2026

YÜKSKEK LİSANS TEZİ

Kübra YILDIRIM KELEŞ

T.C.

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DİJİTAL LİDERLİK VE TEKNOLOJİK TUTUMUN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra YILDIRIM KELEŞ

ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS ANA BİLİM DALI

Ankara, 2026

T.C.
ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DİJİTAL LİDERLİK VE TEKNOLOJİK TUTUMUN BİREYSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Kübra YILDIRIM KELEŞ

ULUSLARARASI TİCARET VE FİNANS ANA BİLİM DALI

Tez Danışmanı
Doç. Dr. Zümrüt Hatun DEMİREL

Ankara, 2026

ONAY SAYFASI

Kübra YILDIRIM KELEŞ tarafından hazırlanan "Dijital Liderlik ve Teknolojik Tutumun Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri" adlı tez çalışması aşağıdaki jüri tarafından oy birliği / oy çokluğu ile Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olarak kabul edilmiştir.

Jüri Üyesi	**Kabul / Red**	**Kurumu**	**İmza**
Doç. Dr. Zümrüt Hatun DEMİREL	Kabul	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
Doç. Dr. Ahmet YÜCEL	Kabul	Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi	
Dr. Öğretim Üyesi Ülge TAŞ	Kabul	Aksaray Üniversitesi	

Tez Savunma Tarihi: 30.12.2025

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Uluslararası Ticaret ve Finans Anabilim Dalı'nda Yüksek Lisans tezi olması için şartları yerine getirdiğini onaylıyorum.

Prof. Dr. Muhammet Enes KALA
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü V.

BEYAN

Bu tez çalışmasının kendi çalışmam olduğunu, tezin planlanmasından yazımına kadar bütün aşamalarda patent ve telif haklarını ihlal edici etik dışı davranışımın olmadığını, bu tezdeki bütün bilgileri akademik ve etik kurallar içinde elde ettiğimi, bu tezde kullanılmış olan tüm bilgi ve yorumlara kaynak gösterdiğimi beyan ederim. 30.12.2025

İmza
Kübra YILDIRIM KELEŞ

İTHAF

Babama…

TEŞEKKÜR

Bu tez çalışmasının ortaya çıkmasında katkı sağlayan ve desteğini esirgemeyen herkese teşekkürlerimi sunarım. Öncelikle, tezimi yazma sürecinde bana rehberlik eden değerli danışmanım Doç. Dr. Zümrüt Hatun DEMİREL bilimsel birikimi ve yol göstericiliği ile bu çalışmanın şekillenmesinde önemli bir rol oynamıştır. Yardım ve desteğini her zaman yanımda hissettim. Çalışmamın her aşamasında beni cesaretlendirip, görüş ve önerilerini paylaştığı için kıymetli hocama teşekkür ederim.

Ayrıca, tezimin hazırlanmasında bana yardımcı olan arkadaşlarım ve aileme sonsuz minnettarlığımı ifade etmek isterim. Güçlü destekleri ve anlayışları ile bu süreci daha kolay hale getirdiler. Sevgili eşim Metin KELEŞ, canım kızım Ayşe Nehir KELEŞ ve canım oğlum Ahmet Arın KELEŞ' e motivasyon kaynağım oldukları için minnettarım.

ÖZET

Dijital Liderlik ve Teknolojik Tutumun Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri

Bu araştırmanın amacı, bankacılık sektöründe çalışanların dijital liderlik algısı ve teknolojik tutumlarının bireysel performans üzerindeki etkilerini incelemektir. Araştırma nicel araştırma yaklaşımıyla yürütülmüş ve ilişkisel tarama deseni kullanılmıştır. Veriler, bankacılık sektöründe çalışanlardan çevrim içi anket yoluyla toplanmıştır. Analiz sürecinde betimsel istatistikler ile korelasyon analizi kullanılmış olup dijital liderlik ve teknolojik tutumun bireysel performansı yordama düzeyi basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleriyle test edilmiştir. Ayrıca demografik değişkenlere göre farklılaşmaları belirlemek amacıyla fark testlerinden yararlanılmıştır. Bulgular, dijital liderlik ile bireysel performans arasında ve teknolojik tutum ile bireysel performans arasında pozitif ve anlamlı ilişkiler olduğunu göstermektedir. Regresyon sonuçları, hem dijital liderliğin hem de teknolojik tutumun bireysel performansı anlamlı biçimde yordadığını, birlikte ele alındıklarında performansı açıklama gücünün arttığını ortaya koymuştur. Ayrıca teknolojik tutumun, dijital liderlik kontrol edildiğinde dahi güçlü bir yordayıcı olmayı sürdürdüğü belirlenmiştir. Demografik analizlerde ise bazı değişkenlerde anlamlı farklılıklar görülürken, bazı değişkenlerde anlamlı farklılık saptanmamıştır. Sonuç olarak, bankacılık sektöründe bireysel performansın güçlendirilmesi için dijital liderlik uygulamalarının geliştirilmesi ve çalışanların teknolojik tutumlarını destekleyen örgütsel uygulamaların yaygınlaştırılması önem taşımaktadır.

