedler, bir liderin etkili olabilmesi için, kişisel tarzını değiştirmesi zor olacağından çevresel unsurları yenilemesi ve geliştirmesi gerektiğini savunmuştur. Bu unsurların yenilenmesi ve geliştirilmesiyle, durumlar ve kişisel davranış tarzı arasında kolay bir şekilde uyum sağlanmaktadır. Bu değişimi yaratmak için, liderlerin; astlarla arasındaki ilişkiyi en iyi hâle getirmesi, işin yapısını değiştirmesi ve motivasyonu sağlayacak faktörlerden yararlanması gerekmektedir (Vecchio, 1988:136).

Fiedler'in durumsal etkinlik modelinde, liderlik sürecinde karşılaşılan problemlere anında yanıt verecek bir çözüm hâline getirilememiştir. Teorik bir yönlendirmenin olmayışı, büyük bir eksiklik olarak görülmüştür. Yapılan çalışmalarla birlikte geliştirilen bu model, teorik bir formül ve şema üzerinde gösterilemediğinden, etkin lideri belirleyen bir formül oluşturulamamıştır. Bunun gibi eleştiriler sonucunda yeni araştırmalar yapılmış, durumsallık teorisi daha çok geliştirilmiş ve liderlik kavramının anlaşılmasına yönelik farklı teoriler de oluşturulmuştur (Erdoğan, 1994:346).

### **Vroom-Yetton liderlik modeli**

Vroom-Yetton modeli, en çok bilinen modellerden biri olarak kabul edilmektedir. Victor Vroom ve Philip Yetton, bu modeli 1973 yılında geliştirmiştir. Bu modelde, bazı durumlarda lider ve astların ilişkisinden doğan liderlik davranışlarına değinilmiştir. Bu modelin amacı; astların verdiği kararların daha iyi sonuçlara ulaştığını saptamaktır. Bu modelde, özellikle; belli durumlarda alınacak kararların bazı aşamalarına, astların dâhil olmasını sağlayan liderlere değinilmiştir (Erdoğan, 1994:351).

Vroom-Yetton liderlik modelinde, karar almanın bilişsel bir süreç olarak değil; sosyal ve kişiler arasında ilerleyen bir süreç olarak düşünülmüştür. Astların karar sürecine dâhil olması her zaman ve her durum için uygun olmamaktadır. Bu yüzden, hangi durumlarda astların katılacağına dair “kararın niteliği” şeklinde bir kriter oluşturulmuştur. Liderin vermiş olduğu kararların niteliği ve benimsenme düzeyinin yüksek olması, işletme içinde başarılı ve etkili olunmasına yardımcı olmaktadır (Gibson vd., 2003:217).

Kararların niteliğinin, çalışanların motivasyonunu sağlama açısından da olumlu etkileri bulunmaktadır. Liderin verdiği kararların niteliği, çalışanlar ve çalışma teknikleriyle bağlantılı olduğu için, alınan kararların etkinliğine direkt olarak etki etmektedir. Fakat, karar alma sürecinde kaliteye ihtiyaç duyulduğunda ve alınan karar sonucunda grup faaliyetleri etkilenecek olduğunda, grup üyelerinin karar alma sürecine katılım sağlaması zorunlu hâle gelmektedir. Alınacak kararların kalitesinin ve olası etkilerinin belirlenebilmesi için, aşağıdaki Tablo 1.6'da bulunan unsurlara dikkat edilmesi gerekmektedir (Gibson vd., 2003:218).

Tablo 1.6. Vroom-Yetton Modelinde Kullanılan Durumsallık Faktörleri

| Durumsallık Kriterleri                                                                                                  | Teşhise Yönelik Sorular                                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A-</b> Kararın kalitesinin önemliliği                                                                                | <b>1-</b> Çözümlerden birisinin, diğerlerinden daha rasyonel olması gibi bir kalite ihtiyacı var mı? |
| <b>B-</b> Liderin, yüksek kaliteye sahip bir karar tek başına verebilmesi için, sahip olması gereken uzmanlık seviyesi. | <b>2-</b> Yüksek kaliteye sahip bir karar verebilmek için yeterli bilgiye sahip miyim?               |
| <b>C-</b> Problemin yapılanma seviyesi                                                                                  | <b>3-</b> Sorun yapılanmış mı?                                                                       |
| <b>D-</b> Kararın etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için, alt düzey bireylerin kararı benimsemelerinin önemi.         | <b>4-</b> Kararın kabul edilmesi, etkili bir şekilde sürdürülebilmesi için kritik mi?                |
| <b>E-</b> Liderin tek başına verdiği kararın alt düzeydeki bireylerce benimsenme ihtimali.                              | <b>5-</b> Kararı kendim verirsem, bu kararın diğerleri tarafından benimseneceği kesin mi?            |
| <b>F-</b> Alt düzey bireylerin, problemin ifadesinde belirtilen amaçlara ulaşmaya güdülenme seviyeleri.                 | <b>6-</b> Diğer bireyler, bu problemin çözülmesi sonucunda ulaşılacak amaçları paylaşıyorlar mı?     |
| <b>G-</b> Astların, tercih edilecek çözümler üzerinde anlaşmazlığa düşme ihtimali.                                      | <b>7-</b> Tercih edilen çözüm açısından, diğerleri arasında anlaşmazlık yaşanma ihtimali var mı?     |

**Kaynak:** Vroom, 1973:102.

Liderlerin problemlerini çözüme kavuşturmak için kullanılan karar alma teknikleri beş aşamadan oluşmaktadır. Bu modelde, astların tamamının veya birçoğunun bulunduğu karar verme sürecindeki liderlik tarzları; AI, AII, CI, CII ve GII sembolleri ile tanımlanmaktadır. Yalnızca bir astın karar verme sürecine dâhil olduğu durumda ise liderlik tarzları; AI, AII, CI ve DI sembolleriyle ifade edilmektedir. Bu sembollerin ilk harfleri, sürecin niteliğini; romen rakamları ise, sürecin varyantlarını göstermektedir. Modelde bulunan liderlik tarzları, aşağıdaki Tablo 1.7’de verilen bireysel ve grup sorunları için ayrı ayrı ifade edilmiştir (Vroom, 1973:408).

A: Otokratik (Autocratic)

C: Danışmacı (Consultation)

G: Grup (Group)

D: Karar Göçerme (Delegation)

Tablo 1.7. Bireysel ve Grup Düzeyli Sorunlar İçin Alternatif Karar Verme Tarzları

| Grup Sorunları                                                                                                                                                                                                   | Bireysel Sorunlar                                                                                                                                                          |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| AI – Liderin, mevcut bilgilerden yararlanarak sorunu kendi kendine çözmesi veya kararı kendi başına vermesi durumu.                                                                                              | AI – Liderin, mevcut bilgilerden yararlanarak sorunu kendi kendine çözmesi veya kararı kendi başına vermesi durumu.                                                        |
| AII – Liderin, karar vermek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi astlarından toplayarak, sorun çözümüne kendi başına karar vermesi durumu.                                                                               | AII – Liderin, karar vermek için ihtiyaç duyduğu bilgiyi astından toplayarak, sorun çözümüne kendi başına karar vermesi durumu.                                            |
| CI – Liderin, sorunla alakalı olan astların düşünce ve tavsiyelerini, onları karşı karşıya getirmeden aktarması ve sonrasında astların etkisini yansıtan veya yansıtamayan bir kararı kendisinin vermesi durumu. | CI – Liderin, sorunla alakalı olan astının düşünce ve tavsiyelerini alması ve sonrasında astının etkisini yansıtan veya yansıtamayan bir kararı kendisinin vermesi durumu. |
| CII – Liderin, sorunla alakalı olan astların düşünce ve tavsiyelerini, onları bir araya getirerek alması ve sonrasında astların etkisini yansıtan veya yansıtamayan bir kararı kendisinin vermesi durumu.        | GI – Liderin, sorunu astına aktarması, birlikte incelemesi ve anlaşılabilir bir çözüme varması durumu.                                                                     |
| GII – Liderin, sorunu astlarıyla bir grup hâlinde aktarması, seçeneklerin birlikte yaratılması, incelenmesi ve çözülmesi için aynı fikirde olmaları durumu.                                                      | DI – Liderin, sorunla alakalı mevcut bilgileri ve sorunu kendisinin çözme sorumluluğunu astına devrederek, sorunu geçermesi durumu.                                        |

**Kaynak:** Baron ve Greenberg, 1990:390.

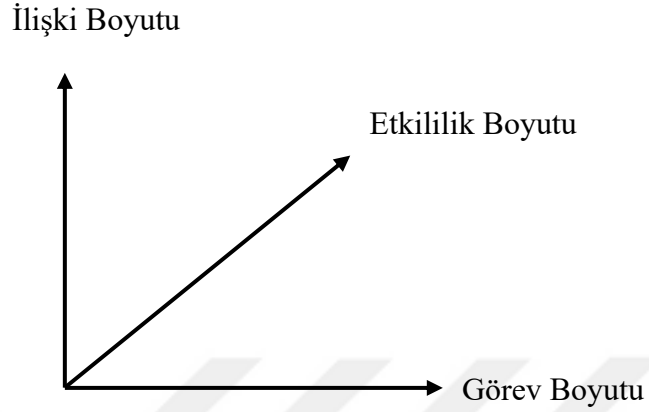
Vroom ve Yetton, Tablo 1.7’de açıklaması verilen karar verme tarzlarından grup katılımını kapsayanların (CII, GI, GII) astlar tarafından benimsenme ve savunulma ihtimalinin daha fazla olduğunu ve bu yüzden de bu karar verme tarzlarının çeşitli durumlarda daha etkili olacağını belirtmişlerdir. Bunun yanı sıra, belirli şartlarda liderin kendi kendine aldığı kararların (AI, AII, CI) daha hızlı ve başarılı olduğu kabul edilmektedir. Bu model, liderlerin karşı karşıya kaldığı karar verme durumlarında, olası faydaları arttıracak ve zararları azaltacak bir karar verme yaklaşımının tercih edilmesine yöneliktir (Razian, 1991:74).

### Reddin’in üç boyutlu lider etkinliği modeli

Reddin’in geliştirdiği Üç Boyutlu Lider Etkinliği Modelinin, Ohio State Üniversitesi ve Michigan Üniversitesi çalışmalarında incelenen göreve ve ilişkiye yönelik davranış tarzlarına dayanan bir temeli bulunmaktadır. Michigan Üniversitesi, bu boyutları çalışana ve üretime yönelik olarak kabul ederken; Ohio State Üniversitesi, yapıyı harekete geçirme ve anlayış olarak kabul etmiştir. Reddin, Yönetsel Izgara Modeli ve Ohio State Üniversitesi araştırmalarına “etkililik” kavramını dâhil ederek, liderliğin üç boyut arasında farklılık gösterdiğini ifade etmiştir (Can, 1981:30-31).

Reddin’in modelinde; liderlerin görevlere ve ilişkilere odaklı davranışlarını dengeleyip dengelemediğiyle alakalı olarak etkinlik düzeyi belirlenmektedir. Bir lider;

görevleri, ilişkileri ve etkililik düzeyi üzerinde denge kurmakta ve bu şekilde verimliliği arttırabilmektedir. Aynı zamanda, bu modelden yararlanan liderler; amaçları doğrultusunda farklı davranış tarzlarını benimseyerek hedeflerine ulaşma imkânını arttırmaktadır (Reddin, 1970).



**Kaynak:** Eren, 2010:304.

Grafik 1.1. Lider Davranışlarında Etkililik Boyutu

Reddin'in modeli, görev boyutu ve ilişki boyutunun birleştirilmesi ile oluşturulan bir davranış tarzıdır. Liderin davranış tarzlarına, etkililik boyutunu ekleyerek üç boyutlu bir liderlik modelini ifade eden Grafik 1.1 oluşmuştur. Reddin'in, Üç Boyutlu Liderlik Modelinin gelişmesine oldukça büyük katkısı olmuş ve davranış tarzlarının belirli koşullara bağlı olarak, etkili ya da etkisiz olabileceklerini ortaya koymuştur. Ohio modelinin ve Yönetsel Izgaranın göreve ve ilişkilere yönelik boyutlarını ele alan Reddin, bu boyutlar üzerinde, aşağıdaki Şekil 1.7'de yer alan dört yaklaşımı belirtmektedir (Can, 1999:197).

|                                               |                                                      |
|-----------------------------------------------|------------------------------------------------------|
| İLGİLİ LİDER<br>(Yüksek İlişki Boyutu)        | BÜTÜNLEŞMİŞ LİDER<br>(Yüksek İlişki ve Görev Boyutu) |
| KOPUK LİDER<br>(Düşük İlişki ve Görev Boyutu) | ADAMIŞ LİDER<br>(Yüksek Görev Boyutu)                |

**Kaynak:** Mullins, 1985:262.

Şekil 1.7. Reddin'in Temel Liderlik Tarzları

Kopuk yönetim tarzına sahip olan liderler; düşük ilişki ve düşük görev boyutlarında bulunmakta, hataları telafi etmeye yönelik bir davranış tarzı göstermektedir. İlgili yönetim tarzına sahip olan liderler; yüksek ilişki ve düşük görev boyutlarında bulunmakta, insanları tanımaya yönelmektedir. Adamış yönetim tarzına sahip olan liderler; düşük ilişki ve yüksek görev boyutlarında bulunmakta ve çalışanlar üzerinde otorite kurmaya yönelmektedir. Bütünleşmiş yönetim tarzına sahip olan liderler ise; yüksek ilişki ve yüksek görev boyutlarında bulunmakta, katılımcı bir yönetim tarzı göstermektedir (Zel, 2001:127-128).

Reddin, bu liderlik tarzlarının bazı koşullarda etkisiz olacağını savunmuş ve “etkililik” boyutunu dâhil ederek yeni bir yaklaşım ortaya koymuştur. Bunun sonucunda ise, dört etkisiz ve etkili olarak sekiz liderlik yaklaşımı oluşmuştur. Fakat, ortaya çıkan yeni yaklaşımlar, dört ana tarzın türevi olarak görülmüştür. Etkililik boyutu kapsamında ortaya çıkan sekiz liderlik yaklaşımının her biri, aşağıdaki Şekil 1.8’de görüldüğü gibi, üç boyutlu liderlik tarzında düşük ve yüksek olmasının sonucu olarak görülmektedir (Bass, 1991:23).

| Liderlik Tarzı                         | İlişkiye Dönük | Göreve Dönük | Etkililik |
|----------------------------------------|----------------|--------------|-----------|
| Deserter (Terkeden)                    | Düşük          | Düşük        | Düşük     |
| Autocrat (Otoriter)                    | Düşük          | Yüksek       | Düşük     |
| Missionary (Görevci)                   | Yüksek         | Düşük        | Düşük     |
| Compromiser (Uzlaştırıcı)              | Yüksek         | Yüksek       | Düşük     |
| Bureaucrat (Bürokrat)                  | Düşük          | Düşük        | Yüksek    |
| Benevolent Autocrat (Babacan Otoriter) | Düşük          | Yüksek       | Yüksek    |
| Developer (Geliştirici)                | Yüksek         | Düşük        | Yüksek    |
| Executive (Yürütücü)                   | Yüksek         | Yüksek       | Yüksek    |

**Kaynak:** Bass, 1991:23.

Şekil 1.8. Reddin’in Modelindeki Liderlik Tarzları

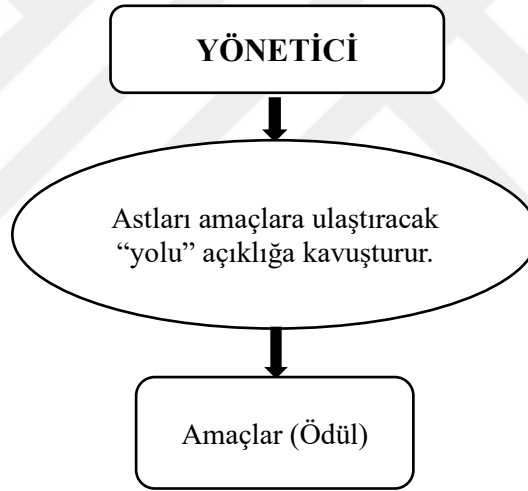
Etkisiz kopuk liderler; kurallara uygun hareket eden ve üretken olmayan bireylerdir. Etkili kopuk liderler; kendine güveni olan, dürüst ve adaletli olan bireylerdir. Etkisiz adamış liderler; kendisine itaat edilmesini isteyen ve tehditkâr davranışlara sahip bireylerdir. Etkili adamış liderler; çalışkan ve girişimci ruhlu bireylerdir. Etkisiz ilgili liderler; çatışmalardan kaçınan ve nazik olan bireylerdir. Etkili ilgili liderler; karşısındaki kişilere güvenen ve sürekli iletişimde olan bireylerdir. Etkisiz bütünleştirici liderler, kötü kararlar veren bireyler olmakta; etkili bütünleştirici liderler ise, takım çalışmalarını önemseyen bireyler olmaktadır (Can, 1981:36).

Reddin’in 3-D yaklaşımı, birden fazla eleştiri ile karşı karşıya kalmıştır. En önemli eleştirilerden biri, bu yaklaşımın Blake ve Mouton’un yaklaşımıyla benzerlik göstermesi ile ilgilidir. Eleştirmenler, Reddin’in, yalnızca Blake ve Mouton’un teorisine etkililik boyutunu

ekleyerek üç boyutlu hâle getirdiğini savunmuşlardır. Yapılan eleştirilerden biri de teori olmasına rağmen tartışma imkânı sağlamamasıdır. Kullanılan tarz etkili olduğunda doğru, etkisiz olduğunda yanlış olarak kabul edilmektedir. Buna bağlı olarak, 3-D teorisinin söylediği iyi bir tarz, yanlış durumlarda da kullanılabilir (Ritti, 1971:488).

### Yol-Amaç modeli

Liderlerin belli özelliklerinden çok, davranışlara ve koşullara odaklanan bu teori, 1970’li yıllarda Robert House ve Martin Evans öncülüğünde ortaya çıkmıştır. Evans ve House, liderlerin iki önemli fonksiyonu olduğunu savunmuştur. Birincisi, örgütün hedeflerini belirleyerek hangi davranışların ödüllendirileceğini; ikincisi ise, istenilen davranışlara yönelik destek sağlayarak izleyenlerin hedeflerini gerçekleştirmesini açıklamaktadır. Bu modelde, liderler; çeşitli durumlarda birçok davranış şekli sergilemektedir. Yol-amaç teorisi, aşağıdaki Şekil 1.9’da olduğu gibi gösterilebilmektedir (Koçel, 2015:691).



**Kaynak:** Koçel, 2015:691.

Şekil 1.9. Yol-Amaç Teorisi

Yol-amaç teorisinde; dört farklı liderlik davranışı sergilenerek iş tatmini, motivasyon ve performansın etkilendiği savunulmaktadır. Yönlendirici liderlik davranışı sergileyen liderler, personellere görevlerini tamamlaması doğrultusunda rehberlik etmektedir. Destekleyici liderlik davranışı sergileyen liderler, personellerin tamamına adil bir şekilde davranmaktadır. Katılımcı liderlik davranışı sergileyen liderler, karar alma sürecinde çalışanlarına danışmaktadır. Başarıya yönelik liderlik davranışı sergileyen liderler ise, çalışanların başarılı olacağına inanmakta ve çalışanlardan üst düzeyde bir performans beklemektedir (Çetin, 2008:79).

Yol-amaç teorisinde etkili olacağı düşünülen dört liderlik davranışı, Ohio State Üniversitesi liderlik araştırmalarındaki iki boyutun ayrıntılı şeklini göstermektedir. Bu davranışlardan “katılımcı ve başarıya yönelik liderlik”, “yapıyı harekete geçirme” boyutunu; “katılımcı ve destekleyici liderlik” ise, “anlayış” boyutunu göstermektedir. House, bu davranış tarzlarını çeşitli durumlarda tek bir liderin uygulayabileceğini açıklamıştır. Bununla birlikte; lider davranışlarının uygunluğu, çalışanların kişilik özellikleri, çevresel faktörler ve işin niteliğine göre farklılık göstermektedir (Öztürk, 2016:6-7).

Çalışanların kişilik özellikleri; gereksinimleri, becerileri, dürüstlük gibi nitelikleri ve bu niteliklerin diğer çalışanlar tarafından anlaşılmasını kapsamaktadır. Çalışanlar, liderlik davranış tarzına o anki veya gelecekteki gereksinimini karşılayacak bir araç olarak baktığında; lider davranışını benimsemektedir. Fakat, gereksinimlerin çalışanlar tarafından anlaşılması ve bu gereksinimlerin karşılanmasının lidere bağlı olduğunun farkında olunması gerekmektedir (Fleet, 1991:337).

Çevresel faktörler ve talepler ise; astların kontrolünde olmadan, gereksinimi ve beklentilerin tatminini sağlayan faktörler olarak bilinmektedir. Çevresel faktörler, görevlerin tamamlanması için bireyleri motive etmekte ve destek verecek şekilde yardımcı olmakta, ödüle ulaştıracak gayretlerin belirtilmesini ve anlaşılmasını sağlamakta ve beklenen performansın sergilenmesi için bir ödül olarak görülmektedir. Bu teoriye göre, lider davranışı motivasyonu sağladığında; astlar, belirsiz durumlarla karşılaştıklarında daha kolay bir şekilde çözüm sağlamakta ve olumsuz durumlarla karşılaştıklarında hayal kırıklığını önlemektedir (House ve Mittchel, 1977:299).

#### **1.4.4.4. Modern yaklaşımlar**

Klasik liderlik yaklaşımları ve yapılan çalışmalar, günden güne yetersiz kalmaya başlamış ve bununla birlikte, günümüz şartlarıyla daha uygun olarak görülen modern liderlik yaklaşımları öne sürülmüştür. Modern liderlik yaklaşımı; çalışanların eğitimini ve gelişimini desteklemekte, işletme içindeki unsurlar arasındaki bağı güçlendirmekte ve ortak hedefler doğrultusunda motivasyonu arttırmaya teşvik etmektedir (Akgündüz, 2023).

#### **Karizmatik liderlik**

Karizmatik liderlik yaklaşımını, Max Weber ortaya atmış ve takipçilerin liderlerine bazı özellikleri ne şekilde yüklediğini açıklamıştır. Weber, karizmayı; olağanüstü kuvvet ve

nitelikler ile insanları farklı kılan kişisel özellikler şeklinde ifade etmiştir. Güçlü kişisel özelliklere sahip karizmatik liderler; danışmanlık yapan, esinlendiren, güven duygusu sağlayan, ilerisi için pozitif olmaya yönlendiren, izleyicilerin önemli şeyleri görmesini sağlayan ve motivasyon sağlamaya yönelik davranışlarda bulunan liderler olarak ifade edilmektedir (Oktay ve Gül, 2003:405).

Karizmatik liderlik, genellikle sorun ve karışık durumlar yaşandığında ortaya çıkan, olağanüstü nitelikleri ve kuvvetli bir kişiliği olan bireylerde görülen bir liderlik tarzı olmakla birlikte, bu tarza sahip olan liderlerin kuvvetli kişisel özellikleri; özgüvenli olma, cesarete sahip olma, takipçiyi özendirme, ikna etme ve motivasyon sağlama olmaktadır. Aynı zamanda, takipçilerinin düşüncelerini dikkate alarak ve problemlerini önemseyerek, hedeflerini gerçekleştirebilmeleri için gayret etmektedir. Karizmatik liderlerin temel özellikleri aşağıdaki Tablo 1.8’de gösterilmektedir (Aykan, 2004:216).

Tablo 1.8. Karizmatik Liderlerin Temel Özellikleri

|                       |                                                                                                              |
|-----------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Kişisel güven      | Sorgulama ve beceri düzeyleri açısından özgüvene sahiptir.                                                   |
| 2. Vizyon             | Belirli bir vizyonu olan liderler, diğerleri tarafından güçlü olarak kabul edilmektedir.                     |
| 3. Sıra dışı davranış | Normalin dışında davranışlar sergilediğinde etkili olursa, diğerleri tarafından hayranlık içinde karşılanır. |
| 4. Çevre duyarlılığı  | Çevresel kaynakları, gerçekçi bir şekilde kullanır.                                                          |

**Kaynak:** Yılmaz, 2011:91.

Max Weber, karizmanın beş tane faktörü olduğunu savunmaktadır. Bu faktörler; üstün becerilere sahip olan bir birey, bir kriz ortamı, yaşanan krizleri çözüme kavuşturabilme becerisi, takipçilerin üstün becerilere sahip olduğunu kabul ettikleri kişi tarafından hayranlık uyandırması, başarıların sürekli olması ve bireyin becerilerinin kabullenilmesi olarak belirtilmiştir. Gordon ise, karizmatik liderliği tanımlamanın zor olduğunu düşünmüş ve aşağıdaki Tablo 1.9’da karizmatik ve karizmatik olmayan liderlerin sergiledikleri davranışları karşılaştırmıştır (Erçetin, 2000:63).

Tablo 1.9. Karizmatik ve Karizmatik Olmayan Liderlik Sürecinde Davranışsal Öğeler

| Davranışsal Öğeler | Karizmatik Olmayan Liderler                                                                   | Karizmatik Liderler                                                            |
|--------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------|
| Statüko            | Statükoyu koruma                                                                              | Statükoyu değiştirme                                                           |
| Gelecek amacı      | Statükoyu korumaya yönelik amaçlar                                                            | Statükoyu değiştirmek, idealize edilmiş vizyon                                 |
| Hoşnutluk          | Paylaşılan bakış açısından hoşnut olma                                                        | Paylaşılan perspektif ve idealize edilmiş vizyondan hoşnut olma                |
| Güvenilirlik       | İnandırma girişiminde tarafsızlık                                                             | Kişisel risk ve bedelin sorgulanması yoluyla tarafsızlık                       |
| Uzmanlık           | Var olan yönetsel çerçevede amaçları gerçekleştirmek için uygun araçları kullanmakta uzmanlık | Yönetsel çerçeveyi aşmak için geleneksel olmayan araçları kullanmakta uzmanlık |
| Davranış           | Geleneksel normları devam ettirme                                                             | Geleneksel olmayan bir tutum veya kurallara karşı çıkma                        |

**Kaynak:** Gordon, 1993:347.

Karizmatik liderlik teorisini öne çıkaran Robert House, birçok sosyal bilimin araştırmalarını incelemiştir. Bu araştırmaları inceledikten sonra, Robert House; kişilerin lidere güvenmesi, inançlar doğrultusunda kendisini lidere benzetmesi, lider üzerinde etkisi olması, koşulsuz bir şekilde itaat göstermesi, organizasyon sürecine ortak olması, performanslarını arttırmak için istekli olması ve hedeflerine iş birliği içinde ulaşabileceklerine yönelik inançlı olması gibi özelliklerin karizma üzerinde etkisinin olduğu fikrini ortaya atmıştır (Keçecioglu, 2003:46).

Conger ve Kanungo'nun oluşturduğu teoriye göre, karizmatik liderlerde; vizyon belirleme, geleneksel dışı yöntemler kullanma, kişisel güç kullanma, ikna etme, özdeşleşme sağlama ve içselleştirme gibi özellikler bulunması gerekmektedir. Liderler, belirledikleri vizyona ulaşabilmek için farklı ve yaratıcı teknikler kullanmakta, astları ikna etmek için örnek alınacak davranışlar sergilemektedir. Özdeşleşme; liderlerin davranışları sayesinde kişilerin hayran olduğu bir lideri taklit etme hevesiyle oluşan bir etki olmaktadır. İçselleştirme ise, değerlerin bütünleşmesini kapsayan bir süreç olmaktadır (Oktay ve Gül, 2003:405-409).

Karizmatik liderler; bir kriz durumu ortaya çıktığında, bunu aşarak gücünü göstermekte ve izleyenlerine kabul ettirmektedir. Fakat, ortadan kalktıktan sonra denetleme yapılmadığı durumda, karizmatik liderlik yıkıcı olmaya başlamaktadır. Aynı zamanda, “zehirleyici liderlik” olarak da bilinmektedir. Zehirleyici liderlik, lider ve bireyler arasındaki ilişkinin yıkıcı seviyede olması anlamına gelmektedir. Yıkıcı bir lider; kendini beğenmiş, kimseyi dikkate almayan, küçük gören, küçük düşüren, kimseye saygı göstermeyen bir tiptir (Koçel, 2015:686).

Karizmatik liderler, literatürde bilinen adıyla “Hubris Sendromu” da yaşayabilmektedir. Hubris, antik yunanda “kibir” olarak tanımlanmaktadır. Owen ve Davidson, birtakım bulguların bir liderde bulunması durumunda, o liderin Hubris Sendromu yaşadığını belirtmiştir. Bu bulguları ise, liderin; endişe yaşamaması, kendini yüceltmesi, aşırı özgüven göstermesi, bireylere hor davranması, daima haklı olduğunu düşünmesi, gerçeklik ile bağının kopması, huzursuz davranışlar sergilemesi ve uygun olmayan politikalar oluşturması şeklinde açıklamışlardır (Jakovljevic, 2011:137).

Liderin kişilik özellikleri ve Hubris Sendromu birleştiğinde; karizmatik liderlik, yıkıcı liderliğe evrilmekte ve lider bir diktatöre dönüşmektedir. Liderin yıkıcı özelliklere sahip olması ve ortaya çıkardığı sorunlar, örgüt kademelerinin tamamına etki etmektedir. Hubris Sendromu yaşamamak için, karizmatik liderlerin; önceki yaşantısına devam etmesi, karar alırken diğer bireyleri de dikkate alması, ara ara öz eleştiride bulunması ve olumlu davranışlar sergilemesi gerekmektedir (Owen, 2008:431).

### **Etkileşimci liderlik**

Etkileşimci liderlik, liderin; izleyenlerine beklentileri doğrultusunda ve performanslarını arttırdıklarında alacakları ödüller hakkında bilgilendirmesiyle oluşan bir liderlik anlayışı olarak tanımlanmıştır. Bass (1985), etkileşimci liderlik anlayışının, izleyenlere; uyum sağlama, doğru anlama ve liderler üzerinde etki kurma rolü verdiğini savunmaktadır. İzleyenlerin organizasyon sürecindeki güçlerinin buna bağlı olduğunu savunmuş ve sürecin nasıl ilerleyeceğini açıklamaya çalışmıştır. Etkileşimci ve dönüşümcü liderliğin karşılaştırması aşağıdaki Tablo 1.10’da yapılmıştır (Epitropaki ve Martin, 2005:573).

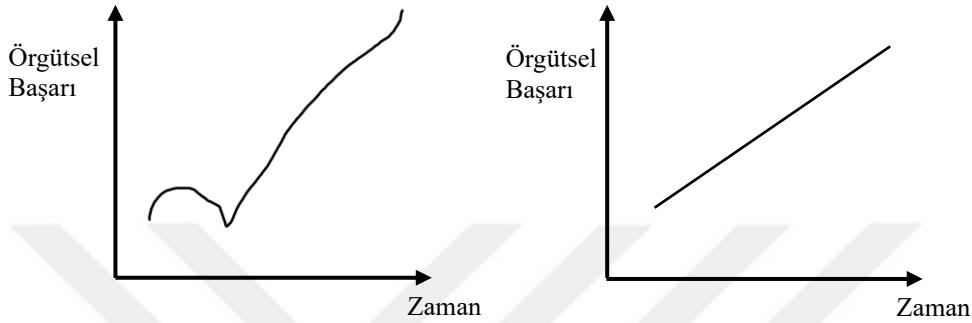
Tablo 1.10. Etkileşimci ve Dönüşümcü Liderlik Tarzlarının Karşılaştırılması

|                                      | <b>Etkileşimci</b>                     | <b>Dönüşümcü</b>                               |
|--------------------------------------|----------------------------------------|------------------------------------------------|
| <b>Gündem oluşturma</b>              | Planlama ve bütçeleme                  | Yön oluşturma                                  |
| <b>İnsan kaynaklarını geliştirme</b> | Örgütlenme ve kadro oluşturma          | İnsanları uyumlu bir şekilde birbirine bağlama |
| <b>Uygulama</b>                      | Problemleri saptama ve çözüme          | Motivasyonu sağlama ve ilham verme             |
| <b>Sonuçlar</b>                      | Bir noktaya kadar tahmin üretilebilir. | Sürekli olarak değişikliğe gidilebilir.        |

**Kaynak:** Hacker ve Roberts, 2003:65.

Etkileşimci liderler; personellerini, geçmişteki tecrübelerini daha verimli hâle getirmek şartıyla çalıştırmayı tercih etmektedir. Bu anlayışa sahip olan liderler, personellerin

potansiyellerini arttırmak amacıyla ödül sistemini benimsemektedir. Aşağıdaki Grafik 1.2’de görüldüğü üzere, dönüşümcü liderlikte; başarı, kısa bir sürede düşmekte ve daha sonra hızlı bir şekilde artmaktadır. Etkileşimci liderlikte ise, düzenli bir artış yaşandığı söylenebilmektedir. Durgun büyüme ve tasarruf politikasını izleyen örgütler, etkileşimci liderlik anlayışını benimsediklerinde daha başarılı olmaktadır (Eren, 2010:460-462).



**Kaynak:** Eren, 2010:462.

Grafik 1.2. Transformasyonel ve Transaksiyonel Liderlik Biçimleri ile Örgütsel Başarı Arasındaki İlişki

Etkileşimci liderlik anlayışına sahip olan liderler; izleyenlerin performanslarına odaklanmakta, amaçlar doğrultusunda izleyenlere ödül ve ceza sistemi uygulamakta, izleyenlerine bir görevi nasıl ve ne şekilde verimli hâle getireceği doğrultusunda yol göstermekte, izleyenlerin iyileştirilmesi ile daha başarılı olması doğrultusunda iş yaptırmakta ve izleyenlerin yaratıcı ve yeniliklere açık olmasını göz önünde bulundurmaktadır. İzleyenler ise, karşılık olarak, liderinin isteklerini dikkate alarak sürece devam etmektedir (Bass, 1985:357-358).

Etkileşimci liderlik anlayışında; koşullu ödüllendirme, istisnalarla yönetim ve kaçınmacı liderlik şeklinde üç boyut bulunmaktadır. Koşullu ödüllendirmede lider, izleyenlerin gösterdiği çabaya karşılık olarak ödül vermektedir. İstisnalarla yönetim, aktif ve pasif olarak ayrılmaktadır. Aktif istisnalarla yönetim davranışı sergileyen liderler, herhangi bir olumsuz durumda müdahalede bulunmaktadır. Pasif istisnalarla yönetim davranışı sergileyen liderler, sadece hedeflerde bir sapma yaşandığında müdahale etmektedir. Kaçınmacı liderlik davranışı sergileyen liderler ise; karar sürecinde rol almaktan kaçınmaktadır (Bass, 1985:169).

Hem dönüşümcü hem de etkileşimci liderlik anlayışına sahip liderler, aktif liderler olarak görölmektedir. Aktif liderler, hızlı bir şekilde müdahalede bulunarak, organizasyon sürecinde ortaya çıkan sorunları çözüme kavuşturmak için çaba göstermektedir. Kaçınmacı liderler ise, karar alma ve kontrol etme sorumluluklarını yerine getirmemekte, bu yüzden de pasif olarak görölmektedir. Bu durumda, kaçınmacı liderlik anlayışı, başkalarına liderlik yapma doğrultusunda tercih edilmemesi gereken bir anlayış olarak görölmektedir (Hartog vd., 1997:21-22).

### **Dönüşümcü liderlik**

“Dönüşüm”; özellikle son zamanlarda, dünya çapında sürekli olarak kullanılan bir kavram hâline gelmiştir. Dönüşüm kavramı, bir durumdan farklı bir duruma geçmeyi değişim kavramı açıklayamadığı için kullanılmaktadır. Liderler, çok uzun süre boyunca; bireylerin inancı, algıları ve davranışları doğrultusunda büyük değişim ortaya çıkarmada olağanüstü denecek bir şekilde başarı sağlamıştır. Günümüzde de sıklıkla değişen koşullarda sürekliliğini korumak için mücadele eden örgütler, değişmek ve yapılanmak adına liderlere gereksinim duymaktadır. Bu liderler ise, “dönüşümcü liderler” olarak adlandırılmaktadır (Özalp ve Öcal, 2000:209).

Burns, 1978 yılında hem etkileşimsel liderlik kavramını hem de dönüşümcü liderlik kavramını açıklamıştır. Fakat uzun bir süre sonra farklı yönetim teknikleri, globalleşme gibi faktörlerin ortaya çıkmasıyla yaygınlaşmaya başlamıştır. Dönüşümcü liderlik kavramı, yaygın bir şekilde kullanılsa da anlam bakımından tanımına erişmek zor olmuştur. Burns ise, dönüşümcü liderliği; lider ve bireylerin motivasyon sağlamaya yönelik birbirlerini destekleme süreci olarak ifade etmektedir (Zel, 2001:155).

Dönüşümcü liderlik anlayışında; karizmatik etki, ilham verici etki, entelektüel uyarım ve bireye ilgi olmak üzere dört ana boyut görölmektedir. Karizmatik etkiye sahip liderler; yüksek seviyede risk almakta ve izleyenlerine örnek olan bir kişiliğe sahip olmaktadır. İlham verici etkiye sahip olan liderler; basit bir şekilde motivasyon sağlamakta, hedefler doğrultusunda teşvik etmekte ve yaratıcı olmalarını sağlamaktadır. Entelektüel uyarıma sahip liderler; problemleri dikkatli bir şekilde çözüme kavuşturmaktadır. Bireylere ilgi gösteren liderler ise, izleyenlerin sorunlarını çözmek için yüksek seviyede gayret göstermektedir (Saylı ve Baytok, 2014:126).

Dönüşümcü liderlik anlayışının boyutlarına bakıldığında, liderin; anlaşılır ve uygun bir vizyon oluşturma, vizyon doğrultusunda farklı stratejiler ortaya koyma, geliştirilen vizyonu açıklama, vizyonun gerçekleşeceğine dair motive etme, izleyenlerine güvendiğini hissettirme, başarıları takdir etme, izleyenleri için örnek olma ve değişimin basit bir şekilde gerçekleşmesini sağlama gibi genel özellikleri olduğu görülmektedir (Yılmaz, 2011:81).

Dönüşümcü liderlik kapsamında yapılan çalışmaların sahibi olan Kouzes ve Posner, “Kouzes-Posner Liderlik Uygulamaları Formu 5 (Leadership Practices Inventory)” adında bir anket hazırlamıştır. Bu anketlerde, liderlik davranışlarını; süreci sorgulamak, bir vizyon geliştirmek, izleyicilerin cesaretli olmasını sağlamak, izleyenlerine örnek olmak, izleyenlerin başarılarını kutlamak şeklinde 5 boyutla belirtmişlerdir. Sashkin ise, “Lider Davranış Anketi (Leader Behaviour Questionnaire)” adında bir anket hazırlamıştır. Bu ankette; anlaşılabilirlik, iletişim, güven, önemseme ve imkân yaratma şeklinde boyutları ele almıştır (Çömez, 2007:33).

### **Vizyoner liderlik**

İzleyenlerin tamamı üzerinde etki kurabilen, gerçekleştirebilecek vizyonları oluşturabilen ve bu vizyonu izleyenlere aktarma becerisine sahip liderler “vizyoner lider” olarak ifade edilmektedir. Vizyoner liderler, işletmelerinin geleceğini olumlu etkileyen, yaratıcı kararlar alan ve izleyenleri bu doğrultuda teşvik eden liderler olarak görülmektedir. Liderler, izleyenlerine yol gösterirken; liderlere ise, vizyon yol göstermektedir. Buna bağlı olarak, vizyon, liderler açısından; vizyoner liderlik ise, işletmeler açısından oldukça önemli olmaktadır (Blanchard ve Stoner, 2004:22).

Vizyoner liderler; hedefleri doğrultusunda ilerlerken karşılarına çıkan sorunları anlamakta, analiz etmekte, izleyenleri ile birlikte çözüme kavuşturmanın yollarını aramakta ve uygun stratejiler doğrultusunda başarılı bir şekilde çözüme kavuşturmaktadır. Vizyona sahip olan bir liderde; izleyenlerin düşüncelerini dikkate alma, izleyenleri ile iş birliği yaparak bir vizyon oluşturma, yeniliklerin takipçisi olma, eğitimin ve gelişimin gerektiğini savunma gibi özellikler bulunmaktadır. Aynı zamanda, örgütün ve örgüt içindeki bireylerin geleceğini önemsedikleri, planladıkları ve bu plan doğrultusunda yol izledikleri görülmektedir (Ehtiyar, 2011).

Vizyoner liderliğin; yolu görmek, yolda ilerlemek ve yol olmak şeklinde rolleri bulunmaktadır. Yolu görmek, liderlerin süreçte ilerleyebilmesi için oldukça önemli bir rol

olarak görülmektedir. Yol, liderin gerçekleşmesini beklediği hedef olarak tanımlanmaktadır. Fakat yolu görmek, tek başına yeterli olmamaktadır. Vizyoner liderin, yolu görmekle birlikte, o yolda başarılı bir şekilde ilerleyebilmesi gerekmektedir. Liderler yolda ilerlerken, izleyenlerini teşvik ederek onlara yol olmaktadır. Liderin açmış olduğu bu yoldan, izleyenleri güvenli bir şekilde ilerletmekte ve bu şekilde belirlenen vizyona ulaşılmaktadır (Çelik, 1997).

Vizyonu gerçekleştirme sürecinde, örgüt içinde adaptasyon sağlanması gerekmektedir. Bunun için, izleyenlerin; vizyonu kabullenmesi ve lidere ayak uydurması gerekmektedir. Liderler, vizyonuna izleyenleri dâhil etmekte ve iş birliği içinde ilerlemektedir. Vizyonunu anlaşılır bir şekilde aktaramayan, sürece izleyenlerini ortak edemeyen ve vizyonu kabul ettiremeyen liderlerin vizyoner olarak nitelendirilmesi söz konusu olmamaktadır. Böyle bir durumda, işletmeler; vizyonun sağlayacağı olumlu etkilerden faydalanamamaktadır (Özgen ve Doğan, 2001).

Genel olarak bakıldığında, vizyona sahip olan liderler; analiz gücü yüksek olan, stratejik bir şekilde düşünen, ihtimalleri görebilen, sezgisi yüksek olan, güvenilir ve eşitlikçi olan, zaman yönetimi iyi olan, hırslı bir şekilde çaba gösteren, yeniliklere önem veren, eğitimin sürekli olması gerektiğine inanan, çok yönlü algı becerisi olan, iletişim becerisi yüksek olan, özgüvenli olan, başarısız olduğunda pes etmeyen ve risk alabilen bireyler olarak görülmektedir (Bulut ve Uygun, 2010:34).

### **Stratejik liderlik**

Gelecek hakkında öngörüye sahip olan ve oluşturduğu vizyonu doğrultusunda stratejik kararlar verebilen liderler “stratejik lider” olarak nitelenmektedir. Michael Hitt, R. Duane Ireland ve Robert E. Hoskisson, stratejik liderliği; ihtiyaç duyulan yenilikleri gerçekleştirmek için vizyon oluşturma, geleceği öngörme ve izleyenleri geliştirme becerisi olarak tanımlamıştır. Stratejik liderlik; çok fonksiyonlu olmakla birlikte, örgütün ve örgüt içindeki bireylerin tamamını yönetmeyi ilke edinen bir süreç olarak görülmektedir (Besler, 2004:18).

