

UZAKTAN VE HİBRİT ÇALIŞMA MODELLERİNDE LİDERLİĞİN DÖNÜŞÜMÜ: DİJİTAL LİDERLİK VE SANAL EKİP YÖNETİMİ ÜZERİNE BİBLİYOMETRİK BİR ANALİZ

Begüm AL¹

Öz

Bu çalışma, uzaktan çalışma ve liderlik modellerinin evrimini "Hybrid Work Models", "Remote Leadership", "Virtual Leadership", "Digital Leadership", ve "Leadership in Hybrid Workplaces" gibi anahtar kavramlar etrafında bir bibliyometrik analizle incelemektedir. Web of Science veri tabanından elde edilen 1788 makale, uzaktan çalışma bağlamında liderlik stratejilerindeki temel dönüşümleri ortaya koymaktadır. VOSviewer yazılımı kullanılarak yapılan atıf ağı, anahtar kelime birliğinde görülme ve yazar işbirliği analizleri, uzaktan liderliğin literatürde hızla yükselen bir tema olduğunu ve dijital dönüşümle birlikte yeni liderlik stillerinin benimsendiğini göstermektedir. "Digital Leadership" ve "Remote Leadership" gibi ana temalar, COVID-19 sonrası iş dünyasında yeni araştırma eksenleri oluştururken, hibrit ve sanal çalışma ortamlarının çalışan bağlılığı ve esnek liderlik modellerine etkisi araştırmanın temel bulgularından biridir. Bu çalışma, literatürdeki mevcut boşlukları analiz ederek, uzaktan liderliğin gelecekteki yönelimlerini ortaya koymakta ve küresel işbirliği ağlarını detaylandırarak akademik dünyaya katkı sunmayı hedeflemektedir.

Anahtar Kelimeler: Uzaktan Çalışma Modeli, Hibrit Çalışma Modeli, Sanal Liderlik, Bibliyometrik Analiz, Bilimsel Haritalama

JEL Kodları: M12, M54, O15, J24

THE TRANSFORMATION OF LEADERSHIP IN REMOTE AND HYBRID WORK MODELS: A BIBLIOMETRIC ANALYSIS ON DIGITAL LEADERSHIP AND VIRTUAL TEAM MANAGEMENT

Abstract

This study provides a comprehensive bibliometric analysis of the evolution of remote work and leadership models, focusing on key concepts such as "Hybrid Work Models," "Remote Leadership," "Virtual Leadership," "Digital Leadership," and "Leadership in Hybrid Workplaces." Drawing from 1788 articles in the Web of Science database, the study highlights fundamental shifts in leadership strategies within the context of remote work. Using VOSviewer software, citation networks, co-occurrence of keywords, and co-authorship networks were analyzed, revealing that remote leadership has rapidly emerged as a key theme in the literature. The findings also indicate that with the acceleration of digital transformation, new leadership styles have been adopted. Core themes such as "Digital Leadership" and "Remote Leadership" have shaped new research trajectories in the post-COVID-19

¹ Dr. Marmara Üniversitesi, Sigortacılık Bölümü, İstanbul, begum.al@marmara.edu.tr, ORCID: 0000-0001-8839-4478

Makalenin Türü (Article Type): Araştırma Makalesi (Research Article)

Makale Geliş Tarihi (Received Date): 04.10.2024

Makale Kabul Tarihi (Accepted Date): 25.10.2024

DOI: 10.56337/sbm.1561098

Atıf (Cite): Al, B. (2024). Uzaktan ve Hibrit Çalışma Modellerinde Liderliğin Dönüşümü: Dijital Liderlik ve Sanal Ekip Yönetimi Üzerine Bibliyometrik Bir Analiz, *Sosyal Bilimler Metinleri*, 2024(2), 121-140.

environment, where hybrid and virtual work settings have significantly impacted employee engagement and flexible leadership models. By analyzing the existing gaps in the literature, this study aims to map future directions for remote leadership and contribute to the global academic discourse by detailing international collaboration networks.

Keywords: Remote Work Model, Hybrid Work Model, Virtual Leadership, Bibliometric Analysis, Scientific Mapping

JEL Codes: M12, M54, O15, J24

1. Giriş

Son yıllarda iş dünyası, dijitalleşme ve küreselleşme süreçlerinin etkisiyle köklü bir dönüşüm geçirmiştir. Bu dönüşüm, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin organizasyonlar içerisinde kalıcı bir yer edinmesine yol açmıştır. Özellikle COVID-19 pandemisi, bu modellerin hızla benimsenmesini zorunlu kılmış (Bizilj vd., 2021) ve liderlik yaklaşımlarının da yeniden yapılandırılmasına neden olmuştur (Al, 2023). Uzaktan çalışma, çalışanların ofis dışındaki herhangi bir yerden dijital araçlar kullanarak işlerini sürdürdüğü bir modeldir. Hibrit çalışma ise, hem ofis içi hem de uzaktan çalışmayı harmanlayan esnek bir çalışma modelini ifade eder.

Bu çalışma ortamları, liderleri dijital araçlarla etkin iletişim kurma, çalışan motivasyonunu sağlama, iş birliğini sürdürülebilir ve organizasyonel verimliliği artırma gibi yeni zorluklarla karşı karşıya bırakmıştır. Geleneksel liderlik modelleri, yüz yüze iletişimi temel alırken, uzaktan ve hibrit çalışma ortamları, liderlerin bu yaklaşımları yeniden gözden geçirmelerini gerektirmiştir. Dijital liderlik, liderlerin dijital araçları etkin kullanarak ekiplerini yönetmelerini ifade ederken, sanal liderlik, özellikle dijital platformlar üzerinden tamamen sanal bir çalışma ortamında liderlik yapmayı kapsar. Hibrit liderlik ise, hem fiziksel hem de sanal çalışma ortamlarını birleştirerek liderlik yetkinliklerinin iki modeli de içerecek şekilde geliştirilmesini gerektirir.

Bu süreçte, dijital liderlik, sanal liderlik, hibrit liderlik ve uzaktan liderlik gibi yeni liderlik stilleri ortaya çıkmıştır. Ancak, bu yeni liderlik modelleri üzerine yapılan akademik çalışmalar sınırlı olup, literatürde derinlemesine bir analiz ihtiyacı bulunmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, mevcut literatürdeki bu boşluğu doldurmak ve dijital liderlik, uzaktan liderlik ve hibrit liderlik modellerinin evrimini anlamaktır.

Mevcut literatür, dijital liderlik, sanal liderlik ve hibrit liderlik kavramlarını kısmen ele alsa da, bu çalışma daha geniş bir çerçevede, iş birliği, liderlik ve performans gibi unsurların dijitalleşme süreciyle nasıl evrildiğini kapsamlı bir şekilde ele almaktadır. Çalışmamız, dijital liderliğin sadece teknolojik yeterlilikle değil, aynı zamanda empati ve güven inşa etme becerileriyle nasıl harmanlandığını göstermeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın ana sorusu, "Uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, liderlik stratejilerini nasıl etkilemiştir ve dijital liderlik ile sanal ekip yönetimi bu dönüşümde nasıl bir rol oynamaktadır?" şeklinde belirlenmiştir.

Bu soruya yanıt aramak amacıyla, Web of Science veri tabanından elde edilen 1788 makale, VOSviewer yazılımı ile analiz edilmiştir. Bu analizler, literatürdeki ana eğilimleri, atıf ağlarını ve bilimsel işbirliklerini ortaya çıkarmayı amaçlamaktadır. Sonuç olarak, dijitalleşme süreci ve uzaktan çalışma modelleri, liderlik stratejilerinde önemli bir dönüşüme yol açmıştır. Bu çalışma, dijital liderlik ve uzaktan liderliğin gelecekteki yönelimlerini daha iyi anlamak için literatüre katkı sağlamayı hedeflemektedir.

2. Literatür Taraması

Dijitalleşme ve küreselleşme süreçlerinin hızla ilerlemesi, iş dünyasında köklü değişikliklere neden olmuş ve uzaktan çalışma kavramını ön plana çıkarmıştır. Jack Nilles (1975) tarafından ortaya atılan "telekomütasyon" terimi, uzaktan çalışma süreçlerinin ilk kavramsallaştırması olarak kabul edilmektedir. O dönemde uzaktan çalışma, trafikte harcanan zamanı azaltmak ve iş-yaşam dengesini desteklemek amacıyla önerilmiştir. Ancak, teknolojinin gelişimi ve internetin yaygınlaşmasıyla, bu çalışma modeli yeni bir anlam kazanmış ve fiziki mekandan bağımsız çalışma imkânını ortaya

çıkarmıştır (Al-Madadha vd., 2022). Dijitalleşmenin hızlı gelişimi, özellikle COVID-19 pandemisinin etkisiyle, uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin zorunlu hale gelmesine neden olmuştur. Pandemi, iş dünyasında kalıcı bir değişim yaratmış ve liderlik yaklaşımlarının yeniden yapılandırılmasını gerekli kılmıştır (Chatterjee vd., 2022). Bu değişim süreci, liderlerin sadece teknik becerilerle değil, aynı zamanda çalışanlarının duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayacak sosyal becerilere de sahip olmalarını gerektirmiştir (Yozi & Mbokota, 2024). Ferreira ve arkadaşlarının (2023) bulguları ise, uzaktan çalışmaya geçiş ile iletişim, problem çözme, iş birliği ve zaman yönetimi gibi becerilerin kritik hale geldiği vurgulanmaktadır. Çalışma, özellikle uzaktan ve hibrit çalışma düzenine geçen işletmelerde, çalışanların dijital araçlarla etkin çalışabilme ve sanal ekiplerle uyumlu iş yapabilme becerilerinin geliştirilmesinin zorunlu olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, sanal liderler sadece kendileri için değil, çalışanları için de sosyal becerilerini geliştirmeye yönelik kapsamlı eğitim programları oluşturmalıdır. Gonçalves ve arkadaşlarının (2014) çalışması da, liderlerin sanal ortamda etkili bir şekilde iletişim kurabilme becerilerinin, ekiplerin performansı ve motivasyonu üzerinde kritik bir rol oynadığını vurgulamaktadır. Bu bulgular, sanal liderliğin, ekiplerin psikolojik güvenliği ve yaratıcı düşünme kapasiteleri üzerinde doğrudan etkili olduğunu gösteren diğer araştırmalarla da uyum içindedir.

