

	<p>ULUSLARARASI AKADEMİ DERGİSİ INTERNATIONAL JOURNAL OF ACADEMY (e-ISSN: 2979-9937)</p>	<p>Yıl/Year: 2023 Cilt/Volume: 2 Sayı/Issue: 1</p>
---	--	--

Dijital Yetkinliğin Oluşmasında Dijital Liderlerin Rolü Üzerine Mersin İlinde Bir Araştırma*

A Research on the Role of Digital Leaders in the Formation of Digital Competence in Mersin Province

Huriye Tuğba TAŞKIN¹, Doç. Dr. Onur Başar ÖZBOZKURT²

MAKALE BİLGİSİ	ÖZET
<p>Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Dijital dönüşüm, Dijital yetkinlik, Dijital liderlik.</p> <p>Makale Kategorisi: Araştırma Makalesi</p> <p>Gönderilme Tarihi: 27.03.2023</p> <p>Revizyon Tarihi: 04.04.2023</p> <p>Kabul Tarihi: 04.04.2023</p>	<p>Küresel rekabete uyum sağlamak ve toplumsal kalkınmaya katkı sunmak için dijital dönüşümün gerekliliklerini belirlemek ve hayata geçirmek günümüzün en önemli konularından birisidir. Yaşanan teknolojik değişimlerin ve dijital yeniliklerin üretime dahil edilmesiyle, dijital bilgi ve beceri yetkinliğine sahip olan çalışanların işletmeye kazandırılması gereklilik arz etmektedir. Bu yetkinliğe sahip çalışanların işletmeye entegrasyonunda ise dijital dönüşüm süreci ve işletmenin gelecek vizyonu arasında köprü niteliği taşıyan dijital liderler merkezi rol oynamaktadır. Bu çalışma, çalışanlarda dijital yetkinliğin oluşmasında ve bu yetkinliklerin işletme süreçlerine dâhil edilmesinde dijital liderlerin etkisini keşfetmeyi amaçlamaktadır. Karma araştırma desenine sahip olan bu çalışmada, Mersin ilinde teknoloji odaklı farklı işletmelerden 51 katılımcı ile görüşülmüş; nitel ve nicel veriler hem çevrimiçi ortamda hem de yüz yüze eş zamanlı olarak toplanmıştır. Elde edilen veriler, SPSS 22.0 programı 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.</p>
ARTICLE INFO	ABSTRACT
<p>Keywords: Digitalization, Digital transformation, Digital competence, Digital leadership.</p> <p>Article Classification: Review Article</p>	<p>Determining and realizing the requirements of digital transformation to adapt to global competition and contribute to social development is one of the most critical issues of today. With the inclusion of technological changes and digital innovations in production, it is necessary to bring employees with digital knowledge and skills to the business. Digital leaders, who act as a bridge between the digital transformation process and the future vision of the enterprise, play a central role in the integration of employees with this competence. This study aims to explore the influence of digital leaders in the formation of digital competence in employees and incorporating these competences into business processes. The</p>

* Bu makale birinci yazarın, ikinci yazar danışmanlığında hazırladığı “Dijital Yetkinliğin Oluşmasında Dijital Liderlerin Rolü Üzerine Mersin İlinde Bir Araştırma” başlıklı yüksek lisans tezinden türetilmiştir.

¹ Bilim Uzmanı, Okul Müdürü, Mersin, huriye_taskin@tarsus.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-7850-4204.

² Tarsus Üniversitesi, Mersin, onurozbozkurt@tarsus.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-2325-2433.

Atf için (Cite as): Taşkın, H. T. & Özbozkurt, O. B. (2023). Dijital yetkinliğin oluşmasında dijital liderlerin rolü üzerine Mersin ilinde bir araştırma. *Uluslararası Akademi Dergisi*, 2(1), 12-27.

Date Received:

27.03.2023

Date Revised:

04.04.2023

Date Accepted:

04.04.2023

study, which has a mixed research design, 51 participants from different technology-oriented businesses in Mersin were interviewed; qualitative and quantitative data were collected both online and face-to-face simultaneously. The obtained data were analyzed with SPSS 22.0 program. As a result of the analysis, it has been seen that businesses 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 brought into the business in Mersin.

1. Giriş

Dünya, tek yönlü iletişim sürecinin dönüşümüne ve onun da ötesinde toplumsal yaşamın tümüyle dijitalleşmesiyle 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 ise 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). Dijitalleşme ile giderek artan rekabet ortamında başarı elde edebilmek için işlerin niceliği, kalitesi, ne ölçüde yerine getirildiği ve çalışanların yetkinlikleri giderek daha önemli bir hale gelmiştir. Günümüzde hızla ilerleyen teknolojik değişimlerin ve yeniliklerin üretime dahil edilmesi, hizmet sektörünün dijitalleşmesi gibi ilerlemeler, dijital beceri ve bilgi iletişim teknolojisi yetkinliklerine sahip olan çalışanların işletmeye kazandırılmasını ortaya koymaktadır (Aksu ve Sürgevil Dalkılıç, 2019: 59).