Örgüte katkı sağlayacak şekilde düşünen ve yol izleyen bireyler, stratejik lider olarak görülmektedir. Stratejik liderler; rekabetin sürekli olmasına ve işletmenin başarısının devamlı olmasına yoğunlaşmaktadır. Stratejik liderler, örgütü; uzun vadeli bir süreçte harekete geçirmekte ve geliştirmektedir. Örgütün hedefi, kar etmek olsa da olmasa da iş birliği içinde olduğu bireylere değer katmak amacıyla becerilerini arttırmak ve sürekli olmasını sağlamaktır (Hughes ve Beatty, 2005).

Stratejik bir liderde; vizyon oluşturma, oluşturduğu vizyonu açık bir şekilde aktarma, her düzeyden bireyi sürece dâhil etme, geleceği yönetme, izleyenlerine vakit ayırma, izleyenlerin sorunlarını dikkate alma, hatalara müsaade etme, yeni liderler geliştirme, çalışanları teşvik etme, örgüt içinde motivasyon sağlama, çalışanlara cesaret verme, süreci detaylı bir şekilde kontrol etme, çalışanlarına güvenme, çalışma sürecinde zaman tanıma, etkileyici davranarak örnek olma ve sorunları çözüme kavuşturmaları için izleyenlerini geliştirme gibi özellikler bulunmaktadır (Swayne vd., 2006).

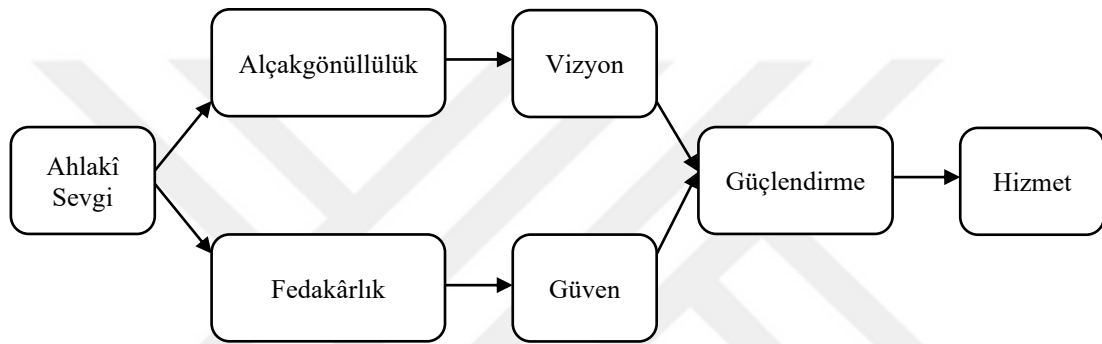
Stratejik liderlik, planlamanın da dâhil olduğu bir stratejik değişim olarak görülmektedir. Bu süreçte, sırasıyla; karar alınmakta, kurallar belirlenmekte, misyon ve değerler tanımlanmaktadır. Örgütün karşı karşıya kaldığı stratejik problemler ve örgütün zayıf yönleri belirlenmekte, bu problemleri ortadan kaldırmak amacıyla çeşitli stratejiler oluşturulmaktadır. Yapılan planlar değerlendirilerek, onaydan geçmektedir. Onaylandıktan sonra vizyon oluşturulmakta ve uygulama süreci gözden geçirilmektedir. Son olarak ise, oluşturulan stratejiler ve stratejik planlama süreci incelenmektedir (McClamroch vd., 2001:372).

Örgütün hedeflerini ve becerilerini kapsayan stratejik liderlik; geçmiş ve gelecek arasında köprü görevi olarak, örgütün gerçekleri ve ihtimalleriyle baş edebilme sürecinde sürekliliği ve bütünlüğü sağlamaktadır. Bu süreçte, gereken stratejiler iyileştirilmekte ve stratejilere uygun teknikler belirlenmektedir. Stratejik liderlik; insan, yapısal ve sosyal sermayesi ile becerilerine odaklanmakta, bu faktörlerin iyileştirilmesini sağlamaktadır. Bu yüzden, stratejik liderlik; kriz yaşandığında ve belirsiz durumlar ortaya çıktığında anamlanmakta, rgt iyileştirmekte ve değiştirmektedir (Boal ve Schultz, 2007:426-427).

### **Hizmetkâr liderlik**

Greenleaf, Hermann Hesse'nin "Doğuya Yolculuk" adlı hikayesini okumuş ve hizmetkâr liderlik düşüncesi oluşmuştur. Bu düşünce ile birlikte, hizmetkâr liderliği; empati duygusu yüksek olan, insanları önemseyen, farklı düşünceleri dikkate alan, insanları duygusal açıdan anlayabilen, sürekli olarak destek veren güce sahip olan liderler olarak ifade etmiştir. Greenleaf, liderlerin; her şeyden önce bir hizmetkâr olduğunu savunmuştur. Bu kişiler, hizmet sağlamak için; lider olmayı tercih etmekte ve hizmetkrlık ile liderliği entegre etmektedir (Greenleaf, 1977:21-22).

Patterson, hizmetkâr liderliği, dönüştürücü liderlik anlayışının bir devamı olarak görmüştür. Patterson'a göre, hizmetkâr liderlik; örgüt içindeki bireylere yoğunlaşan, bu bireylere her konuda öncelik tanıyan bir lider olmaktadır. Patterson, hizmetkâr liderliği açıklayan bir model oluşturmuş ve liderlerin kişisel özelliklerini, tutum ve davranışlarını açıklamıştır. Patterson, hizmetkâr liderlerin; ahlakî sevgi dolu, alçakgönüllü, fedakâr, vizyon sahibi, güven sağlayan, personelleri güçlendiren ve hizmet sağlayan kişiler olduğunu savunmuştur. Aşağıdaki Şekil 1.10'da Patterson'un oluşturduğu model görülmektedir (Patterson, 2003:5).



**Kaynak:** Patterson, 2003:8.

Şekil 1.10. Patterson'un Hizmetkâr Liderlik Modeli

Ahlakî sevgisi olan liderler, çalışanların beklentileri ve istekleri doğrultusunda sevgisini göstermektedir. Alçakgönüllü bir lider, kendinden daha çok çalışanlara yoğunlaşmaktadır. Fedakâr bir lider, karşılık beklemeden insanlara destek olmaktadır. Vizyon sahibi bir lider, uzun vadeli bir vizyon oluşturmakta ve çalışanları teşvik etmektedir. Güvenilir bir lider, çalışanlarına eşit davranmaktadır. Çalışanları güçlendiren bir lider, çalışanlarına her konuda sorumluluk vermektedir. Hizmet sağlayan bir lider ise, kişisel bir kazanımı olmadan çalışanlarına öncelik tanımaktadır (Waddell, 2006:3).

Greenleaf'in görüşlerine bakıldığında, hizmetkâr liderliği diğerlerinden farklı kılan birtakım özellikler bulunduğu görülmüştür. Genel olarak liderler, iletişim becerisi yüksek bireyler olmakta; hizmetkâr liderler ise, olumlu veya olumsuz her konuyu dinlemeye açık olmaktadır. Hizmetkâr liderler, diğer liderlere kıyasla, kendini her bireyin yerine koymakta ve bireyleri değişime zorlamamaktadır. Ayrıca, otoriter davranışlar sergilemek yerine; çalışanlarını ikna etmeye çalışmaktadır. Hizmetkâr liderler; rekabet ortamı yaratmadan, iş birliği içinde çalışmayı sağlamaktadır (Spears, 2010:27-30).

Bu özellikler kapsamında, hizmetkâr liderlik; insan kaynakları ile pek çok kaynak elde edilmesinde ve değer oluşturulmasında rol oynamaktadır. Gücünü ve yetkilerini etkili bir şekilde kullanarak, verimli bir iş ortamı oluşturmaktadır. Oluşturulan değerlere ve iş birliğine yoğunlaşmakta, hedefler doğrultusunda çalışanlara cesaret vermekte ve dayanışmaya teşvik etmektedir. Çalışanların güçlerini fark etmesini sağlayarak, performanslarını arttırmaya odaklanmaktadır. Bu şekilde, hizmet etmeyi bir örgüt kültürü hâline getirmektedir (Dinçer ve Bitirim, 2012:68).

### **Kapsayıcı liderlik**

Kapsayıcı liderlik anlayışı; 2006 yılında, Nembhard ve Edmondson tarafından yapılan bir araştırma ile yönetim literatürüne giriş yapmıştır. Kapsayıcı liderler; örgütte bulunan bireylerin duygu ve düşüncelerini dikkate almakta ve bireyleri, örgütün her sürecine katılmaları için teşvik etmektedir. Kapsayıcı liderler, yeniliklere açık olmakla birlikte; bu yenilikleri çekinmeden deneyimlemekte ve bir problem ortaya çıktığında, kendisine kolay bir şekilde ulaşılabilir. Aynı zamanda, örgüt içindeki bireylere detaylı bilgiler vermekte, bu şekilde sürece dâhil olmalarını sağlamaktadır (Carmeli vd., 2010).

Kapsayıcı liderliğin; öz farkındalık uygulaması, paylaşılan vizyonla yaşama, ilişkiler kurma ve değişiklik yaratma dört gelişim alanı bulunmaktadır. Öz farkındalık uygulamasıyla liderler; zor şartlarda bile performanslarını arttırabileceklerine inanmaktadır. Kapsayıcı liderler; lider olabilmek için kendilerini nasıl geliştireceklerini bilmektedir. Paylaşılan vizyonla yaşama, liderlerin izleyenleri ile bilgi aktarımı içinde olmasını kapsamaktadır. İlişki kurma, liderlerin diğer bireylerle arasındaki iletişimle sağlanan bir süreç olarak bilinmektedir. Değişiklik yaratma ise, liderlerin vizyonlarına ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan değişikliği oluşturmaktır (Bortini vd., 2018).

Kapsayıcı liderler; kişisel özellikleri sayesinde, sürecin tamamını etkili bir şekilde yönetebilmektedir. Kapsayıcı liderlerin; izleyenlerine saygı göstermek, izleyenlerin yardımlarını kabul etmek, izleyenlerin düşüncesini dikkate almak, hedeflere ulaşabilmek için ihtiyaç duyulan kaynakları tespit etmek, gelecek için çaba harcamak, sorumluluklarıyla uyumlu bir şekilde hareket etmek ve güvenilir bir yaklaşım sergilemek gibi özellikleri bulunmaktadır (Hollander, 2009).

Kapsayıcı liderler, örgüt içindeki bireylere; vizyon oluşturma, anlama, sorunları çözüme kavuşturma ve uygun bakış açılarını öğrenme konularında destek vermektedir.

Herhangi bir bakış açısı belirlediğinde, örgütteki bireylerin kendilerine özgü özellikleri değer oluşturmaktadır. Böyle bir durumda, sorunları çözüme kavuşturmak için ihtiyaç duyulan bakış açıları çeşitlenmekte ve örgütte bulunan bireylerin ait olma duygusuna ve kendine özgülüğüne verilen değere olumlu etkiler yansımaktadır (Ashikali vd., 2021:5).

Örgütler arasındaki rekabet ortamında birtakım yenilikler ortaya çıktıktan sonra, değerlerin ne şekilde işleneceği ve geliştirileceği liderler için oldukça önemli bir nokta hâline gelmektedir. Ortaya çıkan karışık problemlere karşılık olarak, liderler; takımda sergilenen hâl ve hareketleri dikkate almakta ve mevcut performans düzeyini arttırmak için, bütün potansiyelini ortaya çıkararak, problemleri çözüme kavuşturmaktadır. Bu süreçte, örgütte bulunan bireyler arasında motivasyonu sağlamakta ve izleyenlerine kapsayıcı bir ortam oluşturmaktadır (Qi ve Liu, 2017:3).

### **Dijital liderlik**

Özellikle son zamanlarda gelişen ve gelişmeye devam eden dijitalleşme, işletmelerin de gündemini oluşturmaya başlamıştır. Günümüzde, işletmelerin birçoğu dijitalleşme sürecine ilk adımını atmıştır. Dijitalleşmenin gelişmesiyle ve dijital dönüşümün gerçekleşmesiyle, klasik liderlik kavramı yerini dijital liderliğe bırakmış ve bütün bakış açıları değişmiştir. Dijitalleşme geliştikten sonra, dijital liderlerin; dijital dönüşüm sürecini ve işletmeyi dijital koşullarda yönetmesi gerekmiştir. Dijital dönüşüm süreci ilerleme kaydettikçe, klasik işletme kavramı ortadan kalkmış ve dijital liderler, dijital işletmelere liderlik etmeye başlamıştır (Büyükbeşe ve Doğan, 2022:743).

Dijital liderlik, herhangi bir konudaki yeteneklerle sınırlı olmayan bir liderlik anlayışı olarak bilinmektedir. Dijital liderlik; yöneticilik ve işletmecilik gibi yetkinlikler ile dijital kaynakları, dijital yöntemleri anlama ve uygulama gibi yetkinliklerin entegre edilerek oluşturulmasıyla ve bu şekilde çok fonksiyonlu bir yapı hâline getirilmesiyle oluşan bir liderlik türü olarak görülmektedir. Yapısı açısından diğer liderlik türleri ile ortak özellikler sergilese de dijital süreçlere liderlik etmesiyle diğerlerinden ayrılmaktadır (Şahin vd., 2020:272).

Dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yardımcı olan liderlik becerileri, işletmenin dijital hâliyle nasıl görüneceğine yönelik dönüştürücü bir vizyon oluşturulması ile kazanılmaktadır. Aynı zamanda, dijital liderler; vizyonu gerçekleştirme doğrultusunda çalışanlarına motivasyon sağlamakta ve sürece dâhil etmektedir. Daha sonra, süreçte sapmaların

yaşanmaması için dijital yönetim modeli oluşturmaktadır. Bu sayede, süreç olması gerektiği gibi ilerlemekte, yüksek performansların ve katkıların devamlı olması sağlanmaktadır (Westerman vd., 2014:95).

Dijital liderler; dijital dönüşüm sürecinde aktif rol alan, dijital yöntemleri kullanma ve geliştirme doğrultusunda hevesli olan, hataların olabileceğine inanan ve inandıran, şartlara kolay bir şekilde adapte olan, teknolojiye ilgi duyan, değişimlere açık olan, dijital gelişmelere ayak uyduran, kendini izleyenlerinin yerine koyan, izleyenleri ile sosyal etkileşimi olan, süreç boyunca karşılaşılabilecek farklı durumlar hakkında bilgisi olan ve iş birliği içinde çalışmaya yönlendiren bireyler olarak görülmektedir (Teichmann ve Hüning, 2018:27-28).

Bir dijital liderde; dijital bilgi sahibi, vizyon sahibi, çeviklik, risk odaklılık gibi özellikler bulunmaktadır. Bu özelliklere sahip olmayan, sahip olmak için çaba göstermeyen, yalnızca işletmeyi dijitalleştirme odaklı olan bir liderin; başarılı olması söz konusu olmamaktadır. Bu özelliklere sahip olmanın yanında; dijital işletme kültürünün aşılması ve desteklenmesi gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde, bu faktörler dikkate alınmadığında, işletmenin; dijitalleşme kapsamında bir geleceğinin olması mümkün olmamaktadır (Frisk, 2002:45).

#### **1.4.5. Liderlerin Sergiledikleri Davranış Tarzları**

Her liderin, bir süreci yönetirken, bulunduğu çevre şartlarına göre sergilediği çeşitli davranış tarzları bulunmaktadır. İşletmenin faaliyet ortamı, faaliyetin ne ile alakalı olduğu, üyelerin kişilik özellikleri, ülke yapısı, zaman, yapısal ve çevresel problemler gibi faktörlere bakılarak, uygun bir liderlik tarzının belirlenmesi gerekmektedir. Birçok faktör ve birçok koşul bulunduğundan; her liderin her koşulda uygulayabileceği, belirli bir liderlik tarzı bulunmamaktadır. Bu durumda, ilk olarak, liderliğe etki eden faktörlerin göz önünde bulundurulması; daha sonra ise, uygun liderlik tarzının seçilmesi gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:210).

Liderlerin, kendilerine en uygun liderlik tarzını seçebilmesi için; lider, takım ve çalışma ortamı unsurlarına dikkat etmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, çalışma ortamının liderlik üzerinde etkisi olan değişkenler söz konusu olmaktadır. Bu değişkenler; liderin kişisel özellikleri, yetenekleri, izleyenlerin etkileme gücü, izleyenlerin kişisel özellikleri, ihtiyaçları, istekleri, deneyimleri, örgüt yapısı, gelişim sürecindeki çeşitli aşamalar, yapılan işin türü,

çalışma yöntemleri, karşılaşılabilecek sorun türü ve dış etkenler olarak ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2010:332).

Liderler, yaratıcılığı bastırmak yerine; örgüt yapısında yaratıcılığın hâkim olmasına yönelik davranış göstermekte ve izleyenlerine bu şekilde katkı sağlamaktadır. Bir ortamda enerjinin ve hoşgörünün bulunduğu durumda, yaratıcılık da ortaya çıkmaktadır. Liderler, yaratıcılığı ortaya çıkarmak için; yaratma sürecini öğrenmekte, izleyenlerin yaratıcılığa yönlendirmekte ve yaratıcılığın gelişebilmesi için örgüt yapısını da iyileştirmektedir. Genel olarak bakıldığında, bir liderin sergilediği davranışın hem çalışanlarına hem de işletmeye etki gösterdiği söylenebilmektedir (Çekmecelioğlu, 2005:25).

Liderlerin hem çalışanlarına hem de işletmeye katkı sağlaması; yalnızca sergiledikleri davranışlarla değil, aynı zamanda çalışma ortamını nasıl şekillendirdiğiyle de alakalı olmaktadır. Bunların sağlanması için, bir liderin; iletişim becerisi, kendini başkasının yerine koyabilme, karar verme, motivasyon sağlama, eşit olma, problemleri çözebilme, örnek olma, yenilikçi ve yaratıcı olma, uyum sağlama ve destek verme gibi davranışları sergilemesi gerekmektedir. Bu davranışlar, liderlerin ne düzeyde etkili olduğunu açık bir şekilde göstermektedir.

Bireylerin hedeflerini gerçekleştirebilmesi için gayret göstermesi ve sürecin her aşamasına dâhil olmak için hevesli olması, liderin sergilediği davranışlara bağlı olmaktadır. Çalışanlar, liderlerini bir rol model olarak görmekte ve onları örnek almakta olduğu için, liderlerin nasıl bir davranış sergilediği kritik bir nokta olarak görülmektedir. Bununla beraber, liderlerin sergilediği davranış türleri, birçok araştırmacının gündemine girmiş ve bu davranış türleri hakkında pek çok sınıflandırma yapılmıştır (Tengilimoğlu, 2005:26).

#### **1.4.5.1. Otokratik lider**

Alt düzeyde çalışanların iş konusunda tatmin olmalarına öncelik veren ve kendisine güven duygusu beslenmesini isteyen liderler “otokratik lider” olarak ifade edilmektedir. Otokratik liderlerin, başarılı olabilmesi için; izleyenlerin saygı duyacağı kişilikte olması ve izleyenleri üzerinde etki kurabilecek güçte olması gerekmektedir. Çalışan bireylerin iş konusunda tatmin olması ise, liderlerin iyi niyetli davranmasıyla gerçekleşmektedir. Otokratik liderler, karar sürecine, izleyenlerini dâhil etmemekte; bu süreci tek başına yönetmektedir (Dengiz, 2000:216).

Bürokratik ortamlarda yetişen, kendini bu alanda eğiten ve geliştiren bireyler için otokratik liderlik tarzı uygun görülmektedir. Hedefler belirlenirken, planlama yapılırken ve uygulanacak programları seçerken; izleyenlerin düşüncelerini belirtmesi söz konusu olmamaktadır. Liderlerin, izleyenlerin duygu ve düşüncelerini önemsememesi; otokratik liderliğin en olumsuz tarafı olarak bilinmektedir. Bu durum, çalışanların iş yaparken tatmin olmamasına ve işletmeye karşı bağlılıklarının zedelenmesine yol açmaktadır (Dengiz, 2000:216).

Otokratik liderlik konusunda akla gelen ilk davranış, güç ve karar verme yetkisi olmaktadır. Liderler, bütün yetkilerini kullanarak, sürecin tamamını baskı ile yönetmektedir. Çalışanların, verilen tüm emirlere uyması gerekmektedir. Otokratik bir lider, çalışanların isteklerini ve beklentilerini dikkate almamaktadır. Bu şekilde yönetilen bir süreç sonunda, lider; sağlam bir güdüye sahip olmaktadır. Bununla beraber, hızlı bir şekilde karar almaktadır. Otokratik bir liderin yönettiği işletmede; psikolojik doyumsuzluk, moralsizlik ve anlaşmazlıkların yaşanması kaçınılmaz olmaktadır (Akat ve Budak, 2002:25).

Otokratik liderlik, daha çok geleneksel toplumların benimsediği bir liderlik tarzı olarak bilinmektedir. Bu liderler, bulunduğu makam sayesinde hem otoritesini hem de sorumluluklarını kazanmaktadır. Otokratik liderlik kapsamında yapılan bir araştırmayla, otoriter bir liderin özellikleri belirlenmiştir. Otokratik liderlerin; topluluğa uymayı dikkate alma, değişime açık olmama, amir-memur ilişkilerine önemseme, etkileme gücü yüksek olma, alışkanlıklarına bağlı olma, yabancı toplulukları görmezden gelme gibi özelliklere sahip olduğu saptanmıştır (Adorno, 1973).

Geleneksel toplumlarda bulunan otokratik liderler, toplum tarafından güvenilir olarak görüldüğü için başarılı olmaktadır. Liderler, yetki hakkı tamamen kendilerinde olduğunda rahat ve verimli olmaktadır. Otokratik liderler, işine çok fazla ilgi gösterdiği için etkili ve hızlı bir şekilde karar almaktadır. Bunlarla birlikte, otokratik liderliğin, olumsuz sayılabilecek sonuçları bulunmaktadır. İşletme içinde yaratıcılığın yok olmasına sebep olmakta ve bu şekilde hiçbir yenilik yaşanmamaktadır. Aynı zamanda, çalışanlar arasında çatışmalar ortaya çıkmakta ve takımdan ayrılmalar gündeme gelmektedir (Eren, 2010:437).

#### **1.4.5.2. Demokratik liderlik**

Halka söz hakkı tanıyan liderlik türü “demokratik liderlik” olarak adlandırılmaktadır. Demokratik bir toplumda lider, yalnızca kendi başına değil; bireylere söz hakkı tanıyarak

yönetimi sürdürmektedir. Liderler ve söz hakkı tanıdığı bireyler, uygulanacak politikalara birlikte karar vermektedir. Toplumdaki bireylerin tamamı faaliyetlere katılım göstermekte ve bu faaliyetlerde becerilerine uygun sorumlulukları almaktadır. Bu süreçte koordinasyonun sağlanması ise, liderin sorumluluğu olmaktadır (Yetim, 2000:86).

Demokratik liderliğin ortaya çıkışının; insan ilişkilerine daha çok değer verildiği bir dönemde olduğu bilmektedir. Bu dönemde, demokratik liderlik oldukça popüler bir davranış tarzı hâline gelmiş ve birçok liderin tercih ettiği görülmüştür. Demokratik bir lider ile izleyenleri arasındaki güven duygusu, sürecin tamamında olumlu etki göstermektedir. Bu süreçte; uygulanacak olan politikalara karar verilmekte ve sorumluluklar dağıtılmaktadır. Bununla birlikte, karar verme sürecine dâhil olan izleyenlerin cesaret düzeyleri artmaktadır (Şafaklı, 2005:134-135).

Demokratik liderler; izleyenlerin tavsiyelerini dikkate almakta ve bu tavsiyelere yönelik davranış tarzı belirlemektedir. Liderler, ortaya çıkan problemleri çözüme kavuşturmak için astlarından yardım almaktadır. Astların, düşüncelerini belirtmesiyle, alınan kararlar üzerinde değişiklik yapılabilir. Liderler; ceza sistemini uygulamamakta, astları kırmaktan çekinmekte ve hoşgörülü bir şekilde davranmaktadır. Astlar da aynı şekilde, liderlerine karşı samimi davranmakta ve çok fazla güvenmektedir. Lider ve izleyenleri arasındaki ilişki oldukça kuvvetli olduğu için hem lider hem de izleyenleri iş konusunda tatmin olmaktadır (Eren, 2005:432-434).

Demokratik liderlik tarzında; liderlerin, astlarının düşünce ve fikirlerini önemseyerek karar aldığı görülmektedir. Böylelikle hem liderlerin astlara hem de astların liderlere karşı güven oluşturduğu ve saygı duyduğu söylenebilmektedir. Demokratik liderler sayesinde, çalışanlar hem daha motivasyonlu hem de işlerine bağımlı hâle gelmektedir (Northouse, 2018).

Astlar, en az lider kadar, işletmeye etki eden süreçlerle ilgilenmektedir. Düşüncelerine önem verilen astların hem çalışma hevesi artmakta hem de yaptıkları işten tatmin olmaktadır. Takım içinde oluşma ihtimali olan çatışma ve anlaşmazlıklar, yeterli motivasyon sağlanarak ve moral düzeyi yüksek tutularak ortadan kalkmaktadır. Alınan kararlarda, topluma söz hakkı tanındığı ve her bireyin katkısı olduğu için, sadakat seviyesi oldukça yüksektir. Demokratik bir lider, bu yararları sağlasa da bazı olumsuz durumlarla karşılaşmaktadır. Zaman

yönetiminin yetersiz olması ve masrafların artışa geçmesi, bu olumsuzluklara örnek verilebilmektedir (Eren, 2000:434).

Demokratik liderler, otokratik liderlerde görüldüğü gibi, bireyler üzerinde otorite kurmaya çalışmamaktadır. Demokratik liderler; takımın belirlediği hedeflere öncelik tanımaktadır. Bu liderlik davranış tarzı, demokratik toplumlarda görülmekte ve insanları temel almaktadır. Böyle bir toplumda, bireylerin inançlarına da saygı duymaktadır. Demokratik liderlerin öncülük yaptığı bir toplumda bulunan bireylerde, diğerlerine kıyasla, yüksek düzeyde motivasyon görülmekte ve bu sayede belirlenen tüm hedeflere ulaşılmaktadır.

#### **1.4.5.3. Serbest bırakıcı liderlik**

İzleyenlerin düşüncelerine ve hareketlerine müdahale edilmeyen liderlik davranış tarzı “serbest bırakıcı liderlik” olarak ifade edilmektedir. Aynı zamanda, “tam serbestlik tanıyan liderlik” olarak da bilinmektedir. Serbest bırakıcı liderler, yetki haklarını kullanmamakta ve sorumluluklarından kaçmaktadır. Takımda bulunan bireylerin rolü, lider için de geçerli olmaktadır. Serbest bırakıcı liderler; izleyenlerini serbest bırakarak, süreci yönetmelerine izin vermektedir. Çalışanların gelişmesi doğrultusunda uğraş göstermeyen bu liderler; yalnızca izleyenlerine kaynak sağlamak ve problemleri çözüme kavuşturmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008:212).

Serbest bırakıcı liderliğin; bireyleri eğitim doğrultusunda teşvik etmesi, izleyenlerin ihtiyaç duyulduğu takdirde takım oluşturması, bu takımla problemleri çözmesi ve farklı düşünceleri tartışarak yeni kararlar alınması gibi yararları olduğu görülmektedir. Liderin baskı uygulamaması, takımda anarşinin oluşması, her bireyin istediği şekilde hareket etmesi, kişisel başarıların takım başarısının önüne geçmesi, bireylerin çalışmaktan kaçınması, kaynakların kişisel ihtiyaçlar için kullanılması ve gruplaşma yaşanması ise, serbest bırakıcı liderliğin olumsuz etkileri olarak bilinmektedir (Yılmaz, 2011:74).

Serbest bırakıcı liderler, karar sürecine izleyenleri de dâhil etmektedir. Fakat, alınan kararların uygulanıp uygulanmayacağı, liderin son sözüne bağlı olmaktadır. İzleyenler, hangi durumda ne yapması gerektiğini bilmiyorsa, serbest bırakıcı liderlik tercih edilmemektedir. Bu liderlerin, hangi konuya öncelik verdiğinin bilincinde olması ve buna bağlı olarak sorumlulukları dağıtması gerekmektedir. Alt düzeyde çalışan bireylere güvenilmesi ve

inanılması durumunda tercih edilen serbest bırakıcı liderlik, başka bireylere suç yüklemek için kullanılan bir davranış tarzı olmamaktadır (Clark, 2015).

Sorumluluklarının bilincinde olan bir toplumda, genellikle, serbest bırakıcı liderlik tarzı tercih edilmektedir. Sorumluluk almayan ve iş birliği içinde olmayan bireylerin bulunduğu örgütte ise, serbest bırakıcı liderlik tarzı fayda sağlamamaktadır. Bu liderlik tarzında, örgütte bulunan bireyler, liderlerine bağlı kalmadan hareket etmektedir. Bundan kaynaklı olarak da bireyler arasında yüksek düzeyde çatışma görülmektedir. Örgütte bulunan bireylerin bilgisiz ve donanımsız olması da verimliliği azaltmaktadır (Çakınberk ve Demirel, 2010:107).

Serbest bırakıcı liderliğin; eğitim ve donanım açısından yetersiz, iş deneyimi ve bilgisi olmayan, sorumluluklarını görmezden gelen bireylerin oluşturduğu takımlarda başarılı olması mümkün olmamaktadır. Bunların sonucu olarak da lider otoritesini kullanamaz bir duruma gelmektedir. Bu yüzden de bireylerin tamamı ortak bir şekilde hareket etmemekte, önceden belirlenen hedeflerin gerçekleşmesi zorlaşmakta, çatışmalar ve anlaşmazlıklar meydana gelmektedir (Durmaz, 2005:16-17).

#### **1.4.6. Liderlerin İşletme Performansı Üzerindeki Etkileri**

Bir işletmenin performansı ve gelecekteki konumu; önce lidere, sonra liderlik yaptığı izleyenlerine bağlı olmaktadır. Bir liderin, işletmenin performansına olumlu etki etmesi için; motivasyon sağlaması, teşvik edici olması, güçlü iletişime sahip olması, koordinasyon sağlaması, sorunları çözebilmesi, karar alma konusunda başarılı olması, değişime açık olması, yaratıcı olması, sürekli gelişime odaklanması ve yetki vererek çalışanları güçlendirmesi gerekmektedir.

Bir işletmenin yüksek performansa sahip olması, ilk olarak motivasyon sağlanmasına bağlı olmaktadır. Motivasyon düzeyi ne kadar yüksek olursa, işletmenin performansı da o derece yüksek olmaktadır. Liderler, motivasyonu sağlamak için; başarıları ödüllendirmekte, destek vermekte, iş-yaşam dengesini korumakta, eğitim ve gelişim fırsatları sunmakta, çalışanlarına yetki vermekte ve güven sağlamaktadır. Çalışanların motive olmasıyla birlikte hem işe bağlılıkları hem de başarı düzeyleri artmaktadır. Fakat, yalnızca motivasyonun sağlanması, işletmenin performansını arttırmada yeterli olmamaktadır.

Çalışanların yönlendirilmesi hem işletme performansına etki etmekte hem de tatmin duygularını artırmaktadır. Liderler, belirledikleri hedefler doğrultusunda; çalışanları da sürece dâhil etmekte ve bu süreçteki başarıları için onları kutlamaktadır. Aynı zamanda, çalışanlara eğitim ve gelişim fırsatları sunmaktadır. Gerekli kaynakları sağlayarak, çalışanların yaratıcılığını ve yenilikçiliğini arttırmaktadır. Çalışanlar başarılı oldukça, pozitif bir iş ortamı oluşmakta ve bu da işletmenin performansına olumlu etki etmektedir.

Liderler, etkili bir iletişim ve koordinasyon sağlayarak; işletme içindeki takımların gücünü arttırmaktadır. Çalışanlara, süreç hakkında bilgi aktarımı yapmakta ve düşüncelerini dikkate almaktadır. Çalışanların kaygılarını ve problemlerini de dikkate almakta ve bu yönüyle aktif bir dinleyici rolünü üstlenmektedir. Aynı zamanda, takım içinde ortaya çıkan çatışma ve anlaşmazlıkları çözmekte, bu şekilde güvenilir bir ortam yaratmaktadır. Çalışanlar, güvenli bir iş ortamında bulunduklarını hissettiklerinde, koordinasyon da sağlanmaktadır.

Liderler, herhangi bir sorun ortaya çıktığında, hızlı bir şekilde karar almaktadır. Karar alırken de bütün riskleri gözden geçirmekte ve uygun çözümleri tercih etmektedir. Sorunları ortadan kaldırarak, işletmenin performansını iyileştirmektedir. Liderler, yenilikler konusunda teşvik edici rolünü üstlenmekte ve bu şekilde işletme içindeki adaptasyon becerisi gelişmektedir. Aynı zamanda, piyasada görülen yeniliklere de hızlı bir şekilde adapte olmaktadır. Bu sayede, liderler hem işletmenin performansını arttırmakta hem de işletmenin rekabet ortamındaki varlığını koruyabilmesi için yeni teknikler geliştirmektedir.

## **1.5. Yönetim Teknikleri**

İşletmeler; verimliliğini ve etki düzeyini artırabilmek için birçok yönetim tekniğinden yardım almaktadır. Bu teknikler sayesinde, yönetim fonksiyonlarının gerçekleşmesi daha kolay bir hâle gelmektedir. Amaçlara göre yönetim, çatışma yönetimi, stres yönetimi, kriz yönetimi, değişim yönetimi, kariyer yönetimi ve takım yönetimi işletmelerin faydalandığı ve en sık kullanılan teknikler arasında bulunmaktadır (Koçel, 2015:142).

### **1.5.1. Amaçlara Göre Yönetim**

Amaçlara göre yönetim, bir faaliyette üst ve alt düzeydeki bireylerin amaç ve hedeflere birlikte karar verdikleri, sorumluluklarını birlikte belirledikleri ve belli zamanlarda hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını birlikte analiz ettikleri bir süreçtir. Yöneticiler; ulaşmak istedikleri hedeflerin amaç ve sonuçlarını önceden belirleyip, kendi istedikleri şekilde yol

izlemek istemektedir. Yöneticilerin ve astların amaçları ve hedeflere ulaşip ulaşmadıkları belli aralıklarla kontrol edilerek performansları değerlendirilmektedir. Bu yaklaşım, çalışanların gelişmesine imkân sağlamakta ve farklı becerilerini geliştirmektedir (Koçel, 2015:143-145).

Amaçlara göre yönetim sayesinde, işletmelerin; genel iş süreçleri gelişmekte, verimlilik düzeyi artmakta, sorunları kısa bir sürede belirlenmekte ve çözüme kavuşturulabilmektedir. Fakat bu süreçte, yöneticilerin etki düzeyi oldukça önemlidir. Süreç etkili bir şekilde yönetilmediğinde, verimlilik oranında düşüş yaşanabilmekte ve hedeflere ulaşabilme potansiyeli azalmaktadır (Robinson ve Judge, 2019).

Amaçlara Göre Yönetim, geçmişten bugünkü konumuna gelmek için; “Performans Değerleme, Bütünleşme, Stratejik Planlama” adıyla bilinen üç evreden geçmiştir. Performans değerlendirme evresinde; amaçlara göre yönetim, kişilik özelliklerini değerlendirmenin motive etmediği ortaya çıktığı için, sonuçları temel alan değerlendirmeler yapmak amacıyla kullanılmıştır. Bütünleşme evresinde, örgütlerin amaçları ve bireylerin amaçları arasında entegrasyonun sağlanması temel alınmıştır. Stratejik planlama evresinde ise, bireylerin ve örgütün uzun vadeli amaçlarına ulaşması hedeflenmiştir (Koçel, 2015:144).

Amaçlara Göre Yönetimde ilk olarak, örgütün etkinlik alanlarında açık ve ulaşılabilir amaçların belirlenmesi gerekmektedir. Amaçların saptanması, örgütün üst düzey yönetiminde başlamakta ve alt düzeyine doğru inmektedir. Bu şekilde üst yönetimin belirlediği temel amaçlar, daha detaylı alt amaçlar olarak örgütün alt düzeyine inmekte ve daha sonrasında bütün hâlinde belli bir amaca yönelmektedir. Amaçların saptanması için de ayrı olarak; uzun vadeli amaçların saptanması, stratejik planlama, özel örgüt amaçlarının saptanması ve departmanlar kapsamında amaçların saptanması gerekmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017:147).

İkinci aşamada, eylem planları amaçlar doğrultusunda geliştirilmektedir. Eylem planlamasında, daha önce planlanmış amaçlara nasıl ulaşılacağı belirlenmektedir. Uygulama ve kendi kendini kontrol aşamasında, planları uygulamaya geçirmek ve amaçlara ulaşmak arasındaki bağlantı sağlanmaktadır. Son aşama olan periyodik değerlendirmelerde ise, önceden belirlenen amaçlara ulaşılıp ulaşılmadığını belirlemeye yönelik periyodik değerlendirmeler yapılır. Belirlenen amaçların geçerli olup olmadığını ve uygulamada oluşan hataları belirlemesi açısından faydalıdır (Daft, 2016).

### 1.5.2. Çatışma Yönetimi

Örgüt içinde birden fazla kişi arasında oluşabilecek farklılık ve anlaşmazlık sonucunda çatışmalar ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan çatışmalar, örgütün tamamına zarar verebilecek bir durum olarak görülmektedir. Çatışma ve rekabet kavramları arasındaki fark çoğu zaman anlaşılmamaktadır. Rekabet, hedefe ulaşma yolunda ilerlerken, bireylerin birbirine karışamaması durumudur. Bir bireyin diğerine karışması durumunda, rekabet haksız rekabete ve sonrasında çatışmaya evrilir (Şimşek, 2008:295).

İşletme içindeki çatışmalar, birtakım kaynaklardan doğmaktadır. Çalışma sürecinde kullanılan araç gereçler, para ve benzer faktörler sınırlı olduğu için, bireyler arasında çatışmaya sebep olmaktadır. Farklı departmanlarda bulunan bireylerin, çeşitli düşüncelerle ilerlemesi de anlaşmazlıkların temelini oluşturmaktadır. Aynı zamanda; iş yaparken birbirine bağlı olarak hareket eden, değerleri ve amaçları farklılık gösteren bireyler arasında da çatışma çıkması kaçınılmaz olmaktadır (Eren, 2010:565-570).

Her işletmede çatışmalar çıkabileceği gibi, farklı işletmeler arasında da çatışmalar çıkabilmektedir. Bir işletmede yalnızca bireyler arasında değil; kişinin kendi içinde çatışması da görülmektedir. Bu kişiler, kendileri üzerinde baskı yaratmakta ve bu durum, kişiyi çeşitli rahatsızlıklara sürükleyebilmektedir. Kişiler arasında çıkan çatışmaların, genellikle ast-üst çalışanlar arasında yaşandığı görülmektedir. Gruplar arası çatışmalar, grupların birbirleri ile yarışmasıyla ortaya çıkmakta ve yöneticiler de bu çatışmalara katılabilmektedir. İşletmeler arasında çıkan çatışmalar ise, birbirleri ile rekabet içinde oldukları için ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2015:508-509).

Her işletmede yaşanması kaçınılmaz olan çatışmaları azaltmak için bazı hususlara dikkat edilmesi gerekmektedir. Bu hususlar ise; bireyler arasındaki iletişimin açık ve güçlü olmasını sağlamak, bireylerin birbirlerini daha iyi anlaması için empati yapmalarını sağlamak ve çatışmaların çözüme kavuşması için gerekli eğitimlerin alınmasını sağlamaktır. Bu hususlar göz önünde bulundurularak ve bazı yöntemlerden yardım alınarak, çatışmaların çözüme kavuşması kolay bir hâle gelmektedir. Bu doğrultuda kullanılan yöntemler; hâkimiyet ve baskı yöntemi, uzlaşma yöntemi ve birleştirici sorun çözme yöntemi şeklindedir (Eren, 2010:573).

Hâkimiyet ve baskı yöntemiyle, çatışmayı çözüme kavuşturmak değil; birtakım güçler kullanarak bastırmak amaçlanmakta ve zorlama, yumuşatma gibi durumlarda

kullanılmaktadır. Uzlaşma yönteminde, yöneticiler; taraflar arasında ortak bir karara varılmasını sağlamaktadır. Fakat diğer yöntemler kadar etkili sonuçlar göstermemektedir. Birleştirici sorun çözme yönteminde ise, taraflar benimsediği çözüm yollarını araştırmakta ve sonuçlar doğrultusunda çözüm yollarını açıklamaktadır. Böylece, daha geniş kapsamlı amaçlar için ortak bir şekilde hareket etmekteledir (Robinson ve Judge, 2019).

### 1.5.3. Stres Yönetimi

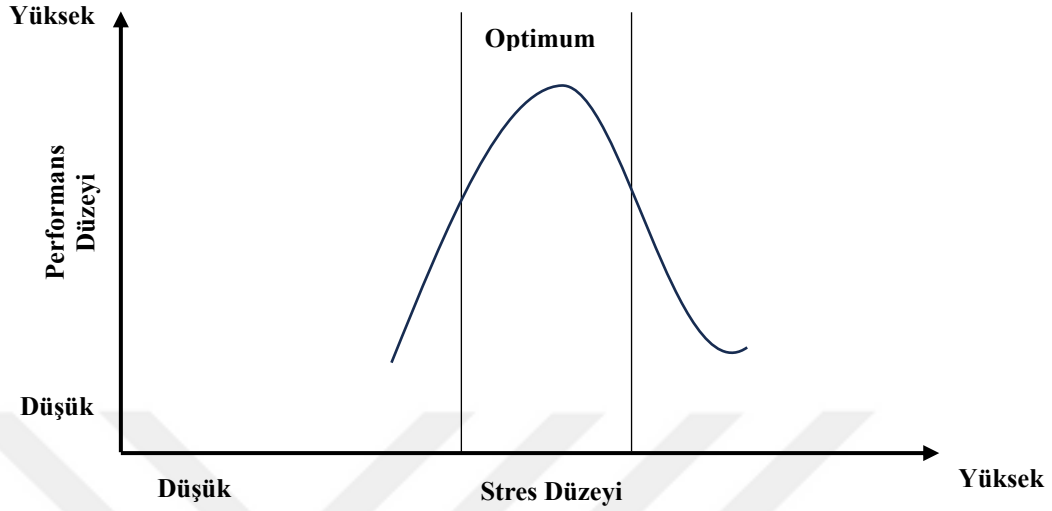
Stres, işletme içinde ya da dış çevrede olan ve bireylerin sağlığına kötü etkisi olan durumlar sonucu oluşan belirtileri içermektedir. Stres sahibi bireylerde, yorgunluk ve tansiyon gibi bazı sağlık sorunları görülmektedir. Stres, yoğunlukla iş ortamında oluşmaktadır. Stresin olduğu bir ortamda olan tüm bireyler, bu stresli durumdan aynı ölçüde etkilenmemektedir. Bir işte başarılı olma gayretinde olan bir birey, fazla gerilim sayesinde motivasyon sağlamakta, fakat bir diğer birey, aynı durumda, yapmak zorunda olduğu işten kaçma eğilimi gösterebilmektedir (Klarreich, 1996:14-34).

