

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DİJİTAL LİDERLİK VE PROAKTİF İŞ
DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ: BİREYSEL ÖZÜMSEME
KAPASİTESİ VE KATILIMCI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Ahmet AVCI

İstanbul

Ocak -2025

T.C.
İSTANBUL SABAHATTİN ZAİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

DİJİTAL LİDERLİK VE PROAKTİF İŞ DAVRANIŞLARI
İLİŞKİSİ: BİREYSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE
KATILIMCI İNSAN KAYNAKLARI
UYGULAMALARININ ROLÜ

DOKTORA TEZİ

Ahmet AVCI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Halit KESKİN

İstanbul

Ocak-2025

TEZ ONAYI

Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne,

Bu çalışma, jürimiz tarafından İşletme Anabilim Dalı, İşletme Bilim Dalında DOKTORA TEZİ olarak kabul edilmiştir.

Danışman Prof. Dr. Halit KESKİN

Üye Prof. Dr. İbrahim Güran YUMUŞAK

Üye Prof. Dr. Özgür KÖKALAN

Üye Prof. Dr. Ömer TORLAK

Üye Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİZLİER

Onay

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.

İmza

Prof. Dr. Erhan İçener

Enstitü Müdürü

BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ

Doktora tezi olarak hazırladığım “**Dijital Liderlik ve Proaktif İş Davranışları İlişkisi: Bireysel Özümseme Kapasitesi ve Katılımcı İnsan Kaynakları Uygulamalarının Rolü**” adlı çalışmanın öneri aşamasından sonuçlandığı aşamaya kadar geçen süreçte bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle uyduğumu, tez içindeki tüm bilgileri bilimsel ahlak ve gelenek çerçevesinde elde ettiğimi, tez yazım kurallarına uygun olarak hazırladığımı, bu çalışmamda doğrudan veya dolaylı olarak yaptığım her alıntıya kaynak gösterdiğimi ve yararlandığım eserlerin kaynakçada gösterilenlerden oluştuğunu beyan ederim.

İmza

Ahmet AVCI

ÖN SÖZ

Araştırmanın her aşamasında bilgi, birikim, tecrübe ve rehberliğiyle bana destek olan kıymetli tez danışmanım Prof. Dr. Halit KESKİN'e, tez izleme komitesindeki değerli hocalarım Prof. Dr. İbrahim Güran YUMUŞAK ve Prof. Dr. Özgür KÖKALAN'a, tez savunma jürisinde yer alarak değerli katkılar sunan Prof. Dr. Ömer TORLAK ve Dr. Öğr. Üyesi Ömer GİZLİER'e yetişmemizde emeği geçen tüm hocalarıma ve aileme en derin hürmet ve şükranlarımı arz ederim.



ÖZET

DİJİTAL LİDERLİK VE PROAKTİF İŞ DAVRANIŞLARI İLİŞKİSİ: BİREYSEL ÖZÜMSEME KAPASİTESİ VE KATILIMCI İNSAN KAYNAKLARI UYGULAMALARININ ROLÜ

Ahmet AVCI

Doktora, İşletme

Tez Danışmanı: Prof. Dr. Halit KESKİN

Ocak, 2025 - 148+XIII Sayfa

Bu tez çalışması, dijital liderlik ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkiyi bireysel bilgi özümseme kapasitesi ve katılımcı insan kaynakları (İK) uygulamaları üzerinden incelemiştir. Çalışma, kesitsel bir alan araştırmasıyla elde edilen 400 katılımcı verisine dayanmaktadır. Veriler, yapısal eşitlik modellemesi ve çoklu regresyon analizleri ile analiz edilmiştir. Çalışmanın sonuçlarına göre, dijital liderlik ile proaktif iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunduğu ve benzer şekilde dijital liderlik ile bireysel bilgi özümseme kapasitesi arasında da anlamlı bir ilişki olduğu ortaya çıkmıştır. Ayrıca, bireysel bilgi özümseme kapasitesi ile proaktif iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki bulunurken, dijital liderlik ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide bireysel bilgi özümseme kapasitesinin aracı rolü olduğu belirlenmiştir. Araştırma sonucunda dijital liderlik, bireysel bilgi özümseme kapasitesi, proaktif iş davranışları ilişkisinde katılımcı insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Bulgular uyarınca dijital liderler, astlarının dış dünya ve iş alanındaki bilgilerini artırmak için dijital bilgi kanalları ve ilişkili uygulamaları kullanarak onlara gelişim fırsatları sunabilirler. Katılımcı İK uygulamaları ise çalışanların yenilikçi ve proaktif davranışlar geliştirmelerini teşvik ederek bilgi paylaşımını artırabilir ve güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturabilir. Bu sayede, çalışanların proaktif iş davranışları sergilemelerine olanak tanıyan bir iş ortamı sağlanmış olacaktır.

Bu araştırma, dijital liderliğin ve katılımcı İK uygulamalarının, çalışanların bilgi özümseme kapasitesi ve proaktif iş davranışları üzerindeki etkisini inceleyerek, dijital

dönüşüm süreçlerine dair önemli bulgular sunmakta ve literatüre değerli katkılarda bulunmaktadır. Aynı zamanda bu bulgular, dijital liderlerin ve İK yöneticilerinin, çalışanlarının gelişimini desteklemek ve örgütsel başarıyı artırmak için nasıl stratejiler geliştirebileceklerine dair önemli ipuçları sağlamıştır. Araştırma, dijital liderliğin ve katılımcı İK uygulamalarının, gelecekteki dijital dönüşüm çabalarında önemli rol oynayacağını ve bu alandaki literatüre önemli katkılar sunduğunu göstermiştir. Aynı zamanda bu araştırma, alanda çalışan yöneticilere ve liderlere çeşitli pratik öneriler sunarak iş hayatında dijital dönüşümü etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Öncelikle, liderlerin dijital becerilerini geliştirmeleri ve teknolojiye hakimiyetlerini artırmaları önemlidir. Bu durum, liderlerin dijital dönüşüm süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve çalışanlarına doğru rehberlik etmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlerin örgütsel değişim süreçlerinde adaptif yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. Adaptif Yapılandırma Teorisi'nden ilham alarak, liderlerin teknoloji yapılarını ve insan eylemlerini bir arada değerlendirmeleri ve buna göre stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Böylece liderlerin organizasyonel değişimi daha verimli ve etkili bir şekilde yönetmeleri kolaylaşacaktır. Sonuç olarak, liderlerin dijital liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri ve bu önerileri uygulamalarına entegre etmeleri, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerini başarıyla yönetmelerine yardımcı olabilir. Bu şekilde davranan liderler, iş hayatında dijital dönüşümü başarılı bir şekilde yönetebilir ve organizasyonlarının rekabet avantajını artırabilir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Bireysel Bilgi Özümleme Kapasitesi, Proaktif İş Davranışları, Katılımcı İK Uygulamaları.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL LEADERSHIP AND PROACTIVE WORK BEHAVIORS: THE ROLE OF INDIVIDUAL ABSORPTIVE CAPACITY AND HIGH INVOLVEMENT HUMAN RESOURCES PRACTICES

Ahmet AVCI

Ph. D. Business Management

Supervisor: Prof. Dr. Halit KESKİN

January, 2025- 148+XIII Pages

This thesis examines the relationship between digital leadership and proactive work behaviors through individual knowledge absorptive capacity and participatory human resources (HR) practices. The study is based on data collected from 400 participants through a cross-sectional field survey. The data were analyzed using structural equation modeling and multiple regression analyses. The findings of the study indicate a significant relationship between digital leadership and proactive work behaviors, as well as a significant relationship between digital leadership and individual knowledge absorptive capacity. Furthermore, a meaningful relationship was found between individual knowledge absorptive capacity and proactive work behaviors, and it was determined that individual knowledge absorptive capacity plays a mediating role in the relationship between digital leadership and proactive work behaviors. The study also found that participatory HR practices have a moderating effect on the relationship between digital leadership, individual knowledge absorptive capacity, and proactive work behaviors. Based on the findings, digital leaders can provide development opportunities for their subordinates by using digital information channels and related applications to enhance their knowledge of the external world and their professional fields. Participatory HR practices, on the other hand, can encourage employees to develop innovative and proactive behaviors by fostering knowledge sharing and creating a trust-based work environment. This, in turn, will facilitate a workplace environment that enables employees to exhibit proactive work behaviors.

This research contributes significantly to the literature by exploring the impact of digital leadership and participatory HR practices on employees' knowledge absorptive capacity and proactive work behaviors within the context of digital transformation. The findings provide valuable insights for digital leaders and HR managers on how to develop strategies that support employee development and enhance organizational success. The study highlights the crucial role of digital leadership and participatory HR practices in future digital transformation efforts and offers important contributions to the existing body of knowledge in this field. Additionally, this research provides practical recommendations for managers and leaders in the field, assisting them in effectively managing digital transformation in the workplace. First and foremost, it is essential for leaders to develop their digital skills and increase their technological proficiency. This will enable them to manage digital transformation processes more effectively and guide their employees appropriately. Moreover, leaders need to adopt adaptive approaches in organizational change processes. Inspired by Adaptive Structuration Theory, leaders must evaluate technological structures and human actions in an integrated manner and develop strategies accordingly. By doing so, they can manage organizational change more efficiently and effectively. In conclusion, adopting digital leadership approaches and integrating these recommendations into their practices will help organizations successfully manage digital transformation processes. In this way, leaders can effectively navigate digital transformation in the business world and enhance their organizations' competitive advantage.

Keywords: Digital Leadership, Individual Absorptive Capacity, Proactive Work Behaviors, High-Involvement HR Practices.

İÇİNDEKİLER

TEZ ONAYI	i
BİLİMSEL ETİK BİLDİRİMİ	ii
ÖN SÖZ	iii
ÖZET	iv
ABSTRACT	vi
İÇİNDEKİLER	viii
TABLolar LİSTESİ	xi
ŞEKİLLER LİSTESİ	xii
KISALTMALAR	xiii
BİRİNCİ BÖLÜM	1
GİRİŞ	1
1.1. Tezin Konusu ve Araştırma Soruları.....	1
1.2. Tezin Düzeni.....	10
İKİNCİ BÖLÜM	12
LİTERATÜR TARAMASI	12
2.1. Dijital Liderlik	12
2.1.1. Dijital Liderliğin Kavramsal Çerçevesi, Yapısı ve Tanımı	13
2.1.2. Dijital Liderliğin Öncülleri	16
2.1.3. Dijital Liderliğin Çıktıları	16
2.1.4. Dijital Dönüşüm ve Dijital Liderliğin Önündeki Engeller	17
2.2. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesi.....	18

2.2.1. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesinin Kavramsal Çerçevesi, Yapısı ve Tanımı	19
2.2.2. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesinin Öncülleri.....	22
2.2.3. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesinin Çıktıları.....	24
2.2.4. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesinin Önündeki Engeller	25
2.3. Proaktif İş Davranışları	26
2.3.1. Proaktif İş Davranışları Kavramsal Çerçevesi, Yapısı ve Tanımı	26
2.3.2. Proaktif İş Davranışının Öncülleri	29
2.3.3. Proaktif İş Davranışının Çıktıları	31
2.3.4. Proaktif İş Davranışının Önündeki Engeller.....	33
2.4. Katılımcı İK Uygulamaları.....	34
2.4.1. Katılımcı İK Uygulamalarının Kavramsal Çerçevesi, Yapısı ve Tanımı .35	
2.4.2. Katılımcı İK Uygulamalarının Öncülleri.....	38
2.4.3. Katılımcı İK Uygulamalarının Çıktıları.....	40
2.4.4. Katılımcı İK Uygulamalarının Önündeki Engeller	41
2.5. Sistematik Literatür Taraması.....	42
ÜÇÜNCÜ BÖLÜM.....	49
ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ.....	49
3.1. Adaptif Yapılandırma Teorisi.....	49
3.2. Araştırma Hipotezleri ve Model	50
DÖRDÜNCÜ BÖLÜM	51
METOT VE UYGULAMA.....	51
4.1. Araştırma Yöntemi.....	51
4.2. Araştırma Ölçüm Araçları	52
4.3. Araştırma Örneklemi ve Öntest	54
4.4. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri.....	55

4.5. Hipotez Testi.....	71
SONUÇ.....	76
5.1. Sonuç ve Tartışma.....	76
5.2. Teorik Katkılar.....	84
5.3. Pratik Katkılar.....	85
5.4. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler	86
KAYNAKÇA.....	89
EKLER.....	134
ÖZGEÇMİŞ	138

TABLolar LİSTESİ

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Tablo 4.1: Araştırma Örnekleme.....	55
Tablo 4.2: Keşifsel Faktör Analizi.....	59
Tablo 4.3: Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	62
Tablo 4.4: Model Fit Değerleri.....	63
Tablo 4.5: Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri	67
Tablo 4.6: HTMT Analizi	70
Tablo 4.7: Doğrudan ve Dolaylı (Aracı) Hipotezler için Regresyon Analizi	72
Tablo 4.8: Düzenlenmiş Aracı Hipotez için Regresyon Analizi	74
Tablo 4.9: Araştırma Hipotez Sonuçları	75

ŞEKİLLER LİSTESİ

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 3.1: Araştırma Modeli50

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

Şekil 4.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı.....64

Şekil 4.2: Araştırma Modeli (Hipotez Testi).....71



KISALTMALAR

AMOS: Moment Yapılarının Analizi

AYT : Adaptif Yapılandırma Teorisi

DFA : Doğrulayıcı Faktör Analizi

HTMT: Heterotrait-Monotrait Değeri

İK : İnsan Kaynakları

KFA : Keşifsel Faktör Analizi

SPSS : Sosyal Bilimler için İstatistik Paketi

BİRİNCİ BÖLÜM

GİRİŞ

1.1. Tezin Konusu ve Araştırma Soruları

Hızla gelişen teknolojik yenilikler, toplumun her alanını, sosyal yapıyı oluşturan kurumları ve özellikle iş hayatındaki organizasyonları önemli ölçüde etkilemektedir (Ehlers, 2020: 7; Kupiek, 2021: 7; Tigre, Curado, & Henriques, 2023: 41). Teknolojik dönüşüm ve dijitalleşme, son yıllarda araştırmaların odak noktası haline gelmiş ve hem teorik hem de uygulamalı düzeyde kapsamlı tartışmalara konu olmuştur. (Fisk, 2002: 45; Hensellek, 2020: 55; Promsri, 2019: 2). Günümüzde, teknoloji, dijitalleşme, yenilikçilik, inovasyon, mobil teknolojiler, yapay zekâ, sanal gerçeklik, yoğun rekabet, değişim ve dönüşüm gibi terimler, modern yaşamın temel dinamiklerini ifade eden ve sıkça kullanılan kavramlar arasında yer almaktadır (Engesmo & Panteli, 2021: 11). Dijitalleşme ve dijital dönüşüm, genellikle toplumda meydana gelen teknolojik ilerlemelerin tetiklediği değişim ve yenilikler olarak değerlendirilebilir. (Oberer & Erkollar, 2018; Shin, Mollah, & Choi, 2023: 3).

Bu noktada karşımıza örgütsel değişim ve gelişim kavramları çıkmaktadır. Örgütsel değişim ve gelişim öncelikle üst yönetim tarafından başlatılır ve ilerletilir (Morgan, & Papadonikolaki, 2021: 594). Bu nedenle üst yönetimin öncelikle bu değişim ve gelişimi iyi analiz etmesi, özümsemesi, benimsemesi ve değişime öncülük etmesi gerekmektedir (Oktaysoy, Topcuoglu, & Kaygin, 2023: 409). Çağın gerekliliklerine uyum sağlamak bağlamında değişim ve gelişim; var olan durumdan olması gereken yani arzulanan duruma doğru ilerlemeyi gerektirmektedir. Var olan durum ile olması gereken durum arasında mesafe ne kadar çoksa lidere düşen görev de o oranda çok olacaktır (Bolte et al., 2018: 637).

Günümüz koşullarının getirdiği zorunluluklar ve kurumların ihtiyaç duyduğu değişim ve gelişim, örgütsel sistem ve yapı, insan kaynakları yönetimi, müşteri ilişkileri (Xia et al., 2023: 2); reklam ve tanıtım, pazarlama ve satış, tedarik zinciri yönetimi gibi birçok alanda dijital liderlere olan gereksinimi artırmıştır (Promsri, 2019: 7; Zuluva & Khosrowshahib, 2021: 573). Değişim ve yeniliklere ayak uyduramayan kurumlar, zamanla güç kaybederek ve etkilerini yitirerek yok olma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır (Wang, Lin, & Sheng, 2022: 2). Bu bağlamda, dijital liderlik, hızla değişen ve gelişen koşullara uyum sağlayarak kurumların sürdürülebilirliğini güvence

altına almak ve varlıklarını korumak için kritik bir role sahiptir. (Fisk, 2002: 49; Mihardjo & Rukmana, 2018: 839). Bu noktada dijital liderler, dijital dünyanın ve bu dünyanın sunduğu araçların etkin bir şekilde nasıl kullanılacağını anlayarak, şirketin misyon, vizyon ve hedeflerine uygun şekilde insan kaynaklarını verimli bir biçimde organize etmelidir (Yopan et al., 2022: 3). Ayrıca hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin memnuniyetini artıracak ve çağın gerekliliklerine uygun bir yönetim anlayışı benimsemelidir (Magesa & Jonathan, 2022: 780). Teknolojik gelişmelere ve dijital dönüşüme uyum sağlayabilmek öncelikle etkili bir değişim yönetimini gerekli kılmaktadır (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000: 617). Tüm bu süreçlerin başarıyla yönetilebilmesinde asıl büyük sorumluluk, kendisini çağın gerekliliklerine göre geliştirmiş bir lidere düşmektedir (Stana, Fischer, & Nicolajsen, 2018: 3).

Son dönemlerde hem iş dünyasında hem de bireysel yaşamda en fazla etkisini gösteren olgulardan biri dijital dönüşüm olarak öne çıkmaktadır (Shin, Mollah, & Choi, 2023: 2; Tigre, Curado, & Henriques, 2023: 42; Zuluza & Khosrowshahib, 2021: 567). İletişim fırsatlarının genişlemesi, üretim yöntemlerindeki yenilikler, tüketim alışkanlıklarındaki değişimler ve iş süreçlerinin geleneksel yöntemlerden dijital yaklaşımlara geçişi gibi birçok dönüşüm, dijitalleşme süreciyle birlikte hayata geçmiş ve etkisini göstermeye devam etmektedir (Banks et al., 2022: 4; Brett, 2019: 13; Brunner, Schuster, & Lehmann, 2023: 2). Dijital dönüşüm, pek çok araştırmada stratejik bir bakış açısıyla ele alınsa da temelde örgütlerdeki bireylerle yakından ilişkili bir olgudur (Benitez et al., 2022: 3; Jones, Hutcheson, & Camba, 2021: 2).

Dijitalleşmeye yapılan yatırımlar, stratejik bir başlangıç noktası olarak değerlendirilebilir; ancak bu girişimlerin başarısı, stratejilerin uygulanmasında “ön saflarda” görev yapan çalışanların bu süreçlere destek verme konusundaki istekliliğine büyük ölçüde bağlıdır (Adie, Tate, & Valentine, 2024: 43; Antonopoulou et al., 2021: 408; Schaarschmidt & Bertram, 2020: 3). Dijital dönüşüm, yapay zeka, sensörler ve veri yönetimi gibi dijital teknolojilerin kuruma entegrasyonu ile sınırlı kalmamaktadır. Aynı zamanda, liderlerin ve çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirmeleri ve sürekli değişen dijital ortamın gerekliliklerine uygun stratejik ve davranışsal kararlar alabilmeleriyle yakından ilişkilidir (Jones et al., 2021: 9; Nicolás-Agustín, Jiménez-Jiménez, & Maeso-Fernandez, 2022: 397). Bu doğrultuda, yapılan literatür taramalarında dijital dönüşümün önemli engelleri arasında bireysel olarak değişime

gösterilen direnç ve dijital yetkinliklerin azlığı gösterilmektedir (Lammers, Tomidei, & Trianni, 2019: 2; Xia et al., 2023: 12).

21. Yüzyılda her alanda yaşanan ve yaşanmaya devam eden hızlı gelişmeler, kurumların ve şirketlerin yapısını, yönetim paradigmalarını ve çalışanlardan beklentilerini de tamamen değiştirmiştir (Frese & Fay, 2001: 135; Grant & Ashford 2008: 4). Çağdaş ve modern dünyada insan, işletmelerin en önemli ve kritik sermayelerinden biri haline gelmiştir (Prabhu et al., 2012: 562). İnsan sermayesinin bu önemli ve kritik role sahip olma durumu, her geçen gün artarak devam etmektedir (Yu & Frenkel, 2013: 1165). Önceki dönemlerde, kurumların çalışanlardan temel beklentisi, verilen iş ve görevlerin tanımlandığı şekilde ve zamanında yapılması iken (Nasution et al., 2022: 145); artık bu durum günümüzde tamamen değişmiştir (Zhang & Bartol, 2010: 108). Günümüzde kurumlar, çalışanlarından çok daha fazlasını beklemektedir (Morrison & Phelps, 1999: 404). Bu beklentiler de karşılanmadığı zaman, kurumlar çalışanlarıyla yollarını ayırmak zorunda kalmaktadır (Bakker, Van Emmerik, & Van Riet, 2008: 310).

21. Yüzyılda, ayakta ve hayatta kalmanın kuralları ve şartları bütünüyle değişmiştir. Piyasada yaşanan çok sert rekabet ortamı, sürekli olarak yeniliği, gelişmeyi, hareket halinde olmayı, farklı düşünmeyi (Frese et al., 1997: 141); inovasyonu, girişimciliği ve proaktifliği kaçınılmaz hale getirmiştir (Parker & Collins, 2010: 634). Bu zorunlulukları anlayan ve bunlara göre gerekli aksiyonlarını alan kurumlar varlıklarını sürdürebilmekte (Fuller, Marler, & Hester, 2006: 1090); bunların farkına varamayan ve gerekli çalışmaları yapamayan kurumlar ise güçlerini kaybetmekte ve varlıklarını sürdürememektedir (Kanten & Ulker, 2012: 1018). İşte tam bu noktada, kurumların gerekli değişim ve gelişmeyi sağlayabilmesinde en kritik faktörlerin başında insan kaynağı gelmektedir. İnsan kaynaklarının yapısı ve çalışanların sahip oldukları özellikler, yetkinlik ve yeterlilikler günümüz şartlarına uygun ve kurumların ihtiyaç duyduğu gereksinimleri yerine getirebilecek nitelikte olmalıdır (Sonntag & Sychala, 2012: 414).

Günümüzde kurumların ayakta ve hayatta kalabilmeleri adına kaçınılmaz gerekliliklerinin başında, öğrenen organizasyon yapısı ve çevik şirket modelleri gelmektedir (Tigre, Curado, & Henriques, 2023: 17). Aynı şekilde çalışanlar da bu yapı ve doğrultuda kendilerini geliştirmek zorundadır (Crant, 1995: 532). Aksi durumda kurumların yeniliği ve gelişimi modellemesi, yapılandırması ve kurumun

tamamına aksettirmesi mümkün değildir. Şirketler ve üst yönetim, neyi ne şekilde planlarsa planlasın; hiç şüphesiz bunların pratikte icrasını çalışanlar gerçekleştirecektir. Çalışanlar buna uygun yetkinlik ve yeterliliklere sahip değilse; değişim ve gelişim sadece plan aşamasında ve masada kalacak, neticede istenilen sonuçlara ulaşamayacaktır (Demerouti et al., 2001: 501). Günümüzde artık, kurumların çalışanlardan beklentisi; verilen iş ve görevlerin tanımlandığı şekilde ve zamanında yapan pasif çalışanlardan çok öte (Malik, 2023: 327; Smithikrai, 2022: 44) değişim ve gelişimi özümsemiş ve buna göre kendisini yapılandırmış ve geliştirmiş proaktif çalışan profilidir (Zuberi & Khattak, 2021: 667).

Proaktif kişilerde dinamizm, hareketlilik, coşku ve motivasyon vardır (Zhang, Crant, & Weng, 2019: 268). Proaktif kişiler sahip oldukları bu özellikleri buldukları kurumun menfaati, gelişmesi, büyümesi ve rekabet edebilmesi için kullanırlar (Varela et al., 2019: 178). Kurumlarının misyon, vizyon ve hedeflerini gerçekleştirebilmesi adına kendilerini ve çevrelerini harekete geçirirler; sorumluluk alarak hareket ederler, istenilen değişiklikler gerçekleşinceye kadar çalışmaya devam ederler (Hu et al., 2018: 2); çevreleriyle olumlu, uyumlu ve faydalı bir etkileşim süreci yürütürler; kurumlarına karşı gönülden adanma davranışı ortaya koyarak, beklentilerin ötesinde rol ve sorumluluk üstlenerek kurumun başarısı için ekstra çaba sarf ederler (Lin et al., 2022: 2390).

Dijital dönüşümle birlikte gelişen -özellikle uzaktan- çalışma ortamlarında, dijitalleşme sürecinde yaşanabilecek zorlukları çözebilmek için proaktif bireysel davranışlar giderek daha önemli hale gelmektedir (Abbas Khan, 2021: 79; Magesa & Jonathan, 2022: 782; Türk, 2023: 3). Bireysel düzeyde proaktif iş davranışları Parker ve arkadaşları tarafından “durumu veya kendini değiştirmek ve iyileştirmek amacıyla bireysel inisiyatiflere dayalı geleceğe yönelik eylemler” olarak tanımlanmıştır. (Parker, Williams, & Turner, 2006: 636). Yapılan ampirik çalışmalarda, dijital dönüşümün önemli öncülleri arasında, proaktif bir iş davranışı olan yenilikçi iş davranışının olduğu ortaya konulmaktadır. Bu bulgu, inovasyon odaklı davranışlara sahip çalışanların gelişerek ve değişiklikleri özümseyerek dijital dönüşümün gerektirdiği sorunları çözebilecek kapasiteye sahip oldukları anlamına gelmektedir (Brunner, Gonzalez-Castañé, & Ravesteijn, 2021: 143; Khoeroni, Suryadi, & Gunawan, 2022: 143; Klein, 2020: 885; Nicolás-Agustín et al., 2022; Pham & Vu 2022: 2).

Dijital dönüşüm, firmaların başarılı olmak için ihtiyaç duyduğu çalışan becerilerini de değiştirmektedir. Bu noktada çalışanların proaktif olarak becerilerini ve davranış biçimlerini geliştirmeleri giderek daha önemli hale gelmektedir (Kupiek, 2021: 12; Ostmeier & Strobel, 2022: 719; Parker & Collins, 2010: 636). Bu sebeple dijital dünyanın dinamiklerini yakalamak adına proaktif iş davranışları ve bu tür davranışları geliştirmek üzerine yapılacak araştırmalar ciddi önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm alanındaki çalışmalara bakıldığında mevcut çalışmaların çoğunlukla şirketlerin dönüşümüne stratejik ve operasyonel açıdan yaklaştığı, birey bazlı çalışmaların yeterli düzeyde olmadığı görülmektedir. Ayrıca dijital liderlik ve birey çıktıları arasındaki ilişkinin nasıllığını ve koşullarını açıklamak amacıyla yapılan çalışmaların yetersiz düzeyde olduğu da gözlenmiştir (Dewi & Sjabadhymi, 2021: 157; Soon & Salamzadeh, 2021: 221; Stana, Fischer, & Nicolajsen, 2018: 4; Yopan et al., 2022: 2; Zhu et al., 2022: 3). Bu tez çalışması ile dijital liderliğin proaktif iş davranışları üzerindeki etkisinde, bireyin yakın ve uzak çevre bilgisini özümseme kapasitesi ile kurumun İK uygulama ve politikalarının nasıl bir role sahip olduğu araştırılacağı için alanda var olan önemli bir boşluk doldurulmaya çalışılacaktır.

Liderliğin, çalışanların proaktif davranışlar sergilemesindeki etkisi, literatürde çeşitli araştırmalarla ele alınmıştır (Crant, 2000: 436; Frese & Fay, 2001: 136; Grant & Ashford, 2008: 9; Parker, Williams, & Turner, 2006: 637; Wu & Parker, 2017: 1028). Chiaburu, Smith, Wang ve Zimmerman (2014) tarafından gerçekleştirilen kapsamlı bir meta-analiz, lider-üye etkileşimi ve dönüşümcü liderlik tarzının, çalışanların proaktif iş davranışlarını anlamlı bir şekilde artırdığını ortaya koymaktadır. Ancak, iş dünyasında yoğun değişimlerin yaşandığı dönemlerde liderlik daha karmaşık bir hal almakta ve yeni bir boyut kazanmaktadır. Bu doğrultuda, yöneticilerin geleneksel liderlik becerilerinin ötesine geçerek, özellikle genç çalışanların iş süreçlerine daha verimli ve proaktif bir şekilde katılmasını sağlamak amacıyla teknoloji, örgüt ve birey arasındaki etkileşim ve uyumu yönlendirebilecek dijital liderlik becerilerini benimsemeleri gerekmektedir (Mihardjo et al., 2019: 1060; Mwita & Joanthan, 2019: 2; Temelkova, 2020: 253; Tulungen, Tewal, & Pandowo, 2022: 160).

Zhu ve diğerleri (2022), literatürde yer alan tanımlardan yola çıkarak dijital liderliği, "yaratıcılık, derin bilgi birikimi, küresel bakış açısı, iş birliği yapabilme, analitik düşünme, sorgulama, sürekli öğrenme ve dijital fırsatlara karşı duyarlılık gibi çeşitli unsurları içeren bir liderlik türü" olarak tanımlamışlardır. Ekipte dijital liderlere sahip

olmak, astların kendilerini diğer çalışma gruplarından (diğer firmalardan) ayırt etmesine yardımcı olur ve bu nedenle çalışanların benlik kavramını güçlendirerek lider-üye etkileşimi ile örgüte yönelik bir aidiyet bilinci sağlar (Nieken, 2023: 4; Schaarschmidt & Bertram, 2020: 5). Dijital liderin dijitalleşme ve dijital dönüşüm süreçlerinde sahip olduğu becerilerle astlarını kurumun vizyonu doğrultusunda motive etmesi, yönlendirmesi ve geliştirmesi beklenir (Mollah et al., 2023: 3). Özellikle bireylerin iş ortamında sorumluluk alması, problemleri çözmesi ve yenilikçi davranışlar göstermesi olarak tanımlanan proaktif iş davranışlarının (Strauss, Parker, & O'Shea, 2017: 16); çalışanlarda geliştirilmesi adına dijital liderlik, önemli bir potansiyel taşımaktadır (Wang, Lin, & Sheng, 2022: 3). Dönüşümcü liderler olarak da nitelendirilebilecek dijital liderler; astlarını gurur duyabilecekleri yenilikçi davranışlara yönlendirir. Bu sayede dönüşümcü liderler, astlarını lider-üye etkileşimini sağlayan kuruluşa karşı proaktif davranışlar göstermeleri yönünde motive ederler (Ordu & Nayır, 2021: 72; Schaarschmidt & Bertram, 2020: 6; Xia et al., 2023: 3).

Yapılan kapsamlı literatür incelemesi, dijital liderlik ile bireysel çıktılar arasındaki ilişkiyi anlamaya ve yorumlamaya yönelik çalışmaların giderek arttığını ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, alanın henüz gelişim aşamasında olduğu ve dijital liderliğin bireysel çıktılar üzerindeki etkisinin farklı bağlamlarda daha ayrıntılı bir şekilde araştırılması gerektiği birçok araştırmacı tarafından vurgulanmıştır (Bach & Sulíková, 2021: 224; Brett, 2019: 33; Zhong, 2017: 32; Hensellek, 2020: 65; Tigre, Curado, & Henriques, 2023: 59). Bu bağlamda tüm sektörlerde yoğun bir şekilde yaşanan dijital dönüşüm devriminin (Peng, 2022: 212), sağlıklı bir şekilde gerçekleşmesinde önemli rol oynayan proaktif iş davranışlarını (Crant, 2000: 437), sağlamak adına dijital liderliğin rolünü (Zhang & Bartol, 2010: 109) adaptif yapılandırma teorisi ışığında araştırmak bu araştırmanın birinci ve ana amacını oluşturmaktadır. Literatürde yapılan taramada bu alanda yapılan ampirik araştırmaların yeterli olmaması sebebiyle söz konusu boşluğun doldurulması hedeflenmektedir.

Ayrıca bu potansiyel ilişkinin nasıl ve ne şartlarda gerçekleştiği de dikkatle üzerinde durulması gereken noktalar arasındadır. Çünkü güncel literatür tarama çalışmaları; dijital liderliğin çok düzeyli etkinliğini çeşitli teorik perspektiflerden analiz etmeyi, bu etkinliğin aracılık ve düzenleyici mekanizmalarını incelemeyi ve dijital liderliğin

örgütsel ve bireysel düzeyler arasında nasıl çapraz düzeylerde etkiler yarattığını araştırmayı önermektedir (Lin, 2024: 16). Ayrıca adaptif yapılandırma teorisi; bilgi teknolojilerinin şekillendirdiği yapı ve sistemlerle (örn. liderlik sistemi) birey çıktıları arasında yapıların uyumlaştırılması ve sosyal etkileşim gibi aracı kavramlar ile bağlamsal faktör ve örgütsel çevre gibi düzenleyici unsurların incelenmesini de önermektedir (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000: 618; Avolio et al., 2014: 106; DeSanctis & Poole, 1994: 122).

Günümüz toplumunda bilgi her bakımdan çok önemli hale gelmiştir. Bilginin işlevselliğiyle birlikte bilginin kendi öz değeri, bilgiye ulaşım, bilginin özümsemesi (Enkel et al., 2017: 30); belirlenen hedefler çerçevesinde dönüştürülmesi ve kullanılması yaşadığımız dünyada her örgüt ve kurum için stratejik bir öneme sahiptir (Lowik, Kraaijenbrink, & Groen, 2017: 1320; Seo, Chae, & Lee, 2015: 69). Bu durum, özellikle yoğun rekabet ortamının yaşandığı teknoloji çağında, şirketlerin hayatta kalabilmeleri için kritik bir rol üstlenmektedir ve bilgiyi vazgeçilmez bir faktör haline getirmiştir (Knudsen & Schleimer, 2022: 704; Cannon, Geddes, & Feinstein, 2014: 379). Günümüzde artık şirketler için en önemli hususların başında bilgi gelmektedir ve bilgi, şirketlerin varlıklarını sürdürebilmeleri noktasında sermayeden daha önemli bir role evrilmiştir (Arubayi, Eromafuru, & Egbule, 2020: 3; Ojo & Raman, 2016: 724; Sun et al., 2019: 50719; Yıldız et al., 2019: 94).

İçinde bulunduğumuz dijital çağın gerisinde kalmamak için bireylerin bilgi dağarcıklarını geliştirmeleri ve sürekli olarak yeni şeyler öğrenmeleri önemli bir 21. yy. becerisi olarak karşımıza çıkmaktadır (van Laar et al., 2017: 578). Bu açıdan özümseme kapasitesi teorisi (Cohen ve Levinthal, 1990: 129) bağlamında bireysel özümseme kapasitesi değerli bir bakış açısı sunmaktadır. Bireysel özümseme kapasitesi bir araştırmada "*bireyin yeni dış kaynaklı bilgiyi tanıma, özümseme, dönüştürme ve kullanma faaliyetleri*" (Lowik, Kraaijenbrink, & Groen, 2017: 1321) olarak tanımlanırken, bir başka araştırmada "*bireyin dış bilgiyi tanımlama ve onu özümseme ve performans faydaları yaratmak için kullanma yeteneği*" (Tian & Soo, 2018: 1118) olarak tanımlanmaktadır. Bireylerin öğrenme ve yeni bilgiler edinme kapasitelerini artırma adına liderlik yaklaşımları ve lider-üye etkileşiminin rolü literatürde farklı açılardan araştırılmış ve liderliğin birey öğrenmesinde önemli bir rolü olduğu belirtilmiştir (Driver, 2002: 114; Mutonyi, Slåtten, & Lien, 2020: 188). Dijital liderin, astlarının dış çevre ve iş bilgisini artırması için dijital bilgi kanalları ve ilişkili

uygulamalar ile onlara gelişim olanakları sunabileceği düşünülmektedir (Bolte, Dehmer, & Niemann, 2018: 638; Hensellek, 2020: 56; Westerman et al., 2012: 5). Bu sebeple dijital liderlik ve proaktif iş davranışları arasında bireysel bilgi özümleme kapasitesinin muhtemel aracı rolünü araştırmak bu tez çalışmasının bir diğer amacıdır.

Liderlik araştırmalarında; bağlamsal faktörlerin araştırılması amacıyla liderliğin kolaylaştırıcısı veya tamamlayıcısı olarak örgütsel düzenleyici değişkenlere dayalı çalışmalar teşvik edilmektedir (Howell, Dorfman, & Kerr, 1986: 90; Yukl, 2008: 70). Proaktif kişilik özellikleri ve proaktif iş davranışları literatürü, liderlik stili ve lider-üye etkileşimi kalitesi gibi sosyal etki faktörlerine ek olarak -çalışanların, çalışma ortamı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olması sebebiyle- katılımcı İK uygulamalarının düzenleyici rolüne odaklanmamız gerektiğini öne sürmektedir (Alikaj, Ning, & Wu, 2021: 860).

Katılımcı insan kaynakları (İK) uygulamaları, çalışanların iş süreçlerinin tasarımına ve örgütsel karar alma süreçlerine aktif olarak dahil edilmesini teşvik eden yönetim stratejilerini kapsar (Kim, Han, & Kim, 2017: 1714). Bu uygulamalar, çalışanların görüş ve önerilerinin dikkate alındığı, onların bilgi ve deneyimlerinden faydalandığı, dolayısıyla örgütsel verimlilik ve etkinliği arttırıldığı bir yönetim anlayışını temsil eder (Tahsildari & Shahnaei, 2015: 57).

Katılımcı İK uygulamaları, organizasyonların çalışanlarına daha fazla katılım ve etki imkânı tanıyarak karar alma durumlarında faal görev yapmalarını sağlamayı ve onların fikirlerini, deneyimlerini ve yeteneklerini iş süreçlerine entegre etmeyi amaçlayan bir stratejiyi ifade eder (Kehoe & Wright, 2013: 371). Bu uygulamalar çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak dahil olmalarını teşvik eder ve şeffaf iletişim, eğitim ve gelişim fırsatları, adaletli ödüllendirme sistemleri gibi araçlarla desteklenerek iş verimliliğinin ve organizasyonel başarının artmasında kritik rol oynar (Johnen, Jungblut, & Ziegele, 2018: 130). Katılımcı İK uygulamaları, demokratik ve katılımcı bir yönetim kültürünü benimseyerek, çalışanların sadece iş yapanlar olarak değil, aynı zamanda değerli birer paydaş olarak kabul edildiği bir ortam oluşturmayı amaçlar (Lee & Koh, 2001: 688). Bu uygulamalar, çalışanların örgütsel süreçlere ilişkin sahip oldukları bilgi ve deneyimin etkin bir şekilde kullanılarak, daha iyi kararlar alınmasını ve yenilikçi çözümler geliştirilmesini sağlar (Martins et al., 2008: 198).

Katılımcı iş uygulamaları Lawler, Mohrman ve Ledford (1995) tarafından güç (kararlara katılım), enformasyona erişim, ödüllendirme ve bilgiye ulaşım özellikleri etrafında çalışanları güçlendirme olarak tanımlanmıştır (Rana, 2015: 309). Katılımcı İK uygulamaları bilgi paylaşımını sağlayarak, güvene dayalı bir çalışma ortamı yaratarak ve çalışanların ihtiyaç duyduğu gelişim fırsatları ve eğitimleri temin ederek çalışanların yenilikçi ve proaktif davranışlar geliştirmelerine kuvvetli bir zemin oluşturur (Kim & Sung-Choon, 2013: 92; Paré & Tremblay, 2007: 327; Wang, Cui, Cai, & Ren, 2022: 100). Katılımcı İK uygulamalarını gerçekleştiren firmalarda çalışanlar, işlerini düzgün bir şekilde yerine getirmek için daha fazla beceriye, birim hedeflerine nasıl ulaşılacağı konusunda dikkatli kararlar vermek için daha fazla bilgiye, birimin çıkarları doğrultusunda kararlar almak için daha fazla yetkiye ve bireysel çabaları birim hedefleriyle uyumlu hale getirmek için daha fazla teşvike sahiptir (Alikaj, Ning, & Wu, 2021: 858; Li, Jin, & Chen, 2020: 197; Mills & Culbertson, 2009: 94; O'Neill et al., 2011: 543). Böylece katılımcı uygulamalarla örgütün veya ekibin bir parçası olduğunu hisseden çalışanlar proaktif iş davranışları geliştirme konusunda daha istekli olurlar (Boxall & Macky, 2009: 5; Butts et al., 2009: 123; Guthrie, 2001: 181; Pervaiz, Li, & He, 2021: 3). Tüm bu analiz ve değerlendirmelerden hareketle bu çalışmada, 1) Dijital liderlik ve proaktif iş davranışları; 2) Bireysel özümseme kapasitesinin dijital liderlik ve proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide aracı rolü; 3) Katılımcı İK uygulamalarının bu ilişkideki düzenleyici rolünün araştırılması amaçlanmıştır.

Araştırma bahsedilen amaçlar doğrultusunda, aşağıda belirtilen üç önemli araştırma sorusuna sahiptir;

- 1. Araştırma Sorusu: Dijital dönüşüm dinamikleri çerçevesinde dijital liderlik, olumlu bireysel çıktılardan proaktif iş davranışlarına nasıl etki etmektedir?
- 2. Araştırma Sorusu: Dijital liderlik ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide bireysel bilgi özümseme kapasitesinin nasıl bir rolü vardır?
- 3. Araştırma Sorusu: Dijital liderlik ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide katılımcı İK uygulamalarının nasıl bir rolü vardır?

Araştırma amacı ve sorularını bilimsel bir şekilde incelemek için kesitsel bir saha araştırması gerçekleştirilmiştir. Kesitsel araştırmalar; araştırma değişkenlerine ilişkin verilerin anlık olarak tek bir zamanda toplanarak, incelenen olgunun o andaki durumunu ortaya koymaya çalışan araştırmalar olarak tanımlanmaktadır (Gürbüz ve

Şahin, 2018: 113). Veri toplama tekniği olarak anket tekniği kullanılmış olup araştırma için gerekli olan minimum örneklem sayısına ön test sonrası yapılan güç analizi ile karar verilmiştir (Gürbüz ve Şahin, 2018: 175). Araştırma evreni Türkiye’de faaliyet gösteren işletmeler iken araştırma örneklemini İstanbul’da faaliyet gösteren büyük boyutlu işletmeler olarak belirlenmiştir.

1.2. Tezin Düzeni

Bu tez çalışması, ilgili araştırma sorularını incelemek amacıyla beş bölümden oluşmaktadır. Tezin birinci bölümü olan giriş kısmında, araştırmanın temel çerçevesi çizilmiş, konunun önemi, amacı, kapsamı ve çalışmanın temel dinamikleri açıklanmıştır. Bu bölümde ayrıca, araştırmanın gerekçesi sunulmuş, incelenen kavramların günümüz iş dünyasındaki yeri ve önemi vurgulanmıştır.

İkinci bölüm, araştırma konusu çerçevesinde ele alınan kavramların teorik altyapısını oluşturmaktadır. Bu bağlamda, öncelikle dijital liderlik kavramı detaylandırılmış, dijitalleşen çalışma ortamlarında liderlerin rolü ve organizasyonlara sağladığı katkılar ele alınmıştır. Ardından, proaktif iş davranışları kavramı ele alınarak, bireylerin örgütsel süreçlere aktif katılımının ve inisiyatif almasının iş performansı üzerindeki etkileri açıklanmıştır. Bireylerin yeni bilgileri edinme, işleme ve kullanma kapasitelerini ifade eden bireysel bilgi özümleme kapasitesi kavramı, bireysel ve örgütsel bağlamda incelenmiş ve bireysel bilgi özümleme kapasitenin dijital liderlik ile olan ilişkisine değinilmiştir. Ayrıca, katılımcı insan kaynakları uygulamalarının, çalışanların iş süreçlerine etkin katılımını teşvik eden bir araç olarak nasıl işlev gördüğü ele alınmıştır. Bu teorik açıklamalar doğrultusunda, dijital liderlik ile birey çıktıları arasındaki ilişkileri inceleyen ampirik araştırmalara yer verilmiş ve ilgili literatür detaylı bir şekilde taranarak konuya dair önceki bilimsel çalışmalar değerlendirilmiştir.

Üçüncü bölümde, araştırmanın dayandığı teorik çerçeve ayrıntılı bir şekilde ele alınmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın temelini oluşturan Adaptif Yapılandırma Teorisi (Adaptive Structuration Theory) kapsamlı bir şekilde açıklanmış ve bu teorinin araştırma konusu ile ilişkisi irdelenmiştir. Teorinin temel varsayımları ve çalışma bağlamındaki uygulanabilirliği ortaya konularak, araştırmanın hipotezleri oluşturulmuştur. Hipotezlerin geliştirilme sürecinde, literatürde yer alan önceki

çalışmaların bulgularından yararlanılmış ve bu bağlamda çalışmanın temel argümanları desteklenmiştir.

Dördüncü bölüm, araştırma metodolojisine ayrılmıştır. Bu bölümde, çalışmada kullanılan veri toplama yöntemleri, örneklem seçimi, veri analiz teknikleri ve uygulama süreci detaylandırılmıştır. Çalışmanın temelini oluşturan kesitsel araştırma yöntemi açıklanmış ve veri toplama sürecinin nasıl gerçekleştirildiği üzerinde durulmuştur. Araştırmada kullanılan yapısal eşitlik modellemesi (SEM) ve çoklu regresyon analizleri, analiz teknikleri kapsamında ele alınarak verilerin hangi aşamalardan geçirildiği, hangi istatistiksel testlerin uygulandığı ve elde edilen bulguların nasıl yorumlandığı açıklanmıştır. Bu bölüm, araştırmanın ampirik yönünü ortaya koyarak, çalışma kapsamında yapılan analizlerin detaylarını içermektedir.

