



Received / Makale Geliş Tarihi 14.03.2026
Published / Yayınlanma Tarihi 30.04.2026
Volume (Issue) Cilt (Sayı) 10 (65)
pp / ss 539-561

Research Article / Araştırma Makalesi
10.5281/zenodo.19451311
Mail: editor@pejoss.com

Doç. Dr. Melis Attar

<https://orcid.org/0000-0002-1299-7552>

Selçuk Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Konya / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/045hgzm75>

Ulvi Rustamli

<https://orcid.org/0009-0001-9266-6074>

Selçuk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya / TÜRKİYE

ROR Id: <https://ror.org/045hgzm75>

İhracatçı İşletmelerde Rekabet Avantajını Şekillendiren Dinamik Yetenekler: Dijital Liderlik ve Dijital Olgunluk

Dynamic Capabilities Shaping Competitive Advantage in Exporting Firms: Digital Leadership and Digital Maturity

ÖZET

Dijitalleşme, günümüz iş dünyasında işletmelerin rekabet dinamiklerini yeniden şekillendirerek, dijital liderlik ve dijital olgunluk kavramlarını, firmaların hızlı çevresel değişimlere adaptasyon yeteneklerini güçlendiren ve yenilikçi kapasiteyi artıran stratejik araçlar olarak öne çıkmaktadır. Araştırmanın amacı, Konya'da faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerde dijital liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisini ve bu etkide dijital olgunluğun aracılık rolünü incelemektir. Araştırmada anket yönteminden yararlanılmış, veri toplama aracı olarak literatürde geçerliliği ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçekler kullanılmıştır. 10 Haziran-30 Ağustos 2025 tarihleri arasında çevrimiçi olarak toplanan 406 geçerli veri, SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir. Bulgular, dijital liderliğin hem doğrudan rekabet avantajını artırdığını hem de dijital olgunluk aracılığıyla bu etkiyi güçlendirdiğini göstermektedir. Ayrıca dijital liderliğin dijital olgunluk düzeyini anlamlı biçimde artırdığı, dijital olgunluğun da rekabet avantajı üzerinde belirleyici rol oynadığı tespit edilmiştir. Elde edilen sonuçlar, ihracatçı firmaların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesinde dijital liderlik ve dijital olgunluğun stratejik önemini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Dijital Olgunluk, Rekabet Avantajı, Dinamik Yetenekler.

ABSTRACT

Digitalization is reshaping the competitive dynamics of today's business environment, bringing digital leadership and digital maturity to the forefront as key strategic tools that enhance firms' ability to adapt to rapid environmental changes and strengthen their capacity for innovation. The purpose of the study is to examine the effect of digital leadership on competitive advantage in export-oriented firms in Konya, and the mediating role of digital maturity in this relationship. A quantitative research design was employed, and data were collected using previously validated and reliable survey scales. A total of 406 valid responses were obtained online between June 10 and August 30, 2025, and analyzed using SPSS 22.0. The findings indicate that digital leadership not only directly enhances competitive advantage but also strengthens this effect through digital maturity. Furthermore, digital leadership significantly increases digital maturity, which in turn acts as a strong predictor of competitive advantage. These results highlight the strategic importance of digital leadership and digital maturity for export-oriented firms in achieving sustainable competitive advantage.

Keywords: Digital Leadership, Digital Maturity, Competitive Advantage, Dynamic Capabilities.

1. GİRİŞ

Dijitalleşme, günümüz iş dünyasında işletmelerin stratejik yönetim anlayışını kökten dönüştürmekte ve rekabet dinamiklerini yeniden şekillendirmektedir (Claassen vd., 2021). Özellikle ihracat odaklı işletmeler için, teknolojik gelişmelere uyum sağlamak ve dijital dönüşümü etkin bir şekilde yönetmek, sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede kritik bir öneme sahiptir. Bu bağlamda, dijital liderlik ve dijital olgunluk kavramları, firmaların hızlı çevresel değişimlere adaptasyon yeteneklerini güçlendiren ve yenilikçi kapasiteyi artıran stratejik araçlar olarak öne çıkmaktadır (Keskin vd., 2021; Xu vd., 2020).

Literatürde dijital liderliğin işletmelerin performansını ve rekabet avantajını artırıcı etkileri üzerine çeşitli çalışmalar yapılmıştır. Çallı vd. (2021), dijital vizyon geliştirme, çalışanları dijital dönüşüme hazırlama ve yenilikçi düşünmeyi destekleme gibi liderlik uygulamalarının, firmaların stratejik performansını güçlendirdiğini göstermiştir. Benzer şekilde, Järfvert ve Parnefjord Gustafsson (2019) dijital olgunluğun, işletmelerin dijital altyapı, veri analitiği kullanımı ve stratejik dijitalleşme düzeyini ölçmede kritik bir belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Xu ve arkadaşları (2020) ise rekabet avantajının, fiyat, kalite, esneklik, müşteri hizmetleri ve yenilik kapasitesi gibi unsurlarla doğrudan ilişkili olduğunu göstermiştir.

Ancak mevcut çalışmaların çoğu, belirli sektörlerle sınırlı kalmakta veya dijital liderlik ile dijital olgunluk arasındaki aracılık etkisini sistematik olarak incelememektedir. Bu durum, özellikle Türkiye’deki ihracatçı firmalar bağlamında, dijital liderlik ve dijital olgunluğun rekabet avantajına etkilerini bütüncül biçimde ele alan çalışmaların eksikliği göstermektedir. Dolayısıyla, sektörel çeşitliliği kapsayan ve hem doğrudan hem de dolaylı etkileri inceleyen bir araştırmaya duyulan ihtiyaç açıktır.

Bu çalışma, dijital liderlik ve dijital olgunluk ilişkilerini Dinamik Yetenekler Kuramı perspektifinden ele alarak literatüre özgün katkılar sunmayı amaçlamaktadır. Araştırma, dijital liderliğin rekabet avantajı üzerindeki doğrudan etkisinin yanı sıra, dijital olgunluk aracılığıyla dolaylı etkilerini de ortaya koymaktadır. Böylece, yöneticilerin dijital stratejilerini geliştirirken liderlik yaklaşımlarını ve dijital olgunluk seviyelerini dikkate almalarının önemi vurgulanmaktadır.

Araştırmanın kapsamı, Konya ilinde faaliyet gösteren ihracatçı firmalarla sınırlı olmakla birlikte, elde edilen bulgular Türkiye’deki benzer ölçekli firmalara da ışık tutabilecek niteliktedir. Çalışma, dijital liderlik ve dijital olgunluğun ihracatçı işletmelerin rekabet avantajı üzerindeki etkilerini nicel yöntemlerle inceleyerek, yöneticilere dijital dönüşüm süreçlerini etkin şekilde yönetme konusunda rehberlik etmektedir.

Elde edilen bulgular, dijital liderliğin rekabet avantajını güçlendirmede belirleyici rol oynadığını ve dijital olgunluğun bu etkiyi kısmen aracılık ederek artırdığını göstermektedir. Bu sonuçlar, dijital stratejilerin planlanması ve uygulanması sürecinde yöneticilerin karar mekanizmalarına doğrudan yön vermektedir. Makale, giriş bölümünü takiben Teorik çerçevesi ve hipotez geliştirme, yöntem, bulgular ve sonuç bölümleri ile yapılandırılmıştır. Her bölüm, araştırmanın hipotezlerini destekleyecek biçimde organize edilmiş ve bulguların akademik ve uygulamalı yorumları sunulmuştur.

2. TEORİK ÇERÇEVE

2.1. Dijital Liderlik

Burns (1978) neredeyse elli yıl önce, liderliğin dünyada en sık gözlemlenen ancak en az anlaşılan olgulardan biri olduğunu ifade etmiştir. O tarihten bu yana liderliğin özünü belirlemeye yönelik birçok araştırma yapılmış olsa da üzerinde uzlaşılmış tutarlı bir tanım geliştirilememiştir.

Dijital liderlik kavramı, bir örgütün dijitalleşme sürecini yönetmek amacıyla liderlerin doğru eylemleri gerçekleştirilmesi anlamına gelmektedir (El Sawy vd., 2016). Genel anlamda dijital liderlik, insan ve teknoloji unsurlarını bütüncül bir yaklaşımla birleştirerek, bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT) örgütün iş hedeflerini nasıl destekleyebileceğine dair net bir vizyon oluşturmayı ifade eder. Dijital çağda yönetime ilişkin literatür oldukça genişlemiş olup, dijital liderliğe dair çeşitli tanımlamalara rastlanmaktadır.

Ordu ve Nayr’a (2021) göre dijital liderlik, “örgütte sürdürülebilir bir değişim kültürü oluşturmak amacıyla, yönetsel süreçlerde teknolojiyi etkili biçimde kullanarak yenilikçi bir vizyon yaratmak” olarak tanımlanmıştır. Zhu vd., (2022) ise dijital liderliği, “liderlerin dijitalleşme süreci için açık ve anlamlı bir vizyon oluşturma ve bu vizyonu hayata geçirecek stratejileri uygulama becerisi” olarak ifade etmektedir. Oberer ve Erkollar (2018), dijital liderliği geleneksel hiyerarşilerin ötesine geçen, ekip çalışmasına odaklanan ve örgütsel yeniliği artırmaya yönelik bir anlayış olarak değerlendirmiştir. Tabrizi vd., (2019), dijital dönüşümün liderlerin bu sürecin temel dinamiklerini anlamasını ve örgütsel çözümleri bu dinamiklere uyarlamasını gerektirdiğini vurgulamaktadır. Buna göre dijital bir iş modeli geliştirmek ve

uygulamak isteyen liderlerin, sistemleri, süreçleri, örgüt kültürünü ve çalışanların düşünce yapılarını dönüştürmeye odaklanmaları gerekmektedir.

Promsri (2019) ise dijital liderliği, bireyler ile dijital teknolojiler arasındaki bağlantıyı örgütsel fayda doğrultusunda yeniden kurgulamayı hedefleyen bir zihin yapısı değişimi olarak tanımlamaktadır.

Kane ve arkadaşlarının (2019) vurguladığı üzere, dijital dönüşüm dönemlerinde yalnızca karizmatik birer vizyoner olmakla kalmayıp, aynı zamanda örgütleri dijital olgunluğa ulaştırabilecek güçlü liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Bu liderlerin sorumlulukları arasında yetenekli bireyleri keşfetmek ve kuruma çekmek, çalışanları sürekli öğrenmeye teşvik etmek ve onları konfor alanlarının dışına çıkmaya motive etmek yer almaktadır. Ayrıca, bu liderler sınırlar ötesinde-hatta uzaktan-deneyselliğe ve iş birliğine olanak tanıyan ortamları organize etme konusunda yetkin olmalıdır. Zorlayıcı koşullarda çalışanlarına mentorluk yapmak ve onlara destek olmak da dijital liderlerin önemli rollerindedir (Gilli vd., 2024).

Dijital liderlik kavramı değerlendirildiğinde, özünde geleneksel iş dünyasındaki liderlikten radikal biçimde farklı olmadığı söylenebilir. Her iki durumda da temel amaç; örgütsel kaynakların stratejik biçimde kullanılması ve işletme hedeflerine ulaşmak için örgüt üyelerinin davranışlarının etkilenmesidir. Ancak dijital liderliği farklılaştıran unsur, liderlerin ek bir yetkinlik alanı kazanmasını gerektirmesidir (Mieszajkina ve Mysliwiecka, 2024). Liderliğin dijital dönüşümü, teknik-teknolojik ayrıntılardan çok; strateji, örgütsel yapı, kurum kültürü, iş birliği ve paydaş davranışlarıyla ilişkilidir. Dijital bir liderin, teknolojinin nasıl çalıştığını tüm ayrıntılarıyla bilmesine gerek yoktur; asıl önemli olan, teknolojinin nerede ve nasıl kullanılacağına odaklanarak örgüte rekabet avantajı kazandırmaktır (Leavy, 2020).

2.2. Dijital Olgunluk

Günümüzde işletmelerin dijital olgunluk düzeylerini yükselttikçe kurumsal değerlerini de paralel olarak artırdıkları gözlemlenmektedir. İş dünyasında gerçekleşen değişimlere doğrudan yön veremese bile, firmaların pazardaki dönüşümlere hızla uyum sağlayabilme ve tepki verebilme kapasiteleri, onların dijital olgunluk seviyelerinin bir göstergesi olarak değerlendirilmektedir. Aynı şekilde, işletmelerin sahip oldukları dijital kabiliyetlerin operasyonel verimlilik üzerinde belirgin bir etkisi olduğu söylenebilir. Bu yetkinlikler, firmaların iş yapış biçimlerini yeniden şekillendirmelerine ya da yeni iş modellerini daha hızlı hayata geçirmelerine olanak tanır (Merdivin vd., 2023).

“Dijital olgunluk” kavramı, bir organizasyonun insan kaynağı, kurum kültürü, yapısı ve görev tanımlarını; teknolojik altyapının sağladığı imkânlardan etkin biçimde yararlanarak rekabet avantajı elde edecek şekilde düzenlemesi olarak tanımlanabilir (Rader, 2019).

Bakan ve Özyaşar (2024), dijital olgunluk kavramına dair evrensel olarak kabul görmüş tek bir tanımın bulunmadığını belirtmektedir. Bu yazarlar, olgunluğu genellikle “tamamlanmışlık, kusursuzluk ya da hazır olma hali” şeklinde tanımlamaktadır. Ancak teknolojinin sürekli olarak ilerlemesi ve mükemmel bir noktaya ulaşmanın oldukça güç olması nedeniyle dijital olgunluğun, zamanla değişkenlik gösteren ve bağlama göre şekillenen bir kavram olduğu öne sürülmektedir. Bu çerçevede, dijital olgunluk, işletmelerin çevresel koşullara uygun biçimde tepki geliştirme yetkinliğini yansıtan, zaman içinde kazanılan bir özellik olarak değerlendirilmektedir (Kane vd., 2017). Bu bağlamda dijital olgunluk, işletmelerin sürekli değişen dijital ortamlarla başa çıkabilmek adına sürdürdükleri bir uyum sürecinin ürünüdür (Mettler ve Pinto, 2018). Dolayısıyla dijital olgunluk, teknolojik gelişmelerle eş zamanlı olarak değişen, sabit olmayan bir hedefi temsil etmektedir (Kane vd., 2019). Farklı tanımlar bulunsa da genel kanıya göre, dijital olgunluk; dijital beceriler, teknolojik altyapı, dijital strateji, liderlik anlayışı ve vizyon gibi temel unsurları kapsayan çok boyutlu bir yapıdır (Rossmann, 2018).

Dijital olgunluk, şirketlerin stratejilerini, insan kaynaklarını, kurumsal kültürünü, teknolojik yapısını ve altyapı sistemlerini; son kullanıcıların, çalışanların ve diğer paydaşların beklenti ve gereksinimlerini karşılayacak biçimde geliştirme sürecidir. Bu kavram, yalnızca teknolojik uygulamaların devreye alınmasıyla sınırlı bir durum değildir (Nasiri vd., 2022).