Stres, bilinçsiz bir biçimde, genellikle kişinin kendisinden kaynaklanmaktadır. Bundan dolayı strese sebep olabilecek faktörler konusunda dikkatli olmayı öğrenerek, bireylerin; bu faktörlere karşı daha düşük düzeyde tepki verme konusunda kendilerini geliştirmesi gerekmektedir. Uzlaşma açısından zorluk çeken bireyler için, bu yöntem bir strateji olarak görülmektedir. Bireysel stres yönetiminde birçok teknik bulunmaktadır. Stresi kabul etme, hayat tarzının değerlendirilmesi, sağlıklı beslenme, dinlenme, düzenli uyku, eğitimler ve düzenli egzersiz bu tekniklere örnek verilmektedir (Erkan, 1997:53).

Örgütsel stres yönetimi; yöneticilerin, kendilerini yönetme yeteneklerini geliştirmelerine yardımcı olmaktadır. Bununla birlikte, yöneticilerin hayat tarzlarını gözden geçirip, hangi eylemlerin uygun olduğuna ve yapılması gerektiğine karar vermelerini sağlamaktadır. Personeller açısından ise, iş ortamında ve yapılan çalışma üzerinde rahat bir şekilde kendilerini denetlemelerini ve stres oluşturabilecek baskılarla başa çıkma becerisine sahip olmalarını sağlamaktadır (Eren, 2010:311-317).

İşletme üzerinde etki oluşturabilecek, streslerden doğan birçok hastalık ve belirtileri bulunmaktadır. Bireylerin stres yaşaması; psikomatik hastalıklar, ruhsal bozukluklar, depresyon, yabancılaşma, yalnızlık, korku, kaygı, endişe, sabırsızlık, gerilim gibi rahatsızlıkları ortaya çıkarmaktadır. Bu rahatsızlıkların ortaya çıkmasıyla birlikte, işletme

içinde; motivasyon sağlanamamakta, verimlilik azalmakta ve bireylerin performansı aynı oranda düşmektedir (Köknel, 1996:68-80).



**Kaynak:** Schermerborn, 1998.

Grafik 1.3. Stres ve Performans İlişkisi

Bireylerin stres yaşaması ve sonucunda ortaya çıkan belirtiler hem kendileri üzerinde hem de işletme üzerinde olumsuz etkiler yaratmaktadır. Bu etkiler; devamsızlık ve işten ayrılma, alkol ve uyuşturucu bağımlılığı, saldırganlık, sağlık sorunları, bezginlik, performans düşüklüğü olarak bilinmektedir. Yukarıdaki Grafik 1.3'te görüldüğü üzere, stres düzeyi arttıkça performans düzeyi azalmakta; stres düzeyi azaldıkça performans düzeyi artmaktadır. Stres düzeyinin artması veya azalması, yalnızca performans düzeyi ile değil; diğer tüm olumsuz belirtilerle ters orantı göstermektedir (Şimşek, 2008:325-326).

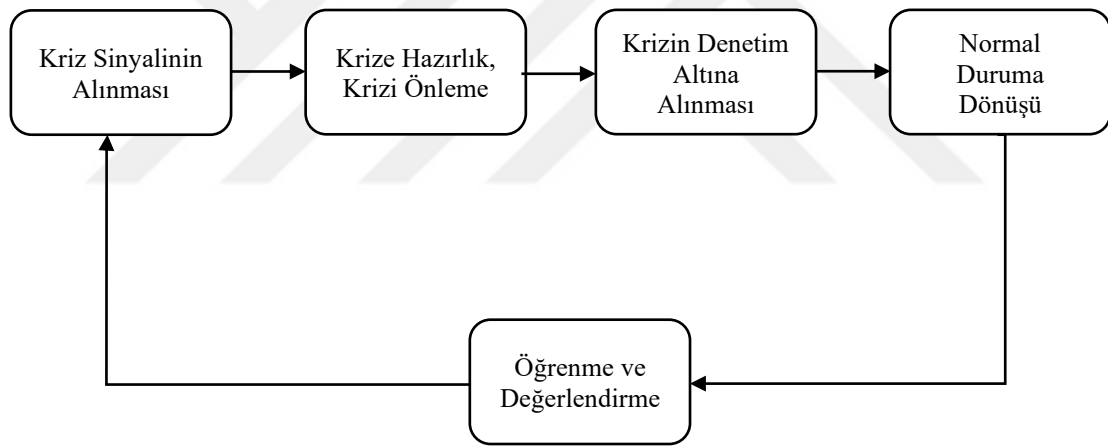
#### 1.5.4. Kriz Yönetimi

Örgütlerin hedeflerini kötü etkileyen durumlarda, öngörülen tehditleri önleme becerisinin yeterli olmadığı ve bunun sonucunda da gerginlik yaratan duruma “kriz” adı verilmektedir. Ortaya çıkan krizin, etkili bir şekilde ve zamanında çözülmesi oldukça kritik bir nokta olarak görülmektedir. Çünkü krizin etkili bir şekilde yönetilmediği bir durumda, yönetmeye çalışanlarla birlikte örgütlerin de sonunun gelmesi söz konusu olmaktadır. Bu bakımdan, yönetim kapsamında, en çok dikkat edilmesi gereken bir süreç olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:178).

Krizler, genellikle öngörülemeyen ve tehlike olarak görülen bir durum olarak bilinmektedir. Fakat, krize oluşturan etmenler konusunda bilgili olarak ve doğru müdahale

ederek, krizi çözüme kavuşturmak mümkün bir hâle gelmektedir. Krizi oluşturan etmenler, örgütsel ve çevresel olarak iki gruba ayrılmaktadır. Örgütsel etmenler; işletmenin yapısına, niteliğine ve yönetimin niteliğine bağlı olmakta ve bu etmenlerde görülen herhangi bir olumsuz durum, kriz yaşanmasına sebep olmaktadır. Çevresel etmenler ise; ekonomik sisteme ve yaşanan teknolojik gelişmelere bağlı olmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:178-179).

İlk uyarıların dikkate alınmadığı bir durumda, kriz süreci başlamaktadır. Bu süreci zararsız bir şekilde atlatabilmek için, işletmelerin; gerekli önlemleri alarak, birtakım çözüm yollarına başvurması gerekmektedir. Örgütün tehdit olarak gördüğü durumlarla alakalı tehlike sezilmesi ve bazı problemlerin başlaması, krizin ortaya çıktığına dair ilk belirtilerdendir. Gerekli önlemler alınmadığı takdirde, kriz dönemi başlamakta ve örgütte panik yaşanmaktadır. Gerekli önlemler alınıp uygulamaya geçmedikçe, örgütün tamamen yok olması söz konusu olmaktadır. Kriz yönetimi süreci, aşağıdaki Şekil 1.11’de görülmektedir (Can, 1999:315-317).



**Kaynak:** Baraz, 2007:36.

Şekil 1.11. Kriz Yönetim Süreci

Kriz yönetimi, bir işletmenin kriz yaşaması durumunda; uyarıların incelenmesi ve zarar görmeden çözüme kavuşması için, önlem alınması ve uygulanması süreci olarak ifade edilmektedir. Kriz yönetiminin asıl amacı, işletmelerin kriz karşısında tedbirli olmasını sağlamaktır. Kriz yönetim süreci; kriz sinyallerinin alınması, krize karşı hazırlık yapma ve krizden korunma, krizin denetim altına alınması, normale dönüş, öğrenme ve değerlendirme aşamalarıyla ilerlemektedir (Meyers ve Holusha, 1988:8).

Yaşanan krizleri başarılı bir şekilde yöneten işletmeler, yalnızca sorunları çözmekle kalmamakta; buna ek olarak işletmeyi korumakta ve iyileştirmektedir. Krizleri çözüme

kavuşturmak için; çeşitli stratejilerin geliştirilmesi ve her bireyin işletmenin hedeflerini iyi bilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, yaşanan kriz sonrasında birtakım analizler yapılmakta ve bu sayede yaşanma ihtimali olan krizler önceden tahmin edilebilmektedir. Etkili bir kriz yönetimiyle, işletmeler hem rekabet avantajı elde etmekte hem de varlıklarını sürdürebilmektedir.

### **1.5.5. Değişim Yönetimi**

Örgüt içindeki her alanda yenilikler içinde bulunmak, öncekinden farklı konuma gelmek ve yeni durumlara uyum sağlayabilmek “değişim” olarak adlandırılmaktadır. Değişim yönetimi ise, yöneticilerin değişim sürecinde uygulamayı planladığı stratejilerin, politikaların ve süreçlerin personeller tarafından anlaşılması ve uygulanması olarak ifade edilmektedir. Değişimin etkili bir şekilde gerçekleşmesi için, değişim yönetiminin planlanması gerekmektedir. Değişim yönetimi planı, yeni koşullara adapte olmayı kolaylaştırmaktadır. Yapılan plan ile çalışanlar, sorumluluklarının bilincinde olmaktadır (Yeniçeri, 2002:166).

Değişim sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için, dikkat edilmesi gereken bazı hususlar bulunmaktadır. Bu hususlar doğrultusunda; değişim kapsamında bir vizyon ve uyumlu stratejiler oluşturulması, çalışanlar arasında iş birliği sağlanması, eğitim ve gelişim faaliyetlerine yoğunlaşılması, değişim sürecinden sorumlu olacak liderlerin, sevilen ve etkileyici nitelikleri olan, örnek gösterilebilecek özellikleri olan kişilerden seçilmesi gerekmektedir (Düren, 2002:236).

Değişim süreci başlamadan önce, işletmenin koşullarına ve imkânlarına uygun bir şekilde, amaçların ve hedeflerin belirlenmesi gerekmektedir. Değişimin temel amaçları; işletmenin sürekliliğini sağlamak, büyümesini ve gelişmesini sağlamak, işletme içindeki bireylerin yaklaşımlarını değiştirmektir. Bunların yanı sıra, değişimin özel amaçları da bulunmaktadır. Bunlar; verimliliği arttırmak, motivasyonu sağlamak ve iletişimi sağlamlaştırmak olarak ifade edilmektedir (Yeniçeri, 2002:159-162).

Çalışanlar; iş, özel, sosyal ve örgütsel sebeplerden dolayı değişime karşı direnç gösterebilmektedir. Bu dirence azaltmak veya yok etmek için, birçok yöntemden yararlanılabilmektedir. Etkili bir şekilde iletişim sağlanması ve eğitim programlarının oluşturulması bu yöntemlerin kapsamında bulunmaktadır. Değişime karşı direnci azaltmak için, herhangi bir girişimde bulunulmadığında; bireyler birbirlerine karşı yabancılaşma

eğilimi göstermeye ve stres yaşamaya devam etmektedir. Bunun sonucunda da çatışmalar ve kriz durumları yaşanmaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:185).

Değişime karşı direnç gösteren çalışanların azalması için, öncelikle ihtiyaç duyulan değişikliklerin yapılması gerekmektedir. Direncin azalması yönünde; zaman yönetimi, ekonomik önlemler, ikna etme yöntemi, etkileşim, bilgi aktarımı, değişim denemeleri, çalışanların karar sürecine dâhil olması gibi faktörlerin geliştirilmesi gerekmektedir. Aynı zamanda; katılım, etkileşim ve eğitim, pazarlık, güç kullanma, manipüle etme ve kooptasyon gibi tekniklerden de yardım alınarak, değişime karşı direnç gösterilmesi önlenabilmektedir (Can, 1999:32).

### **1.5.6. Kariyer Yönetimi**

Kariyer yönetimi; iş hayatına başlama, tayinler, transferler ve iş değişikliklerini içermektedir. Kariyer yönetiminde, kişinin iş ve özel hayatına dikkat edilmesi gerekmektedir. Bireylerin iş anında özel hayatlarından uzaklaşıp verimli bir biçimde çalışmaları imkânsız olarak kabul görülmektedir. Fakat özel hayatında mutlu ve keyifli olan bir bireyin iş hayatında daha verimli ve etkili bir şekilde çalıştığı görülmektedir. Böylece, kariyer yönetiminde başarılı olan yöneticiler, olumlu ilişkilere sahip olmakta ve doyumunu sağlayan personel ile daha verimli ve etkin bir şekilde çalışabilmektedir (Palmer ve Winters, 1993:9-26).

Kariyer yönetiminde, işletmelerin; kariyer planlamasına dâhil edilecek çalışanları belirlemesi, çalışanların kariyer yolunu çizmesi, kariyer danışmanlarını seçmesi ve kişisel planlar oluşturmaları gerekmektedir. Kariyer planlaması, bireyin kariyerinin devamlılığını sağlamak için bir yol seçip, amaçlarına ulaşabilmek için ihtiyacı olan araçları saptayarak ilerleme sürecine denmektedir. Birey, işletmenin hedefleri ve kendi hedefleri arasında koordinasyonu sağlayarak, yapmak üzere olduğu işi daha etkin bir biçimde yapmakta ve gelecekte olmak istediği konum için yeterli hâle gelmektedir (Palmer ve Winters, 1993:364).

Kariyer planlamasının temel amaçları; insan kaynaklarını doğru ve etkili bir şekilde kullanmak, terfi ihtiyaçlarının giderilmesi için çalışanları geliştirmek, işletmeye dâhil olan çalışanları incelemek, gerekli eğitimlerin verildiği bireyin başarı performansının artmasını sağlamak ve kişisel eğitim ve gelişim gereksinimlerini daha kolay tanımlamaktır. Kariyer planlaması doğrultusunda, amaçlara ulaşabilmek için; yöneticiler ve çalışanlar arasında iş birliğinin yapılması, yöneticilerin geliştirme gayretlerinin devamlı olması, eğitim ve gelişim imkânlarının açık bir şekilde bildirilmesi gerekmektedir (Can, 1999:332).

Kariyer geliştirme, bir bireyin kariyer hayatında amaç ve hedeflerine ulaşabilmesi için uygulanan program olarak ifade edilmektedir. İşletmeler, aynı zamanda, kariyer geliştirme programlarıyla örgütte bulunan bireyleri koruma altına almaktadır. Kariyer geliştirme sürecinde, çalışanların becerileri ile deneyimlerinden daha fazla yararlanarak ve işten ayrılma düşüncelerini yok ederek, işletme performansının artırılması ve işletme geleceğinin sağlama alınması hedeflenmektedir (Şimşek ve Çelik, 2017:198).

Kariyer geliştirme sürecinin temel amaçları; çalışan bireylerin başarılı olabilmesi için ihtiyaç duyulan yetenek ve tecrübeleri kazanmalarını sağlamak, verimliliğin azalmasını önlemek, çalışanların zorluklarla baş edebilmesine yardımcı olmak, yeni iş yerlerinde ihtiyaç duyulması durumunda çalışanları yetiştirmek ve geliştirmektir. Bu amaçların gerçekleştirilebilmesi için de etkili bir kariyer geliştirme programı oluşturulması ve uygulamaya geçilmesi gerekmektedir (Can, 1999:334).

Kariyer danışmanlığı, mevcut iş ile eğitim imkânlarından yararlanmak için, bireylere kariyer gelişimlerinde destek olmayı amaçlayan, önceden planlanan bir müdahale olarak ifade edilmektedir. Kariyer danışmanlığı; bireyin uygun bir iş tercih etmesine yardımcı olmak, daha iyi bir işe geçiş yapmasını sağlamak, kariyerini geliştirmesi için gereken becerileri kazanmak ve karşısına çıkabilecek problemleri çözüme kavuşturabilmesi için yardımcı olmak gibi birçok hizmet sağlamaktadır (Şimşek ve Çelik, 2017:200).

#### **1.5.7. Takım Yönetimi**

Geçmişten günümüze, birçok farklı sektörde varlığını sürdüren işletmelerde, takımlara ihtiyaç duyulmakta ve etkin bir şekilde kullanıldığı görülmektedir. Takımlar, işletmelerin bir yapıtaşı olarak bilinmektedir. İşletmelerde, bireysel çalışmaya kıyasla, takım çalışması; bireylerin tatmin duygusunu, verimlilik düzeyine ve performansını arttırmayı sağlamaktadır. Bu şekilde, yalnızca çalışanlar değil; işletmeler de başarılı olabilmektedir. Fakat, takım çalışmasında; çatışma ve anlaşmazlıklar çıkabileceğinden, yönetimi zor bir süreç olarak görülmektedir. Bu yüzden, çatışma yönetimi konusunda da dikkatli olmak gerekmektedir (Şimşek, 2008:403).

Takımlar, çalışanların katıldığı ve bu katılımdan sonra daha güçlü olduklarından dolayı, yönetimlerin başarılı bir aracı olarak görülmektedir. Örgütteki bireylerin geçmişe göre daha fazla tatmin olmaları ve ürünlerin niteliklerinin artması takım çalışmasıyla birlikte ortaya çıkmaktadır. Çalışma takımları 5 ile 12 arasında olmalıdır. Takımdaki bireylerin sayısı

arttıkça bireyler arasındaki etkileşim daha güç hâle gelmektedir. Bir takımın uzun vadede başarılı bir pozisyona gelebilmesi için, üyelerinin mutluluğunu ve huzurunu sağlayacak ve yapmaları gereken işleri eksiksiz yapacak bir şekilde yapılandırılması gerekmektedir (Keçecioğlu, 1998:27).

Bir işletmede takımların oluşturulması; farklı görüşlere sahip üyelerin daha iyi kararlar alabilmesine, takım üyeleri arasındaki iş birliği ve etkili iletişim sayesinde daha verimli çalışmaların yapılmasına, oluşabilecek problemlerin hızlı bir şekilde çözülmesine ve sorumlulukların eşit bir biçimde dağıtılmasıyla bireyler üzerindeki baskının önlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu yararların yanı sıra, olumsuz sonuçlar doğurabilecek zararları da bulunmaktadır. Takımlar; çatışmalar sebebiyle karar alma sürecinde zorluk yaşayabilmekte, iletişim problemleri yaşayabilmekte, çalışmalarını yarım bırakabilmektedir (Eren, 2010:480-483).

Takımların olgunlaşma süreci, sırasıyla; kuruluş evresi, karışıklık ve karmaşa evresi, biçimlenme evresi, başarıma evresi, takımın dağılma evresi şeklinde ilerlemektedir. Kuruluş evresinde, bireyler birbirlerini tanımaya çalışmaktadır. Karışıklık ve karmaşa evresinde, kişilerin belirgin özellikleri ortaya çıkmaktadır. Biçimlenme evresinde, ikinci evrede oluşan çatışmalar çözüme kavuşmaktadır. Başarıma evresinde, bireylerin sorumluluklarını yerine getirmeleri gerekmektedir. Takımın dağılma evresinde ise, sınırlı zaman diliminde bir görevi tamamlamak amacıyla oluşturulan takımların başvurdukları son aşama olarak bilinmektedir (Eren, 2010:471-473).

Başarılı olmak isteyen işletmelerin; etkili bir liderlik anlayışı sergilemesi, etkili bir iletişime sahip olması ve güçlü bir takım ruhu yaratması gerekmektedir. Her birey farklı yapıda ve farklı becerilere sahip olduğu için; çatışma ve anlaşmazlıklar ortaya çıkabilmektedir. Çatışmaların etkili bir şekilde yönetilmesi; dayanışma gücünü arttırmakta ve böylece takımın motivasyon düzeyi de artış göstermektedir. Takım yönetimi için etkili stratejiler oluşturularak; işletmelerin varlıklarını sürdürebilmesi ve başarılı performanslar sergilemesi mümkün olmaktadır.

## **1.6. Geleneksel İşletmelerin Dönüşüm İhtiyacı**

Geleneksel yönetim, yıllardan beridir, işletmelerin yönetim fonksiyonlarını ve uygulama süreçlerini kapsamaktadır. Geleneksel yönetim anlayışına sahip olan işletmeler; planlama, örgütleme, yöneltme, eşgüdümleme ve kontrol fonksiyonlarıyla hareket etmektedir.

Geleneksel yönetim anlayışına dair, geçmişten günümüze yapılan tüm araştırmaların ve uygulamaların tek amacı; işletmelerin daha verimli hâle gelmesi olmuştur.

“Teknoloji” kavramı, günden güne, geleneksel yönetim anlayışına sahip olan işletmeler önünde engel oluşturmaya başlamıştır. Bu engele takılmak istemeyen işletmeler ise, yenilikçi çözümler arayışına girmek istemektedir. Ancak teknolojinin sürekli olarak gelişmesiyle, dönüşüm süreci daha da zor hâle gelmektedir. Bu yüzden, geleneksel işletmelerin yönetiminde bulunan her bireyin; kendini sürekli olarak geliştirmesi ve astlarını da bu sürece dâhil etmesi gerekmektedir.

Sürekli olarak gelişen teknoloji karşısında, işletmeler de köklü bir değişim sürecine girmek istemiştir. Bu değişim sürecinde, geleneksel yapılar kısmen göz ardı edilerek; iş modellerinin, karar alma süreçlerinin ve daha birçok uygulamanın dönüşüme sokulması istenmiştir. Geleneksel yönetimdeki bu uygulamalar, tamamen değişmemekle birlikte, yeni teknolojilerle entegre edilmektedir. Bu sayede ise, işletmelerin tüm fonksiyonları daha etkili bir hâle gelmektedir.

Özellikle günümüzde, birçok işletme; yeni teknolojiler ile iş süreçlerini entegre ederek dönüşümü başarmıştır. Fakat, dönüşümü başaran işletmelerin kendini geliştirmeye ve iyileştirmeye devam etmesi gerekmektedir. Bu süreçte; değişimlere açık olmak, yeni teknolojilere adapte olmak, eğitim ve gelişim programlarına devam etmek çalışanlar açısından oldukça önemlidir. Yalnızca işletmeler değil; işletmelerin her unsuru dönüşüm geçirmektedir. Bu yüzden de yeni teknolojilere ve iş süreçlerine adaptasyon sağlamak kritik derecede öneme sahiptir.

Geleneksel yönetim anlayışından çıkıp, yeni teknolojilere odaklanan işletmeler; rekabet ortamına da girebilmektedir. Yeni teknolojiler sayesinde; iş süreçleri daha verimli hâle gelmekte ve bu da işletmelerin rekabet avantajı elde etmesini sağlamaktadır. İşletmelere olan faydasının yanı sıra, müşterilerin beklentileri ve ihtiyaçları saptanmakta ve karşılanmaktadır. Bu şekilde, müşteri memnuniyetinin artması da söz konusu olmaktadır. Daha iyi anlaşılması açısından, geleneksel yönetim anlayışına sahip olan işletmelerin dijital yönetime geçiş süreci ikinci bölümde ele alınmıştır.

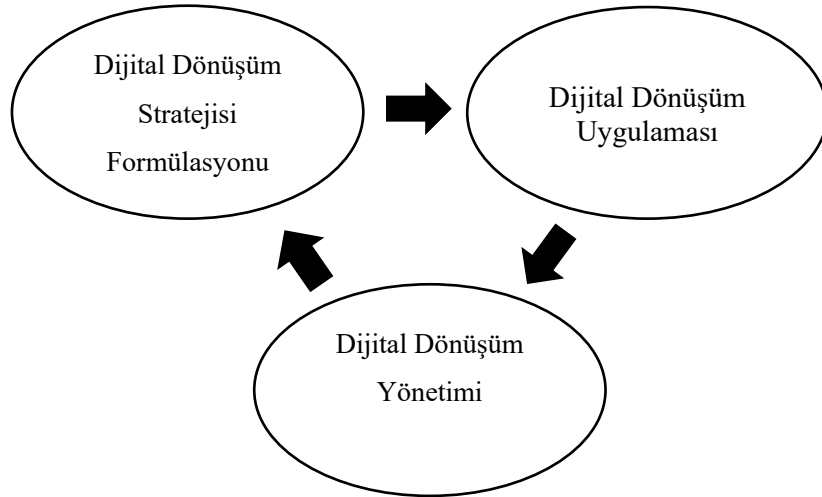
## 2. BÖLÜM

### 2. İŞLETMELERDE DÖNÜŞÜM SÜRECİ

Teknolojinin günden güne gelişmesiyle ve artan küresel rekabet dolayısıyla, müşterilerin beklentileri değişmiş ve bu durum, işletmelerde dönüşüm ihtiyacını doğurmuştur. Bu ihtiyaç doğrultusunda; iş süreçleri, teknolojik altyapı ve insan kaynakları yapılandırılmıştır. Bu süreçte, değişimin doğru bir şekilde yönetilmesinin yanı sıra çalışanların katılımı ve liderlik yaklaşımları oldukça önemlidir (Eren, 2005).

#### 2.1. Dijital Dönüşüm Sürecine İlişkin Kavramlar ve Sürecin Bileşenleri

Geçmişten günümüze teknoloji hem günlük yaşamı hem de iş hayatının kurallarını tamamen değiştirecek ölçüde gelişmeye başlamıştır. Bununla birlikte yeni endüstrilerin oluşmasına öncü olmuştur. Teknoloji, bilişim alanı olarak görülse de günümüzde endüstrilerin tamamını etkilemiş ve rekabet açısından farklılıklar sağlamıştır. Dijitalleşme, yapılan bütün değişikliklerin hem nedeni hem de sonucudur. Dijital teknoloji ortaya çıktıktan sonra, dijital çağda önemli gelişmeler yaşanmıştır. Dijital dönüşümün aşamaları, aşağıdaki Şekil 2.1’de gösterilmiştir (Gürkan, 2019).



**Kaynak:** Korachi ve Bounabat, 2020.

Şekil 2.1. Dijital Dönüşümün Aşamaları

Günümüzde, işletmeler; teknolojiye faydalananarak, dijitalleşme yolunda ilerlemektedir. İşletmeler adına açılan sosyal medya hesapları, çevrimiçi yapılan toplantılar,

ıslak imzanın dijital imzaya dönüşmesi dijitalleşmeye verilen örnekler arasında bulunmaktadır. İşletmelerin birçok alanda değişiklik yapması ve bu değişikliklere kolay bir şekilde adapte olması gerekmektedir. Aksi takdirde, bu uygulamalar, tek başına yetersiz kalmakta ve işletmenin geleneksel yöntemlerle devam etmesine sebep olmaktadır (Önday, 2017:44).

Dijitalleşmenin temelinde, mantık yaklaşımına dayanan 1 ve 0 bulunmaktadır. Bu yaklaşım ile teknolojik gelişmeler entegre olmuş ve bir devrim daha yaşanmıştır. Yüzyıllar önce, canlı performans şeklinde müzik dinleme fırsatı bulunuyorken, daha sonra yaşanan gelişmelerle, müzisyen olmadan ve daha uzak yerlerden aktarılan müzikler dinlenmeye başlamıştır. Günümüzde ise, müzik hem düşük ücretlerle hem de dijital platformlarla, istenilen yerde ve zamanda dinlenmektedir. Bu yüzden, dijital dönüşümün; insanların yaşantısını, bakış açısını, hedeflerini ve düşüncelerini baştan yaratacak güçte olduğu söylenebilmektedir (Acungil, 2019:19-21).

2000’li yılların başında, bilgisayarların ve internetin hayatımıza girmesiyle dijitalleşme süreci başlamıştır. 2004 yılında Google, kitapları dijital bir şekilde taramak amacıyla; Harvard, Stanford, Michigan, Oxford Üniversiteleri ve The New York Halk kütüphanesiyle çalıştığını ilan etmiştir. 2011 yılında Amazon, basılı kitaptan daha çok dijital kitap satışı yapmıştır. 2014 yılında Spotify gibi hizmetlerden gelen gelir, CD satışlarının önüne geçmiştir. Bu örnekler, dijitalleşmenin ne ölçüde ve ne kadar etkili bir şekilde değiştiğini göstermektedir (Press, 2015).

Müşteriler değişime ayak uydurduğu için, işletmeler endişe duymaktadır. Bu durum, işletmelerin dijital dönüşümünün en önemli etkenlerinden biri olmaktadır. Müşterilerden gelen dijitalleşme isteklerine uyulmadığı bir durumda, başarısız olacaklarını bilmektedirler. Dijital dönüşüme direnmek yerine, uyum sağlandığında işletmenin devamlılığı da sağlanmış olmaktadır. Değişime kapalı olan işletmeler ise, rekabet ortamına girememekte ve hep bir adım geride kalmaktadır.

### **2.1.1. Dijital Dönüşümün Temel Kavramları**

Akıllı bir dünya oluşturmak için, yeni teknolojilerin tamamı entegre edilerek kullanılmaktadır. “Akıllı robotlar, artırılmış gerçeklik, baskı teknolojileri, blok zincir, bulut teknolojileri, büyük veri, siber güvenlik, nesnelerin interneti, sanal gerçeklik ve yapay zekâ” gibi birçok yeni teknoloji, bireylerin günlük hayatında ve iş hayatında, birçok alanda kapsamlı

bir şekilde yardımcı olmaktadır. Bireyler, yeni teknolojileri kullanabilmek için, gerekli eğitimleri almakta ve bu eğitimler sayesinde becerilerini geliştirmektedir. İşletmelerin dönüşüm sürecinde yararlandığı yeni teknolojilerin örnekleri aşağıdaki Tablo 2.1’de gösterilmiştir (İspir, 2008:13).

Tablo 2.1. Dijital Teknolojiler

| Teknolojiler          | Örnekler                                                          |
|-----------------------|-------------------------------------------------------------------|
| Büyük Veri            | Büyük veri analizi, yazılım programları, algoritmalar             |
| Akıllı Robotlar       | Belli görevleri tamamlamak için öğrenme becerisine sahip robotlar |
| Nesnelerin İnterneti  | Akıllı ağ                                                         |
| Bulut Teknolojileri   | Altyapı, platform, yazılım hizmetleri                             |
| Baskı Teknolojileri   | Ürün üretmek için kullanılan 3D yazıcılar                         |
| Arttırılmış Gerçeklik | Akıllı gözlük                                                     |
| Siber Güvenlik        | Saldırıların önüne geçebilmek için ulusal savunma sistemleri      |

**Kaynak:** Erboz, 2017.

Her işletme farklı amaçlar ve ihtiyaçlar doğrultusunda hizmet vermektedir. Dijitalleşme sürecine giren işletmeler de dijital teknolojilere ihtiyaç duymaktadır. Bu teknolojiler, işletmeler için kilit bir nokta olarak görülmekte ve tüm süreçlerini kökten değişime sokmak açısından fayda sağlamaktadır. İşletmeler, dijital teknolojiler sayesinde; rekabet avantajı elde edebilmekte, verimliliklerini arttırabilmekte, daha çevik bir hâle gelmekte ve iş süreçlerinde birçok fırsat yaratabilmektedir. Bu yüzden, mevcuttaki konumunu daha ileriye taşımak isteyen işletmelerin, dönüşüm sürecinde bu teknolojilerden faydalanması gerekmektedir (Westerman vd., 2014).

#### 2.1.1.1. Akıllı robotlar

Akıllı robotlar, insanların görevlerini gerçekleştiren ve tamamlayan bir teknoloji olarak bilinmektedir. Bu robotlar, çeşitli alanlarda ve işletmelerde başarılı bir şekilde kullanılabilir. Akıllı robotlar ile iş süreçlerini bir arada yürüten işletmelerin verimliliğinde artış görülmektedir. Aynı zamanda, bu robotlar yardımıyla, sürekliliği olan görevler otomatik bir şekilde tamamlanabilmektedir (Aksoy, 2024:9).

Akıllı robotların, fiziki güç gerektiren işlerde kullanımı sağlanmaktadır. En sık kullanılan alanlardan biri otomotiv alanı olarak bilinmektedir. Robotlar, ilk olarak; birtakım işlerde yardımcı olması amacıyla programlanmıştır. Fakat, günümüzde, yapay zekânın gelişmesiyle ve makinelerin öğrenimiyle birlikte, düşünme becerisi olan ve birbiriyle etkili bir şekilde çalışabilen robotlar karşımıza çıkmaktadır. Bu şekilde çalışan robotların, insanları taklit ettiği görülmektedir (Banger, 2018).

### **2.1.1.2. Arttırılmış gerçeklik**

Arttırılmış gerçeklik; iş süreçlerini geliştiren ve en iyi hâle getiren, gerçek hayatı sanal nesnelerle iyileştiren bir teknoloji olarak görülmektedir. Genelde, tasarım alanlarında kullanıldığı bilinmektedir. Bir mobilya mağazasının, bu teknolojiden yardım alarak, mobilyaların sanal bir şekilde eve yerleştirilmesi ve denenmesini sağlaması örnek verilebilmektedir (Aksoy, 2024:10)

Arttırılmış gerçeklik, fiziksel ortamdaki bilgisayarın ürettiği ses, video, grafik ve 3D modellerini hissetmeyi sağlayan bir teknoloji olarak ifade edilmektedir. Günümüzde endüstri, tasarım, giyim, otomotiv, eğlence, eğitim ve tıp gibi alanlarda kullanılmaktadır. Arttırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik birbirleri ile karıştırılabilmektedir. Sanal gerçeklik, bilgisayar ortamında çalışırken; arttırılmış gerçeklik, yeni nesneler tasarlanarak gerçek nesneler üzerine konumlandırılmasıyla çalışmaktadır. Sanal gerçeklikte, her şey sanal olmaktadır. Arttırılmış gerçeklik ise, gerçeklik ve sanal yaşamın etkileşime girmesiyle çalışmaktadır (Chang, 2010).

### **2.1.1.3. Blok zincir**

Bir ağ üzerinde yapılan ve bu ağ ortamında paylaşılan verilerin bir yerde toplanmasını sağlayan teknoloji “blok zincir” olarak tanımlanmaktadır. Bu teknolojiye toplanan veriler şifrelenmekte ve bu verilerden yararlanabilmek için, zincirde bulunan her üye tarafından onay verilmesi gerekmektedir. Blok zincirinden yararlanarak yapılan işlemler kayıt altına alınmakta, kayıtlandıktan sonra değişiklik yapılamamakta ve bu işlemler zincirleme bir şekilde devam etmektedir. Aynı zamanda yapılan tüm işlemler güvenilir bir ortamda, şeffaf bir şekilde yapılmaktadır (Risius ve Spohrer, 2017:386).

Blok zincir sistemi, herhangi bir kurum ve kuruluştaki merkeziyete dayanmamakta, bu sistemde katılım herkese açık bir şekilde gerçekleşmekte ve katılımcılar bireysel olarak işlemlerini yapabilmektedir. Aynı zamanda, verilerin tamamının şeffaf bir şekilde analiz edilmesi de mümkün olmaktadır (Owens, 2017:3)

### **2.1.1.4. Yapay zekâ**

Yapay zekâ; hızlı bir şekilde işleyen, birçok algoritmanın tahmin edilmesini ve makinelerin öğrenilmesini sağlayan teknolojik bir araç olarak ifade edilmektedir. Yapay zekâ; konuşulanları anlama, fotoğrafları algılama ve kişisel özellikleri analiz etme gibi birçok işleve sahip olmaktadır. Yapay zekâ algoritmaları, insan faktöründeki gibi sezgilere dayalı hareket

etmemekte, ancak çok hızlı bir şekilde işlemektedir. Bu sayede, birçok bilgi hızlı bir şekilde saptanarak, birtakım kalıplarla ilişkilendirilebilmektedir. İnsanlar ve yapay zekâ arasındaki farklar, aşağıdaki Tablo 2.2’de gösterilmiştir (Ahmed, 2018:975).

Tablo 2.2. İnsan ve Yapay Zekâ Arasındaki Karar Vermede Farklılıklar

|             | <b>İnsan Beyni</b>                                              | <b>Yapay Zekâ</b>                                      |
|-------------|-----------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| Belirsizlik | Bilinmeyen durumlarda hızlı sezgisel kararlar verir.            | “Gerçek zamanlı” bilgilere ulaşır.                     |
| Karmaşıklık | Ne yapacağına karar verir ve veri toplar.                       | Verileri toplar, doğrular, işler ve analiz eder.       |
| Kararsızlık | Müzakere eder, farklı bakış açıları oluşturur ve destek toplar. | Duyguları analiz eder ve farklı yorumları temsil eder. |

**Kaynak:** Jarrahi, 2018:583.

İşletmeler, e-ticaret siteleri için yapay zekâdan yardım almakta ve ürünlerini en iyi şekilde pazarlayarak müşteri değerini artırmayı hedeflemektedir. Müşteri verilerinin doğru ve etkili bir şekilde analiz edilmesi ile, işletmeler; e-ticaret sitesini tercih eden müşterileri belirleyebilmekte ve ürünlerin satışını gerçekleştirebilmektedir. Bu süreç etkili bir şekilde yönetildiğinde, işletmeler de pazarlama stratejilerini ve uygulamalarını otomatik bir hâle getirebilmektedir (H. Güven ve E. T. A. Güven, 2023:81-82).

#### 2.1.1.5. Baskı teknolojileri (3D/5D)

Baskı teknolojilerinde (3D/5D), yeni teknolojilerle birlikte, üç boyutlu nesnelerin oluşmasına imkân veren 3D, bu ürünlerin basım aşamasında kullanılan 4D baskı makineleri, daha sağlam basım yapılabilmesi için 5D baskı cihazları üretilmiştir. Yaşanan bu gelişmelerle birlikte, yazıcılar; ayakkabıların, giysilerin ve oyuncakların üretiminde kullanılabilir hâle gelmiştir. Blok zincir, mevcut internet ortamında, değerli varlıkları transfer etmeye yarayan bir teknoloji olmaktadır. Bu teknoloji, belgelerin ve bilgilerin güvenli biçimde paylaşılmasını sağlamaktadır. Dijital para birimi olarak bilinen Bitcoin en yaygın olan uygulamadır (Özcan, 2017).

Baskı teknolojilerinde, üst üste malzemelerin eklenmesi ile 3D ve 5D gibi nesnelerin üretimi yapılabilmektedir. Bu teknoloji ile, bireyselleştirilmiş ürünler üretime sokulmakta ve bu durum da işletmelere büyük bir katkıda bulunmaktadır. Kişiselleştirilmiş protez üreten bir işletmenin, 3D yazıcılar yardımıyla kişilere özel protezler üretebilmesi bu teknolojiye örnek verilebilmektedir (Aksoy, 2024:10)

#### **2.1.1.6. Bulut teknolojileri**

Bulut teknolojileri; belirli bölgelerde bulunan veri sunucularının, internet aracılığıyla, üçüncü kişi veya kurumlara belli bir bölümünün kullanılması olarak ifade edilmektedir. Bu teknoloji, ilk ortaya çıktığında, güvenlik ile alakalı endişelerden dolayı yaygın bir şekilde kullanılmamıştır. Daha sonra, birçok avantaj sağladığı için kullanılmaya başlanmıştır. Medya, devlet, eğitim ve sağlık gibi birçok alanda bulut teknolojilerinden yardım alınmaktadır. Bu yardımlarla ise, akıllı üretime geçiş kolaylaşmaktadır (Özsoylu, 2017).

Bulut teknolojileri sayesinde, veriler uzaktan depolanabilmekte ve her zaman için erişim sağlanabilmektedir. Bu durumda, işletmeler; esneklik kazanmakta ve verilere erişme fırsatı yakalamaktadır. Küçük bir yazılımcı şirketinin bu teknolojiden faydalanmasıyla, uygulama geliştirebilmesi ve maliyetlerine indirgeyebilmesi örnek verilebilmektedir (Aksoy, 2024:9).

#### **2.1.1.7. Büyük veri**

Büyük veri teknolojisi, çeşitlilik içeren ve hızlı bir şekilde büyüme gösteren veriler olarak tanımlanmaktadır. Bu veriler hızlıca büyürken, aynı zamanda, çok hızlı bir şekilde ulaşılması gerekmektedir. Aynı zamanda, birden fazla veriyle işlem yapılabilir. Önceden analiz edilemeyen büyük veriler, teknolojinin gelişmesiyle birlikte, analiz edilmeye başlanmıştır. Bankacılık, sağlık, spor, üretim ve sigortacılık alanlarında yaygın olarak kullanılmakta ve büyük ölçüde katkı sağlamaktadır (Yılmaz, 2009).

Büyük veri teknolojisi sayesinde, işletmeler; yüksek düzeydeki verileri depolayabilmekte, işleme sokabilmekte ve analiz yapabilmektedir. Fakat, bu veriler oldukça büyük ve karışıktır. Bu yüzden de klasik veri tabanlarıyla analiz edilmesi mümkün olmamaktadır. Büyük miktardaki verilerin analiz edilmesiyle, işletmeler; doğru ve etkili kararlar alabilmekte, piyasadaki trendleri algılayabilmekte ve faaliyetlerini iyileştirebilmektedir (Aksoy, 2024:8)

#### **2.1.1.8. Siber güvenlik**

Siber güvenlik; bilgisayar sistemleri, ağlar, yazılımlar ve verilerin saldırılar karşısında korunmasını sağlayan bir alan olarak görülmektedir. Bilgi güvenliğini sağlama, veri bütünlüğünü koruma ve siber saldırılara yönelik korunma mekanizması geliştirme gibi hedefler doğrultusunda ihtiyaç duyulmaktadır. Korunma mekanizması geliştirilirken, gerekli

güvenlik önlemlerinin alınması ve “nesnelerin interneti” bölümünün iki defa kontrol edilmesi gerekmektedir (Ö. Şahinaslan ve E. Şahinaslan, 2019).

İşletmelerin dijitalleşme başarısını doğrudan etkileyen siber güvenlik, verilerin olası saldırılardan korunmasını sağlamaktadır. Siber güvenlik önlemlerinin alınmasıyla, işletmelerin tehdit edilebileceği durumlar ortadan kalkmış olmaktadır. Bir finans kuruluşunun müşteri verilerini koruması ve tehditlere karşı güçlü bir duruma gelmesi, siber güvenliğe örnek verilebilmektedir (Aksoy, 2024:10).

#### **2.1.1.9. Sanal gerçeklik (VR)**

Sanal gerçeklik, kullanıcıları gerçek dünyadan sanal bir ortama taşıyan bir teknoloji olarak ifade edilmektedir. Bu teknolojiye, VR gözlüğü veya başlığı kullanılmaktadır. Bu teknoloji sayesinde, bir ürünün üretimine başlamadan önce, çeşitli analizler ve testler yapılmakta, aynı zamanda üretilmesi planlanan ürünlerin dijital ortamda üretilmesine yardımcı olmaktadır. Bu şekilde, işletmeler; zaman ve maliyet açısından verimlilik sağlayarak, kalitelerini arttırmaktadır (Yamamoto vd., 2018).

Sanal gerçeklik, kullanıcının hem fiziksel hem de psikolojik şekilde sürece katılmasıyla anlam kazanmaktadır. Bu deneyim, kullanıcının kendini sanal dünyaya kaptırması sonucunda başarılı sayılmaktadır. Bir diğer deyişle, kullanıcının gerçek dünyadan tamamen kopması gerekmektedir. Bu yüzden de kullanıcıların psikolojileri büyük ölçüde önem kazanmaktadır (Guttentag, 2010:637)

#### **2.1.1.10. Nesnelerin interneti (IoT)**

Nesnelerin interneti (Internet of Things-IoT); nesnelerin internet aracılığıyla, birbiriyle iletişim sağlama becerisini ifade etmektedir. Bu teknolojiyle, işletmeler toplanan verilerle, cep telefonu ya da bilgisayar aracılığıyla; üretim, satış, tedarik gibi süreçlerini aynı anda yönetebilmektedir. Yapay zekâ ise; bilgisayar sistemlerine, insanlara özgü öğrenme, düşünme, fikir bulma, problem çözme becerilerini kazandırmak amacıyla tasarlanan bir teknoloji olmaktadır. Yaklaşık yüz yıl önce bulunan elektrik, hayatımızın her alanında kullanılmaktadır. Yakın gelecekte ise, yapay zekânın, elektrik ile aynı konumda olacağı savunulmaktadır (Yamamoto vd., 2018).

