Finans Ekonomi ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, Cilt 11 Sayı.3, Eylül 2026
Research of Financial Economic and Social Studies, Vol.11 No.3, September 2026
ISSN : 2602 – 2486

DİJİTAL LİDERLİK VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLİŞKİSİNDE DİNAMİK YETENEKLERİN ROLÜ[1][2]

THE ROLE OF DYNAMIC CAPABILITIES IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL LEADERSHIP AND DIGITAL TRANSFORMATION

Ender Barış İMAMOĞLU [*] ***Aygül DÖNMEZ TURAN*** [**]

Araştırma Makalesi / *Geliş Tarihi: 13.07.2026*
Kabul Tarihi: 05.08.2026

Öz

İşletmelerin günümüz rekabetçi ortamında hayatta kalabilmesi için çevresel değişimlere uyum sağlaması gerekmektedir. Son teknoloji yazılımsal ve donanımsal çözümlerin operasyonel süreçlere entegrasyonu işletmelerin çevresel değişimlere uyumuna destek olmaktadır. Bu teknolojik yenilenme süreci dijital dönüşümün başarısı için kritik öneme sahiptir. Liderler bu süreçte hem kurumun ihtiyaçlarına göre gerekli geliştirmeleri tespit eder hem de dönüşüm sürecinde çalışanlar için rehberlik rolü üstlenir. Bu çalışmada dijital liderliğin dijital dönüşüm ile ilişkisinde dinamik yeteneklerin aracı rolü incelenecektir. Araştırma kapsamında bilişim sektöründe çalışan 339 beyaz yakalı çalışandan veri toplanmıştır. Toplanan veriler PLS-SEM yöntemi ile SmartPLS 4 yazılımı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın bulguları dijital liderlikle dijital dönüşüm arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin kısmi aracı rolünün olduğunu göstermektedir. Elde edilen bulgular liderlerin teknolojik yetkinliklerinin ve işletmenin dinamik yeteneklerinin dijital dönüşüm sürecinin başarısına etkisini vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Dijital Dönüşüm, Dinamik Yetenekler, Bilişim Sektörü.

JEL Sınıflaması: M12, O32, O33.

Abstract

In today's competitive business environment, businesses must adapt to drastic environmental changes in order to survive. The utilization of high-tech software and hardware solutions in operational processes supports this adaptation. The adaptation process is fundamental for the success of digital transformation. During transformation process, leaders identify the required improvements and act as role model for subordinates. This study aims to explain the mediating role of dynamic capabilities in the relationship between digital leadership and digital transformation. This study was conducted through survey to 339 white-collar employees working in the information technology (IT) sector. SmartPLS 4 was used to analyze collected data. The results show that dynamic capabilities has mediating role in the relationship between digital leadership and digital transformation. These results demonstrate that both digital know-how of leaders and the dynamic capabilities of companies have significant effect on the success of the digital transformation process.

Keywords: Digital Leadership, Digital Transformation, Dynamic Capabilities, Information Technologies Sector.

JEL Classification: M12, O32, O33.

[1] Bu çalışma Ender Barış İmamoğlu'nun Doç. Dr. Aygül Dönmez Turan danışmanlığındaki doktora tezinden türetilmiştir.

[2] **Bibliyografik Bilgi (APA):** FESA Dergisi, 2026; 11 (3) , 288-301 / DOI: 10.29106/fesa.1993713

[*] Doktora, Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme, baris.imamoglu@std.yildiz.edu.tr, *İstanbul – Türkiye*, ORCID: 0000-0001-8361-1998

[**] Doç. Dr., Yıldız Teknik Üniversitesi İİBF İşletme, ayturan@yildiz.edu.tr, *İstanbul – Türkiye*, ORCID: 0000-0003-4137-3228

1. Giriş

Fortune listesinde yer alan dünyanın en büyük 500 şirketinin 250'sinden fazlası, 2000 yılından bu yana ya iflas etmiş ya da listeden çıkarılmıştır. Bilgiyi doğru şekilde kullanabilen ve değerli bilgiler üretebilen firmalar, günümüzde en değerli firmalar listesine girmektedir (Nanterme, 2016). Dünyanın en büyük firmalarının bile mücadele etmek zorunda kaldığı bu dönüşüm sürecinde, gelişmeleri takip etmek ve bu gelişmelere ayak uydurmak hayati önem arz etmektedir. İşletmelerin içinde bulunduğu bu rekabetçi ortamda, rekabet avantajlarını sürdürebilmeleri, güncel teknolojik gelişmeleri takip edebilme ve iş süreçlerine entegre edebilme yeteneklerine bağlıdır. Oldukça hızlı teknolojik değişimlerin yaşandığı rekabet ortamında bu değişimleri takip edebilen ve değişime tepki verebilen işletmeler faaliyetlerine devam ederken, bu konuda yetersiz kalanlar zamanla rekabette başarısız olurlar ve faaliyetlerini sonlandırmak zorunda kalırlar (Teece, 2016).

Teknoloji, işletmelere çevresel değişimleri takip etme, değişimlere verilecek cevapların muhtemel sonuçlarını simüle etme ve alternatif çözümler üretebilme konusunda destek olmaktadır. Yöneticiler, karar verirken yüksek teknoloji yazılım çözümlerini kullanarak hata oranlarını azaltmakta ve bu sayede muhtemel maliyetlerin önüne geçebilmektedir (Matarazzo ve diğ.,2021).

Teknolojik çözümler sayesinde çalışanlar birbiriyle daha fazla iletişim kurabilmekte ve ürettikleri bilgi veya raporları anlık olarak tüm birimlerle paylaşabilmektedir. Çalışanların ürettiği bilgiler yöneticiler tarafından karar verme süreçlerinde kullanılmaktadır. Bu sayede çalışanların karar verme süreçlerine aktif katılımı sağlanmaktadır (Vial, 2019). Karar verme süreçlerine daha fazla çalışan katılımı sağlanması çevresel değişimlerin daha çok kanaldan takip edilmesi ve daha fazla çözüm üretilmesini sağlamaktadır. Bu da rekabetçi ortamda işletmelere avantaj sağlamaktadır (Teece, 2007).

Çalışanların süreçlerde ürettiği tüm bilgiler veri tabanlarında depolanmaktadır. Çalışanlar karar verme süreçlerine dahil olurken işletme içinde üretilen tüm bilgiye bu veri tabanlarından erişebilmektedir. Farklı departmanlardan alınan bilgiler daha rasyonel ve veriye dayalı kararlar alınmasını sağlamaktadır. Bu sayede karar verme süreçlerindeki verimlilik ve etkililik artırılmaktadır (Mikalef ve diğ., 2020).

İşletmenin etkililiği ve verimliliğini artırmak için teknolojik çözümlerin kullanımı önem arz etmektedir. Teknolojinin iş süreçlerine adapte edilmesi işletme genelinde bir dijitalleşme sürecini destekler. Bu süreçte liderlerin geleneksel liderlik yetenekleri gibi dijital konulardaki yeteneklerini de kullanabilmeleri sürecin başarısını etkilemektedir (Vial, 2019). Dijital okuryazarlığı yüksek olan yenilikçiliği önemseyen ve değişimi takip edip yönetebilen liderler dijitalleşme sürecinin daha başarılı bir şekilde devam etmesini sağlarlar (AlNuaimi ve diğ., 2022).

Dijitalleşme sürecinde liderin başarılı olabilmesi için organizasyonun yenilikleri takip etmesi ve uyum sağlayabilmesi gerekmektedir. Dinamik yetenekler, organizasyonların çevresel yeniliklere uyum sağlayabilme, fırsatları algılama ve bu fırsatları değerlendirebilme kapasitesini ifade etmektedir (Teece ve diğ., 1997). Organizasyonların dijital dönüşüm yatırımlarından verim elde edebilmesi için, mevcut teknolojik gelişmelerden hangilerinin stratejik hedefleriyle uyumlu olduğunu belirlemesi gerekmektedir. Bunun için mevcut yetenek kapasitesinin ve yatırımdan beklenen getirinin sistematik bir şekilde değerlendirilmesi önem arz etmektedir (Teece, 2007). Teknoloji yatırımı yaparken mevcut gereksinimlerin tespit edilmesi ve sahip olunan kaynaklara göre yatırımlar yapılması durumunda, o yatırımdan dönüş elde edilmektedir. Aksi takdirde, bu yatırımlar büyük bir maliyet yükü oluşturarak organizasyonu zarara uğratmaktadır (Matt ve diğ., 2015).