Zouari ve Abdelhedi (2021) bir kuruluşun dijital olgunluk seviyesine en fazla katkıyı sağlayan unsurların liderlik ve yönetim olduğunu belirtmektedir. Ancak mevcut literatür incelendiğinde bu konuda farklı önceliklerin de öne çıktığı görülmektedir. Örneğin, Rader (2019) dijital olgunluğu, kurumların hızlı ve sürekli değişim gösteren ortamlarda teknolojiyi etkili bir şekilde kullanma kapasitesi olarak değerlendirirken; Fletcher ve Griffiths (2020) ise bu kavramı, örgütsel esnekliğin karmaşık, yıkıcı, hızla değişen ve belirsiz iş ortamlarına yanıt verme becerisi olarak tanımlamaktadır. Bu nedenle, dijital olgunluğun durağan ve tamamlanmış bir hedef olduğu yönündeki algı yanıltıcı olabilir. Aksine, dijital

olgunluk; kurumun değişen teknolojik dinamiklere uyum sağlama kabiliyetine, insan kaynaklarını, kültürünü, yapılarını ve görevlerini bu değişimlere yanıt verecek şekilde dönüştürebilme yeteneğine işaret eden esnek ve dinamik bir süreçtir. Geleneksel yapıdaki organizasyonlar açısından bu dönüşüm zorlu görünse de imkânsız değildir. Bu süreçte liderlerin mevcut işleyişi yeniden değerlendirmeleri ve gelişen ihtiyaçlara uygun yeni yetkinlik modelleri, kültürel yapı taşları ve görev tanımlarıyla uyumlu organizasyon yapıları oluşturmaları gerekecektir (Eremina vd., 2019). Dijital olgunluk, yalnızca mevcut koşullara uyum sağlamakla kalmayıp, aynı zamanda rekabetin yoğunlaştığı dijital ortamlarda nasıl hareket edileceğini öğrenmeye yönelik süreklilik arz eden bir uyum sürecidir ve bu süreçte olgunluk hiçbir zaman mutlak bir tamamlanma noktasına ulaşmaz (Nasiri vd., 2022).

2.3. Dinamik Yetenekler Kuramı

Dinamik yetenekler kuramı, işletmelerin hızla değişen çevresel koşullara karşı rekabet avantajını sürdürebilmek için sahip oldukları kaynak ve süreçleri entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırma becerilerini açıklayan bir yaklaşımdır (Kim vd., 2012). Eisenhardt & Martin'a (2000) göre dinamik yetenekler, bir firmanın değer yaratma kapasitesinin temelinde yer almakta ve farklı sektörlerde sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamada önemli bir rol üstlenmektedir. Bu teori, firmaların mevcut kaynaklarını etkin biçimde yönetmekle kalmayıp, değişen koşullara uyum sağlamak üzere bu kaynakları dönüştürme kabiliyetini de içermektedir. Dinamik yetenekler yaklaşımı, yalnızca teorik bir çerçeve sunmakla kalmaz, aynı zamanda örgütlerin pratikte nasıl öğrenip uyum sağladıklarını anlamaya da yardımcı olmaktadır (Arend & Bromiley, 2009).

Teece vd., (1997), dinamik yetenekleri kaynak temelli yaklaşımın (RBV) bir uzantısı olarak değerlendirmiş ve bu çerçevenin değişken çevre koşullarında RBV'ye kıyasla daha güçlü bir açıklama sunduğunu ileri sürmüştür. RBV, işletmelerin sahip oldukları değerli ve nadir kaynaklar aracılığıyla rekabet avantajı elde ettiklerini savunurken; dinamik yetenekler yaklaşımı, bu kaynakların sürekli olarak yenilenmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Özyaşar, 2024). Bu doğrultuda dinamik yetenekler; uyarlanabilirlik, iş birliği ve yenilikçilik süreçlerinden oluşan bir yapı olarak, işletmenin sürdürülebilir rekabet üstünlüğünü sağlayan stratejik bir mekanizma işlevi görmektedir (Aldianto vd., 2021).

Teece, 2007; Teece & Pisano, 1994 tarafından yapılan çalışmalar, dinamik yeteneklerin işletmeye özgü varlıkların sürekli geliştirilmesi ve yeniden yapılandırılmasına dayandığını göstermiştir. Bu bağlamda dinamik yetenekler, işletmelerin çevresel değişimlere uyum sağlama, fırsatları algılama ve bunlardan yararlanma kabiliyetlerini içermektedir. Zollo ve Winter (2002), dinamik yetenekleri bir organizasyonun öğrenme yoluyla çalışma rutinlerini sistematik biçimde değiştirme süreci olarak tanımlarken; Wang ve Ahmed (2007) bu yetenekleri üç ana bileşende toplamıştır: uyarlanabilirlik, özümsebilirlik ve yenilikçilik. Bu bileşenler, işletmenin çevresel değişimlere tepki verme, yeni bilgi üretme ve bunu stratejik kararlara dönüştürme kapasitesini belirlemektedir (Wang & Ahmed, 2007).

Dinamik yeteneklerin teorik kökeni Schumpeter'in "yaratıcı yıkım" yaklaşımına dayanmaktadır. Bu yaklaşımda rekabet avantajı, mevcut kaynakların yaratıcı biçimde dönüştürülmesiyle elde edilmektedir. Teece (2014) ise dinamik yetenekleri, işletmelerin hem iç kaynaklarını hem de dış ilişkilerini yeniden yapılandırarak çevresel değişimlere stratejik uyum sağlaması olarak tanımlamıştır. Bu yönüyle dinamik yetenekler; algılama, fırsatları yakalama ve yeniden yapılandırma olmak üzere üç temel boyuttan oluşur. Algılama boyutu çevresel farkındalık ve öğrenmeyi, yakalama boyutu fırsatları değerlendirme ve yatırım yapmayı, yeniden yapılandırma boyutu ise örgütsel dönüşüm ve süreç yenilenmesini kapsamaktadır (Day ve Schoemaker, 2016).

Helfat (2007), dinamik yetenekleri işletmenin kaynak tabanını "amaçlı olarak" yeniden şekillendirme kapasitesi şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım, işletmelerin yalnızca dışsal değişimlere tepki vermekle kalmayıp, aynı zamanda stratejik olarak çevrelerini şekillendirme potansiyeline de sahip olduklarını vurgulamaktadır. Dinamik yetenekler, özellikle dijital dönüşüm süreçlerinde önem kazanmaktadır. Zira işletmelerin dijital teknolojilere hızla uyum sağlayabilmeleri, dijital liderlik ve dijital olgunluk düzeyleriyle yakından ilişkilidir (Özyaşar, 2024). Son yıllarda yapılan çalışmalar (Ringov, 2017; Vogel ve Güttel, 2013) dinamik yeteneklerin işletmelerin rekabet avantajı elde etme sürecinde dönüştürücü bir rol oynadığını göstermektedir. Bu kapsamda, işletmelerin yalnızca mevcut kaynaklarını etkin biçimde yönetmeleri yeterli olmayıp, değişen pazar dinamiklerine uygun olarak bu kaynakları yenilemeleri gerekmektedir. Dolayısıyla dinamik yetenekler, işletmenin çevresel fırsatları algılayabilme, öğrenme süreçlerini hızla geliştirebilme ve stratejik kaynak yapılarını yeniden düzenleyebilme becerilerini içeren bütüncül bir sistemdir (Schilke vd., 2017).

Dinamik yetenekler teorisi Teece ve ark. (1997) şirketlerin dış çevredeki değişikliklere uyum sağlamak ve sürdürülebilir rekabet avantajları elde etmek için kaynaklarını yenileme, dönüştürme ve yeniden yapılandırma becerisini vurgulamaktadır. İhracat yapan şirketler için bu teori, dış pazar fırsatlarına hızlı yanıt vermek ve artan küresel rekabet karşısında iç süreçleri dinamik bir şekilde geliştirmek açısından hayati önem taşımaktadır (Nielsen, 2006).

Bu kapsamda, dijital liderlik, şirketlerin dijital dönüşüm süreçlerine rehberlik ederek dinamik yetenekleri kuvvetlendiren bir unsur olarak ön plana çıkmaktadır. Zira dijital liderler, bir vizyon oluşturarak, dijital stratejiler geliştirerek ve inovasyon kültürünü teşvik ederek organizasyonel çevikliği artırmaktadır (Kane vd., 2022). Bu da ihracatçıların değişken uluslararası pazarlarda daha hızlı uyum sağlamasına ve rekabet avantajlarını korumasına yardımcı olmaktadır (Khaw vd., 2022).

Dijital olgunluk ise, bir şirketin ne ölçüde stratejik, kültürel ve operasyonel düzeylerde dijital teknolojileri entegre ettiğini göstermektedir (Rossmann, 2018). Dijital olgunluk düzeyi yüksek ihracat şirketleri, dijital altyapılarını kullanarak müşteri değerini artırabilir, pazar taleplerine hızlı yanıt verebilir ve dinamik yeteneklerini daha etkili bir şekilde kullanabilir (Kim vd., 2012). Dolayısıyla, dijital liderlik ve dijital olgunluk, dinamik yeteneklerin gelişimini destekleyen iki temel unsur olarak ihracatçı şirketlerin rekabet avantajını şekillendirmektedir; bu da dijital dönüşümü sadece teknolojik değil, aynı zamanda stratejik bir rekabet faktörü haline dönüştürmektedir (Teece, 2007).

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Amacı, Önemi ve Yöntemi

Yapılan araştırmanın temel amacı, Konya’da faaliyet gösteren ihracat odaklı işletmelerde dijital liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisini incelemek ve bu etkinin dijital olgunluk düzeyine göre nasıl değiştiğini ortaya koymaktır. Dijitalleşmenin hız kazandığı ve rekabet dinamiklerinin teknolojiyle yeniden şekillendiği günümüz iş dünyasında, firmaların dijital liderlik yaklaşımları ve dijital olgunluk seviyeleri stratejik önem taşımaktadır. Özellikle ihracat gibi rekabetin uluslararası ölçekte yaşandığı alanlarda, dijital liderlik uygulamalarının rekabet avantajı yaratmadaki katkısı, işletmelerin sürdürülebilir performansı açısından belirleyicidir.

Yapılan çalışma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde özgün katkılar sağlamayı hedeflemektedir. Kuramsal olarak, dijital liderlik, dijital olgunluk ve rekabet avantajı değişkenleri arasındaki ilişkiler, Dinamik Yetenekler Kuramı çerçevesinde ele alınarak literatüre yeni bir perspektif kazandıracaktır. Uygulamada ise Konya’daki ihracatçı firmalara yönelik elde edilecek bulgular, işletme yöneticilerine dijital stratejilerini geliştirme ve rekabet güçlerini artırma noktasında yol gösterici olacaktır.

Veri toplama süreci, nicel araştırma yöntemine uygun olarak çevrimiçi (online) anket aracılığıyla yürütülmüştür. Anket formu Google Forms platformu üzerinden hazırlanmış ve katılımcılara e-posta, LinkedIn ve WhatsApp gibi dijital iletişim kanalları aracılığıyla ulaştırılmıştır. Anketin başlangıcında katılımcılara araştırmanın amacı, gönüllülük esasına dayalı oluşu, kişisel verilerin gizliliği ve anonimlik ilkeleri hakkında bilgi verilmiş, aydınlatılmış onam alınmıştır. Katılımcılar, istedikleri takdirde anketi herhangi bir gerekçe göstermeksizin yarıda bırakabilmiş veya tamamen katılmamayı tercih edebilmişlerdir.

Veri toplama işlemi 10 Haziran-30 Ağustos 2025 tarihleri arasında gerçekleştirilmiştir. Bu süreç sonunda toplam 406 geçerli anket verisine ulaşılmıştır. Toplanan veriler, analiz öncesinde veri temizleme işlemine tabi tutulmuş; eksik, hatalı veya tutarsız yanıtlar elenmiştir. Geçerli veriler üzerinden analizler gerçekleştirilmiştir.

3.2. Hipotez Gelişimi ve Araştırma Örneklemi

3.2.1. Dijital Liderliğin Rekabet Avantajına Etkisi

Günümüzün hızla değişen iş dünyasında küreselleşme, teknoloji ve rekabet baskısı, işletmelerin stratejik planlamalarını ve organizasyon yapılarını yeniden değerlendirmesini zorunlu kılmaktadır (Yeşilkuş vd., 2024). Bu dönüşüm sürecinde dijital liderlik, işletmelerin dijitalleşme stratejilerini yönetmede ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmede kilit bir rol oynamaktadır (Larjovuori vd., 2018). Dijital liderlik, klasik liderlik anlayışının ötesine geçerek, teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanma ve organizasyonun dijital dönüşümünü yönlendirme becerisini ifade etmektedir (Sağbaş ve Erdoğan, 2022). Dijital liderler, yenilikçi teknolojileri iş süreçlerine entegre eden, çevik, öğrenen ve esnek organizasyonlar yaratabilen bireylerdir (Zupancic vd., 2016).

Dijital liderlik biçimi; çeviklik, inovasyon, dijital altyapıların uyumu ve başarısız projelerden öğrenme gibi faktörleri dengeleyebilme yeteneğine dayanmaktadır (Yeşilkuş vd., 2024). Dijital liderler, teknolojinin iş süreçlerinde nasıl kullanılacağına dair bilgi ve vizyona sahip oldukları için işletmelerin dijital rekabette öncü konuma gelmesini sağlamaktadır (Artüz ve Bayraktar, 2021). Sonuç olarak, dijital liderlik; organizasyonların dijital stratejilerini yönlendirerek yenilik, çeviklik ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamalarına olanak tanır. Dijital dönüşümün hız kazandığı çağımızda, dijital liderler kurumların geleceğe uyum sağlayabilmesi açısından kritik öneme sahiptir (Araujo vd., 2021).

Dijital liderlik, dijital teknolojinin sağladığı avantajlardan yararlanmak ve işletme performansını artırmak için gerekli liderlik becerileri ile dijital yetkinliklerin birleşimi olarak tanımlanmaktadır (Mihardjo ve Furinto, 2018). Dijital liderlik, liderlik yeterliliklerini dijital yetkinliklerle birleştirerek takipçileri etkilemek ve onları örgütün stratejik hedeflerine ulaşmaları konusunda teşvik etmek üzerine kuruludur (Al-Husban ve Al-Hawary, 2024). Dijital teknolojiler, birçok sektörde değişimlerin gerçekleşmesinde kritik bir rol oynamakta olup, bunun iki başlıca etkisi öne çıkmaktadır: potansiyelin daha geniş kapsamlı keşfi ve maliyet harcamalarının etkinliği ve verimliliği (Mihardjo ve Rukmana, 2019). Değişen dijital dünyada işletmelerin sürdürülebilir şekilde başarılı yönetimi için yeni beceri setlerine ihtiyaç duyulduğunda, dijital liderliğin olumlu etkisi ortaya çıkmaktadır. Güçlü bir dijital liderin varlığı, dijital iş stratejisinin geliştirilmesine katkıda bulunarak daha iyi işletme performansını beraberinde getirir. Dijital geçmişe sahip işletmelerdeki yöneticiler, tüm örgüt genelinde dijital dönüşümü teşvik etme eğiliminde olup, böylece verimliliği artırmakta ve uzun vadeli hedeflere ulaşmayı sağlamaktadırlar (Shin vd., 2023).