Dijital Liderlik

Dijital liderlik, yalnızca teknolojiyi etkin bir şekilde kullanma becerisini değil, aynı zamanda stratejik düşünme, değişim yönetimi ve organizasyonel dönüşüm süreçlerini yönlendirme kapasitesini de içerir. Bu liderlik tarzı, dijitalleşmenin hızlandığı, iş gücünün dağıldığı ve hibrit çalışma modellerinin yaygınlaştığı günümüz iş dünyasında giderek kritik bir önem kazanmıştır (Anderson, 2018; Karakose ve ark., 2022). Dijital liderler, teknoloji kullanımını iş süreçlerine entegre ederken, aynı zamanda çalışanların ihtiyaçlarına yanıt vermek, güven inşa etmek ve ekip içi uyumu sağlamak için dönüşümcü liderlik becerilerine sahip olmalıdırlar. Karakose ve arkadaşlarının (2022) çalışması, dijital liderliğin teknolojik dönüşümle iç içe geçtiğini vurgularken, Bell, McAlpine ve Hill (2023) ise liderlerin yalnızca teknolojiyi kullanarak değil, aynı zamanda sosyal bağları destekleyerek etkili bir liderlik tarzı sergilemeleri gerektiğini öne sürmektedir. Bu iki bakış açısı, dijital liderliğin hem teknolojik hem de sosyal boyutlarını kapsamaktadır; liderlerin yalnızca teknolojiyi yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların psikolojik ve sosyal ihtiyaçlarını karşılamalarının gerekliliğini göstermektedir. Teknoloji liderleri, sanal ortamda çalışanlarla empati kurarak güven ilişkisini güçlendirmeli ve bununla birlikte verimliliği artırmak için dijital araçları ustalıkla kullanmalıdırlar (Schmidt ve Van Dellen, 2022). Gentilin ve Madrigal (2021) de bu görüşü destekleyerek, sanal liderlikte iletişim, güven ve ekip uyumunun temel faktörler olduğunu ve bu faktörlerin sanal liderliğin başarısında belirleyici rol oynadığını belirtmektedir. Tuamsook, Poonpol ve Pattawiwat (2023) tarafından geliştirilen sanal dönüşümcü liderlik ölçeği, liderlerin sanal ortamlardaki karmaşıklığı ve belirsizliği yönetme becerilerini değerlendirmekte etkili bir araç olarak öne çıkmaktadır. Ancak, bu ölçeğin kültürel bağlamda farklı organizasyonlarda nasıl işlediği konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Özellikle, liderlerin duygusal zekâ ve sosyal becerilerini ölçmede bu tür ölçeklerin ne kadar kapsamlı ve doğru olduğu tartışılabilir. Aynı zamanda dijital liderlerin teknolojik yetkinlikleri ölçülürken, farklı ülkelerdeki dijitalleşme düzeyleri göz önünde bulundurulmalıdır. Teknoloji kullanımının liderlik becerileri üzerindeki etkisini ölçerken, dijitalleşme düzeyi düşük olan organizasyonlarda kullanılan yöntemlerin geçerliliği bir başka tartışma konusudur. Springall, Manchen-Spörri ve Grote (2014) ise sanal liderlik portföylerini incelemiş ve liderlerin dijital araçları kullanarak ekip yönetimi performanslarını nasıl artırdıklarını göstermiştir. Dijital araçların etkin kullanımı, sanal ekiplerin verimliliğini artırmakta ve liderlerin ekipleriyle daha etkili bir iletişim kurmasına olanak tanımaktadır. Ancak, dijital araçların etkin kullanımı konusunda her liderin aynı düzeyde beceriye sahip olmadığı ve bazı liderlerin teknolojiyi kullanma konusunda zorlandığı da belirtilmiştir. Bu bağlamda, liderlerin dijital araçlara yönelik portföylerinin geniş olması, ekip performansının iyileşmesine doğrudan katkı sağlamaktadır. Baralou ve Dionysiou (2022) da, teknolojik araçların sanal ekiplerin rutinlerini şekillendirdiğini ve bu rutinlerin sürekliliğinde kritik bir rol oynadığını belirtmektedir. Dijital liderlerin, sanal ortamda takım içi süreçlerin devamlılığını sağlamak için bu teknolojik araçları stratejik bir şekilde kullanmaları

gerekmektedir. Bu bağlamda, teknolojinin yalnızca bir araç olmadığı, aynı zamanda ekip dinamiklerini de yönlendirdiği görülmektedir. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde liderlerin, dijital platformları kullanarak çalışan bağlılığını artırmaları ve verimliliği desteklemeleri mümkündür. Schmidt ve Van Dellen (2022), sanal ortamların liderlik süreçlerini nasıl şekillendirdiğine dair önemli bir perspektif sunmaktadır. Dijital platformlardaki liderlik süreçleri, sosyal olarak inşa edilen bir olgu olarak incelenmiş ve sanal liderlerin bu süreçlerde nasıl etkili olabileceği üzerine odaklanılmıştır. Sanal liderlik, teknolojik dönüşümle birlikte liderlerin sosyal ve davranışsal becerilerinin de gelişmesini gerektiren bir süreç haline gelmiştir. Liderlerin teknolojiyi etkin kullanması, çalışanlarının yalnızlık hissini hafifletmek, sosyal bağları güçlendirmek ve güven inşa etmek gibi becerilerle birleştirilmelidir. Bu nedenle, dijital liderlik sadece teknoloji odaklı bir yetkinlik olmayıp, aynı zamanda insan yönetimi odaklı bir liderlik tarzı olarak ele alınmalıdır.

Sanal liderlik literatüründe, ekip üyeleri arasındaki etkileşimlerin, yüz yüze etkileşimlerle kıyaslandığında önemli farklılıklar içerdiği sıklıkla belirtilmektedir (Mai vd., 2020). Bu farklar özellikle ekip üyelerinin psikolojik güvenliği ve takım yaratıcılığı üzerinde belirgin hale gelmektedir. Bin Mai ve arkadaşlarının (2020) gerçekleştirdiği çalışmada, sanal ve yüz yüze toplantılar arasındaki farklar ele alınarak, sanal ortamda takım yaratıcılığının azalmasının psikolojik güvenliğin daha düşük algılanması ile ilişkili olduğu bulunmuştur. Yüz yüze toplantılarda kurulan güven ortamının, sanal ortamlarda aynı şekilde sürdürülemediği, bu durumun ise ekip performansını olumsuz etkilediği vurgulanmaktadır. Son olarak, Boccoli, Gastaldi ve Corso'nun (2024) çalışması, dönüşümcü liderliğin teknolojik dönüşüm süreçlerinde iş bağlılığı ve performans üzerindeki etkilerini ele almaktadır. Dijital araçların etkin kullanımı, liderlerin çalışanlarıyla daha güçlü bir psikolojik bağ kurmasına olanak tanımakta ve iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bu süreç, liderlerin dönüşümcü liderlik becerilerini güçlendirmelerini ve ekiplerinin teknolojik değişime uyum sağlamalarını kolaylaştırmaktadır. Sanal ortamlarda dönüşümcü liderliğin katkısı ve ekip performansını artırmada bir faktör olarak öne çıkması Purvanova ve Bono'nun (2009) çalışmasında da onaylanmıştır. Teknolojik dönüşüm ve liderlik arasındaki bu ilişki, liderlerin hem dijital becerilere sahip olmasını hem de dönüşümcü liderlik yetkinliklerini geliştirmesini gerektirmektedir.

Sanal Ekip Yönetimi

Sanal ekip yönetimi, coğrafi olarak dağınık bireylerin dijital platformlar aracılığıyla iş birliği yapmasını gerektiren hızla gelişen bir yönetim modelidir. Bu yönetim modeli, ekip üyeleri arasındaki iş birliğinin, güvenin ve iletişim süreçlerinin etkin bir şekilde yönetilmesini zorunlu kılmaktadır. Ziek ve Smulowitz'un (2014) araştırmasına göre, sanal yönetimin etkinliğini artıran kritik yetkinlikler, takım performansını doğrudan etkilemektedir. Sanal liderlerin bu yetkinlikleri, sanal ortamda gelişen takım dinamiklerini daha iyi anlamalarını sağlayarak, liderlerin etkin takım yönetim stratejileri geliştirmelerine yardımcı olur. Ancak, bu yetkinliklerin sektörel veya kültürel bağlamda nasıl değişiklik gösterebileceğine dair çalışmalar sınırlıdır. Özellikle, liderlerin dijital araçları kullanma becerilerinin farklı kültürlerde nasıl algılandığı konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Pandemi döneminde liderlerin gösterdiği esneklik ve uyum, sanal ekip yönetiminde önemli bir faktör haline gelmiştir. Onete ve arkadaşları (2021), COVID-19 sırasında liderlerin liderlik tarzlarını nasıl uyarladıklarını ve sanal ekip yönetiminde kriz anlarında gösterdikleri stratejik esnekliği incelemiştir. Pandemi sürecinde yöneticilerin sanal liderlik yetkinliklerini hızlı bir şekilde geliştirmek zorunda kalmaları, kriz dönemlerinde stratejik liderlik becerilerinin önemini bir kez daha ortaya koymuştur. Ancak, bu esnekliğin hangi koşullarda etkili olabileceği veya hangi sınırlayıcı faktörlerin bu süreci zorlaştırdığı konusunda daha fazla derinlemesine incelemeye ihtiyaç vardır. Sanal ekiplerde görev ve süreç çatışmaları sıklıkla yaşanmaktadır. Wakefield, Leidner ve Garrison (2008), görev çatışmalarını azaltmada "monitör" rolünün, süreç çatışmalarında ise liderlerin "koordinatör" görevini üstlenmesinin etkili olduğunu vurgulamaktadır. Bu stratejik yaklaşımlar, sanal ekiplerin başarısında kritik bir rol oynamaktadır. Bununla birlikte, güven inşa etmek, sanal ortamların getirdiği en büyük zorluklardan biridir. Moosa, Pearson ve Mthombeni (2023) ve Murphy (2023) sanal ekiplerde güven inşa etmenin ve bu güvenin performans yönetimi üzerindeki rolünün altını çizmektedirler. Sık geri bildirim sağlama, koçluk uygulamaları ve teknoloji kullanımı ile takım hedeflerinin izlenmesi, güvenin pekiştirilmesinde ve genel takım performansının artırılmasında önemli bir rol oynar. Bu noktada, liderlik algılarının ve ekip dinamiklerinin sanal ortamlardaki önemi büyük bir dikkat gerektirir. Elyousfi, Anand ve Dalmasso

(2021) çalışması, sanal liderlerin güven inşa etme, iletişim süreçlerini yönetme ve sosyal ilişkileri güçlendirme konularında gösterdikleri etkinin, ekip uyumu ve performansı üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymaktadır. Sanal liderlerin sergiledikleri davranışlar, ekip içi sinerji ve verimliliği doğrudan etkilemektedir. Moosa ve arkadaşlarının (2023) vurguladığı güven inşa etme süreçleri ile Elyousfi ve arkadaşlarının (2021) ekip dinamikleri üzerindeki bulguları, sanal ekiplerin başarısında liderlerin oynadığı kritik rolü daha da belirgin hale getirmektedir. Ancak bu bulguların sektörel farklılıklar veya organizasyonel yapıdaki değişikliklere nasıl uyarlanabileceği konusu daha fazla araştırmaya ihtiyaç duymaktadır.

Sanal liderlerin kullandıkları dijital araçlar da yönetim performansını önemli ölçüde etkilemektedir. Springall, Manchen-Spörri ve Grote (2014), liderlerin dijital iletişim teknolojilerini kullanarak geliştirdikleri "liderlik portföylerinin" sanal ekiplerde yüksek performans elde etmelerini sağladığını ortaya koymuştur. Geniş bir sanal liderlik portföyüne sahip liderlerin, dar portföylere sahip liderlere kıyasla daha yüksek performans gösterdiği tespit edilmiştir. Bu bağlamda, liderlerin dijital araçları etkin kullanabilme kapasitelerinin, ekip performansını olumlu yönde etkilediği açıktır. Liao (2017), sanal liderlerin ekip üyeleri arasındaki güven, iletişim ve iş birliğini geliştirmede çok seviyeli bir liderlik yaklaşımına sahip olmalarının önemini vurgulamaktadır. Bu çok katmanlı liderlik yaklaşımı, sanal liderlerin bireysel, grup ve organizasyon düzeylerinde etkili olmasını sağlamaktadır. Sanal ortamlar, liderliği de şekillendiren sosyal mekanlar olarak kabul edilebilir. Schmidt ve Van Dellen (2022), sanal ortamların liderlik süreçlerini nasıl etkilediğini ve liderlerin sanal ortamlardaki rollerini daha iyi anlamalarını sağlayacak perspektifler sunduğunu göstermektedir. Ancak, sanal liderlik süreçlerinin sosyal inşa teorisi bağlamında nasıl çeşitlendirilebileceği ve organizasyonel düzeyde nasıl uygulanabileceği konusunda daha fazla araştırma gerekmektedir.

Sonuç olarak, sanal liderliğin başarısı, güven inşa etme, ekip dinamiklerini yönetme ve etkili iletişim kurma becerileri ile doğrudan ilişkilidir. Ancak, bu becerilerin organizasyonel bağlamlarda nasıl uygulanacağı, sektörel farklılıklar veya kültürel çeşitlilik içinde nasıl adapte edileceği konusunda daha fazla araştırma yapılmalıdır. Bu süreçler, sanal ekiplerde başarıya ulaşmanın temel unsurları olarak öne çıkmaktadır.

