

Dijital Çağda Liderlik Yaklaşımları: E-Liderlik, Dijital Liderlik ve Veri Tabanlı Karar Alma

Aslı Öztürk¹

Özet

Dijitalleşme ve bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler, örgütsel yapıları, iş yapış biçimlerini ve liderlik anlayışlarını köklü bir dönüşüme uğratmıştır. Geleneksel liderlik teorilerinin, dijital çağın belirsizlik, karmaşıklık ve teknolojik bağımlılıkla karakterize edilen örgütsel ortamlarında yetersiz kalması, yeni liderlik yaklaşımlarının geliştirilmesini zorunlu kılmıştır. Teknolojik dönüşümün hız kazanması, kurumsal liderler üzerinde yeni sorumluluklar ve beklentiler oluştururken, dijital çağın gerektirdiği liderlik özelliklerinin önemini artırmıştır. Dijital çağın beraberinde getirdiği belirsizlik, hız ve çok boyutlu karmaşıklık, geleneksel liderlik anlayışlarının yetersiz kalmasına neden olmakta ve bu durum teknoloji, stratejik yönetim ile insan odaklı yaklaşımları bütünleştiren yeni liderlik modellerinin önemini artırmaktadır. Bu doğrultuda, dijital teknolojilerin sunduğu fırsatları örgütsel hedefler doğrultusunda etkin biçimde değerlendirebilen, kurumları dijital dönüşüm süreçlerinde yönlendirebilen, sanal çalışma ortamlarında iletişim ve koordinasyonu sürdürebilen ve aynı zamanda kültürel dönüşümü insan merkezli bir perspektifle destekleyebilen dijital liderlik ve e-liderlik yaklaşımları ön plana çıkmaktadır.

Bu bölüm, dijital çağda öne çıkan e-liderlik, sanal liderlik ve dijital liderlik kavramlarını kapsamlı bir şekilde incelemeyi ve bu yaklaşımlar arasındaki temel benzerlikler ile farklılıkları sistematik olarak ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle e-liderlik kavramı, Van Wart vd. (2019) tarafından geliştirilen “Altı Bileşenli Model” çerçevesinde ele alınmaktadır. Ardından geleneksel liderlik ile e-liderlik arasındaki farklar; liderlik kavramı, etkileşim ortamı, iletişim biçimi, güç kaynağı, karar alma süreci ve teknolojinin rolü gibi kriterler açısından karşılaştırılmaktadır. Dijital liderlik kavramı tanımlanmakta ve e-liderlik ile ilişkisi analiz edilmektedir. Bu bağlamda, e-liderliğin belirli bir iletişim ve iş birliği biçimine işaret ederken, dijital liderliğin bütün bir

1 Öğr. Gör. Dr., Çankırı Karatekin Üniversitesi, Meslek Yüksekokulu, asliozturk@karatekin.edu.tr, ORCID ID: 0000-0003-4520-0535

örgüt kültürünün dönüşümünü ifade ettiği vurgulanmaktadır. Ayrıca, bazı araştırmacıların dijital liderliği, e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve Liderlik 4.0 gibi kavramları kapsayan bir “şemsiye terim” olarak kullanması değerlendirilmektedir. Son olarak, dijital liderlik yaklaşımlarının etkinliğinde belirleyici rol oynayan veri tabanlı karar alma (VTKA) becerisi, geleneksel karar alma modellerinden farkları bağlamında ele alınmaktadır.

1.Giriş

Dijitalleşme, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemelerle birlikte örgütsel yapıları, iş yapış biçimlerini ve liderlik anlayışlarını köklü bir dönüşüme uğratmıştır. Bulut bilişim, nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zekâ ve uzaktan çalışma modelleri gibi gelişmeler, işletmelerin rekabet avantajı elde etme yöntemlerini yeniden şekillendirirken, liderlerin de bu yeni koşullara uyum sağlayacak yeterlikler geliştirmesini zorunlu kılmıştır. Geleneksel liderlik teorileri, fiziksel etkileşim ve hiyerarşik yapılara dayalı modelleriyle, günümüzün belirsizlik, karmaşıklık ve teknolojik bağımlılıkla karakterize edilen dijital çağ örgütlerinde sınırlı kalmaktadır. Bu nedenle, liderlerin geleneksel liderlik teorilerinin ötesine geçerek değişime açık, esnek, teknolojiye hızlı uyum sağlayabilen ve dijital ağlar aracılığıyla çalışanları yönlendirebilen yeni liderlik yaklaşımlarını benimsemeleri gerekmektedir.

Bu bağlamda, e-liderlik, sanal liderlik ve dijital liderlik gibi kavramlar, liderlerin dijital ortamlarda etkili olabilmeleri için geliştirmeleri gereken yeni yeterlikleri tanımlamaktadır. E-liderlik, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla çalışanların tutum, duygu, düşünce, davranış ve performanslarında sosyal etkileşim sağlayarak değişim oluşturma süreci olarak tanımlanırken; dijital liderlik, dijital teknolojiyle bütünleşmiş bir liderlik pratiği olarak teknoloji ve insan davranışının kesişim noktasında konumlanmaktadır. Sanal liderlik ise daha çok ekip düzeyinde ve coğrafi dağılım odaklı bir liderlik biçimini ifade etmektedir. Her ne kadar bu kavramlar literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılsa da her birinin kendine özgü odak noktaları ve kapsamları bulunmaktadır. Bu kavramsal belirsizlik, hem teorik çalışmaların sağlam temellere oturtulmasını hem de uygulayıcıların hangi liderlik davranışlarını geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını zorlaştırmaktadır.

Bu bölümün amacı, dijital çağda öne çıkan liderlik yaklaşımlarını kavramsal düzeyde incelemek ve bu yaklaşımlar arasındaki temel benzerlikler ile farklılıkları sistematik bir şekilde ortaya koymaktır. Bu doğrultuda öncelikle e-liderlik kavramı, temel yeterlikleri ve geleneksel liderlikten ayrıştığı noktalar ele alınmaktadır. Bu çerçevede, Van Wart, Roman, Wang ve Liu (2019) tarafından geliştirilen “Altı Bileşenli Model” aracılığıyla e-liderliğin somut, ölçülebilir ve geliştirilebilir yeterlikleri detaylandırılmaktadır. Dijital liderlik kavramının

e-liderlik ile olan ilişkisi karşılaştırmalı bir çerçevede ele alınmaktadır. Bu bağlamda, e-liderliğin daha çok teknoloji aracılığıyla gerçekleştirilen iletişim ve iş birliği süreçlerine odaklandığı; dijital liderliğin ise örgüt kültürü, yönetim anlayışı ve iş yapış biçimlerinin bütüncül dönüşümünü ifade ettiği vurgulanmaktadır. Ayrıca literatürde bazı araştırmacıların dijital liderlik kavramını; e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve Liderlik 4.0 gibi yaklaşımları kapsayan genel bir kavram olarak değerlendirdiği belirtilmektedir.

Son olarak, dijital liderlik yaklaşımlarının etkinliğinde belirleyici bir rol oynayan veri tabanlı karar alma (VTKA) becerisi, geleneksel karar alma modellerinden farkları bağlamında ele alınmaktadır. Dijital çağda liderlerin stratejik kararlar alırken sezgi ve geçmiş deneyimlerin ötesine geçerek veriye dayalı kanıtları temel alması giderek daha belirleyici bir hale gelmektedir. Bu bağlamda, VTKA'nın kavramsal çerçevesi, geleneksel karar alma modellerinin sınırlılıkları ve büyük veri ile analitiğin karar süreçlerine entegrasyonu tartışılmaktadır. Bölümün sonunda, e-liderlik, dijital liderlik ve veri tabanlı karar alma arasındaki ilişkiler bütüncül bir perspektifle değerlendirilmektedir.

2. Dijital Çağda Liderlik Yaklaşımları

Küreselleşme ve dijitalleşmenin etkisiyle değişen iş dünyasında iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılmasıyla birlikte rekabetin artması, bulut bilişim, nesnelerin interneti, büyük veri, yapay zekâ, sanal ofis ve evden çalışma gibi gelişmeler iş yapma süreçleri ve liderlik tarzlarında da dönüşümlerin yaşanmasını gerekli kılmıştır. Geleneksel liderlik teorileri örgütsel hedeflere ulaşmak için geleneksel çalışma ortamlarında sağladığı etkiyi dijital çağda sağlamakta yetersiz ve eksik kaldığı için liderlerin geleneksel liderlik teorilerinin ötesine geçerek yeteneklerini geliştirmeleri gerekmiştir.