Dijital yetkinlik; analiz yapılabilmesi, dijital problemlerin çözülebilmesi, dijital iletişimin kurulabilmesi, içerik üretip paylaşılabilmesi, bilgi inşasının gerçekleştirebilmesi gibi iş ve işlemlerde dijital araçlardan faydalanılmasını içeren yetenek ve becerilerdir (Bayrakçı, 2020: 17). Kısacası dijital yetkinlikler, dijital dönüşümün hızla ilerlemesi ve yaygınlaşması ile önem kazanan dijital becerilerdir (Bozkanat ve Başol, 2021: 588). Bu becerilerin rekabet üstünlüğü elde etmek isteyen işletmelerde dijital dönüşüm sürecini ve işletmenin gelecek vizyonunu bir araya getirmede kritik öneme sahip olan dijital liderler aracılığıyla ortaya çıktığını söylemek mümkündür (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021: 303).

Dijital liderlik, teknolojik gelişmeler ve sektörde yeni liderlik modeline duyulan gereklilikten hareketle geliştirilen bir kavramdır (Artüz ve Bayraktar, 2021: 101). Dijital liderlik, dijital dönüşüm sürecini başlatan, bu süreci yöneten ve bu süreç için işletmenin kaynaklarını aktifleştiren bir liderlik türüdür (Mwita ve Jonathan, 2018: 1). Bu anlamda dijital liderler; dijital dönüşüm sürecinde işletmenin tüm paydaşlarının dijitalleşme sürecine dahil edilmesinde, koordinasyon halinde sürecin ilerlemesinde, çalışanlarda dijital yetkinliğin geliştirilmesinde veya dijital yetkinliğe sahip çalışanların işletmeye kazandırılmasında önemli bir role sahiptir (Bozkurt vd., 2021: 52).

Bu bilgiler ışığında bu çalışma, dijital dönüşümün işletmeler açısından kritik öneme sahip olduğunu vurgulayarak iş akış süreçlerinde dijital yetkinliğe sahip çalışanların işletmelerde var olması gerekliliğini ortaya koymaktadır. Çalışmada, çalışanlarda dijital yetkinliğin oluşmasında ve bu yetkinliklerin işletme süreçlerine dâhil edilmesinde dijital liderlerin etkisinin keşfedilmesi amaçlanmaktadır. Çünkü ilgili literatür incelendiğinde dijital yetkinlik ve dijital liderliğin bir arada ele alındığı ve dijital liderlerin rolünün araştırıldığı çalışmaların kısıtlı düzeyde olduğu tespit edilmiştir. Özellikle dijital yetkinliği ve dijital liderliği konu alan karma bir çalışmanın öncesinde ele alınmadığı görülmüş ve literatürde böyle bir eksiklikten yola çıkarak bu çalışmanın ilgili literatürdeki boşluğu gidermesi, gelecekte bu alanda gerçekleştirilecek araştırmalara yol gösterici olması beklenmektedir.

2. Kavramsal Çerçeve

2.1. Dijitalleşme

Gelişmekte olan teknoloji ve küreselleşme sonucunda işletmeler hızlı bir şekilde dijitalleşme sürecine dahil olmaktadır (Aksu, 2019: 52). Dijitalleşme; üretim süreçlerini, müşteri beklentilerini ve dağıtım yollarını, kısacası işletmenin tüm süreçlerini değiştiren bir süreçtir (Özbozkurt, 2019a: 211; Özbozkurt, 2019b: 71; Yeşilkuş, 2020: 138). İşletmeler dijitalleşme ile bilginin üretim ve işlenmesinden 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 (TÜSİAD, 2016: 5).

Dijitalleşme, bir işletmenin dijitalleştirilmiş dönüşümü inşa etmek maksadıyla internet, yapay zeka ve büyük veri gibi dijital teknolojileri kullanarak stratejilerin, organizasyon yapısının ve iş modelinin çok yönlü yeniden biçimlendirilmesidir (Han ve Zheng, 2022). Açık bir ifadeyle dijitalleşme, işletmenin bütününde bir dönüşümü ifade etmektedir (Nalbantoğlu, 2021: 197). Dijitalleşme, bilgi ve dijital teknolojilerin güç verdiği akıllı bağlantılı makineler olgusu olarak tanımlanmaktadır (Lenka vd., 2017: 93). Ayrıca, toplumsal hayatın birçok alanının dijital iletişim ve medya altyapıları aracılığıyla yeniden yapılandırılması olarak açıklanmakta ve dijital teknolojilerden en üst düzeyde faydalanılmasını içermektedir (Srai ve Lorentz, 2019: 79-80).

Dijitalleşme sayesinde işletmeler, üretim süreçlerinde optimizasyona yardımcı olan gelişmiş üretim teknolojilerini kullanarak en az fiziksel çaba ile en yüksek düzeyde verim elde edebilmektedir (Bardakçi, 2020: 1477-1478). Bununla birlikte işletmeler, dijitalleşmenin nimetlerinden faydalanarak maliyetlerinde önemli tasarruflar elde etmekte, görevlerini daha verimli bir şekilde yerine getirmekte ve pazarda daha rekabetçi hale gelmektedir (Tosheva, 2020: 43).