Empati, Güven ve Sosyal Beceriler

Sanal liderlik, yalnızca teknik becerilerin ötesine geçerek empati geliştirme, güven inşa etme ve sosyal bağları güçlendirme gibi kritik sosyal becerileri içerir. Bu yetkinlikler, özellikle hibrit ve uzaktan çalışma düzenlerinde çalışanların iş tatmini, bağlılık ve performansını olumlu yönde etkilemektedir (Shi vd., 2024). Empati ve güven, sanal ortamlarda liderlerin ekip üyeleriyle etkili bir şekilde etkileşim kurabilmesi için kilit unsurlar olarak öne çıkar. Al Dilby ve Farmanesh'in (2023) çalışması, sanal liderlerin güven inşa ederek hem çalışanların psikolojik hem de fiziksel refahını artırdığını göstermektedir. Bu sonuç, liderlerin iş-yaşam dengesini sağlama süreçlerindeki rolünü daha da önemli hale getirmektedir. Liderlerin empati becerileri, ekip içi sosyal bağları güçlendirmede ve güven oluşturma süreçlerinde kritik bir rol oynar. Oleksa-Marewska ve Tokar (2022), uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde liderlerin, çalışanlarının psikolojik iyi oluşlarını koruma sorumluluğunun arttığını belirtmektedir. Bu süreçte liderlerin, çalışanlarının duygusal ve profesyonel ihtiyaçlarını dengelemeleri gerektiği vurgulanmaktadır. Diğer yandan, Coronado-Maldonado ve Benítez-Márquez (2023), empati ve güven gibi sosyal becerilerin sanal çalışma ortamlarında iş tatmini ve performans üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, liderlerin güven inşa etme süreçlerinin ekip uyumu ve genel performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Mental sağlık, liderliğin önemli bir bileşeni olarak öne çıkmaktadır. Babapour Chafi ve arkadaşları (2022), uzaktan çalışmanın sosyal izolasyon ve duygusal tükenmişlik gibi zorluklarına dikkat çekmektedir. Özellikle sanal ortamlarda çalışanların yalnızlık ve tükenmişlik yaşama risklerinin artması, liderlerin sosyal becerilere olan ihtiyaçlarını daha da kritik hale getirmektedir. Babapour Chafi ve arkadaşlarının araştırması, liderlerin yalnızca görev performansını yönetmekle kalmayıp, aynı zamanda çalışanların zihinsel ve fiziksel refahını göz önünde bulundurmaları gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak, bu çalışma yalnızca belirli bir sektörde yapılmış olup, farklı sektörlerde ve ülkelerde bu bulguların geçerliliğini test etmek

amacıyla daha geniş kapsamlı araştırmalara ihtiyaç duyulmaktadır. Pandemi sonrası iş dnyasnda, liderlerin dijital becerilere sahip olmanın yanı sıra empati ve sosyal becerilerle donatılmaları gerektiği görülmüştür. Camp, Young ve Bushardt (2022), milenyum kuşağı yöneticilerinin uzaktan çalışma düzeninde empati ve güven inşa etme becerilerinin önemli bir rol oynadığını belirtmektedir. Liderlerin alışanlara sağladıkları destek ve liderlik tarzlarının, uzaktan çalışma koşullarında çalışanların iş tatmini, bağlılık ve genel performanslarına olan olumlu katkısı vurgulanmıştır (Pham vd., 2023). Sanal ekiplerde liderlerin empati ve güven kullanarak açık iletişim sağlamaları, çatışma yönetiminde büyük bir avantaj sağlar. Pazos (2012), atışma yönetimi stratejilerinin, ekip yeleri arasında güven ve şeffaflık inşa ederek performansı artırabileceğini vurgulamaktadır. Bu bağlamda liderlerin empati becerileri, ekip içi sinerjiyi artırmakta ve takım performansına doğrudan olumlu katkı sağlamaktadır. Sanchez ve arkadaşları (2023), liderlerin empati kullanarak ekip içi sinerjiyi artırma yeteneklerinin takım performansı üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu vurgulamaktadır. Son olarak, Shi ve arkadaşlarının (2024) alışması, dijital becerilere sahip liderlerin güven inşa etme kabiliyetlerinin çalışanların dayanıklılığını ve iş akışında başarılı olma düzeylerini artırdığını göstermektedir. Bu durum sanal ortamda empati ve güvenin kritik rollerden biri olduğunu ortaya koymaktadır. Liderlerin sosyal becerileri kullanarak, çalışan refahını ve bağlılığını artırabilecekleri vurgulanmaktadır. Bu bulgulara rağmen, liderlerin empati becerilerini nasıl geliştirebilecekleri konusunda daha fazla yönlendirme yapılması, bu alandaki pratik uygulamaları güçlendirebilir.

Sanal liderlik, özellikle uzaktan ve hibrit çalışma düzenlerinin yaygınlaşmasıyla birlikte, liderlerin teknik becerilerinin yanı sıra sosyal becerilerinin de önemini artırmıştır. Empati, güven inşa etme ve etkili iletişim kurma gibi sosyal beceriler, sanal ekiplerin başarisında kritik bir rol oynamaktadır. Liderlerin, ekip üyeleriyle kurdukları ilişkilerde bu yetkinlikleri geliştirmeleri, çalışanların psikolojik refahını artırmakta ve genel iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Bununla birlikte, bu becerilerin nasıl geliştirileceği, sektörel ve kültürel bağlamalarda nasıl uygulanacağı konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç vardır. Araştırmalar, liderlerin sosyal becerilerinin geliştirilmesi ile ilgili daha somut stratejiler sunmalı ve farklı sektörlerde bu becerilerin etkilerini değerlendirmelidir. Böylece, sanal liderlik pratiğinin etkinliği artırılabilir ve gelecekteki zorluklara karşı daha dayanıklı hale getirilebilir.

Performans ve atışma Yönetimi

Sanal ekiplerde performans yönetimi, liderlik becerileriyle doğrudan ilişkilidir. Sanal ortamlarda çatışma yönetimi, sadece takım içi verimliliği değil, aynı zamanda çalışan memnuniyeti ve bağlılığını da etkileyen kritik bir faktördür. Pazos'un (2012) alışması, sanal ekiplerde çatışma yönetiminin ekip performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymuştur. Bu çalışmada, çatışma yönetimi süreçlerinin ekip bağlılığını artırarak performansı doğrudan etkilediği vurgulanmaktadır. Ekip yelerinin açık tartışmalar yapabilmesi ve farklı bakış açılarını değerlendirebilmesi, ekip içinde uyum ve bağlılığı güçlendiren temel stratejiler arasında yer almaktadır. Sanchez ve arkadaşları (2023), liderlerin performans yönetimindeki stratejik rollerine dikkat çekerek, sanal ekiplerde çatışma yönetiminin performans üzerindeki olumlu etkilerini detaylandırmaktadır. Bu alışma, liderlerin ekip yeleri arasındaki iletişimi ve koordinasyonu güçlendirme becerilerinin, takım performansını artırmada ne kadar kritik olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca, hedef belirleme ve çatışma çözümünde liderlerin proaktif yaklaşımlar sergilemeleri, takım sinerjisini artırmakta ve ekip içinde daha verimli bir işbirliği ortamı sağlamaktadır. Dogra, Parrey ve Akram (2024), dijital becerilerin sanal ekiplerde performans yönetimine olan katkısını vurgulamaktadır. Bu çalışmada, dijital becerilere sahip liderlerin, çatışma yönetimi süreçlerini etkin bir şekilde yöneterek, çalışanların iş akışında başarılı olmalarını sağladıkları belirtilmektedir. Özellikle, uzaktan çalışma ortamlarında çatışmaların yönetimi ve güven oluşturma stratejileri, çalışanların dayanıklılığını artırarak genel iş performansını olumlu yönde etkilemektedir. Moosa, Pearson ve Mthombeni'nin (2023) araştırması, sanal takımlarda güven dinamiklerinin ve performans yönetiminin nasıl i içe geçtiğini ortaya koymaktadır. Sanal ortamlarda liderlerin sık geri bildirim döngüleri, şeffaflık ve koçluk stratejileri ile güven inşa etmeleri, performans yönetiminde kritik bir rol oynamaktadır. Bu araştırma, güven inşa etmenin, sanal takımların verimliliğini artırmada ne kadar önemli olduğunu ve şeffaf yönetim stratejilerinin başarıyı nasıl etkilediğini göstermektedir. Sık geri bildirim sağlama ve liderlerin açık, şeffaf iletişim kanalları oluşturması, güvenin pekiştirilmesinde önemli bir rol oynamakta ve performansın sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Boccoli, Gastaldi ve Corso'nun (2024) alışması ise dönüşümcü liderlik tarzının, uzaktan çalışma ortamlarında çalışan performansını artırmada önemli

bir araç olduğunu öne sürmektedir. Bu çalışmada, liderlerin dijital iletişim becerilerinin, ekip içindeki çatışmaların yönetilmesinde ve çalışanların performanslarının artırılmasında oynadığı rolün altı çizilmektedir. Dijital araçların etkin kullanımı, sanal ekiplerde çalışanların yalnızlık ve izolasyon hislerini azaltarak iş tatmini ve performansı artırmaktadır. Graham ve Daniel (2021) ise sanal ekiplerde çatışma kaynakları olarak tanımlanan 'fault lines' kavramını tartışmaktadır. Bu çalışma, sanal ekiplerdeki coğrafi ve kültürel farklılıkların, çatışma dinamiklerini artırdığını ve liderlerin bu çatışmaları yönetme becerilerinin ekip performansında ne kadar kritik olduğunu vurgulamaktadır. Dönüşümcü liderlik stratejilerinin, bu çatışmaların etkilerini hafifletmede önemli bir rol oynadığı belirtilmektedir. Ayrıca, sanal ekiplerin etkin yönetimi, ekiplerin performansını ve başarısını artıran temel faktörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Henke, Jones ve O'Neill'in (2022) çalışması ise sanal ekiplerde performans yönetiminin, liderlerin dijital becerilerini etkin bir şekilde kullanmalarına bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Uzaktan çalışmada, liderlerin dikkat dağınıklığını yönetme, zaman yönetimi ve etkili iletişim becerilerinin, ekip performansını artırmada ne kadar önemli olduğunu ortaya koymaktadır. Dijital beceriler, liderlerin ekip üyeleri arasındaki iletişimi etkili bir şekilde yönetmelerini sağlar ve performans hedeflerinin başarılmasına yönelik stratejik bir yaklaşımı destekler. Sanal liderlerin dijital araçları ve platformları etkin kullanması, ekiplerin işbirliği ve verimlilik düzeyini artıran en önemli faktörlerden biridir.

Uzaktan ve Hibrit Çalışma Modelleri

Uzaktan çalışma kavramı, ilk kez Jack Nilles (1975) tarafından telekomütasyon adıyla kavramsallaştırılmıştır. Bu kavram, iş yerinde geçirilen zamanı ve trafikte kaybedilen zamanı azaltma amacıyla ortaya atılmıştır. Nilles, uzaktan çalışmanın özellikle iş-yaşam dengesi üzerinde olumlu etkiler yaratacağını öne sürmüştür. Ancak, o dönemde uzaktan çalışma, teknolojik sınırlamalar nedeniyle geniş çapta benimsenmemiştir. Dolayısıyla bu kavram, o dönemin teknolojik koşulları çerçevesinde sınırlı kalmış, ancak ilerleyen dönemlerde teknolojinin gelişmesiyle daha yaygın bir hal almıştır. Teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve internetin yaygınlaşmasıyla birlikte, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri yeni bir boyut kazanmıştır. Al-Madadha ve arkadaşlarının (2022) araştırması, dijitalleşme süreçlerinin hızlanmasıyla birlikte, özellikle COVID-19 pandemisinin uzaktan ve hibrit çalışma modellerini zorunlu hale getirdiğini vurgulamaktadır. Pandemi ile birlikte dünya çapında birçok organizasyon, uzaktan çalışma düzenine geçmek zorunda kalmış ve bu model iş dünyasında kalıcı bir değişim yaratmıştır. Gonzáles ve Durán'ın (2021) çalışması, hibrit çalışma modellerinin iş yeri kültürü üzerindeki etkisini ve liderlerin bu yeni kültürel yapıyı nasıl şekillendirdiğini incelemektedir. Bu çalışma, liderlerin hibrit çalışma ortamlarında değişen kültürel dinamikleri nasıl yönettiklerini ve örgütsel değerleri hibrit ortamlara nasıl adapte ettiklerini göstermektedir. Hibrit işyeri kültürünün farklı organizasyonel bağlamlarda nasıl şekillendiği ve kültürel adaptasyon süreçlerinin ne ölçüde başarılı olduğu konusu eleştirel bir bakış açısıyla incelenmelidir. Hibrit liderlikte kültürel farkındalık ve çeşitliliğin yönetimi üzerine daha fazla araştırma yapılması, bu bağlamın güçlendirilmesine katkı sağlayabilir. Hibrit çalışma modelleri, işin bir kısmının uzaktan, bir kısmının ise fiziksel ofis ortamında yapılmasını içeren esnek bir çalışma modelidir. Bu model, çalışanlara hem iş yerinde hem de uzaktan çalışma imkanı sunar. Yozi ve Mbokota'nın (2024) araştırması, hibrit çalışma modellerinde liderlerin teknik becerilerin yanı sıra çalışanlarının duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına cevap verebilme kapasitesine sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Hibrit liderler, hem uzaktan çalışanları hem de ofiste bulunanları aynı ölçüde destekleyebilmek için stratejik kararlar almak zorundadırlar. Ancak, liderlerin farklı çalışma modellerinde nasıl esneklik kazandığı ve bu modellerin iş performansı üzerindeki etkileri daha detaylı araştırılmalıdır. Hibrit modellerde teknik becerilerin yanı sıra sosyal becerilerin geliştirilmesi, iş tatmini ve performansı nasıl etkilediği üzerine daha fazla veri sunulmalıdır.