Özellikle bilişim sektörü, teknolojik değişimin yoğun olarak yaşandığı ve dijital dönüşüm süreçlerinin en hızlı gerçekleştiği sektörlerden biri olarak öne çıkmaktadır. Bu sektörde faaliyet gösteren işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmesi için değişen teknolojik koşullara hızlı uyum sağlamaları gerekmektedir (Vial, 2019). Bu durum, dijital liderlik ve dinamik yetenekler gibi unsurların bilişim sektörü bağlamında incelenmesini daha da önemli hale getirmektedir.

Bu doğrultuda, bu çalışmanın amacı dijital liderliğin dijital dönüşüm üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide dinamik yeteneklerin aracı rolünü ortaya koymaktır. Çalışma, bilişim sektöründe çalışan bireylerden elde edilen verilerle gerçekleştirilen ampirik analizler ve sonuçlarıyla literatüre katkı sağlamayı amaçlamaktadır.

2. Literatür Taraması

2.1. Dijital Liderlik

Günümüzde, dijitalleşmenin getirdiği hızlı değişimi yorumlayabilecek, dijital araçları kullanarak çözümler üretebilecek ve çalışanlarına bu konuda rehber olabilecek yeni liderlik tarzlarına ihtiyaç duyulmaktadır. Dijital liderlik kavramı, bu gereksinim sonucunda ortaya çıkmıştır. Dijital liderlik, bir organizasyonun dijitalleşme ile artan rekabet ortamında stratejik başarı elde etmesini sağlayan liderlik tarzı olarak tanımlanmaktadır. (Sawy ve

diğ., 2016). Dijital liderler, dijitalleşme sürecinin yol haritasını belirler ve çalışanları bu süreçte motive eder. Organizasyonun sahip olduğu kaynakların hangi dijital araçlara tahsis edilmesi gerektiğini bilir ve çalışanlara dijitalleşme sürecinde rol model olurlar (Annarelli ve diğ., 2021).

İçinde bulunduğumuz dijital çağda geleneksel dikey hiyerarşili yapılar yerini çalışanların süreçlere daha fazla dahil edildiği yatay yapılara bırakmıştır. Çalışanların süreçlere katılımı liderlerin yükünü azaltmış ve stratejik kararları uygulama, organizasyon içi koordinasyon sağlama ve sahip olunan bağlantıları geliştirme fırsatı tanımıştır. (Klein, 2020).

Geleneksel liderlik yaklaşımları, liderlerin hitabet yeteneğinin ve fiziksel özelliklerinin çalışan motivasyonunda önemli olduğunu savunurken, günümüz liderlerinin sahip olması gereken yeteneklerin; sosyal medya kullanımı, dijital performans göstergelerinin analizi, dijital kanallar üzerinden performans geribildirimi, kaynak paylaşımı, çalışanların ihtiyaç duyduğu çevrimiçi eğitimlerin sağlanması gibi yetenekler olduğu düşünülmektedir (Avolio ve diğ., 2000). Ayrıca, günümüzde liderlerin astlarıyla dijital platformlar üzerinden iletişim kurması ve ekipler arası iletişimin devamlılığını sağlayarak operasyonel verimliliği artırması da önem arz etmektedir (Wang ve diğ., 2022).

Dijitalleşme ile birlikte kurum içi iletişim dijital kanallara taşınmıştır. Çevrimiçi iletişim teknolojileri ekiplerin yeni toplanma alanına dönüşmüş ve mesajlaşma uygulamaları sayesinde kurum içi iletişimin devamlılığı sağlanmıştır. Dijital ortamlarda çalışanlar tarafından üretilen bilgiler saklanarak örgüt içi veri birikimi artırılmaktadır (Wang ve diğ., 2022). Üretilen veriler karar verme süreçlerinde yöneticiler ve çalışanlar tarafından kullanılmakta ve tüm işleyiş çalışanlarla paylaşılarak kurumsal şeffaflık sağlanmaktadır (Pandey ve diğ., 2022). Kurumsal işleyişin takibi yöneticiler ve çalışanların ortak hedef doğrultusunda hareket etmesini ve ekipler arası koordinasyonu sağlamaktadır. Liderler, topladıkları verilerle daha rasyonel analizler yaparak kurumsal performansa daha fazla katkıda bulunmaktadır (Chatterjee ve diğ., 2023).

Dijital liderler karar destek sistemlerini organizasyonel stratejilerin geliştirilmesi sürecinde kullanırlar. Veri analizleriyle ve senaryo simülasyonlarıyla strateji geliştirme süreçlerinde daha doğru kararlar alınır. Veriye dayalı bu yaklaşıma dijital iş stratejisi denilmektedir (Annarelli ve diğ., 2021). Analitik ve simülasyon sistemleri, iş modeli tasarım platformları, yapay zeka destekli karar sistemleri yeni iş modellerinin daha yenilikçi bir şekilde tasarlanmasını sağlar. Böylece iş modellerinin başarı oranı ve olası getirisi önceden hesaplanır ve muhtemel hataların önüne geçilir (Benitez ve diğ., 2022).

Dijital liderler, dijital dönüşüm sürecinde kültürel dönüşümü de gerçekleştirmektedir. Kültürel dönüşüm süreci ise, çalışanların yeni teknolojileri deneyimlemelerine olanak sağlar, bu süreçte elde edilen tecrübelerin paylaşımı için ortam hazırlar, yeni fikir üretme konusunda çalışanları teşvik eder ve çalışanların sürekli gelişimine destek olur. Departmanlar arası iletişim engellerini kaldırarak yeni dijital iletişim kanalları inşa eder. Bu sayede dijitalleşme kültürünün gelişimi için zemin hazırlanır. Bu tarz bir kültür ortamında, çalışanlar hata yapmaktan korkmaz ve farklı yöntemler deneyerek edindikleri deneyimleri iş süreçlerine yansıtır ve üretkenliklerini artırırlar (Wang ve diğ., 2022). Deneyim kazanmanın ve üretkenliğin ön plana çıktığı bu kültürde dijital liderler, hiyerarşik yapıların hantallığını ortadan kaldırarak daha katılımcı bir yönetim anlayışını benimser ve teşvik eder. Bu sayede dijital dönüşüm sürecinde tüm organizasyon birlikte hareket eder (Eberl ve Drews, 2021).

Sonuç olarak, dijital liderler teknolojik gelişmeleri takip eder ve çalışanların yeni teknolojileri kullanmasını destekler ve organizasyon genelinde dijitalleşme kültürünün benimsenmesini sağlar. Yapay zeka ve büyük veri analitiği gibi ileri teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu, çevresel değişimlerin anlık takibine olanak tanır. Bu sayede sektörde yaşanan teknolojik gelişmelere daha hızlı uyum sağlanır. Hızlı ve yoğun yaşanan çevresel değişimlere uyum sağlandığında organizasyon daha dinamik hale gelir ve rekabet avantajını korur. Bu nedenle günümüz iş dünyasında, dijital liderlerin varlığı organizasyonların başarılarını sürdürmesi açısından stratejik önem arz etmektedir.

2.2. Dinamik Yetenekler

Dinamik yetenekler, çevresel değişimleri takip etme, potansiyel fırsatları sezme ve dönüşüm gerçekleştirebilme yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Teece ve diğ., 1997). Dinamik yetenekler kavramı kaynak tabanlı görüş temelinde geliştirilmiştir. Bu görüşe göre işletmelerin rekabet avantajı elde edebilmeleri için fazla miktarda kaynağa sahip olması yeterli değildir. Rekabet avantajının korunabilmesi için sahip olunan kaynakların güncellenmesi ve çevresel değişimlere göre yenilenmesi gerekmektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımına göre fazla kaynağa sahip olan işletmelerin değil, kaynaklarını değişen koşullara uyumlu hale getirip daha dinamik bir şekilde kullanan işletmelerin rekabet avantajını koruyacağı savunulmaktadır (Teece ve diğ., 1997). Bu görüşe göre, işletmelerin sahip olduğu her kaynak rekabet avantajı yaratmaz. Rekabet avantajı yaratan kaynaklar; organizasyonun sahip olduğu değerli, nadir, taklit edilmesi zor ve ikame edilemez kaynaklardır (Teece ve diğ., 1997).