Son bölüm olan beşinci bölüm, araştırma bulgularının değerlendirilmesi ve sonuçların tartışılmasına ayrılmıştır. Bulguların yorumlanması, teorik ve pratik katkılar, araştırmanın sınırlılıkları ve gelecekte yapılabilecek çalışmalara yönelik öneriler bu bölümde ele alınmıştır. Araştırma sonuçları, literatürdeki bulgularla karşılaştırılarak dijital liderlik, bireysel bilgi özümleme kapasitesi ve proaktif iş davranışları arasındaki ilişkilerin iş dünyasına yansımaları analiz edilmiştir. Ayrıca, dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin rolü ve insan kaynakları uygulamalarının etkisi tartışılarak hem akademik hem de iş dünyasına yönelik çıkarımlar sunulmuştur.

Bu analiz ve değerlendirmeler doğrultusunda, çalışma dijital liderlik ve bireysel iş davranışları arasındaki dinamikleri anlamaya yönelik teorik ve pratik katkılar sunan bilimsel araştırma olarak şekillenmiştir. Araştırmanın sonuçları hem akademik dünyaya hem de iş dünyasındaki profesyonellere gelecekteki yönetim stratejileri açısından önemli içgörüler sunarak, dijital dönüşüm süreçlerine rehberlik edebilecek potansiyele sahip bir çalışma olarak öne çıkmaktadır.

İKİNCİ BÖLÜM

LİTERATÜR TARAMASI

Bu bölümde araştırma kavramları olan dijital liderlik, bireysel özümseme kapasitesi, katılımcı İK uygulamaları ve proaktif iş davranışları hakkında literatürden hareketle tanımlayıcı açıklamalar yapılmıştır. Bu açıklamalardan sonra dijital liderlik özelinde; liderlik, proaktif iş davranışları ve ilgili kavramların bireysel çıktıları arasındaki ilişkilerin incelendiği bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

2.1. Dijital Liderlik

Değişmeyen tek şey değişimdir. Bu bağlamda, teknolojik gelişmelerin beraberinde getirdiği dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları toplumun tüm kesimlerini, özellikle de kurumları değişime ve gelişmeye zorlamaktadır (Nieken, 2023: 2; Temelkova, 2020: 254). Bunu fark edemeyen, gerekli hazırlıkları ve çalışmaları yapamayan kurumlar zayıflamakta, hedeflerini yerine getirmekte zorlanmakta ve günümüzde yaşanan çok sert rekabet ortamında tükenmeye ve yok olmaya mahkûm olmaktadır (Bolte, Dehmer, & Niemann, 2018: 638; Peng, 2022: 211). Bu noktada örgütler, dijital dönüşüm sürecini sağlıklı şekilde yönetebilmeleri için üç temel konuya dikkat etmelidir (Cahyadi & Magda, 2021: 2; Mwita & Joanthan, 2019: 7; Niu, Park, & Jung, 2022: 4): Öncelikle örgütler, gerekli dijital stratejilere sahip olmalıdır. Sonrasında, sahip oldukları bu dijital stratejileri hayata geçirebilmek için gerekli dijital yetkinliklere ve operasyonel kabiliyetlere sahip olmalıdır. Son olarak ise örgütler, uygulayacakları dijital hizmetler sayesinde de çağın gerektirdiği dijital dönüşümün tüm kurum ve çalışanlara ulaşmasını temin etmelidir.

Teknolojik gelişmeler ve dijital çağ; kurumların yönetim paradigması, sistemleri, insan kaynakları yönetimi, donanımları ve işlerin yapılış modelleri üzerinde önemli değişikliklere neden olmaktadır (Abbu et al., 2020: 2; Hensellek, 2020: 57). Bu süreçte, teknoloji daha yoğun ve etkin şekilde kullanılmakta, sunulan hizmetler çeşitlenmekte, iş stratejileri bilgi çağının gerekliliklerine uygun şekilde tasarlanmakta ve yönetilmektedir (Brett, 2019: 33). Bu değişimi algılayan ve yönetebilen kurum ve bireyler başarılı sonuçlar elde edebilmekte (Sasmoko et al., 2019: 1634); bunlarla

uyumlu gelişim gösteremeyen kurum ve bireyler ise başarısızlıkla karşılaşmak zorundadırlar (Shin et al., 2023: 3).

2.1.1. Dijital Liderliğin Kavramsal Çerçevesi, Yapısı ve Tanımı

Yönetim ve liderlik tarih boyunca her zaman en önemli konular arasında yer almıştır (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000: 620; Yukl, 1989: 260). Günümüzde yaşanan rekabetçi ortam, liderliği, her alanda çok daha önemli hale getirmiş, aynı zamanda tüm organizasyonlarda daha etkin ve etkili liderlik tarzlarının uygulanmasını kaçınılmaz kılmıştır (Bass, 2008: 17; Brunner, Schuster, & Lehmann, 2023: 2; Fisk, 2002: 48). Genel anlamıyla yönetim; insanlar aracılığıyla işleri yaptırmak olarak ifade edilirken (Bass, 1985: 28); aynı zamanda yönetim, önceden belirlenen hedeflere ulaşmak için imkân, kabiliyet ve kaynakların organize edildiği (Lord & Brown, 2001: 135), gelecekteki faaliyetlerin tespit edilmesi amacıyla sonuçların analiz edilip değerlendirildiği bir süreç olarak da tanımlanmaktadır (Avolio, Bass, & Jung, 1999: 443; Drucker, 1988: 47).

Liderlik, aslında bir etkileme sanatı olup, liderliğin temelinde etkileme gücü bulunmaktadır (Avolio & Bass, 1995: 3). Liderlik; takipçilerini belirlenmiş hedefler, stratejiler ve görevlere yönlendirme (Bass, 1997: 134); bunların gerçekleştirilmesi için gereken motivasyon ve etkiyi ortaya koyabilme kabiliyetidir (Burns, 1978: 43). Örgütlerin iç ve dış çevrelerinde yaşanan hızlı gelişmeler ve değişim; daha etkin ve etkili liderlik tarzlarının araştırılmasını, yeni modeller geliştirilmesini ve bunların organizasyonlarda kullanılmasını zorunlu hale getirmiştir (MacKenzie, Podsakoff, & Rich, 2001: 118; Schein, 2004: 58; Yukl, 2008: 72).

Liderlik, ekip yönetimi ve grupların başarısı için çok kritik bir role sahiptir (Yukl, 1999: 286). Bundan dolayıdır ki, tarih boyunca liderlik ve ilgili kavramlar her zaman ilgi odağı olmuştur (Pounder, Ogawa, & Adams, 1995: 566). Aynı şekilde günümüzde de kurumların başarılı olabilmesinde; misyon, vizyon ve hedeflerini gerçekleştirebilmesinde, sürdürülebilir başarıyı yakalayabilmesi ve yeni gelişmelere uyum gösterebilmesinde liderlik her zaman en önemli kavram olarak yerini korumuştur (Bass & Avolio, 1993: 114; Howell & Avolio, 1993: 893; Kotter, 2001: 86).

Tarihsel süreçte üzerinde en çok araştırma yapılan konuların başında yönetim ve liderlik kavramları gelmektedir ve bu araştırmalar her zaman artarak devam etmiştir (Bass et al., 2003: 210; Peters & Waterman, 1984: 13; Yukl, 2008: 27). Liderlik kavramı; süreç içerisindeki gelişimi, yapısı, çeşitleri, boyutları, ilişkili olduğu kavramlar, örgütsel davranış konularıyla ilişkilerinden diğer bilimlerle olan etkileşimine kadar çok geniş bir yelpazede araştırma ve inceleme konusu yapılmıştır (Bess & Goldman, 2001: 421). Liderlik dinamik bir süreç olup; liderliğin etkilediği ve liderlikten etkilenen birçok değişken bulunmaktadır (Organ, Podsakoff, & MacKenzie, 2006: 9). Aynı zamanda inovasyon ve gelişmelerin hızla yaşandığı günümüzde bu araştırmaların niteliği ve niceliği giderek artmaktadır (Pillai, Schriesheim, & William, 1999: 899).

Liderliğin, üzerinde anlaşmaya varılan net bir tanımı yoktur (Berson et al., 2001: 55). Öyle ki konuyla ilgili birçok çalışma yapan Stodgill, liderliğin; onu tanımlamaya çalışan insan kadar tanımının bulunduğunu ifade etmiştir (Bass, 1990: 24). Bununla birlikte Bass, Yukl, Bennis ve Goldsmith tarafından ayrı ayrı ortaya konan üç kapsamlı çalışma, liderliğin sahip olması gereken üç temel özelliğini belirtmektedir: Liderlik; etkiyi, amaca ulaşmayı ve takipçileri gerektirir (Bass, 2008; Yukl, 2008; Bennis & Goldsmith, 1997).

Günümüzde yaşanan dijital çağda liderlik; liderliğin üç temel özelliğini gerektirmekle birlikte geleneksel liderlik tarz ve anlayışlarından oldukça farklılaşmaktadır (Oberer & Erkollar, 2018: 3; Peng, 2022: 213). Dijital çağdaki liderlik, sürekli öğrenmeyi ve gelişmeyi (Chatterjee et al., 2023: 4) eleştirel bakış açısını (Hensellek, 2020: 59); akıl yürütme ve proaktif olmayı (Ehlers, 2020: 10); sorun ve sıkıntılara karşı aktif çözümler üretebilmeyi (Shin et al., 2023: 3); etkili iletişim ve insan ilişkilerini, öz disiplini yüksek, iradesi kuvvetli, öncelikle kendisini yöneten, ekip ruhuyla hareket eden, motivasyonu yüksek (Dewi & Sjabadhymi, 2021: 157) ve takipçilerine ilham veren bir kişiliği gerekli kılmaktadır (Soon & Salamzadeh, 2021: 225).

Tıpkı liderlik kavramında olduğu gibi, dijital liderlik için de üzerinde fikir birliğine varılmış, genel kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Farklı perspektiflerden yola çıkılarak dijital liderlik çeşitli şekillerde tanımlanmaktadır (Ehlers, 2020: 10). Bununla birlikte, dijital liderlik ve teknoloji liderliği kavramları zaman zaman birbirini yerine kullanılabilir (Peng, 2022: 214). Teknoloji liderliği, teknolojik yenilikleri takip eden, bu yeniliklere yönelik gerekli becerilere sahip olan, teknolojileri etkin bir şekilde

kullanabilen (Yao et al., 2023: 908) ve değişime uyum sağlama yeteneği gösteren yenilikçi bir liderlik türü olarak tanımlanmaktadır (Jameson et al., 2022: 2). Buna karşılık, dijital liderlik, bu özellikleri içerdęi gibi, aynı zamanda daha kapsamlı yetkinlikler ve işlevler barındıran bir liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır (Kıyak & Bozkurt, 2020: 87; Wasono & Furinto, 2018: 129).

Geleneksel lider merkezli bilgi ve karar alma süreci, yerini bilgiye erişimi demokratikleştiren ve karar gücünü ilgili tüm taraflar arasında paylaşan ve paylaştıran yeni süreçlere ve liderlik modellerine bırakmaktadır (Cortellazzo, Bruni, & Zampieri, 2019: 2). Dijital teknolojilerin kurumsal süreçlerin verimliliğini artırma potansiyeline sahip olduğunu kabul etmekle birlikte, liderlerin kurumlarda benimsenen bu dijital süreçlerden yüksek düzeyde yararlanmak ve bunların yol açabileceği sorunları veya zorlukları en aza indirebilmek için dijital teknolojilerin içselleştirilmesini ve rutin görevlere entegre edilmesini sağlamaları gerekmektedir (Cortellazzo et al., 2019: 3). Dijital iş ortamlarında ve süreçlerde liderlik, literatürde genellikle iki farklı kavramla ele alınmaktadır: 1. Dijital liderlik ve 2. E-liderlik. Zhu ve ekibi, literatürdeki bu iki tanımı temel alarak dijital liderliği, *"yaratıcılığı, derin bilgi birikimini, küresel vizyonu, iş birliğini, analitik düşünme ve sorgulamayı, sürekli öğrenmeyi ve dijital fırsatlara duyarlılığı içeren bir liderlik modeli"* olarak tanımlamışlardır (Zhu et al., 2022: 3). Avolio ve arkadaşları e-liderliği *"tutumlarında, duygularında, düşüncede, davranışta ve performansta bir değişiklik üretebilen ileri bilgi teknolojilerinin aracılık ettiği hem yakın hem de uzak bağlamlarda yerleşik bir sosyal etki süreci"* olarak tanımlarlar (Avolio et al., 2014: 107). Bu alanda yapılan sistematik literatür çalışmalarında dijital liderlik ve e-liderlik aynı anlamda ve birbirlerini karşılayacak şekilde kabul edilmiş ve kullanılmıştır (Cortellazzo et al., 2019: 4; Tigre, Curado, & Henriques, 2022: 43). Bu tez çalışmasında daha kapsayıcı olması sebebiyle "dijital liderlik" kavramı kullanılacaktır. Zeike ve arkadaşları literatürden hareketle dijital liderler için bir yeterlilik modeli geliştirerek başarılı bir dijital lideri oluşturan iki boyutun olduğunu ifade ederler: (1) yöneticilerin dijital çağda ihtiyaç duyduğu tutumlar, yeterlilikler ve davranışlar (dijital okuryazarlık ve teknolojiyi iyi bir şekilde kullanmak için gerekli olan yeterlikler vb.), (2) dijital dönüşümü yönlendirmeye yardımcı olan yeterlilikler (güçlü liderlik becerileri, net bir vizyon ve dijital strateji ve uygulamaları hayata geçirmek vb.) (Zeike et al., 2019: 3). Dijital liderlik henüz olgunluk aşamasına erişmemiş olmakla birlikte pek çok farklı alanda ilgi gören ve

araştırmacılar tarafından dikkat çekilen bir liderlik stili/becerisi olarak gösterilmekte olup bu alandaki araştırmalar artarak devam etmektedir (Tigre et al., 2022: 45).

2.1.2. Dijital Liderliğin Öncülleri

Dijital liderlik, son yıllarda hızla yaşanan teknolojik ilerlemeler ve dönüşümler bağlamında şekillenen bir liderlik türüdür (Hensellek, 2020: 61; Zhong, 2017: 28). Bu liderlik modeli, bilim ve teknoloji kullanımında yetkinlik, inovasyona yatkınlık, etkili iletişim becerileri (Tigre et al., 2023: 41), analitik düşünme, problem çözme, zorlu durumlarda etkin yönetim kabiliyeti (Bach & Sulíková, 2021: 216), güçlü bir gelecek vizyonu (Zeike et al., 2019: 3) ve dijital platformları verimli bir şekilde kullanma becerileriyle tanımlanmaktadır (Brett, 2019: 37; Kupiek, 2021: 6).

Dijital liderliğin etkili bir şekilde hayata geçirilebilmesi için belirli ön koşulların yerine getirilmesi gerekmektedir. Bu koşullar arasında dijital farkındalık (Hensellek, 2020: 61), yeterli bilgi birikimi ve yetkinlik, güçlü iletişim ve liderlik becerileri (Abbu et al., 2022: 45), sorgulayıcı, araştırmacı ve eleştirel düşünce yapısı (Narbona, 2016: 93) ile dijital çağın gereksinimlerine uygun küresel bir vizyon geliştirme becerisi bulunmaktadır (Tigre et al., 2023: 41).

2.1.3. Dijital Liderliğin Çıktıları

Dijital liderliğin hem bireysel hem de kurumsal düzeyde önemli etkileri ve çıktıları bulunmaktadır (Khaw et al., 2022: 526). Bireysel düzeyde, dijital liderlik özgüveni yüksek, girişimci ve çalışkan bireylerin gelişmesine katkı sağlar (Muniroh, Hamidah, & Abdullah, 2022: 64). Bu bireyler, kurumun misyon, vizyon ve hedeflerini benimseyerek (Benitez et al., 2022: 3), kurumsal çıkarları ön planda tutar ve iş süreçlerini iyileştirmek için aktif şekilde önerilerde bulunur (Chatterjee et al., 2023: 7). Aynı zamanda, sürekli kendini geliştiren, dijital çağın ihtiyaçlarına uygun yetkinlikler kazanan ve ekip ruhuyla hareket eden bir çalışan profili sergilerler (Banks et al., 2022: 3; Wang et al., 2022: 11).

Dijital liderliğin kurumsal çıktılarının başında, inovasyona ve girişimciliğe dayalı sürekli öğrenen bir örgüt kültürünün oluşumu gelmektedir (Adie, Tate, & Valentine, 2024: 48; Asri & Darma, 2020: 95). Ayrıca, dijital liderliğin kurumsal düzeyde ortaya

çıkardığı sonuçlar arasında; örgütsel vatandaşlık, bağlılık ve aidiyetin güçlendiği, olumlu örgütsel davranışların ön planda olduğu bir yapı ve sistem yer almaktadır (Mollah et al., 2023: 4; Nieken, 2023: 2). Ayrıca, dijital liderlik, araştırmacı, sorgulayıcı, eleştiriye açık, sürekli kendini yenileyen ve insan odaklı bir yönetim anlayışının benimsenmesine katkı sağlar (Sainger, 2018: 4; Türk, 2023: 4). Aynı zamanda dijital liderlik hem iç müşterilerin hem de dış müşterilerin memnuniyetini sağlayan bir organizasyon yapısının oluşumuna katkıda bulunur (Mihardjo et al., 2019: 1061; Westerman & McAfee, 2012).

2.1.4. Dijital Dönüşüm ve Dijital Liderliğin Önündeki Engeller

Dijitalleşme ve teknolojik gelişim aslında tamamıyla bir dönüşümü gerekli kılmaktadır (Martins, 2019: 350) ve bu dönüşümü kurumlarda gerçekleştirecek olan dijital liderlerin özellikle dikkat etmesi gereken bazı hususlar vardır (Bolte et al., 2018: 644; Chatterjee et al., 2023: 8). Bunların başında dönüşüme karşı gösterilecek direnç gelmektedir (Yao et al., 2023: 907). Bilindiği üzere her kurumda değişime karşı, konfor alanını terk etmek istemeyen çalışanlar tarafından bir direnç gösterilir. Teknolojik gelişmelere uyum sağlayarak, başarılı bir dijital dönüşüm sağlamada örgütlerin karşılaştığı en büyük sorunlardan birisi de insanların gerekli bilince sahip olmamasıdır (Tulungen, Tewal, & Pandowo, 2022: 161). Bunun neticesinde de çalışanlar gerekli faaliyetleri yerine getirememekte, şirketin misyonu, vizyonu ve üst yönetimiyle aynı yönde hareket edememektedir (Senadjki et al., 2024: 163).

Aynı şekilde kuşak farklılıkları, dijital yetkinliklerin yeterli seviyede olmaması (Widyaputri & Sary, 2022: 160); motivasyon ve gelecek vizyonu eksikliği (Fang, 2023: 322); kurum kültürünün değişime uyum sağlayacak yapıda ve seviyede olmaması dikkat edilmesi gereken önemli hususlar arasında gösterilebilir (Karafakıoğlu, & Fındıklı, 2024: 4). Bu noktalarda dijital lider; yeni stratejiler ve iş modelleri geliştirerek, ekibine ilham vererek (Wasono & Furinto, 2018: 126); çalışanların bilgi ve yetkinlik eksikliklerini giderecek programlar organize ederek (Quaquebeke & Gerpott, 2023: 268) ve değişime bizzat öncülük ederek, çözümler üretmeye çalışmalıdır (Avolio, Kahai, & Dodge, 2000: 623; Brunner, Schuster, & Lehmann, 2023: 3).

2.2. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesi

Yönetim kavramının tarihsel gelişimine baktığımızda; her dönemin kendine özgü yaklaşımlarının olduğu karşımıza çıkmaktadır (Fiedler, 2015; Latham, 2020; Oakland, 2020; Roethlisberger & Dickson, 2017; Senge, 1990; Wren & Bedeian, 2020): Yönetim kavramı, tarihsel süreçte önemli değişimler geçirmiştir. 19. ve 20. yüzyılın başlarında, Frederick Taylor'ın Bilimsel Yönetim Teorisi iş süreçlerinin optimize edilmesini savunurken, Henri Fayol'un İdari Yönetim Teorisi yönetimin evrensel ilkelerini belirlemiş ve Max Weber'in Bürokrasi Teorisi rasyonel-legal otoriteyi vurgulamıştır. 20. yüzyılın ortalarında, Elton Mayo'nun Hawthorne Çalışmaları gibi davranışsal yönetim teorileri, çalışanların sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarına odaklanmıştır. Modern dönemde, sistem teorisi ve durumsallık yaklaşımı gibi teoriler, organizasyonların çevresiyle etkileşimini ve duruma özgü yönetim stratejilerini önemsemiştir. Günümüzde ise bilgi teknolojileri ve dijital dönüşümün etkisiyle yönetim kavramı, bilgi yönetimi ve öğrenen organizasyonlar gibi çağdaş yaklaşımlarla sürekli evrim geçirmektedir (Westerman, Bonnet, & McAfee, 2014: 36). Tüm bu değişimlerle birlikte günümüzde, işletmenin en iyi performans ve çıktılarının; bilgi, öğrenme ve sürekli gelişim sayesinde elde edileceği düşüncesi ön plandadır (Zhang, Zhao, & Lyles, 2018: 494).

Bilgi öncelikle işletme çalışanları tarafından elde edilecektir. Çalışanlar işletmenin sunduğu imkanlar sayesinde veya kendi çabalarıyla dış bilgiye ulaşabileceklerdir (Bjorvatn & Wald, 2018: 877). Çalışanların bilgiye daha hızlı ve etkili ulaşabilmesi adına proaktif kişilik özelliklerine sahip olması, öğrenme ve gelişime istekli, hızlı öğrenebilen ve öğrendiklerini etrafıyla paylaşabilen, çevresiyle iletişim ve etkileşimi güçlü kişilik özelliklerine sahip olması oldukça önemlidir (Balle, Oliveira, & Curado, 2020: 1945; Lichtenthaler & Lichtenthaler, 2009: 1317). Özümseme kapasitesi aynı zamanda, bireyin daha önce sahip olduğu bilgi kapasitesi ve yeni bilgiyi önceki bilgiyle entegre etme başarısıyla da doğrudan ilgilidir (Peltokorpi, 2017: 120). Edinilen bu bilgi işletme içerisinde paylaşılmalıdır, aksi durumda bilgi edinilmesinin bir değeri kalmayacaktır. Bu nedenle bilginin işletme içerisinde çeşitli etkinliklerle paylaşılması, analiz edilip yorumlanması ve değerlendirilmesi gerekmektedir. Bilginin kurum içerisinde faydalı şekilde paylaşılması ve değerlendirilmesi noktasında işletme üst yönetimine önemli görevler düşmektedir (Cannon et al., 2013: 337). İşletme üst yönetimi; inovasyona, yeniliklere, gelişim ve ilerlemeye açık bir paradigmaya sahip

olmalı; kurum kültürünü de bu özelliklere sahip şekilde organize etmelidir (Williander, 2007: 203). Böyle bir kurum kültürüne sahip işletmelerde bilginin elde edilmesi, kurum içinde yayılması, değerlendirilmesi ve işletmenin kazanımlarına uygun şekilde kullanılması mümkün olabilecektir (Kretschmer & Symeou, 2024: 4).

2.2.1. Bireysel Bilgi Özümleme Kapasitesinin Kavramsal Çerçevesi, Yapısı ve Tanımı

İşletmeler, hızla değişen ve gelişen şartlara uyum sağlayabilme, başarılı ve etkin bir yönetim sergileyebilme konusunda bilginin ne denli önemli olduğunu fark etmiş, bilginin elde edilmesi, benimsenmesi ve kullanılması konusuna özel önem vermişlerdir (Kharabsheh, Ensour, & Bogolybov, 2017: 117; Lambert, 2016: 70). Bilginin elde edilmesi, yapılandırılması ve kullanılması; işletmede sürekli öğrenme ve gelişim ortamının oluşturulma çabası örgütsel öğrenme yaklaşımını da beraberinde getirmiştir (Kang & Lee, 2017: 221). Örgütsel öğrenme, bir organizasyonun bilgi edinme, paylaşma, yorumlama ve uygulama süreçleri aracılığıyla yetkinliklerini sürekli olarak geliştirme kapasitesidir. Bu kavram, organizasyonların değişen çevresel koşullara uyum sağlama ve rekabet avantajını sürdürebilme yeteneklerini artırmayı amaçlar (Dolmark et al., 2021: 2; Mu, Tang, & MacLachlan, 2010: 32; Ojo, Raman, & Chong, 2016: 46). Örgütsel öğrenme, bilgi edinme ve bu bilgiyi organizasyonun stratejilerine ve operasyonlarına entegre etme süreçlerini içerir. Bu süreçler, organizasyonların iç ve dış kaynaklardan elde ettikleri bilgilerin sistematik olarak yönetilmesini ve yenilikçi çözümler üretebilmesini sağlar (Argyris ve Schön, 1978; Junni & Sarala, 2013: 423; Murovec & Prodan, 2009: 860). Örgütsel öğrenme, bireysel ve kolektif deneyimlerden, hatalardan ve başarı öykülerinden elde edilen bilgilerin sistematik olarak kullanılmasıyla gerçekleşir. Örgütsel öğrenme, aynı zamanda, organizasyonların adaptasyon kabiliyetini ve esnekliklerini de artırır (Levinthal & March, 1993: 98; Tsai, 2022: 282).

Örgütsel öğrenme, bilgi yönetimi sistemleri ve teknolojilerinin kullanımıyla da desteklenir (Vance & Paik, 2005: 591). Bilgi yönetimi sistemleri, organizasyonların bilgiye erişimini kolaylaştırır, bilgi paylaşımını teşvik eder ve organizasyonel öğrenme süreçlerini hızlandırır (Davenport & Prusak, 1998: 43; Noblet, Simon, & Parent, 2011: 368). Genel olarak baktığımızda örgütsel öğrenme; organizasyonların sürekli gelişim

ve iyileştirme kültürünü benimsemelerine ve uzun vadede sürdürülebilir başarı elde etmelerine olanak tanır (Eniola, 2023: 172; Pratoom, 2022: 108). Bu süreç, bilgi edinme, paylaşma, yorumlama ve uygulama aşamalarını içerir ve organizasyonların rekabet avantajı sağlamalarını, adaptasyon kapasitelerini artırmalarını ve yenilikçi çözümler üretmelerini sağlar (Lin, 2013: 250; Thanh & Tran, 2023: 275; Wang & Han, 2011: 803; Yildiz, Murtic, & Zander, 2024: 2).

Örgütsel öğrenme, organizasyon içindeki eylemler ve davranışlar ile önceki deneyimlere dayalı olarak yeni bilgi geliştirilmesiyle ilgilidir. Bu durumun, yeni fikirlerin üretilmesi ve hataların tespit edilip düzeltilmesi gibi olumlu çıktıları vardır. Bir örgütün teknik bilgisi, genel olarak dört ana kaynaktan temin edilebilir (Del Giudice et al., 2014; Huber, 1991: 90): İlk olarak, iç kaynaklar önemli bir rol oynar. Çalışanlar, sahip oldukları deneyim ve bilgi ile örgütün teknik bilgi birikimini oluştururken, araştırma ve geliştirme faaliyetleri, üretim faaliyetlerinden elde edilen yeni bilgiler, dokümantasyon ve iç eğitim programları bu bilgiyi depolar ve aktarır (Nonaka, 1994: 15). İkinci olarak, dış kaynaklar arasında müşterilerden gelen geri bildirimler ve tedarikçilerle yapılan iş birlikleri yer alır. Ayrıca, akademik kurumlar ve araştırma enstitüleri ile yapılan ortak projeler, en güncel teknik bilgiyi sağlar (Powell & Grodal, 2005: 64). Üçüncü kaynak, endüstri ve profesyonel ağlardır. Endüstri konferansları, seminerler ve meslek örgütleri, sektörün en iyi uygulamalarını ve yeniliklerini takip etmek için fırsatlar sunar (Brown & Duguid, 1991: 41). Son olarak, bilgi teknolojileri ve dijital kaynaklar, dijital kütüphaneler, online kurslar ve gelişmiş yazılım araçları aracılığıyla teknik bilgiyi daha etkin bir şekilde işleyip kullanma imkânı sağlar. Bu dört kaynağın etkin kullanımı, örgütün teknik bilgi tabanını genişletir ve güncel tutar, böylece örgütün rekabet gücü ve yenilik kapasitesi artar (Lenart-Gansiniec, Czakon, & Pellegrini, 2022: 46).

Özümleme kapasitesi, temel olarak bilginin edinilmesi, kabul edilmesi, dönüştürülmesi ve uygulanması olarak tanımlanabilir ve bu kavram, Cohen ve Levinthal'ın (1989; 1990) çalışmalarından sonra yönetim literatürüne dahil edilmiştir. Cohen ve Levinthal (1989: 572), işletmelerdeki ar-ge faaliyetlerinin çok önemli olduğunu belirtmiş; ar-ge faaliyetlerinin sadece yeni bilgi ve teknoloji üretmediğini aynı zamanda araştırma ve analizler yapılarak yeni bilgilerin edinilmesini; edinilen bilgilerin işletme tarafından benimsenmesi ve dönüştürülmesini de beraberinde getirdiğini belirtmiştir. Cohen ve Levinthal, özümleme kapasitesini (1990: 133);

çevredeki yeni bilgiyi fark etme, değerini anlama, benimseme ve ticari bir sonuç elde etmek için kullanma olarak tanımlamaktadır. Bazı araştırmalar da özümseme kapasitesinin sadece yeni bilgiyi fark etme, edinme ve kullanmaktan ibaret olmadığını aynı zamanda özümseme kapasitesinin, işletmenin gerekli yönetim stratejilerini üretebilmesi adına gelecekteki teknolojik gelişmeleri tahmin edebilme ve bunları gündeme alarak işletmenin başarısına yatırım yapma imkânı da oluşturacağını belirtmektedir (Volberda, Foss, & Lyles, 2010: 933; Zahra & George, 2002: 187). Diğer yandan bazı çalışmalar, özümseme kapasitesini, çevresel türbülansla başa çıkma ve öğrenme süreçlerine odaklanan rutin bir süreç olarak da kabul eder (Crain-Dorough & Elder, 2021: 76).

Zahra ve George (2002: 186), özümseme kapasitesini, işletmenin sürdürülebilir rekabet avantajı kazanabilmesi için gerekli bilgilerin edinilmesi, kabul edilmesi, dönüştürülmesi ve ticari amaçlarla kullanılması olarak tanımlamış ve bu kapasitenin dinamik bir yetenek olarak işlev gördüğüne vurgu yapmışlardır. Bu noktada, bireysel bilgi özümseme kapasitesi dört faaliyet türünü içerir: (1) *Edinme (acquisition)*: Organizasyonların bilgiyi nasıl tanımladığı ve edindiği. (2) *Özümseme (assimilation)*: Organizasyonların bu yeni dış bilgiyi nasıl özümsemediği, anladığı, analiz ettiği, işlediği ve yorumladığı. (3) *Dönüşüm (transformation)*: Edinilen yeni bilginin, organizasyonda zaten var olan bilgilerle birleştirilmesi için prosedürlerin geliştirilmesi. (4) *Kullanım (exploitation)*: Organizasyonların bu yeni geliştirilmiş bilgiyi hedeflerine ulaşmak için kullanması süreci (Lenart-Gansiniec, Czakon, & Pellegrini, 2022: 45). Zahra ve George (2002: 187), özümseme kapasitesinin iki ana bileşenden oluştuğunu ileri sürmüşlerdir. Bunlar, bilgiyi edinme ve benimseme süreçlerinden oluşan potansiyel özümseme kapasitesi ile bilgiyi dönüştürme ve uygulama aşamalarını kapsayan gerçekleşen özümseme kapasitesidir. Bu iki alt küme birbirlerinden farklı alt boyutları içermelerine rağmen birbirlerini tamamlayıcı ve destekleyici niteliktedir. Tüm bu süreçler, işletmenin bilgiyi edinme ve kullanma kapasitesini ciddi anlamda güçlendirmekte işletmelerin özümseme kapasitesini geliştirmektedir (Huang, Bhattacharjee, & Wong, 2018: 236). Bu bağlamda, başta yönetim bilimleri olmak üzere, işletme, iktisat, sosyoloji, psikoloji, siyaset ve davranış bilimleri özümseme kapasitesinin kavramsal çerçevesini, öncüllerini, çıktılarını, boyutlarını ve ilişkili olduğu kavramları analiz etmeye ve değerlendirmeye çalışmıştır.

Bu durumda özümseme kapasitesi disiplinler arası bir çalışma alanı haline gelmiştir (Andersén, 2015: 76; Lim & Ok, 2023: 3412).

Özümseme kapasitesi ile öğrenme ve gelişim arasında güçlü bir bağ vardır ve bağın işlerliği işletmenin başarısında önemli rol oynamaktadır. Bir örgütün özümseme kapasitesi; örgütte bulunan bireylerin özümseme kapasiteleriyle doğrudan ilişkilidir ve örgütün özümseme kapasitesi, bireylerin özümseme kapasitesinin toplamına dayanmaktadır (Kim & Park, 2023: 6). Bireysel özümseme kapasitesinde olduğu gibi örgütün özümseme kapasitesinin oluşması ve gelişmesinde bilgi ve yeteneğin birikmesi söz konusudur. Bu anlamda özümseme kapasiteleri kümülatif şekilde gelişmektedir (Koçoğlu, Akgün, & Keskin, 2015: 111). İşletmenin özümseme kapasitesinin gelişmesinde çevreyle olan iletişim ve etkileşim çok önemlidir ancak bu durum yeterli değildir. Bu duruma ek olarak, işletmenin tüm birimleri arasında sağlıklı ve etkin bir etkileşimin olması gerekmektedir. Ancak bu sayede edinilen bilgi, benimsenecek, dönüştürülecek ve kullanılabilir (Teixeira, Rapini, & Caliarı, 2020: 385).

2.2.2. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesinin Öncülleri

Özümseme kapasitesi işletmelerdeki değişim ve yeniliğin önemli bir parçası olup, özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde etkili olan çeşitli öncüller vardır. Bu öncülleri; önceki bilgi birikimi, araştırma ve geliştirme yatırımları, örgütsel kültür, yönetim desteği ve liderlik, insan kaynakları, eğitim ve sürekli gelişim, bilgi yönetim sistemleri ve teknolojik alt yapı, rekabet, çevresel belirsizlik ve dinamizm iş birlikleri ve ağlar ile iç ve dış tetikleyiciler olarak sıralamak mümkündür:

1. *Önceki Bilgi Birikimi ile Araştırma ve Geliştirme (Ar-Ge) Yatırımları:* Örgütün sahip olduğu mevcut bilgi tabanı, yeni bilgilerin tanınması ve özümsemesinde kritik bir rol oynar. Önceki bilgi birikimi, yeni bilginin daha kolay anlaşılmasını ve entegre edilmesini sağlar. Ar-Ge faaliyetleri, örgütün yeni bilgi edinme kapasitesini artırır. Ar-Ge'ye yapılan yatırımlar, örgütün teknolojik yenilikleri takip etmesini ve bu yenilikleri uygulamaya koymasını kolaylaştırır (Cohen & Levinthal, 1990: 132).
2. *Örgütsel Kültür, Yönetim Desteği ve Liderlik:* Öğrenmeye ve bilgi paylaşımına değer veren bir örgütsel kültür, özümseme kapasitesinin gelişimini teşvik eder.

Açık iletişim, iş birliği ve yeniliğe açıklık, bilgi edinme ve uygulama süreçlerini destekler. Üst yönetimin bilgi edinme ve öğrenme süreçlerine verdiği destek, özümseme kapasitesinin geliştirilmesinde belirleyici bir faktördür. Liderlik, örgütün öğrenme kültürünü ve stratejik yönelimini şekillendirir. Stratejik planlama, bilgi kaynaklarının belirlenmesini ve bu bilgilerin etkin kullanılmasını içerir. Stratejik yönetim, örgütün rekabetçi avantajını artırır. Yenilikçi stratejiler, örgütün yeni bilgi arama ve uygulama süreçlerini yönlendirir. Bununla birlikte stratejik inovasyon, piyasada lider konuma gelmeyi sağlar (Kang & Lee, 2017: 223).

3. *İnsan Kaynakları, Eğitim ve Sürekli Gelişim*: Örgütün insan kaynakları politikaları ve eğitim programları, çalışanların bilgi ve becerilerini sürekli geliştirmelerini sağlar. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, örgütün bilgi tabanını genişletir ve özümseme kapasitesini artırır. Bilgi dağıtım mekanizmaları, toplantılar, seminerler, eğitim programları ve bilgi yönetim sistemleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Bilgi paylaşımı, örgütsel etkinliği artırır. Örgütsel öğrenme, bilgi paylaşımı, yansıtıcı uygulamalar ve sürekli iyileştirme süreçlerini içerir. Ancak öğrenen organizasyonlar, rekabet avantajını sürdürülebilir (Jørgensen & Danieli, 2024: 3; Peltokorpi, 2017: 123).
4. *Bilgi Yönetim Sistemleri ve Teknolojik Altyapı*: Gelişmiş bilgi yönetim sistemleri, bilginin toplanması, saklanması ve dağıtılmasını kolaylaştırır. Bu sistemler, bilgiye erişimi hızlandırır ve bilgiyi daha etkin kullanmayı, güçlü bir teknolojik altyapı, bilgi edinme ve uygulama süreçlerini destekler. İleri teknolojiler, bilgiye erişimi ve bilginin işlenmesini kolaylaştırır (Duchek, 2015: 144; Enkel et al., 2017: 32).
5. *Rekabet, Çevresel Belirsizlik ve Dinamizm*: Rekabet, hızla değişen ve belirsiz çevresel koşullar, örgütlerin sürekli olarak yeni bilgi edinmelerini ve mevcut bilgilerini güncellemelerini gerektirir. Çevresel dinamizm, örgütlerin özümseme kapasitelerini artırmada itici bir güç olabilir (Lenart-Gansiniec, Czakon, & Pellegrini, 2022: 70).
6. *İş birlikleri ve Ağlar ile İç ve Dış Tetikleyiciler*: Diğer örgütlerle yapılan stratejik iş birlikleri, ortaklıklar ve ağlar, bilgi paylaşımını ve transferini teşvik eder. Bu iş birlikleri, örgütlerin dış kaynaklardan bilgi edinme kapasitelerini

artırır. Tetikleyiciler de özümseme kapasitesinin gelişmesinde önemli rol oynarlar. Örgütsel sorunlar, sıkıntılar, krizler ve başarısızlıklar iç tetikleyiciler; hükümet politikaları, radikal yenilikler, teknolojik gelişmeler ve çevresel krizler ise dış tetikleyiciler olarak tanımlanmaktadır (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008: 835; Zahra & George, 2002: 190).

2.2.3. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesinin Çıktıları

Özümseme kapasitesi, bir örgütün dışarıdan gelen bilgiyi tanıma, edinme, dönüştürme ve uygulama yeteneğini ifade eder. Bu kapasitenin etkin bir şekilde geliştirilmesi ve kullanılması, örgütler için çeşitli stratejik ve operasyonel çıktılar sağlar. Özümseme kapasitesinin başlıca çıktılarını şöyle özetlemek mümkündür:

- 1) *Örgütsel Öğrenme, Bilgi Birikimi ve Performans Artışı*: Özümseme kapasitesi, örgütlerin bilgi tabanını genişletir ve sürekli öğrenme süreçlerini teşvik eder. Edinilen bilgi, örgütsel hafızada saklanır ve gelecekteki karar alma süreçlerinde kullanılır. Bu durum da yeni bilgi ve teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılmasını temin eder (Andersen, 2012: 445; Zahra & George, 2002: 192).
- 2) *İnovasyon Yeteneği ve Rekabet Avantajı*: Özümseme kapasitesi, örgütün yenilikçi fikirler geliştirme ve uygulama yeteneğini artırır. Yeni bilgi ve teknolojilerin etkin bir şekilde kullanılmasını, ürün ve süreç yeniliklerini teşvik ederek, örgütlerin rakiplerine karşı üstünlük sağlamasına yardımcı olur (Cohen & Levinthal, 1990: 141).
- 3) *Yenilikçi Kültür, Stratejik Karar Alma Yeteneği, Uyum ve Esneklik*: Özümseme kapasitesi, örgüt içinde yenilikçi bir kültürün gelişimini teşvik eder. Çalışanlar, sürekli olarak yeni bilgi arayışında bulunur ve yenilikçi çözümler üretirler. Bu durum, örgütlerin daha iyi stratejik kararlar almalarını sağlar. Aynı zamanda özümseme kapasitesi, örgütlerin değişen çevresel koşullara hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olur. Bu yetenek, örgütlerin esnekliğini artırır ve belirsizliklerle başa çıkmalarını kolaylaştırır (George et al., 2001: 217).
- 4) *Bilgi Paylaşımı ve Sürekli Gelişim*: Özümseme kapasitesi, örgüt içindeki bilgi paylaşımını ve iş birliğini artırır. Bilginin etkin bir şekilde paylaşılması,

örgütsel sinerji yaratır ve kolektif öğrenmeyi teşvik eder, örgütlerin sürekli gelişim ve iyileştirme süreçlerini destekler (Grant, 1996: 117).

- 5) *Kurumsal Hafıza, Bilgi Yönetimi ve Girişimcilik*: Özümseme kapasitesi, örgütün kurumsal hafızasını ve bilgi yönetimini geliştirir. Bilgi yönetim sistemleri, bilginin saklanması ve dağıtılmasını kolaylaştırır. Aynı zamanda özümseme kapasitesi örgütlerin girişimcilik ve yenilikçi projeler geliştirme yeteneğini artırır (Stock, Greis, & Fischer, 2001: 80).
- 6) *Risk Yönetimi ve Kriz Müdahalesi*: Özümseme kapasitesi, örgütlerin riskleri öngörmesine ve kriz durumlarında etkili bir şekilde müdahale etmesine yardımcı olur. Hızlı öğrenme ve uygulama yeteneği, krizlere karşı hızlı ve etkili çözümler üretmeyi beraberinde getirir (Van Den Bosch, Van Wijk, & Volberda, 2003: 5).
- 7) *Stratejik İş birlikleri ve Ortak Girişimler*: Özümseme kapasitesi, stratejik iş birliklerinin kurulmasını ve ortak girişimlerin yönetilmesini kolaylaştırır. Dış paydaşlarla bilgi ve kaynakların etkin bir şekilde paylaşılması, ortak hedeflere ulaşmayı güçlendirir (Van Wijk, Jansen, & Lyles, 2008: 836).

2.2.4. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesinin Önündeki Engeller

Özümseme kapasitesinin önündeki engeller, örgütlerin dış bilgiyi etkin bir şekilde tanıma, edinme, dönüştürme ve uygulama süreçlerinde karşılaştığı çeşitli zorlukları içermektedir (George et al.,2001: 208; Lane, Koka, & Pathak, 2006: 836; Lane & Lubatkin, 1998: 465). Üst düzey yönetimin vizyon eksikliği veya değişime karşı direnç göstermesi önemli bir engeldir; bu durum, yeni bilgilerin özümsemesini ve uygulanmasını zorlaştırır (Argote & Ingram, 2000: 155). Bürokrasi ve işleyişin karmaşıklığı, karar alma süreçlerinin uzun olmasına neden olarak bilgi akışını ve öğrenme süreçlerini yavaşlatır (Eisenhardt & Martin, 2000: 1107). Finansal kaynakların yetersizliği ise özümseme kapasitesini geliştirmek için gereken yatırımları engelleyebilir. Bu durum da yenilikçi projelere ve araştırma-geliştirme faaliyetlerine yeterli yatırım yapılmamasına yol açar (Teece, Pisano, & Shuen, 1997: 510). Teknoloji ve altyapı sorunları da bir diğer önemli engeldir; eski veya uyumsuz teknoloji altyapısı bilgi akışını ve özümseme süreçlerini sınırlar. Çalışanların yeterli bilgi ve beceri eksiklikleri de dış bilgiyi etkin bir şekilde anlama ve uygulama yeteneklerini kısıtlar.

Rutinleşmiş bilgi ve deneyimler, yeni bilginin kabul edilmesini ve özümsemesini zorlaştırabilir, çünkü örgütler mevcut bilgi ve deneyimlerine sıkı sıkıya bağlı kalma eğilimindedir (Levitt & March, 1988: 321; Szulanski, 1996: 29). Ayrıca yasal ve regülatif engeller, örgütlerin dış bilgiye erişimini ve kullanımını kısıtlayarak özümseme kapasitesini olumsuz şekilde etkileyebilir (Cohen & Levinthal, 1990: 131).

2.3. Proaktif İş Davranışları

Günümüzün rekabetçi iş ortamında yüksek performans ve verimlilik, çalışanların proaktif bir tutum sergilemesini, görev tanımlarının ötesine geçerek daha fazla emek harcamasını ve üretkenlik göstermesini (Zhang & Bartol, 2010: 110; Ohly & Fritz, 2007: 623); aynı zamanda kurumlarına bağlılık ve adanmışlık duygusuyla hareket etmelerini gerektirmektedir (Grant & Ashford, 2008: 6). Bu bağlamda, dinamik bir insan kaynakları yapısı ile kurumuna bağlılık gösteren, değişim ihtiyacını önceden fark eden, gerekli adımları atan ve hem kendini hem de çevresini harekete geçirebilen bir çalışan profili ortaya çıkmıştır (Fuller et al., 2006: 1098; Scott & Bruce, 1994: 584). Bu zorunluluk da kurumların ihtiyaç duyduğu proaktif iş davranışı ve proaktif kişilik özellikleriyle ilgili araştırmaları, teorik ve pratik çalışmalarını beraberinde getirmiştir (Crant, 2000: 437). Konuyla ilgili gerek teorik gerekse de pratik alanda birçok çalışma yapılmıştır. Bununla birlikte, proaktif iş davranışının ve proaktif kişilik özelliklerinin gelişimi, öncülleri, çıktıları ve diğer örgütsel davranış kavramlarıyla ilişkilerini ortaya koyan araştırmaların sayısı gün geçtikçe artmaktadır (Ghitulescu, 2013: 210; Mubarak et al., 2021: 993; Ohly & Fritz, 2010: 546; Parker, Wang., & Liao, 2019: 224; Pingel, Fay, & Urbach, 2019: 413; Wang & Yang, 2021: 3; Zhang, Crant, & Weng, 2019: 270).