Dijital liderlerin sahip olduğu stratejik bakış açısı, ihracatçı firmaların uluslararası pazarlarda farklılaşmasına olanak tanıırken, pazara giriş sürelerini kısaltmakta, müşteri etkileşimini artırmakta ve dijital kanallardan elde edilen veri sayesinde pazarın ihtiyaçlarına daha hızlı yanıt verilmesini sağlamaktadır (Bennis ve Thomas, 2002). Bu bağlamda dijital liderlik, firmaların dış çevresel değişimlere karşı daha çevik tepkiler geliştirmelerini ve bu tepkileri organizasyonel yapıya hızlı bir şekilde adapte etmelerini mümkün kılmaktadır (Bharadwaj vd., 2013).

Luu (2023) tarafından yapılan çalışmada, dijital dönüşüm sürecinin ihracat performansı üzerindeki etkisi incelenmiş ve dijital liderliğin, firma dijital yeteneklerinin ve çalışanların yenilikçi davranışlarının gelişimini teşvik ederek bu süreci yönlendirdiği sonucuna ulaşılmıştır. Çalışma, dijital liderlik becerilerinin sadece teknoloji entegrasyonu değil, aynı zamanda organizasyon içi dönüşüm ve inovasyonun da anahtarı olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Norouzi ve ark. (2022) dijital liderliğin dinamik yeteneklerin gelişimindeki rolünü incelemiş ve dijital liderliğin, iş modeli inovasyonu ve stratejik dönüşümle birlikte sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığını belirtmiştir. İlgili araştırma, dijital liderlerin çevresel belirsizlikleri öngörebilme, stratejik fırsatları değerlendirme ve firmaları rekabetçi konumda tutabilme becerileri üzerinde özellikle durmaktadır. Tüm bu bulgular, dijital liderliğin sadece operasyonel verimlilikle sınırlı kalmayıp; ihracatçı firmalar için stratejik bir değer yaratım mekanizmasına dönüştüğünü ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, dijital liderlik; dijital vizyon oluşturma, çalışanları bu vizyona ortak etme ve dijital olgunluk düzeyine ulaşmada itici bir güç olarak değerlendirilebilir.

Bu bilgiler ışığında, dijital liderliğin firmaların rekabet avantajı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H₁: Dijital liderlik, ihracatçı firmaların rekabet avantajı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.

3.2.2. Dijital Liderliğin Dijital Olgunluk Üzerindeki Etkisi

Dijital olgunluk, bir işletmenin kurumsal stratejisini, iş gücünü, kültürünü, teknolojisini ve organizasyonel yapısını müşterilerin, çalışanların ve iş ortaklarının dijital beklentilerini karşılayacak şekilde uyumlaştırma yeteneği olarak tanımlanmaktadır (Öncel & Ömür, 2025). Bu uyum, işletmenin dijital pazar ortamına adapte olmasını ve geçici de olsa rekabet avantajı sağlamasını mümkün kılmaktadır (Kane vd., 2018). Başka bir ifadeyle dijital olgunluk, dijital teknolojilerin kurumsal iş modellerine benimsenme ve uygulanma derecesini ifade etmektedir (Rossmann, 2018).

Dijital dönüşümler genellikle belirli bir ekibin sorumluluğu altında yürütülen, birbirinden bağımsız proje veya yatırımlar serisi olarak ele alınmaktadır. Bu tür durumlarda ilgili ekip, önceden belirlenmiş bir hedefe, kapsama, süreye, bütçeye ve kilometre taşlarına sahip tamamen tanımlanmış bir programı uygulamaktadır. Kane vd. (2018), "*The Technology Fallacy*" adlı makalesinde dijital dönüşüm kavramına alternatif bir yaklaşım sunarak, bunu zamanla sınırlı bir programdan ziyade bir "öğrenme yolculuğu" olarak tanımlamaktadır. Rader (2019) tarafından belirtildiği üzere, "dijital olgunluk" olarak adlandırılan bu yolculuk, nihai bir hedef değil; dijital ortama sürekli ve dinamik bir biçimde uyum sağlama sürecidir.

Günümüz dijital teknolojilerinin başarıyla entegre edilebilmesi, işletmelerin yeni çalışma biçimlerini benimsemelerini gerektirmektedir. Dijital teknolojiler, işletmelerin iş modeli çerçevelerinden müşteri arayüzlerine, müşteri deneyimlerinden iç süreçlerine kadar tüm düzeylerini etkilemektedir (Öncel ve Ömür, 2025).

Dijital olgunluk kavramının temelini oluşturan “olgunluk” sözcüğü, Türk Dil Kurumu (TDK) sözlüğünde “bilgi, görgü ve hoşgörü bakımından yeterince gelişmiş olma durumu; yetkinlik, tamlik, mükemmellik” şeklinde tanımlanmaktadır (*Türk Dil Kurumu/Sözlük*, 2025). Lahrman ve arkadaşları (2010) bu kavramı “tamamlanmış, kusursuz veya hazır olma durumu” olarak değerlendirmektedir. Genel anlamda “olgunluk” terimi, bir sistemin gelişim sürecinde belirli bir ilerlemeyi ifade eden “tamamlanmış, kusursuz veya hazır olma durumu” anlamına gelmektedir. Buna göre, olgunlaşan sistemler (örneğin biyolojik, örgütsel veya teknolojik sistemler) zamanla istenen gelecekteki durumlara ulaşabilmek için yeteneklerini artırmaktadırlar (Schumacher vd., 2016).

Kane (2019), dijital dönüşümü “süreçlere dayalı bir öğrenme süreci” olarak tanımlar ve bu sürecin süreklilik gerektirdiğini vurgular. Bu bağlamda, dijital liderler, değişimi yönetme ve kuruluşun dijital çağa uyum sağlama konusunda kilit rol oynarlar. Dijital olgunluğa ulaşmak, sadece teknolojiye yapılan yatırımlarla değil, bu teknolojileri stratejik hedeflerle uyumlu hale getiren liderlik yaklaşımıyla da mümkündür. Yılmaz, (2023), bu süreçte liderliğin öncü rolünü vurgulayarak, dijital olgunluğun “nihai hedef” değil, daha çok sürekli gelişen bir uyum süreci olduğunu belirtmektedir.

Ampirik çalışmalar, dijital liderliğin dijital olgunluk üzerinde önemli ve olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Örneğin, MIT Sloan Management Review ve Deloitte tarafından yapılan çalışmalar, güçlü dijital liderliğe sahip kuruluşların dijital olgunluk düzeylerinin de belirgin şekilde daha yüksek olduğunu ortaya koymuştur (Kane ve ark., 2018). Hess ve ark. (2016) da dijital liderliğin, kuruluşların dijital stratejilerini uygulama kapasitelerini artırarak dijital olgunluğu hızlandırdığını tespit etmiştir. Bu sonuçlar, dijital liderliğin sadece teknolojik uyumu değil, aynı zamanda kültürel değişimi ve stratejik çevikliği de önemli ölçüde etkilediğini göstermektedir.

Özetle, dijital liderlik hem kritik öneme sahip bir faktör hem de dijital olgunluğun itici gücü olduğu söylenebilir. Dijital liderlerin öngörüsü, esnekliği ve yenilikçi yaklaşımı, şirketin dijital dönüşümünü hızlandırır ve dijital olgunluğa ulaşılmasına katkıda bulunur. Bu nedenle, dijital çağda rekabet avantajı elde etmek isteyen şirketler, teknoloji yatırımları kadar dijital liderlik yetkinliklerine de öncelik vermelidir. Dijital liderlik ve dijital olgunluğun etkileşimi, gelecekteki şirketlerin başarısının temel stratejik faktörü haline gelmektedir. Bu bilgiler ışığında, dijital liderliğin firmaların rekabet avantajı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H₂: Dijital liderlik, ihracatçı firmaların dijital olgunluk düzeyini pozitif yönde etkiler.

3.2.3. Dijital Olgunluk ve Rekabet Avantajının İlişkisi

Olgunluk kavramı, bir sistemin veya organizasyonun istenen gelecekteki duruma ulaşma derecesi, tamamlanmışlık, mükemmellik ve hazır olma seviyesini ifade etmektedir (Lahrman vd., 2011). Başka bir deyişle, olgunluk, bir organizasyonun belirli bir disiplin veya alan bağlamında sahip olduğu yeteneklerin değerlendirilmesidir (Bruin ve Rosemann, 2005). Dijital olgunluk ise, “bir şirketin dijital dönüşümünün mevcut durumu” olarak tanımlanmaktadır; bu, organizasyonun dijital dönüşüm girişimleri ve yetenekleri aracılığıyla kaydettiği ilerlemeyi ve ulaştığı gelişim seviyesini göstermektedir (Chaniyas ve Hess, 2016).

Akademik ve uygulamalı alanlarda yaygın olarak kabul edilen bir görüş, daha yüksek dijital olgunluk düzeylerine ulaşmanın doğrudan rekabet avantajı elde etmekle ilişkili olduğudur. Bu bağlamda, dijital olgunluğun daha yüksek seviyelerine ulaşmak, şirketin rekabet gücünü artırmak için yeni ve gelişmekte olan teknolojilerin stratejik bir şekilde kullanılmasını gerektirir (Lichtblau vd., 2015). Sonuç olarak, dijital dönüşüm fırsatlarını erken benimseyen organizasyonlar, rekabetçi iş ortamında üstünlük sağlama konusunda daha iyi bir konuma gelirken, ilgili zorlukları yeterince incelemeyenler, daha dijital yetkin rakiplere karşı savunmasız hale gelme riski taşımaktadır (Thordsen ve Bick, 2023).

Ayrıca, daha yüksek dijital olgunluk düzeyleri, organizasyonlara ürün kalitesi, müşteri memnuniyeti, pazara sunma süresi ve maliyet etkinliği gibi birçok temel göstergede rekabet avantajı sağlamaktadır (Grebe vd., 2018). Benzer bir bakış açısıyla Westerman vd. (2012), yüksek dijital olgunluk sergileyen organizasyonların yalnızca önemli finansal kazançlar elde etmekle kalmadığını, aynı zamanda sektörlerindeki diğer rakiplerine kıyasla çeşitli finansal ölçütlerde daha üstün performans gösterdiklerini ortaya koymuşlardır (Laouar ve Boukerch, 2025).

Daha az olgun olan muadillerine kıyasla, bu tür organizasyonlar mevcut insan ve fiziksel kaynaklarını kullanarak büyümelerini daha kolay genişletebilmektedir. Eremina vd. (2019) söz konusu bulguları destekleyerek, dijital olgunluk ile yatırım getirisi (ROI), öz sermaye getirisi (ROE) ve satış büyümesi gibi çeşitli kurumsal performans göstergeleri arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Bu bilgiler ışığında, dijital liderliğin firmaların rekabet avantajı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H₃: Dijital olgunluk, ihracatçı firmaların rekabet avantajı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.

3.2.4. Dijital Olgunluğun Aracılık Rolü

Dördüncü sanayi devrimi, tüm görev ve işlevlerin kendi kendine çalışan sistemler tarafından yürütüldüğü bir süreçtir (Gebur vd., 2025). Bu durum, siparişin verilmesinden teslimatına kadar olan tüm sürecin, müşterilerin beklentileri doğrultusunda ürün yaşam döngüsü boyunca tamamen kontrol edilebilmesi anlamına gelir. Böylelikle müşteri taleplerinin ve beklentilerinin en yüksek kalite düzeyinde karşılanması mümkün olmaktadır (Kalender ve Žilka, 2024). Ancak Endüstri 4.0'ın yalnızca belirli bir alanı değil, aynı zamanda insanları, şirketleri ve ulusları da dönüştürmesi beklenmektedir. Her bilimsel ortak anlayışın, ilgili disiplinlerde önemli dönüşümlere yol açacağı öngörülmektedir (Gebur vd., 2025).

Kurumların, ortaya çıkan yeni iş fırsatlarını değerlendirebilmeleri ve hızla değişen iş ortamına uyum sağlayabilmeleri için çeviklik, hız, esneklik ve hızlı dönüşüm kapasitesine sahip olmaları gerekmektedir. Dijital olgunluk, küresel iş piyasasında bir işletmenin dijital dönüşüm sürecinde ulaşmak istediği hedef aşamaya olan yakınlığını gösteren bir göstergedir. Bu bağlamda işletmeler, dönüşümün sonuçlarını değerlendirebilir ve rekabetçi bir ortamda dijitalleşme sürecinin niteliğini belirleyebilir (Berghaus ve Back, 2016).

Olgunluk modelleri, özellikle dijital dönüşüm sürecinde, istenen duruma ulaşmak için uygulanabilir, gerçekçi ve sürdürülebilir bir gelişim yolunu temsil eden araçlardır. Bu modeller, mevcut durumun değerlendirilmesini ve dönüşüm sürecinin etkin bir şekilde yönetilmesini mümkün kılmaktadır (Rachinger vd., 2018).

Dijital olgunluk, organizasyonun giderek dijitalleşen bir ortamda etkin bir şekilde rekabet edebilmesi için uyumlu hale getirilmesini ifade etmektedir. “Dijital olgunluk” kavramı, özellikle işletmelerin performans ve rekabet gücü açısından büyük önem taşımaktadır. Daha yüksek dijital olgunluk düzeyine sahip şirketler, daha iyi kurumsal performans sergilemektedir (Gebur vd., 2025). Araştırmacılar, dijital olgunluk kavramını strateji, teknolojik yetkinlik, iş modeli ve müşteri deneyimi gibi dijital yeteneklerle ilişkilendirmekte; bunun yanı sıra yönetim, değişim yönetimi ve kurum kültürü gibi liderlik yetkinliklerini de kapsadığını belirtmektedir (Rossmann, 2018).

Westerman ve arkadaşları (2014), dijital ustalığa ulaşmak isteyen işletmelerin hem dijital yetenek hem de liderlik kapasitesi boyutlarını geliştirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Onlara göre, yalnızca güçlü dijital yeteneklere sahip olan “fashionista” olarak adlandırılan şirketler ile yalnızca etkili liderliğe sahip ancak dijital becerileri zayıf olan “conservative” yapılı işletmeler, dijital olgunluk açısından denge kuramadıkları için sürdürülebilir rekabet avantajı elde edememektedir. Her iki boyutu da etkin biçimde geliştiren işletmeler ise ürün kârlılığı, faiz ve vergi öncesi kazanç (EBIT) ile çalışan başına düşen gelir gibi göstergelerde üstün kurumsal performans sergilemektedir (Gebur vd., 2025).