Dijitalleşme ve bilgi teknolojilerinin yoğun bir biçimde çalışma yaşamına girmesi ile örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabet üstünlüğü sağlayabilmeleri için yönetsel tüm süreçlerde çağdaş liderlik tarzlarını benimsemeleri gerekmektedir.

Özmen vd. (2020), dijital dönüşüm süreçlerinde örgütlerde yalnızca teknik becerilerin geliştirilmesinin yeterli olmadığı; çalışanların iletişim, uyum sağlama ve iş birliği gibi sosyal becerilerinin de desteklenmesi gerektiği belirtilmektedir. Örgütsel değerlerin sürdürülebilirliği açısından kültür, iletişim, liderlik anlayışı, yumuşak beceriler ve operasyonel modellerin birlikte geliştirilmesinin önem taşıdığı ifade edilmektedir. Ayrıca dijital liderlerin, yeni bilgi teknolojilerinin kullanımından kaynaklanabilecek riskleri tanımlama ve yönetme yetkinliğine sahip olmalarının da örgütsel başarı için kritik rol oynadığını vurgulanmaktadır (Özmen, Eriş, & Özer, 2020).

E-liderlik ve dijital liderlik, liderliğin dijital ya da sanal ortamlarda ve bilgi iletişim teknolojileri (BİT) aracılığıyla gerçekleştiğini teyit etmektedir. Bu liderlik türleri, teknoloji kullanımı yoluyla ekipleri ve örgütleri yönlendirme, destekleme ve yönetme becerisini içermektedir. Her iki liderlik türü de bilgi ve iletişim teknolojilerine (BİT) ve teknolojik araçlara dayanmakla birlikte, belirli odak noktaları açısından birbirlerinden ayrılmaktadır: E-liderlik, dijital araçlar aracılığıyla gerçekleştirilen liderliği vurgularken; dijital liderlik, liderliği BİT tarafından kolaylaştırılan bir etki süreci olarak kavramsallaştırarak daha geniş bir bakış açısı benimsemektedir (López-Figueroa, Ochoa-Jiménez, Palafox-Soto, & Munoz, 2025: 2).

Covid-19 pandemi süreciyle birlikte zaman, mekân gibi sınırlılıkların ortadan kalkarak esnek çalışma, evden ve uzaktan çalışma yöntemleri yaygınlaşmış ve bu sürecin başarılı bir biçimde yönetilebilmesi için özellikle teknolojik, sosyal ve organizasyonel destek veren e-liderlik uygulamaları önem kazanmıştır (Contreras, Baykal, & Abid, 2020).

2.1. E-Liderlik

Dijital dönüşümün hız kazanması ve örgütsel ihtiyaçların değişmesi, zaman ve mekândan bağımsız esnek çalışma gruplarının yaygınlaşmasını sağlamıştır. Bu durum, dijital iletişim araçlarını kullanarak ortak amaçların gerçekleştirilebilmesi için iş birliği yapan, farklı mekân ve zaman dilimlerinde faaliyet gösteren sanal ekip liderlerinin etkili iletişim stratejileri geliştirmesi, takım duygusunu ve bütünlüğünü desteklemesi, ekip içinde sosyal etkileşimi güçlendirmesi, örgütsel bağlılık ve aidiyet duygularını artırmasını temel bir gereklilik haline getirmiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemeler, demografik yapının dönüşümü ve küreselleşmeyle birlikte yeniden şekillenen yeni ekonomik düzende, işletmelerin verimliliklerini artırmak ve sürdürülebilirliği sağlamak için elektronik ticaret uygulamalarına yönelmeleri, zaman ve mekândan bağımsız çalışma modellerine yönelmeleri, sanal organizasyonlar ve sanal ekipler oluşturmaları, elektronik işletme anlayışını ve buna bağlı olarak da elektronik liderlik (e-liderlik) kavramını ortaya çıkarmıştır (Naktiyok, 2006: 26).

Teknolojik gelişmelerin hız kazanması ve dijitalleşme, rekabet koşullarını köklü biçimde değiştirerek bireylerin beklenti ve hedeflerini yeniden şekillendirmiş; bilgiye ve kaynaklara erişimin kolaylaşmasıyla birlikte işletmelerin sürdürülebilir rekabet üstünlüğü elde etmesi giderek zorlaşmıştır. Uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması ve geleneksel ofis ihtiyacının azalmasıyla birlikte nitelikli iş gücüne zaman ve mekân kısıtlaması olmadan erişim olanağı

mümkün kılınmış olup bu durum liderlerin fiziksel olarak bir araya gelmeyen sanal ortamlarda çalışanları yönetmelerini zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda liderlerin geleneksel liderlik tarzlarının ötesine geçerek, değişime açık, esnek, teknolojiye hızlı uyum sağlayabilen, etkili iletişim kurabilen, dijital ağlar aracılığıyla çalışanları yönlendiren ve teknolojiyi stratejik bir unsur olarak değerlendiren e-liderlik yaklaşımı önem kazanmaktadır (Sak, 2024: 83).

E-liderlik, bilgi teknolojileri aracılığıyla çalışanların ve örgütteki grupların tutum, duygu, düşünce, davranış ve performanslarında sosyal etkileşim sağlayarak değişim oluşturma olarak tanımlanmakla birlikte, e-liderlik sadece teknolojik araçları birbirine entegre etmekten ibaret olmayıp, bireyler arasında etkili bağlar kurarak, onları en verimli şekilde bir araya getirmeye odaklanan bir yaklaşımdır. Bu bağlamda e-liderlik iletişim ve teknoloji olmak üzere iki temel faktör üzerinde yoğunlaşmaktadır. Özellikle bilgisayar destekli iletişim araçlarının yaygın olarak kullanılması ve maliyetlerin düşmesi, e-liderlik uygulamalarının yaygınlaşmasını destekleyen önemli bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Garcia Carreño, 2020: 20).

E-liderlik, çalışan odaklı yaklaşımıyla sanal ekiplerde yenilikçiliği teşvik eden, bilgi teknolojilerini etkin kullanarak fikirleri ürüne dönüştüren, bütüncül bir yaklaşım ve analitik düşünmeyle örgütsel süreçleri yöneten, çalışanların psikolojik sermayesini ve içsel motivasyonunu artırıp harekete geçirerek örgütsel bağlılık ve aidiyet duygusunu güçlendiren, araştırma geliştirme faaliyetlerinin çıktılarını sürdürülebilir bir biçimde ürün, hizmet, değer ve yeniliğe dönüşmesini sağlayan çok yönlü bir liderlik yaklaşımıdır. E-liderlerin sanal ekipte görev dağılımı ve koordinasyonu sağlaması, motivasyonu artırması, aktif geribildirim mekanizmalarının oluşturulması ve tüm bu süreçlerde teknolojiyi üst düzeyde kullanma becerisine sahip olması gerekmektedir (Beydoğan, 2025: 1446).

E-liderlik yaklaşımını geleneksel liderlik yaklaşımından ayıran en önemli özellik, süreçlerin ve faaliyetlerin bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla gerçekleştirmesidir. Bu süreç örgütsel bilginin toplanması, işlenmesi, paylaşılması, saklanması ve örgüt içinde iletişimin sürekliliğinin ve etkinliğini sağlamayı da içerir. Geleneksel liderlik anlayışında yüz yüze etkileşimli olarak oluşturulan motivasyon ve etki, e-liderlik uygulamalarında mesaj, e-posta, video konferans gibi teknolojik araçlar üzerinden sağlanmaktadır. Bu sanal iletişim ortamında e-liderler, sürekli erişilebilir olmak, varlığının hissettirebilmek ve ilettikleri mesajların tam bir biçimde algılanmasını sağlamak olmak üzere iki temel zorluk ile karşı karşıya kalmaktadır (Avolio & Kahai, 2003: 327).

