

T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE STRATEJİ BİLİM DALI

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DİJİTAL LİDER KARAKTERİSTİKLERİ İLE
EKİBİN İÇSEL MOTİVASYONU ARASINDAKİ
İLİŞKİ: YAZILIM STARTUPLARI ÜZERİNE BİR
NİTEL ARAŞTIRMA

Ulaş Başar ASLAN

2501210955

TEZ DANIŞMANI

Dr. Öğr. Üyesi Gökçe AKDEMİR ÖMÜR

İSTANBUL – 2024

ÖZ

DİJİTAL LİDER KARAKTERİSTİKLERİ İLE EKİBİN İÇSEL MOTİVASYONU ARASINDAKİ İLİŞKİ: YAZILIM STARTUPLARI ÜZERİNE BİR NİTEL ARAŞTIRMA

Ulaş Başar Aslan

Bu çalışmanın temel amacı; günümüzde büyük önem kazanmaya başlayan ve hem bireysel hem de örgütsel açıdan sürekli ihtiyaç duyulan dijital liderlik olgusunu incelemek ve dijital lider karakteristiklerinin yazılım alanında faaliyet gösteren altı farklı startupta çalışan ekibin içsel motivasyonundaki rolünü ortaya koymaktır. Nitel araştırma yöntemlerinden durum çalışması modeli kapsamında olan araştırmanın verileri araştırmacı tarafından literatür bulgularına ve alan uzmanlarının görüşlerine dayalı olarak hazırlanmış yarı yapılandırılmış görüşme formu ile elde edilmiştir. Araştırmanın çalışma grubu, yazılım alanında faaliyet gösteren altı farklı startupta görev yapan 19 çalışandan oluşmaktadır. Veriler derinlemesine görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Elde edilen veriler içerik analizi ile çözümlenmiştir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular, ekip liderlerinin teknolojik altyapıyı geliştirme, bilgi paylaşımını teşvik etme ve bilgi kullanma becerilerini artırma çabalarının iş memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bu çabalar, iş verimliliğini artırarak ekiplerin başarısına katkıda bulunurken, güncellenen teknoloji ve erişilebilir kaynaklar çalışanların sürekli öğrenme ve gelişme imkanı bulmalarına olanak sağlamaktadır. Ekip liderlerinin riskler konusunda bilinçlendirme, yeniliklere karşı direnci azaltma ve bilişim teknolojilerini aktif kullanma çabaları da iş tatmini ve performansı artırıcı etkilere sahiptir. Özetle, ideal bir dijital lider profili, teknolojiye hakimiyetin yanı sıra iletişim, liderlik ve ekip yönetimi becerilerini bir arada barındırmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dijital Liderlik, Yazılım, Startup, İçsel Motivasyon.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL LEADER CHARACTERISTICS AND THE INTRINSIC TEAM MOTIVATION: A QUALITATIVE STUDY ON SOFTWARE STARTUPS

Ulaş Başar Aslan

The main purpose of this study is to examine the phenomenon of digital leadership, which is gaining great importance today and is constantly needed both individually and organizationally, and to reveal the role of digital leader characteristics in the internal motivation of the team working in six different startups operating in the field of software. The data of the research, which is within the scope of the case study model, one of the qualitative research methods, was obtained with a semi-structured interview form prepared by the researcher based on literature findings and the opinions of field experts. The study group of the research consists of 19 employees working in six different startups operating in the software field. The data was obtained by in-depth interview technique. The data obtained was analyzed by content analysis. Findings obtained from the participants' opinions show that team leaders' efforts to improve technological infrastructure, encourage knowledge sharing and increase their knowledge use skills have positive effects on job satisfaction and commitment. While these efforts contribute to the success of teams by increasing work efficiency, updated technology and accessible resources enable employees to find opportunities for continuous learning and development. Efforts of team leaders to raise awareness about risks, reduce resistance to innovations and actively use information technologies also have effects that increase job satisfaction and performance. In summary, an ideal digital leader profile combines communication, leadership and team management skills as well as mastery of technology.

Keywords: Leadership, Digital Leadership, Software, Startup, Intrinsic Motivation.

ÖNSÖZ

Bu çalışma, dijital liderlerin karakteristik özellikleri ile ekiplerinin içsel motivasyonu arasındaki ilişkiyi yazılım startupları bağlamında incelemeyi amaçlamaktadır. Dijitalleşmenin hızla yaygınlaştığı günümüzde, dijital liderlik kavramı önem kazanmış ve organizasyonların başarısında kritik bir rol oynamaya başlamıştır. Özellikle dinamik ve hızlı büyüyen yazılım startupları, dijital liderlerin etkisini ve bu liderlerin ekipler üzerindeki motivasyon artırıcı etkilerini derinlemesine analiz etmeyi gerektiren bir ortam sunmaktadır. Çalışmada, dijital liderlerin hangi karakteristik özelliklere sahip olmaları gerektiği ve bu özelliklerin ekiplerin içsel motivasyonunu nasıl etkilediği üzerine odaklanılmıştır. Nitel araştırma yöntemleri kullanılarak gerçekleştirilen bu çalışma, yazılım startuplarında görev yapan liderler ve ekip üyeleri ile yapılan derinlemesine görüşmelere dayanmaktadır. Araştırmanın bulguları, dijital liderlerin ekiplerin motivasyon düzeylerini nasıl etkilediğini ve bu etkinin organizasyonların genel performansına nasıl yansıdığını ortaya koymayı hedeflemektedir.

Bu çalışmanın gerçekleşmesine katkıda bulunan birçok kişi ve kuruma içten teşekkürlerimi sunarım. Öncelikle, araştırma sürecinde bana rehberlik eden ve değerli geri bildirimleriyle çalışmamı zenginleştiren danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Gökçe AKDEMİR ÖMÜR adına şükranlarımı sunarım. Ayrıca, çalışmamın her aşamasında desteğini esirgemeyen ve bana inancını yitirmeyen annem Rabia ASLAN'a, sürekli kendimi geliştirmeme teşvik eden babam İsmail ASLAN'a, tez sürecimde araştırmalarımın yardımcı olan kardeşim Barış Ekin ASLAN'a ve her an yüzümü güldürmeye devam ederek sevgisiyle ve enerjisiyle beni motive edip mutlu eden yol arkadaşım ve eşim Ebru ŞEFTALİ ASLAN'a sonsuz teşekkür ederim. Yazılım startuplarında görev alan ve araştırma sürecine katılarak deneyimlerini ve bilgilerini paylaşan tüm katılımcılara teşekkürlerimi sunuyorum.

Ulaş Başar ASLAN

İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT	iii
ÖNSÖZ.....	iv
İÇİNDEKİLER	v
TABLolar LİSTESİ.....	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	ix
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL LİDERİN EKİPLERDEKİ KATALİZÖR ROLÜ

1.1. Liderlik Teorilerindeki Gelişim: Liderlik Fonksiyonu	4
1.2. Liderlik ile Teknolojinin Kesişimi: Dönüşümcü Liderden Dijital Lidere Geçiş	8
1.3. Kavramsal Çerçeve ve Dijital Liderlik	10
1.3.1. Dijital Lider Tanımı	10
1.3.2. Dijital Liderlik Boyutları.....	12
1.3.3. Dijital Liderin Karakteristik Özellikleri.....	14
1.3.4. Dijital Liderin Ekiplerin Bilişsel ve Davranışsal Unsurlarla Etkileşimi	16
1.3.4.1 Dijital Liderlik ve İçsel Motivasyon Kaynakları Arasındaki Etkileşim	16
1.3.4.2. Dijital Liderlik ve Yaratıcılık İlişkisi.....	18
1.3.4.3. Dijital Liderlik ve İçselleştirme Süreci Unsurları	21
1.3.4.4. Dijital Liderlik ve Dijital Girişimcilik	22

İKİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL LİDER EKİPLERİNİN İÇSEL MOTİVASYON DİNAMİKLERİ

2.1.	Ekiplerdeki Motivasyon Kaynakları	25
2.1.1.	Ekiplerde İçsel Motivasyon Kaynakları.....	27
2.1.2.	Ekiplerde Dışsal Motivasyon Kaynakları	28
2.2.	İçsel Motivasyon Boyutları ve Unsurları	30
2.2.1.	İçsel Motivasyon Boyutları	30
2.2.2.	İçsel Motivasyon Unsurları	32

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

3.1.	Araştırmanın Yöntemi.....	34
3.2.	Araştırmanın Modeli	35
3.3.	Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi.....	35
3.4.	Verilerin Toplanması ve Analizi	39
3.5.	Bulgular ve Yorum.....	40
3.5.1.	Ekip Liderinin Bilgi Altyapısı Oluşturma Çabalarının İşteki Haz ve Doyum Üzerindeki Etkisi.....	41
3.5.2.	Ekip Liderinin Riskler Konusunda Bilinçlendirme Çabalarının İşteki Haz ve Doyum Üzerindeki Etkisi	44
3.5.3.	Ekip Liderinin Yeniliklere Karşı Direnci Azaltma Çabalarının İşin Çekiciliği ve Eğlenceli Olması Üzerindeki Etkisi	48
3.5.4.	Ekip Liderinin Ekip İçi İletişim Ağlarının Kurulmasında Liderlik ve Katılım Davranışı Üzerindeki Etkisi	53
3.5.5.	Ekip Liderinin Yönetimde Bilgi Teknolojilerini Kullanma Düzeyinin İşin Saygınlığı ve Önemi Üzerindeki Etkisi	57
3.5.6.	İdeal Dijital Lider Profili.....	60

TARTIşMA	63
SONUÇ VE ÖNERİLER.....	71
KAYNAKÇA	73
EKLER.....	99



TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1: Dijital Liderlik Kavramını Ele Alan Çeşitli Tanımlar	11
Tablo 2: Ekip Liderinin Bilgi Altyapısı Oluşturma Çabalarının İşteki Haz ve Doyum Üzerindeki Etkisi.....	41
Tablo 3: Ekip Liderinin Riskler Konusunda Bilinçlendirme Çabalarının İşteki Haz ve Doyum Üzerindeki Etkisi.....	45
Tablo 4: Ekip Liderinin Yeniliklere Karşı Direnci Azaltma Çabalarının İşin Çekiciliği ve Eğlenceli Olması Üzerindeki Etkisi	49
Tablo 5: Ekip Liderinin Ekip İçi İletişim Ağlarının Kurulmasında Liderlik ve Katılım Davranışı Üzerindeki Etkisi	53
Tablo 6: Ekip Liderinin Yönetimde Bilgi Teknolojilerini Kullanma Düzeyinin İşin Saygınlığı ve Önemi Üzerindeki Etkisi.....	57
Tablo 7: İdeal Dijital Lider Profili	60

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: Liderlik Modelleri	6
Şekil 2: Dijital Liderlik Boyutları.....	13
Şekil 3: Dijital Liderlik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi	20
Şekil 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları.....	36
Şekil 5: Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımları.....	37
Şekil 6: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları.....	38
Şekil 7: Katılımcıların Mesleki Tecrübesine Göre Dağılımları.....	38



GİRİŞ

21. Yüzyılda dinamik ve köklü değişikliklerin yaşıandığı karmaşık iş ortamında değişimin en önemli tetikleyicisi, dijitalleşme ve yeni teknolojilerin katlanarak gelişmesi olarak değerlendirilmektedir. Bu dinamik ve karmaşık iş ortamında (Petry, 2018: 210-211) dijitalleşme ve teknolojik gelişmeler, işletmeleri organizasyon yapılarını, süreçlerini, iş modellerini ve stratejilerini dönüştürmeye yöneltmekte ve bu süreçleri yönetecek yeni liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaktadır. Dolayısıyla dijitalleşme liderlik uygulamalarında yıkıcı değişikliklere neden olarak komuta ve kontrol yerine güven, işbirlikçi öğrenme, birlikte yaratma, ağ oluşturma, iletişim ve insanları bir araya getirmenin hakim olduğu dijital liderlik paradigmasını ortaya çıkarmaktadır (Özmen vd., 2020: 66). Dijital liderlik kuruluşların iş stratejilerini uyarlayarak ve dönüştürerek yeni dijital çağda ayakta kalabilmeleri için çok önemli hale gelmektedir. Geleneksel liderlere kıyasla farklı yeteneklere ve bakış açlarına sahip olan dijital liderler, iş hedeflerine ulaşmak ve dijital iş dönüşümünü başarılı bir şekilde yürütmek için şirketin dijital varlıklarını kullanarak geliştirmektedir (De Araujo vd., 2021: 47).

İşletmelerin dijital varlıklarının yönetilmesi ve geliştirilmesinde dijital liderlik önemli bir aktör olarak görülmektedir. Dijital liderlik olgusu işletmeleri dijital ortamda veya kişisel dijital deneyime sahip liderler tarafından yönetmeyi içermektedir (Abbasov ve Tolay, 2021: 61). Dijital liderlik kavramının son yıllarda hem iş dünyasında hem de akademik yazında giderek artan bir ilgi odağı haline geldiğı görülmektedir (Ahmad vd., 2014; Oberer ve Erkollar, 2018; Sheninger, 2019). Bu çalışmalar dijital liderliğin hem bireysel hem de örgütsel çıktılarla yüksek oranda ilişkili olan çok önemli yönleri olduğunu vurgulamaktadır (Ahmad vd., 2014: 22-23).

Dijital liderler, çalışanların dikkatini grubun veya kuruluşun uzun vadeli hedeflerine odaklar ve daha yüksek bir amaç duygusu aşılarmaktadır. Çalışanlar, liderin savunduğı değerleri içselleştirir ve yaptıkları işin kendi benlik kavramlarıyla uyumlu olduğunu görmeye başlarmaktadır (Bono ve Judge, 2003 ; Dvir vd., 2002). Böylece

Çalışanlar kendini ifade etme ve kendi kendine tutarlı olma arzusıyla içsel anlamda motive olmaktadır (Graves vd., 2013: 89-90). İçsel motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların ise daha yüksek iş tatmini (Doğan ve Aslan, 2018: 116) ile daha yüksek performans gösterdikleri belirtilmektedir (Aslan ve Doğan, 2020: 292). Bu nedenle içsel motivasyon çalışanlar açısından oldukça önem arz etmektedir. Çalışanların içsel motivasyonunun önemli olduğu sektörlerden birisi de yazılım sektörü olmaktadır. Tıpkı diğer sektör alışanlarında olduğu gibi yazılım geliştiricilerin motivasyonunu artırmak, dünyadaki birçok küçük, orta ve büyük yazılım şirketi için en önemli ve en zor konulardan biridir. Bu nedenle ekipleri oluşturan diğital liderlere büyük sorumluluk düşmektedir (Selbes, 2016).

Yazılım sektörü, hayatın her alanına giren uygulamalarda ve temas ettiği her alanda dönüştürücü etkisiyle dikkat çekmektedir (Damar, 2022: 33-34). Yazılım teknolojisinde yaşanan hızlı gelişmenin bir sonucu olarak günümüzde her gün yeni yazılım startupları karşımıza çıkmaktadır (zay, 2017). Startup, firmalar ile firmaların hayat döngüsü içinde erken başlangıç evresindeki girişimleri ifade etmektedir. Startuplar, yenilikler getiren ve çeşitli ölçeklerdeki sorunlara çözüm bulan değişim ajanları olarak görülmektedir. Startup girişimlerinde genellikle ileri teknoloji kültürü hâkim olmaktadır. Çok yönlü bir mühendislik ekibi, minimum uygulanabilir bir ürün oluşturmaktan ürün vizyonunun sonraki aşamalarına kadar girişimcilik tutkusunu gerçekleştirme yeteneği için kilit bir itici güç olarak kabul görmektedir. (Devadiga, 2017: 194).

Startuplar, genellikle çok az sayıda ortakla kurulmuş küçük girişimler olduğu düşünülmektedir. Bu girişimlerde daha çok girişimcilerin yetenekleri ve liderlik karakteristiklerinin ön plana çıktığı ifade edilmektedir (Tariq, 2013). Yazılım startuplarının hemen hemen tüm iş süreçlerinde ve uygulamalarda diğital dönüşümlerin ve bilişim teknolojilerinin yoğun şekilde kullanılması diğital liderliği startup ekipleri açısından önemli kılmaktadır. Diğital liderlik ve ekip çalışması, startupların dinamik dokusunun önemli fonksiyonlarıdır ve organizasyonu harekete geçirdiği örgütsel bir ortamda biri olmadan diğeri var olamaz. Bunun nedeni, startupların hem taktik

hedeflerinin hem de stratejik hedeflerinin büyük ölçüde ekip çalışması ve liderlikle başarılması olduğu düşünülmektedir. Bu nedenle bir organizasyonda hem dijital liderlik hem de ekip çalışması, ihtiyatlı ve dengeli bir şekilde uygulanması gereken kritik sosyal beceriler tarafından yönlendirilmektedir. Kötü dijital liderliğin, motive olmuş bir ekibi başarıya taşımasının mümkün olmadığı gibi, güçlü dijital liderliğin yetersiz ve motive olmayan bir ekiple başarıya ulaşmasının da zor olduğu düşünülmektedir (Sohmen, 2013: 12). Dijital liderlik ve ekip çalışması arasındaki bu denge, her ikisinin de başarı için birbirlerini motive ederek yürütülmesini zorunlu kılmaktadır. Bu bağlamda yazılım startuplarında da ekiplerin motivasyonunun sağlanmasının yöneticilerin dijital liderlik yetenekleri ile ilişkili olduğu söylenebilir. Bu çalışma ise ilişkiden hareketle günümüzde büyük önem kazanmaya başlayan ve hem bireysel hem de örgütsel açıdan sürekli ihtiyaç duyulan dijital liderlik olgusunu incelemeyi ve yazılım alanında faaliyet gösteren altı farklı startupta çalışanların dijital liderlik algısının ekibin içsel motivasyonuna etkisine dair bakış açısını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL LİDERİN EKİPLERDEKİ KATALİZÖR ROLÜ

Modern iş hayatında liderler için gerekli olan yetkinlik ve beceri kriterleri de değişmektedir. Dijital dönüşümün hızlandığı ve ekonomik belirsizliğin arttığı bu dönemde akıllara gelen ilk sorunun dijital liderlere düşen rolün neler olduğu düşünülmektedir. Dijital liderler kendilerine düşen rolleri gereği bu süreçte amacı ortaya koymalı ve kendilerinden daha güçlü olacak takımları için doğru ortamı yaratmalı ve bu değişikliklerin katalizörü olmalıdır. Bu bağlamda dijital liderliği tanımlamadan önce liderlik teorileri ile kavramsal bir değerlendirmede bulunulacak, liderlik ile teknolojinin kesişim noktaları tartışılacak ve dijital liderliğin kavramsal çerçevesine değinilecektir.

1.1. Liderlik Teorilerindeki Gelişim: Liderlik Fonksiyonu

İnsanoğlu sosyal gruplar halinde yaşamını sürdüren bir varlık olması nedeniyle bu grubu ve grubun dinamiklerini idare edecek ve grubu hedeflerine ulaştıracak bir lidere ihtiyaç duymaktadır (Eren, 2014). İlgili alanda birçok farklı liderlik tanımı bulunmaktadır. Bunun nedeni, örgütün ihtiyaçları doğrultusunda farklı liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulması olduğu düşünülmektedir. Literatürde yönetim biliminde liderlik ile ilgili çalışmaların yoğunlaşma eğiliminde olduğu görülmektedir. Yönetim bilimi disiplini açısından lider, belirli bir durum, koşul ve zamanda insanları örgütsel hedeflere ulaşmaya teşvik eden, deneyimlerini onlara aktaran ve takipçilerin yönetimden memnun kalmasını sağlayan kişi olarak görülürken; liderlik ise örgütsel hedeflere ulaşmak için grup faaliyetlerini etkileme süreci olarak kabul edilmektedir (Werner, 1993).

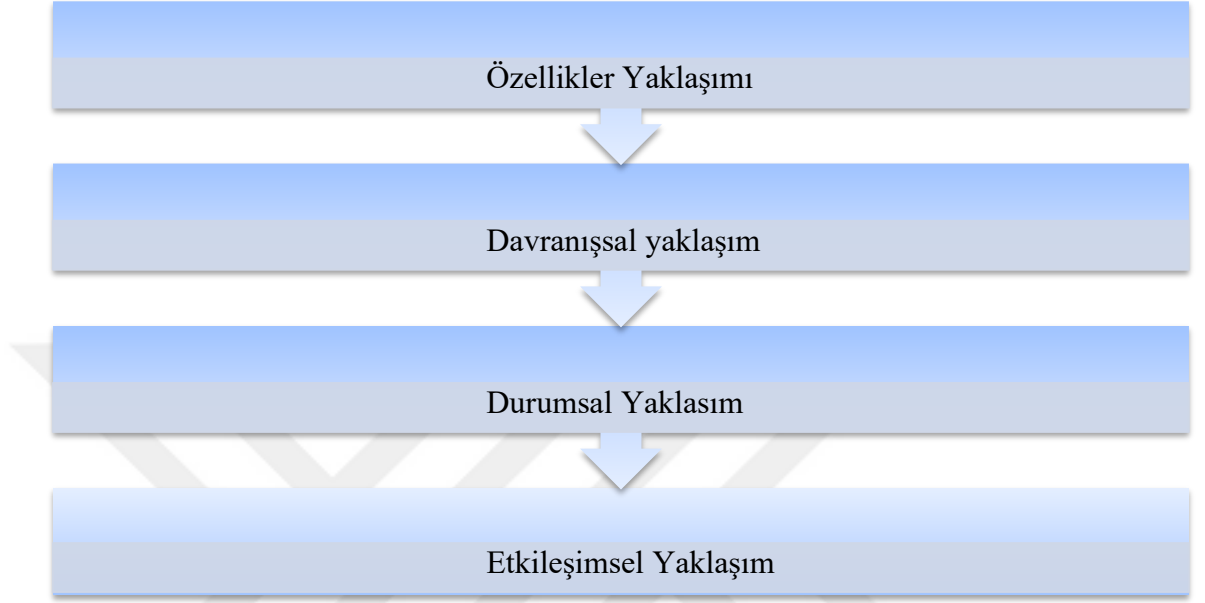
Liderlik kavramının, farklı alanlarda çalışan yazar ve araştırmacılar tarafından liderliğin çeşitli yönleri dikkate alınarak birçok tanımının yapıldığı ifade edilmektedir (Bakan, 2009: 156). Bu tanımlamalardan birinde göre liderlik, şirket ve çalışanları için

en iyi olanı görselleştirme ve bunun için çalışma ahlaki ve entelektüel yeteneği olarak ifade edilmektedir (Mullins, 2001). Lloyd'a (1995) göre liderliğin, insanları isteyerek kişinin rehberliğini takip etmeleri veya kararlarına uymaları için etkileme yeteneği olduğu ifade edilmektedir. John vd. (1987) göre ise liderlik, başkalarını tanımlanmış hedefleri hevesle aramaya ikna etme yeteneğidir. Vecchio'ya (1991) göre liderlik, hedeflere ulaşmak için belirli bir amaca göre örgütlenmiş üyeleri bir araya getirme girişimi olarak açıklanmaktadır. George ve Jones (2012) liderliği bir kişinin grup veya organizasyonun amaçlarına ulaşabilmesi için organizasyonun diğer üyelerini etkileme ve kontrol etme yeteneği olarak ifade etmektedir. Alban-Metcalf (1983) ise liderliği yönetici veya bazen denetleyici bir rol üstlenen bir kuruluş içindeki yetki konumları nedeniyle birlikte çalıştıkları diğer kişileri etkilemesi beklenen kişi olarak tanımlamaktadır.

Liderlik kavramı literatürde bireysel özellikler, belirli insanlar üzerinde etki, davranış, rol farklılaşması, yapıyı başlatma ve sürdürme, hedeflere ulaşma gibi liderlik fonksiyonları açısından tanımlanmaktadır. Yukl'a (1994) göre de çoğu liderlik tanımı bir grup veya organizasyondaki faaliyetleri ve ilişkileri yapılandırmak için bir kişinin diğer insanlar üzerinde kasıtlı etki uyguladığı bir sosyal etki sürecini içerdiği varsayımını yansıtmaktadır. Benzer şekilde Mowday ve Sutton (1993) da liderlerin başkalarının düşünceleri, duyguları ve eylemleri üzerindeki etkisi fonksiyonunun geniş liderlik literatüründe sıkça vurgulandığını belirtmektedir. Liderlik kavramına yönelik açıklamalardan hareketle liderliği liderler ve takipçileri tarafından bağımsız veya karşılıklı olarak belirlenmiş hedefleri gerçekleştirmek için rekabet ve çatışma bağlamında, belirli güdülere ve değerlere sahip kişiler tarafından çeşitli ekonomik, politik ve diğer kaynakları karşılıklı seferber etme süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Literatürde liderliğin nasıl ortaya çıktığını, ne anlama geldiğini, özelliklerinin neler olduğunu, liderlerin nasıl davrandığını ve çalışanlarını nasıl etkilediğini açıklayan çeşitli teoriler bulunmaktadır. Şekil 1'de belirtildiği gibi bu teoriler

özellikler, davranışsal, durumsal ve etkileşimsel dönüşümcü liderlik modeli olmak üzere dört liderlik yaklaşımı altında ortaya çıkmıştır (Macit, 2003: 88).



Şekil 1: Liderlik Modelleri (Macit, 2003'ten uyarlanmıştır)

Şekil 1'de de görüldüğü gibi liderlik teorileri genel olarak özellikler, davranışsal, durumsal ve etkileşimsel dönüşümcü liderlik modeli olmak üzere dört yaklaşımı altında ele alınmaktadır. Bunlardan ilki olan özellikler yaklaşımı, bazı insanların liderlikte başarılı olmalarını sağlayan bazı kişisel özelliklere sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır. Özellik yaklaşımına göre liderliğin doğuştan gelen özelliklere dayandığını varsaymaktadır. Liderliğin ilk geliştirilen kuramı olan özellikler yaklaşımı, liderin fiziksel, sosyal ve kişisel özelliklerine odaklanmaktadır (Bolat vd., 2008). 20. yüzyılın ikinci çeyreğinde hakim olan bu yaklaşım fiziksel, zihinsel ve kişisel nitelikleri ve özellikleri doğrudan liderlik başarısıyla ilişkilendirme girişiminde kullanılmıştır. Bu yaklaşımdan hareketle gerçekleştirilen erken araştırmalar, liderleri lider olmayanlardan veya etkili liderleri etkisiz liderlerden ayıran insanların özelliklerini tanımlamaya çalışmaktadır (Macit, 2003: 93). Bu araştırmaların sonuçlarından hareketle liderlikle ilişkili olduğu tespit edilebilecek

faktörlerin tümü kapasite, başarı, sorumluluk, katılım ve statü genel başlıkları altında sınıflandırılmaktadır (Macit, 2003: 95):

- **Kapasite:** Zekâ, uyanıklık, sözlü kolaylık, özgünlük, muhakeme yeteneği.
- **Başarı:** Bilgi, atletik başarılar
- **Sorumluluk:** Güvenilirlik, inisiyatif, sebat, saldırganlık, kendine güven, mükemmel olma arzusu.
- **Katılım:** Aktivite, sosyallik, işbirliği, uyum sağlama, mizah
- **Statü:** Sosyo-ekonomik, konum, popülerlik

1950'lerde, özellik yaklaşımının sonuçlarından sonra yeni bir yaklaşım olarak davranışsal yaklaşım ortaya çıkmıştır. Bu yaklaşım, liderlerin veya etkili liderlerin kişisel özelliklerine odaklanmak yerine lider davranış kalıplarına odaklanmaya dayanmaktadır. Başka bir deyişle liderin kendisinden çok davranışı önemli görülmektedir (Önen ve Kanayran, 2015: 44). Özellikler yaklaşımından farklı olarak davranışsal yaklaşım, liderlerin nasıl görev devrettikleri, astlarla nasıl iletişim kurdukları ve onları motive ettikleri gibi nasıl davrandıklarını vurgulamakta ve etkili ve etkisiz liderlerin davranışlarını karşılaştırmaktadır. Buradaki amaç, etkili grup performansına katkıda bulunan liderlerin davranış kalıplarını belirlemektir (Yukl, 1994). Pratik ve teorik araştırma, bu yaklaşımın geliştirilmesinde önemli bir etkiye sahip olmuştur. İlgili araştırmalar sonucunda birçok liderlik tarzı ortaya çıkmış ve bu liderlik tarzları da incelenmiştir (Çetin ve Beceren, 2007: 129-130).

