



## Review of Tourism Administration Journal

Journal home page: [www.rotajournal.org](http://www.rotajournal.org)

ISSN: 2757-6205

### OTEL İŞLETMELERİNDE DİJİTAL LİDERLİK TARZININ BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ: ANTALYA'DA BİR UYGULAMA

Özlem ÖZBEK<sup>a</sup>, Abdullah TARINÇ<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Bandırma Onyediy Eylöl Üniversitesi, Gönen Meslek Yüksekokulu, Dr. Öğr. Üyesi, Balıkesir, Türkiye  
(ozlemtekin10@gmail.com)

<sup>b</sup>Akdeniz Üniversitesi, Manavgat Turizm Fakültesi, Dr. Öğr. Üyesi, Antalya, Türkiye  
(atarinc@akdeniz.edu.tr)

#### MAKALE GEÇMİŞİ

#### ÖZ

##### Gönderim Tarihi:

30.11.2021

##### Kabul Tarihi:

22.12.2021

##### Anahtar Kelimeler:

Dijital Liderlik  
Bireysel Performans  
Otel İşletmeleri

Araştırmanın amacı dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinin belirlenmesidir. Araştırmada nicel araştırma yöntemleri tercih edilmiştir, veriler anket tekniği ile toplanmıştır. 304 veri analize tabi tutulmuş ve analizler için istatistik paket programından yararlanılmıştır. Öncelikle verilerin tanımlayıcı istatistiklerine bakılmış, akabinde demografik veriler ile değişkenler arasında fark olup olmadığı tek yönlü varyans analizi ve bağımsız t testi ile incelenmiştir. Değişkenler arasındaki ilişkiyi ve etki değerini tespit etmek için korelasyon ve regresyon testleri gerçekleştirilmiştir. Araştırma bulgularına göre, dijital liderlik uygulamalarının, çalışanların bireysel performansları üzerine pozitif yönde bir etkisi mevcuttur. Ayrıca katılımcılara ait demografik değişkenler ile dijital liderlik tarzı algısı ve bireysel performans algısı arasında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Otel işletmelerinde dijital liderlik uygulamaları, çalışanların bireysel performansını artırmaktadır. Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi otel departmanlarına göre farklılık göstermektedir. Otel işletmelerine dair dijital liderlik uygulamalarının bireysel performansa etkisi konulu araştırma sayısı kısıtlı olduğundan, bu araştırmadaki anlamlı farklılıkların alanyazına katkı sağlaması beklenmektedir.

\**Sorumlu Yazar:* Özlem ÖZBEK

*E posta:* ozlemtekin10@gmail.com

#### Önerilen atıf

Özbek, Ö. & Tarıncı, A. (2021). Otel işletmelerinde dijital liderlik tarzının bireysel performansa etkisi: Antalya'da bir uygulama. *Review of Tourism Administration Journal*, 2(2), 177-200.



## Review of Tourism Administration Journal

Journal home page: [www.rotajournal.org](http://www.rotajournal.org)

ISSN: 2757-6205

### THE EFFECT OF DIGITAL LEADERSHIP STYLE ON INDIVIDUAL PERFORMANCE IN HOTEL BUSINESSES: A STUDY IN ANTALYA

Özlem ÖZBEK<sup>a</sup>, Abdullah TARINÇ<sup>b</sup>

<sup>a</sup>Bandırma Onyedli Eylül Üniversitesi, Gönen Meslek Yüksekokulu, Dr. Öğr. Üyesi, Balıkesir, Türkiye (ozlemtekin10@gmail.com)

<sup>b</sup> Akdeniz Üniversitesi, Manavgat Turizm Fakültesi, Dr. Öğr. Üyesi, Antalya, Türkiye (atarinc@akdeniz.edu.tr)

---

#### ARTICLE HISTORY

##### **Received:**

03.10.2021

##### **Accepted:**

15.12.2021

##### **Keywords:**

Digital Leadership  
Personal Performance  
Hotel Management

---

#### ABSTRACT

The aim of the research is to determine the effect of digital leadership on individual performance. Quantitative research methods were preferred in the study, data were collected by questionnaire technique. 304 data were analyzed and statistical package program was used for analysis. First of all, the descriptive statistics of the data were examined, and then, whether there was a difference between demographic data and variables was examined by one-way analysis of variance and independent t-test. Correlation and regression tests were performed to determine the relationship between the variables and the effect value. According to research findings, digital leadership practices have a positive effect on the individual performance of employees. In addition, significant differences were found between the demographic variables of the participants and the perception of digital leadership style and individual performance. Digital leadership practices in hotel businesses increase the individual performance of employees. The effect of digital leadership on individual performance differs according to hotel departments. Since the number of studies on the effect of digital leadership practices on individual performance in hotel businesses is limited, it is expected that the significant differences in this research will contribute to the literature.

---

\*Corresponding author: Özlem ÖZBEK

E posta: ozlemtekin10@gmail.com

---

#### Suggested citation

Özbek, Ö. & Tarıncı, A. (2021). The effect of digital leadership style on individual performance in hotel businesses: A study in Antalya. *Review of Tourism Administration Journal*, 2(2), 177-200.

## GİRİŞ

Sosyal, ekonomik ve politik değişimler Endüstri 4.0 devriminin tetikleyicisi olmuş ve tüm sektörlerde yönetim ve pazarlama fonksiyonları yenilik sürecine girmiştir. Bu değişim sürecinin sebepleri arasında belki de en önemlisi, yüksek inovasyon yeteneğinin birçok işletme için temel bir başarı faktörü haline gelmiş olmasıdır. Ürünlerin taleplere göre bireyselleştirilmesi, Endüstri 4.0'ün getirdiği üretim politikalarından biridir. Aynı zamanda ürün geliştirme konusunda çevre ve zamana göre esnek kararlar almak işletmelerin başarısını etkileyen bir diğer faktördür. Organizasyonel hiyerarşilerin azaltılması, her tür koşulda daha hızlı karar vermeyi sağladığından işletmeler organizasyon yapılarını da güncellemektedir. İşletmelerin verimliliği ve organizasyondaki etkinliklere dair yeniliklerin yanı sıra, üretim kaynaklarını değerlendirme konusunda da farklı yaklaşımlar gelişmiştir. Endüstriyel üretimdeki verimlilik için hem ekonomik hem de ekolojik sürdürülebilirlik, kıt kaynakların etkin kullanımı gibi hususlar, işletmelerin benimsediği politikalar haline gelmiştir. Tüm bu gelişmelerin yanı sıra, günlük hayatı etkilediği gibi, endüstriyel üretimi de etkileyen ve her daim gelişen bir diğer faktör de teknolojidir. İş sürecinde giderek daha fazla teknik destek kullanılarak fiziksel çalışma desteklenecektir. Üretimdeki mekanizasyon ve otomasyon çeşitliliği ile, üretim sürecinin bazı aşamalarında bağımsız olarak kontrol ve optimizasyon sağlayan “otonom” üretim hücreleri gibi analitik bileşenlerden oluşan çok yönlü operasyonların yürütülmesi ön görülmektedir. Üretim süreçlerinin hem insan gücüne hem de dijital sistemlere dayalı olduğu, merkezi örgütlemeye ziyade, karar vermede insiyatif alabilen birim ya da pozisyonların bulunduğu, dağıtım, satın alma, ürün ve hizmet geliştirmenin giderek daha da kişiselleştirildiği ve kurumsal sosyal sorumluluk faaliyetlerine daha fazla önem veren bir yönetim anlayışının uygulanması beklenmektedir. Dijital dönüşüm sürecinin tamamlanmasından sonra ise, organizasyonların tamamına yakınının dijital olacağı, dolayısıyla liderlerin de dijital bir organizasyona liderlik etme misyonuna sahip olacağı ön görülmektedir. Endüstri 4.0 ile birlikte hayata geçen bu dijital dönüşüm, iş süreçlerini, iş modellerini, müşteri ilişkilerini ve operasyonlarını da dönüştürmüştür. Schwab (2017), işletmelerin sahip olduğu liderlik kapasitesini, söz konusu dijital dönüşümün ilk şartı olarak ifade etmektedir. Çağdaş yönetim bilim uzmanları, iyi bir yönetimin öncelikli hedefinin işletme hizmetlerinin etkinliğini ve çalışanların iş doyumunu artırmak olması gerektiğini savunmaktadır (Aksayan, 1990). Bu gelişmeler neticesinde, işletmelerde uygulanmakta olan dijital liderlik tarzının, çalışanların bireysel performanslarına etkisinin tespit edilmesi önem arz etmektedir. Teknolojik gelişmelerin en çok yansıdığı sektörlerden biri olan turizm sektöründeki dijital liderlik tarzının, otel çalışanlarının bireysel performanslarına ne derece etki ettiğini incelemek araştırmanın ana amacını oluşturmaktadır. Bireysel performansın otel departmanları bağlamında ayrı ayrı ele alınmasıyla literatüre katkı sağlamak hedeflenmiştir.