Nesnelerin interneti, fiziksel nesnelerin internet ile etkileşime girmesi sonucu oluşmakla birlikte; işletmelerin veri toplamasına, bu verileri işlemesine ve analiz etmesine

katkı sağlamaktadır. Aynı zamanda, işletmeler; süreci kontrol edebilmekte ve bu doğrultuda stratejik kararlar alabilmektedir. Enerji alanındaki bir işletme, enerji hatlarını uzaktan takip edebilmek ve oluşabilecek problemleri saptayabilmek için nesnelerin interneti teknolojisine ihtiyaç duymaktadır. Bu şekilde, enerji kesintilerini de en düşük seviyeye indirebilmektedir (Aksoy, 2024:9).

### 2.1.2. Dijital Dönüşümün Bileşenleri

Dijital dönüşümle birlikte değişen alanlar ve bu alanlarda yaşanan değişiklikler Rogers tarafından analiz edilmiştir. Bu alanlar; müşteri, rekabet, veri, inovasyon ve değer olarak bilinmektedir. Dijital dönüşüm de müşteriye yönelik etkinlikler, oldukça üstün bir faktördür. Berman; müşteri önemini biçimlendirmeye, daha fazla müşteriyle etkileşimde bulunmaya ve iş birliği sağlamak için yeni teknolojileri kullanarak, uygulamaları dönüştürmeye önem vermiştir. Bu etkinliklerin ikisi de müşteriye yöneliktir. Bu unsurların, dijital dönüşüm öncesindeki ve sonrasındaki etkileri, aşağıdaki Tablo 2.3'te gösterilmiştir (Berman, 2012).

Tablo 2.3. Dijital Dönüşümün Etkilediği Unsurlar

|           | Dijital Dönüşüm Öncesi                                                                                                                         | Dijital Dönüşüm Sonrası                                                                                                                              |
|-----------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Müşteri   | Temel etkileyici işletmedir. Tek yönlü değer akışı bulunur. İletişim işletmelerden müşteriye yayın şeklindedir.                                | Temel etkileyici müşteridir. Karşılıklı değer akışı bulunur. İletişim çift yönlüdür.                                                                 |
| Rekabet   | Ortaklar ve rakipler arasındaki ayrım bellidir. Ana varlıklar işletmede barındırılır. Kategori başına sayılı rakip vardır.                     | Ortaklar ve rakipler arasındaki ayrımı görmek zordur. Ana varlıklar dış ağlarda bulunur. Ağ etkisi sayesinde tüm tarafların kazanması mümkündür.     |
| Veri      | Verinin oluşturulması pahalıdır. Verilerin zorluğu depolanması ve yönetilmesidir. Veri, süreçleri optimize etmek için kullanılır.              | Veri her yerde sürekli olarak oluşturulur. Verilerin zorluğu, değerli bilgilere dönüştürülebilmesidir. Veri, değer oluşturmak için kullanılır.       |
| İnovasyon | Kararlar sezgiye dayalı alınır. Düşüncelerin test edilmesi pahalı ve yavaştır. Hatalardan kaçınılır.                                           | Kararlar deneme üzerine alınır. Düşüncelerin test edilmesi ucuz ve hızlıdır. Hatalardan ders çıkarılır.                                              |
| Değer     | Müşterilere sunulan değer, işletme tarafından belirlenir. Uzun bir süre mevcut iş modeliyle devam edilir. Pazardaki başarı kayıtsızlık sağlar. | Müşterilere sunulan değer, müşterilerin ihtiyaçları doğrultusunda belirlenir. Gereklikçe iş modelleri değiştirilir. Sadece şüpheciler hayatta kalır. |

**Kaynak:** Rogers, 2016.

#### 2.1.2.1. Müşteriler

Dijital teknolojilerle ortaya çıkan yenilikler, eski işletmeler açısından hem iyi bir imkân hem de tehdit olarak görülmektedir. Klasik yöntemler ile başarıya ulaşan işletmelerin,

yeni teknolojilere uygun bir şekilde devamlılığını sağlayabilmeleri için “müşteri ve çözüm” odaklı stratejileri vardır. Müşteri etkileşimi stratejisi; müşterilerin farklı zamanlarda farklı sistemlerden sipariş vermesini, siparişini sorgulamasını, ödeme yapmasını ve yeterli desteği almasını sağlayan bir deneyim sunmayı hedeflemektedir. Çözüm stratejisi, ürün ve hizmet birleşiminin uyumluluğunu sağlayarak, işletmenin değerini formüllemeyi hedeflemektedir (Sebastian vd., 2017).

Müşterilerin istekleri doğrultusunda yeniliklere uyum sağlama konusunda başarılı olan New Balance işletmesi, eklemeli üretim teknolojisini kullanarak sporcuların ayak biçimine göre ayakkabı üretmektedir. Adidas, müşterilerin istediği ürünlerin mağazada olmadığı bir durumda mağaza içinde sipariş vererek satın almalarını sağlayan sonsuz koridor adı verilen bir sistem kullanmaktadır. Müşterilerin ihtiyaçlarına yönelik ürünlerin tasarımı, üretimi ve müşteriye ulaşmasını sağlama süreci yeni teknolojilerin uygulanmasıyla dönüşmüştür (Özcan, 2017).

#### **2.1.2.2. Rekabet**

Dijital dönüşüm sürecinde, işletmelerin rekabet şekli ve etkileşimde olduğu diğer işletmelerle ne şekilde iş birliği yaptığı oldukça önemlidir. Rekabet ve iş birliği kavramları her ne kadar zıt olsa da günümüzde farklı boyutlarda olduğu görülmekte ve asimetrik rekabet kavramı karşımıza çıkmaktadır. İki farklı işletmenin iş birliği yaptığı ve başka işletmelerle rekabet içine girdiği bu durumun sıklığı özellikle son zamanlarda büyük ölçüde artış göstermiştir (De Bono, 2000).

Klasik yapıdaki işletmeler, aynı düzeydeki işletmelerle rekabet etmekte, ürünlerin tedarikini sağlayanlar ile iş birliği içinde bulunmaktadır. Dijital dönüşüm gerçekleştikten sonra, farklı sektörde hizmet sunan ve rekabet içinde olmayan işletmeler, birbirlerine müdahale etmeye başlamışlar ve tedarikçi sağlayanlar, işletmelerin hizmette bulunduğu müşterilere direkt olarak hizmet vermeye başlamıştır. Böylece, rakipler arasında iş birliği artmıştır. Klasik yapıdaki işletmeler arasındaki rekabette bir taraf daima kaybetmekte; dijitalleşen yapılarda ise, rakiplerin hiçbirinin kaybetme ihtimali olmadığı bilinmektedir (Rogers, 2016).

### 2.1.2.3. Veri

Bir işletmenin iş süreçlerinin tamamında yapılan ölçümler ile veriler oluşmaktadır. İşletmeler, bu verileri; analiz etme, karar alma ve birtakım durumları öngörme amacıyla kullanmaktadır. Günümüzde ise, verilerin aşırı büyük hâle geldiği görülmektedir. Veriler sık sık güncellediği için işletmelerin karşısına oldukça yüksek miktarlarda çıkmaktadır. Bu veriler, neredeyse tüm dijital araçlardan toplandığı için derin bir veri havuzu oluşmakta ve işletmelerin iş süreçlerine büyük ölçüde katkı sağlamaktadır (Westerman vd., 2014).

Dijital teknolojiler ortaya çıkmadan öncesindeki süreçte üretimlerin planlanması, programlanması, koordinasyonun sağlanması, işletmenin performansını analiz etmesi amaçlarıyla oluşturulan verilerin yeterli düzeyde standartlaşmaması büyük bir sorun olarak görülmektedir. Bu sürecin etkili bir şekilde ilerleyebilmesi doğrultusunda, güncel ve gerçekleştirilebilir veri akışı olması gerekmektedir. Dijitalleşme ile birlikte, bu problemler çözüme kavuşmuştur (Apilioğulları, 2018).

### 2.1.2.4. İnovasyon

İnovasyon, işletmeler arasındaki rekabeti ve iş gücünü sağlayan, refah düzeyini oluşturan kaynakları ifade etmektedir. İşletmelerin inovasyon yeteneği, dijital dönüşümden sonra büyük bir problem hâline gelmiştir. Geçmiş yıllarda çoğu işletme, ürünlerini satışa sunmak için bilgi teknolojilerini kullanarak bir süreçte ilerlerken; günümüzde bir başlangıç olarak görüp, inovasyonu, uygulamalarının temeline koymak mecburiyetinde kalmışlardır. Bir ürün geliştirilirken uygulanan pazar testleri oldukça zor ve maliyetli olmaktadır. İşletmelerin, maliyetlerinin artması da başarısızlık ihtimalini arttırmaktadır. (Işık, 2018)

Başarısızlık ihtimalini azaltmak için; devamlı olarak eğitim, tecrübe sonuçlarını hızlı bir şekilde toplamak, yeni ürünleri daha basit ve daha çabuk bir şekilde test etmek, müşteri geribildirimlerinin daha çabuk alınmasını sağlamak gerekmektedir. Bu unsurlara dikkat edildiği takdirde, işletmeler hem performanslarını hem de verimliliklerini arttırabilmektedir. Bu da işletmenin sürdürülebilir hâle gelmesini mümkün kılmaktadır (Chalons ve Dufft, 2017).

### 2.1.2.5. Değer oluşturma

Bir işletme, müşterilerine sağladığı ve sunduğu değer ölçüsünde başarılı olabilmektedir. Bu durum, geleneksel yönetim anlayışına sahip işletmeler için olduğu gibi dijitalleşen işletmeler için de geçerli olmaktadır. Değer oluşturma ile hem işletmelerin yetersiz

olduğu durumlar gelişmekte hem de sürekli bir iyileştirme gerçekleşmektedir (Swaminathan ve Meffert, 2017).

Klasik yapıda olan ürünler değişebilir ve düzenlenebilir, fakat müşterilere verilen değer standart olması gerekmektedir. Dijital dönemde ise, müşterilere verilen değer sabit olduğunda, rakipler tarafından başarısızlığa uğrama ihtimali artmaktadır. İşletmeler için değer faktörü, oldukça büyük büyük bir problem hâline gelebilmektedir. Böyle bir durum karşısında, dijital dönüşüm, karşısına çıkan imkânları değerlendirmek, kaynak türlerini arttırmak ve değişime ayak uydurmak için işletmelere destek veren bir sistem olarak görülmektedir (Rogers, 2016).

### **2.1.3. Dijital Dönüşümün Başarısının Ölçülmesi**

Dijital teknolojilerin ne şekilde kullanıldığı ve iş süreçlerinin tamamıyla başarılı bir şekilde entegre edilip edilmediğini ölçmek için “dijital olgunluk seviyesi” kavramı kullanılmaktadır. İşletmeler; mevuttaki beceriler geliştirilerek hem gelecekte istenilen konuma ulaşmakta hem de olgunlaşmaktadır. Ancak olgunluk kazanan işletmelerin, dijital dönüşüm süreci sona ermemektedir. Olgunluğa erişen işletmeler, gelecekte ihtiyaç duyulması öngörülen becerileri de geliştirmek için çabalamaya devam etmektedir. Dijital olgunluk, işletmelerin dijital dönüşümünün düzeyini ve bu süreçteki başarılarını göstermektedir (Chanas ve Hess, 2016).

Dijital olgunluğa ulaşan işletmeler, başarıya ulaşmak için; bulut bilişim, yapay zekâ ve robotik süreç otomasyonu gibi teknolojileri kabullenmekte ve iş modelleriyle bütünleştirmektedir. Aynı zamanda, işletme içindeki ve dışındaki çevre ile iş birliği yapılmakta, dijital beceriler geliştirilmekte ve yeniliklere yönlendirilmektedir. Bu şekilde, işletmeler; olgunluk düzeyine erişmekte ve olgunluğun sağladığı katkı ile iş süreçlerinde başarılı olmaktadır (Westerman vd., 2014).

Dijital dönüşüm sürecinin planlanması, uygulamaya geçilmesi ve olumlu etkilerinin görülmesi doğrultusunda, işletmelerin; dijital olgunluk düzeylerini gözden geçirmesi gerekmektedir. Bunun için ise, birtakım olgunluk modelleri ve metriklerine ihtiyaç duyulmaktadır. Bu modeller, dijital becerilerin düzeyini öğrenmek amacıyla kullanılmakta ve bu becerilerin geliştirilmesi için fayda sağlamaktadır. Olgunluk düzeyi belirlendikten sonra, işletmeler; süreç boyunca izleyecekleri yolu planlamaktadır. Olgunluk modellerini geliştirme süreci, aşağıdaki Tablo 2.4’te belirtilmiştir (Bayhan, 2022).

Tablo 2.4. Olgunluk Modeli Geliştirme Süreci

| Aşama    | Başlık                       | İçerik                                                                                                                                                                    |
|----------|------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1. Aşama | Araştırma ve Sorun Belirleme | -Mevcut modellerin incelenmesi                                                                                                                                            |
| 2. Aşama | Modelin Geliştirilmesi       | -Model yapısının ve alt boyutlarının saptanması<br>-Modelin ve alt boyutlarının önemlilik derecesinin saptanması<br>-Modelin ve alt boyutlarının puanlarının hesaplanması |
| 3. Aşama | Test ve Uygulama             | -Modelin güvenilir olması açısından test edilmesi<br>-Test sonrasında modelin farklı gruplar üzerinde uygulanması ve doğrulanması                                         |
| 4. Aşama | Sürekli Geliştirme           | -Uygulamalar sonrasında modelin geliştirilmesi                                                                                                                            |

**Kaynak:** Wagire vd., 2021:611.

Forrester Dijital Olgunluk Modeli 5.0, işletmelerin olgunluğunu inceleyen ve düzeyini belirleyen bir model olarak bilinmektedir. Bu model; dijital dönüşümün başarısını ölçmekte ve bu süreç için bir rota oluşturma doğrultusunda yöneticilere katkı sağlamaktadır. 2007’de oluşturulan ve devamlı olarak geliştirilen bu model, 2017’de son hâline ulaşmaktadır. “Kültür, teknoloji, organizasyon ve içgörü” boyutlarından oluşan bu modelin; “şüpheciler, benimseyenler, işbirlikçiler ve farklılaştırıcılar” olmak üzere dört düzeyinin olduğu bilinmektedir (VanBoskirk, 2017).

Şüpheciler düzeyindeki işletmeler; yüksek seviyede finansal hizmet sağlamakta, sınırlı girişim tecrübesine ve aktif olmayan teknolojilere sahip olmaktadır. Benimseyenler düzeyindeki işletmeler, ulaşamadığı dijital hizmetler için dışardan destek almaktadır. İşbirlikçiler düzeyinde bulunan işletmeler, becerili insan gücü ve markayı ön plana çıkarma konusunda başarılı olmaktadır. Farklılaştırıcılar düzeyindeki işletmeler ise, yenilikleri gerçekleştirmekte ve müşteri deneyimini ön planda tutarak dijital teknolojileri kullanmaktadır (Westerman vd., 2011).

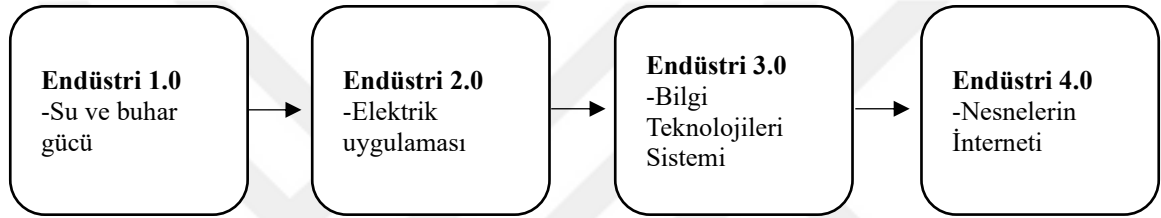
## 2.2. Dijital Dönüşüm Sürecinin Gelişimi

Teknoloji ile bağlantılı bir değişim olan dijital dönüşüm, işletmelerin her unsurunu yapılandıran bir süreçtir. Bu dönüşüm ile birlikte, internet ve mobil cihazlar hızlı bir şekilde yaygınlaşmıştır. Aynı zamanda, dijital dönüşümden etkilenen birçok sektör; yapay zekâ, büyük veri ve nesnelerin interneti gibi teknolojileri hayatına entegre etmiştir (Taştan ve Davutoğlu, 2021).

Dijital dönüşümün gerçekleşmesi için, Esser tarafından tavsiye edilen, beş aşamadan oluşan bir plan bulunmaktadır. İlk aşama müşterilerin, rakiplerin, pazarın ve işletmenin sahip olduğu becerilerin incelenmesidir. İkinci aşama pazar durumunun ve hedeflenen müşteri

topluluğunun belirlenmesi için bir strateji bulunmasıdır. Üçüncü aşama müşterilere sunulacak fırsatların tasarımının oluşturulmasıdır. Dördüncü aşama işletme içindeki personel, yapı gibi faktörlerin bulunduğu örgütsel etkidir. Beşinci aşama ise, izlenecek yol doğrultusunda uygulamaya geçilen dönüşüm aşamasıdır (Esser ve Strömback, 2014).

Çeşitli sektörlerin yapılanmasıyla verimlilik ve esneklik gibi unsurlar, dijital dönüşüm sürecinde ön plana çıkmıştır. Bu dönüşüm, en net şekilde endüstri uygulamalarında görülmüştür. Birçok sektör, dijital teknolojileri iş süreçlerine dâhil ederek veri odaklı ve sürdürülebilir şekilde yapılanmaktadır. Bu uygulamalar, yalnızca teknolojik bir değişim olmamakta; aynı zamanda işletmelerin her unsurunu değiştirmektedir (Çağlıyan ve Sakın, 2024). Endüstri uygulamalarının dönüşümü aşağıdaki Şekil 2.2.'de gösterilmiştir.



**Kaynak:** Demir ve Bayuk, 2019:689.

Şekil 2.2. Endüstriyel Dönüşüm Süreci

### 2.2.1. Endüstri 1.0 Uygulamaları

James Watt tarafından icat edilen buhar gücünün, makinelerde kullanılabilecek hâle gelmesinin, Endüstri 1.0'ın başlangıcında gerçekleştiği bilinmektedir. İlk olarak tekstil alanında kullanılmaya başlanan buhar gücü, daha sonraki zamanlarda kimya, otomotiv gibi pek çok alanda kullanılmaya başlamıştır. Buhar gücünün makinelerde kullanılmasıyla birlikte ise, insan gücüyle elde edilemeyecek düzeyde bir üretim potansiyeli hedeflenmiş ve bu hedefe ulaşılmıştır (Eğilmez, 2017).

Makinelerdeki gelişmelerden kaynaklı, ilk olarak üretim ve tüketim, sonrasında ise toplumsal kapsamda değişiklikler yaşanmıştır. Yaşanan bu değişiklikler, günümüzdeki iletişim teknolojilerine öncü olmuştur. 1842'de Samuel Morse'nin elektronik telgrafi kullanması, 1877'de Alexander Graham Bell'in telefonun patentini alması Endüstri 1.0 olarak bilinen dönemde gerçekleşmiştir. Bundan dolayı dijitalleşme, Endüstri 1.0 döneminde başlamasa bile, makineleşme, iletişim ve bilimsel gelişmeler bu döneme dayanmaktadır (Ryan, 2016:8).

### 2.2.2. Endüstri 2.0 Uygulamaları

Endüstri 2.0, 1870’de başlayan 1989’da doğu bloğunun çökmesiyle biten bir dönem olarak bilinmektedir. Bu dönem, buhar gücü yerine elektriğin kullanılmasıyla başlamıştır. Elektrik kullanımındaki ilk uygulama, Amerika’da geliştirilen elektrikli bant üzerinde hayvan kesim işlerinin yapılması olmuştur. Aynı zamanda petrol, kömürün yerine geçerek, üretim ve ulaşım alanlarındaki gelişmelere öncü olmuştur. Bu süreç, 1929’da yaşanan Ekonomik Bunalıma kadar süreklilik göstermiştir. Sonrasında yaşanan 2. Dünya Savaşı, dünyadaki bütün dengeleri bozmuştur (Görçün, 2016:51-58).

Savaşın bitmesiyle birlikte tüm dünyadaki karamsarlık azalmış ve başta Amerika olmak üzere birçok ülkenin tüketim ve üretim oranı hızlı bir şekilde artmıştır. İşletmeler kendi markalarını oluşturmak, bu markaları geliştirmek ve dünya çapında bilinecek konuma gelmesi için çaba göstermiş, bununla birlikte rekabet ortamı oluşmuştur. Bu durumun sonucu olarak fabrikaların sürekli üretim hâlinde olduğu, bireylerin de yeni ürün almak için sıralarda beklediği bir dönem olmuştur (Karahasan, 2012).

1957 yılında Sovyetler Birliği tarafından, Sputnik uydusu uzaya fırlatılmış ve bu durumdan sonra kişisel bilgisayar ve internet ortaya çıkmıştır. Daha sonra ABD, teknoloji alanında, Sovyetler Birliğine yetişemediğini düşünüp, 1958’de İleri Araştırma Projeleri Ajansı (Advanced Research Projects Agency-ARPA) adında bir topluluk oluşturmuştur. Bu topluluk 1966’da ARPANET (Advanced Research Projects Agency Network) adıyla bir proje başlatıp, günümüzde internet adıyla bilinen ağın ilk türlerini oluşturmuşlardır. Dijital dönüşüm ise, 1960’lı yıllarda, bilgisayar kullanım oranının artmasıyla başlamıştır (Ryan, 2016:10).

### 2.2.3. Endüstri 3.0 Uygulamaları

Rifkin (2011), Endüstri 3.0 kavramını; yeni teknolojilerin ve yenilenebilir enerjinin bir araya gelmesiyle iş süreçlerinin tamamen değişmesi şeklinde ifade etmiştir. Üçüncü Sanayi Devrimi’nde bu teknolojiler, verimliliğin artmasına katkı sağlayarak büyük yeniliklere yol açmıştır.

Endüstri 3.0, 1989’da Berlin Duvarı’nın yıkılması sonucunda başlayan bir dönem olarak bilinmektedir. 1970’li yıllarda hızlanan Endüstri 3.0 döneminde, çeşitlenen enerji kaynakları ve elektroniğin yardımı sayesinde, bilgisayarlar üretime katılmış, internet

üzerinden bilgi toplumu oluşmuştur. Endüstri 3.0. döneminde yaşanan en önemli gelişme ise, internetin dünyadaki tüm bireylerin hayatına etki edecek ölçüde gelişmesi olmuştur. Yaşanan bu gelişme, 1991-1997 yılları arasında olmuştur. Bu dönemde internet, yıllık %850'lik bir büyüme göstermiştir (Ryan, 2016:13).

#### **2.2.4. Endüstri 4.0 Uygulamaları**

Endüstri 4.0 kavramı; fiziksel ve dijital sistemlerin entegre edilmesi sonucu gerçekleşen sanayi devrimi olarak ifade edilmektedir. Yaşanan bu değişim ile; birçok dijital teknolojinin iç süreçlerine dâhil olmasıyla, verimlilik düzeyini yükseltmek ve bireysel çözümler üretmek mümkün hâle gelmiştir. Bu dönemde hem iş süreçlerinde hem de tüketici davranışlarında dönüşüm yaşanmıştır (Schwab, 2016).

Endüstri 4.0 döneminden ilk defa dünyanın en büyük fuarı Hannover Messe fuarında bahsedilmiştir. Endüstri 4.0, Endüstri 3.0 döneminde ortaya çıkan gelişmelerin öncü olmasıyla başlamıştır. Bu dönemde, insan gücünün yok edildiği, mükemmel derecede bir üretim sisteminin uygulanması ve sürekli hâle gelmesi düşünülmektedir. Üretimin çok iyi seviyede hayata geçirilmesi, üretimin müşterilerin ihtiyacı olduğu sırada başlaması ve ihtiyaç kalmadığı durumda üretimin bitmesine yönelik bir dönem hedeflenmiştir (Görçün, 2016:142).

#### **2.3. Dijital Dönüşüm Sürecinin Uygulanması**

Dijital teknolojilerin sürekli olarak kendini geliştirmeye devam etmesiyle, birçok alanda dönüşüm ihtiyacı doğmuştur. İşletmeler de bu teknolojileri kendi süreçlerine dâhil etmeye başlamıştır. İşletmeler için bu ihtiyaç, her şeyden önce, gelecekteki konumunu garanti altına alma isteğinden doğmuştur. Fakat, dijital dönüşüm sürecine girebilmek ve sürdürülebilir olmasını sağlamak için öncelikle yeterli bilgi ve donanımına sahip olması gerekmektedir. Aynı zamanda, dijital teknolojilere ve dijital iş süreçlerine uyum sağlanması da kritik bir nokta olarak görülmektedir.

Dijital dönüşüm sayesinde, dünyadaki bütün işletmeler birbirleriyle etkileşime girme şansı yakalamaktadır. Bu şekilde hem iş birliği yapma hem de uluslararası pazarda ön plana çıkma fırsatı oluşmaktadır. Dijital platformlardan yardım alınarak, dünya çapında birçok müşteri elde edilebilmekte ve bu bağlamda daha geniş kapsamlı müşteri verilerine ulaşılabilmektedir. Bu verilerle, müşterilerin beklentileri ve ihtiyaçları saptanabilmekte ve daha kaliteli bir hizmet sunulabilmektedir.

Dijital teknolojilerle veri toplayarak, karşılaşma ihtimali bulunan risklerin önceden tahmin edilebilmesi mümkün hâle gelmiştir. Olası risklerin öngörülebilir hâle gelmesi, işletmelerin başarısını olumlu açıdan etkilemektedir. Bu riskleri önceden tahmin edebilmek için veri analitiğinden yardım alınmaktadır. Bu teknoloji sayesinde, geçmiş verilerin analizi yapılarak, olası riskler karşısında gerekli önlemler alınabilmektedir. İşletmelerin başarısını büyük ölçüde etkilediği için, veri analitiği çok yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Marr, 2018).

Dijital dönüşüm sürecinde başarıyı yakalamak isteyen işletmelerin, ayrıca yenilikçi bir bakış açısına sahip olması gerekmektedir. İşletmelerin yenilikçi bir düşünce yapısına sahip olması da dijital teknolojilerin kullanımına bağlı olmaktadır. Yeni düşüncelerin oluşmasıyla, işletmeler hem öncü konumunda olabilmekte hem de rekabet avantajı elde edebilmektedir. Rekabet avantajının elde edilebilmesi için, aynı zamanda müşteri deneyiminin de en iyi hâline getirilmesi gerekmektedir. Bu şekilde; müşterilerin güveni kazanılmakta, bağlılıkları artmakta ve daha hızlı bir şekilde hizmet sağlanmaktadır.

Dijital dönüşüm sürecine giren işletmeler, çalışma modellerinde de değişime gitmiştir. Verimliliğin artması ve çalışanların memnun kalması açısından, esnek çalışma modelleri oluşturulmuştur. Esnek çalışma modelleri sayesinde, çalışanlar; zaman yönetimi konusunda kendilerini geliştirebilmekte ve motivasyon sağlayabilmektedir. Aynı zamanda, dış çevreden kaynaklanan stres faktörlerinden de uzaklaşmaktadır. İnternetin gücü sayesinde, çalışmalar, her yerden ve her zaman yapılabilir. Dijital teknolojilerin sunduğu fırsatlardan verimli bir şekilde faydalanan işletmelerin, başarısız olma ihtimali yok denecek kadar azdır (Westerman ve Davenport, 2018).

## **2.4. Dijital Dönüşüm Sürecinde Büyük Veri ve Siber Güvenlik Konuları**

Dijital teknolojilerin iş süreçleri ile entegre edilmesiyle birlikte, işletmeler; yüksek düzeyde veri üretmeye ve işlemeye başlamıştır. Bu veriler sayesinde, karar alma ve müşterileri analiz etme süreçleri daha kolay hâle gelmiştir. Ancak, bu verilerin güvenliği doğrultusunda birtakım riskler ön plana çıkmıştır. Büyük miktardaki verilerin korunması ve olası saldırıların önlenmesi için ise dijital dönüşümün vazgeçilmez bir parçası hâline gelen siber güvenliğe ihtiyaç duyulmuştur (Sağıroğlu ve Demirezen, 2021).

#### 2.4.1. Dijital Dönüşüm Sürecinde Büyük Veri

Günümüzde, internet teknolojisinin gelişmesiyle; bilgisayarlar, cep telefonları, tabletler gibi akıllı ürünler üzerinden büyük veri oluşmaktadır. Bu gelişmeyle, verilerin miktarı günden güne artmaktadır. Oluşan verilerin toplanması, işlenmesi ve karar alma süreçlerinde kullanılabilir duruma gelmesi için geleneksel modeller yetersiz kalmaktadır. Yetersizlikten kaynaklı ihtiyaç duyulan “büyük veri”, geleneksel tekniklerle işlenemeyecek seviyedeki veriler olarak ifade edilmektedir (Li vd., 2015:667).

Dijital işletmeler, çalışmalarını daha etkili ve daha başarılı hâle getirebilmek için büyük veri teknolojisinden destek almaktadır. Büyük veri sayesinde, müşteri beklentileri ve pazar koşullarına uygun stratejiler belirlenebilmektedir. Aynı zamanda, müşteri verileri analiz edilerek, hem reklam hedefleri en iyi hâle getirilmekte hem de kişiye özel öneriler oluşturulabilmektedir. Bu teknoloji sayesinde, müşterilerin verileri elde edilmekle birlikte, bu veriler anlamlı hâle gelmekte ve işletmeler rekabet gücünü arttırabilmektedir (Manyika, 2017).

İşletmeler, başarı düzeyini attırmak için büyük veri dışındaki teknolojilerden de yardım almaktadır. Bu teknolojiler bir arada kullanıldığında, işletmeler; iş süreçlerini optimize edebilmekte ve maliyetlerini minimize edebilmektedir. Aynı zamanda, güncel gelişmelerden haberdar olmak ve çeşitli fırsatlar yakalayabilmek için de büyük veriden destek alınmaktadır. Büyük veriyi faydalı bir şekilde kullanabilmek için ise, teknoloji ve bilgi yönetimi açısından beceri kazanılması gerekmektedir (Davenport ve Harris, 2007).

Müşterilere yönelik stratejiler oluşturmak için de büyük veriye ihtiyaç duyulmaktadır. Büyük veriden yardım alınarak, müşterilerin yaşadığı problemler saptanabilmekte ve bu problemlere uygun çözümler geliştirilebilmektedir. Müşterilere her açıdan hizmet sunan işletmeler, büyük veri sayesinde; daha güvenilir hâle gelmekte ve müşterileri ile arasındaki iletişimi güçlendirmektedir. Müşterilerin geri bildirimde bulunmasıyla da tüm süreç daha etkili bir şekilde değerlendirilebilmektedir (Gartner, 2017).

Büyük veriden yardım alan işletmeler, birtakım engellere takılmakta ve bu engeller süreci olumsuz etkileyebilmektedir. Büyük veri kullanımında, verileri doğru bir şekilde analiz etmek ve güvenliğini sağlamak gerekmektedir. Aynı zamanda, bu verileri anlamlı hâle getirmek için profesyonel becerilere sahip yöneticilere de ihtiyaç duyulmaktadır. Her işletmenin, karşılaşılma ihtimali olan engeller için önceden stratejik çözümler oluşturması

gerekmektedir. Bu çözümler sayesinde, teknoloji altyapısı da daha güçlü hâle gelmektedir (OECD, 2020).

İşletmelerin inovasyona yönelmesi ve büyümeyi sürdürülebilir hâle getirmesi için büyük veri, olmazsa olmaz hâle gelmektedir. Büyük veri, diğer teknolojilerle bütün bir hâle getirilerek; daha başarılı ve daha etkili süreçler yaratmaktadır. İşletmeler, bu teknolojileri doğru ve etkin bir şekilde kullanarak hem verimliliğini arttırmakta hem de topluma olumlu katkılar sağlamaktadır. Büyük veri hem mevcut gereksinimleri karşılamakta hem de her türlü yeniliğe hazırlıklı ve uyumlu olunmasını sağlamaktadır. Büyük veriyi etkili bir şekilde kullanan ve diğer teknolojilerle entegre etme konusunda uzmanlaşan işletmeler, başarıya ulaşabilmektedir (Harvard Business Review, 2019).

#### **2.4.2. Dijital Dönüşüm Sürecinde Siber Güvenlik**

Siber güvenlik, bilgi teknolojilerinin ve dijital varlıkların korunması amacıyla geliştirilen tedbirleri kapsamaktadır. Ortaya çıkabilecek tehditlere yönelik savunma oluşturarak; işletmelerin sürekliliğini, müşteri güvenini ve itibarını korumaktadır. İşletmelerin, herhangi bir olumsuz durumla baş edebilmesi için; siber güvenlik stratejileri oluşturması, uygulaması ve devamlı olarak güncellemesi gerekmektedir. “Hacker” adıyla bilinen, kişi veya gruplar; bilgi ve para çalmak amacıyla işletmeleri hedef almaktadır. “Botnet (Robot Network)” adıyla bilinen kişisel bilgisayarlarla yapılan saldırılar, en yaygın saldırılar olarak bilinmektedir (Byres ve Lowe, 2004).

Planlama ve karar verme fonksiyonunda siber tehditlerin ortaya çıkacağı zaman belli olmadığı için, önceden kayıp-kazanç dengesinin hesaplanması gerekmektedir. Herhangi bir hizmeti kullanılamayacak hâle getiren saldırı; sistemler açık olduğunda çözülebilmekte, aynı zamanda, müşterilerin kredi kartlarına ve özel bilgilerine ulaşılması hâlinde sistemlerin internetten kopartılması da gerekmektedir. İnternet bağlantısını kesme kararının maliyeti ile müşterilerin kişisel bilgilerin çalınması ihtimali olan miktarının maliyeti karşılaştırılarak, belli kurallar doğrultusunda hızlıca karar verilmesi gerekmektedir (Hansen ve Nissenbaum, 2009).

Organizasyon aşamasında önceden oluşturulan bir aksiyon stratejisinin, farklı bölümlerde çalışanların sorumluluklarını açık bir şekilde tanımlaması gerekmektedir. Bu sorumluluklar tanımlanırken her bir bölümde çalışan bireylerin alacakları aksiyonun uyumlu olması gerekmektedir. Uyumsuzluk yaşandığı durumlarda, güvensizlik oluşmakta dijital

işletmelerde daha yıkıcı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Dijital işletmelerdeki kişisel bilgilerin kaybedilmesi veya çalınması durumunda, kaybedilen güvenin yeniden sağlanması hem uzun zaman almakta hem de oldukça maliyetli olmaktadır (Wall, 2013:107-124).

Rekabet sağlamaya yönelik stratejilere daha çok önem verildiğinden dolayı, siber güvenlik stratejileri, bir sorun oluştuktan sonra dikkat çekmektedir. Bilişim teknolojileri konusunda yeterli bilgisi ve donanımı olmayan yöneticiler; siber güvenlik stratejilerini oluşturmak için girişimde bulunmaktan çekinmektedir. Böyle bir durumda, yöneticilerin; planları ve stratejileri oluşturması için çapraz takımlar kurması ve takım üyelerini yönlendirmesi gerekmektedir. Bu süreçte, her bir bölümde çalışan bireylerin; beceri seviyelerinin ve sorumluluklarını gerçekleştirmedeki sınırlarının tespit edilmesi gerekmektedir (Park ve Ruighaver, 2008:26-31).

Siber saldırılar, ilk olarak yoklama ile başlamaktadır. İşletmelerin, olası saldırılarla baş edebilmesi için siber güvenlik planı hazırlaması gerekmektedir. Siber güvenlik planı, küçük saldırıların sebeplerini ve tekniklerini öğrenmekte yardımcı olmaktadır. Bu plan sayesinde, büyük saldırılar yaşanmadan önlem alınabilmektedir. Fakat, siber güvenlik planlarının düzenli aralıklarla yenilenmesi gerekmektedir. Aynı zamanda, bu planların, kendilerini sürekli olarak geliştiren bir yapıda olması gerekmektedir (Arlitsch ve Edelman, 2014:46-56).

## **2.5. Dijital Dönüşümü Etkileyen Olumsuz Unsurlar, Engeller ve Hatalar**

Dijital dönüşüm süreci, işletmelere birçok fırsat sunsa da iş süreçlerine katkı sağlasa da birtakım etkileri ve zorlukları bulunmaktadır. Bu zorluklardan etkilenen işletmelerden bazıları, istemeden de olsa hata yapmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde bu gibi engellere takılmamak için uzun vadeli bir plan oluşturulması ve bu planı uygularken de acele edilmemesi gerekmektedir.

### **2.5.1. Dijital Dönüşümü Etkileyen Olumsuz Unsurlar**

Dijitalleşmeyle birlikte bazı örgütler basit bir şekilde adapte olurken, bazıları da değişime direnç göstermektedir. Bu iki durum, örgütlerin değişim sürecindeki uyumunu etkileyen faktörlerden oluşmaktadır. Gelişmekte olan sistemler, kişinin yapmakta olduğu iş ile uyumlu olmasına rağmen, bireysel ya da psikolojik faktörlerden etkilenecek, bireylerin sistemi etkili bir şekilde kullanmalarını olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Günden güne

akıllanan yeni sistemler, kişiyi bu sistemleri kullanmaya yöneltir, bunun yanı sıra kullanmayı engelleyen faktörler de bulunmaktadır (Gerlitz, 2015).

#### **2.5.1.1. Yeniliğe yatkınlık**

Bireylerin, yeni bir sistemle karşılaştığında; yeniliğe yatkın olması ve değişimi kabul etmesi gerekmektedir. Yeni teknoloji veya sistemler çok iyi bir biçimde planlanıp programlansa da bireyler yetenekli ve yeniliğe yatkın olmadığında, sistem kabul edilmemektedir. Yapılan araştırmalar; bir sistemin kuruluş aşamasında, bu sürece dâhil olan personellerin, sisteme daha kısa bir sürede adapte olduğunu ve sistemi daha hızlı bir şekilde kabullendiğini göstermektedir (Robinson vd., 2005:407).

Kirton vd. (1976), bazı bireylerin yeniliğe yatkın olmasını karakterlerine bağlamış ve bu durumda yeniliğe yatkınlık bireylerin kişisel özelliği olarak düşünmüştür. Hurt vd. (1977) ise, bireylerin yeniliğe yatkın olmasını değişim konusundaki istekleriyle doğru orantıda görmüştür. Bu konu, sonraki zamanlarda birçok çalışmaya konu edinmiş ve bireylerin yeni sistemlere adapte olması açısından bu çalışmalardan destek alınmıştır.

#### **2.5.1.2. Bireylerin sistemleri kullanma konusundaki direnci**

Bir sistem ya da yeni teknoloji uygulamaya geçirildiğinde, personellerin performanslarını düşüreceğine, sistemi kullanırken işlerini zorlaştıracığına inanmaları “kullanıcı direnci” kavramıyla ortaya çıkmaktadır. Personellerin yeni teknoloji veya sistem yerine, eski yöntemler ile işlerine devam etmesi, yeni sistemi devamlı olarak kötülemesi, sistemin yeterli olmadığını düşünerek şikâyet etmesi, yeni sistemi kullanırken stres veya panik yaşaması ve memnuniyetsiz olması çalışanların sisteme yönelik direnç gösterdiğinin belirtisidir (Norzaidi vd., 2018).

Bireylerin gösterdiği direnç, değişim korkusu ve belirsiz durumlar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Böyle bir durumda, çalışanların performansı düşmekte ve uyum sağlama süreci daha da uzamaktadır. Bu durumu önlemek amacıyla işletmelerin eğitim programları düzenlemesi, etkili bir şekilde iletişim kurulması ve başarılı bir lider varlığı gerekmektedir. Çalışan bireylerin kaygıları azaldıkça, her yeniliğe açık hâle gelmesi ve motivasyon düzeyinin artması söz konusu olmaktadır (Kotter, 2012).

### **2.5.1.3. Bireylerin sistemi kullanma konusundaki kaygıları**

Bazı bireyler bilgisayar kullanırken endişe ya da panik hissine kapılmaktadır. Bilgisayar üzerinden bir sistemi kullandıklarında oluşan endişe hissi, bireylerin davranışlarını negatif yönde etkilemektedir. İnsanların yeni teknolojileri kullanırken hissettikleri endişe, günümüzde robotlara karşı da hissedilmektedir. Bu sebeple yeni teknolojilerden faydalanan işletmelerdeki bireylerin kaygı probleminin çözülmesi gerekmekte ve bu teknolojilere yönelik eğitim programlarının düzenlenmesi tüm problemleri ortadan kaldırmaktadır (Mondada ve Siegwart, 2008).

Yapılan bir araştırmada; Amerika’da yaşayan insanların %29’unun işgücü yerine robotların kullanılacağından tedirgin olduğu, %22’sinin yapay zekânın gelecekteki pozisyonundan korktuğu ve %19’unun ise yeni teknolojileri anlamakta zorluk yaşadığı sonucuna varılmıştır. Yapay zekânın gelişmesiyle birlikte, robotların insanların yerine geçmesi, işgücünün ortadan kalkıp insanların işlerini kaybedeceğini düşünmesi korkmalarına sebep olmaktadır. Bu korkuların yaşanmasında bilim kurgu filmlerinin inkâr edilemez bir etkisi bulunmaktadır (Chui vd., 2016)

### **2.5.1.4. İşletmelerin yeniliğe yatkınlığı**

Rogers (2016), işletmelerin yeniliğe yatkınlığını; işletmelerin yeni düşüncelere açık olması ve bu yeniliklerin başarılı bir şekilde hayata geçirilmesini bir kültüre dönüştürmesi şeklinde ifade etmiştir. Bu kültür oluşturulduğunda hem bireylerin hem de işletmelerin dijital teknolojileri benimsemesi daha kolay hâle gelmektedir.

Yalnızca bireylerin değil; aynı zamanda işletmelerin de yeniliğe yatkın olması gerekmekte ve sistemin yazılım-donanım kalitesinin yüksek olması olumlu etki etmektedir. Ruvivo, Shoham, Vigoda-Gadot ve Schwabsky’nin yapmış olduğu araştırmalar sonucunda; işletmelerin yeniliğe yatkın olmasının yaratıcılık, netlik, gelecek odaklı olma, risk alma ve proaktif olma boyutlarına bağlı olduğu ortaya çıkmıştır. Aynı zamanda, yeni bakış açıları geliştirme ve girişim yapma becerilerine sahip olunması da yeniliğe yatkınlık konusunda önemli bir faktör olarak görülmektedir (Vigoda-Gadot vd., 2005).

### **2.5.2. Dijital Dönüşümün Önündeki Engeller**

İşletmelere birçok fırsat sunan dijital dönüşüm sürecinin ilerlemesini önleyen çeşitli durumlar bulunmaktadır. Bu durumlardan en önemlisi, işletmelerin klasik altyapısına bağlı

kalmasıdır. Bununla birlikte, hızlı karar alma ve uygulama becerisini sınırlandıran çeviklik problemi, işletmelerin karşısına çıkan engellerden biridir. Farklı işletmelerin birbiriyle uyumsuz olması sebebiyle de yeni işletmelerle birlikte çalışma konusunda zorlanılmaktadır. Yönetişim yapısının yetersiz kalması, yönetim kimliğinin belirsiz olması ve yetkin çalışanların az olması da işletmelerin zorlandığı durumlar arasında yer almaktadır (Kane vd., 2015).