Davranışsal yaklaşımın 1960'lı yılların sonlarından itibaren etkisini yitirmeye başlamasıyla birlikte diğer bir liderlik teorisi olarak durumsallık yaklaşımı ortaya atılmıştır. Durumsallık yaklaşıma göre, farklı koşullar farklı liderlik türleri gerektirmektedir. Diğer bir deyişle farklı durumlar ve koşullar, farklı liderlik tarzlarını ortaya çıkarmaktadır. Liderin görevine ilişkin davranışı ile karşılıklı ilişkilerin davranışı arasındaki etkileşim, örgüt üyelerinin sergilediği davranış ve hazırlık düzeyi birbirine bağlıdır (Önen ve Kanayran, 2015: 57).

Liderlik yaklaşımlarının, hayal kırıklığı yaratan ve çelişkili sonuçlara yol açan sınırlamaları ve sorunları araştırmacıları liderliği incelemek için yeni yaklaşımlar üretmeye teşvik etmiştir. Bu çabaların bir sonucu olarak (çalışmanın sonraki başlığında daha detaylı açıklanacak) etkileşimci ve dönüştürücü liderlik modeli ortaya atılmıştır. Etkileşimci liderlik, bir liderin astları ile bir değişim sürecine girdiği durumda ortaya çıkarken; dönüştürücü liderlik, takipçilerin inançlarındaki, değerlerindeki ve ihtiyaçlarındaki değişikliklerle ilişkilendirilmektedir (Macit, 2003: 111).

Özetle liderlik çalışmaları, basit bir özellik yaklaşımıyla başlamış ve çeşitli davranışsal ve durumsal liderlik teorileri aracılığıyla gelişmiştir. Bu teorilerin temel özelliği, her zaman tek tip bir liderlikten söz edilemeyebileceğini öne sürmeleridir. Öte yandan, bir liderin hangi yeteneklere ve fonksiyonlara sahip olması gerektiği konusunda tüm teorilerin daha fazla fikir birliği içinde olduğu açıktır.

1.2. Liderlik ile Teknolojinin Kesişimi: Dönüştürücü Liderden Dijital Lidere Geçiş

Liderlik yaklaşımları gelişen ve değişen iş ilişkileri, insan davranışları ve teknoloji nedeniyle sürekli olarak genişleyen bir kavramdır. Liderlik tarzlarını belirlemek için ortaya konulmuş olan sınıflandırma ve gruplama zaman içinde hem yeni maddelerin eklenmesi hem oluşturulan tanımla sınırların birbirleri içine girmesi nedeniyle dinamik bir şekilde değişkenlik göstermektedir. Böylece yeni liderlik tarzları veya her liderlik tarzının özelliğini taşıyan yeni yaklaşımlar öne çıkmaktadır (Taşdemir, 2022). Bu yaklaşımlardan biri de dönüştürücü liderliktir. Dönüştürücü liderliğin doğası ve etkililiği hakkındaki akademik tartışma, konuyla ilgili temel çalışmaların 1970'lerde ortaya çıkmasından bu yana gelişmiştir (Hay, 2006: 4). Küresel iş ortamlarının, yüksek düzeyde belirsizlik içermesi nedeniyle kuruluşlar, onları yönetmek için giderek daha fazla ve daha iyi liderlere ihtiyaç duymuş ve dönüştürücü liderler ise daha yenilikçi ve yaratıcı liderler olarak ön plana çıkmıştır. Dönüştürücü liderlik örgüt üyelerinin tutum ve varsayımlarındaki büyük değişiklikleri

etkileme ve örgütün misyonu, hedefleri ve stratejileri için bağlılık oluşturma sürecidir (Yukl, 1989: 282). Başka bir ifade ile dönüşümcü lider, sürece meydan okuyan, bir vizyona ilham veren, başkalarının harekete geçmesini sağlayan, yol gösteren ve kalbi cesaretlendiren kişi olarak tanımlanmaktadır (Posner ve Kouzes, 1993).

Dönüşümcü liderlik, kapasite geliştirmeyi teşvik ederek takipçiler arasında örgütsel hedeflere daha yüksek düzeyde kişisel bağlılık getirmektedir (Hay, 2006: 18). Bass'a göre (1990) dönüşümcü liderlik liderler çalışanlarının ilgi alanlarını genişletip yükselttiklerinde, grubun amaçları ve misyonu hakkında farkındalık oluşturdıklarında ve kabullendiklerinde ve çalışanları kendi çıkarlarının ötesine bakmaya teşvik ettiklerinde ortaya çıkmaktadır. Bu liderlik biçimi, liderlerin takipçileriyle örneğin bir "çalışan" olarak değil, "bütün" insanlar olarak ilişki kurmasını gerektirmektedir. Aslında dönüşümcü liderler, takipçilerin kendilerini gerçekleştirmesini vurgulamaktadır (Rice, 1993).

Diğer liderlik tarzlarıyla karşılaştırıldığında, dönüşümcü liderler bilgi teknolojisi araçlarını, ürünlerini ve hizmetlerini kullanmak için daha donanımlıdır. Dönüşümcü liderler, şirketler içinde ilişkiler ve etkileşimler geliştirmektedir. İstenen beklentileri belirlemekte ve takipçilerine iş ortamlarında daha fazla fırsat belirlemeleri için ilham vermektedir. Dönüşümcü liderliğin idealleştirilmiş etki yönü, teknolojik iletişimin önemli bir kolaylaştırıcısı olarak kabul edilebilir. Bu, organizasyon üyeleri ve departmanlar arasındaki etkileşimi artırmaktadır ve bilginin paylaşılma ve tüm çalışanlar için erişilebilir olma derecesini geliştirmektedir (Sayyadi, 2020). Ancak teknolojik değişimin ve dijitalleşmenin etkilerinin tüm alanlarda hissedilmesi ile birlikte dijital teknolojilerin ve bilgi teknolojilerinin entegrasyonu yoluyla bir kuruluşun işletim sistemlerinin, süreçlerinin ve stratejilerinin dijital dönüşümü, birçok kuruluş için giderek önemli bir sorun haline gelmiştir (Ordu ve Nayır, 2021: 69). Dönüşümcü liderliğin teknolojik dönüşümü sağlamada dijital dönüşümü gerçekleştirmede sınırlı kalması ile dijital liderlik yaklaşımı ön plana çıkmıştır. Dijital anlayışa sahip liderlerin bilgi teknolojisi girişimlerini yönlendireceğini öngören bu yaklaşım, dijital bir liderin dijital vizyonlarına dayalı seçimler yapacağını ve teorik

olarak bilgi stratejilerinin kalitesini iyileştireceğini vurgulamaktadır (Dijkstra, 2020). Dijital liderliğin kavramsal temelleri çalışmanı sonraki başlıklarına detaylı şekilde açıklanmaktadır.

1.3. Kavramsal Çerçeve de Dijital Liderlik

Dijital dönüşüm, kuruluşları benzeri görülmemiş bir şekilde değişmeye zorlamıştır. Yaşanan hızlı değişimin gelecekte kuruluşları nasıl etkileyeceğini öngörmek zor olsa da etkili dijital dönüşüm programlarını başarmak ve sürdürmek için etkili ve kalıcı bir performans elde etmek için yeni liderlik uygulamaları ortaya çıkmıştır. Bu liderlik uygulamalarından biri de dijital liderliktir.

1.3.1. Dijital Lider Tanımı

İşletmeler, teknolojinin hızla gelişmesi sonucunda işlemlerini dijital dünyaya uyarlamaya başlamaktadır. Müşterilerle web siteleri aracılığıyla etkileşime geçmeye ve akıllı teknoloji ve sistemlerin kullanımı yoluyla çıktıyı artırmaya devam etmektedir. Bu işlemleri kolaylaştıran işletmelerin zaman içinde fayda sağlaması, aynı sektördeki diğer firmalar için dijitalleşme hedeflerinin oluşmasına ve işletmeler arasında dijitalleşme rekabetinin doğmasına olanak sağlamıştır. İşletmeler arasındaki rekabet zamanla pazara da sirayet etmiş ve pazarda değişimlere neden olmuştur. Dijital dönüşümün hedefi, pazardaki gelişmeleri hızlı bir şekilde algılayabilen ve yanıtlayabilen bir firma olarak sürekli optimizasyondur. Ancak bu tür bir geçişin tesadüfen oluşması mümkün değildir (Maryanne, 2018: 77). Spontan dijital dönüşümün nadir olması nedeniyle, dijitalleşme hedefine yönelik sistematik faaliyetler planlayıp uygulayabilen, çalışanlarını bu hedef doğrultusunda hareket etme konusunda güçlendiren, değişimlere uyum sağlayan, teknoloji ve insan faktörünü dengeleyen stratejiler tasarlayan dijital liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 19-20). İşletmelerin dijitalleşmesi ve liderlerin dijitalleşmesi dijital liderlik kavramının ortaya çıkması ile sonuçlanmış ve dijital lider kavramı, bir kuruluşun dijitalleşme hedefini gerçekleştirme yeteneğini belirlemede kritik hale gelmiştir. Dijital lider

kavramının ilk ortaya çıkışı Avolio (2000) tarafından yazılan bir makaleye (E-liderlik: Teori, araştırma ve uygulama için çıkarımlar) atfedilmektedir. Bu çalışmada daha çok e-liderlik kavramına atıf yapılmakta ve sıklıkla e-liderlik kavramı ile birbirinin yerine kullanılmaktadır. Ancak Peter Fisk (2002), kapsamlı araştırmaların odak noktası olarak e-liderlikten bağımsız "dijital liderlik" fikrine öncülük etmiştir. Fisk'e (2002) göre, dijital liderler vizyon sahibi, değişimi motive eden, projeler için iş içindeki fikirleri birleştirebilen ve ortaklıklar/ortak girişimler/dış kaynak kullanımı ve diğer işbirliği biçimleri için yeni fırsatlar yaratarak bağlantılar kurabilen kişilerdir (Fisk, 2002: 47-48). Bu tanımlama ile birlikte tablo 1'de dijital liderlik kavramını ele alan çeşitli tanımlar yapılmıştır (Tablo 1).

Tablo 1: Dijital Liderlik Kavramını Ele Alan Çeşitli Tanımlar

Yazar(lar)	Tanım
Sheninger (2014)	Dijital liderliğin yön belirleme, başkalarını etkileme ve organizasyon için gerekli değişiklikleri öngörmek için bilgi toplama ve ağ oluşturma yoluyla sürdürülebilir değişimi başlatma yeteneğine sahip olduğunu vurgulamıştır.
Westerman vd. (2014)	Dijital dönüşümün uygulanmasında liderin rolüne odaklanmış ve dijital lideri, dijital farkındalığı ve etki gücü aracılığıyla bir organizasyonu harekete geçiren kişi olarak tanımlamıştır.
El Sawy vd. (2016)	Liderlerin kişisel etkisini vurgulayarak ve dijital liderliği, dijitalleşmenin stratejik başarısı olan iş ve iş ekosistemi için işleri doğru yapmak olarak tanımlamıştır.
Altınay (2016)	Dijital liderliği, bilgiyi temellerine göre yeniden yapılandırmak için güncel teknolojiyi takip etme kapasitesi olarak tanımlamıştır.
Van Wart (2016)	Dijital liderliğin e-liderlik ile eşanlamli olduğunu ve kişisel ve kurumsal hedeflere ulaşmak için bilgi iletişim teknolojilerini etkin bir şekilde seçme ve kullanma becerisi olduğunu belirtmiştir.

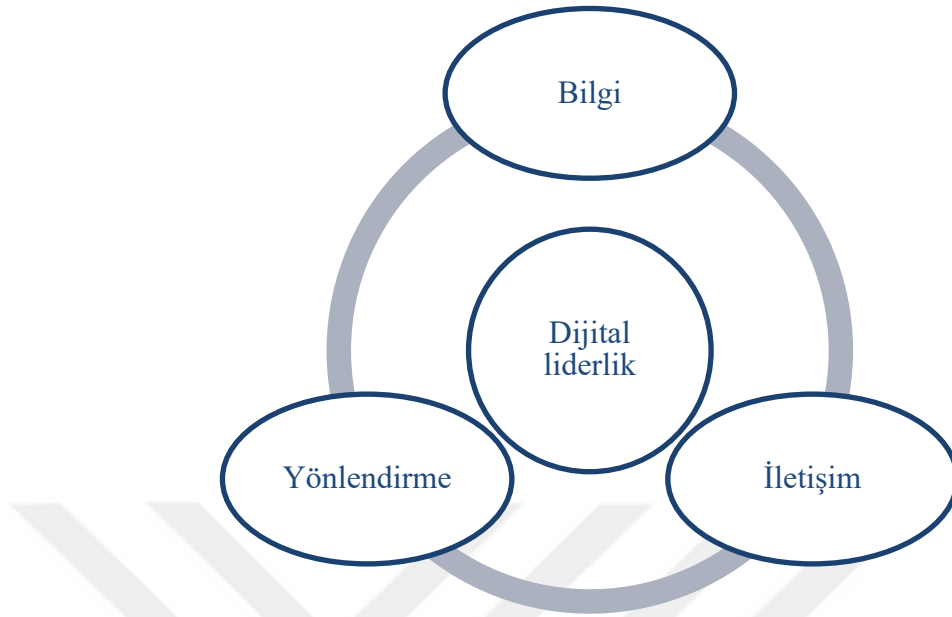
Larjovuori vd. (2016)	Dijital liderlik, işletmenin tüm insanlarını dijitalleştirme sürecine dahil etmek için gerekli beceri ve yetenekleri belirleme ve geliştirme kapasitesidir.
Zhong (2017)	Dijital liderlik, dijital dönüşüme öncülük etmek ve ilham vermek, dijital bir öğrenme kültürü oluşturmak ve sürdürmek, teknolojiye dayalı profesyonel büyümeyi kolaylaştırmak ve geliştirmek, ayrıca dijital bir organizasyon sağlamak ve sürdürmekle ilgilidir.
Abbasov ve Tolay (2021)	Dijital liderlik olgusu işletmeleri dijital ortamda veya kişisel dijital deneyime sahip liderler tarafından yönetmeyi içermektedir.

Dijital liderlik ile ilgili literatür incelendiğinde, dijital liderliğin ne anlama geldiği, hangi becerileri gerektirdiği gibi sorulara araştırmacılar tarafından farklı yaklaşımların ortaya konulduğu görülmektedir.

Tablo I’de görüldüğü gibi dijital liderlik çeşitli açılardan ele alınmakta ve liderliğin dijital dönüşüm süreçlerindeki rolünü ve işlevleri açıklanmaktadır. Bu tanımlamalar bir araya geldiğinde, dijital liderliğin işletmeler için dijital dönüşüm süreçlerinde kritik bir rol oynadığı ve farklı yönleriyle organizasyonların dijitalleşme çabalarını yönlendirdiği çıkarımı yapılmaktadır.

1.3.2. Dijital Liderlik Boyutları

Dijital liderlik, farklı liderlik yaklaşımlarından öğeler içeren çok boyutlu bir liderlik tarzıdır (Abbu vd., 2022: 39-40). Dijital liderlik üzerine gerçekleştirilen literatür incelemesinde, dijital liderliğin çeşitli boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Bu araştırmalardan birinde, şekil 2’de belirtildiği gibi, Ulutaş ve Arslan (2017) dijital liderlik algısını ölçmekte kullanılan üç boyuta yer verilmiştir.



Şekil 2: Dijital Liderlik Boyutları (Dingil, 2022’den uyarlanmıştır).

Şekil 2’den de görüldüğü gibi dijital liderlik bilgi, iletişim ve yönlendirme olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Dijital liderlikle ilişkilendirilen bilgi boyutu, dijital liderin örgütün tüm üyelerini ve diğer tüm paydaşları örgütü ve örgütler arası süreçleri yenileyecek teknolojik araçlar, bilgi teknolojisi ile ilgili riskler ve gerekli işlemler hakkında bilgilendirmesi anlamına gelmektedir (Abbasov ve Tolay, 2021: 68-69). Dijital liderin, üyesi olduğu kurum içinde hedef kitlenin kullanabileceği teknolojik araçlar ve kütüphane olanakları gibi bilgi altyapılarını oluşturma çabası, bilgi teknolojilerinin iş süreçlerinde aktif kullanımı ve bilgiye yönelik öğrenme faaliyetlerine katılımı dijital liderliğin bilgi boyutuna ilişkin bilgileri de ifade etmektedir (Dingil, 2022). Dijital liderliğin yönlendirici yönü, dijital lider olarak nitelendirilen bir liderin, bilgi teknolojilerini tüm platformlarda oldukça etkin bir şekilde kullanabileceğini takipçilerine göstermesi ve takipçilerinin dijital liderlik algısını güçlü bir şekilde etkilemesi anlamına gelmektedir (Büyükbeşe ve Doğan, 2022: 182). Öte yandan bir dijital liderin takipçilerini iş süreçlerinde kullanabilecekleri dijital teknolojilere yönlendirmesi de dijital liderliğin yönelsel boyutunu ifade etmektedir (Dingil, 2022). Dijital liderliğin iletişim yönü, dijital liderlik konusunda

nitelikli bir liderin üyesi olduğu organizasyonun iş süreçlerinin her aşamasında ve takipçileri ile olan iletişimde bilgi teknolojilerini aktif olarak kullanmasıdır (Dingil, 2022).

Diğer taraftan dijital liderlik ölçeği geliştirmeye yönelik çalışmalarda dijital liderliğin bilişsel ve davranışsal boyutlarından bahsedilmektedir (Mert, 2021: 1). Buna göre dijital liderliğin bilişsel boyutu sanal dünyanın olanaklarını kavramsallaştırma, sürekli artan bilişsel karmaşıklığın üstesinden gelme, yeni ve farklı yollarla düşünme ve tüm bilgiler olmadan pratik kararlar alma ile karakterize edilmektedir (Mert, 2021: 2). Büyükbeşe vd. (2022) göre bu boyut lider inovasyonu, dijital coşku, esneklik, inovasyon, çok yönlülük, sosyal ve iş ağlarını içermektedir. Davranışsal boyut ise değişen güç ve etki alanlarına uyum sağlama, farklı ekiplerle işbirliği yapma, yeni iş ortakları ve ilgi gruplarının katkılarını takdir etme, yüksek enerji ve motivasyonla yeni girişimlerde bulunabilme, yeni deneyimlerden öğrenebilme özellikleri ile karakterize edilmektedir (Mert, 2021: 2).

1.3.3. Dijital Liderin Karakteristik Özellikleri

Dijital dönüşüm, dijital teknolojiden çok insanlarla ilgili olarak ele alınması gereken bir konudur. Bu nedenle dijital liderlik tarafından desteklenen ve kurum kültürüne yönelik radikal meydan okumalarla yönlendirilen organizasyonel değişiklikler gerektirmektedir (Abbu vd., 2022: 42). Üretkenliği, değer yaratmayı ve sosyal refahı artırmak için yıkıcı teknolojinin benimsenmesi gerekliliği nedeniyle, dijital dönüşüme dijital liderlerin karakteristik özelliklerinin yardımcı olabileceği belirtilmektedir (Ebert ve Duarte, 2018: 18-19).

Yıkıcı teknolojiyi benimsemek için bir şirketin sürdürülebilir bir dijital öğrenme kültürü oluşturması gerekmektedir. Dijital liderler, şirket genelinde bir dijital öğrenme kültürünün metodik büyümesine öncelik veren kişilik özelliklerine sahiptirler (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 31-32). Dijital liderin önemli karakteristik özellikleri çeviklik, katılım, güven, ağ oluşturma, yönetim ve açıklıktır (Petry, 2018: 216).

Mevcut iş ortamı ve operasyonları, mevcut dijital dönüşüm teknolojileri nedeniyle hızlı bir değişim geçirmektedir. Bu nedenle kuruluşlar, değişen ortamlara uyum sağlamak ve müşteri taleplerini karşılamak için gereken kurumsal çevikliği ve esnekliği artırmak için ortaya çıkan dijital dönüşüm teknolojilerinin sağladığı fırsatlara ciddi bir şekilde entegre olabilecek çeviklikte olmalıdır (Alnuaimi vd., 2022: 640). Çünkü bir kurum içindeki değişim oranı, dışarıdaki değişim oranından daha yavaş olduğunda, o kurum için son yakındır (Viaene, 2018). Dijital liderler ise kurum genelinde dijital öğrenme kültürünün metodik büyümesine öncelik vererek kurumu dijital dönüşüme entegre etmektedir (Taşkın ve Özbozkurt, 2023: 24).

Dijital liderlik, üç işlevsel alanın (stratejik liderlik, girişimcilik ve dijital teknoloji) sistematik etkileşimi ve karşılıklı bağımlılığı üzerine kurulmuştur (Temelkova, 2018: 52). Çalışanın kurumla özdeşleşmesi, katılımı ve güveni, dijital liderlik yoluyla etkinleştirilmekte veya teşvik edilmektedir (Meier, 2017: 107). Dijital liderler kurumda çevrimiçi öz-farkındalık ve uyumu dikkate almayı, siber nezaketi çevreleyen tartışmayı yönlendirmeyi ve olumlu sosyal değişime ilham verme yeteneğine sahip bir dijital vatandaş olmanın yolunu bulmayı göstermektedir (Ahlquist, 2014: 59). Bu sayede çalışanın kurumla özdeşleşmesi, katılımı ve güveni sağlanmaktadır.

Dijital liderlik açısından yönetim, vizyonu, değerleri, yapısı, kültürü ve karar alma prosedürleri dahil olmak üzere dijital bir organizasyon kurmanın yanı sıra personel yönetimini, sanal ekipleri, bilgi yönetimini ve bireysel bazda iletişim ve işbirliğini ayarlama sürecidir (Eberl, 2021: 235). Dijitalleşme projelerinde açıklık ise rolleri ve görevleri net bir şekilde tanımlamak için üst yönetimin ve bilgi teknolojisi departmanının yeteneklerinin koordinasyonunu içermektedir (Larjovuori, 2016: 1168). Diğer taraftan kurumda dijital liderler dijitalleşme veya dijital uygulamaları gerçekleştirmek için çalışanlar, yönetim ekibi ve işletme içindeki bilgi teknolojileri ekibi ile etkin iletişimin yanı sıra bu üç grup arasında koordinasyon sağlamaktan sorumludur. Bu üç grup arasındaki iletişimi kolaylaştırmak ve birimler arası sorunları

çözmek için dijital liderler şeffaf, tarafsız ve sempatik olmalıdır (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 34).

1.3.4. Dijital Liderin Ekiplerin Bilişsel ve Davranışsal Unsurlarla Etkileşimi

Artan teknolojikleşme, çalışanlara ilham vermek ve onları motive etmek için daha güçlü bir şekilde odaklanmayı gerektirmektedir. Yeni iletişim ve ağ oluşturma biçimleri, iş dünyasının artan esnekliği ve uzaktan çalışmaya yönelik artan eğilim yöneticilere çeşitli yeni zorluklar sunmaktadır. Geleneksel hiyerarşiler, katı çalışma yapıları ve işyerinde fiziksel bir varlık giderek önemini yitirmektedir. Bunların yerini, birçok çalışan tarafından ifade edilen daha rahat zaman yönetimi, otonom çalışma ve genel olarak daha fazla kendini gerçekleştirme arzusu almaktadır. 2020 yılı ve sonrası dijital liderleri bu nedenle yalnızca sağlam teknik bilgi birikimine değil, aynı zamanda çok çeşitli sosyal ve duygusal becerilere de ihtiyaç duymaktadır. Ekibini ikna etmek, ilham vermek ve cezbetmek isteyen liderler, işbirliğine dayalı bir yönetim stilini benimsemek durumundadır. Bu yeni liderlik tarzı, üstünlük ve kontrolden ziyade tamamen ağ oluşturma ve güven ile ilgilidir. Bu liderlik tarzında sonuç talep etmek yerine, çalışanlara seçenekler sunulur. Buna göre, dijital liderler her şeyden önce kendilerini kolaylaştırıcı, arabulucu ve ağ oluşturucu olarak görmelidirler (Malev, 2020).

1.3.4.1 Dijital Liderlik ve İçsel Motivasyon Kaynakları Arasındaki Etkileşim

Çalışma hayatında motivasyon, çalışanın örgütün amaçlarına ulaşması için çaba sarf etmeye ve örgütün devamlılığını sağlamaya ne derece istekli olduğu ile ilgili bir kavramdır (Dikici, 2020. 4189). Motivasyon, bir kişiyi harekete geçmeye motive eden içsel faktörleri ve bir kişiyi harekete geçiren dışsal faktörleri içerir. Bu nedenle motivasyonla ilgili bazı teorik bilgiler, motivasyonun varlığını ortaya koyan dışsal ve dışsal faktörlere vurgu yapmaktadır (Alderfer, 1972; Herzberg, 1966). İçsel

motivasyon, kişinin keşfetme ve öğrenme kapasitelerini genişletmek ve uygulamak için yenilik ve zorlukları araştırmaya yönelik doğal bir eğilimdir. İnsanlar bu güdüsel eğilimlere doğuştan sahip olsalar da, kanıtlar bu içsel eğilimin yenilenmesi ve artırılmasının destekleyici koşullar gerektirdiğini göstermektedir (Ryan ve Deci, 2000: 55-56). Başka bir deyişle, içsel motivasyon, bir kişinin bir göreve ilgi duyması ve kendisi için o göreve katılma derecesini ifade etmektedir (Zhang ve Bartol, 2010: 112).

İçsel motivasyon, bireylerin kişisel çıkarları nedeniyle gelişir ve herhangi bir dış etki olmaksızın kendilerine verilen görevleri yerine getirmeye odaklanmalarını sağlar. Bu, liderler ve onların takipçileri ve astları ile olan ilişkileri tarafından güçlendirilebilir (Siyal vd., 2021: 1339). Bu anlamda dijital liderlik, çalışanlara takdir yetkisi sağlar ve bireylerin motivasyonunu ve görevleri yerine getirme yeteneği duygusunu geliştirir (Agarwal ve Farndale, 2017: 443). Bu liderlik biçimi geleneksel yüksek derecede merkezileştirilmiş güç biçimini alt üst eder ve kuruluştaki bireylere, dijital ortamdaki görevleri tamamlamaları için yeterli kaynak ve özerklik verir (Zhu vd., 2022). Son olarak, dijital liderlik, çalışanların iş baskısını azaltarak, çalışanların iş becerikliliğini de geliştirebilir. Örneğin, takipçilerin iş rolleri ile kişisel değer arasında ayarlamalar yapmasına yardımcı olur ve bireylerin kuruluşa olan güvenini teşvik eder (Ruiz-Palomo vd., 2020). Yüksek kaliteli dijital liderler, kuruluştaki ortak bir "biz" duygusu yaratmayı başarır ve bu örgütsel özdeşleşme, olumlu sonuçlar üretir ve iş stresini azaltmaya yardımcı olur (Zhu vd., 2022). Sonuç olarak, dijital liderler, yeni dijital teknolojinin kullanımını teşvik ederek, çalışan özerkliğini sağlayarak, kurumda biz duygusu oluşturarak, kuruluşa yön vererek, "gerçek zamanlı" kararlar alarak ve çalışanların uyum sağlamasına yardımcı olarak çalışanların içsel motivasyonunu teşvik edebilir (Zhu vd., 2022).