## ALANYAZIN

### Liderlik Kavramının Gelişimi ve Dijital Liderlik

Uygun şartlar altında, örgüt ve iş görenlerin hedeflerine ulaşabilmeleri için, işletmenin tüm varlıklarının ve çevresel etkilerin tecrübeyle en iyi şekilde değerlendirilerek, yöneltilmesine liderlik denilmektedir (Werner, 1993). Geleneksel liderlik kapsamında değerlendirilen liderlik türleri otokratik, demokratik, liberal liderliktir. Otokratik liderlik, kararları tek başına alıp bu doğrultuda katı bir yönetim tipi olarak açıklanabilecek bir liderlik türüdür. Çalışma çevresinin motivasyonu üzerinde negatif etkileri olan bir liderlik türü olarak ifade edilmektedir (Bakan ve Büyükböşe, 2010). Demokratik liderlikte ise, lider kararları çalışma arkadaşları veya iş görenleri ile fikir alışverişi yaparak almaktadır (Stoner ve Edward, 1992). Liberal liderlikte liderler sorumluluğunu çalışanlar ile paylaşmakta, çalışanlara iş için ihtiyaç görülen kaynak teminini sağlanıp, çalışanlar bu kaynakları uygun bir şekilde kullanma konusunda serbest bırakılmaktadır. Çağdaş liderlik tipleri ise, karizmatik, dönüşümcü ve işlemci liderlik türleridir. Karizmatik liderler, çalışma

çevrelerinde etkileyici bir tavrı olan liderlerdir. Liderlik davranışları sayesinde çevresinde bir güven duygusu da oluşturan karizmatik liderler, çalışanlara işletme vizyonunu benimsetmek suretiyle, örgüt hedeflerini gerçekleştirme yolunu tercih etmektedir. İşlemci liderlik tipi geleneğe ve geçmişe odaklı bir liderlik türüdür. Dönüşümcü liderler de yenilik ve değişim yanlısı lider tipidir (Yukl, 1998).

Değişen ve gelişen piyasa koşulları, işletmelerde liderlik uygulamalarının da değişimine sebep olmuş ve farklı liderlik teorileri gelişmiştir. Liderlik teorileri; durumsallık teorisi, davranışsal teori ve özellikler teorisi olarak gruplandırılabilir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003). Durumsal liderlik teorisinde, dış etkiler, bir diğer deyişle içinde bulunulan koşullar ve örgütsel yapı, liderliğin nasıl uygulanacağını belirleyen unsurlar olarak açıklanmaktadır. Liderlik kapasitesi duruma bağlıdır ve dış etkiler liderliği şekillendirmede önemli bir rol oynamaktadır (Fiedler, 1973). Bu nedenle liderlik teorileri, dışsal etkiler, çevresel değişkenler, sektörel belirsizlikler, paydaşların durumu, teknoloji ve yenilik gibi dış değişkenleri dikkate almaya başlamıştır (Lawrence ve Lorch, 1986). Davranışsal liderlik teorisinde liderlerin işgörenlere yönelik davranış tarzları üzerinde durulmuştur. Liderlerin işgörenlere görev verme üslupları, iletişim stilleri, planlama ve koordinasyon tarzları liderin etkinliğini belirleyen hususlardır (Koçel, 2005). Özellikler teorisinde ise, liderin tarzını doğuştan taşıdığı özellikler ve kişisel yetenekler belirlemektedir (Gürüz ve Özdemir, 2007).

Diğer liderlik teorilerinden olumsallık teorisinde ise, liderlik ve organizasyon yapısı arasında güçlü bir etki durumu söz konusudur. Bir diğer deyişle, organizasyon yapısının liderin tarzına uygun olduğu yerde, daha yüksek liderlik performansı görülmektedir. Bütünleştirici teoriler ise, liderliği açıklayabilmek için, özellikler, davranış ve durumsal liderlik teorilerini birleştirmeye çalışmıştır (Avolio, 2007). Bu bütünleştirici liderlik teorilerinden en iyi bilinenlerinden biri de dönüşümcü liderliktir. Dönüşümcü liderlik teorisinin merkezinde iki zıt liderlik türü arasındaki ayrım bulunmaktadır: etkileşimci ve dönüşümcü liderler. Etkileşimci liderler, astlara, artan satışlar veya daha fazla üretkenlik gibi başarılar karşılığında, ödeme, tanınma, övgü, geri bildirim veya terfi gibi ödüller vermektedir. Buna karşılık, dönüşümcü liderler, astlarının üst düzey ihtiyaç ya da değerlerini uyandırarak, onları beklentilerin ötesinde performans göstermeye motive etmektedir. Dolayısıyla işgörenler sadece organizasyon hedefleri için değil, aynı zamanda kendi manevi duygularını tatmin etmek ya da hedeflerine ulaşmak için de çalışmaktadır (Dalglish ve Miller, 2010). Günümüzde işgörenler çalıştıkları işletmeleri sadece gelir elde edilen bir yer olarak görmemekte, aynı zamanda işletmelere sosyal ve psikolojik ihtiyaçlarını da giderebilecekleri bir anlam atfetmektedir (Tengilimoğlu, 2005). İlgili alan yazında, en yetenekli liderlerin hem dönüşümsel hem etkileşimsel olup ve her iki davranış tarzını da kullandığı da öne sürülmektedir (Avolio, 2007). Bütünleştirici liderlik teorilerinden olan, paylaşımcı liderlik teorisinde ise liderlik vasfını tek bir bireye yüklememekte, bunun yerine liderlik işlevlerini bir arada yerine getiren bir grup olması gerektiğini savunulmaktadır (Oborn vd., 2013).

Endüstri 4.0 sanayi devrimi sonrasında, büyük veri, bulut teknolojisi, sosyal medya, yapay zeka, artırılmış gerçeklik gibi hızla yaygınlaşan yeni teknolojilerin ortaya çıkmasıyla birlikte, dijitalleşme iş ve sosyal hayatın pek çok alanına girmiş ve devam etmekte olan dijital dönüşüm başlamıştır. İşletmelerdeki dijitalleşme süreci, iş süreçlerinin, iş modellerinin ve organizasyonel yapıların kapsamlı dönüşümünü içermektedir (Fitzgerald vd., 2016). Liderin rolü, Endüstri 4.0'daki dönüşümü sağlamada ve yönlendirmede çok önemlidir (Li vd., 2016). Dijital dönüşümün zorluklarıyla yüzleşebilecek bir dijital lider tarafından yönetilmesi gerekmektedir (Staffen ve Schoenwald, 2016).

Wulandari vd., (2019) ideal liderliğin, 4.0 sanayi devriminin getirdiklerini takip etmekten geçtiğini ifade etmektedir. Dijitalleşmenin çalışma hayatına getirdiği yeniliklerden biri bilginin geniş, ulaşılabilir ve daha az maliyetli hale gelmesidir. Liderlik teknolojisini takip eden liderler, 4.0 sanayi devrimi döneminde başkalarını etkileme, teşvik etme, yönlendirme ve harekete geçirme yeteneğine de sahip olmalıdır. Dijital liderlik, dönüşüm liderliği tarzı ile dijital teknolojinin kullanımının bir birleşimidir (De Waal vd., 2016). Başka bir

deyişle, dijital liderlik, değişimi yönlendirmek ve dijital teknolojinin fırsatlarını değerlendirme için dijital yeterlilik ve dijital kültürün bir kombinasyonu olarak tanımlanmaktadır (Rudito ve Sinaga, 2017). Bilgi teknolojilerini kullanarak çalışanları yönlendirme ve ileriye dönük adımlar atabilme kabiliyeti olan liderlere dijital lider denilmektedir (Sheninger, 2014).

Batı ve Asya toplumlarında, liderlerin ve takipçilerinin bakış açıları üzerine birçok araştırma yapılmış ve farklı endüstrilerin farklı liderlik tarzları yaratmada ve geliştirmede faydalı olduğu tespit edilmiştir. Son anketlere göre, kuruluşların yüzde 95'i, sektörde rekabetçi kalabilmek için organizasyonu yapısal ve organizasyonel olarak yeniliklere yöneten bir liderlik tipinin oluşturulması gerektiğine inanmaktadır. Şirketlerin yalnızca %37'si bugün sağlam bir dijital lidere sahip olduklarına inanmaktadır. Diğer bir örnek ise, katılımcılarının yüzde 87'sinin dijital ve dönüştürücü liderliğin gerekli olduğuna inanmasına rağmen, yalnızca %5'inin güçlü dijital liderlik programına sahip olduğunu gösteren Güney Asya şirketleri için düzenlenen Deloitte raporlarıdır (Malloch, 2014).

