



**TARSUS**  
ÜNİVERSİTESİ

T.C.  
TARSUS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İŞLETME ANA BİLİM DALI

**DİJİTAL YETKİNLİĞİN OLUŞMASINDA DİJİTAL LİDERLERİN  
ROLÜ ÜZERİNE MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Huriye Tuğba TAŞKIN**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARSUS – 2022**

**T.C.  
TARSUS ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

**DİJİTAL YETKİNLİĞİN OLUŞMASINDA DİJİTAL LİDERLERİN  
ROLÜ ÜZERİNE MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA**

**Huriye Tuğba TAŞKIN**

**Danışman: Doç. Dr. Onur Başar ÖZBOZKURT**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**TARSUS – 2022**

**Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Müdürlüğüne;**

Bu çalışma, jüri tarafından İşletme Ana Bilim Dalında YÜKSEK LİSANS TEZİ olarak kabul edilmiştir.

**Başkan:** Doç. Dr. Onur Başar ÖZBOZKURT  
(Danışman)

**Üye:** Prof. Dr. Emel BAHAR

**Üye:** Dr. Öğretim Üyesi Necdet SEZAL

Yukarıdaki Jüri kararı Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Yönetim Kurulu'nun ...../..../202.. tarih ve ...../.....sayılı kararıyla onaylanmıştır.

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim elemanlarına ait olduklarını onaylarım.  
.../.../202..

Prof. Dr. Osman Murat ÖZKENDİR  
Enstitü Müdürü

**NOT:** Bu tezde kullanılan ve başka kaynaktan yapılan bildirişlerin, çizelge, şekil ve fotoğrafların kaynak gösterilmeden kullanımı, 5846 sayılı Fikir ve Sanat Eserleri Kanunu'ndaki hükümlere tabidir.

## ETİK BEYANI

Tarsus Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmada;

- Tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi,
- Tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu,
- Tez çalışmada yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi,
- Kullanılan verilerde ve ortaya çıkan sonuçlarda herhangi bir değişiklik yapmadığımı,
- Bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu,

bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim. .../ ... / 20...

İMZA

Huriye Tuğba TAŞKIN

## ÖZET

# DİJİTAL YETKİNLİĞİN OLUŞMASINDA DİJİTAL LİDERLERİN ROLÜ ÜZERİNE MERSİN İLİNDE BİR ARAŞTIRMA

**Huriye Tuğba TAŞKIN**

**Yüksek Lisans Tezi, İşletme Ana Bilim Dalı**

**Danışman: Doç. Dr. Onur Başar ÖZBOZKURT**

**Aralık 2022, 103 sayfa**

Dijital kavramı genellikle elektronik süreçleri ve araçları nitelemek adına kullanılmaktadır. Genel olarak bilinen algının dışında dijital sadece elektronik cihazlar yerine verilerin de elektronik bir şekilde işlenmesi ve gösterilmesi anlamını da taşımaktadır. Bu bakış açısından değerlendirildiğinde dijital kavramı genellikle sonsuz bir döngüde devam eden iki bileşenli verilerin anlamlandırılma sürecidir.

Dijital bilgi döneminde, enformasyon bilgiyi ve bilgi de bilgeliği sağladığından verileri işleyerek enformasyona dönüştürmek, gerçekleştirilen en ana eylemlerin başında gelmektedir. Bilgi dönüşümün hızlandırıcısı ve tetikleyicisidir. Bahsi geçen bu süreçte yaşamı sürdürebilmenin farklı bir yolu ise dijital dönüşüme uyum sağlayabilmektir. Bu kapsamda dijital bilgi döneminde dijital dönüşüm, dijital eğitim, dijital toplum ve dijital yeterlilik kavramları oldukça önemlidir. Yapmış olduğumuz çalışmada dijital toplum ve dönüşüm temel konulardır. Ayrıca bu kavramların merkezinde ise daima insanların bulunduğu da bir gerçektir. Dijital bilgi döneminde oldukça önemli pozisyonlarda bulunan dijital liderler, küresel bir bakış açısına sahip, dijital okuryazarlığı bulunan, çeşitli yaş grupları ve kültürler ile çalışabilen katılımcı ve yeniliğe açık olan liderlerdir. Bu anlamda bu tez çalışması, dijital dönüşümün işletmeler açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulayarak iş akış süreçlerinde dijital yetkinliğe sahip dijital liderlerin işletmelerdeki etkisini keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bu tez çalışması kapsamında, Mersin ilinde teknoloji odaklı farklı işletmelerden 51 katılımcı ile görüşülmüştür. Karma araştırma desenine sahip olan bu tez çalışmasında nitel ve nicel veriler, eş zamanlı olarak hem çevrimiçi ortamda hem de yüz yüze olacak şekilde toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 22.0 ile analiz edilmiştir.

Analiz sonucunda, Mersin ilindeki işletmelerin dijital dönüşümün farkında olduğu, dijital liderlerin bu süreçte dijital örgüt kültürü oluşturduğu ve dijital yetkinliğe sahip dijital neslin işletme bünyesine kazandırılmaya gayret edildiği görülmüştür.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Dönüşüm, Dijital Çağ, Dijital Yetkinlik, Dijital Liderlik



**ABSTRACT**  
**A RESEARCH ON THE ROLE OF DIGITAL LEADERS IN THE  
FORMATION OF DIGITAL COMPETENCE IN MERSIN PROVINCE**

**Huriye Tuğba TAŞKIN**

**Master Thesis, Department of Business Administration**

**Supervisor: Assoc. Prof. Onur Başar ÖZBOZKURT**

**December 2022, 103 pages**

The concept of digital is often used to characterize electronic processes and tools. Apart from the generally known perception, digital also means the processing and display of data in an electronic way instead of just electronic devices. From this point of view, the concept of digital is usually the process of making sense of two-component data that continues in an endless cycle.

In the digital information era, since information provides information and information provides wisdom, converting data into information by processing is one of the most important actions performed. Information is the accelerator and trigger of transformation. A different way to sustain life in this mentioned process is to adapt to digital transformation. In this context, the concepts of digital transformation, digital education, digital society and digital competence are very important in the digital information period. In the work we have done, digital society and transformation are the main issues. In addition, it is a fact that there are always people at the center of these concepts. Digital leaders, who occupy very important positions in the digital information era, are leaders who have a global perspective, have digital literacy, can work together with various age groups and cultures, are participatory and open to innovation. In this sense, this thesis aims to explore the impact of digital leaders with digital competence in workflow processes by emphasizing the critical importance of digital transformation for businesses. Within the scope of the thesis, 51 participants working in the different technology-based businesses were interviewed in Mersin

province. In the thesis, which has a mixed research design, qualitative and quantitative data were collected simultaneously from both online platform and face-to-face. The obtained data were analyzed with SPSS 22.0. As a result of the analysis, it has been seen that businesses in Mersin are aware of digital transformation, digital leaders have created a digital organizational culture in this process, and the digital generation with digital competence has been tried to be integrate into the businesses.

**Keywords:** Digital Transformation, Digital Age, Digital Competence, Digital Leadership



## ÖNSÖZ

Yüksek lisans eğitim sürecimde, değerli görüşleri ve tecrübeleri ile eğitim hayatımın olumlu yönde şekillenmesini sağlayan, tez yazım sürecinin her aşamasında, kıymetli zamanını ayırarak yardımcı olan değerli danışman hocam Doç. Dr. Onur Başar ÖZBOZKURT'a ve Tarsus Üniversitesi'nin kıymetli hocalarına sonsuz saygı ve sevgilerimi sunarım.



## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ÖZET.....	i
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	v
KISALTMALAR.....	ix
TABLolar LİSTESİ.....	x
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xi
EKLER LİSTESİ.....	xii
GİRİŞ.....	1

### BÖLÜM I DİJİTALLEŞME

1.1.Dijital Dönüşümün Tarihi .....	4
1.1.1. Endüstri 1.0. ....	5
1.1.2. Endüstri 2.0. ....	6
1.1.3. Endüstri 3.0. ....	7
1.1.4. Endüstri 4.0. ....	7
1.1.5. Endüstri 5.0. ....	8
1.2. Dijitalleşme Kavramı .....	10
1.2.1. Dijitalleşmenin Amacı .....	11
1.2.2. Dijitalleşmenin Önemi .....	12
1.2.3. Dijitalleşmenin Unsurları .....	13
1.2.4. Dijitalleşmenin Avantajları .....	15
1.2.5. Dijitalleşmenin Faktörleri .....	16
1.2.5.1. Bulut Bilişim .....	17
1.2.5.2. Büyük Veri .....	18
1.2.5.3. Simülasyonlar .....	18
1.2.5.4. Nesnelerin İnterneti .....	19
1.2.5.5. Yapay Zeka .....	20
1.2.5.6. Artırılmış Gerçeklik .....	21
1.2.6. Dijitalleşme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar .....	22
1.3. Dijitalleşme ve İşletmeler .....	23

1.3.1. Dijitalleşme ve Örgüt Kültürü .....	27
1.3.2. Dijitalleşmenin İş Yaşantısına Etkileri .....	28
1.3.3. Dijitalleşmenin İş Gücü Piyasasına Etkileri .....	29
1.3.4. Dijitalleşme Odaklı İşletmeler .....	30
1.4. Dijital Yetkinlik Kavramı .....	32
1.4.1. Dijital Yetkinlik Alanları Modeli .....	35
1.4.2. Dijital Okuryazarlık.....	37

## **BÖLÜM II**

### **LİDERLİK**

2.1. Liderlik .....	40
2.1.1. Liderliğin Önemi .....	41
2.1.2. Liderlik Türleri ve Etkileri.....	42
2.2. Lider Kavramı .....	44
2.2.1. Liderlerin Özellikleri .....	45
2.3. Dijital Liderlik .....	47
2.3.1. Dijital Liderliğin Boyutları .....	48
2.4. Dijital Lider .....	49
2.4.1. Dijital Liderlerin Özellikleri .....	50
2.4.2 İşletmelerde Dijital Liderlerin Önemi .....	51

## **BÖLÜM III**

### **YÖNTEM**

3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	54
3.2. Araştırma Deseni .....	55
3.3. Araştırmanın Katılımcıları .....	56
3.4. Veri Toplama Araçları.....	56
3.5. Verilerin Analizi .....	57

## **BÖLÜM IV**

### **BULGULAR**

4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri .....	58
--	----

4.2. Anket Maddelerine Verilen Yanıtlara Yönelik .....	60
--	----

## **BÖLÜM V**

### **SONUÇ VE ÖNERİLER**

5.1. Sonuç .....	79
------------------	----

5.2. Öneriler .....	82
---------------------	----

<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>83</b>
----------------------	-----------

<b>EKLER .....</b>	<b>95</b>
--------------------	-----------

<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>103</b>
-----------------------	------------



## KISALTMALAR

**%:** Yüzde

**3D:** Üç Boyutlu

**ABD:** Amerika Birleşik Devletleri

**Akt.:** Aktaran

**AR:** Augmented Reality ( Artırılmış Gerçeklik )

**BV:** Büyük Veri

**CIO:** Chief Information Officer (Bilişim Birimi Başkanı)

**EAG:** Endüstriyel Artırılmış Gerçeklik

**KSA:** Kablosuz Sensör Ağı

**Nİ:** Nesnelerin İnterneti

**RFT:** Radyo Frekanslı Tanıma

**SPSS 22.0:** Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı)

**T.C.:** Türkiye Cumhuriyeti

**TÜSİAD:** Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği

**Vb.:** Ve Benzeri

**Vd.:** Ve Diğerleri

**Yy.:** Yüzyıl

## TABLolar LİSTESİ

Sayfa

<b>Tablo 2.1.</b> Liderlik Türleri.....	43
<b>Tablo 4.1.</b> Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımları.....	58
<b>Tablo 4.2.</b> Katılımcıların Dijital Teknoloji Yatırımlarını Hangi Alanda Gerçekleştirdiklerinin Dağılımı .....	61
<b>Tablo 4.3.</b> Katılımcıların Dijital Dönüşümün Önündeki Engellerle İlgili Görüşlerinin Dağılımı.....	62
<b>Tablo 4.4.</b> Katılımcıların Dijital Dönüşüme Teşvik Eden Sebeplerle İlgili Görüşlerinin Dağılımı.....	63
<b>Tablo 4.5.</b> Katılımcıların Dijital Bir Lider Olarak İşletmelerinin Dijital Yetkinliğe Sahip Olduğunu Düşünüp Düşünmediklerinin Dağılımı.....	64
<b>Tablo 4.6.</b> Katılımcıların İşletme Olarak Dijital Dönüşümün Öneminin Farkında Olup Olmadıklarının Dağılımı.....	65
<b>Tablo 4.7.</b> Katılımcıların Dijital Dönüşüm Süreci Başlangıcında Neler Yaptıklarının Dağılımı.....	66
<b>Tablo 4.8.</b> Katılımcıların Ekibinin Ortak Bir Dijital Vizyon Etrafında Toplanıp Toplanmadığının Dağılımı.....	67
<b>Tablo 4.9.</b> Katılımcıların Kuruluşunun Dijital Yatırımlarını Nasıl Planladıklarının Dağılımı.....	69
<b>Tablo 4.10.</b> Katılımcıların Kuruluşunun Dijital Dönüşüm Sürecine Çalışanlarını Nasıl Dahil Ettiklerinin Dağılımı.....	70
<b>Tablo 4.11.</b> Katılımcıların Kuruluşunun Dijital Dönüşümün Sürdürülebilirliğini Nasıl Sağladığının Dağılımı.....	73
<b>Tablo 4.12.</b> Katılımcıların Mevcut Kuruluşlarıyla İlgili Cevaplarının Dağılımı.....	74

## ŞEKİLLER LİSTESİ

	Sayfa
Şekil 1.1. Endüstrinin Tarihsel Gelişimi.....	9
Şekil 1.2. Dijital Yetkinlik Tanımının Yapı Taşları.....	34
Şekil 1.3. Dijital Yetkinlik Alanları Modeli.....	35
Şekil 2.1. Liderin Başlıca Özellikleri.....	46



## EKLER LİSTESİ

	Sayfa
<b>Ek. 1</b> Anket Formu.....	95
<b>Ek 2.</b> Özgeçmiş.....	103



## GİRİŞ

Dünya, tek yönlü iletişim sürecinin dönüşümüne ve onun da ötesinde toplumsal yaşamın tümüyle dijitalleşmesi ile kapsamlı bir dönüşüm sürecine tanıklık etmektedir (Aydeniz,2021:220). Dijitalleşme, bir dönüşüm süreci olarak, geçmiş ve gelecekle ilgili bir süreç tasarımıdır. Bu sürecin ana unsurları birey, süreç ve teknolojik uyumdur (Bozkurt vd.,2021:40). Dijitalleşme; iş ortamlarını dönüştürürken sayısız çalışan ve işletmenin hızlıca uyumunu sağlamaya çalıştığı bir gerçekliktir (Aksu ve Sürgevil Dalkılıç,2019:54-55). Dijital dönüşüm kavramının ise halihazırda birçok işletme için güncel bir kavram olduğu söylenebilir. Dijital dönüşüm, yalnızca işletmeleri değil, sektörleri ve ekonomiyi de şekillendirebilmektedir (Asiltürk,2021:647-648).

Dijitalleşme ile ortaya çıkan yeni akımlar, rekabet ortamında başarı gösterebilmek için işlerin sayısı, kalitesi, nasıl yerine getirildikleri ve çalışanların yetkinliklerini etkileyebilmektedir. Günümüzde görülen teknolojik değişimle birlikte, dijital yeniliklerin üretime dahil olması, hizmet sektörünün dijitalleşmesi gibi ilerlemeler, dijital beceri ve bilgi iletişim teknolojisi yetkinliklerine sahip olan çalışanı işletmeye dâhil etmeye zorlamaktadır (Aksu ve Dalkılıç,2019:59). Farklı bir ifadeyle, dijital teknolojilerin etkisi ile bütüncül bir bakış açısı benimseyen işletmeler, tek ve sınırlı işleve veya sürece odaklanan işletmelere göre daha üst seviyelerde dijital olgunluk sergilemektedir. Bu durum ise çalışanların eğitim düzeyi ve dijital yetkinliklere sahip olanların işe alınması ile ilişkilidir (Asiltürk,2021:666).

Dijital yetkinlik, gerçekleştirilen işle ilgili problemleri araştırıp çözmeye; organizasyonel uygulamalara katılımda ortak bilgi ünitesi oluşturma amacıyla dijital bilgileri analiz edebilme, seçebilme ve eleştirel değerlendirme amacıyla güncel veya mevcut bilgi teknolojilerini benimseyebilme ve kullanabilme yeteneklerinin toplamıdır (Aksu ve Dalkılıç,2019:57).

Başka bir tanıma göre dijital yetkinlik; analiz becerisi, problemlerin çözümü, iletişim, içerik üretip paylaşma, bilgi inşası gibi işlerde dijital araçları kullanmak için gereken becerilerdir (Bayrakçı,2020:17). Kısacası dijital yetkinlik; dijital süreç ve araçlarda etkin olabilmek için gereken kapasite ve beceriye sahip olma durumu olarak ifade edilmektedir (Aksu ve Dalkılıç, 2019:56).

Dijital yetkinlikler, dijital dönüşümün hızla ilerlemesi ve yaygınlaşması ile önem kazanan becerileri içermektedir (Bozkanat ve Başol, 2021:588). Dijital çağda en çok aranan çalışan yetkinlikler arasında dijital zekâ, bilgiyi analiz edebilme, yapay zekâ, dijital okuryazarlık, öz değişime yatkınlık, problem çözebilme becerileri sayılmaktadır (Aksu ve Dalkılıç,2019:54). Bu becerilerin işletmelerde ortaya çıkmasında ise dijital dönüşüm süreci ve işletmenin gelecek vizyonu arasında köprü niteliği taşıyan liderlik anlayışı olarak “dijital liderlik” kavramı ön plana çıkmaktadır (Yıkılmaz ve Sürücü,2021:303). Dijital dönüşümle birlikte yeni nesil çalışanların yetkinliklerinin oluşturulmasında liderlik yaklaşımları da değişmeye başlamıştır. Danışmanlar, yöneticiler ve araştırmacılar dijital liderlik kavramı üzerine yönelmektedir (Artüz ve Bayraktar,2021:100). Çünkü teknolojinin uygulanma biçimi, dönüşümün sadece bir kısmını teşkil etmektedir. Uygulanacak stratejiler, yeteneklerin yönetilmesi, organizasyonun yapısı ve liderliği gibi başlıklar da dijitalleşme için önem taşımaktadır (Asiltürk,2021:650).

Dijital liderlik, teknolojik gelişmeler ve sektörde yeni liderlik modeline duyulan gereklilikten hareketle geliştirilmiştir (Artüz ve Bayraktar,2021:101). Bu bağlamda dijital liderlik, dijital dönüşüm sürecini başlatan, bu süreci yöneten ve hatta bu süreç için işletmenin gerekli fonlarını aktifleştiren bir liderlik tarzıdır (Mwita ve Jonathan,2018:1). Dijital liderler, öz farkındalığı yüksek, mütevazı, uyumlu ve esnek, belirsizliğe karşı toleranslı, vizyon sahibi, verilere dayalı karar verme yetisine sahip yüksek farkındalığı olan bireylerdir (Jordan,2018; akt.Aksu ve Dalkılıç,2019:65). İşletmeler, teknolojik altyapılarını iş süreçlerine dahil ederek sektörde lider olabilmek için çağın teknolojik ihtiyaçlarının farkında olabilen bu özelliklere sahip dijital liderlere ihtiyaç duymaktadır (Artüz ve Bayraktar,2021:100).

Dijital dönüşümü tetikleyen, hızlandıran ve bu süreçte hayatta kalabilmeyi sağlayan bilgi sayesinde dijitalleşme sürecine uyum sağlanabilmektedir. Dijital dönüşüm doğru algılanmadığında avantajdan çok dezavantaja sebep olabilecek bir kavramdır. Bu nedenle bilgi çağında dijital dönüşümü doğru algılamak, doğru uygulamak ve dönüşüm sürecinde bu kapsamda değerlendirmek oldukça önem arz etmektedir (Bozkurt vd.,2021:35). Çünkü dijital dönüşümlerini tamamlayabilen işletmelerin, rekabet ve kârlılık avantajları da arttığından bu kavramın niteliklerini ve sonuçlarını iyi anlamak gerekmektedir (Asiltürk,2021:648).

Küresel rekabetin sürdürülebilmesi ve toplumsal kalkınma sağlanabilmesi noktasında dijital dönüşümün gerekliliklerini belirleme ve hayata geçirme, günümüzün en önemli konusu haline gelmiştir. Bu bağlamda dijital dönüşümün tanımlanması ve gereklerinin sağlanması, küresel rekabetin ve toplumsal kalkınmanın gerçekleştirilmesi konusunda avantaj sağlayacak bir unsur olma niteliği taşımaktadır (Çelen,2020:95). Başka bir deyişle bilginin doğası gereği sürekli değişerek ve çoğalarak ilerlediği çağımızda dijital dönüşümün gereklerini anlamak, küresel rekabet ortamında işletmeler için hayati öneme sahiptir (Bozkurt vd.,2021:46).

Dijital dönüşüm sürecinde tüm paydaşların dijitalleşme sürecine katılmaları; yüksek iletişim, koordinasyon, dijital yetkinliklerin çalışanlarda oluşturulması ve işletmeye entegre edilmesi önem arz etmektedir (Bozkurt vd.,2021:52). Bu husus ise dijital liderlerle mümkün olabilmektedir. Çünkü, dönüşüm süreçlerinin örgütün sisteminden gelecek sinerjiye göre biçimlendirilmesinde ve kurum kültürünün oluşturulmasında dijital liderler büyük role sahiptir (Artüz ve Bayraktar,2021:103).

Bu bilgilerden hareketle, bu tez çalışması, dijital dönüşümün işletmeler açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulayarak iş akış süreçlerinde dijital yetkinliğe sahip çalışanların işletmelerde varlığını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlarda dijital yetkinliğin oluşmasında ve bu yetkinliklerin işletme süreçlerine dâhil edilmesinde dijital liderlerin etkisini incelemeyi hedeflemektedir. Ayrıca ilgili alanyazın incelendiğinde dijital yetkinlik ve dijital liderliğin bir arada ele alındığı çalışmaların kısıtlı düzeyde olduğu görülmüştür. Özellikle dijital yetkinliği ve dijital liderliği konu alan nitel bir çalışmanın daha önce hiç gerçekleştirilmediği görülmüş ve alanyazında böyle bir eksiklik tespit edilmiştir. Bu bağlamda bu tez çalışmasının, ilgili alanyazına bir yenilik getirmesi, alanyazındaki boşluğu doldurması ve bu alanda çalışacak diğer araştırmacılara yol gösterici olması beklenmektedir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DİJİTALLEŞME

Teknolojik ilerleme sonucunda bilgi yönetim sisteminde görülen gelişmeler dijitalleşme kavramını ortaya çıkartmıştır. Dolayısıyla bilgiyi kullanabilen ve işleyebilen işletmeler de var olan teknolojilerinin, iş yapış model ve süreçlerinin yenilenmesiyle dijital dönüşüm sürecine uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. (Tutkunca,2020:65). Bu bağlamda teknolojik gelişmeler ile değişip dönüşen iş hayatı, işletmenin örgütsel yapısı ve bu yapının ihtiyaç duyacağı geleceğin meslekleri ve iş gücünün nasıl olacağına incelenerek bilimsel olarak tanımlanması önem arz etmektedir (Çark,2020:21).

Dijital dönüşümün bir süreç olarak tanımlanması geçmişi, bugünü ve geleceği ilgilendiren bir tasarım olmasına yol açmaktadır. Dijitalleşmenin bileşenleri insan, süreç, teknolojik uyumdur ve bu sürece hepsinin dâhil olması gerekmektedir. Var olan sistemi tamamen terk etme anlamına gelmeyen dönüşüm, sistemin değişime ayak uydurarak hayatta kalması, uyarlanması ve sistem özelliklerinin yükseltilmesi anlamı taşımaktadır (Bozkurt vd.,2021:40).

#### 1.1.Dijital Dönüşümün Tarihi

Geçmişten günümüze dek insanoğlu kendine has karakteristik özellikler taşıyan çeşitli toplumsal süreçlerden geçmiştir. Toplumların tarihsel aşamada yaşamış oldukları sosyal ve ekonomik gelişmeler, ilkel toplumdaki itibaren başlamış ve bilgi toplumuna kadar toplamda üç farklı aşamada gerçekleşmiştir (Kandemir,2008:23). Bu aşamalardan birincisi toplayıcı ve avcı yaşamdan yerleşik yaşam tarzına geçilmesi ile başlayan tarım yani “*Neolitik*” dönemdir. Bu dönem, Mezopotamya ve Anadolu’da ilk defa toprakların hayvancılık ve tarım yapılmak için kullanıldığı ve tarihsel süreçte üretimin başlamış olduğu bir dönemdir. Özellikle tüketici toplumdaki üretici topluma geçişte bu dönemde

oldukça büyük bir yenilik gerçekleşmiştir (Aksoy,2017:35). İhtiyaçların topraktan ve üretimden karşılandığı bu dönemde çok büyük bir değişim yaşanmadan 17.yy'a kadar bu durum devam etmiş ve bu tarihe dek emek sarf etmede bir değişim yaşanmamıştır. Sanayi devriminden önce insanlar üretim için el sanatları ve tarıma ihtiyaç duymuştur. Tarımda da yalnızca bedensel gücüne dayalı ve doğal koşullara uyumlu olacak şekilde üretim yapılmıştır. İnsanların küçük bir kısmı ise atölyelerde zanaat ile ilgilenmiştir (Erdem,2005:542).

18.yy'da ise tarıma dayalı toplumsal yapı yavaşça gerilemeye başlamış ve makinelerle dayanan endüstrileşme dönemine geçiş yapılması, toplumun iş yaşamında ve alışkanlıklarında önemli değişimlerin temelini oluşturmuştur. Tarım temelli geleneksel toplumda üretim, el tezgâhları ve evlerde gerçekleştirilirken sanayi devriminden sonra ise fabrikalarda yapılmıştır. Ayrıca toplumun yapısı, davranış kalıpları ve normları değişiklik göstermiş, geleneksel olarak yapılan davranışlar ise yavaşça yerini akıl temelli davranışlara bırakmıştır (Aktan ve Tunç,1998:123). Özellikle 18.yy'ın son dönemlerinde endüstrileşme sürecinin yaşadığı hız, milyonlarca insanın hayatında birçok köklü değişimlere zemin hazırlamıştır. Bu aşamada toplumsal olarak sınıfsallık ve tabakalaşmanın çeşitleri de ciddi bir dönüşüme uğramıştır. Toprak üstünden üretilen zenginliğe ve mülkiyete el koymayı temel alan aristokrasi, yani başka bir ifade ile toprak soyluluğu sanayi devriminden itibaren tasfiye edilmiştir (Gültekin,2017:1). Dijital dönüşümün meydana gelme aşamasında ilk olarak 1. Sanayi Devrimi, 2. Sanayi Devrimi, 3. Sanayi Devrimi ve 4. Sanayi Devrimi olarak isimlendirilen Endüstri 4.0, son olarak ise gelişim aşamasının sonu olan Toplum 5.0 aşağıda incelenmiştir.

### **1.1.1.Endüstri 1.0**

1. Sanayi Devrimi, 1760 ve 1850 seneleri arasında İngiltere'de gerçekleşmiş ve birçok değişime sebep olmuştur. Eski olan bütün üretim sistemleri ortadan kaldırılmış ve ev ortamına benzer üretim fabrikaları oluşturulmuş, fiziksel güç yerine ise makineler tercih edilmiştir. Daha sonraki dönemlerde bu makineler ise buhar makinesinin icadı ile paralel bir biçimde buhar gücü ile kullanılmıştır (Günay,2002:12).

Buhar makinesinin yeniliği ise yerleşik yaşama geçerek ciddi bir değişim yaşayan insanların sonraki dönüşümde yaşayacakları değişimin baş aktörü olmuştur.

Buhar makinesinin icadı ile kömür ocaklarında elde edilen verim artış göstermiştir. Demir madeninde metal üretmek için odun kömürü kullanımından kok kömürü kullanımı İngiltere’de ortaya çıkmıştır (Çevik,2017:66). Buharla çalışan gemiler, İngiliz mallarını deniz aşırı ülkelere oldukça hızlı bir şekilde ulaştırmıştır. Buharla çalışan trenler, sanayi ve hammadde ürünlerinin limanlara hızlı bir şekilde taşınmasını sağlamıştır. Sanayi devrimi yalnızca ticaret ve ekonomiyi değil, insanların da yaşamını derinden etkileyen bir olgu haline gelmiştir. İngiltere’de başlamış olan bu süreç dünyanın her bölümüne yayılmış ve modernleşmenin temelini atmıştır (Akbulut,2010:2).

### **1.1.2.Endüstri 2.0**

1. Sanayi Devrimi’nde gerçekleşen gelişmeler “*Teknoloji Devrimi*” olarak isimlendirilen ve 1860 ile 1914 seneleri arasındaki dönemi içerisinde bulunduran 2. Sanayi Devrimi’nin oluşmasında öncü olmuştur. İngiliz “*Bessemer*” tarafından icat edilen ucuz çelik tekniğinin yaygınlaştığı dönemlere kadar uzanmaktadır (Günay,2002:19).

Kısa bir süre içerisinde Japonya, ABD “*Amerika Birleşik Devletleri*” ve Avrupa içerisinde yaygın hale gelen bu devrim, genel olarak kimyasal teknikler, elektrik, petrol, çelik ve tren rayları sayesinde geliştirilmiştir. Şehirlerin ve fabrikaların elektrik kullanması, telefonun ve elektrikli makinelerin buluşu ve kullanılması şeklindeki gelişmeler bu dönemde yaşanmıştır (Ślusarczyk,2018:235).

1. Sanayi Devrimi’ndeki en önemli katkılardan birisi de makine parçalarının standart bir biçimde üretilmesidir. Böylelikle bu parçalarda bir problem olduğu zaman yenisi ile basitçe değiştirilmiştir. Ford tarafından 1913 senesinde başlatılan “*Üretim Bandı*” yöntemini farklı sektörler de kullandığı için verimde artış görülmüştür. 1. Dünya Savaşı’nın, 1914 senesinde başladığı esnada Japonya, İtalya, Rusya ve Kanada daha 1. Sanayi Devrimi’ne yeni girmiştir. Türkiye, İspanya, Hindistan ve Çin ise 2. Sanayi Devrimi’ne oldukça geç başlamışlardır. 2. Dünya Savaşı 1945 senesinde bitince,

3. Teknoloji devrim adı ile bilinen döneme geçiş yapılmış ve bilgisayar, nükleer ve mikro elektronik gibi alanlarda gelişme gerçekleşmiştir (Çevik,2017:124).

### **1.1.3. Endüstri 3.0**

3. Sanayi Devrimi'nin en belirgin özelliği ise bilişim ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmelerdir. Özellikle doğu bloğunun yıkılarak Soğuk Savaş'ın bitmesi, globalleşen dünyayı büyük bir pazar biçimine getirmiş, satış ve pazarlama yöntemleri, üretim algısı tümü ile değişmiştir. İnternet ve bilişim sektörünün yaygınlaşması ile etkinlikler artmış, ucuz ancak kaliteli ürün üretmek en temel düşünce haline gelmiştir (Gubán ve Kovács,2017:98).