Dijitalleşmenin iş akış süreçlerine katkısının yanı sıra her zamankinden daha fazla küreselleşen ve dijitalleşen bir toplumda yaşam biçimi ve iş organizasyonuna ilişkin temel varsayımlar da değişmektedir. Bu süreçte işletmelerin esnekliğe ulaşmak ve pazarda rekabet gücünü korumak için dijital dönüşümü hızlı, verimli ve uygun bir şekilde planlaması kritiktir (Gorenšek ve Kohont, 2018: 93). Buna ek olarak, işletmelerde dijitalleşmeye ilişkin planlamaların gerçekleştirilmesinde dijital yetkinliğe sahip çalışanların işletmeye kazandırılması ve halihazırdaki çalışanların dijital yetkinlik düzeylerinin geliştirilmesi de oldukça önemlidir (Ersöz ve Özmen, 2020: 171).

2.2. Dijital yetkinlik

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının giderek yaygın hale gelmesiyle işletmeler, birçok dijital bileşeni iş akış süreçlerine entegre etmektedir. İşletmelerin iş akış faaliyetlerinin birçoğu dijital altyapı gerektirdiğinden, ihtiyaç duyulan yetkinlikler de çeşitlenmektedir (Ferrari vd., 2012: 81). Bu nedenle günümüzde ortaya çıkan dijital yetkinlik kavramı, bilgi toplumunda bireylerin ne tür becerilere ve anlayışa sahip olması gerektiğine ve yeni teknolojilerin bir fırsat ve çözüm oluşturduğuna ilişkin anahtar bir kavram haline gelmiştir (Ilomäki vd., 2011: 1).

Dijital yetkinlik, dijital teknolojilerin kullanılmasıyla bireylerin yaşamlarındaki becerilerini geliştirmeleri ve bilgi topluluklarındaki konumlarını sağlamlaştırılmalarıdır (Mäkinen, 2006: 382). Teknolojik gelişmeler, bireylere sınırsız olanaklar sunarken, bireylerin üretken bir yaşam için gerekli olan bilgi ve becerilerinde de belirli değişimlere yol açmaktadır. Dijital teknolojileri kullanabilme yetkinliği de bu gelişmelerden birisidir (Korucu vd., 2015: 48).

Dijital yetkinlik, bilgi teknolojilerindeki temel becerilerle desteklenmekte ve bilgilerin alınması, değerlendirilmesi, depolanması, üretilmesi, sunulması, takas edilmesi, internet aracılığıyla iletişim kurulması ve iş birliğine dayalı ağlara katılmak için bilgisayarların kullanılmasını ifade etmektedir (Rizza, 2013: 1). Ek olarak dijital yetkinlik, temelde iş ile ilgili problemlerin araştırılarak çözüme kavuşturulması, bilgi birikimini oluşturabilmek için dijital bilgilerin analiz edilerek seçilmesi ve bunların eleştirel olarak değerlendirilmesi için yeni ya da mevcut bilgi teknolojisinin özümsemesi ve kullanılmasıdır (Ferrari, 2012: 155).

Dijital olarak yetkin hale gelmek, dijital okuryazarlığı beraberinde getirmektedir. Dijital okuryazarlık, dijital çağda hayatta kalma becerisi olarak tanımlanmaktadır (Eshet-Alkalai, 2004: 93). Başka bir deyişle dijital okuryazarlık; dijital kaynakları saptamak, onlara erişmek, yönetmek, bütünleştirmek ve değerlendirmek, yeni bilgiyi inşa etmek, medya içerikleri oluşturmak ve tüm bu süreçleri ifade edebilmek için dijital araçların ve dijital imkânları kullanma yeteneği, farkındalığı ve tutumu olarak açıklanmaktadır (Martin ve Grudziecki, 2006: 65). Nitekim bu yeteneklerin ve yetkinliğin çalışanlarda ortaya çıkarılmasında dijital dönüşüm sürecini ve işletmenin gelecek vizyonunu bir araya getirmede kritik öneme sahip olan dijital liderler merkezi rol oynamaktadır (Yıkılmaz ve Sürücü, 2021: 303).

2.3. Dijital liderlik

Bireylerin, grup ve kitleler halinde yaşamlarını sürdüren nitelikli ve sosyal canlılar olması nedeniyle dahil oldukları grupların başında bulunacak, onları hedeflerine götürecek, yönlendirecek ve yönetecek liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Karahan ve Gümüş, 2021: 233). Liderlik, takipçilerini etkileme, takipçilerinde beklenti ve duygular yaratma ve onların ilgisini uyandırma yeteneği olarak açıklanmaktadır (Yeşilkuş vd., 2021: 664). Başka bir deyişle liderlik, ortak bir amacın gerçekleştirilmesinde çabaların uyarılması süreci olarak tanımlanmaktadır (Jacobs ve Jaques, 1990: 281).