Dijital liderlik, iş hedeflerine ulaşmak için bir organizasyonun dijital varlıklarının hem organizasyonel hem de bireysel düzeyde kullanılmasıdır (Thomson vd., 2016). Dijital liderlik, bir araçla ilgili değil, daha çok, katılım ve başarıya odaklanan bir kurum kültürünü teşvik etmek için gereken değişiklikleri tahmin edip, yapılan işi geliştirmek adına mevcut kaynakları etkin kullanabilen stratejik bir zihniyettir. Bu, liderler ve teknolojinin simbiyotik ilişkisinden doğan, değişen bir liderlik yapısıdır. Oberer ve Erkollar (2018) ise dijital liderliği, hızlı, ekip odaklı ve yeniliğe güçlü bir şekilde odaklanan işbirlikçi bir liderlik olarak açıklamıştır. Dijital liderlik, dijital kültür ile dijital yetkinlik arasındaki bir kombinasyondur. Zhu (2015) dijital liderliği beş kriter ile açıklamıştır. (1) Pazar ve rekabet stratejisi değişikliği söz konusu olduğunda, düşünsel bağlamda güçlü bir lider; (2) Fikri gerçeğe dönüştürmek için yaratıcı ve yenilik zihniyetine sahip bir lider; (3) Dijital iş dönüşümü konusunda vizyon sahibi olan, dönüşüme yön verebilen bir lider; (4) İstikrarsızlık, değişkenlik, karmaşıklık, belirsizlik faktörlerinin etkisiyle yoğun ve dinamik bir ekosistemle yüzleşmeyi öğrenme yeteneğine sahip bir lider; (5) Karar vermede yorumlama, varsayım ve bilgiyi sentezleme konusunda derinlemesine bilgi ve kavrayışa sahip bir lider. Sektörlerdeki olumlu ya da olumsuz değişkenlikten kaynaklı dinamik çevre faktörü, lideri daha yaratıcı olmaya ve her zaman yenilikçi düşünmeye sevk etmektedir (Sandell, 2013). Lider her daim öğrenme değişime açık ve meraklı olmalıdır. Klein (2020), dijital liderliğin karakteristik özelliklerini üç kategoride birleştirmiştir. Bunlar sosyal tutum, dijital işletme ve genel anlayış kategorileridir. Sosyal tutum başlığında, dijital liderin sahip olması gereken özellikler; rol model, motivasyon koçu, sosyal zeka, açık sözlülük, çalışan odaklı, etik, demokratik yetki verici olmaktadır. Dijital işletme kategorisinde; yenilikçi bakış açısı, network yeteneği, dijital yetkinlik, işletme zekası, dijital yetenek avcısı, karmaşık bir düzenle başa çıkma yeteneği gibi nitelikler mevcuttur. Genel anlayış kategorisinde ise, dijital lider; hatalarla öğrenebilen, yaratıcı, hayat boyu öğrenme felsefesiyle hareket eden, yeni koşullara uyabilen, atik, öz farkındalığı gelişmiş, karar vermede cesur ve bilgi odaklı kişilerdir. Luck vd., (2012) ise, güçlü dijital liderlerin sahip olması gereken becerileri 1) Vizyon ve amaç sağlamak, 2) Deneysel fırsatlar yaratmak, 3) İnsanların alışılmışın dışında düşüncelerini sağlamak, 4) ekipler arasında dikey ve yatay grup çalışmaları yaptırmak, 5) Ekipler ve organizasyonlar içinde güçlü iletişimi sağlamak 6) İş stratejilerinin geliştirilmesi ve yönlendirilmesini sağlamak 7) İşbirliğini sağlamak olmak üzere yedi kategoriye ayırmıştır.

### **Turizm Sektörü ve Liderlik**

Teknolojik yeniliklere en açık sektörlerden birisi de turizm sektörüdür. Pek çok ülkenin ekonomik gelişimi için kurtarıcı rolde görülen turizm sektörü, ekonomik katkılarının yanı sıra, sosyo-kültürel anlamda olumlu etkileri olan bir sektördür (Türk ve Kara, 2018). Çevresel değişimlere duyarlılığı yüksek bir sektör olan turizm sektöründe, liderlerin de bu değişime ayak uydurabilmek için belirli niteliklere sahip olması

gerekmektedir (Kozak, 2009). Turizmde iki çeşit üründen söz edilebilmektedir. Birincisi, bir ülke veya bölgenin sahip olduğu doğal ve kültürel kaynaklardan oluşan üründür. Diğeri ise, turistlerin seyahatleri süresince ihtiyaçlarını gideren tüm hizmetler, yani paket turun içerisinde bulunan turistik hizmetlerin tümüdür (Hacıoğlu, 2008). Ayrıca üretim ve tüketimin eş zamanlı ve aynı ortamda gerçekleşmesi de turizm sektörünün özelliklerindedir (Bryson vd., 2004). Turizm sektörünü farklı kılan bu özelliklerin yanı sıra, otelcilik, seyahat endüstrisi, yiyecek içecek işletmeciliği, hava yolu işletmeciliği gibi farklı alt sektörleri ve işletme tiplerini de barındıran bir sektör olması sebebiyle, çeşitli iş tasarımları ve liderlik tipleri görülmektedir. Çünkü bu alt sektörlerle ait işletmeler farklı fonksiyonel bölümlerle hizmet vermektedir. Her birinin kurum kültürü ve liderlik tarzı da farklılaşmaktadır. Turizm sektörüne dair yönetim konulu araştırmalarda, sektörü etkileyen coğrafi koşullar, sosyo-ekonomik ve sosyo-kültürel özelliklerin de incelenmesi önerilmektedir (Akın ve Sezerel, 2015).

### **Bireysel Performans**

Performans, bir işin tamamlanması adına gerekli olan herşeyin belirlenip, bu gerekliliklerin takip edilmesiyle işin tamamlanması sürecinde ortaya konulan ürün, hizmet ya da fikirler olarak açıklanmaktadır (Pugh, 1991). Bir çalışanın, amiri tarafından verilen görevi belli bir zaman aralığında yerine getirmesiyle elde ettiği sonuca bireysel performans denilmektedir. Bireylerin performanslarının taşıdıkları nitelikler ve değer yargıları ile doğrudan ilişkili olduğu da ifade edilmektedir (Morillo, 1990). Öyle ki bireysel performansın, iş görenin karakteristik özellikleri, kişisel yetenekleri ve motivasyonu ile geliştirilmesi de mümkün olabilmektedir (Marchant, 1999).

Bireysel performansı oluşturan unsurlar ise, yetkinlik, adanma ve odaklanmadır. Yöneticilerin, çalışanlarda bireysel performansı artırabilmek için ilk yapacakları işin odaklanmayı sağlamak olduğu ifade edilmektedir. Odaklanma aşamasının iyi bir iş hazırlığı olarak açıklanabildiği görülmektedir. İşin yerine getirilmesi gereken zaman aralığı ve ulaşılması beklenen hedeflere dair bilginin, çalışan ile yönetici arasında net olarak paylaşılmış olması gerekmektedir (Büte, 2011). Çalışanların işe dair bireysel bilgi birikimi, yeterlilik düzeyi gibi işin yerine getirilmesine dair nitelikler de yetkinlik olarak ifade edilmektedir (Athey ve Orth, 1999). Adanma unsuru ise, iş görenin işletmeye aidiyet duygusu taşıması, işletme hedeflerini, kendini gerçekleştirme hedefleriyle özdeşleştirmiş olması şeklinde açıklanmaktadır (Jankingthong ve Rurkkhum, 2012).

## **YÖNTEM**

### **Araştırma Modeli ve Hipotezleri**

Betimleyici bir araştırma olarak tasarlanan çalışma, nicel bir araştırma olup veriler internet üzerinden dağıtılan anketler ile toplanmıştır. Araştırmada bağımsız değişken olan dijital liderlik uygulamasının, bağımlı değişken olan bireysel performans algısı üzerindeki etkisi tespit edilmek amaçlanmıştır. Aynı zamanda katılımcılara ait demografik veriler ile değişkenler arasında anlamlı bir farklılık olup olmadığı da tespit edilecektir. Dolayısıyla araştırmanın hipotezleri şunlardır;

H1: Dijital liderlik uygulamaları ile bireysel performans arasında pozitif yönde bir ilişki vardır.