Sonuç olarak, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri, teknolojinin gelişimi ve dijitalleşmenin hız kazanmasıyla iş dünyasında kalıcı bir değişime neden olmuştur. Bu çalışma modelleri, iş-yaşam dengesinin sağlanması ve çalışanların daha esnek bir çalışma düzenine kavuşması açısından önemli avantajlar sunmaktadır. Ancak, bu avantajların sürdürülebilirliği ve bu modellerin uzun vadede organizasyonlar üzerindeki etkileri henüz tam olarak incelenmemiştir. Liderlerin empati, güven inşa etme ve sosyal beceriler gibi yetkinliklerini geliştirmesi, uzaktan ve hibrit çalışma ortamlarında daha etkili bir liderlik tarzı benimsemelerini sağlayacaktır. Bu becerilerin hangi koşullarda daha başarılı

olduğu ve bu modellerin iş gücü üzerindeki uzun vadeli etkileri konusunda daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulmaktadır.

Duygusal Zekâ ve Liderlik

Duygusal zekâ, liderlik literatüründe giderek daha fazla önem kazanan bir kavram haline gelmiştir. Özellikle sanal ve hibrit çalışma ortamlarında, liderlerin empati geliştirme, güven inşa etme ve sosyal bağları güçlendirme becerileri, iş başarısını doğrudan etkileyen kritik faktörler arasında yer almaktadır (Goleman, 1998). Goleman'ın Duygusal Zekâ Modeli, liderlerin kendilerinin ve ekip üyelerinin duygusal ihtiyaçlarını nasıl yönetebileceğini ve bu ihtiyaçların iş performansı üzerindeki etkilerini açıklamaktadır. Duygusal farkındalık, kendini yönetme, empati ve sosyal beceriler gibi duygusal zekâ unsurları, özellikle sanal ve hibrit çalışma ortamlarında, liderlik stratejilerinde daha fazla öne çıkmaktadır. Coronado-Maldonado ve Benítez-Márquez (2023), liderlerin ekip üyeleriyle etkili ilişkiler kurabilmesi ve güven inşa edebilmesi için duygusal zekâlarının güçlü olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu çalışma, özellikle hibrit çalışma ortamlarında liderlerin ekip üyelerinin duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek iş tatmini ve bağlılık üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir. İlişki kurma becerileri, liderlerin sanal ekipler içinde güven inşa edebilmesi, ekip üyeleri arasında iş birliği ve bilgi paylaşımını teşvik edebilmesi açısından kritik rol oynamaktadır (Roy, 2012). Ayalew ve Ayenew (2022), uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde liderlerin, coğrafi dağılımlılık ve teknoloji bağımlılığı gibi dinamiklerle başa çıkarken duygusal zekâ becerilerini kullanmaları gerektiğini vurgulamaktadır. Bu beceriler, özellikle izole çalışma ortamlarında çalışan bağlılığını ve ekip performansını artırmada kritik bir rol oynamaktadır. Liao (2017), sanal liderlikte duygusal zekânın çok seviyeli bir liderlik yaklaşımıyla nasıl ilişkili olduğunu incelemiştir. Bu çalışmada, liderlerin ekip üyeleriyle anlamlı etkileşimler kurarak güven ve iletişimi güçlendirmesinin, sanal ortamlarda ekip bağlılığını artıran kilit stratejilerden biri olduğu vurgulanmaktadır. Loignon, Johnson ve Veestraeten'in (2024) çalışmaları, sanal liderlikte sosyal sınıf farklılıklarını yönetmenin ve liderlik algılarını şekillendirmenin duygusal zekâ ile mümkün olduğunu savunmaktadır. Hincapie ve Costa (2024), hibrit ekiplerde kapsayıcı liderlik stratejilerinin kritik rol oynadığını vurgulamaktadır. Kapsayıcı liderlik, çalışanlar arasında güçlü bir güven ortamı oluşturarak, psikolojik güvenliği desteklemekte ve iş tatmini ile ekip bağlılığını artırmaktadır. Uzaktan ve ofiste çalışanlar arasında bağ kurmak, kapsayıcı liderlerin ekip performansını artıran en önemli stratejilerinden biridir. Duygusal zekâ, liderlerin farklı sosyal sınıflardan gelen çalışanlar arasında empati kurmalarını, sosyal bariyerleri aşmalarını ve kapsayıcı bir liderlik stratejisi geliştirmelerini sağlar. Shi ve arkadaşlarının (2024) araştırması, hibrit liderlerin ekip içindeki sosyal bağları güçlendirme stratejilerinde duygusal zekâ becerilerinin nasıl etkili olduğunu vurgulamaktadır. Hibrit liderler, yalnızca teknik becerilerle değil, aynı zamanda çalışanlarının duygusal ve psikolojik ihtiyaçlarını da yönetme sorumluluğunu taşımaktadır. Bu bağlamda, duygusal zekâ, liderlerin iş tatmini, bağlılık ve performans açısından daha etkili ve kapsayıcı bir liderlik tarzı geliştirmelerini sağlayan önemli bir beceridir.

Sonuç olarak, duygusal zekâ becerileri, liderlik stratejilerinde hayati bir rol oynamaktadır. Hem sanal hem de hibrit çalışma ortamlarında, liderlerin empati, güven inşa etme ve sosyal bağları güçlendirme becerileri iş başarısını doğrudan etkileyen unsurlardır. Bu nedenle, liderlerin duygusal zekâ becerilerini geliştirmek için eğitim ve farkındalık programlarına yönlendirilmesi gerekmektedir. Ayrıca, duygusal zekânın liderlik stratejilerine olan etkisi, farklı sektörlerde ve kültürel bağlamlarda daha derinlemesine araştırılmalıdır.

3. Veri Seti ve Metodoloji

Bu çalışmada, uzaktan ve hibrit çalışma modelleri ile liderlik stratejileri üzerine yapılan akademik literatürü derinlemesine incelemek için bibliyometrik analiz yöntemi kullanılmıştır. Bibliyometrik analiz, sistematik bir literatür taramasından farklı olarak, araştırmaları matematiksel ve istatistiksel yöntemlerle değerlendirir. Bu tür çalışmalar, ilgili alana dair tanımlayıcı istatistikler sunar ve ana temaları yazarların kullandığı anahtar kelimeler aracılığıyla belirler. Bibliyometrik analizlerin nihai hedefi, araştırma performansının sayısal ölçütlerini elde etmektir. Bu ölçütler üzerinden yapılacak tartışmalar, alandaki araştırmacıların deneyim ve bilgileri ışığında şekillendirilmelidir. Eş-atıf analizi, atıf analizi, eş-yazar analizi, bibliyografik bağlama ve eş-kelime analizi gibi bibliyometrik yöntemler, araştırmacılara çalışmalarında izlemeleri gereken bir akış sunar ve kılavuzluk eder (Zupic ve Čater,

2015). Bu yöntemler aracılığıyla ülke, yazar, üniversite, zayıf ve güçlü araştırma alanları ile literatürdeki boşluklar gibi konular hakkında nicel bulgulara ulaşılabılır. Bu bulgular, gelecekteki araştırmalar için önemli bir başlangıç noktası olarak kullanılabilir. Çalışmanın veri seti, Web of Science (WoS) Core Collection veri tabanından elde edilmiştir.

3.1. Veri Seti

Bu çalışmanın veri seti, uzaktan çalışma ve liderlik konularındaki tüm yayınlanmış makaleleri içermektedir. Uzaktan çalışma ve liderlik konularındaki akademik literatürü kapsamlı bir şekilde ele almak için toplamda 1.788 makale seçilmiştir. Veri setinin bu genişliği, alandaki araştırma trendlerini ve gelişmeleri takip etmek açısından büyük bir avantaj sağlamaktadır.

Veri toplama sürecinde, "Hybrid Work Models", "Remote Leadership", "Virtual Leadership", "Hybrid Leadership Styles", "Leadership in Virtual Teams", "Employee Engagement in Hybrid Work", "Leadership in Hybrid Workplaces", "Leadership in Remote Teams", "Digital Leadership", "Leadership and Flexibility in Work Models", "Remote Team" ve "Virtual Team" anahtar kelimeleri kullanılmıştır. Bu anahtar kelimeler, hem liderlik hem de uzaktan çalışma modellerinin kapsamlı bir şekilde incelenmesini sağlamak amacıyla seçilmiştir. Bu seçim süreci, literatürdeki temel kavramların yanı sıra pandeminin getirdiği çalışma modellerine özel bir vurgu yapmayı amaçlamıştır.

3.2. Metodoloji

Bu çalışmada kullanılan metodolojik yaklaşım, literatürde yaygın olarak kullanılan ve güvenilir sonuçlar üreten bibliyometrik analiz yöntemidir. Bu yöntem, bilimsel yayınların içeriklerini ve ilişkilerini derinlemesine incelemek için oldukça uygundur. Özellikle uzaktan çalışma ve liderlik konularında, bilimsel yayınlar arasında nasıl bir etkileşim olduğunu anlamak için ideal bir yöntem olarak öne çıkmaktadır. Bibliyometrik analizde VOSviewer yazılımı kullanılmıştır. Bu yazılım, özellikle atıf ağı analizi, anahtar kelime birlikte görünüm analizi ve yazar işbirliklerini görselleştirme konularında güçlü bir araçtır. VOSviewer'in sunduğu ağ tabanlı analiz yöntemleri, bilimsel işbirliklerini, atıf ilişkilerini ve literatürdeki tematik alanları net bir şekilde görselleştirmemizi sağlamıştır.

Yapılan analizler arasında yıllara göre yayın sayısı, yayın türleri, ortak yazar analizi, ortak atıf analizi, anahtar kelime analizi, tematik harita analizi ve ülke analizi yer almaktadır. Bu analizler, literatürdeki ana eğilimlerin, araştırma işbirliklerinin, en çok atıf alan çalışmaların ve anahtar kelimelerin birlikte görülme sıklıklarının belirlenmesine yardımcı olmuştur. Özellikle dijital liderlik, uzaktan liderlik ve hibrit liderlik gibi kavramların nasıl geliştiğini ve diğer kavramlarla olan ilişkilerini anlamak açısından önemli veriler sunmuştur. Atıf ağı analizi, liderlik ve uzaktan çalışma modellerine dair hangi çalışmaların en çok atıf aldığını ve hangi araştırmaların literatürde temel oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Yazar işbirliği ağı ise, bu alanda hangi araştırmacıların daha fazla işbirliği içinde olduğunu ve hangi grupların literatüre en fazla katkı sağladığını göstermektedir. Bu ağ analizi ile uzaktan çalışma ve liderlik üzerine yapılan bilimsel işbirliklerinin yapısı net bir şekilde görselleştirilmiştir.