Liderlik, örgütsel verimliliği en üst düzeye çıkarmaya ve kurumsal hedeflere ulaşmaya yardımcı olan yönetimin önemli bir işlevidir. İşletmelerde girişimlerin başlatılmasında, çalışanların motivasyonun ve moralinin artırılmasında, çalışanlara rehberlik edilmesinde ve onlarda güven duygusunun yaratılmasında liderlere büyük sorumluluklar düşmektedir (Sabir, 2017: 83). Günümüzde ise yaşanan hızlı teknolojik gelişmelerle birlikte değişime uyum gösterebilen, hızla aksiyon alabilen, çağın gerekliliklerini yakından takip edebilen ve dijital süreçleri işletmeye entegre edebilen liderlere de ihtiyaç duyulmaktadır (Uçkun vd., 2021: 5819).

Dijital liderlik, iş mimarisinde bilgi teknolojilerinden faydalanarak fikirlerin hızlı bir şekilde hayata geçirilmesinde, bir inovasyon kültürünün geliştirilmesinde ve sürdürülmesinde gerekli olan yönlendirme sürecidir (Tanniru, 2018: 93). Bununla birlikte dijital liderlik, işletmedeki dijital dönüşüm kültürünü ortaya çıkaran, organizasyonların iş sürecini ve öğrenme kültürünü dijitalleştirebilen bir liderlik modelidir (Sağbaş ve Erdoğan, 2022: 17).

Dijital liderlik, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak müşteri ve tedarikçiler arasında entegrasyonu sağlamak ve yeni fırsatları değerlendirerek işletmeyi bu yöne teşvik etmektir (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).

Mardiana (2020: 160)'ya 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 liderliğin 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.

Diğer taraftan dijital liderler, günümüzde küresel bir bakış açısına sahip, dijital 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 olan dijital liderler, dijital teknolojileri iş süreçlerine uygulayabilen, işletmelerin amaç ve hedeflerine bunları en etkili biçimde yansıtabilen ve bütün bunları gerçekleştirmek için kültür, veri, iletişim, teknoloji ve stratejiyi birleştiren bireylerdir (Aksu, 2019: 55).

Dijitalleşen ve değişen çevresel durumlar karşısında işletmeler, ancak beceri ve teknik bilgisi yüksek, gelişmeler karşısında devingen bir yapıda olan ve gelişmelere direnen değil uyum sağlayan, yarattığı sinerji ve ekip ruhu ile engellerin üstesinden gelebilen dijital liderler ile bu gelişime ayak uydurabilirler. Dijital liderler bu vasıflarıyla almış olduğu planlı kararlar ile işletmeleri ileriye taşımaktadırlar (Artüz, 2020: 16). Çünkü dijital liderler, işletme içerisinde teknoloji kullanım geleneğinin oluşturulması için doğru stratejiler ve planlamalar belirleyerek örgüt içerisindeki bireyleri değişime ikna edebilmektedir (Çelebi, 2021: 77).

3. Yöntem

3.1. Araştırma deseni

Dijital yetkinliğin oluşmasında dijital liderlerin rolünün incelendiği bu çalışmada 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).

Diğer taraftan, Mersin ilindeki dijital dönüşümün mevcut durumunu anlamak suretiyle istatistiki veri elde edebilmek için kapalı uçlu ifadeler sorulmuştur. Böylelikle bu çalışma 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.

3.2. Katılımcılar

Bu çalışma kapsamında katılımcılar, amaçlı örnekleme kapsamında belirlenmiştir. Gürbüz ve Şahin (2016: 134)'e göre amaçlı örnekleme, araştırmacının kendi kişisel gözlemlerinden yola çıkarak araştırma probleminde uygun gördüğü ve çalışmaya uygun belirli özellikler taşıdığını düşündüğü katılımcılardan oluşmaktadır. Buradan hareketle, bu çalışmanın katılımcılarını Mersin ilindeki teknoloji odaklı farklı işletmelerden 51 katılımcı oluşturmaktadır. Bu çalışmanın verilerinin toplanabilmesi için Tarsus Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 04.04.2022 tarihli ve 3 sayılı karar ile etik izin onayı alınmıştır.

3.3. Veri toplama araçları

Bu çalışmada, verilerin toplanması amacıyla kavramsal çerçeve ve elektronik anket maddelerinden faydalanılarak hazırlanan anket formu kullanılmıştır. Çalışmada kullanılan

anket formu üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde çalışmaya dahil olan katılımcıların tanımlanması amacıyla demografik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, katılımcıların dijital liderlik ve dijital yetkinliği ile ilgili görüşlerini incelemek suretiyle açık uçlu ifadeler yer almaktadır. Açık uçlu sorular; kolay anlaşılabilir, odaklı ve çok boyutlu olmayan ifadelerden oluşmuş ve katılımcıları yönlendirmekten uzak şekilde yapılandırılmıştır. Katılımcıların görüşlerini almak maksadıyla “İşletmelerde dijitalleşmenin gerekliliği ve önemi hakkında ne düşünüyorsunuz?”, “İşletme olarak dijital dönüşümün öneminin farkında mısınız?”, “Dijital bir lider olarak çalışanlarınızı dijital dönüşüme yeterince teşvik ettiğinizi düşünüyor musunuz?”, “Sizce bir işletmede neyin varlığı işletmenin dijital yetkinliğe sahip olduğunun göstergesidir?” şeklinde açık uçlu ifadeler sorulmuştur.