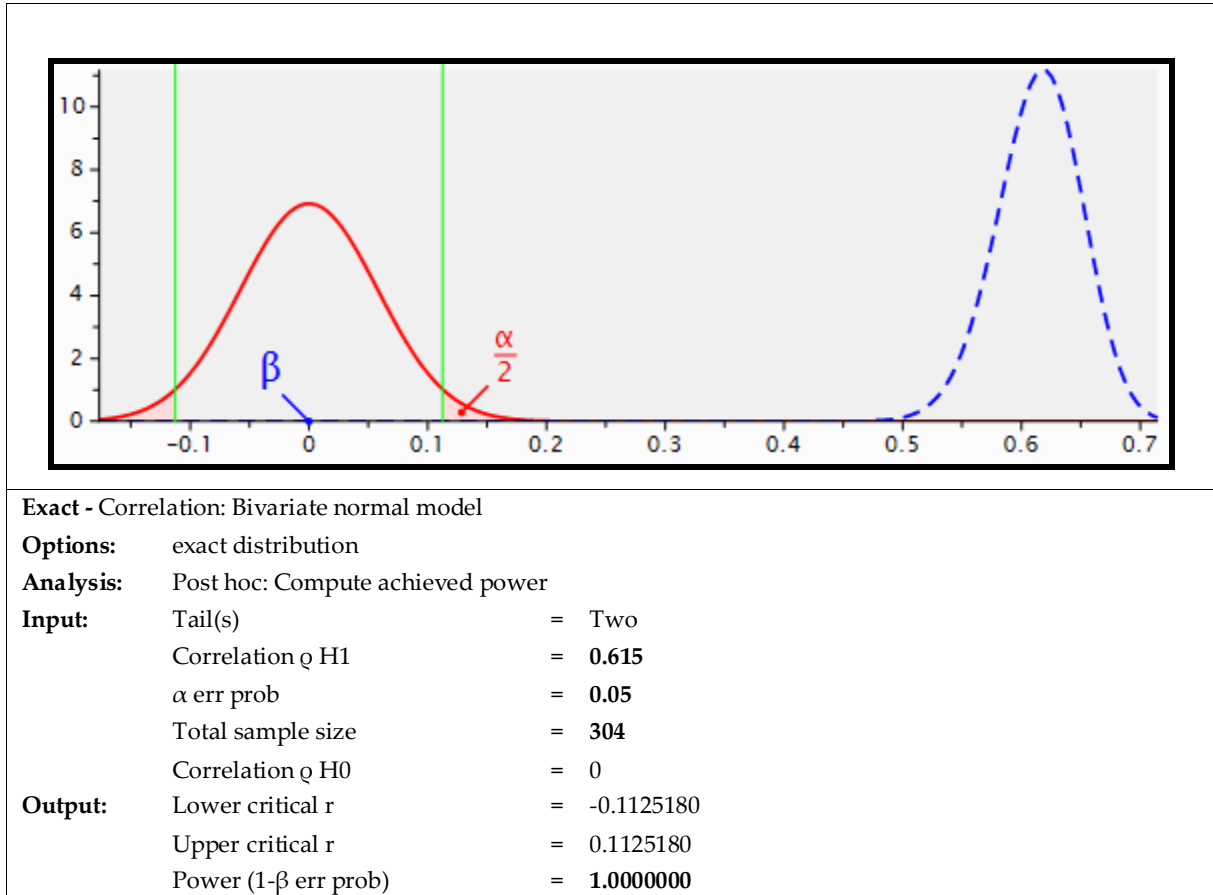
H2: Demografik değişkenler ile dijital liderlik algısı arasında anlamlı farklılıklar vardır.

H3: Demografik değişkenler ile bireysel performans algısı arasında anlamlı farklılıklar vardır.

### Araştırma Evreni ve Örneklem Seçimi

Araştırma evrenini Antalya’da bulunan 5 yıldızlı otel çalışanları olup, ulaşılabilir evreni ise, Alanya ilçesinde bulunan 5 yıldızlı otel işletmeleri çalışanları oluşturmaktadır. Basit tesadüfi örneklem yaklaşımıyla Alanya’daki otel çalışanlarına 02.11.2021-15.11.2021 tarihleri arasında ulaşılmıştır. Araştırma ilk adımda Antalya il genelinde planlanmış, fakat zaman ve maliyet sınırlılığı sebebiyle Alanya ilçesinde yürütülmüştür. Araştırma evrenini oluşturan Alanya ilçesi 5 yıldızlı otelde çalışan personel sayısı hesaplamasında, oda sayısı X 1,1 formülü kullanılmıştır (Çetiner, 1995). Buna göre Alanya’da bulunan 84 adet 30.070 oda kapasiteli 5 yıldızlı otelde çalışan tahmini personel sayısı 33.077 olması beklenmektedir (altid.org.tr, 2021). Ancak Antalya il genelinde turizm sezonunun kasım ayında bitmesiyle çalışanların %90’ı işten ayrılmaktadır (türkiyeturizm.com, 2021). Dolayısıyla araştırma verilerinin toplandığı Kasım ayında Alanya ilçesinde bulunan 5 yıldızlı otel personel sayısı ortalama 3007 personeldir. Araştırmaya 319 otel çalışanından geri dönüş olmuştur. 304 anket eksiksiz olduğundan, analiz süreci 304 anket ile gerçekleştirilmiştir. Örneklem sayısının evreni temsil etme gücü açısından, evren sayısının 3000 olması durumunda, örneklemin 341 olması gerekmektedir (Krejcie ve Morgan, 1970). Ancak, araştırmanın verileri düşük sezon sınırlılığında toplandığından, ulaşılabilen veri sayısı evreni temsil etme oranına yakın olsa da analiz açısından yeterliliği için bir test yapılması uygun görülmüştür. Örneklem hacminin araştırmada uygulanan analiz tekniğine göre yeterli olup olmadığı güç testi ile tespit edilmiştir. Çalışmanın gücü “G. Power-3.1.9.2” programı kullanılarak hesaplanmıştır. 304 kişiye uygulanan analiz sonucunda  $\alpha=0.05$  düzeyinde, etki büyüklüğü 0.615 olarak bulunmuş ve post-hoc olarak hesaplanan çalışmanın gücü 1.00 olarak hesaplanmıştır. Post hoc analizi için minimum elde edilmesi gereken power testi değeri 0.67’dir. Bu durumda yapılan power kabul edilebilir düzeydedir.

### Şekil 1: G. Power Analiz Sonucu



## Veri Toplama Araçları

Katılımcıların dijital liderlik algıları Ulutaş ve Arslan (2018) tarafından geliştirilen Bilişim Liderliği Ölçeği kullanılmıştır. Bireysel performans algılarını ölçmek üzere ise, Karakurum (2005) tarafından geliştirilen Bireysel Performans Ölçeği kullanılmıştır. Araştırmada ölçüm aracının ilk bölümünü dijital liderlik ölçeği ile bireysel performans ölçeği oluşturmaktadır. Dijital liderlik ölçeği 18 maddeden oluşmakta, Bireysel Performans Ölçeği ise 11 maddeden oluşmakta ve cevaplar beşli likert tipi ifadeler ile olumsuzdan olumluya “Kesinlikle Katılmıyorum”, “Katılmıyorum”, “Kararsızım”, “Katılıyorum”, “Kesinlikle Katılıyorum” şeklinde sınıflandırılmıştır. İkinci bölümde katılımcılara, cinsiyet, yaş, eğitim durumu ve çalıştığı departmana dair 4 soru yöneltilmiştir. Anketin hazırlanması ve dağıtılmasında GoogleDocs veritabanından yararlanılmıştır.

## Veri Analiz Yöntemleri

Araştırmada elde edilen veriler SPSS (Statistical Package for Social Sciences) for Windows 25.0 programı kullanılarak analiz edilmiştir. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini test etmek amacıyla “Güvenilirlik Analizi” yapılmıştır. Verileri değerlendirilirken (sayı, yüzde, minimum-maksimum değerler, ortalama, standart sapma) tanımlayıcı istatistiksel metotlar kullanılmıştır. Kullanılan verilerin normal dağılıma uygunluğu test edilmiştir. Normal dağılıma uygunluk Q-Q Plot çizimi ile incelenebilir (Chan, 2003:280-285). Ayrıca, kullanılan verilerin normal dağılım göstermesi çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  arasında olmasına bağlıdır (Shao, 2002). Aykırı değerler, hata varyansının değerini arttırdığından istatistiksel testlerin güçleri üzerinde de etkili olmaktadır. Bu nedenle istatistiksel testlerden önce aykırı değerlerin incelenen veri setlerinde mevcut olup olmadığına bakılmıştır. Normal dağılıma sahip veriler için istatistik değerlendirmelerde parametrik testler kullanılmıştır. Normal dağılıma sahip verilerde de niceliksel verilerin karşılaştırılmasında iki bağımsız grup arasındaki fark için bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında tek yönlü varyans analizi uygulanmış, fark bulunduğu durumda fark yaratan grubu bulmak için ise Bonferroni uygulanmıştır. Ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon, bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisini test etmek için ise basit doğrusal regresyon uygulanmıştır.