Naktiyok'un (2006) 158 yönetici üzerinde yürüttüğü araştırma sonuçları, dijital ortamlarda faaliyet gösteren liderlerin geleneksel liderlere göre, öz güven, yenilikçilik, esneklik, içsel motivasyon, ikna yeteneği empati, risk

alma, mizah anlayışı gibi duygusal zekâ temelli niteliklere daha fazla ağırlık verdiğini; geleneksel liderlerin ise, dürüstlük güvenilirlik, otorite ve ilham vermeyi ön planda tuttuklarını ortaya koymuştur. Liderlik davranışları açısından değerlendirildiğinde ise, geleneksel liderlerin iş süreçlerinde daha hassas davrandıkları, amaçların net olması, değer odaklı olmak ve görev odaklı yaklaşımları benimsedikleri; e-işletme liderlerinin ise daha insan merkezli bir yaklaşım ile katılımcı karar alma, bilgi paylaşımı, küresel bakış açısı, bilgi teknolojilerinin kullanımı ve vizyon oluşturma gibi yaklaşımları benimsediklerini göstermektedir (Naktiyok, 2006: 38).

2.1.1. E-Liderliğin Temel Yeterlikleri-Altı Bileşenli Model

E-liderlik kavramının soyut tanımlar düzeyinden somut, ölçülebilir ve geliştirilebilir yeterliklere indirgenmesi hem teorik hem de uygulamalı liderlik araştırmaları için kritik bir gereklilik teşkil etmektedir. Bu gereklilikten hareketle Van Wart, Roman, Wang, & Liu, (2019), keşifsel vaka çalışmalarına ve sistematik literatür taramasına dayanarak e-liderliğin altı temel yeterlik boyutundan oluşan bir model geliştirmişlerdir. Bu model, e-liderliği yalnızca teknolojik araçların kullanımına indirgemeyen; aksine, liderlik sürecinin dijital ortamlarda yeniden üretilmesini mümkün kılan çok boyutlu bir kapasiteler bütünü olarak kavramsallaştırmaktadır. Söz konusu altı yeterlik boyutu Tablo 1'de sırasıyla ele alınmıştır (Van Wart, Roman, Wang, & Liu, 2019: 92-93):

Tablo 1. E-Liderliğin Altı Temel Yeterliği-Altı Bileşenli Model

Yeterlik Boyutu	Tanım- Kapsam / İçerdiği Davranışlar
E-İletişim (E-Communication)	Dijital platformlar aracılığıyla açık, zamanlı ve bağlama duyarlı mesajlar üretebilme ve iletebilme kapasitesini ifade etmektedir. Bu yeterlik, yazılı iletişimde anlam kaymalarını önlemeyi, farklı dijital kanalların (e-posta, anlık mesajlaşma, video konferans, ortak çalışma platformları) kendine özgü dilbilimsel ve etkileşimsel özelliklerini kavramayı ve asenkron iletişimde geri bildirim döngülerini etkin biçimde yönetmeyi içermektedir.
E-Güvenilirlik (E-Trustworthiness)	Sanal etkileşimlerde fiziksel yakınlık ve yüz yüze temasın yokluğuna rağmen, liderin tutarlı davranışlar, şeffaf süreçler ve taahhütlerine sadakat yoluyla güven tesis edebilme becerisini tanımlamaktadır.
E-Sosyal Beceriler (E-Social Skills)	Dijital ortamlarda empati kurabilme, aktif dinleme sergileyebilme, çatışmaları yapıcı biçimde yönetebilme ve ilişkisel sürekliliği sağlayabilme kapasitesini ifade etmektedir.
E-Takım Oluşturma (E-Team Building)	Sanal ekiplerde ortak hedef bilinci oluşturma, rol ve sorumlulukları netleştirme, iş birliğini teşvik etme ve ekip uyumunu sağlama kapasitesidir. Geleneksel takım oluşturma süreçlerinden farklı olarak, sanal bağlamda bu yeterlik, teknolojik araçların ekip dinamiğini destekleyecek biçimde yapılandırılmasını gerektirmektedir.

E-Değişim Yönetimi (E-Change Management)	Dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların teknolojik değişimlere adaptasyonunu kolaylaştırma, değişim direncini yönetme ve dijital olgunluk seviyesini yükseltme kapasitesidir. Bu yeterlik, e-liderlerin yalnızca mevcut teknolojileri kullanmasını değil, aynı zamanda örgütsel düzeyde dijital strateji geliştirebilmesini gerektirmektedir.
E-Teknoloji Becerileri (E-Technology Skills)	Mevcut ve gelişmekte olan bilgi iletişim teknolojilerini etkin biçimde kullanma, dijital araçların stratejik potansiyelini kavrama ve bu araçları liderlik süreçlerine bütünleştirme kapasitesini ifade etmektedir. Diğer beş yeterlikten farklı olarak e-teknoloji becerilerinin doğrudan teknik bir boyuta işaret etmekle birlikte, bunların salt operasyonel düzeyde araç bilgisinden ziyade, teknolojinin örgütsel ve stratejik sonuçlar doğuracak biçimde kullanılmasını içerdiğini vurgulamaktadır.

Kaynak: Van Wart, Roman, Wang, & Liu, (2019: 92-93).

Van Wart vd. (2019)'nin geliştirdiği bu altı bileşenli model, e-liderliği yalnızca bir iletişim biçimi ya da teknoloji kullanımı olarak tanımlayan indirgemeci yaklaşımlardan ayrılarak, dijital ortamlardaki liderlik sürecini çok boyutlu bir yeterlikler seti olarak kavramsallaştırmaktadır. Modelin ayırt edici özelliği, teknolojik boyutun (e-teknoloji becerileri) yanı sıra, iletişimsel, ilişkisel, yapısal, değişim odaklı ve etik-güvene dayalı boyutları da eş zamanlı olarak ele almasıdır. Bu yönüyle söz konusu model, e-liderlik araştırmalarında ölçme ve değerlendirme süreçleri için sağlam bir kavramsal çerçeve sunmakta ve aynı zamanda uygulamada liderlik geliştirme programlarına somut bir yol haritası sağlamaktadır.

2.1.2. Geleneksel Liderlik ve E-Liderliğin Karşılaştırılması

Başarılı liderliğin temel belirleyicisi, etkililik düzeyidir. Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygınlaşan nitelikleri, işletmelerin örgütsel yapılanma biçimlerini dönüştürmüş; bu dönüşüm, liderler ile takipçileri arasındaki etkileşimleri giderek artan bir yoğunlukta biçimlendirmiştir. Bu bağlamda liderlik, yeni bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla sürekli bir gelişim sergilemekte ve liderlik pratiklerinin uygulanma süreçlerinde devamlı bir değişimi zorunlu kılmaktadır (Sak, 2024: 89). Bu dönüşüm, liderlik olgusunun teknolojiyle iç içe geçen yeni bir boyut kazanmasına yol açmıştır. Geleneksel liderlik anlayışı ile teknoloji merkezli e-liderlik arasında; liderlik kavramının tanımlanışından hedeflerine, etkileşim ortamlarından iletişim biçimlerine, güç kaynaklarından karar alma süreçlerine ve karşılaşılan zorluklara kadar pek çok açıdan temel farklılıklar bulunmaktadır. Literatürdeki çeşitli çalışmalardan (Torre & Sarti, 2020; Akın, 2022; Sak, 2024; Okunola & Naicker, 2025)

derlenen Tablo 2'deki karşılaştırma, bu iki liderlik paradigması arasındaki ayrışma noktalarını sistematik bir biçimde ortaya koymaktadır.

