

Örgütsel Açıdan Dijital Liderlik Kavramının İncelenmesi

Emre Ünver¹

¹Öğr. Gör. Dr., Balıkesir Üniversitesi / Havran MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü,
emre.unver@balikesir.edu.tr, ORCID: 0000-0002-0390-8327

Özet: Günümüz modern çalışma hayatına doğrudan etki eden dijitalleşme, örgütsel açıdan da kavramların güncellenmesini gerekli kılmıştır. Güncel çalışma hayatında örgütlere birtakım rekabet avantajı sağlayan teknolojik gelişmelerin entegre edilmesi, örgütlerin gelişimleri ve varlıklarını devam ettirebilmeleri açısından bir zorunluluk halini almıştır. Klasik liderlik anlayışının ötesine geçen dijital liderlik kavramı, örgütlerde farklı açıdan liderlik tarzı sergilenmesini sağlamaktadır. Çalışma hayatında yeni teknikler ve uygulamaların varlığıyla dijital liderlik kavramı da örgütler için önemli bir kavram olarak yerini almıştır.

Çalışmada; dijital liderlik kavramı ele alınarak, örgütsel açıdan dijital liderlik kavramı incelenmiştir.

Anahtar Kelimeler: Liderlik, Dijitalleşme, Dijital Liderlik.

An Organizational Examination of the Concept of Digital Leadership

Abstract: Digitalization, which directly impacts modern working life, has necessitated the updating of organizational concepts. Integrating technological advancements that provide organizations with a competitive advantage in today's working life has become a necessity for their development and continued existence. The concept of digital leadership, which goes beyond the classical understanding of leadership, enables the display of different leadership styles in organizations. With the presence of new techniques and applications in working life, the concept of digital leadership has also taken its place as an important concept for organizations.

This study examines the concept of digital leadership from an organizational perspective.

Key Words: Leadership, Digitalization, Digital Leadership.

1. GİRİŞ

Günümüz dünyasında önemli kavramlar arasında yer alan kavramlardan birisi de dijitalleşme olmaktadır. Kendisini her alanda gösteren dijitalleşme alanında yaşanan dönüşümler, işletmecilik uygulamalarında ve örgütlerde de kendisine çalışma alanı açmıştır. Bu doğrultuda, örgütlerin de kendilerini geliştirebilmeleri açısından dijitalleşme bir rekabet unsuru halini almıştır.

Globalleşme ve dijitalleşmenin ortaya çıkardığı değişimler toplumlar üzerinde olduğu kadar, işletme yönetimlerini de farklılaştırmaktadır. Örgütler için, post modern dönemde dışsal çevre faktörlerine adapte olmak bir zorunluluk halini almıştır. Bu adaptasyonu sağlayamayan örgütler sürekliliklerini sağlayabilmek açısından kendilerini tehlikeye atmış olacaktır. Dönüşen müşteri portföyü ve beraberinde yaşanan teknolojik ilerlemeler örgütleri dijital dönüşüme yöneltmektedir (Ercan Önbiçak ve Akkoyun, 2022: 129).

Örgütlerin rekabet avantajları elde etmeleri için dijital yetkinlik her zaman tek başına yeterli olmamaktadır. Örgütlerin dikkate değer bir rekabet avantajı oluşturmaları için sürekli inovasyona da ihtiyaç vardır (Velyako ve Musa, 2024: 11969).

Dijitalleşmenin ortaya getirdiği yenilik ve dönüşüm süreci örgütlerde liderlik alanında da bazı değişimlere yol açmaktadır. Hem örgütün verimliliğini arttırmaya çalışma hedefi doğrultusunda, hem de organizasyonları modern çalışma hayatına entegre edebilmek açısından liderliğe duyulan ihtiyaç her zamankinden daha fazla olmaktadır. Örgütlerin gelişen teknolojilere entegre edilmesi, nitelikli insan kaynağının yönetilmesi, güçlü örgütsel iletişim ağının oluşturulabilmesi ve bulunulan çağa uygun modern pazarlama tekniklerinin uygulanması, liderlik biçimlerinin önemini daha da fazla ortaya koymaktadır. Bu nedenle, liderlerin günümüzdeki rolü ve davranış biçimleri örgütlerin başarısı açısından hayati sonuçlar doğurabilmektedir.