## BULGULAR

### Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 1:** Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı

	Değişkenler	n	%
Cinsiyet	Kadın	127	41.8
	Erkek	177	58.2
Yaş	18-25	30	9.9
	26-35	96	31.6
	36-45	111	36.5
	46 yaş ve üzeri	67	22.0



Eğitim Durumu	Lise	170	55.9
	Ön lisans	42	13.8
	Lisans ve üstü	92	30.3
Departman	Ön Büro Departmanı	35	11.5
	Yiyecek İçecek Departmanı	200	65.8
	Satış- Pazarlama Departmanı	20	6.6
	İnsan Kaynakları Departmanı	34	11.2
	Diğer	15	4.9
<b>Toplam</b>		<b>304</b>	<b>100.0</b>

Araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dağılımı Tablo 1’de verilmiştir. Katılımcıların %41,8’inin kadın, %58,2’sinin ise erkek olduğu görülmektedir. Katılımcıların yaşlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %9,9’unun 18-25, %31,6’sının 26-35, %36,5’inin 36-45 yaş aralığında ve %22’sinin 46 yaş ve üzeri olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %55,9’unun lise, %13,8’inin ön lisans ve %30,3’ünün lisans ve üstü olduğu görülmektedir. Katılımcıların departmanlarına göre dağılımları incelendiğinde, katılımcıların %11,5’inin ön büro departmanı, %65,8’inin yiyecek içecek departmanı, %6,6’sının satış-pazarlama departmanı, %11,2’sinin insan kaynakları departmanı ve %4,9’unun diğer olduğu görülmektedir.

## Güvenirlilik Analizi

**Tablo 2:** Araştırmada kullanılan ölçeklerin güvenirlik analizi sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Cronbach's Alpha
Yönlendirme Boyutu	0.935
İletişim Boyutu	0.903
Bilgi Boyutu	0.891
<b>Dijital Liderlik Ölçeği</b>	<b>0.968</b>
Görev Performansı Boyut	0.702
Bağlamsal Performans Boyut	0.724
<b>Bireysel Performans Ölçeği</b>	<b>0.756</b>

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının güvenirlik analizi sonuçları Tabloda verilmiştir. Ölçeğin geneli incelendiğinde dijital liderlik ölçeğinin 0.968, bireysel performans ölçeğinin ise 0.756 olarak bulunmuş

ve iyi derecede güvenilirliğe sahip olduğu tespit edilmiştir. Cronbach Alfa değerlerinin 0.60'tan büyük olması, kullanılan ölçeklerin güvenilir olduğunu göstermektedir. Bu da çalışmada kullanılan ölçeğin içsel tutarlılıklarının iyi olduğunu göstermektedir.

### Normallik Analizi

**Tablo 3:** Araştırmada kullanılan ölçeklerin normallik analizi sonuçları

Ölçek ve Boyutları	Çarpıklık	Basıklık	Durum
Yönlendirme Boyutu	-1.477	1.705	Normal
İletişim Boyutu	-1.509	1.375	Normal
Bilgi Boyutu	-1.270	1.138	Normal
Dijital Liderlik Ölçeği	-1.476	1.616	Normal
Görev Performansı Boyut	-0.656	-0.479	Normal
Bağlamsal Performans Boyut	-1.759	2.589	Normal
Bireysel Performans Ölçeği	-0.918	0.241	Normal

Araştırmada kullanılan ölçeklerin ve boyutlarının normallik analizi sonuçları Tabloda verilmiştir. Verilerin çarpıklık ve basıklık değerlerinin  $\pm 3$  arasında olması normal dağılıma sahip olduğunu göstermektedir.

### Tanımlayıcı İstatistikler

**Tablo 4:** Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri

Ölçek ve Boyutları	Min	Maks	Ortalama	Standart Sapma
Yönlendirme Boyutu	6.00	30.00	24.77	5.91
İletişim Boyutu	10.00	30.00	25.28	5.28
Bilgi Boyutu	9.00	30.00	24.83	5.39
Dijital Liderlik Ölçeği	25.00	90.00	74.88	16.07
Görev Performansı Boyut	20.00	30.00	28.00	2.03
Bağlamsal Performans Boyut	16.00	25.00	23.53	2.11
Bireysel Performans Ölçeği	39.00	55.00	51.52	3.39

Araştırmada kullanılan ölçeklerin tanımlayıcı istatistikleri Tabloda verilmiştir.

**Fark Testleri****Tablo 5:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yönlendirme boyutu puanlarının karşılaştırılması

Değişkenler		$\bar{X}$	SS	Test Değeri	p	Bonferroni																																												
Cinsiyet	Kadın	25.28	4.34	1.294**	0.197																																													
	Erkek	24.39	6.80				Yaş	18-25	25.00	2.99	1.772***	0.153		26-35	23.65	7.66	36-45	25.49	5.28	46 yaş ve üzeri	25.04	4.73	Eğitim Durumu	Lise (1)	26.79	4.88	28.487***	0.000*	1>2, 1>3	Ön lisans (2)	20.92	7.40	Lisans ve üstü (3)	22.77	5.36	Departman	Ön Büro Departmanı (1)	23.85	4.71	10.426***	0.000*	1>3, 2>3, 4>3, 5>3	Yiyecek İçecek Departmanı (2)	25.75	6.21	Satış- Pazarlama Departmanı (3)	17.50	3.73	İnsan Kaynakları Departmanı (4)	24.08
Yaş	18-25	25.00	2.99	1.772***	0.153																																													
	26-35	23.65	7.66																																															
	36-45	25.49	5.28																																															
	46 yaş ve üzeri	25.04	4.73																																															
Eğitim Durumu	Lise (1)	26.79	4.88	28.487***	0.000*	1>2, 1>3																																												
	Ön lisans (2)	20.92	7.40																																															
	Lisans ve üstü (3)	22.77	5.36																																															
Departman	Ön Büro Departmanı (1)	23.85	4.71	10.426***	0.000*	1>3, 2>3, 4>3, 5>3																																												
	Yiyecek İçecek Departmanı (2)	25.75	6.21																																															
	Satış- Pazarlama Departmanı (3)	17.50	3.73																																															
	İnsan Kaynakları Departmanı (4)	24.08	4.10																																															
	Diğer (5)	25.00	1.46																																															

\*p<0.05, \*\*Bağımsız t testi, \*\*\*Tek yönlü varyans analizi

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre yönlendirme boyutu puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların eğitim durumlarına göre yönlendirme boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan katılımcıların yönlendirme boyutu puanlarının, eğitim durumu ön lisans ve lisans ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların departmanlarına göre yönlendirme boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Departmanı ön büro departmanı, yiyecek-içecek departmanı, insan kaynakları departmanı ve diğer olan katılımcıların yönlendirme boyutu puanlarının, departmanı satış-pazarlama departmanı olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 6:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre iletişim boyutu puanlarının karşılaştırılması

Değişkenler		$\bar{X}$	SS	Test Değeri	p	Bonferroni
Cinsiyet	Kadın	26.11	3.63	2.342**	0.020*	
	Erkek	24.68	6.13			
Yaş	18-25	26.33	3.40	1.657***	0.176	
	26-35	24.34	6.63			
	36-45	25.66	4.83			
	46 yaş ve üzeri	25.50	4.26			
Eğitim Durumu	Lise (1)	26.70	4.27	15.446***	0.000*	1>2, 1>3
	Ön lisans (2)	23.35	6.13			
	Lisans ve üstü (3)	23.52	5.76			
Departman	Ön Büro Departmanı (1)	24.14	5.01	8.823***	0.000*	1>3, 2>3, 4>3, 5>3
	Yiyecek İçecek Departmanı (2)	25.95	5.30			
	Satış- Pazarlama Departmanı (3)	19.25	6.66			
	İnsan Kaynakları Departmanı (4)	26.17	2.69			
	Diğer (5)	25.00	0.84			

\*p<0.05, \*\*Bağımsız t testi, \*\*\*Tek yönlü varyans analizi

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre iletişim boyutu puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların cinsiyetlerin göre iletişim boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Kadın katılımcıların iletişim boyutu puanlarının, erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre iletişim boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan katılımcıların iletişim boyutu puanlarının, eğitim durumu ön lisans ve lisans ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların departmanlarına göre iletişim boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Departmanı ön büro departmanı, yiyecek-içecek departmanı, insan kaynakları departmanı ve diğer olan katılımcıların iletişim boyutu puanlarının, departmanı satış-pazarlama departmanı olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 7:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre bilgi boyutu puanlarının karşılaştırılması