Genelde “*Dijital Çağ*” olarak da isimlendirilen bu dönem, belirli sektörlerin ortaya çıkarak oldukça büyük kârlar kazandığı, idari yapılanma açısından da katılımcılığın belirgin bir biçimde arttığı dönemdir. 2. Sanayi Devrimi ile sanayileşmiş ülkelerin imalat sanayisindeki payları azalmış, çevre ve üretim faktörleri ele alınmış ve bunlar da gelişmekte olan ülkelere aktarılmıştır. Ayrıca hizmet sektörü de oldukça ön plana çıkmıştır. 3. Sanayi Devrimi de dahil üç sanayi devrimi ortalama 200 sene sürmüştür. 17. yy. sonunda gerçekleşen ilk devrim, mekanizasyon, su gücü ve buhar motorlarının meydana çıkması ile, ikincisi seri üretimi resmi hale getiren “*Henry Ford*” öncülüğünde, üçüncüsü ise otomasyon ve bilgisayarın üretimde kullanılması ile yönlendirilmiştir (Ghobakhloo,2018:911).

### **1.1.4. Endüstri 4.0**

Gelişen teknoloji ve 3. Sanayi Devrimi ile imalat sanayisindeki gereksinimler ve karışıklık giderek artış göstermiştir. Artan rekabet, pazar hareketleri, yüksek miktarda kişiselleştirilmiş ürün isteği ve ürün ömrünün kısalması şeklindeki etmenler, işletmeler için oldukça büyük problemler oluşturmuştur (Gubán ve Kovács,2017:111). Dijitalleşme ve trendler, Nesnelerin interneti “*Internet of Things-IoT*”, Hizmetlerin İnterneti “*Internet as a Service-IoS*” ve Siber Fiziksel Sistemler-SFS “*Cyber Physical*

*Systems-CPS*” gibi sistemlerin birbirleri ile daha yakından ilgili olmasını gerektirmiştir. Bu kapsamda güçlü bir imalat sektörü sayesinde önde gelen Almanya, 2011 senesinde “*Industrie 4.0*” girişimini, temelde gelişmiş teknolojinin bir bölümü olarak başlatmış ve böylece bütünleşmiş bir endüstri düşüncesini oluşturmuştur (Hofmann ve Rüsç,2017:23).

İlk gerçekleşen üç devrim, endüstriyel aşamalarda kuvvetli bir etki sahibi olarak elektrik, buhar motoru ya da dijital teknoloji şeklindeki yıkıcı olan gelişmelerin kullanılması ile etkinlik ve verimlilik artışı sağlamıştır. Fakat 4. Sanayi Devrimi, hayatın bütün alanlar ile ilgili olduğu için diğerlerinden daha farklıdır. Nesnelere ve insanlar arasında ve nesnelere kendi arasında bilgi alışverişi mümkün hale gelmiştir (Ślusarczyk,2018:232). Bu kavram, ilk defa 2011 senesinde “*Hannover Fuarı*” içerisinde tanıtılmıştır (Xu vd.,2018:2941).

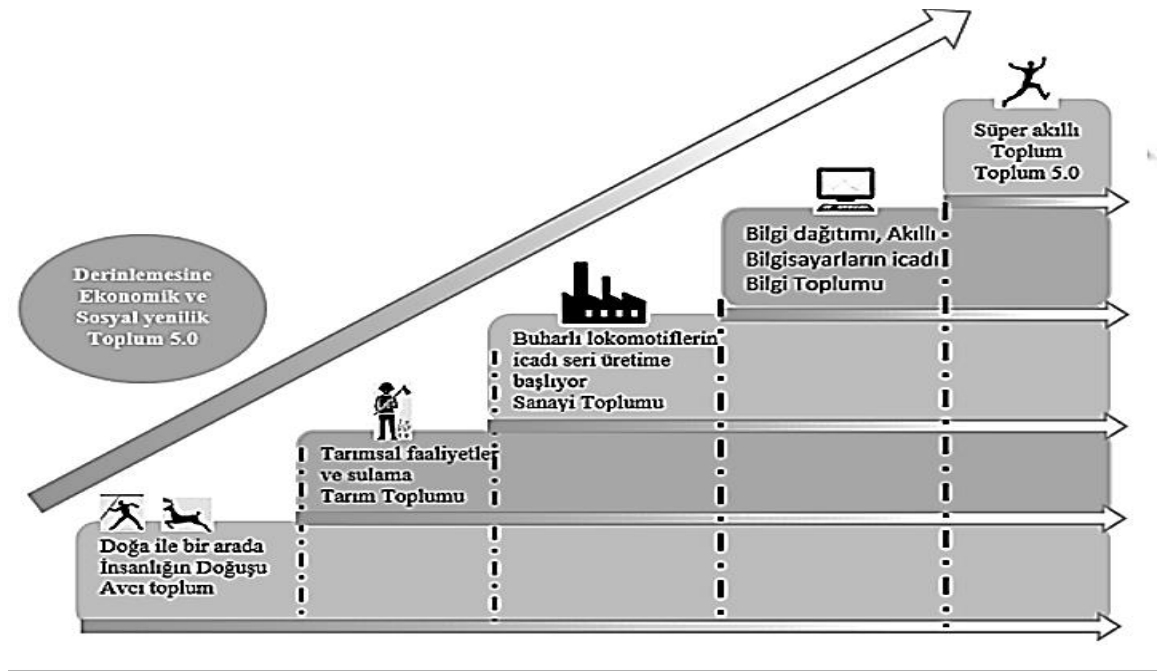
Endüstri 4.0, günümüzde yaşanan dijitalleşmenin ve üretim sürecinin insan tarafından manuel müdahale ile sağlanabileceği bir “*dijital devrim*” olarak tanımlanmaktadır. Endüstri 4.0 kavramı veya geleceğin endüstrisi, üretim araçlarını organize etmenin yeni bir yöntemi olarak ifade edilmektedir. Bu yeni endüstri, sanal dünyanın, dijital tasarım ve yönetimin gerçek dünyadaki ürün ve nesnelere yakınsaması olarak ortaya çıkmaktadır (Türkel ve Yeşilkuş,2020:335).

### **1.1.5.Endüstri 5.0**

Almanya hükümeti “*Almanya için Yüksek Teknoloji Stratejisi 2020 Eylem Planı*” adı altında bir plan yayımlayarak Endüstri 4.0’a karşı 2016 senesinde, Japon Kabinesi tarafınca 5. Bilim ve Teknoloji Temel Planı içerisinde toplumun beşinci gelişimi olarak “*Toplum 5.0*” ismi verilen “*Süper Akıllı Toplum*” vizyonunu önermiştir (Harun vd.,2021:38). Japonya “*Bilim ve Teknoloji Bakanlığı*” tarafından Toplum 5.0 ile alakalı yapılan açıklama şu şekildedir:

“*Toplum 5.0 ve akıllı hizmetler, yalnızca teknolojik yetenekleri geliştirmekle kalmayıp aynı zamanda insan kalitesini iyileştirmeyi hedeflemektedir. İçindeki etkileşim hizmeti hem katılımcı hem de insan-makine arasındaki katılımcı temsilciler arasında bilgi paylaşımıdır*” (Prasetyo ve Arman,2017:398).

Toplum 5.0; sürdürülebilirlik, geniş kapsamlılık, verimlilik ve dolayısıyla akıl ve bilgi edinme gücünü kullanarak onu uygulayanların endüstriyel rekabet edebilirliğini sağlamayı amaçlamaktadır. Toplum 5.0'ın başlıca amacı, bir yandan ekonomik olarak kalkınırken diğer yandan da gelişmişliği ve kazanımları ile dünyayı korumak ve insanlığın iyiliği ve yararına kullanabilecek değer yaratan akıllı bir toplum oluşturmaktır (Eren,2020:170). Bu kapsamda Toplum 5.0'ın amacı Şekil 1.1 üzerinde görüldüğü şekilde toplayıcı, avcı, tarım, bilgi ve sanayiye takip eden toplumun farklı ihtiyaçlarını gerekli hizmetler, ürün ya da dijital teknolojiler ile ayrıntılı bir biçimde karşılayacak devamlılığı olan bir toplum oluşturmaktır (Fukuyama,2018:49).



Şekil 1.1. Endüstrinin Tarihsel Gelişimi

**Kaynak:** Fukuyama, 2018, s. 49.

Toplum 5.0; ekonomik ilerlemeyi, siber alanı ve fiziksel alanı son derece bütünleştiren bir sistem ile sosyal sorunların çözümünü dengeleyen insan merkezli bir toplum olarak ifade edilmektedir. Gerek duyulan miktarda, dil, bölge, cinsiyet ve yaş gibi her şeyi vatandaşlarına kaliteli hizmetler sunarak konforlu ve aktif bir hayat yaşamalarını amaçlamaktadır (Shiroishi vd.,2018:92). Toplum 5.0 vizyonu ve Endüstri

4.0 arasında bazı farklar mevcuttur. Endüstri 4.0 temelde akıllı fabrikaları savunmaktayken, Toplum 5.0 farklı olarak süper akıllı bir toplumu hedeflemektedir. Endüstri 4.0 farklı ve yeni bir değer yaratarak üretim giderlerini minimuma düşürmeyi hedeflerken, bu tarz gerçekçi sonuçlar net ve basit performans ölçümüne olanak sağlar. Fakat bunun aksine Toplum 5.0’da süper düzeyde akıllı bir toplum oluşturulmaktadır (Deguchi,2020:19). Akıllı toplum, mevcut teknolojinin kendisini geliştirmeye odaklanması yerine, toplumun hayat kalitesini sosyal ve bireyler olarak geliştirmeye odaklanmaktadır. Akıllı hizmet olarak bilinen sistemlere temelde insanların hayat kalitesini arttıracak olan topluluk faaliyetlerini daha kolay yönetmek için gerek duyulmaktadır (Gubán ve Kovács,2017:70).

Toplum 5.0, gelişmiş olan bilişim teknolojilerinin, robotların, nesnelerin, yapay zekânın ve artırılmış gerçekliğin “*Augmented Reality (AR)*” ve benzeri teknolojilerin toplumun ortak hayatında, endüstri ve diğer tüm alanlarda ilerleme yerine her bireyin faydası ve refahı için aktif olarak kullanıldığı bir toplumdur ve temelde bilgi toplumunun devamı şeklinde geliştirilecek olan bir evrimdir (Prasetyo ve Arman,2017:398). Bu evrimde, refah birey merkezli bir topluma dönüşülmüş, Endüstri 4.0 üstüne kurulmuş bir bilgi yer almaktadır. Toplum içerisinde birey temelli bir yapı oluşturmak Toplum 5.0’in en temel hedefidir (Nalbantoğlu,2021:125).

## **1.2.Dijitalleşme Kavramı**

Dijitalleşme kavramı olarak 2000’li yıllarda yaşantımıza girmiştir. Bilgisayarın kullanımının yaygınlaşması ile her alana tesir etmeye başlamıştır. İlk zamanlarda bilgisayara ulaşmanın herkes için kolay olmaması, bilgisayarın kısıtlı kullanım alanı gibi nedenler, dijital dönüşümün gerçekleşmesini ertelemiştir. Sonraları bilgisayarlara ulaşımın kolay olması ve bilgisayarların fonksiyonlarının artması ile dijitalleşme her alanda görünür olmaya başlamıştır (Nalbantoğlu,2021:204).

Dijitalleşme; üretim süreçlerini, müşteri beklentilerini ve dağıtım yollarını, kısacası işletmenin tüm süreçlerini değiştirmektedir (Özbozkurt,2019a:211; Özbozkurt,2019d:71; Yeşilkuş,2020:138). İşletmeler dijitalleşme ile bilginin üretim ve işlenmesi, sonrası için karar alma sürecine ve pazara erişimine kadar, neredeyse tüm

alanlarda birçok kazanım elde etmektedir. Bu kazanımlar işletme performansında iyileşme, hedeflere ulaşma ve rekabet gücünün artmasında önemli bir rol oynamaktadır. Bu gelişmeler endüstriyi farklı bir evreye taşımaktadır (TÜSİAD,2016:5).

Dijitalleşme ile ilgili tanımlar incelendiğinde, genellikle “işletmenin bütününde bir dönüşüm” kastedilmektedir. Hedeflenen dönüşüm bazı bölüm ve süreçlerle sınırlı kalırsa reel bir dönüşüm gerçekleşmeyecektir. Dijitalleşme yapısal bir dönüşümü kastettiğinden işletmenin tüm fonksiyon ve birimleri dönüşümden etkilenebilmektedir (Nalbantoğlu,2021:197).

### **1.2.1. Dijitalleşmenin Amacı**

Gelişmekte olan teknoloji ve küreselleşme sonucunda her bölümde kurumlar hızlı bir biçimde dijitalleşmektedir (Aksu,2019:52). İletişim araç gereçlerinin değişim göstermesi ve bilişim teknolojilerinin yaygın hale gelmesi, birbirlerinden farklı kültürlerde yetişen kişilerin birlikte çalışmasına imkân tanımaktadır (Nalbantoğlu,2021:153).

Yerel kurumlar yerine dünya genelinde farklı mekân ve zamanlarda çalışan ve takım arkadaşlarından bir araya gelen kurumlar artış göstermektedir. Dönüşen ve dijitalleşen bu yapının başındaki kişilerin de dönüşüme ayak uydurması kaçınılmazdır (Ulutaş ve Arslan,2017:106–110).

İşletmelerin dijital dönüşüm aşamalarını yönetebilmek için merkezi bir dijital dönüşüm planı oluşturması gerekmektedir. Dijital teknolojilerin entegrasyonu bazı zamanlarda işletmelerin büyük bir kısmını kapsayarak satış kanallarını, tedarik zincirlerini ve ürünlerini etkilemektedir. Bu sebeple dijital dönüşüm planları genelde işletmenin bilişim teknolojileri yönetimine, insan kaynakları yönetimine ve gelişim aşamalarının yenilenmesine odaklanmaktadır (Ersöz ve Özmen,2020:78).

İlk strateji sürecinden başlayarak, bütün dönüşüm aşamaları boyunca üst yönetimdeki bireylerin desteği gerekmektedir. İşletmelerde yaşanan bu büyük kapsamlı dönüşümler, örgütün çeşitli alanlarından gelebilecek dirençler ile sonuçlanabilmektedir. Direnişin üstesinden gelebilmek temelde dönüşüm liderliği yeteneklerini gerektirir ve

bu dönüşümden etkilenen çeşitli paydaşların katılımları da oldukça önemlidir (Matt vd.,2015:339-341).

Günümüzde şirketler dijital dönüşüm sistemi ile işlerini ilerletebilmek için bilişim teknolojisi sistemi, gelişmiş robotik, analitik ve 3D (Üç Boyutlu) yazıcılar gibi fırsatlardan yararlanmaktadır. Ortaklar, çalışanlar, tedarikçiler ve müşteriler de dahil olarak, işletmelerin bütün ekosistemi dijital dönüşümün etkisini yaşamaktadır. Etkili bir şekilde dijitalleşmeyi yönetebilen işletmeler, mevcut iş aşamalarını iyileştirerek, iş modüllerine farklı gelir kaynaklarını dahil etmektedir. Böylelikle eski iş modüllerinin yerini daha üstün ve yeni modüller almakta ve yeni müşteri tecrübelerini gerçekleştirebilmektedir (Ersöz ve Özmen,2020:124).

Dijital dönüşüm, yeni oluşan gerçeklikte çalışan ve yaşayan insanlar ile örgüt yapılarını, iş stratejilerini ve iş süreçlerini direkt olarak etkilemektedir (Meffert ve Swaminathan,2018:44). Dijital dönüşüm, operasyonları ve şirketleri şekillendiren sürekliliği olan bir girişimdir. Bu sebeple, yöneticilere bu stratejileri uygulayabilmesi için net ve yeterli düzeyde sorumlulukların verilmesi oldukça önemlidir.

### **1.2.2. Dijitalleşmenin Önemi**

2000'li yılların başında teknolojinin insana sunduğu fırsatlar sınırlıyken, günümüzde evrensel ilerlemenin aracı olan bilişim teknolojilerinin bu fırsatları artırması sonucu, adeta vazgeçilmez bir unsur haline gelmiştir. Organizasyonlar teknolojik gelişmeler neticesinde kendilerine sunulan olanakları kullanarak oldukça hızlı bir ilerleme göstermişlerdir. Örgütler geçirdikleri dönüşümle teknolojik araçları işletmelerine entegre etmişlerdir. Dolayısıyla, dijital dönüşümün hem çalışan hem de örgüt üzerinde olumlu ve olumsuz etkilerinin olması mümkün görülmektedir (Ersöz ve Özmen,2020:170).

Bu yüzden örgütlerin, teknolojik uygulamaları işletmelerine uyarlayabilmeleri ancak alt yapılarının güçlü olması ile mümkün olacaktır. Hatta her ne kadar işletmelerde gerekli alt yapı olsa da tüm hizmetlerde detaylı altyapı incelemelerinin yapılması gerekmektedir. Ayrıca uyum sürecinde çalışan ve müşterilere yenilikleri aktarabilme konusunda zorluklar yaşanabileceği de bilinmektedir. Uyum süreçleri; kişilerin

özellikler ve yaşadığı ortamda uyumlu ilişki kurması ve bunu sürdürebilmesidir. Dolayısıyla işletmelerinde müşteri ve teknolojik gelişmeleri dengeleyen bir uyum süreci oluşturabilmesi gerekmektedir (Yavuz ve Mesci,2021:745).

### **1.2.3. Dijitalleşmenin Unsurları**

Dijitalleşme, örgütsel yapı ve iş modellerinde değişikliklere sebep olmuştur. Dijital ekonominin temel unsurlardan biri olan dijital dönüşümle birlikte tüketici, müşteri, firma, değer zinciri, sektör hali hazırda alışık olduğu değişim hızından daha farklı biçimde bir dönüşüme uğramıştır. Bu değişim organizasyonların belirledikleri stratejileri, geçirdikleri iş süreçleri, ürün ve hizmetleri, müşterileri, üretim süreçleri, örgütsel yapılanmaları, karar alma süreçlerinde, teknolojik altyapı, iş birliği alanlarında görülmektedir (TÜSİAD, 2016, akt. Eysel ve Sağlam, 2021: 5).

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları beraberlerinde farklı anlayışları iş hayatı içerisine dâhil etmişlerdir. Dijital dönüşümün gerçekleştiren ve dönüşüme yardımcı faktörler değişimin nerelerde olacağı, neyi etkileyeceği ve bu etkilerin sonuçları ile ilgili veriler sunmaktadır (Nalbantoğlu,2021:197).

Dijital dönüşümün çeşitli bileşenleri bulunmaktadır. Dijitalleşmenin yol haritasını oluşturan bu bileşenler şu şekilde ifade edilebilir; insan, teknoloji, altyapı, tedarikçiler, kullanıcılar, yönetim (T.C. Sanayi Teknoloji Bakanlığı ile TÜBİTAK, 2018: akt. Eysel ve Sağlam,2021:5-6).

Dijital dönüşüm çoğunlukla operasyonel süreçler, müşteri deneyimleri ve iş modelleri alanında değişimi işaret etmektedir. Müşteri deneyimleri konusunda müşterinin daha iyi anlaşılması ve müşteriler ile teması artırırken dijital araçlardan daha çok yararlanmayı gerektirmektedir. Operasyonel süreçlerdeki değişimler ile şirketin verimliliği ve performans yönetimine katkıda bulunacaktır. İş modellerindeki değişim ise dijital iş dünyasında varlık gösterebilmek için zorunludur. Dolayısıyla dijital dönüşümün unsurları işletmelerin dijital iş dünyasında yerini alması için gerekli görülmektedir (Nalbantoğlu,2021:204).

Giderek dijitalleşen çağda etkili olabilmek için gerekli olan bazı özellikler bulunmaktadır. Bu özellikler yaratıcılık, iş birliğine uyum, inovasyon, yenilikçi bir

yaklaşım motivasyon ve girişimci bir ruha sahip olmak olarak sıralanabilmektedir. Bahsi geçen özellikler aşağıda daha ayrıntılı bir şekilde anlatılmıştır (Aksu,2019:88).

*Yaratıcılık*, toplumsal ve örgütsel dönüşümler yaratıcılığa yeni boyutlar kazandırmıştır. Endüstrinin gelişimiyle “yaratıcı endüstri” kavramının ortaya çıkması ve dolayısıyla yaratıcı fikirlerin de önü açılmıştır. Sadece organizasyonel anlamda değil, çalışanlar tarafından geliştirilen bireysel fikirler de önemli görülmektedir. Yaratıcı olmak, gelenekçi düşünceyi kabul etmeyen; eski düşünceleri yenileyen bir güce sahip olmayı ve bu gücün, genel düşünceleri değiştirebilmesi gerekmektedir (Oğuzhan,2021:2160).

Endüstriyel tasarım, bilgiyi alarak yaratıcılıkla işler ve sonrasında toplumsal ve ekonomik bir ürün haline getirir. Pazar ekonomisinin sürekli yenilik beklentisinin karşılanması, fikri hakların ve inovasyonun önünü açmak için geliştirilen etkin yaratıcı süreçler diğer yaratıcı endüstri kollarında da uygulanabilmektedir (Toros,2021:323-324).

Endüstriyel tasarımda güncel olan müşteri ile birlikte iş birliği yapılmaya başlanmasıdır. Bu değişim, yaratıcı endüstri tarafından savunulan, yaratıcı sınıf ile uyumludur. Yaratıcı sınıf teorilerinin test edilmesi ve içerik üretiminin araştırılması için çeşitli endüstriyel tasarım faaliyetleri zengin örneklerdir. Yaratıcı üretim yöntemleri olan “katılımcı tasarım”, “birlikte yaratım” ve “birlikte üretim” yöntemleri diğer yaratıcı endüstrilere örnektir (Topçuoğlu,2001:190).

Ekonomik kalkınmanın lokomotif gücünün fikri mülkiyet ve *inovasyon* olduğu bilinmelidir. Endüstriyel tasarımcılar, işletmelerin inovasyon ve Ar-Ge birimlerinin üyesi haline gelmiştir; tasarımcılar yeni bir model üretmekten ziyade, strateji ve fikir geliştirme rolü üstlenirler (Taş,2017:67).

Örgütsel anlamda *yenilikçilik*; iş modellerinde, işletme tarzında ve üretim / hizmet süreçlerinde değişiklikler ya da var olan süreçlerin güncellenmesi demektir. Dolayısıyla örgütsel yenilikçiliğinin, organizasyon içindeki diğer bütün düşünce ve faaliyetlerde değişikliği kapsadığı söylenebilir (Oğuzhan,2021:2159).

*Girişimcilik*, günümüzde firmaların dijitalleşme sürecinde karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca girişimcilik şirketlerin var olma savaşında; kalkınması ve büyümesinin önemli bir unsuru haline gelmiştir. Girişimcilikte dijital dönüşümün nasıl sağlandığı konusunda; “*teknoloji ve dijitalleşmenin benimsenmesi*”; “*fırsatlardan*

yararlanma”; “sistem dönüşümü” için dijitalleşme, “müşteri odaklılık” gibi unsurların incelendiği görülmektedir (Turhan,2021:53-61).

Her geçen gün yenilikler yaratan bilgi çağı, değişimi ve gelişimi her alanda uygulamayı gerekli kılmaktadır. Değişim ve gelişim bazen yenilik kelimesi ile kullanılsa da birbirlerinden farklılık gösteren ifadelerdir. Değişim, bazen yeniliği yansıtmaz ve birlikte eskiye dönüş anlamına da gelmektedir. Bu kapsamda, “gelişim”, yeniliğe daha yakın olsa da tam anlamıyla bu kelimeyi yansıtmamaktadır. Sonuç olarak gelişim; revize etme anlamına karşılık gelirken, yenilik ise revizyon ve yanı sıra köklü değişimleri de kapsamaktadır (Oğuzhan,2021:2159).

*Motivasyon*, insan kaynakları için en önemli üretim faktörüdür. Motivasyon, bir hedefe istekli olarak yönelmekle ilişkilidir ve duygusal zekânın da bir unsurudur. Çalışanın hedefe yönelik başarı beklentisini yükseltmek gerekmektedir. Dolayısıyla çalışanların gayret gösterebilmeleri için, motivasyonlarını yükseltmek gerekir (Ergül,2005:66). Çalışanın motivasyon düzeyi arttıkça, öğrenme becerisi de artmaktadır. İşletmelerde kriz zamanları, çalışanın rahat alanından çıkmasını ve zorluklarla baş etmesini sağlamaktadır. Kriz zamanlarında değişimin motivasyonu; içten değil, dıştan başlamaktadır. İşletmelerde lider, insan kaynakları değişimini yönetmekle sorumlu kişidir (Uçkun vd.,2021:5824).

#### **1.2.4. Dijitalleşmenin Avantajları**

Çalışanlar, teknolojinin sunduğu imkanlar ile esnek çalışma ortamına kavuşmuşlardır. Çalışanlar bu sayede evden çalışabilme imkânı elde etmişlerdir. Bu onlara, gün içinde daha yüksek motivasyon sağlamaktadır. Ayrıca ev ile iş arası yaşanan yol yorgunluğu ve erken kalkmalarına gerek olmadan çalıştıkları için performanslarını verimli şekilde sürdürmesini sağlamaktadır. Dünyayı etkisi altına alan pandemi sonucu çalışanlar işlerini evden yapabilme ile tanışmıştır (Turhan,2021:53-61). Bunun sonucunda çalışan performansı ve verimliliği üzerinde olumlu ve olumsuz tesirleri olduğu görülmektedir. Teknolojik uygulamaları kullanabilme becerisi ile çalışanlar evden çalışmanın sağladığı rahatlık ile dijitalleşmenin avantajlarını görmektedir (Ersöz ve Özmen,2020:174-175).

Dijital değişim işsizliğe sebep olurken, ortaya çıkan yeni iş ve meslek alanları ise yeni istihdam sağlamaktadır. Ayrıca var olan iş ve meslekler teknolojik gelişmelerle birlikte farklı şekillerde icra edilecektir (Karaaslan, 2021:174).

### **1.2.5. Dijitalleşmenin Faktörleri**

Günümüzün dijital dünyasında işletmeler markalarının imajını bütünsel yaklaşımla harmanlayarak, müşterilerine marka deneyimi sağlamak adına yoğun bir baskı altındadır. Ayrıca toplanması, işlenmesi mümkün olmayan birçok veriye, artık şirketler tarafından zahmetsizce erişilebilmektedir. İşletmeler edindikleri büyük veriyi anlamlandırmak ve kendi operasyonları ile piyasayı daha iyi anlamak, sonuç olarak rekabet avantajı sağlamak istemektedir (Ergül,2005:66). Dijital değişim sadece web sitesi tasarlamak ya da e-ticaret platformu oluşturmaktan çok daha farklı eylemleri içermektedir. Dijital değişim, yıkıcı teknolojinin şirketin kültürüne işlenmesini ifade etmektedir ve müşteriden çalışana, tedarikçiden müşteriye hepsinin iyileştirilmiş deneyimlere sahip olmasıdır (TÜSİAD,2016:5).

İşletmelerde, dijital dönüşümü gerçekleştirmenin farklı nedenleri vardır (Chopra,2015;akt.Sağlam,2021:399-401). Tüketici satın alma davranışlarının değişmesi, daha küçük işletmelerin büyük işletmelere göre dijitalleşme süreçleri konusunda hızlı davranmaları, dijital işletmelerin pazar payından fazla pay alması, Rekabet alanının genişlemesi ve müşterilerin kişiselleştirilmiş deneyim beklentisi, işletmelerde dijital dönüşümü gerçekleştirme sebepleri olarak görülebilmektedir (Sağlam,2021:401).

Telli ve Aydın (2020:125-126)'a göre; dijital dönüşüme sebep olan teknolojik gelişmeler, iş hayatında bulut bilişim, büyük veri, simülasyonlar, nesnelerin interneti, yapay zekâ, artırılmış gerçeklik ve sanal gerçeklik olarak ortaya çıkabilmektedir.

#### **1.2.5.1. Bulut Bilişim**

Bulut bilişim sistemleri sayesinde işletmeler, bütün bilgi işlem faaliyetlerinde verimlilik ve esneklik elde etmektedir. Markaların kullanmış olduğu bütün yazılımların

kendisini ve üretmiş olduğu verilerin tamamını bulut bilişim güvenli bir biçimde saklayabilmektedir. Bulut bilişim ile bütün bu veri ve uygulamalara internet bulunduğu her mekândan erişilebilme imkânı ortaya çıkmıştır (Turhan,2021:51).

Bulut bilişim kullanıcılarına sınırsız bilgi depolama olanağı sunması, düşük maliyete sahip olması nedeniyle çokça tercih edilmektedir. Bu kolaylığın neticesinde bir işyeri ortamı düzenlemeden uluslararası ekonomide hizmet vermek mümkün olabilmektedir (Ünal Miçooğulları,2018:7). Bulut bilişim, faaliyet gösteren markaların dijital giderlerini planlayarak verimliliklerini belirlemek noktasında başvuru olan oldukça önem sahibi bir teknolojidir. Bulut bilişim, teknoloji ile fiziksel depolama şeklindeki maliyetli ve zahmetli operasyonun önüne geçilmektedir. Bulut bilişim verilerin sınıflandırılması konusunda markalara çok büyük kolaylıklar sunmaktadır (Karaaslan,2021:170).

Bulut teknolojisi ile markalar mevcut ve düzenli bilişim masraflarından kurtularak kullanmış oldukları oranda ödeme yapmaktadır. Bulut bilişim, kullanıcılara istemiş oldukları verileri, istedikleri zamanda görme, kullanma ve inceleme imkânı sunduğu için kiralama yöntemi de tercih edilmektedir (Oğuzhan,2021:125).

Bulut bilişim ile mevcut iş akışları daha verimli ve daha kolay bir şekilde yönetilmektedir. Şirketlerin hem bütçe hem de iş yönetimi noktasında bulut bilişimin faydalarından yararlanması, operasyonel olarak mükemmelliğe ulaşmanın bir unsurudur. Bu teknoloji Türkiye’de de her gün giderek yaygınlaşmaktadır (Ergül,2005:66).

#### **1.2.5.2. Büyük Veri**

Büyük veri (BV); yüksek hacimli, hız ve çeşitliliğe sahip üretilen yapısal, yarı yapısal ve yapısal olmayan veriler bütünüdür. Birçok sektör, yeni veri üretimi ya da mevcut verini sayısallaştırılması ile büyük veriye kaynak oluşturmaktadır. İşletmelerin rekabet avantajı elde etmesinde bilgi önemli bir faktördür. Bu bağlamda büyük veri bilginin ham maddesidir ve dolayısıyla karar verme süreçlerini etkilemektedir. Büyük veriden ve veri analitiğinden birçok sektörde faydalanılmaktadır (Aktan,2018:1).

Küresel boyutta verinin gün geçtikçe artan dijitalleşmenin unsurlarından biri iş dünyasının önemli bir bileşeni haline gelen büyük veridir. Farklı yapı, hız ve büyük hacimli üretilen veriler olarak tanımlanabilen BV’de amaç, doğrulanabilir ve güvenilir verilerle değer yaratmaktır (Koltan Yılmaz,2021:44).

İşletme kaynaklarının etkili ve verimli kullanılması konusunda veri yönetimi oldukça önemlidir. Bu yüzden düşünüldüğünde dijitalleşmenin yöneticiler tarafından daha iyi yönetilmesinin ileriki dönemlerde verilecek kararlar ve yatırımlar bakımından önemli olacağı söylenebilir (Kaya ve Gemlik,2021:69).

Teknolojik gelişim sonucunda gelen koşullarda sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü kazanmak isteyen işletmeler, yönetici sınıftan yeniliğe ayak uydurabilmelerini, çalışanlarını desteklemelerini ve onları teşvik eden davranışlar sergilemelerini istemektedirler. Bunun yanında, değişime hızlı cevap verebilme, müşterilerin taleplerini tahmin edebilme ve onların ihtiyaçlarını karşılayabilme gibi konularda organizasyonların hızlı hareket etmesi gerektiği sonucu da ortaya çıkmaktadır (Oğuzhan,2021:2157).