2.3.1. Proaktif İş Davranışları Kavramsal Çerçevesi, Yapısı ve Tanımı

Proaktif iş davranışının en temel bileşeni ve öncülü proaktif kişilik özelliği olup, birçok araştırmacı bu konuda hem fikirdir (Ohly, Sonnentag, & Pluntke, 2006: 261; Seibert, Kraimer, & Crant, 2001: 846; Woodman, Sawyer, & Griffin, 1993: 305). Kişilik, bireyi diğerlerinden ayıran özgün ilgi alanları, yetenekler, yetkinlikler, tutumlar, davranışlar ve iletişim tarzlarının bir bütünüdür. Proaktif kişiliğin temelinde ise inisiyatif alma, hareketlilik, aktif katılım ve değişime odaklı bir yaklaşım

bulunmaktadır (Grant & Ashford, 2008: 8; Greguras & Diefendorff, 2010: 540; Le Pine & Van Dyne, 1998: 856). Bu bağlamda, en kritik unsur, bireyin kendi iradesiyle harekete geçmesi ve değişimi başlatma sorumluluğunu üstlenmesidir (Hou, Wu & Liu, 2014: 904).

Proaktif kişilik kavramı ve özellikleri, ilk olarak Bateman ve Crant tarafından ortaya konulmuştur (Bateman & Crant, 1993: 104). Sonrasında ise kavramın yapısı, bileşenleri, öncülleri, çıktıları ve kurumsal yapı ve sistem ile etkileşimi hakkında detaylı bilgiler sunan araştırmalar yer almıştır (Parker & Collins, 2010: 634; Yu, Zhao, & Zhang, 2023: 2). Tüm bunlarla birlikte proaktif kişilik özelliğinin sadece iş hayatıyla sınırlı olmadığı, bunun haricinde birçok alanda da kendisini gösterebileceği ifade edilmiştir (Bindl & Parker, 2010: 569).

Proaktif kişilik, çevresini dikkatle inceleyen, araştırma ve analiz yapabilen (Han, Wang, & Dong, 2014: 476); gerekli değişiklikleri tespit eden, bunlara yönelik stratejik planlar geliştiren (Crant, 2000: 437); herhangi bir talimat ya da yönlendirme beklemeden inisiyatif alarak harekete geçen ve durumsal engelleri aşabilen bir yapıya sahiptir (Cha et al., 2017: 477). Bu kişilik, değişimi başlatmakla kalmaz, aynı zamanda değişimin sürdürülebilirliği için gereken çabayı da kararlılıkla gösterir (Crant & Bateman, 2000: 65). Proaktif bireyler, özgüveni yüksek ve kendine güvenen bir duruş sergiler (Gist, 1987: 474). Bu doğrultuda, proaktif birey, değişim ve gelişim için güçlü bir irade sergileyen, mevcut engelleri aşabilen, kendi motivasyonu ile harekete geçen ve çevresindekilere ilham verme yeteneğine sahip bir karakter olarak tanımlanabilir (Fay & Sonnentag, 2010: 12). Alanyazında, proaktif kişiliğe sahip çalışanların temel özellikleriyle ilgili birçok maddeden bahsedilmiştir. Bunlardan en belirgin olanlarını şöyle sıralamak mümkündür (Bindl & Parker, 2010: 570; Crant, 2000: 438; Fay et al., 2023: 510; Grant & Ashford 2008: 14; Hackman & Oldham ,1976: 253; Parker et al., 2019: 224): İnişiyatif, yüksek özgüven, güçlü irade, özbilinç, sorumluluk, temel liderlik becerileri, ortalamanın üzerinde bilişsel beceriler, fırsatları kollama, zor ve sıkıntılı durumlar karşısında pes etmemek, ezber bozmak ve farklı davranışlarda bulunmak, etkili iletişim ve insan ilişkileri yetkinliklerine sahip olmak; hayatlarının her kademesinde pasif değil aktif, edilgen değil etken olarak bulunduğu ortam ve çevreye renk ve şekil vermek.

Proaktif iş davranışında öne çıkan özellikleri şöyle sıralamak mümkündür (Bai et al., 2022: 3; Cooper-Thomas et al., 2014: 320; Marques-Quinteiro & Curral, 2012: 562;

Saks, Gruman, & Cooper-Thomas, 2011: 37; Wang, 2024: 373): Sorumluluk ve inisiyatif almak, bireysel inovasyon ve motivasyon; mevcut durumu analiz etmek ve gerekli değişimi tespit etmek; herhangi bir talimat beklemeden kendi kendine harekete geçmek; sorunların önlenmesi ve daha iyinin yapılması adına girişimlerde bulunmak; kurumun çıkarlarını gözetmek ve bu noktada harekete geçmek, çevreyi ve diğer çalışanları da teşvik etmek; engellere ve sorunlara takılmadan güçlü bir irade göstererek hedefe ulaşınca kadar çalışmaya devam etmek ve örgüt içi pozitif değişime öncülük etmek.

Proaktif davranış, ortaya konulma amacına göre üç kategoride değerlendirilmektedir (Crant, 2000: 439; Grant & Ashford 2008: 10; Parker & Colins, 2010: 638):

1. *Proaktif iş davranışı*: İnisiyatif olarak mevcut durumda bir değişime ve yeniliğe gitmek, başkalarının yönlendirmesini beklemeden, kendi kendine karar vererek, statükoya karşı harekete geçmek, yeni iş süreçleri geliştirerek kurumun esneklik yeteneğini ve rekabet gücünü artırmak.
2. *Proaktif stratejik davranış*: Güncel gelişmeleri takip edip, çevrede olan biteni analiz ederek, öngörülü davranıp fırsat ve tehditlerin farkına vararak, kurumun gelişmesine katkı sağlayacak plan, program ve stratejiler geliştirmek.
3. *Birey ve örgüt arasındaki uyum ve iş birliğine yönelik proaktif davranış*: Karşılaşılan sorunlar karşısında, bireyin kendisini veya örgütü değiştirmeye yönelik ortaya koyduğu davranışlardır. Bu davranışların amacı birey ve örgüt arasındaki uyumu temin etmek ve güçlendirmektir.

Literatürde farklı araştırmalarda sorumluluk alma, bireysel inisiyatif, aktif geri bildirim verme, kariyer farkındalığı, iş geliştirme, problem çözmeye, proaktif sosyalizasyon, bireysel yenilik vb. bireysel davranışlar proaktif iş davranışları arasında gösterilmiştir (Parker, Bindl, & Strauss, 2010; Parker, Wang, & Liao, 2019). Bununla birlikte bu çalışmada Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilen sınıflandırmada yer alan “sorumluluk alma, seslilik, bireysel yenilikçilik ve sorun önleme” proaktif iş davranışları olarak baz alınacaktır. Bu davranışlar kısaca aşağıdaki gibi açıklanabilir (Parker & Collins, 2010: 637);

- *Sorumluluk alma*: İşin nasıl yürütüldüğüne ilişkin olarak örgütsel değişime katkı yapmak için gerçekleştirilen gönüllü ve yapıcı çabalar ile iyileştirme amaçlı değişim odaklı davranışlar (Morrison & Phelps, 1999: 405).

- *Seslilik*: Değişim için yenilikçi önerilerde bulunmak ve diğerleri aynı fikirde olmasa bile standart prosedürlerde değişiklikler önermek; yapıcı ve organizasyona olumlu katkıda bulunmayı amaçlayan konuşmalar yapmak (Van Dyne & LePine, 1998: 856).
- *Bireysel yenilikçilik*: Fırsatları sezme, yeni fikirler veya yaklaşımlar üretme ve uygulama ile ilgili davranışlar (Scott & Bruce, 1994: 584).
- *Sorun önleme*: İş sorunlarının tekrarını önlemek için kendi kendini yöneten ve ileriye dönük gerçekleştirilen eylemler (Frese & Fay, 2001: 136).

2.3.2. Proaktif İş Davranışının Öncülleri

Proaktif iş davranışlarının ortaya çıkabilmesi için belirli ön koşulların varlığı gereklidir. Bu koşullar; bireysel özellikler, organizasyonel yapılar, dışsal etkenler ve gelişim fırsatları olarak kategorize edilebilir (Crant, 2000: 438; Fay & Sonnentag, 2010: 11; Parker, Williams, & Turner, 2006: 637; Smithikrai, 2022: 44):

1. *Bireysel Nitelikler*: Bireylerin kendi yetkinliklerine duyduğu güven, işyerinde inisiyatif almalarını ve proaktif davranışlar sergilemelerini destekler (Wu & Parker, 2013: 683). Aynı şekilde, içsel kontrol odağına sahip kişiler, çevresel faktörlerden bağımsız olarak sorumluluk üstlenme ve harekete geçme eğilimi gösterirler (Seibert et al., 2001: 847). Yüksek başarı ihtiyacı, bireyleri, hedeflerine ulaşmak için daha fazla çaba göstermeye teşvik etmekte ve proaktif davranışları artırmaktadır. Deneyime açık olan bireyler de yeni fikirleri denemeye ve değişimi kabul etmeye daha yatkındırlar (Grant & Ashford 2008: 13; Pratama et al., 2023: 145). İçsel motivasyon, bireylerin kendi içsel tatminleri için çalışmasına ve bu nedenle işlerinde daha fazla çaba göstermesine neden olmakta olup, belirli ve ulaşılabilir hedefler, çalışanların daha fazla çaba göstermesini teşvik etmektedir (Scott & Bruce, 1994: 582). Öz yeterlilik, iyimserlik, umut ve dayanıklılık gibi psikolojik sermaye bileşenleri, bireylerin proaktif davranışlarını olumlu yönde etkilemektedir (Luthans, Youssef, & Avolio, 2007: 11; Spreitzer, 2008: 59). İşine dair derin bilgiye sahip olan bireyler, daha fazla proaktif davranışlar sergilemektedir. Aynı zamanda bu bilgi ve beceriler bireylerin kendine güvenini artırmaktadır (Frese & Fay, 2001: 135; Scott & Bruce, 1994: 583). Benzer şekilde, sürekli öğrenme yönelimindeki bireylerin yeni bilgi ve beceriler kazanma

çabaları proaktif davranışları artırmaktadır (Crant & Bateman, 2000: 65; Maurer & Tarulli, 1994: 5).

2. *Organizasyonel Koşullar*: Destekleyici ve demokratik bir liderlik yaklaşımı, çalışanların düşüncelerini özgürce dile getirmelerini ve sorumluluk alarak inisiyatif kullanmalarını özendirir (Yukl, 1999: 290). Ayrıca, düzenli ve yapıcı geri bildirim, çalışanların performanslarını analiz etmelerine ve bu doğrultuda kendilerini geliştirmelerine olanak tanır (Bateman & Crant, 1993: 105). Çalışanlara işlerinde daha fazla özgürlük tanımak, onların kendi kararlarını alabilmelerini sağlamak ve bu özgürlük de proaktif davranışları artırmakta olup (Zhang & Bartol, 2010: 109); aynı zamanda çeşitli ve anlamlı görevler, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını geliştirmektedir (Seibert et al., 2001: 865). Yenilikçiliği ve risk almayı destekleyen bir kültür, çalışanların yeni fikirler geliştirmesini ve bu fikirleri uygulamasını teşvik etmektedir (Morrison & Phelps, 1999: 206; Schein, 2004: 15). Sürekli öğrenmeyi ve gelişimi teşvik eden bir organizasyon, çalışanların kendilerini sürekli geliştirmelerine olanak tanımakta ve proaktif davranışları artırmaktadır (Zhang & Bartol, 2010: 110). İş arkadaşlarından ve üstlerden alınan destek, bireylerin kendilerine olan güvenini artırmakta olup, pozitif takım dinamikleri, bireylerin daha fazla inisiyatif almasını ve proaktif davranışlar sergilemesini sağlamaktadır (Yang, 2013: 169). Profesyonel ağlara katılım, bireylerin bilgiye ve kaynaklara daha geniş bir erişim sağlamasına olanak tanımaktadır. Sosyal sermaye, bireylerin bilgi paylaşımını ve iş birliğini artırarak proaktif davranışlarını desteklemektedir (Bateman & Crant, 1999: 65),

3. *Dışsal Faktörler*: Hızla değişen ekonomik göstergeler, pazar dinamikleri ve rekabetçi piyasa koşulları, organizasyonların ve bireylerin proaktif olmasını zorunlu kılmaktadır (Ohly & Fritz, 2007: 623). Modern teknolojilerin benimsenmesi, çalışanların iş süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine olanak tanımaktadır. Aynı şekilde, dijital dönüşüm, organizasyonlarda yenilikçiliği teşvik ederek proaktif davranışları desteklemektedir (Parker et al., 2006: 636).

4. *Gelişim Olanakları*: Sürekli eğitim programları, çalışanların bilgi ve yetkinliklerini geliştirerek proaktif davranışlar sergilemelerini desteklemektedir. Aynı zamanda, çalışanların gelişimini teşvik eden değerlendirme sistemleri de proaktif tutumların artmasına katkı sağlamaktadır (Grant & Ashford, 2008: 15). Güncel gelişmeler çerçevesinde hazırlanan rehberlik ve kişisel gelişim programları, bireylerin kendilerini

geliştirmelerine ve işte daha proaktif olmalarına yardımcı olmaktadır (Crant & Bateman, 2000: 65; Shalley, 1991: 181).

2.3.3. Proaktif İş Davranışının Çıktıları

Proaktif iş davranışları, çalışanların iş yerinde inisiyatif alarak, gelecekteki sorunları önceden tespit edip çözüm geliştirmeleri ve sürekli olarak iyileştirme arayışında olmaları anlamına gelmektedir (Crant, 2000: 436). Proaktif iş davranışları, yalnızca iş performansını artırmakla kalmayıp, aynı zamanda yenilikçilik, iş tatmini, çalışan bağlılığı ve organizasyonel gelişim gibi alanlarda da önemli katkılar sağlar (Crant, 1995: 536; Spreitzer, 1995: 1448). Bu davranışların teşvik edilmesi, organizasyonların sürdürülebilir başarılar elde etmesi açısından kritik bir öneme sahiptir. Proaktif davranışların bireysel ve kurumsal düzeyde sağladığı olumlu etkiler, şu şekilde özetlenebilir (Frese & Fay, 2001: 173; Morrison & Phelps, 1999: 415; Parker & Collins, 2010: 635).

1. İyileşen İş Performansı: Proaktif iş davranışları, çalışanların bireysel iş performansını artırmakta olup; proaktif şekilde çalışanlar görevlerini daha etkili ve verimli şekilde yerine getirmektedir (Parker et al., 2006: 646). Proaktif bireylerin hedef belirleme ve bu hedeflere ulaşma konusundaki yeteneklerinin, genel iş performansını olumlu yönde etkilediği vurgulanmaktadır (Crant, 1996: 44). Proaktif davranışlar, takım düzeyinde de olumlu etkiler oluşturmaktadır; proaktif ekip üyeleri, takım dinamiklerini güçlendirerek takım verimliliğini artırmaktadır (Bateman & Crant, 1999: 69). Proaktif bireylerin aktif katılımı ve inisiyatif alması, ekip içi iş birliğini ve koordinasyonu geliştirir (Ohly & Fritz, 2007: 628). Aynı şekilde proaktif davranışlar, takım içi iş birliğini artırarak daha etkili ekip çalışmasına yol açmakta olup bu durum da ekiplerin daha verimli ve uyumlu çalışmasını sağlamaktadır (Frese et al., 1997: 140).

2. Yenilik ve İnovasyon: Proaktif çalışanlar organizasyonlarda, yenilikçi fikirler üretme ve bu fikirleri uygulama konusunda daha başarılı olup (Prabhu et al., 2012: 562); proaktif iş davranışları da organizasyonların yenilikçilik ve inovasyon kapasitelerini artırır (Spreitzer, 2008: 61; Yang, 2013: 168). Yenilikçi çözümler, organizasyonların rekabet avantajını korumasına yardımcı olur (Yu & Frenkel, 2013: 1168); iş süreçlerini iyileştirerek organizasyonel yenilikçiliği geliştirir, tüm bu iyileştirmeler de

organizasyonların verimliliğini ve etkinliğini artırır (Zhang & Bartol, 2010: 121). Proaktif iş davranışları, organizasyonların sürekli gelişme kapasitesini artırır, organizasyonların değişen çevresel koşullarına hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olur (Liu, 2016: 867; Spreitzer, 1995: 1443); organizasyonların adaptasyon yeteneğini geliştirerek, organizasyonların uzun vadeli başarısı için kritik katkıda bulunur (Kanten & Ulker, 2012: 1017). Yenilikçi çözümler geliştirme ve bu çözümleri uygulama yeteneği, organizasyonların rekabet avantajını sürdürmesine yardımcı olur (Dutton & Ashford, 1993: 183; Frese & Fay, 2001: 136). Proaktif çalışanlar, yeni fikirler üretme ve bu fikirleri iş süreçlerine entegre etme konusunda daha etkindirler, bu durum da organizasyonların inovasyon performansını önemli ölçüde artırır (Li et al., 2014: 9).

3. *Yüksek İş Tatmini, Kurumsal Aidiyet ve Bağlılık*: Proaktif iş davranışları, çalışanların işlerinden daha fazla tatmin duymalarına ve motivasyonlarının artmasına yardımcı olur; çalışanların iş deneyimlerini daha anlamlı hale getirir, işten aldıkları tatmin duygusunu ve mutluluklarını artırır (Fuller, Marler, & Hester, 2006: 1095). Proaktif çalışanlar, işlerinde daha tatmin edici deneyimler yaşarlar; bu durum, çalışanların işlerine olan bağlılıklarını ve işten aldıkları memnuniyeti artırır (Wrzesniewski & Dutton, 2001: 183). Proaktif davranışlar, çalışanların organizasyonlarına olan bağlılıklarını ve sadakatlerini artırır, çalıştıkları kurumla daha uzun süreli bir ilişki kurmalarını sağlar (Meyer & Allen, 1991: 72); işten ayrılma niyetlerini azaltır ve kurumlarına karşı uzun vadeli bağlılık göstermelerini tesis eder (Hou et al., 2014: 904). Bu durum, kurumlarda personel devir hızını azaltır, çalışanların bağlılıklarını, aidiyetlerini ve örgütsel vatandaşlık davranışlarını artırır (Han et al., 2014: 476; Meyer, Bobocel, & Allen, 1991: 720).

4. *Pozitif Kurumsal İklim*: Proaktif iş davranışları, organizasyonlarda daha destekleyici ve katılımcı bir kültürün oluşmasına katkıda bulunur, organizasyon kültürünü olumlu yönde etkiler (Spreitzer & Mishra, 1999: 158); çalışanların kendilerini ifade edebildikleri bir ortam oluşturur ve çalışanların kurumlarıyla daha güçlü bağ kurmalarını temin eder, iletişim ve iş birliğini geliştirerek pozitif bir örgütsel iklim oluşturur (Hackman & Oldham, 1976: 256; Seibert et al., 2001: 847). Proaktif iş davranışları, çalışanların iş sağlığı ve genel refah düzeylerini artırır, çalışanların iş stresiyle başa çıkmalarına ve çalışma ortamında daha sağlıklı bir yaşam sürmelerine yardımcı olur (Parker & Sprigg, 1999: 926); aynı zamanda çalışanların genel hayat

kalitesinin yükselmesine katkı sağlayarak, iş ve yaşam dengesindeki memnuniyetlerinin artmasını sağlar (Bakker, Demerouti, & Verbeke, 2004: 85).

5. *Organizasyonel Performansın Artması*: Proaktif iş davranışlarının bir diğer önemli çıktısı, organizasyonel performansın artmasıdır. Proaktif iş davranışları, iş süreçlerini sürekli olarak iyileştirir ve organizasyonların verimliliğini artırır (Parker & Collins, 2010: 655); organizasyonların değişen çevresel koşullara daha hızlı ve etkili bir şekilde uyum sağlamalarına yardımcı olur (Parker et al., 2006: 637), organizasyonların genel performansını ve verimliliğini artırarak önemli bir rekabet avantajını kazandırır (Bateman & Crant, 1993: 106).

6. *Artan Müşteri Memnuniyeti ve Pazardaki Güçlenme*: Proaktif iş davranışlarının önemli bir çıktısı, çoğalan müşteri memnuniyeti ve pazardaki gücün artmasıdır. Proaktif iş davranışları sayesinde kurumlar, müşteri ihtiyaçlarını önceden tahmin edebilir ve bu ihtiyaçlara uygun çözümler geliştirebilir (Bindl & Parker, 2010: 571). Bu durum; müşteri memnuniyetini artırır, organizasyonun müşteri sadakatini güçlendirir, kurumların pazarda güçlenmesini ve karlılık oranının artmasını destekler (Parker & Collins, 2010: 658).

7. *Daha Etkili Liderlik ve Yönetim*: Proaktif iş davranışları, daha etkili liderlik ve yönetim uygulamalarını teşvik eder (Frese & Fay, 2001: 154). Proaktif liderler, organizasyonel hedeflere ulaşmak için gerekli olan değişiklikleri önceden belirler ve bu değişiklikleri hayata geçirmek gerekli stratejik planlamaları yapar (Scott & Bruce, 1994: 600) ve stratejik planların sağlıklı şekilde uygulanabilmesi için uygun programları hazırlar ve gerekli aksiyonları alırlar (Grant & Ashford 2008: 13). Tüm bu çalışmalar, organizasyonların stratejik hedeflerine daha hızlı ve etkin bir şekilde ulaşmasını sağlar (Bateman & Crant, 1993: 105).

2.3.4. Proaktif İş Davranışının Önündeki Engeller

Proaktif iş davranışlarının önündeki engeller, bireysel, örgütsel ve çevresel düzeyde çeşitli faktörlerden kaynaklanmaktadır. Bu engeller, çalışanların inisiyatif almasını, yenilikçi çözümler üretmesini, sorunları önceden fark etme yeteneklerini ve örgütsel gelişime katkıda bulunmasını zorlaştırmaktadır (Bakker, Tims, & Derks, 2012: 1361; Nguyen, Bui, & Nguyen, 2021: 626; Odoardi, 2015: 561; Wu & Parker, 2017: 1027).

Bireysel düzeyde engeller: Çalışanların öz-yeterlilik algısının ve risk alma eğilimlerinin düşük olması, motivasyon eksikliği ve değişime karşı direnç göstermeleridir (Jiang, 2017: 86; Urbach & Weigelt, 2019: 932; Vandenberghe & Basak Ok, 2013: 653).

Örgütsel düzeyde engeller: Katı hiyerarşik yapılar ve kısıtlı yönetsel destek, muhafazakâr ve yeniliklere kapalı örgütler, ağır bürokratik süreçler ve esnek olmayan politikalar, örgüt kültürünün yenilikçi ve girişimci davranışları desteklememesi ve yetersiz teşvik sistemleri, olumsuz liderlik ve yönetim, liderlerin geri bildirim ve destek eksikliği, iş güvenliği endişeleri ve risk algısı, proaktif davranışların teşvik edilmesi için uygun ödüllendirme ve tanıma sistemlerinin eksikliği, eğitim ve gelişim fırsatlarının yetersizliği, aşırı iş yükü ve yüksek stres seviyeleridir (Chang, Ma, & Lin, 2022: 1798; Fuller & Otondo, 2015: 881; Ghitulescu, 2018: 295; Kayani & Alasan, 2021: 3; Kuo et al., 2018: 457).

Çevresel faktörler açısından engeller: Ekonomik belirsizlikler ve piyasa koşullarındaki dalgalanmalar, katı regülasyonlar ve dış baskılar (Frese et al., 1997: 143; Nguyen, Bui, & Nguyen, 2021: 675); çalışanların inisiyatif almasını zorlaştırarak proaktif davranışları engellemektedir

Bu engeller, iş yerinde atmosferi zehirleyerek ve çalışanların performansını düşürerek, organizasyonların yenilikçi ve rekabetçi kalma yeteneklerini olumsuz yönde etkilemektedir. Proaktif davranışların tesisi ve geliştirilmesi adına, işletmelerin bu tarz liderlik ve yönetim engellerini tanıması, bireysel destek programlarına önem vermesi, esnek örgütsel yapılar ve olumlu çevresel koşullar sağlaması önemlidir. Bu çalışmalar, çalışanların proaktif davranışlarını teşvik ederek işletmenin başarısına katkıda bulunacaktır (Burkert et al., 2017: 145; Gultom, Suroso, & Gasjirin, 2022: 676; McCormick et al., 2019: 32; Ohly & Fritz, 2007: 628; Taber & Blankemeyer, 2015: 21).

2.4. Katılımcı İK Uygulamaları

İnsan, üretim sürecinin hem vazgeçilmez bir parçası hem de nihai hedefidir. İnsan kaynakları kavramı kurumdaki tüm personeli kapsadığı gibi katılımcı İK uygulamaları da çalışanların sürece aktif katılımını ifade etmekle birlikte (Ruiz-Palomino et al., 2019: 1648; Torca, Schyns, & Kees Looise, 2010: 420); şirketin her bir üyesinin iş tanımını çerçevesinde maksimum verimini, işine gönülden bağlanmayı ve uzun vadeli

motivasyonunu hedefler (Kulik et al., 2007: 754; Pfeffer, 2007: 119). Şirketlerin bu çerçevede geliştirdiği metotlar ışığında katılımcı İK uygulamalarına verdikleri değerin artması şirketin başarısı ve rekabet gücüyle doğru orantılı olacaktır (Allen, Shore, & Griffeth, 2003: 100).

Katılımcı İK uygulamalarını, geleneksel İK uygulamalarından ayıran temel nokta, çalışanların direktifleri aynen gerçekleştirmelerinin ötesinde; işleyiş doğrultusunda farklı bakış açıları üretip, bu verileri pratiğe dökme konusunda daha aktif rol alabilmelerine olanak sağlamaktır (Figurska & Matuska, 2013: 40; Jiang et al., 2009: 178). Böylelikle sürece dahil edilen her birey ve şirket bünyesine kazandırılan her inovatif fikir, işine daha bağlı çalışanlar ve üretmeye hevesli bireyleri doğuracaktır (Lee & Koh, 2001: 190; Vardarlier, 2016: 467; Wang, Chich-Jen, & Mei-Ling, 2010: 3926).

2.4.1. Katılımcı İK Uygulamalarının Kavramsal Çerçevesi, Yapısı ve Tanımı

Katılımcı İK uygulamalarının teorik temelleri, örgütsel psikoloji ve insan davranışları alanlarında yapılan araştırmalara dayanır. Bu uygulamalar, klasik teorilerin yanı sıra, modern motivasyon teorileri ve iş yerinde psikolojik sahiplenme kavramları ile de ilişkilidir (Becker & Huselid, 2006: 900; Guthrie, 2001: 181; Maden, 2015: 722; Noe, 2010: 142). Bu teorik çerçeve, çalışanların sadece görevlerini yerine getiren bireyler olarak değil, aynı zamanda örgütün bir parçası olarak kendilerini görmelerini ve örgütsel süreçlere katkıda bulunmalarını teşvik eder (Denison, 1996: 622; Huselid, 1995: 637; Ordiz-Fuertes & Fernández-Sánchez, 2003: 512).

Pratikte ise, katılımcı İK uygulamaları, çeşitli yöntem ve araçlarla hayata geçirilebilir. Örgütsel yapının katmanlarının azaltılması, çalışanların geri bildirim mekanizmalarına aktif katılımı, çapraz fonksiyonel ekip çalışmaları ve açık iletişim kanallarının oluşturulması gibi uygulamalar, bu sürecin önemli bileşenleridir (Lleo et al., 2017: 976; Wang & Wang, 2004: 335). Ayrıca, eğitim ve gelişim programları, kariyer planlama ve performans değerlendirme sistemlerinde çalışanların görüşlerine yer verilmesi, çalışanlara değer ve önem veren yönetim modellerinin uygulanması katılımcı İK uygulamalarının etkinliğini artırabilir (Yadav & Rangnekar, 2015: 259; Yang, 2012: 1211).

Gelişen ve değişen koşullar, işletmeleri yeni durumlara hızla adapte olmaya ve insan kaynaklarını yeniden yapılandırmaya itmiştir. Bu noktada katılımcı İK uygulamaları ön plana çıkmış; çalışanların becerilerini, bilgilerini, yaratıcılıklarını ve gereksinimlerini karşılamayı ve geliştirmeyi esas alan yeni yaklaşımlar benimsenmiştir (McAfee, Glassman, & Honeycutt Jr, 2002: 3). Bu yaklaşımlar, organizasyonların çalışanlarına saygı duymasını ve onların yeteneklerini en üst düzeyde kullanarak uzun vadeli başarı için sağlam bir temel oluşturmasını sağlayarak iki taraf arasında kazan-kazan durumu oluşturmaktadır (Albayrak & Erensal, 2004: 493; Soliman & Spooner, 2000: 338).

Organizasyon içinde şeffaf iletişim kanallarının kurulması, çalışanların bilgiye eşit ve erişilebilir bir şekilde sahip olmalarını sağlar. Şeffaf iletişim, açık ve anlaşılır görev tanımlarının yanı sıra kurum içi güven ve güçlü bir organizasyon kültürünü de beraberinde getirir (Pasaribu, 2015: 67; Wang, Bai, & Liu, 2022: 5). Hedeflerin net bir şekilde iletilmesi kurum başarısı için kritik bir öneme sahip olduğu gibi bireylerin görev ve sorumluluklarını kavrama noktasında da bir hayli önem taşır. Açık iletişim, yanlış anlaşılmaların önüne geçerek iş birliğini artırır, çalışanların ortak amaçlara yönelik daha uyumlu ve verimli bir şekilde çalışmasını sağlar (Fields, Chan, & Akhtar, 2000: 267; Marler & Parry, 2016: 2236).

Sürekli gelişim ve öğrenme olanakları, bir organizasyonun uzun vadeli başarısı ve sürdürülebilir rekabet avantajı için kritik bir faktördür (Schuler, 1992: 20). Çalışanların mevcut becerilerini geliştirmesi, değişen ve gelişen koşulların gerektirdiği yeni yetkinlikler kazanmaları ve bilgi birikimlerini bu yönde artırmaları dinamik iş ortamlarına uyum sağlamalarına, yeni teknolojilere, yöntemlere ve piyasa koşullarına daha kolay adapte olmalarını sağlar (Azizi et al., 2021: 5). Sürekli öğrenme olanakları teknik becerilerin yanı sıra liderlik, problem çözme ve iletişim gibi yumuşak becerilerin de gelişimini destekleyerek bilgili ve aynı zamanda iletişim kabiliyeti yüksek çalışanlara sahip olmayı hedefler (Lengnick-Hall & Lengnick-Hall, 1988: 455). Bu bağlamda eğitimli ve yetkin çalışanlar, daha yenilikçi çözümler üretebilir, müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı ve etkili bir şekilde cevap verebilir ve organizasyonun stratejik hedeflerine ulaşmasına daha fazla katkıda bulunabilirler (Buller & McEvoy, 2012: 45; Somarathna, 2020: 2).

Performans ölçme ve ödüllendirme sistemleri, çalışanların katkılarının düzenli olarak analiz edilmesi ve sonrasında yapılan geri dönütler vasıtasıyla bireylerin öz

değerlendirme yapabilmelerine olanak sağladığı bir yapıdır (Huang, 2001: 133). Bu sistematik değerlendirmeler, çalışanların güçlü ve zayıf yönlerini belirleyerek gelişim ihtiyaçlarının tespit edilmesine olanak tanır (Michie & Sheehan, 2005: 447). Çalışanların zayıf yönlerinin gerekli eğitimlerle desteklenmesi, güçlü yönlerinin ve başarılarının da adaletli bir şekilde ödüllendirilmesi, çalışanları motive etmekle birlikte gelecek işlerde daha yüksek performans sağlama noktasında teşvik edecektir (Vardarlier, 2016: 465). Motivasyonu yüksek olan çalışan; işine dört elle sarılır, verimli ve üretkendir, pozitif tutumunu iş arkadaşlarına da yansıtarak organizasyonda olumlu iletişime büyük katkı sağlar (Gratton & Truss, 2003: 76; Judge et al., 2001: 377; Juul Andersen & Minbaeva, 2013: 811).

Esnek iş modelleri ve iş-yaşam dengesi politikaları, çalışanların iş ve özel yaşam dengelerini koruyabilmelerine olanak tanır. Katı çalışma saatleri ve ofis ortamının getirdiği stres faktörlerini minimuma indirgeyerek çalışan memnuniyetini ve işe bağlılığı artırır (Baird & Meshoulam, 1988: 117). Çalışanlar, organizasyonun onların kişisel ihtiyaçlarına duyarlı olduğunu gördüklerinde, iş yerlerine karşı daha güçlü bir aidiyet hissi geliştirirler. Bu bağlılık, çalışanların uzun vadeli olarak organizasyonda kalma isteklerini artırır ve çalışan devir hızını azaltır (Boxall & Steeneveld, 1999: 445; Sanz-Valle, Sabater-Sanchez, & Aragon-Sanchez, 1999: 656).

Çalışan katılımına odaklanan bir yönetim yaklaşımı olarak katılımcı İK uygulamaları çalışanlara işleriyle ilgili kararlar alma süreçlerine ve bir bütün olarak işe katılma fırsatları sağlar (Yang, 2012: 1213). Katılımcı iş uygulamaları, kavramın temellerini atan Lawler, Mohrman ve Ledford (1995) tarafından dört ana özellik etrafında şekillendirilmiştir: (1) güç – çalışanların karar verme gücüne ve/veya karar verme sürecine katılma gücüne sahip olmaları; (2) enformasyon – veri ve enformasyonun çalışanlar arasında adaletli bir şekilde paylaşılması; (3) ödül – çalışanların iyi performansları için ödüllendirilmesi; ve (4) bilgi – çalışanlara işlerini yapmaları için gerekli eğitimin verilmesi (Rana, 2015: 311). İnsan kaynakları ve iş sistemleri bakış açısı ile katılımcı İK uygulamaları pek çok araştırmada genel kabul görecektir şekilde 5 katılımcı İK uygulamasını kapsayacak şekilde kavramsallaştırılmıştır (Maden, 2015: 723; Paré & Tremblay, 2007: 329; Yang, 2012: 1214);

- *Güçlendirme/Yetkilendirme:* çalışanların çeşitli rol ve sorumluluklar üstlenmelerine izin vererek karar alma süreçlerinde katılım ve özerkliği ifade eder,

- *Yetkinlik geliştirme:* İş rotasyonu programları, mentorluk, eğitim ve geliştirme gibi çalışanların beceri ve yeteneklerini geliştirme faaliyetlerini ifade eder,
- *Bilgi paylaşımı:* Kurumun üyelerinin kalite, müşteri geri bildirim ve iş sonuçları ile ilgili doğru bilgilere sahip olmasını sağlayan uygulamalardan oluşur,
- *Takdir:* Kurumun kalite ve başarıları takdir ettiğini somut bir şekilde işaret ettiği parasal olmayan ödüller olarak tanımlanır,
- *Adil ödüllendirme:* Ücret koşulları, performans değerlendirmeleri ve iş atamaları dahil olmak üzere çeşitli iş sonuçlarının algılanan adaletini ifade eder.

Dijitalleşme mevcut süreçlerin dönüşümünü gerektirdiğinden dolayı yeni dijital teknolojilerden, yeni müşteri entegrasyonu biçimlerinden ve artan üretkenlikten yararlanmak için yeni (dijital) süreçlerin sadece yöneticiler tarafından stratejik olarak planlanması değil, nihayetinde ön saflarda uygulanması gerekmektedir (Schaarschmidt & Bertram, 2020: 5). Özellikle COVID-19 salgınının hızlandırdığı dijital dönüşüm, aktif ve spontane bir iş/görev katılımı gerektiren hibrit ve uzaktan çalışma ortamlarında proaktif iş davranışları; giderek daha fazla önem kazanan ve üzerinde araştırılma yapılması gereken bir konu olarak görülmektedir (Abbas Khan, 2021: 79; Liu et al., 2022: 3).

2.4.2. Katılımcı İK Uygulamalarının Öncülleri

Katılımcı insan kaynakları (İK) uygulamalarının öncülleri, katılımcı İK uygulamalarının başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için gereken temel koşulları ve faktörleri ifade eder. Bu öncüller, örgütlerin katılımcı İK uygulamalarını etkili bir şekilde uygulayabilmeleri ve sürdürebilmeleri için gerekli olan altyapıyı oluşturur:

1. *Yönetim ve Liderlik Desteği:* Liderlerin katılımcı İK uygulamalarına olan bağlılığı ve desteği, bu uygulamaların başarılı olmaları için kritik öneme sahiptir. Üst yönetimin, çalışanların katılımını teşvik eden ve bu kültürü benimseyip destekleyen bir yaklaşım sergilemesi gerekir. Liderlerin, açık iletişim, çalışanların görüşlerine değer verme ve katılımı teşvik etme konularında örnek olmaları oldukça önemlidir (Armstrong, 2014: 170).

2. *Örgüt Kültürü*: Katılımcı İK uygulamalarını destekleyen bir örgüt kültürü, bu uygulamaların başarılı bir şekilde hayata geçirilmesi için gereklidir. Açık iletişim, iş birliği, güven ve karşılıklı saygıya dayalı bir kültür, çalışanların aktif katılımını artırır. Örgüt kültürü, çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini ve örgüte katkıda bulunmalarını teşvik edici bir yapıda olmalıdır (Schein, 2004: 398).

3. *Etkili İletişim Sistemleri*: Açık ve çift yönlü iletişim kanallarının varlığı, katılımcı İK uygulamalarının temel yapıtaşlarından biridir. Çalışanların görüş ve önerilerini rahat bir şekilde paylaşabilecekleri, geri bildirim alabilecekleri ve yöneticilerle etkileşimde bulunabilecekleri iletişim sistemleri kurulmalıdır. Bu, yüz yüze toplantılar, dijital platformlar ve anketler gibi çeşitli araçlarla sağlanabilir (Boxall, 2003: 7).

4. *Eğitim ve Bilgilendirme*: Çalışanların katılımcı İK uygulamaları konusunda bilgi sahibi olmaları ve bu uygulamaların amaç ve süreçlerini anlamaları gerekir. Eğitim programları, bilgilendirme oturumları ve atölye çalışmaları, çalışanların katılım sürecine etkin bir şekilde dahil olmalarını sağlar. Ayrıca, yöneticilere de katılımcı liderlik ve yönetim becerileri konusunda eğitimler verilmelidir (Noe, 2010: 3).

5. *Teknolojik Altyapı*: Katılımcı İK uygulamalarını desteklemek için gerekli teknolojik altyapının kurulması önemlidir. Dijital platformlar, internet sistemleri, anket ve geri bildirim araçları gibi teknolojik çözümler, çalışanların katılımını kolaylaştırır ve süreçlerin daha verimli bir şekilde yönetilmesini sağlar (Clampitt & Downs, 1993: 10; Davenport & Prusak, 1998: 4).

6. *Politika ve Prosedürler*: Katılımcı İK uygulamalarını destekleyen net politika ve prosedürlerin oluşturulması gerekir. Bu durum, çalışanların katılım süreçlerine nasıl dahil olacaklarını, alınan kararların nasıl uygulanacağını ve geri bildirimlerin nasıl değerlendirileceğini belirler. Açık ve adil politikalar, çalışanların sürece güven duymalarını sağlar (Carroll, 1991: 40).

7. *Ödüllendirme ve Takdir Sistemleri*: Çalışanların katılımını teşvik eden ve ödüllendiren sistemler oluşturulmalıdır. Başarılı katkılar ve öneriler için tanıma ve ödüllendirme mekanizmaları, çalışanların motivasyonunu artırır ve katılımı teşvik eder. Bu, maddi ödüller, takdir belgeleri veya kariyer ilerleme fırsatları şeklinde olabilir (Caldwell, Chatman, & O'Reilly, 2008: 246).

8. *İş birliği ve Takım Çalışması*: Takım çalışmasını ve iş birliğini teşvik eden bir ortam yaratmak, katılımcı İK uygulamalarının öncüllerindedir. Çapraz fonksiyonel ekipler, proje grupları ve iş birliği platformları, çalışanların farklı perspektifleri paylaşmalarını ve ortak çözümler üretmelerine imkân tanır (Bou & Beltrán, 2005: 74; Deci & Ryan, 2000: 233).

2.4.3. Katılımcı İK Uygulamalarının Çıktıları

Katılımcı insan kaynakları (İK) uygulamalarının çıktıları, bu uygulamaların örgütsel ve bireysel düzeyde sağladığı faydaları ve sonuçları ifade eder. Katılımcı İK uygulamaları, örgütlerin etkinliğini artırarak, çalışan memnuniyetini, bağlılığını ve motivasyonunu yükseltir:

1. *Çalışan Memnuniyeti, Bağlılık ve Yüksek Motivasyon*: Çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımı, onların kendilerini değerli ve önemli hissetmelerini sağlar. Bu durum, genel iş memnuniyetini artırır ve çalışanların iş yerinde daha olumlu bir tutum sergilemelerine katkıda bulunur. Aynı zamanda, katılımcı İK uygulamaları, çalışanların örgüte olan bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır. Çalışanlar, karar alma süreçlerinde söz sahibi olduklarında ve katkılarının takdir edildiğini gördüklerinde, işlerine daha fazla bağlılık gösterme eğiliminde olurlar (Hackman, 2002: 34; Locke & Latham, 2002: 713).

2. *Gelişmiş Performans ve Verimlilik*: Çalışanların bilgi ve deneyimlerinden yararlanılarak alınan kararlar, daha etkili ve verimli iş süreçlerinin oluşmasına olanak sağlar. Bu, örgütsel performansı ve verimliliği artırır. Ayrıca, çalışanların kendi performanslarına ilişkin geri bildirim alması, sürekli kendilerini geliştirmeleri konusunda teşvik edici olur (Aguinis, 2013: 48; Çalışkan, 2010: 103).

4. *Azalan İşgücü Devir Oranı*: Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı arttıkça, işgücü devir oranı da düşer. Katılımcı İK uygulamaları, çalışanların örgütte daha uzun süre kalmalarını teşvik eder, bu da işe alım ve eğitim maliyetlerini azaltır (Becker & Huselid, 1999: 294; Hom & Griffeth, 1995: 4).

5. *İnovasyon ve Yaratıcılık*: Çalışanların fikir ve önerilerinin dinlenmesi ve değerlendirilmesi, yaratıcılığı ve inovasyonu teşvik eder. Çeşitli bakış açılarının karar alma süreçlerine dahil edilmesi, yeni ve yenilikçi çözümlerin ortaya çıkmasını sağlar (De Winne & Sels, 2010: 1865; Stroh & Caligiuri, 1998: 14).

6. *Daha Güçlü Örgütsel Kültür*: Katılımcı İK uygulamaları, açık iletişim, iş birliği ve güvene dayalı bir örgüt kültürünü güçlendirir. Bu durum, çalışanlar arasında daha güçlü bir takım ruhu ve iş birliği duygusu yaratır (Haesli & Boxall, 2005: 1957; Stroh & Reilly, 1994: 17).

7. *Etkili Problem Çözme*: Çalışanların katılımı, örgütsel sorunların daha hızlı ve etkili bir şekilde çözülmesini sağlar. Çalışanlar, sorunları ilk elden gözlemleyebildiklerinden çözüm önerileri daha gerçekçi ve uygulanabilir olur (Haesli & Boxall, 2005: 1958).

8. *Yüksek Müşteri Memnuniyeti*: Motivasyonu yüksek ve işine bağlı çalışanlar, müşterilere daha iyi hizmet sunar. Bu da müşteri memnuniyetinin artmasına ve müşteri sadakatinin güçlenmesine katkıda bulunur (Parker, Wall, & Jackson, 1997: 901).

9. *İyileştirilmiş Performans Yönetimi*: Çalışanların katılımı, performans yönetim süreçlerinin daha etkili ve objektif olmasını sağlar (Allen, Shore, & Griffeth, 2003: 103; Teece, Pisano, & Shuen, 1997: 510).

2.4.4. Katılımcı İK Uygulamalarının Önündeki Engeller

Katılımcı insan kaynakları (İK) uygulamalarının hayata geçirilmesi ve sürdürülebilir olması sürecinde çeşitli engellerle karşılaşılabilir. Bu engeller hem örgütsel hem de bireysel düzeyde ortaya çıkabilir ve katılımcı İK uygulamalarının etkinliğini sınırlayabilir:

1. *Yönetim Desteğinin Eksikliği ve Örgüt Kültürünün Uyumlu Olmaması*: Yönetimin katılımcı İK uygulamalarına yeterince destek vermemesi, bu uygulamaların başarısını ciddi şekilde sınırlayabilir. Üst yönetimin desteği olmadan, çalışan katılımı teşvik edilemeyebilir ve gerekli kaynaklar sağlanamayabilir. Katılımcı İK uygulamalarının başarılı olabilmesi için, örgüt kültürünün açık iletişime, iş birliğine ve güvene dayalı olması gereklidir. Hiyerarşik ve otoriter bir kültür, çalışanların katılımını zorlaştırabilir ve çalışanların seslerini duyurmalarını engelleyebilir (Becker & Huselid, 1998: 59; Denison, 1996: 620).

2. *Eğitim ve Farkındalık Eksikliği*: Çalışanların ve yöneticilerin katılımcı İK uygulamalarının amaç ve süreçleri hakkında yeterince bilgi sahibi olmaması, bu uygulamaların etkinliğini azaltabilir. Eğitim ve farkındalık programlarının eksikliği,

çalışanların ve yöneticilerin katılım konusunda isteksiz olmasına yol açabilir (Kaplan & Norton, 2008: 17; Noe, 2010: 5).

3. *Direnç ve Değişim Yönetimi Sorunları*: Değişim sürecine karşı direnç, katılımcı İK uygulamalarının önündeki önemli engellerden biridir. Çalışanlar ve yöneticiler, mevcut düzenlerini ve alışkanlıklarını değiştirmekte isteksiz davranma eğiliminde olabilirler. Bu direnç, katılımcı uygulamaların benimsenmesini zorlaştırabilir (Kluger & DeNisi, 1996: 255).

4. *Güç Dengesizlikleri ve Güvensizlik*: Örgüt içinde mevcut güç dengesizlikleri, katılımcı İK uygulamalarının etkinliğini sınırlayabilir. Bazı çalışan grupları veya departmanlar, diğerlerine göre daha fazla söz sahibi olabilir ve bu da adil katılımın etkin bir şekilde gerçekleştirilmesine set çekebilir. Çalışanlar arasında güvensizlik, katılımcı İK uygulamalarını engeller ve güven ortamının olmaması, çalışanların görüşlerini açıkça ifade etmelerini zorlaştırır (Dirks & Ferrin, 2001: 452).