Tablo 2. Geleneksel Liderlik ve E-Liderlik Karşılaştırması

Karşılaştırma Kriteri	Geleneksel Liderlik	E-Liderlik
Liderlik Kavramı	Pozisyon, kişi.	Bireysel, ikili, sistemli.
Liderlik Hedefleri	Rasyonel ve planlı.	Süreçsel gelişim.
Temel Etkileşim Ortamı	Fiziksel ofis, yüz yüze toplantılar, hiyerarşik mekânlar.	Dijital platformlar, e-posta, video konferans, iş birliği yazılımları.
İletişim Biçimi	Senkron, yüz yüze; beden dili ve sözsüz ipuçları tam olarak algılanabilir.	Ağırlıklı olarak asenkron; metin tabanlı iletişim baskın, duygusal ipuçları sınırlıdır.
Güç ve Otorite Kaynağı	Hiyerarşik pozisyon, resmi yetki, yazılı kurallar (bürokratik liderlik).	Uzmanlık, etkili iletişim, teknoloji yeterliliği, dijital varlık.
Karar Alma Süreci	Hiyerarşik yapı içinde, sezgi ve geçmiş deneyimlere dayalı, sınırlı veri.	Gerçek zamanlı veri analitiği, ekip üyelerinin çevrimiçi katılımı, veri destekli kararlar.
Temel Liderlik Yaklaşımları	Yönetsel liderlik (yapıyı koruma), bürokratik liderlik (kurallara dayalı), otantik liderlik (güven-samimiyet), takım liderliği.	Dijital okuryazarlık, sanal empati, teknoloji entegrasyonu, sürekli erişilebilirlik, değişim yönetimi becerileri.
Karşılaşılan Temel Zorluklar	Koordinasyon eksikliği, bürokrasi, bilgi asimetrisi, inovasyon ve iş birliğini teşvik etmede sınırlılık.	Siber güvenlik tehditleri, dijital yorgunluk, sosyal izolasyon, yanlış anlama riski, kültürel ve zaman dilimi farklılıkları.
Teknolojinin Rolü	Destekleyici ve ikincil düzeyde; temel süreçler teknolojiden bağımsız işler.	Merkezi ve belirleyici; liderlik sürecinin kendisi teknoloji aracılığıyla gerçekleşir.

Kaynak: Torre & Sarti (2020); Akın (2022); Sak, (2024); Okunlola & Naicker (2025)'den faydalanılarak geliştirilmiştir.

Tablo 2'de yer alan bilgiler incelendiğinde; geleneksel liderliğin, daha çok hiyerarşik pozisyonlara, resmi yetkilere ve fiziksel etkileşim ortamlarına dayanırken; e-liderliğin, dijital platformlar üzerinden şekillenen, teknoloji yeterliliği ve uzmanlığı önceleyen, veri destekli karar alma süreçlerine dayalı bir liderlik biçimi olarak öne çıktığı görülmektedir. Bu karşılaştırma, her iki liderlik türünün birbirinin alternatifi olmaktan çok, farklı örgütsel bağlamlarda geçerlilik kazanan farklı kavramlar olduğunu göstermektedir.

2.2. Dijital Liderlik

Dijital liderlik kavramı, liderlerin dijital dönüşüm süreciyle ilişkili zorlukları ele alma ve bunların üstesinden gelme konusunda daha yetkin hâle gelme ihtiyacından doğmuştur (Albannai, Raziq, Malik, Scott-Kennel, & Igwe, 2025: 2253). Bu ihtiyaç, özellikle dördüncü sanayi devrimiyle birlikte teknolojinin örgütsel yaşamın merkezine yerleşmesi ve liderlerin geleneksel yönetim becerilerinin ötesinde yeni yeterlikler geliştirmesini zorunlu kılmasından kaynaklanmaktadır. Liderlerin davranışsal tezahürlerini ve etki süreçlerini vurgulayan dijital liderlik, dijital teknolojiyle bütünleşmiş bir liderlik pratiği olarak ele alınmakta; başka bir deyişle, dijital teknoloji ve liderlik özellikleri aracılığıyla örgüt üzerinde etki yaratma süreci olarak tanımlanmaktadır (Jagadisen, Salamzadeh, Farzad, Salamzade, & Palalić, 2022: 198). Bu tanım, dijital liderliği salt teknik bir yeterlikten ziyade, teknoloji ve insan davranışının kesişim noktasında konumlandırmaktadır.

COVID-19 salgını ve sonrası dönemde değişen çalışma koşulları, dijital liderliğin işlevini önemli ölçüde etkilemiş; özellikle çalışan bağlılığı, kurumsal çeviklik ve dijital işyeri dönüşüm süreçleri aracılığıyla örgütsel performansın korunması ve geliştirilmesindeki stratejik önemini daha görünür hâle getirmiştir. Ayrıca dijital liderlik, kuruluşların teknolojik yatırımlarından daha yüksek düzeyde katma değer elde etmelerine olanak sağlayarak sürdürülebilir ve optimum performansın sağlanmasında kritik bir yetkinlik alanı olarak öne çıkmıştır. Bununla birlikte, dijital araç ve uygulamaların insan kaynakları stratejileriyle bütünleşik bir şekilde yönetilmesini sağlayan liderlik yapıları var olmadığında, dijital yetkinliklerin tek başına kurumsal başarı için yeterli olmadığı değerlendirilmektedir (Abu-Mahfouz, Fung, & Chung, 2026: 15).

Dijital liderlik, teknolojinin stratejik biçimde kullanımı aracılığıyla örgütsel değişim süreçlerini yönlendiren ve sistemlerin yeniden yapılandırılmasını destekleyen bir liderlik yaklaşımı olarak e-liderlik anlayışını daha kapsamlı bir boyuta taşımaktadır. Bu yaklaşım; pazar yönelimi, dijital örgüt kültürü, kurumsal öğrenme kapasitesi ve ağ yetkinliği gibi unsurlar tarafından şekillendirilmekte olup, söz konusu faktörler organizasyonların yenilikçilik düzeyini ve dönüşüme hazır olma kapasitesini artırmaktadır. Böylece dijital liderlik, işletmelerin değişen çevresel koşullara daha hızlı uyum sağlamasına ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine katkıda bulunmaktadır (Hussain, Shahab, & Anwer, 2026: 18).

Dijital liderlik, yenilikçi örgütsel iklimi harekete geçirerek yeteneklerin teknoloji ile uyumuna ve dönüşüm çıktılarının oluşumuna yönlendirilmesini sağlayan sistematik örgütsel mekanizmalar aracılığıyla ortaya çıkmaktadır. Dijital liderlik anlayışı, inovasyon odaklı örgüt kültürü ve yetenek geliştirme süreçleri

arasındaki bütünleşik etkileşimlerin bir sonucudur. Dijital liderlik; teknolojik değişimi yönlendiren, örgütsel öğrenmeyi destekleyen, yenilik kapasitesini artıran ve farklı kurumsal bileşenler arasındaki etkileşimi güçlendiren stratejik bir unsur olarak kurumsal performansın ve rekabet avantajının artırılmasına katkı sağlamaktadır (Ignjatović P., Ilić, Ilić-Kosanović, & Vujko, 2026: 19).

Alan yazınında dijital liderlik davranışlarını somutlaştırmaya yönelik çeşitli çalışmalar bulunmaktadır. Bu çalışmalardan biri olan Gorton (2018), dijital liderlerin etkinliğini belirleyen altı temel özelliği sistematik bir şekilde ortaya koymuştur. Bu özellikler, dijital liderliğin yalnızca teknik bilgi birikimine indirgenemeyeceğini, aynı zamanda stratejik vizyon, örgütsel dönüşüm ve insan odaklı bir yaklaşım gerektirdiğini vurgulamaktadır (Eryeşil, 2021: 106-107). Gorton (2018)'a göre dijital liderlerin sahip olması gereken özellikler Tablo 3'te yer almaktadır:

Tablo 3. Dijital Liderlerin Sahip Olması Gereken Özellikler

Özellik	Açıklama
Dönüşümcü Yaklaşım	Dijital lider, dijital teknolojileri yalnızca ölçeği büyük veya gösterişli projeler olarak görmekten ziyade, bunları insan kaynağını ve kurum içi çalışma yöntemlerini dönüştüren stratejik bir araç olarak konumlandırır. Bu yaklaşım, teknolojiyi bir amaç değil, dönüşüm için bir araç olarak ele almayı gerektirir.
Yaygın Yetkinlik	Dijital becerilerin yalnızca bilişim teknolojileri departmanına özgü bir uzmanlık alanı olmaktan çıkarılması ve örgütün tüm kademelerine yayılması esastır. Dijital lider, bu becerilerin kurum genelinde sürekli olarak geliştirilmesini teşvik eder ve bu yönde sistematik fırsatlar yaratır.
Stratejik Bütünleşme	Dijital liderlik, ayrı ve bağımsız bir "dijital strateji" belgesi oluşturmak yerine, dijital süreç ve teknolojileri kurumun temel iş ve sanat stratejilerine hizmet edecek ve onları şekillendirecek biçimde bütünleştirir. Bu sayede dijital dönüşüm, örgütsel stratejinin ayrılmaz bir parçası haline gelir.
Yetkilendirme ve Kaynak	Dijital teknolojilerin ve çevik çalışma yöntemlerinin denenmesi, test edilmesi ve kurumsallaştırılması için liderlere açık bir yetki ve yeterli bütçe sağlanmalıdır. Bu özellik, dönüşüm sürecinde girişimciliği ve yenilikçiliği destekleyen bir yönetim anlayışını yansıtır.
Kullanıcı Odaklılık	Tüm program ve projelerin başlangıç noktası, kapsamlı kullanıcı araştırmaları ve belirlenen kullanıcı ihtiyaçlarıdır. Dijital lider, elde edilen geri bildirimler doğrultusunda süreçleri yinelemeli olarak iyileştiren çevik bir yaklaşımı benimser.
İlham ve Somut Kanıt	Dijital dönüşümün faydalarını soyut vaatlerle değil, küçük ölçekli ve başarılı kavram kanıtları ile somut olarak gösterir. Bu sayede ekiplerin ve yönetim kurullarının dönüşüm sürecine olan bağlılığını ve motivasyonunu artırır.

Kaynak: Gorton, 2018.

Tablo 3'te yer alan altı özellik, dijital liderliğin teknik uzmanlığın çok ötesinde, stratejik vizyon, örgütsel değişim yönetimi, kapsayıcı yetkinlik geliştirme ve kullanıcı merkezli bir zihniyeti gerektiren çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır.

Graham (2026) çalışmasında, başarılı bir dijital liderliğin büyük ölçüde dönüşümcü liderlik yaklaşımına dayandığını belirtmiştir. Bu çerçevede etkili dijital liderlik; liderlerin çalışanlara ilham verebilme, motivasyonu artırma, güçlü ilişkiler geliştirme, iş birliğini teşvik etme, yenilikçi fikirler üretebilme ve örgütsel hedeflere ulaşılmasını destekleyen davranışları sergileyebilme kapasitesiyle ilişkilendirilmektedir. Ayrıca araştırma sonuçları dijital liderliğin inovasyon, problem çözme, dijital dönüşüm, örgütsel performans, kurumsal büyüme ve sürdürülebilirlik gibi kritik örgütsel çıktılar üzerinde belirleyici bir role sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Bununla birlikte, dijital liderliğin etkinliği; dijital dönüşüm süreçlerinin başarısı, yenilik kapasitesi, örgütsel performans düzeyi ve büyüme potansiyeli ile doğrudan bağlantılıdır (Graham, 2026: 1).

Dijital liderlik yaklaşımında temel sorun alanları olarak; değişime direnç, dijital beceri eksikliği, hızlı teknolojik değişime uyum sağlayamama, örgüt kültürü ile liderlik hedefleri arasındaki uyumsuzluk ve teknolojik altyapı yetersizlikleri öne çıkmaktadır. Buna karşılık çözüm stratejileri arasında liderin aktif rol model olması, dijital yetkinlik geliştirme programlarının uygulanması ve dijital değerlerin örgüt kültürüne sistematik biçimde yerleştirilmesi yer almaktadır. Bu doğrultuda dijital liderlik; yalnızca teknolojik araçların yönetimiyle sınırlı olmayan, örgütsel kültür, öğrenme süreçleri, stratejik karar alma mekanizmaları ve insan odaklı dönüşüm süreçlerini kapsayan çok boyutlu bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir (Oktaysoy & Elkırımış, 2025: 160).

2.2.1. E-Liderlik, Dijital Liderlik ve Sanal Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Literatürde dijital teknolojilerle ilgili liderliği tanımlamak için e-liderlik, sanal liderlik (virtual leadership) ve dijital liderlik (digital leadership) gibi terimler birbirinin yerine kullanılmaktadır. Farklı vurguları olmasına rağmen, bu terimler dijital teknolojilerin söz konusu olduğu liderliği anlama konusunda aynı temel kaygıyı paylaşmakta ve bu nedenle yakından ilişkili kavramlar olarak değerlendirilmektedir (Bauwens & Cortellazzo, 2024: 2). Bazı araştırmalar dijital liderlik ile e-liderlik kavramlarını doğrudan birbirine eş tutmakta (Kashive, Khanna, & Powale, 2022; Soon & Salamzadeh, 2020); bu durum, söz konusu iki kavram arasındaki farkların tam olarak anlaşılamamasına ve dolayısıyla

kavramsal bir karmaşaya yol açmaktadır. Literatürdeki bu belirsizlik, hem teorik çalışmaların sağlam temellere oturtulmasını hem de uygulayıcıların hangi liderlik davranışlarını geliştirmeleri gerektiğini anlamalarını zorlaştırmaktadır. Oysa dijital liderlik, e-liderlikten türemiş olmakla birlikte ondan çok daha kapsamlı bir niteliğe sahiptir; lider, örgüt ve bireyler olmak üzere üç düzeyde köklü bir örgütsel değişimi içermektedir (Jameson vd., 2022: 20). Başka bir ifadeyle, e-liderlik belirli bir iletişim ve iş birliği biçimine işaret ederken, dijital liderlik bütün bir örgüt kültürünün ve iş yapış biçimlerinin dönüşümünü ifade etmektedir.

Mevcut işleri desteklemek için bilgi teknolojisini kullanan e-liderliğin aksine dijital liderlik, örgütsel süreçlerin, iş modellerinin, liderlik gelişiminin ve personel yönetiminin dijital olarak etkinleştirilmesi yoluyla dijital dönüşüme bütüncül bir yaklaşım getirmektedir (Lin, 2025: 2473). Dolayısıyla e-liderlik, teknolojiyi mevcut yapıların hizmetine sunarken; dijital liderlik, teknolojiyi örgütsel yapıları yeniden tasarlamanın stratejik bir aracı olarak konumlandırmaktadır. Dijital liderliğin bu bütüncül yaklaşımının pratikteki yansımalarına bakıldığında, dijital girişimlere öncelik veren liderler ekiplerini teknolojik değişimleri benimsemeleri konusunda motive edebilmekte ve böylece başarılı bir dijital dönüşüm olasılığını artırabilmektedir (Cui, 2025: 216). Zira dijital dönüşümün başarısı yalnızca teknolojik altyapıya değil, aynı zamanda çalışanların değişime olan psikolojik hazır bulunuşluk düzeyine ve liderlerin bu süreçte sergilediği dönüşümsel davranışlara da bağlıdır. Bu doğrultuda e-liderlik, dijital liderliğin daha kapsamlı bir kavramı içinde bütünleşmiş ve onun bir parçası hâline gelmiştir. Nihayetinde dijital liderlik, yalnızca araçsal bir teknoloji kullanımını değil; stratejik vizyon, örgütsel değişim yönetimi ve dijital okuryazarlık gibi çok boyutlu bir liderlik kapasitesini ifade etmektedir.

Bu kavramsal karmaşanın en önemli göstergelerinden biri, bazı araştırmacıların dijital liderliği e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve Liderlik 4.0 gibi kavramları kapsayan bir “şemsiye terim” olarak kullanmasıdır. Karaköse vd. (2022: 1-2) bibliyometrik analizlerine dayanarak dijital liderliği, benzer anlamlara sahip olan ve birbiriyle dönüşümlü olarak kullanılabilen e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve liderlik 4.0 gibi liderlik stillerini kapsayan bir şemsiye terim olarak tanımlamaktadır. Bu yaklaşım, dijital liderliği oldukça geniş ve kapsayıcı bir çerçeveye oturtmakta ve mevcut kavramlar arasındaki farklılıkları ikincil düzeye indirgemektedir.