Özellikle teknolojik gelişimin yoğun olduğu rekabetçi sektörlerde, organizasyonların sürdürülebilir başarı sağlayabilmesi sahip oldukları dinamik yeteneklere bağlıdır (Barney, 1991). Dinamik yetenekler yaklaşımına göre, sahip olunan kaynaklar teknoloji ilerledikçe güncelliğini yitirmektedir. Pazarda rekabet edilebilmesi için sahip olunan kaynakların pazardaki değişim doğrultusunda dönüşümünün sağlanması gerektiği düşünülmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Bu bağlamda dinamik yetenekler, işletmenin sahip olduğu kaynakları pazar dinamiklerine göre dönüştürme becerisini temsil eder ve stratejik yönetimin merkezinde yer alır (Wang ve Ahmed, 2007).

Teece'in (2007) dinamik yetenekler kavramının tanımını genişlettiği çalışmasında dinamik yetenekler kavramını temsil eden üç boyut tespit edilmiştir. Bu boyutlar; sezme, yakalama ve dönüştürmedir. Sezme yeteneği, organizasyonların çevresindeki fırsat ve tehditleri algılayabilme kapasitesini ifade etmektedir. Yakalama yeteneği, bu fırsatların eldeki kaynakları kullanarak değerlendirilmesini kapsamaktadır. Dönüştürme yeteneği ise organizasyonların mevcut kaynak ve süreçlerini yeniden yapılandırarak elde edilen fırsatları sürdürülebilir rekabet avantajına dönüştürebilme becerisini ifade etmektedir (Teece, 2007).

Yeni teknolojiler, organizasyonların pazar trendlerini ve müşteri davranışlarını takip etmelerini, daha fazla iş birliği içinde hareket etmelerini sağlar (Warner ve Wager, 2019). Organizasyonlar, yeni teknolojileri iş süreçlerine entegre ederek, operasyonel verimliliği artırmakta ve rakiplerine karşı stratejik avantaj elde etmektedir (Eisenhardt ve Martin, 2000). Yeni teknolojiler sayesinde müşteri taleplerine daha hızlı yanıt verilebilmekte, yenilikçi ürün ve çözümler daha kısa sürede geliştirilerek piyasaya sunulmaktadır (Warner ve Wager, 2019). Piyasadaki bu rekabet organizasyonları daha fazla yenilikçi olmaya teşvik eder. Yenilikçi firmalar piyasadaki rekabete yön verirken, yenilikçi olmayan firmalar zamanla piyasadan silinir (Teece, 2017). Bu bağlamda dinamik yetenekler, organizasyonların yalnızca değişime uyum sağlamasını değil, aynı zamanda bu piyasadaki değişimi yönlendirebilmesini de mümkün kılmaktadır (Marx ve diğ., 2021).

Dinamik yetenekler, organizasyonların değişimin hızlı yaşandığı rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmeleri ve stratejik üstünlük kazanabilmeleri için kritik bir unsur olarak görülmektedir (Teece ve diğ., 1997). Büyük veri analitiği, yapay zeka ve karar destek sistemleri gibi teknolojiler sayesinde fırsatlar daha erken sezilmekte, kaynak planlaması daha doğru bir şekilde yapılmakta ve kaynakların ihtiyaçlar doğrultusunda dönüşümü daha hızlı gerçekleşmektedir (Mikalef ve diğ., 2020). Dinamik yeteneklere sahip işletmeler yalnızca rekabet avantajı elde etmez, aynı zamanda örgütsel sürdürülebilirliği de sağlarlar (Eisenhardt ve Martin, 2000). Dinamik yeteneklere sahip firmalar pazardaki değişimi takip ettikleri gibi aynı zamanda pazardaki değişimin tetikleyicisi olurlar ve yenilikçi çözümleriyle pazar koşullarını şekillendirirler (Teece ve diğ., 2016).

2.3. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm; organizasyonların yapısında, ürünlerinde ve üretim süreçlerinin otomasyonunda gerçekleştirilen teknolojik yenilikler olarak tanımlanır (Hess ve diğ., 2016). Organizasyonların teknolojiye yaptıkları yatırımlardan sonuç alınabilmesi için, yatırım yapılan yeni teknolojileri kullanabilecek çalışanların da olması gerekmektedir (Vial, 2019). Bu yeteneğe sahip olan çalışanlar, veri tabanlarından ihtiyaç duydukları verileri çekerek doğru bir şekilde analiz edebilir, karar destek sistemlerinden faydalanabilir, iş süreçlerinin otomasyonuna katkıda bulunur ve sanallaştırılmış çalışma ortamlarına daha hızlı uyum sağlar (Ross ve diğ., 2017).

Dijital dönüşümün sadece teknolojik yeniliklerle organizasyonun işlevlerinin dijitalleştirilmesi değil, organizasyonun yapısal temellerini etkileyen köklü bir dönüşüm sürecidir. Dijital dönüşüm sürecinin devamlılığı için işletmelerin hiyerarşik yapılardan uzaklaşarak daha yatay yapılara evrilmesi gerekmektedir. Yatay yapılar daha çevik, esnek ve iş birliğine dayalı bir organizasyon kültürüne zemin hazırlayarak dijital dönüşüm sürecini desteklemektedir (Vial, 2019). Yatay yapılarda yeni deneyimler edinmek, farklı bakış açılarından faydalanmak teşvik edilir. Organizasyon yapısında esneklik vardır. Bu esneklik astların da karar süreçlerine dahil olmalarını sağlar. Çalışanların dijital dönüşüm sürecine dahil olması sürecin çalışanlar tarafından özümsenmesini sağlar (Ullrich ve diğ., 2023).

Dijital dönüşüm sürecinde dijitalleşme odağında ortak bir zihniyet oluşturulması gerekmektedir. Dijitalleşme zihniyeti sorunların dijital teknolojilerin sağladığı imkanlarla çözülmesine odaklanır. Dijital ortamlarda depolanan bilgiler çalışanlar tarafından kullanılarak yeni fikirler üretilir ve üretilen yeni bilgiler organizasyonun sahip olduğu bilgi birikimine katkıda bulunur. Elde edilen yeni bilgiler organizasyonel durağanlığın aşılmasını sağlar (Henderikx ve Stoffers, 2022).

Dijital dönüşümde organizasyonların odaklandığı temel teknolojiler SMACIT başlığı altında sınıflanmıştır (Ross ve diğ., 2017). SMACIT modelindeki uygulama alanları; sosyal, mobil, bulut, nesnelerin interneti başlıkları altında sınıflandırılmaktadır (Ross ve diğ., 2017). Buna göre dijital dönüşümün sosyal başlığı altında, müşterilerle etkileşimin sağlandığı dijital platformlar ve sosyal medya ağlarından bahsedilmektedir. Mobil alanda organizasyonun kaynaklarına her an her yerden erişimi sağlayan ve ekipler arası iletişimin sürekliliğini sağlayan mobil teknolojiler, bulut alanında ihtiyaca göre ölçeği değiştirilebilen ve 7/24 destek alınabilen bulut tabanlı

hizmetlerin kullanılmasından bahsedilmektedir. Nesnelerin interneti alanında ise, süreçlerdeki verilerin anlık olarak internet üzerinden tüm birimlerle paylaşıldığı ve bu verilere göre anlık aksiyon alınabilinen teknolojilere yatırımın önemi vurgulanmaktadır. Bu teknolojilerin organizasyon içinde aktif olarak kullanımı, dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde sürdüğünü göstermektedir (Ross ve diğ., 2017).

Üst yönetimin bu süreçte çalışanlara desteği, dijital dönüşümün başarısı için önemli bir faktördür. Yönetim tarafından hazırlanan açık ve anlaşılır bir dijital dönüşüm yol haritası astlarla paylaşılmalı ve çalışanlar sürece katkı sağlamaları için motive edilmelidir (Zhang ve diğ., 2023). Dönüşümün başarısı; strateji, kullanılan sistemler, BT altyapısı ve insanların uyum içinde çalışmasıyla mümkün olmaktadır (Porfírio ve diğ., 2021).