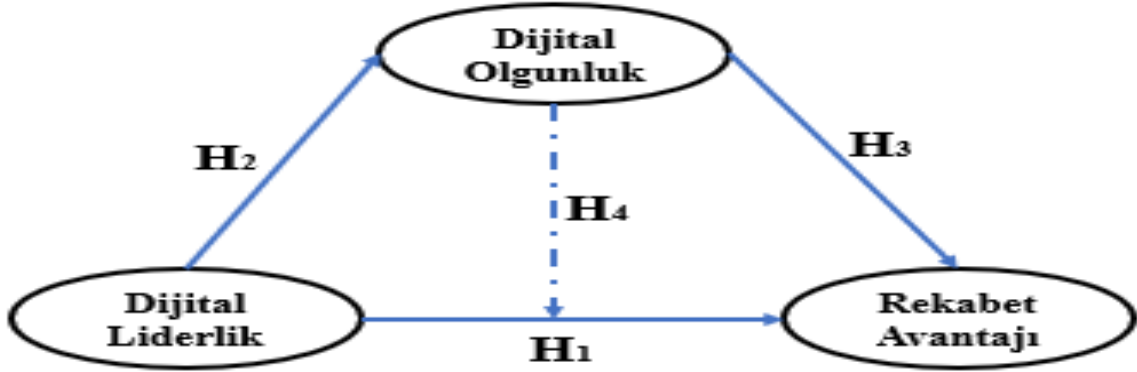
Westerman ve arkadaşlarının (2014) ortaya koyduğu bu model, yönetim uygulamalarında geniş ölçüde benimsenmiştir. KPMG, McKinsey ve Boston Consulting Group gibi danışmanlık firmaları, dijital olgunluk düzeyini ölçmek için benzer çerçeveler geliştirmiştir. Bu danışmanlık kuruluşları, müşterilerinin dijital olgunluk düzeyini değerlendirmek amacıyla söz konusu modeli kullanmaktadır (Gebur vd., 2025). Westerman ve Rossmann'a (2018) göre dijital olgunluk değerlendirmesi; stratejik yetkinlik, liderlik yetkinliği, pazar yetkinliği, operasyonel yetkinlik, insan ve uzmanlık yetkinliği ile yönetim yetkinliği boyutlarını kapsamaktadır. BCG tarafından yapılan bir araştırma, artan dijital olgunluğun daha yüksek kurumsal performansa yol açtığını, maliyet etkinliğinin ise ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti üzerinde etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Eremina vd., 2019).

Alma Çallı ve Çallı (2021) göre, şirketlerin dijital olgunluk düzeyi, fırsat ve tehditlere hızlı tepki verilmesini kolaylaştırarak örgütsel performansı önemli ölçüde etkilemektedir. Bu bilgiler ışığında, dijital liderliğin firmaların rekabet avantajı üzerindeki etkisini test etmek amacıyla aşağıdaki hipotez öne sürülmüştür:

H₄: Dijital olgunluk, dijital liderlik ile ihracat rekabet avantajı arasındaki ilişkide aracı bir rolü vardır.

3.2.5. Çalışmanın Modeli

Bu araştırmanın kuramsal modeli (Şekil 1), dijital dönüşüm sürecinde ihracatçı işletmelerin rekabet avantajını nasıl elde ettiklerini açıklamak amacıyla oluşturulmuştur. Model, dinamik yetenekler kuramı yaklaşımına dayanmakta olup özellikle dijital liderlik ve dijital olgunluk kavramlarının işletmelerin rekabet gücü üzerindeki etkisini bütüncül bir çerçevede ele almaktadır.



Şekil 1. Araştırma Modeli

Modelde ilk olarak dijital liderlik, işletmenin dijital dönüşüm vizyonunu belirleyen, dijital teknolojilerin stratejik kullanımını yönlendiren ve organizasyonun dijital kapasitesinin gelişimini teşvik eden temel bir dinamik yetenek olarak konumlandırılmıştır. Bu kapsamda **H₁** hipotezi, dijital liderliğin ihracatçı işletmelerde rekabet avantajına doğrudan pozitif bir etkisinin bulunduğunu ileri sürmektedir.

İkinci olarak, dijital olgunluk, işletmenin dijitalleşme süreçlerini yönetebilme kapasitesi, dijital teknolojileri iş stratejilerine entegre edebilme yeteneği ve dijital dönüşüm uygulamalarını etkin bir şekilde sürdürebilme becerisi olarak ele alınmıştır. Modelde **H₂** hipotezi, dijital liderliğin dijital olgunluk düzeyini pozitif yönde etkilediğini öne sürmektedir.

Üçüncü aşamada, dijital olgunluğun rekabet avantajı üzerindeki etkisini inceleyen **H₃** hipotezi, dijitalleşme kapasitesi yüksek olan ihracatçı firmaların pazarda daha yenilikçi, daha çevik ve daha müşteri odaklı bir yapı sergilediğini ve bunun doğrudan rekabet avantajına yansımalarını savunmaktadır.

Son olarak modelde dijital olgunluğun aracılık rolü incelenmektedir. **H₄** hipotezi kapsamında dijital liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin dijital olgunluk aracılığıyla güçlendiği ve dijital olgunluğun bu ilişkide kısmi veya tam aracı rol oynayabileceği öngörülmektedir. Bu yaklaşım, dijital liderliğin tek başına rekabet avantajı yaratmada yeterli olmayabileceğini; bu etkinin dijital olgunluk aracılığıyla daha sistematik ve sürdürülebilir hâle geldiğini göstermektedir.

3.2.6. Araştırmanın Örneklemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın örneklemi, Konya ilinde faaliyet gösteren ve ihracat yapan işletmelerde görev yapan yönetici ve karar verici düzeyindeki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklem, kolayda örnekleme yöntemiyle belirlenmiştir. Bu yöntem, araştırmanın uygulama sürecinde hedef gruba hızlı ve etkin bir şekilde ulaşma olanağı sağlaması nedeniyle tercih edilmiştir. Örneklem seçiminde, farklı sektörlerde faaliyet gösteren firmalardan katılımcıların dâhil edilmesine özen gösterilmiştir. Bu kapsamda gıda, tekstil, otomotiv yan sanayi, mobilya, kimya, tarım ve elektronik gibi çeşitli sektörlerden yöneticiler araştırmaya katılmıştır. Böylece elde edilen verilerin temsiliyet oranı ve çeşitliliği artırılmıştır.

Bu araştırmada veri toplama süreci, nicel araştırma yöntemi çerçevesinde gerçekleştirilmiştir. Çalışmanın temel amacı, Konya ilinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerde dijital liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisini ve bu etkide dijital olgunluğun rolünü incelemektir. Bu kapsamda, araştırmada kullanılan veri toplama aracı, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test edilmiş ölçeklerden oluşturulmuş bir anket formudur.

Anket formu dört ana bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde, katılımcıların demografik bilgilerine yönelik sorular yer almaktadır. İkinci bölümde, dijital liderlik değişkenine ilişkin ifadeler bulunmaktadır. Bu bölümde yer alan maddeler, Claassen ve arkadaşları (2021) tarafından geliştirilen ve yöneticilerin dijital vizyon oluşturma, dijital teknolojileri stratejik karar alma süreçlerine entegre etme, çalışanları dijital dönüşüme hazırlama ve yenilikçi düşünmeyi destekleme becerilerini ölçmeyi amaçlayan ölçekten uyarlanmıştır. Üçüncü bölümde, dijital olgunluk değişkenine yönelik sorular yer almaktadır. Bu ölçek,

Jäfvvert ve Parnefjord Gustafsson (2019) tarafından geliştirilen ve bir organizasyonun dijital altyapı, veri analitiği kullanımı, stratejik dijitalleşme düzeyi, kültürel adaptasyon ve dijital liderlik desteği gibi boyutlarını ölçen ifadeleri içermektedir. Ölçek, firmaların dijital dönüşüm süreçlerinde hangi aşamada olduklarını belirlemeye yardımcı olmaktadır. Dördüncü bölümde ise rekabet avantajı değişkenini ölçen ifadeler bulunmaktadır. Bu ölçek, Xu ve arkadaşları (2020) tarafından geliştirilen ve firmaların fiyat, kalite, esneklik, müşteri hizmetleri ve yenilik kapasitesi gibi alanlardaki performanslarını değerlendiren bir yapıya sahiptir. Ölçek, işletmelerin rakiplerine kıyasla sürdürülebilir rekabet gücü elde etme düzeyini ölçmektedir.

Tüm ölçek maddeleri, 5'li Likert tipi ölçek yapısına göre düzenlenmiştir (1 = Kesinlikle Katılmıyorum, 5 = Kesinlikle Katılıyorum). Likert tipi ölçek, katılımcıların tutumlarını ve algılarını sayısal biçimde ölçmeye olanak tanıdığı için nicel analizlerde sıklıkla tercih edilmektedir. Araştırma verileri çevrimiçi (online) ortamda toplanmıştır. Anket formu, Google Forms aracılığıyla oluşturulmuş ve katılımcılara e-posta, LinkedIn ve WhatsApp gibi dijital iletişim kanalları üzerinden ulaştırılmıştır. Bu yöntem, özellikle farklı sektörlerde faaliyet gösteren yöneticilere daha kolay ulaşılmasını, zaman ve maliyet açısından verimlilik sağlanmasını ve katılımcıların kendi uygunluklarına göre anketi yanıtlayabilmelerini mümkün kılmıştır. Toplanan veriler, SPSS 22.0 istatistik paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Araştırmanın veri toplama süreci boyunca etik ilkeler gözetilmiş, katılımcıların kimlik bilgileri gizli tutulmuş ve verilerin yalnızca akademik amaçla kullanılması sağlanmıştır.

Araştırmanın evreni, Konya'da faaliyette bulunan ve ihracat yapan işletmelerde görev yapan yönetici ve karar verici düzeyindeki çalışanlardan oluşmaktadır. Bu grubun seçilme nedeni, ihracat yapan işletmelerde stratejik kararların büyük ölçüde yönetici ve karar verici pozisyonundaki çalışanlar tarafından alınması ve araştırma kapsamında ele alınan değişkenlerin (strateji, performans, maliyet, memnuniyet vb.) en sağlıklı biçimde bu kişiler aracılığıyla ölçülebilmesidir. Ayrıca Konya'nın sanayi ve ihracat potansiyeli yüksek bir il olması, farklı sektörleri temsil eden yönetici profillerine ulaşılmasına imkân tanımaktadır.

2025 yılı verilerine göre Konya'da ihracat yapan 2.500'ün üzerinde işletme bulunmaktadır (Konya Sanayi Odası, 2025). Araştırmada, her bir ihracatçı işletmede en az 3-4 yönetici ve karar verici düzeyinde çalışan bulunduğu varsayımından hareketle, ana kütlelinin yaklaşık 7.500-10.000 kişi arasında olduğu kabul edilmiştir.

Örneklem sayısının belirlenmesinde Yazıcıoğlu ve Erdoğan (2004, s. 50) tarafından hazırlanan örneklem büyüklüğü tablosundan yararlanılmıştır. Buna göre ana kütlelinin 10.000 kişi ve üzeri olduğu kabul edilerek, örneklem hatası $E = 0,05$, evrendeki bireyin gözlenme oranı $p = 0,5$ ve gözlenmeme oranı $q = 0,5$ olarak alındığında ulaşılması gereken asgari örneklem büyüklüğü **384** olarak hesaplanmıştır. Veri toplama sürecinde değerlendirmeye uygun 406 adet anket formu elde edilmiştir. Bu sayı, hesaplanan asgari örneklem büyüklüğünün üzerinde olduğundan, örnek kütlelinin ana kütleliyi temsil etme gücüne sahip olduğu kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

4.1. Demografik Bulgular

Araştırmaya katılım sağlayan katılımcıların demografik bilgilerine ilişkin bulgular aşağıdaki tabloda yer almaktadır.

Tablo 1. Katılımcıların Demografik Bilgileri

Demografik Özellikler		N (406)	%
İşletmedeki pozisyonunuz:	İhracat Sorumlusu	78	19,2
	Dış Ticaret Müdür	87	21,4
	İhracat Müdürü	80	19,7
	Genel Müdür	87	21,4
	İşletme Sahibi	74	18,2
İşletmeniz Kuruluş Yılı	2010 ve Öncesi	222	54,7
	2011- 2020	135	33,3
	2021 ve Sonrası	49	12,1
Yıllık ihracat hacmi (ton yaklaşık)	0-500 ton	71	17,5
	501-2.000 ton	100	24,6
	2001-10.000 ton	143	35,2
	10.000 ton ve üzeri	92	22,7
Çalıştığınız kurumun büyüklüğü nedir?	1-49 çalışan (KOBİ)	98	24,1
	50-249 çalışan (Orta ölçekli)	124	30,5
	250 ve üzeri çalışan (Büyük ölçekli)	184	45,3

Tablo 1’de yer alan bulgular, araştırmaya katılan ihracatçı işletme temsilcilerinin demografik özelliklerini ortaya koymaktadır. Katılımcıların büyük bir kısmını dış ticaret müdürleri (%21,4) ve genel müdürler (%21,4) oluştururken, ihracat müdürleri (%19,7), ihracat sorumluları (%19,2) ve işletme sahipleri (%18,2) de araştırmada önemli bir paya sahiptir. İşletmelerin kuruluş yılları incelendiğinde, %54,7’sinin 2010 yılı ve öncesinde kurulduğu, dolayısıyla köklü bir yapıya sahip oldukları görülmektedir. Yıllık ihracat hacmi açısından bakıldığında, işletmelerin %35,2’si 2.001–10.000 ton aralığında ihracat gerçekleştirmekte olup, bu durum orta-yüksek düzeyde ihracat kapasitesine sahip firmaların araştırmada ağırlıkta olduğunu göstermektedir. Kurum büyüklüğüne göre dağılım incelendiğinde ise, katılımcıların %45,1’inin büyük ölçekli işletmelerde görev yaptığı, %30,5’inin orta ölçekli, %24,4’ünün ise KOBİ statüsündeki firmalarda çalıştığı belirlenmiştir.

Tablo 2. Katılımcıların Çalıştığı Firmanın Bulunduğu Sektör

İşletmenizin Bulunduğu Sektör	N	Yüzde
Gıda ve Tarım Sektörü	50	12,3
Tekstil ve Moda Sektörü	45	11,1
Kimya ve Plastik Sektörü	34	8,4
Makine, Metal ve Endüstri Sektörü	50	12,3
İnşaat ve Yapı Malzemeleri Sektörü	60	14,8
Enerji Sektörü	39	9,6
Elektronik ve Teknoloji Sektörü	54	13,3
Sağlık ve Medikal Sektörü	30	7,4
Lojistik ve Hizmet Sektörü	12	3,0
Madencilik ve Hammadde Sektörü	15	3,7
Kâğıt, Ambalaj ve Baskı Sektörü	17	4,2

Tabloya göre, araştırmaya katılan ihracatçı işletmeler çeşitli sektörlerde faaliyet göstermektedir. Katılımcıların en yüksek oranla inşaat ve yapı malzemeleri sektöründe (%14,8) yer aldığı, bunu elektronik ve teknoloji (%13,3) ile gıda ve tarım (%12,3) sektörlerinin izlediği görülmektedir. Makine, metal ve endüstri alanında faaliyet gösteren işletmeler de %12,3’lük bir paya sahiptir. Tekstil ve moda sektörü %11,1 ile önemli bir katılım oranına sahipken, enerji sektörü %9,6 ile orta düzeyde temsil edilmektedir. Kimya ve plastik sektörü %8,4, sağlık ve medikal sektörü %7,4 oranında yer alırken, madencilik ve hammadde (%3,7), kâğıt-ambalaj-baskı (%4,2) ile lojistik ve hizmet (%3,0) sektörleri daha düşük oranlarda temsil edilmiştir. Bu dağılım, araştırmanın farklı sektörlerden geniş bir örnekleme gerçekleştirildiğini ve bulguların sektörel çeşitliliğe dayalı güçlü bir temele sahip olduğunu göstermektedir.