#### **2.5.2.1. Klasik İşletme Altyapısının Uyumsuzluğu**

Dijital dönüşüm, işletmelere yönelik birçok olanak sunmaktadır. Fakat, bu süreçte, birtakım engellerle karşılaşmaları da kaçınılmaz olmaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde, yalnızca işletmelerin değil; bireylerin karşısına da engeller çıkmaktadır. Büyük işletmelerdeki dijitalleşme projeleri, bilişim teknolojilerinin birleşimi ve sürekli değişim için, dijital teknolojilerden faydalanmak; işletme içindeki süreçleri yenilemek, müşteri deneyimini geliştirmek, mevcut mal ve hizmetlere dijital özellikler aktarmak gibi unsurlarla alakalıdır (Deiser, 2018)

Bu açıdan bakıldığında, dijitalleşmenin sağlam bir yapı oluşturabilmesi büyük bir engel olarak görülmektedir. Çoğu işletme, iş süreçlerini dijitalleştirebilmek amacıyla klasik yöntemlerini en iyi hâle getirmekte ve bunun için yüksek maliyetli harcamalar yapmaktadır. Bu noktada, işletmelerin klasik yöntemleri kullanması, dijitalleşme sürecinde oldukça büyük bir engel oluşturmaktadır. Kullanılan bu yöntemler, büyük örgütlerin dijitalleşme sürecini yavaşlatmakta ve örgüt yapısı için olumsuzluklar ortaya çıkarmaktadır (Hirt ve Davison, 2018).

#### **2.5.2.2. Çeviklik Problemi**

İşletmelerde çeviklik problemi de yaşanmaktadır. Çeviklik, bir örgütün yapısının ve düzeninin temelini oluşturmaktadır. Çevikliğin farklı boyutları bulunmaktadır. Birinci boyut, kişisel becerilerin ana faktörleri olan cesaret ve merak gibi duyguların geliştirilmesinde önemli bir role sahip olan “çevik zihniyet gerekliliği” boyutudur. İkinci boyut olan, çevik ekipler gerekliliği; geleneksel örgüt yapılarının kırılmasında rol oynamaktadır (O’Reilly ve Tushman, 2016).

Üçüncü boyut ise, çevik organizasyon gerekliliğidir. Bir işletmenin, hissedarlarıyla iş birliği içinde olmasıyla alakalı olan bir boyuttur. Bu boyut; birlikte üretmeye dâhil olmayı,

çok hissedarlı iş ortamlarına dâhil olmayı vb. kapsamaktadır. Bu boyutun atlandığı bir durumda, dijitalleşme süreci yavaş bir şekilde ilerlemektedir. Dijital dönüşüm sürecinde başarılı olmak için aracı olarak görülen bu üç boyut, birlikte çevik bir mimari ortaya çıkarmaktadır. Geleneksel anlayışa bağlı olan bireyler, işbirlikçi ve yenilikçi ruhlarını çevik takımlarda geliştirme imkânı olmadan eski düzenlerine dönmektedirler (Deiser, 2018).

### **2.5.2.3. Dijitalleşmenin Riskli Yapısı**

Dijitalleşme sayesinde, işletmeler hem daha verimli hâle gelmekte hem de yenilikçi yaklaşımlar sergilemektedir. Fakat siber saldırı, verilerin çalınması ve teknolojileri bağımlı hâle gelme gibi dezavantajlar da doğurmaktadır. Hansen ve Nissenbaum (2009), dijitalleşme sürecinde görülen karışık durumların birçok riski barındırarak işletmelerin ve bireylerin karşısına çıkabileceğini belirtmiştir. Bu yüzden, dijitalleşme sürecinin doğru bir şekilde sürdürülmesi ve gerekli önlemlerin alınması gerekmektedir.

Yöneticilerin asıl sorumlulukları, örgütlerin risk seviyesini en aza indirmek ve ortaya çıkabilecek riskleri göz önünde bulundurmaktır. İşletmelerin kârlılık oranını ve hissedarların memnuniyetini arttırmak ana hedef olarak kabul edilmektedir. Fakat, dijitalleşmenin yapısından dolayı, kritik durumlar ortaya çıkabilmektedir. Günümüzde, dijitalleşme; işletmelerin devamlılığını sağlaması için önemli bir role sahiptir. Bundan dolayı, yöneticiler; hissedarlara fayda sağlamak için işletmelerinde dijitalleşme sürecine girmek zorundadır (Palmer ve Blake, 2018).

### **2.5.2.4. Yeni Kuruluşlar ile Birlikte Çalışma**

Büyük işletmelerin, “startup” işletmeler ile çalışması ve yatırım yapması ihtimali olan bir durumdur. Fakat dijitalleşme sürecinde, startup işletmeler ile bağlantı sağlamak ve bu işletmelerin yavaş ve uğraştırıcı iş modellerinin yeni teknolojilere uyum sağlaması güç bir durum olabilmekte ve bu sürecin önünde engel oluşturabilmektedir. Büyük işletmeler çoğu zaman pazarda farklılaşma problemleri ile karşılaşmaktadır. (Deiser, 2018)

İşlevsel farklılaşma ve bölgesel farklılaşma iki tür farklılaşma söz konusudur. İşlevsel farklılaşma, bir alanda uzmanlaşmanın sağlanması olarak ifade edilmektedir. Bölgesel farklılaşma ise, bir organizasyonun bölgesel şartlarına adapte olmasını ifade etmektedir. Her iki farklılaşma da etkili bir şekilde yönetildiğinde, işletmelerin her yeniliğe adapte olması ve sürdürülebilir hâle gelmesi mümkün olmaktadır (Dess ve Picken, 2000).

#### **2.5.2.5. Yönetişim Sorunu**

Yönetişim sorunun, dijital işletmelerin iş süreçlerindeki eksiklikleri ile ilgili bir durum olduğu bilinmektedir. Stoker (1998), yönetişimi hem devletin hem de toplumun birlikte çalıştığı bir sistem şeklinde ifade etmiştir. Farklı bireylerin görevlerinin kesin olarak belirlenmesi ile yönetim sistemi başarılı bir şekilde işlemektedir. Yönetişim konusundaki problemler; işletmelerde koordinasyon bozukluğu, anlaşmazlıklar ve bilgi çatışması gibi problemleri de doğurabilmektedir. Bu yüzden, işletmelerin başarısının etkili yönetim sistemlerine bağlı olduğu söylenebilmektedir.

Bir organizasyonun kuruluşu; değişim sürecinde gelişen olgunluğuna, merkezileşme seviyesine, işletme portföylerinin çeşitli ve farklı olmasına ve büyüklük derecesine bağlıdır. Dijital dönüşüm, organizasyonun tecrübeleri, becerileri ve olaylara müdahale etmesi sebebiyle devamlı olarak değişim içindedir. Bundan dolayı, yönetimin etkili ve başarılı olması beklentiler arasında olmaktadır. Başarılı ve etkili olmayan yönetim sonucunda, dijital dönüşüm engellenmektedir (O'Reilly ve Tushman, 2016).

#### **2.5.2.6. Yönetim Kimliği Sorunu**

İşletmelerin iş süreçlerinde; yönetici rollerinin belirlenmesi ve benimsenmesi konusunda oluşan belirsiz durumlar sonucunda yönetim kimliği sorunu ortaya çıkmaktadır. Mintzberg (1989), bu rollerin belirlenmesi ve başarılı bir şekilde uygulanması doğrultusunda kesinleşen görev ve sorumluluklara gereksinim duyulduğunu belirtmiştir. Fakat son zamanlarda hızlı bir şekilde dönüşen işletmeler alışılmışın dışına çıkmış ve her koşula adapte olma durumunda kalmıştır. Böyle bir durumda yöneticiler ve çalışanlar arasında anlaşmazlıklar artmakta ve bireylerin rolleri karışabilmektedir.

Bilişim teknolojileri bölümleri, işletme için etkili ve güvenli bir altyapı sağlanmasında ve müşterilerle etkileşimi zorunlu kılan yeni teknolojilerle geliştirilmiş ürünlerin iyileştirilmesinde kilit hissedar olarak görülmektedir. Bu yüzden, bilişim teknolojileri bölüm yöneticileri, bir yönetim kurulu üyesi gibi önemli bir pozisyonadırlar. Bu süreçte, insan kaynakları bölümü; uzmanlaşmış personellerin tutulmasında ve ihtiyaç duyulan eğitimlerin gerçekleşmesinde önemli bir role sahiptir (Deiser, 2018).

### **2.5.2.7. Yetkin Çalışan Sorunu**

Dijitalleşme, büyük bir değişim olarak görüldüğü için, yeni yeteneklere ihtiyaç duyulmaktadır. Eski personeller, yeni sistemlere adapte olmakta güçlük çekmektedirler. Yeni sistemler hızlı bir şekilde değişime uğradığı için, yeni personel bulmak da oldukça zor olarak görülmektedir. Günümüzde, iş kanunları da bu değişime uyum sağlamak konusunda zorlanmaktadır. Bu yüzden, eski personeller çalışmayı sürdürmektedir. Fakat, teknoloji geliştikçe, yeni ve yetkin personellere gereksinim duyulmaktadır (Autor, 2015).

İhtiyaç duyulan bazı personeller, yeniliğe açık olmayabilmekte ve değişim karşısında direnç gösterebilmektedir. Direnç kavramı, değişimden doğacak belirsiz ve riskli durumlar için kaygılanmaktan dolayı ortaya çıkmaktadır. Dijitalleşme sürecinde, mevcut bir işi yapan ve kendini vazgeçilmez biri olarak gören çalışan da gelecek ile ilgili endişeler ortaya çıkmaktadır. Aynı zamanda, bu değişimin kendini değersizleştireceğini düşünmektedir. Bu düşünce, çalışanların değişime karşı olumsuz davranışlar göstermesine sebep olmaktadır (Gupta, 2018).

Dijital dönüşüm süreci; üst yönetim, müşteriler ya da devlet tarafından dönüşümün talep edilmesiyle başlamaktadır. Talebin nereden geldiği fark etmeksizin, dönüşümün başarısı üst yönetimin projeyi sahiplenmesine bağlı olmaktadır. Üst yönetimin, proje için gereken kaynakları sağlaması gerekmektedir. Kaynak sağlanmasının yeterli olmadığı durumda ise, üst yönetimin; sahaya çıkarak, projeyi benimsediğini göstermesi gerekmektedir. Aksi takdirde, dönüşüm projesi başarılı bir şekilde sonuçlanmamaktadır (Manyika, 2017).

### **2.5.3. Dijital Dönüşüm Sürecinde Yapılan Hatalar**

Uzun vadeli olan ve büyük bir değişim yaşanan dijital dönüşüm sürecinde birçok hata yapılmakta ve bununla birlikte, sürecin tamamı etkilenmektedir. Dönüşümün kısa bir sürede tamamlanabileceği düşüncesiyle hareket edilmesi, yapılan en büyük hatalardan biridir. Aynı zamanda, ortaya çıkan yeniliklere uyum sağlanamaması, iş süreçlerinde gecikmeye sebep olabilmektedir. İnsan faktörünün göz ardı edilmesiyle, işletme içindeki motivasyon ve bağlılık düzeyi azalmakta ve büyük bir direnç oluşmaktadır. Planlanan bütçede yapılan kesintiler ise, sürecin sürdürülebilirliğini riske atmaktadır (Kiron vd., 2016).

### 2.5.3.1. Acele Etmek

Dijitalleşme sürecine giren işletmeler, birçok hususta acele ettiği için birtakım problemlerle karşılaşabilmektedir. Aceleci davranan işletmeler, dijitalleşme doğrultusunda planlama yapma ve altyapıyı oluşturma gibi süreçlere de dikkat etmemektedir. Westerman, Bonnet ve McAfee (2014), dijitalleşme sürecinin işletmelerin tamamen dönüşmesine odaklanmasıyla gerçekleşeceğini belirtmiştir. Dijital dönüşümün sürdürülebilir olması için işletmelerin hiçbir konuda aceleci olmaması gerekmektedir. Aksi takdirde, çalışanlarda uyum problemi ve sistemlerin kullanılması ile ilgili durumlarla karşılaşılabilir.

İşletmeler, dijitalleşme sürecinde karşılaşılan engeller haricinde, dönüşümü güçleştiren bazı hatalar yapmaktadır. Bu hatalar, süreci daha da zorlaştırmaktadır. Rakiplerinden geride kalan ve bir adım atmak isteyen işletmeler, yeni teknolojileri kullanmak istemekte ve bu doğrultuda acele etmektedir. Bu sebepten dolayı adım atmak isteyen işletmelerde, sürecin ilerlemesi ve değişimin başarılı bir şekilde sonuçlanması mümkün olmamaktadır. Bu tür dönüşüm süreçlerinin; bireyler tarafından kabul edilmesi, sistemler arasında oluşması ve yetkin personellerin bulunamaması gibi sebeplerle ilerleme sağlanamamaktadır (Manyika, 2017).

### 2.5.3.2. Uyum Sağlama

İşletmelerin dijital teknolojileri ve tüm değişimleri kabullenerek rekabet avantajı sağlamaları, dijitalleşmeye uyum sağlayıp sağlamalarına bağlı olmaktadır. Bu süreçte kullanılması gereken teknolojilere ve değişime uğraması gereken alanlara hâkim olan liderler, uyum sağlama doğrultusunda gerekli yönlendirmeleri yapmaktadır. Bu yönlendirme yapılmadığında ise, teknoloji ve verimlilik gibi pek çok konuda geride kalması söz konusu olmaktadır (Kane vd., 2015).

Yeni teknolojiler kullanılan dönüşüm projelerinde, teknolojilerin sağladığı fırsatlardan yararlanmak için, bu süreçteki çalışmaları teknolojilere uygun hâle getirmek ve uyum sağlamak gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde, kullanıcıların işlerini kolaylaştırmak amaçlansa da eski çalışma sistemine göre devam etmeyi seçen ileri yaştaki bireyler, yeni teknolojilere uyum gösterme konusunda zorluk yaşamaktadır. Evden çalışma sistemi, sıklıkla gelen mesajları okumak hem dinleyip hem de bir tuşa basma işini aynı anda yapmak; eski sisteme alışkın bir birey için oldukça zor görülmektedir (Manyika, 2017).

### **2.5.3.3. Dönüşüm Bütçesinde Yapılan Büyük Kesintiler**

Dönüşümü planlanan işletmelerde gerçekleşen büyük kesintiler, dönüşüm sürecindeki başarı faktörünü olumsuz yönde etkilemektedir. İşletmelerin amacı, uzun vadede ve etkili stratejilerle başarıyı yakalamaktır. Fakat, yapılan kesintiler sonucunda; teknolojiye yapılan yatırımlar kısıtlanabilmekte, eğitim-gelişim programları sonraki plana atılabilmekte ve motivasyon azalabilmektedir. Kotter (1992), bu süreçte doğru kaynakların kullanımının ve liderlerin desteğinin ne kadar önemli olduğunu belirtmiştir.

Dijitalleşme sürecinde, proje bütçesinin belirlenen sınırını aşmaması için yapılan kesintiler; danışmanlık, destek, eğitim ve personel alanlarında yapılmaktadır. Fakat, bu kesintilerin olması, projenin başarılı olması ve sürekliliğini sağlaması açısından riskli olarak görülmektedir. Dönüşüm sürecinde, aşama aşama ilerleme sağlanabilir fakat sürecin başarılı sonuçlanması için ana plana uygun hareket edilmelidir. Bir projede, yalnızca sistem ve makine almak ilerleyen süreçte yeterli olmamaktadır. Kullanılmayan sistem ve makineler zamanla eskimekte ve bu şekilde bütün çabalar boşa gitmektedir (Manyika, 2017).

### **2.5.3.4. İnsan Faktörünün Göz Ardı Edilmesi**

Çoğu dönüşüm projesinde, insan faktörünün üzerinde durulmadan, yalnızca teknolojiye odaklanılmaktadır. Sistemi kullanacak bireylerin eğitilmemesi ve psikolojik olarak hazır hissetmemesi, bireylerin gereksinimleri, talepleri ve uyum sağlama konusundaki engeller göz ardı edildiğinde, sistem sınırlı bir şekilde kullanılmaktadır. Aynı zamanda, dijital dönüşüm süreci için yapılmış olan yatırımların da boşa gitmesi söz konusu olmaktadır. Yapılan hataların önlenmesi durumunda, yeni fırsatlar sağlanabilmekte ve dönüşümün gerçekleşme şansının artması mümkün olmaktadır (Kotter, 2012).

Her işletmenin dijital dönüşüm süreci, başarılı bir şekilde sonuçlanmamaktadır. Dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde tamamlanması için ise; liderlik, eğitim, insan, teknoloji ve iletişim gibi faktörlerin dikkate alınması gerekmektedir. Dijital teknolojileri dikkate alan liderlerin bulunduğu, geleceğe yönelik fırsatların sunulduğu, çalışanların yeni iş modellerine yönlendirildiği, sürekli olarak gelişen teknolojilerin takibinin yapıldığı ve etkili bir iletişimin olduğu işletmelerin başarısız olma ihtimali çok düşük olmaktadır (Manyika, 2017).

## 2.6. Çalışanın Dijital Dönüşüme Adaptasyonunu Açıklayan Teoriler

Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların tüm yenilikleri kabullenmesi, işletmenin gücünü direkt olarak etkilemektedir. Çalışanların teknoloji kullanımındaki tutumları, işletmenin sunduğu destek yapıları ve yeniliklere uyum sağlama süreci; “Teknoloji Kabul Modeli”, “İnovasyonun Yayılımı ve Bilgi Teknolojileri İnovasyonuna Uyum Modeli” ve “Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli” teorileriyle açıklanmıştır (Venkatesh vd., 2003).

### 2.6.1. Teknoloji Kabul Modeli

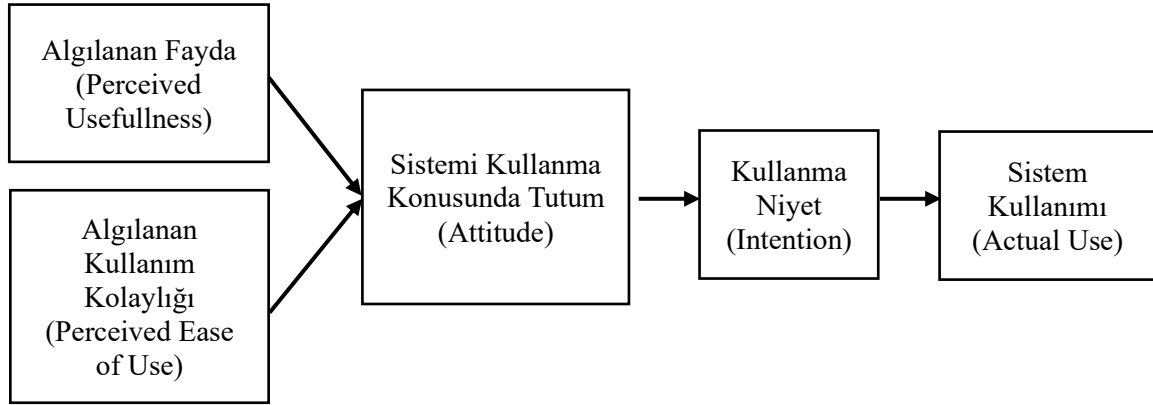
Davis, 1989 tarihinde, teknolojinin kabullenilmesini ve verimli bir şekilde kullanılmasını sağlamak amacıyla Teknoloji Kabul Modelini ele almış ve geliştirmiştir. Bu model, yapılan araştırmaların sonucuna göre, en sık ihtiyaç duyulan model olarak kabul edilmiştir. Teknoloji Kabul Modeli sayesinde; bireylerin teknolojilere karşı yaklaşımları, kullanımları, sergiledikleri davranışları ortaya çıkmakta ve teknolojilerin gelecek tarihte kazanacağı önem açıklanmıştır (Venkatesh ve Davis, 2000).

Her işletme, görevlerini tamamlamak üzere çeşitli sistemlerden yardım almaktadır. Fakat bu sistemler, günden güne yeterliliğini yitirmiştir. Bu yüzden de işletmelerin çoğu; yeni sistemlerin sağladığı avantajları ve katkıları göz önünde bulundurarak değişim sürecine girmek istemiştir. Bu değişim sürecinde hem sistemlerin yenilenmesi hem de tamamen değiştirilmesi söz konusu olmuştur. Yeni teknolojileri anlama ve uygulama konusunda yüksek düzeyde bilgiye ve beceriye ihtiyaç duyulmaktadır. Bu doğrultuda, bütün iş süreçleri ve yeni teknolojilere adapte olunması açısından, Teknoloji Kabul Modeli büyük bir öneme sahiptir (Davis, 1989).

Teknoloji kabul modeli sayesinde, bireylerin dijital teknolojilere olumlu yaklaştığı ve kabullenme sürecinin kısaldığı görülmüştür. Bireyler, teknolojilerin kullanım kolaylığına ve faydalarına odaklandığında benimseme süreçleri daha da kısalmaktadır (Morris, 2008).

Teknoloji Kabul Modelinde; algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığı ölçütleriyle, sistemi kullanacak bireylerin tutumu, davranışsal niyeti ve sistem kullanımlarını açıklamaktadır. Algılanan fayda ile, sistemin, personellerin performanslarını ne düzeyde etkilediği; algılanan kullanım kolaylığı ile de personellerin görevlerini gerçekleştirirken işini ne düzeyde kolaylaştırdığı anlatılmaktadır. Bu yüzden, bireyin, sistemin iş performansını

olumlu yönde etkileyeceğine inanması algılanan fayda; bireyin sistemi kullanmak için çaba göstermesi algılanan kullanım kolaylığı olarak adlandırılmıştır (Davis, 1989).



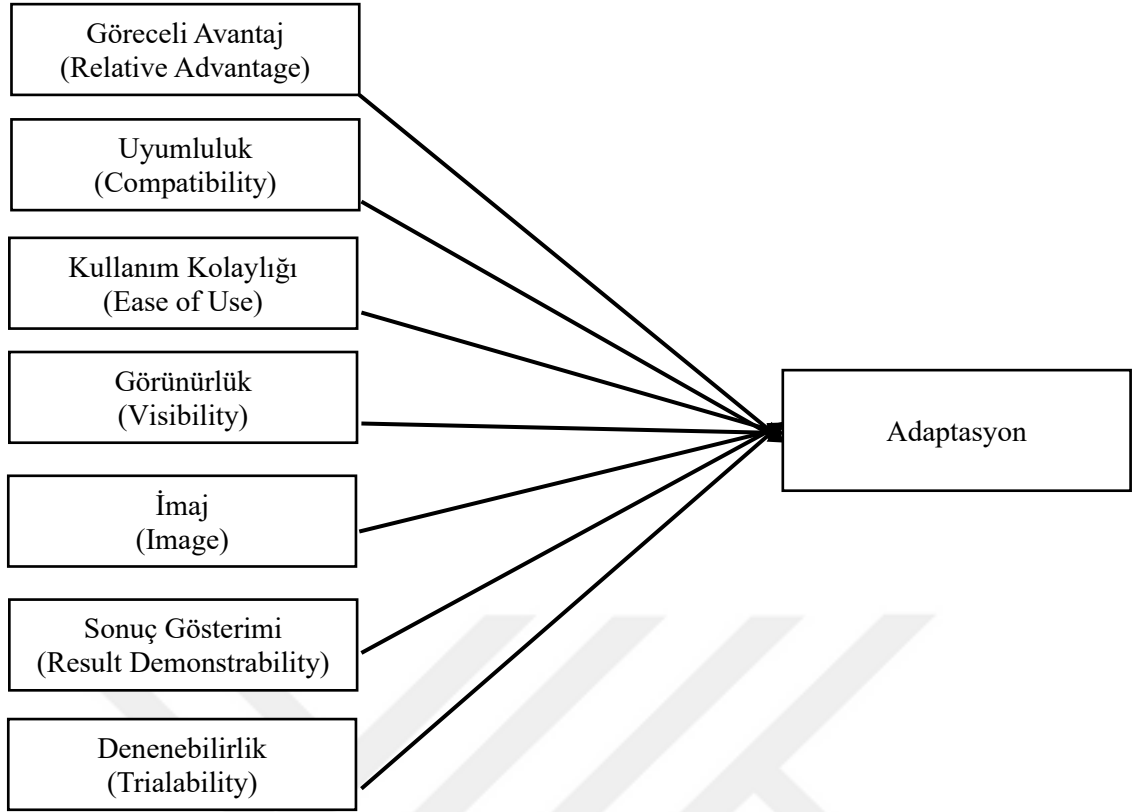
**Kaynak:** Davis, 1989.

Şekil 2.3. Teknoloji Kabul Modeli

Teknoloji Kabul Modeli, ülkemizde de birçok araştırmaya konu olmuş ve geliştirilmesine yönelik sonuçlar elde edilmiştir. Ustasüleyman ve Eyüboğlu (2010), Teknoloji Kabul Modeline güvenilmesi ile anlaşılan web güvenliği değişkenlerini eklemiş ve bireylerin internet bankacılığına uyum göstermesini sağlayan unsurları ele almıştır. Yapılan araştırma sonucunda, bireylerin algıladığı kullanım kolaylığının algıladığı kullanışlık üzerinde; algıladığı kullanışlığın ise güven üzerinde olumlu etki sağladığı görülmüştür (Ustasüleyman ve Eyüboğlu, 2010:11).

## 2.6.2. İnovasyonun Yayılımı ve Bilgi Teknolojileri İnovasyonuna Uyum Modeli

Rogers'ın ortaya koyduğu İnovasyon Yayılımı Teorisi, bir iş sürecinde yapılan yeniliğin örgüt içindeki yayılımı ile alakalıdır. İnovasyon yayılımı teorisinin amacı da personellerin yeni teknolojilere ve sistemlere karşı uyum sürecini açıklamaktır. Rogers, inovasyon yayılımını; göreceli avantaj, karmaşıklık, uyumluluk, denenebilirlik ve gözlemlenebilirlik olarak açıklamıştır. Moore ve Benbasat ise, Rogers'ın teorisini; karmaşıklık kavramını kullanım kolaylığı, gözlemlenebilirlik kavramını görünürlük adıyla değiştirip, imaj ile sonuç gösterimi kavramlarını ilave ederek, “Bilişim Teknolojileri İnovasyonuna Uyum” şeklinde açıklamıştır (Moore ve Benbasat, 1991:192).



**Kaynak:** Rogers, 1983; Benbasat, 1991.

Şekil 2.4. İnovasyon Yayılımı Teorisi ve Bilgi Teknolojileri İnovasyonuna Uyum Modeli

Davis, göreceli avantaj boyutu ile; personellerin iş performanslarına olan etkisi açıklamıştır. Karmaşık kavramı ise, yeni sistem ya da teknolojinin öğrenilmesi ve uygulaması konusunda fazla gayret gösterilmemesini açıklamaktadır (Davis, 1989:319).

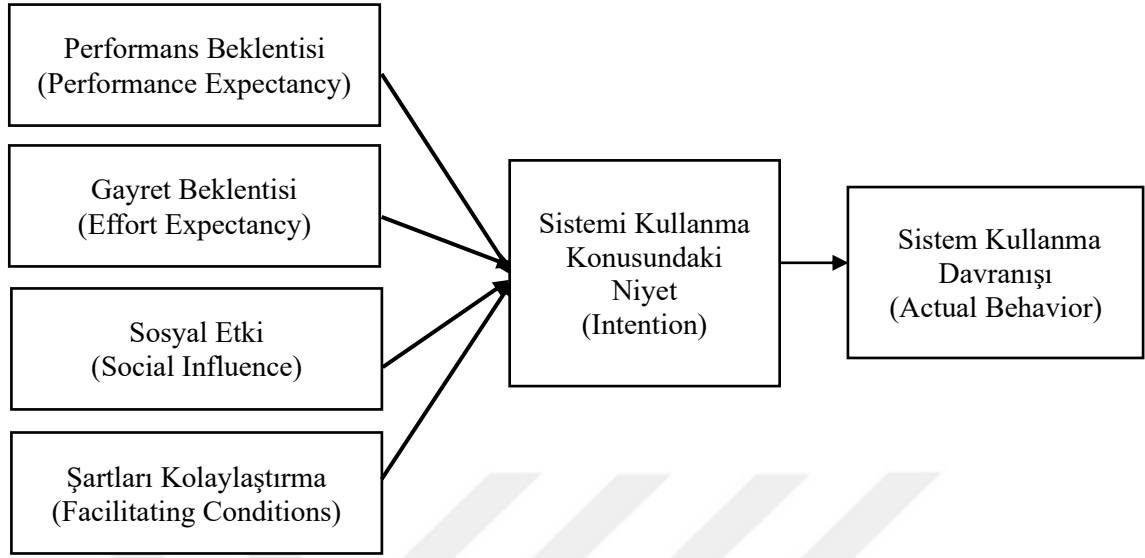
Rogers, uyumluluk kavramını; “bireylerin gereksinimleri ve deneyimleri ile tutarlı olma seviyesi” olarak adlandırmaktadır (Rogers, 1983:195).

İmaj kavramı, bireylerin içinde bulundukları sistemi kullanmalarını, durum belirtisi olarak algılamalarıyla alakalıdır. Yeni sistemlerin kullanılmasından sonra, somut çıktıların sunulması, sonuç gösterimi boyutunu; göstergelerin adaptasyon aşamasında izlenebilmesi, görünürlük kavramını oluşturmaktadır. Denenebilirlik boyutu ise, bireylerin adapte olmadan yeni sistemi deneme fırsatının olması olarak açıklanmaktadır (Venkatesh ve Davis, 2000).

### 2.6.3. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli

Teknoloji kabul modeli, inovasyon yayılımı teorisi ve bilgi teknolojileri inovasyonuna adaptasyon modelinde, çoğu faktörün aynı olmasından dolayı, Venkatesh ve arkadaşları teknoloji kabul kapsamında geliştirilen modelleri yeniden analiz ederek, tümünü

“Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Teorisi (Unified Technology Acceptance and Use of Technology) olarak bir modelde toplamıştır (Moore ve Benbasat, 1991).



**Kaynak:** Venkatesh ve Davis, 2000.

Şekil 2.5. Birleştirilmiş Teknoloji Kabul ve Kullanımı Modeli

Performans beklentisi ölçütü; algılanan fayda, göreceli avantaj, iş uyumu ve dışsal motivasyon ifadelerini içermektedir. Bu ölçüt, sistemi kullananların performanslarının artacağına inanması olarak ifade edilmiştir. Gayret beklentisi ölçütü; algılanan kullanım kolaylığı ve karmaşıklık ifadelerini içermekte ve kullanılan sistemin kullanıcı dostu olduğuna inanmaları olarak ifade edilmektedir. Sosyal etki ölçütü; sübjektif norm, sosyal faktörler ve imaj ifadelerini içermektedir (Venkatesh vd., 2003).

Sosyal etki ölçütü, bireylerin önem verdiği kişiler tarafından tavsiye edilen sistemi kullanmalarının faydalı olacağına inanmasıdır. Şartları kolaylaştırma ölçütü ise; algılanan davranışsal kontrol, uyumluluk, durumu kolaylaştırma ifadelerini içermekte ve bireysel ya da örgütsel yapıların, sistem kullanımına yönelik destek vereceğine inanılması olarak tanımlanmıştır (Ajzen, 1991).

Teknoloji ve sisteme adapte olmanın kolaylaşmasında etkisi olmayacağı düşünülen bu teoriler ile, dijitalleşmeyi etkileyen unsurlar birlikte incelendiğinde; örgütlerin yeniliğe açık olmasıyla birlikte sistemin kurulumu ve gelişimi esnasında kişilerin katılması, sistemin donanım ve yazılım kalitesinin iyi olması, sistemin şartları kolaylaştırması, avantaj ve imaj sağlaması, sosyal etkinin etkili bir şekilde ayarlanması şartı ile kişileri pozitif yönde etkileyerek, sistemle alakalı endişelerini azaltacak, değişime karşı direnç seviyesini

düşürebilecek ve sistemi kabul etme konusundaki düşüncelerini pozitif yönde değiştirebilecektir (Turan, 2015:44).



### 3. BÖLÜM

## 3. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN YÖNETİM UYGULAMALARINA ETKİLERİ

### 3.1. Yönetim Uygulamalarında Dijitalleşme

Dijital yönetim, dijital teknolojilerin yardımıyla örgüt yapılarının ve süreçlerinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi olarak tanımlanmaktadır. Dijital yönetim, özellikle dijital dönüşüm ve dijitalleşme süreçlerinin entegre edilmesi ile öne çıkmaktadır. İşletmeler, dijital yönetim yaklaşımı ile; iş verimliliğini artırabilmekte, karar alma süreçlerini en iyi hâle getirebilmekte ve rekabet avantajı elde edebilmektedir. Dijital yönetim; bilgi teknolojileri altyapısı, veri yönetimi, dijital stratejiler ve dijital liderlik unsurlarını kapsamakta ve bu unsurlardan aynı anda yardım alınması işletmeleri başarıya götürebilmektedir (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

Dijital yönetim yaklaşımı, işletmelerin belirlediği stratejilerle bütünleşerek ele alındığında büyük fırsatlar sağlamaktadır. Geleneksel yönetim yaklaşımından uzaklaşan işletmeler, dijital yönetim yaklaşımı ile hem iç hem de dış çevrenin süreçlere dâhil olmasını sağlamak ve şeffaf bir yapı oluşturmaktadır. Bu faktörler, işletmelerin geleceği öngörerek karşılıklarına çıkacak problemlere hazırlıklı olmasını da sağlamaktadır. İşletmelerin dijital stratejiler oluşturmaları ve bu stratejileri etkili bir şekilde uygulaması, rekabet ortamında bir adım önde bulunmalarını sağlamaktadır (Westerman vd., 2014).

Dijital yönetimde veri, en önemli faktörlerden biri olarak görülmektedir. İşletmeler; veri elde etme, işleme koyma ve analiz etme becerilerini geliştirerek daha etkili kararlar alabilmektedir. Veri yönetimi, çalışmaların verimliliğini ve iş süreçlerini en iyi hâle getirmekte, ayrıca müşteri deneyimini de büyük ölçüde etkilemektedir. Analitik yöntemlerin kullanılması ile, trendler önceden tahmin edilebilmekte ve stratejik kararlar alınabilmektedir. Bu sebeple, veriye yoğunlaşan anlayışlar dijital yönetim stratejilerinin temelinde bulunmaktadır (Davenport ve Harris, 2007).

Dijital liderlik becerileri ne kadar etkili olursa, dijital yönetim yaklaşımı da aynı ölçüde sürdürülebilir olmaktadır. Dijital liderler, güncel gelişmeleri işletmenin stratejileriyle entegre ederek süreci yönetmekte ve bu liderlerin, her şeyden önce, teknik bilgiye sahip olması ve diğer çalışanlarla etkili bir iletişim içinde olması gerekmektedir. Bu şekilde, işletme

içindeki performans da artmaktadır. Aynı zamanda, dijital liderlerin, yenilikçi bir yaklaşıma sahip olması da işletmeleri başarıya götürmektedir (Kane vd., 2015).

Günümüzde yardım alınan yapay zekâ, blok zinciri ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerin etkisiyle birlikte, dijital yönetim yaklaşımının oldukça karışık bir süreç olduğu düşünülmektedir. İşletmeler, bu teknolojilere yatırım yaparak ve uygulanacak stratejilerle uyumlaştırarak bir arada kullanılabilir hâle getirmektedir. Fakat bu teknolojileri kullanırken; veri güvenliği ve dijital becerilerin yeterince gelişmiş olmaması gibi engellerle karşılaşabilmektedir. Bu durumda işletmelerin, karşılaşılacak engellere karşı önceden çözümler üretmesi gerekmektedir (Schwab, 2016).

### **3.1.1. Dijital İş Süreçleri ve İşletme Yapısı**

İş süreçlerine yeni teknolojileri dâhil eden ve bu teknolojilerle önem kazanan işletmeler, “dijital işletme” olarak görülmektedir. Geleneksel iş modellerine kıyasla, dijital iş modellerini benimseyen işletmeler; daha etkili kararlar almakta, iş süreçlerini otomatik bir hâle getirmekte ve sosyal medya platformları aracılığıyla müşterileriyle iletişim hâlinde bulunabilmektedir. Verimliliğin artmasını, daha geniş çevreye ulaşılmasını ve müşterilere daha kaliteli hizmetler sağlanmasını isteyen işletmelerin; dijital iş modellerine geçiş yapması kritik düzeyde öneme sahip olmaktadır (Guggenberger vd., 2023).

Dijital işletmelerin bileşenleri olarak görülen yapay zekâ, veri analitiği gibi teknolojiler sayesinde, işletmeler; stratejik kararlar alabilmekte, maliyetlerini indirgeyebilmekte ve müşterilerin beklentilerini daha çabuk ve daha etkili bir şekilde karşılayabilmektedir. Yeni teknolojilerin kullanımıyla, işletmeler; stratejik hedeflerini belirleyebilmekte, altyapılarını güçlendirebilmekte, alışılmış iş modellerini otomatikleştirebilmekte ve işletme çalışanları da stratejik çalışmalara yoğunlaşabilmektedir (Gartner, 2017).

Dijital işletmelerin yapısı, geleneksel işletmelere göre daha sade ve değişken olmaktadır. Geleneksel yapılardan ayrı olarak, dijital işletmelerin daha yatay bir organizasyona sahip olduğu bilinmektedir. Bu yapıya sahip olan işletmeler; etkili iletişime ve yardımlaşmaya yoğunlaşmakta, bu şekilde daha verimli ve daha motive bir iş ortamı sağlanmaktadır. Ayrıca, dijital işletmelerde çalışanların, daha fazla sorumluluk sahibi olması ve her sürece katılım sağlaması gerekmektedir. Süreci bu şekilde devam ettiren işletmelerin;

değişen ve sürekli olarak gelişen teknolojiler ile çalışma şartlarına adapte olabilmesi kolaylaşmaktadır (Harvard Business Review, 2022).

Dijital işletmeler, müşterileri ile sürekli olarak etkileşim hâlinde olmakta ve bu etkileşimi de dijital platformlar sayesinde gerçekleştirmektedir. İşletmelerin, bu platformu kullanmasıyla, müşterilere daha hızlı çözümler üretilmesi ve daha nitelikli hizmetler sunulması amaçlanmaktadır. Aynı zamanda, dijital işletmeler; tüketicilerin verilerini elde ederek, gereksinimleri konusunda bilgi sahibi olabilmektedir. Tüketicilerin geri bildirimleri sayesinde ise, işletmeler; kendilerini iyileştirebilmekte, müşteri memnuniyetini ve güvenini kazanabilmektedir. Bu şekilde, işletmeler; rekabet ortamında avantajlı konuma geçmektedir (Salesforce, 2022).

Dijital işletmeler, her ne kadar ekonomik başarı elde etse de asıl hedefleri sürdürülebilir hâle gelmektir. İşletmeler, yeni teknolojilerin kullanımıyla; süreci daha verimli bir şekilde yönetebilmekte ve kaynaklarını en doğru şekilde kullanabilmektedir. Aynı zamanda, işletmeler, enerji tasarrufu ve kaynak kullanımı konusunda; bulut bilişim, yapay zekâ ve veri analitiği gibi teknolojilerden yardım alarak sürdürülebilir hâle gelmektedir. İşletmelerin stratejisi olarak görülen sürdürülebilirlik hem toplumsal faydayı hem de işletmelerin değerini arttırmaktadır (Sweet, 2023).

### **3.2. Yönetici Faaliyetlerinde Dijitalleşme**

Sürekli olarak gelişen teknolojilerden faydalanan işletmelerin dönüşüm sürecini yöneten ve stratejik şekilde adımlar atan bir lider, “dijital lider” olarak anılmaktadır. Dijital liderler, dönüşüm sürecinde oluşturulan stratejilerin, karar alma ve uygulama aşamasında rol oynamaktadır. Dijital liderler; yeni teknolojileri iş modelleriyle bütünleştirmekte, bu teknolojilerin işletmenin hedefleriyle uyumlu olmasını sağlamak ve örgüt içindeki tüm bireyleri yönlendirmektedir. Bu doğrultuda, dijital yöneticiler, yeni teknolojiler ve işletme arasındaki köprü rolüne sahip olmaktadır (Harvard Business Review, 2022).

Güçlü ve stratejik bir vizyon oluşturan dijital yöneticiler, performans düzeylerini arttırabilmektedir. Dijital yöneticiler; güncel gelişmeleri takip etmekte, bu bilgileri örgütlerine adapte etmekte ve dijital stratejiler oluşturmaktadır. Bu stratejik yaklaşım ile; iş süreçlerinin en iyi hâle getirilmesi, yeni fırsatların değerlendirilmesi ve verimliliğin artırılması amaçlanmaktadır. İşletmelerin büyüme sağlanması ve sürdürülebilir hâle gelmesi için yenilikçi yaklaşımlar sergilemesi gerekmektedir. Bu sebeple, dijital yöneticiler, yenilikçi çözümler

oluşturma ve geliştirme konusunda da kritik düzeyde rol oynamaktadır (Guggenberger vd., 2023).

Dijital yöneticilerin hem trendleri takip etmesi hem de etkili liderlik becerilerine sahip olması gerekmektedir. Dijital liderler; yeni teknolojilerden faydalanan takımlarını yönetmekte ve örgüt içindeki bireylerin üzerinde etki sahibi olmaktadır. Bu yöneticiler, çalışanları dijital iş modellerine uyum sağlaması için eğitmekte ve örgüt içindeki motivasyonu sağlamaktadır. Aynı zamanda, dijitalleşme sürecinde karşılaşılma ihtimali bulunan engelleri çözüme kavuşturacak stratejik kararlar almakta ve örgütü bu yönde teşvik etmektedir (PwC, 2022).

Dijital yöneticilerin, veriler doğrultusunda stratejik kararlar alma becerisine sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, büyük veri ve analitik araçlara ihtiyaç duyulmaktadır. Verilerin incelenmesiyle; işletmelerin performansının artırılması, müşteri değerinin artırılması ve stratejilerin en iyi halle getirilmesi amaçlanmaktadır. Veriler doğrultusunda stratejik düşünme; dijital yöneticilerin daha doğru ve daha etkili kararlar almasını sağlamaktadır. Bu şekilde, yöneticiler, işletmelerin rekabet avantajı elde etmesine katkı sağlamaktadır (Gartner, 2017).

Türkiye’deki işletmelerin ve yöneticilerin dijitalleşme hakkındaki düşüncelerini ve hangi mesafede durduklarını belirlemek amacıyla, 11 farklı sektörden oluşan işletmeleri temsil etmek için, 102 üst ve orta düzey yöneticinin katılım sağladığı “Dijital Düşünme Araştırması” sonucunda aşağıdaki verilere ulaşılmıştır (Ting, 2020).

Katılım sağlayanların %75’i dijital dönüşümü bir imkân olarak düşünmekte, %70,3’ü işletmelerinin dijital stratejiler olduğunu ifade etmektedir. “Dijital düşünce bileşenlerinden hangilerinin işletmenizde olduğunu düşünüyorsunuz?” sorusuna; takımlar arası iletişim ve yeniliğe açıklık %60,9 oranıyla ilk sırada bulunmakta ve bunu iş birliği, gelişim, deneyim imkânı, personel katılımı ve çeviklik takip etmektedir. Yöneticiler, “İşletmenizde dijitalleşme doğrultusunda yapısal değerlerden hangilerini kullanıyorsunuz?” sorusuna da ekip çalışmalarını benimsemek, personellere çevrimiçi çalışma imkânı sağlamak, karar sürecinde veri yoğunluklu yaklaşımları takip etmek, çevik proje tekniklerini uygulamak şeklinde cevap vermişlerdir (Ting, 2020).