Dijital liderlik, şirketlerin karşılaştığı zorluklara cevap verebilecek bir liderlik tarzı haline gelmiş durumdadır. Dijital liderlerin bu hızlı karar verme doğası, bir belirsizlik ortamının var olmasını engeller ve çalışan motivasyonunda belirleyici bir faktör haline gelir. Bu durumu destekler nitelikte bir çalışmada Sandel (2013) dijital

liderliğin, çalışanların iş motivasyonunu öngörülemez iş koşullarında koruyabilecek liderlik tarzlarından biri olduğunu belirtmektedir. Benzer şekilde Lubis (2019) yüksek belirsizliğin olduğu piyasaların firmaların sık sık değişiklik yapma taleplerini etkilediğini sık sık yapılan bu değişikliklerin, çalışanların üstleri tarafından verilen talimatların amacını bilmemelerine neden olduğunu ve bu belirsizlik ortamının çalışanların sıkışık bir zaman dilimindeki değişikliklerle başa çıkmaya hazır olmadıkları için içsel motivasyonunun düşmesine neden olduğunu, dolayısıyla bu durumun, çok hızlı ve kaçınılmaz olan dijital çağın taleplerine uyum sağlayabilen bir lider tavrını gerektirdiğini vurgulamaktadır. Araştırmacıya göre dijital liderler iş koşullarında ve piyasada yaşanacak belirsizlikleri önceden tahmin ederek çalışanlarda bir güven ortamı oluşturur ve bu durum çalışanların içsel motivasyonunu artırır. Bu nedenle dijital liderlik belirsizliği öngörmek için bir liderin sahip olması gereken liderlik stillerinden biridir.

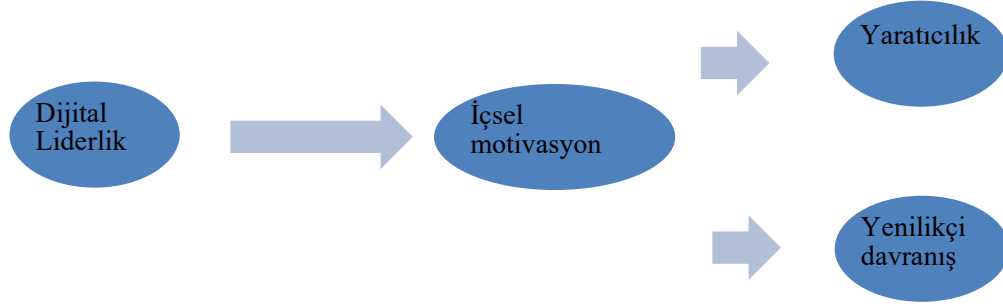
Malev'e (2020) göre özellikle dijital dönüşüm bağlamında, çalışma ortamında insana daha fazla önem verilmeli ve ihtiyaçları dikkate alınmalıdır. Bu bağlamda, güvenilir şirket değerleri ve güven ve güvenlik duygusunu teşvik eden bir şirket kültürü oluşturmak hayati önem taşımaktadır. Bu, dijital liderliğin ana görevlerinden biridir, çünkü güven kültürü ekip üyeleri arasında duygusal bir bağ oluşturan bir ortam yaratmaya yardımcı olur, onlara ulaşmak için ortak bir hedef verir ve aynı zamanda onlara kişisel gelişim ve kendilerini geliştirmeleri için yeterli özgürlük verir. Bu ise çalışanları içsel anlamda motive eder. Tüm bu yönler göz önüne alındığında, dijital liderliğin çalışanların içsel motivasyonunu geliştirmede giderek daha önemli bir rol oynadığı söylenebilir (Malev, 2020).

1.3.4.2. Dijital Liderlik ve Yaratıcılık İlişkisi

Modern küreselleşme çağında, kuruluşların mevcut pazar senaryosunda hayatta kalabilmeleri ve rekabetçi kalabilmeleri için yenilikçi ve yaratıcı olmaları gerekmektedir. Bunu yapmak için kuruluşlar, insan kaynaklarına yönelir ve üretken sonuçlara yol açan çalışma tarzlarını, yöntemlerini ve operasyonlarını yenilemeye

alışırlar (Khan vd., 2012: 19-20). De Jong ve Den Hartog'a (2007) göre, yaratıcılık yalnızca aynı görevleri ve günlük ödevleri yapmak için yeni fikirler ve prosedürler belirlemeyi amaçlamaz, aynı zamanda bunları gerçekleştirme niyetiyle davranışları ve yolları geliştirmeye yardımcı olur ve eř zamanlı olarak çalışanların ve kuruluşların performansını zenginleştirir. Ayrıca bu fikirlerin, süreçlerin ve ürünlerin uygulanmasını da içerir (Farr ve Ford, 1990: 74). alışan yaratıcılığı, yeni ürünler, fikirler, hizmetler ve yönetim yöntemleri dahil olmak üzere organizasyon için yeni ve faydalı fikirlerin üretilmesi olarak tanımlanmaktadır (Baer ve Oldham, 2006: 963).

Çalışanlar, işleri yapmak için yeni yöntemler yaratabildiklerinde ve farklı ve benzersiz süreçlerle ortaya çıktıklarında işyerinde yenilikçi olurlar. Ayrıca, yenilikçi fikirlerin uygulanması, yeni ve yenilikçi alternatiflerin yeniden yapılandırılmasına yardımcı olabilir (Parker vd., 2009: 636). Janssen'e (2000) göre, kesintisiz bir yenilik akışına sahip olmak ve örgütlerin amaç ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanlar yetenekli ve eğitimi olmalıdır. Öte yandan yaratıcılık liderlerin desteği olmadan mümkün değildir; gerçekten liderlerin teşvikine ve takdirine ihtiyaı vardır. Liderler, alışanlar arasında yaratıcı davranışların oluşmasında önemli bir rol oynamaktadır (Pundt, 2015: 882). Örgütlerde işin yaratıcı davranışın ortaya çıkışı, etkili liderliğe atfedilir ve bu nedenle, kapsayıcı diğital liderler içsel motivasyon yoluyla entelektüel olarak yaratıcılığı teşvik eder ve yenilikçi düşünceyi beslerler (Siyal vd., 2021: 1344). şekil 3'te diğital liderlik ile yaratıcılık arasındaki ilişki modellenmektedir.



Şekil 3: Dijital Liderlik ve Yaratıcılık Arasındaki İlişkinin Modellenmesi (Siyal vd., 2021’den uyarlanmıştır)

Şekil 3’te de görüleceği üzere dijital liderlik içsel motivasyon yoluyla bireylerin yaratıcılığını ve yenilikçi davranışını desteklemektedir. Dijital çağdaki ekonomi, esas olarak üst düzey dijitalleşme, büyük teknolojik ilerleme ve inovasyonda kendini göstermektedir. Bu nedenle işletmelerin katma değeri yüksek ürün ve hizmetler üretip sunmaları, rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmeleri ve yönetim süreçlerini optimize etmeleri gerekmektedir (Temelkova, 2018: 67). Bu ise dijital teknoloji liderlerin rolünde bir değişiklik gerektirmektedir. Bunu için liderlerin, kuruluşlarının çevrenin belirsizliği ve karmaşıklığıyla etkili bir şekilde başa çıkmasına ve kuruluşları daha dinamik bir geleceğe yönlendirmesine yardımcı olacak yeni becerilere sahip olması gerekir (De Araujo vd., 2021: 50-51). Dijital ekonomi çağında, dijital teknoloji yalnızca liderliği yeniden tanımlamakla kalmaz, aynı zamanda kuruluşlar ve çalışanlar üzerinde geniş kapsamlı bir etkiye sahiptir (Hensellek, 2020: 56-57). Spesifik olarak, bir yandan dijitalleşme, açık bir sonucu olan sürekli bir değişim sürecidir. Organizasyonların daha esnek olması ve organizasyonun tüm bölümlerinde sürekli uyum sağlaması gerekmektedir. Dijitalleşme sayesinde liderlerin çalışma ortamlarının ve taleplerinin değiştiğini fark etmeleri gerekmektedir. Artık sadece astlarına görevler vermekle ve görevlerin tamamlanmasını izlemekle kalmıyor, aynı zamanda işbirliği ve sürekli öğrenme yoluyla ekip üyelerinin yaratıcı potansiyellerinin gelişimi için alan yaratmaya da dahil oluyorlar (Bass ve Riggio,

2006). Bu nedenle dijital liderlik, çalışan yaratıcılığını teşvik etmede önemli bir rol oynamaktadır (Wasono ve Furinto, 2018; Mihardjo vd., 2019).

Dijital liderler bir organizasyonun küresel rekabet gücünü sürdürmek için değer yaratırken, değişimi yönetmek, kurumsal bilgiyi yönetmek, geleceği yönetmek ve yenilik ve yaratıcılığı yönetmek için analitik, yapılandırılmış ve dinamik bir ortamda değer yaratmayı başaracak stratejiler tasarlamaktadırlar (Donate ve Sánchez de Pablo, 2015: 366-369). Bu nedenle, dijital liderliğin yalnızca her zaman en son teknik bilgiye hâkim olması ve çalışanların sürekli öğrenmesi için bir örnek oluşturması değil, aynı zamanda ekip için yeniliği destekleyen bir atmosfer yaratmak için uygun yetkilendirmeyi sağlaması gerekmektedir. Böylece ekip üyeleri, değişen ortama uyum sağlamak, iş görevlerini daha iyi tamamlamak ve liderlik davranışına ve destekleyici inovasyon atmosferine dayalı olarak yaratıcılıklarını teşvik etmek için çalışma yöntemlerini ayarlayacaklardır (Zhu vd., 2022).

1.3.4.3. Dijital Liderlik ve İçselleştirme Süreci Unsurları

Bir örgütün temel görevlerinden biri örgütsel amaç ve hedeflerin çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlayabilmektir (Marimon vd., 2016: 180-181). Araştırmalar, çalışanların içsel değerlerine hitap eden örgütsel amaç ve hedeflere sahip örgütlerin, olmayanlara göre daha başarılı olduklarını ortaya koymaktadır (Blair-Loy, vd., 2011: 429-430). Kabullenmenin veya özdeşleşmenin ötesinde bir kavram olan içselleştirme, bireye sunulan fikirler veya uygulamalar içsel olarak tatmin edici olduğunda ve bireyin kendi değer sistemleriyle uyumlu olduğunda gerçekleşmektedir (Türkmen ve Erten, 2023: 376-377).

Örgütsel amaç ve hedefler dikkate alındığında içselleştirme, çalışanların bu amaç ve hedefleri kendilerininmiş gibi algılaması ve kişisel inanç ve değerlerinin bir parçası haline gelmesine izin vermesidir (Marimon vd., 2016: 184). İçselleştirme aynı zamanda çalışma sürecine odaklanır, işe olan içsel ilgiyi, öğrenme potansiyelini ve

yaratıcı olma fırsatını yansıtan soyut ödülleri yansıtmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 58-59).

Öte yandan liderlik her zaman işletmelerin gelişimini etkileyen kilit bir faktör olmuştur. Dijital dönüşümü başarılı bir şekilde gerçekleştirmek için işletmelerin liderliği, iş özelliklerine ve kültürel atmosfere uyan kişiselleştirilmiş dijital liderliğe içselleştirmeleri gerekmektedir (Liu, 2022: 1446-1449). Bu bağlamda dijital liderler, şirketin değerlerini ve vizyonunu içselleştirmeli ve somutlaştırmalıdır. Çünkü liderler çalışanlar tarafından gerçek, samimi rol modeller olarak algılandığında, çalışanlar şirket ve hedeflerini daha kolay içselleştirir ve onları desteklemek için gerekli enerjiyi daha kolay üretirler (Baydar, 2019). Çalışanların örgütsel amaç ve hedefleri içselleştirdiklerinin bir göstergesi örgüte duydukları bağlılıktır. Örgütsel bağlılık, çalışanların örgütle olan ilişkisini karakterize eden ve örgüt üyeliğine devam etme veya üyelikten ayrılma kararı üzerinde etkileri olan psikolojik bir durum olarak tanımlanır (Woznyj vd., 2019). Dijital liderler, örgütün çıkarlarının çalışanlar tarafından içselleştirilmesini sağlarsa bu durum çalışanlar için olumlu bir psikolojik iklim yaratır ve bu olumlu iklim olumsuz dış güçlere karşı güçlü bir tampon görevi görür. Bu durum ayrıca bağlılığın artmasıyla sonuçlanır (Muñoz, 2019: 252).

1.3.4.4. Dijital Liderlik ve Dijital Girişimcilik

Teknoloji ve internetteki gelişmelerin bir yansıması olan dijitalleşme, zamanla ekonomiye ve toplumsal hayata entegre olmuştur. Geleneksel iş uygulamalarını etkileyerek iş stratejilerini, süreçleri, malları ve hizmetleri derinden değiştirmiştir (Hansen, 2019). Buna bağlı olarak tüm dünyada girişimciliğin anlamı değişmiş ve yeni girişimcilik biçimleri ortaya çıkmıştır (Giones ve Brem, 2017: 49-50). Son yıllarda, mobil bilgi işlem, bulut bilgi işlem, sosyal medya, 3D baskı ve veri analitiği gibi yeni dijital teknolojilerin inovasyon ve girişimciliğin çeşitli yönlerine dahil edilmesi, girişimcilik süreçlerinde yeni bir kavram olarak dijital girişimcilik kavramını ortaya çıkarmıştır (Nambian, 2017: 1020-1022). Yetis-Larsson vd. (2015) da belirttiği gibi, dijital teknolojilerin girişimcilere zamandan bağımsız, daha hızlı iletişim gibi birçok

olanak sağlaması sayesinde girişimcilik alanında "dijital girişimcilik" adında yeni bir kavram ortaya çıkmıştır.

Davidson ve Vaast'a (2010) göre, fırsatlara yapılan aynı vurgunun ardından, dijital girişimcilik “dijital medya ve diğer bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına dayalı olasılıkların peşinde koşmak” olarak tanımlanmaktadır. Yeni dijital teknolojiler üretip bunlardan yararlanarak yeni girişimleri benimsemek ve mevcut işi dönüştürmek dijital girişimciliğin bir diğer tanımıdır (Nikolova-Aleksieva ve Angelova, 2019). Yaghoubi Farani vd.(2017), dijital girişimciliğin kuruluşun sürekli değişen bir ortamda büyüme ve hayatta kalma ihtiyacıyla bağlantılı olduğunu, dolayısıyla iki tür faaliyete odaklandığını belirtmektedir: Bunlardan ilki, kuruluşun güçlü ve zayıf yönlerini teşhis etmek, ikincisi ise performans seviyesini korumak ve geliştirmek için gerekli stratejik eylemlerin belirlenmesidir. Dijital girişimcilik, kuruluşların birçok fayda elde etmesini sağlamaktadır (Zhu ve Lin, 2019: 258-259). Buna göre dijital girişimcilik kuruluşa neyi başarmak istediği konusunda bir rehber sağlar ve yetkililere, kuruluşu çevreleyen çevre koşullarının stil ve özelliklerini sağlar ve kuruluşun çevredeki ortamdaki değişiklikleri öngörmesine ve mevcut kaynakları tahsis etmek için buna nasıl uyum sağlayacağına yardımcı olur. Ayrıca bunların kullanım yöntemlerini belirlemek, sıralamayı farklı idari düzeylerde düzenlemek, kuruluşun imajını tüm paydaş grupları önünde netleştirmek ve yeni rakiplerin girişi diğerlerini verimli ve etkili bir şekilde yanıt vermeye motive ettiğinden rekabeti artırarak verimliliği artırmak gibi avantajlar sağlar (Awawdeh vd., 2022: 237-238).

Dijital liderlik ise dijital girişimcilik yönelimi oluşturmak için gerekli mantığı gösterir ve aktif olarak yeniyi deneyerek ve takip ederek keşfedici yeniliği teşvik etmektedir (Kollmann ve Stöckmann, 2014: 1003-1005). Önceki araştırma çalışmaları, dijital girişimcilerin iş faaliyetlerini yürütmelerinde dijital hızlanma ve yetenekleri artırmada dijital liderliğin rolüne vurgu yapmaktadır (Araujo vd., 2021; Ngoasong, 2018; Zeike vd., 2019). Dijital liderlik, dijital girişimcilik becerilerini geliştirebilecek önemli bir unsurdur. Dijital liderlik, kuruluşların iş stratejilerini uyarlayarak ve değiştirerek yeni dijital çağda ayakta kalabilmeleri için çok önemlidir (Araujo vd.,

2021: 54-55). Zeike vd. (2019) göre, dijital liderlik, zorlukları yönetmede önemli bir faktördür ve dijital dönüşüm çağında dijital girişimciliğin gelişmesi için önemli bir beceri haline gelmiştir. Bu nedenle, dijital girişimciliğin en iyi şekilde gerçekleştirilebilmesi için dijital girişimciliğin gelişiminin ana kaynakları olan bilgi ve insan kaynakları mümkün olduğunca teşvik edilmeli ve işlemler dijital liderlik stili ile yönetilmelidir (Ngoasong, 2018: 492-493).



İKİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL LİDER EKİPLERİNİN İÇSEL MOTİVASYON DİNAMİKLERİ

Bugünün iş liderlerinin üstesinden gelmeleri gereken birçok zorluk bulunmaktadır. Şirketleri, liderlerin dijital değişimi yönlendirmesini, dijital girişimlere öncülük etmesini ve hem yüz yüze hem de sanal ortamlarda çalışanları motive etmesini beklemektedir (Zhao, 2022). Bu anlamda dijital liderlik, çalışanlara takdir yetkisi sağlayarak bireylerin motivasyonunu ve görevleri yerine getirme yeteneği duygusunu geliştirme rolünü üstlenmektedir (Agarwal ve Farndale, 2017: 454-457). Çalışmanın bu bölümü, ekiplerin içsel motivasyonunu geliştirmede dijital liderlerin rolünü açıklarken ekiplerdeki motivasyon kaynaklarını, özellikle içsel motivasyonun kaynaklarını ve boyutlarını detaylı bir şekilde incelemektedir. İçsel motivasyonun farklı unsurları ve bu unsurların ekiplerin performansı üzerindeki etkileri üzerinde durulmaktadır. Dışsal motivasyon kaynakları da incelenerek, ekiplerin hem içsel hem de dışsal faktörlerden nasıl etkilendiği anlaşılmaktadır.

2.1. Ekiplerdeki Motivasyon Kaynakları

Günümüzde çalışan motivasyonunun, şiddetli ve dinamik bir iş ortamı karşısında bir işletmenin ihtişamına ve başarısına ulaşmada önemli bir faktör olduğuna güçlü şekilde inanılmaktadır (Sitthiwarongchai vd., 2020). Çalışan ekiplerin başarısı birçok faktöre bağlı olsa da motivasyon en önemli faktörlerden biridir. Motivasyon, insanların belirli bir şekilde davranmalarını sağlayan, onları belirli bir şekilde hareket etmeye yönelten ve işi bitirmeleri için istekli hale getiren içsel bir durumun harekete geçirilmesini ifade etmektedir (Aslan ve Doğan, 2020: 295). Başka bir deyişle motivasyon, çalışanları hedeflere ulaşmada yönergelere göre hareket etmeye teşvik edebilen bir güçtür (Indahingwati vd., 2019: 90-93).

İnsanların belirli bir işi yapmak için ihtiyaç duydukları çaba ve enerjiyi yaratma süreci ile insanları görevlerini istenilen nitelik ve nicelikte yapmaları için etkileme süreci motivasyon olarak tanımlanmaktadır (Güney, 2013). Literatürde Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisi teorisi, Douglas McGregor'un X ve Y teorisi, Frederick Herzberg'in iki faktörlü motivasyon-hijyen teorisi ve Clayton Alderfer tarafından geliştirilen varoluş, ilişki ve büyüme teorisi (ERG) gibi motivasyonla ilgili birkaç erken teori bulunmaktadır. Motivasyonla ilgili ilk teorilere ek olarak, David McClelland'ın ihtiyaçlar teorisi, Jordan'ın bilişsel değerlendirme teorisi, Edwin Locke'un hedef belirleme motivasyon teorisi, Skinner'ın güçlendirme teorisi, Stacy'nin adalet teorisi gibi motivasyonla ilgili birkaç çağdaş teori de vardır (Soehail vd., 2022: 16-17).

Abraham Maslow'a (1958) göre, insanlarda fiziksel, güvenlik, sosyal, saygı ve kendini gerçekleştirme ihtiyaçları olmak üzere beş ihtiyaç hiyerarşisi vardır. Bir seviyedeki ihtiyaçlar karşılanırsa, bir sonraki seviyedeki ihtiyaçlar baskın hale gelir. Douglas McGregor'un (1960) X teorisi, çalışanların işten nefret ettiğini, hırstan yoksun olduğunu, sorumluluktan kaçtığını ve başarmak için yönlendirilmesi ve zorlanması gerektiğini varsayar. Y Teorisi, çalışanların işi sevdiğini, sorumluluk sahibi olduğunu, karar verebildiğini, kendini yönlendirebildiğini ve kendini kontrol edebildiğini varsayar. Frederick Herzberg'in (2005) iki faktörlü motivasyon-hijyen teorisine göre, iş doyumunun çelişkisinin iş hoşnutsuzluğu değil, daha fazlası olması anlamında, iş zevki ve iş hoşnutsuzluğunun iki farklı ama çelişkili olmadığı açıklanmaktadır. Bu yaklaşımı izleyen Herzberg, şirket politikaları ve yönetimi, denetim, kişiler arası ilişkiler, kişisel yaşam, çalışma, ücret ve yan haklar gibi bu faktörlerin temel kabul edildiği bir grup "hijyenik" durum ve iş tatminsizliği yaratan eksiklikler belirlemiştir. Ayrıca, başarı, başarı için kredi, işin kendisi, hesap verebilirlik ve ilerleme gibi bir grup faktörü "motivator" olarak tanımlamıştır (Soehail vd., 2022: 18).

Çalışan ekipleri motive etmek, işlerinden memnun tutmak, daha verimli çalışmak ve daha fazlasını yapmak için farklı zamanlarda farklı motivasyon araçları kullanılmaktadır. Ekipler hem işin doğası ve kişisel nitelikler gibi nedenlerle içsel

olarak hem de ücretler, ödüller ve ek fırsatlar gibi faktörlerle dışsal olarak motive edilebilirler. Çalışan ekiplerin verimliliğini artırmak için hem iç hem de dış motivasyon faktörlerini kullanmak gerekmektedir. Farklı işlerde ve farklı durumlarda çalışan ekiplerin performansını etkileyen motivasyon faktörleri de farklılık gösterebilmektedir (Aslan ve Doğan, 2020: 296-298). Bu doğrultuda ekiplerdeki motivasyon kaynakları, çalışma ortamı koşulları, yeterli ödeme ve üstün kontrol gibi dışsal faktörler ile hayatta olma arzusu, bir nesneye sahip olma arzusu, özlem gibi içsel faktörler olarak gruplandırılabilir (Sutrisno, 2013: 36).

2.1.1. Ekiplerde İçsel Motivasyon Kaynakları

Örgütlerin çalışma ekiplerinin üyeleri arasındaki içsel motivasyon kaynaklarını nasıl geliştireceği uzun yıllardır tartışılmaktadır. İçsel motivasyon, insanın doğasında yaygın olan ve kişinin esenliği için önemli bir bilişsel, fiziksel ve sosyal bileşene işaret eden istemli bir faaliyet olarak da okunabilir (Hoxha, 2020). Deci'nin (1975) klasik tanımlarından biri, içsel motivasyonu, dış etkenlerden veya ayrılabilir ödüllerden ziyade içsel tatmin için gerçekleştirilen spontane bir faaliyet olarak tanımlar. Buna göre içsel tatmin için bir göreve girişen bir kişinin içsel olarak motive olduğu düşünülmektedir. Buna göre (Pinder, 2011), içsel olarak motive edilen davranışın kendisi için yapıldığını ve ısrarcı bir davranış olması için yeterli nedeni olduğunu açıklamaktadır.

İçsel motivasyon her şeyden önce kişinin ihtiyaç ve dürtülerine dayanmaktadır. Buna göre, açlık veya susuzluk gibi temel insani psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlar içsel motivasyonun arkasındaki güdülerdir. Ekipleri içsel olarak hareket etmeye teşvik edebilecek bir dizi önemli psikolojik ihtiyaç aşağıda açıklanmaktadır (Longhurst, 2019):

- **Merak:** Ekip üyelerini meraklarını gidermek için yeni şeyler keşfetmeye teşvik edilebilir.

- **Zorluk:** Bazen, çeşitli zorluklar ekip üyelerini çalışmaya ve performanslarını optimize etmeye sevk eder.
- **Kontrol:** Ekip üyeleri işlerini kontrol etmek ve iş sonuçlarını etkileyebilecek anlamlı kararlar almak istedikleri için içsel olarak hareket edebilirler.
- **Tanınma:** Ekip üyeleri, işte takdir edilme ihtiyaçlarını karşılamak veya çabalarının başkaları tarafından tanınmasını ve takdir edilmesini sağlamak için çalışabilirler.
- **İşbirliği:** Ekip üyeleri başkalarıyla işbirliği yaptıklarında kişisel olarak tatmin olurlar. Böylece, başkalarına yardım etmek ve birlikte çalışmak için motive olurlar.
- **Rekabet:** Ekip üyeleri birbirleriyle rekabet etmek için de çalışabilirler. Bu nedenle rekabet, çalışanların işte iyi performans göstermeye verdiği önemi vurgular. Rekabetçi sistemler eşitlik normlarını somutlaştırır ve ekip üyeleri arasındaki performans farklılıklarını vurgular, tipik olarak yüksek performans gösteren ekip üyelerini ödüllendirir ve/veya düşük performans gösterenlere yaptırımlar uygular. Bu nedenle, rekabetin, ekipleri daha hızlı, "daha akıllı" veya çalışarak birbirlerinden daha iyi performans göstermeye teşvik ettiği için verimliliği ve yeniliği teşvik ettiğine ve bu faaliyetin kuruluşlarının uzun vadeli ihtiyaçlarına hizmet edeceğine inanılmaktadır (Beersma vd., 2003: 588-589).

Sonuç olarak içsel motivasyon, kişisel olarak ödüllendirici olduğu için bir görevi yerine getirmek anlamına gelmektedir. Etkili, uzun vadeli bir motive edicidir ve ekip üyelerinin işte meşgul ve tatmin olmuş hissetmelerine yardımcı olacaktır. İçsel motivasyon uyumlu ekipleri ve daha yüksek derecede çabayı teşvik edebilir.

2.1.2. Ekiplerde Dışsal Motivasyon Kaynakları

İçsel motivasyon kaynaklarında olduğu gibi örgütlerin ekip üyeleri arasında dışsal motivasyonları nasıl geliştirebilecekleri konusunda uzun yıllardır bir tartışma vardır. Dışsal motivasyon çalışma koşulları, yeterli ücret, iyi denetim gibi bireyin dışından gelen motivasyondur (Soehail vd., 2022: 20-22). Dışsal motivasyon, görevle

doğrudan ilgili olmayan dış kaynaklar tarafından yönlendirilmektedir (Amabile ve Pratt, 2016). Hedefler, ödül sistemleri, değerlendirmeler, baskı ve yaratıcı çalışma ortamının varlığı ekip üyeleri açısından dış motivasyon faktörleri olarak kabul edilen yönleridir (Amabile, 1988: 126).