4.2. Güvenilirlik ve Geçerlilik Analizi

Araştırma verilerinin değerlendirilmesinde üç aşamalı bir sistematik izlenmiştir. Birinci aşamada araştırma ölçeklerin güvenilirlik düzeyleri incelenmiştir. İkinci aşamada güvenilir olduğu kabul edilen ölçeklere ilişkin geçerlilik değerlendirmesi yapılmıştır. Ayrıca ölçeklerin normal dağılım şartını sağlayıp sağlamadıkları da irdelenmiştir. Üçüncü ve son aşamada ise güvenilirliği ve geçerliliği kabul edilen ölçek verileri üzerinden hipotez testleri yapılmıştır. Bu bağlamda ölçek verileri üzerinden hipotezlerin test edilebilmesi için ölçeklerin aşağıdaki ön koşulları sağlaması istenmiştir:

(i) Ölçeklerin güvenilirlik analizi için; bir ölçeğin iç tutarlılığını belirlemede, ölçüm hatalarını azaltmada ve değişkenler arasındaki istikrarlı ilişkileri değerlendirmede oldukça etkili bir ölçüt (Hair et al., 2010) olan cronbach alpha katsayısı incelenmiştir. Ölçeklerin Cronbach Alpha değerinin 0,70’ten yüksek olması gerekmektedir.

(ii) Ölçeklerin geçerliliğinin değerlendirilmesinde Keşifsel Faktör Analizi (KFA) yürütülmüştür. KFA için her bir faktörün özdeğerinin 1’den büyük olması (Karaman, 2023); Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değerinin 0,60’dan büyük olması ve hesaplanan Bartlett Sphericity Testi χ^2 değerinin istatistiksel bakımdan anlamlı olması (Büyüköztürk, 2007); faktör yüklerinin 0,50’den yüksek olması (Hair vd., 2010); açıklanan toplam varyans değerinin ise sosyal bilimler açısından en az %50 ve üzerinde olması (Field, 2009) şartları aranmıştır.

(iii) Ölçeklerin normal dağılım şartını sağlayıp sağlamadıkları Skewness (çarpıklık) ve kurtosis (basıklık) değerleri ile ölçülmüştür. Normallik varsayımını değerlendirmede çarpıklık ve basıklık değerleri için kabul edilen sınır aralıklarında literatürde tam bir fikir birliği bulunmamaktadır. Örneğin Huck (2012) bu değerlerin ± 1 , Tabachnick ve Fidell (2015) ± 1.5 , George ve Mallery (2010) ise ± 2 sınırları içinde olmasını önermektedir. Kline (2011) ise, verilerin normal dağıldığının kabul edilebilmesi için bu değerlerin ± 3 aralığında kalmasının yeterli olacağını ifade etmektedir.

Bu bilgiler ve belirlenen ön koşullar bağlamında araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin değerler aşağıdaki Tablo 3, 4 ve 5 de sunulmuştur.

Tablo 3. Faktör Analiz Sonuçları-Dijital Liderlik

Dijital Liderlik	Faktör Yüğü	Ort.	Std. Sap.	Faktör Ort.
İşim ve dijital çalışma ortamımı etkileyen kararlara dahil oluyorum.	0,953	3,86	1,09	3,82
Yöneticim, dijital okuryazarlığımı teşvik ediyor.	0,908	3,84	1,08	
Dijitalleşme ile ilgili sorularım olduğunda, yöneticimden destek alıyorum.	0,899	3,78	1,09	
Dijital çalışmamın kalitesi hakkında düzenli geri bildirim alıyorum.	0,902	3,63	1,07	
Dijital işlerimi yapmak için gereken tüm bilgileri alıyorum.	0,916	3,91	1,03	
Dijital uygulamaları daha iyi anlamam ve kullanmam için yöneticim tarafından destekleniyorum.	0,915	3,78	1,15	
Çalıştığım bölümde dijital çalışma yöntemleri teşvik ediliyor.	0,918	3,93	1,02	
Özdeğer	5,873			
Cronbach Alpha	0,968			
Açıklanan Toplam Varyans%	83,904			

Notlar: (i) n=406. (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Varimax rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi. (iv) KMO= 0,849; Barlett Sph. Testi X^2 : 3889,489 ve $p<0,001$. (v) Ölçeğin Skewness değeri -0,811 ve Kurtosis değeri -0,481 olup veriler normal dağılım şartını sağlamaktadır.

Tablo 3'te yer alan dijital liderlik ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin tek boyutlu bir yapı sergilediği ve maddelerin faktör yüklerinin 0,899 ile 0,953 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, tüm maddelerin ilgili faktörü oldukça güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Ölçeğe ait özdeğerin 5,873 olması ve açıklanan toplam varyans oranının %83,904 gibi yüksek bir düzeyde gerçekleşmesi, dijital liderlik yapısının örneklem üzerinde güçlü bir açıklayıcılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. KMO değerinin 0,849 olması örneklem yeterliliğinin "iyi" düzeyde olduğunu, Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması ($\chi^2=3889,489$; $p<0,001$) ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Güvenirlilik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısının 0,968 olarak bulunması, ölçeğin oldukça yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğunu ifade etmektedir. Ayrıca çarpıklık (-0,811) ve basıklık (-0,481) değerlerinin ± 1 aralığında yer alması, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir. Maddelere ilişkin ortalamaların 3,63 ile 3,93 arasında değişmesi ve genel faktör ortalamasının 3,82 olması, katılımcıların dijital liderlik uygulamalarına genel olarak yüksek düzeyde katılım gösterdiğini ortaya koymaktadır. Bu bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dijital liderlik ölçeğinin geçerli, güvenilir ve güçlü bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 4. Faktör Analiz Sonuçları-Dijital Olgunluk

Maddeler	Faktör Yüğü			Ort.	Std. Sap.	Faktör Ort.
	Müşteri Deneyimi	Operasyonel Süreçler	İş Modelleri			
Müşterilerimizi daha iyi anlamak için bilişim teknolojilerini kullanıyoruz	0,910			3,93	1,02	3,80
Ürün ve hizmetlerimizi pazarlamak için dijital kanalları kullanıyoruz (dijital kanallar = kurumsal web sitesi, mobil uygulamalar, sosyal medya, online reklam çalışmaları, e-posta pazarlama)	0,876			3,92	1,03	
Ürün veya hizmetlerimizi dijital kanallar üzerinden satıyoruz	0,874			3,63	1,10	
Müşteri hizmetleri sunmak için dijital kanalları kullanıyoruz	0,920			3,72	1,16	
Bilişim, müşteriyle iletişim ve işletmeyle ilgili süreçleri yeni şekillerde birleştirmemize imkân vermektedir (süreç=yapılan işler, iş faaliyetleri)		0,935		3,71	1,30	3,65
Temel iş faaliyetlerimiz otomasyona dayalı olarak gerçekleştirilmektedir (otomasyon= işlerin insan aracılığı olmadan büyük ölçüde otomatik işleyen araç ve ekipmanla yapılması)		0,911		3,59	1,28	
Temel iş faaliyetlerimizin farklı departmanlar, birimler ve sistemler boyunca bilişim aracılığıyla bütünleştirilmesi ve birbirleriyle uyumlu çalışması hedeflenmektedir		0,920		3,58	1,25	
Firmamızla ilgili daha iyi kararlar vermek iş analitiği kullanmaktayız		0,939		3,72	1,27	
Mevcut ürün ve hizmetlerimizin performansını veya katma değerini artırmak için bilişim teknolojilerini kullanmaktayız			0,893	3,51	1,35	3,44
Bilişim teknolojilerine dayalı yeni iş modelleri geliştirdi			0,886	3,37	1,35	
Özdeğer	3,653	3,425	1,849			
Cronbach Alpha	0,941	0,967	0,936			
Açıklanan Varyans %	36,526	34,249	18,486			
Açıklanan Toplam Varyans%		89,261				

Notlar: (i) n=406. (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Varimax rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi. (iv) KMO= 0,848; Barlett Sph. Testi X^2 : 4536,857 ve $p<0,001$. (v) Ölçeğin cronbach alpha değeri 0,909. (vi) Ölçeğin Skewness değeri -0,413 ve Kurtosis değeri -0,937 olup veriler normal dağılım şartını sağlamaktadır. (vii) Tüm ölçek için genel ortalama 3,67.

Tablo 4’te dijital olgunluk ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin üç boyutlu bir yapı sergilediği ve bu boyutların “Müşteri Deneyimi”, “Operasyonel Süreçler” ve “İş Modelleri” olarak ayrıştığı görülmektedir. Maddelerin faktör yükleri 0,874 ile 0,939 arasında değişmekte olup tüm maddelerin ilgili faktörleri güçlü biçimde temsil ettiği anlaşılmaktadır. Özdeğerlerin sırasıyla 3,653; 3,425 ve 1,849 olması ve üç faktörün toplam varyansın %89,261’ini açıklaması, ölçeğin yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğunu göstermektedir. Boyutlara ilişkin Cronbach Alpha katsayılarının 0,941; 0,967 ve 0,936 olarak bulunması, alt boyutların oldukça yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koyarken, ölçeğin genel güvenilirlik katsayısının 0,909 olması da ölçeğin güvenilir bir ölçüm aracı olduğunu desteklemektedir. KMO değerinin 0,848 olması örneklem yeterliliğinin iyi düzeyde olduğunu, Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması ($\chi^2=4536,857$; $p<0,001$) ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Çarpıklık (-0,413) ve basıklık (-0,937) değerlerinin ± 1 aralığında yer alması, verilerin normal dağılım varsayımını sağladığını ortaya koymaktadır. Boyut ortalamaları incelendiğinde müşteri deneyimi (3,80) ve operasyonel süreçler (3,65) boyutlarının iş modelleri boyutuna (3,44) kıyasla daha yüksek olduğu görülmekte, genel ortalamanın 3,67 olması ise işletmelerin dijital olgunluk düzeylerinin orta-üst seviyede olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda dijital olgunluk ölçeğinin geçerli, güvenilir ve güçlü bir faktör yapısına sahip olduğu söylenebilir.

Tablo 5. Faktör Analiz Sonuçları-Rekabet Avantajı

Dijital Liderlik	Faktör Yüğü	Ort.	Std. Sap.	Faktör Ort.
Şirketimizin maliyet kontrolü, rakiplerimize kıyasla çok iyidir.	0,959	3,87	1,11	3,88
Şirketimizin ürün veya hizmet kalitesi, rakiplerimize göre çok iyidir.	0,920	4,06	1,07	
Şirketimizin karlılığı, rakiplerimize kıyasla çok yüksektir.	0,923	3,76	1,10	
Şirketimizin ürün pazar payı, rakiplerimize göre hızlı bir şekilde büyümüştür.	0,923	3,63	1,13	
Şirketimizin itibarı, rakiplerine göre daha iyidir.	0,933	4,00	1,03	
Ürünlerimiz, piyasada rakip ürünlere göre avantajlı bir konumdadır.	0,956	3,94	1,17	
Özdeğer	5,255			
Cronbach Alpha	0,972			
Açıklanan Toplam Varyans%	87,576			

Notlar: (i) n=406. (ii) Ölçekte 1 kesinlikle katılmıyorum, 5 kesinlikle katılıyorum anlamındadır. (iii) Varimax rotasyonlu Asal Bileşenler Analizi. (iv) KMO= ,894; Barlett Sph. Testi X^2 : 3423,025 ve $p<0,001$. (v) Ölçeğin Skewness değeri -0,740 ve Kurtosis değeri -0,636 olup veriler normal dağılım şartını sağlamaktadır.

Tablo 5’te rekabet avantajı ölçeğine ilişkin faktör analizi sonuçları incelendiğinde, ölçeğin tek boyutlu bir yapı sergilediği ve maddelerin faktör yüklerinin 0,920 ile 0,959 arasında değiştiği görülmektedir. Bu yüksek faktör yükleri, maddelerin ilgili yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Ölçeğe ait özdeğerin 5,255 olması ve toplam varyansın %87,576’sının açıklanması, rekabet avantajı değişkeninin örneklem üzerinde oldukça yüksek düzeyde açıklayıcılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. KMO değerinin 0,894 olması örneklem yeterliliğinin çok iyi düzeyde olduğunu, Bartlett Küresellik Testi sonucunun anlamlı çıkması ($\chi^2=3423,025$; $p<0,001$) ise verilerin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Güvenirlik analizi sonucunda Cronbach Alpha katsayısının 0,972 olarak bulunması, ölçeğin son derece yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Çarpıklık (-0,740) ve basıklık (-0,636) değerlerinin ± 1 aralığında yer alması, verilerin normal dağılım varsayımını karşıladığını göstermektedir. Maddelere ilişkin ortalamaların 3,63 ile 4,06 arasında değişmesi ve genel faktör ortalamasının 3,88 olması, katılımcıların işletmelerinin rekabet avantajını yüksek düzeyde algıladıklarını göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda rekabet avantajı ölçeğinin geçerli, güvenilir ve güçlü bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmaktadır.

Tablo 5, Tablo 6 ve Tablo 7’de ölçeklere ve faktörlere ilişkin güvenilirlik Cronbach Alpha değerleri, her bir faktör için açıklanan varyans değeri ile birden fazla faktöre sahip olan ölçekler için açıklanan toplam varyans değerleri, her bir faktördeki maddelere ilişkin faktör yükleri ve özdeğerler belirtilmiştir. Tüm değerler daha önce belirlenen ön şartları taşımakta olup her bir ölçeğin güvenilir ve yapısal olarak geçerli bir ölçek olduğu söylenebilir.

Tablo 6. Dijital Liderlik Bağlamında İşletmelerin Dijital Olgunluk ve Rekabet Avantajı Değerlendirmesi

	Dijital Liderlik Düzeyi				Gruplar Arası Bağımsız t testi	
	Düşük (n= 209)		Yüksek (n= 195)		t	p
	Ort.	Std. Sap.	Ort.	Std. Sap.		
Dijital Olgunluk	3,09	0,682	4,281	0,672	-17,649	<0,001
Rekabet Avantajı	3,08	0,840	4,719	0,285	-25,809	<0,001

Tablo 6’da dijital liderlik düzeyine göre (düşük ve yüksek) işletmelerin dijital olgunluk ve rekabet avantajı algılarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirlemek amacıyla yapılan bağımsız örneklem t-testi sonuçları yer almaktadır. Bulgular, dijital liderlik düzeyi düşük olan işletmeler (n=209) ile yüksek olan işletmeler (n=195) arasında hem dijital olgunluk hem de rekabet avantajı açısından istatistiksel olarak anlamlı farklılıklar bulunduğunu göstermektedir (p<0,001). Buna göre dijital olgunluk ortalaması düşük dijital liderlik grubunda 3,09 (SS=0,682) iken, yüksek dijital liderlik grubunda 4,281 (SS=0,672) olarak gerçekleşmiş ve bu fark anlamlı bulunmuştur (t=-17,649; p<0,001). Benzer şekilde rekabet avantajı ortalaması düşük dijital liderlik grubunda 3,08 (SS=0,840), yüksek dijital liderlik grubunda ise 4,719 (SS=0,285) olup aradaki fark istatistiksel olarak oldukça anlamlıdır (t=-25,809; p<0,001). Elde edilen sonuçlar, dijital liderlik düzeyi arttıkça işletmelerin dijital olgunluk ve rekabet avantajı düzeylerinin de önemli ölçüde yükseldiğini ortaya koymakta; dijital liderliğin hem dijital dönüşüm kapasitesi hem de rekabetçi performans üzerinde belirleyici bir rol oynadığını göstermektedir.