### **1.2.5.3. Simülasyonlar**

Simülasyon, gerçekte var olan fiziksel sisteme ait verinin sanal ortama taşınması ile gerçek sisteme ait verilerin izlenmesine temel oluşturan bir modelleme teknolojisidir. Süreç gelişimine imkan verdiği için zaman, maliyet ve risk yönetimi avantajları sağlamaktadır. Simülasyon teknolojisinin amacı, olasılıkların sanal dünyada önceden gözlemlenebilmesi ve gerekli hazırlıkların planlanabilmesidir (Bungartz vd.,2014;akt.,Çelen,2017:9).

Simülasyon, akıllı ve karmaşık üretim sistemlerinin operasyon ve tasarımlarının yanında, karar aşamasını da optimize etmek adına keşif ve planlama modellerini geliştirebilmek için kilit bir teknolojidir. Buna ek olarak işletmelerin riskleri, uygulama engelleri, maliyetleri, Endüstri 4.0 yol haritasının değerlendirilmesini ve operasyon performansı üstündeki etkiyi değerlendirmede yardımcı olmaktadır (Ferreira vd.,2020:89).

#### 1.2.5.4. Nesnelerin İnterneti

Teknolojide oluşan gelişim ile birbirlerine bağlı, dağınık ve heterojen bir cihaz ağını desteklemekte olan platformlara duyulan gereksinim, günümüzde “*Nesnelerin İnterneti-Nİ*” olarak isimlendirilen bir kavramın ortaya çıkmasına sebep olmuştur (Gilchrist,2016:2). Ayrıca “*Akıllı Nesnelere, Her şeyin İnterneti ve Nesnelerin İnterneti*” olarak isimlendirilen bu kavram, erişim, yazılım ve cihaz hizmetleri ile algılanan ve iletişime geçilen nesnelere ile çevredeki olayları takip ederek bu olayların kontrol edilmesine olanak sağlayan bir iletişim ağıdır (Gökrem ve Bozuklu,2016:47).

Temel felsefesi, insan etkisi olmadan birbiriyle veri alışverişi sağlayabilecek bütün fiziksel nesnelerin kontrol edilebilir, uzaktan erişim sağlanabilir ve birbirine bağlanabilir olan nesnelerin interneti, ilk defa 1982 senesinde Carnegie Mellon Üniversitesi’nde bulunan bir kola makinesinin içecekleri ve envanteri soğuk olup olmadığını belirlemek için kullanılmıştır. Buna ek olarak “*Nesnelerin İnterneti*” kavramı ilk defa 1999 senesinde “*Procter and Gamble*” isimli firmaya yapmış olduğu sunumda “*Kevin Ashton*” tarafından kullanılmıştır (Lombardi vd.,2021:1).

Temelinde değer oluşturma, yenilik, modern ürünler oluşturmak ve farklı iş modelleri sağlamak için dijital ve fiziksel bileşenlerin toplanması ile karakterize edilmektedir. Nesnelerin interneti, sanal ve fiziksel nesnelerin, iletişim ve veri yakalama özelliklerinden faydalanarak birbirlerine bağlandığı global bir ağ oluşturarak sistemler, nesnelere ve insanlar arasındaki süreçleri tanımlayarak izlemeyi ve yürütmeyi sağlamaktadır (Porter ve Heppelmann,2014:78).

Kablosuz Sensör Ağı (KSA) sayesinde sağlanan benzersiz algılama, temelde şehir ortamlarından doğal kaynaklara kadar çevresel olarak göstergeleri ölçerek çıkarım yapma ve anlama imkânı sunmaktadır (Gubbia vd.,2013:1645). Herhangi bir zamanda ve yerde, nesnelerin kendi içerisinde hızlı bir biçimde etkileşimlerini basitleştiren sensörler ve “*Radyo Frekanslı Tanıma (RFT)*” etiketleri şeklindeki az maliyetli bilgi yayma ve toplama cihazlarını kullanarak, kişilerin ve kurumların günlük hayata karşılaştıkları pek çok zorluk ile başa çıkması için hizmet sunmaktadır (Zheng vd.,2017:30). Örnek vermek gerekirse mağazalar içerisindeki görülen satış geliri farkları, stoklar ve düşüşler, müşterilerin duygusal olarak tepkilerini takip eden sensörler tarafından alınan veriler sonucunda analiz edilmektedir (Atzori vd.,2010:278).

### 1.2.5.5. Yapay Zekâ

“Yapay zekâ” ve “makine öğrenimi” günümüzde sıkça kullanılan popüler kelimelerdendir. Buna ek olarak yaygın bir şekilde birbirlerinin yerine kullanılmakta olan farklı iki terimdir. Yapay zekâ, makineleri “akıllı” olarak nitelendirebileceğimiz bir biçimde görevlerini gerçekleştiren bir makine olarak değerlendirilirken, makine öğrenimi; arabaları kontrol edebilen, konuşulan dili algılayan ve artış gösteren veri hacimlerindeki düzenleri belirleyen, eğitim algoritmalarını tasarlayan farklı ve kapsamlı bir disiplindir. Makine eğitim algoritması, bahsi geçen verilerde karmaşık halde bulunan kalıpları algılayarak sonuç değişkenini açıklar ve en iyi olanı seçerek örneklem harici tahminler için en uygun kombinasyonları oluşturur (Bertomeu vd.,2020:2).

Nesnelerin internetini meydana getiren bütün bağlı sensörler ham veri sağlamaktadır. Yapay zekâ, bu verilere anlam yükleyerek hangi eylemlerin oluşturulacağını seçer (McClelland,2017:64). Yapay zekâ genellikle öğrenme, akıl yürütme, algı, bilgi ve aynı şekildeki bilişsel fonksiyonları gereken görevlerde kullanılmaktadır. Görevleri gerçekleştirmek için aşağıda verilen teknolojilerden faydalanılmaktadır:

- **Makine Öğrenimi:** Bilgisayarın kalıpları tanıyarak uygulama ve bu kalıplara dayalı şekilde kendine özgü algoritmayı üretme ve algoritmaları da geri bildirim dayalı şekilde iyileştirme özelliği.
- **Derin Öğrenme:** Bilgisayarın çağrışımları ve ilişkileri tanımlama, benzer durumlarda ise bunları faaliyete geçirme özelliği.
- **Makine Muhakemesi:** Bilgisayarın kurallar, veri, ilişkiler gibi “Anlayışını” uygulayarak belli bilgi kümesinde bulunan sonuçlar ile “Düşünme” ve yorum yapma özelliği.
- **Doğal Dil İşleme:** Bilgisayarın insan dilini “Anlama” özelliği.
- **Bilgisayarda Görme:** Bilgisayarın görüntüleri “Görme” ve görüntüde bulunan faaliyetleri, nesnelere ve insanları “Tanıma” özelliğidir (Bertomeu vd.,2020:56).

Yapay zekâ, daha önceden oluşturulmuş olan rutinler, sonuçlar ve prosedürler ile nispeten daha sınırlı bir bölümde çalışmaktansa akıl yürüten ve düşünme yeteneği olan

makineler inşa etmeyi hedeflemektedir. Yapay zekâ, sistemleri ve kalıpları tanıyarak geçmiş olayları algılar ve onlardan da bunları öğrenerek daha sonra verilecek kararları daha doğal ve mantıklı şekle getirir. Yapay zekâ, yeni hesaplamada büyük bir “*Paradigma*” değişimidir. Öğrenen ve düşünen bilgisayar teknolojilerini tasarlamak adına mantıklı derin ve bilimsel bir yaklaşıma ihtiyaç duyar (Lamas vd.,2018:24). Gelişen teknolojilerden birisi olan yapay zekâ, sağlamış olduğu özellikler ve teknoloji ile çalışma ve hayat biçimimizi oldukça değişime uğratmaktadır. Bu gelişim o kadar düzenli ve hızlı ilerlemektedir ki 2029 senesinde robotların insan zekasına ulaşacağı ve 2025 senesinde neredeyse bütün mesleklerin %33’ünde robotların kullanılacağı tahmin edilmektedir. Bunların arasında en çok üretim, müşteri hizmetleri, finans, ulaşım ve sağlık olacağı tahmin edilmektedir (Balakrishnan vd.,2020:719).

#### **1.2.5.6. Artırılmış Gerçeklik**

“*Artırılmış Gerçeklik (AG)*” sanal olan öğeler ile birleştirilen ve gerçek dünyada bulunan fiziksel bir ortamı dolaylı ya da direkt olarak görüntüleyebilmek için teknolojik cihazdan yararlanılan bir teknolojiyi içermektedir (Lamas vd.,2018:24).

“*Endüstriyel Artırılmış Gerçeklik (EAG)*” en sık uygulamalardan birisi olarak işitsel, görsel ve metinsel bilgileri içerisinde bulunduran talimatlar sayesinde kontrol, bakım ve onarım görevlerinde çalışanlara destek vermektedir (Alesky vd., 2014: 54). Yardımcı bilgiler, her yerde sunulmaktadır ve böylelikle çalışanlar talimatları daha düşük efor sarf ederek algılar, böylelikle gerçek bir bağlamdan gerek duyulan verilere ulaşılan sanal bir içeriğe geçiş yapılmaz (Lamas vd.,2018:24).

#### **1.2.6. Dijitalleşme Sürecinde Karşılaşılan Zorluklar**

Dijital dönüşüm yolculuğu boyunca işletmenin dijital bir stratejiyle yönlendirilen bir yol haritasına ihtiyacı vardır. Dijital dönüşümün stratejik perspektif ile uygulanması faaliyetlerin başarıya ulaşmasında önemlidir. Dijital dönüşüm stratejisinin, işletme stratejisi ve işlevsel stratejilerle ilişkili ve uyumlu olması, stratejiler arası

etkileşimin göz ardı edilmemesi gereklidir (Sağlam,2021:404-406). Son dönemin popüler konusu olan Endüstri 4.0'ın ve ülkemizde de çalışma hayatına girmesiyle istihdam zorluğu ve işsizlik olacağı görüşleri mevcuttur. Örgütlerin bu konuyu yönelik çözümler üretmesi zorunluluk haline gelmiştir (Ersöz ve Özmen,2020:177-178).

İşletmelerde dijitalleşmenin gelişimini yavaşlatan konular; yetkinlik eksikliği, strateji eksikliği, güvenlik sorunları ve güçlü bir ticari sonuca ulaşamaması öncelikle sayılabilir (TÜSİAD, 2016: 38).

Dijital dönüşüme geçişte işletmenin sahip olduğu yetkinliklerin farkında olması, durumu değerlendirmesi, değişime dirençli çalışan ve yöneticilerin, değişimin gerekliliğine inanması, bu inançla kurum kültürünü geliştirmek, işletmenin yapısal sermayesini ve insan sermayesini değerlendirmesi, gerekli iyileştirmelerin yapılması ve uygun organizasyonunun oluşturulması gerekmektedir (Toros,2021:322). Bu süreçte dijital yetenekleri olan çalışanlara görev verilmesi de dönüşüm için önemlidir. Dijitalleşmeyi başlatmayı planlayan işletmelerde yeterli seviyede dijital yetkinlik ve dijitalleşmeyi yönetme, liderlik etme eğiliminin olması beklenmektedir. Dijitalleşme düşüncesine sahip işletmelerin dijital stratejiler geliştirerek hareket etmesi dijital olgunluk düzeylerini artırmaktadır (Sağlam,2021:404-408).

Çağımızda teknolojiyi elinde tutan ve tutamayanlar arasında bir eşitsizlik görülmektedir. İnternet ve dijital teknolojilerin hayatımıza girmesiyle birlikte farklı bir eşitsizlik kavramı karşımıza çıkmıştır. Dijital uçurum kavramı da yeni tanımda karşımıza çıkmaktadır. Dijital eşitsizliklerin köruklediği bu kavram genellikle erişime odaklanmaktadır. Bu durum, dijital uçurumun kullanım ve edinilen faydayla ilgili olan seviyelerinin incelenmesini gerekli hale getirmektedir. Dijital teknolojinin kullanımıyla ilgili yetkinlikler, kullanımından sağlanan faydalarla yakından ilgilidir (Toros, 2021: 114).

Dijitalleşmenin gerçekleştirilmesi, oluşturulan stratejiye bağlı olarak gerçekleşebilmektedir. Stratejinin liderler tarafından en iyi şekliyle uygulanması ve dijital vizyonun örgüte aktarılması önemlidir. Çalışanların ise dijital kültürü benimsemesi, ayrıca dijital dönüşüme yönelik görüşlerinin alınması sağlanmalıdır (Sağlam,2021:417).

Özellikle yeni normalde uzaktan çalışmadan virüsten fazlasıyla etkilenen sektörlerde çalışanların daha fazla yararlanacağı düşünülmektedir. Dolayısıyla uzaktan

çalışma uygulaması, yeterince düzenlenmezse, iş gücü piyasasında zaten var olan eşitsizlikleri artırma riski taşıyacağı da unutulmamalıdır (Uğurlu Kara,2021:113). Bu nedenle toplumsal eşitsizlikleri çözmeden, dijital eşitsizlik sorununun aşılması imkanı da bulunmamaktadır. Bu nedenle dijital eşitsizliğin gerçek bir dijital uçuruma neden olduğu düşüncesi de doğrulanmış olmaktadır (Ersöz ve Özmen,2020:150).

### 1.3. Dijitalleşme ve İşletmeler

Organizasyonlar ekolojik sistem içinde varlıklarını sürdürmek zorunda olduğundan kendilerini çevrelerinde meydana gelen gelişme ve değişimlerden ayrı tutamazlar (Uğurlu Kara,2021:112). Dijitalleşmenin, işgücü verimliliği bakımından çoğunlukla olumlu etkileri olacağı görüşü ile karşılaşılmaktadır. Bununla birlikte akıllı makine ve robotlaşan otomasyon düzeneklerinin, yalnızca iş gücü verimliliği değil, toplam faktör verimliliği üzerinde de olumlu etkisi olacağı düşünülmektedir (Toros,2021:124). Teknolojinin gelişmesi ile günümüzün yenilikleri arasında yer alan yapay zekaya sahip akıllı makineler, üretim unsurları arasına dahil edilmektedir. Ayrıca insan gücünün ürün piyasasının vazgeçilmeyen girdisi olduğu da genel kabul görmektedir. Ayrıca dijitalleşme sonucu sanal organizasyonların sayıca artması, emek piyasasında işlerin icra edilme şeklinin değişmesi; endüstriyel ilişkilerin de yeniden yapılandırılmasını zorunlu hale getirecektir (Yılmaz,2021:312-313).

Dijital dönüşüm işletmelerin; teknolojinin imkânları kullanılarak stratejileri, operasyonları ve insan kaynakları boyutunda yeniden yapılanmasını gerektirmektedir. Dolayısıyla çağımızın liderleri; organizasyonlarını yeniden yapılandırmalı, iş yapış süreçlerini, müşterilerine yaşattıkları deneyimi, ürün ve hizmetlerini yeniden tanımlamalı, paydaşlarıyla daha verimli ilişkiler kurmalı ve inovatif yeterlilikleri geliştirmek için kullandıkları araçları yeniden oluşturmalıdır (TÜSİAD, 2016: 5).

Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlar, teknolojinin getirdiği yeniliklere uyum sağlarken, zihinsel ve psikolojik yansımaların etkisinde kalmaktadırlar. İş hayatı, bireyin yaşamının merkezindedir. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşme ile çalışma hayatı da değişmektedir. Yapay zekâ, nesnelerin interneti, makineden makineye, artırılmış gerçeklik ve bulut bilişim kavramlarının dijitalleşme sürecine entegrasyonu ile

çalışma ortamlarının daha da değiştiği görülmektedir. Dijitalleşme ile iş süreçleri hızlı bir dönüşüm içerisine girmektedir (Ersöz ve Özmen,2020:171).

Dijitalleşmenin tüm sektörlerde değişikliklere sebep olduğu görülmektedir. Teknolojik gelişmeler sonucu yönetim felsefesi ve yönetim şekillerinde de değişimlere neden olmaktadır. Dijitalleşme ile maliyetin düşürülmesi, insansız (otonom) çalışma alanının oluşması, kişiselleşen hizmetlerin kolayca sunulabilir olması ve üretim kademelerinin bu talepler doğrultusunda yapılması değişimin önemli bir unsurudur. Dijitalleşme sonucu yaşanan değişim iş hayatını önemli oranda etkilemekte ve sürece ayak uyduramayan sektör ve kurumlar yok olma tehlikesi ile karşı karşıya kalmaktadır (Kaya ve Gemlik,2021:60).

Dijitalleşme yalnızca iletişim ya da görsel gelişim sağlamamaktadır. Çağımızda işletmeler dijitalleşmenin bütün imkânlarından yararlanmaya çalışmaktadır. Kimi işletmeler bu olanakları kendileri geliştirmekte kimisi de dışarıdan aldıkları yardımıyla gerçekleştirmektedir. Dijital dönüşüm dijitalleşmenin devamıdır. Dijital dönüşüm organizasyonlar için daha verimli iş imkanları oluşturmaktadır (Nalbantoğlu,2021:204).

Teknolojik uygulamaların, günlük yaşam ve iş hayatında birçok ihtiyaca cevap verdiği ve sayısal hizmetlerin, daha önceden endüstri ürünlerinin yerine geçtiği görülebilir. Bununla beraber çeşitli hizmetlerin (eğitim, bankacılık vb. gibi), dijital uygulamalarda yerini almasıyla mekân ve mekâna ait ürüne olan gereksinim de azalarak ortadan kalkabilmektedir. Örneğin uzaktan eğitim yolunu seçen bir üniversite yazı tahtası, projeksiyon cihazı ve hatta sınıflara artık ihtiyacı olmayacaktır. Sonuç olarak maddesel dünya önemini yitirirken, sayısal nesnelere artmaktadır (Toros,2021:322).

TÜSİAD (2016:21)'a göre, üretim alanında birçok yeniliğin, mobil geniş bandın yaygınlaşmasıyla artacağı ve kısa sürede işletmelerin değerleri içinde vazgeçilemez bir unsur olacağı beklenmektedir.

Örgütsel yenilikçilik ve yaratıcılık sayesinde organizasyonlar, piyasa ömürlerini uzatabileceklerdir. Örgütsel yenilikçilik; teknolojik ürün, süreç, uygulama, deneyim, yapısal konularda yenilikçiliği tanımlar; örgütsel yaratıcılık ise örgüt politikaları, yöneticilerinin ve çalışanlarının yaratıcılığının keşfi ve değerlendirilmesini içeren bir süreçtir (Oğuzhan,2021:2157).

Gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri ile endüstriyi şekillendiren dijitalleşme ve endüstriyel tasarımı da etkilemekte; bu nedenle maddesel ürünler giderek azalırken,

dijital etkileşim önem kazanmaktadır. Dünyanın hızlı biçimde dijitalleşmesi, endüstriyel tasarımları yeni iş süreçlerine uymaya zorlamakta ve uyum sürecinde başarılı olmuş sektörleri anlamaya ve izlemeye sevk etmektedir (Toros,2021:323-324).

Günümüzdeki belirsizlik ortamı ve bunun sonucunda görülen hızlı değişiklikler, işletmeleri yapı ve eylem bakımından değişmeye zorlamaktadır. Geline nokta, işletmelerin kendilerine yer edinebilmeleri için diğer işletmelerle rekabet edebilir hale gelmeleri gerekmektedir. Bu konuda işletmeler, örgüt içi ve dışında yaşanan gelişmeleri takip edebilmeli ve değişimi gerçekleştirebilme gücüne sahip olmalıdırlar. Dönüşümün; değişimden daha kapsamlı bir kavram olması nedeniyle; yenilikçiliği ve yaratıcılığı etkilediği ve onlardan etkilendiğini söylemek doğru olacaktır (Oğuzhan,2021:2171-2172).

Çağımızda teknolojik araçları insan yararına en verimli olarak kullanan işletmeler başarılı olacaktır. Bu organizasyonların ihtiyacı olan yeni işgücü de örgütün temel amaçlarına uygun biçimde çağın gerekliliklerini benimsemiş ve yetkinliklerini buna göre geliştirmiş çalışanlardan oluşacaktır. Teknoloji tüketicisi olan çalışanlar arz fazlası olan işgücü piyasasında talep edilmeyeceklerdir (Telli ve Aydın,2021:126).

İşletmelerin; değişen tüketici ve müşteri davranışlarına ve teknolojinin ilerleme hızı ile artan dijitalleşme sonucunda iş süreçlerini, ürün ve hizmetlerini, müşterilerine deneyimlerini sorgulamaktadırlar. Dijital değişim; sektör ayırmaksızın, işletmenin büyüklüğüne ve olgunluğuna bakmaksızın kendini göstermektedir (TÜSİAD,2016:4).

Çalışanların sorumluluk aldığı, karar verme yetkisine sahip olduğu personel güçlendirme uygulamaları örgüt için önemlidir. Bu durumda, işler daha hızlı yapılacak, kararlar daha hızlı alınacaktır. Liderler ve çalışanlar bu durumdan karşılıklı yarar sağlayacağından personel güçlendirme hem örgütün amacını gerçekleştirecek hem de çalışanın verimini, motivasyonunu arttıracaktır (Yılmaz,2021:55).

Çalışanlar için teknolojik araçların kullanımına yönelik eğitimler düzenlenmesi, teknoloji becerilerinin geliştirilmesi, karar verme ve uygulama odaklı modellerin geliştirilmesi uygun olacaktır. Çalışanlara verilen eğitimler, gençlerin üretim merkezli iş hayatında yeni alanlar geliştirmeleri ve yeni iş ortamlarının oluşmasında katkıda bulunmaları süreç içinde etkilidir. Sanal dünya ve yapay zekânın bulunduğu bu dönem, çalışanın hayatını güçleştirmekten çok niteliğini değiştirmektedir (Ersöz ve Özmen,2020:177-178).

Dijitalleşme ve yaşanan demografik değişim, çalışanların karşısına çıkan işleri etkilemektedir. Bu dönüşümün sonunda ortaya çıkan talebin karşılanması, bireyin emek piyasasına girmesi veya girememesi sonucuna sebep olmaktadır. Bu noktada yapılması gereken dijitalleşmenin getirdiği imkânlarla iş arayanlar ve personel arayanlar arasındaki kopukluğu gidermek üzere, aktif istihdam politikaları çeşitlendirilmektir (Karaaslan,2021:173).

Nalbantoğlu (2021:204)'na göre, dijital dönüşüm konusunda yapılan çalışmalarda; işletme genelinde değişim, daha verimli araçlara geçiş, performans, verimlilik gibi konuların öne çıktığı görülmektedir. Bu konular, dönüşüm sürecinde üzerinde durulması gereken başlıca konulardır. Dönüşüm işletmelerin tüm fonksiyonlarına dokunmalıdır, çünkü birimler birbirleriyle bağlantılıdır. Çarkların doğru dönmesi için bütünsel dönüşüm gerekmektedir.

Dijital dönüşüm, üretimin yoğun emek isteyen süreçlerinden bilgi teknolojisine bağlı mekanik sürece geçişini gerektirmektedir. Önemli olan yalnızca bilginin nasıl elde edildiği değil, nasıl yorumlandığı ve kullanıldığıdır. Dijitalleşmenin tüm işletmeye etkisi nedeniyle, yöneticilerin dönüşüm faaliyetlerine etkilerinin nasıl olacağını anlamaya ihtiyaçları olacaktır (Koltan Yılmaz,2021:54). Yöneticilerin bu süreçte nasıl bir yol izleyeceği, organizasyonun durumunu nasıl değerlendireceği önem arz etmektedir. Rekabet ortamında dijitalleşmenin gerçekleştirilmesinde işletmenin sahip olduğu özelliklerin önemi büyüktür. İş hayatında rekabet üstünlüğü sağlamak isteyen işletmeler, farklı özellikleri taşımak için uygun iç ve dış kaynakları belirlemesi ve bu kaynakları ulaşması sonucu dijital dönüşüm gerçekleşecektir (Sağlam,2021:399).

### **1.3.1. Dijitalleşme ve Örgüt Kültürü**

Kültür, toplumsal bir kavramdır ve bunun yanında işletmeleri de kapsamaktadır. İşletme bulunduğu toplum kültüründen ve yapısından beslenir ve kültürünü oluşturur. Kültür tanımları incelendiğinde özellikle ortak değerleri vurguladığı görülmektedir. Organizasyonda çalışanların ortak hedeflere birlikte ilerlemeleri “*kültür*” kavramının tanımını oluştururken, aynı zamanda organizasyonu ayakta tutan unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Nalbantoğlu, 2021: 198-199). Dijitalleşme sürecinde görülen teknolojik

değişim ve dönüşüm artan hızı, işgücü piyasasında yeni üretim yöntem ve işlerine uyum hızını düşürmektedir (Yılmaz,2021:306).

Nalbantoğlu'na göre (2021:193); dijitalleşmeden organizasyonun her bir unsuru payını alacaktır, buna örgüt kültürü de dahil edilebilir. Kültür, organizasyona ait ve diğer örgütlerden ayırt edicidir. Dijitalleşme dönüşümün organizasyon kültürü üzerine çeşitli etkileri olacaktır. Bunlar; kapsamlı değişim ve değer tanımlanması, yeni süreçler ve davranış biçimleri, yöneticilerin yaklaşımı başlıkları altında incelenebilir. Örgüt kültürünün oluştuğu unsurlar ve destekleyici unsurlar özellikle ele alınmalıdır. Bu alanda yapılan çalışmalar dijitalleşmenin örgütün kültürüne önemli etkileri olduğuna işaret etmektedir.

### **1.3.2. Dijitalleşmenin İş Yaşantısına Etkileri**

İşletmeler için artık zorunlu olan dijitalleşme ile dijital dönüşüm kavramları, Endüstri 4.0 ile daha önemli hale gelmiştir. Bu dönüşüm, örgütlerin sancılı bir süreç geçirmelerine sebep olmaktadır, çünkü örgütün bütün birimlerini etkiler. Departmanların değişime ayak uydurması için yeniden yapılandırılması gerekmektedir. Dijital değişim ve organizasyonun değişimi benimsemesi var olan örgüt kültürü üzerine de tesir edecektir. Örgüt kültürü, onu diğer organizasyonlardan ayıran en önemli araçtır (Nalbantoğlu,2021:194).

Dijital değişim; dijital, sosyal, mobil ve yeni teknolojilerin kullanıldığı, tüketicilere ve çevreye değer katan, iş süreçlerini geliştirerek, işletmenin etkinliğini artıran yeni iş yapış modellerine geçiş süreci olarak tanımlanabilir. Dijital dönüşüm; işletmenin içinde bulunduğu tüm ekosistemin alışılmış hızından çok hızlı şekilde değişmesidir. Bu değişim işletmenin; stratejisinde, iş süreçlerinde, hizmet ve ürünlerinde, müşteri deneyimlerinde, organizasyon yapılarında, karar alma süreçlerinde, teknolojik altyapılarında ve kurdukları iş birliklerinde kendini göstermektedir (Tüsiad,2016:2).

Dijitalleşmenin işgücü piyasasına etkileri dinamik ve karmaşık bir süreçtir ve bunun sonucunda; iş, işyeri, üretim şekli, iş için gerekli özellikler, meslek ve daha

birçok konuda köklü değişikliğe sebep olmuştur. Bu gelişim nitelikli işgücü için çeşitli imkanlar sunarken, rutin işlerde robot kullanımı artmıştır. (Karaaslan,2021:189-190).

Dijitalleşme ile fiziki ortam yerine, neyin nasıl yapıldığı önemli hale gelmektedir. Son yıllarda teknolojinin gelişmesi organizasyonlarda da bu konuda değişim gerçekleştirmiştir. Örneğin işletmelerde bilgisayar kullanma yetkinliği yüksek olan çalışanlar ile çalışma talebi zorunlu hale gelmiştir. Ayrıca bu dönemde bireyin çalışma şekli ile bilgi ve becerileri de dönüşümün içerisinde değişmektedir. Bu değişim çalışanları olumlu ve olumsuz yönde etkilemektedir (Ersöz ve Özmen,2020:171).

### **1.3.3. Dijitalleşmenin İş Gücü Piyasasına Etkileri**

İş dünyasında teknolojik gelişimin üretim yapısında meydana getirdiği değişimlerin sonucu olan belirsizliğin arttığı, dinamik süreçten ve işgücü piyasasından söz edilebilir. Dijitalleşme ile teknolojinin işletmelerde kullanımı işgücü piyasasında daha değerli hale geldiği görülmektedir. Bu nedenle ürün ve hizmetlerde nitelikli ve yüksek beceri düzeyi olan işgücü de vazgeçilmezken, düşük nitelikli işgücü ise dezavantajlı durumda görülmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı,2018:1).

Dijitalleşme süreci günlük yaşamı da iş yaşamını da etkilemektedir. Dijitalleşme internetin yoğun olarak çalışma hayatında aktif kullanılması ile daha büyük bir hız kazanmıştır. Dijitalleşmenin iş yapma biçimlerinde yarattığı değişiklik, işletmenin genel yapısını da değişime uğratmaktadır (Nalbantoğlu,2021:194).

Teknolojinin iş yapış modellerini değiştirmesi, olumlu ve olumsuz etkileri yönünden değerlendirildiğinde, kaybolabilecek meslek ve işlerde çalışanlar için şimdiden önlemler alınarak, teknolojinin yeni alanlar yaratma avantajı ile işgücünün ihtiyaç duyacağı beceriler ile geleceğin meslek ve işlerine hazırlanması sağlanmalıdır (T.C. Kalkınma Bakanlığı,2018:2).

Dijitalleşmenin fırsata çevrilmesi için işgücünün bedensel olmayan işlerde aktif olmalarının sağlanması, dolayısıyla aktif nüfusun artması, üretimin artmasına yol açacaktır. Ayrıca genç ve yaşlı işgücünün bu süreçte bir arada çalışması, kuşaklar arasında iletişimin artırılması ile kültürel sürekliliğin devamına sebep olacaktır (Yılmaz,2021:311-312).

Dijital dönüşüm sürecinde kendini geliştirmeyen ve ortak çalışmalarda başarılı olamayan çalışanlar tüm organizasyonun başarısına engel olmaktadır. Bu nedenle süreçte atak bir örgütlenme ya da en üstten en alta kadar tüm kademelerde farklı yetkinlikler ve yeteneklere ihtiyaç duyulacaktır. Dolayısıyla yaşanan gelişim iş gücünde de yeni yetkinliklere duyulan ihtiyacı artırmıştır (Telli ve Aydın,2021:126).

T.C. Kalkınma Bakanlığı (2018)'na göre; değişen şartlara ve pazara uyum sağlayan nitelikli bir işgücü piyasası oluşturabilmek için belirli hedefler şu şekilde sıralanabilir:

- Dijitalleşmenin kurumsal hale gelmesi.
- Ekonomi ve teknoloji gelişiminin işgücü piyasalarına etkilerinin tespit edilmesi.
- Dijitalleşmeye uyabilecek iş gücünün eğitilmesi.
- Genç iş gücü istihdamının sağlanması ile işsizliğin önlenmesi.
- Kadın iş gücünün artırılması ve istihdamın desteklenmesi.
- Göçmen işgücünün piyasaya uyumunun sağlanması (Kalkınma Bakanlığı,2018: xiii).

Dijital uygulamalarda çalışanlara belirli serbestlikler tanınmalı ve farklı deneyimler yapmaları için özgürlük tanınmalıdır. Bu alanlar, çalışanın dijital değişime uyumunda önemli olmakla birlikte, geleneksel uygulamalar korunurken sürece de yenilik katması beklenmektedir. Örgütte uygulamaların yönlendirilmesi bağlamında ise müşteri memnuniyeti konusuna farklı bir bakış açısı getirilmeli, performans noktası da incelenmelidir (Nalbantoğlu,2021:203).