Görüşme formunun üçüncü bölümünde ise dijital liderlikle ilgili kapalı uçlu maddeler bulunmaktadır. Bu bölümde 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 ifadeler yer almaktadır. Anket formunda yer alan bazı maddeleri boş bırakanların yanıtları geçersiz kabul edilmiştir.

Anket formları, 01.07.2022-01.09.2022 tarihleri arasında hem çevrimiçi ortamda Google Forms uygulaması üzerinden hem de yüz yüze dağıtılarak elde edilmiştir. Anket formunun geliştirilmesinde kullanılan literatür ile katılımcılardan elde edilen verilerin uyumluluğu kontrol edilmiş ve bu çalışma kapsamında toplanan verilerin araştırma sonuçlarının geçerliğine katkıda bulunacağı öngörülmüştür.

3.4. Verilerin analizi

Dijital yetkinliğin oluşmasında dijital liderlerin rolünün incelenmesi üzerine toplanan verilerin istatistiki sonuçlarını tespit etmek suretiyle SPSS 22.0 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 ilgili bölümlerde yer verilmiştir.

4. Bulgular

4.1. Katılımcılara ilişkin bulgular

Çalışma kapsamında Mersin ilinde teknoloji odaklı farklı işletmelerden 51 katılımcı, çalışmaya dahil olmuştur. Bu bağlamda katılımcıların demografik bilgilerine Tablo 1’de yer verilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Değişkenler		Frekans (N)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	44	86,3
	Kadın	7	13,7
Yaş	30 yaş ve altı	4	7,8
	31-40 arası	24	47,1
	41-50 arası	13	25,5
	51 yaş ve üzeri	10	19,6
Medeni Durum	Evli	35	68,6
	Bekâr	16	31,4
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

Çalışmaya katılan katılımcıların 44'ü (%86,3) erkek, 7'si (%13,7) kadındır. Katılımcıların 4'ü (%7,8) 30 yaş ve altı, 24'ü (%47,1) 31-40 yaş arası, 13'ü (%25,5) 41-50 yaş arası, 10'u (%19,6) ise 51 yaş ve üzeridir. 35'i (%68,6) evli, 16'sı (%31,4) bekârdır. Katılımcıların 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 iş deneyimine sahiptir.

4.2. Anket formundan elde edilen 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 2'de belirtilmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Dijital Teknoloji Yatırımlarını Hangi Alanda Gerçekleştirdiklerinin Dağılımı

Yatırım Alanları	Cevap Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısına Göre Yüzde (%)
Giyilebilir Teknolojiler	2	%1,1	%4,3
Robotik	5	%2,7	%10,9
Yenilenebilir Enerji Teknolojileri	11	%5,9	%23,9
Nesnelerin İnterneti	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 Maaliyet 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

Çalışmaya katılan katılımcıların dijital teknoloji yatırımlarını hangi alanda gerçekleştirdikleri incelenmiştir. Buna göre katılımcılar en fazla yatırımı dijital pazarlama (%12,3), maliyet analizi (%12,3) ve mobil teknolojiler (%11,2) alanında yaparken en az yatırımı ise giyilebilir teknolojiler (%1,1) nesnelerin interneti (%1,6) ve robotik (%2,7) alanında yapmaktadırlar. Diğer taraftan katılımcıların dijital dönüşümün önündeki engellerle ilgili yanıtları incelenmiş ve sonuçları Tablo 3'te verilmiştir. Bu maddede katılımcılar birden fazla cevap verebildikleri için 51 katılımcı olmasına rağmen 157 cevap olduğu tespit edilmiştir.

Tablo 3. Katılımcıların Dijitalleşme Önündeki Engellerle İlgili Görüşlerinin Dağılımı

Engeller	Cevap Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısına Göre Yüzde (%)
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

Dijital Yetkinliğin Oluşmasında Dijital Liderlerin Rolü Üzerine Mersin İlinde Bir Araştırma

Dijitalleşmenin gerektireceği kaynakların yaratılmaması	18	%11,5	%36,0
İç departmanların birbirinden habersiz çalışması	16	%10,2	%32,0

Çalışmaya dahil olan katılımcıların dijitalleşme önündeki engellerle ilgili yanıtları incelendiğinde genel olarak strateji eksikliğinin (%14,6) ve yetkinlik eksikliğinin (%14,6) en büyük engeller olduğu görülmektedir. Buna ek olarak katılımcıların sürece ilişkin güvenlik sorunlarını (%12,7) ve dijitalleşmenin gerektireceği kaynakların yaratılmamasını (%11,5) da engel olarak gördüğü tespit edilmiştir.

Katılımcıların dijitalleşme süreçlerinde karşılaştıkları engellerin yanı sıra, onları dijitalleşmeye teşvik eden unsurlar da tespit edilmiştir. Bu maddede katılımcılar birden fazla cevap verebildikleri için 51 katılımcı olmasına rağmen 256 cevap olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlara Tablo 4'te yer verilmiştir.