Anahtar Kelimeler: Bankacılık Sektörü, Bireysel Performans, Dijital Dönüşüm, Dijital Liderlik, Teknolojik Tutum

ABSTRACT

The Effects of Digital Leadership and Technological Attitude on Individual Performance

The purpose of this study is to examine the effects of employees' perceptions of digital leadership and their technological attitudes on individual performance in the banking sector.The study was conducted within the framework of a quantitative research approach and employed a correlational survey design. Data were collected from employees in the banking sector via an online questionnaire. In the analysis process, descriptive statistics and correlation analysis were used, and the extent to which digital leadership and technological attitude predict individual performance was tested through simple and multiple linear regression analyses. In addition, difference tests were utilized to determine whether the variables differed across demographic characteristics.The findings indicate positive and significant relationships between digital leadership and individual performance, and between technological attitude and individual performance. Regression results revealed that both digital leadership and technological attitude significantly predict individual performance, and that the explanatory power increases when they are considered together. Moreover, technological attitude remained a strong predictor of performance even when digital leadership was controlled for. Demographic analyses showed significant differences in some variables, whereas no significant differences were found in others.Overall, in order to strengthen individual performance in the banking sector, it is important to develop digital leadership practices and to expand organizational practices that support employees' technological attitudes.

Keywords: Banking Sector, Digital Leadership, Digital Transformation, Individual Performance, Technological Attitude

İÇİNDEKİLER

ONAY SAYFASI i
BEYAN ii
İTHAF iii
TEŞEKKÜR iv
ÖZET v
ABSTRACT vi
İÇİNDEKİLER vii
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ ix
ŞEKİLLER DİZİNİ x
TABLOLAR DİZİNİ xi
GİRİŞ 1
1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE 4
1.1. Dijital Liderlik 4
1.1.1. Liderlik Kavramı 4
1.1.2. Liderlik Teorileri 5
1.1.3. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm 10
1.1.4. Dijital Liderlik Kavramı 12
1.1.5. Dijital Liderin Özellikleri ve Önemi 14
1.1.6. Dijital Liderlik Boyutları 15
1.2. Teknolojik Tutum 18
1.2.1. Teknoloji Kavramı 19
1.2.2. Teknolojik Tutum Kavramı 20
1.2.3. Teknolojik Tutumun Boyutları 20
1.2.4. Teknoloji Kabul Modeli (Technology Acceptance Model = TAM) 22
1.3. Bireysel Performans 23
1.3.1. Bireysel Performans Kavramı 24
1.3.2. Bireysel Performansın Önemi 27
1.3.3. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler 28
1.3.4. Bireysel Performans Boyutları 29
2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR 31
2.1. Dijital Liderlik – Bireysel Performans İlişkisi ile İlgili Yapılan Araştırmalar 31
2.2. Teknolojik Tutum – Bireysel Performans İlişkisi ile İlgili Yapılan Araştırmalar 36