#### **1.3.4. Dijitalleşme Odaklı İşletmeler**

TÜSİAD (2016)'ın araştırmasına göre; dijital anlamda çalışan şirketlerde altı ortak özellik gözlemlenmiştir: Bu şirketlerin tasarım odaklı bakış açısıyla iş yaptığı, yenilikçi ekipler oluşturarak ve çalışan yetkinliklerini geliştirerek yıkıcı gelişimlere neden olacak fikirler yarattığı görülmektedir. Ayrıca örgütün tüm süreçlerinde dijitalleşmenin faydalarını değerlendirdikleri, hızlı karar alıp ve uygulama becerisine sahip oldukları ve müşteri odaklı çalıştıkları dikkati çekmektedir.

Dijital olgunlaşma hedefi olan işletmeler bu temel unsurları doğru bir şekilde yönlendirdiklerinde avantaj kazanmaktadırlar. Günümüzde yalnızca dijital teknoloji kullanımının dijital değişimi sağlamadığı, aynı zamanda örgütün doğru kültür, hedefler, altyapı ve süreçler ile dijital teknolojinin kullanımını birleştirmeleri ve çalışanların geliştireceği yeni iş modelleri ile sürecin tamamlanabileceği anlaşılmaktadır (TÜSİAD,2016:9). Bu bağlamda istihdam kurumları tarafından yürütülecek politikalar ve faaliyetler, çalışanları yeniden emek piyasasına yönlendirmede etkili olabilecektir. Bu süreçte teknolojik gelişme ve değişmelere uyum sağlayabilen çalışanlar verimli ve yaratıcı bir çalışma ortamına kavuşabileceklerdir (Karaaslan,2021:184).

Örneğin, dünyaca ünlü lojistik şirketi depo hareketliliğinde verimliliğin artması ve teslimatta hata oranının azalması için giyilebilir teknoloji uygulamalarına geçmeyi denemiştir. Akıllı gözlük ve artırılmış gerçeklikten ibaret bu çözüm ile şirket, depoda çalışanları kâğıt liste ve el cihazı kullanmaktan arındırarak, ellerini rahatça kullanmalarını sağlamış, sonuç olarak hata oranı düşerken çalışma hızı da artmıştır. Uygulanan çözüm ile çalışan verimliliğin %25 arttığı görülmüştür (TÜSİAD,2016:21).

Deloitte yaptığı bir araştırmada, dijital şirketleri altı ortak özellik çerçevesinde toplamaktadır:

- Yetkinlikleri geliştirilmiş inovatif ekipler oluştururlar. Bu ekipler yıkıcı gelişim yaratan fikirler oluşturabilirler.
- Dijitalleşme felsefesinin işletmenin tüm süreçlerine olan faydalarını değerlendirirler.
- Sürekli olarak işletmenin farklı fonksiyonlarının entegrasyonunu sağlama yolunda ilerler.
- Hedef belirleme konusunda oldukça cesur adımlarla ilerlerler ve hedeflerine ulaşmada başarısızlığa uğramaktan çekinmezler.
- Hızlı karar alma ve uygulama becerisine sahiptirler.
- Müşteri odaklı çalışırlar.

Dijital dönüşüm süreci işletme tarafından bir plana bağlı olarak yönetilmeli, öncelikle vizyon tanımlanmalı, yetkinliklerini anlamalı, yeni girişimlere başlama fırsatlarını değerlendirmeli ve operasyonları yeniden yapılandırılmalıdır. Ayrıca

aşağıdaki stratejik konulara yöneltilecek sorular işletme tarafından ele alınmalıdır (Rose, vd.,2016; akt. Sağlam,2021:401-402):

- Vizyonun belirlenmesi,
- Dijitalleşmenin tehdit mi yoksa bir fırsat mı olduğu,
- Yeni tekliflerin sunulması,
- Temel iş süreçlerinin güçlendirilmesi,
- Güçlü bir dijital temel oluşturulması.

Dijital dönüşümün sonucunun kontrolünü yapabilmek için sürecin yönetilmesi, paydaşları sürece dahil etmek, sağlanan fayda ve risk yönetimini ele alan bir yaklaşımı gerektirmektedir (Sağlam,2021:402).

İşletmeler teknolojiyen süreçlerini iyileştirme ve verimliliklerini artırma yönünde faydalanmayı amaçlamıştır. Bu bağlamda, teknolojinin geleneksel iş yapış şekillerinin sınırlarını genişletmesi, engelleri ortadan kaldırması gibi sağladığı faydalar ile işletmeler etkinliklerini ve esnekliklerini geliştirmek için dijital dönüşümü zorunluluk olarak görmeye başlamıştır (Telli ve Aydın,2021:125).

#### **1.4. Dijital Yetkinlik Kavramı**

Dünyada olduğu gibi ülkemizde de dijital olgunluk seviyesi henüz düşük olan şirketlerin stratejiye değil, teknolojiye odaklanmasının sıklıkla yaptıkları bir hata olduğu görülmektedir. Bu seviyedeki işletmelerin dijitalleşmeden yarar sağladıkları alanlar başta fonksiyonel verimliliğin artması ve veri analizi konusu olmasına rağmen, dijital yetkinlik düzeyi yükseldikçe farklı alanlardaki faydalarını da görmektedirler. Olgunluk düzeyindeki işletmelerde ise müşteri deneyiminin ve veri analizinin önüne geçmektedir (TÜSİAD,2016:14).

Dijital nitelikli iş gücünün beceri, yetkinlik ve yeterliliklerinin, ülkenin ihtiyaçlarının yanında bölgesel ve küresel ihtiyaçların da belirlenerek iş gücüne aktarılması, daha dinamik bir dijital topluma kurulmasına araç olacaktır. Ayrıca beyin göçünü engelleyecek politikalar belirlenip, uygulanmak sağlam bir dijital toplum

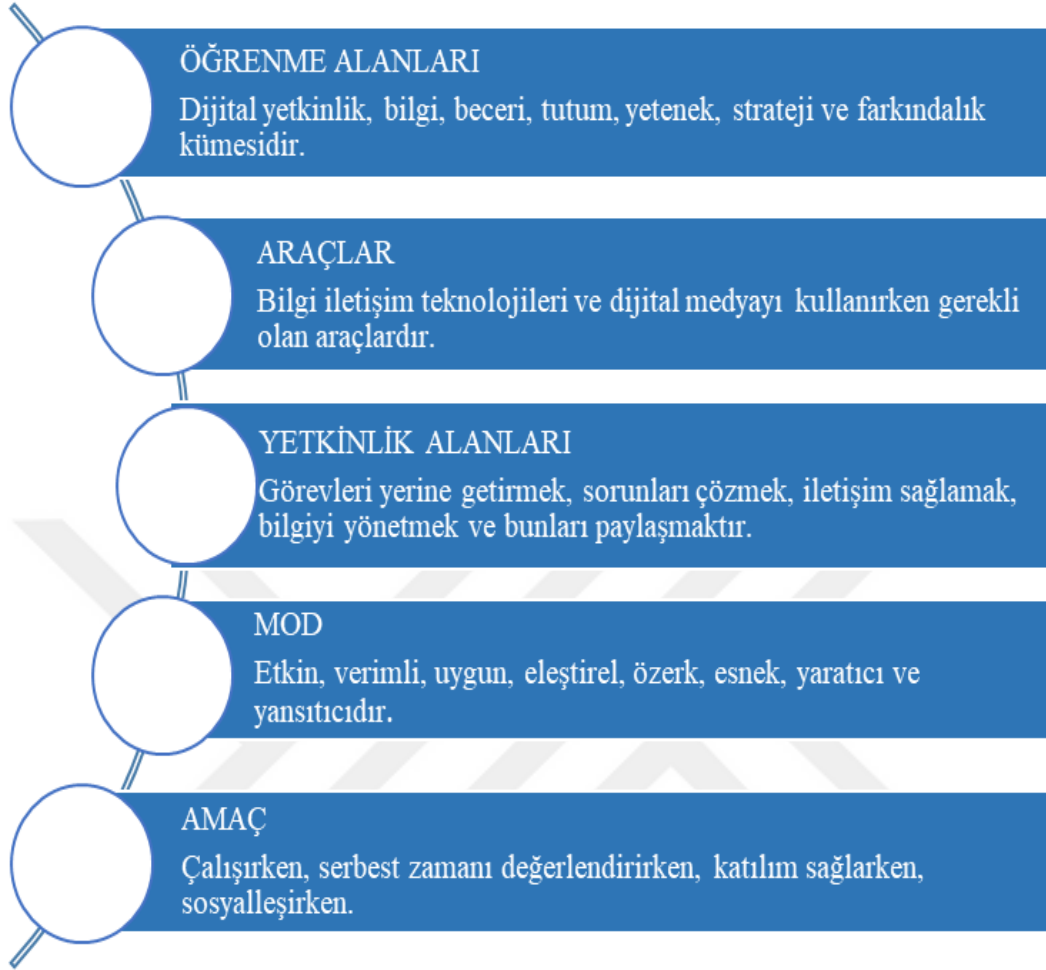
oluşturmanın yanı sıra, üretim verimliliğini ve kalite seviyesini de yükseltecektir (Yılmaz,2021:312).

Dijital olgunluk seviyesi, işletmelerin çalışanlar tarafından tercih edilme sebebi olmaya başlamıştır. Küresel anket sonuçları doğrultusunda çalışanlar, dijital olgunluğu daha iyi seviyede olan işletmelerde çalışmayı seçmektedir (TÜSİAD,2016:40).

İçerik ile uyumlu bilgi, tutum ve becerilerin bir birleşimi şeklinde tanımlanmış olan yetkinlikler, kişinin yeteneklerini, bireysel sosyal ya da metodolojik yeteneklerini bireysel, kariyer, iş ve eğitim gelişimi alanlarında kullanma yeteneği “*yetkinlik*” olarak tanımlanmaktadır. Farklı bir söylem ile yetkinlik, beceri ve bilgilerin sorumluluk duygusu ile özerk bir biçimde farklı tutumlar ile kullanılma becerisidir (Ala-Mutka,2011:98). Yetkin olmak, herhangi bir şeyde etkin olabilmek için yeterli düzeyde kapasite ve beceriye sahip olmak anlamını taşıdığı için, dijital anlamda yetkin olmak, dijital araçlar ve süreçlerde etkin olabilmek için yeterli seviyede kapasite ve beceriye sahip olma anlamını taşımaktadır (Karahana ve Gümüş,2021:699).

Ferrari (2012:154), çeşitli dijital yetkinlik çerçevelerini incelemiş ve kapsamlı bir tanım ortaya atmıştır. Bu kapsamda dijital yetkinlik:

*“Çalışmak, serbest zamanı değerlendirmek, katılım sağlamak, sosyalleşmek, tüketmek gibi faaliyetleri gerçekleştirirken; görevleri yerine getirme, sorunları çözmek, bilgiyi yönetme, iş birliği yapma, içerik oluşturma ve bilgiyi etkili, verimli, uygun, eleştirel, yaratıcı, özerk, esnek, etik, yansıtıcı bir şekilde oluşturma süreçlerinde bilgi iletişim teknolojileri ve dijital medyayı kullanırken gerekli olan tüm bilgi, beceri, tutum, yetenek, strateji ve farkındalık kümesidir.”* (Ferrari,2012:154). Bu yapılan kapsamlı ve uzun tanım, çeşitli tanımların bir araya getirilerek karşılaştırılması sonucunda elde edilmiştir. Şekil 1.2 üzerinde görüldüğü gibi bu tanım amaçlar, modlar, araçlar, öğrenme bölümleri ve yetkinlik alanları olarak birden fazla yapı taşına ayrılmış olarak bulunmaktadır.



**Şekil 1.2.** Dijital Yetkinlik Tanımının Yapı Taşları

**Kaynak:** Ferrari 2012: 154

Dijital yetkinlik, temelde iş ile alakalı problemleri araştırarak çözüme kavuşturmak ve belirli örgütsel bir bağlamda uygulamalara katılım sağlarken, ortak haldeki bilgi birimini oluşturabilmek için dijital bilgileri analiz ederek seçmek ve bunları eleştirel olarak değerlendirmek adına, yeni ya da mevcut bilgi teknolojisini özümseme ve kullanma özelliğinden oluşmaktadır (Ferrari, 2012: 155).

### 1.4.1. Dijital Yetkinlik Alanları Modeli

Dijital okuryazarlık ve literatür ile alakalı raporlarda bulunan sayısal verilerin yanı sıra Avrupa Komisyonu dahilinde Janssen vd., (2012) tarafından gerçekleştirilen projede, dijital teknoloji bölümünde uzman insanlar ile görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Yaptıkları çalışma neticesinde dijital olarak yetkin hale gelmenin ne ifade ettiği ile ilgili çeşitli bakış açıları değerlendirilmiştir. Uzmanların verdikleri ortak görüşler sonucunda geliştirilen dijital yetkinlik bölümleri, daha sonraki senelerde daha da genişletilmiş ve bugün Avrupa Birliğine üye ülkelerde uygulanmakta olan “Avrupa Dijital Yetkinlik Çerçevesi”nin de temellerini meydana getirmektedir. Bu proje kapsamında oluşturulan dijital yetkinlik alanları Şekil 1.3. üzerinde gösterilmektedir.

ÖZ YETERLİLİĞİNİ GÖSTEREN HATASIZ KULLANIM					
YASAL VE ETİK YÖNLER	GİZLİLİK VE GÜVENLİK	UYGUN DİJİTAL TEKNOLOJİLER HAKKINDA KARAR VERME		TEKNOLOJİYE KARŞI DENGELİ TUTUM	TOPLUMDA BİT ROLÜNÜ ANLAMA
		DİJİTAL TEKNOLOJİLER HAKKINDA BİLGİ EDİNME			
		TEKNOLOJİ ARAÇLIĞI İLE İLEŞTİRİM VE İŞ BİRLİĞİ	İŞ VE YARATICI İFADE İÇİN ÖZEL VE İLERİ DÜZEY BECERİLER		
	GÜNLÜK YAŞAMDA KULLANMA				
		GENEL BİLGİ VE İŞLEVSEL BECERİLER			

Şekil 1.3. Dijital Yetkinlik Alanları Modeli

**Kaynak:** Janssen vd.,2012:66

Modelde gösterilen dijital okuryazarlık bölümleri şema haline getirilirken, katmanlı şekilde en temeldeki basamak halindeki genel bilgi ve işlevsel yetenekler, en alt kısımda yer almıştır.

- **İşlevsel beceriler ve genel bilgi:** Dijital okuryazar kişi, cihazların ana özelliklerinin farkında olur ve temel hedefler için bunları kullanabilir.
- **Gündelik hayatta kullanma:** Dijital teknolojiler, gündelik hayat pratiklerinde de kullanılabilir.
- **Yaratıcı ifade ve iş için ileri ve özel seviye yetkinlik:** Yaratıcılığın ifade edilmesi ve mesleki verimin geliştirilmesi için iletişim ve enformasyon teknolojileri kullanılabilir.
- **Teknoloji aracılı iş birliği ve iletişim:** Dijital ortamlarda etkin bir biçimde diğerleri ile bağlantı kurulabilir, iş birliği ve dosya akarımı yapılabilir.
- **Güvenlik ve gizlilik:** Dijital okuryazar birey başka kişilere ve kendisine ait verileri koruma ve güvenlik tedbirlerini alma özelliğine sahiptir.
- **Etik ve yasal yönler:** Dijital ortamlarda mevcut sosyal değerlere uyumlu davranışlar göstererek, dijital teknoloji ve dijital içeriklerin kullanımına yönelik etik ve yasal bilgi ve farkındalık sahibidir.
- **Teknolojiye karşı olarak dengeli bir tutum:** Dijital teknolojinin kullanımı ile ilgili bilinçli, dengeli ve açık fikirli bir tutum sergilemektedir. Ayrıca dijital okuryazar kişi meraklıdır, yeni gelişmelerin ve fırsatların daima farkındadır.
- **Toplum içerisinde bilişim teknolojilerinin yerini anlama:** Teknolojilerin günlük, iş hayatında ve sosyal hayattaki yerini anlar.
- **Dijital teknolojiler ile bilgi edinme ve öğrenme:** Dijital okuryazar birey, teknolojileri öğrenme faaliyetinde hayat boyu öğrenme aşamaları için dijital teknolojilerden yararlanabilir.
- **Uygun dijital teknolojiler ile ilgili kararlar:** Dijital okuryazar birey, en yaygın ve en ilgili dijital teknolojilerin farkındadır ve hedefine uygun olan teknolojiye karar verebilmektedir.

- **Öz yeterlilik için kullanım:** Dijital okuryazar birey, profesyonel ve kişisel etkinlik ile verimi arttırmak için, dijital teknolojileri yaratıcı ve güvenli bir biçimde uygulayabilmektedir.

#### 1.4.2. Dijital Okuryazarlık

Kavram olarak ilk defa 1990 senelerinin sonunda Gilster (1997:2) tarafından literatüre girmiştir. Gilster (1997:2) kitabında dijital okuryazarlık kavramını şu şekilde açıklamaktadır:

*“Dijital okuryazarlık, bilgisayar aracılığıyla çeşitli kaynaklardan gelen enformasyonu anlama ve kullanma yeteneği. Kavram okuryazar olmanın ötesinde erişilen enformasyonu değerlendirme ve karşılaşılan problemi çözme becerilerini de kapsamaktadır, bunları yapabilmek için de bir dizi becerileri gerektirir.”* (Gilster,1997:2).

Gilster (1997) tarafından yapılan bu tanım dijital okuryazarlığın temel unsurlarından birisi olan bilişsellik üstünde durmaktadır. Bawden (2001:23) bilişselliği öne çıkarmakta olan bu tanıma karşılık *“Geleneksel okuryazarlığın dijital ortamlara uyarlanmış hali”* benzetmesini yapmış ve Gilster tarafından yapılan tanımın eksik olduğunu belirtmiştir. Ayrıca dijital okuryazarlığı, dijital ortamlarda bulunan enformasyonu yazma, okuma ve anlamlandırmaktan ziyade, zamanda teknolojik aygıtların ne türde çalıştıkları ve teknolojiye karşı olan farkındalık ile bağlantı kurmuştur.

Gourlay vd., (2013:7) ve Hall vd., (2013:223) yapmış oldukları çalışmada dijital okuryazarlığın *“Know-how”* kavramıyla benzer anlamlar taşıdığını belirterek, teknolojinin işlevsel olarak kullanımı şeklinde tanımlamışlardır. Kinzer (2010:52), dijital okuryazarlık için *“teknolojik aygıtları kullanarak iletişim kurma, iş birliği yapma ve enformasyonu bulma ve eleştirel olarak değerlendirebilme becerisi”* ifadelerini kullanmıştır. Günümüzde özellikle *“Know-how”* bilgisi ve *“Eleştirel düşünme”* daha çok özen verilen popüler kavramlardır.

Inoue vd., (1997:407) dijital ortamlarda kişilerin daha etkili bir biçimde işlem yapabilmesi için dijital yeteneklerin yanında farklı sosyolojik, bilişsel ve duygusal

yeteneklere ihtiyaç duyduklarını belirtmiştir. Bu gereklilikleri içerisinde bulunduran ve aynı zamanda enformasyon okuryazarlığı, bilgisayar okuryazarlığı ve medya okuryazarlığı kavramlarını da içerisinde bulunduran okuryazarlık çeşidi, dijital okuryazarlıktır. Goodfellow (2011:56) ve Martin ve Grudziecki (2006:29), dijital okuryazarlığın tutum, farkındalık ve dijital olan teknolojileri kullanma özelliği olduğunu belirtmişlerdir.

Eshet-Alkalai (2004:93), dijital okuryazarlık için “*dijital çağda hayatta kalma becerisi*” ifadelerini kullanmaktadır. Dijital okuryazarlığın akademi ile özel sektörün çok daha etkili şekilde iletişim kurması için önem sahibi olduğu ayrıca çevrimiçi ortamlarda gerçekleşen öğrenme uygulamalarının ve meydana gelen çalışmaların kalitelerini belirlemek için dijital olarak okuryazarlığa gerek duyulduğunu belirtmektedir. Buna ek olarak kullanıcı dostu olan platformların oluşturulması için ise dijital olarak okuryazarlığa gerek duyulduğu belirtilmektedir.

Bennett (2014:1) dijital okuryazarlığın, profesyonel, kişisel ve akademik kullanımı açısından farklı teknolojilere erişimi, pratiği ve beceriyi kapsadığını belirtmektedir. Hockly (2012:25) ve Pegrum (2011:56) dijital okuryazarlığı temelde beceri kontrol olarak değil, nitelikler serisi şeklinde ifade ederek bu fonksiyonların teknolojik gelişmeler ile değişim gösterebilen ve modern teknolojilere entegre olabilen bir anı olduğunu belirtmektedir. Örnek vermek gerekirse, arama motorlarında herhangi bir kelime aratmak ya da e-posta göndermek şeklindeki yetenekler temel ve süreçsel bir yetenek iken, sanal haldeki gruplarda etkili bir iletişim oluşturmak, farklı eğitim platformlarında bulunmak öz denetim, teknik, problem çözme ve esneklik gibi pek çok farklı yetkinliğe gerek duymaktadır.

Ilomäki vd., (2011:2) göre dijital olan okuryazarlık, bilgisayarı veri aktarmada ve enformasyona erişirmede kullanma, internet sayesinde iletişimde bulunma, takım olarak çalışma ve bilgi iletişim teknolojilerinin gündelik hayat işlerinde etkin bir biçimde kullanımınıdır. Ipsos Connect tarafından hazırlanmış olan 2015 tarihli “*Temel Dijital Beceriler*” raporu içerisinde dijital okuryazarlık, dijital ortamda iletişim kurma, üretme, enformasyon yönetimi, problem çözme ve işlem yapma olarak beş temel boyutun birleşimidir. Literatür içerisinde dijital okuryazarlığı hiyerarşik temelli bir yapıda olarak belirten Bacon ve MacKinnon (2016:9); her bir kişinin dijital okur yazar olması için gerek duyduğu bilgisayar ve internet kullanımı şeklindeki yetenekleri

içerisinde barındıran okuryazarlığı “*Temel Dijital Okuryazarlık*” olarak isimlendirmektedir.

Martin ve Grudziecki (2006:65) dijital okuryazarlığı geniş kapsamda ve çok boyutlu olarak ele almış ve şu şekilde tanımlamıştır:

*“Dijital kaynakları saptamak, onlara erişmek, yönetmek, bütünleştirmek ve değerlendirmek, yeni bilgiyi inşa etmek; medya içerikleri oluşturmak, günlük yaşam içinde sosyal eylemlerin yapıcı şekilde oluşması için başkalarıyla iletişim kurmak ve tüm bu süreçleri ifade edebilmek için dijital araçların ve dijital imkânların bireylerce uygun kullanma yeteneği, farkındalığı ve tutumudur.”*



## İKİNCİ BÖLÜM

### LİDERLİK

Uzun dönemler boyunca üzerinde çalışılarak pek çok farklı yönü ile ele alınmış olan liderlik, 20. yy'dan itibaren bilimsel olarak çalışmalara konu olmuştur. Yapılan bilimsel çalışmalar genelde liderlik kavramının etkinliği üstüne yoğunluk vermiştir. Liderlerin takipçilerini etkileyerek hedeflerine ulaşma düzeyinde etkisi olan kabiliyetlerinin, davranışlarının, tutumlarının ve özelliklerinin neler olduğu ile ilgili araştırmalar da bulunmaktadır (Arıkan,1999:55; Küçüközkan,2015:88).

#### 2.1. Liderlik Tanımları

İnsanlar, grup ve kitleler halinde yaşamlarını sürdüren nitelikli ve sosyal canlılar olduğu gibi, oluşturmuş oldukları grupların başında bulunacak, onları hedeflerine götürecektir ve grupları yönetecek liderlere de gerek duymaktadır. Bireysel bir şekilde kendi ihtiyaç ve arzularının bir bölümünü gerçekleştirmek, bireysel amaçlara ulaşabilmek için gruba gerek duyan insanlar, grup halinde yaşamaya ihtiyaç duymaktadır (Karahana ve Gümüş,2021:233).

İnsanları belirli amaçlara götürmek için bazı hedeflere ulaşmalarında onların sağlayacak oldukları bireysel ihtiyaç ve arzular ile menfaatlerinin neler olduğunu belirlemek, daha sonrasında bu kişileri bir grup halinde toplamak ve cesaretlerini, güçlerini, enerjilerini ve arzularını arttırmak gerekmektedir (Yılmaz,2010:53).

Liderlik kavramına yapılan tanımlamalar incelendiğinde genellikle araştırmacıların üstünde yoğunlaşmış olduğu kavramlara ilişkin tanımlamalar yapıldığı görülmektedir (Yukl,2018:2). Yıllar boyunca araştırmacıların yapmış olduğu tanımlardan bazıları şu şekildedir:

Yeşilkuş vd. (2021:664)'ye göre liderlik; "takipçilerini etkileme, beklenti ve duygular yaratma ve etrafındakilerin ilgisini uyandırma yeteneği"dir. Jacobs ve Jaques (1990:281), liderlik için "ortak çabaya bir amaç (anamlı bir yön) kazandırma ve amacı gerçekleştirme yolunda istekli çaba uyarma sürecidir" ifadelerini kullanmaktadır. Drath ve Palus (1994:4), liderlik için "insanların birlikte yaptıkları şeylere anlam kazandırarak onların bunu anlamasını ve buna bağlanmasını sağlama sürecidir" tanımını yapmıştır.

House vd. (1999:184) tarafından yapılan tanımda liderlik, "bir bireyin diğer insanları örgütün başarısına katkıda bulunma yönünde etkileme ve motive etme yeteneğidir" denilmiştir. Deitzer vd. (1979:196), liderlik için "belirli şartlar altında, belirli kişisel ve grup amaçlarını gerçekleştirmek üzere, bir kimsenin başkalarının faaliyetlerini etkilemesi ve yönlendirmesi süreci" ifadelerini kullanmıştır. Eren (2017:435) ise liderliğin tanımını yaparken "bir grup insanı belli amaçlar etrafında toplayabilme ve bu amaçları gerçekleştirebilmek için onları harekete geçirme yetenek ve bilgilerinin toplamıdır" şeklinde açıklamıştır.

Yapılan tanımlarda görüleceği gibi genellikle liderlik kavramıyla alakalı bulunan temel varsayım, insanların üzerinde etki sahibi olarak bir kitlenin faaliyetlerine yön vermekte olan ve yapılandıran bir roldür. Ayrıca pek çok tanımda ise neredeyse yok denilecek miktarda az ortak nokta bulunmaktadır. Fakat başka bir taraftan ise birbirlerinden farklı olan her tanım ile liderlik kavramı giderek zenginleşmekte ve kavram ile ilgili çeşitli öğelerin çok daha iyi algılanmasına imkân tanımaktadır. Yukl (2018:7) tarafından yapılan tanımlama ise çeşitli etmenleri de içinde bulunduran ve en çok kullanılan genel tanımdır:

*"Liderlik, insanları etkileyerek ne yapılması gerektiği ve bunun nasıl yapılacağı konusunda bir anlayış ve uzlaşmaya varmalarını sağlama ve ortak hedefleri gerçekleştirme yolunda bireysel ve kolektif çabalarını teşvik etme sürecidir."*

### **2.1.1.Liderliğin Önemi**

İngilizcede "To lead" yani liderlik etmek kökünden türeyen "Leadership" günümüzde kullanılan liderlik kavramı olarak dilimize geçmiştir (Longman,2016:57). Liderlik yaşamın bütün alanlarında sürekli ilgi gören ve kullanılan bir kavramdır.

Ülkelerin kaderini belirleyen siyasi liderlerden, taraftarları ateşleyen takım liderlerine ve işletme amaçları çizgisinde şirketi büyüten örgüt liderlerine kadar birçok alanda insanlarda heyecan oluşturan ve aranan liderlik, önemli bir kavramdır.

Örgütlerin rekabet avantajı elde etmeleri, yöneticilerin sergiledikleri liderlik tarzları ile ilişkilidir. Örgütlerin amacı; büyüme, kâr elde etme, topluma hizmet etme olarak sıralanabilir. Yöneticilerin ve işletme sahiplerinin görevi bu amaçları gerçekleştirmektir. Bu konuda başarı gösterebilmek için, yöneticinin sahip olduğu liderlik davranış biçimi eskiye oranla çok önem taşımaktadır (Karahan ve Gümüş,2021:673-674).

Sabir (2017:83)'e göre liderlik, örgütsel verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve kurumsal hedeflere ulaşmaya yardımcı olan yönetimin önemli bir işlevidir. Bu anlamda liderliğin işletmelere birçok katkısı bulunmaktadır:

- **Eylemi başlatmaktadır:** Lider, politika ve planları işin fiilen başladığı zamandan astlarına ileterek işe başlayan kişidir.
- **Motivasyon:** Bir lider, endişenin işleyişinde teşvik edici bir rol oynadığını kanıtlamaktadır. Çalışanları ekonomik ve ekonomik olmayan ödüllerle motive etmektedir.
- **Rehberlik sağlamaktadır:** Bir lider, yalnızca denetlemekle kalmamalı, aynı zamanda takipçileri için yol gösterici bir rol oynamalıdır. Buradaki rehberlik, astlara işlerini etkili ve verimli bir şekilde gerçekleştirmeleri için yönlendirmek anlamına gelir.
- **Güven yaratmaktadır:** Güven, takipçilere yapılan iş çabalarını ifade ederek, onlara rollerini açıkça anlatarak ve hedeflere etkili bir şekilde ulaşmak için onlara rehberlik ederek elde edilebilecek önemli bir faktördür. Ayrıca çalışanların şikayet ve sorunlarıyla ilgili olarak dinlenmesi de önemlidir.
- **Moral oluşturmaktadır:** Moral, çalışanların işlerine yönelik istekli iş birliğini, güven kazanmalarını ve güvenlerini kazanmalarını ifade etmektedir.

## 2.1.2.Liderlik Türleri ve Etkileri

Teknolojik gelişmelerle birlikte hızla değişen koşullara uyum gösterebilen şirketler, stres ve kriz yönetimi konusunda da başarılı olmaktadır. Artan çevresel karmaşa ve örgütlerin değişen doğası nedeniyle liderler, kriz yönetiminde çeşitli zorluklarla baş etmek zorunda kalmıştır. Çalışanların motivasyonları ve duygusal zekâ yetkinlikleri, liderlerin çabalarıyla gelişmiş ve böylelikle kurumun liderlik gücü artmıştır (Uçkun vd.,2021:5819).

Günümüzde işletmeler, rekabet üstünlüğü elde edebilmenin yolunun insan faktörüne öncelik verilmesi ile ilişkili olduğunu kavramış bulunmaktadır. Bu nedenle, insan davranışları da önem kazanmış ve davranışların nedenleri ve sonuçları sürekli olarak araştırılmıştır (Oğuzhan,2021:2157).

Lider, amaçlara ulaşmada kendisini takip eden insanları etkileyen ve isteklendirir. Lider, vizyon sahibi olmalıdır. Liderlikle ilgili teorilerden olan 'Özellikler Teorisi' nde, liderin gelişmesi için doğuştan getirdiği özelliklerinin etkisinin önemli olduğu ileri sürülmüştür. Diğer bir teori olan Davranışsal Liderlik Teorileri ise; doğuştan var olan özelliklerin değil, sergilediği davranış biçiminin, liderlik gelişiminde önemli olduğunu vurgulamaktadır. Son olarak Durumsal Liderlik Teorilerinde ise, bulunulan ortama ve koşullara göre farklı liderlik tiplerinin uygulanmasının gerekliliği vurgulanmaktadır (Uçkun vd.,2021:5824).