Tablo 4. Katılımcıların Dijitalleşmeye Teşvik Eden Unsurlar

Dijitalleşmeye Teşvik Eden Unsurlar	Cevap Sayısı	Yüzde (%)	Kişi Sayısına Göre Yüzde (%)
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

Katılımcıların yanıtları değerlendirildiğinde özellikle verimliliği artırmak (%15,6), müşteri ihtiyaçlarına hızlı cevap verebilmek (%12,1), rekabet avantajı (%9,8) ve kârlılık (%8,6) elde edebilmek, sosyal medya gücünü yakalamak (%8,6), katılımcıların dijitalleşmeye teşvik eden başlıca unsurlar olarak tespit edilmiştir. Diğer taraftan, katılımcıların dijital bir lider olarak işletmelerinin dijital yetkinliğe sahip olduğunu düşünüp düşünmedikleri incelenmiş ve sonuçlara Tablo 5'te yer verilmiştir.

Tablo 5. Katılımcıların Dijital Bir Lider Olarak İşletmelerinin Dijital Yetkinliğe Sahip Olduğunu Düşünüp Düşünmediklerinin Dağılımı

Madde	N	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 düşündüğünü göstermektedir. Bu kapsamda katılımcıların dijital yetkinlik üzerine bazı 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 bunları 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 öneminin farkında olup olmadıkları incelenmiş ve elde edilen sonuçlara Tablo 6’da yer verilmiştir.

Tablo 6. Katılımcıların İşletme Olarak Dijital Dönüşümün Öneminin Farkında Olup Olmadıklarının Dağılımı

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

Tablo 6 kapsamında katılımcılara “Dijital meydan okumanın farkında mısınız?” sorusu sorulmuş ve ek olarak üç adet alt maddenin derecelendirilmesi talep edilmiştir. Alt maddeler ayrı ayrı değerlendirildiğinde katılımcıların, dijital dönüşümün stratejik önemi konusunda hemfikir olduğu (%29,4), benzer bir şekilde dijital dönüşümün hızı konusunda hemfikir olduğu (%29,4) ve dijital dönüşümün stratejik gündeminde kalıcı demirbaş olduğu (%37,3) sonucu ortaya çıkmıştır. 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)

Çalışma kapsamında katılımcıların dijital dönüşüm süreci başlangıcında neler yaptığını incelenmiş ve bulgulara Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7. Katılımcıların Dijital Dönüşüm Süreci Başlangıcında Neler Yaptıklarının Dağılımı

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Dijital dönüşümde hangi stratejik varlıkların önemli olduğunu belirledik.	N	9	9	5	20	8
	%	%18,0	%18,0	%8,0	%40,0	%16,0
Kendi dijital yeteneklerimizi rakiplerimizinkilerle karşılaştırdık.	N	9	9	8	18	7
	%	%18,0	%18,0	%16,0	%36,0	%12,0
Dönüşümümüzün en önemli ilk adımlarına dair net bir görüşe sahiptik.	N	10	8	9	15	9
	%	%20,0	%16,0	%18,0	%30,0	%16,0

Bu bölümde katılımcılara “Dijital dönüşüm sürecinin başlangıcında neler yaptınız?” sorusu sorulmuş ve akabinde üç adet alt maddenin derecelendirilmesi istenmiştir. 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 ikinci alt madde için de geçerlidir. Bu maddede de katılımcıların büyük bir çoğunluğu katılıyorum (%36) yanıtını tercih etmiş ve %12’si kesinlikle katılıyorum şeklinde yanıt vermiştir. Açık bir ifadeyle, katılımcıların hemen hemen yarısı, benchmarking (kıyaslama) yaparak mevcut durumlarını tespit etmişlerdir.

Son olarak dijitalleşme 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 8’de yer almıştır.

Tablo 8. Katılımcıların Ekibinin Ortak Bir Dijital Vizyon Etrafında Toplanıp Toplanmadığının Dağılımı

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
Üst düzey yöneticilerimiz, kuruluşumuzun dijital geleceğine yönelik bir vizyona sahibiz.	N	10	10	7	11	13
	%	%19,6	%19,6	%13,7	%21,6	%25,5
Üst düzey yöneticilerimiz, organizasyon birimlerinin ötesinde bir dijital dönüşüm vizyonuna sahibiz.	N	11	9	7	16	8
	%	%21,6	%17,6	%13,7	%31,4	%15,7
	N	11	11	9	13	7

Üst düzey yöneticilerimiz, geleneksel olarak iş yapma şeklimize kıyasla radikal değişiklikler içeren bir dijital dönüşüm vizyonuna sahiptir.	%	%21,6	%21,6	%17,6	%25,5	%13,7
--	---	-------	-------	-------	-------	-------

Bu bölümde katılımcılara “Ekibiniz ortak bir dijital vizyon etrafında toplanmış mıdır?” sorusu yöneltilmiş ve devamında üç alt madde verilerek bu maddeleri derecelendirmeleri talep edilmiştir. Bu bağlamda ilk olarak, işletmelerin üst yönetiminin dijital geleceğine yönelik bir vizyona sahip olup olmadıkları incelendiğinde katılımcıların çoğu kesinlikle katılıyorum (%25,5) ve %21,6’sı katılıyorum yanıtlarını vermişlerdir. Böylece katılımcıların, işletmelerin dijital geleceğine yönelik önceden belirledikleri bir vizyon doğrultusunda hareket ettikleri söylenebilir.