	Değişkenler	$\bar{X}$	SS	Test Değeri	p	Bonferroni
Cinsiyet	Kadın	25.56	4.13	-0.726**	0.468	
	Erkek	25.02	6.13			
Yaş	18-25	25.66	3.60	1.841***	0.140	
	26-35	23.82	6.76			
	36-45	25.43	4.25			
	46 yaş ve üzeri	24.91	5.40			
Eğitim Durumu	Lise (1)	26.41	4.40	18.712***	0.000*	1>2, 1>3
	Ön lisans (2)	22.40	6.44			
	Lisans ve üstü (3)	23.02	5.59			
Departman	Ön Büro Departmanı (1)	23.85	5.04	15.542***	0.000*	1>3, 2>3, 4>3, 5>3
	Yiyecek İçecek Departmanı (2)	25.92	5.15			
	Satış- Pazarlama Departmanı (3)	17.00	4.97			
	İnsan Kaynakları Departmanı (4)	24.23	4.38			
	Diğer (5)	24.33	1.29			

\*p<0.05, \*\*Bağımsız t testi, \*\*\*Tek yönlü varyans analizi

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre bilgi boyutu puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların eğitim durumlarına göre bilgi boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan katılımcıların bilgi boyutu puanlarının, eğitim durumu ön lisans ve lisans ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların departmanlarına göre bilgi boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Departmanı ön büro departmanı, yiyecek-içecek departmanı, insan kaynakları departmanı ve diğer olan katılımcıların bilgi boyutu puanlarının, departmanı satış-pazarlama departmanı olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 8:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dijital liderlik ölçeği puanlarının karşılaştırılması

	Değişkenler	$\bar{X}$	SS	Test Değeri	p	Bonferroni
Cinsiyet	Kadın	75.96	11.21	0.995**	0.321	
	Erkek	74.10	18.78			
Yaş	18-25	77.00	8.70	1.797***	0.148	
	26-35	71.82	20.73			
	36-45	76.59	13.75			
	46 yaş ve üzeri	75.46	14.01			
Eğitim Durumu	Lise	79.91	13.23	21.985***	0.000*	1>2, 1>3
	Ön lisans	66.69	19.24			
	Lisans ve üstü	69.31	16.06			
Departman	Ön Büro Departmanı (1)	71.85	14.36	11.930***	0.000*	1>3, 2>3, 4>3, 5>3
	Yiyecek İçecek Departmanı (2)	77.62	16.28			
	Satış- Pazarlama Departmanı (3)	53.75	14.40			
	İnsan Kaynakları Departmanı (4)	74.50	10.36			
	Diğer (5)	74.33	3.19			

\*p<0.05, \*\*Bağımsız t testi, \*\*\*Tek yönlü varyans analizi

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre dijital liderlik ölçeği puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların eğitim durumlarına göre dijital liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan katılımcıların dijital liderlik ölçeği puanlarının, eğitim durumu ön lisans ve lisans ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların departmanlarına göre dijital liderlik ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Departmanı ön büro departmanı, yiyecek-içecek departmanı, insan kaynakları departmanı ve diğer olan katılımcıların dijital liderlik ölçeği puanlarının, departmanı satış-pazarlama departmanı olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 9:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre görev performansı boyutu puanlarının karşılaştırılması

	Değişkenler	$\bar{X}$	SS	Test Değeri	p	Bonferroni
Cinsiyet	Kadın	27.87	1.92	-0.892**	0.373	
	Erkek	28.08	2.10			
Yaş	18-25	28.33	1.51	0.634***	0.594	
	26-35	27.86	2.28			
	36-45	28.10	2.05			
	46 yaş ve üzeri	27.85	1.81			
Eğitim Durumu	Lise (1)	28.61	1.59	20.319***	0.000*	1>2, 1>3
	Ön lisans (2)	27.16	1.73			
	Lisans ve üstü (3)	27.22	2.45			
Departman	Ön Büro Departmanı (1)	27.42	2.09	14.023***	0.000*	2>1, 2>3, 2>4, 2>5
	Yiyecek İçecek Departmanı (2)	28.55	1.77			
	Satış- Pazarlama Departmanı (3)	26.25	2.33			
	İnsan Kaynakları Departmanı (4)	26.76	2.07			
	Diğer (5)	27.00	1.46			

\*p<0.05, \*\*Bağımsız t testi, \*\*\*Tek yönlü varyans analizi

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre görev performansı boyutu puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların eğitim durumlarına göre görev performansı boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan katılımcıların görev performansı boyutu puanlarının, eğitim durumu ön lisans ve lisans ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

Katılımcıların departmanlarına göre görev performansı boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Departmanı yiyecek-içecek departmanı olan katılımcıların görev performansı boyutu puanlarının, departmanı ön büro departmanı, satış-pazarlama departmanı, insan kaynakları departmanı ve diğer olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

**Tablo 10:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre bağlamsal performans boyutu puanlarının karşılaştırılması

	Değişkenler	$\bar{X}$	SS	Test Değeri	p	Bonferroni
Cinsiyet	Kadın	23.87	1.62	2.453**	0.015*	
	Erkek	23.27	2.37			
Yaş	18-25	23.00	2.93	2.519***	0.058	
	26-35	23.22	2.61			
	36-45	23.90	1.34			
	46 yaş ve üzeri	23.55	1.81			
Eğitim Durumu	Lise (1)	24.23	1.61	26.091***	0.000*	1>2, 1>3
	Ön lisans (2)	22.92	2.02			
	Lisans ve üstü (3)	22.48	2.43			
Departman	Ön Büro Departmanı (1)	22.71	2.52	4.318***	0.002*	2>1, 2>4
	Yiyecek İçecek Departmanı (2)	23.86	2.00			
	Satış- Pazarlama Departmanı (3)	23.25	1.33			
	İnsan Kaynakları Departmanı (4)	22.64	2.37			
	Diğer (5)	23.33	1.75			

\*p<0.05, \*\*Bağımsız t testi, \*\*\*Tek yönlü varyans analizi

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre bağlamsal performans boyutu puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların cinsiyetlerine göre bağlamsal performans boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Kadın katılımcıların bağlamsal performans boyutu puanlarının, erkek katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların eğitim durumlarına göre bağlamsal performans boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan katılımcıların bağlamsal performans boyutu puanlarının, eğitim durumu ön lisans ve lisans ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların departmanlarına göre bağlamsal performans boyutu puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Departmanı yiyecek-içecek departmanı olan katılımcıların bağlamsal performans boyutu puanlarının, departmanı ön büro departmanı ve insan kaynakları departmanı olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.



**Tablo 11:** Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre bireysel performans ölçeği puanlarının karşılaştırılması

	Değişkenler	$\bar{X}$	SS	Test Değeri	p	Bonferroni
Cinsiyet	Kadın	51.74	2.91	0.980**	0.328	
	Erkek	51.36	3.69			
Yaş	18-25	51.33	2.39	1.366***	0.253	
	26-35	51.09	3.87			
	36-45	52.01	3.19			
	46 yaş ve üzeri	51.40	3.28			
Eğitim Durumu	Lise (1)	52.85	2.28	36.944***	0.000*	1>2, 1>3
	Ön lisans (2)	50.09	3.29			
	Lisans ve üstü (3)	49.71	4.01			
Departman	Ön Büro Departmanı (1)	50.12	4.28	11.793***	0.000*	2>1, 2>3, 2>4
	Yiyecek İçecek Departmanı (2)	52.41	3.04			
	Satış- Pazarlama Departmanı (3)	49.50	3.03			
	İnsan Kaynakları Departmanı (4)	49.44	2.86			
	Diğer (5)	50.33	2.58			

\*p<0.05, \*\*Bağımsız t testi, \*\*\*Tek yönlü varyans analizi

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine göre bireysel performans ölçeği puanlarını karşılaştırmak için iki bağımsız grup karşılaştırılmasında bağımsız t testi, ikiden fazla bağımsız grup karşılaştırılmasında ise tek yönlü varyans analizi uygulanmıştır. Bunun sonucunda, katılımcıların eğitim durumlarına göre bireysel performans ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Eğitim durumu lise olan katılımcıların bireysel performans ölçeği puanlarının, eğitim durumu ön lisans ve lisans ve üstü olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir. Katılımcıların departmanların göre bireysel performans ölçeği puanları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğu görülmektedir (p<0.05). Fark yaratan grubu bulmak için Bonferroni uygulanmıştır. Departmanı yiyecek-içecek departmanı olan katılımcıların bireysel performans ölçeği puanlarının, departmanı ön büro departmanı, satış-pazarlama departmanı ve insan kaynakları departmanı olan katılımcılara göre daha fazla olduğu görülmektedir.