Uçkun ve diğerlerine göre (2021), liderlik türlerini anlamak için etkilerini incelemek ve değerlendirmek gerekmektedir. Lidere duyulan ihtiyaç, özellikle kriz ve stres ortamında artmaktadır (Uçkun vd.,2021:5825). Buradan hareketle, Tablo 2.1.'de liderlik türleri ve tanımları yer almaktadır.

**Tablo 2.1. Liderlik Türleri**

<b>Liderlik Türü</b>	<b>Tanım</b>
<i>Hizmetkâr Liderlik</i>	Kişiyi yönlendiren temel davranış, insana hizmet etmektir.
<i>Dönüştürücü Liderlik</i>	İnsan kaynakların en verimli şekilde kullanmaya ve çalışanlarının üstün becerilerine odaklanır, sorunlara karşı oluşmadan gerekli önlemleri alır, yaratıcılığın artması için örgüt kültürü değişimini hedefler, ekibin ihtiyaçlarına odaklanır ve motive eder. Çalışanlar ise, liderin vizyonu ve motivasyonu ile, amaçlarına daha kolay ulaşır (Yılan ve Özkara,2021:1119).
<i>İşlemci Liderlik</i>	Var olan düzeni koruma gayretindedir.
<i>Karizmatik Liderlik</i>	Sosyal ihtiyaçlar, çevre koşulları, teknoloji ile bunların etkilerinden doğan anlamlar üzerinde durur. Değişim ihtiyacının önemini vurgular. Bununla birlikte çalışanların tepkilerini anlayarak, yanlarında olduğunu hissettirirler (Strange ve Mumford,2002;akt.Yılan ve Özkara,2021:1111-1112).
<i>Koç Liderlik</i>	Üretkenliğin, motivasyon ve bağlılığın artması için çabalamaktadır. Çalışanların becerilerine odaklanmaktadır. Kriz ve stres ortamında yenilikçi ve farklı yöntemler uygulamaktadır (Akın ve Ulukök,2018:541).
<i>Ruhsal Liderlik</i>	Çalışanların motivasyonunu artırırken, iş arkadaşlarına yönelik motivasyon veren davranışları göstermelerine de imkan verir. Amacı, motivasyona sahip bir organizasyon oluşturmaktır. Örgütün bağlılığını, performansını ve verimliliğini artırır, çalışanlarla iyi ilişkiler kurar (Yılan ve Özkara,2021:929).
<i>Etik Liderlik</i>	Tarafsızdır, doğru ve güvenilirdir; etik kurallara uyulup uyulmadığı tarafından kontrol edilerek, gerekli yaptırımlar uygulanır ve etik konusunda çalışanlarıyla sürekli iletişim kurar, örgütsel adaleti gerçekleştirerek, insan kaynaklarının motivasyonunu artırabilir (Uçkun vd.,2021:5825-5832). Liderin çalışanlarıyla sürekli iletişim halinde olması çalışanların tedirginliğini gidereceğinden, örgütten kopmanın da önüne geçeceği düşünülmektedir. Çünkü iyimserlik, takipçilerin bağlılık duygusunu artırıp, uzun vadede örgütte dayanıklılık sağlar (Uğurlu Kara,2021:109-110).
<i>Stratejik Liderlik</i>	Yöneticilerin, vizyon, misyon ve amaçlarını açık ve etkili bir şekilde tanımlayarak iş görenlerin benimsemesini sağlayan; yeni pazar ve müşterileri keşfetmek suretiyle yenilikçi öneriler ortaya koyarak çözümler geliştirebilen ve güçlü öngörülerini ve sezgileri ile proaktif davranan, stratejik düşünüp dış çevreyi ve rakiplerini derinlemesine bir şekilde analiz edebilen bir liderlik türüdür (Özbozkurt,2019b:1047;2019c:172).
<i>İdeolojik Liderlik</i>	Karar alma ve değerlendirmede geçmişte yaşanan olaylar önemlidir. Bu yüzden takipçilerinin standartlara uyması için kabul edilebilir davranışları açıkça belirtmesi gerekmektedir (Yılan ve Özkara,2021:1111).
<i>Pragmatik Liderlik</i>	Yalnızca sosyal sorunları belirlemede değil, sistem sorunlarına da pratik çözümler önererek, mevcut durumu manipüle etmelerine izin vermektedir (Mumford,2006,akt.Yılan ve Özkara,2021:1111-1112).
<i>Vizyoner Liderlik ve Simbiyotik Liderlik</i>	İkisinde de lider ile takipçileri arasında ilişkiler önemlidir, işletme de değişimi ve vizyonun benimsenmesini sağlamak için çalışanların tutumlarını, davranış ve algılarını etkilemeye çalıştıkları görülmektedir. Organizasyon içindeki karşılıklı beklentiler, fayda ve güven kavramı sonucu lider ile takipçi arasında ilişki kurulmaktadır. Lider ve takipçi arasında ortak amaç etrafında kurulan kaliteli ilişki ve güven çalışanı güçlendirmektedir (Yılmaz,2021:41).
<i>Yeni Normal Liderlik</i>	Oxford sözlüğüne (2020) göre, “yeni normal; bir olay, statü veya daha önce alışılmadık bir dönem veya standart, olağan veya beklenen bir durum olarak” tanımlanmaktadır. Covid-19 salgını ani bir olaydır ve sebep olduğu yeni dönem, teknolojinin gelişmesi ve yanı sıra modern dünyada meydana gelen daha büyük değişikliklerin sonucu olabilir (Uğurlu Kara,2021:112).

**Kaynak:** İlgili literatür taranarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

## **2.2.Lider Kavramı**

Lider, dahil olduğu kitle ve çevreye fayda sağlayan, alışkanlıklarda köklü değişimler yapan ve çevresindeki insanları yönlendirmek için bilgili, sezgili, zeki ve sorumluluk sahibi uygulamalar yapan kişidir. Lider, gerektiği durumlarda zor karar ve bu kararların sonuçlarının sorumluluğunu almayı bilir (Turan,2020:44).

Lider, takipçilerini inşa eden, onların yeteneklerini tanıyan ve potansiyellerini gerçekleştirmelerine yardımcı olan, ekip çalışmasına yatkın ve yüksek iletişim becerisine sahip olan, rol model alınan ve ilham veren birey(ler) olarak tanımlanmaktadır (Jones,2007:75). Başka bir tanıma göre lider, iletişim ustalığı sergileyebilen, vizyon sahibi ve cesaretli olan, gerektiğinde risk alabilen, örgütteki bir grubun statü ilişkilerinde en yüksek konumdaki kişidir (Karadoğan Doruk,2006:128-129).

Temel yaklaşım açısından çevresinde lider, bulunan kişilere güçlü hitabeti, vizyonu ve misyonu ile etkileyerek, kendisini takip etmelerini sağlayan bir yapıdadır. Liderler, çevresindeki insanları dinler ve onları anlamak için özel bir çaba sarf ederler. Çevresinde bulunan tüm insanların iyi yanlarını geliştirmesine imkan sağlayan pozitif değişim ve sürekliliği olan bir öğrenme ortamı hazırlar (Erdem ve Dikici,2009:66).

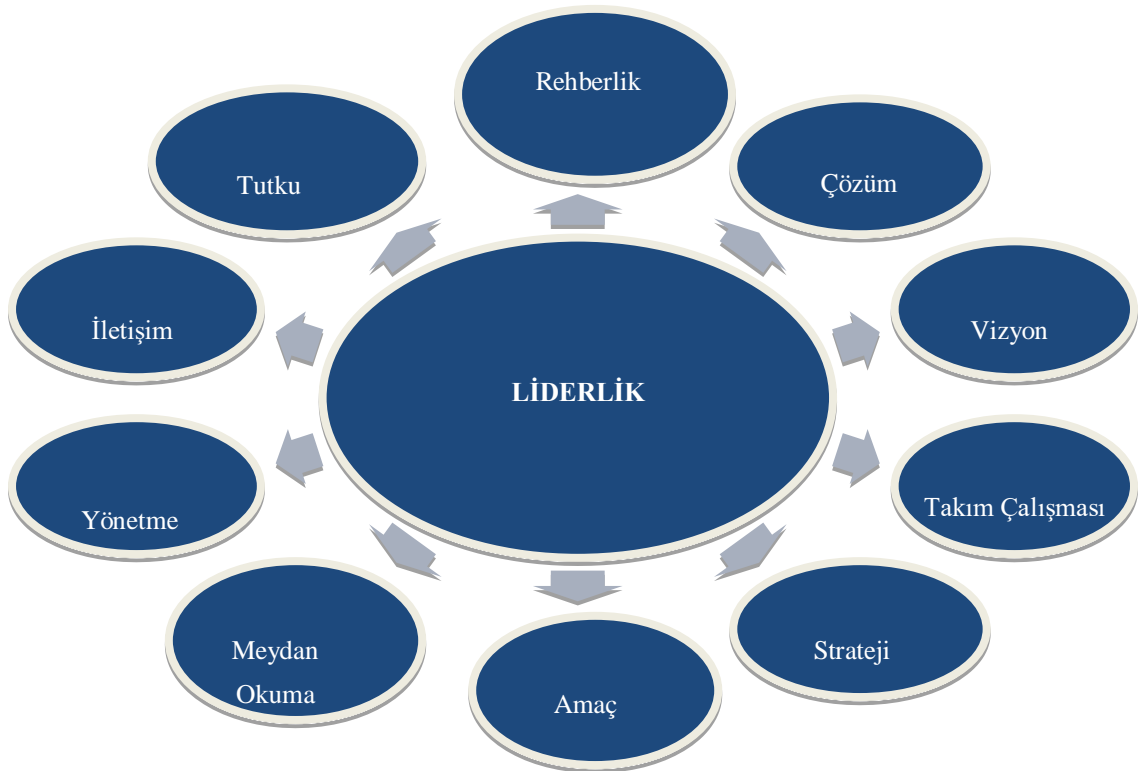
### **2.2.1.Liderlerin Özellikleri**

Lider bir bireyde temel olarak bulunan özelliklerin ne olduğu, liderlik ile ilgili çalışmalar yapan araştırmacıların açıkladığı şekilde aşağıda verilmiştir. Genellikle araştırmacılar tarafından belirlenen ortak özellikler; Etkili bir biçimde sorun çözme yeteneği, İletişim kurma ve dinleme yeteneği, Başarı arzusunun düzeyi, Sosyal, ilgili ve girişimci olmak, Astlarına karşı eşit bir tavır sergilemek, Özgüvenli olmak, Başarma isteği, Kişisel disiplin, İyi örnek olma, Duyguları düzenleyebilme şeklinde sıralanabilir (Kossen,1983:203).

Keith Londen (1975:27) ise liderlikle ilgili yapmış olduğu araştırmasında ideal ve uygun liderlerde bulunması gereken kişilik özelliklerini ve yetenekleri şöyle belirlemiştir:

- Liderler öngörülü olmalıdır. Gelecek dönemlerdeki risklere ve belirsizliklere karşı önlem almalı ve plan yapmalıdır.
- Lider, amaçlanan hedeflere ulaşabilmek için hiçbir konuda ödün vermemeli, istikrarlı, kararlı, cesaretli ve sabırlı olmalıdır.
- Lider, en sert koşullarda dahi ümitsizlik ile karşılaşmamalı, grubun ve takipçilerinin motivasyonunu sürekli yüksek tutarak güven vermelidir.
- Lider, beklenmedik dönemlerde oluşabilecek problemlere, ne denli büyük çaplı olursa olsun sakin ve akıcı bir biçimde yaklaşmalı ve çözmelidir.
- Lider, tecrübe ve bilgilerini takipçileri ile paylaşarak şirketin amaçlarına yönelik yetenek ve motivasyon geliştirmeye katkıda bulunmalıdır.
- Liderler, çalışanları tarafından saygınlık ve güven kazanmak için ahlaklı, ilkeli ve adil olmalıdır (Akt., Akat vd.,1994:220).

Genel olarak bir liderde mevcut olması gereken özellikler Şekil 2.1’de gösterilmektedir.



## Şekil 2.1. Liderin Başlıca Özellikleri

**Kaynak.** İlgili literatür araştırılarak yazar tarafından hazırlanmıştır.

Şekil 2.1. üzerinde görüldüğü gibi lider, güdülen hedeflerin uygulanmasına ve açıklanmasına öncülük edebilmeli, problemlerin çözülmesi ile ilgili çözümler üretebilmeli, gelecek dönemler için vizyonlu olmalı, takım çalışmalarına yatkın olmalı, büyük toplulukları yönlendirebilmeli, gelecek dönemdeki tehdit ve fırsatlara yönelik stratejiler geliştirmeli, çevresindeki bireyler ile olumlu iletişim kurabilmeli, tutkulu olarak problem ve baskılara karşı durabilmelidir.

### 2.3.Dijital Liderlik

Liderlerin örgütleri yönetirken sergiledikleri liderlik stillerinin organizasyonlar için ne denli önemli olduğu tartışılmazdır. Yönetimde hangi liderlik stiline seçilmesi gerektiği önemlidir (Karahana ve Gümüş,2021:682). Dijital gelişmelerle beraber işletmede değişim faaliyetlerinin hızlanması gerekmektedir. Yönetici için bu dönüşümün nasıl kurgulanacağı ve iyi bir dönüşüm stratejisinin uygulamaları önem arz etmektedir (Sağlam,2021:396).

Literatürde birlik oluşturma, iş birliği, iletişim, paylaşım ve toplumla birlikte öğrenme şeklindeki konular, klasik direktif verme ve kontrol etme tutumlardan çok daha fazla önem kazanmış olan “yeni liderlik” paradigmasını ortaya çıkarmıştır. Genellikle “dijital liderlik” olarak bilinen bu yeni paradigma, düşüncenin, iletişimin ve bilimin bulunduğu dijital ortamlarda çalışabilecek, inovatif düşünme, öz disiplin, sorun çözme ve akıl yürütmenin önem sahibi olacağı bir temeli göstermektedir (Sowcık,2015:9-22).

Dijital liderlik, çevik bir bilgi teknolojileri ve iş mimarisi kullanarak fikirlerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesinde, bir inovasyon kültürünün geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde gerekli olan yönlendirme sürecidir (Tanniru,2018:93). Başka bir tanıma göre dijital liderlik, organizasyondaki dijital dönüşüm kültürünü oluşturan, organizasyonların iş ortamını ve öğrenme kültürlerini dijitalleştirebilen liderlik modelidir (Sağbaş ve Erdoğan,2022:17).

Dahası dijital liderlik, “müsteri ve tedarikçileri bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla birbirine bağlayan bilgi toplumunun yaşadığı günümüz toplumunda liderlerin yeni fırsatları daha hızlı görerek organizasyonu bu yöne teşvik etmesi” şeklinde ifade edilmektedir (Yücebalkan,2018:5). En yalın anlamıyla ise dijital liderlik, iş stratejisinin, iş modellerinin, çalışanların ve beceri setlerinin, bilgi ve iletişim teknolojileri üzerine kurulu olması şeklinde açıklanmaktadır (Bağlama vd.,2022:7731).

Dijital liderlik sayesinde belirli düzeyde dijital yetkinlik kazanmış işletmelerin bazı farklı performans değerlendirmelerinde rakiplerini geçtiği görülmüştür. Bu işletmelerin sektörde yer alan rakiplerinden %26 daha fazla kâr kazandığı ve fiziksel olarak varlıklarının da %9 daha fazla gelir sağladığı görülmüştür (Westerman vd.,2015:27-35).

### **2.3.1.Dijital Liderliğin Boyutları**

Çalışma yöntemleri ve araçlarının hızlı bir şekilde değiştiği bu yeni çağda, öğrenmeye, yaratıcılığa ve yenilikçiliğe dayanan modern bir düzen kurulmuştur. Bu yeni düzene geçişte lider olan “*dijital liderler*” temelde bu sürecin doğasından dolayı sözlü iletişimden daha çok yazılı iletişimi seçmektedir (Özmen vd.,2020:58). Tek bir alanda yeterlilik ve becerileri betimlenecek şekilde bir liderlik olmayan “*dijital liderlik*” pek çok farklı disiplinin etkisinde kalarak dijitalleşmekte olan dünyada stratejik düşünme, yöneticilik, dijital beceri şeklindeki özelliklerin bir araya gelmesi ile oluşan bir liderlik türüdür. Kurumun gelişim aşamasına odaklanmış olan dijital önderler, bu dönüşüm aşamasında oluşan her tür uyumsuzluk ve engel ile mücadele edebilecek yeterlilik ve kararlılıkta olmalıdır. Bu geçiş aşaması için gerek duyulan modern yöntemler, programlar ve planlar kurum içerisinde bulunan sistemin yeni oluşan sisteme entegre olmasını sağlamaktadır. Bu süreçte kurum içindeki kişiler de hazır hale getirilir ve bu da oldukça önemli bir husustur. Bütün bunlar dijital liderler için vizyon sahibi olmayı, güçlü bir ikna yeteneğine sahip olmayı, çözüm üretebilen bir yapıda olmayı, şeffaf olmayı ve paylaşımcı olmayı gerektirmektedir (Çelik Şahin vd.,2020:272).

Mardiana (2020:160)’a göre dijital liderlik; büyük resmi görme ve bunu organizasyon üyelerine aktarma yeteneğine sahip olmayı (*vizyonerlik*), üye farklılıklarını yönetme ve organizasyonunu net hedeflere ve problem çözmeye yöneltme

becerisine sahip olmayı (*düzenleyici*), gerçek ve sanal çalışma grupları oluşturarak bunları yönetebilmeyi (*takım sponsorları*), kurumsal kaynakları tam sorumlulukla takip etme ve tahsis etme yeteneğine ve gerçek ve sanal organizasyonları yönetme becerisine sahip olmayı (*yönetici*), ana görev ve işlevlerin dışında bir iş için yeni yollar bulma yeteneğine sahip olmayı (*yenilikçi*) bünyesinde barındırmaktadır.

Çelik Şahin vd. (2020:282)'ye göre ise dijital liderlik boyutları; yenilikçi ve değişime açıklığı, denetim, uygulama ve plan yeteneklerine sahip olmayı, astlara ilham vererek gelişimlerini desteklemeyi, kullanılan dijital teknolojilere, sisteme ve bu alandaki pek çok konuya bilgiye sahip ve hakim olmayı, karmaşık ve farklı zihinsel işlemler yaparak bu hususları hayata geçirmeyi kapsamaktadır.

Dijital liderlik, oldukça hızlı bir şekilde gelişen sosyal ve dijital medya ortamlarında çevik ve rekabetçi kalmak adına bir örgütü dijital dönüşüme teşvik etme disiplini (Asiltürk,2021:57). Farklı bir ifadeyle dijital liderlik, iş aşamalarını daha esnek ve çevik duruma getirmek için işletmedeki dijital değişime ayak uyduran ve bunu yönlendiren bir yönetim şeklidir (Aksu,2019:77). Bu liderlik türü, işletmelerin dijital olarak varlıkları dahilinde iş amaçlarına ulaşması için yapılan stratejileri kapsamaktadır. Bireysel düzeyde olan dijital liderlik, elektronik belgeler ya da CIO (Bilişim Birimi Başkanı) dahil olarak dijital varlıkların tümünü denetlemekten sorumlu olan kişilerce yürütülmektedir (Kırmaz,2010:225).

## **2.4.Dijital Lider**

Dijital liderler günümüzde küresel bir bakış açısına sahip, dijital olarak okuryazarlığı bulunan, çeşitli kültür ve yaş sınıfları ile uyumlu bir şekilde çalışabilecek, değişim ve yeniliğe açık, özellikle iş birliklerine önem veren, kararlı ve katılımcı aktif liderlerdir (Aydan ve Nayır,2021:33).

Dijital teknoloji konusunda oldukça bilgili ve devamlı olarak öğrenmeye açık şekilde bulunan dijital lider, dijital teknolojileri iş süreçlerine uygulayabilen, şirketin amaç ve hedeflerine bunları en etkili biçimde yansıtabilen ve bütün bunları gerçekleştirmek için kültür, veri, iletişim, teknoloji ve stratejiyi birleştirerek bir arada kullanmaktadır (Aksu,2019:55).

Dijitalleşme aşaması, dijital lider tarafınca kontrol edilerek şirketi etkili bir şekilde geleceğe taşıyacak bir araç şeklinde nitelendirilmektedir. Bu durumda ise ortaya rekabet avantajını elde edebilmek için dijital olan liderler teknolojinin nasıl kullanılacağı ile ilgilenmektedir. Ayrıca lider olan herkes dijital lider olamayabilir. Ancak Endüstri 4.0 ile gelen dijitalleşme, dönüşümü yöneterek bunu bütün aşamalara aktarabilen liderlere gerek duymaktadır. Bu başarı için gerekli olan en önemli unsur dijital liderlerdir (Asiltürk,2021:55).

İkna yeteneği gelişmiş, sürekli diyalog ve iletişime önem veren, değişimi öngörebilen ve kabul eden, iş yöntemlerini değişimlere göre şekillendirebilen, dinamik iş birliğine teşvik sağlayan dijital liderler, gelecek dönemlerde daha da revaçta olacaktır (Aksu,2019:57).

#### **2.4.1.Dijital Liderlerin Özellikleri**

Günümüzde liderler, gelecekteki varış noktalarının belirsiz olduğu ortamlarda görev almaktadır. Bu açıdan yeni sonuçlar sağlayacak olan yolların yolculuk sırasında gelişebileceğini onaylama anlayışı, başarılı sayılacak bir dijital liderde bulunması gereken bir yetenektir.

Voorhoeve (2019:7)'ye göre dijital liderler, iş modelleme stratejilerini bilmekte, iş tasarımı gerçekleştirilmekte, küresel etkinin gücünün farkında olmakta ve risk yönetimini gerçekleştirebilmektedir.

Ahlquist (2014:59)'e göre dijital liderlerin sahip olması gereken temel özellikler, gelişen teknoloji araçları ve platformları hakkında yüksek farkındalığa sahip olmak, dijital içerik analizi oluşturmak, çevrimiçi markalaşmanın zeminini hazırlamak, bireysel sanal sınırları belirlemek, bireysel öğrenim ağ sistemlerini kurmak, dijital teknolojileri işletmenin kültürü ile uyumlaştırmak, dijital karar verme stratejilerini formüle edebilmek ve sosyal medyayı sosyal fayda temelinde kullanmaktır.

Magesa ve Jonathan (2021:6)'a göre ise dijital liderler; becerilerini, özelliklerini ve davranışlarını ilişkilendirebileceğimiz farklı roller üstlenebilen, öncelikler ve odak alanlarına dayalı olarak bilinçli seçimler yapılması gereken yeni bir çalışma şeklinin gerekliliklerini belirleyebilen, ilham verici ve vizyoner, ortaya çıkan iş zorluklarını

karşılılamaya hazır, yeni rekabet paradigmalarını öngörebilen ve bunlara yanıt verebilen karmaşıklığı yönetebilen ve kararlar almak için veri ve analitikten faydalanabilen lider özelliklerine sahiptir. Dijital liderlerin diğer özelliklerine ise aşağıda yer verilmektedir:

- **Dijital liderler, değişimin temsilcileridir:** Dijital çağda bulunan dijital liderler, becerikli ve atik olmalı. Bundan daha önemlisi ise değişimin en öncü temsilcilerinden olmalıdır. Günümüzde bulunan dijital liderler, sıkça risk almalı ve bunların sonucunda tecrübe kazanmalıdır. Yalnızca ekibi içerisinde değil kendi içerisinde de değişimi yönetmeye ve yönlendirmeye eğilimli olmalıdır (Aksu,2019:60).
- **Dijital liderler, müşteri önceliklidir:** Dijitalleşme, bütün iş aşamalarını değiştirmekte, yeni ve farklı bir müşteri odaklı ekosistem oluşturmakta ve mevcut müşterilerin yeni hizmet ve ürünlerini tedarik etmesi ile ilgili bütün süreçlerin merkezinde bulunmaktadır. Dijital liderleri klasik liderlerden ayıran en büyük özelliklerin başında müşteri öncelikli ve kendi ekibine olan güvenleri gelmektedir (Özmen vd.,2020:79).
- **Dijital liderler, hiyerarşik değildir:** Günümüzde değişen liderlik bakış açısı, liderliğin bugün tümü ile takım çalışması ve iş birliği ile ilgili olduğunu göstermektedir. Birçok işletme günümüzde takım olmanın ne denli önemli olduğunu kabul etmektedir. Bu hususta işletme bünyesinde bulunan ekiplerin doğru bir şekilde örgütlenmesi için “*takım lideri*” unvanı ile bazı yöneticiler işe alınmaktadır. Günümüzde artık bu liderler yerini tümü ile dijital liderlere bırakmaya başlamıştır (Kırmaz,2010:220).

#### 2.4.2.İşletmelerde Dijital Liderlerin Önemi

Günümüzün getirmiş olduğu değişken koşullara ve gelişmelere ayak uydurmak örgüt idarelerinin stratejik ve en temel görevlerinden olmuştur. Bu nedenle de örgütü söz konusu olan bu gelişmelere motive ve ikna eden, devamlı öğrenmeyi örgüt içerisinde kültür durumuna getiren, kararlı ve dinamik grup ruhunu oluşturan önderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Farklı bir açıdan ele alacak olursak da pek çok alanda yapılmış olan araştırmalardan varılan netice, her dört tüketiciden birinin dijital değişime uyum

sağlamış işletmelerin hizmet ve ürünlerini seçtiğini ortaya koymaktadır (Artüz,2020:14-15).

Teknolojik becerilere sahip olmak günümüzde iş bulmak üstünlük yaratmadığı gibi işte başarılı olmak için yeterli olmamaktadır. Dijital sistemleri etkin ve verimli bir şekilde işletmelerine yerleştirilebilen, yönetebilen liderlere, liderlerin dijital dönüşüme uyum sağlamasına ve bunun için uygun bilgilere sahip olmasına ihtiyaç vardır (Telli ve Aydın,2021:136).

Dijitalleşen ve değişen çevresel durumlar karşısında uyum yeteneği gelişmiş örgütler, ancak beceri ve teknik bilgisi yüksek, gelişmeler karşısında devingen bir yapıda olan ve gelişmeler karşısında karşı koyan değil ayak uyduran, bireylerle kurmuş olduğu iyi ilişkilere oluşturduğu ekip ruhu yardımıyla önüne gelen engelleri aşabilen dijital liderler ile bu gelişime ayak uydurabilirler. Dijital liderler bu vasıflarıyla almış olduğu planlı kararlar ile örgütü ileriye taşırlar (Artüz,2020:16).

Dijital liderler, dijitalleşme sürecini uygun bir şekilde idare ederek ortaya koymuş olduğu hassas stratejilerle birlikte örgütlerini ileriye taşıyabilirler. Bu sürecin uygun idaresi için dijital lider, teknolojik ve dijital alanda neyin ne şekilde çalıştığından çok nasıl kullanılacağını bilmek ile ilgilenir. Geçmişten bugüne farklı şekillerde tanımlamaları ortaya koyulan liderlik vasıflarının yanı sıra, günümüzün getirmiş olduğu teknolojik gelişmelere bağlı kalarak, hızlı gelişimi idrak ederek tutarlılık gösteren ve tutarlılık için gerekli olan değişimi örgüt içinde karşılayan liderlik vasıflarına olan ihtiyaç da artmıştır. Dijital liderlerden beklenen nitelik, mevcut yapıyı devam ettirmenin yanında dijital değişimi idare etmesi ve bu süreç içerisinde gerekli gördüğünde örgüt içine zaruri iş gücü ve sistem takviyesini temin etmesidir (Aksu,2019:77).

Dijitalleşme sürecinde dijital lider, örgüt içerisinde teknoloji kullanım geleneğinin oluşturulması için doğru stratejiler ve planlamalar belirleyerek örgüt içerisindeki bireyleri değişime ikna edebilmektedir. Geleceğin lideri, bilgi dönemi lideri gibi pek çok farklı bilinen kişilerle de anılan dijital liderler, bu kişilerle uyumlu bir şekilde devamlı öğrenmeyi, tecrübe ve birikimlerini geliştirerek güncelde yaşanan gelişmelerle de yakından ilgilenmeyi kendine ilke edinmektedir. Söz konusu olan bu ilkeler dijital liderliğin üstlendiği örgütü rekabet alanında ileriye götürmektedir. Veri, bilgi ve bu bilgiye ulaşmanın büyük bir önem kazandığı günümüzde dijital liderin gelişim, öğrenme ve iletişim ortamlarını devamlı açık bulundurmaları ve aktif bir

şekilde kullanmaları doğrultusunda örgüt bireylerini de bu şekilde motive edebilmektedirler (Çelebi,2021:77). Aynı zamanda değişim ve yeniliklere ayak uydurma, vizyon sahibi olma, paylaşımcı ve katılımcı çalışma durumlarına ayak uydurma doğrultusunda bireyleri yönlendirmektedirler. Dijital değişim her işletme adına birbirinden farklı potansiyel artılar sağlayabilmektedir. Örgüt faaliyetlerinin, süreçlerinin, stratejilerinin tekrar gözden geçirilerek değişim koordinasyonu oluşturulmalıdır (Artüz,2020:8-10).

Diğer taraftan, dijital iş yaşamında bulunan en son değişimlerden ve yeniliklerden haberdar olmak oldukça önemlidir. Profesyonel ve kişisel hayatlarında her seviyede dijital araç gereçleri kullanmalarının yanı sıra, çalışanlarının ve kendilerinin ileri düzeyde dijital eğitim alması için yatırım yapmaları gerekmektedir (Aksu,2019:77). Herhangi düzeyde bir dijital dönüşümün merkezinde rekabet gücünü, verimliliği, süreçleri ve üretkenliği artırmak için gerekli olan dijital çözümler ve araçlar bulunmaktadır. Buna ek olarak doğru bir teknoloji yığınını meydana getirmek, çözümlerin hangi sırada ve nerede dağıtılması gerektiğinin anlaşılması için bütün operasyonların derin bir şekilde incelenmesi gerekliliğini oluşturur. Bu bakımdan üretkenliğin artırılması ya da mevcut süreçleri daha da iyileştirmek için nasıl, nerede ve ne zaman teknolojinin uygulanacağını anlamak, oldukça önemli olan dijital bir liderlik yeteneğidir (Aydan ve Nayır,2021:52).

Dijital liderler, işletmelerin dijital dönüşümündeki başarısızlığı ya da başarıyı belirleyici pozisyonda bulunurlar. Başarılı denilebilecek bir dijital lider, kendi yetkinliklerini devamlı olarak genişleterek, kazandığı bilgi ve tecrübeleri takipçilerine aktarmaktadır. Bu aşamada lider, çalışanların takdirlerini ve güveninin kazanırken bütün ekibini de dijital dönüşüm girişimlerini ilerletmek için düzenler (Aksu,2019:77). Yukarıda yer alan hususlar da göz önünde bulundurulduğunda; müşteriler için değer yaratan yenilikçi fikirlerin üretilmesi, ileri teknolojiler kullanarak hızlı bir şekilde dijital özellikli hizmetlerin tasarlanması ve müşteri beklentilerinin karşılanması için bu tür hizmetlerin sunulması ve organizasyonel yeteneklerin oluşturulmasına odaklanması için işletmeler dijital liderlere ihtiyaç duymaktadır (Magesa ve Jonathan,2021:5).

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### YÖNTEM

Araştırmanın bu kısmında, araştırmanın amacı ve önemi, yöntemi, çalışmanın katılımcıları, veri toplama araçları ve verilerin analizini içeren başlıklar yer almaktadır.