Dijital dönüşüm prosesi liderlerin de dijital bakımdan yetkin ve bilgi sahibi olmalarını ve kendilerinde bu özelliklerin bulunmasını zorunlu kılmaktadır. Bu süreç dijital dönüşümde dijital liderlik kavramının oluşmasını sağlamaktadır (Onan, 2022: 191).

Başarılı dijital liderlik; dijital çağda sürdürülebilir uzaktan çalışma yönetimini oluşturmak için teknolojik uzmanlığı, etik hususları ve uyum sağlanabilir, insan odaklı liderlik uygulamalarını birleştiren bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir (Bangura, 2026: 68).

Anlatılanlar ışığında çalışmada; dijital liderlik kavramı ele alınarak, örgütler açısından dijital liderlik kavramının incelenmesi amaçlanmıştır.

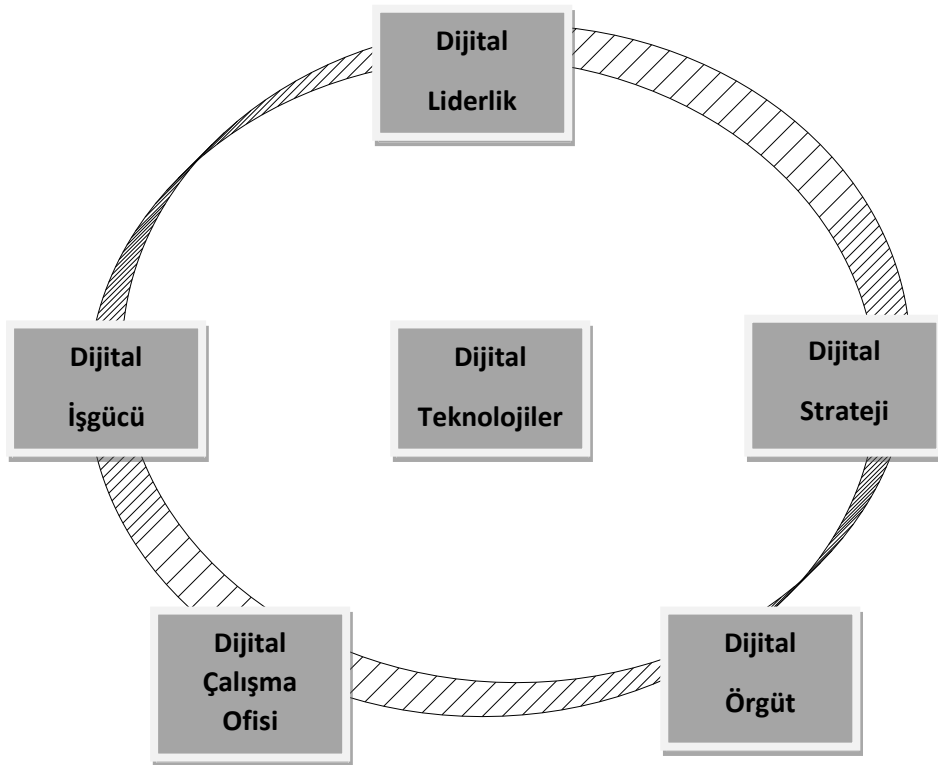
2. DİJİTAL ÖRGÜT KAVRAMI

Dijitalleşme, iş yapış biçiminin temel örgütsel uygulamalarını değiştirerek, her zaman ve her yerde çalışma olanağı ve veri analitiğini kullanarak çalışan karar alma süreçlerini destekleme imkanı sağlamıştır. COVID-19 pandemisi, dijital çalışma dünyasının birçok avantajını da ortaya çıkarmıştır (Mormann ve Endrissat, 2022: 425).

Dijital dönüşüm, dijital çağda örgütlerin göz ardı edemeyeceği bir noktaya gelmiştir. Bunun da ötesinde, dijital dönüşüm çoğu örgütte kolay gerçekleştirilen bir süreç olmamaktadır. Çünkü pek çok örgüt bu konuda başarısız olmakta ve örgütün beklenen amaçları gerçekleştirememektedir. Dijital dönüşümün önündeki en büyük engelin örgüt içindeki kültürel sorunlardan kaynaklandığı bazı araştırmalarda ortaya konulmuştur (Velyako ve Musa, 2024: 11956).