## Korelasyon Analizi

**Tablo 12:** Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişki

Ölçek ve Boyutları	1	2	3	4	5	6	7
1- Yönlendirme Boyutu	1.000	0.905	0.927	0.976	0.476	0.548	0.626
p	-	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>
2- İletişim Boyutu		1.000	0.895	0.961	0.466	0.515	0.600
p		-	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>
3- Bilgi Boyutu			1.000	0.970	0.454	0.462	0.560
p			-	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>
4- Dijital Liderlik Ölçeği				1.000	0.480	0.526	0.615
p				-	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>
5- Görev Performansı Boyut					1.000	0.399	0.810
p					-	<b>0.000*</b>	<b>0.000*</b>
6- Bağlamsal Performans Boyut						1.000	0.826
p						-	<b>0.000*</b>
7- Bireysel Performans Ölçeği							1.000
p							-

\*p<0.0

Araştırmada kullanılan ölçekler arasındaki ilişkiyi test etmek için Pearson korelasyon uygulanmıştır. Bunun sonucunda, yönlendirme boyutu ile görev performansı boyutu arasında ( $r=0.476$ ,  $p<0.05$ ), bağlamsal performans boyutu arasında ( $r=0.548$ ,  $p<0.05$ ) ve bireysel performans ölçeği arasında ( $r=0.626$ ,

p<0.05) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. İletişim boyutu ile görev performansı boyutu arasında (r=0.466, p<0.05), bağlamsal performans boyutu arasında (r=0.515, p<0.05) ve bireysel performans ölçeği arasında (r=0.600, p<0.05) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Bilgi boyutu ile görev performansı boyutu arasında (r=0.454, p<0.05), bağlamsal performans boyutu arasında (r=0.462, p<0.05) ve bireysel performans ölçeği arasında (r=0.560, p<0.05) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir. Dijital liderlik ölçeği ile görev performansı boyutu arasında (r=0.480, p<0.05), bağlamsal performans boyutu arasında (r=0.526, p<0.05) ve bireysel performans ölçeği arasında (r=0.615, p<0.05) istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

### Regresyon Analizleri

**Tablo 13:** Araştırmada kullanılan dijital liderlik ölçeğinin bireysel performans üzerindeki etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	SH	Beta	t	p	F	Model (p)	R2
Bireysel Performans Ölçeği	Sabit	41.804	0.733	-	57.037	0.000*	183.937	0.000*	0.379
	Dijital Liderlik Ölçeği	0.130	0.010	0.615	13.562	0.000*			

\*p<0.05

Araştırmada kullanılan dijital liderlik ölçeğinin bireysel performans üzerindeki etkisini araştırmak üzere basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Yapılan regresyon analiz sonucuna göre, F değerine karşılık gelen anlamlılık seviyesine bakıldığında kurulan modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir (F=183.937; p<0.05). Bağımsız değişkene ait beta katsayı değerine, t değerine ve anlamlılık seviyesine bakıldığında; dijital liderliğin bireysel performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir (t=13.562, p<0.05). Dijital liderlik değişkenindeki 1 birimlik artış, bireysel performans üzerinde 0.130'luk artışa neden olmaktadır ( $\beta=0.130$ ). Bireysel performans üzerindeki değişimin %37,9'unu açıkladığı görülmektedir ( $R^2=0.379$ ).

## Sonuç ve Tartışma

Endüstri 4.0. sonrası gelişen yeni bir liderlik türü olan dijital liderlik uygulamalarının, teknoloji ile iç içe olan bir sektör olarak turizm sektörü çalışanlarının bireysel performansına etkisinin incelendiği bu araştırmada, çok departmanlı yapısı sebebiyle otel işletmeleri tercih edilmiştir. İlgili alanyazında, turizm sektörünün ürün ve işletme yapısı açısından farklılık arz ettiği ve farklı departmanlarda farklı liderlik tipinin uygulanmasının gerekebileceği, sosyo-kültürel özelliklerin de yönetim araştırmalarında değerlendirilmesi gerektiği ifade edilmiştir (Sezerel, 2005). Araştırmada bu nedenle ana hipotez dijital liderliğin bireysel performansa etkisine dair anlamlı bir ilişkinin olduğu iken, alt hipotezler demografik değişkenlerin, araştırmadaki dijital liderlik ve bireysel performans değişkeni ile anlamlı farklılıkların olup olmadığına dairdir. Araştırma bulgularına göre, otel işletmelerinde uygulanan dijital liderlik tarzı, çalışanların bireysel performansını artırmaktadır. Araştırmada H1 kabul edilmiştir. Artüz (2020) dijital liderlik uygulamaları ile öğrenen örgüt ilişkisinin, işletmelerde bireysel performansa etkisini, bir diğer hizmet sektörü olan bankacılık sektöründen katılımcı verileri ile araştırmıştır. Bu araştırmada dijital liderlik uygulamalarının bireysel performans üzerindeki etkisi pozitif yönde tespit edilmiştir. Aynı yeteneklere sahip iki iş gören arasında motivasyon düzeylerinin farklı olması nedeniyle farklı performanslar sergiledikleri görülmüştür (Larousse, 1969). İşletme faaliyetlerinde dijitalleşmenin adapte edilmesi, görevlerin daha etkin, verimli ve az kusurlu yerine getirilmesini kolaylaştırmaktadır. İşgörenlerin motivasyonları ve performansları da aynı doğrultuda artmaktadır (Altınöz, 2008). Bu yönüyle, turizm sektörüne dair yapılan bu araştırmanın başlıca hipotezinin kabul edilmesi, literatürle örtüşmektedir. Ancak demografik değişkenler ile hem dijital liderlik algısı hem de bireysel performans algısı arasında anlamlı farklılıkların tespit edilmesi literatüre farklı bir bulgu sunmaktadır. Araştırmada dijital liderlik ölçeğini oluşturan üç boyut ile demografik değişkenler arasındaki fark ayrı ayrı incelenmiştir. Bulgulara göre liderin yönlendirme kabiliyeti, lise eğitilmiş çalışanlar üzerinde daha etkindir. Otel departmanlarına göre yönlendirme kabiliyeti algısına bakıldığında ise, ön büro departmanı, yiyecek-içecek departmanı, insan kaynakları departmanı ve diğer birim çalışanlarının yönlendirme algısı, departmanı satış-pazarlama departmanı olan katılımcılara göre daha yüksektir. Dijital liderlik ölçeğini oluşturan bir diğer boyut olan liderin iletişim kabiliyeti ve çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında ise, cinsiyet ile ilgili bir farklılık tespiti söz konusudur. Bulgulara göre, Kadın çalışanlar liderin iletişim kabiliyetinden daha çok etkilenmektedir. Eğitim durumu ile liderin iletişim kabiliyeti ilişkisine bakıldığında ise, yine lise mezunu çalışanlar liderin iletişim kabiliyetinden daha fazla etkileniyor gözükmektedir. Çalıştığı departman ile liderin iletişim kabiliyeti algısı arasındaki farka bakıldığında yönlendirme boyutu ile iletişim boyutunun sonucu örtüşmektedir. Satış ve pazarlama departmanı dışında diğer tüm bölümlerin liderin iletişim kabiliyetine dair algısı yüksek çıkmaktadır. Bu sonuç otel işletmelerinde satış birimlerinde çok az sayıda personel istihdam edilirken, ön büro ve yiyecek içecek departmanlarının personel sayısının çok daha fazla olması, bu durumda araştırma katılımcılarına yansımaları ile ilişkili olabileceği ön görülmektedir. Dijital liderlik ölçeğini oluşturan son boyut olan liderin bilgili olması, lideri lise mezunu çalışanlar üzerinde daha etkili kılmaktadır. Bilgi boyutu ile departmanlar arasındaki ilişki testi de ön büro departmanı, yiyecek-içecek departmanı, insan

kaynakları departmanı ve diğer departmanlarda çalışanların bilgi boyutu algılarının, departmanı satış-pazarlama departmanı olan çalışanlara göre daha yüksek olduğu bulgusunu göstermektedir. Araştırmada H2 kabul edilmiştir. Demografik değişkenler ile dijital liderlik arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur. Otel çalışanlarına yönelik dijital liderlik uygulamalarının bireysel performansa etkisi ile çalışanların demografik özellikleri arasındaki ilişkiye bakıldığında, lise mezunu çalışanların bireysel performans algılarının, ön lisans ve lisansa göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca yiyecek içecek departmanı çalışanlarının bireysel performans algılarının diğer tüm birimlerden yüksek olduğu da bulgular arasındadır. Kadın çalışanların bağlamsal performans algıları erkek çalışanlara göre daha yüksektir. H3 kabul edilmiştir. Demografik değişkenler ile bireysel performans arasında anlamlı farklılıklar söz konusudur.