4.3. Hipotezlere İlişkin Değerlendirme

Bu çalışmanın temel amacı, Konya ilinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerde dijital liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisini ve bu etkide dijital olgunluğun aracılık rolünü incelemektir. Bu bağlamda öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve şiddetinin belirlenebilmesi için dijital liderlik, rekabet avantajı ve dijital olgunluk ölçekleri arasındaki ilişki pearson korelasyon katsayısı kullanılarak hesaplanmıştır (Tablo 7). Korelasyon katsayısı (r) 0,29’un altında ise ilişkinin çok zayıf olduğu ya da korelatif bir ilişki olmadığı, 0,30-0,64 arasında orta düzeyde bir korelasyon olduğu, 0,65-0,84 arasında güçlü bir korelasyon olduğu ve 0,85-1,00 arasında ise çok güçlü bir korelasyon olduğu yönünde değerlendirilmektedir (Ural ve Kılıç, 2013).

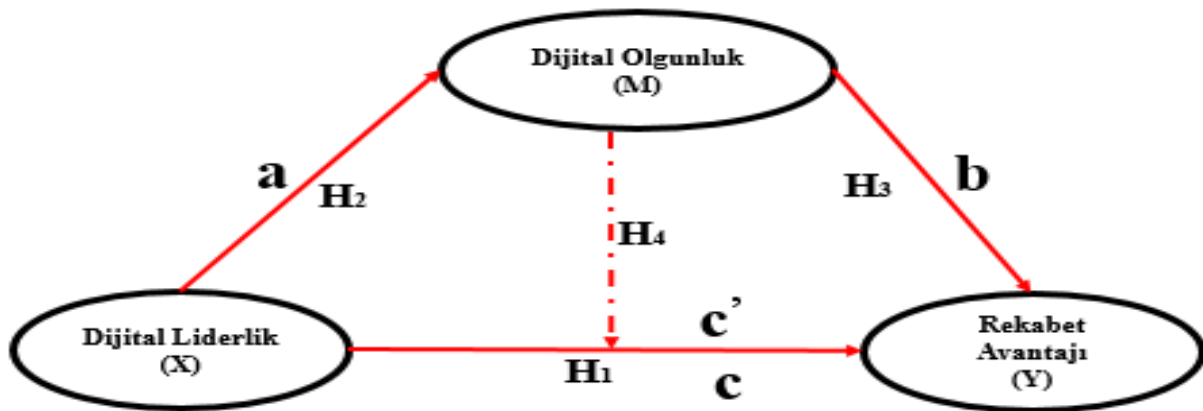
Tablo 7. Değişkenler Arası Korelasyon Analizi Sonuçları

Değişkenler	Dijital Liderlik	Dijital Olgunluk	Rekabet Avantajı
Dijital Liderlik	1	0,765*	0,968*
Dijital Olgunluk		1	0,795*
Rekabet Avantajı			1

* p<0,01

Bulgular; dijital liderlik ile dijital olgunluk arasında (r=0,765; p<0,01) ve dijital olgunluk ile rekabet avantajı arasında (r=0,795; p<0,01) güçlü pozitif yönlü, dijital liderlik ile rekabet avantajı arasında (r=,968; p<0,01) çok güçlü ve pozitif yönde ilişkiler olduğunu göstermektedir. Bu sonuçlar, dijital liderlik düzeyinin artmasının dijital olgunluğu ve dolayısıyla işletmelerin rekabet avantajını güçlendireceği şeklinde değerlendirilmiştir. Ayrıca değişkenler arasındaki yüksek korelasyon değerleri, araştırma modelinin tutarlı olduğunu ve dijital dönüşüm sürecinde liderlik ile olgunluk düzeylerinin işletmelerin rekabet gücü üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır.

Değişkenler arasındaki korelasyonun incelenmesinden sonra; değişkenler arasındaki nedensel ilişkilerin irdelenmesi ve dijital olgunluğun aracılık rolünün olup olmadığının belirlenmesi amacıyla aşağıdaki model önerilmiştir.



Şekil 2. Araştırmanın İstatistiksel Modeli

Not: Önerilen model Hayes'ten (2013) yazarlar tarafından uyarlanmıştır.

Modele göre öncelikle Dijital Liderliğin Dijital Olgunluğu etkilediği (a yolu) ve Dijital Olgunluğun da Rekabet Avantajını etkilediği (b yolu) düşünülmektedir. Bir başka deyişle, Dijital Liderliğin Rekabet Avantajı üzerindeki etkisinde Dijital Olgunluğun da bir etkisi olduğu öngörülmektedir.

Şekilde ileri sürülen model Hayes (2013) tarafından geliştirilmiş olan sistematige uygun olup Hayes'in -4-numaralı aracılık ilişki modeli ile uyumludur. Bu bağlamda analizin yapılmasında SPSS 23 versiyonu ve Process Makro eklentisinden yararlanılmıştır. Analiz sonuçları aşağıda Tablo 8'de ve Şekil 2'de görüldüğü gibidir.

Tablo 8. Dijital Liderliğin (X) Rekabet Avantajı (Y) Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	F
Rekabet Avantajı	0,938	Sabit Terim	0,000	0,051	-0,009	6101,798*
		Dijital Liderlik	1,015	0,013	78,114*	

Notlar: (i) N=406 ve *p<0,001 (ii) Dijital Liderlik için %95 CI [0,989-1,040].

Tablo 8'de yer alan regresyon analizi sonuçları, dijital liderliğin araştırma kapsamındaki işletmelerde rekabet avantajı üzerinde son derece güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Modelin açıklama gücünün oldukça yüksek olduğu ($R^2 = 0,938$) ve dijital liderliğin rekabet avantajındaki toplam varyansın yaklaşık %94'ünü açıkladığı görülmektedir. Dijital liderliğe ilişkin regresyon katsayısının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olması ($B = 1,015$; $t = 78,114$; $p < 0,001$), dijital liderlik düzeyindeki artışın işletmelerin rekabet avantajını anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu elde edilen yüksek F değeri ($F = 6101,798$; $p < 0,001$) ile doğrulanmaktadır. Bu bulgular, dijital liderliğin araştırma kapsamındaki işletmelerde sürdürülebilir rekabet avantajının oluşturulmasında temel bir dinamik yetenek olduğunu güçlü biçimde desteklemektedir. Bu doğrultuda, araştırmada ileri sürülen **H₁: Dijital liderlik, ihracatçı firmaların rekabet avantajı üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahiptir.** hipotezi **desteklenmiştir.** Sonuç olarak, dijital dönüşüm süreçlerini etkin şekilde yöneten, teknolojik vizyon geliştiren ve çalışanlarını dijitalleşme sürecine entegre eden liderlerin, işletmelerinin rekabet gücünü artırmada belirleyici bir role sahip oldukları söylenebilir. Bu durum, Dinamik Yetenekler Kuramı ile de uyumludur; çünkü dijital liderlik, işletmelere çevresel değişimlere hızla uyum sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme kapasitesi kazandırmaktadır.

Bu sonuçlar literatürde bulunan verilerle uyum sağlamaktadır. Çeşitli çalışmalar, dijital liderliğin organizasyonlar içinde dinamik yeteneklerin gelişimini teşvik ederek sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağladığını göstermiştir (Warner & Wäger, 2019; Mikalef & Pateli, 2017). Ayrıca, dinamik yetenekler açısından, işletmelerin çevrelerindeki değişikliklere uyum sağlama yeteneği, rekabet avantajı için belirleyici bir faktör olarak kabul edilmektedir (Teece, 2018).

Tablo 9. Dijital Liderliğin (X) Dijital Olgunluk (M) Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	F
Dijital Olgunluk	0,586	Sabit Terim	0,999	0,115	8,668*	570,755*
		Dijital Liderlik	0,699	0,029	23,890*	

Notlar: (i) N=406 ve *p<0,001 (ii) Dijital Liderlik için %95 CI [0,641-0,756].

Tablo 9'da sunulan regresyon analizi sonuçları, dijital liderliğin dijital olgunluk üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Modelin açıklama gücünün yüksek olduğu ($R^2 = 0,586$) ve dijital olgunluktaki toplam varyansın yaklaşık %59'unu dijital liderlik tarafından açıklandığı görülmektedir. Dijital liderliğe ilişkin regresyon katsayısının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olması ($B = 0,699$; $t = 23,890$; $p < 0,001$), dijital liderlik düzeyindeki artışın işletmelerin dijital olgunluk düzeyini anlamlı bir biçimde artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu, elde edilen F değeri ($F = 570,755$; $p < 0,001$) ile doğrulanmaktadır. Bu bulgular, dijital liderliğin araştırma kapsamındaki işletmelerde dijital dönüşüm ve dolayısıyla dijital olgunluğun gelişiminde temel bir itici güç olduğunu açık biçimde desteklemektedir. Elde edilen bu sonuçlar doğrultusunda, araştırmada ileri sürülen **H₂: Dijital liderlik, ihracatçı firmaların dijital olgunluk düzeyini pozitif yönde etkiler** hipotezi **desteklenmiştir.**

Son yıllarda yapılan ampirik araştırmalar, dijital liderlik becerilerinin dijital olgunluk üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu açıkça göstermektedir. Örneğin, Güney Afrika'da yapılan bir sektör araştırması, dijital liderin davranışının kuruluşların dijital olgunluk düzeyini önemli ölçüde ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuştur (Jaffer, 2024). Benzer şekilde, Prakasa ve arkadaşları (2020), liderin davranışının dijital dönüşüm süreçlerini etkilediğini ve dijital becerilerin gelişimini ve dijital olgunluk düzeyini önemli ölçüde iyileştirdiğini göstermiştir. Ayrıca, Kokot vd., (2023) araştırması da dijital liderliğin, stratejik vizyon,

teknoloji uygulamaları ve çalışanların katılımı yoluyla dijital olgunluğu artırarak kuruluşların dijital dönüşüm süreçlerindeki başarısını güçlendirdiğini göstermiştir. Bu bulgular, dijital liderliğin kuruluşların dijital olgunluğunun gelişiminde kritik bir rol oynadığını ve dijital dönüşüm süreçlerinin etkin yönetimi için önemli bir unsur olduğunu doğrulamaktadır.

Tablo 10. Dijital Olgunluğun (M) Rekabet Avantajına (Y) Etkisi

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişken	B	Standart Hata	t	F
Rekabet Avantajı	0,631	Sabit Terim	0,530	0,131	4,049*	692,117*
		Dijital Olgunluk	0,912	0,035	26,308*	

Notlar: (i) N=406 ve *p<0,001 (ii) Dijital Olgunluk için %95 CI [0,844-0,980].

Tablo 10’da yer alan regresyon analizi sonuçları, dijital olgunluğun araştırma kapsamındaki işletmelerde rekabet avantajı üzerinde güçlü ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir. Modelin açıklama gücünün yüksek olduğu (R² = 0,631) ve dijital olgunluğun rekabet avantajındaki toplam varyansın yaklaşık %63’ünü açıkladığı görülmektedir. Dijital olgunluğa ilişkin regresyon katsayısının pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı olması (B = 0,912; t = 26,308; p < 0,001), dijital olgunluk düzeyindeki artışın işletmelerin rekabet avantajını anlamlı biçimde artırdığını ortaya koymaktadır. Ayrıca modelin genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu, elde edilen F değeri (F = 692,117; p < 0,001) ile doğrulanmaktadır. Bu bulgular, dijital olgunluğun ihracatçı işletmelerde sürdürülebilir rekabet avantajının elde edilmesinde kritik bir belirleyici olduğunu güçlü biçimde desteklemektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmada ileri sürülen **H₃: Dijital olgunluk, ihracatçı firmaların rekabet avantajı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.** hipotezi desteklenmiştir.

Alanyazında, dijital olgunluğun rekabet avantajı üzerinde olumlu etkileri olduğu yönünde güçlü bulgular bulunmaktadır. Örneğin, Boston Consulting Group tarafından yapılan bir çalışmada, dijital olgunluk düzeyinin yükselmesinin pazara sunma süresi, maliyet etkinliği, ürün kalitesi ve müşteri memnuniyeti gibi rekabet avantajını belirleyen birçok göstergede önemli iyileşmelere yol açtığı gösterilmiştir (Grebe vd., 2018). Ayrıca, Westerman vd. (2012) tarafından yapılan kapsamlı bir analiz, dijital olgunluğu yüksek olan işletmelerin, ortalama endüstri rakiplerine kıyasla gelir, kârlılık ve diğer finansal performans ölçütlerinde daha üstün bir performans gösterdiğini ortaya koymuştur. Bununla birlikte, Eremina ve arkadaşlarının çalışması da dijital olgunluk ile yatırım getirisi (ROI), öz sermaye getirisi (ROE) ve satış büyümesi gibi kurumsal performans göstergeleri arasında pozitif bir ilişki bulunduğunu rapor ederek bu ilişkiyi desteklemektedir (Eremina vd., 2019).

Tablo 11. Dijital Liderliğin (X) ve Dijital Olgunluğun (M) Rekabet Avantajı (Y) Üzerindeki Etkisi

Bağımlı Değişken	R ²	Bağımsız Değişkenler	B	Std. Hata	t	F
Rekabet Avantajı	0,945	Sabit	-0,149	0,053	-2,824*	3450,367**
		Dijital Liderlik	0,911	0,019	47,843**	
		Dijital Olgunluk	0,148	0,021	7,110**	

Notlar: (i) N=406 ve *p<0,05; **p<0,001 (ii) Dijital Liderlik için %95 CI [0,874-0,949] ve Dijital Olgunluk için %95 CI [0,107-0,189].

Tablo 11 aracı değişken olan Dijital Olgunluk (M) ile (b yolu) ile Dijital Liderlik (X) değişkeninin (c’ yolu), sonuç değişkeni olan Rekabet Avantajı (Y) üzerindeki etkilerini göstermektedir. Buna göre Dijital Liderlik, Rekabet Avantajı’nı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilemektedir (b=0,911; %95 CI [0,874-0,949]; t=47,843 ve p<0,001). Aynı şekilde Dijital Olgunluk, Rekabet Avantajı’nı anlamlı düzeyde ve olumlu yönde etkilemektedir (b=0,148; %95 CI [0,107-0,189]; t=7,110 ve p<0,001). Dijital Liderlik ve Dijital Olgunluk birlikte Rekabet Avantajı’ndaki değişimin yaklaşık %95’ini (R²=0,945) açıklamaktadır.