İkinci alt maddede katılımcılara, vizyonlarının organizasyon birimlerinin ötesinde olup olmadığına yönelik bir ifade sunulmuş ve elde edilen bulgularda, katılımcıların %31,4’ü katılıyorum yanıtını vermiştir.

Üçüncü ve son maddede, 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. Ayrıca çalışma kapsamında, dijital liderlerin, işletmelerde dijital dönüşüm sürecine çalışanlarını nasıl dahil ettikleri incelenmiş ve sonuçları Tablo 9’da verilmiştir.

Tablo 9. Katılımcıların Kuruluşunun Dijital Dönüşüm Sürecine Çalışanlarını Nasıl Dahil Ettiklerinin Dağılımı

Maddeler		Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılmıyorum Ne Katılıyorum	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
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
Çalışanlarımız değişimin faydalarını anlamaktadır.	N	8	11	6	20	6
	%	%15,7	%21,6	%11,8	%39,2	%11,8
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
Üst düzey yöneticilerimiz yeni davranışların benimsenmesinde rol model olmaktadır.	N	8	10	7	18	8
	%	%15,7	%19,6	%13,7	%35,3	%15,7
Dijital girişimlerimizde başarısızlığı göz önünde bulundurmakta ve bundan ders çıkarmaktayız.	N	9	9	6	16	11
	%	%17,6	%17,6	%11,8	%31,4	%21,6
Dijital dönüşüm için gerekli kültür değişikliklerini teşvik etmekteyiz.	N	10	8	4	21	8
	%	%19,6	%15,7	%7,8	%41,2	%15,7

Bu bölümde katılımcılara “Kuruluşunuz dijital dönüşüm sürecine çalışanları nasıl dahil etti?” sorusu yöneltilmiş ve altı alt maddenin derecelendirilmesi talep edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, üst düzey yöneticilerinin dijital teknolojileri içeren gelecek vizyonunun desteklediğine 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 bir 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 ifadeye 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 olduğunun göstergesi olarak düşünülmektedir. Bu bağlamda, katılımcıların görüşlerinden bazılarında 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 9’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.

Altıncı ve son alt maddede dijital dönüşüm için gerekli kültür değişikliklerinin teşvik 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 dağılımıyla birlikte bu durum, dijital dönüşüme uygun örgüt kültürünün belirlenerek çalışanların da bu yönde teşvik edildiğini göstermektedir. Bu cevaplar ışığında, katılımcılarımızın bazı 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)

5. Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma kapsamında, katılımcılara ilgili literatürden 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 sağlayabilmekte hem de kazançlarını arttırabilmektedirler.

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 öngörülmektedir. İşletmelerde dijitalleşmeyle ilgili eğitimler verilmekte ve gerek sosyal medyayla gerek teknolojiyle yakından ilgili çalışanlar işletmelerde ön plana çıkmaktadır. Bazı işletmelerde uzaktan çalışma yoluyla çalışılmakta hem çalışanlar hem işletmeler açısından kolaylıklar sağlanmaktadır.

Çalışma kapsamında kurumsal stratejiyi destekleyen bir dijital strateji ile planlı olarak ilerlemenin dijital değişimin başarı ile sonuçlanması için zorunluluk olduğu düşünülmektedir. İşletmeler dijital süreçlerini kurgularken dijital dönüşüme uyum sağlamak adına hızlı aksiyon almalıdır. Dijital işletmeler, kendilerini fiziksel mekân ile kısıtlandırmamalı, çevrim içi iş yapmayı destekleyerek kültürel değişime odaklanmalıdır. İşletmeler 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.

Buradan hareketle dijital yetkinliğin çalışanlarda ortaya çıkarılmasında dijital liderlik kavramının günümüzde işletmeler için kritik derecede önemli olduğu tespit edilmiştir. Dijital liderliğin işletmelerde geliştirilmesi ve farkındalığının artırılması için dijital liderlik ile ilgili özel ve gelişmiş bir eğitim programı oluşturulabilir. İşletmelerin bu konuya daha çok ilgi göstermesi için seminerler düzenlenebilir, kurum içinde dijital liderlik ve getirileri tanıtılabilir.

Gelecek dönemlerde daha da ön plana çıkacak olan dijital liderlik ve dijital okuryazarlık ile ilgili yeni kuşaklar bilgilendirilerek bu alana teşvik yapılabilir. Dijital liderlik üzerine daha çok çalışma yapılabilir ve böylelikle ilgili literatürde kaynak sayısı artırılabilir. Dijital liderlikle ilgili yapılacak farklı çalışmalarda sadece Mersin üzerinden değil daha geniş bir örneklemle çalışmalar gerçekleştirilebilir.

Kaynakça

- Aksu, H. (2019). *Dijitopya: Dijital dönüşüm yolculuk rehberi*. İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Aksu, S. G. & Sürgevil, D. O. (2019). Dijital çağın yetkinlikleri: Çalışanlar, insan kaynakları uzmanları ve yöneticiler çerçevesinden bakış. *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi*, 2(2), 54-68.
- Artüz, S. D. & 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.
- Artüz, S. D. (2020). *Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performans etkisi* (Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Ticaret Üniversitesi).
- Aydan, O. & 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.
- 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.