Ekip performansını artırmanın etkili bir yolu, çalışanların motivasyonunu etkileyen faktörleri belirlemektir. Çünkü motivasyon ekibin amacı için çok önemli bir etkiye sahiptir, eğer ekip üyeleri işlerinden memnunsalr o zaman iş için en iyisini yapmaya çalışacaklardır. Maaş ve çalışma ortamı ise ekip çalışanlarının motivasyonu düzeyini etkileyen bir grup motive edici dışsal faktörlerdir (Nuraya ve Pratiwi, 2017: 122-125). Umar (2012), ücretin, ekip üyelerinin motivasyonunu mükemmelleştirmeye yönlendiren ana faktör olduğunu öne sürmektedir. Gaol'a (2014) göre maaş, şirket tarafından her ay ödenen bir ödemedir. Bir başarıya ulaşılsın veya ulaşılmassın, maaş aylık olarak verilmeli / ödenmelidir. Rivai vd. (2014) maaşı, şirket hedeflerine ulaşmak için enerji ve zihinle katkıda bulunan bir çalışan olarak konumlarının bir sonucu olarak para biçimindeki ücret olarak tanımlamaktadır. Maaşın motivasyon üzerinde olumlu bir etkisi vardır. İyi bir maaş düzeyine sahip bir kuruluş, işgücünün motivasyonunu oluşturabilir ve aynı zamanda çalışanlar ve ayrıca kuruluş için parlak bir gelecek sağlayabilir (Arshad vd., 2012). Rynes vd. (2004), maaşın etkisini ve motivasyonu etkileyebilecek diğer yönleri karşılaştırmış, sonuç olarak diğer yönlerle kıyasla maaşın ekip motivasyonunu sağlamada en büyük olumlu etkiye sahip olduğunu tespit etmiştir. Benzer şekilde Arshad vd. (2012) araştırması da ücretlerin motivasyon ile anlamlı bir pozitif ilişkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Handaru vd. (2013) göre çalışma ortamı, çalışanların iş motivasyonunu oldukça etkileyen bir değişkendir. Ekip üyeleri destekleyici bir çalışma ortamı tarafından motive edilirse, bu bir güvenlik duygusu oluşturmaktadır. Bu, aynı zamanda uygun koşullarda ve uyumlu bir atmosferde çalışmayı, aşinalık ve karşılıklı saygıyı içermektedir (Buelens, 2007: 73). Bu nedenle, çalışma ortamının her ekip üyesi için rahat ve destekleyici olması onları motive edecektir. Azash vd. (2011) çalışma ortamının bir çalışanın motivasyonu ile pozitif bir ilişkisi olduğunu belirtmektedir.

Benzer şekilde Jain ve Kaur (2014) araştırmalarında çalışma ortamının işyerindeki sosyal ilişkileri bağlayabildiğini ve meslektaşlar, üstler ve ekip yeleri arasındaki ilişkileri sürdürebildiğini belirtmişlerdir. Ayrıca elverişli bir çalışma ortamı, ekip üyelerinin iş motivasyonunu teşvik edecek ve iş doyumunu artıracaktır (Handaru vd., 2013: 122-124). Maaşa ek olarak çalışana verilen ödüller ikiye ayrılır. Finansal ve finansal olmayan dller. Finansal olmayan ödüller, içsel ödüller olarak adlandırılır. Mali dller insan kaynakları yönetiminin temel işlevi terfiler ve iş güvenliğidir, mali olmayan ise takdir, yeni zorlukların üstesinden gelme, çalışanların işleriyle ilgili ödüllerin tatminini artıran uygulamaları uygulamaktır. Ekip yeleri, hizmetleri ve çabaları için ekip liderinden finansal ve özenli bir tutum, takdir ve finansal olmayan ödüller bekledikleri görülmektedir. (Yousaf vd., 2014: 1781-1784).

2.2. İçsel Motivasyon Boyutları ve Unsurları

İçsel motivasyon, bir faaliyeti veya işi yapan kişinin onu ilginç bulması, beğenmesi ve tatmin olması anlamına gelmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 358-360). Örneğin düzgün bir hayat yaşama arzusu, tanınma arzusu, başarma arzusu vb. gibi zorlama veya dış etki olmadan bireyin içinden kaynaklanan motivasyondur (Soehail vd., 2022: 24). İçsel motivasyonla ilgili bir başka ilginç keşif, etkinlik ile kişinin kendisi arasındaki ilişkidir. Bazı yazarlar, içsel motivasyonu, bir görevin ilgi çekici olabilmesi anlamında tanımlarken, diğer terminoloji, kişinin göreve katılımının tatminine ve kişide dahil olma nedenlerine dayalı olarak sunulur (Baard vd., 2004: 2045-2052). İçsel motivasyon, bireyin ödül veya ceza gibi dış etkenler yerine kişisel tatmin veya zevkle motive olduğu durumdur.

2.2.1. İçsel Motivasyon Boyutları

İçsel motivasyon, herhangi bir açık dış ödül olmaksızın bir şeyler yapma eylemidir. Birey bunu, bir ödül ya da son teslim tarihi gibi dışarıdan gelen bir teşvik ya da baskı nedeniyle değil, eğlenceli ve ilginç olduğu için yapmaktadır. Vallerand vd. (1992) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada içsel motivasyonun alt boyutları,

öğrenme, başarma ve deneyim kazanma motivasyonu olarak tanımlanmıştır. Ryan vd. (1983) tarafından yapılan bir araştırma, içsel motivasyonun yedi boyutta incelendiğini göstermektedir: İlgi, algılanan yeterlilik, algılanan tercih, değer, çaba, baskı ve bağlılık.

Amabile vd. (1994) içsel motivasyonun iki farklı boyutunu tanımlamıştır, bunlar meydan okuma ve keyif almadır. Spesifik olarak, bu iki boyut, bireyin görevi yerine getirme nedenleriyle ilgili gönüllü ve eğlenceli duygularını gösteren içsel motivasyonun çalışma mekanizmasını taşımaktadır. Meydan okuma boyutu, bir kişinin entelektüel zorluklarla, merakla ve karmaşık sorunlarla eğlenirken karşılaştığı zevk duygusudur. Bu boyut, öncelikle göreve, sorunun sonuna kadar çözüme ve bireylerin bilgi ve becerilerini algılama ve geliştirme ihtiyacına odaklanmaktadır. Zevk alma boyutu, kişinin kendini ifade etme ihtiyaçlarını karşılayarak tatmin olduğunda ve kendini olumladığında duyduğu haz duygusudur. Bu boyut, sorunu çözmeye çalışmaktan çok, görevin her bir etkinliğiyle bireyin zevk ve eğlence duygusuna odaklanmaktadır. Bu nedenle, içsel motivasyon, karmaşık problemleri ve görevleri çözmeye dikkat ve ilgiye yönelik meydan okumadan kaynaklanırken, zevk boyutu işe yöneliktir (Amabile vd., 1994: 950). Oktuğ ve Özden (2013) tarafından gerçekleştirilen başka bir çalışmada içsel motivasyon, ilgi/zevk, algılanan yeterlilik, algılanan seçim, değer/fayda, çaba/önem, baskı/gerginlik ve olumsuz iş algıları olarak tanımlanan ek boyutlar kullanılarak ele alınmaktadır. İlgi/zevk boyutu, kişinin faaliyeti gerçekleştirirken işi yapmaktan zevk alıp almadığıdır. "Algılanan yeterlilik" parametresi, kişinin bu eylemi gerçekleştirmede yetkin ve başarılı olup olmadığına ilişkin algısıdır. "Algılanan tercih" boyutu, kişinin kendi seçimiyle mi yoksa mecbur kaldığı için mi bir eylemde bulunduğunu gösterir. Değer/fayda boyutu, kişinin yaptığı eylemin kendisi için yararlı olup olmadığına ilişkin değerlendirmesidir. "Çaba/önem", kişinin eylemi tamamlamak için çok çaba gösterip göstermediğidir. "Basınç/gerilim", eylemin icrası sırasında kişinin kendini rahat mı yoksa gergin ve endişeli mi hissettiğine bağlıdır. "Olumsuz iş algısı" boyutu, kişinin o işi olumsuz olarak değerlendirmesidir (Oktuğ ve Özden, 2013: 16-18). İçsel motivasyonun alt boyutları

konusunda fikir birliğine varabilmek için bu alanda daha fazla araştırma yapılmasına ihtiyaç vardır.

2.2.2. İçsel Motivasyon Unsurları

Deci ve Ryan'a (1985) göre, içsel olarak motive edilen davranışlar, etkinlikte bulunma sürecinden elde edilen zevk ve tatmin için, kendi iyilikleri için yapılır. İçsel olarak güdülenen davranışlar, psikolojik iyi oluş, ilgi, zevk, eğlence ve sebatla ilişkilidir (Ryan ve Deci, 2000: 63-65). Çeşitli çalışmalar içsel motivasyonun olası unsurlarına ışık tutmuştur. Bu araştırmalardan birinde Hassandra vd. (2003) içsel motivasyonun unsurlarını dört kategoride ele almıştır: Algılanan yeterlilik, algılanan özerklik, başarı hedef yönelimi ve algılanan faydadır. Bir dizi araştırma, algılanan yeterliliğin içsel motivasyonla olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu, kişilerin bir etkinlik konusunda kendilerini yeterli hissettikleri takdirde katılımdan keyif aldıklarını göstermiştir (Goudas vd., 1994; Goudas vd., 2000). Quirk vd. (2009) boylamsal bir çalışmada, algılanan yeterlilik ile içsel motivasyonun güçlü bir şekilde birbiriyle ilişkili olduğunu bildirmektedir. Williams ve Deci (1996), daha içsel olarak motive olanların daha fazla algılanan yeterlilik geliştirdiğini bulmuştur. Algılanan özerklik veya kendi kaderini tayin etme, içsel motivasyonu da etkilemektedir. Buna göre eylemleri için özerk hisseden kişiler daha içsel olarak motive olmaktadır (Goudas vd., 1994: 244-247).

Başarı hedefi yönelimi, kişilerin yeterlilik ve başarı algılarında da önemli bir rol oynamaktadır. Hedef perspektifleri teorisine göre (Nicholls, 1989), bireylerin başarı görevleriyle uğraşırken farklı hedefleri olabilir. Bazı kişiler için diğerlerine üstünlük kurmak birincil odak noktasıdır (ego yönelimi), diğerleri için ise odak noktası kişisel gelişim ve görevi başarıyla tamamlamadır (görev yönelimi). Görev yönelimi, içsel motivasyonu kolaylaştırıyor gibi görünürken, ego yönelimi, içsel motivasyonun azalmasına yol açma olasılığı daha yüksektir (Duda vd., 1995: 61-63). Öte yandan bireylerin bir etkinlik ile ilgili beklentileri aynı zamanda içsel motivasyonlarıyla da ilişkilidir (Hassandra vd., 2003: 212-214). Rodgers ve Brawley (1991), sonuç

beklentilerinin iki faktörün etkileşimi ile oluştuğunu savunmaktadır.. Bunlar belirli bir eylemin belirli bir sonuca yol açma olasılığını ifade eden sonuç olasılığı ve sonuç değeri (yani, birey tarafından atanan değer). eylemin olası sonucuna). Goudas vd. (2000), öğrencilerin Beden Eğitimi derslerini yararlı ve önemli sonuçlarla sonuçlandığını algıladıklarında, içsel motivasyonda bir artışın gerçekleşmesinin beklendiğini bildirmiştir.

Bireyin içsel motivasyonunu etkilediği gösterilen sosyal-çevresel faktörler, motivasyon ortamı, öğretim stili, dersin içeriği ve yetişkin teşvikidir (Hassandra vd., 2003: 219-221). Buna göre motivasyonel iklim ustalık odaklı olduğunda, o zaman kişilerin daha yüksek düzeyde içsel motivasyon göstermeleri muhtemeldir (Papaioannou, 1995: 257). Benzer şekilde, kişilere seçim yapma fırsatı veren iklimin de içsel motivasyonları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu görülmektedir (Goudas vd., 1995: 262). Meece vd. (2006) göre motivasyon ve bağlılık birbiriyle ilişkili yapılardır, çünkü kişi bir görevi değerli ve eğlenceli olarak algıladığı takdirde, bir göreve katılma olasılığı daha yüksektir. Mouratidis ve Michou (2011) bireyin aktiviteleri eğlenceli veya kişisel olarak önemli bulduklarında katılma konusunda daha istekli olduklarını belirtmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

GEREÇ VE YÖNTEM

Çalışmanın bu bölümünde dijital liderliğin ekiplerdeki katalizör rolü üzerine derinlemesine bir inceleme sunulmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle araştırmanın yöntemi, modeli, anakütlesi ve örnekleme ile verilerin toplanması ve analiz süreci ayrıntılı bir şekilde açıklanmaktadır. Ardından, elde edilen bulgular ve bu bulguların yorumları sunulmaktadır.

3.1. Araştırmanın Yöntemi

Araştırmamızda yazılım startuplarında dijital liderler karakteristiklerinin ekibin içsel motivasyonu üzerindeki etkisi nitel araştırma yöntemi kullanılarak keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Nitel araştırma yöntemi genellikle kalitatif verilerin analizine dayanmakta ve katılımcıların deneyimlerini, inançlarını, tutumlarını ve davranışlarını anlamak için kullanılmaktadır. Nitel araştırmanın, karmaşık ve çoklu katmanlı fenomenleri anlamak için uygun bir yöntem olduğu bilinmektedir (Merriam, 2015). Nitel bir araştırma, liderlik özelliklerinin nasıl algılandığını ve nasıl etkiler yarattığını anlamak için idealdir. Bu tercihi desteklemek için, önde gelen araştırmacılar nitel araştırmanın liderlik araştırmalarında yaygın olarak kullanıldığını vurgulamaktadır (Denzin, 2018; Creswell ve Poth, 2017). Bu bağlamda araştırmamızda nitel araştırma yöntemi ile araştırmacının fenomenleri daha derinlemesine anlamak için kapsamlı ve ayrıntılı veriler toplamayı mümkün kılması nedeniyle tercih edilmiştir. Yazılım startuplarında dijital liderlerin karakteristiklerinin, ekibin içsel motivasyonuna etkisinin tespitinde örtük bilgiye erişimin sağlanması amacıyla katılımcıların deneyimlerini ve algılarını daha derinlemesine keşfetmemizi anlamak için nitel araştırma yöntemi uygun bir araç olarak değerlendirilmiştir. Sonuç olarak, nitel araştırma yönteminin kullanımı, dijital liderlik ve ekip motivasyonu arasındaki ilişkinin daha kapsamlı bir şekilde anlaşılmasına ve bu alandaki bilgi birikimine katkıda bulunulmasına olanak sağlayacaktır.

3.2. Araştırmanın Modeli

Çalışma durum çalışması modeli kapsamında yürütülmüştür. Durum çalışması, belirli bir durumu detaylı bir şekilde incelemek için kullanılan bir araştırma yöntemidir. Bu yöntem, fenomenleri gerçek yaşam bağlamında, doğal ortamında ve gerçek zamanlı olarak inceler. Araştırmacılara, karmaşık sosyal olguları anlama ve açıklama imkanı sağlar. Bu model, olayları, ilişkileri ve süreçleri analiz ederek derinlemesine bir kavrayış elde etmeyi amaçlar (Merriam, 2015: 125-131). Durum analizinin en önemli avantajlarından biri, farklı senaryoları detaylı bir şekilde araştırabilme olanağıdır. Bu yaklaşımda, belirli bir durumu etkileyen faktörler kapsamlı bir şekilde değerlendirilir ve bu faktörlerin söz konusu durumu nasıl etkilediği gözlemlenir. Bu sayede, durumun farklı yönleri ve etkileri daha iyi anlaşılabilir (Yıldırım ve Şimşek, 2018).

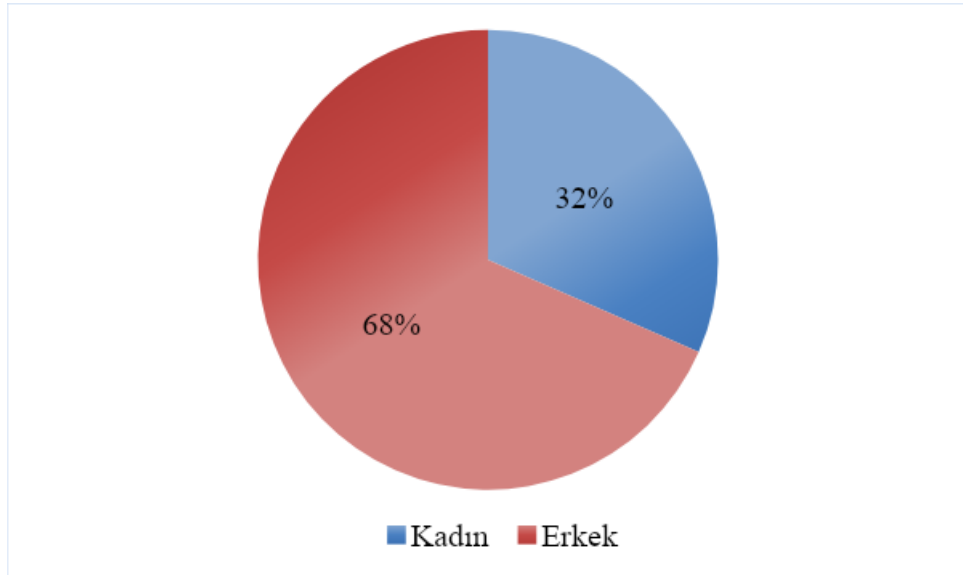
Yazılım startuplarında dijital liderlerin karakteristiklerinin, ekibin içsel motivasyonuna etkisini anlamak için bu çalışmada durum çalışması modeli tercih edilmiştir. Çünkü liderlik ve motivasyon gibi konular, belirli bir bağlam içinde anlam kazanır. Durum çalışması, bu bağlamsal faktörleri dikkate alarak analiz yapmamıza olanak tanır. Ayrıca, gerçek yaşam bağlamında karşılaşılan durumları incelememize izin verir, bu da araştırmanın bulgularının pratik uygulamalara daha uygun olmasını sağlar. Bu nedenlerle, durum çalışması modeli bu çalışmada araştırmanın amacına ve fenomenin doğasına uygun bir şekilde derinlemesine analiz yapmamıza olanak tanımıştır.

3.3. Araştırmanın Ana Kütlesi ve Örneklemi

Araştırmanın ana kütlesi Türkiye’de faaliyet gösteren yazılım startupları, örnekleme ise İstanbul’daki altı yazılım startupında farklı pozisyonlarda görev yapan 19 kişiden oluşmaktadır. Araştırmanın hedef kitlesi olan yazılım startupları, yenilikçi ve dinamik yapılarıyla dikkat çekmekte olup, bu bağlamda İstanbul, Türkiye’nin teknoloji ve girişimcilik ekosisteminin merkezlerinden biridir. Bu nedenle, İstanbul’da

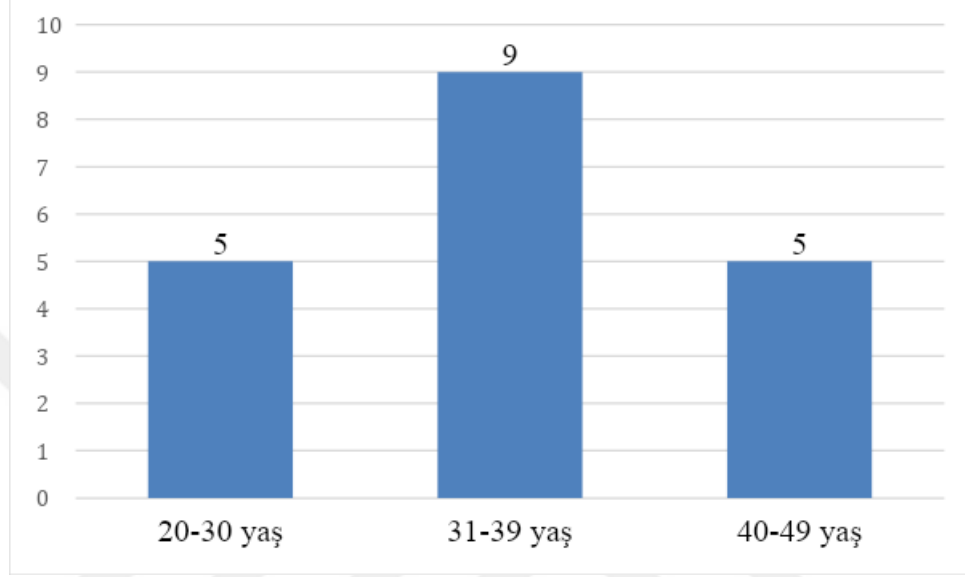
faaliyet gösteren yazılım startupları, araştırma için uygun bir örneklem oluşturmaktadır.

Bu çalışma grubu, startupın her kademesinden farklı başarı düzeylerine sahip çalışanlardan, maksimum çeşitlilik yöntemiyle seçilmiştir. Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, araştırmacıların çalışma grubunu oluştururken, çalışanların farklı özelliklerini (pozisyon, başarı düzeyi vb.) dikkate alarak olabildiğince çeşitli bir katılımcı grubu oluşturmalarını sağlayan bir örnekleme yöntemidir (Patton, 2014). Maksimum çeşitlilik örnekleme yöntemi, çalışma grubunda çeşitliliği artırır. Bu da elde edilen bulguların daha genel geçer ve kapsamlı olmasını sağlar. Ayrıca bu örnekleme yöntemi ile farklı pozisyonlardan ve başarı düzeylerinden seçilen katılımcılar, liderlik ve motivasyon gibi konularda farklı deneyimlere ve bakış açılarına sahip olabilirler. Bu da araştırmanın derinlemesine ve kapsamlı bir şekilde yapılmasını sağlar. Katılımcılar seçilirken, çalışmaya katılımda gönüllülük esas alınmıştır. Bu, katılımcıların araştırmaya kendi istekleriyle katılması anlamına gelir ve araştırmacılar, katılımcıların özgür iradelerine dayanarak veri toplarlar. Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımları Şekil 4'te gösterilmektedir.



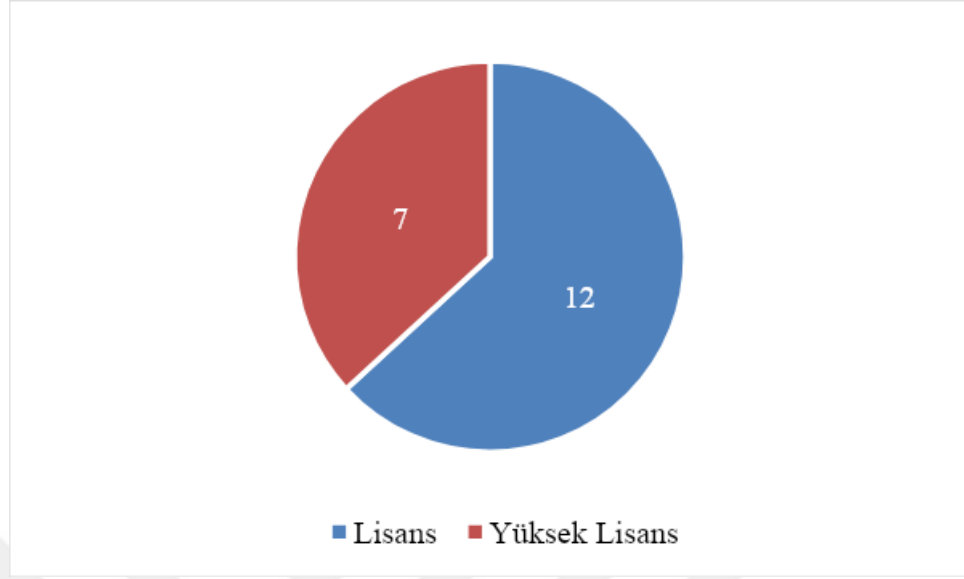
Şekil 4: Katılımcıların Cinsiyetlerine Göre Dağılımları

Şekil 4’de göre toplamda 19 katılımcı bulunmakta, bunların 6’sı kadın, 13’ü ise erkek olarak belirlenmiştir. Katılımcıların yaş aralığına göre dağılımları ise şekil 5’te gösterilmektedir.



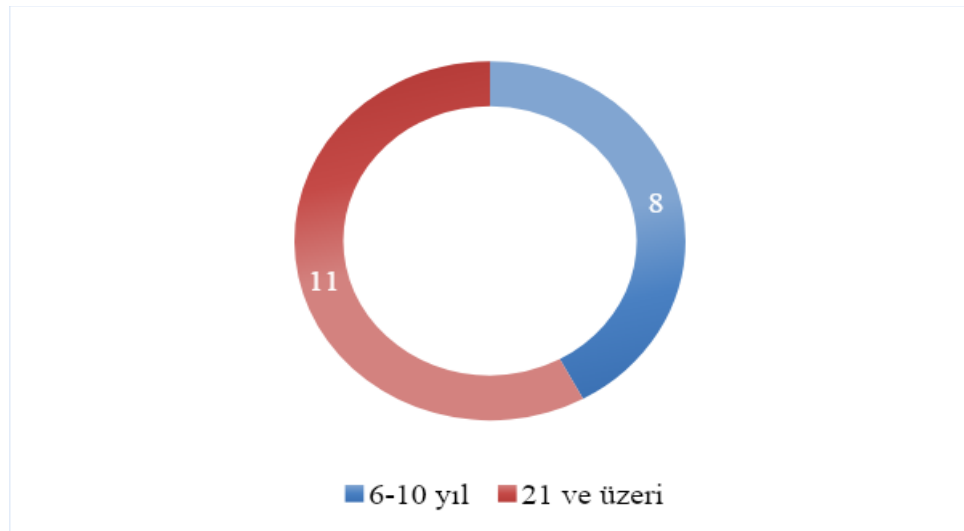
Şekil 5: Katılımcıların Yaş Aralığına Göre Dağılımları

Şekil 5’te yer alan verilere dayanarak, araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğunun (9 kişi) 31-39 yaş aralığında olduğu görülmektedir. 20-30 yaş ve 40-49 yaş gruplarında ise eşit sayıda (5’er kişi) katılımcı yer almaktadır. Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımları Şekil 6’da gösterilmektedir.



Şekil 6: Katılımcıların Eğitim Düzeyine Göre Dağılımları

Katılımcıların eğitim düzeyine göre dağılımı, araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğunun (12 kişi) lisans mezunu olduğunu, bunu yüksek lisans mezunlarının (7 kişi) takip ettiğini göstermektedir. Son olarak katılımcıların mesleki tecrübesine göre dağılımları şekil 7’de gösterilmektedir.



Şekil 7: Katılımcıların Mesleki Tecrübesine Göre Dağılımları

Şekil 7’de yer alan veriler, araştırmaya katılan kişilerin çoğunluğunun (11 kişi) 21 yıl ve üzeri mesleki tecrübeye sahip olduğunu, bunu 6-10 yıl arası mesleki tecrübeye sahip olanların (8 kişi) takip ettiğini göstermektedir.