#### 3.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Küresel rekabetin sürdürülebilmesi ve toplumsal kalkınma sağlanabilmesi noktasında dijital dönüşümün gerekliliklerini belirleme ve hayata geçirme, günümüzün en önemli konusu haline gelmiştir. Bu bağlamda dijital dönüşümün tanımlanması ve gereklerinin sağlanması, küresel rekabetin ve toplumsal kalkınmanın gerçekleştirilmesi konusunda avantaj sağlayacak bir unsur olma niteliği taşımaktadır (Çelen,2020:95). Başka bir deyişle bilginin doğası gereği sürekli değişerek ve çoğalarak ilerlediği çağımızda dijital dönüşümün gereklerini anlamak, küresel rekabet ortamında işletmeler için hayati öneme sahiptir. Dijital dönüşüm sürecinde tüm paydaşların dijitalleşme sürecine katılmaları; yüksek iletişim, koordinasyon, dijital yetkinliklerin çalışanlarda oluşturulması ve işletmeye entegre edilmesi önem arz etmektedir (Bozkurt vd.,2021:46-52). Bu husus ise dijital liderlerle mümkün olabilmektedir. Çünkü, dönüşüm süreçlerinin örgütün sisteminden gelecek sinerjiye göre biçimlendirilmesinde ve kurum kültürünün oluşturulmasında dijital liderler büyük role sahiptir (Artüz ve Bayraktar,2021:103).

Buradan hareketle bu tez çalışması, çalışanların otomasyon sistemlerine karşı değişime direnç göstermek yerine bu süreci en iyi şekilde yönetmesinde dijital liderlerin rolünü keşfetmeyi amaçladığından, dijital dönüşüm sürecinin işletmelere entegre edilmesinde işletmelerde farkındalık yaratması açısından önemlidir. Bununla birlikte bu

tez, bu alanda gerçekleştirilecek diğer çalışmalara kaynak oluşturması açısından da önem arz etmektedir.

Ayrıca bu tez çalışması, dijital dönüşümün işletmeler açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulayarak iş akış süreçlerinde dijital yetkinliğe sahip çalışanların işletmelerde varlığını keşfetmeyi amaçlamaktadır. Bununla birlikte, çalışanlarda dijital yetkinliğin oluşmasında ve bu yetkinliklerin işletme süreçlerine dâhil edilmesinde dijital liderlerin etkisini keşfetmeyi hedeflemektedir. Ayrıca ilgili alanyazın incelendiğinde dijital yetkinlik ve dijital liderliğin bir arada ele alındığı çalışmaların kısıtlı düzeyde olduğu görülmüştür. Özellikle dijital yetkinliği ve dijital liderliği konu alan nitel bir çalışmanın daha önce hiç gerçekleştirilmediği görülmüş ve alanyazında böyle bir eksiklik tespit edilmiştir. Bu bağlamda bu tez çalışmasının, ilgili alanyazına bir yenilik getirmesi, alanyazındaki boşluğu doldurması ve bu alanda çalışacak diğer araştırmacılara yol gösterici olması beklenmektedir.

### **3.2. Araştırma Deseni**

Dijital yetkinliğin oluşmasında dijital liderlerin rolünün incelenmesi hakkında yürütülen bu tez çalışmasında Mersin ilindeki teknoloji odaklı işletmelerde dijital liderler ve dijital yetkinliğe sahip çalışanlar ile nitel araştırma yöntemlerinden birisi olan görüşme tekniği kullanılmıştır. Görüşme, çalışmanın örnekleminde yer alan katılımcıların araştırma konusu hakkında bilgi, duygu ve düşüncelerini açıkladığı bir veri toplama tekniğidir ve görüşmenin temel amacı, katılımcıların iç dünyalarına erişerek onların uzman görüşlerinden ve özgün bakış açılarından faydalanmaktır (Baltacı,2019:374). Bu bağlamda, katılımcıların görüşlerini almak maksadıyla katılımcılara açık uçlu ifadeler sorulmuştur.

Diğer taraftan, Mersin ilindeki dijital dönüşümün mevcut durumunu anlamak suretiyle istatistikî veri elde edebilmek için kapalı uçlu ifadeler sorulmuştur. Böylelikle bu tez çalışması hem nitel hem de nicel verileri içermesi sebebiyle karma araştırma desenine sahiptir. Creswell (2006:3)'e göre karma araştırma deseni, nitel ve nicel yaklaşımların bir arada kullanılmasıyla ortaya çıkmakta ve her iki yaklaşımın tek başına kullanılmasına kıyasla araştırma sonuçlarının daha iyi anlaşılmasına olanak sağlamaktadır.

Buradan hareketle bu tez çalışması kapsamında ilgili literatür taraması gerçekleştirilerek alanyazındaki çalışmalar incelenmiştir. Literatür taraması sonucunda açık ve kapalı uçlu olmak suretiyle ifadeler belirlenmiş ve akabinde çalışma grubu sınıflandırılmıştır. Ardından görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşme öncesi katılımcılara çalışma hakkında detaylı bilgi verilmiştir ve katılımcıların açık uçlu ve kapalı uçlu ifadelerle içtenlikle yanıt vermesi beklenmiştir.

### **3.3. Araştırmanın Katılımcıları**

Bu tez çalışmasında katılımcılar, amaçlı örnekleme kapsamında belirlenmiştir. Gürbüz ve Şahin (2016:134)'e göre amaçlı örnekleme, araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden yola çıkarak araştırma problemine uygun gördüğü ve tez çalışmasına uygun belirli özellikler taşıdığını düşündüğü katılımcılardan oluşmaktadır. Buradan hareketle, bu tez çalışmasının katılımcılarını Mersin ilindeki teknoloji odaklı farklı işletmelerden 51 katılımcı oluşturmaktadır. Bu tez çalışmasının verilerinin toplanabilmesi için, Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 04.04.2022 Tarih ve 3 No'lu kararı ile etik izin belgesi alınmıştır.

### **3.4. Veri Toplama Araçları**

Bu tez çalışmasında, verilerin toplanması amacıyla kavramsal çerçeve ve elektronik anket maddelerinden faydalanılarak hazırlanan görüşme formu kullanılmıştır. Görüşme formunda; kolay anlaşılabilir, odaklı ve çok boyutlu olmayan ifadeler yer verilmiş ve katılımcıları yönlendiren hiçbir madde eklenmemiştir.

Çalışmada kullanılan anket formu iki bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmaya dahil olan katılımcılara ilişkin demografik sorular ve katılımcıların dijital liderlik ve dijital yetkinliği ile ilgili görüşlerini incelemek suretiyle açık uçlu ifadeler yer almaktadır.

Görüşme formunun ikinci bölümünde ise dijital liderlikle ilgili anket formu bulunmaktadır. Bu bölümde ise katılımcıların, dijital dönüşüm sürecindeki yanıtlarını

incelemek maksadıyla “1- Kesinlikle katılmıyorum, 2- Katılmıyorum, 3- Ne katılmıyorum ne katılıyorum, 4- Katılıyorum ve 5- Kesinlikle katılıyorum” şeklinde yanıtlanan kapalı uçlu ifadeler yer almaktadır. Görüşme formunda yer alan bazı maddeleri boş bırakanların yanıtları geçersiz kabul edilmiştir.

Görüşme formları, 01.07.2022-01.09.2022 tarihleri arasında hem çevrimiçi ortamda Google Forms uygulaması üzerinden hem de yüz yüze dağıtılmış ve veriler toplanmıştır. Görüşme formunun geliştirilmesinde kullanılan alanyazın ile katılımcılardan elde edilen verilerin uyumluluğu kontrol edilmiş ve bu tez çalışması kapsamında toplanan verilerin araştırma sonuçlarının geçerliğine katkıda bulunacağı öngörülmüştür.

### **3.5. Verilerin Analizi**

Dijital yetkinliğin oluşmasında dijital liderlerin rolünün incelenmesi üzerine toplanan verilerin istatistiki sonuçlarını tespit etmek suretiyle SPSS 22.0 (Sosyal Bilimler İçin İstatistik Programı) nicel analiz programından faydalanılmıştır. Demografik değişkenlerin ve görüşme formunda yer alan kapalı uçlu yanıtların dağılımlarının belirlenmesi amacıyla frekans analizi gerçekleştirilmiştir. Açık uçlu ifadelere verilen yanıtlar ise ilgili maddeler ile eşleştirilmiş ve blok alıntılar şeklinde bulgularda yer verilmiştir.

## DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

### BULGULAR

Çalışmanın bu kısmında, çalışmada toplanan verilerden elde edilen bulgular yer almaktadır. Her bulgu yorumlanarak ve çıkarımlar yapılarak değerlendirilecektir.

#### 4.1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Bu bölümde, bu tez çalışmasına dahil olan katılımcıların tanımlanması amacıyla gerçekleştirilen frekans analizinin sonuçları yer almaktadır. Katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgulara, Tablo 4.1’de yer verilmiştir.

**Tablo 4.1.** Katılımcıların Demografik Bilgilerinin Dağılımları

		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	44	86,3
	Kadın	7	13,7
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>
Yaş	30 yaş altı	4	7,8
	30-40 arası	24	47,1
	41-50 arası	13	25,5
	51 ve üzeri	10	19,6
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>
Medeni Durum	Evli	35	68,6
	Bekâr	16	31,4
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>
Çalışma Deneyimi	1-5 yıl	4	7,8
	6-10 yıl	9	17,6
	11-15 yıl	14	27,5
	16 yıl ve üzeri	24	47,1
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>

<b>İşletmedeki Çalışma Süresi</b>	1 yıldan az	2	3,9
	1-5 yıl	10	19,6
	6-10 yıl	9	17,6
	11-15 yıl	15	29,4
	16 yıl ve üzeri	15	29,4
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalışılan Pozisyon</b>	Bilgi İşlemci	1	2,0
	Çevre Yetkilisi	1	2,0
	Elektrik Elektronik Mühendisi	1	2,0
	Fen ve İmar İşleri Sorumlusu	4	7,8
	Hammadde Depo Uzmanı	1	2,0
	IT (Bilişim Teknolojileri Sorumlusu)	1	2,0
	İş Geliştirme Uzmanı	1	2,0
	Muhasebeci	1	2,0
	Müdür	13	25,5
	Personel	3	5,9
	Personel Sorumlusu	1	2,0
	Satış ve Pazarlama Koordinatörü	1	2,0
	Şantiye Sorumlusu	2	3,9
	Şirket Ortağı	2	3,9
	Yönetici	18	35,4
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>
<b>Çalışılan Sektör</b>	Danışmanlık	2	3,9
	Gıda	5	9,8
	Güvenlik	1	2,0
	İnşaat	9	17,6
	Mobilya	4	7,8
	Otomotiv	2	3,9
	Sağlık	2	3,9
	Sanayi	13	25,5
	Tarım	2	3,9
	Ticaret	11	21,6
	<b>Total</b>	<b>51</b>	<b>100,0</b>

Çalışmaya katılan katılımcıların 44'ü (%86,3) erkek, 7'si (%13,7) kadındır; 4'ü (%7,8) 30 yaş altı, 24'ü (%47,1) 30-40 yaş arası, 13'ü (%25,5) 41-50 yaş arası, 10'u (%19,6) 51 yaş ve üzeridir; 35'i (%68,6) evli, 16'sı (%31,4) bekârdır; 4'ü (%7,8) 1-5 yıl, 9'u (%17,6) 6-10 yıl, 14'ü (%27,5) 11-15 yıl arası, 24'ü (%47,1) 16 yıl ve üzeri deneyimi vardır; 2'si (%3,9) 1 yıldan az, 10'u (%19,6) 1-5 yıl, 9'u (%17,6) 6-10 yıl, 15'i (%29,4) 11-15 yıl, 15'i (%29,4) 16 yıl ve üzeri süreden beri aynı işletmede çalışmaktadır. 1 kişi (%2,0) bilgi işlemci, 1 kişi (%2,0) çevre yetkilisi, 1 kişi (%2,0) elektrik elektronik mühendisi, 4 kişi (%7,8) fen ve imar işleri sorumlusu, 1 kişi (%2,0) hammadde depo uzmanı, 1 kişi (%2,0) bilişim teknolojileri sorumlusu, 1 kişi (%2,0) iş geliştirme uzmanı, 1 kişi (%2,0) muhasebeci, 13 kişi (%25,5) müdür, 3 kişi (%5,9) personel, 1 kişi (%2,0) personel sorumlusu, 1 kişi (%2,0) satış ve pazarlama koordinatörü, 2 kişi (%3,9) şantiye sorumlusu, 2 kişi (%3,9) şirket ortağı, 18 kişi (%35,4) ise yönetici pozisyonlarında çalışmaktadır. 2 kişi (%3,9) danışmanlık, 5 kişi (%9,8) gıda, 1 kişi (%2,0) güvenlik, 9 kişi (%17,6) inşaat, 4 kişi (%7,8) mobilya, 2 kişi (%3,9) otomotiv, 2 kişi (%3,9) sağlık, 13 kişi (%25,5) sanayi, 2 kişi (%3,9) tarım, 11 kişi (%21,6) ise ticaret sektöründe çalışmaktadır.

#### **4.2. Anket Maddelerine Verilen Yanıtlara Yönelik Bulgular**

Bu bölümde katılımcıların anket maddelerine verdikleri cevaplar incelenmiş ve verdikleri cevapların dağılımları belirtilmiştir. Bu maddede, katılımcılar birden fazla cevap verebildikleri için 51 katılımcı olmasına rağmen 187 cevap olduğu tespit edilmiştir. Katılımcıların dijital teknoloji yatırımlarını hangi alanda gerçekleştirdikleri incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.2'de belirtilmiştir.

**Tablo 4.2.** Katılımcıların Dijital Teknoloji Yatırımlarını Hangi Alanda Gerçekleştirdiklerinin Dağılımı

<b>Madde 9</b>	<b>Cevap Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Kişi Sayısına Göre Yüzde (%)</b>
Giyilebilir Teknolojiler	2	% 1,1	%4,3
Robotik	5	% 2,7	% 10,9
Yenilenebilir Enerji Teknolojileri	11	% 5,9	% 23,9
Nesnelerin İnterneti (IOT)	3	% 1,6	% 6,5
E-Ticaret	20	% 10,7	% 43,5
Bulut	13	% 7,0	% 28,3
Büyük veri	9	% 4,8	% 19,6
Tedarik Zinciri Takibi	16	% 8,6	% 34,8
Mobil Teknolojiler	21	% 11,2	% 45,7
Dijital pazarlama (sosyal medya, vb.)	23	% 12,3	% 50,0
Ürün maliyet analizi	23	% 12,3	% 50,0
Siber Güvenlik	13	% 7,0	% 28,3
Müşteri deneyimi	16	% 8,6	% 34,8
İş Analitiği (Veri analizi ve madenciliği)	12	% 6,4	% 26,1
<b>Total</b>	<b>187</b>	<b>%100,0</b>	<b>%406,5</b>

Çalışmaya katılan katılımcıların dijital teknoloji yatırımlarını hangi alanda gerçekleştirdikleri incelenmiştir. Buna göre katılımcılar en fazla yatırımı 23 kişiyle (%12,3) dijital pazarlama (sosyal medya, vb.), 23 kişiyle (%12,3) ürün maliyet analizi ve 21 kişiyle (%11,2) mobil teknolojiler alanında yaparken en az yatırımı ise 2 kişiyle (%1,1) giyilebilir teknolojiler, 3 kişiyle (%1,6) nesnelerin interneti (Nİ) alanında ve 5 kişiyle (%2,7) robotik alanda yapmaktadırlar.

Katılımcıların dijital dönüşümün önündeki engellerle ilgili görüşleri incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.3'te verilmiştir. Bu maddede katılımcılar birden fazla cevap verebildikleri için 51 katılımcı olmasına rağmen 157 cevap olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.3.** Katılımcıların Dijital Dönüşümün Önündeki Engellerle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

<b>Madde 10</b>	<b>Cevap Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Kişi Sayısına Göre Yüzde (%)</b>
Genel olarak strateji eksikliği	23	%14,6	%46,0
Güvenlik sorunları	20	%12,7	%40,0
Güçlü bir ticari sonucunun (Business case) olmayışı	10	%6,4	%20,0
Yetkinlik eksikliği	23	%14,6	%46,0
Mevzuat	15	%9,6	%30,0
Dijital gelişimlere ayak uyduramama	15	%9,6	%30,0
Dijital yatırımın geri dönüşümün ölçümünün olmayışı	9	%5,7	%18,0
Dijital teknoloji yol haritasının olmayışı	8	%5,1	%16,0
Dijitalleşmenin gerektireceği kaynakların yaratılamaması	18	%11,5	%36,0
İç departmanların birbirinden habersiz çalışması	16	%10,2	%32,0
<b>Total</b>	<b>157</b>	<b>%100,0</b>	<b>%314,0</b>

Çalışmaya katılan katılımcıların dijital dönüşümün önündeki engellerle ilgili görüşleri incelenmiştir. Buna göre katılımcılar, en fazla 23 kişiyle (%14,6) genel olarak strateji eksikliği, 23 kişiyle (%14,6) yetkinlik eksikliği ve 20 kişiyle (%12,7) güvenlik sorunlarını engel olarak görürken en az 8 kişiyle (%5,1) dijital teknoloji yol haritasının olmayışı, 9 kişiyle (%5,7) dijital yatırımın geri dönüşümün ölçümünün olmayışı ve 10 kişiyle (%6,4) güçlü bir ticari sonucunun olmayışını engel olarak görmektedirler.

Katılımcıların dijital dönüşüme teşvik eden sebeplerle ilgili görüşleri incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.4'te verilmiştir. Bu soruda katılımcılar birden fazla cevap verebildikleri için 51 katılımcı olmasına rağmen 256 cevap olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.4.** Katılımcıların Dijital Dönüşüme Teşvik Eden Sebeplerle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

<b>Madde 11</b>	<b>Cevap Sayısı</b>	<b>Yüzde (%)</b>	<b>Kişi Sayısına Göre Yüzde (%)</b>
Verimliliği artırmak	40	%15,6	%80,0
Rekabet avantajı	25	%9,8	%50,0
Müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek	31	%12,1	%62,0
Kârlılık	22	%8,6	%44,0
Müşteri bağlılığı ve yeni müşteri kazanımı	19	%7,4	%38,0
Karar verme sürecini optimize etmesi	17	%6,6	%34,0
Farklılaşmak	18	%7,0	%36,0
Yeni gelir fırsatlarının yaratılması	16	%6,3	%32,0
Sosyal medya gücü	22	%8,6	%44,0
Pazara girme hızını artırması	19	%7,4	%38,0
Ürün inovasyonu	13	%5,1	%26,0
Yeni pazarlara penetrasyon sağlanması	14	%5,5	%28,0
<b>Total</b>	<b>256</b>	<b>%100,0</b>	<b>%512,0</b>

Çalışmaya katılan katılımcıların dijital dönüşüme teşvik eden sebeplerle ilgili görüşleri incelenmiştir. Buna göre katılımcıların; dijital dönüşüme en fazla 40 kişiyle (%15,6) verimliliği artırmak, 31 kişiyle (%12,1) müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek, 25 kişiyle (%9,8) rekabet avantajı teşvik ederken en az 13 kişiyle (%5,1) ürün inovasyonu, 14 kişiyle (%5,5) yeni pazarlara penetrasyon oluşturması, 16 kişiyle (%6,3) yeni gelir fırsatlarının yaratılması teşvik etmektedir.

Diğer taraftan, katılımcıların dijital bir lider olarak işletmelerinin dijital yetkinliğe sahip olduğunu düşünüp düşünmedikleri incelenmiş ve sonuçlar Tablo 4.5'te verilmiştir.

**Tablo 4.5.** Katılımcıların Dijital Bir Lider Olarak İşletmelerinin Dijital Yetkinliğe Sahip Olduğunu Düşünüp Düşünmediklerinin Dağılımı

Madde 14		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dijital bir lider olarak işletmenizin dijital yetkinliğe sahip olduğunu düşünüyor musunuz?	N	6	13	9	16	7
	%	%11,8	%25,5	%17,6	%31,4	%13,7

Bu soruya çalışmaya katılan katılımcıların 6'sı (%11,8) kesinlikle katılmıyorum, 13'ü (%25,5) katılmıyorum, 9'u (%17,6) ne katılmıyorum ne katılıyorum, 16'sı (%31,4) katılıyorum ve 7'si (%13,7) kesinlikle katılıyorum şeklinde cevap vermişlerdir. Bu yanıtlar, çalışmaya dahil olan dijital liderlerin çoğunun işletmelerinin dijital yetkinliğe sahip olduğunu göstermektedir. Bu kapsamda katılımcıların dijital yetkinlik üzerine görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*"E-ticaretin varlığı ve sosyal medyanın kullanılıyor olması, dijital yetkinliğin büyük bir göstergesidir..." (Katılımcı 37)*

*"E-ticaret, dijital dokümantasyon ve sosyal medya dijital yetkinliğin temelidir." (Katılımcı 1)*

*"Kullandığımız programlar, örneğin bulut teknolojilerinin var olması ve bunların tedarikten üretime tüm alanlarda kullanıyor olmamız, dijital yetkinliğe sahip olduğumuzu göstermektedir." (Katılımcı 14)*

*"Bize göre dijital yetkinliğin olmazsa olmazı çağdaş ve nitelikli personeller..." (Katılımcı 5)*

Diğer taraftan, katılımcıların işletme olarak dijital dönüşümün önemini farkında olup olmadıkları incelenmiş ve elde edilen sonuçlara Tablo 4.6'da yer verilmiştir.

**Tablo 4.6.** Katılımcıların İşletme Olarak Dijital Dönüşümün Öneminin Farkında Olup Olmadıklarının Dağılımı

Madde 15	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum		Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	N	%		N	%		
15.1. Üst düzey yöneticilerimiz, dijital dönüşümün stratejik önemi konusunda hemfikirlerdir.	N	10	7	5	14	15	
	%	%19,6	%13,7	%9,8	%27,5	%29,4	
15.2. Üst düzey yöneticilerimiz, sektörümüzdeki dijital dönüşümün hızı konusunda hemfikirlerdir.	N	8	9	6	15	13	
	%	%15,7	%17,6	%11,8	%29,4	%25,5	
15.3. Dijital dönüşüm, yöneticilerimizin stratejik gündeminde kalıcı bir demirbaşdır.	N	7	11	6	19	8	
	%	%13,7	%21,6	%11,8	%37,3	%15,7	

Madde 15'in üç adet alt maddesi bulunmaktadır ve bu maddeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde katılımcıların çoğunluğu (%29,4) "üst düzey yöneticilerimiz, dijital dönüşümün stratejik önemi konusunda hemfikirler" maddesini yanıtlamıştır. Bununla birlikte, katılımcıların çoğunluğu (%29,4), "üst düzey yöneticilerimiz, sektörümüzdeki dijital dönüşümün hızı konusunda hemfikirlerdir" maddesine katılmıştır. Katılımcıların %37,3'ü "dijital dönüşüm, yöneticilerimizin stratejik gündeminde kalıcı bir demirbaşdır"

yanıtını tercih etmiştir. Buradan hareketle, dijital dönüşümün öneminin farkında olan katılımcılarımızın görüşlerinden birkaçına aşağıda yer verilmiştir:

*“İçerisinde bulunduğumuz rekabetçi iş dünyasında çevik bir organizasyon yapısına sahip olmak ve rekabet gücümüzü artırmak için dijitalleşme çok büyük önem kazanmıştır. Endüstri 4.0 yolculuğunda en büyük adımlardan birisi de dijital dönüşüm olduğundan bu süreç, kritik öneme sahiptir. Bu sebeple firmamız dijital dönüşüme çok emek harcamaktadır.” (Katılımcı 4)*

*“Geleceğin tek yönetim ve işletim modelidir dijital dönüşüm. Bu nedenle iş dünyası için çok önemli...” (Katılımcı 23)*

*“Dijital dönüşümün, işletmeler açısından mutlaka dikkate alınması ve bu alana gerekli yatırımların yapılması gerekmektedir.” (Katılımcı 8)*

*“Yeni nesil müşterilere hitap edebilmek, onlara hizmet sunabilmek ve ayakta kalabilmek için dijital dünyaya ayak uydurmak zorundayız...” (Katılımcı 31)*

*“Dijital dönüşüm, olmazsa olmazdır... Şirketimiz, otomasyon üzerine gelişmiştir ve dijital dönüşüm sayesinde az sayıda kişiyle çok iş yapabilmekteyiz.” (Katılımcı 6)*

Diğer taraftan, katılımcıların dijital dönüşüm süreci başlangıcında neler yaptığı incelenmiş ve bulgulara Tablo 4.7’de yer verilmiştir.

**Tablo 4.7.** Katılımcıların Dijital Dönüşüm Süreci Başlangıcında Neler Yaptıklarının Dağılımı

Madde 16	Kesinlikle Katılmıyorum		Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	N					
16.1. Dijital dönüşümde hangi stratejik varlıkların önemli olduğunu belirledik.	N	9	9	4	20	8
	%	%18,0	%18,0	%8,0	%40,0	%16,0

<b>16.2.</b> Kendi dijital yeteneklerimi ziri rakiplerimizin kilerle karşılaştırdık.	<i>N</i>	9	9	8	18	6
	%	%18,0	%18,0	%16,0	%36,0	%12,0
<b>16.3.</b> Dönüşümümün en önemli ilk adımlarına dair net bir görüşe sahiptik.	<i>N</i>	10	8	9	15	8
	%	%20,0	%16,0	%18,0	%30,0	%16,0

Madde 16'nın üç adet alt maddesi bulunmaktadır. Elde edilen yanıtlar incelendiğinde ilk alt maddede katılımcıların %40'ı katılıyorum; %16'ı ise kesinlikle katılıyorum yanıtını tercih etmiştir. Bu durum, katılımcıların, dijital dönüşüm sürecinde öncelikli stratejik varlıklarını belirlediklerini ve bu doğrultuda dijital dönüşüm sürecini gerçekleştirdiklerini göstermektedir.

Benzer bir durum, katılımcıların kendi dijital yeteneklerini rakiplerin dijital yetenekleriyle kıyasladığını ifade eden alt madde için de geçerlidir. Bu maddede de katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%36), katılıyorum yanıtını tercih etmiş ve %12'si kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıtlamıştır. Açık bir ifadeyle, katılımcıların hemen hemen yarısı, benchmarking (kıyaslama) yaparak mevcut durumlarını tespit etmişlerdir.

Son olarak dijital dönüşüm sürecine geçişteki ilk adımlara dair net bir görüşlerinin olup olmadığını incelemek suretiyle oluşturulmuş üçüncü alt maddede çoğunlukla katılıyorum (%30) seçeneği tercih edilmiştir. Fakat, katılımcıların %20'si kesinlikle katılmıyorum, %16'sı katılmıyorum ve %9'u ne katılmıyorum ne katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu yanıtlar, çalışmaya dahil olan katılımcıların dijital dönüşüm sürecinin ilk dönemlerinde net bir görüşe sahip olmadan ilerlediklerini ortaya koymaktadır. Diğer taraftan, katılımcıların ekibinin ortak bir dijital vizyon etrafında toplanıp toplanmadığı incelenmiş ve elde edilen bulgular Tablo 4.8'de yer almıştır.

**Tablo 4.8.** Katılımcıların Ekibinin Ortak Bir Dijital Vizyon Etrafında Toplanıp Toplanmadığının Dağılımı

<b>Madde 17</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>17.1.</b> Üst düzey yöneticilerimiz, kuruluşumuzun dijital geleceğine yönelik bir vizyona sahiptir.	<i>N</i>	10	10	7	11	13
	<i>%</i>	%19,6	%19,6	%13,7	%21,6	%25,5
<b>17.2.</b> Üst düzey yöneticilerimiz, organizasyon birimlerinin ötesinde bir dijital dönüşüm vizyonuna sahiptir.	<i>N</i>	11	9	7	16	8
	<i>%</i>	%21,6	%17,6	%13,7	%31,4	%15,7
<b>17.3.</b> Üst düzey yöneticilerimiz, geleneksel olarak iş yapma şeklimize kıyasla radikal değişiklikler içeren bir dijital dönüşüm vizyonuna sahiptir.	<i>N</i>	11	11	9	13	7
	<i>%</i>	%21,6	%21,6	%17,6	%25,5	%13,7

Madde 17'nin de benzer bir şekilde üç adet alt maddesi bulunmaktadır. Bu bağlamda ilk olarak, işletmelerin üst yönetiminin dijital geleceğine yönelik bir vizyona sahip olup olmadıkları incelendiğinde katılımcıların çoğu (%25,5) kesinlikle katılıyorum ve %21,6'sı katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Böylece katılımcıların, işletmelerin dijital geleceğine yönelik önceden belirledikleri bir vizyon doğrultusunda hareket ettikleri söylenebilir.

Madde 17'nin ikinci alt maddesinde katılımcılara, vizyonlarının organizasyon birimlerinin ötesinde olup olmadığına yönelik bir ifade sunulmuş ve elde edilen bulgulara, katılımcıların %31,4'ü katılıyorum yanıtını vermiştir. Madde 17'nin üçüncü ve son maddesinde, dijital dönüşümde radikal bir vizyon doğrultusunda aksiyon alınıp alınmadığına yönelik bir ifadeye ver verilmiş ve katılımcıların %25,5'i katılıyorum seçeneğini işaretlerken; %21,6'sı kesinlikle katılmıyorum seçeneğini tercih etmiştir. Bu durumun başlıca sebebinin, işletmelerin kendilerini henüz köklü değişikliklere hazır hissetmemesinden kaynaklı olduğu düşünülmektedir. Diğer taraftan, katılımcıların, kuruluşunun dijital yatırımlarını nasıl planladıkları incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.9'da verilmiştir.

**Tablo 4.9.** Katılımcıların Kuruluşunun Dijital Yatırımlarını Nasıl Planladıklarının Dağılımı

Madde 18		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
18.1. Dijital dönüşüm için üst düzey bir yol haritası var.	N	8	13	8	16	6
	%	%15,7	%25,5	%15,7	%31,4	%11,8

<b>18.2.</b> Yol haritamız, yalnızca teknoloji değişikliklerini değil, gerekli tüm organizasyonel değişiklikleri kapsar.	<b>N</b>	6	13	8	16	8
	<b>%</b>	%11,8	%25,5	%15,7	%31,4	%15,7
<b>18.3.</b> Dijital girişimler, işlevler veya bölgeler gibi silolar arasında koordine edilir.	<b>N</b>	10	13	10	13	5
	<b>%</b>	%19,6	%25,5	%19,6	%25,5	%9,8
<b>18.4.</b> Dijital inisiyatifler için roller ve sorumluluklar şirkette açıkça tanımlanmıştır.	<b>N</b>	9	12	11	12	7
	<b>%</b>	%17,6	%23,5	%21,6	%23,5	%13,7

Katılımcılara yöneltilen Madde 18'in dört alt ifadesi bulunmaktadır. Tablo 4.9 incelendiğinde, dijital dönüşüm sürecinde bir yol haritasına sahip olmasına ilişkin katılımcıların %31,4'ü katılıyorum seçeneğini, %11,6'sı ise kesinlikle katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. Ancak bu orana yakın bir şekilde katılımcıların %15,7'si kesinlikle katılmadığını; %25,5'i ise katılmadığını beyan etmiştir.