- Baltacı, A. (2019). Nitel araştırma süreci: Nitel bir araştırma nasıl yapılır?. *AEÜSBED*, 5(2), 368-388.
- Bardakçı, H. (2020). Benefits of digitalization in international logistics sector. *International Journal of Social Science and Economic Research*, 5(6), 1476-1489.
- Bayrakçı, S. (2020). *Dijital yetkinlikler bütünü olarak dijital okuryazarlık: Ölçek geliştirme çalışması* (Doktora Tezi, Marmara Üniversitesi)
- Bozkanat, E. & 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., Hamutoğlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. & 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. Erişim tarihi: 12.07.2022.
- Çelebi, F. (2021). *Dijital çağda liderlik ve girişimcilik*. Ankara: İKSAD Yayınevi.
- Çelik Şahin, Ç., Avcı, Y. E. & Anık, S. (2020). Dijital liderlik algısının metaforlar yoluyla incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(73), 271-286.
- Ersöz, B. & 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.
- Ferrari, A., Punie, Y., & Redecker, C. (2012). Understanding digital competence in the 21st century: An analysis of current frameworks. In 21st Century Learning for 21st Century Skills: 7th European Conference of Technology Enhanced Learning, EC-TEL 2012, Saarbrücken, Germany, September 18-21, Proceedings 7 (pp. 79-92). Springer Berlin Heidelberg.
- Gorenšek, T. & Kohont, A. (2018). Conceptualization of digitalization: Opportunities and challenges for organizations in the Euro-Mediterranean area. *International Journal of Euro-Mediterranean Studies*, 11(2), 93-115.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Han, X., & Zheng, Y. (2022). Driving Elements of Enterprise Digital Transformation Based on the Perspective of Dynamic Evolution. *Sustainability*, 14(16), 1-19.
- Ilomäki, L., Kantosalo, A., Lakkala, M. (2011). *What is digital competence?* Linked portal. European School (EUN), Brussels, s.1-12.
- Jacobs, T. O., Jaques, E. (1990). Military executive leadership. İçinde K. E. Clark (Ed.), *Measures of leadership*, West Orange (ss. 281-295).
- Karahan, K. & 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.
- Korucu, A. T., Yüzel, A., Gündoğdu, M. M., & Gençtürk, T. (2015). Examination the Digital Competence of Teacher Candidates in Terms of Different Variables. *Participatory Educational Research*, 2(5), 47-52.

- Lenka, S., Parida, V., & Wincent, J. (2017). Digitalization capabilities as enablers of value co-creation in servitizing firms. *Psychology & Marketing*, 34(1), 92-100.
- Mäkinen, M. (2006). Digital empowerment as a process for enhancing citizens' participation. *E-learning and Digital Media*, 3(3), 381-395.
- 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. & Grudziecki, J. (2006). DigEuLit: Concepts and tools for digital literacy development. *Innovation in Teaching and Learning in Information and Computer Sciences*, 5, 1-19.
- Mwita, M. M., Jonathan, 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.
- 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*, 211-220.
- Özbozkurt, O. B. (2019b). *Teknostres ve verimlilik arasındaki ilişkinin incelenmesi üzerine bir araştırma*. Geleceğin Dünyasında Bilimsel ve Mesleki Çalışmalar, Sosyal ve Beşeri Bilimler, Ekin Yayınevi, 61-73.
- Rizza, C. (2013). Digital competences. In A. C. Michalos (Ed.), *Encyclopedia of Quality of Life Research*, 1-9. Springer.
- Sabir, A. (2017). A leader: One, who knows the way, goes the way and shows the way. *European Business & Management*, 3(5), 82-85.
- Sağbaşı, M. & Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: A systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-36.
- Srai, J. & Lorentz, H. (2019). Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management. *Journal of Purchasing and Supply Management*, 25(1), 78-98.
- Tanniru, M. R. (2018). Digital leadership. *Management of Information Systems*, 93-109.
- Tosheva, E. (2020). Economic and Social Benefits of Digital Economy and Digital Transformation in The Republic of North Macedonia. *İzmir Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 42-51.
- 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. & 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.
- 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. & Korkmazyürek, 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. & Sürücü, L. (2021). Dijital çağda liderliğin yeni yüzü: Dijital liderlik. İ. Tarakçı ve B. Gökteş (Eds.), *Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm 2* (ss. 301-317), İstanbul: Efe Akademi.

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* (ss. 2-17), Gece Kitaplığı.

Araştırmacıların Katkı Oranı

1. Yazar Katkı Oranı: %60

2. Yazar Katkı Oranı: %40

Beyan ve Açıklamalar (Disclosure Statements)

1. Bu çalışmanın yazarları, araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyduklarını kabul etmektedirler (The authors of this article confirm that their work complies with the principles of research and publication ethics).

2. Yazarlar tarafından herhangi bir çıkar çatışması beyan edilmemiştir (No potential conflict of interest was reported by the authors).

3. Bu çalışma, intihal tarama programı kullanılarak intihal taramasından geçirilmiştir (This article was screened for potential plagiarism using a plagiarism screening program).