Araştırma bulgularının anlamlı farklılıklar içeren sonuçlar içermesi, otel işletmelerinde dijital liderlik uygulamalarının çalışanların bireysel performansı üzerindeki etkisinin önemini ortaya koymaktadır. Bu araştırmada dijital liderliğin bireysel performansa direkt etkisi incelenmiş olup, ara değişken dahil edilmemiştir. Sonraki araştırmalarda moderatör değişkenlerin de bulunduğu çeşitlendirilmiş ölçümler yapılabilir. Daha önce bankacılık sektörüne dair bulgular ile turizm sektörü bulguları bu araştırmada mukayese edilmiştir. Turizm sektörünü oluşturan diğer alt sektörler için, örneğin seyahat acentacılığı, taşımacılık sektörleri ile ilgili de araştırmalar yapıp karşılaştırılabilir. Dijital liderlik ölçeğinin, dolayısıyla, dijital liderliğin sahip olması gereken özelliklerin her dönem güncel araştırmalar ile geliştirilmesi de sonraki araştırmalara bir diğer öneridir.

## Kaynakça

- Akın, M. H. & Sezerel, H. (2015). Imitation and originality: A critical review on leadership researches in tourism (Discipline). *Hitit University Journal of Social Sciences Institute*, 8(2), 715-734.
- Aksayan, S. (1990). *Koruyucu ve tedavi edici sağlık hizmetlerinde çalışan hemşirelerin iş tatmini etkenlerinin irdelenmesi*. İstanbul Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Yayınlanmamış Doktora Tezi, İstanbul.
- altid.org.tr, (2021). <https://www.altid.org.tr/bilgi-hizmetleri/alanya-tesis-kapasite/> Erişim Tarihi: 07.08.2021.
- Artüz, D.S. (2020). *Dijital liderlik uygulamaları ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi*. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul.
- Athey, T. R. & Orth, M. S. (1999). Emerging competency methods for the future, *Human Resource Management*, 38(3), 215-226.
- Avolio, B. (2007). Promoting more integrative strategies for leadership theory-building. *American Psychologist*, 62(1), 25-33.

- Bakan, İ. & Büyükbeşe, T. (2010). Liderlik türleri ve güç kaynaklarına ilişkin mevcut-gelecek durum karşılaştırması: Eğitim kurumu yöneticilerinin algılarına dayalı bir alan araştırması. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 12(19), 73-84.
- Bryson, J., Daniels, P. & Warf, B. (2004). *Service worlds: People, organizations and Technologies*. London: Routledge.
- Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasındaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 25(1), 171-192.
- Chan, D. W. (2003). Hardiness and its role in The Stres-Burnout relationship among prospective chinese teachers in Hong Kong. *Teaching and Teacher Education*, 19(4), 381-395.
- Çetiner, E., (1995), *Konaklama işletmelerinde yönetim muhasebesi*, Ankara: Tutubay Yayınları.
- DalGLISH, C. & Miller, P. (2010). *Leadership: Understanding its global impact*. Melbourne: Tilde University Press,.
- De Waal, B., Van Outvorst, F. & Ravesteyn, P. (2016). Digital leadership: The objective - subjective dichotomy of technology revisited, In *12 th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG 2016* (November), 52–61.
- Fiedler, F.E. (1973). The contingency model: a reply to Ashour. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 9(3), 356-368.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1.
- Gürüz, D. & Yaylacı, G. Ö. (2007). *İletişimci gözüyle insan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Mediacat Kitapları.
- Hacıoğlu, N. (2008). *Turizm pazarlaması*, İstanbul: Nobel Yayıncılık.
- iku.edu.tr, (2021). <https://www.iku.edu.tr/sites/default/files/inline-files/Dr.%20Ethem%20Tarhan.pdf> Erişim Tarihi: 01.08.2021.
- Jankingthong, K. & Rurkkhum, S. (2012). Factors affecting job performance: A review of literatüre. *Journal of Social Sciences, Humanities and Arts*, 12 (2), 115-127.
- Karakurum, M. (2005). The effects of person-organization fit employee job satisfaction, performance and organizational commitment in a turkish public organization. Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara.
- Klein, M. (2020), Leadership characteristics in the era of digital transformation, *Business & Management Studies: An International Journal*, 8(1), 883-902.
- Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. 10.Basım, İstanbul: Arıkan Yayınevi.
- Kozak, Akoğlan, M. (2009). *Otel işletmelerinde insan kaynakları yönetimi ve örnek olaylar*. Ankara: Detay Yayıncılık.

- Krejcie, R. V. & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Lawrence, P.R. & Lorch, J.W. (1986). *Organization and environment: Managing differentiation and integration*. Boston: Harvard Business School Press.
- Li, W., Liu, K., Belitski, M., Ghobadian, A., & O'Regan, N. (2016). E-Leadership through strategic alignment: An empirical study of small- and medium-sized enterprises in the digital age. *Journal of Information Technology*, 31(2), 185–206.
- Luck, L. T., Hashim, F., & Din, S. Z. M. (2012). A Creative and literary writing digital LMS in supporting writers' group learning and knowledge sharing among creative writers. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, 67, 238–249.
- Malloch, K. (2014). Beyond Transformational leadership to greater engagement: Inspiring innovation in complex organizations. *Nurse Leader*, 12(2), 60–63.
- Marchant, T. (1999). Strategies for improving individual performance and job satisfaction at meadowvale health. *Journal of Management Practice*, 2(3), 63- 70.
- Morillo, C. R. (1990). The reward event and motivation. *The Journal of Philosophy*, 87(4), 169-186
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital leaders in the age of industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412.
- Oborn, E., Barret, M. & Dawson, S. (2013). Distributed leadership in policy formulation: a sociomaterial perspective. *Organization Studies*, 34(2), 253-276.
- Özalp, İ. (1994). *Yönetim ve organizasyon*. Cilt I, Eskişehir: Birlik Ofset Yayıncılık
- Pugh, D. (1991). *Organizational behaviour*, England: Prentice Hall International (UK) Ltd.
- Rudito, P. & Sinaga, M. (2017). *Digital mastery: Membangun kepemimpinan digital untuk memenangkan era disrupsi*. Jakarta: Gramedia Pustaka Utama.
- Sabuncuoğlu, Z. & Tüz, M. (2003). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Furkan Ofset
- Sandell, S. (2013). *Digital leadership how creativity in business can propel your brand & boost your results*. Rochester, UK: Allen house publishing Company limited.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*, Portfolio Penguin. Switzerland: Crown Publishing Group
- Shao, A. T. (2002). *Marketing research: An aid to decision making*. Cincinnati, Ohio: South-Western/Thomson Learning.
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press.

- Staffen, S., & Schoenwald, L. (2016). *Leading in the context of the industrial revolution*. [https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/resouces\\_leader\\_40\\_industrial\\_revolution.pdf](https://www.capgemini.com/consulting-de/wp-content/uploads/sites/32/2017/08/resouces_leader_40_industrial_revolution.pdf), Erişim Tarihi: 02.09.2021
- Stoner, J. A. & Edward. F. R. (1992). *Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumunu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma, *Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, Sayı 1, 23-45
- Thomson, N. B., Rawson, J. V, Slade, C. P. & Bledsoe, M. (2016). Transformation and transformational leadership: A review of the current and relevant literature for academic radiologists. *Academic Radiology*, 23(5), 592–599.
- turkiyeturizm.com, (2021). <https://www.turkiyeturizm.com/antalyada-350-bin-turizm-calisani-issiz-kalacak-67562h.htm> Erişim Tarihi: 02.08.2021.
- Ulutaş, M. & Arslan, H. (2018). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124
- Werner, I. (1993). *Liderlik ve yönetim*. (Çeviren: Vedat Üner), İstanbul: Rota Yayınları.
- Wulandari, F., Febriansyah, D., Salwa, S. & Sulaiman, R. M. (2019). Kepemimpinan kepala sekolah di era revolusi industri 4.0 dalam meningkatkan akreditasi sekolah. *In prosiding seminar nasional program pascasarjana universitas PGRI Palembang*, 12(1).
- Yukl, G. (1998). *Leadership in organizations*, 4. Basım, New Jersey: PrenticeHall.
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the myths of enterprise digital maturity*. Lulu Pres.