2.4. Değişkenler Arası İlişkiler ve Hipotezler

Dijital liderler teknolojik trendleri takip ederek yeni teknolojilerin organizasyona kazandırılmasını sağlarlar. Bu yeni teknolojileri organizasyonun çevresel değişimlere hızlı tepki vermesini ve müşteri ile olan etkileşimin arttırılması için kullanırlar. Bu sayede rekabet avantajı sağlayacak fırsatları önceden sezerler (Teece, 2007). Fırsatların stratejik hedeflere olan etkisi yeni teknolojiler vasıtasıyla analiz edilir. Bu analizler sonucunda kaynaklar daha verimli bir şekilde kullanılarak yatırım getirisi artırılır (Mihardjo ve Rukmana, 2018). Dijital liderler teknolojik konularda bilgi birikimine sahip oldukları gibi, aynı zamanda dijitalleşmenin organizasyon kültürüne derinlemesine işlenmesini de sağlarlar. Ekip içi ve ekipler arası bilgi ve kaynak akışını sağlarlar ve bu akıştaki muhtemel engelleri tespit edip ortadan kaldırırlar. Veri analizi, yeni teknolojilerin benimsenmesi ve dijital okuryazarlık gibi konular stratejik hedeflerin odak noktası haline getirilir. Böylece çalışanların yetkinliklerini bu yönde geliştirmelerine destek olurlar (Abbu ve diğ., 2022). Çalışanlara kazandırılan bu yetkinliklerle çevresel değişiklikler daha kolay takip edilir, sezilir ve bu değişiklikler doğrultusunda gerekli iyileştirmeler yapılır. Bu sayede organizasyonun dinamik yetenekleri geliştirilir. Böylece organizasyon çevresel değişimlere daha hızlı yanıt verebilecek hale gelir.

Sonuç olarak, dijital liderliğin; fırsatları sezme, bunları hayata geçirme ve inovasyon kapasitesini artırma gibi dinamik yeteneklerin geliştirilmesinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu düşünülmektedir (Albannai ve diğ., 2024; Klein, 2020; Mihardjo ve Rukmana, 2018; Konopik ve diğ., 2022, Heubeck, 2023). Dijital liderliğin öncülük ettiği bu dönüşümcü zihniyet, kurumun değişen koşullara daha hızla uyum sağlamasını mümkün hale getirir (Warner ve Wager, 2019).

H1: Dijital liderlik, dinamik yetenekler üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Dinamik yetenekler dijital dönüşüm sürecinde önemli bir role sahiptir. Dijital dönüşüm sürekli yenilenmeyi ve pazardaki teknoloji trendinin sürekli takibini gerektirir. Dinamik yetenekler teknolojik gelişimlerin takibine ve bu teknolojilerin operasyonel süreçlere hızla entegre edilmesine yardımcı olmaktadır. Pazardaki fırsatların yakalanması sürecinde teknolojik trendler taranır, rakipler analiz edilir ve müşteri eğilimlerindeki değişime göre ürünler geliştirilir. Tüm bu faaliyetlere dijital izleme denilmektedir (Warner ve Wager, 2019). Dijital izleme sonucunda oluşturulan senaryolar ve bu senaryolar için hazırlanan planlar dijital dönüşüm sürecinin mikro-temelleri olarak adlandırılmaktadır. Teknolojik fırsatların stratejik bir değere dönüştürülmesini mümkün kılan bu temeller kurumun dijital dönüşüm sürecindeki olgunluk seviyesini belirlemektedir (Warner ve Wager, 2019).

Bilgi teknolojileriyle desteklenen dinamik yetenekler, geleneksel yerine daha yenilikçi iş modellerinin geliştirilmesine yardımcı olmaktadır (Heubeck, 2023). Held ve arkadaşlarının (2025) KOBİ'ler üzerine yaptığı araştırmada girişimcilerin sahip oldukları kısıtlı sermayelerini dijital araçlara yatırım yaparak kullanması durumunda başlangıç aşamasında dinamik yeteneklerin hızla oluşması sağlanır. Sonuç olarak dijital dönüşüm, sadece teknolojik bir geçiş süreci değil, organizasyonun elinde bulunan dinamik yeteneklerden etkilenen ve sürekli devam eden bir stratejik yenilenme sürecidir (Warner ve Wager, 2019; Vial, 2019).

H2: Dinamik yetenekler, dijital dönüşüm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

Dijital liderler dijital dönüşüm sürecinin başarısında önemli rol oynarlar. Bu süreçte stratejik vizyon oluştururlar, bu vizyonu çalışanlara aktarırlar, yenilikçilik kültürünün gelişimini teşvik ederler ve organizasyonun hedeflerine hizmet edecek teknolojik gelişmeleri takip ederler (Klein, 2020). Stratejik hedefleri planlarken çalışanları sürece dahil ederler ve şeffaflık ilkesini benimserler. Dijital liderler çalışanların sürekli öğrenme zihniyetine sahip olmasını sağlarlar ve çalışanların gelişimine katkıda bulunurlar. Bu sayede çalışanların yeni teknolojilere olan direncini kırarak yeni teknolojilerin benimsenmesini ve çalışanlar tarafından iş süreçlerinde kullanılmasını sağlarlar.

Dijital liderlerin dijitalleşme sürecinde astlarıyla bilgi paylaşımında bulunması gerekmektedir (Abbu ve diğ., 2022). Liderler bu süreçte çalışanlarıyla gerekli bilgileri paylaşırken onların da yaşadığı sorunlarla yakından ilgilenirler. Dijital liderler organizasyon geneli bilgi akışı için gerekli ortamı hazırlarlar. Bu süreçte çalışanların ihtiyaç duydukları bilgilerin bulunabileceği rehber sözlükler oluşturulur ve tüm faaliyetler veri tabanlarında kaydedilir. Bu veriler tüm birimlerin erişimine açılır. Böylelikle tüm çalışanlar ihtiyaç duydukları bilgiye daha

kolay erişebilir, süreçleri takip edebilir ve süreçteki durumlarını anlık olarak diğer çalışanlarla paylaşabilirler (Gudergan ve diğ., 2021). Bu sayede organizasyon içi işleyiş daha şeffaf ve hesap verilebilir hale gelir. Çalışanlar bu şeffaf ortamda kendilerini daha güvende hissederler. Bu sayede çalışanların dijital dönüşüm sürecine dair önyargıları kırılarak daha motive bir şekilde sürece katkıda bulunmaları sağlanır (Qiao ve diğ., 2024).

Dijital dönüşümün başarılı bir şekilde sürdürülebilmesi için, hiyerarşik yapıların yerini esnek, iş birliğine dayalı ve denemeye açık bir kurumsal kültür almalıdır (Malik ve diğ., 2024). Dijital liderler, katılımcı bir liderlik tarzı benimseyerek çalışanların karar alma süreçlerine katılımını sağlar ve hata yapma korkusunu ortadan kaldırmak için onları cesaretlendirirler. Süreçlerde çalışanların daha fazla sorumluluk almasını sağlarlar. Yeni yöntemler deneyen ve farklı çözümler üreten çalışanlar bu sayede potansiyellerine daha hızlı ulaşırlar (Sacavem ve diğ., 2025). Böylece organizasyondaki bu kültürel dönüşüm, organizasyonun dijital olgunluğa erişmesine ve sürekli yenilik üretme kapasitesinin artırılmasına olanak sağlayacaktır (Konopik ve diğ., 2022).

Dijital dönüşüm süreci köklü değişimleri beraberinde getirir. Yaşanacak değişimlerin sağlıklı devam edebilmesi için, liderlerin bu değişimi yönetecek teknolojik vizyona sahip olmaları gerekmektedir. Dijital liderlerin, yapay zeka, büyük veri ve bulut bilişim gibi teknolojilerin stratejik potansiyelini anlaması ve bu teknolojilere kaynak ayırması gerekmektedir (Hossain ve diğ., 2025). Liderler, sahip oldukları dijital okuryazarlık, veriye dayalı karar alma gibi yeteneklerini astlarına aktararak, bu yetkinlikleri tüm organizasyona yayarlar. Çalışanlar dijital dönüşümün getirdiği dijital çalışma ortamlarına adapte edilir ve desteklenir (Claassen ve diğ., 2021). Böylece operasyonel verimlilik sağlanır ve müşteri ilişkileri daha etkili bir şekilde yönetilir (Abbu ve diğ., 2022). Liderin sahip olduğu bu yetkinlikler ve çalışanları yönlendirme şekli karmaşık dijital ekosistemlerin kurulmasını ve yönetilmesini mümkün kılar (Heubeck, 2023).