Sonuç olarak, bu çalışmada kullanılan bibliyometrik analiz yöntemi ve VOSviewer yazılımı, uzaktan çalışma ve liderlik konularındaki bilimsel literatürün detaylı bir şekilde incelenmesini sağlamış ve literatürdeki ana eğilimleri, araştırma işbirliklerini ve temel temaları ortaya koymuştur.

4. Bulgular

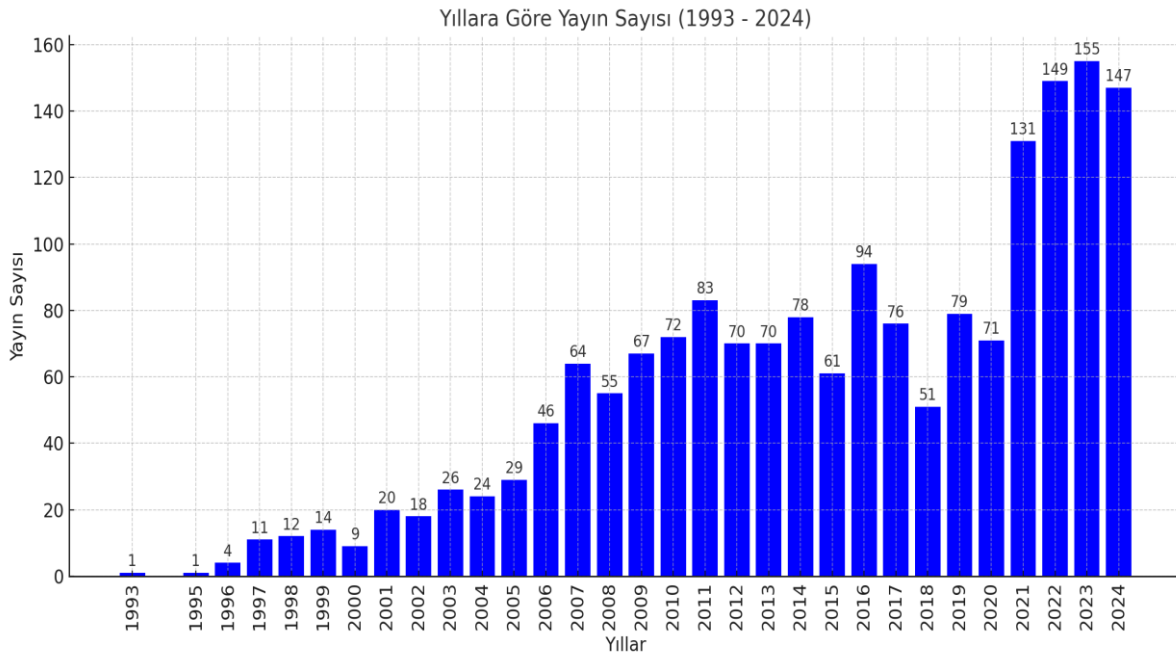
Farklı analiz yöntemleriyle literatürdeki ana eğilimler, yazarlar arasındaki işbirlikleri, en çok atıf alan çalışmalar, anahtar kelimelerin birlikte görülme sıklıkları ve coğrafi dağılımlar ortaya çıkarılmıştır. Her bir bulgu, konuya ilişkin mevcut akademik çerçeveyi genişletmekte ve bu alandaki araştırmaların temel yapı taşlarını belirlemektedir. Aşağıdaki alt başlıklar, her bir analizi ayrıntılı bir şekilde açıklarken, ilgili görseller bulguların görselleştirilmesine katkı sağlamaktadır.

4.1 Yıllara Göre Yayın Sayısı

Şekil 1'de yer alan yıllık yayın sayısı verileri, alandaki araştırmaların zaman içindeki gelişimini ve bu konuda artan akademik ilgiyi net bir şekilde ortaya koymaktadır. Özellikle, 2011 yılında yayın sayısında gözlemlenen 83 makale ile önemli bir artış olduğu görülmektedir. Bu artış, dijitalleşme ve sanal liderlik konularının iş dünyasında hızla yaygınlaşmasıyla örtüşmektedir. Literatürde, bu dönemde sanal ekiplerin etkin yönetimi, dijital liderlik becerileri ve hibrit çalışma modelleri üzerine artan bir akademik ilgi bulunmaktadır (Kirkman ve Rosen, 2012). 2016 yılı ise 94 yayın ile literatürde zirve noktası olarak öne çıkmaktadır. Bu dönemde yapılan çalışmalar, liderlik stratejilerinin sanal çalışma ortamlarına nasıl adapte edileceği konusundaki akademik tartışmaları derinleştirmiştir (Hoch ve Kozlowski, 2014). 2020 ve 2021 yıllarında, COVID-19 pandemisinin etkisiyle uzaktan çalışma ve dijital liderlik literatüründe hızlı bir artış gözlemlenmiştir. Pandemi, küresel iş dünyasında hibrit ve sanal çalışma modellerinin kalıcı hale gelmesine yol açmış ve bu konular üzerine yapılan akademik çalışmaların hızla çoğalmasını sağlamıştır. 2021'de 131 yayın ile dikkat çekici bir artış olmuştur. Bu dönem, liderlerin dijital araçlar aracılığıyla iş birliği sağlama, uzaktan çalışan ekiplerin motivasyonunu yüksek tutma ve performansı yönetme gibi yeni liderlik becerilerine odaklandığı bir dönem olmuştur (Gilson ve Maynard, 2021). 2022 ve 2023 yıllarında ise, literatürde makale sayısının yüksek seviyelerde kalmaya devam ettiği görülmektedir. Hibrit liderlik, dijital dönüşüm ve sanal ekip yönetimi konuları üzerine yapılan çalışmaların bu dönemde olgunlaştığı söylenebilir. Bu sonuçlar, sanal liderlik ve hibrit çalışma modellerinin pandemi sonrasında da kalıcı bir iş modeli haline geldiğini ortaya koymaktadır.

Sonuç olarak, bu analiz, sanal ve hibrit liderlik literatürünün zaman içindeki gelişimini gözler önüne sermekte ve alandaki araştırmaların pandeminin etkisiyle önemli bir ivme kazandığını göstermektedir. Gelecekteki çalışmalar, bu liderlik modellerinin iş dünyasında nasıl daha geniş çapta benimseneceği ve hangi stratejilerin uygulanacağı konusunda daha derinlemesine bilgiler sunabilir.

Şekil 1. Yıllara Göre Yayın Sayısı



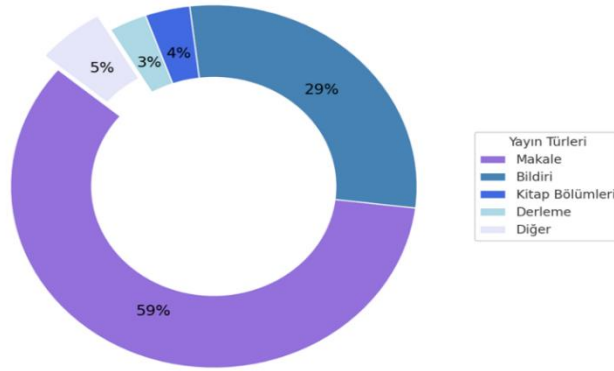
4.2 Akademik Yayın Türleri Dağılımı

Yayın türlerine ilişkin dağılım, bu alandaki literatürün çeşitli şekillerde üretildiğini göstermektedir. Şekil 2'de görüldüğü üzere, %59 oranıyla makaleler en yaygın yayın türü olarak öne çıkmaktadır. Bunu, %29 oranıyla bildiriler takip etmektedir. Kitap bölümleri ve derlemeler sırasıyla %4 ve %3 oranında yer almakta olup, diğer türler %5 gibi daha düşük oranlarda dağılım göstermektedir. Bu sonuçlar, araştırmacıların büyük oranda bilimsel makalelere yöneldiğini ve konferans bildirilerinin de

önemli bir yer tuttuğunu göstermektedir. Akademik dünyada özellikle makaleler ve bildirilerin, alanın teorik ve pratik katkılarına en fazla katkı sağlayan türler olduğu anlaşılmaktadır. Diğer yayın türleri ise (kitap bölümleri, derlemeler vb.) daha sınırlı sayıda yer almakla birlikte, literatüre derinlemesine katkılar sağlamaya devam etmektedir. Ayrıca, 1.145 adet makale, 557 adet bildiri ve 69 adet kitap bölümü literatürde önemli bir yer tutarken, 58 adet derleme makalesi de bu çeşitlilik içinde dikkat çekmektedir. Diğer yayın türleri arasında editöryal materyaller, toplantı özetleri ve kitap incelemeleri de yer almakta, bu türlerin de literatür içinde belirli bir rol üstlendiği görülmektedir. Bu çeşitlilik, araştırmacıların farklı formatlarda katkı sağlama eğiliminde olduklarını ve akademik bilginin çeşitli formlarda yayıldığını göstermektedir.

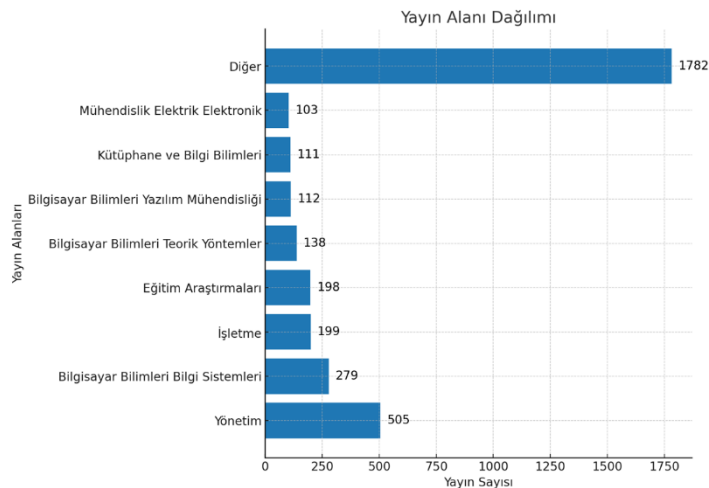
Şekil 2. Akademik Yayın Türleri Dağılımı

Akademik Yayın Türleri Dağılımı



Bu bağlamda, literatürün genişliğini ve çeşitliliğini anlamak, alanın genel yapısına dair daha kapsamlı bir değerlendirme yapmamıza olanak tanımaktadır. Bu tür bir yayın dağılımı, ilgili alanlardaki akademik etkinliğin, teorik tartışmaların ve uygulamalı çalışmaların dengeli bir şekilde yayıldığını göstermektedir. Şekil 3, araştırmaların farklı bilimsel disiplinler arasında nasıl dağıldığını ve hangi alanlarda daha fazla akademik faaliyet yürütüldüğünü göstermektedir. En fazla yayının yapıldığı alan Yönetim (505 yayın) olmuştur. Bu durum yönetim bilimlerinin hem teorik hem de pratik düzeyde yoğun bir ilgi odağı olduğunu ortaya koymaktadır. Bilgisayar Bilimleri (Bilgi Sistemleri, Teori ve Yöntemler, Disiplinlerarası Uygulamalar, Yazılım Mühendisliği) gibi alt alanlar da dikkate değer bir paya sahiptir. Bu durum da, dijitalleşme, veri yönetimi, yazılım mühendisliği ve yapay zekanın çağdaş akademik çalışmalarda ne kadar merkezi bir rol oynadığını vurgulamaktadır.