### 3.2.1. Dijital Dönüşüm Sürecinde Yöneticilerin Sahip Olması Gereken Beceriler

Dijital dönüşüm, işletmelerin yeni teknolojilere uyum sağlayarak iş süreçlerini daha iyi hâle getirmesini sağlayan bir yol haritası olarak görülmektedir. Bu dönüşüm kapsamında, yönetici liderlerin, belirli bir vizyon doğrultusunda ilerlemesi ve örgütteki bireyleri yönlendirmesi gerekmektedir. Dijital yöneticilerin süreci başarılı bir şekilde yönetebilmesi ve örgütün değişime adapte olabilmesini sağlamak için; stratejik kararlar alabilme, değişkenlik ve öngörü gibi önemli düzeyde becerilere sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda ise, yöneticilerin, teknolojiyi bir avantaj olarak görmesi faydalı olmaktadır (Guggenberger vd., 2023).

Dijital dönüşüm sürecini yöneten liderlerin, etkili iletişim becerilerine sahip olması gerekmektedir. Yeni teknolojileri iş süreçlerine dâhil ederken, örgütteki bireylerin de sürece dâhil olması ve motive edilmesi gerekmektedir. Bu doğrultuda, liderlerin; açık bir şekilde iletişim kurması, çalışanların kaygılarını anlaması ve stres yönetimini başarılı bir şekilde sürdürmesi gerekmektedir. Tüketicilerden gelen geri bildirimleri dikkate alan ve problemlere çözüm üretebilen yöneticiler, süreci başarılı bir şekilde yönetebilmektedir (Harvard Business Review, 2022).

Dijital dönüşüm sürecinde analitik becerilerin kazanımı da büyük bir öneme sahip olmaktadır. İşletmelerin başarılı olması ve verimliliğini arttırabilmesi için, veri odaklı kararlar alınması gerekmektedir. Büyük veri, yapay zekâ gibi teknolojiler yardımıyla; iş süreçleri en iyi hâline getirilmekte ve tüketicilerin beklentilerine yönelik kararlar alınmaktadır. Yeni teknolojilerin başarılı bir şekilde kullanılabilmesi ve iş süreçlerine entegre edilebilmesi için liderlerin, teknik bilgiye sahip olması gerekmektedir. Bu bağlamda, dijital yöneticilerin sürekli gelişime odaklı olması, işletmeleri başarıya götürmektedir (Deloitte Insights, 2023).

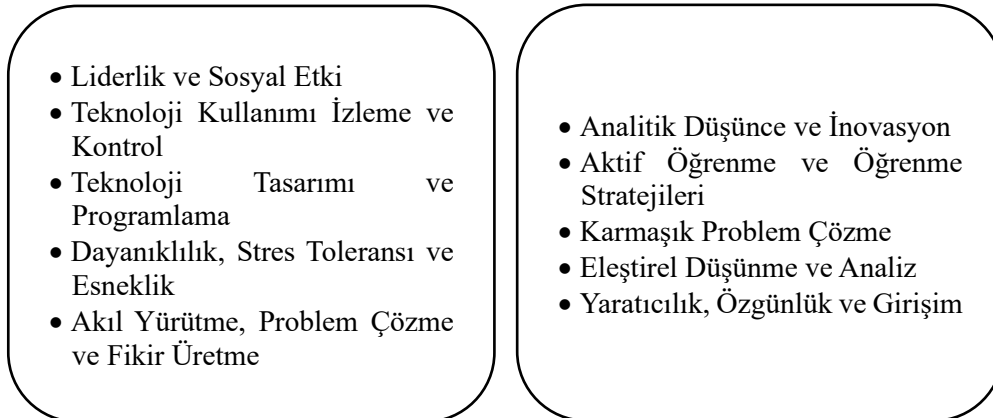
Dijital yöneticiler, dönüşüm sürecindeki yeniliklere uyum sağlamaya ve örgütün de buna ayak uydurmasına önem vermektedir. Bu süreçte, bazı belirsiz durumlarla karşılaşmaktadır. Yöneticilerin, bu durumlara karşı çözüm üretebilmesi ve örgütün direncini arttırması gerekmektedir. Kriz yönetiminde başarılı olan ve alınan kararları örgüt üyelerine aktaran liderler, güvenilirliğini arttırmaktadır. Aynı zamanda, çalışanların değişime ayak uydurmasına yardımcı olmaktadır (Forbes Leadership, 2023).

Yöneticilerin dijital dönüşüm sürecinde etik ve sorumluluk bilinciyle hareket etmesi gerekmektedir. Dijitalleşme ile birlikte veri gizliliği, siber güvenlik ve yapay zekâ etiği gibi

konular, işletmelerin gündeminde öncelikli bir yer tutmaktadır. Liderlerin, aynı zamanda çalışanlara ve müşterilere güven veren bir yaklaşım benimsemesi gerekmektedir. Etik değerlerin öne çıkarılması, organizasyonların itibarını güçlendirirken, paydaşların da sadakatini artırmaktadır (World Economic Forum, 2023).

Dijital teknolojilerin gelişmesiyle ortaya çıkan mesleklerin ihtiyaç duyduğu beceriler, geleneksel mesleklerin becerilerinden farklı olmaktadır. Bu beceriler, her sektöre ve her mesleğe özel bir şekilde yenilenmektedir. Alışılmış ve manuel görevlerin olan işlerin yerine; karmaşık problemleri çözebilmeyi sağlayan ve işleri otomatik hâle getiren dijital teknolojiler kullanılmaya başlamıştır. Yöneticilerin de dijital teknolojileri kullanabilmeleri ve iş süreçlerini kolay bir hâle getirebilmeleri için, yeterli düzeyde beceriye sahip olmaları gerekmektedir (Autor, 2013:5).

Dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için, yöneticilere büyük sorumluluklar düşmektedir. Bu yüzden, yöneticilerin, gerekli bilgi ve donanıma sahip olması gerekmektedir. Bunların dışında ise, sahip olması gereken bazı beceriler bulunmaktadır. Aynı zamanda, alt düzeyinde çalışanların da birtakım becerilere sahip olması gerekmektedir. Dünya Ekonomik Forumu İşlerin Geleceği 2020 raporunda açıklanan bu beceriler, aşağıdaki Şekil 3.2’de gösterilmektedir.



**Kaynak:** WEF, 2020.

Şekil 3.1. 2025’e Kadar Artacak Olan Beceriler

İşlerin Geleceği raporuna göre, iş yaşamındaki liderlerin %94’ü, çalışanların yeni beceriler edinmesi gerektiğini vurgulamaktadır. Dijitalleşme ve otomasyonun etkisiyle liderler, ekiplerinden sürekli öğrenme ve gelişim beklentisi içindedir. Anket sonuçlarına göre, işletmelerin 2025 yılına kadar öncelik verdiği beceriler arasında eleştirel düşünme, analiz, sorun çözme, öz yönetim, faaliyet yönetimi ve teknoloji kullanımı öne çıkmaktadır. Bu

beceriler, sadece iş süreçlerini değil, aynı zamanda organizasyonel kültürü dönüştürme açısından da kritik rol oynamaktadır (World Economic Forum, 2020).

Yeni becerilerin kazandırılmasına yönelik eğitim ve gelişim programları düzenlenmektedir. Düzenlenen bu programlar hem zor olmakta hem de büyük gayret gerektirmektedir. Bu yüzden, verilen eğitimlerin amaçlara ulaşabilmesi doğrultusunda; bireylerin becerilerini geliştirmek için dijital araçların kullanılması, kazandırılan becerileri tanımlayabilmek için yeni standartların oluşturulması, işverenlerin ve çalışanların eğitimlere katılması için yönlendirilmesi ve eğitim programlarının maliyetini işverenlerin, çalışanların ve devletin ortak bir şekilde karşılaması gerekmektedir (OECD, 2019).

### 3.3. Liderlik Sürecinde Dijitalleşme

Dijitalleşme, yalnızca iş süreçlerini değil; müşteri ilişkilerini, iş modellerini, ürünleri ve becerileri de dönüştürmüştür. Bu dönüşümün sonucunda, yenilikçi ve farklı yetenekleri olan dijital liderler ortaya çıkmıştır. Dijital liderler, geleneksel liderlerden farklı noktalara yoğunlaşmaktadır. Dijital dönüşme adapte olabilmek için, süreci etkili bir şekilde yönetecek bir lidere gerek duyulmaktadır. Aynı zamanda, liderler; işletmenin başarıya ulaşmasını ve personellerin dönüşme uyum göstermesini sağlayacak yetkinlikte olmaktadır (Özmen, 2020).

İş gücü yapısının değişmesi, farklı nesillerin birlikte çalışması, insan ve akıllı makine iş birliğinin sağlanması, personellerin süreç hakkında görüşlerinin ve beklentilerinin değişmesi liderlerin zorlandığı konular olarak görülmektedir. Z kuşağının liderlik hakkında düşünceleri üzerine yapılan bir araştırmanın sonuçlarında; katılımcıların “Bir lideri etkili yapan nitelikleri nedir?” sorusuna; dürüstlük, vizyoner olma ve ilham verme şeklinde cevap verdikleri görülmüştür. Bu araştırma sonuçları, dijital liderlerin; geniş bakış açısına sahip, eşit davranan, teşvik edici ve cesaretlendirici olması gerektiğini göstermiştir (Alkan, 2015).

Dijital liderlerin yetenekleri “bilişsel”, “davranışsal” ve “duygusal” olarak üç grupta sınıflandırılmaktadır. Bilişsel karmaşa sorununu çözebilmek, hızlı düşünebilmek ve pratik kararlar alabilmek “bilişsel yetenekler”; değişime uğrayan alanlara uyum sağlayabilmek, farklı ekiplerle iş birliği içinde olabilmek ve başarısız olduğu durumlarda yüksek motivasyonla yeniden deneyebilmek “davranışsal yetenekler” ve riskli durumları idare edebilmek, değişen şartlara esneklik gösterebilmek, iş süreçlerini değiştirirken cesaretli ve özgüvenli olabilmek “duygusal yetenekler” kapsamında bulunmaktadır (Mert, 2021).

Liderlerin, dijitalleşen iş süreçlerine adapte olabilmesi için, özelliklerini ve yetkinliklerini iyileştirmesi gerekmektedir. Doğallıktan yana olması, iş yaşamında sahte kimliğe bürünmemesi, takımına ilham vermesi, yeni düşüncelerin oluşmasını sağlaması, vizyonu personellerle birlikte oluşturması, bireyin başarısına ve etkinliğine göre davranması, takımdaki bireyleri analiz etmesi ve yönetmesi, yeni fikirleri incelemesi ve desteklemesi, fikri olmadığı konuları bildirmesi ve takımdaki bireylerden yardım alarak ilerlemesi; bir liderde bulunması gereken en önemli özelliklerdir.

Yapılan bir araştırmada ise, dijital liderlerin en önemli özellikleri; müşteriye yoğunlaşmak, yapay zekâdan daha fazla faydalanmak, ortaklıklar sayesinde inovasyonu hızlandırmak, stratejiler oluşturarak becerileri desteklemek, teknoloji için yönetim planlarını harekete geçirmek, verilerden yardım alarak ve hızlı hareket ederek inovasyonu daha güçlü hâle getirmek olduğu belirtilmiştir. Fakat her işletmenin hedefleri ve dönüşüm süreci farklı olduğundan, liderlerde bulunması gereken özellikler ve beceriler, ihtiyaca göre değişiklik gösterebilmektedir (Ernst ve Young, 2020).

Türkiye’de dijital dünyayı öncülük eden liderlerden oluşan “Dijital 100” listesinde bulunan Yemeksepeti.com CEO’su Nevzat Aydın, dijital liderlerin özelliklerini; değişim ve yeniliklere uyum sağlayabilmek için daha hızlı hareket etmek, değişimin öncüsü olmak, personellere ilham vermek, müşterilere yoğunlaşmak, verileri analiz ederek müşteri davranışlarını izlemek, risk alma konusunda cesaretli olmak, liderliğin iş birliği ve ekip çalışması ile alakalı olduğunu görebilmek ve uyum içinde çalışabilmek için güncel durumu iyi değerlendirmek şeklinde belirtmektedir (Fast Company, 2020).

Her birey; mevcut durumlarının kötüye gitmesi, belirsizlik gibi sebeplerden dolayı değişimden korkmaktadır. Dijital liderlerin, çalışanlarına; bu değişimin ne anlama geldiğini, bu durumun sağlayacağı faydaları, kazanacaklarını ve kaybedeceklerini ifade ederek onları ikna etmeleri, değişimi kabul ettirmeleri ve aralarında iş birliği sağlamaları gerekmektedir. Dijital liderlerin; gelişmeye ve değişimlere açık, analiz yeteneği olan, özeleştiri yapabilen, takımdaki bireylere öncü olan, personellerine düşüncelerini uygulama imkânı sağlayan bir kişi olması gerekmektedir.

### **3.4. Örgüt Kültüründe Dijitalleşme**

Dijital bir işletmede, çalışanların; yenilik odaklı, iş birliği temelli ve değişimlere uyum sağlayan bir iş ortamında çalışmaları, dijital örgüt kültürü oluşturarak sağlanmaktadır. Bu

kültür oluşturularak; etkili kararlar alınmasına, değişimlere ve sürekli gelişime yönlendirilmektedir. Böylece, pazar koşullarına adapte olmak kolaylaşmaktadır. Liderlerin, dönüşüm sürecinde, insan faktörüne önem vermesi ve her sürece katılmalarını sağlaması gerekmektedir. Böyle bir kültür hem sürdürülebilir hâle gelmekte hem de rekabet ortamında güç kazanmaktadır (Deloitte Insights, 2023).

Dijital örgüt kültürü, müşteri seçimlerine yönelik olmakla birlikte, sosyal medya platformları sayesinde, müşterilere ürünlerin kalitesi ile alakalı inceleme ve karşılaştırma olanağı sağlamaktadır. Bu durumdan dolayı, işletmelerin; rakiplerini takip etmek ve teknolojik kararlar vermek için, müşterilerle etkileşim içinde olması gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecinin hızlı bir şekilde tamamlanabilmesi için, örgütlerin rekabet gücünü ve itibarını arttıran dijital örgüt kültürünün oluşturulması gerekmektedir (Stoyanov, 2019:115-116).

Dijital örgüt kültürünün, “dış yönelime odaklanma, delege etmeye yönelme, cesareti pekiştirme, iş birliğine yönelme, hareketin vurgulanması” olmak üzere 5 unsuru bulunmaktadır. Dış yönelime odaklanan örgüt kültürü; personelleri dış çevreyi incelemeye yönlendirmekte, yeni çözümler bulunması için müşterilerle etkileşimde bulunulmasını savunmaktadır. Delege etmeye yönelen örgüt kültürü; karar alma sürecine, alt düzey çalışanların da katılması gerektiğini savunmaktadır (People Matters Global, 2019).

Dijitalleşmenin; teknolojinin gelişimi, müşterilerin ve personellerin istekleri ile biçimlenen yenilikçi ve devamlı bir evre olması gerekmektedir. Başarılı bir dönüşüm yaşanması için, işletmelerin, güçlü bir dijital örgüt kültürü altyapısına sahip olması gerekmektedir. Güçlü bir dijital örgüt kültürünün oluşması için; yenilikçilik, işletmenin kendine uyumlaştırma becerisi, müşteri geribildirimlerini imkân olarak düşünme, iç ve dış müşteriler arasında etkileşim kültürü, karar alma aşamasını veri ile destekleme ve çözüm bulabilmek için gereken dijital zihin yapısı unsurlarına dikkat edilmesi gerekmektedir (Iberdrola, 2024).

Dünya çapındaki piyasalarda, 2018 yılında, dijital dönüşüm sürecine giren işletmeler; yaklaşık 1.3 trilyon dolar harcamıştır. Yapılan çalışmalarda, işletmelerin %70’i, dijital dönüşüm sürecinde başarılı olamamıştır. Boston Danışmanlık Şirketi ise işletmelerin başarıya ulaşabilmesi için ihtiyaç duyulan faktörlerin saptanması doğrultusunda yapılan araştırmada; “müşteri ilişkilerinin dönüşmesi, dijital beceri ve örgüt yaratmak, bilgi ve teknolojiyle

donanmak” esas olarak belirlenmiştir. Dijital örgüt kültürüne yoğunlaşan işletmelerin daha başarılı oldukları, güçlü performans sağlayanların oranının %80 olduğu saptanmıştır (People Matters Global, 2019).

### **3.5. İş Modellerinde Dijitalleşme**

Dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte, iş modelleri de büyük ölçüde değişim göstermiştir. Yüzyüze etkileşim üzerine kurulu bir yapısı olan geleneksel iş modelleri, yerini verilere dayalı dijital platformlara bırakmıştır. Bu dönüşüm de iş süreçlerinin tamamını yeniden şekillendirmiştir (Bharadwaj vd., 2013).

#### **3.5.1. Geleneksel İş Modelinin Çerçevesi**

Geleneksel iş modeli, işletmelerin; değer oluşturma ve bu değeri tüketicilere ulaştırma tekniklerini kapsamaktadır. Bu iş modeli, çoğunlukla fiziksel ürünler ve hizmetlerin üretimi, dağıtımı ve satışını kapsamaktadır. Üretim aşamasında tüketicilerin gereksinimleri dikkate alınmakta ve sonrasında hizmetler sunulmaktadır. Geleneksel iş modelinde, bu sürecin etkili bir şekilde yönetilmesine yoğunlaşılmaktadır. Aynı zamanda, müşterilerle birebir etkileşim içinde olmaya önem verilmektedir (Porter, 1985).

Geleneksel iş modelinde, maliyet ve verimlilik ön planda tutulmaktadır. İşletmeler, bu doğrultuda, maliyetlerini düşürmekte ve rekabet ortamında güç sağlamayı hedeflemektedir. Üretim aşamasında ise, ölçek ekonomisinden fayda sağlanmakta ve bu şekilde düzen kurulmaktadır. Müşteri değerini kazanmak için, ayrıca kaliteye önem verilmektedir. Fakat, bu süreçte tüketicilerin istekleri ve beklentileri değişkenlik gösterdiği için yüksek düzeyde sermayeye ihtiyaç duyulmaktadır (Kotler, 2003).

Geleneksel iş modeli, çok geniş kapsamlı olduğu için işletmelere de büyük fırsatlar sunmaktadır. İşletmeler, ürünlerin kalite düzeyine yoğunlaşmakta ve müşteri ilişkilerini uzun vadede koruyacak şekilde etkileşim kurmaktadır. İşletmelerin müşterilerini yakından tanıması ve gereksinimleri doğrultusunda üretime geçmesi için yerel pazarlarla da yakından ilgilenmesi gerekmektedir. Bu model yardımıyla, işletmeler; müşterilerin güvenini kazanabilmekte ve markaya bağlılıklarını arttırabilmektedir (Drucker, 1993).

Geleneksel iş modellerinin avantajları olduğu gibi, dezavantajları da bulunmaktadır. Adaptasyonun yavaş bir şekilde sağlanması ya da hiç sağlanamaması, işletmelerin rekabet gücünün azalmasında rol oynamaktadır. Aynı zamanda, dijital teknolojilerin sürekli olarak

gelişmekte olması geleneksel işletmeler için bir tehdit oluşturmaktadır. Kriz dönemlerinde ise, geleneksel yapıyla devam eden işletmeler kritik düzeyde kayıplar yaşayabilmektedir. Bu yüzden, işletmelerin hem yeniliklere açık olması hem de karşılaşılabileceği sorunlara önceden çözüm üretmesi gerekmektedir (Christensen, 1997).

Geleneksel iş modelleri, sürekli olarak gelişmekte olan teknolojilerle şekil almaktadır. Geleneksel işletmeler, yeni teknolojileri iş süreçlerine dâhil ederek daha değişken ve yenilikçi hâle gelmektedir. Geleneksel iş modellerinin, dijital dünyaya adapte olması e-ticaret gibi uygulamalar sayesinde kolaylaşmaktadır. Aynı zamanda, müşterilerin büyük ölçüde önem verdiği sosyal sorumluluk projelerine yatırım yapılmaktadır. Hem geleneksel hem de dijital anlayışa sahip olan işletmelerin, yalnızca geleneksel yapıda olan işletmelere kıyasla, bir adım önde olduğu ve gelecekte de bunun değişmeyeceği söz konusu olmaktadır (OECD, 2020).

### **3.5.2. Dijital İş Modeline Geçiş**

Yeni teknolojilerin sunduğu fırsatlar yardımıyla değer oluşturma, bu değeri tüketicilere ulaştırma ve kâr sağlama süreçlerini temel alan dijital iş modeli, geleneksel iş modelinden ayrı olarak, hiçbir sınırlama olmadan küresel erişime sahip olmaktadır. Dijital iş modelinin öne çıkanları arasında; e-ticaret, dijital platformlar gibi uygulamalar bulunmaktadır. İşletmeler, müşterilerin beklentilerini kişiselleştirmek ve rekabet gücünü arttırabilmek için; yapay zekâ gibi yeni teknolojilerden yardım almaktadır. Dijitalleşme sayesinde, müşteriler, hizmetlere günün her saatinde erişebilmektedir (Tapscott, 2015).

İşletmelerin dönüşüm sürecinde hız kazanması, maliyetlerini verimli hâle getirmesi gibi unsurlar dijital iş modelleriyle sağlanmaktadır. Dijital teknolojilerin yardımıyla işletmeler, maliyetlerini en düşük seviyede tutabilmekte ve global pazarlarda bulunabilmektedir. Fakat dijital modellerin olumlu etkileri olduğu gibi, olumsuz etkileri de bulunmaktadır. Dijital işletmelerin sürdürülebilirliğini tehdit altına alan; veri güvenliği, değişimlere adapte olamama gibi sorunlar bulunmaktadır (Brynjolfsson ve McAfee, 2014).

Türkiye’de, dijital iş modellerini oluşturarak, devamlılığını sağlayan birçok işletme bulunmaktadır. 1995 yılında internet hizmeti sağlayan Superonline ve ilk çevrimiçi rezervasyon yapılabilen seyahat işletmesi Tatil.com, 1998’de ilk alışveriş sitesi Hepsiburada.com gibi işletmeler; Türkiye’de e-ticaretin ortaya çıkmasından itibaren faaliyetlerine devam etmektedir. Aynı zamanda, Yemeksepeti.com ortaya çıktıktan sonra, ilk

işletmeden tüketiciye pazaryerlerinden biri oluşmuştur. Hepsiburada.com ve sahibinden.com ise, tüketicinin tüketiciye ulaştığı iş modellerinden olmaktadır (Özcan, 2017).

1994'te kurulan Amazon, ilk olarak kitap satışı yapmaya başlamış ve kurulduğu ilk iki hafta içinde yirmi bin kitap satışı yaparak büyük bir başarı sağlamıştır. Amazon, yalnızca kitap satan bir işletme değil; dünya çapındaki satış modellerini tamamen değiştiren bir işletme olarak görülmektedir. Günümüzde yalnızca kitap değil; alışveriş merkezlerinin satışını yaptığı ürünlerin neredeyse tamamını satan, dünya çapında 350'den fazla merkeze sahip bir işletme olmaktadır (Eczacıbaşı, 2018).

Türkiye'deki dijital iş modellerine ise, Yemeksepeti.com örnek verilmektedir. Gelir seviyesinin artması, genç yaştaki bireylerin alışkanlıkları gibi nedenlerden dolayı; yeme içme sektörü günden güne büyümektedir. Bireyler, sipariş sisteminde; bulunduğu konuma en yakın mesafede olan restoranları bularak yemek seçmekte ve önceden kaydedilen kredi kartlarıyla ödeme yaparak sipariş oluşturabilmektedir. Bu modelin oluşturduğu müşteri değeri; farklı restoranları internet sitelerinden inceleyerek, daha kolay bir şekilde sipariş verilmesi için bir sistem sunmasıdır (Kozlu ve Karaca, 2019:81-83).

Dijital iş modelleri, işletmelerin gelecekteki başarısı için kritik derecede öneme sahip olmaktadır. Teknolojinin hızla ilerlediği bir dünyada, işletmelerin yalnızca dijitalleşmeyi benimsemekle kalmayıp aynı zamanda müşteri odaklı, esnek ve yenilikçi olmaları gerekmektedir. Özellikle yapay zekâ, blok zinciri ve nesnelerin interneti gibi yenilikçi teknolojilerin, dijital iş modellerini daha da ileri taşıması beklenmektedir. Ancak işletmelerin bu dönüşümü sürdürülebilir bir şekilde gerçekleştirmesi, çevresel ve etik sorumluluklarını göz önünde bulundurmasını da gerektirmektedir (OECD, 2020).

### **3.6. Karar Almada Dijitalleşme**

Dijital işletmelerin yeni teknolojiler aracılığıyla veri odaklı kararlar almasını ifade eden dijital karar alma sürecinde; veri analitiği, yapay zekâ, bulut bilişim gibi teknolojilerden yardım alınmaktadır. Geleneksel işletmelere kıyasla, dijital işletmeler; dijital kararlar alarak hem daha hızlı bir şekilde sonuç almakta hem de pazar koşullarına adapte olmaktadır. Büyük veri analitiği yardımıyla, daha kapsamlı ve önceden tahmine dayalı kararlar alınabilmektedir. Dijital kararlar alan işletmeler, her açıdan etkili sonuçlar elde etmektedir (Davenport ve Harris, 2007).

İşletmeler, yeni teknolojilerle elde ettiği verileri analiz etmekte ve anlamaya çalışmaktadır. Otomasyonun artmasıyla, algoritmanın daha önemli olduğu karışık bir model oluşturulmuştur. Bu modelde, veriler toplanarak müşteri hareketleri analiz edilmekte ve uygun ürünler karşısına çıkabilmektedir. Bu sayede, müşterilerin beklentileri karşılanmakta ve işletmeler satış gücünü yüksek düzeylere çıkarabilmektedir. Yardım alınan teknolojinin doğru ve etkili bir şekilde kullanılması, dijital karar alma sürecinin başarılı olduğunu göstermektedir (Manyika, 2017).

Dijital kararlar almaya başlayan işletmeler, gelişimini hızlandırabilmekte ve her türlü yeniliğe uyum sağlayabilmektedir. Günümüzde, işletmeler; daha güvenilir olması ve pazar koşullarına hızlı bir şekilde adapte edebilmesi sebebiyle, veriye dayalı kararlar almayı tercih etmektedir. Aynı zamanda, tüketicilerin ihtiyaçlarını daha başarılı bir şekilde analiz ederek, kişiye özel hizmetler sağlayabilmektedir. Etkili sonuçlara ulaşılabilmesi için, işletmelerin altyapısının sağlam olması ve insan faktörüne önem verilmesi gerekmektedir (Gartner, 2017).

Dijital karar alma sürecinde başarılı olan işletmeler olduğu gibi, birtakım engellerle karşılaşan işletmeler de bulunmaktadır. Bu süreçte karşılaşılan en büyük zorluklardan biri, verilerin güvenliğini ve gizliliğini sağlamaktır. Müşteri verilerinin uygun koşullarda korunması gerekmektedir. Bu verilerin gizliliği sağlanmadığında, işletmeler, ciddi yasal süreçlerden geçebilmektedir. Bunun haricinde, toplanan verilerin analiz edilebilmesi, belirli düzeyde profesyonellik gerektirmektedir. İşletmelerin, bu engelleri aşabilmesi için uygun planlar oluşturması ve uygulaması gerekmektedir (OECD, 2020).

Dijitalleşme sürecinde, yeni teknolojiler her ne kadar ön planda olsa da insan faktörünün de bir o kadar önemi artmaktadır. Sürecin her aşamasında, insan faktörünün düşünceleri ön plan da olmakta ve yeni teknolojilerden destek alınmaktadır. Bu teknolojilerle, farklı alanlarda birçok analiz yapılabilmektedir. Fakat, bazı durumlarda insan müdahalesi gerektirmektedir. Bu denge kurulduğunda, işletmeler; her süreçte başarılı olmakta ve olası krizleri en düşük seviyeye indirgeyebilmektedir (Harvard Business Review, 2019).

İşletmelerin başarıya ulaşabilmesi ve sürdürülebilir hâle gelmesi için, dijital karar alma sürecine önem vermesi gerekmektedir. Yeni teknolojilerin ortaya çıkmasıyla ve günden güne gelişmesiyle, daha hızlı ve daha etkili kararlar alınabilmektedir. Bu teknolojiler sayesinde, işletmeler, her türlü sürece adapte olma becerisi kazanmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için; insan faktörü ile teknoloji arasında denge kurulması, verilerin

korunmasına önem verilmesi ve ahlaki değerler oluşturulması kritik derecede öneme sahip olmaktadır (Davenport ve Redman, 2021).

### **3.7. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijitalleşme**

İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY); işletmedeki çalışanları, iş gücü sağlamak amacıyla oluşturulan işlem ve uygulamaları kapsamaktadır. İşletmelerin kullandığı bu uygulamalar, son yıllarda; işletmeler, araştırmacılar ve akademisyenler tarafından geliştirilmiştir. İnsan kaynakları departmanlarının; yöneticilerin destek vermesini ve katılımlarını sağlaması, çalışanların stratejileri ile işletmelerin stratejilerini entegre etmesi, istihdam politikalarını kabullenmesi ve personellerin davranışlarını önemsemesi gibi sorumlulukları bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2018).

İşletmenin rekabet avantajı elde etmesi ve bu avantajı kaybetmemesi, hedefleri gerçekleştirmek için alınan kararlar ve ilerletilecek uygulamalar; insan kaynakları yönetiminin konusu olmaktadır. 2000’li yılların başında, enformasyon teknolojisi araçlarına uyum sağlayan insan kaynakları yönetimi, “e-iky (Elektronik İnsan Kaynakları Yönetimi)” olarak tanımlanmıştır. E-iky; insan kaynakları stratejilerini, politikalarını ve pratiklerini, enformasyon teknolojisi araçlarının kullanımını bilinçli bir şekilde ve doğrudan destekleyecek şekilde uygulamayı ifade etmektedir (Ruel, 2004:365).

E-iky; kadrolama, performans yönetimi, ücret ve ödüllendirme, eğitim ve geliştirme gibi uygulamalarla, insan kaynakları yönetimi sürecini desteklemektedir. Dijital iletişim ve yazılım teknolojilerinin gelişmesi ile birlikte, insan kaynakları yönetimi uygulamaları ve belgeleri elektronik ortama aktarılmıştır. Daha sonra ise, verilerin toplanması, işlenmesi ve paylaşılması mümkün hâle gelmiştir. Bu şekilde oluşan e-iky uygulamaları; planlama, uygulama ve denetim süreçlerini dijital hâle getirmiştir (Ensher vd., 2002).

İlk olarak; büyük veri, sanal gerçeklik ve web tabanlı teknolojiler, insan kaynakları uygulamalarıyla entegre edilmiştir. Fakat, günümüzde, birden fazla teknolojiyi aynı anda kullanmayı sağlayan “Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi” kabul görmektedir. Dijital insan kaynakları yönetimi; iş, personeller ve insan kaynakları uygulamalarına ilişkin verilerin tamamının dijitalleşmesine yarayan süreçler ve işlemlerdir (Strohmeier ve Parry, 2014).

Dijital insan kaynakları yönetimi; iş, personeller ve süreçler ile ilgili veri toplama, analiz yapma, karar alma ve bunları işletme içinde yaygınlaştırma fırsatı sunmaktadır.

Personellerin özgeçmişleri, yetkinlikleri, eğitimleri ve donanımları, demografik profilleri, sağlık durumları gibi verileri toplamak ve kullanmak mümkün hâle gelmektedir. Aynı zamanda; gösterilen performans, yaşanan gelişim, ortaya çıkan problemler, ücret ve ödüller, maliyet ve performans verileri toplanabilmektedir (Angrave, 2016).

### **3.7.1. Dijital İnsan Kaynakları Uygulamaları**

Dijital dönüşüm, işletmelerin insan kaynakları fonksiyonlarını da yeniden yapılandırmıştır. İnsan kaynakları kapsamında; veriye dayalı yaklaşımlar ön plana çıkmış, dijital platformlara geçiş yapılmış ve dijital teknolojiler sayesinde iş süreçleri hızlanmıştır. Yaşanan dönüşümle birlikte operasyonel yükü azalan insan kaynakları fonksiyonları, daha stratejik bir zemine yerleşmiştir (Bondarouk ve Brewster, 2016).

#### **3.7.1.1. Seçme, yerleştirme, kadrolama**

Teknoloji alanında yaşanan gelişmelerle birlikte, işletmelerin insan kaynakları uygulamalarında bulunan, seçme ve yerleştirme alanları da etkilenmiştir. Personellerin işe başvuru yapmasından, işi bırakmalarına kadar olan süreç; dijital teknolojilerden yararlanarak yönetilmektedir. Becerili insanların işletmeye kazandırılması, becerileriyle uyumlu departmanlara yerleştirilmesi ve işletme kadrosunda istenildiği kadar tutulması; insan kaynaklarının ana hedeflerindendir. Dijital teknolojiler yardımıyla hem işletmeler istediği personele hem de personeller istediği işletmelere ulaşabilmektedir (Aybas, 2020).

İşletmelerin iş gücü planlaması sürecinde kullandıkları kişi analitiği, işletmelere yapılan yatırımların geri dönüşüyle, birçok fırsat yaratmaktadır. Aynı zamanda, iş gücü hakkında karar alınmasında da yardımcı olmaktadır. Kişi analitiği; yetenek analizi veya insan kaynakları analitiği olarak da bilinmektedir. Yöneticiler, personeller ve iş gücü ile ilgili kararlar almak için kullanılan bir analiz yöntemidir. Kişi analitiği verileri; işletmelerin daha iyi kararlar vererek, daha etkili bir şekilde yönetilmesini sağlamaktadır (Manuti ve De Palma, 2016:42).

Mülakat teknikleri; başarılı performans beklenen testler yerine, otomatik ve kişiselleştirilmiş testlerden oluşabilmektedir. Daha hızlı ağ bağlantıları, uzaktan video tabanlı mülakatlar ortaya çıkardığı için, işe alım süreci oldukça kısalmaktadır. Dijital seçme uygulamaları; işletmelerde hangi departmanda eksiklik olduğunu, performans seviyesine göre

personel yedekleme gereksinimini, personellerin işe gösterdikleri uyumu ve işten ayrılma düşüncelerini kolay bir şekilde saptayabilmektedir (Sivathanu ve Pillai, 2018:9).

### **3.7.1.2. Eğitim ve geliştirme**

Uygun adayların seçiminden sonra, eğitim ve geliştirme uygulamalarından yararlanarak, adayların bilgilerini arttırmak ve rekabet avantajı elde etmek, insan kaynaklarının en önemli hedefidir. Personeller kadroya dâhil edildikten sonra, bilgi ve becerilerini geliştirmek; bir işletmenin, rakipleri arasından en başarılı pozisyona ulaşabilmesi için bir zorunluluk olarak görülmektedir. Yapay zekâ sayesinde, personellerin bilgi ve becerilerinin eksik noktaları belirlenmektedir. Dijital eğitim imkânlarının, esneklik ve maliyet gibi birçok değerlendirme kriterleri açısından; geleneksel yöntemlere göre daha faydalı olduğu saptanmıştır (Stone, 2015).

Geleneksel insan kaynaklarında, personelleri eğitmek ve geliştirmek için; bilgisayar, televizyon gibi araçlara ihtiyaç duyulmaktaydı. Fakat, dijital dönüşümle birlikte, eğitim yöntemleri ve kapsamı da dönüşüm yaşamıştır. Sanal konferanslar, sanal simülasyonlar ve sanal iş uygulamaları; dijital dönüşümün yaygınlaşması ile birlikte, eğitim ve geliştirme yöntemleri olarak kullanılmaya başlanmıştır. İnsan kaynaklarının en önemli görevleri; dijital yetkinliklerin kazandırılması, uzaktan çalışma ve yeni iş modellerine uyum sağlanması, yapay zekâyı ve akıllı sistemleri kullanarak çalışma becerilerinin kazandırılmasıdır (Cheng ve Hackett, 2019).

### **3.7.1.3. Kariyer ve performans**

Dijital işletmelerde kariyer yönetimi, personellerin kariyer gelişimini yönetmeyi ve belirlenen yolda ilerletmeyi hedeflemektedir. Dijital işletmeler, personelleri dijital becerilerini iyileştirmeye yönlendirmekte ve dijital dünyaya adapte olmalarını sağlamaktadır. Bu doğrultuda, personellere yönelik eğitim ve gelişim imkânı sunmaktadır. Yeni teknolojiler, veri analitiği gibi alanlar için hazırlanan eğitimler; personellerin becerilerini ve kariyerlerini geliştirmelerine imkân sağlamaktadır. Bu şekilde; personellerin kariyer hedeflerini oluşturma ve gelişim planlarını hazırlama konularında desteklemiş olmaktadır (Sivathanu ve Pillai, 2018).

Personellerin yönetimi, insan kaynakları için en ciddi hedeflerden biri olmaktadır. Bu doğrultuda; performans kriterlerinin oluşturulması, personellerin mevcut performanslarının

belirli aralıklarla analiz edilmesi, yüksek ve düşük performans sergileyen personellere geribildirim sağlamayı kapsayan birçok faaliyet gerçekleştirmektedir. Veri analitiği yardımıyla; personellerin performansları takip edilebilmekte, hangi eğitimlere gereksinim duyduğu ve işten ayrılma isteği tahmin edilebilmektedir. Personeller de kendi performansıyla ilgili geri bildirim alarak, eğitime gereksinimi duyduğunu anlayabilmektedir (Cheng ve Hackett, 2019).

#### **3.7.1.4. Ücret ve ödül**

Ücret yönetimi, bir işletmedeki insan kaynakları biriminin en eski ve en önemli görevlerinden biri olarak bilinmektedir. Personellerin bordrosunu hesaplama, dikkat edilmesi gereken konulardan biri olmaktadır. Saatlik ücret, yan haklar, fazla mesai, tatiller ve kesintileri kapsayan maaş bordrosunun; doğru ve eksiksiz bir şekilde hazırlanması, yasal olarak zorunluluk gerektirmektedir. Günümüzde, iş kanununa uygun bir şekilde hazırlanan ve geliştirilen bordro yazılımları hem insan kaynakları çalışanının işlerini azaltmakta hem de insan hatalarını en düşük seviyeye indirmektedir (Idenfit Blog, 2020).

Dijital işletmelerde ödül yönetimi; personellerin motivasyonunu sağlamayı, gösterdikleri performansı ödüllendirmeyi ve personelleri iş birliğine yönlendirmeyi hedeflemektedir. Dijital işletmeler, çalışanlarını, hedeflerine ulaşması doğrultusunda yönlendirmek için, performansa bağlı ödül sistemleri oluşturabilmektedir. Bu sayede, çalışanlar; hedeflerine yoğunlaşmakta ve başarılı olduklarında ödül kazanmaktadır. Aynı zamanda, ödüllerin açıklanması için, sosyal medya platformları kullanılabilir. Ödül yönetimine yönelik oluşturulan bu stratejiler; çalışanları motive ederek, işlerine olan bağlılıklarını arttırmaktadır.

İnsan kaynakları uygulamalarının; işletmelere olan katkılarıyla birlikte, bu uygulamaların kabullenilmesi sürecine engel oluşturan faktörler de bulunmaktadır. İşletmelerin, dijital insan kaynakları uygulamalarını kabullenebilmeleri, bazı faktörlere bağlı olarak ifade edilmektedir. Bu faktörler; “teknolojik faktörler”, “kurumsal faktörler” ve “insan faktörü” olarak sınıflandırılmaktadır (Chapman ve Webster, 2003).

Teknolojik faktörler, işletmenin dijital insan kaynakları uygulamalarını başarılı ve kolay bir şekilde kabullenmesine ve sürecin hızlandırılmasına yardımcı olmaktadır. Kurumsal faktörler; sorumlulukların paylaşımını, karar alma ve emir ilişkilerini, departmanlar arasındaki koordinasyonu ve iletişim uygulamalarını kapsamaktadır. Kurumsal yapıdaki

ilişkiler, sorumluluk paylaşımları, koordinasyon gibi faktörlerin de dijital insan kaynakları uygulamalarına dayalı karar almayı sağlayacak şekilde, uyum içinde olmaları gerekmektedir (Sabuncuoğlu ve Tokol, 2021:123-125).

İnsan faktöründe ise, oluşturulan verilerin; insan kaynakları uzmanları ve birimlerin tamamı tarafından açık bir şekilde bilinmiyor olması, hedefler doğrultusunda ne ölçüde katkı verileceğinin belli olmaması ve verilerin oluşturduğu karmaşıklık, karşılaşılan en büyük engeller olarak görülmektedir. Bu yüzden, ilk olarak, değişim stratejilerinin kabullenilmesi personellere süreç boyunca bilgi verilmesi gerekmektedir. Personellerin beklenti ve gereksinimlerine yönelik uygulamaların belirlenmesi, kabullenme sürecini daha etkili hâle getirmektedir (Strohmeier ve Parry, 2014).

### **3.8. Takım Düzeyinde Dijitalleşme ve Sanal Takımlar Boyutunda Dijitalleşme**

Takım; ortak hedeflere sahip olan, teknik yetkinlik, sorun çözme becerisi ve duygusal zekâ gibi becerileri olan, birbirlerine karşı sorumluluk duyulan bir çalışma anlayışına sahip olan ve etkileşim içinde olan kişilerin iş birliği sağlayarak çalıştıkları birim olarak ifade edilmektedir. Takım çalışması, etkili bir çalışma tekniği olsa da takım performansına etki edebilecek faktörlere dikkat edilmediğinde verimlilik sağlanamamaktadır. Bu yüzden, bu faktörlerin göz önünde bulundurulması, bir zorunluluk hâline gelmektedir (Serrat, 2017:619).

Bir takımın başarılı bir performans sergilemesi için, taşınması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bağlılık, destekleyici etkileşim, bireysel sorumluluk, takım çalışması becerileri ve grup süreci gibi faktörlerin, işletmeler üzerinde büyük bir etkisi bulunmaktadır. Her bireyin başarısı, takımın başarısına bağlı olmaktadır. Takımdaki bireylerin birbirlerine yardımcı olması ve sorumluluklarını yerine getirmesi, aralarındaki etkileşimi de güçlendirmektedir. Bu bireylerde, aynı zamanda; karar alma, güven sağlama, iletişim ve çatışma yönetimi gibi becerilerin bulunması gerekmektedir (Johnson vd., 2000:163).

Takım çalışmalarının başarılı sonuçlara ulaşabilmesi için, yönetim ve takımdaki bireylerin, bu faktörleri göz önünde bulundurulması gerekmektedir. Sorumlulukların tam anlaşılabilmesi, takım liderinin yetersiz olması, takım içinde çatışmalar yaşanması ve iletişim sağlanmaması gibi faktörler, takımların performansı üzerinde olumsuz etki yaratmaktadır.

Sanal takımlar; coğrafi olarak dağınık olan, sınırlı sayıda yüz yüze iletişime sahip olan ve ortak hedefleri gerçekleştirmek için dijital iletişim araçlarını kullanarak, etkileşim içinde

alışan kişilerden oluşan çalışma türüdür. Geleneksel takımlarda olduğu gibi, sanal takımlarda da ortak bir hedef doğrultusunda, etkileşim içinde olan bir grup insan bulunmaktadır. Bu takımlar, görevleri yerine getirmek için oluşturulmakta, sosyal takımlardan ve karar takımlarından farklı işleyişe sahip olmaktadır (Dulebohn ve Hoch, 2017:569).