3.4. Verilerin Toplanması ve Analizi

Araştırmada seçilen katılımcıların yazılım startuplarında dijital lider karakteristiklerinin ekibin içsel motivasyonundaki yansımalarına ilişkin görüşlerini belirlemek amacıyla yarı yapılandırılmış 6 sorudan oluşan bir görüşme formu kullanılmıştır. Bu görüşme formu, literatür bulgularına ve alan uzmanlarının görüşlerine dayanarak geliştirilmiştir. Görüşme formunda yer alan sorular, nitel araştırma alanında uzman görüşlerine başvurularak oluşturulmuş ve soruların anlaşılabilirliği üzerinde özenle durulmuştur. Görüşme formunun hazırlanmasının ardından, katılımcılarla yüzyüze görüşmeler yapılmıştır. Katılımcılar, iş yerlerinde belirlenen randevu saatlerinde araştırmacılarla görüşmüş ve görüşme süreci boyunca açıklayıcı ifadeler yer verilmiştir. Bu süreçte, katılımcıların rahat hissetmeleri ve düşüncelerini özgürce ifade etmeleri sağlanmıştır.

Veri toplama sürecinin ardından, elde edilen görüşmelerin transkriptleri incelenerek içerik analizi yöntemi kullanılmıştır. İçerik analizi, nitel araştırma desenine uygun olarak, metinlerdeki temaların ve desenlerin belirlenmesi için kullanılan bir analiz yöntemidir (Stemler, 2015: 12). Transkriptler üzerinde detaylı bir okuma yapılarak dijital liderlik uygulamalarının startupların iş ortamlarındaki çalışanların içsel motivasyonları üzerindeki etkilerini daha detaylı bir şekilde incelemeye olanak tanıyan temalar belirlenmiştir. Verilerin dikkatli okunması sonucu çıkan temalar aşağıda sıralanmaktadır:

- Ekip liderinin bilgi altyapısı oluşturma çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi.
- Ekip liderinin riskler konusunda bilinçlendirme çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi.

- Ekip liderinin yeniliklere karşı direnci azaltma çabalarının işin çekiciliği ve eğlenceli olması üzerindeki etkisi.
- Ekip liderinin ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında liderlik ve katılım davranışı üzerindeki etkisi.
- Ekip liderinin yönetimde bilgi teknolojilerini kullanma düzeyinin işin saygınlığı ve önemi üzerindeki etkisi.
- İdeal dijital lider profilinin testi

Ortaya çıkan temaların altında yatan anlamları anlamak için derinlemesine bir analiz gerçekleştirilmiştir. Her bir temanın analizi sürecinde verilerin doğru bir şekilde yorumlanması ve araştırmanın amacına uygun sonuçlara ulaşılması için dikkatli bir yaklaşım benimsenmiştir. Ayrıca katılımcıların kendi ifadeleriyle deneyimlerini, düşüncelerini ve duygularını doğrudan yansıtmak amacıyla araştırmada katılımcıların görüşlerinden doğrudan alıntılar yapılmıştır.

3.5. Bulgular ve Yorum

Araştırmanın bulguları kapsamında, dijital liderlik ve içsel motivasyon ile ilgili temaların tanıtımı ve bunların derinlemesine incelenmesi sonucunda elde edilen analizler ve yorumlar sunulmaktadır. Bu bölümde incelenecek temaların tanıtımı ve derinlemesine inceleme sonucunda elde edilen bulguların analizi ve yorumlanması sunulmaktadır. Araştırma kapsamında, ekip liderinin bilgi altyapısı oluşturma çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi, riskler konusunda bilinçlendirme çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi, yeniliklere karşı direnci azaltma çabalarının işin çekiciliği ve eğlenceli olması üzerindeki etkisi, ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında liderlik ve katılım davranışı üzerindeki etkisi, yönetimde bilgi teknolojilerini kullanma düzeyinin işin saygınlığı ve önemi üzerindeki etkisi ve ideal dijital lider profilinin testi gibi temalar üzerinde durulmuştur. Bu temaların her biri, dijital liderliğin ekipler üzerindeki etkisini anlamak adına önemli bir role sahiptir ve bu bölümde detaylı bir şekilde incelenmektedir.

3.5.1. Ekip Liderinin Bilgi Altyapısı Oluşturma Çabalarının İşteki Haz ve Doyum Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın ilk temasında liderin takımının bilgiye erişimini kolaylaştırma, bilgi paylaşımını teşvik etme ve takım üyelerinin bilgiyi kullanma becerilerini geliştirme gibi çabalarının takım üyelerinin işlerine olan bağlılıklarına ve işteki haz ve doyumlarına etkisi hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Bu bağlamda liderin bu çabalarının iş ortamında çalışanların memnuniyet düzeyini artırıp artırmadığı ve işlerine olan bağlılıkları nasıl etkilediği değerlendirilmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kodlar Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 2: Ekip Liderinin Bilgi Altyapısı Oluşturma Çabalarının İşteki Haz ve Doyum Üzerindeki Etkisi

Tema Tanımı	Kod
Ekip liderinin bilgi altyapısı oluşturma çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi	İş verimliliği ve işbirliği
	İş tatmini ve motivasyon
	Gelişim ve öğrenme
	Kurum içi iletişim
	İş doyumunu

Katılımcı yanıtlarından, kurumun teknolojik altyapısını geliştirme, bilgiye erişimi kolaylaştırma, bilgi paylaşımını teşvik etme ve takım üyelerinin bilgiyi kullanma becerilerini geliştirme çabalarının genellikle ekip liderleri veya yöneticiler tarafından desteklendiği görülmektedir.

Katılımcı 1: "Kurum içerisinde ekip liderimizin destekleriyle herkesin erişimine açık, yeni projelerin hızlandırılması ve ekip içi

gelişimi desteklemek adına gerekli altyapı oluşturularak kütüphaneler hazırlıyoruz."

Katılımcı 2: "Ekip liderim aynı zamanda çalıştığım şirketin kurucu ortaklarından. Ekip liderim sayesinde bu araçları kullanıyoruz fakat işimde kullanabileceğim daha kullanışlı teknolojik araçlar elde etme konusunda bizi desteklemiyor. Teknolojik araçlara daha fazla yatırım yapması gerekiyor."

Katılımcı 3: "Ekip liderimizin herkesin erişimine açık teknolojik araçlar, kütüphane olanakları gibi bilgi altyapıları oluşturma konusunda çabaları oldukça fazla. Özellikle projelerimizde kullanılan geliştirmeleri kendi projelerimizde de kullanabiliyoruz."

Katılımcı 4: "Ekip liderimiz, kurumda herkesin erişimine açık teknolojik araçlar ve kütüphane olanakları gibi bilgi altyapıları oluşturma konusunda büyük çaba sarf ediyor. Bu çabalar, işimde elde ettiğim haz ve doyum üzerinde oldukça olumlu bir etkiye sahip."

Katılımcılar bu çabaların iş verimliliği, iş tatmini, gelişim ve öğrenme, kurum içi iletişim ve iş doyumunu gibi farklı yönleri üzerinde olumlu etkilerinin olduğu vurgulamaktadır. İş verimliliği ve işbirliği, bir ekibin başarısı için temel unsurlardan biridir. Katılımcılar, ekip liderlerinin teknolojik altyapıları geliştirme çabalarının iş verimliliğini artırdığını vurgulamaktadırlar. Katılımcılara göre özellikle, erişilebilir teknolojik araçlar ve kütüphane olanakları, iş akışlarını hızlandırıyor ve işbirliğini teşvik etmektedir. Bu durum, ekip üyelerinin projelerde daha etkin bir şekilde çalışmalarına olanak tanımakta ve sonuç olarak başarı şansını artırmaktadır

Katılımcı 9: "Bizler ihtiyaç duyduğumuz bilgi ve araçlara hızlı bir şekilde erişebildiğimizde daha yetkin hissediyoruz ve iş tatminimiz daha yüksek oluyor."

Katılımcı 14: "Daha az zaman kaybı, daha verimli geliştirme ortamı, otomatikleştirilen süreçler ile daha hızlı dağıtımların yapılması hem sorunsuz ürünler ortaya koymada, hem müşteri memnuniyeti sağlamada hem de biz geliştiricileri ürün ve kişisel gelişim konusunda daha motive ve daha mutlu bir hale getiriyor."

İş tatmini ve motivasyon, çalışanların işlerinden aldıkları haz ve memnuniyetle yakından ilişkilidir. Katılımcılar, teknolojik altyapının güncellenmesinin iş tatmini ve motivasyonu artırdığını belirtmektedir. Özellikle, ekip liderlerinin çabaları, çalışanların işlerini daha kolay ve verimli bir şekilde yapmalarına olanak tanıyarak iş tatminini ve motivasyonu artırmaktadır.

Katılımcı 6: "Bu şekilde iyi bir bilgi altyapısıyla ekip üyeleri kendilerini güncel tutuyor ve kendilerini geliştirmesinin önünü açıyor."

Katılımcı 12: "Ayrıca ekip lideri eşliğinde herkesin kullanabileceği bir tasarım kütüphanesi geliştirilmiş bu sayede işlerimiz çok kolaylaşıyor ve yaptığımız işten daha çok zevk alıyoruz."

Katılımcılar, teknolojik altyapının güncellenmesinin çalışanların bilgi ve becerilerini geliştirmeye katkı sağladığını ifade etmektedirler. Özellikle, erişilebilir kütüphaneler ve teknolojik araçlar, çalışanların kendilerini güncel tutmalarını ve sürekli olarak öğrenmelerini sağlamaktadır.

Katılımcı 5: "Bu da kişisel ve profesyonel anlamda bilgiye daha hızlı erişebilmemizi sağlayarak hem motivasyonumuzu hem de işimizdeki tatmini artırır."

Katılımcı 16: "Bir yazılım geliştirici olarak bunlara ek para ödeyerek, ya da eğitim hesabı ile ücretsiz olarak erişebildiğim kadarıyla kullanıyorum."

Diğer taraftan katılımcılar, ekip liderlerinin teknolojik altyapıyı güncelleme çabalarının kurum içi iletişimi artırdığını belirtmektedirler. Özellikle, herkesin erişebileceği ortak platformlar ve toplantılar, bilgi paylaşımını kolaylaştırıyor ve ekip içi iletişimi güçlendirmektedir.

Katılımcı 11: "Bu şekildeki yaklaşımlar mevcut proje yoğunluklarında proje yapısı dışına çıkamayan yazılım geliştiriciler ve mühendisler için bilgileri güncel tutma ve sürekli kendini geliştirmeye devam etme konusunda çok faydalı olacağını düşünüyorum."

Katılımcı 17: "Bu araçlara ulaşım imkanları işimdeki haz ve doyum noktasında olumlu bir etkisi var çünkü bu kaynaklar sayesinde daha verimli çalışabiliyoruz."

Son olarak katılımcılar, teknolojik altyapının güncellenmesinin iş doyumunu artırdığını belirtmektedir. Özellikle, erişilebilir teknolojik araçlar ve kütüphane olanakları, çalışanların işlerini daha etkili bir şekilde yapmalarına olanak tanıyarak iş doyumunu artırmaktadır.

Katılımcı 1: "Bu da doyuma ulaşma noktasında etkili oluyor."

Katılımcı 19: "Kullanılan enstrümanın kalitesi ve işlevi doğal olarak işimizden aldığımız hazzı da pozitif etkiliyor."

Bu yanıtlardan ekip liderlerinin bu alanda gösterdikleri çaba ve desteğin, çalışanların işlerinden aldıkları haz ve doyum üzerinde önemli bir rol oynadığı anlaşılmaktadır.

3.5.2. Ekip Liderinin Riskler Konusunda Bilinçlendirme Çabalarının İşteki Haz ve Doyum Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın ikinci temasında ekip liderinin riskler konusunda bilinçlendirme çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi hakkında katılımcı görüşleri

incelenmiştir. Bu kapsamda, ekip liderlerinin rolü ve sorumlulukları, risk bilincinin oluşturulması ve bu bilincin iş tatmini üzerindeki etkileri incelenmektedir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kodlar Tablo 3’Te sunulmaktadır.

Tablo 3: Ekip Liderinin Riskler Konusunda Bilinçlendirme Çabalarının İşteki Haz ve Doyum Üzerindeki Etkisi

Tema Tanımı	Kategori	Kod
Ekip liderinin riskler konusunda bilinçlendirme çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi	İş performansı ve memnuniyet üzerindeki olumlu etki	Tecrübe paylaşımı
		Eğitim ve bilgilendirme çabaları
		Güvenlik politikalarını ve önlemleri vurgulama
		Süreçlerinin standartlaştırılması ve sürekli izlenmesi
	İş performansı ve memnuniyet üzerindeki olumsuz etki	Bilinçlendirme çabalarının yetersizliği

Katılımcı yanıtlarına göre ekip liderleri, tecrübelerini ve riskleri proaktif bir şekilde paylaşarak çalışanların bilgi düzeyini artırmaktadır. Liderlerin geçmiş deneyimlerinden edindikleri bilgileri ekip üyeleriyle paylaşması, çalışanların kendi becerilerini geliştirmelerine ve işlerini daha etkin bir şekilde yapmalarına olanak tanımaktadır. Ayrıca, bu bilgi alışverişi, ekip içi iletişimi güçlendirmekte ve işbirliğini teşvik ederek çalışanlarda iş tatminini ve memnuniyet sağlamaktadır.

Katılımcı 5: "Gerçek hayattan örneklerle bilişim güvenliği ve riskler hakkında örnekler verir."

Katılımcı 9: "Ekip liderimizin bir projeye başlamadan önce olası riskleri ve tahminlerini bizlerle paylaşması bizlerin de yeni şeyler öğrenmemizi ve iş tatminimizi arttırıyor."

Katılımcı 13: "Ekip liderimiz; gelişen teknoloji doğrultusunda içinde bulunduğumuz projelerde veya içeriklerde öngördüğü riskleri bizimle paylaşır ve yol gösterir."

Katılımcı ifadelerine göre liderler, teknoloji güvenliği ve risklerine odaklanmış eğitim ve bilgilendirme oturumları düzenleyerek çalışanların bilinçlenmesine yardımcı olmaktadır. Bu eğitimler, çalışanları güncel tehditler hakkında bilgilendirmekte ve güvenlik önlemlerini nasıl uygulayacaklarını öğretmektedir. Böylece, çalışanlar daha dikkatli ve bilinçli bir şekilde teknolojiyi kullanmaktadır ve potansiyel riskleri minimize etmektedir.

Katılımcı 7: "Yeni bir teknolojiyi kullanmadan önce mutlaka eksisi ve artısıyla konuşup riskler bilerek ona göre hareket ediyor ve bu konuda birbirimizi mutlaka bilgilendiriyoruz."

Katılımcı 11: "Sektördeki son gelişmeler paylaşıyor. Bizler de ekip içerisinde bu konferansları canlı takip edip, ekip içerisindeki arkadaşlar ile tartışıyoruz."

Katılımcı 14: "Takım içi toplantılarda güncel güvenlik önlemleri ve politikaları konusunda takım arkadaşları bilgilendiriliyor."

Katılımcı ifadelerine göre, ekip liderleri güvenlik politikalarını ve önlemleri vurgulayarak çalışanların bu konuda bilinçlenmelerini sağlamaktadır. Güvenlik politikalarının net bir şekilde iletilmesi ve uygulanması, çalışanların kurumun güvenlik standartlarına uyum sağlamasını sağlamaktadır. Bu da kurumun bilişim varlıklarını korumasına ve olası tehditlere karşı daha dirençli olmasına olanak tanımaktadır.

Katılımcı 14: "İşe giriş anında çeşitli bilgilendirme toplantıları ile başlayan süreç, şirketimiz tarafında ilgili araçlara erişim için yetkilerin dağıtılması ile devam ediyor."

Katılımcı 15: "Ekip liderimiz yazılımcı kökenli olduğundan, şirketimizce geliştirilen dijital ürünlerin potansiyel risklerini öngörebiliyor ve henüz fikir aşamasındayken ilgili ürün ekipleriyle olası riskleri paylaşıyor."

Son olarak katılımcı ifadelerine göre liderler, güvenlik konusundaki bilinçlendirme ve önlem alma süreçlerini standartlaştırmakta ve sürekli izlemektedirler, bu da daha güvenli bir çalışma ortamı sağlamaktadır. Standartlaştırılmış süreçler, çalışanların güvenlik önlemlerini tutarlı bir şekilde uygulamalarını sağlamakta ve güvenlik açıklarının giderilmesine yardımcı olmaktadır. Ayrıca, sürekli izleme ve güncelleme, kurumun güvenlik politikalarını ve uygulamalarını zamanla iyileştirmesine olanak tanımaktadır.

Katılımcı 14: "En son bulunduğu takım içerisinde de gerekli bilgilendirmeler yapıp, takım için güvenlik hassas araç ya da kaynaklara şirket maili üzerinden erişim yetkileri dağıtılıyor."

Katılımcı 19: "Burada iki aşamalı doğrulamaların açılması isteniyor. Ayrıca dahil olunan müşteri projelerinde de ek güvenlik önlemleri kapsamında VPN ve güvenli erişim konusunda kurulumlar yapılıyor."

Diğer taraftan katılımcıların önemli bir kısmı, liderleri tarafından bilişim teknolojilerinin riskleri konusunda yeterli bilinçlendirme yapılmadığına ve bu durumun olumsuz etkilere yol açtığına dikkat çekmektedirler. Ekip üyeleri, eksik bilgi ve yönlendirme nedeniyle sektörel kopukluk hissetmekte, motivasyon kaybı yaşamakta ve risklerle başa çıkmak için zaman kaybetmektedirler. Bu durum, iş performansını düşürebilir ve şirketin güvenliğini tehlikeye atabilir. Ekip liderlerinin

bilinçlendirme konusunda yetersiz kaldığına dair katılımcılardan gelen vurgu, bu konunun çalışanlar arasında önemli bir endişe kaynağı olduğunu göstermektedir.

Katılımcı 6, "Bilişim teknolojilerinin riskleri konusunda kurum çalışanlarını bilinçlendirme konusunda yeterli çabanın verilmediğini düşünüyorum."

Katılımcı 8, "Gördüğüm kadarıyla yılda bir kez olmak üzere aldığımız KVKK eğitimi dışında bu konu üzerinde özel bir çaba mevcut değil."

Katılımcı 10, "Genelde ekip liderimizin teknolojinin riski konusunda ekstra bir çabası olmuyor."

Katılımcı 18, "Biz genellikle dene-yanıl yöntemini kullanıyoruz. Eğer bizi veya uzmanlık alanımızı ilgilendirecek bir durum yoksa genelde bilgilendirilmiyoruz."

Özellikle bilişim teknolojileri alanında çalışan bir şirket için, güvenlik ve risk yönetimi önemlidir. Bu nedenle, liderlerin bu konuda daha proaktif ve etkili bir yaklaşım benimsemesi gereklidir. Ekip üyelerinin güvenlik ve risk konularında bilinçlendirilmesi, iş performansını artırabilir ve şirketin uzun vadeli başarısına katkıda bulunabilir.

3.5.3. Ekip Liderinin Yeniliklere Karşı Direnci Azaltma Çabalarının İşin Çekiciliği ve Eğlenceli Olması Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın üçüncü temasında ekip liderinin yeniliklere karşı direnci azaltma çabalarının işin çekiciliği ve eğlenceli olması üzerindeki etkisi hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kodlar Tablo 4'te sunulmaktadır.

Tablo 4: Ekip Liderinin Yeniliklere Karşı Direnci Azaltma Çabalarının İşin Çekiciliği ve Eğlenceli Olması Üzerindeki Etkisi

Tema Tanımı	Kategori	Kod
Ekip liderinin yeniliklere karşı direnci azaltma çabalarının işin çekiciliği ve eğlenceli olması üzerindeki etkisi	Liderin yeniliklere karşı direnci azaltma çabaları	Yeniliklere teşvik etme ve destekleme Ekip içi iletişimi ve işbirliğini güçlendirme Ekip üyelerinin eğitimini ve bilgi birikimini artırma İşin çekiciliği ve eğlencesini artırma Motivasyon ve iş tatmini sağlama

Ekip liderinin yeniliklere teşvik etme ve destekleme rolü katılımcı ifadeleri ile belirginleşmektedir. Katılımcı ifadelerine göre, bir organizasyonun teknolojik yeniliklere uyum sağlaması ve gelişmeye açık bir kültür oluşturması kritik bir rol oynamaktadır. Ekip liderleri, ekibin yeni teknolojilere adapte olmasını teşvik etmek ve bu alanda projeler geliştirmek için önemli bir rol üstlenmektedirler.

Katılımcı 2, "Ekip liderimiz son zamanlarda çok popüler olan yapay zeka ile ilgili teknolojik yenilikleri konusunda bizi teşvik ediyor, bu konuda farklı farklı projeler geliştirmemize imkan sağlıyor."

Katılımcı 6, "Yeniliklere karşı ekip direncinin azaltılması için fark ettiğim birden fazla nokta oldu. Bunlar yenilikleri iyi takip etmek, ekiptekilerin süreçlere adapte olabilmesi için iletişim ve motivasyonu güçlü tutmak, ekip üyelerin endişelerini dinlemek, yeniliklerin avantajlarını vurgulamak olarak belirtebilirim."

Ekip içi iletişimi ve işbirliğini güçlendirme, yeni teknolojilerin başarılı bir şekilde benimsenmesi için kritik öneme sahiptir. Ekip liderleri, düzenli toplantılar ve iletişim kanalları aracılığıyla ekip üyeleri arasındaki iletişimi artırarak işbirliğini teşvik

ederler. Bazı katılımcılar, bu rolü açıklayarak ekip liderinin haftalık toplantılar düzenleyerek ekip içi iletişimi güçlendirdiğini ve yenilikleri tartıştıklarını ifade etmektedirler.

Katılımcı 3, "Ekip liderimiz, bilişim teknolojilerinin getirdiği yeniliklere karşı ekip direncini azaltmak için çeşitli roller üstleniyor. Bunlar arasında yeniliklere açık bir iletişim ortamı sağlama... gibi önemli adımlar bulunabilir."

Katılımcı 10, "Yeniliğe karşı direnci kırmak için genellikle toplu oturumlar düzenliyoruz. Yeni teknoloji ile eski teknolojinin farkını aynı anda gösterip yeninin ne gibi fayda sağladığı özellikle zaman ve efor açısından farklılıkları canlı projeler üzerinde gösterip bu süreci daha eğlenceli hale getiriyor."

Katılımcı 12, "Bu konular hakkında konuşmak için haftalık toplantılar yapıyoruz. Ekip lideri ile beraber bazı yeniliklere bakıyoruz, bunlar hakkında konuşuyoruz."

Katılımcı 14: Genel olarak teknolojik yeniliklere açık bir firma olmamıza rağmen, yeni bir teknoloji ya da güncellemenin entegrasyonu öncesinde liderimiz ilgili ekiplerle bu konuyu tartışıyor.

Ekip üyelerinin eğitimini ve bilgi birikimini artırma, yeni teknolojilere adapte olmalarını ve kariyerlerinde gelişmelerini sağlamaktadır. Ekip liderleri, ekip üyelerine eğitim ve destek sağlayarak bilgi birikimlerini artırmaya çalışmaktadırlar. Katılımcılar, ekip liderinin yeni teknolojilere ilişkin eğitim ve destek sunduğunu ifade etmektedirler.

Katılımcı 15, "İnsan ve Kültür ekibimiz, alanlarında uzman profesyonelleri ekibimize sunum yapmaları için düzenli olarak davet ediyor."

Ekip liderinin yeniliklere karşı direnci azaltmak için üstlendiği rollerin işin çekiciliği ve eğlencesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğu belirgin bir şekilde görülmektedir. Katılımcıların ifadelerinde ekip liderinin yeniliklere karşı direnci azaltmak için üstlendiği rollerin işin daha çekici ve eğlenceli hale gelmesine katkı sağladığını vurgulamaktadır. Bu katılımcılar, ekip liderinin yeniliklere açık bir iletişim ortamı sağlaması, ekip üyelerinin endişelerini dinlemesi ve çözüm önerileri geliştirmesi gibi adımların iş atmosferini olumlu yönde etkilediğini belirtmektedirler.

Katılımcı 3: "Bu nedenle, ekip liderimin yeniliklere karşı direnci azaltmak için üstlendiği rollerin, işimizin çekiciliği ve eğlencesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyorum."

Katılımcı 4: "Dolayısıyla, ekip liderimin yeniliklere karşı gösterdiği liderlik, çalışma ortamında pozitif bir atmosfer yaratır. Yeniliklere direnç azaldıkça, işimizdeki süreçler daha verimli hale gelir ve çalışma ortamı daha dinamik hale gelir."

Katılımcı 6: "Bu yeniliklere olan destekleyici davranış daha heyecan verici ve motive edici bir atmosfer oluşturuyor. Böyle bir ortamda da ekip üyelerin kendinlerini sürekli geliştirmeyi ve yeni teknolojileri kullanmayı teşvik ediyor."

Katılımcı 13: "Her yenilik işime kattığım bir basamak oluyor ve bu anlamda iş sürecim daha eğlenceli ve verimli geçtiğini hissediyorum."

Katılımcı 16: "Kariyerim anlamında çok olumlu bir gelişme olduğu için ekip liderimin üstlendiği bu rol güzel bir etki bırakmakta. Bilişim teknolojilerinin getirdiği yenilikleri en iyi şekilde kullanabilen kişileri ekip üyeleriyle buluşturarak bu teknolojileri daha ilgili çekici hale getirebileceğini düşünüyorum."

Motivasyon ve iş tatmini sağlama, ekip üyelerinin işlerine bağlılık duymasını ve verimliliklerini artırmalarını sağlamaktadır. Katılımcıların ifadesine dayanarak, ekip liderleri yeniliklere karşı direnci azaltmak için aldıkları rollerle ekip üyelerinin işlerini daha keyifli hale getirmekte ve bu da motivasyonlarını artırmaktadırlar.

Katılımcı 3, "Bu nedenle, ekip liderimin yeniliklere karşı direnci azaltmak için üstlendiği rollerin, işimizin çekiciliği ve eğlencesi üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu düşünüyorum."

Katılımcı 4: "Dolayısıyla, ekip liderimin yeniliklere karşı aldığı bu roller, işimin çekiciliğini ve eğlencesini artırarak, genel memnuniyetimi ve motivasyonumu olumlu yönde etkiler."

Katılımcı 16: Yeni devreye alınacak projelerde, güncel yazılım dili ve kütüphanelerini kullanma isteğimize olumlu yanıt vererek ve bu tercihten dolayı oluşacak risklerde direkt olarak suçlu gibi hissetmeyeceğimizi bize hissettirdiği için pozitif anlamda bir görüntü çizmekte. Yeni teknolojileri kullanabilmek kariyerim anlamında çok olumlu bir gelişme olduğu için ekip liderimin üstlendiği bu rol güzel bir etki bırakmakta. Bilişim teknolojilerinin getirdiği yenilikleri en iyi şekilde kullanabilen kişileri ekip üyeleriyle buluşturarak bu teknolojileri daha ilgili çekici hale getirebileceğini düşünüyorum.

Öte yandan, bazı katılımcılar, ekip liderinin yeniliklere karşı pasif bir tutum sergilemesinin işin çekiciliğini azalttığını ve çalışma ortamının sıkıcı hale geldiğini ifade etmektedirler. Bu katılımcılar, ekip liderinin yeniliklere karşı direnci azaltma konusunda yetersiz kaldığını ve işin çekiciliğini kaybettirdiğini dile getirmektedirler.

Katılımcı 18, " Bizim teknolojik yeniliklerden haberimiz kendi çabamızla oluyor. Ekip liderimiz bu konuda herhangi bir efor sarf etmiyor. Bize öncü olması gereken konuda pasif bir tutum sergilemesi

bizi de girişimi ruhtan uzaklaştırıyor. İşimizin eğlenceli ve çekici olduğu kanısına varamıyorum çoğu zaman."