5. *Adil Olmayan Uygulamalar*: Katılımcı İK süreçlerinin adil ve şeffaf bir şekilde yürütülmemesi, çalışanların bu süreçlere olan güvenini sarsar ve katılımını engeller. Adil olmayan değerlendirmeler ve geri bildirimler, çalışanların motivasyonunu düşürür (Kotter, 1995: 61).

Bu engellerin farkında olmak ve bunları aşmak için stratejiler geliştirmek, katılımcı İK uygulamalarının başarıyla uygulanmasını sağlar (Locke & Latham, 2002: 708). Örgütler, bu engelleri belirleyip ele alarak, daha etkin ve sürdürülebilir katılımcı İK uygulamaları geliştirebilirler (Roberts, 2002: 335; Sung & Choi, 2018: 1341).

2.5. Sistematik Literatür Taraması

Araştırma kavramlarını açıkladıktan sonra, dijital liderlik ve birey çıktıları üzerine gerçekleştirilen araştırmaların literatür taramasına yer verilmiştir. Literatür taraması bilimsel bilginin güvenilirliğini göz etmek adına Web of Science veritabanı üzerinden gerçekleştirilmiştir. Arama kelimeleri olarak "digital leader*" or "e-leader*" or "virtual leader*" kelime grupları yayın başlıklarında aratılmıştır. Eğitim, mühendislik, sağlık bilimler vb. alanlar taramadan hariç bırakılmıştır. İlk sorgu sonucunda ortaya çıkan çalışmaların özetleri analiz edilerek kavramsal ve editoryal çalışmalar, araştırma birimi örgüt olan araştırmalar, ölçek geliştirme çalışmaları ve ilişkisiz alanlardaki çalışmalar kapsam dışına alınmıştır. Sonuç olarak dijital liderlik ve bireysel çıktılar

üzerine yapılmış olan araştırma çalışmaları kapsamında 16 makale ve 2 bildiri olmak üzere 18 çalışma karşımıza çıkmıştır.

Alandaki ilk araştırmalar sanal takımlarda e-liderlik ve lider-ast güven ilişkisi üzerine olup, araştırmaların bulgularına göre e-liderlikte iş ortamının ve zorlukların geleneksel liderlik stillerinde daha farklı olmakla birlikte, e-liderlerin ekiplerinde güven gelişimine önemli ölçüde katkıda bulunduğunu ve katkılarının ekibin sanallık düzeyine bağlı olduğu görülmüştür. Ayrıca bulgular, e-liderlerin dijital liderlik uygulamalarını daha da geliştirmeleri ve sanal çalışanlar arasında bilgi paylaşımını kolaylaştırmak için koordinasyon ve kontrol mekanizmalarını devreye sokma konusunda yetkin olmaları gerektiğini açıkça göstermiştir. Aynı zamanda araştırmacılar e-liderlik (dijital liderlik) üzerine yapılacak ampirik çalışmaların değişkenler üzerinden zenginleştirilmesi gerektiğinde hem fikirdirler (Jawadi, 2013: 20; Politis, 2014: 255; Savolainen, 2013: 291).

Fan ve arkadaşları (2014), sanal takımlarda liderlerin motive edici dil ve geri bildirim yöntemlerinin, sanal ekip üyelerinin yaratıcılık performansına olan etkilerini incelemişlerdir. Araştırmanın sonuçları, liderlerin motive edici dil kullanımı ve e-posta üzerinden verilen geri bildirimlerin, ekip üyelerinin yaratıcılık ve fikir üretme performansı üzerinde farklı düzenleyici etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Yönlendirici yönergeler alan ekip üyeleri, geri bildirim talep eden yaklaşım altında daha fazla fikir üretirken daha empatik bir dille yönerge alan ekip üyeleri teşvik edici geribildirim yaklaşımı altında daha yüksek yaratıcılık performansı sergilemiştir. Bu araştırma uzaktan iletişimde kullanılan dilin ve yönlendirme seviyelerinin önemini ortaya koymasından önemlidir. Sonuç olarak, yazarlar bağlamsal bir perspektiften hareketle, görev odaklı çalışma ortamlarında liderlerin daha net ve belirgin talimatlar vermelerini ve tamamlanan işler için düzenli geri bildirimde bulunmalarını önerirken, yaratıcı çalışma ortamlarında ise ekip üyelerinin yaratıcılıklarını desteklemek için teşvik edici geri bildirimlerin kullanılmasını tavsiye etmektedirler.

C. Liu ve diğerleri (2018) bireysel düzeyde iletişimin benimsenmesi düzleminde bir e-liderlik modeli sunmak amacıyla Van Wart ve diğerleri (2017) tarafından daha önce yayınlanmış e-liderlik modelini test etmek için liderlik özellikleri ve becerileri, bilgi iletişim teknolojileri farkındalığı, çabası ve kullanma niyeti değişkenlerini içeren bir yapısal eşitlik modeli geliştirmişlerdir. Sonuç olarak model iyi bir uyum gösterdiği ve

e-liderlerin teknolojik adaptasyonunu anlamak için geçerli bir modeli temsil ettiği sonucuna varılabilir. Ayrıca, tüm seçilmiş beceriler ve özellikler önemli olsa da enerji, sorumluluk ve analitik becerilerin diğerlerinden daha fazla önem arz ettiği gözlenmiştir. Bu araştırma yazarların iddia ettiği kadarıyla e-liderliği operasyonel hale getirmek için ilk çabayı temsil etmesi açısından önemli bir çalışmadır.

Zeike ve diğerleri (2019) dijital liderliğin üst düzey yöneticilerde psikolojik iyi oluş ile ilişkili olup olmadığını araştırmak amacıyla Almanya'da 368 üst düzey yöneticiden oluşan bir örneklem üzerinden bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Bu kapsamda bir dijital liderlik ölçeği de geliştirilen araştırmanın bulgularına göre dijital liderlikte daha iyi becerilerin daha yüksek psikolojik iyi oluş ile önemli ölçüde ilişkili olduğu görülmüştür. Bulgular ayrıca cinsiyet, yaş ve yöneticilik deneyiminin bu ilişkide etkisinin olmadığını göstermektedir. Bu çalışma, dijital liderlik ve yöneticilerde iyi oluş arasındaki ilişki hakkındaki ilişkiyi ortaya koyması ve dijital liderlik için yeni bir ölçek geliştirilmiş olması sebebiyle değerli çıktılar sunmaktadır. Benzer şekilde Dewi ve Sjabadhyni (2021) COVID-19 pandemisinin yıkıcı etkileri bağlamında dijital liderlik ve psikolojik iyi oluş arasındaki ilişkiyi araştırmak amacıyla 1.899 yönetici katılımı ile Endonezya'da bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularına göre tek boyutlu bir değişken olarak dijital liderlik, psikolojik iyi oluşu güçlü şekilde yordamaktadır. Ancak çok boyutlu bir değişken olarak dijital liderlik-beceri boyutu psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı ve olumlu etkilere sahipken dijital liderlik-tutum, yeterlilikler ve davranış boyutunun psikolojik iyi oluş üzerinde anlamlı bir etkisi bu araştırma kapsamında gözlenmemiştir.

Darics (2020) sanal ortamlarda liderlik davranışlarının birçok liderin günlük işlerinin rutin bir parçası haline geldiği gerçeğinden hareketle, dijital liderlik bağlamında sanal ortamlardaki iletişim stratejilerini ortaya koymaktadır. Araştırma gerçek yaşam etkileşimleri üzerinden e-liderlik teorileri için ampirik bir zemin sağlarken ve sözsüz iletişim uygulamalarını ele alarak söylemsel liderlik literatürüne katkıda bulunmaktadır. Araştırma ayrıca dijital liderlerin sanal çalışma ortamlarında sahip oldukları dilsel ve semiyotik kaynaklara dikkat çekerek yönetim ve liderlik eğitimi faaliyetleri için ampirik bir fayda sağlama potansiyeline sahiptir.

Wolor ve arkadaşları (2020), COVID-19 sürecinde e-egitim, e-liderlik ve iş-yaşam dengesinin iş motivasyonu ve çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemek amacıyla Endonezya'da 200 katılımcı ile bir saha araştırması yapmıştır. Araştırma

sonuçları, e-eğitim, e-liderlik ve iş-yaşam dengesinin iş motivasyonu ve çalışan performansı üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Bu alışma, şirketlerin evrimii ortamda çalışanlarını motive etmek ve en yüksek performansı sağlamak için e-liderlik ve gerekli becerilere odaklanmalarının önemini vurgulayan değerli bir araştırmadır.

Torre ve Sarti (2020) e-liderliğin ve geleneksel liderlikten önemli ölçüde farklı olduğunu vurgulayarak, liderliği işçileri mümkün olduğunca etkin bir şekilde yönetmek için önemli bir araç olarak kullanan işletmelerin bu evrimin bilincinde olup olmadıklarını, davranışlarının ilgili ihtiyaçları destekleyip desteklemediğini ve sorunlarla yüzleşmek için kendilerini nasıl rgtlediklerini incelemeyi amaçlayan bir çok vaka analizi gerçekleştirmişlerdir. Bu amaçla 15 İtalyan şirketinde işletme temsilcileriyle yarı yapılandırılmış derinlemesine görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bulgular, bir yandan e-liderliğe ilişkin farkındalığın arttığını ve diğer yandan teknolojilerin yaygınlığının, soft yeterliliklere yönelik yenilenen ilgiyle birlikte liderliğin değişiminde önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Araştırmacılar dört farklı e-liderlik tipolojisi belirleyerek bu tipolojiler üzerinden farklı senaryolar eşliğinde dijital liderliğin örgütsel ve bireysel ıktıları geliştirmek için nasıl kullanılabilieceği açıklanmaya çalışmışlardır.

Elyousfi, Anand ve Dalmaso (2021) kamu kurumlarında algılanan e-liderlik sanal takım performansı üzerindeki etkisini incelemek amaçıyla Kanada'da 184 katılımcı ile bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Araştırma bulgularına göre liderlerin güvenini, lider iletişimini/koordinasyonunu ve lider davranışını içeren algılanan e-liderliğin sanal takım performansı üzerinde düşük ölçüde ve negatif bir etkisi çıkmıştır. Bu sonuç rneklimin gerçekleştirildiği kamu kurumunda sanal liderlik uygulamalarının zayıf olmasından kaynaklanabilir. Ayrıca söz konusu bu düşük ve negatif etkinin bağlamsal farklı koşullarda nasıl seyredeceğinin de incelenmesi sağlıklı olacaktır.

Erhan, Uzunbacak ve Aydın (2022) dijital liderlik ile yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişkiyi incelemek amaçıyla Türkiye tekstil endstirisindeki 320 yönetici üzerinde bir alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Elde edilen bulgular, çalışanların dijital liderlik algılarının, yenilikçi iş davranışının tüm boyutları üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisinin olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, dijital becerileri yüksek liderler çalışanlar tarafından olumlu algılanmakta ve çalışanlar dijital becerilere sahip liderlere

sahip olduklarında yenilikçi davranışlara uyum sağlama eğilimindedir. Çalışma, proaktif bir iş davranışı olarak yenilikçi iş davranışında liderlik değişiminin rolüne dair ampirik bulgular içermesi ve ülkemizde gerçekleştirilmiş olması sebebiyle önemli bir araştırmadır.

Zhu ve arkadaşları (2022) iş talepleri-kaynaklar modeli ve kişi-organizasyon uyumu teorisine dayalı olarak, dijital liderlik ile çalışan yaratıcılığı arasındaki ilişkiyi incelemişler ve bu amaçla Çinli şirketlerden 357 çalışandan oluşan bir örneklem üzerinden alan araştırması gerçekleştirmişlerdir. Bulgulara göre dijital liderliğin çalışan yaratıcılığı üzerinde olumlu bir etkisi söz konusu iken iş biçimlendirme bu ilişkiye aracılık etmektedir. Ayrıca dijital liderliğin iş biçimlendirme yoluyla çalışan yaratıcılığı üzerindeki dolaylı etkisinde kişi-örgüt uyumu olumlu bir düzenleyici etkiye sahiptir. Çalışma, dijital liderlerin çalışan yaratıcılığı üzerindeki etki mekanizmasını ortaya koyması ve çalışan yaratıcılığının öncüllerine ilişkin literatürü zenginleştirmesi açısından önem arz etmektedir.

Kashive, Khanna ve Powale (2022), sanal takımlarda daha yüksek performansa ulaşılmasını sağlayabilecek faktörleri anlamak amacıyla, kişiler arası güveni ve liderlik etkinliğini artırmaya yönelik olarak, daha etkili iletişim kalitesini ve rol netliğini teşvik edebilecek iç ve dış dijital liderlik rollerini incelemişlerdir. Bu amaçla Covid-19 kriz döneminde sanal takımlarda bulunmuş çalışanlardan 175 kişi ile bir alan araştırması gerçekleştirmiştir. Araştırma bulgularına göre iletişim kalitesi, iç ve dış liderlik rolleri ile güven arasındaki ilişki için kısmi bir aracı olarak ortaya çıkarken, rol netliği, dış liderlik rolleri ve çatışma arasındaki ilişkiye tam olarak aracılık etmiştir. Ek olarak iç ve dış liderlik rolleri, sanal ekiplerde ekip performansı ile daha fazla ilgili olan liderlik etkinliği üzerinde önemli bir etki göstermiştir. Özetle çalışma bulguları dijital liderliğin iletişim kalitesi ve liderlik etkinliği algısı oluşturarak takım performansını artırdığını göstermektedir. Çalışma sanal takım performansının ve liderlerin içsel ve dışsal rolünün anlaşılmasına katkıda bulunması açısından literatüre önemli bir katkı sunmaktadır.

X. Wang ve diğerleri (2022) takımlarda bilgi iletişim teknolojilerinin kullanılmasında liderliğin rolünü araştırmak amacıyla e-liderlik ve proje yönetimi literatürü kapsamında 8 ay boyunca 52 denek ve 172 gözlem içeren boylamsal bir saha gözlemine dayanan bir araştırma gerçekleştirmişlerdir. Bulgulara göre güçlü e-liderler tüm takım çalışması süreci boyunca -özellikle bir projenin planlama ve kapanış

aşamalarında- tutarlı ve yüksek düzeyde bilgi iletişim teknolojileri uygulamaları kullanılmaktadırlar. Ek olarak güçlü e-liderlerin projenin farklı aşamalarında belirli görevleri eşleştirmek için çeşitli bilgi iletişim teknolojilerinin kullanımını değiştirdikleri gözlenmiştir. Araştırma sonuçlarına göre lidere duyulan güvenin büyük ölçüde iki zengin bilgi iletişim teknolojileri ortamının (tartışma forumu ve anlık mesajlaşma) iki yalın bilgi iletişim teknolojileri ortamıyla (belge paylaşımı ve sunum gösterimi) dönüşümlü olarak kullanılmasıyla oluşturulduğu belirtilmiştir.

Topçuoğlu ve diğerleri (2023) 403 sanayi çalışanı ile yaptıkları araştırmada iş güvenliği tatmininin, dijital liderlik ile iş tatmini ve yaşam tatmini ilişkisindeki aracılık rolünü kaynak bazlı görüşten yararlanarak anlamaya çalışmışlardır. Araştırma bulgularına göre dijital liderliğin iş tatmini, yaşam tatmini ve iş güvenliği algısı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmüştür. Yine dijital liderliğin iş tatmini üzerindeki etkisinde iş güvenliği algısının kısmi aracılık etkisi olduğu, dijital liderliğin yaşam tatmini üzerindeki etkisinde ise iş güvenliği algısının kısmi aracılık etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Çalışma ile iyi tasarlanmış bir dijital dönüşümde dijital liderlerin çalışanların iş ve yaşam tatminini artırabileceğini ve bu artışta iş güvenliğinin aracılık etkisine sahip olduğunu göstermiştir (Topcuoglu et al., 2023: 129).

Li ve Xiao (2023) Çin'deki 301 kişi üzerinde bilgi işleme teorisine referansla, e-liderliğin çalışan inovasyon davranışları üzerindeki etkisini "benlik" ve "ilişki" perspektifinden çift aracılı bir model inşa ederek ve çalışanların güç mesafesini sınır koşulu olarak tanıyarak araştırmıştır. Araştırma bulguları, psikolojik sermayenin ve liderliğe duygusal bağlılığın e-liderlik ile çalışanların yenilikçilik davranışı arasında aracı bir rol oynadığını ve çalışanların güç mesafesinin, psikolojik sermaye ve duygusal bağlılık yoluyla e-liderliğin çalışanların yenilikçilik davranışı üzerindeki olumlu etkisini zayıflattığını göstermektedir. Böylece, kurumsal liderlerin e-liderlik seviyelerini geliştirerek ve kendileri ile çalışanlar arasındaki ilişkiyi anlayarak çalışanların yenilikçilik davranışlarını teşvik etmeleri için teorik temel ve pratik aydınlanma sunmaya çalışmışlardır (Li & Xiao, 2023: 3).

Wang ve Dong (2024) Çin'de 1012 katılımcı ile gerçekleştirdikleri araştırmalarında evden çalışma yoğunluğunun çalışanların kişisel performansı üzerindeki yolları ve etkilerini keşfetmek amacıyla gerçekleştirdikleri araştırmalarında, iş yapısını aracı değişken ve e-liderliği düzenleyici değişken olarak ele alarak evden çalışma

yoğunluğunun çalışanların kişisel performansı üzerindeki etkilerini incelemektedirler. Ampirik bulgular evden çalışma yoğunluğu ile bireysel performans arasında önemli bir negatif ilişki olduğunu göstermektedir ve yaklaşım odaklı ve kaçınma odaklı iş yapısının bu ilişkiye kısmen aracılık ettiği bulunmuştur. Ayrıca E-liderlik, evden çalışma yoğunluğunun iş yapısı üzerindeki etkisini de negatif yönde düzenlemektedir. Araştırma kapsayıcı bir örnekleme gerçekleştirilmiş olması ve dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkilerine odaklanması açısından değerli bir çalışmadır (Y. Wang & Dong, 2024: 6).

Literatür incelendiğinde, dijital liderliğin yönetici iyi oluşu (Dewi & Sjabadhyni, 2021: 156; Zeike et al., 2019: 3), kullanılan iletişim dili (Darics, 2020: 5; Fan et al., 2014: 423), iletişim kalitesinin geliştirilmesi (Kashive et al., 2022: 278), bilgi ve iletişim teknolojilerinin benimsenmesi (C. Liu et al., 2018: 831), iş ve yaşam tatmini (Topcuoglu et al., 2023: 123), çalışan motivasyonu ve performansı (Wang & Dong, 2024: 2; Wolor et al., 2020: 444), yaratıcılık (Zhu et al., 2022: 3), yenilikçi iş davranışları (Erhan et al., 2022: 1528; Li & Xiao, 2023: 4) ve ekip performansı (Elyousfi et al., 2021: 511; Kashive et al., 2022: 281) gibi çok sayıda değişkenle bağlantılı olduğu görülmektedir. Dijital liderlikle ilgili araştırmaların sayısı hızla artmakla birlikte, bu alanın hâlâ gelişim aşamasında olduğu ifade edilmektedir (Cortellazzo et al., 2019: 2; Tigre et al., 2022: 42). Literatür ayrıca, dijital liderliğin yalnızca sanal ekiplerde değil, fiziksel ve hibrit çalışma ortamlarında da teknolojiyle uyumlu bir liderlik tarzı olarak önemli bir rol oynadığını göstermektedir.

Son olarak dijital dönüşümde önemli bir rol oynayan proaktif iş davranışları ve bireysel özümseme kapasitesi üzerindeki etkisi ve bu kompleks ilişkilerde İK uygulamaları gibi bağlamsal faktörlerin rolü de henüz araştırılmamıştır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMA HİPOTEZLERİ

3.1. Adaptif Yapılandırma Teorisi

DeSanctis ve Poole (1994) ileri bilgi teknolojilerinin örgütsel değişimdeki rolünü incelemek için uygun bir yaklaşım olarak "*Adaptif Yapılandırma Teorisi*¹ (AYT)"ni önermektedirler. AYT, değişim sürecini iki bakış açısından inceler: (1) ileri teknolojiler tarafından sağlanan yapı türleri ve (2) bu teknolojilerle etkileşime girdikçe insan eylemlerinde ortaya çıkan yapılar (DeSanctis & Poole, 1994: 122). AYT'ye göre, örgütsel aktörler tarafından teknoloji yapılarının uyarlanması, örgütsel değişimde kilit bir faktördür. Örgütsel değişimin seyrini "ileri teknolojilere içkin yapı türleri" ile "teknoloji-insan etkileşimi sebebiyle insan eyleminde ortaya çıkan yapılar" arasındaki karşılıklı etkileşim belirlemektedir (DeSanctis & Poole, 1994: 124). Örgüt veya gruptaki liderlik stili ile ileri bilgi teknolojileri yapıları arasındaki tutarlılık teknolojik/dijital dönüşümün ne kadar başarılı veya başarısız olacağını belirleyecek önemli faktörler arasındadır (Avolio et al., 2000: 617). Buna göre örgüt üyeleri, özellikle liderler, ileri bilgi teknolojilerinin oluşturulmasında ve yorumlanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Çünkü ileri bilgi teknolojilerini yorumlanması onun nasıl kullanılacağını, neler yapabileceğini ve nihayetinde kurumsal performansa katkısını belirleyecektir (Avolio et al., 2000: 618). Bu doğrultuda Avolio ve diğ. (2000) AYT bağlamında "ileri bilgi teknolojilerinin başarılı bir şekilde uygulanması ve entegrasyonu (bir manada dijital dönüşüm), yeni teknolojilerle uyum sağlayacak bir liderlik sistemi dönüşümünü de gerektirmektedir" temel varsayımı ile dijital liderlik / e-liderlik stiline birey çıktıkları üzerinde olumlu katkıları olduğunu vurgulamışlardır (Avolio et al., 2000: 618).

¹ Orijinali "Adaptive Structuration Theory" olan kavramın Türkçe çevirisinde literatürde yapılanma, yapılaşma, yapılaştırma vb. kullanımlar olmakla birlikte bu tez çalışmasında proaktif uyum anlamı üzerinden yapılandırma kelimesi kullanılmıştır.

3.2. Araştırma Hipotezleri ve Model

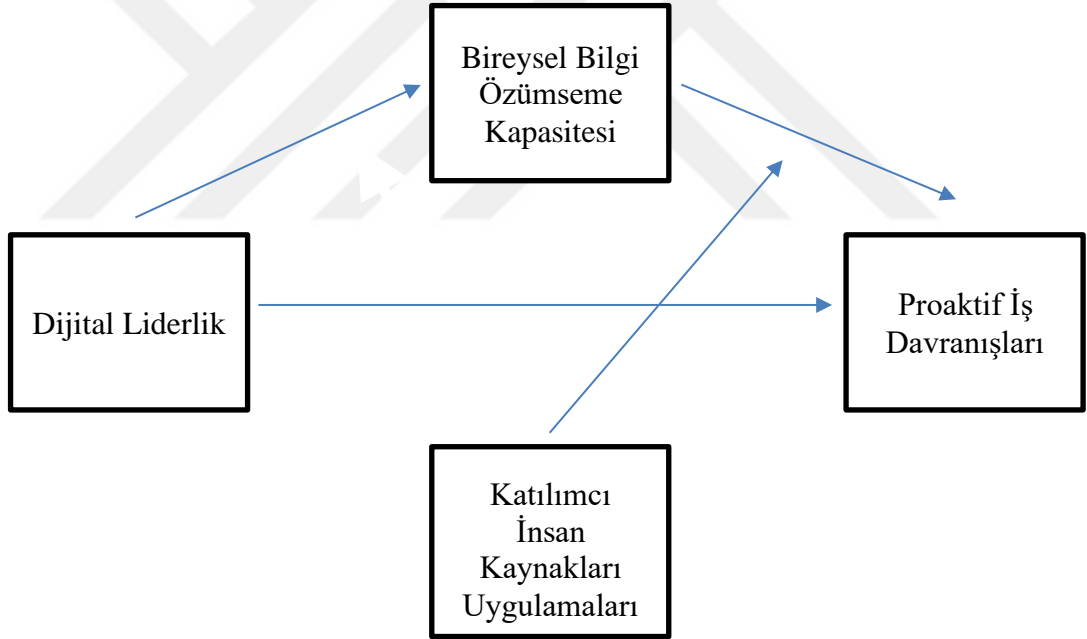
H1: Dijital liderlik ve bireysel bilgi özümseme kapasitesi pozitif ilişkilidir.

H2: Dijital liderlik ve proaktif iş davranışları pozitif ilişkilidir.

H3: Bireysel bilgi özümseme kapasitesi ve proaktif iş davranışları pozitif ilişkilidir.

H4: Dijital liderlik ve proaktif iş davranışları ilişkisinde bireysel bilgi özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

H5: Dijital liderlik ve proaktif iş davranışları ilişkisinde bireysel bilgi özümseme kapasitesinin aracı değişken etkisi, katılımcı insan kaynakları uygulamaları tarafından düzenlenmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcı insan kaynakları uygulamaları yüksek iken dolaylı etki de yüksek, düşük iken düşüktür.



Şekil 3.1: Araştırma Modeli

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

METOT VE UYGULAMA

4.1. Araştırma Yöntemi

Araştırmanın amacı ve sorularını bilimsel olarak incelemek için kesitsel bir alan araştırması yapılmıştır. Kesitsel araştırmalar; belirli bir zaman diliminde bir grup birey veya durum üzerinde veri toplayarak mevcut durumun veya özelliklerin anlaşılmasını amaçlayan bir araştırma yöntemidir (Babbie, 2021: 116). Bu tür araştırmalar, genellikle bir olay, olgu ya da durumun mevcut anını anlamak ve analiz etmek için kullanılır. Bu yöntemde, araştırmacı belirli bir anda veri toplar ve genellikle örneklemdaki bireyler veya olaylar arasındaki ilişkileri analiz eder (Creswell, 2014: 125). Kesitsel alan araştırması; bir grup veya popülasyonun mevcut durumunu, davranışlarını, özelliklerini veya ilişkilerini bir zaman kesitinde inceleyen bir araştırma yöntemi olup; işletme, yönetim ve eğitim bilimleri, sağlık, sosyoloji ve psikoloji gibi birçok alanda sıkça kullanılır (Bryman, 2016: 92). Kesitsel alan araştırmaları, büyük örneklem üzerinde çalışmak için uygundur ve toplumun geneline dair çıkarımlar yapabilir (Flick, 2018: 46); farklı grup ve bireyler arasındaki karşılaştırmalar için elverişlidir (Bryman, 2016: 76); genellikle korelasyonel çalışmalar olup (Babbie, 2021: 112); verilerin hızlı şekilde toplanmasını sağlar ve ekonomiktir (Flick, 2018: 45).

Veriler anket tekniği ile toplanmış olup araştırma için gerekli olan minimum örneklem sayısına ön test sonrası yapılan güç analizi ile karar verilmiştir. Ön test, araştırmacının araştırma hipotezine uygun örneklem büyüklüğünü belirlemek için yapılan ilk testtir. Bu test, araştırmanın gereksinimlerini karşılayıp karşılamadığını görmek için kullanılır ve güç analiziyle birleşerek örneklem büyüklüğünün belirlenmesine yardımcı olur (Field, 2018: 48). Güç analizi ise istatistiksel anlamlılık sağlamak için gerekli olan örneklem büyüklüğünü hesaplamak için kullanılır. Bu analiz, araştırmacılara belirli bir etki büyüklüğünü tespit etme gücünü verir ve bu sayede doğru sayıda katılımcı ile anlamlı sonuçlar elde etmelerini sağlar (Cohen, 1988: 2). Güç analiziyle araştırmacılar, etki büyüklüğünün tespitine ve bunun için kaç katılımcının gerektiğine karar verirler. Bu durum, araştırmanın verimli ve güvenilir olmasını sağlar (Faul et al., 2009: 1153). Güç analizi, hem nicel hem de karma araştırma yöntemlerinde yaygın olarak kullanılır ve genellikle örneklem büyüklüğünün belirlenmesinde kilit bir rol oynar. Ayrıca,

gücün artırılması için örneklem büyüklüğünün artırılması veya etki büyüklüğünün daha büyük olmasını sağlayacak şekilde düzenlemeler yapılmasına imkan tanır (O'Rourke, Hatcher,& Stepanski, 2013: 322).

Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmeler araştırmanın evreni olarak belirlenirken; İstanbul'da yer alan büyük ölçekli işletmeler ise araştırmanın örneklemini olarak seçilmiştir. Araştırmada geçerlik ve güvenilirlik analizleri için yapısal eşitlik modeli yöntemi uygulanmış; hipotez testleri ise bootstrap tekniği kullanılarak çoklu regresyon analizi ile gerçekleştirilmiştir. Bu analizler SPSS ve AMOS yazılımları aracılığıyla yapılmıştır. Ayrıca, ikinci ve üçüncü araştırma sorularına ilişkin olarak aracı (mediator) ve düzenleyici (moderator) etkileri değerlendiren analizler de gerçekleştirilmiştir.

4.2. Araştırma Ölçüm Araçları

Araştırmada kullanılan ölçekler, geçerlik ve güvenilirliğe sahip olup daha önce SSCI endeksli dergilerde yayımlanan araştırmalarda kullanılan ölçeklerden seçilmiştir (Zhu et al., 2022; Searle et al., 2011; Lowik et al., 2017). Türkçe'ye çevrilmemiş olan ölçekler, çeviri-tersine çeviri yöntemiyle Türkçe'ye uyarlanmış; içerik geçerliği ve anlaşılabilirliği ise İşletme alanında uzman üç bağımsız araştırmacı tarafından değerlendirilmiştir. Çeviri-tersine çeviri yöntemi, metinlerin doğruluğunu kontrol etmek ve dil öğreniminde kullanılmak üzere uygulanan bir tekniktir. Bu yöntemde, kaynak dilden hedef dile çevrilen bir metin, ardından tekrar kaynak dile çevrilir ve ortaya çıkan metin orijinali ile karşılaştırılarak çevirinin doğruluğu ve tutarlılığı değerlendirilir (Munday, 2016: 39). Bu yöntem ile anlam kaybının olup olmadığının tespit edilmesi hedeflenir. Çeviri ve tersine çeviri aşamalarında anlam farklılıkları bulunduğu anda, metnin yeniden düzenlenmesi gerekebilir (Munday, 2016: 40).

Araştırma anketi: 1. Demografik bilgi formu ve 2. Araştırma değişkenlerine yönelik ölçekler olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Demografik bilgi formu, bireylerin sosyoekonomik, kültürel ve demografik özelliklerini belirlemek amacıyla kullanılan bir araçtır. Genellikle araştırmalarda, katılımcıların yaş, cinsiyet, eğitim düzeyi, gelir durumu, meslek ve benzeri temel bilgilerini toplamak için hazırlanır. Bu tür formlar, araştırmanın hedef kitlesini tanımlamak, örneklemin özelliklerini anlamak ve elde edilen bulguları bu bağlamda değerlendirmek için kritik bir role sahiptir

(Fraenkel, Wallen, & Hyun, 2019: 110). Araştırmanın geçerlilik ve güvenilirliğini artırmak amacıyla, demografik bilgilerin doğru ve eksiksiz bir şekilde toplanması önemlidir. Ayrıca, bu formlar sayesinde elde edilen bilgiler, verilerin kategorize edilmesi ve istatistiksel analizlerin daha etkili bir şekilde yapılmasını sağlamaktadır (Fraenkel, Wallen, & Hyun, 2019: 112). Bu çalışmada kullanılan demografik bilgi formu şu değişkenleri içermektedir: Yaş, Cinsiyet, Liderin Cinsiyeti, Eğitim Seviyesi, Deneyim Süresi, Firma Ölçeği (KOBİ veya Büyük Ölçekli Firma), Sektör, Çalışma Şekli (Uzaktan, Ofiste, Hibrit), Ekip iletişim araçlarını kullanma durumu (örneğin Slack, Discord, MS Teams, Google Meet), ve ekip proje yönetim araçlarını kullanma durumu (örneğin Asana, Wrike, Trello, Basecamp).

Araştırma değişkenleri bölümünde ise incelenen kavramların gizil yapılarını ölçmek için kullanılacak ölçekler bulunmaktadır. Gizil yapıları ölçmek, gözle doğrudan ölçülemeyen ancak dolaylı olarak ölçülebilen soyut kavramları anlamak ve değerlendirmek amacıyla yapılan bir süreçtir. Bu kavramlar, bireylerin tutumları, algıları, motivasyonları, kişilik özellikleri veya yetenekleri gibi soyut niteliklerden oluşur ve genellikle anketler, ölçekler veya testler gibi araçlar kullanılarak değerlendirilir (DeVellis, 2017: 15). Gizil yapıların ölçülmesi, bu soyut kavramların somut göstergelerle ilişkilendirilerek sayısallaştırılmasını gerektirir. Akademik araştırmalarda gizil yapıların ölçümü, hem teorik modellerin test edilmesinde hem de hipotezlerin doğruluğunun değerlendirilmesinde kritik bir öneme sahiptir. Bu süreç, yapı geçerliliği ve güvenilirlik gibi ölçütlerle desteklenerek ölçüm sonuçlarının bilimsel doğruluğunu garanti altına alır (DeVellis, 2017: 16).

Bu doğrultuda, dijital liderlik ölçümü için Zeike ve diğerleri (2019) tarafından geliştirilen ve Zhu ve diğerleri (2022) tarafından yöneticilere uyarlanan 6 maddelik bir ölçek kullanılmıştır. Katılımcı insan kaynakları uygulamalarını ölçmek amacıyla ise Searle ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilen 9 maddelik ölçek kullanılmıştır. Bireysel bilgi özümleme kapasitesi için Lowik ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilmiş 4 boyutlu 14 maddelik ölçek kullanılmış olup bu boyutlar; bilgiyi tanıma, bilgiyi özümleme, bilgiyi dönüştürme ve bilgiyi kullanma kavramlarından oluşmaktadır. Son olarak proaktif iş davranışlarını ölçmek için Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilen ve Uri (2017) tarafından Türkçe'ye uyarlanan 4 boyutlu, 13 maddelik bir ölçek kullanılmış olup bu boyutlar; örgütsel seslilik, sorumluluk,

problem önleme ve bireysel yenilikçilik kavramlarından oluşmaktadır. Araştırmada kullanılan tüm ölçeklerden oluşan anket formu EK1’de sunulmuştur.

4.3. Araştırma Örnekleme ve Öntest

Türkiye genelinde faaliyet gösteren işletmeler araştırmanın evreni olarak belirlenirken; İstanbul’da yer alan büyük ölçekli işletmeler ise araştırmanın örnekleme olarak seçilmiştir. Araştırma amaçlarına daha uygun olması ve verilerin elde edilmesindeki kolaylık nedeniyle örneklem olarak, İstanbul’da yer alan büyük ölçekli işletmeler seçilmiştir. Örneklem seçimi kolayda örnekleme yöntemiyle yapılmıştır. Kolayda örnekleme (convenience sampling), araştırmacının en kolay şekilde ulaşabileceği bireylerden veri topladığı, olasılıklı olmayan bir örnekleme yöntemidir. Bu yöntemde, araştırmacı, zaman, maliyet ve erişim gibi sınırlamaları dikkate alarak, örnekleme dahil edilecek bireyleri seçer (Büyüköztürk vd., 2017: 94). Kolayda örnekleme yöntemi, hızlı ve düşük maliyetli bir veri toplama süreci sunması noktasında oldukça avantajlıdır (Creswell, 2014: 158; Fraenkel, Wallen, & Hyun, 2019: 102).

Veriler, 2023 yılının Mayıs ve Ağustos ayları arasında iki aşamalı olarak toplanmıştır. İlk aşamada, araştırmanın başlangıcında toplanan 71 veri ile öntest çalışmaları gerçekleştirilmiştir. Öntest sonuçları genel olarak uygun bulunmuş, ancak teorik olarak beklenen yapıya uyum göstermeyen sorular ile katılımcılardan alınan geri bildirimler doğrultusunda anlaşılması zor bulunan ifadeler gerekli düzenlemelerle revize edilmiştir. Örneklem büyüklüğünün ölçek madde sayısı göz önünde bulundurularak en az 220 olması ($42*5=220$) (Hair et al., 2010) ile birlikte daha kabul gören bir kriter olarak evren büyüklüğüne istinaden en az 384 (Gürbüz ve Şahin, 2018) veri toplanması kararlaştırılmıştır. İki aşamalı veri toplama sürecinin sonunda toplamda 410 katılımcıya ait veri elde edilmiştir. Ancak, araştırma kriterlerine uygun olmayan verilerin çıkarılmasıyla birlikte analizler için 400 katılımcıya ait veri kullanılmıştır. Araştırma örnekleme ilişkin istatistiksel bilgiler aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 4.1: Araştırma Örneklemi

		Frekans	%
Yaş	24 ve altı	45	11.5
	25-29	93	23.4
	30-34	100	25.1
	35-39	77	19.3
	40-44	50	12.6
	45 ve üstü	35	9.1
Çalışma Süresi	1 ve altı	129	32.3
	2-4	89	22.3
	5-9	83	20.8
	10 ve üstü	99	24.8
Sektör	Üretim	35	8.8
	Hizmet	345	86.3
	Bilişim	20	5.0
Pozisyon	Yönetici	81	20.3
	Uzman	112	28.0
	Çalışan	207	51.7
Cinsiyet	Kadın	269	67.4
	Erkek	130	32.5
Eğitim	Lise ve altı	37	9.3
	Ön lisans	56	14.0
	Lisans	246	61.5
	Lisansüstü	61	15.3
Çalışma Şekli	Şirkette / İş yerinde	189	47.3
	Uzaktan	105	26.3
	Hibrit	106	26.5
Toplam		400	100.0

4.4. Geçerlik ve Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada, ölçüm araçlarının teorik madde dağılımlarının katılımcılar tarafından nasıl algılandığını analiz etmek amacıyla, Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis) yöntemi kullanılarak kişisel faktör analizi uygulanmıştır. Temel Bileşenler Analizi (Principal Component Analysis - PCA), kişisel faktör analizinde (Exploratory Factor Analysis - EFA) kullanılan bir tahmin yöntemidir ve gizil yapıları keşfetmek için verilerdeki büyük değişken kümesini daha az sayıda temel bileşene indirir. PCA, değişkenler arasındaki toplam varyansı açıklamaya odaklanır ve her bir bileşeni açıklanan varyans miktarına göre sıralar (Jolliffe & Cadima, 2016: 17). Kişisel faktör analizi bağlamında PCA, özellikle faktör yüklerinin başlangıç tahminini yapmak ve değişkenler arasındaki ortak varyansı anlamak için bir başlangıç noktası sağlar (Tabachnick & Fidell, 2019: 646). Bir ölçeğin farklı boyutlarını

belirlemek amacıyla PCA, birbirine benzeyen değişkenleri gruplandırarak faktörleri ortaya çıkarabilir. PCA, faktör analizi için sıklıkla tercih edilmekte olup, veri boyutunu azaltmak ve yüksek miktardaki değişkenlerin altındaki gizil yapıları anlamak için kullanılmaktadır. PCA, uygulamada kolaylığı ve istatistiksel sağlamlığı nedeniyle keşifsel faktör analizi çalışmalarında yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Fabrigar et al., 1999: 275).

Sosyal bilimlerde kavramlar arasındaki ilişkilerin genellikle yüksek olması nedeniyle eksen döndürme işlemi için Promax rotasyonu tercih edilmiştir. Promax rotasyonu, faktör analizi ve temel bileşenler analizinde kullanılan bir eğimli (oblique) döndürme yöntemidir. Bu yöntem, faktörler arasında korelasyonun mümkün olduğu durumlarda kullanılır ve sosyal bilimlerde, özellikle kavramlar arasındaki ilişkilerin yüksek olduğu durumlarda sıkça tercih edilir (Hair et al., 2014: 123). Promax, daha basit ve kolay yorumlanabilir bir faktör yapısı elde etmeyi hedefler ve bu sayede faktörler ile değişkenler arasındaki ilişkilerin daha net bir şekilde ortaya konulmasını sağlar. Promax, ilk adımda veriye Varimax döndürmesi uygulayarak faktör yüklerini başlangıç noktasında düzenler. Daha sonra bu yükleri belirli bir potansiyel yapıya uydurarak eğimli bir yapı oluşturur. Böylece faktörler arasında korelasyonların hesaba katılması sağlanır (Tabachnick & Fidell, 2019: 690). Bu özellik, sosyal bilimlerdeki araştırmalarda önemlidir, çünkü birçok kavramın doğası gereği birbirleriyle bağlantılı olması beklenir Promax rotasyonu, bu ilişkileri koruyarak daha gerçekçi sonuçlar sunar (Field, 2018: 793). Promax rotasyonunun bir diğer avantajı, büyük veri setlerinde hızlı ve hesaplama açısından verimli olmasıdır. (Costello & Osborne, 2005: 3).

Veri setinin faktör analizi için uygunluğunu belirlemek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterliliği testi, Bartlett küresellik testi ve image correlation matrisinin köşegen değerleri analiz edilmiştir. Bu testler, veri setinin faktör analizi yapmaya elverişli olup olmadığını değerlendirmek için temel ölçütler sunmaktadır. KMO testi, veri setindeki değişkenlerin ortak varyansı yeterli olup olmadığını değerlendirir ve 0.50'nin altındaki değerler yetersiz, 0.80 ve üzerindeki değerler ise oldukça yeterli olarak kabul edilir (Hair et al., 2014: 98). Bartlett küresellik testi, değişkenler arasındaki korelasyonların anlamlı olup olmadığını test eder ve anlamlı bir sonuç ($p < 0.05$) veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu gösterir (Tabachnick & Fidell, 2019: 682). Ayrıca, image correlation matrisinin köşegen değerleri, her bir

değişkenin diğer değişkenlerle paylaştığı ortak varyansı gösterir; bu değerlerin 0.50'nin üzerinde olması, ilgili değişkenin faktör analizi için uygun olduğunu ifade eder (Field, 2018: 788). Bu üç yöntem birlikte kullanılarak, veri setinin genel uygunluğu ve değişken bazında analize uygunluğu güvenilir şekilde değerlendirilir. Yapılan analizler neticesinde; KMO değeri 0,945 olarak tespit edilmiş, Bartlett testi istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve image correlation matrisindeki köşegen değerlerin 0,5'in üzerinde olması, veri setinin faktör analizi için uygun olduğunu ortaya koymuştur. Keşifsel Faktör Analizinde (KFA), örneklem büyüklüğü dikkate alınarak faktör yükleri ve ortak varyans (communality) değerleri en az 0,5 olarak belirlenmiştir (Hair et al., 2014).

Daha önceki araştırmalarda faktör yapıları ortaya konulmuş ölçeklerin kullanılması nedeniyle, faktör sayısı teorik modele uygun olarak on olarak belirlenmiştir. Bu yaklaşım, ölçeğin önceki literatürde tanımlanan faktör yapısına dayanılarak analiz edilmesini sağlamıştır. Bir araştırmada, daha önce farklı çalışmalarda faktör yapıları ortaya konulmuş ölçeklerin kullanılması durumunda, faktör sayısının önceden belirlenmesi, teorik modelin test edilmesi ve doğrulanması açısından önemlidir. Bu yaklaşım, doğrulayıcı bir çerçeve içinde, belirli bir teori veya önceki araştırmaların bulgularına dayanılarak faktör sayısının sınırlandırılmasını içerir. Faktör sayısının belirlenmesi, ölçeğin teorik yapısına uygun bir şekilde yapılırsa, elde edilen sonuçların literatürdeki mevcut bilgiyle tutarlılığı artmaktadır (Tabachnick & Fidell, 2019: 687). Bu yöntem, önceden belirlenmiş faktör yapılarının hipotez olarak test edilmesini ve ölçeğin bu yapı ile uyumlu olup olmadığının değerlendirilmesini sağlar (Hair et al., 2014: 115). Ayrıca, faktör sayısını teorik modele dayalı olarak sınırlandırmak, faktörlerin anlamlı bir şekilde yorumlanmasını kolaylaştırır ve modelin açıklayıcı gücünü artırır (Field, 2018: 795).

Katılımcı İK uygulamaları ölçeğinde yer alan iki madde ile bilgiyi dönüştürme ve örgütsel seslilik ölçeklerinden birer madde, hatalı faktör yüklenmeleri nedeniyle analizden çıkarılmıştır. Hatalı faktör yüklenmeleri, bir değişkenin öngörülen faktörle anlamlı bir ilişki göstermemesi veya birden fazla faktöre yüksek düzeyde yüklenerek net bir yapı sunamaması durumunda ortaya çıkar. Faktör analizi sürecinde, faktör yüklerinin genellikle 0.30 veya üzerinde olması beklenir ve bu eşik değerinin altında kalan değişkenler zayıf bir faktör yapısı sergiler (Hair et al., 2014: 117). Ayrıca, bir değişkenin birden fazla faktöre yüksek yüklenmesi, değişkenin hangi faktöre ait

olduğunun belirlenmesini zorlaştırabilir ve faktör yapısının anlamlılığını olumsuz etkiler (Tabachnick & Fidell, 2019: 690). Bu durumlarda, hatalı yüklenen değişkenlerin analizden çıkarılması önerilir, çünkü bu tür değişkenler modelin genel uyumunu düşürür ve faktörlerin yorumlanabilirliğini zorlaştırır. Değişkenlerin çıkarılması, faktör yapısının daha net, anlamlı ve teorik olarak tutarlı hale gelmesine katkı sağlar (Field, 2018: 798).

Buna ek olarak, tüm maddelerin teorik olarak öngörülen faktör yapısına uygun şekilde yerleştiği görülmüştür. Tüm maddelerin teorik olarak öngörülen faktör yapısına uygun şekilde dağılması, ölçek geliştirme veya doğrulama çalışmalarında modelin güçlü bir teorik temele dayandığını ve analiz sonuçlarının bu temele uygun olduğunu gösterir. Faktör analizi sonucunda, değişkenlerin yalnızca öngörülen faktörlere anlamlı yüklenmesi ve diğer faktörlere düşük yüklenmesi, teorik yapının doğrulandığına işaret eder (Hair et al., 2014: 118). Bu durum, faktörlerin birbirinden bağımsız olarak net bir şekilde tanımlanmasını ve her bir maddenin belirli bir faktörle uyumlu olduğunu gösterir. Böyle bir sonuç, ölçeğin yapı geçerliliğinin (construct validity) yüksek olduğunu ve ölçeğin ölçmeyi hedeflediği kavramı başarıyla değerlendirebildiğini kanıtlar (Tabachnick & Fidell, 2019: 688). Maddelerin bu şekilde uygun şekilde dağılması, ölçek geliştirme ve doğrulama süreçlerinde kullanılan teorik modelin sağlam olduğunu ve araştırma bulgularının literatürdeki önceki çalışmalarla tutarlı olduğunu destekler (Field, 2018: 800).