Dijital bir örgüt; günümüz modern ekonomik ve sosyal çevresine uygun çalışan, teknoloji ve örgüt kabiliyetinin toplamını ifade etmektedir. Bu doğrultuda; örgütlerin dijital hale gelmesi temel olarak liderlik, işgücü, çalışma ortamı, örgüt yapısı ve stratejiler gibi bilindik işletmecilik esaslarının dijitalleşmiş teknolojiler vasıtasıyla dönüşümünün sağlanması olarak ele alınmaktadır (Aksoy, 2024: 12-13). Örgütlerde dijital değişimi ortaya koyan unsurlar Şekil 1’de yer almaktadır.

Şekil 1: Dijital Örgüt



Kaynak: Aksoy, 2024: 13.

Şekil 1’de gösterildiği üzere dijital örgüt; dijital teknolojileri temele alan bir yaklaşımla liderlik, strateji, örgüt, çalışma ofisi, işgücü gibi işletme unsurlarının dijital hale dönüştürülmesini sağlamaktadır.

Ayrıca; Tablo 1'de gösterildiği gibi, sektör, büyüklük, kültür ve örgütsel yapıdan bağımsız olarak, bir iş kurucunun faaliyet göstermesi ve girişimde bulunan örgütlerin başarısı için literatürde şu yedi becerinin çok önemli olduğu ortaya çıkmıştır (Thom, 2016: 13).

Tablo 1: Girişimci Bir Örgütün Başarısının Kritik Yetenekleri

Girişimci Örgütün Kritik Yetenekleri	Açıklama
Fikir/Yaratıcılık	Yenilikçi veya yaratıcılığa odaklı düşünme yeteneği, yeni iç görüleri, özgün yaklaşımlara ve (iş) kavramlara, taze bakış açılarına, tamamen yeni anlayış ve kavrama biçimlerine yol açar.
Stratejik Düşünme (Planlama)	Çeşitli alanlarda hedefler ortaya koyma ve (uzun vadeli) planlar geliştirme, beklenmedik durumları öngörme, iş ortamını analiz etme ve bireylerle iş birliği yapma yeteneği.
Fırsatların tanınması ve değerlendirilmesi	İş fırsatlarını belirleme, değerlendirme ve hayata geçirme yeteneği.
Ağ oluşturma/Networking	İlk iletişimin amacının ötesinde (iş) hedefleri için bağlantılar oluşturma ve kullanma yeteneği. Ağ oluşturma becerileri genel olarak şu yetenekleri içerir: 1) Faaliyetleri stratejik olarak hedeflemek, 2) Ağ kurmayı sistematik olarak planlamak, 3) Bireylerle etkili bir şekilde iletişim halinde olmak, 4) Kendi uzmanlığını ortaya koymak, 5) Fırsatları değerlendirmek, 6) Başkalarına değer sunmak.
Liderlik	Bireyin ulaşmak istediği yeri belirten bir "İş Vizyonu" geliştirme ve bu vizyona ulaşmaya yardımcı olmak için insanları (işletme dışı uzmanları) motive etme yeteneği. Liderlik yetenekleri, özellikle şahıs işletmeleri ve küçük işletmeler için önemlidir. Çünkü bu işletmeler genellikle dış yardıma ihtiyaç duyarlar.
Finans	İşletmenin parasal kaynaklarını planlama, finanse etme, yönlendirme, izleme, organize etme ve kontrol etme yeteneği.
Pazarlama/Satış	Pazara (karar vericiler de dahil olmak üzere potansiyel müşterilerine) ulaşabilme ve maksimum seviyede görünürlük ve bilinirlik oluşturma yeteneği.

Kaynak: Thom, 2016: 13.