Katılımcı ifadelerinden çıkan sonuçlar, ekip liderinin yeniliklere yaklaşımının işin çekiciliği ve eğlencesi üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Pasif bir liderlik tutumu, ekibin motivasyonunu ve iş tatminini olumsuz etkileyebilirken, yeniliklere karşı proaktif bir yaklaşım ise işin çekiciliğini artırabilir. Ekip liderinin aktif rol alması, yeniliklere teşvik etme, destekleme ve adaptasyonu kolaylaştırma konularında kritik öneme sahiptir. Dolayısıyla, liderlik tutumunun işin çekiciliği ve eğlencesi üzerindeki etkisi, ekibin motivasyonunu ve performansını doğrudan etkileyebilir. Bu nedenle, ekip liderlerinin yeniliklere karşı aktif bir tutum sergilemesi, işin daha heyecan verici ve tatmin edici hale gelmesine katkı sağlayabilir.

3.5.4. Ekip Liderinin Ekip İçi İletişim Ağlarının Kurulmasında Liderlik ve Katılım Davranışı Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın dördüncü temasında ekip liderinin ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında liderlik ve katılım davranışı üzerindeki etkisi hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kodlar Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Ekip Liderinin Ekip İçi İletişim Ağlarının Kurulmasında Liderlik ve Katılım Davranışı Üzerindeki Etkisi

Tema Tanımı	Kod
Ekip liderinin ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında liderlik ve katılım davranışı üzerindeki etkisi	İletişim kolaylığı ve etkinliği Artan motivasyon Bağlılık ve sahiplenme duygusu Ekip içi etkileşim ve işbirliği

Katılımcıların büyük çoğunluğu, ekip liderlerinin ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerini aktif olarak kullandığını ve teşvik ettiğini ifade etmektedirler.

Katılımcı 3, "Ekip liderimiz... çeşitli iletişim araçlarının kullanımını teşvik etmek, dijital platformlar üzerinden iletişimi kolaylaştırmak ve işbirliğini artırmak için çeşitli önlemleri içerir."

Katılımcı 4, "Bilişim teknolojileri aracılığıyla daha etkili ve verimli iletişim, çalışanların işe daha fazla katılmasını teşvik eder."

Katılımcı 5, "Ekip liderimizin bilişim teknolojilerinden yararlanması, ekip içerisinde iletişimi ve iş birliğini geliştiriyor."

Katılımcı 12, "Google Meet platformunu kullanıyoruz. Daha sonra yine ekibin sürekli iletişimde kalması için metin kanalları kullanıyoruz bunu da Slack uygulaması üzerinden gerçekleştiriyoruz."

Katılımcı ifadeleri, ekip liderinin ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük etmesinin katılımcıların işe katılım davranışına çeşitli açılardan olumlu etkileri olduğunu ortaya koymaktadır. Çoğu katılımcı, teknoloji kullanımının iletişimi kolaylaştırdığını ve etkinliği artırdığını vurgulamaktadır. Özellikle Slack, Teams, Google Meet gibi araçlarla yapılan düzenli toplantılar ve metin iletişimi, işbirliğini artırarak katılımcıların işe daha fazla bağlanmasını sağlamaktadır.

Katılımcı 2, "Hem uzaktan hem de ofise giderek çalışıyorum. Uzaktan çalıştığım zaman dolayısıyla MS Teams bu noktada çok önemli oluyor. Fakat daha gelişmiş araçlar olduğunu düşünüyorum. Slack kullanılması taraftarıyım. Uzaktan çalıştığımız zamanlar MS Teams'te liderimin aktif bir kullanımı var ve bu sayede ekibinde aktif kullanmasını"

teşvik ediyor. Bu da iç iletişimi olumlu etkiliyor. Liderimiz bize heran ulaşmayı hedefliyor.”

Katılımcı 3, “Ekip liderimiz, ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük ediyor. Bu yaklaşım, işe katılım davranışını olumlu yönde etkiliyor. Dijital iletişim araçları sayesinde iletişim kolaylaşıyor ve işbirliği artıyor. Ekip liderimizin desteği, takım içinde daha etkili iletişim ve işbirliği sağlayarak işe katılımı artırıyor.”

Katılımcı 4, “Ekip liderimiz, ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük ediyor. Bu, genellikle çeşitli iletişim araçlarının kullanımını teşvik etmek, dijital platformlar üzerinden iletişimi kolaylaştırmak ve işbirliğini artırmak için çeşitli önlemleri içerir. Bu yaklaşımın işe katılım davranışı üzerindeki etkisi oldukça olumlu olabilir.”

Katılımcılara göre ekip liderinin teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak iletişimi teşvik etmesi ve düzenlemesi, katılımcıların işe katılımını artırmaktadır. Özellikle liderin haftalık toplantılar düzenlemesi, belirli iletişim araçlarını belirlemesi ve bu araçları aktif olarak kullanması, ekip üyelerini daha fazla motive etmektedir.

Katılımcı 15, "Ekip liderimiz, ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerini aktif olarak kullanmaya öncülük ediyor, kendisi de aktif olarak kullanıyor."

Katılımcı 9, "Ekip liderimiz bizlerin de fikirlerini dinleyerek bu ürün ve araçlardan bizim çalışma sistemimize en uygun olanını seçmek konusunda bize mümkün olduğunca destek oluyor."

Katılımcı ifadelerine göre teknoloji kullanımının, ekip içinde bağlılık ve sahiplenme duygusunu artırdığına dair vurgular bulunmaktadır. Özellikle

katılımcıların fikirlerinin dinlenmesi ve tercihlerinin dikkate alınması, onların işe daha fazla bağlanmasını sağlamaktadır.

Katılımcı 9, "Ekip liderimiz bizlerin de fikirlerini dinleyerek bu ürün ve araçlardan bizim çalışma sistemimize en uygun olanını seçmek konusunda bize mümkün olduğunca destek oluyor. Günlük rutinimizde kullandığımız bu yöntemlerin seçimleri konusunda bizlerin de fikirlerinin alınması sahiplik duygumuzu daha da arttırıyor."

Katılımcı 13, "Başta kendisine ulaşabildiğim her an benim için iletişim ağını güçlü tuttuğumuzu gösteriyor."

Dijital iletişim araçlarının kullanımının, ekip içi etkileşimi artırdığı ve işbirliğini güçlendirdiği katılımcılar tarafından belirtilmektedir. Özellikle Slack gibi platformlar sayesinde anlık etkileşim ve proje takibi yapılması, işbirliğini artırarak katılımcıların daha aktif olmasını sağlamaktadır.

Katılımcı 11, "Anlık bir aksiyon alma durumunda hızlıca koordine olup ilerleyebiliyoruz."

Katılımcı 7, "Ekip içi iletişim için kompleks bir teknoloji kullanmıyoruz. Nadir durumlarda bazı konfigürasyonlar gerekebiliyor bu konuda da gerekli desteği birbirimize sağlıyoruz."

Bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı, ekip içi iletişim ağlarının kurulması ve yönetilmesinde önemli bir faktördür. Katılımcıların ifadeleri, bu teknolojilerin işe katılım davranışını olumlu yönde etkilediğini ve ekip içi iletişimi güçlendirdiğini göstermektedir. Liderin rolü, teknolojiyi doğru şekilde yönlendirerek, ekibin ihtiyaçlarını anlayarak ve katılımcıların fikirlerini dikkate alarak bu süreci yönetmesi önemlidir. Ayrıca, işbirliğini artıran, iletişimi kolaylaştıran ve sahiplenme duygusunu güçlendiren etkin iletişim stratejilerinin benimsenmesi de kritiktir. Sonuç olarak, ekip içi iletişimde bilişim teknolojilerinden yararlanılması, katılımcıların işe bağlılığını

arttırırken, şirketin başarıya ulaşmasına da katkı sağlayabilir. Bu nedenle, liderlerin bu alanda gösterdikleri çabalar ve teknolojinin doğru kullanımı, şirketin uzun vadeli başarısı için hayati öneme sahiptir.

3.5.5. Ekip Liderinin Yönetimde Bilgi Teknolojilerini Kullanma Düzeyinin İşin Saygınlığı ve Önemi Üzerindeki Etkisi

Çalışmanın beşinci ekip liderinin yönetimde bilgi teknolojilerini kullanma düzeyinin işin saygınlığı ve önemi üzerindeki etkisi hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kodlar Tablo VI'de sunulmaktadır.

Tablo 6: Ekip Liderinin Yönetimde Bilgi Teknolojilerini Kullanma Düzeyinin İşin Saygınlığı ve Önemi Üzerindeki Etkisi

Tema Tanımı	Kod
Ekip liderinin yönetimde bilgi teknolojilerini kullanma düzeyinin işin saygınlığı ve önemi üzerindeki etkisi	Verimlilik ve etkinlik artışı Rekabet gücü ve sektör standartları Bilgiye dayalı karar verme ve şeffaflık

Katılımcılar, ekip liderlerinin bilgi teknolojilerine hâkimiyetini ve bu teknolojileri etkin bir şekilde kullanımını vurgulamaktadır. Özellikle teknik geçmişi olan liderlerin, ekip içinde teknolojik araçların doğru şekilde kullanılmasını sağladığı ve bu sayede iş verimliliğini artırdığı belirtilmektedir.

Katılımcı 1: "Ekip liderimiz yazılım mühendisliği çıkışlı. Buna rağmen bilgi teknolojilerinin yazılım projelerindeki kullanımına çok dikkat ediyor. Hız, güvenlik ve etkileşim oranı gibi konulardan dolayı native kodlama yapıyoruz."

Katılımcı 3: "Ekip liderimiz, yönetimde bilgi teknolojilerini oldukça etkin bir şekilde kullanıyor."

Katılımcı ifadelerinde, liderlerin bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak iş süreçlerini optimize ettikleri ve verimliliği artırdıkları vurgulanmaktadır. Katılımcılar, liderlerin proje yönetimi ve iletişim araçlarını kullanarak iş akışını optimize ettiklerini ve bu sayede verimliliği artırdıklarını belirtmektedirler. Bu yanıtların vurgulanması, liderlerin teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak iş süreçlerindeki verimliliği artırabildiklerini ve bu sayede işin saygınlığını ve önemini güçlendirebileceğini göstermektedir.

Katılımcı 3: "Bu durum, işimizin saygınlığı ve önemi konusundaki düşüncelerimi pekiştiriyor. Bilgi teknolojilerinin etkin kullanımı, işin verimliliğini artırır ve kurumun hedeflerine daha hızlı ulaşmasını sağlar."

Katılımcı 15: "Bu teknolojik entegrasyon, yönetim süreçlerimizin daha şeffaf ve etkileşimli olmasına olanak tanıyor. Teknolojiyi kullanarak elde ettiğimiz verimlilik ve hız, bizi sektörde daha rekabetçi kılıyor."

Katılımcılar, liderlerin bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak rekabet gücünü artırdığını ve sektör standartlarına uygunluk sağladığını ifade etmektedir. Katılımcılar liderin bilgi teknolojilerini kullanarak geliştirilen projelerin büyük bir müşteri kitlesi tarafından kullanıldığını ve bu sayede işin öneminin ve saygınlığının arttığını belirtmektedir. Bu yanıtların vurgulanması, liderlerin teknolojiyi kullanarak işin rekabet gücünü artırabildiğini ve sektördeki önemli standartlara uyum sağlayabildiğini göstermektedir.

Katılımcı 11: "Yapılan iş dünya standartlarında olduğu için. Bu kalitede ürünler çıkartabilmek çok önemli. Geliştirilen projeler büyük müşteri kitlesi tarafından kullanıldığı için bu konuda yapılan işin saygınlığı ve önemli olduğu ortada."

Katılımcılar, liderlerin bilgi teknolojilerini kullanarak bilgiye dayalı kararlar almayı ve iş süreçlerini daha şeffaf hale getirmeyi başardığını ifade etmektedir. Katılımcılar, liderin dijital araçları kullanarak iş akışlarını optimize ettiğini ve bu sayede işin şeffaflığını artırdığını belirtmektedir. Bu yanıtların vurgulanması, liderlerin teknolojiyi kullanarak iş süreçlerini daha şeffaf hale getirebildiğini ve bu sayede bilgiye dayalı kararlar almayı kolaylaştırabildiğini göstermektedir.

Katılımcı 2: "Ekip liderimiz yeni projelere hazırlık ya da var olan projede geliştirme de eski usul yöntemler kullanıyor. Kağıt, kalemle döküman hazırlama ya da beyaz tahta kullanımı gibi araçlar kullanıyor. Bu da bazı noktalarda işimin bendeki değerini azaltıyor. Yazılım şirketinde teknolojik araçları kullanarak döküman hazırlamak işimizi daha verimli noktalara taşıdığını düşünüyorum."

Diğer taraftan bazı katılımcılar ise ekip liderlerinin geleneksel yöntemlere bağımlı olduğunu ve teknolojiyi yeterince kullanmadığını belirtmektedir. Bu durum, özellikle yeni projelerde ve iş akışlarında verimliliği azaltabilir ve ekip üyelerinin motivasyonunu düşürebilir.

Katılımcı 2: "Ekip liderimiz yeni projelere hazırlık ya da var olan projede geliştirme de eski usul yöntemler kullanıyor. Kağıt, kalemle döküman hazırlama ya da beyaz tahta kullanımı gibi araçlar kullanıyor."

Katılımcı 16: "Ekip liderinin henüz bu konuda net bir atılım yapmamasına karşın, kurumsal camia da alışlagelmiş araçları iyi kullandığını düşünmekteyim."

Katılımcılar genellikle liderlerinin teknolojiye hakimiyetini ve etkin kullanımını takdir etmektedirler. Bu durum, işin saygınlığı ve önemi konusundaki düşüncelerini güçlendirmektedir. Geleneksel yöntemlere bağımlılık konusundaki endişeler ise daha az belirgindir ve sadece birkaç katılımcı tarafından dile

getirilmektedir. Bu da teknolojinin iş süreçlerinde giderek artan bir öneme sahip olduğunu ve liderlerin bu konuda daha fazla gelişime açık olduklarını göstermektedir.

3.5.6. İdeal Dijital Lider Profili

Çalışmanın altıncı ve son temasında ideal dijital lider profili hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların bu konudaki görüşlerinden hareketle oluşturulan kodlar Tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7: İdeal Dijital Lider Profili

Tema Tanımı	Kod
İdeal dijital lider profili	Teknolojiye hâkimiyet ve sürekli güncel kalma
	İletişim ve liderlik becerileri
	Ekip yönetimi ve motivasyon
	Esneklik ve adaptasyon yeteneği
	İş süreçlerinin optimizasyonu ve verimlilik

Katılımcı ifadelerine göre teknolojiye hakimiyet ve yeniliklere açık olma ideal bir liderin en önemli özelliğidir. Katılımcılara göre ideal bir dijital lider, teknolojiyi yakından takip eden ve bu alandaki gelişmeleri sürekli olarak izleyen bir liderdir. Güncel teknolojik trendleri takip ederek, iş süreçlerine en uygun ve verimli teknolojik çözümleri entegre edebilir. Bu sayede, organizasyonun rekabet gücünü artırabilir ve sektörde öncü bir konuma gelebilir. Ancak sadece teknolojiyi takip etmek yetmez, lider aynı zamanda bu teknolojileri etkin bir şekilde kullanabilecek bilgi ve deneyime sahip olmalıdır. Bu temel yetkinlik, liderin ekibine de örnek olmasını sağlar ve iş süreçlerini sürekli olarak iyileştirmesine olanak tanır.

Katılımcı 2: "Bana göre ideal bir dijital liderin teknolojik araçları ve teknolojik yenilikleri yakından takip etmesi gerekir."

Katılımcı 14: "Teknoloji trendlerini yakından takip eder ve sürekli kendisini günceller."

Katılımcılara göre bir dijital liderin sahip olması gereken bir diğer önemli özellik, etkili iletişim ve liderlik becerileridir. İletişim yeteneği güçlü olan bir lider, ekibiyle açık ve şeffaf bir iletişim ortamı kurabilir. Ekibin ihtiyaçlarını anlayarak onlara uygun iletişim kanallarını belirleyebilir ve motivasyonlarını artırabilir. Aynı zamanda, liderlik becerileri sayesinde ekibini yönlendirir, onlara ilham verir ve ortak hedeflere ulaşmaları için rehberlik eder. İyi bir iletişim ve liderlik, ekibin işbirliğini artırır ve başarıya giden yolda önemli bir etkidir.

Katılımcı 16: "Dijital liderin en önemli özelliği farklı karakterde ve uzmanlıkta insanları bir arada toplayabilen yetkinliğe sahip olmasıdır."

Katılımcı 17: "İdeal bir dijital lider, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanabilen, yenilikçi düşünceleri teşvik eden ve takımının potansiyelini en üst düzeyde kullanmasına olanak sağlayan bir liderdir."

Katılımcılara göre ideal bir dijital lider, ekibini yönetme ve motivasyon sağlama konusunda da beceriklidir. Ekip üyelerinin yeteneklerini tanır, onları doğru projelere yönlendirir ve gelişimlerini destekler. Ayrıca, ekibin işbirliğini ve dayanışmasını teşvik eder ve her bir çalışanın katkısını takdir eder. Motive edici bir liderlik tarzıyla, ekibin performansını artırır ve hedeflere ulaşmalarına yardımcı olur.

Katılımcı 3: "Bu lider, takımının potansiyelini artırmak ve onları teknolojiyle daha etkili bir şekilde çalışmaya teşvik etmek için eğitim ve destek sunar."

Katılımcı 5: "İdeal bir dijital lider öncelikli olarak ekibinde yer alan herkesle açık iletişimde ve samimi olmalıdır."

Katılımcı ifadelerine göre dijital bir liderin, hızla değişen iş ortamına ve teknolojik gelişmelere hızlı bir şekilde uyum sağlayabilmesi önemlidir. Esneklik ve adaptasyon yeteneği sayesinde, lider beklenmedik durumlarla başa çıkabilir ve değişen

koşullara hızlı bir şekilde adapte olabilir. Bu yetenek, liderin ve ekibin başarıya giden yolda karşılaşılabileceği engelleri aşmasına yardımcı olur.

Katılımcı 9: "Hızla değişen bir ortamda çalışabilmeli ve ekibini de yönlendirebilmelidir."

Katılımcı 12: "Hızlı değişen teknolojiye ayak uydurmalı, yeni teknolojiler hakkında araştırma yapmalıdır."

Son olarak ideal bir dijital lider iş süreçlerini optimize etme ve organizasyonun verimliliğini artırma konusunda etkilidir. Sürekli olarak iş süreçlerini gözden geçirir, gereksiz karmaşıklıkları ortadan kaldırır ve verimliliği artıracak yenilikçi çözümler arar. Bu sayede, organizasyonun kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanır ve rekabet avantajı elde eder.

Katılımcı 8: "Ekip lideri, yeni teknoloji ve araçları öğren bunları ekibe aktarmalı fakat bunu sürekli yapmamalı."

Katılımcı 1: "İdeal bir lider ekibiyle sürekli iletişimde olan, ekibini dinleyen, ekibini anlayan ve en önemlisi de teknolojik gelişmeleri ve gündemi takip eden bir lider olmalıdır."

Katılımcı ifadeleri liderlik için teknolojiye hakimiyetin ve iletişim becerilerinin ne kadar önemli olduğunu vurgulamaktadır. Aynı zamanda, liderin esnekliği ve ekip gelişimi konusundaki yetkinlikleri de önemli birer unsurdur. Özellikle, liderin teknolojiyi takip etme ve ekip üyelerini bu sürece dahil etme becerisi, dijital liderlikte başarının anahtarı olarak ortaya çıkmaktadır.

TARTIŞMA

Araştırmamızda yazılım startuplarında dijital liderler karakteristiklerinin ekibin içsel motivasyonu üzerindeki etkisi nitel araştırma yöntemi kullanılarak keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda ekip liderinin bilgi altyapısı oluşturma çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi, riskler konusunda bilinçlendirme çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi, yeniliklere karşı direnci azaltma çabalarının işin çekiciliği ve eğlenceli olması üzerindeki etkisi, ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında liderlik ve katılım davranışı üzerindeki etkisi, yönetimde bilgi teknolojilerini kullanma düzeyinin işin saygınlığı ve önemi üzerindeki etkisi ve ideal dijital lider profilinin testi gibi temalar üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın ilk temasında ekip liderinin bilgi altyapısı oluşturma çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen sonuçlar, ekip liderlerinin ve yöneticilerin teknolojik altyapıyı geliştirme, bilgiye erişimi kolaylaştırma, bilgi paylaşımını teşvik etme ve takım üyelerinin bilgi kullanma becerilerini geliştirme çabalarının çalışanların iş memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bu çabalar, iş verimliliğini artırarak ve işbirliğini teşvik ederek ekiplerin başarısına katkıda bulunmakta, aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu yükselterek onların işlerinden aldıkları haz ve doyumunu artırmaktadır. Ayrıca, güncellenen teknolojik altyapı ve erişilebilir kaynaklar, çalışanların sürekli öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine olanak tanımakta, kurum içi iletişimi güçlendirmektedir. Dolayısıyla, liderlerin bu tür destekleyici ve geliştirici rolü, çalışanların genel iş deneyimlerini ve kurum içindeki bağlılıklarını önemli ölçüde iyileştirmektedir. Bu bulgular, dijital liderliğin ve dijital yeterliliğin iş tatmini üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğunu gösteren Hidayat vd. (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışma ile uyumludur. Hidayat vd., dijital liderlik ve bilgi teknolojisinin çalışan performansı üzerinde de önemli derecede olumlu etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Aynı şekilde, Kayra'nın (2022) çalışması da dijital

liderlerin ve yöneticilerin teknolojik altyapıyı geliştirme, bilgiye erişimi kolaylaştırma, bilgi paylaşımını teşvik etme ve takım üyelerinin bilgi kullanma becerilerini geliştirme çabalarının çalışanların iş memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bu bulguların anlamı, dijitalleşme ve teknolojik gelişmelerin iş yerlerinde çalışanların memnuniyetini ve bağlılığını artırmada kritik bir rol oynadığını vurgulamasıdır. Dijital liderlik, çalışanların teknoloji ile olan etkileşimlerini ve bu teknolojileri iş süreçlerinde etkin bir şekilde kullanma yeteneklerini artırmaktadır. Bu durum, çalışanların iş süreçlerinde daha etkin olmalarını sağlamakta ve iş tatminlerini artırmaktadır. Sonuç olarak, araştırmamızın bulguları, dijital liderliğin ve teknolojik altyapının iş memnuniyeti ve bağlılığı üzerindeki olumlu etkilerini vurgulamakta ve bu bulgular, literatürdeki diğer çalışmalarla da uyumlu olarak, dijitalleşmenin iş yerlerinde çalışan memnuniyetini ve bağlılığını artırmada önemli bir rol oynadığını göstermektedir. Bu nedenle, iş yerlerinde dijitalleşme çabalarının artırılması ve çalışanların dijital becerilerinin geliştirilmesi, iş tatmini ve bağlılığının artırılması için kritik öneme sahiptir.

Araştırmanın ikinci temasında dijital liderlerin riskler konusunda bilinçlendirme çabalarının işteki haz ve doyum üzerindeki etkisi hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen sonuçlar, ekip liderlerinin riskler konusunda bilinçlendirme çabalarının iş tatmini ve memnuniyet üzerinde belirgin etkilerinin olduğunu ortaya koymaktadır. Ekip liderlerinin tecrübelerini paylaşarak ve proaktif eğitimler düzenleyerek çalışanların bilgi düzeyini artırmaları, ekip içi iletişimi ve işbirliğini güçlendirmektedir. Bu çabalar, çalışanların daha bilinçli ve dikkatli çalışmalarını sağlayarak iş tatminini artırmakta ve güvenli bir çalışma ortamı oluşturmaktadır. Ancak, liderlerin bu bilinçlendirme süreçlerinde yetersiz kaldığı durumlarda, çalışanların motivasyon kaybı yaşadığı ve iş performansının olumsuz etkilendiği görülmektedir. Özellikle bilişim teknolojileri alanında, risk yönetimi ve güvenlik konusunda liderlerin daha etkin ve proaktif bir yaklaşım benimsemeleri, hem iş performansını artırmakta hem de şirketin uzun vadeli başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. Araştırmamızın bulgusu, riskler konusunda bilinçlendirme çabalarının iş tatmini ve memnuniyet üzerindeki etkisini

vurgulamaktadır. Bu bulgu, liderlerin çalışanların belirsizlikler karşısında kendilerini güvende hissetmelerini sağlama yeteneklerinin iş tatmini ve memnuniyeti artırdığını göstermektedir. Belirsizlik ve risklerin yüksek olduğu ortamlarda, çalışanlar güvence ve rehberlik arar. Liderlerin bu konudaki çabaları, çalışanların iş yerindeki stres ve endişelerini azaltarak daha tatmin edici ve memnuniyet verici bir çalışma ortamı yaratmaktadır. Sandel'in (2013) çalışması, dijital liderlerin bu tür belirsizlik ve risklerle başa çıkma konusunda kritik bir rol oynadığını belirtmekte ve liderlerin öngörülemeyen iş koşullarında çalışanların motivasyonunu koruyabileceklerini vurgulamaktadır. Bu da liderlerin çalışanların iş tatminini artırma potansiyelini göstermektedir. Lubis'in (2019) çalışması da bu durumu destekler niteliktedir. Çalışmada, yüksek belirsizliğin olduğu piyasaların firmaların sık sık değişiklik yapma taleplerini etkilediği ve bu değişikliklerin çalışanların üstleri tarafından verilen talimatların amacını bilmemelerine neden olduğu belirtilmiştir. Bu belirsizlik ortamında, çalışanların değişikliklerle başa çıkmaya hazır olmadıkları için içsel motivasyonlarının düştüğü vurgulanmıştır. Bu durum, çok hızlı ve kaçınılmaz olan dijital çağın taleplerine uyum sağlayabilen bir lider tavrını gerektirmektedir. Dijital liderler, iş koşullarında ve piyasada yaşanacak belirsizlikleri önceden tahmin ederek çalışanlarda bir güven ortamı oluşturur ve bu durum çalışanların içsel motivasyonunu artırır. Dolayısıyla, dijital liderlik, belirsizliği öngörmek için bir liderin sahip olması gereken liderlik stillerinden biridir.