Şekil 3. Akademik Yayın Alanı Dağılımı



Eğitim, İktisat ve Psikoloji alanlarında da önemli sayıda yayın bulunmaktadır. Bu çıktı insan davranışlarını, toplumsal eğilimleri ve ekonomik modelleri anlamaya yönelik artan akademik ilgiyle paralellik göstermektedir. Özellikle Yeşil ve Sürdürülebilir Bilimler, Çevre Bilimleri ve Sağlık gibi alanlar, sürdürülebilir kalkınma, çevre koruma ve sağlık hizmetleriyle ilgili küresel sorunlara çözüm üretmeye yönelik araştırmaların giderek artan önemini vurgulamaktadır. Daha az sayıda yayının bulunduğu disiplinler ise genellikle daha niş ve teknik alanlar olarak öne çıkmaktadır. Örneğin, Robotik, Geriatri ve Optik gibi alanlarda daha sınırlı sayıda çalışma yapılmış olmakla birlikte, bu alanlar teknolojik gelişmeler ve sağlık hizmetlerindeki yenilikler açısından kritik öneme sahiptir.

Sonuç olarak, bu dağılım, yönetim, bilgisayar bilimleri ve eğitim gibi ana akım disiplinlerin yoğun araştırma çekmeye devam ettiğini, ancak aynı zamanda sürdürülebilirlik, sağlık ve dijital dönüşüm gibi alanlarda da artan akademik bir ilginin bulunduğunu göstermektedir. Bu veriler, hangi alanların gelecekte daha fazla araştırma potansiyeli taşıdığını belirlemek ve disiplinlerarası iş birliklerini teşvik etmek için önemli bir rehber sunmaktadır.

4.3 En Çok Atıf Alan Makaleler ve Yazar Analizi

Tablo 1, uzaktan çalışma ve liderlik konularında en çok atıf alan makaleleri içermektedir. Bu makaleler, literatürde önemli bir yer edinmiş olup, ilgili alanlardaki teorik ve pratik tartışmalara katkı sağlamaktadır. "Communication and Trust in Global Virtual Teams" (Jarvenpaa ve Leidner, 1999) makalesi, 1419 atıf alarak en çok atıf yapılan çalışma olmuştur. Bu çalışma, sanal ekiplerde iletişim ve güvenin önemini vurgulamaktadır. İkinci sırada yer alan "Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness" (Maznevski ve Chudoba, 2000) makalesi ise 859 atıf ile dikkat çekmektedir. Bu makale, küresel sanal ekip dinamikleri ve etkinliği üzerine derinlemesine bir inceleme sunmaktadır. Ayrıca, "The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance" (Kirkman ve diğerleri, 2004) ve "Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities" (Gilson ve diğerleri, 2015) gibi makaleler de, sırasıyla 503 ve 474 atıf alarak alandaki önemli çalışmalardan biri olarak öne çıkmaktadır. Bu makaleler, sanal ekiplerin performansı ve liderlik stratejileri üzerine önemli veriler sunmaktadır.

Tablo 1. En Çok Atıf Alan Eser Listesi

Makale Başlığı	Yazarlar	Yıl	Dergi	Atıf Sayısı	Referans Sayısı
Communication and Trust in Global Virtual Teams	Jarvenpaa, SL ve Leidner, DE	1999	Organization Science	1419	80
Bridging Space Over Time: Global Virtual Team Dynamics and Effectiveness	Maznevski, ML ve Chudoba, KM	2000	Organization Science	859	103
The Impact of Team Empowerment on Virtual Team Performance	Kirkman, BL ve diğerleri	2004	Academy of Management Journal	503	85
Virtual Teams Research: 10 Years, 10 Themes, and 10 Opportunities	Gilson, LL ve diğerleri	2015	Journal of Management	474	167
Getting it Together: Temporal Coordination and Conflict Management in Global Virtual Teams	Montoya-Weiss, MM ve diğerleri	2001	Academy of Management Journal	463	50
Technology Adaptation: The Case of a Computer-Supported Inter-Organizational Virtual Team	Majchrzak, A ve diğerleri	2000	MIS Quarterly	457	46
The Impact of Knowledge Coordination on Virtual Team Performance Over Time	Kanawattanachai, P ve Yoo, Y	2007	MIS Quarterly	373	103
Leading Virtual Teams: Hierarchical Leadership, Structural Supports, and Shared Team Leadership	Hoch, JE ve Kozlowski, SWJ	2014	Journal of Applied Psychology	340	138
Leadership Effectiveness in Global Virtual Teams	Kayworth, TR ve Leidner, DE	2001	Journal of Management Information Systems	337	54
Knowledge Integration in Virtual Teams: The Potential Role of KMS	Alavi, M ve Tiwana, A	2002	Journal of the American Society for Information Science and Technology	301	55

Tablo 2, uzaktan çalışma ve liderlik konularında en çok yayın yapan ve atıf alan yazarları içermektedir. Leidner, DE ve Jarvenpaa, SL, sırasıyla 2 yayın ve 1756 atıf ile en öne çıkan araştırmacılar. Bu bulgular, belirli araştırmacıların bu alandaki etkisini ve katkılarını gözler önüne sermektedir.

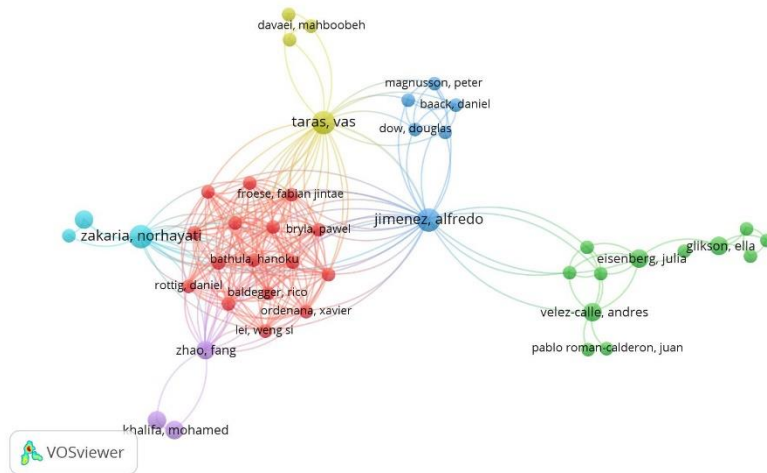
Tablo 2. Yazar Analizi

Yazar	Yayın Sayısı	Atıf Sayısı	Toplam Bağlantı Gücü
leidner, de	2	1756	928
jarvenpaa, sl	1	1419	648
rosen, b	4	957	572
chudoba, km	1	858	437
maznevski, ml	1	858	437
majchrzak, a	4	769	256
malhotra, a	4	769	256
gibson, cb	2	744	395
kirkman, bl	2	744	395
tesluk, pe	2	744	395

4.4 Ortak Yazar Analizi

Veriler, uzaktan çalışma ve liderlik konularında en çok işbirliği yapan yazarları belirlemek amacıyla ortak yazar analizi ile incelenmiştir. Bu analiz, literatürdeki en etkili araştırmacıların ve hangi gruplar halinde çalıştıklarının anlaşılmasına yardımcı olmaktadır. Elde edilen sonuçlar, belirli araştırma gruplarının işbirliğinde öne çıktığını ve bu grupların özellikle COVID-19 sonrasında artan uzaktan çalışma literatürüne önemli katkılar sunduğunu göstermektedir. Şekil 4, ortak yazar analizinin görselleştirilmiş halini sunmaktadır. Analizde, bağlantı yoğunluğu yüksek olan yazarlar arasında işbirliklerinin daha sık gerçekleştiği gözlemlenmiştir. Özellikle Jimenez, Alfredo ve Taras, Vas gibi yazarların araştırma ağında merkezi bir konumda oldukları dikkat çekmektedir. Bu durum, uzaktan çalışma ve liderlik üzerine yapılan akademik tartışmaların derinleşmesine olanak tanımakta ve araştırmacılar arasında daha geniş bir işbirliği ağı oluşturulmasına katkı sağlamaktadır.

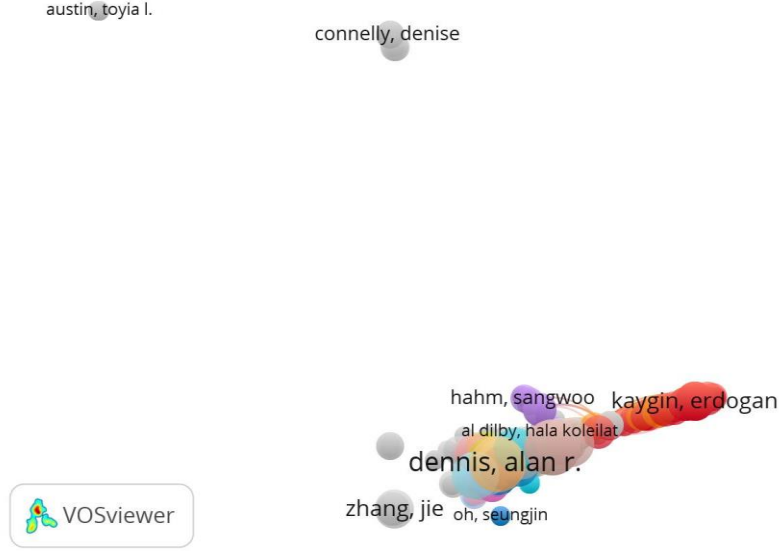
Şekil 4. Ortak Yazar Analizi



4.5 Yazar Atıf Analizi

Yazarlar arasındaki atıf ilişkilerini incelemek için gerçekleştirilen atıf ağı analizi, liderlik ve uzaktan çalışma alanında öne çıkan yazarların birbirlerini nasıl referans aldıklarını ve bu alandaki literatürün nasıl yapılandığını ortaya koymaktadır. Analiz sonuçlarına göre, atıf ilişkilerinin yoğunlaştığı belirli yazar gruplarının olduğu görülmektedir.

Şekil 5. Yazar Atıf Analizi

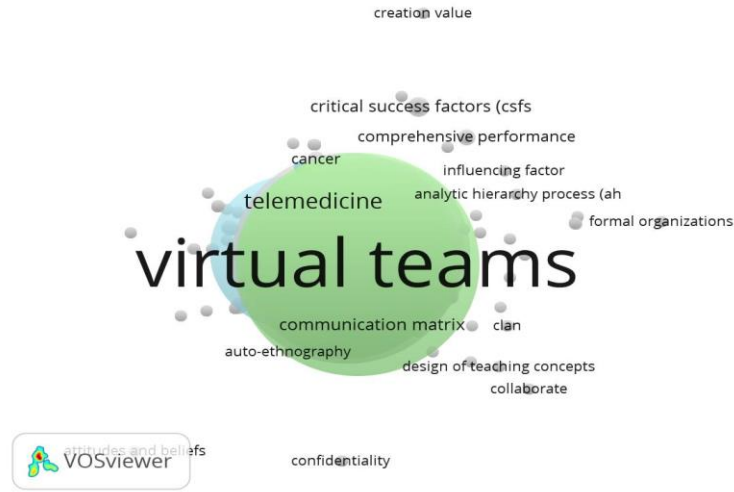


Şekil 5'te, yazarlar arasındaki atıf ilişkilerini gösteren bir ağ haritası bulunmaktadır. Harita üzerinde, atıf sayısının yüksek olduğu yazarlar daha büyük ve belirgin bir şekilde gösterilmektedir. Bu durum, belirli yazarların liderlik ve uzaktan çalışma literatüründe diğerlerinden daha fazla etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Örneğin, Dennis, Alan R. ve Zhang, Jie gibi yazarlar, araştırmalarında sıkça birbirlerini referans almakta ve bu sayede alandaki bilgi akışını güçlendirmektedir. Yapılan bu analiz, hem yazarlar arası işbirliklerini hem de belirli çalışmaların literatürde nasıl bir temel oluşturduğunu anlamamıza yardımcı olmaktadır. Özellikle COVID-19 sonrası dönemde, uzaktan çalışma ile ilgili literatürde önemli bir genişleme gözlemlenmiştir. Bu süreçte, liderlik ve uzaktan çalışma konularında yapılan araştırmalar, hem akademik alanda hem de pratik uygulamalar açısından büyük bir öneme sahiptir.