Sonuç itibarıyla, ortaya çıkan on faktörlü yapının toplam açıklanan varyansı yaklaşık %83,7 olarak hesaplanmıştır. KFA sonuçları Tablo 2’de sunulmaktadır.

Tablo 4.2: Keşifsel Faktör Analizi

Faktör	Madde	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Katılımcı İK Uygulamaları	KIKU3	0.912									
	KIKU8	0.904									
	KIKU9	0.901									
	KIKU7	0.901									
	KIKU5	0.884									
	KIKU4	0.84									
	KIKU6	0.691									
2. Dijital Liderlik	DL2		0.935								
	DL4		0.931								
	DL6		0.924								
	DL5		0.913								
	DL3		0.909								
	DL1		0.807								
3. Bilgi Yayma	BilgYay3			0.925							
	BilgYay1			0.841							
	BilgYay2			0.837							
4. Bilgiyi Tanıma	BilgTan3				0.945						
	BilgTan4				0.834						
	BilgTan2				0.832						
	BilgTan1				0.746						
5. Sorumluluk	Sor1					0.889					
	Sor2					0.853					
	Sor3					0.708					
6. Problem Önleme	ProbOnl3						0.879				
	ProbOnl2						0.809				

	ProbOn1											0.716
7. Yenilikçilik	Yen2											0.893
	Yen1											0.801
	Yen3											0.75
	OrgSes2											0.816
8.Örgütsel Soslilik	OrgSes1											0.792
	OrgSes4											0.677
	BilgDon2											0.958
9. Bilgiyi Dönüştürme	BilgDon1											0.758
	BilgDon3											0.715
	BilgKul2											0.684
10. Bilgiyi Kullanma	BilgKul1											0.663
	BilgKul3											0.603
	Açıklanan Varyans	44.202	11.21	7.89	6.631	3.652	2.768	2.193	1.868	1.687	1.55	

(i) Promax Rotasyonlu Temel Bileşenler Analizi

(ii) KMO =0,945, Bartlett Testi; $p < 0,001$

(iii) Toplam Açıklanan Varyans (%); 83,652

Ölçülen değişkenlerin gizil faktör yapısını ne kadar doğru bir şekilde yansıttığını test etmek ve KFA sonucu ortaya çıkan faktör yapısının doğruluğunu onaylamak için yapısal eşitlik modelleme tekniği kullanılarak doğrulayıcı faktör analizi (DFA) yapılmıştır. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA), ölçülen değişkenlerin gizil faktör yapısını ne kadar doğru bir şekilde yansıttığını test etmek ve teorik olarak öngörülen faktör yapısını doğrulamak amacıyla kullanılan bir istatistiksel tekniktir. Bu analiz, ölçüm modelinin geçerliliğini değerlendirmek ve gizil faktörler ile gözlenen değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için yapılır (Hair et al., 2014: 606). DFA, özellikle keşifsel faktör analizinin (KFA) ardından, ortaya çıkan faktör yapısının doğruluğunu onaylamak için kullanılır ve çoğunlukla yapısal eşitlik modelleme (Structural Equation Modeling - SEM) çerçevesinde uygulanır. SEM, gizil değişkenler arasındaki ilişkileri test etmek için güçlü bir analiz yöntemi sunar ve DFA bu yöntemin bir alt sürecidir (Byrne, 2016: 104).

Doğrulayıcı Faktör Analizi'nin (DFA) temel amacı, veriyle teorik model arasındaki uyumu değerlendirmektir ve bu değerlendirme, çeşitli model uyum indeksleri aracılığıyla gerçekleştirilir. Uyum indekslerinden CFI (Comparative Fit Index), RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ve SRMR (Standardized Root Mean Square Residual) gibi ölçütler, modelin veriyi ne kadar iyi temsil ettiğini gösterir (Hair et al., 2014: 606). Örneğin, CFI değerinin 0.90'ın üzerinde olması veya RMSEA değerinin 0.08'in altında olması, modelin kabul edilebilir düzeyde bir uyum gösterdiğini ifade eder (Tabachnick & Fidell, 2019: 750). Bu süreç, yalnızca teorik model ile veri arasındaki uyumu test etmekle kalmaz, aynı zamanda ölçüm aracının yapı geçerliliği (construct validity) ve uyum geçerliliği (convergent validity) açısından değerlendirilmesini sağlar (Field, 2018: 807). DFA sonuçlarının, teorik modelin geçerliliğini desteklemesi durumunda, bu model, gelecekteki araştırmalarda güvenilir bir temel olarak kullanılabilir ve bu da modelin bilimsel katkısını artırır (Byrne, 2016: 104).

DFA'da, model uyumunu en iyi şekilde sağlamak için en uygun parametre tahminini yapabilen Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood) tahmin yöntemi tercih edilmiştir (Hair et al., 2014). Doğrulayıcı Faktör Analizi'nde (DFA), model uyumunu en iyi şekilde sağlamak için sıklıkla Maksimum Olabilirlik (Maximum Likelihood - ML) tahmin yöntemi tercih edilir. ML tahmin yöntemi, model parametrelerini veriye en iyi uyumu sağlayacak şekilde optimize eden güçlü bir istatistiksel tekniktir (Hair et

al., 2014: 617). Bu yöntem, gözlemlenen verilerin örnekleme dağılımına dayanarak modelin parametrelerinin olasılık fonksiyonunu maksimize eder ve bu sayede parametrelerin en olası değerlerini belirler. Bu yöntemin esnekliği, model uyumunu artırmak için parametrelerde ince ayarlamalar yapmaya olanak tanır. ML tahmin yöntemi, bu nedenle, DFA ve yapısal eşitlik modelleme (SEM) uygulamalarında en yaygın kullanılan tahmin yöntemlerinden biridir (Hair et al., 2014: 618).

Birinci ve ikinci derece DFA analiz sonuçlarına (Tablo 3) göre, tüm maddeler teorik olarak beklenen gizil faktör yapısında, $p < 0,001$ güven düzeyinde istatistiksel olarak anlamlı bulunmuş ve model uyum iyiliği endeksleri de iyi uyum gösteren sonuçlar elde edilmiştir (Hu & Bentler, 1999: 7; Schumacker & Lomax, 2010).

Bu sonuçlar, maddelerin gizil faktörleri doğru bir şekilde temsil ettiğini ve faktör yapısının ölçülen yapılarla güçlü bir ilişki sergilediğini ifade eder. Model uyum iyiliği endekslerinin iyi uyum gösteren sonuçlar sunması da ölçüm modelinin veri ile uyumlu olduğunu ve teorik modelin doğrulandığını ifade eder (Field, 2018: 815). Bu durum, ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek olduğunu ve farklı düzeylerdeki faktör ilişkilerinin istatistiksel olarak anlamlı ve teorik modele uygun olduğunu ortaya koyar.

Tablo 4.3: Doğrulayıcı Faktör Analizi

2. Derece Faktör	1. Derece Faktör	Faktör Maddesi	Faktör Yüğü		Faktör Yüğü	
			Birinci Derece		İkinci Derece	
			B	t	B	t
-		KIKU3	0.838			
		KIKU4	0.836	20.91		
	Katılımcı İK Uygulamaları	KIKU5	0.856	21.741		
		KIKU6	0.773	18.474		
		KIKU7	0.896	23.536		
		KIKU8	0.862	21.978		
		KIKU9	0.874	22.534		
-		DL1	0.751			
		DL2	0.909	19.773		
	Dijital Liderlik	DL3	0.927	20.233		
		DL4	0.943	20.66		
		DL5	0.918	19.997		
		DL6	0.905	19.664		
	Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesi	BilgTan1	0.846		0.861	
		BilgTan2	0.879	22.312		
		BilgTan3	0.828	20.295		
		BilgTan4	0.824	20.116		
		BilgYay1	0.908		0.871	16.11

Proaktif İş Davranışları	Bilgi Yayma	BilgYay2	0.954	32.966		
		BilgYay3	0.883	27.217		
	Bilgiyi Dönüştürme	BilgDon1	0.779		0.763	12.275
		BilgDon2	0.743	15.116		
		BilgDon3	0.894	17.776		
	Bilgiyi Kullanma	BilgKul1	0.868		0.917	16.179
		BilgKul2	0.929	27.189		
		BilgKul3	0.927	27.078		
	Problem Önleme	ProbOn11	0.849		0.898	
		ProbOn12	0.895	23.184		
		ProbOn13	0.873	22.266		
	Örgütsel Seslilik	OrgSes1	0.838		0.874	15.485
		OrgSes2	0.836	19.595		
		OrgSes4	0.842	19.774		
	Yenilikçilik	Yen1	0.88		0.896	16.836
		Yen2	0.902	25.832		
		Yen3	0.898	25.621		
	Sorumluluk	Sor1	0.907		0.882	17.081
Sor2		0.928	29.661			
Sor3		0.85	24.423			

Tüm madde bağlantıları $p < 0,001$ düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır.

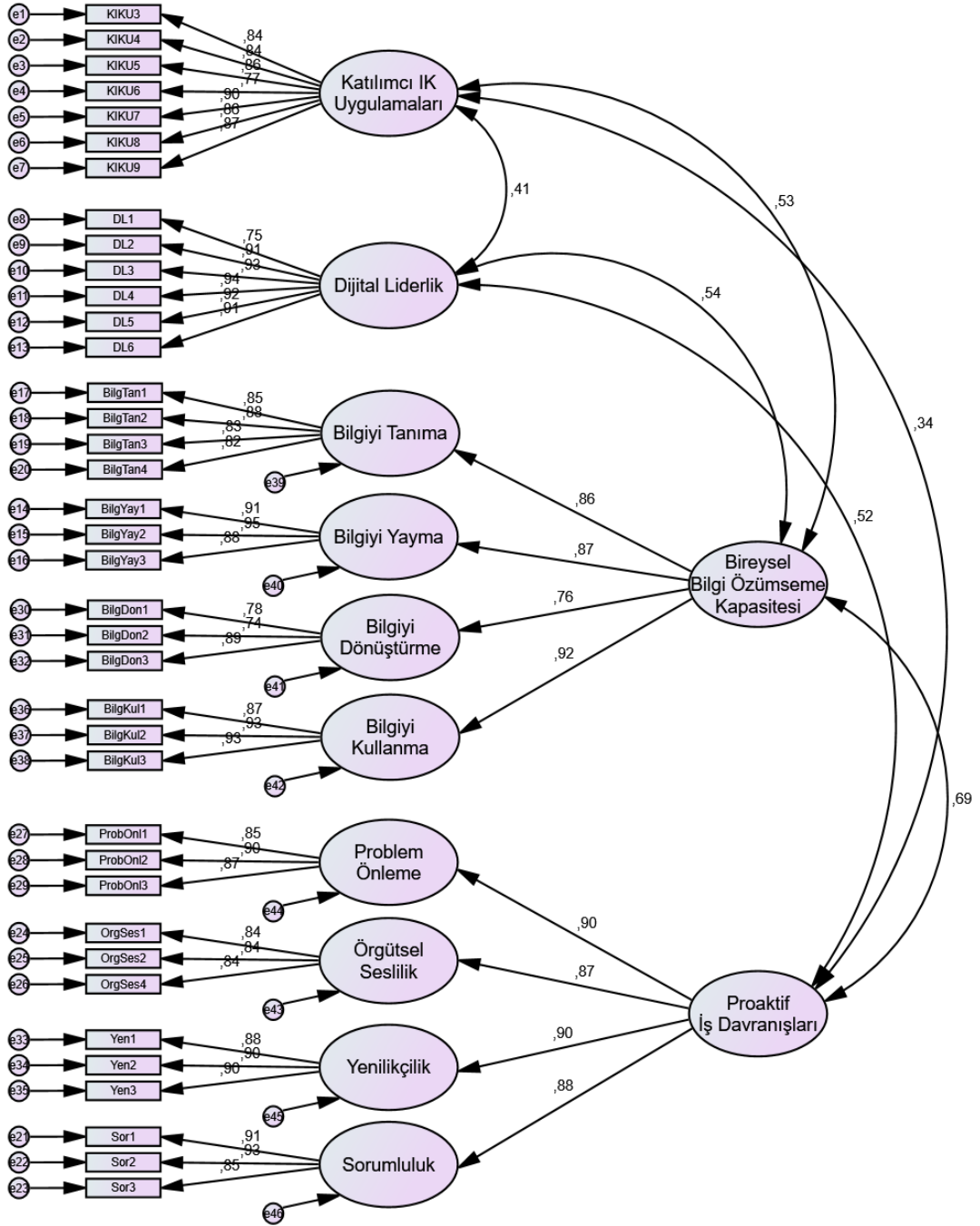
B; Standardize faktör yükünü ifade eder.

Model Uyum İyiliği:

$X^2=1690,744$ $df= 651$ $X^2/df = 2,597$, $CFI=0,933$, $RMSEA=0,063$, $SRMR=0,048$

Tablo 4.4: Model Fit Değerleri

Model Fit Değeri	Araştırma Modeli Fit Değerleri	Beklenen Değer Aralığı	Yorumlama
Kikare	1690.744	--	--
Serbestlik Derecesi (SD)	651	--	--
Kikare/SD	2.597	$1 < < 3$	Mükemmel
CFI	0.933	>0.95	İyi
SRMR	0.048	<0.08	Mükemmel
RMSEA	0.063	<0.06	İyi



Şekil 4.1: Doğrulayıcı Faktör Analizi AMOS Çıktısı

Ölçüm araçlarının geçerlik ve güvenilirlik analizlerini gerçekleştirmek amacıyla Hair ve diğerlerinin (2014) önerdiği yapı geçerliği analizleri uygulanmıştır. Yapı geçerliği (construct validity), bir ölçüm aracının, tasarlandığı teorik gizil yapıyı ne kadar doğru bir şekilde temsil ettiğini değerlendiren kritik bir geçerlik türü olarak tanımlanır. Bu analiz, ölçeğin teorik modele uygunluğunu ve ölçümün amacına hizmet etme kabiliyetini test etmeyi amaçlar. Hair ve diğerlerinin (2014) önerdiği analizlere göre yapı geçerliği, dört ana unsuru içerir: Birleşim geçerliği, ayrışım geçerliği, görünüş geçerliği ve nomolojik geçerlik (Hair et al., 2014: 618).

1. *Birleşim Geçerliği (Convergent Validity)*: Bir gizil yapıyı ölçmek için tasarlanmış maddelerin bu yapıyı ne derece temsil ettiğini ve birbirleriyle yüksek düzeyde ilişkili olup olmadığını değerlendirir. Bu geçerlik türünün sağlanması, gizil yapı ile ilgili maddelerin bir bütünlük içinde olduğunu ve ölçüm aracının hedeflediği teorik yapıyı doğru bir şekilde yansıttığını gösterir (Hair et al., 2014: 618). Birleşim geçerliğinin değerlendirilmesi, aşağıdaki kriterlerin sağlanmasına bağlıdır:

a. *Faktör Yükleri*: Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarında, faktör yüklerinin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) ve en az 0.50, ortalama olarak ise 0.70'in üzerinde olması gerekir. Yüksek faktör yükleri, maddelerin gizil yapıyı doğru şekilde temsil ettiğini ve birleşim geçerliğinin sağlandığını ifade eder (Hair et al., 2014: 622).

b. *Ortalama Açıklanan Varyans (Average Variance Extracted - AVE)*: Bir faktör yapısındaki maddelerin ortak varyansını ifade eden AVE değeri, 0.50'nin üzerinde olmalıdır. Bu, gizil yapının ölçümünde kullanılan maddelerin toplam varyansın en az yarısını açıklaması gerektiğini gösterir. AVE değeri düşükse, gizil yapıyı ölçen maddeler arasında yeterli yakınsaklık olmadığı anlamına gelir (Fornell & Larcker, 1981: 44).

c. *Bileşik Güvenilirlik (Composite Reliability- CR)*: Faktör yapısının güvenilirliği bağlamında CR değeri en az 0.70 olmalıdır. CR, faktör yapısındaki tüm maddelerin gizil yapıyı doğru bir şekilde temsil etme kabiliyetini ölçer. CR değeri 0.70'in altında olduğunda, birleşim geçerliğinin zayıf olabileceği düşünülür (Bagozzi & Yi, 1988: 78).

d. *Cronbach's Alpha*: İçsel tutarlık değerlendirmesi için Cronbach's Alpha katsayısı, 0.70'in üzerinde olmalıdır. Alpha değeri, ölçüm aracının güvenilirliğini ve maddelerin birbiriyle tutarlılığını test eder. Ancak, CR ve AVE daha modern güvenilirlik ölçütleri olarak kabul edilir ve alpha katsayısından daha güvenilir sonuçlar sunar (Field, 2009: 675).

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarında, tüm ölçek maddelerinin istatistiksel olarak anlamlı ($p < 0.05$) çıkması ve faktör yüklerinin 0.50'nin üzerinde, faktör ortalamalarının ise 0.70'in üzerinde bulunması, ölçüm modelinin teorik yapıyı doğru şekilde yansıttığını gösterir. Bu bulgular, ölçeğin birleşim geçerliğinin değerlendirilmesi açısından temel oluşturur (Hair et al., 2014: 622). Birleşim geçerliğinin sağlandığını kanıtlamak için kullanılan Ortalama Açıklanan Varyans (AVE), Bileşik Güvenilirlik (CR) ve Cronbach's Alpha değerleri, ölçüm aracının yapı geçerliğini ve güvenilirliğini değerlendirmek için kritik öneme sahiptir. AVE değerinin 0.50'nin üzerinde çıkması, faktör yapılarındaki maddelerin ortak varyansının yeterli olduğunu ve gizil yapıyı temsil etmede başarılı olduğunu ifade eder (Fornell & Larcker, 1981: 45). CR değerinin 0.70'in üzerinde olması, maddelerin birlikte çalışarak gizil yapıyı tutarlı bir şekilde ölçtüğünü ve faktörlerin güvenilirliğinin yüksek olduğunu gösterir (Bagozzi & Yi, 1988: 80). Cronbach's Alpha değerinin 0.70'in üzerinde çıkması ise, ölçüm aracının içsel tutarlılığını ve genel güvenilirliğini destekler (Field, 2009: 675).

Bu sonuçlar, ölçüm modelinin yüksek güvenilirlik ve geçerlilik sunduğunu, ölçeğin birleşim geçerliğinin sağlandığını ve teorik olarak öngörülen gizil yapıları doğru şekilde ölçtüğünü kanıtlar. Birleşim geçerliğinin doğrulanması, araştırma ölçeğinin hem teorik modellerle uyumlu olduğunu hem de bilimsel çalışmalarda güvenle kullanılabileceğini gösterir.

Tablo 4.5: Geçerlik ve Güvenilirlik Değerleri

	CrA	CR	AVE	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Derece Faktör Yapısı	1. Katılımcı İK Uygulamaları	0.947	0.947	0.72	0.849								
	2. Dijital Liderlik	0.959	0.96	0.8	0.411***	0.894							
	3. Bilgi Yayma	0.938	0.939	0.838	0.461***	0.476***	0.915						
	4. Bilgiyi Tanıma	0.908	0.909	0.714	0.410***	0.491***	0.741***	0.845					
	5. Sorumluluk	0.921	0.924	0.802	0.308***	0.488***	0.506***	0.503***	0.895				
	6.Örgütsel Seslilik	0.895	0.877	0.703	0.334***	0.447***	0.602***	0.562***	0.768***	0.839			
	7. Problem Önleme	0.904	0.905	0.761	0.299***	0.476***	0.562***	0.535***	0.803***	0.774***	0.873		
	8. Bilgiyi Dönüştürme	0.843	0.849	0.654	0.484***	0.530***	0.594***	0.679***	0.547***	0.446***	0.470***	0.808	
	9. Yenilikçilik	0.922	0.922	0.799	0.278***	0.449***	0.538***	0.601***	0.784***	0.792***	0.804***	0.540***	0.894
	10. Bilgiyi Kullanma	0.932	0.934	0.825	0.483***	0.438***	0.823***	0.787***	0.518***	0.544***	0.548***	0.700***	0.525***

Köşegende ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü yer almaktadır. ***; $p < 0,001$

CrA; Cronbach's Alpha, CR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted

	CR	AVE	1	2	3	4
2. Derece Faktör Yapısı	1. Katılımcı İK Uygulamaları	0.947	0.72	0.849		
	2. Dijital Liderlik	0.96	0.8	0.411***	0.894	
	3. Bireysel Bilgi Özümleme Kapasitesi	0.915	0.731	0.528***	0.540***	0.855
	4. Proaktif İş Davranışları	0.937	0.788	0.340***	0.524***	0.693***

Köşegende ilgili değişkenin AVE değerinin karekökü yer almaktadır. ***; $p < 0,001$

CR; Scale Composite Reliability, AVE; Average Variance Extracted

2. *Ayrışım Geçerliği (Discriminant Validity)*: Bir ölçüm aracının, farklı gizil yapılar arasındaki farkları ayırt etme yeteneğini değerlendirir. Ayrışım geçerliği, gizil yapılar arasındaki korelasyonların düşük olması ve AVE değerlerinin bu korelasyonlardan daha büyük olması durumunda sağlanır (Fornell & Larcker, 1981: 44). Benzer kavramların ölçümü için tasarlanmış gizil yapılar arasındaki fazla yüksek korelasyon, ayrışım geçerliği eksikliğine işaret eder. Ayrışım geçerliğinin sağlanması, ölçüm aracının yalnızca ilgili gizil yapıyı ölçtüğünü, başka yapılarla karışmadığını ve farklı yapılar arasında net sınırlar koyabildiğini gösterir (Hair et al., 2014: 619). Bu durum, özellikle bir modelde birden fazla gizil yapının yer aldığı durumlarda kritik bir öneme sahiptir, çünkü gizil yapılar arasındaki yüksek korelasyonlar modelde karışıklık yaratabilir ve yapıların geçerliliğini zayıflatabilir. Ayrışım geçerliği değerlendirilirken şu maddeler göz önünde bulundurulur:

- a. *Fornell-Larcker Kriteri*: Bu yönetime göre, ayrışım geçerliği, bir gizil yapının AVE (Average Variance Extracted) değerinin, o yapıyla diğer yapılar arasındaki ikili korelasyonların karesinden (shared variance) daha büyük olması durumunda sağlanır (Fornell & Larcker, 1981: 44).
- b. *HTMT (Heterotrait-Monotrait Oranı)*: Daha yeni bir yöntem olan HTMT oranı, gizil yapılar arasındaki ilişkilerin değerlendirilmesinde kullanılır ve heterotrait (farklı yapılar) ile monotrait (aynı yapı) korelasyonlarının oranını hesaplar. HTMT değeri, genellikle 0.85'in altında ise ayrışım geçerliği sağlanmış kabul edilir (Henseler et al., 2015: 123). Bu yöntem, Fornell-Larcker kriterine göre daha hassas bir ölçüm sunar ve yanlış pozitif sonuçları önlemede etkilidir.
- c. *Çapraz Yükleme (Cross-Loading)*: Bir maddenin, ait olduğu faktöre yüksek, diğer faktörlere ise düşük düzeyde yüklenmesi gerekir. Eğer bir madde, birden fazla faktöre yüksek düzeyde yüklenirse, ayrışım geçerliği sorunları olduğu düşünülebilir (Hair et al., 2014: 620).

Yukarıdaki tabloda görüldüğü gibi her bir değişkenin AVE değerinin karekökü söz konusu faktörün diğer faktörlerle olan korelasyon değerlerinden büyük çıkmıştır. Ayrışım geçerliği için daha güncel bir yöntem olan HTMT analizine göre ölçüm yapılarının HTMT değerleri 0,85'den düşük olmalıdır (Henseler et al., 2015: 123).

Tablo 4.6’da belirtildiği üzere HTMT değerleri 0,85’den düşük çıkmıştır. Bu sonuçlara göre her iki yöntem açısından ayırışım geçerliği söz konusudur. Her iki yöntemin sonuçlarının tutarlı bir şekilde ayırışım geçerliğini desteklemesi, ölçüm aracının farklı gizil yapıları net bir şekilde ayırt edebildiğini ve modelin teorik olarak geçerli olduğunu ortaya koyar. Bu sonuçlar, ölçeğin hem klasik hem de modern ayırışım geçerliği kriterlerine uygun olduğunu ve güvenilir bir ölçüm aracı olarak kullanılabileceğini gösterir.

3. *Görünüş Geçerliği (Face Validity)*: Ölçüm aracının, genel bir incelemeyle, hedeflediği yapıyı ölçüyor gibi görünüp görünmediğini değerlendiren geçerlik türüdür. Bu, uzman görüşleri alınarak veya katılımcılarla pilot çalışmalar yapılarak test edilir. Görünüş geçerliği, diğer geçerlik türlerine göre daha öznel bir değerlendirme sunar ancak ölçüm aracının yüzeysel olarak uygun algılanması açısından önemlidir (Hair et al., 2014: 619).
4. *Nomolojik Geçerlik (Nomological Validity)*: Gizil yapılar arasındaki teorik ilişkilerin ampirik verilerle desteklenip desteklenmediğini test eder. Teorik modelde belirli bir faktörün diğer faktörlerle olumlu bir ilişki göstermesi bekleniyorsa, bu ilişkinin ampirik olarak doğrulanması nomolojik geçerliği sağlar (Hair et al., 2014: 620).

Bu unsurların her biri, yapı geçerliğini sağlamlaştırmak ve ölçüm aracının bilimsel doğruluğunu artırmak için birlikte değerlendirilir. Doğru bir yapı geçerliği analizi, ölçüm aracının teorik modelle tutarlı olduğunu ve araştırma sonuçlarının geçerliliğini artırdığını kanıtlar.

Tablo 4.6: HTMT Analizi

	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
1. Derece Faktör Yapısı	1. Katılımcı İK Uygulamaları									
	2. Dijital Liderlik	0.411								
	3. Bilgi Yayma	0.474	0.477							
	4. Bilgiyi Tanıma	0.418	0.495	0.746						
	5. Sorumluluk	0.314	0.499	0.514	0.514					
	6.Örgütsel Sesslilik	0.341	0.447	0.596	0.56	0.775				
	7. Problem Önleme	0.307	0.482	0.556	0.538	0.828	0.774			
	8. Bilgiyi Dönüştürme	0.489	0.537	0.587	0.659	0.552	0.432	0.464		
	9. Yenilikçilik	0.288	0.454	0.533	0.603	0.792	0.794	0.809	0.535	
	10. Bilgiyi Kullanma	0.5	0.439	0.835	0.788	0.522	0.542	0.551	0.676	0.522
2. Derece Faktör Yapısı	1. Katılımcı İK Uygulamaları									
	2. Dijital Liderlik	0.411								
	3. Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesi	0.53	0.553							
	4. Proaktif İş Davranışları	0.342	0.516	0.667						

4.5. Hipotez Testi

Araştırma hipotezleri aşağıda yer almaktadır.

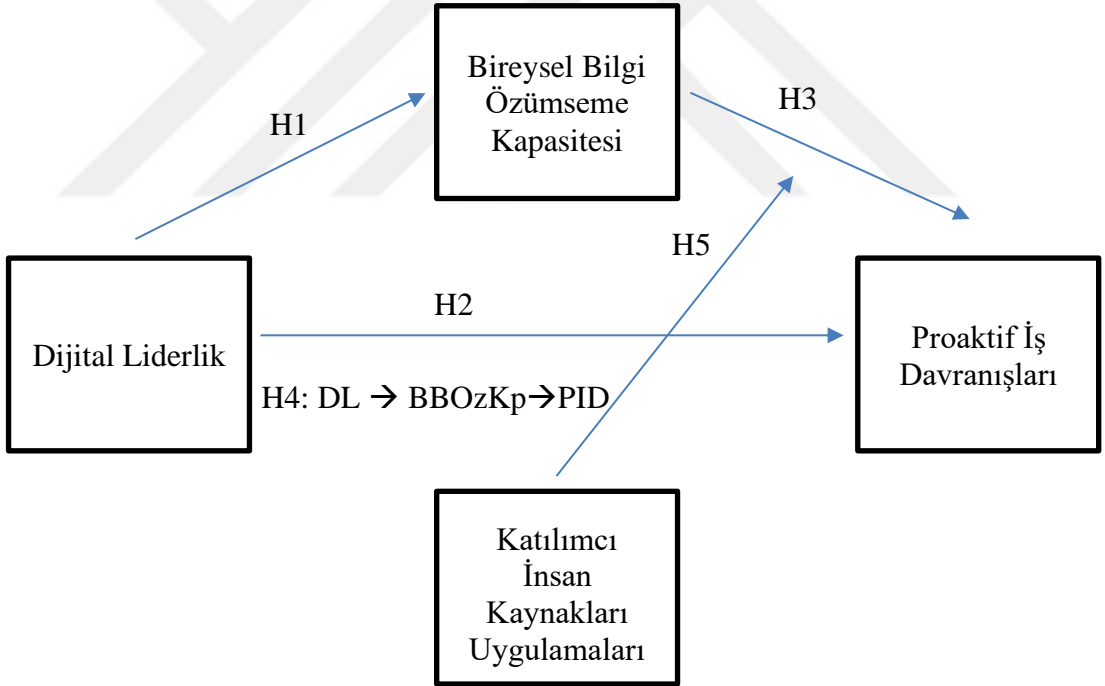
H1: Dijital liderlik ve bireysel bilgi özümseme kapasitesi pozitif ilişkilidir.

H2: Dijital liderlik ve proaktif iş davranışları pozitif ilişkilidir.

H3: Bireysel bilgi özümseme kapasitesi ve proaktif iş davranışları pozitif ilişkilidir.

H4: Dijital liderlik ve proaktif iş davranışları arasındaki ilişkisinde bireysel bilgi özümseme kapasitesinin aracılık rolü vardır.

H5: Dijital liderlik ve proaktif iş davranışları ilişkisinde bireysel bilgi özümseme kapasitesinin aracı değişken etkisi katılımcı insan kaynakları uygulamaları tarafından düzenlenmektedir. Diğer bir ifadeyle katılımcı insan kaynakları uygulamaları yüksek iken dolaylı etki de yüksek, düşük iken düşüktür.



Şekil 4.2: Araştırma Modeli (Hipotez Testi)

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi, çoklu regresyon analizlerinin aracı ve düzenleyici ilişkileri incelemede sağladığı kolaylıklar ve bootstrap yöntemiyle dolaylı etkileri değerlendirme imkânı nedeniyle, SPSS Process makrosu kullanılarak gerçekleştirilmiştir (Hayes, 2017).

Tablo 4.7: Doğrudan ve Dolaylı (Aracı) Hipotezler için Regresyon Analizi

MODEL 1	B	s.h.	t	p	DGA	YGA
Sabit	2.677	0.123	21.762	0	2.435	2.918
DL (H1)	0.53	0.03	12.472	0	0.311	0.428
Bağımlı Değişken: BBOzKp R ² =0,281 F=155,553						
MODEL 2	B	s.h.	T	p	DGA	YGA
Sabit	1.392	0.165	8.418	0	1.067	1.717
DL (H2)	0.222	0.032	4.984	0	0.096	0.221
BBOzKp (H3)	0.513	0.046	11.516	0	0.435	0.614
Bağımlı Değişken: PID R ² =0,433 F=151,825						
Toplam Etki	s.h.	t	p	DGA	YGA	
0.494	0.031	11.337	0	0.291	0.413	
Dolaylı Etki	Boot. s.h.	Boot. DGA	Boot. YGA			
0.272 (H4)	0.051	0.175	0.373			

Notlar:

DL: Dijital Liderlik

BBOzKp: Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesi

PID: Proaktif İş Davranışları

DGA: Düşük Güven Aralığı

YGA: Yüksek Güven Aralığı

Boot.: %95 güven aralığından 5000 bootstrap örnekleme

Çoklu regresyon sonuçlarına göre (Tablo 4.7), Dijital liderlik ve bireysel bilgi özümseme kapasitesi pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir (β ; 0,53, $p < 0,001$) ve buna göre H1 desteklenmiştir. Dijital liderlik ile proaktif iş davranışları (β ; 0,222, $p < 0,001$) ve bireysel bilgi özümseme kapasitesi ile proaktif iş davranışları (β ; 0,513, $p < 0,001$) pozitif yönde anlamlı olarak ilişkilidir. Bu sonuçlara göre H2 ve H3 hipotezleri desteklenmiştir.

Aracılık etkilerinin test edilmesinde, Preacher ve Hayes (2008) tarafından önerilen dolaylı etki (indirect effect) analizi, daha güncel ve güvenilir bir yöntem olarak kabul edilmektedir. Bu yöntem, özellikle bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki ilişkiyi açıklamada önemli bir rol oynayan aracı değişkenin etkilerini değerlendirmeyi

amaçlar. Preacher ve Hayes'e (2008) göre, aracılık etkisinin varlığından söz edebilmek için aracı değişkenin modele dahil edilmesiyle birlikte, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin azalmış olması ve dolaylı bir etkinin istatistiksel olarak anlamlı olması gereklidir (Preacher & Hayes, 2008: 880). Dolaylı etkilerin test edilmesinde kullanılan Preacher ve Hayes yöntemi, Bootstrap analizine dayanmaktadır. Bu yöntem, dolaylı etkinin güven aralıklarını oluşturmak için veri setinden rastgele örnekler alarak tekrar eden analizler yapar. Bu sayede, dolaylı etkinin anlamlılığına ilişkin güçlü istatistiksel kanıtlar elde edilir. Geleneksel yöntemlerin aksine, bu yöntem aracılık etkilerinin doğrusal olmayan dağılımlarını da dikkate alır ve daha hassas sonuçlar sunar (Hayes, 2017: 79). Preacher ve Hayes yaklaşımı, medyanın kısmi ya da tam aracılık etkilerini değerlendirirken, bağımsız değişkenin doğrudan etkisinin azalmasını veya tamamen ortadan kalkmasını dikkate alır. Bu yöntem, geleneksel Baron ve Kenny (1986) yaklaşımından farklı olarak, doğrudan etkilerdeki azalma kadar dolaylı etkilerin güvenilirliğine de odaklanır. Bu sayede, aracılık etkilerinin daha sağlam bir şekilde test edilmesi sağlanır ve bu tür etkilerin ölçülmesinde çağdaş bir standart haline gelmiştir (Hayes, 2017: 80). Dijital liderlik proaktif iş davranışlarını bireysel bilgi özümleme kapasitesi üzerinden dolaylı bir şekilde etkilemektedir. Bu sonuçlara göre H4 desteklenmiştir (Preacher ve Hayes, 2008: 880).

Tablo 4.8: Düzenlenmiş Aracı Hipotez için Regresyon Analizi

MODEL 1	B	s.h.	t	p	DGA	YGA
Sabit	-1.49	0.123	-12.116	0	-1.732	-1.248
DL	0.369	0.03	12.472	0	0.311	0.428

Bağımlı Değişken: BBOzKp R2=0,281 F=155,553

MODEL 2	B	s.h.	t	p	DGA	YGA
Sabit	3.591	0.129	27.746	0	3.337	3.846
DL	0.142	0.032	4.488	0	0.08	0.205
BBOzKp	0.594	0.049	12.049	0	0.497	0.691
KIKU	0.001	0.029	0.025	0.98	-0.057	0.059
BBOzKp X KIKU (H5)	0.14	0.03	4.708	0	0.081	0.198

R2-chng	F	df1	df2	p
0.03	22.161	1	395	0

Bağımlı Değişken: PID, Düzenleyici Değişken: KIKU R2=0,464 F=65,612

Düzenlenmiş Aracılık İlişkisi Analizi

KIKU	Etki	Boot. s.h.	Boot. DGA	Boot. YGA
-1,045	0.165	0.044	0.086	0.258
0	0.219	0.04	0.143	0.302
1,045	0.273	0.046	0.184	0.364

Şartlı dolaylı etki: DL -> BBOzKp -> PID

Düzenlenmiş Aracılık İndeksi

Index	Boot. s.h.	Boot. DGA	Boot. YGA	
KIKU (H5)	0.052	0.019	0.012	0.087

DL: Dijital Liderlik

BBOzKp: Bireysel Bilgi Özümleme Kapasitesi

PID: Proaktif İş Davranışları

KIKU: Katılımcı İnsan Kaynakları Uygulamaları

DGA: Düşük Güven Aralığı

YGA: Yüksek Güven Aralığı

Boot.: %95 güven aralığından 5000 bootstrap örnekleme

Araştırmada yukarıda belirtilen aracı değişken ilişkisinin katılımcı İK uygulamaları tarafından düzenlenip düzenlenmediğine dair bir ilişki örüntüsü de incelenmektedir. Düzenlenmiş aracı (moderated mediation) olarak ifade edilen bu ilişkiyi test etmek için Hayes (2017) tarafından geliştirilen SPSS Process makrosu kullanılmıştır. İlgili analiz neticesinde dijital liderlik, bireysel bilgi özümleme kapasitesi (aracı değişken), proaktif iş davranışları ilişkisinde katılımcı insan kaynakları uygulamalarının söz konusu bu dolaylı etkiyi koşulsal hale getirmesi beklenmektedir. Diğer bir ifadeyle, katılımcı insan kaynakları uygulamaları yüksek iken dolaylı etkinin yüksek, düşük

iken düşük olmalıdır. Katılımcı İK uygulamaları değişkeni ortalamasından bir standart sapma aşağıda dolaylı etki 0,165, bir standart sapma yukarıda dolaylı etki 0,273 çıkmıştır. Ayrıca düzenleyici aracı etki indeksi (moderated mediation index) %95 güven aralığında pozitif değerlerde kalmıştır. Şartlı dolaylı etkinin varlığı sebebiyle; dijital liderlik, bireysel bilgi özümseme kapasitesi (aracı değişken), proaktif iş davranışları ilişkisinde katılımcı insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici etkisi vardır. (Hayes, 2022). Bu sonuçlara göre H5 desteklenmiştir.

Araştırma hipotezlerinin sonuçları aşağıda yer almaktadır.

Tablo 4.9: Araştırma Hipotez Sonuçları

Hipotez No	Bağımsız Değişken	Aracı (Mediator) Değişken	Düzenleyici (Moderator) Değişken	Bağımlı Değişken	Hipotez Sonucu
H1	Dijital Liderlik			Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesi	Desteklendi
H2	Dijital Liderlik			Proaktif İş Davranışları	Desteklendi
H3		Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesi		Proaktif İş Davranışları	Desteklendi
H4	Dijital Liderlik	Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesi		Proaktif İş Davranışları	Desteklendi
H5	Dijital Liderlik	Bireysel Bilgi Özümseme Kapasitesi	Katılımcı İK Uygulamaları	Proaktif İş Davranışları	Desteklendi

SONUÇ

5.1. Sonuç ve Tartışma

Bu araştırma, Adaptif Yapılandırma Teorisi'ne (AYT) dayanarak (DeSanctis & Poole, 1994), dijital liderlik ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkide bireysel bilgi özümleme kapasitesinin aracı (mediatör) rolünü ve katılımcı insan kaynakları (İK) uygulamalarının düzenleyici (moderatör) etkisini incelemiştir. Günümüz iş dünyasında dijitalleşme, liderlik anlayışını dönüştürerek liderlerin yalnızca yönlendirici değil, aynı zamanda çalışanlarının bilgi edinme ve yenilikçi yaklaşımlar geliştirme süreçlerini destekleyen birer rehber olmalarını zorunlu kılmaktadır (Zhu et al., 2022: 13). Dijital liderlik, çalışanların proaktif iş davranışları sergilemelerini teşvik ederken, bireylerin yeni bilgileri edinme, yorumlama ve iş süreçlerine entegre etme yetkinlikleri de bu ilişkide kritik bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Zhang & Bartol, 2010: 123). Bireysel bilgi özümleme kapasitesi, çalışanların dış dünyadan gelen bilgiyi içselleştirerek yenilikçi çözümler üretmelerini sağlar ve bu süreçte liderlerin dijital araçları etkin kullanması çalışanların bu kapasitesini artırır (Cohen & Levinthal, 1990: 132). Öte yandan, katılımcı insan kaynakları uygulamaları, çalışanlara örgütsel süreçlerde söz hakkı vererek, onların hem bilgi paylaşımını artırmasına hem de proaktif davranışlar sergilemesine yardımcı olur (Bou & Beltrán, 2005: 80). Bu bağlamda araştırma, dijital liderliğin çalışanların iş yerindeki proaktif tutumlarına olan etkisini daha derinlemesine analiz etmiş ve bu etkileşimi bireysel bilgi özümleme kapasitesi ile katılımcı İK uygulamalarının nasıl şekillendirdiğini ortaya koymuştur.

Bu araştırma bulguları, Adaptif Yapılandırma Teorisi (Adaptive Structuration Theory - AYT) çerçevesinde ele alındığında, dijital liderlik, bireysel bilgi özümleme kapasitesi ve proaktif iş davranışları arasındaki ilişkilerin, organizasyonel yapıların ve bireylerin teknoloji ile olan etkileşim süreçleri aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir (DeSanctis & Poole, 1994: 125). AYT'ye göre, teknoloji ve organizasyonel yapılar, bireylerin yenilikçi ve proaktif davranışlarını doğrudan etkileyen unsurlar olup, liderlerin bu süreçleri nasıl yönettiği, çalışanların bilgi edinme ve iş süreçlerine katılım düzeyini belirlemektedir (Poole & DeSanctis, 2004: 208). Bu bağlamda, dijital liderler örgütsel teknolojik sistemleri etkili şekilde kullanarak, çalışanların bilgi özümleme kapasitesini artırmakta ve onların proaktif iş davranışlarını teşvik etmektedir (Giddens, 1984: 23).

Dijital liderlerin, organizasyonel süreçlerde teknoloji entegrasyonunu sağlaması ve çalışanların bilgi edinme süreçlerini kolaylaştırması, AYT'nin temel varsayımlarından biri olan teknoloji ve insan etkileşimi arasındaki dinamik yapı ile örtüşmektedir (DeSanctis & Poole, 1994: 129). Barley (1986: 90) çalışmasında, organizasyonlarda liderlerin teknolojiyi nasıl konumlandığı ve çalışanların bu süreçlere nasıl uyum sağladığı konularını incelemiş ve teknolojinin doğru yönlendirilmesi halinde bireylerin iş süreçlerine daha aktif katılım sağladığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, dijital liderler, çalışanların bilgiye erişimini sağlayarak, onların bireysel bilgi özümseme kapasitelerini artırmakta ve bu süreçte proaktif iş davranışlarını desteklemektedir (Majchrzak et al., 2000: 585).

Bireysel bilgi özümseme kapasitesi, çalışanların yeni bilgileri edinme, yorumlama ve uygulama süreçlerindeki etkinliği ile ilgilidir ve bu kapasite, organizasyonel yapı ve teknolojik altyapıdan büyük ölçüde etkilenmektedir (Zahra & George, 2002: 192). AYT'ye göre, bireylerin bilgi edinme süreçleri, içinde buldukları organizasyonel bağlam ve liderlerin yönlendirmesi doğrultusunda şekillenmektedir (Orlikowski, 2000: 413). Volkoff ve diğerleri (2007: 837), teknolojik değişim süreçlerinin çalışanların bilgi edinme kapasiteleri üzerindeki etkisini inceledikleri araştırmada, liderlerin bilgi paylaşımına yönelik dijital sistemleri ne kadar etkin kullandığının, çalışanların bilgi özümseme yetkinliklerini doğrudan etkilediğini tespit etmiştir. Bu bağlamda, dijital liderlerin sunduğu teknolojik araçlar ve yönlendirme mekanizmaları, bireysel bilgi özümseme kapasitesinin artışında kritik rol oynamaktadır (Fulk & DeSanctis, 1995: 341).

Proaktif iş davranışları, çalışanların sorunlara çözüm üretme, yenilikçi süreçlere katılım sağlama ve iş süreçlerini geliştirme konularındaki motivasyonlarıyla ilişkilidir (Parker, Williams, & Turner, 2006: 637). AYT perspektifinden bakıldığında, bu tür davranışlar yalnızca bireysel faktörlerden değil, aynı zamanda organizasyonel yapılar, liderlik tarzları ve teknolojik imkanlardan da etkilenmektedir (Leonardi, 2011: 153). Yates ve Orlikowski (2002: 108) yaptıkları çalışmayla, teknolojik araç kullanımının, çalışanların iletişim, iş birliği ve yenilikçi süreçlere katılım düzeylerini artırdığını ortaya koymuştur. Bu bağlamda, dijital liderler, çalışanların teknolojiyi etkili kullanmalarını sağlayarak proaktif iş davranışlarını teşvik etmektedir (Kirkman et al., 2004: 185). Ayrıca, Burton-Jones ve Gallivan (2007: 678), bireylerin proaktif iş davranışlarının teknolojik sistemler ve organizasyonel yapılar tarafından

desteklendiğinde daha etkili hale geldiğini ve liderlerin bu sistemleri nasıl yönettiğinin çalışanların davranışları üzerinde doğrudan etkili olduğunu vurgulamışlardır.

Katılımcı insan kaynakları uygulamaları, organizasyonlarda çalışanların karar alma süreçlerine aktif katılımını sağlayan bir mekanizmadır (Boon et al., 2018: 37). AYT'ye göre, örgütsel sistemlerin bireylerle etkileşimi, çalışanların yetkinliklerini artırmak ve proaktif davranışları teşvik etmek açısından kritik bir öneme sahiptir (DeSanctis & Poole, 1994: 135). Tarafdar ve diğerleri (2019: 290), çalışanların örgütsel sistemler içinde kendilerini ifade etme fırsatı bulduklarında, inovatif düşünme ve problem çözme süreçlerine daha aktif katıldıklarını ifade etmiştir. Bu bağlamda, katılımcı İK uygulamaları, bireysel bilgi özümseme kapasitesini artırarak, çalışanların dijital liderlikten daha fazla yararlanmalarını sağlamak ve onların proaktif iş davranışlarını güçlendirmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014: 145).