Tablo 1'de ortaya konulan, bir örgütün başarı kriterlerinin oluşturulmasında bu kriterleri uygulayacak olan liderliğin önemine de vurgu yapmak gerekmektedir. Çünkü tüm bu başarı kriterlerinin uygulayıcısı olan lider, örgütün başarısını da doğrudan etkilemektedir. Bu doğrultuda; günümüz örgütleri rekabetçi ve başarılı olmaları adına, yeni teknolojik gelişmelere ve sistemlere adapte olmuş dijital örgütlere öncülük edecek liderlere ihtiyaç duymaktadır.

3. DİJİTAL LİDERLİK

Son teknolojik gelişmeler nedeniyle, örgütler şu an liderlik alanında büyük değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Ancak, bu değişikliklerin içeriği hala belirsizliğini korumaktadır. Çünkü mevcut çalışmaların çoğunluğu dijital dönüşümün önceki aşamalarında gerçekleştirilmiş ve mevcut literatürde hala bir bütünlüğe ulaşılamamıştır (Schwarz Müller vd., 2018: 114).

Dijital iş stratejisi, liderlik açısından üzerinde durulması gereken önemli hususlar arasında yer almaktadır. Çünkü bu durum, hangi tür kurumu yönetiyor olursa olsunlar liderlerin hayatını ve iş yapış biçimlerini temelden etkilemektedir (Bennis, 2013: 635). Dijital dönüşüm çağında adeta bir evrim gerçekleştiği günümüzde, özellikle sanal ekiplerde liderlikle ilgili yeni bakış açılarına ihtiyaç duyulmaktadır (Kaufmann-Pauger ve Schneidhofer, 2023: 291).

Dijital liderlik; teknolojik değişim araçlarının yalnızca kabul edilmesi olarak değil, bunun yanında stratejik açıdan iş süreçleri ve iş gören faktörüyle ne şekilde bütünleşeceğine dair bir görüşü ifade etmektedir. Bu liderlik tarzı, örgütlerin dijital dönüşümünün etkili bir biçimde yönlendirilmesi bakımından hayati bir rol üstlenmektedir (Aksoy, 2024: 3). Dijital liderlik; hızlı dijital dönüşüm ile uzaktan ve hibrit çalışma modellerinin giderek yaygınlaşmasıyla beraber, temel bir örgütsel yetenek haline gelmiştir (Bangura, 2026: 68).

Dijital liderlik; stratejik vizyonu, teknolojik anlayışı, veriye dayalı karar alma süreçlerini ve etkili iletişimi bütünleştirerek liderlerin iş görenleri, ekipleri ve kurumları dijital dönüşüm süreçlerinde yönlendirmelerini sağlayan bir örgütsel yetenek olarak kavramsallaştırılabilir (Şahin ve Coşkun Us, 2026: 2).

Örgütlerin, dijital dönüşümü oluşturabilmeleri adına da teknoloji ile iç içe olan, güncel ve modern değişimleri takip edebilen liderlere gereksinimi vardır. Dijital liderler; örgütlerde iş görenlerin yeni teknoloji ve uygulamalara adapte olmasını kolaylaştırma görevini uygulamaktadır (Ercan Önbiçak ve Akkoyun, 2022: 129).

Örgütler dijital liderlik yeteneklerini geliştirmek adına, adil bir teşvik sistemine de sahip olmalı ve bu yönlerine odaklanmalıdır (Yao vd., 2024: 922).

Bangura (2026) dijital liderliğin; operasyonel esnekliğin artması, global yeteneklere erişim, dijital platformlar aracılığıyla iş birliğinin artması ve gelişmiş teknolojilerin güvene dayalı ve sonuç odaklı liderlik uygulamalarıyla entegre edildiğinde daha yüksek verimliliğe ulaşıldığı gibi önemli fırsatlar sunduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Dijital liderler, departmanlar arası iş birliğini ve sürekli öğrenmeyi özendirerek, inovasyona ve uyum sağlama yeteneğine değer veren bir kültür oluşturmaktadır (Cheng vd., 2025: 12). Dijital etkinlik sağlamayı hedefleyen liderler, tüm örgütün dijital strateji yetkinliklerini geliştirmeye odaklanmalıdır (Yao vd., 2024: 922).

Genel olarak dijital liderlik tek başına bir nedensel etken olarak değil, bağımlı koşullarla (iş yükü, örgüt kültürü, pandemi sonrası dönüşüm gibi) ve öngörülen durumlarla etkileşime girerek, etkileştirici bir örgütsel faktör olmaktadır (Şahin ve Coşkun Us, 2026: 8).