H3: Dijital liderlik, dijital dönüşüm üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

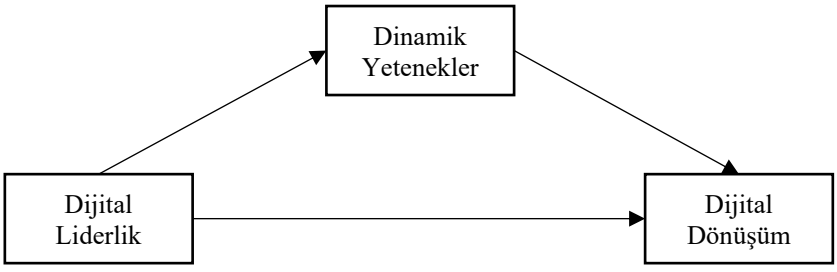
Dijital dönüşüm vizyonu oluşturulurken organizasyonun sahip olduğu dinamik yeteneklerin de geliştirilmesi önem arz etmektedir. Teknolojik trendlerin takibi, rekabet avantajı sağlayacak teknolojilerin kullanımı ve dönüşümün bu teknolojik trendler doğrultusunda gerçekleşmesi sahip olunan dinamik yeteneklerle ilişkilidir. Dinamik yetenekleri yetersiz olan organizasyonlar, dijital dönüşüm süreçlerinde rakiplerinin gerisinde kalmaktadır. (Albannai ve diğ., 2024). Bu süreçte dijital liderler; veri odaklılık, dijital okuryazarlık gibi bireysel yetkinliklerini kullanarak çevresel fırsatları ve piyasayı daha aktif bir şekilde takip ederler ve çalışanlarının da bu süreçte katkı sağlaması için onlara sorumluluk verirler (Bouncken ve diğ., 2025). Günümüzde liderler yerel ve ulusal pazarlara dair yayımlanan rapor ve verilere dayalı yaptıkları analizlerle daha rasyonel hedefler belirlerler. Bu hedefler piyasadaki fırsatların daha kolay yakalanmasını ve yakalanan fırsatların hayata geçirilmesini sağlar (Mazzei ve Noble, 2017). Dijital liderlerin organizasyonun sahip olduğu dinamik yetenekleri geliştirmesi sayesinde dijital dönüşüm süreci daha etkili bir şekilde ilerler (Abbu ve diğ., 2022; Albannai ve diğ., 2024; Azzam, 2023; Held ve diğ., 2025; Ellström ve diğ., 2022).

Özellikle liderlerin dijital yetenekleri, birimler arası ekiplerin etkinliği ve teknoloji destekli hızlı karar alma mekanizmalarının kullanımı, dönüşüm sürecine karşı direnci kırmak ve bu süreçte başarıya ulaşmak için gereken temel unsurlardır (Hanelt ve diğ., 2021; Warner ve Wager, 2019).

H4: Dijital liderliğin dijital dönüşüm üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracı rolü vardır.

Önerilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın modeli aşağıdaki gibi tasarlanmıştır (Bkz. Şekil 1).

Şekil 1. Araştırma Modeli



3. Metodoloji

3.1. Amaç ve Önem

Bu çalışmanın amacı, dijital liderliğin dijital dönüşüm üzerindeki etkisini incelemek ve bu ilişkide dinamik yeteneklerin aracı rolünü ortaya koymaktır. Dijital dönüşüm sürecinin karmaşık ve çok faktörlü yapısı

düşünüldüğünde, bu sürecin sadece teknolojik faktörlere bağlı olmadığı, aynı zamanda liderlik ve organizasyonel yetkinlikler gibi unsurlarla birlikte ele alınması gerektiği düşünülmektedir. Bu doğrultuda çalışma, dijital liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkinin dinamik yetenekler çerçevesinde açıklanmasını hedeflemektedir.

Çalışmanın önemi, dijital dönüşüm üzerine yapılan çalışmalarda dijital liderlik ve dinamik yetenekler konusu sıklıkla ayrı ayrı incelenmiştir. Bu çalışmada dijital liderliğin dijital dönüşüm üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerini aracı etkisi incelenecektir. Bilişim sektörü gibi teknolojik değişimin oldukça yoğun yaşandığı bir alan üzerine yapılan bu araştırma, organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerinde nasıl daha başarılı sonuçlar elde edilebileceğinin anlaşılmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca çalışma, dijital liderlerin organizasyonların sahip oldukları dinamik yetenekleri nasıl etkilediğini de ortaya koymaktadır.

3.2. Örneklem

Araştırmada kullanılan veriler anket yöntemiyle toplanmıştır. Anket çevrimiçi anket toplama platformu olan YouReply üzerinden bilişim sektörü çalışanlarına açılmıştır. Ankete katılan katılımcıların verdikleri yanıtlar incelendikten sonra 339 katılımcının anketi değerlendirmeye alınmıştır. Bu katılımcıların hepsi bilişim sektöründe farklı departmanlarda çalışmaktadır. Katılımcıların %12,3'ü muhasebe ve finans, %12,3'ü pazarlama ve satış, %11,8'i veri analitiği ve dijital hizmetler, %10,5'i yazılım geliştirme, %9,3'ü insan kaynakları, kalan %44'ü ise ar-ge, donanım hizmetleri, operasyon ve lojistik gibi diğer departmanlarda görev almaktadır. Katılımcıların %52'si erkek, %48'i kadındır. Katılımcıların %31,67'si 1-2 yıldır, %25,83 3-4 yıldır, %42,50'si 5 yıl ve daha uzun süredir bilişim sektöründe çalışmaktadır.

3.3. Ölçekler

Bu çalışmada veri toplama yöntemi olarak anket tekniği kullanılmıştır. Araştırmada yer alan değişkenlerin ölçümünde daha önce geliştirilmiş ve geçerlik ile güvenirliği test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Tüm ölçekler 5'li Likert tipi ölçektir, katılımcıların ifadelere katılım düzeyleri "1=Kesinlikle katılmıyorum" ile "5=Kesinlikle katılıyorum" arasında derecelendirilmiştir.

Dijital liderlik değişkeninin ölçümünde Claassen ve arkadaşları (2021) tarafından geliştirilen Bilginoğlu ve Yozgat (2023) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 7 ifadeden oluşmaktadır.

Dinamik yetenekler değişkeninin ölçümünde Kump ve arkadaşları (2019) tarafından geliştirilen ve Özdemir ve Bozkurt (2023) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek; sezme, yakalama ve dönüştürme olmak üzere üç boyut ve 14 ifadeden oluşmaktadır. Ölçeğin sezme boyutu 5, yakalama boyutu 4, dönüştürme boyutu 5 ifadeden oluşmaktadır.

Dijital dönüşüm değişkeninin ölçümünde ise Nadeem ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen ve Sağlam (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır. Ölçek tek boyut ve 12 ifadeden oluşmaktadır.

Araştırmada kullanılan tüm ölçekler farklı çalışmalarda kullanılarak test edilmiş, ölçümlerin güvenilirlik ve geçerlilikleri kabul edilmiştir.

4. Araştırmanın Bulguları

Araştırmadaki bulgular SmartPLS 4 paket programı ile PLS-SEM'in tekrarlı indikatör yaklaşımı ile hesaplanmıştır. Bu nedenle bulguların hesaplanmasında iki aşamalı analiz uygulanmıştır. İlk aşamada ölçüm modeli ikinci aşamada ise yapısal model analize sokulmuştur.

4.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan ölçeklerin içsel tutarlılığını ölçmek için güvenilirlik, yapıları ne kadar doğru temsil ettiğini belirlemek için yapısal ve ayrışma geçerliliği analizleri uygulanmıştır. Ölçeklerin güvenilirliğini değerlendirirken Birleşik Güvenilirlik (BG) katsayısı incelenmiştir. Literatürde bu değerin 0,70'in üzerinde olması, ölçeğin güvenilirliğinin kabul edilmesi için yeterli görülmektedir (Hair ve diğ., 2017).

Yapısal geçerliliği test etmek amacıyla uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre, tüm faktör yüklerinin 0,604-0,920 aralığında olduğu tespit edilmiştir. Bu değerler 0,600'ün üzerinde olduğu için faktör yükü olarak kabul edilebilir seviyededir (Hair ve diğ., 2017). Yakınsak geçerliliği test etmek için Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) değerleri incelenmiştir. Yakınsak geçerliliğin kabul edilmesi için AVE değerinin 0,50'nin üzerinde olması ve tüm değişkenlere ait t-değerlerinin 2,580'in üzerinde olması gerekmektedir (Fornell ve Larcker,

1981; Hair ve diğ., 2017). Tablo 1'deki değerler incelendiğinde ilgili değerlerin yakınsak geçerliliği sağladığı görülmektedir.