Araştırmanın üçüncü teması olarak ele aldığımız dijital liderlerin yeniliklere karşı direnci azaltma çabalarının işin çekiciliği ve eğlenceli olması üzerindeki etkisine yönelik katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen sonuçlar dijital liderlerin yeniliklere karşı direnci azaltma çabalarının işin çekiciliği ve eğlencesi üzerinde önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Ekip liderlerinin, ekip üyelerini yeni teknolojilere adapte olmaya teşvik etmeleri, düzenli iletişim kanalları aracılığıyla işbirliğini güçlendirmeleri ve eğitim olanakları sunmaları, işin daha çekici ve eğlenceli hale gelmesini sağlamaktadır. Bu çabalar, çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak iş ortamını olumlu yönde etkilemektedir. Ancak, ekip liderlerinin yeniliklere karşı pasif bir tutum sergilemesi durumunda işin

çekiciliğinin azalabileceği ve çalışma ortamının sıkıcı hale gelebileceği de vurgulanmaktadır. Bu nedenle, ekip liderlerinin yeniliklere proaktif bir şekilde yaklaşarak, ekip üyelerini desteklemeleri ve endişelerini dinleyerek çözüm önerileri geliştirmeleri, işin daha heyecan verici ve tatmin edici olmasına katkıda bulunabilir. Bu sonuçlar, literatürdeki diğer araştırmalarla uyumlu olarak, dijital liderliğin işin çekiciliği ve çalışan memnuniyeti üzerindeki önemli etkilerini desteklemektedir. Temelkova (2018), dijital liderliğin içsel motivasyon yoluyla bireylerin yaratıcılığını ve yenilikçi davranışlarını desteklediğini belirtmektedir. Dijital çağdaki ekonomi, esas olarak üst düzey dijitalleşme, büyük teknolojik ilerleme ve inovasyonla kendini göstermektedir. Bu bağlamda, işletmelerin katma değeri yüksek ürün ve hizmetler üretip sunmaları, rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etmeleri ve yönetim süreçlerini optimize etmeleri gerekmektedir. Bu ise dijital teknoloji liderlerinin rolünde bir değişiklik gerektirmektedir. De Araujo vd. (2021) bu durumu destekler nitelikte, liderlerin kuruluşlarının çevrenin belirsizliği ve karmaşıklığıyla etkili bir şekilde başa çıkmasına ve kuruluşları daha dinamik bir geleceğe yönlendirmesine yardımcı olacak yeni becerilere sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Hensellek (2020) da dijital ekonominin, dijital teknolojinin liderliği yeniden tanımlamakla kalmadığını, aynı zamanda kuruluşlar ve çalışanlar üzerinde geniş kapsamlı bir etkiye sahip olduğunu belirtmektedir. Spesifik olarak, dijitalleşmenin, organizasyonların daha esnek olması ve organizasyonun tüm bölümlerinde sürekli uyum sağlaması gerektiğini ifade etmektedir. Bass ve Riggio (2006) ise dijitalleşme sayesinde liderlerin çalışma ortamlarının ve taleplerinin değiştiğini fark etmeleri gerektiğini, artık sadece astlarına görevler vermekle ve görevlerin tamamlanmasını izlemekle kalmadıklarını, aynı zamanda işbirliği ve sürekli öğrenme yoluyla ekip üyelerinin yaratıcı potansiyellerinin gelişimi için alan yaratmaya da dahil olduklarını belirtmektedir. Wasono ve Furinto (2018) ile Mihardjo vd. (2019) ise dijital liderliğin, çalışan yaratıcılığını teşvik etmede önemli bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu araştırmalar, dijital liderliğin ve yeniliklere karşı direnci azaltma çabalarının işin çekiciliği ve çalışan memnuniyeti üzerindeki olumlu etkilerini desteklemektedir. Yeniliklere karşı direnç, iş yerinde stres ve memnuniyetsizlik yaratabilirken, liderlerin

bu direnci azaltma çabaları, işin daha çekici ve eğlenceli hale gelmesini sağlamaktadır. Bu da çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak, iş ortamını olumlu yönde etkilemektedir.

Araştırmanın dördüncü temasında dijital liderlerin ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında liderlik ve katılım davranışı üzerindeki etkisi hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular, ekip liderlerinin bilişim teknolojilerini aktif olarak kullanarak ekip içi iletişim ağlarını kurma ve yönetme çabalarının, katılımcıların işe katılım davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Ekip liderlerinin Slack, Teams ve Google Meet gibi dijital iletişim araçlarını etkin şekilde kullanarak düzenli toplantılar ve metin iletişimleri düzenlemeleri, iletişimi kolaylaştırmakta ve işbirliğini güçlendirmektedir. Bu durum, katılımcıların işe bağlılığını ve motivasyonunu artırmakta, ekip içi bağlılık ve sahiplenme duygusunu güçlendirmektedir. Katılımcıların fikirlerinin dinlenmesi ve dikkate alınması, işe katılımı teşvik etmekte ve işbirliğini artırarak ekip üyelerinin daha aktif olmasını sağlamaktadır. Sonuç olarak, bilişim teknolojilerinin etkin kullanımı ve ekip liderlerinin bu alandaki proaktif yaklaşımları, hem katılımcıların işe bağlılığını artırmakta hem de şirketin uzun vadeli başarısına önemli katkılar sağlamaktadır. Bu bulgu, literatürdeki diğer çalışmalarla uyumlu olarak, bilişim teknolojilerinin iş yerinde iletişimi ve çalışan bağlılığını nasıl güçlendirdiğini vurgulamaktadır. Örneğin, Kimani (2023) ampirik incelemesinde, çalışanların katılımını teşvik etmede bilişim teknolojilerini aktif olarak kullanmanın önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma, şeffaf iletişim, iki yönlü iletişim ve liderlik iletişimi gibi faktörlerin, çoklu iletişim kanallarının kullanımıyla birlikte çalışan katılımını artırdığını göstermektedir. Kimani'nin bulguları, ekip liderlerinin dijital araçları etkin kullanarak şeffaf ve iki yönlü iletişimi teşvik etmelerinin, çalışanların işe bağlılığını ve motivasyonunu artırmada kritik bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Benzer şekilde, Zvirbule (2015) çalışmasında, bilişim teknolojilerini aktif olarak kullanarak ekip içi iletişim ağlarını kurma ve yönetme çabalarının, katılımcıların işe katılım davranışını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir. Zvirbule'nin bulguları, bilişim teknolojilerinin etkin kullanımının, çalışanların fikirlerini paylaşmalarını ve iş

süreçlerine aktif olarak katılmalarını teşvik ettiğini, bu durumun da çalışanların iş tatminini ve bağlılığını artırdığını belirtmektedir. Bu, bizim araştırmamızın bulgularıyla örtüşmekte ve ekip liderlerinin dijital iletişim araçlarını kullanarak düzenli ve açık iletişim sağlamalarının, çalışanların motivasyonunu ve katılımını artırmada önemli bir etken olduğunu desteklemektedir. Bu bulgular, bilişim teknolojilerinin iş yerindeki iletişim ve işbirliği üzerindeki etkisini vurgulamaktadır. Dijital araçlar, ekip liderlerinin ekip üyeleriyle düzenli ve etkili iletişim kurmasını, bilgileri hızlı ve etkili bir şekilde paylaşmasını ve geri bildirim almasını sağlamaktadır. Bu durum, çalışanların iş süreçlerine daha fazla dahil olmasına ve kendilerini değerli hissetmelerine yol açmakta, dolayısıyla iş tatmini ve bağlılığı artırmaktadır. Ayrıca, dijital iletişim araçları, ekip üyelerinin farklı coğrafi konumlarda olsalar bile etkili bir şekilde iletişim kurmalarına ve işbirliği yapmalarına olanak tanımaktadır. Bu, özellikle küresel iş ortamlarında ve uzaktan çalışma düzenlemelerinde önemli bir avantaj sağlamaktadır.

Araştırmanın beşinci temasında dijital liderlerin yönetimde bilgi teknolojilerini kullanma düzeyinin işin saygınlığı ve önemi üzerindeki etkisi hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular, ekip liderlerinin bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanmalarının işin saygınlığı ve önemi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Liderlerin teknolojik araçları doğru kullanarak iş süreçlerini optimize etmeleri, verimliliği artırmaları ve rekabet gücünü yükseltmeleri, işin sektör standartlarına uygunluğunu ve saygınlığını pekiştirmektedir. Ayrıca, liderlerin bilgiye dayalı kararlar almayı kolaylaştıran dijital araçları kullanmaları, iş süreçlerini daha şeffaf hale getirmekte ve bu durum işin önemini artırmaktadır. Ancak, bazı katılımcılar, liderlerin geleneksel yöntemlere bağımlı kalmalarından kaynaklanan verimlilik ve motivasyon kaybı endişelerini de dile getirmiştir. Genel olarak, teknolojinin etkin kullanımının iş süreçlerinde artan önemi ve liderlerin bu alandaki gelişime açık tutumları, işin saygınlığı ve önemini güçlendirmektedir. Bu bulgular, literatürde yer alan diğer çalışmalarla da örtüşmektedir. Gürler ve Güler (2011), bilgi teknolojilerinin etkin bir şekilde kullanılmasının işin saygınlığı ve önemi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu

göstermektedir. Laudon ve Laudon'un (2004) çalışmasında bilgi teknolojilerinin kullanımındaki saygınlık ve insan-teknoloji uyumundaki artış sayesinde iş ortamında birçok değişiklik meydana geldiğini belirtilmektedir. Bu değişiklikler, küreselleşme, endüstriyel değişim ve işletmelerin dönüşümü olarak sıralanmıştır. Bu değişikliklerin işin saygınlığı ve önemini artırdığı ve iş süreçlerini daha verimli hale getirdiği görülmektedir. Sundu (2021) ise bilgi teknolojilerini çalışma süreçlerinde yoğun bir şekilde kullanan örgütlerin lider-üye etkileşimini ve dijital alandaki gelişmelerin liderlik teorisine olan etkilerini incelemiştir. Sundu'nun araştırmasında, bilgi teknolojilerini iletişim süreçlerinde %50'den fazla kullanan işletmelerin çalışanlarına uygulanan anket sonuçlarına göre, bilgi ve iletişim teknolojilerine karşı olumlu tutumların lider-üye etkileşim düzeylerini artırdığı bulunmuştur. Bu, bilgi teknolojilerinin etkin kullanımının liderlik kalitesini ve işin saygınlığını artırdığına dair güçlü bir kanıt sunmaktadır. Elde edilen bulgular, ekip liderlerinin bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanmalarının iş süreçlerini nasıl daha verimli hale getirdiğini ve işin saygınlığını nasıl artırdığını göstermektedir. Dijital araçların kullanımı, liderlerin daha iyi ve daha hızlı kararlar almasını sağlamakta, bu da iş süreçlerinin daha şeffaf ve izlenebilir olmasına katkıda bulunmaktadır. Ayrıca, teknolojik araçların etkin kullanımı, ekip üyelerinin iş süreçlerine daha fazla dahil olmasına ve kendilerini daha değerli hissetmelerine olanak tanımaktadır. Bu, çalışanların iş tatminini ve motivasyonunu artırmakta, dolayısıyla işin saygınlığını pekiştirmektedir. Ancak, bazı katılımcıların liderlerin geleneksel yöntemlere bağımlı kalmaları nedeniyle verimlilik ve motivasyon kaybı yaşadıklarını belirtmeleri, liderlerin teknolojiyi benimseme ve kullanma konusunda daha proaktif olmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Geleneksel yöntemlere bağlılık, iş süreçlerinin yavaşlamasına ve çalışanların motivasyonunun düşmesine neden olabilir. Bu nedenle, liderlerin teknolojik değişime açık olmaları ve yenilikleri benimsemeleri, işin saygınlığı ve önemini artırmada kritik bir rol oynamaktadır.

Araştırmanın altıncı ve son temasında ideal dijital lider profili hakkında katılımcı görüşleri incelenmiştir. Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular ideal bir dijital lider profilini oluşturmanın önemli ipuçları sunmaktadır. Bu bulgular,

dijital liderin sadece teknolojiye hakim olmakla kalmayıp, aynı zamanda etkili iletişim, liderlik becerileri, ekip yönetimi ve motivasyon sağlama yeteneklerinin de önemli olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, hızla değişen iş ortamına uyum sağlama yeteneği, esneklik ve iş süreçlerini optimize etme becerisinin dijital liderlik için kritik olduğu belirtilmektedir. Bu bulgular, liderin ekibini başarıya taşımasında ve organizasyonun rekabet gücünü artırmasında kritik bir rol oynamaktadır. Diğer araştırmalarla kıyaslandığında, bulgularımızın dijital liderliğin anahtar özelliklerine ve işlevlerine dair geniş bir konsensüs olduğu görülmektedir. Petry'nin (2018) çalışması, çeviklik, katılım, güven, ağ oluşturma, yönetim ve açıklık gibi dijital liderin önemli karakteristik özelliklerini vurgulamaktadır, bu da bizim bulgularımızla uyumludur. Taşkın ve Özbozkurt'un (2023) araştırması, dijital liderlerin dijital dönüşümü kurum genelinde entegre etmek için dijital öğrenme kültürünün büyümesine odaklandığını göstermektedir. Bu, bizim bulgularımızda da belirtildiği gibi, dijital liderlerin iş süreçlerini optimize etme ve organizasyonları dijital dönüşüme uyumlu hale getirme konusundaki önemli rolünü desteklemektedir. Sağbaş ve Erdoğan'ın (2022) çalışması, dijital liderlerin işletme içindeki farklı gruplar arasında etkin iletişimi ve koordinasyonu sağlamak için şeffaf, tarafsız ve sempatik olmalarının gerekliliğini vurgulamaktadır. Bu da bizim bulgularımızla uyumlu olarak, etkili iletişimin ve ekip yönetiminin dijital liderlik için kritik olduğunu desteklemektedir. Son olarak, Raza'nın (2016) çalışması, dijital liderlerin teknik becerilere ek olarak, inovasyon, eleştirel düşünme ve iş birliği gibi özelliklere sahip olmalarının önemini vurgulamaktadır. Bu da bizim bulgularımızla uyumlu olarak, dijital liderlikte teknik becerilerin yanı sıra inovasyon ve iş birliği yeteneklerinin de gerekliliğini ortaya koymaktadır. Genel olarak, bu araştırmaların bulguları, ideal bir dijital liderin teknik yeteneklerin yanı sıra etkili iletişim, liderlik, ekip yönetimi, işbirliği ve inovasyon gibi çeşitli yeteneklere sahip olması gerektiğini desteklemektedir. Bu da dijital liderliğin karmaşık bir süreç olduğunu ve organizasyonlar için kritik bir başarı faktörü olduğunu göstermektedir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulgular, ekip liderlerinin teknolojik altyapıyı geliştirme, bilgiye erişimi kolaylaştırma, bilgi paylaşımını teşvik etme ve takım üyelerinin bilgi kullanma becerilerini geliştirme çabalarının iş memnuniyeti ve bağlılığı üzerinde önemli ve olumlu etkileri olduğunu göstermektedir. Bu çabalar, iş verimliliğini artırarak ve işbirliğini teşvik ederek ekiplerin başarısına katkıda bulunmakta, aynı zamanda çalışanların iş tatmini ve motivasyonunu yükselterek onların işlerinden aldıkları haz ve doyumunu artırmaktadır. Ayrıca, güncellenen teknolojik altyapı ve erişilebilir kaynaklar, çalışanların sürekli öğrenmelerine ve kendilerini geliştirmelerine olanak tanımakta, kurum içi iletişimi güçlendirmektedir. Dolayısıyla, liderlerin bu tür destekleyici ve geliştirici rolü, çalışanların genel iş deneyimlerini ve kurum içindeki bağlılıklarını önemli ölçüde iyileştirmektedir.

Bulgularımız, ekip liderlerinin dijital dönüşüm sürecinde kritik bir rol oynadığını ve iş ortamındaki değişimlere uyum sağlamada önemli bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bu liderler, teknolojik altyapıyı geliştirme, bilgi paylaşımını teşvik etme, ekip üyelerinin bilgiyi etkin bir şekilde kullanmalarını sağlama ve işbirliğini güçlendirme gibi faaliyetlerle iş verimliliğini artırırken çalışanların memnuniyetini ve motivasyonunu artırmaktadır. Özellikle, liderlerin yeniliklere karşı proaktif bir tutum sergileyerek çalışanları desteklemesi ve bilgi teknolojilerini etkin bir şekilde kullanması, şirketin uzun vadeli başarısı için önemli bir faktör olarak ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, liderlerin bu rolünü etkin bir şekilde yerine getirmesi, kurumların rekabet gücünü artırmak ve çalışanların iş tatminini yükseltmek için kritik bir öneme sahiptir.

Katılımcıların görüşlerinden elde edilen bulguları göz önünde bulundurarak, ekip liderlerinin iş tatmini, memnuniyeti ve iş performansını artırmak için uygulayabilecekleri bazı öneriler şunlar olabilir:

- Teknolojik Altyapıyı Geliştirme ve Erişimi Kolaylaştırma: Liderler, çalışanların verimliliğini artırmak için işlerini kolaylaştırmak adına sürekli olarak teknolojik altyapıyı iyileştirmeli ve güncellemelidirler. Bunun yanı sıra, çalışanların bilgiye kolay erişimini sağlamak için dijital kaynaklara daha fazla yatırım yapılabilir.
- Bilgi Paylaşımını Teşvik Etme: Ekip liderleri, bilgi paylaşımını teşvik etmek ve işbirliğini artırmak için düzenli olarak toplantılar düzenleyebilir, çevrimiçi platformlar aracılığıyla iletişimi kolaylaştırabilir ve bilgi paylaşımını ödüllendirecek bir kültür oluşturabilirler.
- Takım Üyelerinin Bilgi Kullanma Becerilerini Geliştirme: Liderler, çalışanların bilgiyi etkili bir şekilde kullanmalarını sağlamak için eğitim ve gelişim fırsatları sunabilirler. Bu, çalışanların kendilerini sürekli olarak geliştirmelerine ve işlerinde daha yetkin olmalarına olanak tanır.
- Riskler Konusunda Bilinçlendirme ve Güvenlik Çabaları: Liderler, çalışanları güvenlik konusunda bilinçlendirerek risk yönetimini sağlayabilir ve güvenlik önlemlerini güçlendirebilirler. Bu, çalışanların güvende hissetmelerini sağlayarak iş tatmini ve motivasyonlarını artırabilir.
- Yeniliklere Karşı Direnci Azaltma: Liderler, yeniliklere karşı direnci azaltmak için çalışanları eğitmeli, yeni teknolojileri teşvik etmeli ve iş süreçlerini sürekli olarak iyileştirmelidirler. Bu, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını artırabilir ve işlerini daha çekici hale getirebilir.
- Bilişim Teknolojilerini Aktif Kullanma: Liderler, bilişim teknolojilerini etkin bir şekilde kullanarak iletişimi güçlendirebilir, işbirliğini teşvik edebilir ve verimliliği artırabilirler. Bu, kurum içindeki iletişimi güçlendirerek çalışanların işe katılımını artırabilir.

Bu öneriler, ekip liderlerinin çalışanların iş deneyimlerini ve kurum içindeki bağlılıklarını iyileştirmek için kullanabilecekleri pratik yaklaşımları yansıtmaktadır.

KAYNAKÇA

ABAGWAL, P., & FARNDAL, E.: 2017 "High-Performance Work Systems and Creativity Implementation: The Role of Psychological Capital and Psychological Safety", **Human Resource Management Journal**, 27/3, 440-458.

ABASOV, A., & TOLAY, E.: 2021 "Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi-Azerbaycan'da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma", **İzmir Yönetim Dergisi**, 2/1, 59-74.

ABBU, H., MUGGE, P., GUDERGAN, G., KWIATKOWSKI, A., & HOEBORN, G.: 2022 "Development of an Instrument for Measuring the Human Dimensions of Digital Leaders", **Research-Technology Management**, 65/3, 39-49.

AHLQUIST, J.: 2014 "Trending Now: Digital Leadership Education Using Social Media and the Social Change Model", **Journal of Leadership Studies**, 8/2, 57-60.

AHMAD, F., ABBAS, T., LATIF, S., & RASHEED, A.: 2014 "Impact of Transformational Leadership on Employee Motivation in Telecommunication Sector", **Journal of Management Policies and Practices**, 2/2, 11-25.

AHMAD, M. O., MARKKULA, J., & OIVO, M.: 2016 "Insights into the Perceived Benefits of Kanban in Software Companies: Practitioners' Views", **In International Conference on Agile Software Development** (ss. 156-168). Springer, Cham.

- ALBAN-METCALFE, B. M.: 1983 "How Relevant Is Leadership Research to the Study of Managerial Effectiveness? A Discussion and a Suggested Framework for Skills Training", **Personnel Review**, 12/3, 3-8.
- ALDERFER, C. P.: 1972 **Existence, Relatedness, and Growth: Human Needs in Organizational Settings**. New York: Free Press.
- ALMEIDA, F.: 2019 "The Relevance of Teamwork in Software Startups", **International Journal of Systems and Society (IJSS)**, 6/2, 29-46.
- ALNUAIMI, B. K., SINGH, S. K., REN, S., BUDHWAR, P., & VOROBYEV, D.: 2022 "Mastering Digital Transformation: The Nexus Between Leadership, Agility, and Digital Strategy", **Journal of Business Research**, 145, 636-648.
- ALTINAY, F. A.: 2016 "Are Headmasters Digital Leaders in School Culture?", **Education & Science**, 40/182, 77-86.
- AMABILE, T. M., & PRATT, M. G.: 2016 "The Dynamic Componential Model of Creativity and Innovation in Organizations: Making Progress, Making Meaning", **Research in Organizational Behavior**, 36, 157-183.
- AMABILE, T. M., HILL, K. G., & HENNESSEY, B. A.: 1994 "The Work Preference Inventory: Assessing Intrinsic and Extrinsic Motivational Orientations", **Journal of Personality and Social Psychology**, 66/5, 950.

- AMABILE, T. M.: 1988 "A Model of Creativity and Innovation in Organizations", **Research in Organizational Behavior**, 10/1, 123-167.
- ASLAN, M., & DOĞAN, S.: 2020 "Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış", **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 11/26, 291-301.
- AVOLIO, B. J., KAHAI, S., & DODGE, G. E.: 2000 "E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice", **Leadership Quarterly**, 11, 615-668.
- AWAWDEH, H., ABULAILA, H., ALSHANTY, A., & ALZOUBI, A.: 2022 "Digital Entrepreneurship and Its Impact on Digital Supply Chains: The Mediating Role of Business Intelligence Applications", **International Journal of Data and Network Science**, 6/1, 233-242.
- AZASH, S. M., KUMAR, M. S., & SAFARE, R.: 2011 "The Motivational Factors and Job Satisfaction: A Study on Selected Public and Private Sector Bank Employees in Kadapa District, Andhra Pradesh", **Researchers World**, 2/4, 161.
- BAARD, P. P., DECI, E. L., & RYAN, R. M.: 2004 "Intrinsic Need Satisfaction: A Motivational Basis of Performance and Well-Being in Two Work Settings", **Journal of Applied Social Psychology**, 34/10, 2045-2068.
- BAER, M., & OLDHAM, G. R.: 2006 "The Curvilinear Relation Between Experienced Creative Time Pressure and Creativity: Moderating Effects of Openness to Experience and Support for

Creativity", **Journal of Applied Psychology**, 91/4, 963.

BAKAN, İ.: 2009 "Liderlik Tarzları ile Örgüt Kültürü Türleri Arasındaki İlişkiler: Bir Alan Çalışması", **TISK Academy/TISK Akademi**, 4/7, 138-172.

BASS, B. M., & **Transformational Leadership**. 2nd Edn. Hove: RIGGIO, R. E.: 2006 Psychology Press.

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

BAYDAR, N.: 2019 **Dijitalleşme ile Birlikte Liderlik ve Kültür Değişimi**. <https://tr.linkedin.com/pulse/dijitalle%C5%9Fme-ile-birlikte-liderlik-ve-k%C3%BClt%C3%BCr-de%C4%9Fi%C5%9Fimi-nihat-baydar> (Erişim Tarihi: 15.05.2023).

BEERSMA, B., "Cooperation, Competition, and Team Performance: HOLLENBECK, J. R., Toward a Contingency Approach", **Academy of HUMPHREY, S. E., Management Journal**, 46/5, 572-590.
MOON, H., CONLON, D. E., & ILGEN, D. R.: 2003

BLAIR-LOY, M., "Exploring the Relationship Between Mission WHARTON, A. S., & Statements and Work-Life Practices in Organizations",
GOODSTEIN, J.: 2011 **Organization Studies**, 32/3, 427-450.

BOLAT, O. İ., TAMER, B., SEYMEN, O. A., & ERDEM, B.: 2008 **Yönetim ve Organizasyon**. Ankara: Detay Yayınları.

BONO, J. E., & JUDGE, T. A.: 2003 "Self-Concordance at Work: Toward Understanding the Motivational Effects of Transformational Leaders", **Academy of Management Journal**, 46/5, 554-571.

BUELENS, M., & VAN DEN BROECK, H.: 2007 "An Analysis of Differences in Work Motivation Between Public and Private Sector Organizations", **Public Administration Review**, 67/1, 65-74.

BÜYÜKBEŞE, T., & DOĞAN, Ö.: 2022 "Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı ve İş Performansı Üzerine Etkisi", **Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi**, 14/26, 173-186.

BÜYÜKBEŞE, T., DİKBAŞ, T., KLEIN, M., & BATUK ÜNLÜ, S.: 2022 "A Study on Digital Leadership Scale (DLS) Development", **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 19/2, 740-760.

COLOMBO, M. G., & GRILLI, L.: 2010 "On Growth Drivers of High-Tech Start-Ups: Exploring the Role of Founders' Human Capital and Venture Capital", **Journal of Business Venturing**, 25/6, 610-626.

CRESWELL, J. W., & POTH, C. N.: 2016 **Qualitative Inquiry and Research Design: Choosing Among Five Approaches**. Sage Publications.

- ÇETİN, N. G., & BECEREN, E.: 2007 "Lider Kişilik: Gandhi", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 5, 111-132.
- DAMAR, M.: 2022 "Yazılım Sektörünün İki Lider Ülkesi Hindistan ve İrlanda, Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Öneriler (Two Software Sector Leaders, India and Ireland, and Suggestions for Developing Countries)", **Ege Eğitim Teknolojileri Dergisi (Journal of Ege Education Technologies)**, 6/1, 29-52.
- DE ARAUJO, L. M., PRIADANA, S., PARAMARTA, V., & SUNARSI, D.: 2021 "Digital Leadership in Business Organizations", **International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership**, 45-56.
- DE JONG, J., & DEN HARTOG, D.: 2010 "Measuring Innovative Work Behaviour", **Creativity and Innovation Management**, 19/1, 23-36.
- DECI, E. L.: 1975 **Intrinsic Motivation**. New York: Plenum Publishing Co.
- DENZIN, N. K.: 2018 **The Qualitative Manifesto: A Call to Arms**. Routledge.
- DEVADIGA, N. M.: 2017 **Software Engineering Education: Converging with the Startup Industry**. In 2017 IEEE 30th Conference on Software Engineering Education and Training (CSEE&T) (pp. 192-196). IEEE.

- DIKICI, B. D.: 2020 "Günümüzün Dijitalleşen İşletmelerinde Yeni Liderlik ve Motivasyon Modelleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma", **OPUS International Journal of Society Researches**, 15/26, 4185-4207.
- DINGIL, C.: 2022 **Örgütsel Değişim Sürecinde Dijital Liderliğin Etkisi Üzerine Bir İnceleme**. Yüksek Lisans Tezi, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- DOĞAN, S., & ASLAN, M.: 2018 "Psikolojik Sermaye, İçsel Motivasyon ve İş Tatmini İlişkisi", **Ömer Halisdemir Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 11/3, 112-125.
- DONATE, M. J., & DE PABLO, J. D. S.: 2015 "The Role of Knowledge-Oriented Leadership in Knowledge Management Practices and Innovation", **Journal of Business Research**, 68/2, 360-370.
- DUDA, J. L., CHI, L., NEWTON, M. L., & WALLING, M. D.: 1995 "Task and Ego Orientation and Intrinsic Motivation in Sport", **International Journal of Sport Psychology**, 26, 40-63.
- DVIR, T., EDEN, D., AVOLIO, B. J., & SHAMIR, B.: 2002 "Impact of Transformational Leadership on Follower Development and Performance: A Field Experiment", **Academy of Management Journal**, 45/4, 735-744.
- EBERL, J. K., & DREWS, P.: 2021 "Digital Leadership–Mountain or Molehill? A Literature Review", **Innovation Through Information**

Systems: Volume III: A Collection of Latest Research on Management Issues, 223-237.

EBERT, C., & "Digital Transformation", **IEEE Software**, 35/4, 16-21.
DUARTE, C. H. C.: 2018

EL SAWY, O. A., **How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership**. Strategic Information Management. MIS Quarterly Executive.
KRÆMMERGAARD, P., AMSINCK, H., & VINTHER, A. L.: 2016

EREN, E.: 2014 **Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi**. Beta Yayınları, İstanbul.