Sanal takımları, geleneksel takımlardan ayıran bazı özellikler bulunmaktadır. Geleneksel takımlar, aynı konumdaki bireylerden oluşurken; sanal takımlar farklı konumlarda bulunan bireylerden oluşabilmektedir. Sanal takımlar, iş birliği ve iletişimi sağlamak için; video konferans, e-posta gibi dijital araçlardan faydalanmaktadır. Takım yeleri, farklı zaman dilimlerinde çalışabilmektedir. Planlama ve koordinasyon sağlanması, geleneksel takımlara kıyasla g olsa da başarılı bir şekilde yönetildiğinde birçok avantaj sağlamaktadır (Mayer, 1998:4).

Sanal takımların, yapıları ve amaçları doğrultusunda farklı türleri bulunmaktadır (Duarte ve Snyder, 1999):

1. Ağ Bağlantılı Takımlar: Ortak hedeflere yönelik, iş birliğinde bulunan bireylerden oluşmaktadır. Takım yelerinin, ortak ilgi alanları bulunmaktadır.

2. Paralel Takımlar: Organizasyonun yapmak istemediği ya da yapmak için yeterli donanımının olmadığı özel atamaları, görevleri ve fonksiyonları gerçekleştiren takımlardır.

3. Proje ve rn Geliştirme Takımları: Bir organizasyonun tanımladığı kesin hedeflere sahip olan, geçici takımlardır. Takımdaki bireyler, müşterilere yönelik projeler hazırlamaktadır.

4. İş veya retim Takımları: Açık bir amaca sahip olan, kalıcı takımlardır. İşlerini düzenli ve sürekli bir şekilde yaparlar. Bu takımlar, çoğunlukla; muhasebe, finans, eğitim, geliştirme gibi tek bir faaliyeti gerçekleştirirler.

5. Hizmet Takımları: Müşterileri, kendilerine ulaştırılan ürün veya hizmet ile ilgili destekleyen bireylerden oluşan takımlardır.

6. Yönetim Takımları: Farklı konumlarda bulunan, ortak amaç ve hedefler doğrultusunda iş birliği yapan bireylerden oluşan takımlardır.

7. Aksiyon Takımları: Ortaya çıkan problemleri, kolay bir şekilde çözüme kavuşturmak için oluşturulan takımlardır.

8. Küresel Sanal Takımlar: İşletme stratejilerinin oluşturulması doğrultusunda kararlar alan, bu kararları uygulayan, dijital iletişim araçlarını yüz yüze iletişimden daha fazla kullanan ve farklı ülkelerde bulunan bireylerin bulunduğu takımlardır.

Başarısız sanal takımların, başarılı sanal takımlardan daha çok olduğunu düşünmektedirler. Takımların; etkili iletişimi, bilgi aktarımını, iş kalitesini, etkili zaman yönetimini ve beraber karar vermeyi zorlaştıran coğrafi ve zaman farklılıklarıyla karşılaşmaları, başarısız olmalarına yol açmaktadır. Bu doğrultuda, sanal takımların başarıya ulaşmaları için, dikkat etmeleri gereken bazı unsurlar bulunmaktadır. Bu unsurlar şu şekildedir (Samul, 2020):

a) Coğrafi Dağılım: Coğrafi dağılım, mekânsal ve zamansal dağılımı kapsamaktadır. Mekânsal dağılım, takımdaki bireylerin farklı konumlarda bulunmasını ifade etmektedir. Zamansal dağılım ise, farklı zamanlarda ve farklı çalışma düzenlerine sahip bireylerin bulunması ile ilgili olmaktadır. Mekânsal dağılım, takım sürecine ve iletişime etki etmekte; zamansal dağılım ise, eş zamanlı iletişimi sağlayamamakta ve koordinasyonun sağlanmasına engel olabilmektedir (Demirel, 2020).

b) İletişim: Sanal takımların; zamansal ve mekânsal olarak dağınık olması, iletişim faktörünü daha önemli hâle getirmektedir. Takımdaki bireyler arasında mesafe olması; iş birliğini zorlaştıran kültür, dil ve teknolojiye ulaşım farklılıkları sebebiyle, iletişimi daha zor bir hâle getirmektedir. Sanal takımlarda, takımdaki bireyler arasında yüz yüze iletişimin olmaması; iş performansını düşürmekte ve bireyler arasında adaptasyon sorunu ortaya çıkarmaktadır. Takımların başarılı performans sergileyebilmesi için; iletişim faktörünü göz önünde bulundurarak, bazı önlemler alması gerekmektedir (DeRosa vd., 2004).

c) Güven: Geleneksel takımlardaki bireyler; ortak mekân, vücut dili ve etkileşimde bulunma fırsatına sahip olduğu için, güven sağlama konusunda zorluk çekmemektedir. Fakat, dağınık yapıdaki takımların, kişisel etkileşimden uzak ve teknoloji kullanımının artmasıyla daha fazla bağımsız olması; takımdaki bireyler arasında güvenin sağlanmasını engellemektedir. Geleneksel takımlar, yüz yüze etkileşimde bulunarak güven sağlarken; sanal takımlar, dijital teknolojiler sayesinde vaktinde ve uygun cevaplar vererek güven sağlamaktadır (Çırpan ve Yomralıoğlu, 2020).

d) Bilgi Paylaşımı: Bilgi paylaşımı, takımların bilgi kaynaklarını kullandığı bir süreç olarak ifade edilmektedir. Sanal takımların başarıya ulaşabilmesi için, bilgi paylaşımının oldukça önemli etkisi bulunmakta ve paylaşımın sağlanabilmesi için bazı sistem, yapı ve kurallar gerekmektedir. Bu yüzden, takımdaki bireylerin; bilgiye kolay bir şekilde ulaşabilmesi için, ortak veri tabanı oluşturulması oldukça faydalı olmaktadır. Takımdaki bireylerin, bilgilere erişmesine yönelik, önündeki zorlukların ortadan kaldırılması ve bilgi paylaşımını sağlamak için ihtiyaç duyulan ortamın oluşturulması, sanal takımları başarıya ulaştırabilmektedir (Yeşil, 2011).

e) Çatışma: Teknolojik cihazlarla iletişim sağlanması, gecikmelere veya yanlış anlaşılmalara sebebiyet vermekte ve bireylere görüşlerinin önemsenmediğini hissettirerek, kişisel çatışmalara yol açabilmektedir. Sanal takımların farklı konumlarda faaliyet göstermesi, bireylerin görüş ayrılıkları ve iletişim problemleri; birtakım çatışmalara sebebiyet vermektedir. Aynı zamanda, ortaya çıkan çatışmaların temelinde, yüz yüze iletişim olmadığından, çatışmaların şiddeti artabilmekte ve bireyler arasındaki ilişkilerin gelişmesine engel oluşturabilmektedir. Sanal takımların başarılı olabilmesi için, rol çatışmalarının en düşük seviyeye indirilmesi gerekmektedir (Çırpan ve Yomralıoğlu, 2020).

f) Liderlik: Sanal çalışma ortamı, yalnızca takım çalışmalarını etkilememekte; aynı zamanda, sanal liderler için birtakım engeller de ortaya çıkarmaktadır. Bu yüzden, liderler; sanal takım oluşturma etkinliği bir çalışma tekniği hâline geldiğinin bilincinde olmalı ve takımlarda oluşan problemleri dikkate alarak, çözüm bulmak için uğraş göstermelidirler. Bu doğrultuda, sanal takım liderleri; takımı bir arada tutma ve bireyler arasındaki ilişkileri sağlamlaştırma konusunda oldukça önemli bir role sahiptir (Efimov vd., 2020).

Son birkaç yılda, sanal takımların sayısı oldukça artmıştır. Bu doğrultuda yapılan, 80 ülkeden 1372 işletmenin katıldığı bir çalışmada; katılımcıların %85'inin sanal takımlarda çalıştığı sonucuna varılmıştır (Dulebohn ve Hoch, 2017).

### **3.9. Stres Yönetiminde Dijitalleşme**

Dijital dönüşümün yaygınlaşmasıyla, günlük yaşamın her noktasında bir değişim yaşanmaktadır. Fakat, bu durum; bir işletmenin çalışanları için, strese yol açabilmektedir. Bu doğrultuda, “tekno-stres” adı altında birçok tanım yapılmıştır. Tekno-stres, kişinin veya kuruluşun, yeni bir teknolojiye adapte olamamasından dolayı oluşan durumu ifade etmektedir (Brod, 1982).

Bireyler, sürekli gelişmekte olan teknoloji ile paralel olarak, kendilerini geliştirmek zorunda kalmaktadır. Teknolojik gelişmelerin olumlu yönde ilerlemesi, çalışanların kendilerini sürekli olarak iyileştirmesini ve güncel tutmasını zorunlu hâle getirmiştir. Bu yüzden, bireylerde olumsuz yönde baskı oluşmuştur (Çetin, 2017:23).

### **3.9.1. Dijitalleşmenin Stres Yönetimi Uygulamalarına Etkileri**

Dijital dönüşümle birlikte, mevcut işler de değişmekte ve bu işleri yapabilmek için dijital becerilere sahip olmak gerekmektedir. Dijitalleşen çalışma ortamında başarıya ulaşmak için; çalışanların yerine makinelerin geçmesi ve becerilerin değişmesi, bireyler üzerinde stres yaratmakta ve bir tehdit olarak görülmektedir (OECD, 2019).

Birçok araştırmacının yaptığı çalışmalarda; tekno-stresin beş boyutu olduğu saptanmıştır. Bu boyutlar şu şekildedir (Taraftar, 2017:306):

a) Tekno-İş Yüğü: Dijital araçları kullanan kişilerin, daha çok ve daha hızlı bir şekilde çalışmaları olarak tanımlanmaktadır. Bu araçlar, aynı anda bilgi akışı sağladığı için; bireylerde yorgunluğa sebep olabilmektedir. Aynı zamanda, daha çok işi, daha kısa vadede yapmak zorunda olduklarından; bireyler üzerinde aşırı bir şekilde baskı söz konusu olmaktadır.

b) Tekno-Karmaşıklık: Teknolojinin sürekli olarak gelişmesiyle, birçok uygulama, yazılım ve donanım oluşturmaktadır. Fakat, bireyler; yeni teknolojileri anlama, değerlendirme ve kullanabilme açısından oldukça zorlanmaktadır. Dünya çapında rekabet ortamının oluşmasıyla, bireyler; bu teknolojileri kullanma konusunda zorunlu hissetmektedir. Yeni teknolojileri öğrenme süreci, oldukça uzun zaman aldığından; bireylerde karmaşıklığa yol açarak, stres oluşturmaktadır.

c) Tekno-Güvensizlik: Yapılan işlerin dijital hâle gelmesiyle, çalışanlar makineler tarafından kontrol edilebilmekte ve bu durum güvensizlik yaratabilmektedir.

d) Tekno-Belirsizlik: Teknolojiler, hızlı bir şekilde geliştiğinden ve değiştiğinden; bireylere, bir sistem üzerinde uzmanlaşma imkânı vermemektedir. Bu doğrultuda, bireyler; yeni öğrenmiş olduğu sistem ile ortaya çıkan yeni sistemi değiştirmek durumunda kalmaktadır. Bu durumdan kaynaklı olarak, bireyler; ilerleyen süreçte, sürekli gelişmelere yetişememekte ve sonucunda stres yaşamaktadır.

### 3.9.2. Tekno-stres Oluşturan Sebepler Hakkında Yapılan Çalışmalar

Tekno-stresi oluşturan sebepler hakkında, birden fazla araştırmacının yapmış olduğu çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan birini; Champion, 1988 yılında yapmış, tekno-stresin oluşmasında “çevresel” ve “sosyal” faktörlerin rol oynadığını açıklamıştır. Çevresel faktörler; uygun olmayan çalışma şartları, güvenlik önlemlerinin yetersizliği, dijital araçlarla uyum problemleri, yazılım kısıtlamaları, veri kaybetme riskleri ve donanım yetersizliğini kapsamaktadır. Sosyal faktörler ise; güç mücadeleleri, dijital araçların kullanımından doğan çatışmalar, işi kaybetme korkusu ve hiyerarşik değişimlerden oluşmaktadır (Champion, 1988:48-51).

Bir diğer araştırmacı, Ennisf ise; tekno-strese yol açan altı faktör bulunduğunu ileri sürmüştür. Bu faktörler; hızlı değişim, eğitim yetersizliği, teknolojinin güvenilirliği, iş yükünün artması ve rol değişiklikleri olarak açıklanmıştır (Çetin, 2017:27). Diğer araştırmacıların yapmış olduğu çalışmalar ve sonuçları da aşağıdaki Tablo 3.1’de verilmiştir.

Tablo 3.1. Tekno-stres Faktörleri Hakkında Yapılan Çalışmalar ve Sonuçları

|                                         |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                   |
|-----------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Raitoharju (2005)                       | Bu araştırmada ulaşılan sonuçlara göre, tekno-stres oluşturan faktörler şu şekildedir: <ul style="list-style-type: none"><li>• Teknolojik sistemlerin yarattığı değişim</li><li>• Personellere karşı yapılan performans baskısı</li><li>• Aşırı bilgi yüklemesi</li><li>• Teknolojik değişimlerin çok sık yaşanması</li><li>• Teknik beceriler kazanılması yönünde isteğin artması</li><li>• Çalışanlara karşı sosyal desteğin azalması</li></ul> |
| Tarafdar, Ragu-Nathan ve Pullins (2011) | Bu araştırmada ise, tekno-stres oluşturan sebepler şu şekildedir: <ul style="list-style-type: none"><li>• Çoklu görevler</li><li>• Çalışanların devamlı etkileşimde olması</li><li>• Sık sık gerçekleşen sistem değişimleri</li><li>• Belirsizlik durumu</li><li>• Sürekli öğrenme zorunluluğunda olmak</li><li>• Teknik sorunlar yaşanması</li></ul>                                                                                             |
| Ofua ve Tiemo (2011)                    | Bu çalışmada ortaya çıkan tekno-stres sebepleri şu şekildedir: <ul style="list-style-type: none"><li>• Eğitimlerin yetersiz olması</li><li>• Donanım ve yazılımlardaki güven problemi</li><li>• Ağ sistemlerinin yavaş çalışması</li><li>• Çalışma ortamının karmaşık olması internete karşı olan güvensizlik</li><li>• Yönetici beklentileri</li></ul>                                                                                           |

**Kaynak:** Çetin ve Bülbül, 2017.

Bilgisayar alanında uzmanlaşmış bireyler; sürekli bilgisayar kullanarak iş yapan çalışanların, diğer bireylerden de bilgisayar gibi hızlı tepki almak istediklerini savunmaktadır. Bu doğrultuda, bireyler; özel hayatlarında yaptıkları telefon görüşmesinde bekletilmek istememekte ve kullandıkları sistemin yavaş işlemesi durumunda sinirlenmektedir. Tekno-

stresin yol açtığı sonuçların, işletme içine yansıyan belirtileri; verileri kaybetme kaygısı, sinirlilik hâli, diğer çalışanlara karşı öfkeli tavır sergileme, sabırsız ve yorgunluk olarak tespit edilmiştir (Savcı ve Aysan, 2014:6).

İşletmelerin, hedeflerini gerçekleştirebilmesi ve sürekliliğini koruyabilmesi için; çalışanlarını tekno-stres kavramından uzak tutması gerekmektedir. Çalışanlar üzerinde etki oluşturabilecek herhangi bir olumsuz durum, aynı zamanda, işletmeye de etki etmektedir. Bu yüzden, işletme yönetimi kapsamında; stres yönetimi de önem verilmesi gereken konulardan biri olmaktadır. Bu doğrultuda, işletmelerin; tekno-stres ile baş edebilmesi için bazı stratejiler oluşturması gerekmektedir. Aynı zamanda bireylere yönelik, tekno-stres ile baş edebilmeleri üzerine eğitim programları oluşturulması ve bireylerin teşvik edilmesi gerekmektedir.

Tekno-stresle baş edebilmeye yönelik, eğitim programları ya da stratejiler oluşturulmadığında; ortaya çıkan belirtilerden kaynaklı olarak, bireyler de işletmeler de olumsuz etkilenmektedir.

### **3.10. Kriz Yönetiminde Dijitalleşme**

Dijital işletmelerde kriz yönetimi hem kişisel hem de dijital olarak, işletme üzerinde tehdit oluşturan olayların yönetilmesi ve önlem oluşturulmasına yönelik bir süreçtir. İşletme içinde veya dışında oluşan tehditler ve beklenmeyen zorluklar, dijital çağda hızlı bir şekilde artmaktadır. İşletmelerin, krizlerden olumsuz etkilenmemeleri için; hızlı bir şekilde müdahale edebilmeleri doğrultusunda, etkili bir kriz yönetimi planı oluşturmaları gerekmektedir (Ofisus, 2023).

Dijital işletmelerin, oluşabilecek krizleri hafifletmesi ve yönetebilmesi doğrultusunda; acil durum takımları oluşturarak sorumluluklarını belirlemesi, riskleri değerlendirmesi, çalışanlarını eğitmesi, kriz iletişimi konusunda tatbikatlar düzenlemesi, toplanan verileri yedeklemesi ve önceden yaşanan krizleri değerlendirmesi gerekmektedir (Hwang ve Yoon, 2019).

Markasını, sosyal medya platformları üzerinden kitlelerini tanıtan ve büyüten işletmelerin; kriz yaşandığı anda, sosyal medya platformlarında oluşabilecek tepkilere yönelik, stratejiler geliştirmesi gerekmektedir. İşletmenin ve markanın korunması için, sosyal medya kriz yönetimi planlarının da hazırlanması gerekmektedir. Kriz yönetimi sürekli bir

süreç olmakla beraber, koşullar da sürekli değişmektedir. Bu yüzden, planların güncel tutulması ve değişen koşullara adapte olunması gerekmektedir (Ofisus, 2023).

### 3.11. Çatışma Yönetiminde Dijitalleşme

Dijital işletmelerde çatışma yönetimi, geleneksel işletmelerdekinden farklı olarak, dijital teknolojileri kapsamaktadır. Çatışma yönetimi doğrultusunda bazı stratejilerin oluşturulması gerekmektedir. Bu stratejiler aşağıda belirtilmiştir (Küçükcan, 2021).

a) Dijital işletmelerde, çatışmayı engelleyebilmek için, önceden planlanan iletişim stratejilerini uygulamak oldukça önemlidir. Takım içindeki bireyler arasında açık iletişim olması, oluşabilecek problemleri önceden belirlemeyi sağlamaktadır.

b) Çatışma yönetiminde dijital iletişim araçlarının kullanılması; takımlar arasındaki iletişimi kuvvetlendirmektedir. Anlık mesajlaşma uygulamaları, dijital iletişim araçlarına bir örnektir.

c) Verilerin çözülmesi, çatışmaların sebeplerini öğrenmeyi sağlamaktadır. Çözümleme araçları, işletme içindeki yaklaşımları ve oluşabilecek problemleri algılamaya yardımcı olmaktadır.

d) Esnek çalışma modelleri, çalışanların iş ve yaşam dengesini iyileştirerek, potansiyel çatışmaları ortadan kaldıracılabilmektedir.

e) Çatışma yönetimi konusunda eğitimlerin gerçekleştirilmesi, takım üyelerine çatışmaları idare edebilme becerisi katmaktadır.

f) İşbirliğine öncelik verildiğinde, çatışmalar çabuk ve etkili bir biçimde çözüme kavuşabilmektedir.

g) Çatışmaların daha etkili bir şekilde incelenmesi için, özel çatışma çözüm ekipleri kurulmaktadır.

h) Çevrimiçi arabuluculuk uygulamaları gibi çözüme yönelik teknolojiler, çatışmaları ortadan kaldırmaya yardımcı olmaktadır.

i) Liderler hem geleneksel işletmelerde hem de dijital işletmelerde oldukça önemli bir role sahiptir. Liderler, olumlu davranışlarda bulunarak, takımlara örnek olabilir ve çatışmaların sağlıklı bir şekilde çözüme kavuşmasına liderlik edebilir.

### **3.12. Yönetim Uygulamalarında Dijitalleşmeden Faydalanan İşletme Örneği Olarak Starbucks**

Starbucks, merkezi Seattle/Washington olan, kahve dükkanları zinciridir. İlk Starbucks mağazası; Gordon Bowker, Jerry Baldwin ve Zev Siegel tarafından, 1971 yılında açılmıştır. Daha sonra Howard Schultz’a devredilen işletme, ekibiyle yaptığı değişiklikler ve başarılı uygulamalar sonucunda lider bir pozisyona gelmiştir. Starbucks’ın dünya genelinde başarıya ulaşması, yalnızca kahve satışına bağlı değildir. Aynı zamanda, müşterilerin taleplerini, gereksinimlerini ve sevdiklerin müzikleri de takip etmiştir. Bu şekilde, sadık müşteri kitlesine ulaşmıştır (Clark, 2007:100).

Starbucks’ın stratejileri; müşteriye dinlendirici bir ortam sunma, kaliteli ürünlerle hizmet verme, kârlılık elde etme, müşteriye kahveleri ve diğer ürünleri sevdirek deneyim kazandırma yönünde oluşturulmaktadır. Starbucks, geleneksel reklamlar yerine, ağızdan ağıza iletişime güvenmektedir. Starbucks’ın başarısı, dünya genelinde bir işletmeyi geliştirmek için, reklamlara çok para harcamanın gerekmediğini kanıtlamıştır. Başarıya ulaşmak için en etkili yolun, müşterilerde sadakat ve güven oluşturmak olduğu ispat edilmiştir (Schultz ve Yang, 2008:267).

Starbucks, 10 yılı geçen bir süre önce, veri değerine yoğunlaşmaya başlamıştır. 2008 yılında yaşanan ekonomik kriz ile birlikte mağazaları kapanmaya başlayan Starbucks, verilerin analitik bir şekilde kullanılması gerektiğini anlamıştır. Starbucks, yaşanan ekonomik krizden sonra, mağaza açılışlarında veriye yönelik bir yaklaşım benimsemiştir. “Esri” adında bir yazılım şirketinin oluşturduğu, haritalama ve iş zekâsı aracı olan Atlas’ın geliştirdiği konum tabanlı analitik kullanılarak, yeni mağazalar için en stratejik konum seçilebilmektedir (Husain vd., 2014).

Günümüzde, herhangi bir kriz anı yaşayan Starbucks, bu sürecin etkili bir şekilde yönetilebilmesi için çalışanlarına, “problemler yönetimi” adı altında ayrıca bir eğitim vermektedir. Bu sayede, genel ya da tek bir işletme içinde yaşanan problemleri krize dönüşmeden önleyebilir hâle gelmektedir.

Starbucks, ürünlerinin reklamından daha çok, çalışanlarının eğitimini önemsemiş ve ona göre bütçe ayırmıştır. İşe başlayan her personele 1 aylık eğitim verilmekte ve bu süreçte ödeneği başlatmaktadır. Aynı zamanda, eğitimlerin kapsamı da geliştirilmektedir. Çalışanlara, kahve bilgisi eğitimleri dışında; müşteri memnuniyetini sağlama, problemleri yönetme ve yeni ürünlerin tanıtımını yapma gibi çeşitli eğitimler de verilmektedir. Çalışanlarına, işe almadan önce çeşitli eğitim imkânı sunan Starbucks, işe başladıktan sonra da ayrıca eğitimler vermektedir. Bu eğitimler, genel olarak haftada 1 kez çalışanlara sunulmaktadır. Gerekli olduğu durumlarda ise, eğitim süresi haftada 3-4'e çıkmaktadır.

Starbucks'ta, üst düzey personellere verilen değer, en alt düzeydeki personellere de verilmektedir. Personellere iyi davranmak, bir işletmenin başarılı olabilmesindeki en önemli faktör olarak görülmekte ve personellerin işlerini sevmeleri, bağlı olmaları hâlinde, işletmeye olumlu yönde katkıları olacağına inanılmaktadır (Schultz ve Yang, 2008:270).

Çalışanlarına değer veren Starbucks, aynı zamanda kariyer yönetimine de önem vermektedir. Bunun için, çalışanlarını teşvik etmekte ve açılan yeni şubelerinde bir üst düzeyde çalışabilmeleri için onlara öncelik tanımaktadır. Bu yaklaşım ile çalışanların motivasyonu ve işletmeye bağlılığı büyük oranda artmaktadır.

Her işletmede yaşanma ihtimali olan anlaşmazlık ve çatışma durumunda, çalışanlar; üstleriyle iletişime geçmektedir. Örneğin, bir bölge müdürünün iletişim bilgisi her çalışana verilmekte ve olası bir anlaşmazlık ya da çatışma durumunda bölge müdürü devreye girmektedir. Bu sayede, ortaya çıkan bu gibi durumlar kısa bir sürede çözüme kavuşmaktadır.

Ödeneğin fazla olması, personellerin motivasyonunu sağlamakta ve işten ayrılma oranının azaltmaktadır. Bir çalışanın sürekliliği, o çalışanla etkileşimde bulunan tüketicilerin bağlılıklarına da etki etmektedir. Bu yüzden Starbucks, personellerinin değerini kavrayarak, en iyi çalışma şartlarını sunmaktadır. Starbucks, personellerine önem verdiği için, onları “ortak” olarak görmektedir (Schultz ve Yang, 2008:16-17).

Büyümenin beraberinde birtakım zorluklarla karşılaşan Starbucks, bu süreci; daha büyük işletmelerde bulunan deneyimli yöneticilerin transferini sağlayıp, insanlara ve bilgi sistemlerine yatırım yaparak yönetmiş ve başarılı olmuştur (Welsh vd., 1998:196).

Starbucks, 2009 yılında, kendi mobil uygulamasını oluşturmuştur. Bu uygulama, zamanla geliştirilerek; müşterilerin sipariş vermesini ve ödeme yapmasını sağlayan bir hâle

getirilmiştir. Aynı zamanda, müşterilerin bağlılığını arttırmak için, Starbucks Rewards programını oluşturmuşlardır. Bu program ile, müşteriler puan kazanmakta ve ücretsiz içecek veya yiyecek alabilmektedir. Bu program dâhilinde; alıcının sipariş geçmişi ve seçimleri incelenerek, özel teklifler sunulmaktadır (Masternak, 2025)

Starbucks; yiyecek ve içecek önerileri yapabilen, bulut tabanlı bir yapay zekâ motoru olan “Digital Flywheel” programını kullanmaktadır. Bu programla, insanların Starbucks’ı ziyaret ettiği, telefonları aracılığıyla tanımlanmakta ve tercih ettiği siparişin bilgisi çalışanlara ulaşmaktadır (Mixon, 2021).

Starbucks, iş süreçlerini en iyi şekilde ilerletmek için, nesnelerin interneti teknolojilerinden de yararlanmaktadır. Bu şekilde, cihazlar arasında iletişim ve veri aktarımı oluşturularak, verimlilik sağlanmaktadır. Sosyal medya araçlarını doğru ve etkili bir şekilde kullanan Starbucks, müşteri kitlesi ile etkileşim kurmakta ve markanın tanınırlığını arttırmaktadır. Dijital stratejileri; kampanyalar ve içerikler oluşturarak, müşteri kitlesini büyütme yönündedir (Sisense, 2024).

Starbucks, dijital çağda kurulmamış olsa da dijital teknolojileri, temel faaliyet alanına başarılı bir şekilde entegre etmiştir. Veri analitiği sayesinde de gelişimi sürekli hâle getirilmiştir. Gelecekte, daha özelleştirilmiş bir müşteri deneyimi sunmak ve başarılı işler yapmak için, veri toplamaya ve yaratıcı tekniklerle uygulamaya devam edeceği düşünülen 2025 yılının sonuna kadar 45.000 mağazaya ulaşmak isteyen Starbucks; 2030 yılına kadar da 55.000 mağazaya ulaşmayı hedeflemektedir (Bi’Sektör, 2022).

#### 4. TARTIŞMA VE SONUÇ

Bu tez çalışmasında, geleneksel yönetim anlayışına sahip olan işletmelerin; dijital yönetim süreçlerine geçiş yapması ve bu geçişin etkilerinin görülmesi amaçlanmıştır. Çalışmada, aşağıda yer verilen sonuçlara ulaşılmıştır.

İşletmelerin yönetim sürecindeki faktörlerin neredeyse tamamının dijital hâle gelmesiyle, yalnızca iş süreçlerinin değil; örgüt kültürünün de değişime uğraması gerekmiştir. Geleneksel bir şekilde yönetilmiş işletmeler, daha uzun sürede ve geleneklere bağlı kararlar alırken; dijital olarak yönetilen işletmelerin, daha hızlı ve veriye dayalı kararlar aldığı sonucuna varılmıştır.

Dijitalleşme sürecine girmeden önce işletmelerin kullandığı teknolojiler, ofis araçları ile kısıtlı olmuştur. Ancak dijital teknolojilerin gelişmesiyle beraber işletmeler, büyük veri ve yapay zekâ gibi teknolojileri kullanmaya başlamakta ve iş süreçlerine başarılı bir şekilde entegre ederek verimli hâle gelmektedir. Bu çalışmada, işletmelerin dijital teknolojiler yardımıyla ön plana çıktığı ve rekabet avantajı elde ettiği sonucuna varılmıştır.

Geleneksel yöneticiler, dijital dönüşüm öncesinde; sezgilere dayalı hareket etmiş, yüz yüze iletişimi benimsemiş, fiziksel bir iş ortamında yönetimini sürdürmüş ve geleneklere bağlı kalmıştır. Bu çalışmada, dijital yöneticilerin; veri odaklı ilerlediği, birçok dijital teknolojiye faydalanan iş süreçlerini daha hızlı ve daha kolay hâle getirdiği, esnek çalışma modellerini benimsediği ve yenilikçi anlayışa yönlendirdiği sonucuna varılmıştır.

Geleneksel yönetim anlayışına sahip olan işletmeler yazılı belgeler, yüz yüze toplantılar ve telefon görüşmeleri ile iletişim sağlamış; dijital yönetim anlayışına sahip işletmeler ise, dijital teknolojiler aracılığıyla, aynı zamanda ve farklı lokasyonlarda bulunan çalışanların iletişime geçmesini sağlamıştır. Bu şekilde ise; iş süreçlerinde verimliliğin, motivasyonun ve iş birliği fırsatlarının arttığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dijitalleşme sürecinde bütün iş süreçleri dönüştüğü gibi, işletmenin ana unsurları da dönüşüme uğramaktadır. Bu unsurlardan en önemlisi lider yöneticilerdir. Dijitalleşmeden önce otoriter davranışlar sergileyen liderler, dönüşüme uğradıktan sonra katılımcı ve vizyoner yaklaşımlar sergilemektedir. Bu çalışmada; dijital liderlerin değişimi daha etkili bir şekilde yönettiği, çalışanların uyum sağlamasını daha kolay hâle getirdiği ve yeniliklere her zaman açık olduğu sonucuna varılmıştır.

Dijitalleşme öncesinde, işletmeler; çalışanların sorumluluklarını ve becerilerini sınırlı tutmuş ve değişim konusunda direnç göstermiştir. Dijitalleşme sonrasında ise; çalışanların sorumluluklarının alışılmışın dışına çıktığı ve özellikle dijital teknolojiler üzerine beceri sahibi olmaları gerektiği görülmüştür. Dijital işletmelerin; çalışanların uyum sağlamada güçlük çekmemesi ve dijital beceriler konusunda kendilerini geliştirmesi için, sürekli olarak eğitim ve gelişim programları düzenlemesi gerektiği sonucuna varılmıştır.

Geleneksel yönetim anlayışına sahip işletmeler, fiziksel varlığı olan organizasyonlardır. Geleneksel işletmelerde yüz yüze iletişim ön plana çıkmakta ve iş süreçleri alışılmış sistemlerle yürütülmektedir. Dijitalleşme sürecine giren ve sürdürülebilirliği yakalayan işletmeler ise, iş süreçlerini hem fiziksel olarak hem de dijital platformlarla yönetmektedir. Bu çalışmada, müşteri verilerinin elde edilmesini ve doğru bir şekilde analiz edilmesini sağlayan dijital teknolojiler ile işletme faaliyetlerinin daha verimli hâle geldiği sonucuna varılmıştır.

Geleneksel anlayıştaki işletmeler; müşterilerin bağlılığını, ne ölçüde yüz yüze etkileşime girdiklerine bağlamaktadır. Dijital hâle gelen işletmeler ise, dijital platformlardaki etkileşime bağlı olmaktadır. Dijital platformlar sayesinde, müşterilerle iletişim daha kolay hâle gelmekte ve bu şekilde müşteri deneyimi de iyileştirilmektedir. Ancak bu süreç etkili bir şekilde yönetilmediğinde, herhangi bir memnuniyetsizlik durumu kolay bir şekilde tüm kullanıcılara ulaşabilmekte ve işletmeler bu durumdan zarar görebilmektedir.

Geleneksel işletmelerin pazarlama stratejileri; televizyon, radyo gibi klasik medya araçları üzerinden planlanmaktadır. Dijital işletmeler ise, her süreçte olduğu gibi dijital platformlardan yardım almaktadır. Sosyal medya aracılığıyla reklamlar oluşturarak hem hızlı bir şekilde hem de binlerce kişiye ulaşılması mümkün olmaktadır. Bu çalışmada, pazarlamanın dijital teknolojiler yardımıyla en iyi ve en etkili şekilde yapıldığı sonucuna varılmıştır.

Dijital yönetim anlayışına geçiş yapan işletmeler, karar alma süreçlerinde de dijital teknolojilerden yardım almaktadır. Bu sayede, iş süreçlerinin tamamı stratejik bir şekilde ilerlemektedir. İş süreçlerini en iyi hâline getirebilmek için, ayrıca müşteri deneyimine de önem verilmektedir. Dijital dönüşüm sürecine giren işletmelerin, verimlilik oranında büyük bir artış söz konusu olmaktadır. Aynı zamanda, yenilikçi anlayışını ön plana çıkaran

işletmeler; daha kaliteli ve çeşitli hizmetler sunma fırsatı yakalamakta, bu şekilde de rekabet avantajı elde edebilmektedir.

Hiyerarşik bir yapıya sahip olan geleneksel işletmelerde, karar verme süreci oldukça yavaş ilerlemektedir. Dijital işletmelerde ise, bu süreç; elde edilen yüksek miktardaki veriler sayesinde daha çabuk ve daha etkili hâle gelmektedir. Bu çalışmada, dijital dönüşüm sürecine giren işletmelerin daha hızlı bir şekilde karar almasıyla verimliliklerini arttırdığı sonucuna varılmıştır.

Dijital yönetim kapsamında, yalnızca işletmelerin dijitalleşmesi değil; insan kaynakları ve örgüt kültürünün de dijitalleşmesi ön plana çıkmaktadır. İşletmelerin, dijital dönüşüm sürecinde sürdürülebilir başarıya ulaşabilmesi için; çalışanlarının becerilerini arttırmaya ve geliştirmeye yönelik eğitim programları düzenlemesi gerekmektedir. Aynı zamanda, iş süreçlerinde esnek çalışma modelleri ile ilerleyen işletmeler; çalışanların bağlılığını ve memnuniyetini de arttırmaktadır.

İnsan kaynakları, geleneksel işletmelerde hem alışılmış ve manuel tekniklerle yönetilmekte hem de oldukça uzun bir süreç almaktaydı. Fakat günümüzde dijital dönüşüm sürecine giren işletmeler, birçok teknolojiden yardım alarak insan kaynakları sürecini hızlı bir hâle getirmektedir. Bu çalışmada, insan kaynakları yönetiminin de dijitalleşmesiyle işletmelerin verimlilik düzeyini arttırdığı ve her sürecini hızlı ve etkili bir şekilde tamamladığı sonucuna ulaşılmıştır.

Dijital dönüşüm ile; iş süreçlerinin tamamı, çalışanların görevleri ve becerileri, müşteri ilişkileri gibi pek çok alanda değişikliğe gidilmiştir. Bu değişiklik karşısında, birçok işletme adaptasyon güçlüğü çekmiş; bu sorunu çözüme kavuşturan işletmeler ise, sürece devam ederek dijital dönüşümü başarıyla tamamlamıştır. Bu tez çalışmasında, dönüşüm sürecini başarıyla tamamlamak ve bu başarıyı sürdürülebilir hâle getirmek isteyen işletmeler için birçok stratejik yaklaşım ele alınmıştır.

İşletmeler, geleneksel yönetim yaklaşımından dijital yönetim yaklaşımına geçiş yaparken; yönetim tarzından tüm iş süreçlerine kadar kökten bir değişim yaşamaktadır. Dijital dönüşüm sürecinde, işletmelerin her unsuru etkilenmekte ve bu unsurlar daha gelişmiş, daha verimli bir hâle gelmektedir. Sürecin etkili bir şekilde yönetilmesi, kaynakların ve yeni teknolojilerin doğru bir şekilde kullanılması, motivasyon sağlanmış bir iş ortamında çalışılması; işletmelerin birçok başarıya imza atmasını sağlamaktadır.

Gelecekte, neredeyse işletmelerin tamamının dijital teknolojiler üzerine kurulacağı düşünülmektedir. Günümüzde de birçok işletme, dijital dönüşüm sürecine girmiş ve varlığını başarılı bir şekilde sürdürmeye devam etmiştir. Dijital teknolojiler, sayılamayacak kadar çok fırsat sunmakta ve bu fırsatları değerlendiren işletmeler de büyük başarılar elde etmektedir.



## 5. KAYNAKLAR

- Acungil, M. (2018). *24 Soruda Dijital Dönüşüm* (İkinci baskı). İstanbul: Tuti Kitap Yayınları.
- Adorno, T. W. (1973). *Negative dialectics*. (Çev. Ashton, E. B.). New York: Seabury Press (Eserin orijinali 1966'da yayımlandı).
- Ahmed, O. (2018). Artificial Intelligence in HR. *International Journal of Research and Analytical Reviews*, 5(4), 971-978.
- Ajzen, I. (1991). The Theory of Planned Behavior. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 50(2), 179-211.
- Akat, İ., ve Budak, G. (2002). *İşletme Yönetimi*. İzmir: Fakülteler Kitabevi.
- Akdemir, A. (2022). Yöneticilerin, Liderlik Görevlerine İlişkin Algılarının Çeşitli Sektörler Bağlamında Araştırılması. *Disiplinlerarası Yenilik Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 78-89.
- Akgündüz, Y. (2023). *Teori ve Ölçekleriyle Modern Liderlik Yaklaşımları*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29.
- Alganer, İ. Y. (2002). *Liderlik analizi ve Türk Silahlı Kuvvetlerinde liderlik*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Afyonkarahisar.
- Alganer, Ç. Ü. (2000). *Örgütlerin kuruluş dönemlerinde örgüt kültürü oluşturmaları sırasında karşılaştıkları sorunlar*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Alkan, D. P. (2015). Etik Liderlik Ölçeğinin Türkçe Formunun Güvenilirlik ve Geçerlilik Çalışması. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(38), 109-121.
- Angrave, D. (2016). HR and analytics: Why HR is set to fail the big data challenge. *Human Resources Management Journal*, 26(1), 1-11.
- Apilioğulları, L. (2018). Industry 4.0: The stages of industrial development and bringing of change. *International Journal of 3D Printing Technologies and Digital Industry*, 2(3), 93-102.

- Arıkan, S. (2001). Otoriter ve Demokratik Liderlik Tarzları Açısından Atatürk'ün Liderlik Davranışlarının Değerlendirilmesi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(1), 231-257.
- Arıkan, S. (2003). Kadın Yöneticilerin Liderlik Davranışları ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 1-20.
- Arıkboğa, Ş. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Arlitsch K., & Edelman, A. (2014). Staying safe: Cyber security for people and organizations. *Journal of Library Administration*, 54(1), 46-56.
- Ashikali, T., Groeneveld, S., & Kuipers, B. (2021). The role of inclusive leadership in supporting an inclusive climate in diverse public sector teams. *Review of Public Personnel Administration*, 41(3), 1-23.
- Autor, D. H. (2013). The 'Task Approach' to Labor Markets: An Overview. *Journal for Labour Market Research*, 46(3), 185-189.
- Autor, D. H. (2015). Why are There Still So Many Jobs? The History and Future of Workplace Automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3-30.
- Aybas, M. (2020). Kaynak Temelli Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 11(22), 1107-1136.
- Aydın, M. (2007). *Eğitim Yönetimi* (Sekizinci baskı). Ankara: Hatiboğlu Yayıncılık.
- Aykan, E. (2004). Kayseri'de Faaliyet Gösteren Girişimcilerin Liderlik Özellikleri. *Erciyes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 1(17), 213-224.
- Aytaç, Ö. (2015). Girişimcilik: Sosyo-Kültürel Bir Perspektif. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15, 139-160.
- Balekoğlu, F. (1992). *Liderlik Teorilerindeki Gelişmeler ve Organizasyon Kültürü ile İlişkiler*. Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Banger, G. (2018). *Endüstri 4.0 ve Akıllı İşletme* (İkinci baskı). Ankara: Dorlion Yayınları.
- Baraz, B. (2007). Kurumsal Yönetişim Çerçevesinde Şeffaflık Anlayışı. *İktisat-İşletme ve Finans Dergisi*, 22(259), 85-98.
- Baron, R. A., & Greenberg, J. (1990). *Behavior in Organizations* (3rd Ed.). Boston: Ally & Bacon.

- Barutçugil, İ. (2006). *Yöneticinin Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectation*. New York: The Free Press.
- Bass, B. M. (1991). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational Dynamics*, 18(3), 19-32.
- Başar, M., Ürper, Y., ve Tosunoğlu, T. B. (2013). *Girişimcilik*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Açıköğretim Yayınları.
- Bateman, T. S., & Snell, S. A. (2017). *Management: Leading & Collaborating in a Competitive World* (13rd Ed.). New York: McGraw-Hill Education.
- Bayhan, N. A. (2022). Dijital Olgunluk Modellerinin Karşılaştırılması: Üretim Yapan KOBİ'lere Öneriler. *Sosyal, Beşerî ve İdari Bilimler Dergisi*, 5(10), 1495-1506.
- Baysal, C., ve Tekarslan, E. (1996). *Davranış Bilimleri* (İkinci baskı). İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayınları.
- Bedelan, A. (1989). *Organizational Behavior*. Orlando: The Dreyden Press.
- Berman, S. J. (2012). Digital Transformation: Opportunities to Create New Business Models. *Strategy & Leadership*, 40(2), 16-24.
- Besler, S. (2004). *İşletmelerde Stratejik Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Bi'Sektör. (2022). Starbucks 2020 Yılına Kadar 20.000'den Fazla Mağaza Açacak. *Bi'Sektör Ağ Sitesi*. 20.12.2024 <https://www.bisektor.com/starbucks-20-000den-fazla-magaza-acacak/>
- Blanchard, K., & Stoner, J. (2004). The vision thing: Without it you'll never be a world-class organization. *Leader to Leader*, 31, 21-28.
- Boal, K. B., & Schultz, P. L. (2007). Storytelling, time, and evolution: The role of strategic leadership in complex adaptive systems. *The Leadership Quarterly*, 18(4), 426-427.
- Bobic, M. P., & Davis, W. E. (2003). A kind word for theory X: Or why so many newfangled management techniques quickly fail. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 13(3), 239-264.