Dijital liderlik; yalnızca örgütsel sürdürülebilirliği etkilemekle kalmamakta, aynı zamanda dijital yetenek ve dijital örgüt kültürünün aracı yolu vasıtasıyla dolaylı biçimde sürdürülebilirliğe katkı sağlamaktadır (Cheng vd., 2025: 12).

Ismail ve arkadaşları (2025); dijital liderliğin hemşirelerin yaratıcılıklarını önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşmıştır. Aynı çalışmada; dijital liderliğin hemşirelik uygulamalarına entegre edilmesi ile sağlık hizmetleri uygulamalarında sürdürülebilirliği ve yeniliği teşvik ettiği sonucuna da ulaşılmıştır.

Cheng vd. (2025); dijital liderliğin örgütsel sürdürülebilirliği hem doğrudan hem de dolaylı olarak dijital yetenekler ve dijital örgüt kültürü aracılığıyla önemli ölçüde artırdığı sonucuna ulaşmıştır.

Dijital çağda etkili bir dijital liderlik; bütün işletme çalışanlarının örgütsel aidiyet duygusunu güçlendirebilmekte ve örgütün tamamında stratejik bir bağdaşma sağlayarak dijital dönüşüm stratejisi sürecini destekleyebilmektedir (Yao vd., 2024: 920).

Belirtilen hususlar dışında, başarılı dijital liderliği engelleyen bazı zorluklar da bulunmaktadır. Bunlar arasında; iletişim engelleri, güven oluşturmada yaşanan zorluklar, dijital kabiliyet eksikliği, teknolojik değişime direnç gösterme, veri gizliliği ve gözetimle ilgili etik kaygılar ve özellikle küçük ve orta ölçekli örgütlerde ve gelişmekte olan pazarlarda altyapısal sınırlamalar yer almaktadır (Bangura, 2026: 68).

4. SONUÇ

Modern çalışma ortamında kesintisiz bir performans ortaya koymak; iş görenin çalışma alanına aşırı müdahale etmekten kaçınan, psikolojik açıdan güvenliği öne çıkaran ve öz düzenleme kaynaklarını korumayı sağlayan bir örgüt ortamıyla mümkün olabilmektedir (Kılıçarslan vd., 2026: 76).

Günümüz iş ortamında şeffaflık var oluşumuzun ve liderliğin kaçınılmaz kavramları arasında yer almaktadır. Her ne kadar bu kavram zaman zaman kötüye kullanılsa da, dijital dünyada etkili liderlik tarzı sergilenmek isteniyorsa bu durumun benimsenmesi gerekmektedir. Ayrıca, dijital dünyaya uyum sağlama kapasitesinin nasıl geliştirileceğinin bilinmesinde de fayda vardır (Bennis, 2013: 636).

Dijital liderlik; dijital iletişim kanalları, duygusal zeka ve sanal destek enstrümanlarını kullanarak iş gören bağlılığını, refahını ve sürekli gelişimini sürdürmek için hayati önem taşımaktadır (Bangura, 2026: 68).

Yapılan çalışmalar (Şahin ve Coşkun Us, 2026); dijital liderliğin bilişsel yapılardan ziyade, değişime direnç gösterme gibi davranışsal tepkilerle daha güçlü ilişki içerisinde olduğu sonucunu ortaya koymuştur.

Doğru bir şekilde oluşturulmuş dijital örgüt kültürü de örgütler için bir rekabet avantajı kaynağı oluşturmakta ve bu sayede dijital inovasyona katkı sağlamaktadır (Velyako ve Musa, 2024: 11956). Ayrıca, örgütlerde oluşturulacak inovasyon atmosferi de dijital liderliğin örgütsel sürdürülebilirlik üzerindeki etkisini daha da güçlendirebilmektedir (Cheng vd., 2025: 12).