E-liderliğin hem sanal liderliği hem de dijital liderliği içine alan daha kapsamlı bir şemsiye kavram olduğunu, sanal liderliğin daha çok ekip düzeyinde ve coğrafi dağılım odaklandığını ve dijital liderliğin ise daha çok

örgüt düzeyinde ve stratejik dönüşüm odaklı olduğunu belirten (Bauwens & Cortellazzo, 2024), farklılıkları Tablo 4'teki gibi ifade etmişlerdir:

Tablo 4. E-Liderlik, Dijital Liderlik ve Sanal Liderlik Kavramlarının Karşılaştırılması

Kavram	Kapsam ve Odak Noktası
E-liderlik (E-leadership)	Dijital teknolojiler aracılığıyla gerçekleşen sosyal etki süreci; hem çalışan/ekipler hem de makro örgütsel çevre düzeylerde işler.
Dijital liderlik (Digital leadership)	Örgüt düzeyinde başarılı dijital dönüşümü uygulayan liderler; e-liderliğin dolaylı örgütsel bağlamını temsil eder ve dijital teknolojilerin iş hedefleriyle uyumlu hale getirilmesiyle ilgilenir.
Sanal liderlik (Virtual leadership)	Uzak veya sanal ekiplerdeki liderlik; coğrafi olarak dağılmış ve iletişim için dijital teknolojilere yoğun şekilde bağımlı ekiplerle ilgilenir.

Kaynak: Bauwens & Cortellazzo, 2024.

Tablo 4'te karşılaştırılan e-liderlik, dijital liderlik ve sanal liderlik kavramları, dijital teknolojilerin örgütsel süreçlere entegrasyonunda liderlerin hangi yeterliklere sahip olması gerektiğini ortaya koymaktadır. Ancak dijital çağda liderlik, yalnızca iletişim kanallarının veya çalışma ortamlarının dönüşümüyle sınırlı değildir. Liderlerin stratejik kararlar alırken sezgi ve geçmiş deneyimlerin ötesine geçerek veriye dayalı kanıtları temel alması giderek daha belirleyici bir hale gelmektedir. Bu bağlamda, dijital liderlik yaklaşımlarının etkinliği, liderlerin veri tabanlı karar alma (VTKA) becerileriyle doğrudan ilişkilidir.

2.3. Veri Tabanlı Karar Alma

Sezgiye ve geçmiş deneyimlere aşırı derecede bel bağlayan geleneksel karar alma modellerinin ötesine geçen veri tabanlı karar alma (VTKA), seçeneklerin veri analizi ve deneysel kanıtlara dayanarak temellendirilmesi sürecidir (Sarioğuz & Miser, 2023: 184). Veri odaklı karar alma, örgütsel kararların yalnızca sezgiye değil ampirik verilere dayanarak alınması süreci olup, nicel kanıtlar, analitik ve gerçek zamanlı bilgi akışlarına yaptığı vurguyla geleneksel yönetsel muhakemeden ayrılmakta ve genellikle iş zekâsı sistemleri ile veri analitiği platformları gibi yenilikçi analitik araçlara dayanmaktadır (Sagar & Sagar, 2026: 12-13).

Modern çağın veri odaklı iş dünyasında firmalar, rekabet güçlerini korumak ve uzun vadeli başarı elde etmek için en ileri teknolojileri kullanma yönünde giderek artan bir baskı altındadır (Mahabub, Hossain, & Snigdha, 2025: 326). Ekonomi, endüstri ve tıp gibi hayatın neredeyse tüm alanlarını etkileyen veri tabanlı karar alma (VTKA), giderek daha fazla örgüt tarafından

karmaşık sorunları çözmek, kritik kararlar almak ve performansı artırmak için kullanılmakta olup; etkinliği, stratejik kararlar ve uyum yeteneği için büyük veri setlerinden anlamlı bilgiler elde edebilme becerisinde yatmaktadır (Lyu, 2025: 1).

Veri tabanlı karar almanın (VTKA), önemli bir kullanım alanı olan pazarlamada stratejik ve operasyonel kararları desteklemek üzere nicel veriler, analitik modeller ve tahmine dayalı algoritmalar kullanılmaktadır (Cruz & Rosário, 2025: 2). Sezgiye dayalı yöntemlerden farklı olarak, müşteri tercihleri, davranışları ve kampanya performansına ilişkin verilerin bütünleştirilmesiyle örgütler, bölümlendirme, hedef belirleme, kişiselleştirilmiş iletişim ve fiyatlandırma konularında eyleme dönüştürebilmektedirler. Bu sayede VTKA yoluyla kişiselleştirmeye geçişin şirket gelirlerini olumlu etkilediğini ve pazarlama verimliliğini artırdığı ifade edilmektedir (Chandra, Verma, Lim, Kumar, & Donthu, 2022).

Dijital dönüşüm çağında, insan kaynakları (İK) analitiği ve veri tabanlı karar alma (VTKA), iş gücü yönetimini ve örgütsel performansı geliştirmeye yönelik stratejik araçlar olarak öne çıkmaktadır. İşletmeler operasyonel mükemmelliğe ulaşmaya çalışırken, İK analitiği iş gücü optimizasyonu, yetenek yönetimi ve genel örgütsel performansın kritik bir etkinleştiricisi (kolaylaştırıcısı) olarak ortaya çıkmıştır. Büyük veri, yapay zekâ ve gelişmiş analitik araçlarının entegrasyonu, geleneksel İK işlevlerinde devrim yaratmış; sezgiye dayalı yaklaşımların yerini veri odaklı karar almanın (VTKA) almasını mümkün kılmıştır (Madhuri & Kumar, 2025: 409).

2.3.1. Veri Tabanlı Karar Alma (VTKA)'nın Geleneksel Karar Alma Modellerinden Farkı

Geleneksel karar alma yaklaşımları, yöneticilerin bireysel sezgilerine, sınırlı gözlemlerine ve hiyerarşik yapı içinde edindikleri öznel deneyimlere dayanmaktadır. Bu yaklaşım, özellikle belirsizliğin yüksek olduğu ve çok sayıda değişkenin birbiriyle etkileşim içinde olduğu dijital çağ örgütlerinde önemli sınırlılıklar barındırmaktadır. Buna karşılık, veri tabanlı karar alma (VTKA), karar süreçlerini sistematik veri toplama, işleme, analiz etme ve yorumlama aşamalarına dayandırarak geleneksel yöntemlerden ayrılmaktadır (Provost & Fawcett, 2013: 51-52).

Günümüzün veri zengini ortamlarında geleneksel karar alma modellerinin önemli sınırlılıklar gösterdiğini belirten Elgendy, Elragal ve Päiväranta (2022), klasik karar teorisinin, karar sürecinde veri ve analitiğin oynadığı rolü tanımlamada yetersiz kaldığını, büyük veri ve analitiğin karar teorisinde kendi başına birer unsur olarak ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır (Elgendy,

Elragal & Päivärinta, 2022: 358). Geleneksel yaklaşımlarda veri toplama, genellikle küçük örneklemeler ve sınırlı değişkenler üzerinden yürütülürken, VTKA'da büyük hacimli, çeşitli ve yüksek hızlı veri setlerinin tamamı analiz edilebilmektedir (Provost & Fawcett, 2013: 52-53). Geleneksel karar teorisinin bir diğer sınırlılığı olarak, karar vericinin “sınırlı rasyonellik” ile hareket ettiği varsayımına göre, insan karar vericiler bilişsel kapasitelerinin sınırlı olması nedeniyle optimal kararlar alamaz ve “yeterli” kararlarla yetinmek zorunda kalırlar (Elgendy, Elragal & Päivärinta, 2022: 345).

3.Sonuç ve Öneriler

Bu bölümde, dijital çağın belirsizlik, karmaşıklık ve teknolojik bağımlılıkla karakterize edilen örgütsel ortamlarında öne çıkan liderlik yaklaşımları kapsamlı bir biçimde ele alınmıştır. Dijitalleşme ve bilgi iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerlemelerin, geleneksel liderlik teorilerinin yetersiz kaldığı yeni bir örgütsel gerçeklik yarattığı tespit edilmiştir. Bu bağlamda e-liderlik, dijital liderlik ve sanal liderlik kavramlarının, liderlerin dijital ortamlarda etkili olabilmeleri için geliştirmeleri gereken yeni yeterlikleri tanımladığı görülmektedir.