- Bondarouk, T., & Brewster, C. (2016). Conceptualising the future of HRM and technology research. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(21), 2652–2671.
- Bortini, P., Paci, A., Rise, A., & Rojnik, I. (2018). *Inclusive Leadership*. European Commission.
- Bowditch, J. L., & Buono, A. F. (1990). *A Primer on Organizational Behavior* (7th Ed.). New York: John Wiley & Son.
- Bowers, D. G., & Seashore, S. E. (1973). Predicting organizational effectiveness with a four-factor theory of leadership. *Administrative Science Quarterly*, 11(2), 238-263.
- Brod, C. (1982). Managing Technostress: Optimizing the Use of Computer Technology. *Journal of Human Resources*, 27(4), 753-757.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. New York: Norton & Company.
- Budak, G., ve Budak, G. (2010). *İmaj Mühendisliği Vizyonundan Halkla İlişkiler* (Beşinci baskı). İstanbul: Barış Yayınları.
- Bulut, Y., ve Uygun, S. V. (2010). Etkin bir yönetim için vizyoner liderliğin önemi: Hatay'daki kamu kurumları üzerinde bir uygulama. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(13), 29-47.
- Büyükbeşe, T., ve Doğan, Ö. (2022). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 14(26), 743-758.
- Byres, E., & Lowe, J. (2004, Ekim). The myths and facts behind cyber security risks for industrial control systems. Sözlü Bildiri, *Proceedings of the VDE Kongress 2004 – Innovationen für Menschen*. Berlin, 1-6.
- Can, H. (1981). Önderlik Davranışında İki Model Karşılaştırması. *Amme İdaresi Dergisi*, 14(1), 30-36.
- Can, H. (1999). *Organizasyon ve Yönetim* (Beşinci baskı). Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Carmeli, A., Reiter-Palmon, R., & Ziv, E. (2010). Inclusive leadership and employee involvement in creative tasks in the workplace: The mediating role of psychological safety. *Creativity Research Journal*, 22(3), 250-260.

- Chalons, C., & Dufft, N. (2017). The Role of IT as an Enabler of Digital Transformation. Oswald, G., & Kleinmeier, M., (Editörler), *Shaping the Digital Enterprise* içinde (13-22). Berlin: Springer.
- Champion, S. (1988). Technostress: Technology's Toll. *School Library Journal*, 35(3), 48-51.
- Chang, H. J. (2010). Institutions and Economic Development: Theory, Policy, and History. *Journal of Institutional Economics*, 7(4), 473-498.
- Chanias, S., & Hess, T. (2016, Temmuz). Understanding digital transformation strategy formation: Insights from Europe's automotive industry. Sözlü Bildiri, *PACIS 2016 Proceedings*. Bangkok, 296.
- Chapman, D. S., & Webster, J. (2003). The use of technologies in the recruiting, screening, and selection processes for job candidates. *International Journal of Selection and Assessment*, 11(2-3), 113-120.
- Cheng, M. M., & Hackett, R. (2019). A critical review of algorithms in HRM: Definition, theory, and practice. *Human Resources Management Review*, 31(1), 100698.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Cambridge: Harvard Business School Press.
- Chui, M., Manyika, J., ve Miremadi, M. (2016). Where Machines Could Replace Humans and Where They Can't yet. *McKinsey Quarterly*. 21.07.2024  
<https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/where-machines-could-replace-humans-and-where-they-cant-yet>
- Clark, D. R. (2015). *Leadership Styles*. 08.02.2025  
<https://resources.saylor.org/wwwresources/archived/site/wp-content/uploads/2013/01/BUS209-3.3.1-Leadership-Styles.pdf>
- Clark, T. (2007). Starbucked. *Psychology Today*, 40(5), 99-102.
- Cribbin, J. J. (1972). *Effective Managerial Leadership*. New York: American Management Association.
- Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Öğrencileri ile Mühendislik Fakültesi Öğrencilerinin Liderlik Tarzına İlişkin Eğilimlerinin Karşılaştırmalı Analizi ve Çorum Örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2, 91-108.

- Çağlıyan, V., ve Sakın, S. (2024). Dijital dönüşüm endüstri 4.0 bilgi düzeyi ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Organizational Behavior Review*, 6(1), 1-23.
- Çakınberk, A., ve Demirel, E. T. (2010). Örgütsel bağlılığın belirleyicisi olarak liderlik: Sağlık çalışanları örneği. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24, 103-119.
- Çekmecelioğlu, H. (2005), Örgüt İkliminin İş Tatmini ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: Bir Araştırma. *Cumhuriyet Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 6(2), 23-39.
- Çelik, V. (1997). Eğitim Yönetiminde Vizyoner Liderlik. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 12(12), 465-474.
- Çetin, N. G., ve Beceren, E. (2007). Lider kişilik: Gandhi. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5, 123-124.
- Çetin, C. (2017). *İnsan Kaynakları Yönetimi* (Dokuzuncu baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Çetin, C., ve Bilen, L. (2019). Koçluk Bakış Açısıyla Yönetim ve İnsan Kaynakları Yönetimi. Sönmez, S., Özçoban, E., Balkan, D., ve Karakuş, H., (Editörler), *Sosyal Beşerî ve İdari Bilimler Alanında Yeni Ufuklar* içinde (91-95). Ankara: Gece Kitaplığı Yayınevi.
- Çetin, D., ve Bülbül, T. (2017). Okul yöneticilerinin tekno-stres algıları ile bireysel yenilikçilik özellikleri arasındaki ilişkinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(3), 1241-1264.
- Çetin, N. (2008). Kuramsal Liderlik Çözümlemelerinin Işığında, Okul Müdürlüğü ve Eğitilebilir Durumsal Liderlik Özellikleri. *Pamukkale Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 23(1), 74-84.
- Çırpan, H., ve Yomralıoğlu, D. (2020). Essential leadership qualities for high performing virtual teams. *Ekonomi İşletme ve Maliye Araştırmaları Dergisi*, 2(3), 264-279.
- Çömez, P. (2007). *Değişim Yönetiminde Dönüştürücü Liderlik Davranışlarının Firma Performansına Etkileri Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Gebze Yüksek Teknoloji Enstitüsü Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kocaeli.
- Daft, R. L. (2016). *Management* (12th Ed.). Boston: Cengage Learning.

- Davenport, T. H., & Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Davenport, T., & Redman, T. (2021). *HBR'S 10 Must Reads on Leading*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Davis, F. (1989). Perceived Usefulness, Perceived Ease of Use, and User Acceptance of Information Technology. *MIS Quarterly*, 13(3), 319-340.
- De Bono, E. (2000). *Rekabet Üstü (Sur/Petition)*. İstanbul: Remzi Kitabevi.
- Deiser, R. (2018). *Digital Transformation Challenges in Large and Complex Organizations*. USA: Center for the Future of Organization Press.
- Deloitte Insights. (2023). Global Human Capital Trends. *Deloitte Insights Ağ Sitesi*. 15.01.2025 <https://www2.deloitte.com/us/en/insights/focus/human-capital-trends/2023.html>.
- Demir, B. N. & Bayuk M. N. (2019). Endüstri 4.0 Kapsamında Yapay Zekâ ve Pazarlamanın Geleceği. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 5(19), 781-799.
- Demirel, Y. (2020). İletişim Yeterliliği ile Ekip Çalışması Tutumu Arasındaki İlişkinin İncelenmesine Yönelik Görgül Bir Araştırma. *International Social Mentality and Researcher Thinkers Journal*, 6(32), 1088-1100.
- Dengiz, G. M. (2000). *Takım Çalışması Teknikleri*. Ankara: Academyplus Yayınevi.
- DeRosa, D., Hantula, D., Kock, N., & D'Arcy, J. (2004). Trust in leadership in virtual teamwork: A media naturalness perspective. *Human Resource Management*, 43(2&3), 219-232.
- Dess, G. G., & Picken, J. C. (2000). *Strategic Management: Text and Cases* (10th Ed.). USA: McGraw-Hill Education.
- Dinçer, M. K., ve Bitirim, S. (2012). Kurum kültürü çalışmalarında hizmetkâr liderlik anlayışı ile değer yaratmak. *İstanbul Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi*, 28, 61-72.
- Dinçer, Ö. (1992). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Dinçer, Ö., ve Fidan, Y. (1996). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları
- Doğan, S. (1997). İnsan Kaynakları Potansiyelini Arttırmada İşletmeleri Etkinliğe Götüren Yol: Örgüt Kültürü. *Amme İdaresi Dergisi*, 30(4), 53-74.

- Drucker, P. (1993). *Innovation and Entrepreneurship: Practice and Principles*. New York: Harper Collins Publishers.
- Duarte, D. L., & Snyder, N. T. (1999). *Mastering Virtual Teams: Strategies, Tools, and Techniques that Succeed*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Dulebohn, J. H., & Hoch, J. E. (2017). Virtual teams in organizations. *Human Resource Management Review*, 27(4), 569-583.
- Durmaz, T. (2005). *Sağlık kuruluşlarında yönetici davranışlarının örgütsel bağlılığa etkisi: Bir üniversite hastanesi uygulaması*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Düren, Z. (2002). *2000'li Yıllarda Yönetim: Sürekli Değişim ve Belirsizlik Ortamında Gelişen Yönetimsel Yaklaşımlar*. İstanbul: Alfa Basım Yayıncılık.
- Eczacıbaşı, B. (2018). *İşim Gücüm Budur Benim: İş İnsanın Yeni Sorumlulukları*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Efimov, I., Harth, V., & Mache, S. (2020). Health-Oriented Self- and Employee Leadership in Virtual Teams: A qualitative study with virtual leaders. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 17(18), 6519.
- Eğilmez, M. (2017). Türkiye'nin Finansal Durumu. *Mahfi Eğilmez Ağ Sitesi*. 29.01.2025 <http://www.mahfiegilmez.com>.
- Ehtiyar, Y. (2011). Başarının Temel Aktörleri: Vizyoner Liderler. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi*, 6(24), 0-4023.
- Ensher, E. A., Nielson, T. R., & Grant-Vallone, E. (2002). Tales from the hiring line: Effects of the internet and technology on HR processes. *Organizational Dynamics*, 31(3), 224-244.
- Epitropaki, O., & Martin, R. (2005). From ideal to real: A longitudinal study of the role of implicit leadership theories on leader-member exchanges and employee outcomes. *Journal of Applied Psychology*, 90(4), 573-588.
- Erboz, G. (2017, Haziran). How to define Industry 4.0: The main pillars of Industry 4.0. Sözlü Bildiri, *Managerial Trends in the Development of Enterprises in Globalization Era*. Nitra, 761-767.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Lider Sarmalında Vizyon* (İkinci baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

- Erdoğan, İ. (1994). *İşletmelerde Davranış*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2000). İşletmelerde Stratejik Yönetim Faaliyetlerini Değerlendirme Araştırması. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 1(1), 96-123.
- Eren, E. (2005). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası* (Yedinci baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi* (On üçüncü baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Eren, E. (2011). *Yönetim ve Organizasyon* (Onuncu baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Erkan, H. (1997). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme* (Üçüncü baskı). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Ernst & Young. (2020). Tech Horizon: Six Habits of Digital Transformation Leaders. *Ernst & Young Ağ Sitesi*. 21.08.2024 [https://www.ey.com/pt\\_ao/consulting/six-habits-of-digital-transformation-leaders](https://www.ey.com/pt_ao/consulting/six-habits-of-digital-transformation-leaders)
- Ertürk, M. (2009). *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Esser, F. & Strömback, J. (2014). *Mediatization of Politics: Understanding the Transformation of Western Democracies*. London: Palgrave Macmillan.
- Fast Company. (2020). Dijital 100. *Fast Company Ağ Sitesi*. 22.06.2024 <https://fastcompany.com.tr/dergi/dijital-liderler-100/>
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Fiedler, F. E., & Chemers, M. M. (1974). *Leadership and Effective Management*. Glenview: Scott Foresman.
- Fleet, O. D. V. (1991). *Contemporary Management*. Boston: Houghton Mifflin.
- Forbes Leadership. (2023). The Most Important Leadership Skill for 2023. *Forbes Leadership Ağ Sitesi*. 17.02.2024 <https://www.forbes.com/councils/forbescoachescouncil/2023/02/17/the-most-important-leadership-skill-for-2023/>
- Frisk, P. (2002). The Making of a Digital Leader. *Business Strategy Review*, 13(1), 43-50.
- Gartner, H. E. (2017). Leading the IoT. *Gartner Ağ Sitesi*. 01.12.2024 [http://www.gartner.com/imagesrv/books/iot/iotEbook\\_digital.pdf](http://www.gartner.com/imagesrv/books/iot/iotEbook_digital.pdf)

- Genç, N. (2004). *Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.
- Gerlitz, L. (2015). Design for Product and Service Innovation in Industry 4.0 in Emerging Smart Society. *Journal of Security and Sustainability Issues*, 5(2), 181-198.
- Gibson, J. L., Ivancevich, J. M., Donnelly Jr. J. H., & Konopaske, R. (2003). *Organizations: Behavior, Structure and Processes*. New York: McGraw-Hill.
- Gordon, J. R. (1993). *A Diagnostic Approach to Organizational Behavior* (4th Ed.). Boston: Allyn & Bacon.
- Gough, P. B. (1993). The Beginning of Decoding. *Reading and Writing: An Interdisciplinary Journal*, 5(2), 181-192.
- Görçün, Ö. F. (2016). *Dördüncü Endüstri Devrimi Endüstri 4.0* (İkinci baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Greenleaf, R. K. (1977). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. New York: Paulist Press.
- Guggenberger, P., Maor, D., & Simon, P. (2023). The State of Organizations 2023: Ten Shifts Transforming Organizations. *McKinsey & Company Ağ Sitesi*. 10.02.2025 <https://www.mckinsey.com/capabilities/people-and-organizational-performance/our-insights/the-state-of-organizations-2023>
- Gupta, M. (2018). Engaging Employees at Work: Insights from India. *Advances in Developing Human Resources*, 20(1), 3-10.
- Guttentag, D. A. (2010). Virtual Reality: Applications and Implications for Tourism. *Tourism Management*, 31(5), 637-651.
- Güney, S. (2012). *Liderlik*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Gürkan, G. Ç. (2019). Dijital Dönüşüm ve Gelişimi. I. M. Pekdemir. (Editörler), *Yaşam Boyu Öğrenme* içinde (5-31). İstanbul: Beta Yayınları.
- Gürsoy, A. (2005). *Liderlikte duygusal zekâ (Liderlik özellikleri ile duygusal zekâlı liderlere ulaşılması) Türk Silahlı Kuvvetlerinde örnek bir uygulama*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Güven, H., ve Güven, E. T. A. (2023). Yapay zekâ uygulamalarının e-ticarette kullanımı. *International Journal of Management and Administration*, 7(13), 69-94.

- Hacker, S., & Roberts, T. (2003). *Transformational Leadership: Creating Organizations of Meaning*. USA: ASQ Quality Press.
- Hansen, L., & Nissenbaum, H. (2009). Digital disaster, cyber security, and the Copenhagen School. *International Studies Quarterly*, 53(4), 1155-1175.
- Hartog, D. N., Muijen, J. J., & Koopman, P. L. (1997). Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 70(1), 19-34.
- Harvard Business Review. (2019). Companies are Failing in their Efforts to Become Data-driven. *Harvard Business Review Ağ Sitesi*. 07.01.2025  
<https://hbr.org/2019/02/companies-are-failing-in-their-efforts-to-become-data-driven>
- Harvard Business Review. (2022). The Value of Digital Transformation. *Harvard Business Review Ağ Sitesi*. 22.12.2024 <https://hbr.org/2023/07/the-value-of-digital-transformation>.
- Hatiboğlu, Z. (2010). *İktisat Bilimi ve Türkiye İktisadı*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Hersey, P. (1984). *The Situational Leader*. New York: Warner Books.
- Hicks, H. G., & Gullet, C. R. (1981). *Organizasyonlar: Teori ve Davranış*. (Çev. Baykal, B.). İstanbul: İşletme Bilimleri Enstitüsü (Eserin orijinali 1975’de yayımlandı).
- Hirt, M., & Davison, R. M. (2018). Digital transformation and organizational change. *Journal of Business Research*, 94, 1-9.
- Hollander, E. P. (2009). *Inclusive Leadership: The Essential Leader-Follower Relationship*. London: Routledge.
- House, R. J., & Mitchell, T. R. (1977). Path goal theory of leadership. *Journal of Contemporary Business*, 3(4), 81-97.
- Hwang, J., & Yoon, Y. (2019). Crisis management and resilience in digital businesses: A strategic approach. *International Journal of Information Management*, 47, 102-113.
- Hughes, R. L., & Beatty, K. C. (2005). *Becoming Strategic Leader*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Hurt, H. T., Joseph, K., & Cook, C. D. (1977). Scales for the measurement of innovativeness. *Human Communication Research*, 4(1), 58-65.

- Husain, S., Khan, F., & Mirza, W. (2014). How Starbucks Pulled Itself out of the 2008 Financial Meltdown. *Business Today Ağ Sitesi*. 11.01.2025 <https://www.businesstoday.in/magazine/lbs-case-study/story/how-starbucks-survived-the-financial-meltdown-of-2008-136126-2014-09-22>
- Iberdrola. (2024). Corporate Digital Transformation. *Iberdrola Ağ Sitesi*. 13.12.2024 <https://www.iberdrola.com/social-commitment/digital-transformation-and-corporate-culture>
- Idenfit Blog. (2020). İnsan Kaynakları Trendleri 2020 ve İK'nın Geleceği. *Idenfit Blog Ağ Sitesi*. 23.02.2025 <https://idenfit.com/blog/insan-kaynaklari-trendleri-2020/>.
- Işık, C. (2018). *Bilgi Ekonomilerinde Ar-ge, İnovasyon ve Patent*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Ivancevich, J. M., Donnelly, J. H., & Gibson, J. L. (1983). *Managing for Performance: An Introduction to the Process of Managing*. Texas: Business Publications.
- İspir, B. (2008). *Bilgi çağında dijitalleşme ve yeni teknolojiye uyum: Türkiye dijital televizyon yayıncılığı örneği*. Yayımlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Jakovljevic, M. (2011). Hubris Syndrome and A New Perspective on Political Psychiatry: Need to Protect Prosocial Behavior, Public Benefit, and Safety of Our. *National Library of Medicine*, 23(2), 8-136.
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*, 61(4), 1-15.
- Johnson, P. R., Heimann, V. L., & O'Neill, K. (2000). The wolf pack: Team dynamics for the 21st century. *Journal of Workplace Learning*, 12(4), 159-164.
- Jones, G. R. (2013). *Organizational Theory, Design, and Change* (7th Ed.). London: Pearson.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise. *MIT Sloan Management Review Ağ Sitesi*. 17.08.2024 <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Karahasan, F. (2012). *Taşlar Yerinden Oynarken Dijital Pazarlamanın Kuralları*. İzmir: Doğan Egmont Yayıncılık.

- Keçecioğlu, T. (1998). *Liderlik ve Liderler-Değişim Yolunda İyi Bir Öğrenci ve İyi Bir Öğretmen*. İstanbul: Kalder Yayınları.
- Keçecioğlu, T. (2003). *Lider & Liderlik*. İstanbul: Okumuş Adam Yayınları.
- Keten, A. (2005). *Atletizmde Yönetim ve Organizasyon*. İstanbul: Morpa Yayıncılık.
- Kevin, J. V., Eerkens, J., & Katner, J. (2010). *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*. New Mexico: School for Advanced Research Press.
- Khan, M., Langove, N., Shah, F. A., & Javid, M. U. (2015). The modes of conflicts and managerial leadership styles of managers. *Global Business and Management Research: An International Journal*, 7(2), 44-52.
- Kiron, D., Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., & Buckley, N. (2016). *Aligning the Organization for Its Digital Future*. Cambridge: MIT Sloan Management Review.
- Klarreich, S. H. (1996). *Stressiz Çalışma Ortamı*. (Çev. Güngör, B.). Ankara: Öteki Yayınevi (Eserin orijinali 1994'de yayımlandı).
- Klein, M. (2020). İşletmelerde Dijital Dönüşüm ve Etmenleri. *Journal of Business in The Digital Age*, 3(1), 24-35.
- Knowles, S. (2021). *Positive Psychology Coaching*. Berlin: Springer.
- Koçel, T. (1983). *Yönetim Kavram ve Teknikleri*. İstanbul: Uluslararası Eğitim Müdürlüğü Yayınları.
- Koçel, T. (2015). *İşletme Yöneticiliği* (On altıncı baskı). İstanbul: Beta Yayınları.
- Koçer, M. (1970). *İşletme Yönetimi ve Organizasyon Fonksiyonu*. İzmir: Güven Matbaası.
- Korachi, Z., & Bounabat, B. (2020, Temmuz). *Towards a Maturity Model for Digital Strategy Assessment*. Sözlü Bildiri, *Advanced Intelligent Systems for Sustainable Development*. Marrakech, 456-470.
- Kotler, P. (2003). *Marketing Management* (11th Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Kotter, J. (2012). *Leading Change* (2nd Ed.). Boston: Harvard Business Review Press.
- Kozlu, C., ve Karaca, H. (2019). *Uluslararası Pazarlama: Dijitalleşen Dünyaya Yeni Yaklaşımlar*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Köknel, Ö. (1996). *Stres*. İstanbul: Radikal Gazetesi Yayını.

- Kuhnert, K. W., & Lewis, P. (1987). Transactional and transformational leadership: A constructive/developmental analysis. *The Academy of Management Review*, 12(4), 648-657.
- Küçükcan, G. (2021). Uzaktan Çalışmada Çatışma Yönetimi, *Kolay İK Ağ Sitesi*. 12.05.2024 <https://kolayik.com/blog/uzaktan-calismada-catisma-yonetimi>
- Lewis, P. S., Goodman, S. H., & Fandt, P. M. (1994). *Management Challenges in the 21st Century*. Eagan: West Publishing.
- Li, J., Tao, F., Cheng, Y., & Zhao, L. (2015). Big data in product lifecycle management. *International Journal of Advanced Manufacturing Technology*, 81(1-4), 667-684.
- Luthans, F. (1973). *Organizational Behavior*. New York: McGraw-Hill.
- Luthans, F. (1985). *Organisational Behaviour Modification and Beyond: An Operant and Social Learning Approach*. New York: McGraw-Hill.
- Lutz, C. A. (2007). *Onward: How Starbucks Fought for Its Life without Losing Its Soul*. New York: Rodale Books.
- Manuti, A., & Palma, P. D. (2016). *The Social Organization*. London: Palgrave Macmillan.
- Manyika, J. (2017). Technology, Jobs and the Future of Work. *McKinsey & Company Ağ Sitesi*. 12.10.2024 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work>
- Marr, B. (2018). *Data-driven: Creating a Data Culture*. London: Kogan Page.
- Masternak, W. (2025). Inside the Starbucks Rewards Program: A Complete Diagnosis. *Open Loyalty Ağ Sitesi*. 29.01.2025 <https://www.openloyalty.io/insider/starbucks-rewards-program>
- Mayer, R. E. (1998). Cognitive, Metacognitive, and Motivational Aspects of Problem Solving. *Instructional Science*, 26(1-2), 49-63.
- McClamroch, J., Byrd, J. J., & Sowell, S. L. (2001). Strategic planning: Politics, leadership and learning. *The Journal of Academic Librarianship*, 27(5), 372-378.
- Mert, I. S. (2021). Cesaret ve Bileşenlerinin Keşfine İlişkin Nitel Bir Araştırma: Eski Bir Erdemin Yeniden Keşfi. *İş ve İnsan Dergisi*, 8(1), 19-31.
- Meyers, G. C., & Holusha, J. (1988). *Managing Crisis: A Positive Approach*. London: Routledge.

- Mintzberg, H. (1973). *The Nature of Managerial Work*. New York: Harper & Row.
- Mintzberg, H. (1975). The Manager's Job: Folklore and Fact. *Harvard Business Review*, 53(4), 49-61.
- Mintzberg, H. (1989). *Mintzberg on Management: Inside Our Strange World of Organizations*. Los Angeles: The Free Press.
- Mirze, S. K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Mixson, E. (2021). Starbucks: A masterclass in digital transformation. *Intelligent Automation Network Ağ Sitesi*. 09.12.2024  
<https://www.intelligentautomation.network/transformation/articles/starbucks-digital-transformation>
- Mondada, R. F., & Siegwart, R. (2008, Eylül). What do people expect from robots? Sözlü Bildiri, *Intelligent Robots and Systems*. Nice, 3816-3821.
- Moore, G. C., & Benbasat, I. (1991). Development of an instrument to measure the perceptions of adopting an information technology innovation. *Information Systems Research*, 2(3), 192-222.
- Morris, M. G. (2008). When is an Information System Information Technology? *Information Systems Research*, 19(3), 272-296.
- Mullins, L. J. (1985). *Management and Organisational Behaviour*. London: Pitman Publishing.
- Naktiyok, A. (2009). Bilgi Temelli Örgüt Oluşturmada Yöneticilerin Kalite Liderliğine Uygun Davranışlarının Rolü. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 13(1), 253-276.
- Northcraft, G. (1994). *Organizational Behaviour*. Chicago: The Dryden Press.
- Northouse, P. G. (2018). *Leadership: Theory and Practice* (8th Ed.). Thousand Oaks: SAGE Publications.
- Norzaidi, M. D., Salwani, M. I., Chong, S. C., & Rafidah, K. (2018). A study of intranet usage and resistance in Malaysia's port industry. *Journal of Information & Knowledge Management*, 49(1), 37-47.
- OECD. (2019). *Unpacking E-commerce: Business Models, Trends and Policies*. Paris: OECD Publishing.

- OECD. (2020). *The Impact of Big Data and Artificial Intelligence (AI) in the Insurance Sector*. Paris: OECD Publishing.
- Ofisus, (2023). Dijital dönüşüm ve kurumsal yönetim: Yeni çağın getirdiği fırsatlar. *Ofisus Ağ Sitesi*. 02.07.2024 <https://ofisus.com/genel/dijital-donusum-ve-kurumsal-yonetim-yeni-cagin-getirdigi-firsatlar/>
- Ofisus. (2023). Dijital dönüşümde kriz yönetimi ve iş sürekliliği planlaması. *Ofisus Ağ Sitesi*. 24.05.2024 <https://ofisus.com/dijitallesme/dijital-donusumde-kriz-yonetimi-ve-is-surekliligi-planlamasi/>
- Oktay, E., ve Gül, H. (2003). Çalışanların duygusal bağlılıklarının sağlanmasında Conger ve Kanungo'nun karizmatik lider özelliklerinin etkileri üzerine Karaman ve Aksaray Emniyet Müdürlüklerinde yapılan bir araştırma. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 10, 405-409.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2016). *Lead and Disrupt: How to Solve the Innovator's Dilemma*. Redwood City: Stanford University Press.
- Othman, N., & Chia, S. Y. (2014). Coaching in action research. *Journal of Empirical Studies*, 1(3), 98-104.
- Owen, D. (2008). Hubris Syndrome: An Acquired Personality Disorder? A Study of US Presidents and UK Prime Ministers Over the Last 100 Years, *Brain*, 132(5), 406-1396.
- Owens, J. (2017). Digital economy taxation network: A global alliance to promote digital tax transformation. *Wu Vienna Ağ Sitesi*. 28.12.2024 [https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/taxlaw/Institute/WU\\_Global\\_Tax\\_Policy\\_Center/Tax\\_\\_\\_Technology/DET\\_Brochure.pdf](https://www.wu.ac.at/fileadmin/wu/d/i/taxlaw/Institute/WU_Global_Tax_Policy_Center/Tax___Technology/DET_Brochure.pdf)
- Önday, Ö. (2017). *Dijital Dönüşüm*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özalp, İ. (1985). *Yönetim ve Organizasyon*. Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Özalp, İ., ve Öcal, H. (2000). Örgütlerde dönüştürücü transformational liderlik yaklaşımı. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 3(4), 207-227.
- Özalp, İ. (2010). *İşletme Yönetimi*. Eskişehir: Birlik Ofset.
- Özcan, A. (2017). *Dijital Dönüşüm ve Toplum: Türkiye ve Avrupa*. İstanbul: TÜSİAD Yayınları.

- Özçer, S. (1988). *Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerinde Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri*. Ankara: Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları.
- Özgen, H., ve Doğan, S. (2001). Türkiye’de faaliyette bulunan büyük ölçekli işletmelerde vizyona dayalı liderlik üzerine bir deneme. *Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Fakültesi Dergisi*, 56(4), 109-139.
- Özkalp, E., ve Kirel, Ç. (2010). *Örgütsel Davranış* (Dördüncü baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Özmen, Ö. N. (2020). Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69.
- Özsoylu, A. F. (2017). Endüstri 4.0. *Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 21(1), 41-64.
- Öztürk, C. (2016). Argyris'in Olgunlaşma Teorisine Liderlikte Durumsallık Yaklaşımlarından Çözüm Arayışları. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 5(8), 6-7.
- Paksoy, M. (1993). Liderlikte Hersey-Blanchard Modeli. *Yönetim Dergisi*, 4(16), 19-22.
- Palmer, M., & Winters, K. T. (1993). *İnsan Kaynakları*. İstanbul: Rota Yayınları.
- Palmer, K., & Blake, D. (2018). *The Expertise Economy: How the Smartest Companies Use Learning to Engage, Compete and Succeed*. London: Nicholas Brealey Publishing.
- Park, S., & Ruighaver, T. (2008, Aralık). Strategic approach to information security in organizations. *Sözlü Bildiri, Information Science and Security*. Soeul, 26-31.
- Patterson, K. A. (2003). *Servant Leadership: A Theoretical Model*. Doctoral Thesis, Regent University, London.
- People Matters Global. (2019). Key steps to follow to create a digital culture. *People Matters Global Ağ Sitesi*. 10.12.2023  
<https://www.peplemattersglobal.com/article/culture/key-steps-to-follow-to-create-a-digital-culture-22650>
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Los Angeles: The Free Press.
- Press, G. (2015). A Very Short History of Digitization. *Project Management*, 21(1), 1-8.
- PwC. (2022). A year of solving together. *PwC Ağ Sitesi*. 18.12.2024  
[https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2022/PwC\\_Global\\_Annual\\_Review\\_2022.pdf](https://www.pwc.com/gx/en/global-annual-review/2022/PwC_Global_Annual_Review_2022.pdf)

- Qi, L., & Liu, B. (2017). Effects of inclusive leadership on employee voice behavior and team performance: The mediating role of caring ethical climate. *Frontiers in Communication*, 2(8), 1-9.
- Razian, A. A. (1991). *Modern liderlik yaklaşımları ve Fiedler modelinin geçerliliğine yönelik bir araştırma*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Reddin, W. J. (1970). *Managerial Effectiveness*. New York: McGraw-Hill.
- Richard, P. (1994). Coaching for Higher Performance. *Management Development Review*, 7(5), 19-22.
- Rifkin, J. (2011). *The Third Industrial Revolution: How Lateral Power is Transforming Energy, The Economy, and The World*. London: Palgrave Macmillan.
- Risius, M., & Spohrer, K. (2017). A blockchain research framework: What we (don't) know, where we go from here, and how we will get there. *Business & Information Systems Engineering*, 59(6), 385-409.
- Ritti, R. R. (1971). Managerial Effectiveness Book Review. *Industrial Labor Relations Review*, 24(4), 495-496.
- Robbins, S. P. (1986). *Organizational Behavior: Concepts, Controversies, and Applications* (3rd Ed.). New Jersey: Prentice-Hall.
- Robinson, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational Behavior* (18th Ed.). London: Pearson.
- Robinson, J. R. L., Marshall, W. G., & Stamps, M. B. (2005). Sales force use of technology: Antecedents to technology acceptance. *Journal of Business Research*, 58(12), 1623-1631.
- Rogers, E. M. (1983). *Diffusion of Innovations*. Los Angeles: The Free Press.
- Rogers, E. M. (2016). *The Digital Transformation Playbook*. New York: Columbia Business School Publishing.
- Ruel, H. (2004). E-HRM: Innovation or Irritation? An Explorative Empirical Study in Five Large Companies on Web-based HRM. *Management Review*, 15(3), 364-380.
- Ryan, D. (2016). *Dijital Pazarlama*. İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.

- Sabuncuoğlu, Z. (2018). *İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sabuncuoğlu, Z., ve Tokol, T. (2021). *İşletme*. İstanbul: Alfa Aktüel Yayınları.
- Sağıroğlu, Ş., ve Demirezen, M. U. (2021). *Yapay Zekâ ve Büyük Veri Çalışmaları, Siber Güvenlik ve Mahremiyet*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Salesforce. (2022). Nearly 90% of buyers say experience a company provides matters as much as products or services. *Saleforce Ağ Sitesi*. 05.10.2024  
<https://www.salesforce.com/in/news/stories/customer-engagement-research/>
- Samul, J. (2020). The Research Topics of Leadership: Bibliometric Analysis from 1923 to 2019. *International Journal of Educational Leadership and Management*, 8(2), 116-143.
- Saruhan, O. (2018). *Sosyal Medya Canavarı Olmak İster misin?* İstanbul: MediaCat Yayınları.
- Savcı, M., ve Aysan, F. (2014). Üniversite öğrencilerinde algılanan stres düzeyi ile stresle başa çıkma stratejileri arasındaki ilişki, *Uluslararası Türk Eğitim Bilimleri Dergisi*, 2014(3), 44-56.
- Saylı, H., ve Baytok, A. (2014). *Örgütlerde Liderlik Teori Uygulama ve Yeni Perspektifler*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Schermerhorn, J. R. (1998). *Managing Organizational Behavior* (3rd Ed.). New York: John Wiley & Son.
- Schultz, H., & Yang, D. J. (2008). *STARBUCKS-Gönlünü İşe Vermek*. (Çev. Birpınar, Ö. F.). İstanbul: Babıali Kültür Yayıncılığı (Eserin orijinali 1997’de yayımlandı).
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). Maturity model for assessing the implementation of Industry 4.0: Learning from. *Procedia CIRP*, 52(4), 161-166.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2017). How big old companies navigate digital transformation. *MIS Quarterly*, 41(3), 563-578.
- Serrat, O. (2017). *Understanding and Developing Emotional Intelligence*. Berlin: Springer.
- Sisense. (2024). Big data: The secret to Starbucks’ supply chain success. *Sisense Ağ Sitesi*. 10.12.2024  
<https://www-sisense-com.translate.goog/blog/big-data-the-secret-to->

starbucks-supply-chain-success-  
2/?\_x\_tr\_sl=en&\_x\_tr\_tl=tr&\_x\_tr\_hl=tr&\_x\_tr\_pto=tc

- Sivathanu, B., & Pillai, R. (2018). Smart HR 4.0 – How industry 4.0 is disrupting HR. *Human Resource Management International Digest*, 26(4), 7-11.
- Spears, L. C. (2010). Character and Servant Leadership: Ten Characteristics of Effective, Caring Leaders. *The Journal of Virtues & Leadership*, 1(1), 27-30.
- Stoker, G. (1998). Governance as Theory: Five Propositions. *International Social Science Journal*, 50(155), 17-28.
- Stone, D. (2015). The Influence of Technology on the Future of Human Resource Management. *Human Resource Management Review*, 25(2), 216-231.
- Stoner, J. A. F. (1982). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Stoyanov, R. K. (2019). The Political Image Making: Strategic Approach on Talent Management in the Organization. *Annual of the Department of Media Communication*, 3, 25-40.
- Strohmeier, S., & Parry, E. (2014). HRM in the digital age: Digital changes and challenges of the HR profession. *Employee Relations*, 36(4), 456-461.
- Swaminathan, A., & Meffert, J. (2017). *Digital@Scale*. Hoboken, New York: John Wiley & Son.
- Swayne, L. E., Duncan, W. J., & Ginter, P. M. (2006). *Strategic Management of Health Care Organizations* (5th Ed.). Cornwall: Blackwell Publishing.
- Sweet, J. (2023). 360° Value Report 2023. *Accenture*. 12.10.2024  
<https://www.accenture.com/content/dam/accenture/final/corporate/corporate-initiatives/sustainability/document/360-Value-Report-2023.pdf>
- Şafaklı, O. V. (2005). KKTC'deki Kamu Bankalarında Liderlik Üzerine Bir Çalışma. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(1), 134-135.
- Şahin, A. (2015). Kamu Yönetiminde Liderlik: Yönetici ve Çalışanların Liderlik Algısı. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Meslek Yüksekokulu Dergisi*, 18(2), 660-661.
- Şahin, Ç., Avcı, Y. E., ve Anık, S. (2020). Dijital liderlik algısının metaforlar yoluyla incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286.

- Şahinaslan, Ö., ve Şahinaslan, E. (2019, Haziran). Siber tehditlerin toplum üzerindeki etkisi. *Sözlü Bildiri, İşletme ve Pazarlama*. İstanbul, 486-501.
- Şimşek, M. Ş. (2008). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Adım Matbaası.
- Şimşek, M. Ş., ve Çelik, A. (2017). *Yönetim ve Organizasyon* (On dokuzuncu baskı). Konya: Eğitim Yayınları.
- Tannenbaum, R., & Schmidt, W. H. (1973). How to choose a leadership pattern. *Harvard Business Review*, 51(3), 162-180.
- Tapscott, D. (2015). *The Digital Economy: Rethinking Promise and Peril in the Age of Networked Intelligence*. New York: McGraw-Hill.
- Tarafdar, M. (2007). The Impact of Technostress on Role Stress and Productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301-328.
- Taştan, S. B., ve Davutoğlu, G. (2021). *Dijital Dönüşüm: Kavramlar, Süreçler ve Sektörel Uygulamalar*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Teichmann, S., & Hüning, C. (2018). *Digital Leadership-Führung Neu Gedacht: Was bleibt, was geht?* Berlin: Springer.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Kamu ve Özel Sektör Örgütlerinde Liderlik Davranışı Özelliklerinin Belirlenmesine Yönelik Bir Alan Çalışması. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14), 1-16.
- Ting. (2020). Dijital düşünme raporu. *Ting Ağ Sitesi*. 14.02.2025 [https://ting.istanbul/wp-content/uploads/2021/09/dijital\\_dusunme\\_raporu\\_2020\\_web.pdf](https://ting.istanbul/wp-content/uploads/2021/09/dijital_dusunme_raporu_2020_web.pdf)
- Tiryaki, T. (2014). *Koçluk Okulu Profesyonel Koçluğun Yöntemleri*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Turan, A. (2015). A Theoretical Model Proposal: Personal Innovativeness and User Involvement as Antecedents of Unified Theory of Acceptance and Use of Technology. *Social and Behavioral Sciences*, 210, 43-51.
- Turner, J. R., & Muller, R. (2005). The project manager's leadership style as a success factor on projects: A literature review. *Project Management Journal*, 36(2), 49-61.
- Tüz, M. V. (2001). Kendi Kendini Yöneten Takım Kavramı ve Bu Takımların Gelişim Aşamaları. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 80-81.

- Ustasüleyman, T., ve Eyüboğlu, K. (2010). Bireylerin internet bankacılığını benimsemesini etkileyen faktörlerin yapısal eşitlik modeli ile belirlenmesi. *BDDK Bankacılık ve Finansal Piyasalar Dergisi*, 4(2), 11-38.
- VanBoskirk, S. (2017). The Digital Maturity Model 5.0. *Forrester Report*. 30.01.2025 <https://foloop.in/uploads/images/stock/The-Digital-Maturity-Model-5.0-1.pdf>
- Vaughn, K. J., Eerkens, J. W., & Kantner, J., (Editörler), (2010). *The Evolution of Leadership: Transitions in Decision Making from Small-Scale to Middle-Range Societies*. New Mexico: School for Advanced Research Press.
- Vecchio, R. P. (1988). *Organizational Behavior*. Chicago: The Dryden Press.
- Venkatesh, V. (1999). Creation of Favorable User Perceptions: Exploring the Role of Intrinsic Motivation. *MIS Quarterly*, 23(2), 239-260.
- Venkatesh, V., & Davis, F. D. (2000). A theoretical extension of the technology acceptance model: Four longitudinal field studies. *Management Science*, 46(2), 186-204.
- Venkatesh, V., Davis, G. B., & Davis, F. F. (2003). User acceptance of information technology: Toward a unified view. *MIS Quarterly*, 27(3), 425-478.
- Vigoda-Gadot, E., Shoham, A., Ruvio, A., & Schwabsky, N. (2005). Public sector innovation for the managerial and the post-managerial era: Promises and realities in a globalizing public administration. *International Public Management Journal*, 8(1), 57-81.
- Voss, T. (2002). *Coaching*. İstanbul: Hayat Yayıncılık.
- Vroom, V. H. (1973). A New Look at Managerial Decision Making. *Organizational Dynamics*, 1(4), 66-80.
- Waddell, J. T. (2006). Servant leadership. Sözlü Bildiri, *Servant Leadership Research Roundtable*. Virginia Beach, 1-7.
- Wagire, A. A., Joshi, R., Rathore, A. P. S., & Jain, R. (2021). Development of maturity model for assessing the implementation of Industry 4.0: learning from theory and practice. *Production Planning & Control*, 32(8), 1-20.
- Wall, D. S. (2013). Enemies Within: Redefining the Insider Threat in Organizational Security Policy. *Security Journal*, 26(2), 107-124.
- Welsh, D. H. B., Raven, P., & Al-Mutair, N. (1998). Starbucks international enters Kuwait. *Journal of Consumer Marketing*, 15(2), 191-197.

- Westerman, G., Calm ejane, C., Ferraris, P., & Bonnet, D. (2011). *Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations*. Cambridge: MIT Center for Digital Business.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., & Bonnet, D. (2015). Revamping your business through digital transformation. *MIT Sloan Management Review*, 56(3), 10-13.
- Westerman, G., & Davenport, T. H. (2018). Why So Many High-Profile Digital Transformations Fail. *Harvard Business Review Ağ Sitesi*. 21.07.2024 <https://hbr.org/2018/03/why-so-many-high-profile-digital-transformations-fail>
- White, R., & Lippitt, R. (1970). *Leader Behavior and Member Reaction in Three Social Climates*. London: Tavistock Publications.
- World Economic Forum. (2020). The future of jobs report. *World Economic Forum Ağ Sitesi*. 06.03.2025 [https://www3.weforum.org/docs/WEF\\_Future\\_of\\_Jobs\\_2020.pdf](https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf)
- World Economic Forum. (2023). This is the secret to management in a fragmented world. *World Economic Forum Ağ Sitesi*. 17.02.2025 <https://www.weforum.org/stories/2023/01/secrets-to-management-davos-23-fragmented-world/>
- Yamamoto, G. T.,  zgeldi, M., ve Altun, D. (2018). Instructional Developments and Progress for Open and Equal Access for Learning, Altınay, F., (Edit r), *Open and Equal Access for Learning in School Management* içinde (117-143). London: IntechOpen.
- Yeniçeri,  . (2002). * rg tsel Değişmenin Yönetimi*. Ankara: Nobel Yayıncılık.
- Yeşil, S. (2011). Virtual Teams: An Evaluation and Look on the Critical Success Factors. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 15(1), 63-88.
- Yetim, A. (2000). *Sosyoloji ve Spor*. Trabzon: Topkar Matbaacılık.
- Yılmaz, H. (2011). *Güçlendirici Liderlik*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Yılmaz, M. (2009). Enformasyon ve Bilgi Kavramları Bağlamında Enformasyon Yönetimi ve Bilgi Yönetimi. *Ankara Üniversitesi Dil ve Tarih-Coğrafya Fakültesi Dergisi*, 49(1), 95-118.

- Yukl, G. (1989). Managerial Leadership: A Review of Theory and Research. *Journal of Management*, 15(2), 5-81.
- Yukl, G. (2010). *Leadership in Organizations* (7th Ed.). New Jersey: Pearson.
- Zel, U. (2001). *Kişilik ve Liderlik*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