3. MATERYAL VE YÖNTEM 39
3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi 39
3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları 41
3.3. Araştırma Tasarımı 41
3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler 42
3.5. Evren ve Örneklem 44
3.6. Veri Toplama Aracı ve Süreci 45
3.7. Verilerin Analizi 46
4. BULGULAR 48
4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular 48
4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler 49
4.3. Ölçeklere İlişkin Keşfedici Faktör Analizleri 52
4.3.1. Dijital Liderlik Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları 53
4.3.2. Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları 54
4.3.3. Bireysel Performans Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları 55
4.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri 55
4.5. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizi (Korelasyon Analizi) 57
4.6. Hipotez Testleri (Regresyon Analizleri) 58
4.6.1. Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi 59
4.6.2. Teknolojiye Yönelik Tutumun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi 60
4.6.3. Dijital Liderlik ve Teknolojiye Yönelik Tutumun Bireysel Performans Üzerindeki Birlikte Etkisi 62
4.7. Demografik Değişkenlere Göre Yapılan Fark Testleri 64
4.7.1. Cinsiyete Göre Fark Testleri 64
4.7.2. Pozisyona Göre Fark Testi Bulguları 66
4.7.3. Çalışma Yılına Göre Fark Testi Bulguları 68
5. SONUÇ 71
6. KAYNAKLAR 75
7. EKLER 88
Ek 1. Etik Kurul Onay Belgesi 88
Ek 2: Anket Formu 89

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

DL	: Dijital Liderlik
KFA	: Keşfedici Faktör Analizi
KMO	: Kaiser- Meyer- Olkin
PCA	: Principal Components
PER	: Bireysel Performans
TAM	: Teknoloji Kabul Modeli
TUT	: Teknolojiye Yönelik Tutum

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1. Klasik liderlik ile dijital liderlik arasındaki fark.....15
Şekil 2. Dijital teknolojiye yönelik tutum ölçeği.....21
Şekil 3. Bireysel performansı etkileyen faktörler.....29
Şekil 4. Araştırma modeli.....42

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 1. Dijital liderlik tanımlarına ilişkin literatür özeti 13
Tablo 2. Dijital liderin temel yetkinlik boyutları 15
Tablo 3. Bireysel performansın öğeleri 25
Tablo 4. 2020-2025 Yılları arasında yapılan dijital liderlik ve bireysel performans ilişkisini içeren çalışmalar 32
Tablo 5. 2020–2025 Yılları arasında yapılan teknolojik tutum ve bireysel performans ilişkisini içeren çalışmalar 36
Tablo 6. Katılımcılara yönelik demografik istatistikler 48
Tablo 7. Araştırma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistikler 50
Tablo 8. Dijital liderlik ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları 53
Tablo 9. Teknolojiye yönelik tutum ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları 54
Tablo 10. Bireysel performans ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları 55
Tablo 11. Ölçeklere yönelik güvenilirlik analizi sonuçları 56
Tablo 12. Pearson 57
Tablo 13. Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisine ilişkin doğrusal regresyon sonuçları 59
Tablo 14. Teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki etkisine ilişkin doğrusal regresyon sonuçları 61
Tablo 15. Dijital liderlik ve teknolojik tutumun bireysel performans üzerindeki birleşik etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon sonuçları 63
Tablo 16. Cinsiyete göre dijital liderlik, teknolojik tutum ve bireysel performans farklılıklarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları 65
Tablo 17. Pozisyona göre dijital liderlik, teknolojik tutum ve bireysel performans farklılıkları: tanımlayıcı istatistikler ve tek yönlü ANOVA sonuçları 67
Tablo 18. Çalışma yılına göre dijital liderlik, bireysel performans ve teknolojik tutum farklılıkları: tanımlayıcı istatistikler ve tek yönlü ANOVA sonuçları 69

GİRİŞ

Dijital teknolojilerin kullanımı başlangıçta analog kayıtların dijital ortama aktarılması ve bu verilerin işlenebilir hale getirilmesiyle otomasyonun sağlanmasına odaklanmıştır. Bu süreci, hizmetlerin ve iş süreçlerinin elektronik ortama taşındığı e-hizmet uygulamaları izlemiştir. Dijital dönüşüm, kurumların sahip oldukları varlıkların yanı sıra paydaşlarıyla kurdukları ilişkilerin de dijital ortamda bütüncül biçimde yeniden tanımlandığı daha kapsamlı bir aşamayı ifade etmektedir (Yankın, 2019:15). Dijital dönüşüm örgütlerin iş yapma biçimlerini, karar verme süreçlerini ve çalışanlardan beklenen yetkinlikleri de değiştirmektedir. Bu dönüşümün yönetilmesinde liderlerin dijital teknolojileri anlama, benimsetme ve iş süreçlerine uyarlama kapasitesi öne çıkmaktadır. Bu nedenle dijital liderlik hem uygulamada hem de akademik çalışmalarda artan biçimde ele alınmaktadır.