Ayrışma geçerliliğini değerlendirmek amacıyla Heterotrait-Monotrait (HTMT) matrisi incelenmiştir. Ayrışma geçerliliğinin kabul edilmesi için HTMT değerinin 0,900'ün altında olması gerekmektedir (Hair ve diğ., 2017). Yapılara ait tüm HTMT değerlerinin 0,900'ün altında olması nedeniyle ayrışma geçerliliğinin sağladığı tespit edilmiştir. Ayrıca, modelde çoklu bağıntı sorunu olup olmadığını tespit etmek için VIF değerleri incelenmiştir. VIF değerinin 3,000'in altında çıkması, modelde herhangi bir çoklu bağıntı sorunu bulunmadığını göstermektedir (Hair ve diğ., 2017). Tüm yapıların VIF değerlerinin 3,000'ın altında olması nedeniyle çoklu bağıntı sorunu olmadığı tespit edilmiştir.

Elde edilen tüm bu değerler bir bütün olarak incelendiğinde; kurulan modelin güvenilir olduğu, yakınsama ve ayrışma geçerliliği şartlarını sağladığı ve analizlere uygun olduğu test edilmiştir.

Tablo 1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi Sonuçları

							HTMT		
Yapı	**AVE**	**BG**	**Bileşen**	**VIF**	**Faktör Yükü**	**t**	DL	DY	DD
DL	0,562	0,873	DL1	1,481	0,652	13,430		0,787	
			DL2	2,039	0,795	23,449			
			DL3	2,201	0,799	22,882			
			DL4	1,666	0,711	16,389			
			DL5	1,725	0,734	18,629			
			DL6	2,172	0,801	20,661			
			DL7	1,710	0,744	14,045			
DY	0,832	0,899	SEZ	2,848	0,911	43,088			
			YAK	2,982	0,920	42,928			
			DON	2,586	0,905	42,459			
DD	0,534	0,921	DD1	2,103	0,755	19,531	0,749	0,894	
			DD2	2,277	0,755	20,503			
			DD3	2,351	0,780	20,149			
			DD4	1,882	0,710	17,058			
			DD5	2,161	0,768	20,168			
			DD6	1,856	0,704	14,088			
			DD7	2,258	0,760	18,856			
			DD8	2,436	0,778	21,666			
			DD9	2,253	0,761	21,899			
			DD10	1,769	0,693	15,685			
			DD11	1,527	0,604	13,206			
			DD12	1,726	0,677	14,973			

DL: Dijital Liderlik, DY: Dinamik Yetenekler, DD: Dijital Dönüşüm, SEZ: Sezme, YAK: Yakalama, DON: Dönüştürme

Geçerlilik ve güvenilirlik testlerinin ardından modelin uyum iyiliği indeksi incelenmiştir. Uyum iyiliği indeksi incelemesinde GoF indeksinin daha sağlıklı sonuçlar verdiği savunulmaktadır (Aybek ve Karakaş, 2022). Bu indeks hem AVE hem de R^2 değerlerini birlikte inceleyerek modelin uyum iyiliğini hesaplamaktadır (Aybek ve Karakaş, 2022).

İlk aşamada yapılan faktör analizi sonucunda çıkan gizil değişkenlerin değerleriyle yol analizi yapılmıştır. Yol analizi ile yapıların R^2 değerleri, faktör analizi ile de AVE değerleri Tablo 2'de sunulmuştur. Kovaryans temelli yapısal eşitlik modellerinde NFI ve SRMR değerleri yorumlanırken PLS temelli yapısal eşitlik modellerinde Tennenhaus ve arkadaşlarının (2004) geliştirdiği GoF indeksinin daha geçerli ve istatiksel olarak açıklanabilir olduğu savunulmaktadır (Aybek ve Karakaş, 2022). Bu indekse göre R^2 ve AVE değerleri beraber hesaplanarak modelin uyum iyiliği yorumlanmaktadır. GoF değerinin 0,36 üzerinde çıkması modelinin uyumunun iyi seviyede olduğunu göstermektedir (Aybek ve Karakaş, 2022). Yapılan hesaplama sonucunda GoF değeri 0,614 olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç modelin uyum iyiliği şartının sağladığını göstermektedir.

Tablo 2. Modelin Uyum İyiliği Analizi Sonuçları

Yapı	**AVE**	**R^2**
DL	0,562	-
DY	0,832	0,488
DD	0,534	0,683
Ortalama	0,643	0,586
$\boldsymbol{GoF = \sqrt{\overline{AVE} \times \overline{R^2}}}$	**0,614**	

DL: Dijital Liderlik, DY: Dinamik Yetenekler, DD: Dijital Dönüşüm

4.2. Değişkenler Arası İlişkiler

Değişkenler arasındaki doğrusal ilişkilerin incelenerek sonuçları Tablo 3'te sunulmuştur. Buna göre, tüm değişkenlerin birbiriyle pozitif yönlü anlamlı ilişkide olduğu görülmüştür. Modeldeki en yüksek ilişki 0,813 katsayısı ile dinamik yetenekler ve dijital dönüşüm arasında görülmektedir. Dijital liderlik değişkeni ise dinamik yetenekler ile 0,697, dijital dönüşüm ile 0,675 düzeyinde pozitif bir ilişki sergilemektedir. Bu sonuçlar, dijital liderlik ve dinamik yetenekler düzeyi arttıkça dijital dönüşümün de gelişim gösterdiğini göstermektedir.

Tablo 3. Korelasyon Analizi Sonuçları

	Dijital Dönüşüm	**Dijital Liderlik**	**Dinamik Yetenekler**
Dijital Dönüşüm	1,000		
Dijital Liderlik	0,675	1,000	
Dinamik Yetenekler	0,813	0,697	1,000

4.3. Hipotez Testleri

Tüm varsayımların kabulü ardından hipotez testleri için bootstrapping yöntemi 5000 örneklemle çalıştırılmıştır. Bunun sonucunda çıkan sonuçlara göre araştırmada kurulan tüm hipotezler kabul edilmiştir.

Tam aracılık varsayımı için aracı değişken modele dahil edildiğinde bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki doğrudan etkisinin anlamlı olmaması, aracı değişkenle berber dolaylı etkinin kabul edilmesi gerekmektedir. Yapılan hipotez testlerinin sonuçları Tablo 4'te sunulmuştur. Buna göre, dijital liderliğin dijital dönüşüm üzerindeki hem doğrudan hem de dolaylı etkisi kabul edilmiştir. Bu durumda sonuçlar, dijital liderlik ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkide dinamik yeteneklerin kısmi aracılık rolünde olduğunu göstermektedir.

Tablo 4. Hipotez Testi Sonuçları

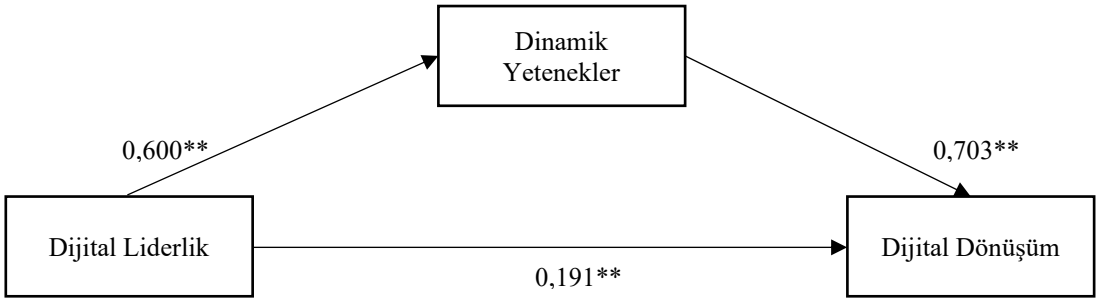
H	İlişki	β	Std. Hata	t değeri	Karar	f^2	Güven Aralığı %2,5	Güven Aralığı %97,5
H_1	DL → DY	0,600	0,042	14,355	Kabul	0,952	0,524	0,684
H_2	DY → DD	0,703	0,060	11,729	Kabul	0,717	0,588	0,821
H_3	DL → DD	0,191	0,045	4,254	Kabul	0,072	0,106	0,283
H_4	DL → DY → DD	0,422	0,043	9,908	Kabul	-	0,346	0,513

*p<0,01 (t>2,58)
R^2: DY = 0,488; DD = 0,683
f^2: 0,35 = yüksek; 0,15 = orta; 0,02 = düşük
q^2: (DY = 0,990; DD = 0,988)
q^2: 0,35 = yüksek; 0,15 = orta; 0,02 = düşük

DL: Dijital Liderlik, DY: Dinamik Yetenekler, DD: Dijital Dönüşüm

Şekil 2'de değişkenlerin birbirleri üzerindeki doğrudan etkileri görülmektedir. Buna göre, dijital liderliğin hem dinamik yetenekler (0,600, p<0,01) hem de dijital dönüşüm (0,191, p<0,01) değişkenleri üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur. Ayrıca dinamik yeteneklerin de dijital dönüşüm üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur (0,703, p<0,01).