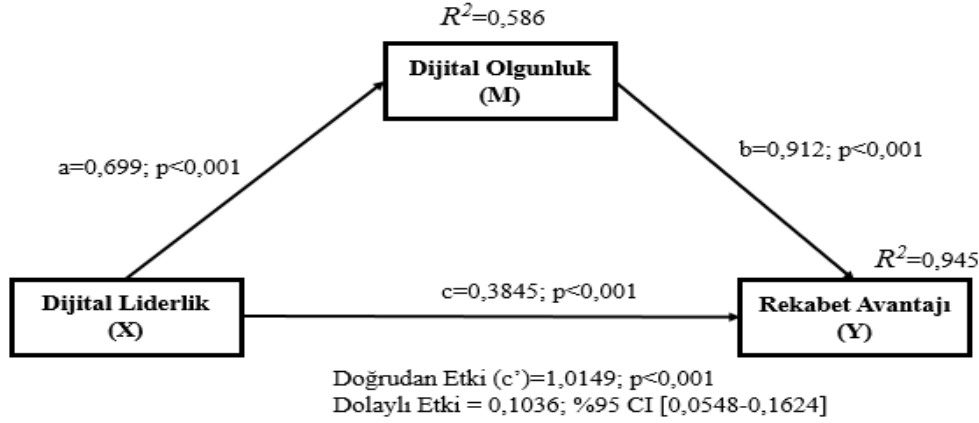
Buraya kadar yapılan açıklamalar ışığında; dijital liderliğin rekabet avantajını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği; dijital liderliğin dijital olgunluğu pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği; dijital olgunluğun rekabet avantajını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde etkilediği ve ayrıca dijital liderlik ve dijital olgunluğun birlikte rekabet avantajı üzerinde avantajını pozitif yönde ve anlamlı düzeyde bir etkisinin olduğu görülmektedir. Bu bağlamda Dijital Olgunluğun aracılık ilişkisini irdelemek amacıyla aşağıda Tablo 11’de Dijital Liderliğin Rekabet avantajı üzerindeki toplam, doğrudan ve dolaylı etkilerine ilişkin bilgiler sunulmuştur.

Tablo 12. Dijital Liderlik'in (X) Rekabet Avantajı (Y) Üzerindeki Toplam, Doğrudan ve Dolaylı Etkileri

		Effect	S.H.	t	p	LLCI	ULCI
X'in Y üzerindeki Toplam Etkisi	c yolu	1,0149	0,0130	78,114	<0,001	0,9893	1,0404
X'in Y üzerindeki Doğrudan Etkisi	c' yolu	0,9113	0,019	47,843	<0,001	0,8738	0,9487
X'in Y üzerindeki dolaylı Etkisi		0,1036	-	-	-	0,0548	0,1624
X'in Y üzerindeki Kısmi Standardize Etkisi		0,1004	-	-	-	0,538	0,1626
X'in Y üzerindeki Tam Standardize Etkisi		0,0989	-	-	-	0,0527	0,1584

Tablo 12 ve Şekil 2 **Dijital Liderliğin** (X) aracı değişken Dijital Olgunluk (M) ile birlikte **Rekabet Avantajı** (Y) üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkisini göstermektedir. Tabloda öncelikle **Dijital Liderliğin** (X) **Rekabet Avantajı** (Y) üzerindeki doğrudan etkisinin olduğu ve sonucun istatistiksel bakımdan anlamlılığı ($b=0,9113$; $t=47,843$ ve $p<0,001$) görülmektedir. Buna ilaveten **Dijital Liderliğin** (X) Dijital Olgunluk (M) ile Rekabet Avantajı (Y) üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu ve bu etkinin de istatistiksel bakımdan anlamlılığı ($b=0,1036$ ve %95 CI [0,0548-0,1624]) görülmektedir.

Bu sonuçlar bağlamında **Dijital Liderliğin** (X), aracı değişken Dijital Olgunluk (M) ile birlikte **Rekabet Avantajı** (Y) üzerinde istatistiksel bakımdan anlamlı ve doğrudan bir etkiye sahip olduğu ($b=1,0149$; $t=78,114$ ve $p<0,001$) ve dolayısıyla Dijital Olgunluğun bir aracılık etkisine sahip olduğu söylenebilir. **Dijital Liderlik'in** (X), aracı değişken ile birlikte **Rekabet Avantajı** (Y) üzerindeki kısmi standardize değeri incelendiğinde aracı değişkenin etki büyüklüğünün orta değerde olduğu söylenebilir*. Bütün bu bilgiler, Dijital Liderliğin **Rekabet Avantajı** üzerindeki etkisinde Dijital Olgunluğun aracılık etkisi olduğunu öne süren -4- numaralı hipotezi desteklemektedir.

**Şekil 3.** Dijital Olgunluğun Aracılık Rolü

Bağımlı (Rekabet Avantajı) ve bağımsız değişken (Dijital Olgunluk) arasındaki ilişkide, aracı değişkenin (Dijital Olgunluk) rolü değerlendirilirken, elde edilen sonuç ilişkinin tamamını yansıtıyorsa tam aracılık, bir kısmını yansıtıyorsa kısmi aracılık olarak kabul edilmektedir. Tam aracılık durumunda aracı değişken analize dahil edildiğinde bağımlı değişken ile bağımsız değişken arasındaki ilişkinin zayıflaması ya da istatistiksel olarak anlamsız hale gelmesi beklenmektedir. Buna karşılık kısmi aracılık durumunda bağımlı ve bağımsız değişken arasındaki ilişki istatistiksel bakımdan anlamlılığını sürdürmesi ancak anlamlılık düzeyinin değişmesi beklenmektedir (Yılmaz ve Dalbudak, 2018). Bu bağlamda *Dijital Liderliğin Rekabet Düzeyi üzerindeki etkisinde Dijital Olgunluğun aracılık rolü kısmi aracılık* olarak değerlendirilmiştir. Aracılık ilişkisinde bağımsız değişken tarafından açıklanan varyans değeri Sobel testi ile değerlendirilebilmektedir. Araştırma modelindeki değişkenlere ilişkin Sobel test değeri 6,764; standart hata değeri 0,0153 ve $p<0,001$ olup sonuçlar istatistiksel bakımdan anlamlıdır. Dolayısıyla Dijital Olgunluğun aracılık rolü sobel testi ile de doğrulanmıştır.

* $K^2=0,019^2=0,0000361$ (Preacher, K.J. ve Kelly, K. (2011), Effect Size Measures for mediation models: Quantitative strategies for communication indirect effects. Psychological Methods, 16, 93-115.)

5. SONUÇ

Artan küresel rekabet, hızlanan teknolojik değişim ve şirketler için kaçınılmaz olan dijital dönüşüm ile karakterize edilen mevcut iş ortamı göz önünde bulundurulduğunda, bu çalışmanın temel amacı, ihracatçı şirketlerin rekabet avantajını artırmada dijital liderlik ve dijital olgunluğun rolünü ortaya koymaktır. Araştırma bulguları, dijital liderliğin ihracatçı işletmelerin rekabet avantajı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bu sonuç, yöneticilerin dijital vizyon ve stratejilerini geliştirebilme, teknolojiyi stratejik karar alma süreçlerine entegre edebilme ve çalışanları dijital dönüşüme hazırlama kapasitesinin, rekabet avantajı yaratmada kritik olduğunu ortaya koymaktadır.

Bunun yanında, dijital olgunluk değişkeni, dijital liderlik ile rekabet avantajı arasındaki ilişkide kısmi aracı rol üstlenmiştir. Bulgular, dijital liderliğin rekabet avantajı üzerindeki etkisinin bir kısmının dijital olgunluk aracılığıyla gerçekleştiğini göstermektedir. Yani, dijital liderlik tek başına olumlu etkiler yaratmakta, ancak bu etkinin güçlenmesi ve sürdürülebilir hâle gelmesi, işletmenin dijital olgunluk düzeyine bağlıdır. Bu sonuç, dijital liderliğin stratejik bir tetikleyici, dijital olgunluğun ise bu stratejiyi kurumsal kapasiteye dönüştüren mekanizma olduğunu göstermektedir.

Genel olarak, araştırmada test edilen tüm hipotezler desteklenmiş; dijital liderlik ve dijital olgunluğun, ihracatçı işletmelerde rekabet avantajı yaratmada birbirini tamamlayan ve güçlendiren dinamik yetkinlikler olduğu ampirik olarak kanıtlanmıştır. Bu açıdan çalışma, dijital dönüşüm literatürüne ve Dinamik Yetenekler Kuramı'na ihracatçı işletmeler özelinde özgün katkılar sunmaktadır.

5.1. Çalışmanın Yönetimsel Çıkarımları

Araştırma bulguları, ihracatçı işletmelerin yöneticileri ve politika yapıcılar açısından önemli yönetimsel çıkarımlar sunmaktadır. Öncelikle, dijital liderliğin rekabet avantajı üzerindeki güçlü etkisi, yöneticilerin dijital dönüşümü yalnızca bir teknoloji yatırımı olarak değil, stratejik bir liderlik meselesi olarak ele almaları gerektiğini göstermektedir. İhracatçı işletmelerde üst yönetimin dijital vizyon geliştirmesi, dijital stratejileri açık biçimde tanımlaması ve bu stratejileri tüm organizasyona yayması kritik önem taşımaktadır.

İkinci olarak, dijital olgunluğun aracı rolü dikkate alındığında, işletmelerin dijital liderlik anlayışını somut kurumsal kapasitelere dönüştürmesi gerekmektedir. Dijital altyapı yatırımları, veri analitiği sistemleri, dijital yetkinlik eğitimleri ve esnek organizasyon yapıları, dijital olgunluğun temel bileşenleri olarak ele alınmalıdır. Yöneticiler, dijital dönüşüm sürecini kısa vadeli kazanımlar yerine uzun vadeli rekabet avantajı perspektifiyle yönetmelidir.

Üçüncü olarak, ihracat yapan işletmeler açısından dijital olgunluk, uluslararası pazarlarda rekabet edebilmenin temel koşullarından biri hâline gelmiştir. Dijital kanallar aracılığıyla müşteri ihtiyaçlarının daha hızlı analiz edilmesi, tedarik zincirlerinin dijitalleştirilmesi ve pazar değişimlerine anlık tepki verebilme yeteneği, ihracat performansını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle yöneticilerin, dijital dönüşümü ihracat stratejilerinin ayrılmaz bir parçası olarak konumlandırmaları gerekmektedir.

Son olarak, politika yapıcılar açısından bakıldığında, ihracatçı işletmelerin dijital liderlik ve dijital olgunluk düzeylerini artırmaya yönelik eğitim, teşvik ve destek programlarının geliştirilmesi büyük önem taşımaktadır. Özellikle KOBİ niteliğindeki ihracatçı firmaların dijital dönüşüm süreçlerinde karşılaştıkları finansal ve bilgi temelli engellerin azaltılması, ülke genelinde rekabet gücünün artırılmasına katkı sağlayacaktır.

5.2. Çalışmanın Sınırlılıkları ve Gelecek Araştırmalar İçin Öneriler

Her ampirik çalışmada olduğu gibi, bu araştırmanın da bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Öncelikle, araştırmanın örneklemini Konya ilinde faaliyet gösteren ihracatçı işletmelerle sınırlıdır. Bu durum, elde edilen bulguların farklı coğrafi bölgelerde veya farklı ülke bağlamlarında genellenebilirliğini kısıtlayabilir. Gelecek araştırmalarda, farklı şehirlerde veya uluslararası karşılaştırmalı örneklerle çalışmaların tekrarlanması, bulguların dış geçerliliğini artıracaktır. Aynı zamanda bu araştırmada dijital liderlik, dijital olgunluk ve rekabet avantajı temel değişkenler olarak ele alınmıştır. Gelecek araştırmalarda birçok güncel değişkenlerin modele dâhil edilmesi, dijital yeteneklerin rekabet avantajı üzerindeki etkilerini daha kapsamlı biçimde açıklamaya katkı sağlayacaktır.

ÇIKAR ÇATIŞMASI

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

FİNANSAL DESTEK

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadıklarını beyan ederler.

ETİK KURUL ONAYI

Bu çalışma için etik kurul onayı, Selçuk Üniversitesi, Etik Kurulu 03/06/2025 tarihli 10/79 karar ile alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Aldianto, L., Anggadwita, G., Permatasari, A., Raafaldini, I., & Williamson, I. (2021). Toward a Business Resilience Framework for Startups. *Sustainability*, 13(6), 1-19.
- Al-Husban, N., & Al-Hawary, S. I. S. (2024). Electronic archiving quality and employees' performance: The mediating role of organisational development. *International Journal of Business Innovation and Research*, 33(4), 11-20
- Alma Çallı, B., & Çallı, L. (2021). Relationships between digital maturity, organizational agility, and firm performance: An empirical investigation on SMEs. *Business And Management Studies An International Journal*, 9(2), 486-502.
- Araujo, L., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital leadership in business organizations: An overview. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 2(1), 5-16.
- Arend, R., & Bromiley, P. (2009). Assessing the Dynamic Capabilities View: Spare Change, Everyone? *Strategic Organization*, 7(1), 75-90.
- Artüz, S. D., & Bayraktar, O. (2021). The Effect Of Relation Between Digital Leadership Practice And Learning Organization On The Perception Of Individual Performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120.
- Bakan, İ., & Özyaşar, K. (2024). Dijital Olgunluk Kavramı Üzerine Yapılan Araştırmaların Vosviewer Programı ile Bibliyometrik Analizi. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 1329-1345.
- Bennis, W. G., & Thomas, R. J. (2002). *How Era, Values, and Defining Moments Shape Leaders*. Harvard Business Press.
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). *Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study* 22, 5-17.
- Bharadwaj, A., Sawy, O., Pavlou, P., & Venkatraman, N. (2013). Digital Business Strategy: Toward a Next Generation of Insights. *MIS Quarterly: Management Information Systems*, 37(2), 471-482.
- Bruin, T., & Rosemann, M. (2005). Towards a Business Process Management Maturity Model. *Proceedings of the 13th European Conference on Information Systems*, 521-532.
- Burns, J. M. (1978). *Leadership*. Harper and Row.
- Büyükoztürk, Ş. (2002). *Sosyal Bilimlerde Veri Analizi El Kitabı*, Pegem Akademi.
- Chanas, S., & Hess, T. (2016). How digital are we? Maturity models for the assessment of a company's status in the digital transformation. *Management Report / Institut Für Wirtschaftsinformatik Und Neue Medien*, 2, 1-14.
- Claassen, K., Rodil dos Anjos, D., Ketschau, J., & Broding, H. C. (2021). *How to evaluate digital leadership: A cross-sectional study*. *Journal of Occupational Medicine and Toxicology*, 16(44), 1-8.
- Day, G., & Schoemaker, P. (2016). Adapting to Fast-Changing Markets and Technologies. *California Management Review*, 58(4), 59-77.
- Eisenhardt, K. M., & Martin, J. A. (2000). Dynamic Capabilities: What Are They? *Strategic Management Journal*, 21(11), 1105-1121.