Günümüz iş dünyası, dijital dönüşümün getirdiği köklü değişimlerle karakterize edilmektedir. Bu dönüşümün en yoğun ve kritik olarak yaşandığı sektörlerin başında ise bankacılık sektörü gelmektedir. Finansal teknolojiler (FinTech), yapay zekâ (AI) ve otomasyon gibi yeniliklerin hızla entegrasyonu, geleneksel bankacılık iş modellerini ve süreçlerini temelden değiştirmektedir (Tagscherer & Carbon, 2023). Bu zorunlu değişim, sadece teknolojik altyapıyı değil, aynı zamanda banka çalışanlarının rollerini, yetkinliklerini ve en önemlisi bireysel performanslarını doğrudan etkilemektedir. Bu bağlamda, bankacılık sektöründe çalışanların dijital liderlik algıları ve teknolojiye yönelik tutumlarının bireysel performans üzerindeki etkilerini incelemek, hem örgütsel davranış hem de insan kaynakları yönetimi (İKY) literatürüne önemli katkılar sunacak bir gereklilik olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu çerçevede dijital liderlik, günümüzde klasik yönetici ya da lider profillerinde bulunması beklenen özelliklerin ötesine geçerek, dijital teknolojilerin sunduğu olanakları anlayabilen, bu teknolojileri kurumsal hedefler doğrultusunda etkin biçimde yönlendirebilen ve örgütlerin iş yapma biçimleri, karar alma süreçleri ile insan kaynağı yetkinliklerini dönüştürme kapasitesine sahip liderlik anlayışını ifade etmektedir (Çelen, 2020: 460). Dijital liderlik, sadece teknolojik araçları kullanmak değil, aynı zamanda organizasyonel kültürü, çalışanların düşünce biçimlerini ve duygularını teknoloji odaklı bir değişime yönlendiren bir sosyal etki sürecidir (López-Figueroa vd., 2025). Bu bağlamda dijital liderliğin örgütsel süreçler üzerindeki etkisi,

çalışanların bireysel çıktıları açısından da önem taşımaktadır. Özellikle dijital dönüşüm ortamında liderlerin sergilediği tutum ve uygulamaların, çalışan performansı üzerindeki rolü dikkat çekmektedir.

Performans, bireyin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken ortaya koyduğu çabaların sonucunda ulaştığı başarı düzeyini ifade etmektedir. Bireysel performans, kişinin sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerin yanı sıra inançları ve değerleri tarafından da şekillenmektedir (Morillo, 1990: 270). Dijital liderliğin çalışan performansı ile ilişkisini inceleyen araştırmalar farklı sektörlerde çoğunlukla pozitif ve anlamlı sonuçlar raporlamaktadır (Abbasov & Tolay, 2021; Alfares & Banikhaled, 2022; Artüz, 2020; Büyükbeşe & Doğan, 2022; Okunlola, 2025). Ancak dijital dönüşümün başarısı sadece liderlik uygulamalarına bağlı değildir. Çalışanların teknolojiye yönelik algıları ve yönelimleri de süreci doğrudan etkileyebilmektedir.

Teknolojik tutum kavramı da bireylerin teknolojiye ilişkin düşünsel değerlendirmelerini, duygusal tepkilerini ve bu teknolojiye yönelik davranışsal eğilimlerini birlikte içeren çok boyutlu bir yapıdır (Bagozzi & Burnkrant, 1985; Erkuş vd., 2000). Bu bağlamda teknolojik tutum, teknoloji benimseme ve dijital araç kullanım eğilimlerini yansıtan önemli bir değişken olarak görülmektedir. Bankacılık gibi teknoloji yoğun bir sektörde, çalışanların teknolojiye yönelik olumlu tutumları (kullanım kolaylığı algısı, fayda algısı ve teknolojik öz-yeterlilik) bireysel performansın kritik bir belirleyicisi haline gelmiştir (Annisa vd., 2024; Hien & Tam, 2025).