Sonuç olarak araştırma bulguları Adaptif Yapılandırma Teorisi (AYT) perspektifinde değerlendirildiğinde, dijital liderliğin, bireysel bilgi özümseme kapasitesi aracılığıyla proaktif iş davranışlarını teşvik ettiği ve katılımcı İK uygulamalarının bu ilişkiyi güçlendirdiği yönündeki bulgularla örtüşmektedir. AYT'ye göre, bireyler, teknolojik ve organizasyonel yapıların sunduğu imkanlar doğrultusunda davranışlarını şekillendirmektedir. Aynı zamanda dijital liderlerin yönlendirdiği bilgi yönetim süreçleri, çalışanların örgütsel gelişime katkı sağlama kapasitesini artırmaktadır (Poole & DeSanctis, 2004: 214).

Son dönemde iş dünyasında ve bireysel yaşamda en fazla etkiye sahip olgulardan biri, dijital dönüşümdür. İletişim imkanlarının genişlemesi, üretim ve tüketim alışkanlıklarındaki dönüşümler ile iş süreçlerinin dijitalleşmeye geçişi, dijitalleşme sürecinin, daha genel bir ifadeyle dijital dönüşümün bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Araştırmalar, dijital dönüşümün stratejik bir konu olduğuna dikkat çekse de bu sürecin temelinde bireylerin önemli bir rol oynadığı görülmektedir (Jones, Hutcheson, & Camba, 2021: 10). Dijital dönüşüm, yalnızca yeni teknolojilerin entegrasyonunu değil, aynı zamanda liderler ve çalışanların dijital becerilerini geliştirmesi ve bu doğrultuda stratejik kararlar almasını da kapsamaktadır (Jones et al., 2021: 10; Nicolás-Agustín, Jiménez-Jiménez, & Maeso-Fernandez, 2022: 406).

Dünyanın sürekli dijitale doğru evrildiği günümüzde, şirketlerin dijital dönüşümün sunduğu fırsatları değerlendirme ve beraberinde gelen tehditlerle başa çıkma

konusunda önemli bir denge kurması gerekmektedir. Şirketlerin hangi yönde ilerleyeceğini ve bu fırsatları nasıl değerlendireceğini belirleyen liderler, bu süreçte kritik bir role sahiptir. Özellikle COVID-19 pandemisinin iş dünyasında yarattığı etkiler, dijital geçiş ve uzaktan çalışma eğilimlerini daha belirgin hale getirmiş, bu durum da dijital liderliğin önemini çok daha fazla öne çıkarmıştır (Chamakiotis, Panteli, & Davison, 2021: 5; Kashive et al., 2022: 287). Dijital liderlik, modern iş dünyasında önemi giderek artan bir liderlik yaklaşımıdır. Geleneksel liderlik anlayışından ayrılan dijital liderlik, yaratıcılık, derin bilgi birikimi, küresel bir vizyon, iş birliğine dayalı çalışma ve sürekli öğrenme gibi kritik unsurları bünyesinde barındıran bir liderlik modeli olarak tanımlanmaktadır (Zhu et al., 2022: 9). Bu liderlik yaklaşımı, teknoloji-örgüt-birey etkileşimini sağlayarak genç çalışanların şirketlerde daha yüksek verimlilik ve proaktiflik göstermelerini desteklemektedir. Dijital liderler, çalışanları kurumun hedefleri ve vizyonu doğrultusunda motive ederek, onlara rehberlik eder ve gelişimlerini destekler. Ayrıca, yenilikçi davranışları teşvik ederek çalışanların örgüte bağlılığını artırır. Bu bağlamda, dijital liderlik iş dünyasında her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Aynı şekilde, şirketlerin başarısı için dijital liderlik becerilerine sahip yöneticilerin varlığı kritik bir gereklilik haline gelmektedir. Günümüzün değişen ve gelişen dinamikleri doğrultusunda, liderlik anlayışında da önemli dönüşümler yaşanmıştır (Saputr et al., 2021: 273). Modern liderlik yaklaşımı, daha etkin ve şeffaf bir iletişimi önceliklendirirken (Abbu, Mugge, & Gudergan, 2022: 32), bağımsızlık anlayışından karşılıklı bağımlılığa (Karaköse et al., 2022: 3) ve merkeziyetçi yönetimden paylaşımcı, iş birliğine dayalı, kolektif bir yönetim tarzına geçiş göstermiştir (Antonopoulou et al., 2021: 408). Bu çerçevede, dijital liderler etkili iletişim kurma, kişiler arası ilişkilerde beceriklilik, iş birliği geliştirme ve kolektif yönetim gibi temel yetkinliklerini (Benitez et al., 2022: 4; Zhu et al., 2022: 3) dijital teknolojilerin sağladığı imkanlar sayesinde çok daha hızlı ve verimli bir şekilde hayata geçirebilmektedir (Narbona, 2016: 94). Kurumların değişen çevresel şartlara uyum sağlayabilmesi, artan rekabet ortamında ayakta kalabilmesi, inovasyon odaklı öğrenen örgüt özelliklerine sahip olması, iç ve dış müşteri memnuniyetinin sağlanması (James, 2021: 688; Schmitt, 2022: 2); öngörülü ve girişimci bir yapı ve sisteme sahip olarak yönetsel faaliyetlerini sergileyebilmesi adına, gerekli esnekliği gösterebilmesinde, proaktif iş davranışları kritik rol ve öneme sahip olmaktadır (Parker & Collins, 2010: 634; Takaishi et al., 2019: 6; Zhao, Peng, & Sheard, 2013: 221).

Proaktif iş davranışlarının ortaya konulabilmesinde; bireysel anlamda çalışanların proaktif kişilik özelliklerine sahip olmasının yanında, kurumsal olarak da bu duruma uygun yönetsel paradigma ortaya konulmalıdır (Eisenberger et al., 1986: 501; Wu & Parker, 2013: 680). Çalışanların özgürce fikirlerini söyledikleri ve kendilerini ifade edebildikleri; girişimcilik ve inovasyon konusunda teşvik edildikleri (Tierney, Farmer, & Graen, 1999: 593); yönetime aktif şekilde katılabildikleri, insana ve insani değerlere önem veren bir örgüt kültürünün tesis edilmesi, proaktif iş davranışlarının ortaya konmasına ve bu davranışların kurumda artarak devam etmesine önemli katkılar sağlayacaktır (Chen et al., 2019: 3; Li, Gill et al., 2022: 4).

Günümüzde modern yönetim uygulamalarının yaygınlaşması ve örgütsel yapıların hızla değişmesiyle, kurumlar proaktif iş davranışının önemini ve gerekliliğini daha iyi kavramaya başlamıştır (Bateman & Crant, 1999: 65). Kurumların ihtiyaç duyduğu insan kaynağı profili; düşünen, sorgulayan, araştıran ve inisiyatif alabilen bireylerden oluşmaktadır (Crant, 2000: 436). Bu bireyler, fikir ve önerileriyle kuruma katkı sağlarken, görev tanımlarının ötesine geçerek ekstra çaba harcayan, fedakarlık yapan ve gerektiğinde risk alabilen bir yaklaşım sergiler (Yang, 2013: 167). Aynı zamanda, davranışlarıyla kurumsal çıkarları ön planda tutarak çalışma arkadaşlarına örnek teşkil eden ve herhangi bir talimat beklemeksizin kendi kendine harekete geçebilen bir yapıya sahiptir (Li et al., 2014: 9; Cai et al., 2015: 87). Liderlik üzerine yapılan araştırmalar, çalışanların iş süreçlerinde daha etkin ve yetkin hale gelmelerini sağlayan katılımcı İK uygulamalarının önemini ön plana çıkarmaktadır. Bu tür uygulamalar, çalışanların yenilikçi ve proaktif davranışlar geliştirmelerine olanak tanırken, aynı zamanda örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlamalarına ve rekabet avantajlarını sürdürmelerine yardımcı olmaktadır. Bu bağlamda, bireylerin öğrenme kapasitelerini artırmaya ve kişisel gelişimlerini desteklemeye odaklanan liderlik yaklaşımları ile katılımcı İK uygulamaları, günümüz iş dünyasında stratejik bir önem taşımaktadır.

Örgütlerin stratejik hedeflerine ulaşmasında insan kaynakları (İK) yönetimi kritik bir öneme sahip olup, geleneksel İK uygulamaları genellikle idari ve yönetsel süreçlere odaklanırken; modern İK yönetiminin yaklaşım biçimi çalışanların katılımını ve etkileşimini artırmayı amaçlamaktadır (Bednall & Sanders, 2017: 804; Fenwick, 2006: 288). Bu doğrultuda, katılımcı İK uygulamaları, çalışanların karar alma süreçlerine aktif olarak dahil edilmesini ve örgütsel süreçlerde daha fazla söz sahibi olmalarını

hedefler. Katılımcı İK uygulamaları, çalışan memnuniyeti, motivasyon ve bağlılık gibi önemli iş gücü göstergelerini iyileştirir ve dolayısıyla örgütsel verimliliğin artmasına yardımcı olur (Lee & Back, 2007: 16; Supanti & Butcher, 2019: 9; Zhao, Yan, & Keh, 2018: 1204).

Katılımcı İK uygulamaları üzerine yapılan çalışmalar, bu uygulamaların örgütsel performans, çalışan memnuniyeti, yenilikçilik ve iş birliği gibi birçok alanda önemli faydalar sağladığını göstermektedir (Paré & Tremblay, 2007: 327; Roberts, 2002: 336; Shahzad et al., 2018: 324; Triatmanto, Rachyuningsih, & Respati, 2015: 165). Bununla birlikte, uygulama sürecinde karşılaşılan engellerin aşılması ve yönetim desteğinin sağlanması, bu uygulamaların etkinliğini artırmak için kritik öneme sahiptir. Katılımcı İK uygulamaları, çalışanların örgütsel süreçlere aktif katılımını teşvik ederek, örgütlerin performansını ve çalışan memnuniyetini artırır (Alarifi & Adam, 2023: 2; Hoert, Herd, & Hambrick, 2018: 1055; Schweiger, Stouten, & Bleijenbergh, 2018: 672). Bu uygulamaların başarısı için liderlik desteği, uygun örgüt kültürü, etkili iletişim, eğitim ve teknolojik altyapı gibi unsurların sağlanması gerekmektedir. Ayrıca, adil ve şeffaf süreçlerin oluşturulması ve ödüllendirme sistemlerinin etkin bir şekilde kullanılması, çalışanların katılımını artırır ve sürdürülebilir katılımcı İK uygulamalarının temelini oluşturur (Shagholi et al., 2010: 379; Sung & Choi, 2018: 1340).

Teknolojik gelişmelerin hızla yaşandığı dijital çağda, çevreleriyle sürekli olarak rekabette olan işletmelerin değişime ne kadar hızlı uyum sağlayabildiği stratejik önem taşımaktadır (Park, Suh, & Yang, 2007: 301). Bu adaptasyonunun en önemli faktörlerinden biri de bilginin ne kadar hızlı edinildiği, benimsendiği, dönüştürüldüğü ve işletmenin faydasına kullanıldığıdır. İşte tüm bu süreç, işletmenin özümseme kapasitesini yansıtmaktadır (Ahmad, Mohamad, & Ibrahim, 2013: 68; Chou, 2005: 454; Wang, Yang, & Xue, 2017: 1112; Yıldız et al., 2024: 2). İşletmeler özümseme kapasiteleri sayesinde, yeni bilgileri edinir, teknolojik gelişmeleri takip eder, geleceğe yönelik stratejiler geliştirir (Santos et al., 2020: 3); performanslarını artırır, belirsizliklere ve krizlere karşı yapılarını güçlendirir ve gerekli önlemleri alır (Zhixiong & Yuanjian, 2010: 3); ar-ge faaliyetleriyle yeni ürünler geliştirirler ve dış pazarlara açılırlar (Seo, Chae, & Lee, 2011: 178). Tüm bu faaliyetler sayesinde rekabet avantajları elde edip, işletmelerinin sürdürülebilir büyümesini temin ederek uzun süre

varlıklarını devam ettirirler (Vega-Jurado, Gutiérrez-Gracia, & Fernández-de-Lucio, 2008: 393).

Günümüzde bilginin elde edilmesi ve kullanılması çok önemli bir rekabet avantajı sağlarken; bilginin yoksunluğu ise rekabet noktasında çok ciddi bir risk teşkil etmektedir. İşletmeler dış dünyada olan bitene çok hızlı şekilde vakıf olmalı ve gerekli aksiyonları süratle almalıdır (Jørgensen & Danieli, 2024: 2; Mayeh, Ramayah, & Mishra, 2016: 59). Bilginin edinilmesi ve hızlı aksiyon alınması işletmeleri rakiplerine karşı koruyabilecektir ve bu noktada yönetime büyük görev düşmektedir (Clausen, 2013: 58). İşletmelerdeki özümseme kapasitesinin artırılması ve rekabet avantajı elde edilmesi bağlamında yönetim paradigması; bilgiyi, teknolojiyi ve sürekli öğrenmeyi merkeze alan bir anlayış çerçevesinde şekillenmelidir (Ebers & Maurer, 2014: 320; Snehrat, Chaudhary, & Majhi, 2022: 3210). İşletmenin özümseme kapasitesi; yeni bilgilerin edinilmesi, benimsenmesi, kullanılması ve işletme çevresiyle yakından ilgili olmakla birlikte (Saiz, Miguel, & del Campo, 2018: 291); bu yapının sağlıklı şekilde yönetilmesi ve başarılı sonuçların alınabilmesinde işletme yönetiminin kritik bir rolü bulunmaktadır (Khachlouf & Quélin, 2018: 98; Soussi, Amakhir, & El Kouiri, 2022: 60). Bilginin elde edilmesi, benimsenmesi ve kullanılması adına işletme yönetiminin ve yöneticilerin kullandıkları yöntemler, yürüttükleri iç politikalar, projeler ve çalışmalar işletmenin geleceğini belirleyen çok önemli aksiyonlar arasındadır (Debrulle, Maes, & Sels, 2014: 779; Duchek, 2015: 144; Kwahk, Yang, & Ahn, 2020: 3).

Tüm bu çerçevede, Adaptif Yapılandırma Teorisi'ne (AYT) dayanarak, dijital dönüşüm dinamikleri perspektifinde dijital liderlik ile proaktif iş davranışları arasındaki ilişkiyi bireysel bilgi özümseme kapasitesi ve katılımcı İK uygulamaları üzerinden inceleyen bu tez çalışması kapsamında, kesitsel bir alan araştırması yapılmıştır. Alan araştırması neticesinde 400 geçerli veri elde edilmiş olup, ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olduğu yapısal eşitlik modeli teknikleri ile gösterilmiştir. Ardından araştırma hipotezlerinin test edilmesinde çoklu regresyon analizleri kullanılarak doğrudan, dolaylı (aracı) ve şartlı dolaylı (düzenlenmiş aracı) ilişkiler araştırılmıştır.

Bu değerlendirme ve analizler perspektifinde, araştırma sonucunda dijital liderlik ile bireysel bilgi özümseme kapasitesi arasında anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Benzer şekilde dijital liderlik ile proaktif iş davranışları arasında da anlamlı bir ilişki bulunmuştur.

Bu bulgular dijital liderliğin; iş ve yaşam tatmini (Topcuoglu et al., 2023), sürdürülebilirlik ve kurumsal dijital dönüşüm (Phakamach et al., 2023), sürdürülebilir performans (Khaw et al., 2022), dijital dönüşüm, strateji ve çeşitlilik (Yao et al., 2023), dijital öğretim (Hamzah et al., 2021), dijital işbirliği (Saputr et al., 2021), inovasyon performansı (Benitez et al., 2022), inovasyon yönetim süreci (Wasono & Furinto, 2018), kurumsal performans (Senadjki et al., 2024), yönetici iyi oluşu (Dewi & Sjabadhyni, 2021: 156; Zeike et al., 2019), çalışan performansı ve iş başarısı (Turyadi et al., 2023), iş modeli inovasyonu ve müşteri deneyimi (Mihardjo et al., 2019), çalışan yaratıcılığı (Zhu et al., 2022), çalışan motivasyonu ve performansı (Wang & Dong, 2024; Wolor et al., 2020), organizasyonel inovasyon ve sürdürülebilirlik (Niu, Park, & Jung, 2022), sürdürülebilirlik ve organizasyonel performans (Shin, Mollah, & Choi, 2023), iletişim dili ve kalitesi (Darics, 2020; Fan et al., 2014; Kashive et al., 2022), takım performansı (Elyousfi et al., 2021; Kashive et al., 2022), yenilikçi iş davranışları (Erhan et al., 2022; Li & Xiao, 2023), çalışanların iş motivasyonu yönetimi (Lubis, 2019), bilgi teknolojileri yetkinlikleri ve organizasyonel öğrenme (Mollah et al., 2023), organizasyonel yetenekler (Salamzadeh et al., 2021), iletişim kalitesi, bilgi iletişim teknolojilerinin benimsenmesi (C. Liu et al., 2018), üretim yönetimi (Abidin, 2023), dijital girişim başarısı (Xia et al., 2023), karar alma ve iş süreci performansı (Hanandeh et al., 2023), kurumsal performans (Nieken, 2023), dinamik yetenek temelli inovasyon (Mihardjo et al., 2019), örgütsel performansın artırılması (Tulungen, Tewal, & Pandowo, 2022), dijital organizasyonların oluşumu (Temelkova, 2020), inovasyon yeteneğinin geliştirilmesi (Sasmoko et al., 2019), öğrenen organizasyon ve bireysel performans (Sarfraz et al., 2022), sanal takım etkinliği (Soon & Salamzadeh, 2021), dijital dönüşüm ve yeni teknolojilerin benimsemesi (Brunner, Gonzalez-Castañé, & Ravesteijn, 2021) değişkenleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda dijital liderliğin, bilgi özümleme kapasitesine ve proaktif iş davranışlarına olumlu katkılar yapabileceğini belirten araştırmaların bulgularını desteklemektedir.

Ek olarak araştırma bulgularına göre bireysel bilgi özümleme kapasitesi ile proaktif iş davranışları arasında anlamlı bir ilişki çıkarken dijital liderlik ile proaktif iş davranışları ilişkisinde bireysel bilgi özümleme kapasitesinin aracı rolü söz konusudur. İlgili bulgular dijital liderin astlarının dış çevre ve iş bilgisini artırması için dijital bilgi kanalları ve ilişkili uygulamalar ile onlara gelişim olanakları

sunabileceğini belirterek bu sayede geliştirilecek olan lider-üye etkileşimi ile dijital liderliğin çalışanların yeni şeyler öğrenme motivasyonuna katkı yaparak proaktif çıktılar üretebileceğini öne süren araştırmaları desteklemektedir. (Driver, 2002: 114; Mutonyi et al., 2020: 188; Westerman et al., 2012: 6).

Son olarak araştırma neticesinde dijital liderlik, bireysel bilgi özümleme kapasitesi (aracı değişken), proaktif iş davranışları ilişkisinde katılımcı insan kaynakları uygulamalarının düzenleyici etkisinin olduğu anlaşılmıştır. Katılımcı İK uygulamaları, çalışanları güçlendirmek için kararlara katılım, enformasyona erişim, ödüllendirme ve bilgiye ulaşım gibi özellikler etrafında şekillenmektedir (Rana, 2015: 309). Söz konusu düzenlenmiş aracı ilişki bulgusu ile katılımcı İK uygulamalarının bilgi paylaşımını teşvik ederek ve güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturarak çalışanların yenilikçi ve proaktif davranışlar geliştirmelerine zemin hazırladığını (Z. Wang et al., 2022), bu tür uygulamaların yaygın olduğu firmalarda çalışanların, işlerini daha etkili şekilde yerine getirmek için gereken becerilere, bilgiye, yetkiye ve teşvike sahip olabildiklerini (O'Neill et al., 2011: 543) ve bu koşullarda çalışanların örgütlerine bağlılıklarının artarak proaktif iş davranışı geliştirebileceğini ifade eden çalışmaların bulguları desteklenmiştir (Pervaiz et al., 2021: 3).

5.2. Teorik Katkılar

Dijital dönüşüm, şirketlerin karşılaştığı birçok fırsat ve tehditleri beraberinde getirirken, bu süreçte liderlerin rolü son derece önemlidir. Liderlerin yönlendirmeleri, şirketlerin dijital dönüşüm potansiyelini nasıl değerlendireceğini belirler. Özellikle COVID-19 pandemisinin iş dünyasında dijitalleşme hızlandırması ve uzaktan çalışma modellerini yaygınlaştırması, dijital liderliğin önemini hiç olmadığı kadar artırmıştır (Chamakiotis, Panteli, & Davison, 2021: 5; Kashive et al., 2022: 287). Dijital liderlik açısından Adaptif Yapılandırma Teorisi (AYT), ileri bilgi teknolojilerinin örgütsel değişimdeki rolünü incelemek için uygun bir çerçeve sunar. AYT, değişim sürecini teknoloji-insan etkileşimi sonucu ortaya çıkan yapılar arasındaki karşılıklı etkileşimi üzerinden açıklamaya odaklanır. (DeSanctis & Poole, 1994: 124). Dijital liderliğin, çalışanların bireysel bilgi özümleme kapasitelerini artırmada ve proaktif iş davranışlarını teşvik etmede kritik bir rol oynadığı ortaya konmuştur. Özellikle, dijital liderlerin ileri bilgi teknolojilerini nasıl kullandıkları ve

bu teknolojilerin çalışanların performansına nasıl yansıdığı detaylı bir şekilde incelenmiştir. Ayrıca, bu araştırma, katılımcı İK uygulamalarının, dijital liderlik, bilgi özümseme ve proaktif iş davranışları arasındaki ilişkiyi nasıl düzenlediğini de incelemiştir. Katılımcı İK uygulamaları, çalışanların karar alma süreçlerine daha fazla katılımını sağlayarak, bilgiye erişimlerini artırmış ve ödüllendirme mekanizmalarıyla onları motive etmiştir. Bu uygulamalar, çalışanların kendilerini örgütün bir parçası olarak hissetmelerini sağlamış ve proaktif iş davranışlarını teşvik etmiştir. Böylece, dijital liderlik ve katılımcı İK uygulamaları, çalışanların bireysel bilgi özümseme kapasitelerini artırarak, örgütsel performansa olumlu katkılar sunmuştur. Sonuç olarak, bu araştırma, dijital liderliğin ve katılımcı İK uygulamalarının, çalışanların bilgi özümseme kapasitesi ve proaktif iş davranışları üzerindeki etkisini inceleyerek, dijital dönüşüm süreçlerine dair önemli bulgular sunmaktadır. Bu bulgular, dijital liderlerin ve İK yöneticilerinin, çalışanlarının gelişimini desteklemek ve örgütsel başarıyı artırmak için nasıl stratejiler geliştirebileceklerine dair değerli ipuçları sağlamıştır. Araştırma, dijital liderliğin ve katılımcı İK uygulamalarının, gelecekteki dijital dönüşüm çabalarında önemli rol oynayacağını ve bu alandaki literatüre önemli katkılar sunduğunu göstermiştir.

5.3. Pratik Katkılar

Bu araştırma, alanda çalışan yöneticilere ve liderlere çeşitli pratik öneriler sunarak iş hayatında dijital dönüşümü etkin bir şekilde yönetmelerine yardımcı olmaktadır. Öncelikle, liderlerin dijital becerilerini geliştirmeleri ve teknolojiye hakimiyetlerini artırmaları önemlidir. Bu, liderlerin dijital dönüşüm süreçlerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine ve çalışanlarına doğru rehberlik etmelerine yardımcı olabilir. Ayrıca, liderlerin örgütsel değişim süreçlerinde adaptif yaklaşımlar benimsemeleri gerekmektedir. Adaptif Yapılandırma Teorisi'nden ilham alarak, liderlerin teknoloji yapılarını ve insan eylemlerini bir arada değerlendirmeleri ve buna göre stratejiler geliştirmeleri önemlidir. Böylece liderlerin organizasyonel değişimi daha verimli ve etkili bir şekilde yönetmeleri kolaylaşacaktır.

Bununla birlikte, liderlerin bireylerin özümseme kapasitelerini geliştirmeye çalışarak proaktif iş davranışlarını desteklemeleri de büyük önem taşımaktadır. Liderler, çalışanların yeni bilgileri tanımalarını, özümsemelerini ve kullanmalarını teşvik

etmelidir. Bu durum, çalışanların iş ortamında daha proaktif olmalarını sağlayabilir ve organizasyonun yenilikçiliğini artırabilir. Ayrıca, liderlerin katılımcı İK uygulamalarını benimsemeleri ve güçlendirmeleri gerekmektedir. Bu tür uygulamalar, çalışanların kararlara katılımını teşvik ederek, bilgi paylaşımını artırabilir ve güvene dayalı bir çalışma ortamı oluşturabilir. Sonuç olarak, liderlerin dijital liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri ve bu önerileri uygulamalarına entegre etmeleri, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerini başarıyla yönetmelerine yardımcı olabilir. Bu şekilde, liderler iş hayatında dijital dönüşümü başarılı bir şekilde yönetebilir ve organizasyonlarının rekabet avantajını artırabilirler.

5.4. Araştırmanın Kısıtları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Bu çalışmada dijital liderliğin, bireysel bilgi özümleme kapasitesi aracılığıyla proaktif iş davranışlarını teşvik ettiği ve katılımcı İK uygulamalarının bu ilişkiyi güçlendirdiği bulunmuştur. Bununla birlikte, bu araştırmada belirli metodolojik ve teorik kısıtlar bulunmaktadır. Bu kısıtların farkında olunması, elde edilen sonuçların daha iyi yorumlanmasını sağlarken, gelecekte yapılacak araştırmalar için de yol gösterici olabilecektir.

Bu araştırmada kesitsel (cross-sectional) veri toplama yöntemi kullanılmıştır. Kesitsel araştırmalar, belirli bir zaman diliminde veri toplanmasına dayandığı için nedensel ilişkileri tam olarak ortaya koymada sınırlıdır. Örneğin, dijital liderliğin çalışanların bilgi özümleme kapasitesini artırdığı sonucuna ulaşılmış olsa da bu ilişkinin zaman içindeki dinamikleri gözlemlenememiştir. Gelecek araştırmalarda, boylamsal (longitudinal) araştırma desenleri kullanılarak değişkenler arasındaki ilişkilerin zaman içinde nasıl geliştiği incelenebilir. Örneğin, bir yıllık veya daha uzun süre boyunca aynı katılımcılar üzerinden veri toplanarak, dijital liderlik uygulamalarının uzun vadeli etkileri daha sağlıklı bir şekilde analiz edilebilir.

Ayrıca araştırmada katılımcılardan öz bildirim (self-report) yoluyla veri toplanması, sosyal istenirlik (social desirability) yanlılığı gibi sorunlara yol açabilir. Katılımcılar, kendi dijital liderlerini veya kendi proaktif iş davranışlarını olduğundan daha olumlu değerlendirmiş olabilirler. Gelecek araştırmalarda, çok kaynaklı veri toplama yöntemleri kullanılabilir. Örneğin, çalışanların yöneticileri tarafından değerlendirildiği çoklu değerlendirme yöntemleri (360 derece değerlendirme) kullanılabilir.

Bu araştırmada bireysel bilgi özümseme kapasitesi aracı değişken ve katılımcı İK uygulamaları düzenleyici değişken olarak ele alınmıştır. Bunlarla birlikte, dijital liderliğin çalışan davranışlarına olan etkisini açıklayabilecek başka değişkenler de olabilir. Gelecek araştırmalarda, psikolojik sermaye ve örgütsel destek algısı gibi farklı aracı ve düzenleyici değişkenler modele dahil edebilir. Gelecek araştırmalar için farklı araştırma desenleri ve değişkenler de göz önünde bulundurulabilir.

Gelecek araştırmalarda, deneysel veya yarı deneysel araştırma tasarımları kullanılarak dijital liderlik uygulamalarının çalışanların bilgi özümseme kapasitesi üzerindeki etkisi daha kontrollü koşullarda test edebilir. Aynı şekilde, dijital liderliğin çalışanlar üzerindeki etkilerini daha derinlemesine incelemek için görüşmeler ve vaka çalışmaları gibi nitel araştırma yöntemleri kullanılabilir.

Gelecek araştırmalarda, psikolojik sermaye ve iş tatmini gibi farklı aracı değişkenler de kullanılabilir. Örneğin, dijital liderlik, çalışanların öz yeterlilik, umut, iyimserlik ve dayanıklılık düzeylerini artırarak, proaktif iş davranışlarını etkileyebilir. Aynı şekilde dijital liderler, çalışanların işlerinden duyduğu tatmini artırarak, onların proaktif iş davranışlarını teşvik edebilir.

Benzer şekilde gelecek araştırmalarda, örgütsel destek algısı ve iş stresi gibi farklı düzenleyici değişkenler de kullanılabilir. Örneğin, alışanların, örgütleri tarafından desteklendiğini hissetmeleri, dijital liderliğin bilgi özümseme kapasitesine etkisini güçlendirebilir. Diğer taraftan, dijital liderlik, çalışanların üzerindeki iş yükünü artırıyorsa, çalışanların bilgi özümseme kapasitesine olan etkisi negatif yönde değişebilir.

Gelecek araştırmalarda, iş-yaşam dengesi ve inovasyon yetkinliği gibi alternatif bağımlı değişkenler de kullanılabilir. Örneğin, sonraki araştırmalar, dijital liderliğin çalışanların iş-yaşam dengesi üzerindeki etkisini inceleyebilir. Dijital liderler, esnek çalışma politikaları sunarak çalışanların iş-yaşam dengesini nasıl etkiliyor? Benzer şekilde, dijital liderlik, çalışanların örgütsel inovasyona katkı sağlama eğilimlerini nasıl etkiliyor? şeklindeki sorulara cevaplar aranabilir.

Sonuç itibariyle, araştırmanın kısıtlarını ve gelecek araştırmalar için alternatifleri genel olarak değerlendirdiğimizde: Kesitsel araştırma deseni, öz bildirim verisi ve belirli değişkenlerin ele alınması gibi kısıtlar nedeniyle gelecekte daha kapsamlı çalışmaların yapılması faydalı olabilecektir. Aynı şekilde gelecek araştırmalar;

boylamsal çalışmalar, deneysel araştırmalar, çok kaynaklı veri toplama yöntemleri ve farklı bağlımlarda yapılan karşılaştırmalı analizlerle bu konuda daha farklı sonuçlar üretebilir. Ayrıca, alternatif aracı, düzenleyici ve bağımlı değişkenler eklenerek, dijital liderliğin çalışanlar üzerindeki etkileri daha geniş bir perspektiften ele alınabilir. Bu neriler hem akademisyenler hem de örgütsel uygulayıcılar için dijital liderliğin iş hayatındaki önemini daha iyi anlamaya katkı sağlayacaktır.



KAYNAKÇA

- Abbas Khan, N. (2021). Determinants of proactive work behavior of employees during the COVID-19 crisis: A perspective on toxic leadership in the virtual work setting. *European Journal of Psychology Open*, 80(1-2), 77-87.
- Abbu, H., Mugge, P., & Gudergan, G. (2022). Successful digital leadership requires building trust. *Research-Technology Management*, 65(5), 29-33.
- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., & Kwiatkowski, A. (2020, June). *Digital leadership-character and competency differentiates digitally mature organizations*. Paper presented at the meeting at IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (pp. 1-9). *IEEE*.
- Abbu, H., Mugge, P., Gudergan, G., Hoeborn, G., & Kwiatkowski, A. (2022). Measuring the human dimensions of digital leadership for successful digital transformation. *Research-Technology Management*, 65(3), 39-49.
- Abidin, A. Z. (2023). The influence of digital leadership and digital collaboration on the digital skill of manufacturing managers in Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1.1), 1-8.
- Aguinis, H. (2013). *Performance management* (3rd ed.). United States of America: Pearson
- Ahmad, F., Mohamad, O., & Ibrahim, H. (2013). Effect of organizational culture on individual absorptive capacity: Evidence from Malaysian electrical and electronic sector. *Science & Commerce*, 4(1), 66-76.
- Alarifi, G., & Adam, N. A. (2023). The role of participatory leadership and employee innovative behavior on SMEs' endurance. *Sustainability*, 15(3), 2740.
- Albayrak, E., & Erensal, Y. C. (2004). Using analytic hierarchy process (AHP) to improve human performance: An application of multiple criteria decision making problem. *Journal of Intelligent Manufacturing*, 15, 491-503.
- Alikaj, A., Ning, W., & Wu, B. (2021). Proactive personality and creative behavior: Examining the role of thriving at work and high-involvement HR practices. *Journal of Business and Psychology*, 36(5), 857-869.

- Allen, D. G., Shore, L. M., & Griffeth, R. W. (2003). The role of perceived organizational support and supportive human resource practices in the turnover process. *Journal of Management*, 29(1), 99-118.
- Andersen, J. (2012). Protective capacity and absorptive capacity: Managing the balance between retention and creation of knowledge-based resources. *The Learning Organization*, 19(5), 440-452.
- Andersén, J. (2015). The absorptive capacity of family firms: How familiness affects potential and realized absorptive capacity. *Journal of Family Business Management*, 5(1), 73-89.
- Antonopoulou, H., Halkiopoulos, C., Barlou, O., & Beligiannis, G. N. (2021). Associations between traditional and digital leadership in academic environment: During the COVID-19 pandemic. *Emerging Science Journal*, 5(4), 405-428.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150-169.
- Armstrong, M. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice—13th Edition*. United Kingdom: Kogan Page.
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120.
- Arubayi, D. O., Eromafuru, E. D., & Egbule, A. C. S. (2020). Human resource development and employee performance: The role of individual absorptive capacity in the Nigerian oil sector. *Journal of Management Information and Decision Sciences*, 23(2), 1-15.
- Asri, A. A. S. M. A. N., & Darma, G. S. (2020). Revealing the digital leadership spurs in 4.0 industrial revolution. *International Journal of Business, Economics & Management*, 3(1), 93-100.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). MLQ-multifactor leadership questionnaire. CA: *Mindgarden, Inc. USA*, 1-11.

- Avolio, B. J., Bass, B. M., & Jung, D. I. (1999). Re-examining the components of transformational and transactional leadership using the multifactor leadership questionnaire. *The Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 72, 441-462.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-leadership: Re-examining transformations in leadership source and transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Azizi, M. R., Atlasi, R., Ziapour, A., Abbas, J., & Naemi, R. (2021). Innovative human resource management strategies during the COVID-19 pandemic: A systematic narrative review approach. *Heliyon*, 7(6), 1-11.
- Babbie, E. (2021). *The practice of social research* (15th ed.). Cengage Learning.
- Bach, C., & Sulíková, R. (2021). Leadership in the context of a new world: Digital leadership and industry 4.0. *Managing Global Transitions*, 19(3), 209–226.
- Bagozzi, R. P., & Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16, 74-94.
- Bai, Y., Wang, Z., Alam, M., Gul, F., & Wang, Y. (2022). The impact of authentic leadership on innovative work behavior: Mediating roles of proactive personality and employee engagement. *Frontiers in Psychology*, 13, 879176, 1-12.
- Baird, L., & Meshoulam, I. (1988). Managing two fits of strategic human resource management. *Academy of Management Review*, 13(1), 116-128.
- Bakker, A. B., Demerouti, E., & Verbeke, W. (2004). Using the job demands-resources model to predict burnout and performance. *Human Resource Management*, 43(1), 83-104.
- Bakker, A. B., Tims, M., & Derks, D. (2012). Proactive personality and job performance: The role of job crafting and work engagement. *Human Relations*, 65(10), 1359-1378.

- Bakker, A. B., Van Emmerik, H., & Van Riet, P. (2008). How job demands, resources, and burnout predict objective performance: A constructive replication. *Anxiety, Stress, & Coping*, 21(3), 309-324.
- Balle, A. R., Oliveira, M., & Curado, C. M. M. (2020). Knowledge sharing and absorptive capacity: Interdependency and complementarity. *Journal of Knowledge Management*, 24(8), 1943-1964.
- Banks, G. C., Dionne, S. D., Mast, M. S., & Sayama, H. (2022). Leadership in the digital era: A review of who, what, when, where, and why. *The Leadership Quarterly*, 33(5), 101634.
- Barley, S. R. (1986). Technology as an occasion for structuring: Evidence from observations of CT scanners and the social order of radiology departments. *Administrative Science Quarterly*, 31(1), 78-108.
- Baron, R. M., & Kenny, D. A. (1986). The moderator-mediator variable distinction in social psychological research: Conceptual, strategic, and statistical considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*, 51(6), 1173-1182.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and performance beyond expectations*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1990). *Bass and Stodgill's handbook of leadership*. New York: Free Press.
- Bass, B. M. (1997). Does the transactional-transformational leadership paradigm transcend organizational and national boundaries? *American Psychologist*, 52(2), 130-139.
- Bass, B. M. (2008). *The Bass handbook of leadership, theory, research, and managerial applications*. New York: Free Press.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17, 112-121.
- Bass, B. M., Jung, D. I., Avolio, B. J., & Berson, Y. (2003). Predicting unit performance by assessing transformational and transactional leadership. *Journal of Applied Psychology*, 88(2), 207-218.

- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1993). The proactive component of organizational behavior: A measure and correlates, *Journal of Organizational Behavior*, 103-118.
- Bateman, T. S., & Crant, J. M. (1999). Proactive behavior: Meaning, impact, recommendations. *Business Horizons*, 42(3), 63-70.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1998). High performance work systems and firm performance: A synthesis of research and managerial implications. *Research in Personnel and Human Resources Management*, 16, 53-101.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (1999). Overview: Strategic human resource management in five leading firms. *Human Resource Management*, 38(4), 287-301.
- Becker, B. E., & Huselid, M. A. (2006). Strategic human resources management: Where do we go from here?. *Journal of Management*, 32(6), 898-925.
- Bednall, T. C., & Sanders, K. (2017). Do opportunities for formal learning stimulate follow-up participation in informal learning? A three-wave study. *Human Resource Management*, 56(5), 803-820.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103590, 1-17.
- Bennis, W. G., & Goldsmith, J. (2010). *Learning to lead: A workbook on becoming a leader*. USA: Basic Books.
- Berson, Y., Shamir, B., Avolio, B. J., & Popper, M. (2001). The relation between vision strength, leadership style, and context. *The Leadership Quarterly*, 12, 53-73.
- Bess, J. L., & Goldman, P. (2001). Leadership ambiguity in universities and K-12 schools and the limits of contemporary leadership theory. *The Leadership Quarterly*, 12, 419-450.
- Bindl, U. K., & Parker, S. K. (2011). Proactive work behavior: Forward-thinking and change-oriented action in organizations. In *APA handbook of industrial and organizational psychology, Vol 2: Selecting and developing members for the organization* (pp. 567-598). London: American Psychological Association.

- Bjorvatn, T., & Wald, A. (2018). Project complexity and team-level absorptive capacity as drivers of project management performance. *International Journal of Project Management*, 36(6), 876-888.
- Bolte, S., Dehmer, J., & Niemann, J. (2018). Digital leadership 4.0. *Applied Mathematics, Mechanics, and Engineering*, 61(IV), 637-646.
- Boon, C., Eckardt, R., Lepak, D. P., & Boselie, P. (2018). Integrating strategic human capital and strategic human resource management. *The International Journal of Human Resource Management*, 29(1), 34-67.
- Bou, J. C., & Beltrán, I. (2005). Total quality management, high-commitment human resource strategy and firm performance: an empirical study. *Total Quality Management & Business Excellence*, 16(1), 71-86.
- Boxall, P. (2003). HR strategy and competitive advantage in the service sector. *Human Resource Management Journal*, 13(3), 5-20.
- Boxall, P., & Macky, K. (2009). Research and theory on high-performance work systems: Progressing the high-involvement stream. *Human Resource Management Journal*, 19(1), 3-23.
- Boxall, P., & Steeneveld, M. (1999). Human resource strategy and competitive advantage: A longitudinal study of engineering consultancies. *Journal of Management Studies*, 36(4), 443-463.
- Brett, J. (2019). *Evolving digital leadership: How to be a digital leader in tomorrow's disruptive world*. Forest Lodge, New South Wales, Australia: Apress.
- Brown, J. S., & Duguid, P. (1991). Organizational learning and communities of practice: Toward a unified view of working, learning, and innovation. *Organization Science*, 2(1), 40-57.
- Brunner, M., Gonzalez-Castañé, G., & Ravesteijn, P. (2021). How digital leadership competences and IT capabilities affect an organization's ability to digitally transform and adopt new technologies. *Journal of International Technology and Information Management*, 30(4), 139-156.
- Brunner, T. J., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's long arm: The positive influence of digital leadership on managing technology-driven change

over a strengthened service innovation capacity. *Frontiers in Psychology*, 14, 988808.

Bryman, A. (2016). *Social research methods* (5th ed.). Oxford University Press.

Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The second machine age: Work, progress, and prosperity in a time of brilliant technologies*. W. W. Norton & Company.

Buller, P. F., & McEvoy, G. M. (2012). Strategy, human resource management and performance: Sharpening line of sight. *Human Resource Management Review*, 22(1), 43-56.

Burkert, M., Fischer, F. M., Hoos, F., & Schuhmacher, K. (2017). The relationship between lack of controllability and proactive work behaviour: An empirical analysis of competing theoretical explanations. *Accounting and Business Research*, 47(2), 144-171.

Burns, J. M. (1978). *Leadership*. New York: Harper and Row.

Burton-Jones, A., & Gallivan, M. J. (2007). Toward a deeper understanding of system usage in organizations: A multilevel perspective. *MIS Quarterly*, 31(4), 657-679.

Butts, M. M., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., Schaffer, B. S., & Wilson, M. G. (2009). Individual reactions to high involvement work processes: Investigating the role of empowerment and perceived organizational support. *Journal of Occupational Health Psychology*, 14(2), 122.

Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E. K., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş., ve Demirel, F. (2017). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Pegem Yayıncılık.

Byrne, B. M. (2016). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (3rd ed.). Routledge.

Cahyadi, A., & Magda, R. (2021). Digital leadership in the economies of the G20 countries: A secondary research. *Economies*, 9(1), 32.

Cai, Z., Guan, Y., Li, H., Shi, W., Guo, K., Liu, Y. Li, Q., et al. (2015). Self-esteem and proactive personality as predictors of future work self and career adaptability: An examination of mediating and moderating processes. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 86-94.

- Caldwell, D. F., Chatman, J. A., & O'Reilly, C. A. (2008). Building organizational commitment: A multifirm study. *Journal of Occupational Psychology, 61*(3), 245-261.
- Cannon, H. M., Feinstein, A. H., Friesen, D. P., & Yaprak, A. (2013). The role of simulations in organizational learning: Building individual absorptive capacity. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning, 40*, 333-343.
- Cannon, H. M., Geddes, B. C., & Feinstein, A. H. (2014). Experiential strategies for building individual absorptive capacity. *Developments in Business Simulation and Experiential Learning, 41*, 378-389.
- Carroll, A. B. (1991). The pyramid of corporate social responsibility: Toward the moral management of organizational stakeholders. *Business Horizons, 34*(4), 39-48.
- Cha, J., Kim, S. J., Beck, J., & Knutson, B. J. (2017). Predictors of career success among lodging revenue managers: Investigating roles of proactive work behaviors. *International Journal of Hospitality & Tourism Administration, 18*(4), 474-490.
- Chamakiotis, P., Panteli, N., & Davison, R. M. (2021). Reimagining e-leadership for reconfigured virtual teams due to Covid-19. *International Journal of Information Management, 60*, 102381.
- Chang, P. C., Ma, G., & Lin, Y. Y. (2022). Inclusive leadership and employee proactive behavior: A cross-level moderated mediation model. *Psychology Research and Behavior Management, 15*, 1797-1808.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontic, D., & Giovannod, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge, 8*(2023), 1-10.
- Chen, S., Jiang, W., Zhang, G., & Chu, F. (2019). Spiritual leadership on proactive workplace behavior: The role of organizational identification and psychological safety. *Frontiers in Psychology, 10*, 440515, 1-10.
- Chiaburu, D. S., Smith, T. A., Wang, J., & Zimmerman, R. D. (2014). Relative importance of leader influences for subordinates' proactive behaviors,

- prosocial behaviors, and task performance. *Journal of Personnel Psychology*, 13(2), 70–86.
- Chou, S. W. (2005). Knowledge creation: Absorptive capacity, organizational mechanisms, and knowledge storage/retrieval capabilities. *Journal of Information Science*, 31(6), 453-465.
- Clampitt, P. G., & Downs, C. W. (1993). Employee perceptions of the relationship between communication and productivity: A field study. *Journal of Business Communication*, 30(1), 5-28.
- Clausen, T. H. (2013). External knowledge sourcing from innovation cooperation and the role of absorptive capacity: Empirical evidence from Norway and Sweden. *Technology Analysis & Strategic Management*, 25(1), 57-70.
- Cohen, J. (1988). *Statistical power analysis for the behavioral sciences* (2nd ed.). Lawrence Erlbaum Associates.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1989). Innovation and learning: The two faces of R&D. *The Economic Journal*, 99(397), 569-596.
- Cohen, W. M., & Levinthal, D. A. (1990). Absorptive capacity: A new perspective on learning and innovation. *Administrative Science Quarterly*, 35(1), 128–152.
- Cooper-Thomas, H. D., Paterson, N. L., Stadler, M. J., & Saks, A. M. (2014). The relative importance of proactive behaviors and outcomes for predicting newcomer learning, well-being, and work engagement. *Journal of Vocational Behavior*, 84(3), 318-331.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 456340.
- Costello, A. B., & Osborne, J. W. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation*, 10(1), 1-9.
- Crain-Dorough, M., & Elder, A. C. (2021). Absorptive capacity as a means of understanding and addressing the disconnects between research and practice. *Review of Research in Education*, 45(1), 67-100.