FARR, J. L., & FORD, **Individual Innovation**. In M. A. West & J. L. Farr (Eds.), **Innovation and Creativity at Work: Psychological and Organizational Strategies** (pp. 63–80). John Wiley & Sons.
C. M.: 1990

FISK, P.: 2002 "The Making of a Digital Leader", **Business Strategy Review**, 13/1, 43-50.

GAGNÉ, M., & DECI, "Self-Determination Theory and Work Motivation", **Journal of Organizational Behavior**, 26/4, 331-362.
E. L.: 2005

GAOL, L.: 2014 **A to Z Human Capital (Manajemen Sumber Daya Manusia) Konsep, Teori, dan Pengembangan dalam Konteks Organisasi Publik dan Bisnis**. Jakarta: PT. Gramedia Widiasarana.

GEORGE, J. M., & JONES, G. R.: 2012 **Understanding and Managing Organizational Behavior (Sixth Edition)**. Pearson Education Limited, Essex.

GIONES, F., & BREM, A.: 2017 "Digital Technology Entrepreneurship: A Definition and Research Agenda", **Technology Innovation Management Review**, 7/5, 44-51.

GOUDAS, M., & BIDDLE, S.: 1994 "Perceived Motivational Climate and Intrinsic Motivation in School Physical Education Classes", **European Journal of Psychology of Education**, 9, 241-250.

GOUDAS, M., BIDDLE, S., FOX, K., & UNDERWOOD, M.: 1995 "It Ain't What You Do, It's the Way That You Do It! Teaching Style Affects Children's Motivation in Track and Field Lessons", **The Sport Psychologist**, 9/3, 254-264.

GOUDAS, M., DERMITZAKI, I., & BAGIATIS, K.: 2000 "Predictors of Students' Intrinsic Motivation in School Physical Education", **European Journal of Psychology of Education**, 15, 271-280.

GRAVES, L. M., SARKIS, J., & ZHU, Q.: 2013 "How Transformational Leadership and Employee Motivation Combine to Predict Employee Proenvironmental Behaviors in China", **Journal of Environmental Psychology**, 35, 81-91.

GUINAN, P. J., "Creating an Innovative Digital Project Team: Levers
 PARISE, S., & to Enable Digital Transformation", **Business Horizons**,
 LANGOWITZ, N.: 62/6, 717-727.
 2019

GÜRLER, İ., & "İşletmelerde Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı Sonucu
 GÜLER, M. E.: 2011 Elde Edilen Fayda ve Verimlilik Arasındaki İlişki",
Finans Politik ve Ekonomik Yorumlar Dergisi,
 48/553, 49-58.

HANDARU, A. W., "Pengaruh Lingkungan Kerja, Kompensasi Dan
 UTOMO, T., & Komitmen Organisasi Terhadap Kepuasan Kerja
 SUDIARDITHA, I. K. Karyawan di RS 'X'", **JRMSI-Jurnal Riset**
 R.: 2013 **Manajemen Sains Indonesia**, 4/1, 116-135.

HANSEN, B.: 2019 "The Digital Revolution–Digital Entrepreneurship and
 Transformation in Beijing", **Small Enterprise**
Research, 26/1, 36-54.

HASSANDRA, M., "Examining Factors Associated with Intrinsic
 GOUDAS, M., & Motivation in Physical Education: A Qualitative
 CHRONI, S.: 2003 Approach", **Psychology of Sport and Exercise**, 4/3,
 211-223.

HAY, I.: 2006 "Transformational Leadership: Characteristics and
 Criticisms", **E-journal of Organizational Learning**
and Leadership, 5/2, 1-19.

HENSELLEK, S.: 2020 "Digital Leadership: A Framework for Successful
 Leadership in the Digital Age", **Journal of Media**

Management and Entrepreneurship (JMME), 2/1, 55-69.

HERZBERG, F.: 1966 **Motivate Employees**. World, 88.

HERZBERG, F.: 2005 **The Motivation-Hygiene Theory**. In J. B. Miner (Eds.), **Organizational Behavior One: Essential Theories of Motivation and Leadership**. ME Sharpe Inc, New York.

HIDAYAT, F., "The Effect of Digital Leadership, Information
SUMANTRI, S., Technology and Digital Competency on Employee
RUMENGAN, A. E., Performance in the Digital Era: Mediating Role of Job
WIBISONO, C., & Satisfaction", **International Journal of Advances in
KHADDAFI, M.: 2023 Social Sciences and Humanities**, 2/2, 144-151.

HOXHA, S.: 2020 **The Impact of Intrinsic Motivation and Employee Engagement on In-Role and Extra-Role Performance: A Research on the Public Enterprises Post and Telecom of Kosovo**. Doktora Tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

INDAHINGWATI, A., "Leadership, Motivation and Work Discipline and Its
MUCHRAN, A., Effect on Employee Performance in the Community,
YAPID, B. M., & Women and Family Planning Empowerment Agency in
PUTRI, S. A. K.: 2019 Gresik Regency, Indonesia", **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 9/11, 89-96.

- JAIN, D. R., & KAUR, S.: 2014 "Impact of Work Environment on Job Satisfaction", **International Journal of Scientific and Research Publications**, 4/1, 1–8.
- KAYRA, F.: 2022 "Sanal Liderlik ve Sanal Takımlar: Bir Derleme ve Değerlendirme", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23/2, 288-319.
- KHAN, M. J., ASLAM, N., & RIAZ, M.: 2012 "Leadership Styles as Predictors of Innovative Work Behavior", **Pakistan Journal of Social & Clinical Psychology**, 9/2, 17–22.
- KIMANI, B.: 2023 "Internal Communication Strategies and Employee Engagement", **Journal of Public Relations**, 2/1, 13-24.
- KOLLMANN, T., & STÖCKMANN, C.: 2014 "Filling the Entrepreneurial Orientation–Performance Gap: The Mediating Effects of Exploratory and Exploitative Innovations", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 38/5, 1001-1026.
- LARJOVUORI, R-L., BORDI, L., MÄKINIEMI, J-P., & HEIKKILÄ-TAMMI, K.: 2016 "The Role of Leadership and Employee Well-Being in Organisational Digitalisation", In T. Russo-Spena, & C. Mele (Eds.), **What's Ahead in Service Research? New Perspectives for Business and Society. Reser 2016 Proceedings**, Napoli, 1159-1172.
- LAUDON, K. C., & LAUDON, J. P.: 2004 **Management Information Systems: Managing the Digital Firm**. Pearson Educación.

- LIU, Y.: 2022 **The Impact of Digital Leadership on Enterprise Sustainable Development Under the Background of “Industry 4.0”**. In 2022 6th International Seminar on Education, Management and Social Sciences (ISEMSS 2022) (pp. 1445-1454). Atlantis Press.
- LLOYD, B.: 1995 "Leadership for the New Millennium", **Leadership & Organization Development Journal**, 16/2, 24-26.
- LONGHURST, A. S.: 2019 **"Intrinsic Motivation: How to Pick Up Healthy Motivation Techniques"**, *Healthline*. [Erişim Tarihi: 15.05.2023].
- LUBIS, F. M.: 2019 "Digital Leadership in Managing Work Motivation of Millennial Employees: (Study Case: Oil and Gas Industry in Indonesia)", **Asia Proceedings of Social Sciences**, 4/2, 108-110.
- MACIT, M.: 2003 "Leadership and Bass Transactional and Transformational Leadership Theory", **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 3/5, 86-114.
- MALEV, M.: 2020 **As a Digital Leader, How Can You Motivate Your Employees on a Long-Lasting Basis?** <https://dmexco.com/stories/as-a-digital-leader-how-can-you-motivate-your-employees-on-a-long-lasting-basis/> (Erişim Tarihi: 15.05.2023).

- MARIMON, F., MAS- "Assessing the Internalization of the Mission",
MACHUCA, M., & **Industrial Management & Data Systems**, 116/1, 170-
REY, C.: 2016 187.
- MARYANNE, M. G.: "Digital Strategy and Digital Transformation",
2018 **Research-Technology Management**, 61/5, 66-71.
- MASLOW, A. H.: 1958 "A Theory of Human Motivation", **Psychological
Review**, 50/4, 370.
- MCGREGOR, D.: 1960 "Theory X and Theory Y", **Organization Theory**,
358/374, 5.
- MEECE, J. L., "Classroom Goal Structure, Student Motivation, and
ANDERMAN, E. M., & Academic Achievement", **Annual Reviews**
ANDERMAN, L. H.: **Psychology**, 57, 487-503.
2006
- MEIER, C., SACHS, S., **Establishing a Digital Leadership Barometer for**
STUTZ, C., & **Small and Medium Enterprises (SME)**. In
MCSORLEY, V.: 2017 Management Challenges in a Network Economy:
Proceedings of the MakeLearn and TIIM International
Conference 2017 (pp. 103-109). ToKnowPress.
- MERRIAM, S. B.: 2015 **Qualitative Research: Designing, Implementing,
and Publishing a Study**. In Handbook of Research on
Scholarly Publishing and Research Methods (pp. 125-
140). IGI Global.

- MERT, G.: 2021 "Dijital Dünyada Yeni Bir Boyut: Dijital Liderlik", **Satınalma Dergisi**, 9/97, 1-2.
- MIHARDJO, L., "Digital Leadership Role in Developing Business
SASMOKO, S., Model Innovation and Customer Experience
ALAMSJAH, F., & Orientation in Industry 4.0", **Management Science
Letters**, 9/11, 1749-1762.
- MOURATIDIS, A., & "Self-Determined Motivation and Social Achievement
MICHOU, A.: 2011 Goals in Children's Emotions", **Educational
Psychology: An International Journal of
Experimental Educational Psychology**, 31/1, 67–86.
- MOWDAY, R. T., & "Organizational Behavior: Linking Individuals and
SUTTON, R. I.: 1993 Groups to Organizational Contexts", **Annual Review of
Psychology**, 44/1, 195-229.
- MUÑOZ, J. A.: 2019 **Leadership in Corrections: An Examination of
Leadership in California Prisons**. Doctoral
dissertation, Brandman University.
https://digitalcommons.brandman.edu/edd_dissertations/252/ (Erişim Tarihi: 15.05.2023).
- NAMBIAN, S.: 2017 "Digital Entrepreneurship: Toward a Digital
Technology Perspective of Entrepreneurship", **Entrepreneurship Theory and Practice**, 41/6, 1029-1055.
- NGOASONG, M. Z.: "Digital Entrepreneurship in a Resource-Scarce
2018 Context: A Focus on Entrepreneurial Digital

Competencies", **Journal of Small Business and Enterprise Development**, 25/3, 483-500.

NICHOLLS, J. G.: 1989 **The Competitive Ethos and Democratic Education**. Cambridge, MA: Harvard University Press.

NIKOLOVA-AXIEVA, V., & ANGELOVA, M.: 2019 "Digital Entrepreneurship: Doing Business for Smart and Sustainable Bio-Based Economy", In **IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, 618/1, 1-8. IOP Publishing.

NURAYA, A. S., & PRATIWI, D.: 2017 "The Effect of Work Environment and Salary on Motivation and the Impact on Employee Job Satisfaction in Indonesia Tourism Development Corporation (Persero)", **Jurnal Ilmu Manajemen & Ekonomika**, 9/2, 122-132.

OBERER, B., & ERKOLLAR, A.: 2018 "Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0", **International Journal of Organizational Leadership**, 1-9.

OKTUĞ, Z., & ÖZDEN, M. S.: 2013 "Bireycilik/Toplulukçuluk ile Bireysel Yenilikçilik Eğilimi Arasındaki İlişkide İçsel Motivasyonun Biçimlendirici Rolü", **Eskişehir Osmangazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 14/2, 1-22.

ORDU, A., & NAYIR, F.: 2021 "What Is Digital Leadership? A Suggestion of the Definition", **Educational Research**, 12/3, 68-81.

ÖNEN, S. M., & "Liderlik ve Motivasyon: Kuramsal Bir
KANAYRAN, H. G.: Değerlendirme", **Birey ve Toplum Sosyal Bilimler
Dergisi**, 5/2, 43-64.
2015

ÖZAY, M. A.: 2017 "Endüstri Dünyasında Mavi Okyanusun Tanımlanması
ve Yazılım Start Up'ları Örnekleri", **2. Lisansüstü
İşletme Öğrencileri Sempozyumu**, 20-22 Nisan 2017,
Bursa.

ÖZMEN, Ö. N., ERİŞ, "Dijital Liderlik Çalışmalarına Bir Bakış", **Suleyman
E. D., & ÖZER, P. S.: Demirel University Journal of Faculty of Economics
& Administrative Sciences**, 25/1, 57-69.
2020

PAPAIIOANNOU, A.: "Motivation and Goal Perspectives in Children's
1995 Physical Education", In S. Biddle (Ed.), **European
Perspectives on Exercise and Sport Psychology** (pp.
245–269). Champaign, IL: Human Kinetics.

PARKER, S. K., "Modeling the Antecedents of Proactive Behavior at
WILLIAMS, H. M., & Work", **Journal of Applied Psychology**, 91/3, 636.
TURNER, N.: 2006

PATERSON, N., "Software Development in Startup Companies: A
GIARDINO, C., Systematic Mapping Study", **Information and
UNTERKALMSTEIN Software Technology**, 56/10, 1200-1218.
ER, M., GORSCHKE,
T., &
ABRAHAMSSON, P.:
2014

- PATTON, M. Q.: 2014 **Qualitative Research & Evaluation Methods: Integrating Theory and Practice.** Sage Publications.
- PETRY, T.: 2018 "Digital Leadership", In **Knowledge Management in Digital Change: New Findings and Practical Cases**, 209-218.
- PINDER, W. C. C.: 2011 **Work Motivation in Organizational Behavior (2nd Ed.).** New York, NY: Psychology Press.
- PUNDT, A.: 2015 "The Relationship Between Humorous Leadership and Innovative Behavior", **Journal of Managerial Psychology**, 30/8, 878–893.
- QUIRK, M., SCHWANENFLUGEL, P. J., & WEBB, M. Y.: 2009 "A Short-Term Longitudinal Study of the Relationship Between Motivation to Read and Reading Fluency Skill in Second Grade", **Journal of Literacy Research**, 41/2, 196-227.
- RAZA, B.: 2016 **Leadership 4.0, Module: Management 1.** https://www.academia.edu/25513158/LEADERSHIP_4.0_Module_Management_Competencies_1_MC1_MBA_Aviation_Enrolment_number_1042342 (Erişim Tarihi: 10.06.2024).
- RICE, J. B.: 1993 **Transactional and Transformational Leadership: An Analysis of Male and Female Leadership Styles in Delaware Public Schools.** Abstract of EdD dissertation completed at Widener University, Pennsylvania.

- ROGERS, W. R., & "The Role of Outcome Expectancies in Participant
BRAWLEY, L. R.: Motivation", **Journal of Sport & Exercise**
1991 **Psychology**, 13, 441-427.
- RUIZ-PALOMO, D., "Disentangling Organizational Commitment in
LEON-GOMEZ, A., & Hospitality Industry: The Roles of Empowerment,
GARCÍA-LOPERA, F.: Enrichment, Satisfaction and Gender", **International**
2020 **Journal of Hospitality Management**, 90, 102637.
- RYAN, R. M., & DECI, "Intrinsic and Extrinsic Motivations: Classic
E. L.: 2000 Definitions and New Directions", **Contemporary**
Educational Psychology, 25/1, 54-67.
- RYNES, S. L., "The Importance of Pay in Employee Motivation:
GERHART, B., & Discrepancies Between What People Say and What
MINETTE, K. A.: 2004 They Do", **Human Resource Management**, 43/4, 381-
394.
- SAĞBAŞ, M., & "Digital Leadership: A Systematic Conceptual
ERDOĞAN, F. A.: Literature Review", **İstanbul Kent Üniversitesi İnsan**
2022 **ve Toplum Bilimleri Dergisi**, 3/1, 17-35.
- SANDEL, S.: 2013 **Digital Leadership: How Creativity in Business Can**
Propel Your Brand and Boost Your Results.
FastPrint Publishing.
- SAYYADI, M.: 2020 **All Good Technology Managers Are**
Transformational Leaders.
<https://innovationmanagement.se/2020/06/11/all-good->

[technology-managers-are-transformational-leaders/](https://www.emo.org.tr/ekler/41bb3b2925d75c_ek.pdf)

(Erişim Tarihi: 31.03.2023).

SELBES, T.: 2016 **Yazılım** **Takımlarında** **Başarı.**
https://www.emo.org.tr/ekler/41bb3b2925d75c_ek.pdf
(Erişim Tarihi: 19.04.2023).

SELEIM, A., "Human Capital and Organizational Performance: A
ASHOUR, A., & Study of Egyptian Software Companies", **Management**
BONTIS, N.: 2007 **Decision**, 45/4, 789-801.

SHENINGER, E.: 2014 **Pillars of Digital Leadership.** International Center for
Leadership in Education, 1-4.

SHENINGER, E.: 2019 **Digital Leadership: Changing Paradigms for**
Changing Times. Corwin Press.

SITTHIWARONGCH "Impact of Organization's Leadership Style on
AI, C., Motivation of its Employees", **Systematic Reviews in**
WICHAYANUPARP, **Pharmacy**, 11/3.
W., CHANTAKIT, P.,
& CHAROENBOON,
P.: 2020

SIYAL, S., XIN, C., "How Do Leaders Influence Innovation and Creativity
UMRAANI, W. A., in Employees? The Mediating Role of Intrinsic
FATIMA, S., & PAL, Motivation", **Administration & Society**, 53/9, 1337-
D.: 2021 1361.

- SOEHAIL, M., "Developing Social Media Marketing Visual Contents to Increase Engagement Rate (A Case Study of Healthy Tails Animal Clinic in Malang City)", **IAR Journal of Business Management**, 3/6, 15-27.
- SHABRI, M. S., & MUSNAD, S.: 2022
- SOHMEN, V. S.: 2013 "Leadership and Teamwork: Two Sides of the Same Coin", **Journal of IT and Economic Development**, 4/2, 1-18.
- STEMLER, S. E.: 2015 "Content Analysis", in **Emerging Trends in the Social and Behavioral Sciences: An Interdisciplinary, Searchable, and Linkable Resource**, 1-14.
- SUTRISNO, S.: 2013 "Pengaruh Disiplin Kerja dan Motivasi Kerja Terhadap Kinerja Pegawai Negeri Sipil (Studi di Kantor Dinas Sosial Provinsi Jawa Tengah)", **Jurnal Ilmiah Dinamika Ekonomi dan Bisnis**, 1/1, 25-40.
- TARIQ, T.: 2013 **Start-up Financing**.
http://essay.utwente.nl/63483/1/final_thesis1_t_tariq.pdf (Erişim Tarihi: 13.12.2022).
- TAŞDEMİR, M.: 2022 **Endüstri 4.0 ve Liderlik. Endüstri 4.0 Olgunluk Düzeyi Belirleme Araştırması: Biga Ticaret ve Sanayi Odasına Kayıtlı İmalat İşletmeleri Üzerine Uygulama**. Livre de Lyon.
- TAŞKIN, H. T., & ÖZBOZKURT, O. B.: 2023 "Dijital Yetkinliğin Oluşmasında Dijital Liderlerin Rolü Üzerine Mersin İlinde Bir Araştırma", **Uluslararası Akademi Dergisi**, 2/1, 12-27.

TEMELKOVA, M.: "Skills for Digital Leadership - Prerequisite for Developing High-Tech Economy", **International Journal of Advanced Research in Management and Social Sciences**, 7/12, 50-74.

TÜRK, A.: 2023 "Digital Leadership Role in Developing Business Strategy Suitable for Digital Transformation", **Frontiers in Psychology**, 13, 1066180.

TÜRKMEN, İ., & ERTEN, Ş.: 2023 "Misyona İyşelleştirilmesi Ölçeği: Türkçeye Uyarlama, Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması", **Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1/45, 370-390.

UMAR, A.: 2012 "Pengaruh Upah, Motivasi Kerja, dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Pekerja pada Industri Manufaktur di Kota Makassar", **Jurnal Aplikasi Manajemen**, 10/2, 406-418.

UNTERKALMSTEIN ER, M., ABRAHAMSSON, P., 123. "Software Startups – A Research Agenda", **e- Informatica Software Engineering Journal**, 10/1, 89-

WANG, X., NGUYEN-DUC, A., SHAH, S. Q., BAJWA, S. S., ... & YAGUE, A.: 2016

VALLERAND, R. J., PELLETIER, L. G., "The Academic Motivation Scale: A Measure of Intrinsic, Extrinsic, and Amotivation in Education",

BLAIS, M. R., **Educational and Psychological Measurement**, 52/4,
BRIERE, N. M., 1003-1017.
SENECAL, C., &
VALLIERES, E. F.:
1992

VAN WART, M., "Integrating ICT Adoption Issues into (e-)Leadership
ROMAN, A., WANG, Theory", **Telematics and Informatics**, 34/5, 527-537.
X., & LIU, C.: 2017

VECCHIO, R. P.: 1991 **Organizational Behavior**. Houghton Mifflin Harcourt
School.

VEITHZAL, R.: 2014 **Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk
Perusahaan Edisi Ketiga**. Jakarta: Rajawali Pers.

VIAENE, S.: 2018 **Orchestrating Organizational Agility**.
<https://repository.vlerick.com/handle/20.500.12127/6004> (Erişim Tarihi: 01.04.2023).

WASONO, L. W., & "The Effect of Digital Leadership and Innovation
FURINTO, A.: 2018 Management for Incumbent Telecommunication
Company in the Digital Disruptive Era", **International
Journal of Engineering and Technology**, 7(2.29),
125-130.

WERNER, I.: 1993 **Liderlik ve Yönetim**. (Çeviren: Vedat Üner). İstanbul:
Rota Yayınları.

- WESTERMAN, G., "The Nine Elements of Digital Transformation", **MIT BONNET, D., & Sloan Management Review**, 55/3, 1-6.
MCAFEE, A.: 2014
- WILSON III, E. J.: 2004 "Leadership in the Digital Age", in GOETHALS, G. R., SORSON, G., & MAC GREGOR, J. (Eds), **Encyclopedia of Leadership**, London: Sage, 859-862.
- WOZNYJ, H. M., "Climate and Organizational Performance in Long-HEGGESTAD, E. D., Term Care Facilities: The Role of Affective KENNERLY, S., & Commitment", **Journal of Occupational and YAP, T. L.: 2019 Organizational Psychology**, 92/1, 122-143.
- YAGHOUBI FARANI, "The Role of Entrepreneurial Knowledge as a A., KARIMI, S., & Competence in Shaping Iranian Students' Career MOTAGHED, M.: Intentions to Start a New Digital Business", **European 2017 Journal of Training and Development**, 41/1, 83-100.
- YETIS-LARSSON, Z., "Networked Entrepreneurs", **American Behavioral TEIGLAND, R., & Scientist**, 59/4, 475-491.
DOVBYSH, O.: 2015
- YILDIRIM, A. ve **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri.** ŞİMŞEK, A.: 2018 Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- YOUSAF, S., LATIF, "Impact of Financial and Non-Financial Rewards on M., ASLAM, S., & Employee Motivation", **Middle-East Journal of SADDIQUI, A.: 2014 Scientific Research**, 21/10, 1776-1786.

- YUKL, G.: 1989 "Managerial Leadership: A Review of Theory and Research", **Journal of Management**, 15/2, 251-289.
- YUKL, G.: 1994 **Leadership in Organisations**. New Jersey: Prentice Hall.
- ZEIKE, S., "Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 16/14, 2628.
- BRADBURY, K., & PFAFF, H.: 2019
- ZHANG, X., & BARTOL, K. M.: 2010 "Linking Empowering Leadership and Employee Creativity: The Influence of Psychological Empowerment, Intrinsic Motivation, and Creative Process Engagement", **Academy of Management Journal**, 53/1, 107-128.
- ZHAO, D.: 2022 **What Digital Leaders Most Need to Overcome Modern Challenges**.
<https://www.entrepreneur.com/leadership/what-digital-leaders-most-need-to-overcome-modern-challenges/437949> (Erişim Tarihi: 15.05.2023).
- ZHONG, L.: 2017 "Indicators of Digital Leadership in the Context of K-12 Education", **Journal of Educational Technology Development and Exchange**, 10/1, 27-40.
- ZHU, J., ZHANG, B., XIE, M., & CAO, Q.: 2022 "Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-

Organization Fit", **Frontiers in Psychology**, 13, 827057.

ZHU, Z., & LIN, S. F.: "Understanding Entrepreneurial Perceptions in the Pursuit of Emerging E-Business Opportunities: The Dimensions and Drivers", **Computers in Human Behavior**, 95, 252-261.

ZVIRBULE, L.: 2015 **Internal Communication as a Tool for Enhancing Employee Motivation: Case Study of Roche Latvia.** MSc Thesis. Jointly delivered by the University of Stirling and Lund University.

EKLER

EK 1: Görüşme Formu

İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE STRATEJİ YL PROGRAMI
YÜKSEK LİSANS TEZİ

Değerli katılımcı;

Bu çalışma, “Dijital Lider Karakteristiklerinin Ekibin İçsel Motivasyonundaki Rolü: Yazılım Startup’ları Üzerine Bir Nitel Araştırma” isimi Yüksek Lisans projesi için bilgi toplamayı amaçlamaktadır. Görüşmelerden elde edilecek bilgiler sadece bilimsel amaçlarla kullanılacaktır. Soruları samimi ve objektif olarak cevaplamanız araştırma bulgularının geçerliliği için önemlidir. Araştırmanın amacına ulaşması için soruların tümünün eksiksiz bir biçimde cevaplandırılması büyük önem taşımaktadır. Ayıracağınız zaman ve değerli katkılarınız için şimdiden teşekkür eder, saygılar sunarım.

KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Cinsiyetiniz,

☐ Kadın

☐ Erkek

2. Yaşınız:

☐ 20-30

☐ 31-39

☐ 40-49

☐ 50 ve üstü

3. Eğitim dereceniz

- ☐ Lise
- ☐ Lisans
- ☐ Yüksek Lisans
- ☐ Doktora

5. Meslekteki kıdeminiz,

- ☐ 1-5 yıl
- ☐ 6-10 yıl
- ☐ 11-15 yıl
- ☐ 16-20
- ☐ 21 ve üzeri

GÖRÜŞME SORULARI

1. Ekip liderinizin kurumda herkesin erişimine açık teknolojik araçlar, kütüphane olanakları gibi bilgi altyapıları oluşturma konusunda ne gibi çabaları oluyor. Bunun işinizde elde ettiğiniz haz ve doyum üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
2. Ekip liderinizin bilişim teknolojilerinin riskleri konusunda kurum çalışanlarını bilinçlendirme konusunda ne gibi çabası oluyor. Bunun işinizden elde ettiğiniz haz ve doyum üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
3. Şu anda ekip lideriniz bilişim teknolojilerinin getirdiği yeniliklere karşı ekip direncini azaltmak için ne tür roller üstleniyor. Bu rollerin işinizin çekici ve eğlenceli olması üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
4. Ekip lideriniz ekip içi iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük ediyor mu? Bunun işe katılım davranışınız üzerindeki etkisini nasıl değerlendiriyorsunuz?
5. Ekip lideriniz yönetimde bilgi teknolojilerini hangi düzeyde ve nasıl kullanmaktadır? Bu durum yaptığınız işin saygın ve önemli bir iş olup olmadığına yönelik düşüncelerinizi nasıl şekillendiriyor?

Size göre ideal bir dijital lider nasıl olmalıdır? Açıklar mısınız?