4.6 Anahtar Sözcük Analizi

Anahtar sözcük analizi, uzaktan çalışma ve liderlik literatüründe en sık kullanılan terimleri ve tematik eğilimleri ortaya çıkarmıştır. Çalışmada kullanılan anahtar kelimeler, özellikle "Hybrid Work Models," "Remote Leadership," "Virtual Leadership," ve "Digital Leadership" terimlerinin literatürde en çok geçen ve en popüler temalar olduğunu göstermektedir. Bu temalar, iş dünyasında esneklik ve dijitalleşme gibi kavramlarla bağlantılı olarak öne çıkmaktadır. Şekil 6'da gösterildiği üzere, "Virtual Teams" terimi büyük bir öneme sahiptir ve uzaktan çalışma ile liderlik konularındaki temel kavramlardan biridir. Ayrıca, analiz sonucunda "telemedicine," "critical success factors (CSFs)," ve "comprehensive performance" gibi diğer önemli anahtar kelimeler de belirginlik kazanmıştır. Bu bulgular, liderlik stratejilerinin ve uzaktan çalışma uygulamalarının literatürde nasıl şekillendiğini ve araştırmacıların hangi konulara odaklandıklarını anlamamıza yardımcı olmaktadır.

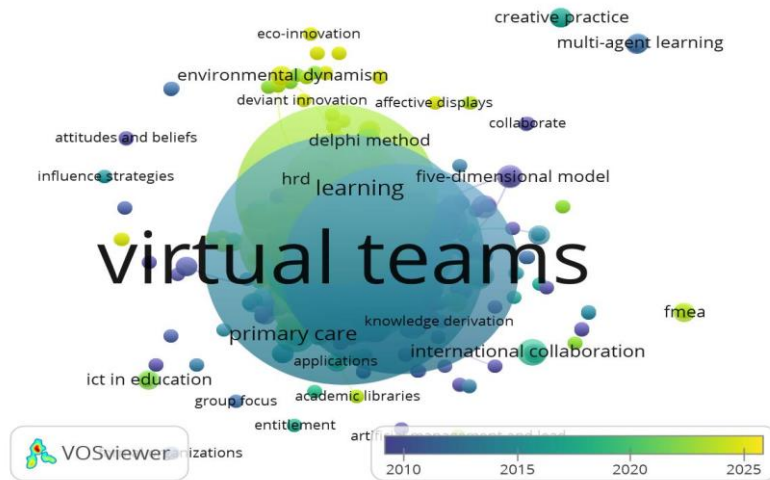
Şekil 6. Anahtar Sözcük Analizi



4.7 Tematik Harita Analizi

Tematik harita analizi, uzaktan çalışma ve liderlik literatüründeki ana temaları ve bu temalar arasındaki ilişkileri görselleştirmiştir. Analiz, özellikle dijital liderlik ve uzaktan çalışma modellerinin araştırmalarda en sık kullanılan temalar arasında olduğunu ortaya koymaktadır. Haritada görülen "virtual teams" (sanal ekipler) terimi, bu alandaki araştırmaların merkezinde yer almakta ve diğer anahtar kelimelerle olan ilişkileri, uzaktan çalışma konusunun ne kadar çeşitli ve dinamik bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir. Görseldeki temalar arasında "learning" (öğrenme), "collaborate" (iş birliği) ve "international collaboration" (uluslararası iş birliği) gibi kavramlar, uzaktan çalışma ve liderlik konularının nasıl birbiriyle etkileşim içinde olduğunu ve bu etkileşimin, liderlik uygulamalarında esneklik ve yenilik sağladığını ortaya koymaktadır. Ayrıca, tematik harita analizi, liderlik stilleri, çalışan bağlılığı ve diğer önemli araştırma konularının nasıl öne çıktığını vurgulamaktadır. Sonuç olarak, bu analiz, uzaktan çalışma ve liderlik literatürünün temel dinamiklerini ve tematik bağlantılarını anlamamıza yardımcı olmakta, gelecekteki araştırmalara ışık tutmaktadır.

Şekil 7. Tematik Harita Analizi

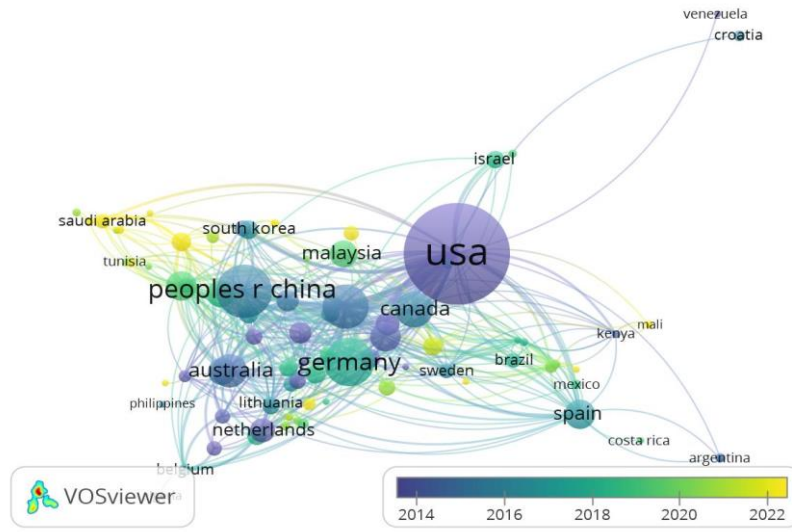


4.8 Ülke Analizi

Yapılan bibliyometrik analizler, bilimsel araştırmalara katkı sağlayan ülkelerin hem yayın sayısı hem de atıf gücü bakımından farklılaştığını göstermektedir. Aşağıda, bilimsel iş birliğine en çok katkı

sağlayan ülkeler ve bunların atıf gücü incelenmektedir. ABD (USA), hem yayın sayısı hem de atıf sayıları bakımından diğer ülkelerin önünde yer almakta ve bilimsel iş birliği ağında merkezi bir rol oynamaktadır. ABD'nin toplam 618 bilimsel yayın ve 18,364 atıf ile en güçlü bağlantılara sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, ABD'nin uluslararası akademik camiada lider konumunu koruduğunu göstermektedir. Çin son yıllarda dikkat çekici bir yükseliş göstermiş olup, özellikle yayın sayıları ve atıf oranlarında ciddi bir artış gözlemlenmiştir. Çin, toplamda 172 bilimsel yayın ve 1,347 atıf ile global araştırma ekosisteminde önemli bir yer edinmiş ve Asya'daki diğer ülkelerle güçlü iş birlikleri geliştirmiştir. İngiltere (England) ve Almanya (Germany) gibi Avrupa ülkeleri de önemli bilimsel katkılarda bulunmuş olup, her iki ülke de sırasıyla 122 ve 146 bilimsel yayın sayısına sahiptir. Atıf sayıları açısından değerlendirildiğinde ise, İngiltere 1,762, Almanya ise 1,578 atıf almıştır. Bu ülkelerin bilimsel etkinlikleri, Avrupa'da bilimsel üretimin devamlılığına ve uluslararası iş birliklerine olan katkılarını göstermektedir. Fransa ve Kanada, bilimsel yayın ve atıf gücü açısından önemli katkılarda bulunan diğer iki ülke olarak karşımıza çıkmaktadır. Fransa'nın toplamda 53 bilimsel yayını ve 2,106 atıfı bulunmakta olup, özellikle Avrupa ve Kuzey Amerika'daki iş birlikleri ile öne çıkmaktadır. Kanada ise 79 yayın ve 1,221 atıf ile global araştırma ağına önemli bir katkı sunmaktadır. Son olarak, Avustralya ve İspanya gibi ülkeler de bilimsel araştırmalarda yükselen bir trende sahiptir. Avustralya, 68 yayın ve 1,166 atıf ile global araştırma ağında giderek daha fazla yer alırken, İspanya ise 52 yayın ve 742 atıf ile dikkat çekmektedir. Bu bulgular, ülkelerin bilimsel katkıları arasındaki farklılıkları ortaya koyarken, aynı zamanda ülkeler arası iş birliği ağlarının gücünü de göstermektedir. Global bilimsel iş birliği ağında yer alan ülkeler arasındaki bağlantıların yoğunluğu ve atıf gücü, bu ülkelerin bilimsel etkinliklerini ve uluslararası düzeyde tanınırlıklarını artırmaktadır.

Şekil 8. Ülke Analizi



Bu çalışma kapsamında elde edilen ampirik bulgular, dijital liderlik ve uzaktan çalışma literatüründeki belirli temalar ve eğilimlerle doğrudan ilişkilidir. Özellikle, Lamovšek ve Černe (2023) tarafından gerçekleştirilen sistematik bibliyometrik inceleme, uzaktan çalışma ortamlarındaki liderlik uygulamalarının önemini vurgulamaktadır. Bu çalışma, dijital liderliğin gelişimini ve sanal ekiplerin yönetiminde karşılaşılan zorlukları ele almaktadır. Özellikle liderlerin, dijital araçları etkin bir şekilde kullanmalarının yanı sıra, çalışanlarıyla empati kurarak güven inşa etme yeteneklerinin kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Bu bağlamda, Lamovšek ve Černe'nin (2023) bulguları, çalışmamızın uzaktan çalışma ve dijital liderlik temalarını nasıl harmanladığımızı desteklemektedir.

Dijital liderlik alanındaki gelişmeleri inceleyen Espina-Romero ve arkadaşlarının (2023) bibliyometrik analizi de COVID-19 pandemisi süresince dijital liderliğin öneminin arttığını ve bu alanda yapılan çalışmaların hızlandığını ortaya koymaktadır. Çalışma, dijital liderliğin yalnızca teknik becerilerle değil, aynı zamanda değişim yönetimi için gerekli uyum sağlama yetenekleriyle de ilgili

olduğunu göstermektedir. Bu durum, çalışmamızın bulgularını destekleyerek, dijital liderliğin organizasyonel bağlamda nasıl kritik bir öneme sahip olduğunu vurgulamaktadır.

Brunner, Schuster ve Lehmann (2023) tarafından gerçekleştirilen çalışma, dijital liderlik yetkinliklerinin hizmet inovasyonu üzerindeki olumlu etkilerini incelemektedir. Araştırma, dijital liderlik yetkinliklerinin hizmet inovasyonu kapasiteleri üzerindeki etkisini vurgulamakta ve liderlerin kişisel, sosyal ve organizasyonel sermaye boyutlarının, dinamik hizmet inovasyonu yeteneklerini (DSIC) güçlendirdiğini göstermektedir. Bu bağlamda, dijital liderlerin stratejik değişimi nasıl desteklediğine dair önemli çıkarımlar sağlamaktadır.

Karaköse ve arkadaşlarının (2022) çalışması, dijital liderlik ve sanal liderlik temalarının COVID-19 pandemisi sırasında ve sonrasında nasıl geliştiğini göstermektedir. Bu bağlamda, çalışmamızda elde edilen bulgular, dijital liderliğin günümüzdeki dinamik iş ortamındaki rolünü daha iyi anlamamıza yardımcı olmaktadır. Elde edilen bulgular, dijital liderliğin önemini vurgulamakta ve bu alandaki literatüre olan katkıyı pekiştirmektedir.

5. Sonuç

Bu bibliyometrik çalışma, liderlik ve uzaktan çalışma modellerine dair literatürü, "Hibrit Çalışma Modelleri", "Uzaktan Liderlik", "Sanal Liderlik" ve "Dijital Liderlik" başlıkları altında kapsamlı bir şekilde inceleyerek bu alanların akademik tartışmalardaki önemini ortaya koymuştur. COVID-19 pandemisi ile birlikte, bu konulara yönelik ilginin hızla arttığı görülmüş, uzaktan çalışmanın küresel düzeyde benimsenmesiyle liderlik kavramı dönüşüme uğramıştır. Web of Science veri tabanında yer alan 1788 makalenin analizinden elde edilen bulgular, önemli teorik ve pratik çıkarımlar sunmaktadır.

İlk olarak, dijital liderlik kavramı, geleneksel liderlik modellerinden radikal bir sapmayı temsil etmektedir. Dijital liderlerin teknolojiyi yalnızca bir araç olarak kullanmakla kalmayıp, aynı zamanda coğrafi olarak dağınık ekipler arasında psikolojik güven, bağlılık ve etkileşimi sürdürülebilir becerileri ön plana çıkarmıştır. Özellikle pandeminin getirdiği belirsizlik ortamında, dijital araçlar üzerinden etkin liderlik yapmak, liderlerin adaptif ve duygusal zekâyâ dayalı becerilerinin de gerekliliğini ortaya koymuştur. Bu noktada, dijital liderliğin sadece teknoloji kullanımına odaklanmaktan çok daha fazlasını gerektirdiği ve liderlik yaklaşımlarında sosyal ve davranışsal yetkinliklerin önemini arttırdığı gözlemlenmiştir.