Günümüz yüzyılında dijital teknoloji, dünya genelindeki işletmelerin çoğu örgütsel biçimini ve yönetim yapısını etkilemiştir. Dijital teknoloji bir zorunluluk olarak görülmekle birlikte, liderlik açısından da yeni denemeler ortaya koymaktadır. Bu yönüyle örgütler, yöneticilerin dijital liderlik becerilerini geliştirmeye önem vermelidir (Yao vd., 2024: 922).

Son olarak; örgütlerin etkili performans ortaya koymaları ve devamlılıklarını sürdürebilmeleri, etkili yönetim stratejilerini ortaya koyan liderler aracılığıyla gerçekleşebilmektedir. Günümüz dünyasında etkili yönetim tarzı ortaya koymak isteyen örgütler, dijital çağa adapte olmuş liderler aracılığıyla başarı elde edebilmektedir. Bu yönüyle, dijital çağın sorunlarını bilen ve bu sorunları çözebilecek liderlik anlayışının ortaya konulması örgütsel açıdan bir zorunluluk olabilmektedir.

KAYNAKÇA

- Aksoy, C., (2024), İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı, Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi, 4(1), 1-28.
- Bangura, S., (2026), Opportunities and Challenges of Digital Leadership in Remote Work Management, International Journal of Business Ecosystem and Strategy, 8(2), 68-77.
- Bennis, W., (2013), Leadership in a Digital World: Embracing Transparency and Adaptive Capacity, MIS Quarterly, June, 37(2), 635-636.
- Cheng, Z., Jin, X., Kwak, W. J., (2025), Using the New Positive Aspect of Digital Leadership to Improve Organizational Sustainability: Testing Moderated Mediation Model, Acta Psychologica, 255, 104963.
- Ercan Önbiçak, A., Akkoyun, B., (2022), Dijital Liderlik Çalışmalarının Yönetim Bilimleri Kapsamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma, Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi, 3(2), 128-137.
- Ismail, H. A., Kotp, M. H., Basyouny, H. A. A., Abd Elmoaty, A. E. E., Sayed, S., Abdelaliem, S. M. F., Ahmeda, A., Hendy, A., Aly, M. A., (2025), Sustainable Healthcare Futures: How Digital Leadership Stimulates Nurses' Green Creativity: A Quasi-Experimental Study, BMC Nursing, 24(1): 251.
- Kaufmann-Pauger, A., Schneidhofer, T. M., (2023), Individual Skills in Shared Leadership Teams: A Conceptual Framework, Die Unternehmung, 77(3), 291-311.
- Kılıçarslan, M., Sak, H., Naz Kocatürk, B., (2026), Benlik Yorgunluğu İş Yaşamında Psikolojik Dayanıklılığın Gölge Yüzü ve Sessiz Tükenme Davranışları, Balkan ve Yakın Doğu Sosyal Bilimler Dergisi, 12(2), 69-77.
- Mormann, H., Endrissat, N., (2022), Humanizing Organizations: The Professional Role of HRM in Organizational Transformation, Die Unternehmung, 76(4), 418-429.
- Onan, G., (2022), Dijital Liderlik, İçinde: Tüm Yönleriyle Yönetim ve Strateji, (Editör: Karabulut, Şahin), Ekin Yayınevi: Bursa, 191-201.
- Schwarzmueller, T., Brosi, P., Duman, D., Welp, I. M., (2018), How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership, Management Review, 29(2), 114-138.
- Şahin, G., Coşkun Us, N., (2026), The Association Between Digital Leadership and VUCA -Related Psychological and Cognitive Dimensions Among Healthcare Professionals: A Cross-Sectional Study, BMC Health Services Research, 26(1), 1221.
- Thom, M., (2016), Crucial Skills for the Entrepreneurial Success of Fine Artists, Artivate: A Journal of Entrepreneurship in the Arts, 5(1), 3-24.

Velyako, V., Musa, S., (2024), The Relationship Between Digital Organizational Culture, Digital Capability, Digital Innovation, Organizational Resilience, and Competitive Advantage, *Journal of the Knowledge Economy*, 15, 11956–11975.

Yao, Q., Tang, H., Liu, Y., Boadu, F., (2024), The Penetration Effect of Digital Leadership on Digital Transformation: The Role of Digital Strategy Consensus and Diversity Types, *Journal of Enterprise Information Management*, 37(3), 903-927.