Şekil 2. Yol Katsayıları (Doğrudan Etkiler) **p < 0,01



Dijital liderliğin dijital dönüşüm üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı etkisi anlamlı bulunmuştur. Dijital liderliğin dijital dönüşüme doğrudan etkisi 0,191 (p<0,01) dolaylı etkisi 0,422 (p<0,01) toplam etkisi ise 0,613 olarak hesaplanmıştır.

5. Sonuç

Bu çalışmada dijital liderliğin dijital dönüşüm üzerindeki etkisinde dinamik yeteneklerin aracı rolü gözlemlenmiştir. Bilişim sektörü çalışanlarından toplanmış olan verilerle PLS_SEM analizi gerçekleştirilmiş ve kurulmuş olan tüm hipotezler analizler sonucunda kabul edilmiştir. Analizlerden elde edilen bulgular dijital liderliğin hem doğrudan hem de dinamik yetenekler aracılığında dijital dönüşümü etkilediğini göstermektedir. Bu sonuçlar literatürdeki benzer çalışmalarda elde edilen sonuçları destekler niteliktedir (Albannai ve diğ., 2024; Held ve diğ., 2025; Ellström ve diğ., 2022; Huang ve diğ., 2023; Heubeck, 2023, Vial, 2019, Teece 2007).

Dijital liderlik, yalnızca işletmelerdeki teknoloji kullanımını veya entegrasyonunu sağlayan teknik bir yetkinlik olarak görülmemelidir. Dijital liderler, dijitalleşen çalışma ortamlarında bilgi akışını hızlandırır ve bu doğrultuda yeni bilgi paylaşım kanalları inşa eder. Çalışanların dijital okuryazarlık seviyelerini ve teknik yetkinliklerini eğitimlerle destekleyerek sürekli gelişim kültürünü teşvik eder. Bu sayede pazardaki değişimlerin ve fırsatların tespit edilip hızlıca hayata geçirilmesini sağlayarak işletmenin sahip olduğu dinamik yetenekleri artırır ve rekabet avantajı korunmasını sağlar.

Dijital liderler oluşturdukları dijitalleşme vizyonu ile çalışanların ortak hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlar. Oluşturduğu bu vizyon ve esnek yapı sayesinde dijital dönüşümün sürdürülebilir bir stratejik yenilenme sürecine dönüşmesini sağlamaktadır.

Dijital dönüşüm süreci işletmeler için zorlayıcı ve uzun bir süreçtir. Bu süreçte liderlerin dijital konulardaki yetkinlikleri ve çalışanlarda oluşturacağı dijitalleşme vizyonu dijital dönüşüm sürecinin başarısını etkilemektedir. Yöneticilerin yeni teknolojileri takip etmesi ve bu teknolojileri iş süreçlerine uygulaması gerekmektedir.

Bilginin değerli olduğu rekabet ortamında, elde ettiği bilgiyi en iyi şekilde değerlendirebilen işletmeler rekabette avantaj elde etmektedirler. Bilginin toplanması, analiz edilmesi, raporlanması ve geleceğe dair tahminlemelerde kullanılması için yüksek teknoloji yazılım çözümleri ve sistemlerin kullanımı yaygınlaştırılmalıdır.

Yapıların ve kültürün daha esnek hale getirilmesi gerekmektedir. Değişimin hızlı yaşandığı ortamlarda değişime adapte olabilmek için yenilikçi olmak değişimi benimseme ve adapte olabilme yeteneği gerektirir. Çalışanların teknoloji kullanımını artırmak ve yeni teknolojileri kabul ettirmek bu ortamda işletmeye esneklik kazandırır.

Dijital dönüşüm kurumsal stratejinin bir parçası haline getirilmelidir. Her departmana dijital dönüşüm hedefleri verilmeli ve yöneticilerin performans değerlendirmelerinde bu hedeflerin ne kadar tutturulduğu göz önünde bulundurulmalıdır.

Dijital dönüşüm süreci bu adımlar izlendiğinde sürdürülebilir hale gelmektedir. Dijital dönüşüm bir teknolojik değişim süreci değil, bir liderlik ve vizyon değişimidir. Gelecekte dijitalleşmenin hızına ayak uyduramayan, yeni müşteri trendlerini takip edip onları yakalayamayan işletmelerin gelecekte varlığını sürdüremeyeceği öngörülmektedir.

Araştırma bilişim sektörü üzerine yapılmıştır. Bilişim sektörünün hızlı değişim gösteren yapısı çalışmada kullanılan değişkenler arasındaki ilişkinin anlamlı çıkmasına katkı sağladığı düşünülmektedir. Sektördeki hızlı değişim nedeniyle, bu araştırmanın boylamsal olarak tekrar çalışılması, gelecekteki çalışmaların daha derinlemesine bulgular ortaya koyabilmesi adına önemlidir.

Bu çalışmada dinamik yetenekler değişkeni üst düzey (higher-order) bir yapıda bütüncül olarak ele alınmıştır. Gelecekteki çalışmalarda dinamik yeteneklerin alt boyutları olan sezme, yakalama ve dönüştürme boyutlarının ayrı ayrı modele dahil edilerek dijital liderlik ve dijital dönüşüm üzerindeki etkilerinin incelenmesi, literatüre derinlemesine bir bakış kazandırabilir.

Dijital dönüşüm organizasyonlara sürdürülebilir rekabet avantajı ve verimlilik sağlama potansiyeline sahip olmakla birlikte, bu sürecin her zaman başarılı sonuçlanmadığı ve çeşitli riskler barındırdığı görülmektedir. Dijital dönüşüm projelerinin başarısızlıkla sonuçlanmasının temelinde sıklıkla; çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç, yetersiz dijital liderlik vizyonu, kurum içi esnekliğin sağlanamaması ve siber güvenlik kaygıları yer almaktadır. Ayrıca, sürekli çevrimiçi olma zorunluluğu ve teknolojiye uyum baskısı çalışanlarda teknolojik stres ve dijital tükenmişliğe yol açarak iş-yaşam dengesini bozabilmekte, bu durum ise dönüşüm sürecine karşı olumsuz örgütsel tepkiye neden olabilmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, yalnızca işletmeye katkı sağlayan olumlu bir süreç olarak değerlendirilmemeli; risklerin, insani faktörlerin ve örgütsel engellerin bütüncül bir yaklaşımla yönetildiği dengeli bir stratejik dönüşüm süreci olarak ele alınmalıdır.

Günümüz liderlerinin “dijital lider” olabilmeleri için; veriye dayalı karar alma, yapay zeka destekli senaryo simülasyonları, çevrim içi ekip yönetimi yetkinliklerini artırmaları gerekmektedir. Özellikle operasyonel ve stratejik yönetim kademeleri arasında köprü görevi gören orta kademe yöneticilere yönelik "Dijital Liderlik Modülleri" tasarlanmalı ve bu yöneticilerin dijital dönüşümün öncüsü haline gelmesi sağlanmalıdır. Dijital liderlik ve dinamik yetenekler soyut birer kavram olmaktan çıkarılıp kurumun performans yönetim sistemlerine dahil edilmelidir. Pazar verilerinin takibi için pazar araştırması yapan firmaların veri tabanları takip edilmeli, elde edilen veriler süreçlerde kullanılmalı ve veri analizlerinde olabildiğince dijital otomasyona geçirilmelidir. Otomasyona geçirilen süreçlerdeki hatalar tespit edilerek süreçlerin iyileştirilmesi sağlanmalıdır. Departman içi veri odaklı sürece geçiş sayısı, yeni dijital araçların kullanım oranı, dijital projelerdeki harcanan süre ve başarı skorları birer performans göstergesi olarak değerlendirilmelidir. Bu göstergeler sonucunda gerekli alanlarda geliştirmeler yapılmalı ve çalışanlara sürekli geribildirim verilmelidir.