E-liderlik, bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla çalışanların tutum, duygu, düşünce, davranış ve performanslarında sosyal etkileşim sağlayarak değişim oluşturma süreci olarak tanımlanmakta ve Van Wart, Roman, Wang ve Liu (2019) tarafından geliştirilen “Altı Bileşenli Model” çerçevesinde e-iletişim, e-güvenilirlik, e-sosyal beceriler, e-takım oluşturma, e-değişim yönetimi ve e-teknoloji becerileri olmak üzere altı temel yeterlik boyutunda somutlaştırılmaktadır. Bu model, e-liderliği yalnızca teknolojik araçların kullanımına indirgemeyen, liderlik sürecinin dijital ortamlarda yeniden üretilmesini mümkün kılan çok boyutlu bir kapasiteler bütünü olarak kavramsallaştırması bakımından önem taşımaktadır.

Geleneksel liderlik ile e-liderlik arasında yapılan karşılaştırma, iki paradigmanın liderlik kavramı, etkileşim ortamı, iletişim biçimi, güç kaynağı, karar alma süreci ve teknolojinin rolü gibi temel kriterler açısından önemli farklılıklar taşıdığını ortaya koymuştur. Geleneksel liderlik hiyerarşik pozisyonlara, resmi yetkilere ve fiziksel etkileşim ortamlarına dayanırken; e-liderlik dijital platformlar üzerinden şekillenen, teknoloji yeterliliği ve uzmanlığı önceleyen, veri destekli karar alma süreçlerine dayalı bir liderlik biçimi olarak öne çıkmaktadır. Bu karşılaştırma, her iki liderlik türünün birbirinin alternatifi olmaktan çok, farklı örgütsel bağlamlarda geçerlilik kazanan farklı paradigmalar olduğunu göstermektedir.

Dijital liderlik kavramının, liderlerin dijital dönüşüm süreciyle ilişkili zorlukları ele alma ve bunların üstesinden gelme konusunda daha yetkin

hâle gelme ihtiyacından doğduğu anlaşılmaktadır. Gorton (2018) tarafından ortaya konan dönüşümcü yaklaşım, yaygın yetkinlik, stratejik bütünleşme, yetkilendirme ve kaynak, kullanıcı odaklılık ile ilham ve somut kanıt özellikleri, dijital liderliğin teknik uzmanlığın çok ötesinde, stratejik vizyon, örgütsel değişim yönetimi, kapsayıcı yetkinlik geliştirme ve kullanıcı merkezli bir zihniyeti gerektiren çok boyutlu bir olgu olduğunu göstermektedir. Dijital liderliğin başarıya ulaşabilmesi için örgütsel dijital dönüşüm süreçlerinin başarıyla yürütülmesi ve yenilikçi dijital uygulamaların geliştirilmesi; geleceğe yönelik stratejik bir bakış açısını, insan merkezli bir yaklaşımı ve çözüm üretme odaklı bir yönetim anlayışını gerekli kılmaktadır. Bu doğrultuda hem dijital hem de geleneksel işletmelerde görev yapan liderlerin, sürdürülebilirlik eksenli bütüncül bir yaklaşım benimseyerek kurumsal büyümeyi desteklemeleri beklenmektedir. Dijital liderlik, iş süreçlerinin stratejik olarak konumlandırılması, yönlendirilmesi, izlenmesi, planlanması, zaman yönetiminin sağlanması ve uygulamaya geçirilmesi aşamalarında etkin bir rol üstlenmektedir. Bununla birlikte, başarılı dijital liderlik anlayışı; liderlerin finansal, toplumsal ve çevresel sorumluluk ilkelerini kurumsal amaç ve hedeflerle bütünleştirebilme, bu doğrultuda stratejik politikalar geliştirebilme ve sürdürülebilir büyümeyi destekleyen uzun vadeli bir yönetim kararlılığı sergileyebilme yetkinliğine dayanmaktadır (Graham, 2026: 23). Dijital liderlik; çalışan performansının geliştirilmesi, inovasyon kapasitesinin artırılması ve finansal çıktıların iyileştirilmesi üzerinde önemli etkiler oluşturmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak dijital liderlik, karmaşık ve belirsiz iş ortamlarında dinamik yeteneklerin sürdürülebilirliğini sağlamak amacıyla teknolojiyi kurumsal stratejilerle bütünleştiren bütüncül bir yönetim perspektifi sunmaktadır (Hussain, Shahab, & Anwer, 2026: 18).

Literatürde sıklıkla birbirinin yerine kullanılan e-liderlik, dijital liderlik ve sanal liderlik kavramlarının aslında farklı odak noktalarına ve kapsamlara sahip olduğu belirlenmiştir. E-liderlik dijital teknolojiler aracılığıyla gerçekleşen sosyal etki sürecini ifade ederken; dijital liderlik örgüt düzeyinde başarılı dijital dönüşümü uygulayan ve dijital teknolojilerin iş hedefleriyle uyumlu hale getirilmesiyle ilgilenen liderlik biçimini tanımlamaktadır. Sanal liderlik ise uzak veya sanal ekiplerde, coğrafi olarak dağılmış ve iletişim için dijital teknolojilere yoğun şekilde bağımlı ekiplerle ilgilenmektedir. Bu bağlamda e-liderlik belirli bir iletişim ve iş birliği biçimine işaret ederken, dijital liderlik bütün bir örgüt kültürünün ve iş yapış biçimlerinin dönüşümünü ifade etmektedir. Bazı araştırmacıların dijital liderliği e-liderlik, sanal liderlik, teknoloji liderliği ve Liderlik 4.0 gibi kavramları kapsayan bir “şemsiye terim” olarak kullanması, alandaki kavramsal belirsizliğin önemli bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir.

Dijital liderlik yaklaşımlarının etkinliğinde belirleyici rol oynayan veri tabanlı karar alma becerisinin, geleneksel karar alma modellerinden temel farklılıklar taşıdığı tespit edilmiştir. Geleneksel karar alma yaklaşımları, yöneticilerin bireysel sezgilerine, sınırlı gözlemlerine ve hiyerarşik yapı içinde edindikleri öznel deneyimlere dayanırken; veri tabanlı karar alma, karar süreçlerini sistematik veri toplama, işleme, analiz etme ve yorumlama aşamalarına dayandırmaktadır. Dijital çağda liderlerin stratejik kararlar alırken sezgi ve geçmiş deneyimlerin ötesine geçerek veriye dayalı kanıtları temel alması giderek daha belirleyici bir hale gelmektedir. Bu durum, özellikle pazarlama, insan kaynakları yönetimi ve operasyonel süreçlerde veri analitiğinin stratejik bir araç olarak kullanılmasını zorunlu kılmaktadır.