- Crant, J. M. (1995). The proactive personality scale and objective job performance among real estate agents. *Journal of Applied Psychology*, 80(4), 532.
- Crant, J. M. (1996). The proactive personality scale as a predictor of entrepreneurial intentions. *Journal of Small Business Management*, 34(3), 42-49.
- Crant, J. M. (2000). Proactive behavior in organizations. *Journal of Management*, 26(3), 435-462.
- Crant, J. M., & Bateman, T. S. (2000). Charismatic leadership viewed from above: The impact of proactive personality. *Journal of Organizational Behavior*, 21, 63-75.
- Creswell, J. W. (2014). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches* (4th ed.). Sage Publications.
- Çalışkan, E. N. (2010). The impact of strategic human resource management on organizational performance. *Journal of Naval Sciences and Engineering*, 6(2), 100-116.
- Darics, E. (2020). E-leadership or “how to be boss in instant messaging?” The role of nonverbal communication. *International Journal of Business Communication*, 57(1), 3-29.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). *Working knowledge: How organizations manage what they know*. United States of America: Harvard Business School Press.
- De Winne, S., & Sels, L. (2010). Interrelationships between human capital, HRM and innovation in Belgian start-ups aiming at an innovation strategy. *The International Journal of Human Resource Management*, 21(11), 1863-1883.
- Debrulle, J., Maes, J., & Sels, L. (2014). Start-up absorptive capacity: Does the owner’s human and social capital matter? *International Small Business Journal*, 32(7), 777-801.
- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.

- Demerouti, E., Bakker, A. B., Nachreiner, F., & Schaufeli, W. B. (2001). The job demands-resources model of burnout. *Journal of Applied Psychology*, 86(3), 499–512.
- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? A native's point of view on a decade of paradigm wars. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- DeSanctis, G., & Poole, M. S. (1994). Capturing the complexity in advanced technology use: Adaptive structuration theory. *Organization Science*, 5(2), 121-147.
- DeVellis, R. F. (2017). *Scale development: Theory and applications* (4th ed.). Sage Publications.
- Dewi, R. K., & Sjabadhymi, B. (2021). Digital leadership as a resource to enhance managers' psychological well-being in COVID-19 pandemic situation in Indonesia. *The South East Asian Journal of Management*, 15(2), 2.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The role of trust in organizational settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dolmark, T., Sohaib, O., Beydoun, G., & Wu, K. (2021). The effect of individual's technological belief and usage on their absorptive capacity towards their learning behaviour in learning environment. *Sustainability*, 13(2), 718.
- Driver, M. (2002). Learning and leadership in organizations: Toward complementary communities of practice. *Management Learning*, 33(1), 99-126.
- Drucker, P. F. (1988). The coming of the new organization. *Harvard Business Review*, 28, 45-53.
- Duchek, S. (2015). Enhancing absorptive capacity for innovation and change: The role of structural determinants. *Journal of Change Management*, 15(2), 142-160.
- Ebers, M., & Maurer, I. (2014). Connections count: How relational embeddedness and relational empowerment foster absorptive capacity. *Research Policy*, 43(2), 318-332.
- Ehlers, U. D. (2020). Digital leadership in higher education. *Journal of Higher Education Policy and Leadership Studies*, 1(3), 6-14.

- Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500-507.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal, 21*(10-11), 1105-1121.
- Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmasso, A. (2021). Impact of e-leadership and team dynamics on virtual team performance in a public organization. *International Journal of Public Sector Management, 34*(5), 508-528.
- Engesmo, J., & Panteli, N. (2021). Digital leaders and the transformation of the IT function. *Scandinavian Journal of Information Systems, 33*(1), 4.
- Eniola, A. A. (2023). Extending the absorptive capacity of the small family entrepreneurs and managers as gatekeepers. *Small Enterprise Research, 30*(2), 171-189.
- Enkel, E., Heil, S., Hengstler, M., & Wirth, H. (2017). Exploratory and exploitative innovation: To what extent do the dimensions of individual level absorptive capacity contribute? *Technovation, 60*, 29-38.
- Erhan, T., Uzunbacak, H. H., & Aydin, E. (2022). From conventional to digital leadership: Exploring digitalization of leadership and innovative work behavior. *Management Research Review, 45*(11), 1524-1543.
- Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods, 4*(3), 272-299.
- Fan, K. T., Chen, Y. H., Wang, C. W., & Chen, M. (2014). E-leadership effectiveness in virtual teams: Motivating language perspective. *Industrial Management & Data Systems, 114*(3), 421-437.
- Fang, L. (2023). Examining the effects of digital leadership strategies on enhancing organizational innovation performance. *Journal of Logistics, Informatics and Service Science, 10*(4), 318-335.
- Faul, F., Erdfelder, E., Lang, A. G., & Buchner, A. (2009). G* Power 3.1: A flexible statistical power analysis program for the social, behavioral, and biomedical sciences. *Behavior Research Methods, 41*(4), 1149-1160.

- Fay, D., & Sonnentag, S. (2010). A look back to move ahead: New directions for research on proactive performance and other discretionary work behaviours. *Applied Psychology, 59*(1), 1-20.
- Fay, D., Strauss, K., Schwake, C., & Urbach, T. (2023). Creating meaning by taking initiative: Proactive work behavior fosters work meaningfulness. *Applied Psychology, 72*(2), 506-534.
- Fenwick, T. (2006). Toward enriched conceptions of work learning: Participation, expansion, and translation among individuals with/in activity. *Human Resource Development Review, 5*(3), 285-302.
- Fiedler, F. (2015). *Contingency theory of leadership*. London: Routledge.
- Field, A. (2018). *Discovering statistics using SPSS* (3rd ed.). London: SAGE.
- Fields, D., Chan, A., & Akhtar, S. (2000). Organizational context and human resource management strategy: A structural equation analysis of Hong Kong firms. *International Journal of Human Resource Management, 11*(2), 264-277.
- Figurska, I., & Matuska, E. (2013). Employer branding as a human resources management strategy. *Human Resources Management & Ergonomics, 7*(2), 1-17.
- Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review, 13*(1), 43-50.
- Flick, U. (2018). *An introduction to qualitative research* (6th ed.). SAGE Publications.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research, 18*(1), 39-50.
- Fraenkel, J. R., Wallen, N. E., & Hyun, H. H. (2019). *How to Design and Evaluate Research in Education* (10th ed.). McGraw-Hill Education.
- Frese, M., & Fay, D. (2001). 4. Personal initiative: An active performance concept for work in the 21st century. *Research in Organizational Behavior, 23*, 133-187.
- Frese, M., Fay, D., Hilburger, T., Leng, K., & Tag, A. (1997). Reliability and validity in two German samples. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 70*, 139-161.

- Fulk, J., & DeSanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, 6(4), 337-349.
- Fuller, J.B., Marler, L. E., Hester, K., & Otondo, R. F. (2015). Leader reactions to follower proactive behavior: Giving credit when credit is due. *Human Relations*, 68(6), 879-898.
- Fuller, J.B., Marler, L.E., & Hester, K., (2006). Promoting felt responsibility for constructive change and proactive behavior: Exploring aspects of an elaborated model of work designy. *Journal of Organizational Behavior*, 27, 1089-1120.
- George, G., Zahra, S. A., Wheatley, K. K., & Khan, R. (2001). The effects of alliance portfolio characteristics and absorptive capacity on performance: A study of biotechnology firms. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(2), 205-226.
- Ghitulescu, B. E. (2013). Making change happen: The impact of work context on adaptive and proactive behaviors. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 49(2), 206-245.
- Ghitulescu, B. E. (2018). Psychosocial effects of proactivity: The interplay between proactive and collaborative behavior. *Personnel Review*, 47(2), 294-318.
- Giddens, A. (1984). *The constitution of society: Outline of the theory of structuration*. University of California Press.
- Gist, M. E. (1987). Self-efficacy: Implications for organizational behavior and human resource management. *Academy of Management Review*, 12(3), 472-485.
- Grant, A. M., & Ashford, S. J. (2008). The dynamics of proactivity at work. *Research in Organizational Behavior*, 28, 3-34.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122.
- Gratton, L., & Truss, C. (2003). The three-dimensional people strategy: Putting human resources policies into action. *Academy of Management Perspectives*, 17(3), 74-86.
- Greguras, G. J., & Diefendorff, J. M. (2010). Why does proactive personality predict employee life satisfaction and work behaviors? A field investigation of the

- mediating role of the self-concordance model. *Personnel Psychology*, 63(3), 539-560.
- Gultom, L., Suroso, G., & Gasjirin, J. (2022). The influence of proactive behavior and psychological empowerment on innovative work behavior: Moderating role of job characteristic. *Journal of World Science*, 1(9), 674-682.
- Guthrie, J. P. (2001). High-involvement work practices, turnover, and productivity: Evidence from New Zealand. *Academy of Management Journal*, 44(1), 180-190.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2018). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hackman, J. R. (2002). *Leading teams: Setting the stage for great performances*. Harvard Business School Press.
- Hackman, J. R., & Oldham, G. R. (1976). Motivation through the design of work: Test of a theory. *Organizational Behavior and Human Performance*, 16, 250-279.
- Haesli, A., & Boxall, P. (2005). When knowledge management meets HR strategy: An exploration of personalization-retention and codification-recruitment configurations. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(11), 1955-1975.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis: A global perspective*. Pearson.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Rolph, E. A. (2014). *Multivariate data analysis* (7. Edition, Pearson New International Edition). Harlow: Pearson Education Limited.
- Hamzah, N. H., Nasir, M. K. M., & Abdul Wahab, J. (2021). The effects of principals' digital leadership on teachers' digital teaching during the Covid-19 pandemic in Malaysia. *Journal of Education and e-Learning Research*, 8(2), 216-221.
- Han, Y., Wang, M., & Dong, L. (2014). Role conflict and the buffering effect of proactive personality among middle managers. *Social Behavior and Personality*, 42(3), 473-486.

- Hanandeh, A., Altaher, A., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q., & Darawsheh, S. (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 575-582.
- Hayes, A. F. (2017). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (2nd ed.). New York, London: The Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach* (Third edition). New York, London: The Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M., & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43, 115-135.
- 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.
- Hoert, J., Herd, A. M., & Hambrick, M. (2018). The role of leadership support for health promotion in employee wellness program participation, perceived job stress, and health behaviors. *American Journal of Health Promotion*, 32(4), 1054-1061.
- Hom, P. W., & Griffeth, R. W. (1995). *Employee turnover*. South-Western College Pub.
- Hou, C., Wu L., & Liu, Z. (2014). Effect of proactive personality and decision-making self-efficacy on career adaptability among Chinese graduates. *Social Behavior and Personality*, 42(6), 903-912.
- Howell, J. M., & Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership, transactional leadership, locus of control, and support for innovation: Key predictors of consolidated business-unit performance. *Journal of Applied Psychology*, 78(6), 891-902.

- Howell, J. P., Dorfman, P. W., & Kerr, S. (1986). Moderator variables in leadership research. *Academy of Management Review*, *11*(1), 88-102.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, *6*(1), 1-55.
- Hu, Y., Wu, X., Zong, Z., Xiao, Y., Maguire, P., Qu, F., et al. (2018). Authentic leadership and proactive behavior: The role of psychological capital and compassion at work. *Frontiers in Psychology*, *9*, 2470.
- Huang, M., Bhattacharjee, A., & Wong, C. S. (2018). Gatekeepers' innovative use of IT: An absorptive capacity model at the unit level. *Information & Management*, *55*(2), 235-244.
- Huang, T. C. (2001). The effects of linkage between business and human resource management strategies. *Personnel Review*, *30*(2), 132-151.
- Huber, G. P. (1991). Organizational learning: The contributing processes and the literatures. *Organization Science*, *2*(1), 88-115.
- Huselid, M. A. (1995). The impact of human resource management practices on turnover, productivity, and corporate financial performance. *Academy of Management Journal*, *38*(3), 635-672.
- James, R. (2021). Repatriates' work engagement: Proactive behavior, perceived support, and adjustment. *Journal of Career Development*, *48*(5), 686-700.
- Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computers and Education Open*, *3*, 100115.
- Jawadi, N. (2013). E-leadership and trust management. *International Journal of Technology and Human Interaction*, *9*(3), 18-35.
- Jiang, Z. (2017). Proactive personality and career adaptability: The role of thriving at work. *Journal of Vocational Behavior*, *98*, 85-97.
- Jiang, Z., Xiao, Q., Qi, H., & Xiao, L. (2009). Total reward strategy: A human resources management strategy going with the trend of the times. *International Journal of Business and Management*, *4*(11), 177-183.

- Johnen, M., Jungblut, M., & Ziegele, M. (2018). The digital outcry: What incites participation behavior in an online firestorm? *New Media & Society*, 20(9), 3140-3160.
- Jolliffe, I. T., & Cadima, J. (2016). Principal component analysis: A review and recent developments. *Philosophical Transactions of the Royal Society A: Mathematical, Physical and Engineering Sciences*, 374(2065), 20150202.
- Jones, M. D., Hutcheson, S., & Camba, J. D. (2021). Past, present, and future barriers to digital transformation in manufacturing: A review. *Journal of Manufacturing Systems*, 60, 936-948.
- Jørgensen, M. T., & Danieli, I. (2024). Micro-foundations of absorptive capacity in platform economy-based tour guiding companies. *Tourism Management*, 100, 104812.
- Judge, T. A., Thoresen, C. J., Bono, J. E., & Patton, G. K. (2001). The job satisfaction-job performance relationship: A qualitative and quantitative review. *Psychological Bulletin*, 127(3), 376-407.
- Junni, P., & Sarala, R. M. (2013). The role of absorptive capacity in acquisition knowledge transfer. *Thunderbird International Business Review*, 55(4), 419-438.
- Juul Andersen, T., & Minbaeva, D. (2013). The role of human resource management in strategy making. *Human Resource Management*, 52(5), 809-827.
- Kang, M., & Lee, M. J. (2017). Absorptive capacity, knowledge sharing, and innovative behaviour of R&D employees. *Technology Analysis & Strategic Management*, 29(2), 219-232.
- Kanten, P., & Ulker, F. E. (2012). A relational approach among perceived organizational support proactive personality and voice behavior. *Social and Behavioral Sciences*, 62, 1016-1022.
- Kaplan, R. S., & Norton, D. P. (2008). *The execution premium: Linking strategy to operations for competitive advantage*. Harvard Business School Press.
- Karafakıoğlu, E., & Afacan Fındıklı, M. (2024). The mediating role of work engagement in the relationship between digital leadership and innovative

- behavior and organizational agility. *International Journal of Organizational Leadership*, 13, 1-21.
- Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Özdemir, T.Y., & Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach based study. *Sustainability*, 14(23), 16171, 1-26.
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *Journal of Management Development*, 41(5), 277-300.
- Kayani, M. B., & Alasan, I. I. (2021). Impact of toxic leadership on counterproductive work behavior with the mediating role of psychological contract breach and moderating role of proactive personality. *Studies of Applied Economics*, 39(4), 1-22
- Kehoe, R. R., & Wright, P. M. (2013). The impact of high-performance human resource practices on employees' attitudes and behaviors. *Journal of Management*, 39(2), 366-391.
- Khachlouf, N., & Quélin, B. V. (2018). Interfirm ties and knowledge transfer: The moderating role of absorptive capacity of managers. *Knowledge and Process Management*, 25(2), 97-107.
- Kharabsheh, R., Ensour, W., & Bogolybov, P. (2017). Learning orientation, market orientation and organizational performance: The mediating effect of absorptive capacity. *Business and Economic Research*, 7(1), 114-127.
- Khoeroni, R., Suryadi, S., & Gunawan, A. (2022). Implementation of digital leadership in development digital competence in public services. *The Management Journal of Binaniaga*, 7(2), 141-156.
- Kıyak, A., & Bozkurt, G. (2020). A general overview to digital leadership concept. *Uluslararası Sosyal ve Ekonomik Çalışmalar Dergisi*, 1(1), 84-95.
- Kim, A., Han, K., & Kim, Y. (2017). The relationships among participatory management practices for improving firm profitability: Evidence from the South Korean manufacturing industry. *The International Journal of Human Resource Management*, 28(12), 1712-1738.

- Kim, H., & Sung-Choon, K. (2013). Strategic HR functions and firm performance: The moderating effects of high-involvement work practices. *Asia Pacific Journal of Management*, 30, 91-113.
- Kim, M., & Park, M. J. (2023). Absorptive capacity in entrepreneurial education: Rethinking the Kolb's experiential learning theory. *The International Journal of Management Education*, 21(3), 100873.
- Kirkman, B. L., Rosen, B., Tesluk, P. E., & Gibson, C. B. (2004). The impact of team empowerment on virtual team performance: The moderating role of face-to-face interaction. *Academy of Management Journal*, 47(2), 175-192.
- Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- Kluger, A. N., & DeNisi, A. (1996). The effects of feedback interventions on performance: A historical review, a meta-analysis, and a preliminary feedback intervention theory. *Psychological Bulletin*, 119(2), 254-284.
- Knudsen, M. P., & Schleimer, S. (2022). The role of prevailing individual absorptive capacity versus absorptive capacity development for different innovation outcomes. *Knowledge Management Research & Practice*, 20(5), 704-718.
- Koçoğlu, I., Akgün, A. E., & Keskin, H. (2015). The differential relationship between absorptive capacity and product innovativeness: A theoretically derived framework. *International Business Research*, 8(7), 108.
- Kotter, J. P. (1995). Leading change: Why transformation efforts fail. *Harvard Business Review*, 73(2), 59-67.
- Kotter, J. P. (2001). What leaders really do? *Harvard Business Review*, 79(11), 85-96.
- Kretschmer, T., & Symeou, P. C. (2024). Absorptive capacity components: Performance effects in related and unrelated diversification. *Long Range Planning*, 57(2), 102416.
- Kulik, C. T., Pepper, M. B., Roberson, L., & Parker, S. K. (2007). The rich get richer: Predicting participation in voluntary diversity training. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 28(6), 753-769.

- Kuo, C. C., Ye, Y. C., Chen, M. Y., & Chen, L. H. (2018). Psychological flexibility at work and employees' proactive work behaviour: Cross-level moderating role of leader need for structure. *Applied Psychology, 67*(3), 454-472.
- Kupiek, M. (2021). *Digital leadership, agile change and the emotional organization: Emotion as a success factor for digital transformation projects*. Germany: Springer Nature.
- Kwahk, K. Y., Yang, S. B., & Ahn, H. (2020). How organizational citizenship behavior affects ERP usage performance: The mediating effect of absorptive capacity. *Sustainability, 12*(11), 4462.
- Lambert, J. (2016). Cultural diversity as a mechanism for innovation: Workplace diversity and the absorptive capacity framework. *Journal of Organizational Culture, Communications and Conflict, 20*(1), 68-77.
- Lammers, T., Tomidei, L., & Trianni, A. (2019). Towards a novel framework of barriers and drivers for digital transformation in industrial supply chains. In *2019 Portland International Conference on Management of Engineering and Technology (PICMET)* (pp. 1-6). *IEEE*.
- Lane, P. J., & Lubatkin, M. (1998). Relative absorptive capacity and interorganizational learning. *Strategic Management Journal, 19*(5), 461-477.
- Lane, P. J., Koka, B. R., & Pathak, S. (2006). The reification of absorptive capacity: A critical review and rejuvenation of the construct. *Academy of Management Review, 31*(4), 833-863.
- Latham, G. (2020). *Becoming the evidence-based manager: Making the science of management work for you*. Nicholas Brealey.
- Lee, M. J., & Back, K. J. (2007). Association members' meeting participation behaviors: Development of meeting participation model. *Journal of Travel & Tourism Marketing, 22*(2), 15-33.
- Lee, M., & Koh, J. (2001). Is empowerment really a new concept? *International Journal of Human Resource Management, 12*(4), 684-695.
- Lenart-Gansiniec, R., Czakon, W., & Pellegrini, M. M. (2022). In search of virtuous learning circles: Absorptive capacity and its antecedents in the education sector. *Journal of Knowledge Management, 26*(11), 42-70.

- Lengnick-Hall, C. A., & Lengnick-Hall, M. L. (1988). Strategic human resources management: A review of the literature and a proposed typology. *Academy of Management Review*, *13*(3), 454-470.
- Leonardi, P. M. (2011). When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies. *MIS Quarterly*, *35*(1), 147-167.
- LePine, J. A., & Van Dyne, L. (1998). Predicting voice behavior in work groups. *Journal of Applied Psychology*, *83*, 853–868.
- Levinthal, D. A., & March, J. G. (1993). The myopia of learning. *Strategic Management Journal*, *14*(S2), 95-112.
- Levitt, B., & March, J. G. (1988). Organizational learning. *Annual Review of Sociology*, *14*(1), 319-340.
- Li, H. U. I., Jin, H., & Chen, T. (2020). Linking proactive personality to creative performance: The role of job crafting and high-involvement work systems. *The Journal of Creative Behavior*, *54*(1), 196-210.
- Li, L., Zhong, J. A., Chen, Y., Xie, Y., & Mao, S. (2014). Moderating effects of proactive personality on factors influencing work engagement based on the job demands-resources model. *Social Behavior and Personality*, *42*(1), 7-16.
- Li, M., & Xiao, W. (2023). Research on the effect of e-leadership on employee innovation behavior in the context of “self” and “relationship”. *Journal of Organizational & End User Computing*, *35*(1), 1–20.
- Li, W., Gill, S. A., Wang, Y., Safdar, M. A., & Sheikh, M. R. (2022). Proactive personality and innovative work behavior: Through the juxtapose of Schumpeter's theory of innovation and broaden-and-build theory. *Frontiers in Psychology*, *13*, 927458, 1-17.
- Lichtenthaler, U., & Lichtenthaler, E. (2009). A capability-based framework for open innovation: Complementing absorptive capacity. *Journal of Management Studies*, *46*(8), 1315-1338.

- Lim, S., & Ok, C. M. (2023). Realizing potential through absorptive capacity to create competitive advantage in hospitality organizations. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 35(10), 3410-3433.
- Lin, C. S., Xiao, R., Huang, P. C., & Huang, L. C. (2022). Composing the same song: When and how high-performance work systems can stimulate proactive behavior. *Personnel Review*, 51(9), 2388-2403.
- Lin, H. F. (2013). The effect of absorptive capacity perceptions on the context-aware ubiquitous learning acceptance. *Campus-Wide Information Systems*, 30(4), 249-265.
- Lin, Q. (2024). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 1-20.
- Liu, C., Ready, D., Roman, A., Van Wart, M., Wang, X., McCarthy, A., & Kim, S. (2018). E-leadership: An empirical study of organizational leaders' virtual communication adoption. *Leadership & Organization Development Journal*, 39(7), 826-843.
- Liu, W. (2016). Effects of positive mood and job complexity on employee creativity and performance. *Social Behavior and Personality*, 44(5), 865–880.
- Liu, Y., Du, J., Choi, J. N., & Li, Y. (2022). Can I get back later or turn it off ? Day-level effect of remote communication autonomy on sustainable proactivity. *Sustainability*, 14(3), 1856, 1-14.
- Lleo, A., Viles, E., Jurburg, D., & Lomas, L. (2017). Strengthening employee participation and commitment to continuous improvement through middle manager trustworthy behaviours. *Total Quality Management & Business Excellence*, 28(9-10), 974-988.
- Locke, E. A., & Latham, G. P. (2002). Building a practically useful theory of goal setting and task motivation: A 35-year odyssey. *American Psychologist*, 57(9), 705-717.
- Lord, R. G., & Brown, D. J., (2001). Leadership, values and subordinate self-concepts. *The Leadership Quarterly*, 12, 133-152.

- Lowik, S., Kraaijenbrink, J., & Groen, A. J. (2017). Antecedents and effects of individual absorptive capacity: A micro-foundational perspective on open innovation. *Journal of Knowledge Management*, 21(6), 1319-1341.
- Lubis, F. M. (2019). Digital leadership in managing work motivation of millennial employees. *Asia Proceedings of Social Sciences*, 4(2), 108-110.
- Luthans, F., Youssef, C. M., & Avolio, B. J. (2007). Psychological capital: Investing and developing positive organizational behavior. *Positive Organizational Behavior*, 1(2), 9-24.
- MacKenzie, S. B., Podsakoff, P. M., & Rich, G. A. (2001). Transformational and transactional leadership and salesperson performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 29(2), 115-134.
- Maden, C. (2015). Linking high involvement human resource practices to employee proactivity: The role of work engagement and learning goal orientation. *Personnel Review*, 44(5), 720-738.
- Magesa, M. M., & Jonathan, J. (2022). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: The case of Tanzania. *Information Technology for Development*, 28(4), 777-796.
- Majchrzak, A., Rice, R. E., Malhotra, A., King, N., & Ba, S. (2000). Technology adaptation: The case of a computer-supported inter-organizational virtual team. *MIS Quarterly*, 24(4), 569-600.
- Malik, P. (2023). Measuring the impact of learning organization on proactive work behavior: Mediating role of employee resilience. *Asia-Pacific Journal of Business Administration*, 15(3), 325-344.
- Marler, J. H., & Parry, E. (2016). Human resource management, strategic involvement and e-HRM technology. *The International Journal of Human Resource Management*, 27(19), 2233-2253.
- Marques-Quinteiro, P., & Cural, L. A. (2012). Goal orientation and work role performance: Predicting adaptive and proactive work role performance through self-leadership strategies. *The Journal of Psychology*, 146(6), 559-577.

- Martins, E., Pundt, A., Horsmann, C. S., & Nerdinger, F. W. (2008). Organizational culture of participation: Development and validation of a measure. *German Journal of Human Resource Management*, 22(2), 195-215.
- Martins, H. (2019). Digital transformation and digital leadership. *Healthcare Inform Research*, 25(4), 350-351.
- Maurer, T. J., & Tarulli, B. A. (1994). Investigation of perceived environment, perceived outcome, and person variables in relationship to voluntary development activity by employees. *Journal of Applied psychology*, 79(1), 3-14.
- Mayeh, M., Ramayah, T., & Mishra, A. (2016). The role of absorptive capacity, communication and trust in ERP adoption. *Journal of Systems and Software*, 119, 58-69.
- McAfee, R. B., Glassman, M., & Honeycutt Jr, E. D. (2002). The effects of culture and human resource management policies on supply chain management strategy. *Journal of Business Logistics*, 23(1), 1-18.
- McCormick, B. W., Guay, R. P., Colbert, A. E., & Stewart, G. L. (2019). Proactive personality and proactive behaviour: Perspectives on person–situation interactions. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 92(1), 30-51.
- Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Bobocel, D. R., & Allen, N. J. (1991). Development of organizational commitment during the first year of employment: A longitudinal study of pre- and post-entry influences. *Journal of Management*, 17(4), 717-733.
- Michie, J., & Sheehan, M. (2005). Business strategy, human resources, labour market flexibility and competitive advantage. *The International Journal of Human Resource Management*, 16(3), 445-464.
- Mihardjo, L. W. W., & Rukmana, R. A. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication

- industry in digital transformation? *The Journal of Social Sciences Research*, 832-841.
- Mihardjo, L. W. W., Sasmoko, S., Alamsyah, F., & Elidjen, E. J. (2019). The influence of digital leadership on innovation management based on dynamic capability: Market orientation as a moderator. *Management Science Letters*, 9(7), 1059-1070.
- Mills, M. J., & Culbertson, S. S. (2009). High-involvement work practices: Are they really worth it? *Academy of Management Perspectives*, 23(3), 93-95.
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J., & Shin, J. K. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 7875.
- Morrison, E. W., & Phelps, C. C. (1999). Taking charge at work: Extrarole efforts to initiate workplace change. *Academy of Management Journal*, 42, 403-419.
- Mu, J., Tang, F., & MacLachlan, D. L. (2010). Absorptive and disseminative capacity: Knowledge transfer in intra-organization networks. *Expert Systems with Applications*, 37(1), 31-38.
- Mubarak, N., Khan, J., Yasmin, R., & Osmadi, A. (2021). The impact of a proactive personality on innovative work behavior: The role of work engagement and transformational leadership. *Leadership & Organization Development Journal*, 42(7), 989-1003.
- Munday, J. (2016). *Introducing translation studies: Theories and applications* (4th ed.). Routledge.
- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of PT. Telkom digital and next business department). *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58-75.
- Murovec, N., & Prodan, I. (2009). Absorptive capacity, its determinants, and influence on innovation output: Cross-cultural validation of the structural model. *Technovation*, 29(12), 859-872.

- Mutonyi, B. R., Slåtten, T., & Lien, G. (2020). Empowering leadership, work group cohesiveness, individual learning orientation and individual innovative behaviour in the public sector: Empirical evidence from Norway. *International Journal of Public Leadership*, 16(2), 175-197.
- Mwita, M. M., & Joanthan, J. (2019). Digital leadership for digital transformation. *Electronic Scientific Journal*, 10(4), 2082-2677.
- Narbona, J. (2016). Digital leadership, twitter and Pope Francis. *Church, Communication and Culture*, 1(1), 90-109.
- Nasution, M. D. T. P., Rini, E. S., Absah, Y., & Sembiring, B. K. F. (2022). Social network ties, proactive entrepreneurial behavior and successful retail business: A study on Indonesia small enterprises. *Journal of Research in Marketing and Entrepreneurship*, 24(1), 141-160.
- Nguyen, T. N. T., Bui, T. H. T., & Nguyen, T. H. H. (2021). Improving employees' proactive behaviors at workplace: The role of organizational socialization tactics and work engagement. *Journal of Human Behavior in the Social Environment*, 31(6), 673-688.
- Nicolás-Agustín, Á., Jiménez-Jiménez, D., & Maeso-Fernandez, F. (2022). The role of human resource practices in the implementation of digital transformation. *International Journal of Manpower*, 43(2), 395-410.
- Nieken, P. (2023). Charisma in the gig economy: The impact of digital leadership and communication channels on performance. *The Leadership Quarterly*, 34(6), 101631.
- Niu, S., Park, B. I., & Jung, J. S. (2022). The effects of digital leadership and ESG management on organizational innovation and sustainability. *Sustainability*, 14(23), 15639.
- Noblet, J. P., Simon, E., & Parent, R. (2011). Absorptive capacity: A proposed operationalization. *Knowledge Management Research & Practice*, 9(4), 367-377.
- Noe, R. A. (2010). *Employee training and development* (5th ed.). New York: McGraw-Hill.

- Nonaka, I. (1994). A dynamic theory of organizational knowledge creation. *Organization Science*, 5(1), 14-37.
- Oakland, J. S. (2020). *Total quality management and operational excellence: Text with cases*. London: Routledge.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*.
- Odoardi, C. (2015). The relationship between proactive goal generation and innovative behaviour at work. *Journal of Management Development*, 34(5), 553-565.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2007). Challenging the status quo: What motivates proactive behaviour? *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, 80(4), 623-629.
- Ohly, S., & Fritz, C. (2010). Work characteristics, challenge appraisal, creativity, and proactive behavior: A multi-level study. *Journal of Organizational Behavior*, 31(4), 543-565.
- Ohly, S., Sonnentag, S., & Pluntke, F. (2006). Routinization, work characteristics and their relationships with creative and proactive behaviors. *Journal of Organizational Behavior: The International Journal of Industrial, Occupational and Organizational Psychology and Behavior*, 27(3), 257-279.
- Ojo, A. O., & Raman, M. (2016). The role of prior experience and goal orientation in individual absorptive capacity. *Industrial Management & Data Systems*, 116(4), 723-739.
- Ojo, A. O., Raman, M., & Chong, C. W. (2016). Individual differences and potential absorptive capacity in joint project teams in the Nigerian upstream oil industry. *VINE Journal of Information and Knowledge Management Systems*, 46(1), 45-63.
- Oktaysoy, O., Topcuoglu, E., & Kaygin, E. (2022). A study on digital leadership scale adaptation. *International Journal of Organizational Leadership*, 11, 407-425.
- O'Neill, O. A., Feldman, D. C., Vandenberg, R. J., DeJoy, D. M., & Wilson, M. G. (2011). Organizational achievement values, high-involvement work practices, and business unit performance. *Human Resource Management*, 50(4), 541-558.

- Ordiz-Fuertes, M., & Fernández-Sánchez, E. (2003). High-involvement practices in human resource management: Concept and factors that motivate their adoption. *International Journal of Human Resource Management*, 14(4), 511-529.
- Ordu, A. & Nayır, F. (2021). What is digital leadership? A suggestion of the definition. *E-International Journal of Educational Research*, 12(3), 68-81.
- Organ, D. W., Podsakoff, P. M., & MacKenzie, S. B. (2006). *Organizational citizenship behavior*. California: Sage Publications, Inc.
- Orlikowski, W. J. (2000). Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations. *Organization Science*, 11(4), 404-428.
- O'Rourke, N., Hatcher, L., & Stepanski, E. J. (2013). *A step-by-step approach to using SAS for univariate & multivariate statistics* (2nd ed.). SAS Institute.
- Ostmeier, E., & Strobel, M. (2022). Building skills in the context of digital transformation: How industry digital maturity drives proactive skill development. *Journal of Business Research*, 139, 718-730.
- Paré, G., & Tremblay, M. (2007). The influence of high-involvement human resources practices, procedural justice, organizational commitment, and citizenship behaviors on information technology professionals' turnover intentions. *Group & Organization Management*, 32(3), 326-357.
- Park, J. H., Suh, H. J., & Yang, H. D. (2007). Perceived absorptive capacity of individual users in performance of Enterprise Resource Planning (ERP) usage: The case for Korean firms. *Information & Management*, 44(3), 300-312.
- Parker, S. K., & Collins, C. G. (2010). Taking stock: Integrating and differentiating multiple proactive behaviors. *Journal of Management*, 36(3), 633-662.
- Parker, S. K., & Sprigg, C. A. (1999). Minimizing strain and maximizing learning: The role of job demands, job control, and proactive personality. *Journal of Applied Psychology*, 84(6), 925-939.
- Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management*, 36(4), 827-856.

- Parker, S. K., Wall, T. D., & Jackson, P. R. (1997). "That's not my job": Developing flexible employee work orientations. *Academy of Management Journal*, 40(4), 899-929.
- Parker, S. K., Wang, Y., & Liao, J. (2019). When is proactivity wise? A review of factors that influence the individual outcomes of proactive behavior. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 6(1), 221-248.
- Parker, S. K., Williams, H. M., & Turner, N. (2006). Modeling the antecedents of proactive behavior at work. *Journal of Applied Psychology*, 91(3), 636-652.
- Pasaribu, F. (2015). The situational leadership behavior, organizational culture and human resources management strategy in increasing productivity of private training institutions. *Information Management and Business Review*, 7(3), 65-79.
- Peltokorpi, V. (2017). Absorptive capacity in foreign subsidiaries: The effects of language-sensitive recruitment, language training, and interunit knowledge transfer. *International Business Review*, 26(1), 119-129.
- Peng, B. (2022). Digital leadership: State governance in the era of digital technology. *Cultures of Science*, 5(4), 210-225.
- Pervaiz, S., Li, G., & He, Q. (2021). The mechanism of goal-setting participation's impact on employees' proactive behavior, moderated mediation role of power distance. *Plos One*, 16(12), e0260625.
- Peters, T. J., & Waterman, Jr. R. H. (1984). *In search of excellence, lessons from America's best-run companies*. New York: Warner Books.
- Pfeffer, J. (2007). Human resources from an organizational behavior perspective: Some paradoxes explained. *Journal of Economic Perspectives*, 21(4), 115-134.
- Phakamach, P., Panjarattanakorn, D., Onsampant, S. (2023). Conceptualization and development of digital leadership to drive corporate digital transformation for sustainable success. *International Journal of Educational Communications and Technology (IJECT)*, 3(2), 30-42.

- Pham, H. Q., & Vu, P. K. (2022). Unravelling the potential of digital servitization in sustainability oriented organizational performance does digital leadership make it different? *Economies*, *10*(8), 185.
- Pillai, R., & Schriesheim, C. A., & William, E.S. (1999). Fairness perceptions and trust as mediators for transformational and transactional leadership: A Two-sample study. *Journal of Management*, *25*(6), 897-933.
- Pingel, R., Fay, D., & Urbach, T. (2019). A resources perspective on when and how proactive work behaviour leads to employee withdrawal. *Journal of Occupational and Organizational Psychology*, *92*(2), 410-435.
- Politis, J. (2014, November). *The effect of e-leadership on organisational trust and commitment of virtual teams*. In European Conference on Management, Leadership & Governance, 254-261.
- Poole, M. S., & DeSanctis, G. (2004). Structuration theory in information systems research: Methods and controversies. In M. E. Whitman & A. B. Wozzczynski (Eds.), *The Handbook of Information Systems Research* (pp. 206-249). IGI Global.
- Pounder, D. G., Ogawa R. T., & Adams, E. A. (1995). Leadership as an organization wide phenomena: Its impact on school performance. *Educational Administration Quarterly*, *31*(4), 564-588.
- Powell, W. W., & Grodal, S. (2005). Networks of innovators. In J. Fagerberg, D. Mowery, & R. Nelson (Eds.), *The Oxford handbook of innovation* (pp. 56-85). Oxford University Press.
- Prabhu, V. P., McGuire, S. J., Drost, E. A., & Kwong, K. K. (2012). Proactive personality and entrepreneurial intent: Is entrepreneurial self-efficacy a mediator or moderator? *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*, *18*(5), 559-586.
- Pratama, A. S., Sridadi, A. R., Eliyana, A., Anggraini, R. D., & Kamil, N. L. M. (2023). A systematic Review of proactive work behavior: Future research recommendation. *The Journal of Behavioral Science*, *18*(2), 136-151.

- Pratoom, K. (2022). Fostering individual-level absorptive capacity and adaptive performance through leadership context. *Baltic Journal of Management*, 17(1), 107-123.
- Preacher, K. J., & Hayes, A. F. (2008). Asymptotic and resampling strategies for assessing and comparing indirect effects in multiple mediator models. *Behavior Research Methods*, 40(3), 879-891.
- Promsri, C. (2019). Developing model of digital leadership for a successful digital transformation. *International Journal of Business Management*, 2(8), 1-8.
- Quaquebeke, N. V., & Gerpott, F. H. (2023). The now, new, and next of digital leadership: How artificial intelligence (AI) will take over and change leadership as we know it. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(3), 265-275.
- Rana, S. (2015). High-involvement work practices and employee engagement. *Human Resource Development International*, 18(3), 308-316.
- Roberts, G. E. (2002). Employee performance appraisal system participation: A technique that works. *Public Personnel Management*, 31(3), 333-342.
- Roethlisberger, F. J., & Dickson, W. J. (1961). *Management and the worker*. Harvard University Press.
- Ruiz-Palomino, P., Hernández-Perlines, F., Jiménez-Estévez, P., & Gutiérrez-Broncano, S. (2019). CEO servant leadership and firm innovativeness in hotels: A multiple mediation model of encouragement of participation and employees' voice. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 31(4), 1647-1665.
- Sainger, G. (2018). Leadership in digital age: A study on the role of leader in this era of digital transformation. *International Journal on Leadership*, 6(1), 1-6
- Saiz, L., Miguel, D. P., & del Campo, M. Á. M. (2018). The knowledge absorptive capacity to improve the cooperation and innovation in the firm. *Journal of Industrial Engineering and Management*, 11(2), 290-307.
- Saks, A. M., Gruman, J. A., & Cooper-Thomas, H. (2011). The neglected role of proactive behavior and outcomes in newcomer socialization. *Journal of Vocational Behavior*, 79(1), 36-46.

- Salamzadeh, Y., Farzad, F. S., Salamzadeh, A., & Palalić, R. (2021). Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, *10*(1), 195-211.
- Santos, C. C., Teston, S. F., Zawadzki, P., Lizote, S. A., & Machado, H. P. (2020). Individual absorptive capacity and entrepreneurial intention in successors of rural properties. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, *21*.
- Sanz-Valle, R., Sabater-Sanchez, R., & Aragon-Sanchez, A. (1999). Human resource management and business strategy links: an empirical study. *International Journal of Human Resource Management*, *10*(4), 655-671.
- Saputra, N., Nugroho, R., Aisyah, H., & Karneli, O. (2021). Digital skill during covid-19: Effects of digital leadership and digital collaboration. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, *19*(2), 272-281.
- Sasmoko, S., Mihardjo, L., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2019). Dynamic capability: The effect of digital leadership on fostering innovation capability based on market orientation. *Management Science Letters*, *9*(10), 1633-1644.
- Savolainen, T. (2013). Trust building in e-leadership—important skill for technology-mediated management in the 21st century. *Proceedings of the International Conference on Management, Leadership and Governance*, 288–296.
- Schaarschmidt, M., & Bertram, M. (2020). Digital business intensity and constructive process deviance: A study of reactions to digitisation-focused process innovation. *International Journal of Innovation Management*, *24*(07), 2050065.
- Schein, E. H., (2004). *Organizational culture and leadership*. New York: John Wiley & Sons.
- Schmitt, A. (2022). Sensory processing sensitivity as a predictor of proactive work behavior and a moderator of the job complexity—proactive work behavior relationship. *Frontiers in Psychology*, *13*, 859006.
- Schuler, R. S. (1992). Strategic human resources management: Linking the people with the strategic needs of the business. *Organizational Dynamics*, *21*(1), 18-32.

- Schumacker, R. E., & Lomax, R. G. (2010). *A beginner's guide to structural equation monitoring* (3rd ed.). New York: Routledge.
- Schweiger, S., Stouten, H., & Bleijenbergh, I. L. (2018). A system dynamics model of resistance to organizational change: The role of participatory strategies. *Systems Research and Behavioral Science*, 35(6), 658-674.
- Scott, S. G., & Bruce, R. A. (1994). Determinants of innovative behavior: A path model of individual innovation in the workplace. *Academy of Management Journal*, 37(3), 580-607.
- Searle, R., Den Hartog, D. N., Weibel, A., Gillespie, N., Six, F., Hatzakis, T., & Skinner, D. (2011). Trust in the employer: The role of high-involvement work practices and procedural justice in European organizations. *The International Journal of Human Resource Management*, 22(05), 1069-1092.
- Seibert, S. E., Kraimer, M. L., & Crant, J. M. (2001). What do proactive people do? A longitudinal model linking proactive personality and career success. *Personnel Psychology*, 54(4), 845-874.
- Senadjki, A., Au Yong, H. N., Ganapathy, T., & Ogbeibu, S. (2024). Unlocking the potential: The impact of digital leadership on firms' performance through digital transformation. *Journal of Business and Socio-economic Development*, 4(2), 161-177.
- Senge, P. M. (2006). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization*. New York: Broadway Business.
- Seo, Y. W., Chae, S. W., & Lee, K. C. (2011). The impact of creative self-efficacy, IT support, and knowledge on individual creativity through absorptive capacity. *In U-and E-Service, Science and Technology: International Conference, UNESST 2011*.
- Seo, Y. W., Chae, S. W., & Lee, K. C. (2015). The impact of absorptive capacity, exploration, and exploitation on individual creativity: Moderating effect of subjective well-being. *Computers in Human Behavior*, 42, 68-82.
- Shagholi, R., Hussin, S., Siraj, S., Naimie, Z., Assadzadeh, F., & Al-Hejaili, H. (2010). Investigation on participatory management and identify the constraints. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 2(2), 378-382.

- Shahzad, I. A., Farrukh, M., Kanwal, N., & Sakib, A. (2018). Decision-making participation eulogizes probability of behavioral output; job satisfaction, and employee performance (evidence from professionals having low and high levels of perceived organizational support). *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(3), 321-339.
- Shalley, C. E. (1991). Effects of productivity goals, creativity goals, and personal discretion on individual creativity. *Journal of Applied Psychology*, 76(2), 179-185.
- Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027.
- Smithikrai, C. (2022). Antecedents and consequences of proactive work behavior among Thai employees. *The Journal of Behavioral Science*, 17(1), 43-57.
- Snehvrat, S., Chaudhary, S., & Majhi, S. G. (2022). Ambidexterity and absorptive capacity in boundary-spanning managers: Role of paradox mindset and learning goal orientation. *Management Decision*, 60(12), 3209-3231.
- Soliman, F., & Spooner, K. (2000). Strategies for implementing knowledge management: Role of human resources management. *Journal of Knowledge Management*, 4(4), 337-345.
- Somarathna, K. U. S. (2020). An agent-based approach for modeling and simulation of human resource management as a complex system: Management strategy evaluation. *Simulation Modelling Practice and Theory*, 104, 102118.
- Sonnentag, S., & Spsychala, A. (2012). Job control and job stressors as predictors of proactive work behavior: Is role breadth self-efficacy the link? *Human Performance*, 25(5), 412-431.
- Soon, C. C., & Salamzadeh, Y. (2021). The impact of digital leadership competencies on virtual team effectiveness in MNC companies in Penang, Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 219-253.
- Soussi, N. E., Amakhir, H., & El Kouiri, K. (2022). The determinants of the individual absorptive capacity in the context of the SME: The case of tourism small or

- medium-sized enterprises in the city of Agadir. *International Journal of Social Sciences Perspectives*, 11(2), 59-70.
- Spreitzer, G. (1995). Psychological empowerment in the workplace: Dimensions, measurement and validation. *Academy of Management Journal*, 38(5), 1442–1465.
- Spreitzer, G. M. (2008). Taking stock: A review of more than twenty years of research on empowerment at work. In J. Barling, C. L. Cooper, S. R. Clegg (Eds.), *Handbook of Organizational Behavior*, 1, (pp. 54-72). London: SAGE.
- Spreitzer, G. M., & Mishra, A. K. (1999). Giving up control without losing control: Trust and its substitutes' effects on managers' involving employees in decision making. *Group & Organization Management*, 24(2), 155-187.
- Stana, R. A. B., Fischer, L. H., & Nicolajsen, H. W. (2018, August). Review for future research in digital leadership. In *Information Systems Research Conference in Scandinavia (IRIS41)*.
- Stock, G. N., Greis, N. P., & Fischer, W. A. (2001). Absorptive capacity and new product development. *The Journal of High Technology Management Research*, 12(1), 77-91.
- Strauss, K., Parker, S. K., & O'Shea, D. (2017). When does proactivity have a cost? Motivation at work moderates the effects of proactive work behavior on employee job strain. *Journal of Vocational Behavior*, 100, 15–26.
- Stroh, L. K., & Caligiuri, P. M. (1998). Strategic human resources: A new source for competitive advantage in the global arena. *International Journal of Human Resource Management*, 9(1), 1-17.
- Stroh, L. K., & Reilly, A. H. (1994). Making or buying employees: The relationship between human resources policy, business strategy and corporate restructuring. *Journal of Applied Business Research (JABR)*, 10(4), 12-18.
- Sun, Y., Wang, X., Zhang, Z., & Bhattacharjee, A. (2019). How do IT users' attributes influence innovative use of IT: The mediating role of individual absorptive capacity. *IEEE Access*, 7, 50718-50733.
- Sung, S. Y., & Choi, J. N. (2018). Effects of training and development on employee outcomes and firm innovative performance: Moderating roles of voluntary

- participation and evaluation. *Human Resource Management*, 57(6), 1339-1353.
- Supanti, D., & Butcher, K. (2019). Is corporate social responsibility (CSR) participation the pathway to foster meaningful work and helping behavior for millennials? *International Journal of Hospitality Management*, 77, 8-18.
- Szulanski, G. (1996). Exploring internal stickiness: Impediments to the transfer of best practice within the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 27-43.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics* (7th ed.). Pearson.
- Taber, B. J., & Blankemeyer, M. (2015). Future work self and career adaptability in the prediction of proactive career behaviors. *Journal of Vocational Behavior*, 86, 20-27.
- Tahsildari, A., & Shahnaei, S. (2015). Enhancing organizational effectiveness by performance appraisal, training, employee participation, and job definition. *European Journal of Business and Management*, 7(12), 56-63.
- Takaishi, K., Sekiguchi, K., Kono, H., & Suzuki, S. (2019). Interactive effects of work autonomy and proactive personality on innovative behavior. *Asian Business Research*, 4(1), 6-16.
- Tarafdar, M., Gupta, A., & Turel, O. (2019). The dark side of information technology use: A case study of innocent individuals' experiences of workplace cyberbullying. *MIS Quarterly*, 43(2), 293-330.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teixeira, A. L. D. S., Rapini, M. S., & Caliari, T. (2020). Organizational determinants and idiosyncrasies of firms' absorptive capacity in a developing country. *Science and Public Policy*, 47(3), 384-395.
- Temelkova, M. (2020). Digital leadership added value in the digital smart organizations. *Journal of Engineering Science and Technology Review*, 252-257.