Madde 18'in ikinci alt maddesinde katılımcıların yol haritasına ilişkin daha detaylı bir ifade belirtilmiş ve bu yol haritasının tüm organizasyonel süreçleri kapsayıp kapsamadığı incelenmiştir. Elde edilen bulgulara göre katılımcıların %31,4'ü katılıyorum, %15,7'si kesinlikle katılıyorum seçeneğini işaretlemiştir. Ancak Madde 18'in üçüncü alt maddesinde katılımcıların görüşleri ağırlıklı olarak katılmıyorum (%25,5) yanıtı etrafında toplanmıştır. Bu durum, çalışmaya dahil olan işletmelerde

dijital girişimlerin henüz koordineli bir şekilde gerçekleşemediğini ve dijital dönüşüm sürecinde bir zorluk olarak ortaya çıkabildiğini göstermektedir.

Son olarak Madde 18'in dördüncü alt maddesinde dijital dönüşüm sürecinde rol ve sorumlulukların açıkça tanımlanıp tanımlanmadığına ilişkin bir ifadeye yer verilmiştir. Bulgulara göre, katılımcıların %23,5'i katılıyorum yanıtını, %13,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını tercih ederek görev tanımlarının açıkça yapıldığını vurgulamışlardır. Ancak, %17,6'sı kesinlikle katılmıyorum; %23,5'i ise katılmıyorum yanıtını tercih ederek henüz dijital dönüşüm sürecinde rol ve sorumlulukların belirlenmediğini ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, katılımcıların kuruluşunun dijital dönüşüm sürecine çalışanlarını nasıl dahil ettikleri incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.10'da verilmiştir.

**Tablo 4.10.** Katılımcıların Kuruluşunun Dijital Dönüşüm Sürecine Çalışanlarını Nasıl Dahil Ettiklerinin Dağılımı

Madde 19		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
19.1. Üst düzey yöneticilerimiz, dijital teknolojileri içeren bir gelecek vizyonunu aktif olarak desteklemektedir.	N	10	9	5	15	12
	%	%19,6	%17,6	%9,8	%%29,4	23,5
19.2. Çalışanlarımız değişimin faydalarını anlamaktadır.	N	8	11	6	20	6
	%	%15,7	%21,6	%11,8	%39,2	%11,8
19.3. Kuruluştaki herkesin dijital inisiyatiflerle ilgili sohbete katılması için fırsatlar bulunmaktadır.	N	9	11	10	14	7
	%	%17,6	%21,6	%19,6	%27,5	%13,7

<b>19.4.</b> Üst düzey yöneticilerimiz yeni davranışların benimsenmesinde rol model olmaktadır.	<i>N</i>	8	10	7	18	8
	<i>%</i>	%15,7	%19,6	%13,7	%35,3	%15,7
<b>19.5.</b> Dijital girişimlerimizde başarısızlığı göz önünde bulundurmakta ve bundan ders çıkarmaktayız.	<i>N</i>	9	9	6	16	11
	<i>%</i>	%17,6	%17,6	%11,8	%31,4	%21,6
<b>19.6.</b> Dijital dönüşüm için gerekli kültür değişikliklerini teşvik etmekteyiz.	<i>N</i>	10	8	4	21	8
	<i>%</i>	%19,6	%15,7	%7,8	%41,2	%15,7

Madde 19'un altı alt maddesi bulunmaktadır. Elde edilen bulgular sonucunda, üst düzey yöneticilerinin dijital teknolojileri içeren gelecek vizyonunun desteklendiğine katılımcıların %29,4'ü katılırken; %23,5'i ise kesinlikle katılmıştır. Bu durum, üst yönetimin dijital teknolojileri içeren bir gelecek vizyonunun kurum kültüründe olmasını onayladığı anlamına gelmektedir. Nitekim, aşağıda yer alan katılımcımızın görüşü de bu sonucu destekler niteliktedir:

*“Çalışanlarımızı bu sürece teşvik edebilmek için otomasyonu öğreten eğitimler vermekteyiz. Örgüt kültürümüz bu yönde...” (Katılımcı 42)*

İkinci alt maddede, çalışanların değişimin faydalarını anlayıp anlamadıklarına yönelik bir ifade yer almaktadır ve katılımcıların %39,2'si katılıyorum; %11,8'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını tercih etmiştir. Ancak %15,7'si kesinlikle katılmadığını; %21,6'sı ise katılmadığını beyan etmiştir. Bu durum, işletme içerisinde değişim ve yeniliklerin her çalışan tarafından olumlu algılanmadığını, değişimin faydalarının kimi işletmelerde hissedilmediğini ortaya çıkarmaktadır.

Üçüncü alt maddede, dijital dönüşüm sürecinde alınan kararlarda katılımcı bir yaklaşımın benimsenip benimsenmediği incelenmiştir. Bulgulara göre, katılımcıların

%17,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %21,6'sı katılmıyorum, %19,6'sı ise ne katılmıyorum ne katılıyorum yanıtını tercih etmiştir. Bu durum, çalışmaya dahil olan işletmelerin çoğunda katılımcı bir yönetim kültürünün eksikliğini göstermektedir.

Dördüncü alt maddede, dijital liderlerin, çalışanlarda yeni davranışların belirlenmesinde rol model olup olmadığına dair bir ibareye yer verilmiştir. Bu bağlamda, katılımcıların %35,3'ü katılıyorum; %15,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Bu durumun, dijital liderlerin çalışanları etkileme kabiliyetine sahip olduğunu gösterdiği düşünülmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların görüşlerinden bazılarına aşağıda yer verilmektedir:

*“Bilgilerimiz doğrultusunda yönlendiriyor ve dışarıdan destek alarak çalışanlarımızı teşvik ediyoruz...” (Katılımcı 13)*

*“Çalışanlarımızı dijital dönüşüme yeterince teşvik ettiğimizi düşünüyorum çünkü çalışanlarımız anında yeniliklere uyum sağlayabiliyor...” (Katılımcı 5)*

Beşinci alt maddede katılımcıların dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan olası başarısızlıklardan ders çıkarılıp çıkarılmadığına ilişkin bir ifade yer almaktadır. Tablo 4.10'da da görüldüğü üzere, katılımcıların %31,4'ü katılıyorum; %21,6'sı kesinlikle katılıyorum yanıtını tercih etmişlerdir. Bu durum, çalışmaya dahil olan birçok işletmenin öğrenen örgüt kültürünü de benimsediğini yansıtmaktadır.

Madde 19'un altıncı ve son alt maddesinde dijital dönüşüm için gerekli kültür değişikliklerinin teşvik edilip edilmediği ele alınmıştır. Bu bağlamda, katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%41,2) katılıyorum; %15,7'si kesinlikle katılıyorum yanıtını seçmiştir. Çoğunluğun katılıyorum ve kesinlikle katılıyorum yanıtlarında dağılmasıyla birlikte bu durum, dijital dönüşüme uygun örgüt kültürünün belirlenerek çalışanların da bu yönde teşvik edildiğini göstermektedir. Bu cevaplar ışığında, katılımcılarımızın görüşlerine aşağıda yer verilmiştir:

*“Tüm gelişmeleri yakından takip ederek sistemimize entegre ediyoruz...” (Katılımcı 29)*

*“Evet... Motivasyonlarını artıracak şekilde işleyişin nasıl olduğunu anlatarak çalışanlarımızı teşvik etmekteyiz.” (Katılımcı 26)*

Diğer taraftan, katılımcıların kuruluşunun dijital dönüşümün sürdürülebilirliğini nasıl sağladığı incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.11'de verilmiştir.

**Tablo 4.11.** Katılımcıların Kuruluşunun Dijital Dönüşümün Sürdürülebilirliğini Nasıl Sağladığının Dağılımı

<b>Madde 20</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>20.1.</b> Kuruluşumuz gerekli becerilere yatırım yapmaktadır.	<i>N</i>	9	7	8	15	12
	<i>%</i>	%17,6	%13,7	%15,7	%29,4	%23,5
<b>20.2.</b> Uygun olduğunda, ortak dijital platformları kullanmaktayız.	<i>N</i>	9	4	9	20	9
	<i>%</i>	%17,6	%7,8	%17,6	%39,2	%17,6
<b>20.3.</b> Mali teşvikler (bonuslar vb.) ve tanınma mekanizmaları (ödülleri vb.) dijital dönüşümün hedefleriyle uyumludur.	<i>N</i>	9	4	13	17	8
	<i>%</i>	%17,6	%7,8	%25,5	%33,3	%15,7
<b>20.4.</b> Dijital girişimler, ortak bir dizi temel performans göstergesi (KPI) aracılığıyla değerlendirilmektedir.	<i>N</i>	9	8	12	17	5
	<i>%</i>	%17,6	%15,7	%23,5	%33,3	%9,8
<b>20.5.</b> Dijital dönüşüm konusundaki ilerlememizi en iyi ekiple düzenli olarak gözden geçirmekteyiz.	<i>N</i>	10	5	12	18	6
	<i>%</i>	%19,6	%9,8	%23,5	%35,3	%11,8

Madde 20'nin beş alt maddesi bulunmaktadır. Bu bağlamda ilk alt madde incelendiğinde katılımcıların %29,4'ü katılıyorum; %23,5'i ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vererek dijital dönüşüm sürecinde gerekli beceri ve yetkinliklere yatırım yaptıklarını ifade etmişlerdir.

İkinci alt maddede katılımcıların %39,2'si katılıyorum, %17,6'sı kesinlikle katılıyorum yanıtlarını tercih ederek uygun durumlarda ortak dijital platformların kullanıldığını belirtmişlerdir. Ancak, %17,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %7,8'i ise katılmıyorum yanıtını vererek ortak platformları kullanmadıklarını beyan etmişlerdir.

Üçüncü alt maddede, kurum kültüründe yer alan ödüllendirme sisteminin dijital dönüşüm hedefleriyle uyumlu olup olmadığı incelenmiştir. Tablo 4.11'de görüldüğü üzere katılımcıların %33,3'ü katılıyorum; %15,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermişlerdir. Ancak, %17,6'sı kesinlikle katılmıyorum ve %7,8'i katılmıyorum yanıtını seçerek ödüllendirme sistemlerinin dijital dönüşüm süreçleriyle uyumlu olmadığını beyan etmişlerdir.

Dördüncü alt maddede katılımcıların %33,3'ü katılıyorum, %9,8'i kesinlikle katılıyorum yanıtını tercih etmesine rağmen; %17,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %15,7'si katılmıyorum ve %23,5'i ne katılmıyorum ne katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Bu yanıtlar, ortak bir dizi temel performans göstergelerinin dijital girişimlerle henüz bağdaşmadığı işletmelerin de varlığını göstermektedir.

Madde 20'nin son alt maddesinde dijital dönüşüm sürecindeki ekip çalışmasına vurgu yapılmıştır. Katılımcıların %35,3'ü katılıyorum; %11,8'i kesinlikle katılıyorum yanıtını seçerek iyi bir ekibin bu süreçte kritik öneme sahip olduğuna dikkat çekmişlerdir. Ancak çalışmaya dahil olan diğer katılımcıların %19,6'sı kesinlikle katılmıyorum, %9,8'i ise katılmıyorum seçeneğini tercih etmişlerdir. Son olarak, katılımcıların mevcut kuruluşlarıyla ilgili cevapları incelenmiş ve sonuçları Tablo 4.12'de verilmiştir.

**Tablo 4.12.** Katılımcıların Mevcut Kuruluşlarıyla İlgili Cevaplarının Dağılımı

<b>Madde 21</b>		<b>Kesinlikle Katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum</b>	<b>Katılıyorum</b>	<b>Kesinlikle Katılıyorum</b>
<b>21.1.</b> İş birliğine kontrolden daha çok değer veriyoruz.	<i>N</i>	7	9	9	18	8
	%	%13,7	%17,6	%17,6	%35,3	%15,7
<b>21.2.</b> Esnek çalışma, iş başarısına katkıda bulunan bir unsur olarak görülmektedir.	<i>N</i>	6	9	11	17	8
	%	%11,8	%17,6	%21,6	%33,3	%15,7
<b>21.3.</b> Organizasyon kültürümüzü dijital nesli işletmemize çekmek için uyarladık.	<i>N</i>	5	6	14	17	9
	%	%9,8	%11,8	%27,5	%33,3	%17,6
<b>21.4.</b> Verimsiz ve sıkıcı toplantılarla çok fazla zaman harcıyoruz.	<i>N</i>	7	19	11	6	8
	%	%13,7	%37,3	%21,6	%11,8	%15,7
<b>21.5.</b> Çalışanları işlerinin bir parçası olarak sosyal medyayı kullanmaya teşvik ediyoruz.	<i>N</i>	7	10	12	15	7
	%	%13,7	%19,6	%23,5	%29,4	%13,7

<b>21.6.</b> Liderler iyi bir iş/yaşam dengesi örneği oluştururlar.	<i>N</i>	6	6	10	16	13
	%	%11,8	%11,8	%19,6	%31,4	%25,5
<b>21.7.</b> Kurumsal işyerimiz, çalışanlar için resmi olmayan dinlenme alanları içerir.	<i>N</i>	9	11	13	10	8
	%	17,6%	21,6%	25,5%	19,6%	%15,7
<b>21.8.</b> Uzun saatler kültüründen uzaklaştık.	<i>N</i>	7	10	15	11	8
	%	13,7%	%19,6	%29,4	%21,6	%15,7
<b>21.9.</b> Uzaktan çalışmayı desteklemek için işbirlikçi teknolojilere yatırım yaptık.	<i>N</i>	10	10	7	16	8
	%	%19,6	%19,6	%13,7	%31,4	%15,7
<b>21.10.</b> Ekip liderlerimizi etkili toplantılar (hem yüz yüze hem de sanal) yapmaları için eğitiyoruz.	<i>N</i>	10	8	14	11	8
	%	%19,6	%15,7	%27,5	%21,6	%15,7
<b>21.11.</b> Dijital teknoloji çalışanlarımızı güçlendirdi.	<i>N</i>	7	5	13	15	11
	%	%13,7	%9,8	%25,5	%29,4	%21,6
<b>21.12.</b> Çalışanların kendi işlerini yönetmelerine güveniyoruz.	<i>N</i>	8	5	12	17	9
	%	%15,7	%9,8	%23,5	%33,3	%17,6

<b>21.13.</b> İnsanları çalıştırdıkları saatlere göre değil sonuçlara göre yönetiyoruz.	<i>N</i>	10	6	11	15	9
	%	%19,6	%11,8	%21,6	%29,4	%17,6
<b>21.14.</b> Çalışanlarımızı yeni çalışma biçimleri konusunda eğittik.	<i>N</i>	6	6	12	16	11
	%	%11,8	%11,8	%23,5	%31,4	%21,6

Madde 21'in toplamda 14 alt maddesi bulunmaktadır. İlk alt maddede katılımcıların çoğunun katılıyorum (%35,3) ve kesinlikle katılıyorum (%15,7) yanıtları etrafında toplandığını söylemek mümkündür. Bu yanıtlar, çalışmaya dahil olan katılımcıların iş birliğine büyük ölçüde önem verdiğini göstermektedir.

İkinci alt maddede dijital dönüşüm sürecindeki esnek çalışmanın iş başarısına olan katkısı ele alınmıştır. Yanıtlar incelendiğinde, katılımcıların %33,3'ü katılıyorum yanıtını, %15,7'si kesinlikle katılıyorum yanıtını tercih ederken; %11,8'i kesinlikle katılmıyorum; %17,6'sı katılmıyorum ve %21,6'sı ne katılmıyorum ne katılıyorum yanıtını seçmiştir. Bu durum, esnek çalışma süreçlerinin işletmenin başarısında olumsuz katkı sağlamadığı görüşünde olan işletmelerin varlığını göstermektedir. Ancak bu görüşün aksine, iş yerinde esnek çalışmanın başarıyı kısıtlı düzeyde etkilediğini ve işletmede geçirilen sürenin de önemli olduğunu ifade eden katılımcıların var olduğunu da göstermektedir.

Üçüncü alt maddede, katılımcıların %33,3'ü katılıyorum; %17,6'sı ise kesinlikle katılıyorum yanıtını vermiştir. Bu bulgular, dijital liderlerin hemen hemen yarısının, dijital yetkinliklere sahip dijital nesli, işletme bünyesine kazandırmaya gayret ettiğini göstermektedir.

Dördüncü alt maddede, katılımcıların %13,7'sinin kesinlikle katılmıyorum; %37,3'ünün katılmıyorum seçeneğini tercih etmişlerdir. Bu durum, dijital liderlerin gerçekleştirdikleri toplantıların gereksiz ve verimsiz olmadığını, etkili ve verimli toplantılar gerçekleştirdiklerini göstermektedir. Ancak, katılımcıların %21,6'sı ne

katılmıyorum ne katılıyorum yanıtını vererek, bazı toplantılarda daha az önemli konuların konuşulduğunu düşündükleri varsayılmaktadır. Bununla birlikte, katılımcıların %11,8'i katılıyorum; %15,7'si ise kesinlikle katılıyorum yanıtını beyan ederek, gerçekleştirilen toplantıların verimsiz geçtiğini ifade etmişlerdir.

Beşinci alt maddede dijital liderlerin, çalışanları işleri doğrultusunda sosyal medyaya teşvik edip etmedikleri ele alınmıştır. Bulgular doğrultusunda katılımcıların, %29,4'ü katılıyorum, %13,7'si kesinlikle katılıyorum yanıtını seçerek çalışanlarını sosyal medya kullanımını noktasında teşvik ettiklerine dikkat çekmişlerdir.

Altıncı alt maddede dijital liderlerin iş-yaşam dengesi üzerinde durulmuştur ve elde edilen bulgulara göre katılımcıların %31,4'ü katılıyorum, %25,5'i kesinlikle katılıyorum seçeneğini yanıtlamıştır. Bu bağlamda katılımcıların yarısından fazlasının, iş-yaşam dengesini kurabildiğini söylemek mümkündür.

Yedinci alt boyutta katılımcıların %25,5'i ne katılmıyorum ne katılıyorum; %21,6'sı ise katılmıyorum seçeneğini işaretlemiştir. %17,6'sı kesinlikle katılmıyorum derken, %15,7'si kesinlikle katılıyorum seçeneğini tercih etmiştir. Bu bulgular, çalışmaya dahil olan katılımcıların dinlenme alanlarının eksikliğine dikkat çekmektedir.

Sekizinci alt boyutta çalışmaya dahil olan katılımcıların örgüt kültürüne yönelik bir ifadeye yer verilmiştir. Elde edilen bulgulara göre, katılımcıların %29,4'ü ne katılmıyorum ne katılıyorum yanıtını tercih etmiştir. Bu durum, çalışanların gerektiği durumlarda mesai saatleri dışında da çalışabildiğini ve yoğun iş dönemlerinde uzun saatler çalışabildiklerini ifade etmektedir. Katılımcıların %21,6'sı katılıyorum, %15,7'si kesinlikle katılıyorum yanıtını tercih ederek örgüt kültürlerinde uzun çalışma saatlerinin olmadığını beyan etmişlerdir. Ancak çalışmaya dahil olan katılımcıların %13,7'si kesinlikle katılmıyorum, %19,6'sı katılmıyorum yanıtını vererek örgüt kültürlerinde uzun saatler çalışıldığını ifade etmişlerdir.

Dokuzuncu alt boyutta, esnek ve uzaktan çalışma stillerinin desteklenmesi amacıyla işbirlikçi teknolojilere yatırım yapılıp yapılmadığı ele alınmıştır. Bu alt maddeye verilen yanıtlara göre katılımcıların %31,4'ü katılıyorum, %15,7'si kesinlikle katılıyorum diyerek bu yatırımları gerçekleştirdiklerini ifade etmişlerdir. Ancak katılımcıların %19,6'sı kesinlikle katılmıyorum ve yine %19,6'sı katılmıyorum yanıtını vererek bu yatırımların gerçekleşmediğini vurgulamışlardır.

Onuncu alt maddede katılımcıların %27,5'i ne katılmıyorum ne katılıyorum yanıtını vermiştir. Ancak yanıtların büyük bir çoğunluğu, katılıyorum (%21,6) ve kesinlikle katılıyorum (%15,7) şeklinde olmuştur. Bu durum, dijital liderlerin çalışanlarını ve takipçilerini teşvik etme, yönlendirme, eğitime ve rol model olmasında önemli bir yere sahiptir.

On birinci alt maddede dijital teknolojinin çalışanları güçlendirip güçlendirmedigine yönelik bir ifade yer almaktadır. Verilen yanıtlara göre katılımcıların yarısından fazlası katılıyorum (%29,4) ve kesinlikle katılıyorum (%21,6) yanıtını vermişlerdir. Bunun temel sebebinin, dijitalleşirmenin sağladığı faydaların çalışanları da güçlendirmesi olduğu düşünülmektedir.

On ikinci alt maddede, katılımcıların yarısı, katılıyorum (%33,3) ve kesinlikle katılıyorum (%17,6) yanıtlarını tercih etmiştir. Nitekim bu durum, dijital liderlerin ekibine ve takipçilerine güvenerek onların iş kararlarını desteklediklerini göstermektedir. Ancak, katılımcıların %15,7'si kesinlikle katılmıyorum, %9,8'si katılmıyorum yanıtlarını beyan etmişlerdir. Bu bulgular, çalışmaya dahil olan 13 işletmenin, çalışanlarının kararlarını göz önünde bulundurduğunu ancak nihai kararın üst yönetime ait olduğunu göstermektedir.

On üçüncü alt maddeden elde edilen bulgulara göre katılımcıların büyük bir çoğunluğu (%29,4) katılıyorum seçeneğini tercih ederken en az yanıtlar, %11,8 ile katılmıyorum yanıtı etrafında toplanmıştır. Bu doğrultuda, çalışmaya dahil olan katılımcıların işletme çıktılarına önem verdikleri görülmektedir.

Sonuncu alt maddede ise katılımcıların yarısından fazlası, katılıyorum (%31,4) ve kesinlikle katılıyorum (%21,6) yanıtlarını vermişlerdir. Bu bulgular, dijital dönüşüm sürecinde çalışanların dijital yetkinliğe ulaşmalarında dijital liderlerinin onları yönlendirdiğini, eğittiğini ve bu sürece uyum sağlamaya teşvik ettiğini göstermektedir.

## BEŞİNCİ BÖLÜM

### SONUÇ VE ÖNERİLER

#### 5.1. Sonuç

Bu tez çalışması kapsamında, dijital yetkinliğin oluşmasında dijital liderlerin rolü incelenmiştir. Katılımcıların dijital liderlik anket maddelerine verdikleri cevaplar incelenmiştir. Bu bağlamda bu tez çalışmasında 7'si kadın, 44'ü erkek olmak üzere toplamda 51 katılımcı ile görüşülmüştür. Çalışmada, katılımcılara ilgili literatürde faydalanılarak oluşturulan dijital liderliğe yönelik açık ve kapalı uçlu anket maddeleri yöneltilmiş, dijital liderlerin yanıtlarına ilişkin bulgular incelenmiştir.

İncelenen bulgular neticesinde Mersin'de dijital liderlik çoğunluk tarafından kabul görmüş olmasına rağmen hala küçük bir kesim tarafından kabul görmemektedir. İşletmeler çeşitli alanlarda özellikle de pazarlama ve maliyet alanında dijital teknoloji yatırımları yapmıştır. Mersin'de strateji ve yetkinlik eksikliği dijital dönüşümün önündeki en büyük engel olarak görülmektedir. İşletmeler çoğunlukla müşteri ihtiyaçlarına daha hızlı cevap verebilmek ve verimliliği artırmak düşüncesiyle dijitalleşmektedir. Böylelikle hem müşteri memnuniyetini sağlayabilecekler hem de kazançlarını artıracıdır. İşletmelerin büyük bir kısmında dijital dönüşüm sürecinin olumlu ilerlediği ve dijitalleşme ile ilgili gerekli bilgi ve yetkinliğe sahip olduğu düşünülmektedir. Dijitalleşme ile hem iş gücünden yana hem de zamandan yana tasarruf edileceği düşünülmektedir. İşletmelerde dijitalleşmeyle ilgili eğitimler verilmekte ve gerek sosyal medyayla gerek teknolojiyle yakından alakalı kişiler işletmelerde ön plana çıkmaktadır. Bazı işletmelerde uzaktan çalışma yoluyla çalışılmakta hem çalışanlar hem işletmeler açısından kolaylıklar sağlanmaktadır.

Kurumsal stratejiyi destekleyen bir dijital strateji ile planlı olarak ilerlemenin dijital değişimin başarı ile sonuçlanması için zorunluluk olduğu görülmektedir. İşletmeler dijital süreçlerini kurgularken dijital dönüşüme uyum sağlamak adına hızlı aksiyon almalıdır. Dijital değişimde işletmeler; müşteri, çalışan ve iş ortaklarına odaklanmalı, onların deneyimlerini en uygun stratejiler ile izleyerek şirketleri için değer yaratmalıdırlar.

Dijital işletmeler, kendilerini fiziksel mekân ile kısıtlandırmamalı, çevrim içi iş yapmayı destekleyerek kültürel değişime odaklanmalıdır. Yönetim bağlamında, işletmeler dijitalleşme sürecinde örgütlerini gözden geçirmeli, dönüşüme uyum sağlamaya çalışmalıdır. İşletmeler var olan yetkinlikleri ile süreçlerini devam ettirmek yerine yeni ürün, hizmet, iş ve operasyon modelleri benimsemelidir. Sürecin en önemli konusu, dijital dönüşümün bir lider tarafından yürütülmesi ve yönetim kurulu ile desteklenmesidir. Elde edilen bulgulara göre Mersin ilindeki işletmelerin, dijitalleşmenin önemini kavradığı görülmektedir.

Dijitalleşme süreci toplumsal yapıyı değiştirme gücüne sahiptir. Bu süreçte dijitalleşmenin olası etkilerinin belirlenmesi ve uluslararası düzeyde rekabet edebilir seviyeye çıkarılması amacıyla kapsamlı bir planlamaya ihtiyaç bulunmaktadır. Dijital dönüşümün işgücü piyasasına yansması çok boyutlu olmaktadır. Bu bazı mesleklere olan talebi azaltabileceği gibi, bazı işleri tamamen ortadan kaldıracaktır. Bu etkileşimin eğitim düzeyine göre farklılık göstermesi de söz konusu olacaktır. Eğitim düzeyi düşük olan kişilerin dijitalleşmeden kalıcı olarak zarar görebilecektir. Bu kişilere yönelik politikaların geliştirilmesi gerekliliği söz konusudur (T.C. Kalkınma Bakanlığı,2018:33).

İşletmelerin en önemli gelişim konularından biri, bünyelerinde dijitalleşmeyi destekleyen yetkinlik kümesinin oluşturulmasıdır. Hızla değişen ve gelişen işletmede bir yetkinlik boşluğu oluşmasının önüne geçmek amacıyla, şirketin dijital alanda olgunlaşmasını destekleyecek yetkinlikleri yaratmak için gerekli eğitim ve inisiyatiflerin sağlanması oldukça önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm konusunda, sektör farkı gözetmeksizin, ülkemizdeki üst düzey yöneticiler tarafından farkındalığın oldukça yüksek olduğu görülmektedir (TÜSİAD,2016:41). Nitekim benzer bir durum bu tez çalışmasında da ortaya çıkmış ve işletmelerin çoğunun dijital yetkinliğe sahip nitelikli personelleri bünyelerine dahil etmeye çalıştıkları görülmüştür.

Türkiye'nin ekonomik anlamda güçlü olabilmesi, işgücü piyasasındaki gelişmelerle son derece ilişkilidir. Bu konuda, işgücü piyasasının işleyişinin iyileştirilmesi, öncelikle gençler ve eğitim düzeyi düşük çalışanlar olmak üzere, işgücünün temel ve mesleki becerilerinin geliştirilmesi, dijital dönüşümün ve bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin piyasaya olan etkilerinin nasıl fırsata dönüştürülebileceğinin belirlenmesi ve Türkiye'ye göç eden bireylerin işgücü

piyahasına uyumunun nasıl sağlanacağının belirlenmesi gerekmektedir (T.C. Kalkınma Bakanlığı,2018:3).

Küresel krizler, iletişim ve ulaşım teknolojilerindeki gelişmelerin, yaygınlaşma hızını artırmıştır. Bu krizlere son örnek, 2020 yılında yaşanan pandemi süreci verilebilir. Kriz süreçlerinde sorunun nedenlerine yönelik stratejileri uygulanmalıdır. Ayrıca kriz yönetim takımları oluşturularak, stratejik iletişim planları geliştirilmelidir. Kriz süreçlerinde hızlı ve akılcı kararlar verebilen liderler, krizi yönetmede ön plana çıkmaktadır. Üstün duygusal zekâlı bir lider, tüm çalışanların duygusal zekâlarından oluşan kurumsal duygusal zekâyı ve motivasyonu geliştirebilir (Uçkun vd.,2021:5821-5822).

Bilgi İletişim Teknolojilerinin uygulamasından sorumlu liderlerin çalışanlarının daha aktif ve verimli bir şekilde çalışmalarını hususunda BT teknolojilerinin gelişmelerini güncel olarak takip etmeli ve çalışmalarının BT uygulamalarına öncülük etmelidir (Ersöz ve Özmen,2020:177-178).

Sektörlere yönelik yatırımların iyileştirilmesi, bu sektörlerin işgücü ihtiyacına yönelik eğitim programlarının oluşturulması ile ekonomik planlamanın yenilenmesi gerekliliği, ekonominin geleceği için önemli adımlar olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla dijital dönüşümün koordinasyonu, işgücü ve eğitim planlamaları yapılması ile mümkün olabilecektir. İşgücü piyasasında dijitalleşmenin planlanması, esnek çalışma biçimlerinin yaygınlaştırılması, eğitim- istihdam ilişkisinin kurulması, girişimciliğin önündeki engellerin azaltılması ve yatırım ortamlarının oluşturulması, gelir dağılımını adaleti ve refaha erişimin sağlanması yönünde politikalar geliştirilmelidir. Dijitalleşme ile ortadan kaybolacak mesleklerin belirlenmesi ve bu mesleklerde istihdam edilen kişiler için eğitim önerilerinin hazırlanması gerekmektedir. Bu meslekleri hali hazırda yapmakta olan kişilerin işgücü piyasasındaki gelecekleri planlanmalı ve sosyal koruma mekanizmaları ile bu kişilerin desteklenmesi sağlanmalıdır (T.C. Kalkınma Bakanlığı,2018:36-37).

## 5.2. Öneriler

Yapmış olduğumuz araştırma sonucunda elde ettiğimiz bilgilerden dijital liderlik kavramının günümüzde şirketler ve markalar için kritik derecede önemli olduğu açıkça görülmektedir. Dijital liderlik kavramı ile ilgili yapabileceğimiz bazı öneriler şu şekildedir:

- Dijital liderlik ile ilgili özel ve gelişmiş bir eğitim programı oluşturulabilir.
- Şirketlerin ve markaların bu konuya daha çok ilgi göstermesi için seminerler düzenlenebilir, dijital liderlik ve getirileri tanıtılabilir.
- Dijital liderlik ve dijital okuryazarlık ile ilgili yükseköğretim kurumlarında bir bölüm açılabilir.
- Gelecek dönemlerde daha da ön plana çıkacak olan dijital liderlik ve dijital okuryazarlık ile ilgili yeni kuşaklar bilgilendirilerek bu alana teşvik yapılabilir.
- Mersin'deki işletmeler ve çalışanlara dijitalleşme sürecinin neler kazandıracığıyla ilgili bilgiler verilip dijitalleşme sürecinin hızlandırılması sağlanabilir.
- Dijital liderlik üzerine daha çok çalışma yapılabilir ve böylelikle kaynak sayısı artırılabilir.
- Mersin'de dijital yatırımlar daha çok pazarlama ve maliyet üzerine yapılmakta olduğundan diğer alanlarda da yatırımlar yapılabilir.
- Dijital liderlikle alakalı yapılacak farklı çalışmalarda sadece Mersin üzerinden değil daha geniş bir örnekleme çalışma yapılabilir.