Sonuç olarak, dijital çağda etkili liderlik, geleneksel liderlik anlayışlarının ötesine geçerek teknolojiyi stratejik bir araç olarak konumlandıran, veriye dayalı karar alma süreçlerini benimseyen ve dijital dönüşümü bütüncül bir perspektifle yönetebilen çok boyutlu bir kapasiteyi gerektirmektedir. Bu bölümde ele alınan kavramsal çerçeve ve karşılaştırmalı analizler, dijital çağın liderlik dinamiklerini anlama ve bu dinamiklere uyum sağlama konusunda kapsamlı bir bakış açısı sunmayı amaçlamaktadır. Dijital liderlik yaklaşımlarının başarısı, yalnızca teknolojik araçların etkin kullanımına değil, aynı zamanda liderlerin değişen koşullara uyum sağlama, çalışanları dijital dönüşüm sürecine dahil etme ve veri odaklı bir örgüt kültürü inşa etme becerilerine bağlıdır. Bu nedenle, günümüz örgütlerinin dijital çağın gerektirdiği liderlik yeterliklerini sistematik bir biçimde geliştirmeleri ve bu yeterlikleri kurumsal bir yetkinlik haline dönüştürmeleri hayati önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Abu-Mahfouz, Fung, C., & Chung, E. (2026). Digital leadership and organisational performance: A systematic literature review. *International Journal of Service Management and Sustainability*, 11(1), 1–22. <https://doi.org/10.24191/ijsms.v11i1.24236>
- Akın, C. (2022). A theoretical evaluation on traditional leadership approaches. *Education Quarterly Reviews*, 5(4), 344–349. <https://doi.org/10.31014/aior.1993.05.04.596>
- Albannai, N. A., Raziq, M. M., Malik, M., Scott-Kennel, J., & Igoc, J. (2025). Unraveling the role of digital leadership in developing digital dynamic capabilities for the digital transformation of firms. *Benchmarking: An International Journal*, 32(6), 2250–2275. <https://doi.org/10.1108/BIJ-10-2023-0756>
- Avolio, B., & Kahai, S. S. (2003). Adding the “E” to e-leadership: How it may impact your leadership. *Organizational Dynamics*, 31(4), 325–338. [https://doi.org/10.1016/S0090-2616\(02\)00133-X](https://doi.org/10.1016/S0090-2616(02)00133-X)
- Bauwens, R., & Cortellazzo, L. (2024). The different faces of e-leadership: Six perspectives on leading in the era of digital technologies. *Human Resource Management Review*, 35(4), 1–20. <https://doi.org/10.1016/j.hrmr.2024.101058>
- Beydoğan, G. (2025). E-leadership and innovation process in virtual teams. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 23(57), 1429–1450. <https://doi.org/10.35408/comuybd.1535099>
- Chandra, S., Verma, S., Lim, W. M., Kumar, S., & Donthu, N. (2022). Personalization in personalized marketing: Trends and ways forward. *Psychology & Marketing*, 39, 1529–1562, 39(8), 1529–1562. <https://doi.org/10.1002/mar.21670>
- Contreras, F., Baykal, E., & Abid, G. (2020). E-Leadership and teleworking in times of COVID-19 and beyond: What we know and where do we go. *Front. Psychol*, 11:590271. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.590271>
- Cruz, R. N., & Rosário, A. T. (2025). Data-driven decision-making in marketing: A systematic literature review of emerging themes and research gaps. *Systematic Review*, 13(12), 1–38. <https://doi.org/10.3390/systems13121114>
- Cui, J. (2025). Exploring the impact of digital leadership and green digital innovation on corporate digital transformation. *Journal of Current Social Issues Studies*, 2(4), 215–220. <https://doi.org/10.71113/JCSIS.v2i4.229>
- Elgendy, N., Elragal, A., & Päivärinta, T. (2022). DECAS: A modern data-driven decision theory for big data and analytics. *Journal of Decision Systems*, 31(4), 337–373. <https://doi.org/10.1080/12460125.2021.1894674>

- Eryeşil, K. (2021). Digital leadership, leadership paradigm of the digitalAge: A conceptual framework. *Journal of Economics, Business & Political Studies*, 8(1), 98-112. <https://doi.org/10.48064/equinox.885320>
- Garcia Carreño, I. (2020). E-leadership: A bibliometric analysis. *International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)*, 13(1), 19-34. <https://doi.org/10.3991/ijac.v13i1.12341>
- Gorton, C. (2018, Mart 7). 6 *Characteristics of digital leadership*. Nisan 2026 tarihinde digileaders.com: <https://digileaders.com/6-characteristics-digital-leadership/> adresinden alındı
- Graham, N. (2026). Leadership in the era of digital transformation: The digital leadership. *Journal of Business and Technology*, 10(1), 1-33. <https://doi.org/10.4038/jbt.v10i1.192>
- Hussain, K., Shahab, H., & Anwer, S. (2026). Antecedents and outcomes of digital leadership: A systematic literature review. *Reviews of Management Sciences*, 8(1), 18-32. <https://doi.org/10.53909/rms.08.01.0334>
- Ignjatović P., A., Ilić, D., Ilić-Kosanović, T., & Vujko, A. (2026). Digital leadership and innovation: How organizational mechanisms drive digital transformation. *Preprints.org*, 1-22. <https://doi.org/10.20944/preprints202604.0412.v1>
- Jagadisen, M. S., Salamzadeh, Y., Farzad, F. S., Salamzade, A., & Palalić, R. (2022). Digital leadership and organizational capabilities in manufacturing industry: A study in Malaysian context. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 10(1), 195-211. <https://doi.org/10.21533/pen.v10i1.2237>
- Jameson, J., Rumyantseva, N., Cai, M., Markowski, M., Essex, R., & McNay, I. (2022). A systematic review and framework for digital leadership research maturity in higher education. *Computer and Education Open*(3), 1-27. <https://doi.org/10.1016/j.caeo.2022.100115>
- Karaköse, T., Kocabaş, İ., Yırcı, R., Papadakis, S., Özdemir, T. Y., & Demirkol, M. (2022). The development and evolution of digital leadership: A bibliometric mapping approach-based study. *Sustainability*, 14(23), 1-26. <https://doi.org/10.3390/su142316171>
- Kashive, N., Khanna, V. T., & Powale, L. (2022). Virtual team performance: E-leadership roles in the era of COVID-19. *Journal of Management Development*, 41(5), 277-300. <https://doi.org/10.1108/JMD-05-2021-0151>
- Lin, Q. (2025). Digital leadership: A systematic literature review and future research agenda. *European Journal of Innovation Management*, 28(6), 2469-2488. <https://doi.org/10.1108/EJIM-07-2023-0522>
- López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, Palafox-Soto, M. O., & Munoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences*, 15(4), 1-22. <https://doi.org/10.3390/admsci15040129>

- Lyu, G. (2025). Data-driven decision making in patient management: A systematic review. *BMC Medical Informatics and Decision Making*, 25, 1-18. <https://doi.org/10.1186/s12911-025-03072-x>
- Madhuri, A., & Kumar, B. R. (2025). HR analytics and decision-making: A data-driven approach to employee performance management. *Journal of Neonatal Surgery*, 14(7), 409-423. <https://doi.org/10.52783/jns.v14.2425>
- Mahabub:, Hossain, R., & Snigdha, E. Z. (2025). Data-driven decision-making and strategic leadership: AI-powered business operations for competitive advantage and sustainable growth. *Journal of Computer Science and Technology Studies*, 7(1), 326-336. <https://doi.org/10.32996/jcsts.2025.7.1.24>
- Naktiyok, A. (2006). E-liderlik: E-liderlik özelliklerinin incelenmesine yönelik bir araştırma. *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40. <https://izlik.org/JA84PC66DX> adresinden alındı
- Oktaysoy, O., & Elkırımış, Ö. (2025). Digital leadership. O. Oktaysoy, & Ö. Elkırımış içinde, *Beyond Authority: Leadership Approaches From Classical to Contemporary* (s. 149-165). Özgür Yayın-Dağıtım Co. Ltd. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub939.c3939>
- Okunlola, J. O., & Naicker, R. (2025). Deconstructing leadership in the post-industrial era: A comparative study of traditional leadership styles and digital leadership practices in high schools. *European Journal of STEM Education*, 10(1), 1-14. <https://doi.org/10.20897/ejsteme/17375>
- Özmen, Ö., Eriş, E., & Özer, P. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 25(1), 57-69. <https://izlik.org/JA39AL57JR> adresinden alındı.
- Provost, F., & Fawcett, T. (2013). Data science and its relationship to big data and data-driven decision making. *Big Data*, 1(1), 51-59. <https://doi.org/10.1089/big.2013.1508>
- Sagar, R., & Sagar, R. (2026). The impact of data-driven decision making on organizational resilience. *Scriptora International Journal of Research and Inovation*, 2(1), 10-18. <https://doi.org/10.65579/sijri.2025.v2i1.02>
- Sak, H. (2024). E-liderlik. G. Durmuş içinde, *Liderlik Dinamikleri Üzerine Araştırmalar II* (s. 83-111). Gaziantep: Özgür Yayınları. <https://doi.org/10.58830/ozgur.pub551.c2244>
- Sarioğuz, O., & Miser, E. (2023). Data-driven decision-making: Revolutionizing management in the information era. *Journal of Artificial Intelligence General Science JAIGS*, 4(1), 179-194. <https://doi.org/10.56726/IRJMETS49577>
- Soon, C. C., & Salamzadeh, Y. (2020). The impact of digital leadership competencies on virtual team effectiveness in MNC companies in Penang, Malaysia. *Journal of Entrepreneurship, Business and Economics*, 8(2), 219-253.

- Torre, T., & Sarti, D. (2020). The “Way” toward e-leadership: Some evidence from the field. *Frontiers in Psychology, 11*, 1-14. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2020.554253>
- Van Wart, M., Roman, A., Wang, X. H., & Liu, C. (2019). Operationalizing the definition of e-leadership: Identifying the elements of e-leadership. *International Review of Administrative Sciences, 85*(1), 80-97. <https://doi.org/10.1177/0020852316681446>