- Thanh, B. T., & Tran, L. T. T. (2023). When leaders and peers positively facilitate creativity: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 44(2), 274-290.
- Tian, A. W., & Soo, C. (2018). Enriching individual absorptive capacity. *Personnel Review*, 47(5), 1116-1132.
- Tierney, P., Farmer, S. M., & Graen, G. B. (1999). An examination of leadership and employee creativity: The relevance of traits and relationships. *Personnel psychology*, 52(3), 591-620.
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2023). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 30(1), 40-70.
- Topcuoglu, E., Oktaysoy, O., Erdogan, S. U., Kaygin, E., & Karafakioglu, E. (2023). The mediating role of job security in the impact of digital leadership on job satisfaction and life satisfaction. *Marketing and Management of Innovations*. 14(1), 122–132.
- Torka, N., Schyns, B., & Kees Looise, J. (2010). Direct participation quality and organisational commitment: The role of leader-member exchange. *Employee Relations*, 32(4), 418-434.
- Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “way” toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology*, 11, 554253.
- Triatmanto, B., Rachyuningsih, E., & Respati, H. (2015). Empowering human resources to accelerate MDG’s objectives based on participatory rural appraisal. *Journal of Economics and Sustainable Development*, 6, 164-171.
- Tsai, H. Y. (2022). Individual-level absorptive capacity and multidimensional work behavior in tourism. *Journal of Organizational Change Management*, 35(2), 280-292.
- Tulungen, E. E., Tewal, B., & Pandowo, M. (2022). The role of digital leadership mediated by digital skill in improving organizational performance. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 5(2), 156-171.
- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671-1677.

- Türk, A. (2023). Digital leadership role in developing business strategy suitable for digital transformation. *Frontiers in Psychology, 13*, 1066180.
- Urbach, T., & Weigelt, O. (2019). Time pressure and proactive work behaviour: A week-level study on intraindividual fluctuations and reciprocal relationships. *Journal of Occupational and Organizational Psychology, 92*(4), 931-952.
- Uri, C. (2017). Measuring proactive work behaviour construct and its components: Validating Turkish version of the scales. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 26*(1), 102-114.
- Ushaka Adie, B., Tate, M., & Valentine, E. (2024). Digital leadership in the public sector: A scoping review and outlook. *International Review of Public Administration, 29*(1), 42-58.
- Van Den Bosch, F. A., Van Wijk, R., & Volberda, H. W. (2003). Absorptive capacity: Antecedents, models and outcomes. *Erasmus Research Institute of Management*.
- Van Laar, E., Van Deursen, A. J., Van Dijk, J. A., & De Haan, J. (2017). The relation between 21st-century skills and digital skills: A systematic literature review. *Computers in Human Behavior, 72*, 577-588.
- Van Wijk, R., Jansen, J. J., & Lyles, M. A. (2008). Inter and intra-organizational knowledge transfer: A meta-analytic review and assessment of its antecedents and consequences. *Journal of Management Studies, 45*(4), 830-853.
- Vance, C. M., & Paik, Y. (2005). Forms of host-country national learning for enhanced MNC absorptive capacity. *Journal of Managerial Psychology, 20*(7), 590-606.
- Vandenberghe, C., & Basak Ok, A. (2013). Career commitment, proactive personality, and work outcomes: A cross-lagged study. *Career Development International, 18*(7), 652-672.
- Vardarlier, P. (2016). Strategic approach to human resources management during crisis. *Procedia-Social and Behavioral Sciences, 235*, 463-472.
- Varela, J. A., Bande, B., Del Rio, M., & Jaramillo, F. (2019). Servant leadership, proactive work behavior, and performance overall rating: Testing a multilevel model of moderated mediation. *Journal of Business-to-Business Marketing, 26*(2), 177-195.

- Vega-Jurado, J., Gutiérrez-Gracia, A., & Fernández-de-Lucio, I. (2008). Analyzing the determinants of firm's absorptive capacity: Beyond R&D. *R&D Management*, 38(4), 392-405.
- Volberda, H. W., Foss, N. J., & Lyles, M. A. (2010). Absorbing the concept of absorptive capacity: How to realize its potential in the organization field. *Organization Science*, 21(4), 931–951.
- Volkoff, O., Strong, D. M., & Elmes, M. B. (2007). Technological embeddedness and organizational change. *Organization Science*, 18(5), 832-848.
- Wang, C. J. (2024). From empowering leadership to proactive work behavior in hospitality: A study of multiple cross-level mediation processes. *Journal of Hospitality and Tourism Insights*, 7(1), 371-393.
- Wang, C. J., & Yang, I. H. (2021). Why and how does empowering leadership promote proactive work behavior? An examination with a serial mediation model among hotel employees. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 18(5), 2386.
- Wang, C., & Han, Y. (2011). Linking properties of knowledge with innovation performance: The moderate role of absorptive capacity. *Journal of Knowledge Management*, 15(5), 802-819.
- Wang, F. J., Chich-Jen, S., & Mei-Ling, T. (2010). Effect of leadership style on organizational performance as viewed from human resource management strategy. *African Journal of Business Management*, 4(18), 3924.
- Wang, G. G., & Wang, J. (2004). Toward a theory of human resource development learning participation. *Human Resource Development Review*, 3(4), 326-353.
- Wang, J., Bai, W., & Liu, Y. (2022). Optimization for the human resources management strategy of the IoT industry based on AHP. *Computational Intelligence and Neuroscience*, (1), 3514285.
- Wang, J., Yang, J., & Xue, Y. (2017). Subjective well-being, knowledge sharing and individual innovation behavior: The moderating role of absorptive capacity. *Leadership & Organization Development Journal*, 38(8), 1110-1127.

- Wang, T., Lin, X., & Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology, 13*, 902693.
- Wang, X., Wei, X., Van Wart, M., McCarthy, A., Liu, C., Kim, S., & Ready, D. H. (2023). The role of E-leadership in ICT utilization: A project management perspective. *Information Technology and Management, 24*(2), 99-113.
- Wang, Y., & Dong, X. (2024). The influence of telecommuting intensity on employee individual performance in the Chinese context: The mediating role of job crafting and the moderating role of e-leadership. *Technology Analysis & Strategic Management, 1-15*.
- Wang, Z., Cui, T., Cai, S., & Ren, S. (2022). How and when high-involvement work practices influence employee innovative behavior. *International Journal of Manpower, 43*(5), 1221-1238.
- Wasono, L. W. & Furinto, A. (2018). The effect of digital leadership and innovation management for incumbent telecommunication company in the digital disruptive era. *International Journal of Engineering & Technology, 7*(2.29), 125-130.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Cambridge: Harvard Business Review Press.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MIT Sloan Management and Capgemini Consulting, 2*, 2-23.
- Widyaputri, P., & Sary, F. P. (2022). Digital leadership and organizational communication toward millennial employees in a telecommunication company. *Corporate Governance and Organizational Behavior Review, 6*(4), 157-167.
- Williander, M. (2007). Absorptive capacity and interpretation system's impact when 'going green': An empirical study of Ford, Volvo cars and Toyota. *Business Strategy and the Environment, 16*(3), 202-213.

- Wiradendi Wolor, C., Solikhah, S., Fidhyallah, N. F., & Lestari, D. P. (2020). Effectiveness of e-training, e-leadership, and work life balance on employee performance during COVID-19. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(10).
- Woodman, R. W., Sawyer, J. E., & Griffin, R. W. (1993). Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, 18(2), 293–321.
- Wren, D. A., & Bedeian, A. G. (2009). *The evolution of management thought* (6th ed.). New Jersey: John Wiley & Sons.
- Wrzesniewski, A., & Dutton, J. E. (2001). Crafting a job: Revisioning employees as active crafters of their work. *Academy of Management Review*, 26(2), 179-201.
- Wu, C. H. & Parker, S. K. (2013). Thinking and acting in anticipation: A review of research on proactive behavior. *Advances in Psychological Science*, 21(4), 679-700.
- Wu, C. H., & Parker, S. K. (2017). The role of leader support in facilitating proactive work behavior: A perspective from attachment theory. *Journal of Management*, 43(4), 1025-1049.
- Xia, Y., Liu, X., Wang, X., Deng, H., Han, C., Liu, Z., & Tsai, S. B. (2023). The power of role models in a team: The impact of lead entrepreneur's digital leadership on digital entrepreneurial success. *Information Processing & Management*, 60(6), 103498.
- Yadav, M., & Rangnekar, S. (2015, December). Supervisory support and organizational citizenship behavior: Mediating role of participation in decision making and job satisfaction. In *Evidence-Based HRM: A Global Forum for Empirical Scholarship* (Vol. 3, No. 3, pp. 258-278). Emerald Group Publishing Limited.
- Yang, J. (2013). Linking proactive personality to moral imagination: Moral identity as a moderator. *Social Behavior and Personality*, 41(1), 165-176.
- Yang, Y. C. (2012). High-involvement human resource practices, affective commitment, and organizational citizenship behaviors. *The Service Industries Journal*, 32(8), 1209-1227.

- Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., & Boadu, F. (2023). The penetration effect of digital leadership on digital transformation: The role of digital strategy consensus and diversity types. *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903-927.
- Yao, T. Y., Teoh, A. P., Abdul Khalid, S. N., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Management Development* 41(9/10), 514-534.
- Yates, J., & Orlikowski, W. J. (2002). Genre systems: Structuring interaction through communicative norms. *Journal of Business Communication*, 39(1), 13-35.
- Yildiz, H. E., Murtic, A., & Zander, U. (2024). Re-conceptualizing absorptive capacity: The importance of teams as a meso-level context. *Technological Forecasting and Social Change*, 199, 123039.
- Yildiz, H. E., Murtic, A., Morgulis-Yakushev, S., & Klofsten, M. (2024). Individual-level absorptive capacity: Unveiling the interplay between dispositions and work context. *Technovation*, 131, 102965.
- Yildiz, H. E., Murtic, A., Zander, U., & Richtnér, A. (2019). What fosters individual-level absorptive capacity in MNCs? An extended motivation–ability–opportunity framework. *Management International Review*, 59, 93-129.
- Yopan, M., Kasali, R., Balqiah, T. E., & Pasaribu, M. (2022). The role of digital leadership, customer orientation and business model innovation for IoT companies. *International Journal of Business*, 27(2), 1-22.
- Yu, C., & Frenkel, S. J. (2013). Explaining task performance and creativity from perceived organizational support theory: Which mechanisms are more important, *Journal Of Organizational Behavior*, 34, 1165–1181.
- Yu, T., Zhao, Y., & Zhang, Z. (2023). The direction of work flow matters: Influence mechanism of task interdependence on employee proactive work behavior. *Frontiers in Psychology*, 14, 1176862.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: A review of theory and research. *Journal of Management*, 15(2), 251-289.
- Yukl, G. (1999). An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *The Leadership Quarterly*, 10(2), 285-305.

- Yukl, G. (2008). *Leadership in organizations*. New Jersey: Pearson Education, Inc.
- Zahra, S. A., & George, G. (2002). Absorptive capacity: A review, reconceptualization, and extension. *Academy of Management Review*, 27(2), 185-203.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16, 2628, 1-12.
- Zhang, M., Zhao, X., & Lyles, M. (2018). Effects of absorptive capacity, trust and information systems on product innovation. *International Journal of Operations & Production Management*, 38(2), 493-512.
- 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.
- Zhang, Y., Crant, J. M., & Weng, Q. (2019). Role stressors and counterproductive work behavior: The role of negative affect and proactive personality. *International Journal of Selection and Assessment*, 27(3), 267-279.
- Zhao, H., Peng, Z., & Sheard, G. (2013). Workplace ostracism and hospitality employees' counterproductive work behaviors: The joint moderating effects of proactive personality and political skill. *International Journal of Hospitality Management*, 33, 219-227.
- Zhao, Y., Yan, L., & Keh, H. T. (2018). The effects of employee behaviours on customer participation in the service encounter: The mediating role of customer emotions. *European Journal of Marketing*, 52(5/6), 1203-1222.
- Zhixiong, X., & Yuanjian, Q. (2010, May). Research on knowledge absorptive capacity of enterprise. In *INC2010: 6th International Conference on Networked Computing* (pp. 1-4). *IEEE*.
- 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.
- Zuberi, M. A., & Khattak, A. (2021). Impact of proactive personality and leader member exchange on innovative work behavior: A job design perspective. *International Journal of Innovation Science, 13*(5), 664-683.
- Zulua, S. Y., & Khosrowshahib, F. (2021). A taxonomy of digital leadership in the construction industry. *Construction Management and Economics, 39*(7), 565-578.



EKLER

EK 1. Araştırma Anketi

Demografik Bilgiler

1. Yaş
2. Cinsiyet
3. Liderin Cinsiyeti
4. Eğitim Durumu
5. Deneyim
6. Firma Büyüklüğü (KOBİ vs. Büyük)
7. Sektör
8. Çalışma Durumu; Uzaktan, İşyerinde, Hibrit
9. Ekip iletişim uygulamaları kullanıyor musunuz? (Slack, Discord, MS Teams, Google Meet gibi)
10. Ekip proje yönetimi uygulamaları kullanıyor musunuz? (Asana, Wrike, Trello, Basecamp gibi)

Dijital Liderlik

Zeike ve diğerleri (2019) tarafından geliştirilmiş, Zhu ve diğerleri (2022) tarafından yöneticiler için uyarlanmış 6 maddelik lek:

1. Liderim/yöneticim dijital araçları kullanmanın eğlenceli olduğunu düşünür.
2. Liderim/yöneticim dijital uzmanlığa sahiptir.
3. Dijital bilgi söz konusu olduğunda liderim/yöneticim her zaman günceldir.
4. Liderim/yöneticim birimizde dijital dönüşümü proaktif bir şekilde ileriye taşımaktadır.
5. Liderim/yöneticim başkalarını dijital dönüşüm konusunda teşvik etmektedir.
6. Liderim/yöneticim dijital dönüşüm için gereken yapı ve süreçler konusunda net bir fikre sahiptir.

Katılımcı İK Uygulamaları

Searle ve diğerleri (2011) tarafından geliştirilmiş 9 maddelik lek:

1. İşim için spesifik hedefler belirlenir.
2. Kariyer gelişimim, beklenen hedeflere göre performansıma bağlıdır.

3. İş durumumla ilgili kararlar alınmadan önce benimle görüşülür.
4. Çalışanlar bir iş/yaşam dengesi kurabilirler.
5. Çalışanların görevlerinde yetkin olmalarını sağlamak için yeterli eğitim verilmektedir.
6. Çalışanlara uygun düzeyde iş güvenliği sunulmaktadır.
7. Çalışanların artan bilgi ve yeteneklerini uygulayabilmeleri için fırsatlar sunulmaktadır.
8. Çalışanlara kendileri için önemli olan konularda danışılır.
9. Çalışanlar, misilleme korkusu olmadan görüşlerini ve endişelerini açıkça dile getirebilirler.

Bilgi Özümseme Kapasitesi

Lowik ve diğerleri (2017) tarafından geliştirilmiş 4 boyutlu 14 maddelik ölçek:

Tanıma

1. İşim için her zaman aktif olarak yeni bilgiler araştırırım.
2. Kalıpların dışına çıkmak için bilinçli olarak birçok farklı alanda bilgi ararım
3. Kârlı fırsatlar ile pek kârlı olmayan bilgi veya fırsatlar arasında ayırım yapmakta iyiyim
4. Kurum için hangi yeni bilginin daha değerli olduğunu kolayca belirleyebilirim.

Özümseme

5. Ortak bir anlayış oluşturmak için yeni bilgilerimi meslektaşarımla sık sık paylaşıyorum.
6. Yeni bilgilerimi meslektaşarımla anlayabileceği şekilde ifade ederim.
7. Yeni edindiğim ve birimimizi ilgilendirebilecek bilgileri etrafıma yayarım.

Dönüştürme

8. İyi fikirler üretmek için sık sık meslektaşarımla bir araya gelirim.
9. Yeni fikirler bulmak için farklı departmanlardan insanlarla toplantılara katılırım.
10. Şirketimizde mevcut olan bilgilerden yeni içgörüler geliştiririm.

11. Mevcut bilgileri yeni fikirlere dönüştürebilirim.

Kullanma

12. Yeni edindiğim bilgileri sıklıkla işime uygularım.

13. Yeni ürünler, hizmetler veya çalışma yöntemleri oluşturmak için yeni bilgileri kullanırım.

14. İşimi geliştirmek için yeni bilgileri nasıl uygulayabileceğimi sürekli düşünürüm.

Proaktif İş Davranışları

Parker ve Collins (2010) tarafından geliştirilmiş; Uri (2017) tarafından Türkçeye uyarlanmış 4 boyutlu 13 maddelik ölçek:

Örgütsel Sessizlik

1. İş ile alakalı görüşlerimi diğerlerinden farklı olsa ve insanlar bu görüşlere katılmasa bile yine de dile getiririm.
2. Beni ilgilendiren konularda çekinmeden konuşur ve başkalarının da konuşmalarını teşvik ederim.
3. Gerektiğinde faydalı bir fikir sunabilmek için iş yerinde olup bitenden haberdar olmaya çalışırım.
4. Yeni bir fikir ortaya atıldığında veya bir prosedür değişikliği gündeme geldiğinde çekinmeden fikrimi beyan ederim.

Sorumluluk

5. Gelişmiş yöntemleri kurumuma getirmek için çaba gösteririm.
6. Daha verimli olan yeni iş yöntemlerini hayata geçirmek için çaba gösteririm.
7. Kurum üzerinde baskı yaratan problemlere karşı çözüm sağlamak için çaba gösteririm.

Problem Önleme

8. İşleri ilk etapta yavaşlatsa dahi uzun vadede verimli olacak prosedür ve sistemler geliştirmek için çaba gösteririm.
9. Yanlış giden şeylerin kökündeki nedeni bulmak için çaba gösteririm.

10. Tekrarlayan sorunların önlenmesi için planlama yapmaya zaman harcarım.

Bireysel Yenilikçilik

11. Yaratıcı fikirler üretirim.

12. Yeni teknikler, teknolojiler veya ürün/hizmet fikirleri araştırırım.

13. Fikirleri başkalarına tanıtır ve desteklerim.



ÖZGEÇMİŞ

Doç. Dr. Ahmet AVCI, 1997 yılında Kadıköy Yabancı Dil Ağırlıklı (İngilizce) İmam Hatip Lisesinden mezun oldu. 2002’de lisans, 2005’te yüksek lisans ve 2010’da doktora eğitimini Marmara Üniversitesi’nde tamamlayan AVCI; 2010 yılında Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Eğitim Bilimleri Bölümüne Yrd. Doç. Dr. olarak atandı. Aynı yıl Sürekli Eğitim Uygulama ve Araştırma Merkezi Kurucu Müdürlüğü ve Yönetim Kurulu Başkanlığı’na getirildi; 2010-2018 tarihleri arasında merkez müdürlüğü ve yönetim kurulu başkanlığı görevinde bulundu. 2014 yılında Kariyer, Girişimcilik ve Mesleki Test Merkezi Kurucu Müdürlüğüne getirildi ve 2014-2016 yılları arasında merkez müdürlüğünde bulundu. 2018 yılında tasarım ve geliştirilmesinde aktif rol aldığı SOSYOPARK (Sosyal İş birlikleri Bölgesi Uygulama ve Araştırma Merkezi) Kurucu Müdürlüğü ve Yönetim Kurulu Başkanlığı’na getirilen AVCI; 2019 yılında “Eğitim Yönetimi” alanında doçent olmuştur.

Doç. Dr. Ahmet AVCI; 2020-2023 yılları arasında Varlık Fonu bünyesindeki kurumlarda üst düzey yöneticilik yaptı ve bu esnada birçok projenin tasarımcısı, planlayıcısı ve yürütücüsü olarak çalıştı. Türkiye Sigorta’da Eğitim, Gelişim ve Akademi Direktörü, sonrasında CEO Ofis Direktörü olarak çalıştı. 2022’de Varlık Fonu Bünyesinde bulunan Türkiye Katılım Sigorta’nın kuruluşunda aktif rol aldı, İnsan Kaynakları, Finans, Bilgi Teknoloji, Kurumsal İletişim ve Tedarikten sorumlu Genel Müdür Yardımcısı olarak görev yaptı.

Doç. Dr. Ahmet AVCI, bu ve önceki görevleri süresince, ulusal ve uluslararası birçok araştırma ve projede; proje başkanı, yürütücüsü, tasarımcısı ve koordinatörü olarak çeşitli görevlerde bulundu: Milli Eğitim Bakanlığı ve TDED, Dilimiz Kimliğimizdir (Çalıştaylar, Makale Yarışmaları ve Raporlamalar - 2008); Milli Eğitim Bakanlığı, Öğretim Programlarında Ölçme Değerlendirme ve Yeni Yaklaşımlar Araştırmaları (Sempozyum, Çalıştaylar ve Raporlamalar - 2009), Benim Üniversitem Kardeş Okul Projesi Zeytinburnu İlçesi (2010), Küçükçekmece İlçesi (2010), Fatih İlçesi (2011), Üsküdar İlçesi (2011); Aile ve Sosyal Politikalar Bakanlığı Uluslararası Sosyal Politikalar Araştırmaları (Sempozyum, Çalıştaylar ve Raporlamalar - 2012); Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İstihdam Garantili Eğitim Projeleri, Çağrı Merkezi (2011), Sosyal Medya (2012), Ayakkabı Üretim Teknolojileri (2012), Grafik Animasyon (2013), Çizgi Film Yapım (2013).

Kamu ve özel sektörde üst düzey yöneticilik yapan AVCI; araştırma, eğitim ve danışmanlık şirketlerinde eğitim koordinatörü, proje direktörü ve genel müdürlük görevlerinde bulundu; ulusal ve uluslararası birçok firmada yönetim danışmanlığı yaptı. Çok sayıda radyo ve televizyon programına konuk olan AVCI, özel bir televizyon kanalında eğitim, kültür, sanat ve yönetim konularının işlendiği “Artılar ve Eksiler” programını hazırlayıp sundu.

Yönetim ve Organizasyon, Eğitim Yönetimi ve Liderlik, Örgütsel Davranış, İletişim ve İnsan İlişkileri, Aile İçi İletişim ve Anne-baba Tutumları, Gençlik Dönemi Sorunları ve Çözüm Önerileri gibi konularda çalışmalar yapan AVCI’nın; “Başarılı ve Mutlu Olmaya Var Mısınız?”, “Kendimizi ve Çocuklarımızı Nasıl Yetiştirelim?” ve “Eğitim Bilimine Giriş” (12 bölüm 1008 sayfa) isimli üç kitabı; 30’un üzerinde ulusal ve uluslararası hakemli dergilerde yayımlanmış bilimsel makaleleri ile çeşitli dergi ve gazetelerde yayımlanmış çok sayıda yazı ve makalesi vardır.

Birçok STK’da aktif görev yapan AVCI, Türkiye Dil ve Edebiyat Derneği’nin kurucu yönetim kurulu üyesi; Sosyal Politikalar Derneği ve Yerel Yönetimler Derneği’nde yönetim kurulu üyesi, İlim Yayma Vakfı ve İlim Yayma Cemiyeti’nde de danışman olarak sosyal sorumluluk projelerinde hizmet etmektedir.

YAYINLAR VE DİĞER ÇALIŞMALAR

I. YAYINLAR

A. Uluslararası Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- A.1** Avcı, A. (2018). Örgüt kültürü: Kavramsal çerçevesi ve eğitim yönetimi açısından değerlendirilmesi. *Kalem Eğitim ve İnsan Bilimleri Dergisi*, 8(1), 1-41. Doi: 10.23863/kalem.2017.72. ERIHPLUS INDEX.
- A.2** Avcı, A., Bozgeyikli, H. ve Kesici, Ş. (2017). Psychological needs as the predictor of teachers' perceived stress levels. *Journal of Education and Training Studies*, 5(4), 154-164. Doi: 10.11114/jets.v5i4.2274. ERIC INDEX.
- A.3** Avcı, A. (2017). Örgütsel bağlılık: Kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Turkish Studies*, 12(6), 55-76. Doi: 10.7827/TurkishStudies.11535. EBSCO INDEX.
- A.4** Avcı, A. ve Bozgeyikli, H. (2017). Okul yöneticilerinin yönetici kaygı

düzeylerinin yordayıcısı olarak psikolojik sermaye. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi / Journal of Educational Sciences*, 45, 43-57. Doi: 10.15285/maruaeabd.293255. EBSCO INDEX.

- A.5** Bozgeyikli, H., **Avcı, A.** ve Navruz, B. (2017). Öğretmenlerin psikolojik sermaye düzeyleriyle örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişkinin yapısal eşitlik modeliyle incelenmesi. *Turkish Studies*, 12(6), 103-122. Doi: 10.7827/TurkishStudies.11574. EBSCO INDEX.
- A.6** **Avcı, A.** (2016). Investigation of teachers' perceptions of organizational citizenship behavior and their evaluation in terms of educational administration. *Educational Research and Reviews*, 11(7), 318-327. ERIC INDEX.
- A.7** **Avcı, A.** (2016). Effect of leadership styles of school principals on organizational citizenship behaviors. *Educational Research and Reviews*, 11(11), 1008-1024. Doi: 10.5897/ERR2016.2812. ERIC INDEX.
- A.8** **Avcı, A.** (2016). Okul müdürlerinin dönüşümcü ve işlemci liderlik stillerinin örgüt kültürüne etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 4780-4807. Doi: 10.14687/jhs.v13i3.4160. EBSCO INDEX.
- A.9** **Avcı, A.** (2016). Örgüt kültürünün örgütsel vatandaşlık davranışlarına etkisi. *Journal of Human Sciences*, 13(3), 5373-5398. Doi: 10.14687 / jhs.v13i3.4264. EBSCO INDEX.
- A.10** **Avcı, A.** (2015). Investigation of transformational and transactional leadership styles of school principals, and evaluation of them in terms of educational administration. *Educational Research and Reviews*, 10(20), 2758- 2768. ERIC INDEX.
- A.11** **Avcı, A.** (2015). The role of leadership and organizational citizenship behaviour in efficient management. *African Journal of Business Management*, 9(20), 717-724. PROQUEST INDEX
- A.12** **Avcı, A.** (2015). Öğretmen algılarına göre okul müdürlerinin liderlik stilleri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 161-189. EBSCO INDEX.
- A.13** **Avcı, A.** (2015). Örgütsel vatandaşlık davranışları: Kavramsal gelişimi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *Hasan Ali Yücel Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(2), 11-26. EBSCO INDEX.

- A.14** Avcı, A. (2015). Öğretmenlerin örgütsel vatandaşlık davranışlarına ilişkin görüşleri. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi / Journal of Educational Sciences*, 42, 1-16. EBSCO INDEX.
- A.15** Avcı, A. (2010). Aile yapısı ve atmosferinin okul şiddetine etkisi. *Değerler Eğitimi Dergisi*, 8(19), 7-52. EBSCO INDEX.

B. Uluslararası Bilimsel Toplantılarda Sunulan ve Bildiri Kitaplarında (Proceedings) Basılan Bildiriler

- B.1** Avcı, A. ve Bozgeyikli, H. (2018). Sınıf öğretmenlerinin örgütsel vatandaşlık davranışlarının yordayıcısı olarak algılanan dürüstlük ve yöneticiye güven. 27. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- B.2** Bozgeyikli, H. ve Avcı, A. (2018). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik düzeyleri ile örgütsel vatandaşlık davranışları arasındaki ilişki. 27. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi*.
- B.3** Taşğın, Ö. ve Avcı, A. (2018). Üniversiteli gençlerin politik katılım ve yeterlilik düzeylerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. 3. *Uluslararası Gençlik Araştırmaları Kongresi*.
- B.4** Avcı, A. ve Bozgeyikli, H. (2018). Öğretmenlerin iş değerlerinin çeşitli değişkenler açısından incelenmesi. 4. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Sempozyumu*
- B.5** Bozgeyikli, H., Avcı, A. ve Taşğın, Ö. (2018). Öğretmenlerin örgütsel sessizlik, algılanan dürüstlük ve yöneticiye güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Kongresi*.
- B.6** Bozgeyikli, H. ve Avcı, A. (2018). Üniversiteli gençlerin sosyal uyum düzeyleri ile dünya varsayımları arasındaki ilişki. 3. *Uluslararası Gençlik Araştırmaları Kongresi*.
- B.7** Avcı, A. ve Bozgeyikli, H. (2018). Öğretmenlerin kişilik özellikleri ile algılanan dürüstlük ve yöneticiye güven düzeyleri arasındaki ilişki. *Uluslararası Bilim ve Eğitim Kongresi*.
- B.8** Avcı, A. ve Bozgeyikli, H. (2017). Okul yöneticilerinin örgütsel psikolojik sermaye düzeyleri ile kişilik özellikleri arasındaki ilişki. 26. *Uluslararası Eğitim Bilimleri Kongresi*, 1152-1155. Doi: 10.14527/9786053188353.

- B.9** Avcı, A. (2016). Öğretmen algılarına göre örgüt kültürü. *International Conference of Strategic Research in Social Science and Education (ICoSReSSE)*, 43-67. (Tam metin bildiri).
- B.10** Avcı, A. (2016). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi ve okul iklimi açısından değerlendirilmesi. *AASRC, International Conference of Studies in politics, education, health, engineering and sociology, Spehes Malatya*.

C. Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplar Veya Kitaplardaki Bölümler

C.1. Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplar

- C.1.1** Avcı, A. (2014). *Eğitim bilimine giriş*. İstanbul: Elit Kültür. 1008 Sayfa. ISBN:978-9944-995-79-5.
- C.1.2** Avcı, A. (2011). *Başarılı ve mutlu olmaya var mısın?* 232 Sayfa. ISBN:978-9944-995-26-9.
- C.1.3** Avcı, A. (2012). *Kendimizi ve çocuklarımızı nasıl yetiştirelim?* 226 Sayfa. ISBN:978-9944-995-32-0.

C.2. Yazılan Ulusal/Uluslararası Kitaplardaki Bölümler

- C.2.1** Avcı, A. (2014). Okul müdürlerinin liderlik stillerinin incelenmesi ve okul iklimi açısından değerlendirilmesi. İçinde Ö. K. Tüfekçi (Ed.), *Sosyal bilimlerde stratejik araştırmalar* (43-57). Germany: Lambert Academic Publishing. ISBN:978-3-659-95773-4.
- C.2.2** Avcı, A. (2013). Eğitimin Temel Kavramları. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.3** Avcı, A. (2013). Eğitimin Felsefi Temelleri. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.4** Avcı, A. (2013). Eğitimin Sosyal Temelleri. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.5** Avcı, A. (2013). Eğitimin Psikolojik Temelleri. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.6** Avcı, A. (2013). Eğitimin Tarihsel Temelleri. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.7** Avcı, A. (2013). Eğitimin Hukuksal Temelleri. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.

- C.2.8** Avcı, A. (2013). Eğitimin Ekonomik Temelleri. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.9** Avcı, A. (2013). Eğitimin Politik Temelleri. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.10** Avcı, A. (2013). Türk Eğitim Sisteminin Yapısı ve Özellikleri. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.11** Avcı, A. (2013), Eğitimin Bilimsel Temelleri ve Araştırma Yöntemleri. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.12** Avcı, A. (2013), Bir Meslek Olarak Öğretmenlik. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.
- C.2.13** Avcı, A. (2013). 21. Yüzyılda Eğitimde Yeni Yönelimler. Avcı, A., *Eğitim Bilimine Giriş*, Elit Kültür Yayınları (TÜRDAV), İstanbul.

D. Ulusal Hakemli Dergilerde Yayımlanan Makaleler

- D.1.** Gözler, A., Bozgeyikli, H. ve Avcı, A. (2017). Sınıf öğretmeni adaylarının başarı yönelimleriyle mesleki kaygı düzeylerinin incelenmesi. *Abant İzzet Baysal Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 17(1), 189-211. ULAKBİM İNDEKS.
- D.2.** Avcı, A. (2015). Dönüşümcü ve işlemci liderlik stilleri: Kavramsal çerçevesi ve eğitim örgütleri açısından etkileri. *FSM İlmî Araştırmalar İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi (FSM Scholarly Studies Journal of Humanities and Social Sciences)*, 5, 85-108. ULAKBİM İNDEKS.

II. DİĞER ÇALIŞMALAR

A. BİLİMSEL ARAŞTIRMA

İstanbul Valiliği ve İl Milli Eğitim Müdürlüğünden alınan izinle İstanbul'un 8 ilçesinde; eğitim yönetimi, denetimi, planlaması ve ekonomisiyle ilgili olarak toplamda 35 000 evren ve 7 000 örnekleme olan 8 bilimsel araştırma.

- 1.** Avcı, A. (2014). **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgüt Kültürüne Etkisi.** Küçükçekmece İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Tüm Resmi ve Özel Okullar.
- 2.** Avcı, A. (2014). **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerin Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi.** Kadıköy İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı

Tüm Resmi ve Özel Okullar.

3. Avcı, A. (2014). **Okul Yöneticilerinin Liderlik Stillerinin Örgütsel İletişime Etkisi.** Avcılar İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Tüm Resmi ve Özel Okullar.
4. Avcı, A. (2014). **Eğitim Kurumlarında Örgüt Kültürünün Örgütsel Vatandaşlığa Etkisi.** Üsküdar İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Tüm Resmi ve Özel Okullar.
5. Avcı, A. (2014). **Eğitim Kurumlarında, Örgüt Kültürünün Örgütsel Güvene Etkisi.** Eyüp İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Tüm Resmi ve Özel Okullar.
6. Avcı, A. (2014). **Eğitim Kurumlarında, Örgütsel Güvenin Örgütsel Bağlılığa Etkisi.** Bakırköy İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Tüm Resmi ve Özel Okullar.
7. Avcı, A. (2014). **Eğitim Kurumlarında, Örgütsel Bağlılığın İş Doyumuna Etkisi.** Başakşehir İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Tüm Resmi ve Özel Okullar.
8. Avcı, A. (2014). **Eğitim Kurumlarında İş Doyumunun Performansa Etkisi.** Beşiktaş İlçesindeki Milli Eğitim Bakanlığına bağlı Tüm Resmi ve Özel Okullar.

B. PROJELER

9. Avcı, A. (2013), **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İŞKUR-Autodesk Maya Üç Boyutlu Animasyon Çizgi Film Yapım Eğitim Projesi;** 920 Saat, 100 Kişi. 15.10.2012 / 11.04.2013. **Proje Tasarımcısı, Koordinatörü ve Yürütücüsü.**
10. Avcı, A. (2013), **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İŞKUR-Üç Boyutlu Autodesk Maya ile Oyun Tasarım ve Programlama Eğitim Projesi;** 900 Saat, 100 Kişi. 15.10.2012 / 09.04.2013. **Proje Tasarımcısı, Koordinatörü ve Yürütücüsü.**
11. Avcı, A. (2013), **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İŞKUR-Sosyal Medya Uzmanı Eğitim Projesi;**600 Saat, 150 Kişi. 10.10.2012 / 30.01.2013. **Proje Tasarımcısı, Koordinatörü ve Yürütücüsü.**
12. Avcı, A. (2013), **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İŞKUR-Çağrı**

- Merkezi Eğitim Projesi; 320 Saat, 20 Kişi. 07.11.2012/21.01.2013. Proje Tasarımcısı, Koordinatörü ve Yürütücüsü.**
13. Avcı, A. (2013), **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İŞKUR-Ayakkabı İmalat İşçisi Eğitim Projesi; 480 Saat, 25 Kişi. 10.12.2012 / 04.03.2013. Proje Tasarımcısı, Koordinatörü ve Yürütücüsü.**
 14. Avcı, A. (2012), **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İŞKUR-Sosyal Medya Uzmanı Eğitim Projesi; 600 Saat, 50 Kişi. 09.07.2012 / 30.10.2012. Proje Tasarımcısı, Koordinatörü ve Yürütücüsü.**
 15. Avcı, A. (2012), **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İŞKUR-Ayakkabı İmalat İşçisi Eğitim Projesi; 480 Saat, 50 Kişi. 12.08.2012 / 22.11.2012. Proje Tasarımcısı, Koordinatörü ve Yürütücüsü.**
 16. Avcı, A. (2012), **Çalışma ve Sosyal Güvenlik Bakanlığı İŞKUR-Çağrı Merkezi Eğitim Projesi; 320 Saat, 20 Kişi. 12.09.2012 / 30.11.2012. Proje Tasarımcısı, Koordinatörü ve Yürütücüsü.**
 17. Avcı, A. (2012), **İŞKUR-Ayakkabı İmalat İşçisi Eğitim Projesi; 480 Saat, 25 Kişi. 01.10.2012 / 27.12.2012. Proje Tasarımcısı, Koordinatörü ve Yürütücüsü.**
 18. Avcı, A. (2011), **Küçükçekmece İlçesi, Benim Üniversitem Kardeş Okul Projesi. Proje Tasarımcısı ve Yürütücüsü.**
 19. Avcı, A. (2011), **Zeytinburnu İlçesi, Benim Üniversitem Kardeş Okul Projesi . Proje Tasarımcısı ve Yürütücüsü.**
 20. Avcı, A. (2011), **Fatih İlçesi, Benim Üniversitem Kardeş Okul Projesi. Proje Tasarımcısı ve Yürütücüsü.**
 21. Avcı, A. (2011), **Üsküdar İlçesi, Benim Üniversitem Kardeş Okul Projesi. Proje Tasarımcısı ve Yürütücüsü.**

C. SEMPOZYUM VE ÇALIŞTAY ORGANİZASYONU

22. Avcı, A. (2012), **I. Uluslararası Sosyal Politikalar Sempozyumu, “Küresel ve Ulusal Sosyal Politikalarda Yeni Boyutlar”. Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı. 1. Sosyal Politikalarda Küresel Eğilimler, 2. Türkiye’de Sosyal Politikaların ve Sosyal Devletin Dönüşümü, 3.**

Türkiye’de Yerel Yönetimlerde Sosyal Belediyecilik Algısı ve Sosyal Politika, 4. Türkiye’de Sivil Toplum Kuruluşları ve Sosyal Politika, 5. Türkiye’de Özel Sektör ve Sosyal Politika; panel konuları çerçevesinde, Aile ve Sosyal Politikalar Bakanı ve bakanlık yetkilileri, uluslararası akademisyen ve konu alanı uzmanları, sivil topluk kuruluşları temsilcileri, il ve ilçe belediye yetkililerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. (Cemal Reşit Rey, 15-16 Haziran 2012)

23. Avcı, A. (2012), **Kentsel Dönüşüm Süreci ve Sosyal Politikalar. Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı.** TOKİ ve KİPTAŞ yetkilileri, akademisyenler, sivil toplum kuruluşları temsilcileri, il ve ilçe belediye yetkililerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Topkapı Yerleşkesi, 2-3 Haziran 2012).
24. Avcı, A. (2012), **Afet Öncesi ve Sonrası Sosyal Politikalar, Kurumlar Arası Koordinasyon. Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı.** Başbakanlık Acil Durum ve Yönetim Kurumu Başkanı ve yetkilileri, akademisyenler, sivil toplum kuruluşları temsilcileri, afet ve acil yardım kuruluşları yetkililerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Topkapı Yerleşkesi, 2-3 Haziran 2012).
25. Avcı, A. (2012), **Vakıf Medeniyeti ve Sosyal Politikalar Çalıştayı. Yürütme Kurulu Başkan Yardımcısı.** Vakıflar Genel Müdürü ve yetkilileri, akademisyenler, sivil toplum kuruluşları temsilcileri ve çok sayıda kanaat önderinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir. (Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi Topkapı Yerleşkesi, 2-3 Haziran 2012).

D. SEMİNER VE KONFERANS

26. Avcı, A. (2018), **“Liderlik ve Yönetim Becerileri”** THY, 12 Grup-Seminer, 200 THY Müdürü
27. Avcı, A. (2018), **“Başarılı ve Mutlu Öğrenciler Yetştirmek”** İzmir İl Milli Eğitim Müdürlüğü
28. Avcı, A. (2017), **“Başarılı ve Mutlu Öğrenciler Yetştirmek”** Birikim Kolejleri
29. Avcı, A. (2017), **“Başarılı ve Mutlu Öğrenciler Yetştirmek”** Sultan Fatih Kolejleri
30. Avcı, A. (2017), **“Başarılı ve Mutlu Çocuklar Yetştirmek?”** Sultan Fatih

Kolejleri

31. Avcı, A. (2016), “**Motivasyon ve Başarı**” İBB 23. Kariyer Günleri, Atakent Kültür Merkezi
32. Avcı, A. (2016), “**Başarılı ve Mutlu Olmaya Var Mısınız?**” Küçükçekmece Belediyesi
33. Avcı, A. (2016), “**Ekip Ruhuyla Hareket ve Takım Çalışması**” Akdeniz Girişim Holding
34. Avcı, A. (2016), “**İnsan İlişkileri ve Etkili İletişim**” Akdeniz Girişim Holding
35. Avcı, A. (2015-2016), “**Liderlik ve Yönetim Yetkinlikleri**” THY (11 grup, 220 THY Müdürünün katılımıyla gerçekleştirilmiştir. Program tasarımcısı, koordinatörü ve yöneticisi)
36. Avcı, A. (2016), “**İnsan İlişkileri ve Etkili İletişim**” Fatih Sultan Mehmet Vakıf Üniversitesi
37. Avcı, A. (2015), “**Etkili Okul Yönetimi ve Liderlik**” Küçükçekmece Belediyesi.
38. Avcı, A. (2015), “**Madde Bağımlılığıyla Etkin Mücadele**” Zeytinburnu Belediyesi.
39. Avcı, A. (2015), “**İnsan İlişkileri ve Etkili İletişim**” Zeytinburnu Belediyesi.
40. Avcı, A. (2014), “**Aile Okulu**” Seminerleri, 24 Adet Seminer. Küçükçekmece Belediyesi.
41. Avcı, A. (2014), “**Okul Yönetimi ve Liderlik**” Semineri, Küçükçekmece İlçe Milli Eğitim Müdürlüğü (İlçedeki tüm lise müdürlerinin katılımıyla gerçekleştirilmiştir.) Program organizatörü ve konuşmacı.
42. Avcı, A. (2014), “**İletişim ve İnsan İlişkileri-Liderlik ve Ekip Ruhuyla Hareket**” Genç Tümsiad İki Günlük Eğitim Programı, konuşmacı
43. Avcı, A. (2013), “**Ailede Huzur ve Mutluluk, Ben Neresindeyim?/Aile İçi İletişim ve Anne-Baba Tutumları**” Semineri, Ümraniye Belediyesi Kültür Merkezi (Halka Açık Eğitim ve Rehberlik Semineri), konuşmacı.
44. Avcı, A. (2013), “**Ailede Çocuğun Ahlak ve Karakter Eğitimi**” Semineri, Ümraniye Belediyesi Kültür Merkezi (Halka Açık Eğitim ve Rehberlik Semineri), konuşmacı.
45. Avcı, A. (2013), “**Okul Başarısında Anne-Babanın Rolü-1/ Aile İçi**

- İletişim ve Rehberliğin Önemi”** Semineri, Ümraniye Belediyesi Kültür Merkezi (Halka Açık Eğitim ve Rehberlik Semineri), konuşmacı.
46. Avcı, A. (2013), **“Okul Başarısında Anne-Babanın Rolü-2/Gençlik Psikolojisi, Gençlik Dönemi Özellikleri, Sorunları ve Çözüm Önerileri”** Semineri, Ümraniye Belediyesi Kültür Merkezi (Halka Açık Eğitim ve Rehberlik Semineri), konuşmacı.
47. Avcı, A. (2013), **“Okul Başarısında Anne-Babanın Rolü-3/Çocuğun Gelişim ve Eğitiminde Rol Model Olarak Anne-Baba”** Semineri, Ümraniye Belediyesi Kültür Merkezi (Halka Açık Eğitim ve Rehberlik Semineri), konuşmacı
48. Avcı, A. (2012), **“Kendimizi ve Çocuklarımızı Nasıl Yetiştirelim?”** Semineri, Ümraniye Belediyesi Kültür Merkezi (Halka Açık Eğitim ve Rehberlik Semineri), konuşmacı
49. Avcı, A. (2012), **“Çocuğum ve Ben”** Semineri, Ümraniye Belediyesi Kültür Merkezi (Halka Açık Eğitim ve Rehberlik Semineri), konuşmacı
50. Avcı, A. (2011), **“Başarıya Götüren Aile”** Semineri, Ümraniye Belediyesi Kültür Merkezi (Halka Açık Eğitim ve Rehberlik Semineri), konuşmacı
51. Avcı, A. (2011), **“Disiplin ve Anne-Baba Tutumları”** Semineri, Ümraniye Belediyesi Kültür Merkezi (Halka Açık Eğitim ve Rehberlik Semineri), konuşmacı