- El Sawy, O., Henrik, A., Kræmmergaard, P., & Vinther, A. (2016). How LEGO Built the Foundations and Enterprise Capabilities for Digital Leadership. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 141-166.
- Eremina, Y., Lace, N., & Bistrova, J. (2019). Digital Maturity and Corporate Performance: The Case of The Baltic States. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, And Complexity*, 5(3), 54-71.
- Gebur, A. A., Mohammed, A. J., & Abbasov, R. (2025). The The Impact of Digital Leadership on Employee Digital Performance in Manufacturing Organizations in Iraq: The Mediating Role of Digital Maturity. *International Journal of Social Science Research and Review*, 8(6), 1-15.
- George, D. ve Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference*, 17.0 update (10a ed.), Pearson
- Grebe, M., Ruessmann, M., & Leyh, M. (2018). Digital Maturity is Paying Off. *Boston Consulting Group*.
- Gilli, K., Lettner, N., & Guettel, W. (2024). The Future of Leadership: New Digital Skills or Old Analog Virtues? *Journal of Business Strategy*, 45(1), 10-16.
- Field, A. (2009). *Discovering Statistics Using SPSS* (3rd ed.). Sage Publications.
- Fletcher, G., & Griffiths, M. (2020). Digital Transformation During a Lockdown. *International Journal of Information Management*, 55, 1-3.
- Hair, J. F., Black, W., Babin, B., & Anderson, R. (2010). *Multivariate Data Analysis*, Pearson Prentice Hall.
- Hayes, A.F. (2013), Introduction to Mediation, Moderation, and Conditional Process Analysis: A Regression-Based Approach, Guilford Yayınları.
- Helfat, C. (2007). Stylized facts, empirical research and theory development in management. *Strategic Organization - Strateg Organ*, 5(2), 185-192.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 123-139.
- Huck, S. W. (2012). *Reading statistics and research* (6th ed), Pearson.
- Jaffer, A. (2024). *The impact of digital leadership on digital maturity: A South African case study*. University of the Witwatersrand.
- Jäfvvert, A., & Parnefjord Gustafsson, C. (2019). *Digital transformation in digitally mature organisations: Managers' perspectives on challenges in progressing in digital maturity* (Master's thesis, Lund University School of Economics and Management).
- Kalaycı, Ş. (2006). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri* (3. baskı). Asil Yayın Dağıtım
- Kalender, Z., & Žilka, M. (2024). A Comparative Analysis of Digital Maturity Models to Determine Future Steps in the Way of Digital Transformation. *Procedia Computer Science*, 232(8), 903-912.
- Kane, G. C., Palmer, D., & Phillips, A. N, (2017). Achieving Digital Maturity. *MIT Sloan Management Review*.
- Kane, G., Palmer, D., Phillips, A., Kiron, D., & Buckley, N. (2018). *Achieving Digital Maturity*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2019). Accelerating Digital Innovation Inside and Out. *MIT Sloan Management Review*, 60(40), 34-42.
- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J. R., & Andrus, G. R. (2022). *The Technology Fallacy: How People Are the Real Key to Digital Transformation*. MIT Press.
- Karaman, M. (2023). Keşfedici ve Doğrulayıcı Faktör Analizi: Kavramsal Bir Çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 47-63.
- Keskin, H., Ayar Şentürk, H., Tatoglu, E., Golgeci, I., Kalaycioğlu, O., & Etlioglu, T. (2021). The Simultaneous Effect of Firm Capabilities and Competitive Strategies on Export Performance: The Role of Competitive Advantages and Competitive Intensity. *International Marketing Review, ahead-of-print*, 38(6), 1242-1266.

- Khaw, T. Y., Ping, T., Siti-Nabiha, A. K., & Letchmunan, S. (2022). The impact of digital leadership on sustainable performance: A systematic literature review. *Journal of Management Development*, 41(4).
- Kim, D.-Y., Kumar, V., & Kumar, U. (2012). Relationship between quality management practices and innovation. *Journal of Operations Management*, 30(4), 295-315.
- Kim, G., Shin, B., & Kwon, O. (2012). Investigating the Value of Sociomaterialism in Conceptualizing IT Capability of a Firm. *Journal of Management Information Systems*, 29(3), 327-362.
- Kline, R.B. (2011) *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford Press.
- Kokot, K., Đunđek, I., & Klacmer Calopa, M. (2023). *Digital leadership and maturity as a key to successful digital transformation: Country case study of Croatia*. *TEM Journal*, 12(1), 245-258
- Kurtuluş, E. (2010). Faktör Analizi ve Araştırmalarda Kullanımı. *İstatistik ve Uygulamaları Dergisi*, 2(1), 15-30.
- Lahrman, G., Marx, F., Winter, R., & Wortmann, F. (2010). *Business Intelligence Maturity Models: An Overview*, VII Conference of the Italian Chapter of AIS.
- Lahrman, G., Marx, F., Winter, R., & Wortmann, F. (2011). Business Intelligence Maturity: Development and Evaluation of a Theoretical Model. 2011 44th Hawaii International Conference on System Sciences, 1-10.
- Laouar, M., & Boukerch, Y. (2025). Bridging the Gap Between Digital Maturity and Competitive Advantage: Are Digital Maturity Models Enough? *Management and Economics Review*, 10(1), 119-132.
- Larjovuori, R.-L., Bordi, L., & Heikkilä-Tammi, K. (2018). Leadership in the digital business transformation. In *Proceedings of the 22nd International Academic Mindtrek Conference*, 212-221.
- Leavy, B. (2020). Amit Mukherjee: Seven Principles Shaping Digital Strategy and Leadership. *Strategy & Leadership*, 48(3), 33-38.
- Lichtblau, K., Stich, V., Bertenrath, R., Blum, M., Bleider, M., Millack, A., Schmitt, K., Schmitz, E., ve Schröter, M. (2015). *Industrie 4.0 readiness*. Impuls-Stiftung des VDMA.
- Luu, T. D. (2023). Digital transformation and export performance: A process mechanism of firm digital capabilities. *Business Process Management Journal*, 29(5), 1436-1465.
- Merdin, D., Ersöz, F., & Taşkın, H. (2023). Dijital Dönüşüm: Türk İşletmeleri İçin Dijital Olgunluk Modeli. *Gazi Üniversitesi Bilim Dergisi*, 36(1), 263-282.
- Mettler, T., & Pinto, R. (2018). Evolutionary paths and influencing factors towards digital maturity: An analysis of the status quo in Swiss hospitals. *Technological Forecasting and Social Change*, 133, 104-117.
- Mieszajkina, E., & Mysliwiecka, A. (2024). Digitization of Small Enterprises Digital Leadership. *Scientific Papers Of Silesian University of Technology Organization and Management Series* (212), 383-401.
- Mihardjo, L., & Rukmana, R. A. N. (2019). Dynamic capability, market orientation and innovation capability: The role of digital leadership for Indonesia telecommunication firms in facing disruptive era. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8(11), 3169-3174.
- Mihardjo, L., & Furinto, A. (2018). The Effect Of Digital Leadership And Innovation Management For Incumbent Telecommunication Company In The Digital Disruptive Era. *International Journal Of Engineering And Technology*, 7(29), 125-130.
- Mikalef, P., & Pateli, A. (2017). *Information technology-enabled dynamic capabilities and their indirect effect on competitive performance: Findings from a structural equation modeling approach*. *Journal of Business Research*, 70, 1-16.
- Nielsen, A. (2006). Understanding dynamic capabilities through knowledge management. *Journal of Knowledge Management* 10(4), 59-71. *J. Knowledge Management*, 10(4), 59-71.

- Norouzi, E., Gerber, M., Masrur, F., Vaezmousavi, M., Pühse, U., & Brand, S. (2019). Implementation of a Mindfulness-Based Stress Reduction (MBSR) program to reduce stress, anxiety and depression and to improve psychological well-being among retired Iranian football players. *Psychology of Sport and Exercise*, 47, 101636.
- Nasiri, M., Saunila, M., & Ukko, J. (2022). Digital Orientation, Digital Maturity, and Digital Intensity: Determinants of Financial Success in Digital Transformation Settings. *International Journal of Operations & Production Management*, 42(13), 274-298.
- Oberer, B., & Erkollar, A. (2018). Leadership 4.0: Digital Leaders in the Age of Industry 4.0. *International Journal of Organizational Leadership*, 7(4), 404-412.
- Ordu , A., & Nayır, F. (2021). What is Digital Leadership? A Suggestion of The Definition. *E-International Journal of Educational Research*, 12(3), 68-81.
- Öncel, K., & Ömür, G. (2025). The Interaction Between Digital Maturity and Dynamic Capabilities: A Prisma-Based Systematic Analysis Dijital Olgunluk Ile Dinamik Yeteneklerin Etkileşimi: Prisma Temelli Sistematik Analiz. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 60(3), 2894-2912.
- Özyaşar, K. (2024). *Şirketlerin inovasyon kapasitesinin ve dinamik yeteneklerinin, dijital olgunluk düzeyleri ve firma performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi: ISO ilk 500 şirket çalışması* [Yüksek Lisans Tezi]. Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Prakasa, Y., Raharjo, K., & Wiratama, I. D. (2020). Transformational leadership and digital maturity: The mediating role of organizational culture. Proceedings of the 2nd Annual International Conference on Business and Public Administration (AICoBPA 2019), 126, 156-159.
- Polat, S. (2012). *Bilimsel Araştırma Sürecinde Veri Analizi ve İstatistik Uygulamaları*. Pegem Akademi.
- Promsri, C. H. (2019). Training Program Analysis for Leadership 4.0 in Fourth Industrial Revolution. *East African Scholars Journal of Economics, Business and Management*, 2(9), 519-595.
- Rachinger, M., Rauter, R., Ropposch, C., Vorraber, W., & Schirgi, E. (2018). Digitalization and its influence on business model innovation. *Journal of Manufacturing Technology Management*, 30(3), 1143-1160.
- Rader, D. (2019). Digital Maturity-The New Competitive Goal. *Strategy & Leadership*, 47(5), 28-35.
- Ringov, D. (2017). Dynamic capabilities and firm performance. *Long Range Planning*, 50(5), 653-664.
- Rossmann, A. (2018). Digital maturity: Conceptualization and measurement model. Proceedings of the International Conference on Information Systems (ICIS), 39.
- Sağbaş, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Sarıkaya, M. (2002). Faktör Analizinde KMO ve Bartlett Testi Uygulamaları. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 27(123), 45-53.
- Schilke, O., Hu, S., & Helfat, C. (2017). Quo Vadis, Dynamic Capabilities? A Content-Analytic Review of the Current State of Knowledge and Recommendations for Future Research. *The Academy of Management Annals*, 12(1), 390-439.
- Schumacher, A., Erol, S., & Sihn, W. (2016). A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises. *Procedia CIRP*, 52(4), 161-166.
- Shin, J., Mollah, M., & Choi, J.-H. (2023). Sustainability and Organizational Performance in South Korea: The Effect of Digital Leadership on Digital Culture and Employees' Digital Capabilities. *Sustainability*, 15(3), 2027, 1-15.
- Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2015). *Using multivariate statistics*. (sixthed). Allyn & Bacon/Pearson Education. 6. Basımdan Çeviri: Mustafa Baloğlu, Nobel Akademik Yayıncılık.
- Tabrizi, B., Lam, E., Girard, K., & Irvin, V. (2019). Digital Transformation Is Not About Technology. *Harvard Business Review*. 05 18, 2025 tarihinde <https://hbr.org/2019/03/digital-transformation-is-not-about-technology> adresinden alındı

- Teece, D. J. (2018). *Dynamic Capabilities as (Workable) Management Systems Theory*. *Journal of Management & Organization*, 24(3), 359-366.
- Teece, D. (2014). A dynamic capabilities-based entrepreneurial theory of multinational enterprise. *Journal of International Business Studies*, 45(1), 8-37.
- Teece, D. J. (2007). Explicating Dynamic Capabilities: The Nature and Microfoundations of (Sustainable) Enterprise Performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350.
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Teece, D., & Pisano, G. (1994). The Dynamic Capabilities of Firms: An Introduction. *Industrial and Corporate Change*, 3(3), 537-556.
- Thordsen, T., & Bick, M. (2023). A decade of digital maturity models: Much ado about nothing? *Information Systems and e-Business Management*, 21(3).
- Türk Dil Kurumu / Sözlük. (2025). <https://sozluk.gov.tr/>
- Vogel, R., & Güttel, W. (2013). The Dynamic Capability View in Strategic Management: A Bibliometric Review. *International Journal of Management Reviews*, 15(4), 426-446.
- Wang, C., & Ahmed, P. (2007). Dynamic Capabilities: A Review and Research Agenda. *International Journal of Management Reviews*, 9(1), 31-51.
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). *Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal*. *Long Range Planning*, 52(3), 326-349.
- Westerman, G., Bonnet, D., & Andrew, M. (2014). *Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation*. Harvard Business Review.
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). The digital advantage: How digital leaders outperform their peers in every industry. *MIT Sloan Management and Capgemini Consulting*, 2, 1-23.
- Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Detay Yayıncılık
- Yeşilkuş, F., & Özbozkurt, O. B. (2024). Dijital liderlik üzerine gerçekleştirilen yüksek lisans ve doktora tezleri üzerine bir araştırma. *Business Economics and Management Research Journal*, 7(1), 80-92.
- 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.
- Yılmaz, K. Ö. (2023). Dijital Olgunluk Modelleri: Dijital Dönüşüm İçin Bütünsel Bir Çerçeve. R. Pettinger, B. Gupta, A. Roja ve D. Cozmiuc (ed.), *Sosyal ve Ekonomik İhtiyaçlar İçin Dijitalleşme Çözümleri Üzerine Araştırma El Kitabı*, 119-139. IGI Küresel Bilimsel Yayıncılık.
- Yılmaz, V. ve İlhan Dalbudak, Z. (2018). Aracı değişken etkisinin incelenmesi: Yüksek hızlı tren işletmeciliği üzerine bir uygulama. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 14(2), 458-471.
- Xu, X., Yang, C., & Ren, J. (2020). Research on the Relationship Between Novelty-Centered Business Model Innovation and Competitive Advantages of Sports Tourism-Based on the Empirical Analysis of Guizhou Province, China. *Journal of Service Science and Management*, 13(3), 317-329.
- Zhu, J., Zhang, B., Xie, M., & Cao, Q. (2022). Digital Leadership and Employee Creativity: The Role of Employee Job Crafting and Person-Organization Fit. *Frontiers in Psychology*, 13(2), 1-12.
- Zollo, M., & Winter, S. G. (2002). Deliberate Learning and the Evolution of Dynamic Capabilities. *Organization Science*, 13 (3), 339-351.
- Zouari, G., & Abdelhedi, M. (2021). Customer Satisfaction in The Digital Era: Evidence From Islamic Banking. *Journal of Innovation and Entrepreneurship*, 10(1), 1-18.
- Zupancic, T., Verbeke, J., Achten, H., & Herneojia, A. (2016). Digital Leadership. *Complexity, Simplicity*, 1, 63-68.