Seçilen değişkenler literatürdeki çalışmalar doğrultusunda bilişim sektörü özelinde seçilmiştir. Değişkenler arası ilişkilerin farklı sektörlerde incelenmesi bulguların genellenebilirliğine katkı sağlayabilir. Kullanılan ölçekler

çalışanların algılarına dair bir perspektif sunmaktadır. Çalışmanın, farklı zaman dilimlerinde farklı veri kaynaklarından elde edilen verilerle kurgulanması, konuya dair daha kapsamlı ve bütüncül bir perspektif sunabilir.

Kaynakça

Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J. ve Igoe, J. (2024). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*, *32*(6), 2250–2275. https://doi.org/10.1108/bij-10-2023-0756

AlNuaimi, B. K., Kumar Singh, S., Ren, S., Budhwar, P. ve Vorobyev, D. (2022). Mastering digital transformation: The nexus between leadership, agility, and digital strategy. *Journal of Business Research*, *145*, 636–648. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.03.038

Annarelli, A., Battistella, C., Nonino, F., Parida, V. ve Pessot, E. (2021). Literature review on digitalization capabilities: Co-citation analysis of antecedents, conceptualization and consequences. *Technological Forecasting and Social Change*, *166*, Article 120635. https://doi.org/10.1016/j.techfore.2021.120635

Avolio, B. J., Kahai, S. ve Dodge, G. E. (2000). E-leadership: Implications for theory, research, and practice. *The Leadership Quarterly*, *11*(4), 615–668. https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X

Barney, J. B. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, *17*(1), 99–120. https://doi.org/10.1177/014920639101700108

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A. ve Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, *59*(2), Article 103590. https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590

Bouncken, R., Schmitt, F. ve Kraus, S. (2025). Digital empowerment: Top management and employee-driven change. *Management Decision*, *63*(1), 1–24. https://doi.org/10.1108/md-04-2025-1114

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. ve Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, *8*(1), Article 100334. https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100334

Claassen, K., Dos Anjos, D. R., Kettschau, J. ve Broding, H. C. (2021). How to evaluate digital leadership: A cross-sectional study. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, *16*(1), Article 44. https://doi.org/10.1186/s12995-021-00338-3

Eberl, J. K. ve Drews, P. (2021). Digital leadership – Mountain or molehill? A literature review. In *Proceedings of the International Conference on Wirtschaftsinformatik 2021* (Essen, Germany).

Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? *Strategic Management Journal*, *21*(10–11), 1105–1121. https://doi.org/10.1002/1097-0266(200010/11)21:10/11<1105::AID-SMJ133>3.0.CO;2-E

Ellström, D., Holtström, J., Berg, E. ve Josefsson, C. (2022). Dynamic capabilities for digital transformation. *Journal of Strategy and Management*, *15*(2), 272–286. https://doi.org/10.1108/jsma-04-2021-0089

El Sawy, O. A., Amsinck, H., Kræmmergaard, P. ve Vinther, A. L. (2016). How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership. *MIS Quarterly Executive*, *15*(2), 141–166.

Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D. ve Antunes, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, *58*(5), 1159–1197. https://doi.org/10.1111/joms.12639

Held, P., Heubeck, T. ve Meckl, R. (2025). Boosting SMEs' digital transformation: The role of dynamic capabilities in cultivating digital leadership and digital culture. *Review of Managerial Science*, *20*(5), 1687–1715. https://doi.org/10.1007/s11846-025-00919-5

Henderikx, M. ve Stoffers, J. (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: Toward future-proof middle managers. *Sustainability*, *14*(2), Article 687. https://doi.org/10.3390/su14020687

Hess, T., Matt, C., Benlian, A. ve Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive*, *15*(2), 123–139.

Heubeck, T. (2023). Managerial capabilities as facilitators of digital transformation? Dynamic managerial capabilities as antecedents to digital business model transformation and firm performance. *Digital Business*, *3*(1), Article 100053. https://doi.org/10.1016/j.digbus.2023.100053

Huang, J. Y. H., Jiang, R. ve Chang, J. Y. T. (2023). The effects of transformational and adaptive leadership on dynamic capabilities: Digital transformation projects. *Project Management Journal*, *54*(4), 428–446. https://doi.org/10.1177/87569728231165896

Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal*, *8*(1), 883–902. https://doi.org/10.15295/bmij.v8i1.1441

Marx, C., de Paula, D. ve Uebernickel, F. (2021). Dynamic capabilities & digital transformation: A quantitative study on how to gain a competitive advantage in the digital age. In *Proceedings of the Twenty-Ninth European Conference on Information Systems (ECIS 2021)* (Marrakesh, Morocco).

Matarazzo, M., Penco, L., Profumo, G. ve Quaglia, R. (2021). Digital transformation and customer value creation in Made in Italy SMEs: A dynamic capabilities perspective. *Journal of Business Research*, *123*, 642–656. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.033

Matt, C., Hess, T. ve Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, *57*(5), 339–343. https://doi.org/10.1007/s12599-015-0401-5

Mazzei, M. J. ve Noble, D. (2017). Big data dreams: A framework for corporate strategy. *Business Horizons*, *60*(3), 405–414. https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.010

Mihardjo, L. W. W. ve Rukmana, R. A. (2018). Does digital leadership impact directly or indirectly on dynamic capability: Case on Indonesia telecommunication industry in digital transformation? *The Journal of Social Sciences Research*, 832–841. https://doi.org/10.32861/jssr.spi2.832.841

Mikalef, P., Krogstie, J., Pappas, I. O. ve Pavlou, P. (2020). Exploring the relationship between big data analytics capability and competitive performance: The mediating roles of dynamic and operational capabilities. *Information & Management*, *57*(2), Article 103169. https://doi.org/10.1016/j.im.2019.05.004

Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N. ve Chew, E. (2018). Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce: The role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, *13*(2), i–viii. https://doi.org/10.4067/S0718-18762018000200101

Pandey, J., Majumdar, S., Hassan, Y. ve Benuyenah, V. (2022). Role of digital leadership capability in shaping IT innovation: A digital agility perspective. *Journal of Global Information Management*, *31*(8), 1–29. https://doi.org/10.4018/jgim.316334

Porfírio, J. A., Carrilho, T., Felício, J. A. ve Jardim, J. (2021). Leadership characteristics and digital transformation. *Journal of Business Research*, *124*, 610–619. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2020.10.058

Ross, P., Ressia, S. ve Sander, E. (2017). Data driven management, artificial intelligence, and automation. In *The future of work and employment* (s. 113–137). Emerald Publishing Limited. https://doi.org/10.1108/978-1-78714-577-120171008

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, *28*(13), 1319–1350. https://doi.org/10.1002/smj.640

Teece, D. J. (2017). Towards a capability theory of (innovating) firms: Implications for management and policy. *Cambridge Journal of Economics*, *41*(3), 693–720. https://doi.org/10.1093/cje/bew063

Teece, D., Peteraf, M. ve Leih, S. (2016). Dynamic capabilities and organizational agility: Risk, uncertainty, and strategy in the innovation economy. *California Management Review*, *58*(4), 13–35. https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13

Teece, D. J., Pisano, G. ve Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, *18*(7), 509–533. https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z

Ullrich, A., Reißig, M., Niehoff, S. ve Beier, G. (2023). Employee involvement and participation in digital transformation: A combined analysis of literature and practitioners' expertise. *Journal of Organizational Change Management*, *36*(8), 29–48. https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2022-0302

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems*, *28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wang, C. L. ve Ahmed, P. K. (2007). Dynamic capabilities: A review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, *9*(1), 31–51. https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2007.00201.x

Wang, T., Lin, X. ve Sheng, F. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture. *Frontiers in Psychology*, *13*, Article 902693. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693

Warner, K. S. R. ve Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning*, *52*(3), 326–349. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001

Zhang, X., Xu, Y. Y. ve Ma, L. (2023). Information technology investment and digital transformation: The roles of digital transformation strategy and top management. *Business Process Management Journal*, *29*(2), 528–549. https://doi.org/10.1108/BPMJ-06-2022-0254