## KAYNAKÇA

- Ahlquist, J., (2014). Trending now: Digital leadership education using social media and the social change model. *Journal of Leadership Studies*, 8(2): 57–60.
- Akat, İ. Gönül B. ve Gülay B., (1994). *İşletme Yönetimi*. Beta Yayınları, İstanbul, s. 464.
- Akbulut, U., (2010). *Sanayi devrimleri dünyanın gidişini değiştirdi*. <http://www.uralakbulut.com.tr/> Erişim tarihi: 11.07.2022.
- Akın, A. ve Ulukök, E., (2018). bir liderlik tarzı olarak koçluk yöntemi ile yönetici yetiştirme. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(2): 541-560.
- Aksoy, S., (2017). Değişen teknolojiler ve Endüstri 4.0: Endüstri 4.0'ı anlamaya dair bir giriş. *SAV Katkı*, 4:34-44.
- Aksu, H., (2019). *Dijitopya: Dijital Dönüşüm Yolculuk Rehberi*. Pusula Yayıncılık, İstanbul, s.394.
- Aksu, S. G. ve Sürgevil, D. O., (2019). Dijital çağın yetkinlikleri: Çalışanlar, insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler çerçevesinden bakış. *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi*, 2(2):54-68.
- Aktan, C. ve Tunç, M., (1998). Bilgi toplumu ve Türkiye. *Yeni Türkiye Dergisi*, Ocak-Şubat:118-134.
- Aktan, E., (2018). Büyük veri: Uygulama alanları, analitiği ve güvenlik boyutu. *Bilgi Yönetimi Dergisi*, 1(1):1-22.
- Ala-Mutka, K., (2011). Mapping digital competence: Towards a conceptual understanding. *Joint Research Centre: Institute for Prospective Technological Studies*, s.1-60.
- Arıkan, S., (1999). Öğrenen örgütlerde liderliğin rolü ve önemi. *Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 17(2):17-34.
- Artüz, S. D., (2020). *Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi).

- Artüz, S. D. ve Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organization on the perception of individual performance. *İTÜSBD*, 20(40):97-120.
- Asiltürk, A., (2021). İşletmelerde dijital dönüşüm yönetiminde nihai hedef: Dijital Olgunluk. *Alanya Akademik Bakış*, 5(2):647-66.
- Atzori, L., Iera, A. ve Morabito, G., (2010). *The internet of things: A survey*. *Computer Networks*, 54(15):2787-2805.
- Aydan, O. ve Nayır, F., (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi. *E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 12(3):68-81.
- Aydeniz, H., (2021). Dijital hayat ve etik. *TRT Akademi*, 6(12):219-225.
- Bacon, L., MacKinnon, L. (2016). *Lifelong digital skills development, current picture and future challenges*. Greenwich: University of Greenwich.
- Baglama, B., Evcimen, E., Altınay, F., Sharma, R. C., Tlili, A., Altınay, Z., ... & Celebi, M., (2022). Analysis of digital leadership in school management and accessibility of animation-designed game-based learning for sustainability of education for children with special needs. *Sustainability*, 14(13):7730-7741.
- Balakrishnan, K. P., Prakash, L., Ramesh, L., (2020). Impact of AI technology in accounting and finance. *The International Journal of Analytical and Experimental Modal Analysis*, 12(5):714-726.
- Baltacı, A., (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *AEÜSBED*, 5(2):368-388.
- Bawden, D., (2001). Information and digital literacies: A review of concepts. *Journal of Documentation*, 57(2):218-259.
- Bayrakçı, S., (2020). *Dijital yetkinlikler bütünü olarak dijital okuryazarlık: Ölçek geliştirme çalışması* (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi)
- Bertomeu, J., Cheynel, E., Floyd, E., Pan, W., (2020). Using Machine Learning to detect misstatements. *Review of Accounting Studies*, 26:468-519.
- Bozkanat, E. ve Başol, O., (2021). Dijital becerilerin cinsiyet eşitliği indeksine etkisi: AB ülkeleri üzerine bir inceleme. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2):587-603.

- Bozkurt, A., Hamutođlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. ve Aykul, M., (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi*, 7(2):35-63.
- Creswell, J. W., (2006). Understanding mixed methods research, (Chapter 1). [http://www.sagepub.com/upm-data/10981\\_Chapter\\_1.pdf](http://www.sagepub.com/upm-data/10981_Chapter_1.pdf). Erişim tarihi: 12. 07. 2022.
- Çark, Ö., (2020). Dijital dönüşümün işgücü ve meslekler üzerindeki etkileri. *International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries*, 4(1):19-34.
- Çelebi, F., (2021). *Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik*. İKSAD Yayınevi, Ankara, s.122.
- Çelen, A. İ., (2020). CISCO dijital hazırlık endeksinde Türkiye için perspektifler. *Uluslararası Sosyal Bilimler Akademi Dergisi*, 3(5):68-103.
- Çelen, S., (2017). Sanayi 4.0 ve simülasyon. *International Journal of 3D Printing Technologies and Digital Industry*, 1(1):9-26.
- Deitzer, B. A., Shilliff, K. A., Jucius, M. J., (1979). *Contemporary Management Concepts. GridPu*.
- Drath, W. H., Palus, C. J., (1994). *Making Common Sense: Leadership as Meaning Making in A Community of Practice*. Center for Creative Leadership.
- Erdem, O. ve Dikici, A. M., (2009). Liderlik ve kurum kültürü etkileşimi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(29):198-213.
- Erdem, Z., (2005). Sanayi işçisinden bilgi işçisine: Yeni ekonominin değişen işçi tipi. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 49:542-566.
- Eren, E., (2017). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. Beta Basım, İstanbul, s.672.
- Eren, Z., (2020). Toplum 5.0 ve dijital dünyada toplumsal dönüşüm ve eğitim 5.0. Dijital dönüşüm ve süreçler (kitabı içinde). İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, İstanbul, s.169-206.
- Ergül, H. F., (2005). Motivasyon ve motivasyon teknikleri. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(14):67-79.
- Ersöz, B. ve Özmen, M., (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42):170-179.

- Eshet-Alkalai, Y., (2004). Digital literacy: A conceptual framework for survival skills in the digital era. *Journal of Educational Multimedia and Hypermedia*, 13(1):93-106.
- Eyel, C. ve Sağlam, H., (2021). Dijital dönüşüm ve girişimcilikteki değişim: Dijital girişimcilik. *Atlas Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(6):7-20.
- Ferrari, A., (2012). *Digital competence in practice: An analysis of frameworks*. Luxembourg: Joint Research Centre of the European Commission Union, s.1-91.
- Ferreira, W., Armellini, F., De Santa-Eulalia, L., (2020). *Simulation in industry 4.0: A state-of-the-art review*. *Computers & Industrial Engineering*, 149:106868.
- Fukuyama, M., (2018). *Society 5.0: aiming for a new human-centered society*. *Japan Spotlight*, 27:47-50.
- Ghobakhloo, M., (2018). The future of manufacturing industry: A strategic roadmap toward industry 4.0, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 29:910-936.
- Gilchrist, A., (2016). *Industry 4.0: The Industrial Internet of Things*, New York: Press, s.153-160.
- Gilster, P., (1977). *Digital Literacy*. New York: Wiley Computer Pub, s.276.
- Goodfellow, R., (2011). Literacy, literacies, and the digital in higher education. *Teaching in Higher Education*, 16(1):131-144.
- Gourlay, L., Hamilton, M., Lea, R., (2013). Textual practices in the new media digital landscape: Messing with digital literacies. *Research in Learning Technology*, 21:1-13.
- Gökrem, L. ve Bozuklu, M., (2016). Nesnelerin interneti: Yapılan çalışmalar ve ülkemizdeki durum. *Gaziosmanpaşa Bilimsel Araştırma Dergisi*, 13:47-68.
- Gubán, M., Kovács, G., (2017). Industry 4.0 conception. *Acta Technica Corviniensis Bulletin of Engineering*, 10(1):111-114.
- Gubbia, R., Buyya, B. S. Marusica, M., (2013). Internet of things (Iot): A vision, architectural elements, and future directions future gener. *Computer Science, Distributed, Parallel, and Cluster Computing*, 29(7):1645-1660.

- Gültekin, R., (2017). *Geçmişten günümüze tarımın toplumsal düzen üzerine etkisi. Apelasyon Dergisi*, 12(49).
- Günay, A., (2002). Sanayi ve sanayi tarihi. *Mimar ve Mühendis Dergisi*, 31:8-14.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F., (2016). Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri. Seçkin Yayıncılık, 3. Baskı, s.439.
- Hall, M., Nix, I., Baker, K., (2013). Student experiences and perceptions of digital literacy skills development: Engaging learners by design? *Electronic Journal of E-Learning*, 11(3):207-223.
- Harun, E., Turan, S. ve Kaymakçı, S., (2021). Toplum 5.0 sürecinin gelişimi ve eğitime etkisinin değerlendirilmesi. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (39):27-66.
- Hockly, N., (2012). Technology for the language teacher: Digital literacies. *ELT Journal*, 66(1):106-112.
- Hofmann, E., Rüsçh, M., (2017). Industry 4.0 and the current status as well as future prospects on logistics. *Computers in Industry*, 89(1):23-34.
- House, R. J., Hanges, P. J., Ruiz-Quintanilla, S. A., Dorfman, P. W., Javidan, M., Dickson, M., Gupta, V., (1999). Cultural influences on leadership and organizations: Project GLOBE. *Advances in Global Leadership*, 1(2):131-233.
- Ilomäki, L., Kantosalo, A., Lakkala, M., (2011). *What is digital competence?* Linked portal. European School (EUN) , Brussels, s.1-12.
- Inoue, H., Naito, E., Koshizuka, M., (1997). Mediacy: What it is? Where to go? *The International Information & Library Review*, 29:403-413.
- Jacobs, T. O., Jaques, E., (1990). Military executive leadership. İçinde K. E. Clark (Ed.), *Measures of leadership*, West Orange, s.281-295.
- Janssen, J., Stoyanov, S., (2012). Online consultation on experts' views on digital competence. Luxembourg: Publications Office of the European Union, s.1-77.
- Jones, M., (2007). What is a leader, anyway?. *Exchange Press*, 178:74-77.
- Kandemir, T., (2008). *Entelektüel sermaye kavramı ve tarihsel gelişimi*. [http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl\\_gos.php?nt=1729](http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=1729). Erişim tarihi: 25. 07. 2022.

- Karaaslan, İ., (2021). Dünyada ve Türkiye’de emek piyasalarında dijitalleşme ve kamu istihdam hizmetlerinin rolü. *Yönetim ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 19(2):173-193.
- Karadoğan Doruk, E., (2006). Sosyal yaşamın mimarları: Liderler. *İletişim Fakültesi Dergisi*, 24:127-141.
- Karahan, K. ve Gümüş, A., (2021). Firma yönetici ve sahiplerinin liderlik tarzları: Van Organize Sanayi Bölgesi’nde Faaliyet gösteren işletmeler üzerine bir araştırma. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, Van Özel Sayısı:673-702.
- Kaya, N., ve Gemlik, N., (2021). Hastane yöneticilerinin hastanelerin dijitalleşmesine bakış açıları üzerine nitel bir araştırma. *Journal of Academic Perspective on Social Studies*. 1:59-71.
- Kırmaz, D. B., (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi*, 3:207-222.
- Kinzer, C. K., (2010). Considering literacy and policy in the context of digital environments. *Language Arts*, 88(1): 51-61.
- Koltan Yılmaz, Ş., (2021). Türkiye’de büyük veri ile değer yaratan işletmeler: Özel sektör uygulamaları üzerine bir inceleme. *Uluslararası Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilgisayar Bilimleri Dergisi*, 5(1):44-62.
- Kossen, S., (1983). *The human side of organizations*. Merit College Harper & Row Publishers, New York, s.200-221.
- Küçüközkan, Y., (2015). Liderlik ve motivasyon teorileri: Kuramsal bir çerçeve. *Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi*, 1(2):85-116.
- Lamas, P., Fernandez-Carames, T. M., Blanco-Novoa, O., Vilar-Montesinos, M. A., (2018). A review on industrial augmented reality systems for the industry 4.0 shipyard. *IEEE Access*. 6(1):13358-13375.
- Lombardi, M., Pascale, F., Santaniello, D., (2021). Internet of things: A general overview between architectures, protocols and applications. *Information*, 12(2):1-20.

- Longman Dictionary of Contemporary English: For Advanced Learners Cep Kitabı, 2016. s. 2161.
- Magesa, M. M., Jonathan, J., (2021). Conceptualizing digital leadership characteristics for successful digital transformation: The case of Tanzania. *Information Technology for Development*, 28:1-20.
- Mardiana, D., (2020). The application of digital leadership of subdistrict head on public service performance with the delegation of regent/mayor authorities as the moderating variable. *Airlangga Development Journal*, 4(2):154-164.
- Martin, A., (2008). *Digital Literacy and the "Digital Society"*. A. Martin (Ed.), Digital Literacies: Concepts, Policies and Practices, s. 51-176.
- Martin, A., Grudziecki, J., (2006). DigEuLit: Concepts and tools for digital literacy development. *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 5:1-19.
- Matt, C., Hess, T., Benlian, A., (2015). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering*, 57(5):339-343.
- McClelland, C., (2017). The Difference Between Artificial Intelligence, Machine Learning, and Deep Learning. <https://medium.com/iotforall/the-difference-between-artificialintelligence-machine-learning-and-deep-learning3aa67bff5991> Erişim Tarihi: 20.06.2022.
- Meffert, J., Swaminathan, A., (2018). Leadership and the urgency for digital transformation. *Leader to Leader*, (88):44-49.
- Mwita, M. M., Joanthan, J., (2018). Digital leadership for digital transformation. *Centre for Information and Communication Technology, Sokoine University of Agriculture, Tanzania*, s.1-20.
- Nalbantoğlu, C. B., (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40):193-207.
- Oğuzhan, Y. S., (2021). Örgütsel yenilikçilik ve yaratıcılığın dönüştürücü liderlik algısına etkisi. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(35):2155-2178.

- Özbozkurt, O. B., (2019a). How to manage e-business: design, development and future of the concept. *11th International Congress On Social Sciences, China To Adriatic*, s.211-220.
- Özbozkurt, O. B., (2019b). Liderliğin yeni paradigması: Stratejik liderlik. *III. Uluslararası Eğitim Bilimleri ve Sosyal Bilimler Sempozyumu*, Nevşehir, 1047-1055.
- Özbozkurt, O. B., (2019c). *Premium segment otomotiv sektöründe stratejik liderlik: Porsche, Mercedes-Benz ve Audi bayi yöneticileri üzerine bir araştırma*. Sosyal Bilimlerde Güncel Tartışmalar İnsan Çalışmaları 2 Hukuk, Siyasal Bilimler, Ekonomi, s.158-174.
- Özbozkurt, O. B., (2019d). *Teknostres ve verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma*. Geleceğin Dünyasında Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar, Sosyal ve Beşeri Bilimler, Ekin Yayınevi, s.61-73.
- Özmen, Ö. N., Eriş, E. D., ve Özer, P. S., (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1):57-69.
- Pegrum, M., (2011). *Modified, Multiplied, and (Re-)Mixed: Social Media And Digital Literacies*. M. Thomas (Ed.), Digital Education, New York, NY: Palgrave Macmillan, s.9-36.
- Porter, M. E., Heppelmann, J. E., (2014). How smart, connected products are transforming competition. *Harvard Business Review*, 92(11):64-88.
- Prasetyo, Y. A. ve Arman, A. A., (2017). Group management system design for supporting society 5.0 in smart society platform. *In 2017 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*, s.398-404.
- Sabir, A., (2017). A leader: One, who knows the way, goes the way and shows the way. *European Business & Management*, 3(5):82-85.
- Sağbaş, M. ve Erdoğan, F. A., (2022). Digital leadership: A systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1):17-36.

- Sağlam, M., (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40):395-420.
- Shiroishi, Y., Uchiyama, K., Suzuki, N., (2018). Society 5.0: For human security and wellbeing. *Computer*, 51(7):91-95.
- Ślusarczyk, B., (2018). Industry 4.0: Are we ready?, *Polish Journal of Management Studies*, 17(1):222-248.
- Sowcik, M., (2015). *Leadership 2050: Critical Challenges, Key Contexts and Emerging Trends (Building Leadership Bridges)*. Emerald, s.300.
- T. C. Kalkınma Bakanlığı., (2018). *İşgücü Piyasası ve Genç İstihdamı (On Birinci Kalkınma Planı)*. [https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/IsgucuPiyasasi\\_ve\\_GencIstihdamiOzellhtisasKomisyonuRaporu.pdf](https://www.sbb.gov.tr/wp-content/uploads/2020/04/IsgucuPiyasasi_ve_GencIstihdamiOzellhtisasKomisyonuRaporu.pdf) Erişim Tarihi: 15.06.2022.
- Tanniru, M. R., (2018). Digital leadership. In *Management of Information Systems*, s.93-109.
- Taş, S., (2017). İnovasyon, eğitim ve küresel inovasyon endeksi. *Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 1(1):99-123.
- Telli, S. G. ve Aydın, S., (2021). Covid-19 sonrası dönemde işletme bölümlerinin dijital çağa yönelik hazır bulunuşluğu: Türkiye örneği. *Yükseköğretim Dergisi*, 11(1):123-138.
- Topçuoğlu, M., (2001). *Rekabeti Kısıtlayan Teşebbüsler Arası İş Birliği Davranışları ve Hukuki Sonuçları*. Rekabet Kurumu Yayını, Ankara, s.341.
- Toros, S., (2021). Yaratıcı endüstriler ve endüstriyel tasarım: Kavramlar ve olgular. *Hacettepe Üniversitesi İletişim Fakültesi Kültürel Çalışmalar Dergisi*, 8(1):311-329.
- Turan, S., (2020). *Liderlik Kuram-Araştırma-Uygulama*. K. Yılmaz (Ed.), Pegem Akademi, Ankara, s.1-5.
- Turhan, M., (2021). Harvard Business Review Türkiye perspektifinden girişimcilik ve girişimci davranışı. *Journal of Behavior at Work*, 6(1):52-64.

- Tutkunca, T., (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve ilgili bileşenlerinin analiz edilmesi üzerine kavramsal bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1):65-75.
- Türkel, S. ve Yeşilkuş, F., (2020). Dijital dönüşüm paradigması: Endüstri 4.0. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 7(5):332-346.
- TÜSİAD (2016). Türkiye'deki dijital değişime CEO bakışı. <https://tusiad.org/tr/yayinlar/raporlar/item/8867-tu-rkiye-deki-dijital-deg-is-ime-ceo-bakis-i-raporu>. Erişim tarihi: 23. 08. 2022.
- Uçkun, G., Latif, H. ve Şeneldir, O., (2021). Kriz ve stres sürecinde liderlik türleri kurumsal duygusal zekâyı ve insan kaynakları motivasyonunu nasıl etkileyebilir?. *OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 17(38):5819-5841.
- Uğurlu Kara, A., (2021). Değişim çağında yeni normal liderlik. *Ahi Evran Akademi*, 2(1):108-121.
- Ulutaş, M. ve Arslan, H., (2018). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 4(47):109-118.
- Ünal Miçooğulları, S., (2018). Yeni ekonomide dijital emek. *International Journal of Labor Life and Social Policy*, 1(1):5-17.
- Voorhoeve, J., (2019). What really counts in digital leadership?. *Amrop, Leaders for What's Next*, 1-11.
- Westerman, G., Bonnet, D., McAfee, A., (2015). *Leading Digital - Dönüşüm için Teknolojiyi Kullanmak*. İstanbul: Türk Hava Yolları Yayınları, s.336.
- Xu, L. D., Xu, E. L., Li, L., (2018). Industry 4.0: State of the art and future trends. *International Journal of Production Research*, 56(8):2941-2962.
- Yavuz, A ve Mesci, M., (2021). Digital transformation in tourism: Examining the perspectives of hotel managers. *Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 24(45):741-768.
- Yeşilkuş, F., (2020). Tüketici karar verme tarzlarının e-müşteri algıları üzerindeki etkisi. *Journal of Academic Value Studies*, 6(2):136-151.

- Yeşilkuş, F., Özbozkurt, O. B. ve Korkmazzyürek, H., (2021). Liderlik davranışlarının algılanmasında yeni nesil stratejik yönetim: Bilişsel Okulu'ndan nörostrateji ve nöroliderliğe doğru. *Afyon Kocatepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(2):662-679.
- Yıkılmaz, İ. ve Sürücü, L., (2021). Dijital çağda liderliğin yeni yüzü: Dijital liderlik. İ. Tarakçı ve B. Göktaş (Eds.), *Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm 2*, Efe Akademi, İstanbul, s.301-317.
- Yılan, Y. ve Özkara, B., (2021). Sıra dışı liderlik tarzları üzerine bir ölçek geliştirme çalışması. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 8(2):1106-1122.
- Yılmaz, H., (2010). *Stratejik Liderlik*. Kum Saati Yayınları, İstanbul, s.169.
- Yılmaz, Y., (2021). Dijital ekonomiye geçiş süreci, ölçümü ve dijitalleşme verimlilik ilişkisi. *İstanbul İktisat Dergisi*, 71(1):283-316.
- Yukl, G., (2018). *Örgütlerde Liderlik*. R. Baltacı (Çev.), Nobel Akademik Yayıncılık, Ankara, s.464.
- Yücebalkan, B., (2018). Digital leadership in the context of digitalization and digital transformations. B. Eryılmaz, K. Özlü, Y. B. Keskin ve C. Yüçetürk (Eds.), *Current Academic Studies in Social Science*, Gece Kitaplığı, s. 2-17.
- Zheng, Z., Xie, S., Dai, H., Chen, X., Wang, H., (2017). An overview of blockchain technology: Architecture, Consensus, And Future Trends. In *2017 IEEE International Congress on Big Data*, s.557-564.

## EKLER

### Ek. 1 Anket Formu

#### 1. Cinsiyet

- Erkek
- Kadın

#### 2. Yaş

- 30 Yaş altı
- 30 - 40 Arası
- 41 - 50 Arası
- 51 ve üzeri

#### 3. Medeni Durum

- Evli
- Bekar

#### 4. Çalışma Deneyimi

- 1 Yıldan az
- 1-5 Yıl
- 6-10 Yıl
- 11-15 Yıl
- 16 Yıl ve üzeri

#### 5. İşletmedeki Çalışma Süresi

- 1 Yıldan az
- 1-5 Yıl
- 6-10 Yıl
- 11-15 Yıl
- 16 Yıl ve üzeri

6. Çalışılan Pozisyon

.....

7. İşletmenin faaliyette bulunduğu sektör nedir?

.....

8. İşletmelerde Dijitalleşmenin gerekliliği ve önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?

.....

.....

9. Dijital Teknoloji yatırımlarını hangi alanda gerçekleştirmeniz?

- Giyilebilir Teknolojiler
- Robot
- Yenilenebilir Enerji Teknolojileri
- Nesnelerin İnterneti (IOT)
- E - Ticaret
- Bulut
- Büyük veri
- Tedarik Zinciri Takibi
- Mobil Teknolojiler
- Dijital pazarlama (sosyal medya, vs.)
- Ürün maliyet analizi
- Siber Güvenlik
- Müşteri deneyimi
- İş Analitiği (Veri analizi ve madenciliği)

10. Dijital Dönüşümün önündeki engeller sizce nedir / nelerdir?

- Genel olarak strateji eksikliği
- Güvenlik sorunları
- Güçlü bir ticari sonucunun (business case) olmayışı
- Yetkinlik eksikliği
- Mevzuat
- Dijital gelişmelere ayak uyduramama
- Dijital yatırımın geri dönüşünün ölçümünün olmayışı
- Dijital teknoloji yol haritasının olmayışı
- Dijitalleşmenin gerektireceği kaynakların yaratılamaması
- İç departmanların birbirinden habersiz çalışması

11. Dijital Dönüşüme teşvik eden sebepler sizce nedir / nelerdir?

- Verimliliği Artırmak
- Rekabet Avantajı
- Müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek
- Karlılık
- Müşteri Bağlılığı & Yeni Müşteri Kazanımı
- Karar verme sürecini optimize etmesi
- Farklılaşmak
- Yeni gelir fırsatlarının yaratılması
- Sosyal Medya Gücü
- Pazara girme hızını artırması
- Ürün İnovasyonu
- Yeni pazarlara penetrasyon sağlanması

12. Sizce bir işletmede neyin varlığı, işletmenin dijital yetkinliğe sahip olduğunun göstergesidir?

(Örn. E- ticaret, Sosyal Medya, Veri Madenciliği gibi)

.....

13. Dijital bir lider olarak çalışanlarınızı dijital dönüşüme yeterince teşvik ettiğinizi düşünüyor musunuz? (En az bir cümle ile anlatınız.)

.....

14. Dijital bir lider olarak işletmenizin Dijital Yetkinliğe sahip olduğunu düşünüyor musunuz?

- Kesinlikle katılmıyorum
- Katılmıyorum
- Ne katılmıyorum / Ne katılıyorum
- Katılıyorum
- Kesinlikle katılıyorum

15. Dijital meydan okumanın farkında mısınız?

(İşletme olarak dijital dönüşümün önemini farkında mısınız?)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Üst düzey yöneticilerimiz, dijital dönüşümün stratejik önemi etrafında birleştiler.					
Üst düzey yöneticilerimiz, sektörümüzdeki dijital dönüşümün hızı konusunda hemfikir.					
Dijital dönüşüm, yöneticilerimizin stratejik gündeminde kalıcı bir demirbaştır.					

16. Başlangıç noktanızı anlıyor musunuz?  
(Dijital dönüşüm süreci başlangıcında neler yaptınız?)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Dijital dönüşümde hangi stratejik varlıkların en önemli olacağını anlıyoruz. (Dijital dönüşümde hangi stratejik varlıkların önemli olduğunu belirledik.)					
Kendi dijital yeteneklerimizin rakiplerimizinkilerle nasıl karşılaştırıldığını anlıyoruz. (Kendi dijital yeteneklerimizi rakiplerimizinkilerle karşılaştırdık.)					
Dönüşümümüzün en önemli ilk adımlarına dair net bir görüşe sahibiz. (Dijital Dönüşümümüzün en önemli adımlarını net bir şekilde belirledik.)					

17. En iyi ekibiniz ortak bir dijital vizyon etrafında toplanmış mı?  
(Ekibiniz ortak bir dijital vizyon etrafında toplanmış mıdır?)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Üst düzey yöneticilerimiz, kuruluşumuzun dijital geleceğine yönelik bir vizyona sahiptir.					
Üst düzey yöneticilerimiz, iç organizasyon birimlerini aşan bir dijital dönüşüm vizyonuna sahiptir.					
Üst düzey yöneticilerimiz, geleneksel olarak iş yapma şeklimize kıyasla radikal değişiklikler içeren bir dijital dönüşüm vizyonuna sahiptir.					

18. Kuruluşunuz yatırımını ne kadar iyi odaklandı?  
(Kuruluşunuz dijital yatırımlarını / dönüşümünü nasıl kurguladı?)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Dijital dönüşüm için üst düzey bir yol haritası var.					
Yol haritamız, yalnızca teknoloji değişikliklerini değil, gerekli tüm organizasyonel değişiklikleri kapsar.					
Dijital girişimler, işlevler veya bölgeler gibi silolar arasında koordine edilir.					
Dijital inisiyatifler için roller ve sorumluluklar şirkette açıkça tanımlanmıştır.					

19. Kuruluşunuz ne kadar iyi seferber edildi?  
(Kuruluşunuz dijital dönüşüm sürecine çalışanları nasıl dahil etti?)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Üst düzey yöneticilerimiz, dijital teknolojileri içeren bir gelecek vizyonunu aktif olarak desteklemektedir.					
Çalışanlarımız değişimin faydalarını anlıyor.					
Kuruluştaki herkesin dijital inisiyatiflerle ilgili sohbete katılması için fırsatlar var.					
Üst düzey yöneticilerimiz yeni davranışların benimsenmesinde rol model olurlar.					
Dijital girişimlerimizde başarısızlığı tolere ediyor ve bundan ders çıkarıyoruz.					
Dijital dönüşüm için gerekli kültür değişikliklerini teşvik ediyoruz.					

20. Kuruluşunuz dijital dönüşümü ne kadar iyi sürdürüyor?  
(Kuruluşunuz dijital dönüşümün sürdürülebilirliğini nasıl sağlıyor?)

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
Kuruluşumuz gerekli becerilere yatırım yapmaktadır.					
Uygun olduğunda, ortak dijital platformları kullanırız.					
Mali teşvikler (bonuslar vb.) ve tanınma mekanizmaları (ödülleri vb.) dijital dönüşümün hedefleriyle uyumludur.					
Dijital girişimler, ortak bir dizi temel performans göstergesi (KPI) aracılığıyla değerlendirilir.					
Dijital dönüşüm konusundaki ilerlememizi en iyi ekiple düzenli olarak gözden geçiriyoruz.					

21. Lütfen mümkünse mevcut kuruluşunuzla ilgili en uygun cevabı seçin.

	Kesinlikle katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne katılmıyorum Ne katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle katılıyorum
İşbirliğine kontrolden daha çok değer veriyoruz.					
Esnek çalışma, iş başarısına katkıda bulunan bir unsur olarak görülmektedir.					
Kültürümüzü Dijital nesli çekmek için uyarladık. (Organizasyon Kültürümüzü Dijital nesli işletmemize çekmek için uyarladık)					
Verimsiz ve sıkıcı toplantılarda çok fazla zaman harcıyoruz.					
Çalışanları işlerinin bir parçası olarak sosyal medyayı kullanmaya teşvik ediyoruz.					
Liderler iyi bir iş/yaşam dengesi örneği oluştururlar.					
Kurumsal işyerimiz, çalışanlar için resmi olmayan dinlenme alanları içerir.					

Uzun saatler kültüründen uzaklaştık.					
Uzaktan çalışmayı desteklemek için işbirlikçi teknolojilere yatırım yaptık.					
Ekip liderlerimizi etkili toplantılar (hem yüz yüze hem de sanal) yapmaları için eğitiyoruz.					
Ağlara hiyerarşiler üzerinden değer veriyoruz.					
Dijital teknoloji çalışanlarımızı güçlendirdi.					
Çalışanların kendi işlerini yönetmelerine güveniyoruz.					
İnsanları çalıştıkları saatlere göre değil sonuçlara göre yönetiyoruz					
Yöneticilerimizi yeni çalışma biçimleri konusunda eğittik.					

## Ek 2. Özgeçmiş

Adı Soyadı: Huriye Tuğba TAŞKIN

Doğum Tarihi:

E-mail:

Öğrenim Durumu: Yüksek Lisans

Derece	Bölüm / Program	Üniversite	Yıl
Lisans	Anaokulu Öğretmenliği	Selçuk Üniversitesi	1998-2002
Yüksek Lisans	İşletme / Tezli Yüksek Lisans	Tarsus Üniversitesi	2020-2022

Görevler : Öğretmen / Müdür

Görev Unvanı	Görev Yeri	Yıl
Öğretmen	Zübeyde Hanım Anaokulu - Tarsus	2002 - 2006
Öğretmen	Belçınar İlkokulu - Tarsus	2006 - 2010
Öğretmen	Şehit Uzman Çavuş Ahmet Güngör Anaokulu - Tarsus	2010 - 2014
Okul Müdürü	Yenice Atatürk Anaokulu - Tarsus	2014 - 2018
Okul Müdürü	Barbaros Anaokulu - Tarsus	2018 - 2022
Kurucu Okul Müdürü	Adile Onbaşı Anaokulu - Tarsus	2022- Halen görevde