Ortak yazar ve atıf ağları analizleri, pandeminin tetiklediği uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin, liderlik uygulamaları üzerinde kalıcı etkiler bıraktığını göstermektedir. Bu etkilerin, iş dünyasında özellikle uzaktan çalışma koşullarında liderlik yaklaşımlarının yeniden şekillendirilmesine yol açtığı ve bu alandaki bilimsel çalışmaların arttığını göstermektedir. Pandemi sonrası dönemde liderlik araştırmalarındaki artış, akademisyenler arasında iş birliğini ve bu alandaki yeni kavramsal çerçevelerin gelişimini hızlandırmıştır.

Anahtar kelime ve tematik harita analizleri, "Dijital Liderlik" ve "Uzaktan Liderlik" kavramlarının literatürde hızla merkezileştiğini göstermektedir. Bu kavramlar, iş yeri esnekliği, çalışan refahı ve örgütsel dayanıklılık gibi daha geniş örgütsel dinamiklerle güçlü bir bağlantıya sahiptir. Pandemi döneminde literatürde ön plana çıkan bu temalar, gelecekte liderlik stratejilerinin şekillenmesinde kritik bir rol oynayacaktır. Özellikle uzaktan ve hibrit çalışma ortamlarında empati, kapsayıcılık ve adaptasyon yetkinliklerinin liderlik süreçlerine entegrasyonu, organizasyonların sürdürülebilir başarısı için vazgeçilmez unsurlar haline gelmiştir.

Son olarak, bu çalışma, teknolojik dönüşüm ve liderlik modellerinin sadece pandemi koşullarında geçici bir eğilim olmadığını, kalıcı bir dönüşümün başladığını göstermektedir. Gelecekteki araştırmalar, dijital liderliğin uzun vadeli etkilerini, liderlik uygulamalarının hangi koşullar altında başarılı olduğunu ve yeni teknolojilerin liderlik süreçlerine nasıl entegre edileceğini daha derinlemesine incelemelidir. Ayrıca, liderlik yaklaşımlarının farklı sektörel ve kültürel bağlamlarda nasıl evrileceği de araştırılması gereken önemli bir konudur. Literatürde belirlenen bu boşlukların doldurulması, liderlik modellerine dair yeni anlayışlar geliştirilmesine katkı sağlayacaktır.

Kaynakça

- Al, B. (2023). Uzaktan çalışma ortamlarında liderlik ve stres yönetimi. *Özgür Yayınları*.
- Al Dilby, H. K., & Farmanesh, P. (2023). Exploring the impact of virtual leadership on job satisfaction in the post-COVID-19 era: The mediating role of work–life balance and trust in leaders. *Frontiers in Psychology*, 14, 994539.
- Al-Madadha, A., Al-Madadha, R., & Abuzaid, A. (2022). The impact of digital transformation on organizational performance in Jordanian financial institutions. *Journal of Organizational Behavior*, 37(3), 275-299.
- Anderson, C. (2018). Leading virtual teams: Harnessing the power of social capital in the digital age. *Journal of Leadership Studies*, 12(1), 35-45.
- Ayalew, M., & Ayenew, Z. (2022). Do paradoxical virtual leadership and emotional intelligence have relationships? In particular from technology dependence, geographical dispersion, and human capital tensions. *International Journal of Organizational Leadership*, 11(1), 1.
- Babapour Chafi, M., Hultberg, A., & Bozic Yams, N. (2021). Post-pandemic office work: Perceived challenges and opportunities for a sustainable work environment. *Sustainability*, 14(1), 294.
- Baralou, E., & Dionysiou, D. D. (2022). Routine dynamics in virtual teams: the role of technological artifacts. *Information Technology & People*, 35(7), 1980-2001.
- Bell, B. S., McAlpine, K. L., & Hill, N. S. (2023). Leading virtually. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 10(1), 339-362.
- Bizilj, S., Boštjančič, E., & Sočan, G. (2021). Perceived efficacy of virtual leadership in the crisis of the COVID-19 pandemic. *Changing Societies & Personalities*. 2021. Vol. 5. Iss. 3, 5(3), 389-404.
- Boccoli, G., Gastaldi, L., & Corso, M. (2024). Transformational leadership and work engagement in remote work settings: the moderating role of the supervisor's digital communication skills. *Leadership & Organization Development Journal*.
- Brunner, T. J. 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. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2023.988808>
- Camp, K. M., Young, M., & Bushardt, S. C. (2022). A millennial manager skills model for the new remote work environment. *Management Research Review*, 45(5), 635-648.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does remote work flexibility enhance organization performance? Moderating role of organization policy and top management support. *Journal of Business Research*, 139, 1501-1512.
- Coronado-Maldonado, A., & Benítez-Márquez, V. (2023). Emotional intelligence and leadership in work teams: A comprehensive review. *Journal of Management Studies*, 60(4), 593-610.
- Dogra, P., Parrey, A. H., & Akram, U. (2024). The bright side of post-pandemic remote working: examining the effect of self-efficacy and work-related flow on employee resilience. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Elyousfi, F., Anand, A., & Dalmaso, 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.
- Espina-Romero, L., Noroño Sánchez, J. G., Rojas-Cangahuala, G., Palacios Garay, J., Ríos Parra, D., & Rio Corredoira, J. (2023). Digital leadership in an ever-changing world: A bibliometric analysis of trends and challenges. *Sustainability*, 15, 13129. <https://doi.org/10.3390/su151713129>
- Ferreira, C., Robertson, J., & Pitt, L. (2023). Business (un) usual: Critical skills for the next normal. *Thunderbird International Business Review*, 65(1), 39-47.

- Gallenkamp, J., Picot, A., Welppe, I., & Drescher, M. (2010). The dynamic of leadership, trust and conflict in virtual teams. *Gruppendynamik und Organisationsberatung*, 41, 289-303.
- Gentilin, Mariano & Madrigal, María Alejandra García, 2021. "Virtual Leadership: Key Factors for Its Analysis and Management," management revue - Socio-Economic Studies, Nomos Verlagsgesellschaft mbH & Co. KG, vol. 32(4), pages 343-365.
- Goleman, D. (1998). *Working with emotional intelligence*. Bantam Books.
- Gonçalves, P., Ferreira, L., Gonçalves, J., Putnik, G. D., & Cruz-Cunha, M. M. (2014). Direct communication versus virtual communication in virtual teams. *Procedia Technology*, 16, 3-10.
- González, J. L. A., & Durán, H. M. (2021). Elaboración y validación de una escala para medir la capacidad de liderazgo en un entorno de trabajo remoto (CLETR). *Contabilidad y Negocios*, 16(32), 23-37.
- Graham, C., & Daniel, H. (2021). Fault lines in virtual team leadership and team performance in undergraduate virtual team short-term projects. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 17(1), 1-14.
- Henke, J. B., Jones, S. K., & O'Neill, T. A. (2022). Skills and abilities to thrive in remote work: What have we learned. *Frontiers in psychology*, 13, 893895.
- Hincapie, M. X., & Costa, P. (2024). Fostering hybrid team performance through inclusive leadership strategies. *Organizational Dynamics*, 101072.
- Karakose, T., Kocabas, I., Yirci, R., Papadakis, S., Ozdemir, T. Y., & Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. *Sustainability*, 14(23), 16171.
- Lamovšek, A., & Černe, M. (2023). Past, present and future: A systematic multitechnique bibliometric review of the field of distributed work. *Information and Organization*, 33, 100446. <https://doi.org/10.1016/j.infoandorg.2022.100446>
- Liao, C. (2017). Leadership in virtual teams: A multilevel perspective. *Human resource management review*, 27(4), 648-659.
- Loignon, A. C., Johnson, M. A., & Veestraeten, M. (2024). A window into your status: Environment-based social class's effect on virtual leadership. *The Leadership Quarterly*, 35(2), 101735.
- Mai, B., Garcia, B., Xie, L., McCubbins, O. P., & Seo, J. (2020). Teamwork in Virtual World-Impact of "Virtual Team" on Team Dynamic. In *HCI in Business, Government and Organizations: 7th International Conference, HCIBGO 2020, Held as Part of the 22nd HCI International Conference, HCII 2020, Copenhagen, Denmark, July 19–24, 2020, Proceedings 22* (pp. 119-127). Springer International Publishing.
- Moosa, L., Pearson, H., & Mthombeni, M. (2023). Invoking team trust to facilitate performance management in the context of virtual teams. *South African Journal of Business Management*, 54(1), 1-12.
- Murphy, L. (2024). Wellbeing in the age of virtual teams and workplace automation—a systematic review and future research agenda. *International Journal of Organizational Analysis*.
- Nilles, J. (1975). Telecommunications and organizational decentralization. *IEEE Transactions on Communications*, 23(10), 1142-1147.
- Oleksa-Marewska, K., & Tokar, J. (2022). Facing the post-pandemic challenges: The role of leadership effectiveness in shaping the affective well-being of healthcare providers working in a hybrid work mode. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 19(21), 14388.
- Onete, C. B., Chița, S. D., Albăstroi, I., & Andrei, T. L. (2021). Leading teams in virtual environment during COVID-19 crisis. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence* (Vol. 15, No. 1, pp. 328-337).

- Pazos, P. (2012). Conflict management and effectiveness in virtual teams. *Team Performance Management: An International Journal*, 18(7/8), 401-417.
- Pham, N. T., Tuan, T. H., Thuy, V. T. N., Hoang, H. T., & Hoang, G. (2023). Improving employee outcomes in the remote working context: a time-lagged study on digital-oriented training, work-to-family conflict and empowering leadership. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, 61(4), 1008-1038.
- Purvanova, R. K., & Bono, J. E. (2009). Transformational leadership in context: Face-to-face and virtual teams. *The Leadership Quarterly*, 20(3), 343-357.
- Roy, S. R. (2012). Digital mastery: The skills needed for effective virtual leadership. *International Journal of e-Collaboration (IJeC)*, 8(3), 56-66.
- Sanchez, D. R., Rueda, A., Zimman, H. R., Haydon, R., Diaz, D., & Kawasaki, K. (2023). Team Success: A Mixed Methods Approach to Evaluating Virtual Team Leadership Behaviors. *Multimodal Technologies and Interaction*, 7(5), 48.
- Schmidt, G. B., & Van Dellen, S. A. (2022). Leadership of place in virtual environments. *Leadership*, 18(1), 186-202. <https://doi.org/10.1177/17427150211045153>
- Shi, Y., Zhang, M., & Xiao, Z. (2024). The impact of hybrid leadership strategies on team performance in remote work environments. *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 31(1), 49-68.
- Springall, L., Manchen-Spörri, S., & Grote, G. (2014). Leading virtual teams: Modalities of leadership. In *The Internet and workplace transformation* (pp. 130-150). Routledge.
- Tuamsook, R., Poonpol, P., & Patrawiwat, K. (2023). Development of Virtual Transformational Leadership Scale for Leaders in E-commerce Businesses. *The Journal of Behavioral Science*, 18(2), 70-83.
- Wakefield, R. L., Leidner, D. E., & Garrison, G. (2008). Research note—a model of conflict, leadership, and performance in virtual teams. *Information systems research*, 19(4), 434-455.
- Yozi, K., & Mbokota, S. (2024). Leadership for the future: Empowering virtual teams with emotional intelligence. *Journal of Leadership & Organizational Development*, 43(2), 189-204.
- Ziek, P., & Smulowitz, S. (2014). The impact of emergent virtual leadership competencies on team effectiveness. *Leadership & Organization Development Journal*, 35(2), 106-120.
- Zupic, I., & Čater, T. (2015). Bibliometric Methods in Management and Organization. *Organizational Research Methods*, 18(3): 429–472. <https://doi.org/10.1177/109442811456262>.