Bu tez çalışmasında bankacılık sektöründe çalışanların dijital liderlik algısı ve teknolojik tutumlarının bireysel performans üzerindeki etkileri incelenmektedir. Araştırmanın amacı dijital liderliğin ve teknolojik tutumun bireysel performansı yordama düzeylerini ortaya koymaktır. Ayrıca dijital liderlik ve teknolojik tutum birlikte ele alındığında bireysel performansı açıklama gücünün nasıl değiştiği incelenmektedir. Bunun yanında cinsiyet, pozisyon ve çalışma yılı gibi demografik değişkenlere göre dijital liderlik algısı, teknolojik tutum ve bireysel performans düzeylerinin farklılaşıp farklılaşmadığı değerlendirilmiştir.

Mevcut literatürde dijital liderlik ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar bulunmakla birlikte (Okunlola, 2025), bu ilişkinin bankacılık sektöründe, çalışanların teknolojik tutumları gibi kritik bir psikolojik değişken üzerinden nasıl işlediğini bütüncül bir modelde ele alan güncel ve sektöre özgü çalışmalara ihtiyaç vardır. Bu tez, dijital

liderlik algısı (üst yönetim etkisi), teknolojik tutum (çalışan psikolojisi) ve bireysel performans (sonuç değişkeni) arasındaki karmaşık etkileşimi, İKY'nin stratejik önemini vurgulayarak analiz etmesi bakımından özgün bir katkı sunacaktır.

Bankacılık sektöründe dijital liderlik algısı ve teknolojik tutumların bireysel performans üzerindeki etkilerini inceleyen bu çalışma, hem örgütsel davranış hem de insan kaynakları yönetimi literatürüne önemli teorik ve pratik katkılar sunma potansiyeline sahiptir. Elde edilecek bulgular, banka yöneticilerine ve İK departmanlarına, dijital dönüşümün insan boyutunu başarıyla yönetmeleri için kanıta dayalı stratejiler geliştirme imkânı tanıyacaktır.

Araştırma bankacılık sektöründe çalışan katılımcılardan elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırma kesitsel bir çalışmadır. Bu nedenle bulgular nedensellikten çok ilişki ve yordama çerçevesinde yorumlanmalıdır. Veriler öz bildirim yoluyla toplandığı için algıya dayalı ölçüm sınırlılığı bulunmaktadır. Örneklemin belirli bir bağlamla sınırlı olması da sonuçların genellenebilirliğini etkileyebilir. Bu noktalar bulgular yorumlanırken dikkate alınmalıdır.

1. KAVRAMSAL VE KURAMSAL ÇERÇEVE

Bu bölümde dijital liderlik, teknolojik tutum ve bireysel performans kavramları açıklanmakta, ilgili kuramsal temeller ortaya konulmakta ve literatürde yer alan farklı liderlik yaklaşımları, bireysel performansın önemi ve etkileyen faktörler ile teknolojik tutum kavramının boyutları incelenmektedir. Özellikle dijitalleşme ile birlikte dönüşen örgütsel yapılar, liderlik olgusunun tarihsel perspektiften günümüze kadar nasıl değiştiğini anlamayı gerekli kılmaktadır. Bununla birlikte dijital liderliğin bireysel performans ve teknolojik tutuma etkisini inceleyen çalışmalar ve teknolojik tutumun bireysel performansa etkisini inceleyen çalışmalara yer verilmektedir.

1.1. Dijital Liderlik

Dijital liderlik, dijitalleşmenin hız kazandığı günümüz örgütlerinde yalnızca teknolojik araçların etkin kullanımını değil, aynı zamanda dijital dönüşüm süreçlerinin stratejik bir vizyonla yönetilmesini ifade eden çağdaş bir liderlik anlayışı olarak ele alınmaktadır. Dijital teknolojilerin örgüt yapıları, iş süreçleri ve çalışan beklentileri üzerinde yarattığı dönüşüm, liderlik olgusunun da yeniden tanımlanmasını gerekli kılmaktadır. Bu bağlamda dijital liderlik, örgütlerin dijital değişime uyum sağlamasında, yenilikçi uygulamaların benimsenmesinde ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde edilmesinde kritik bir rol üstlenmektedir (Ordu & Nayır, 2021; Tanniru, 2018).

Dijital liderler, yalnızca teknolojik altyapının kurulmasını değil; aynı zamanda çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirmeyi, dijital kültürü kurumsallaştırmayı ve değişim sürecini etkin biçimde yönetmeyi amaçlamaktadır. Bu yönüyle dijital liderlik, teknolojik bilgi ile insan odaklı yönetim anlayışını bütünleştiren çok boyutlu bir liderlik yaklaşımı olarak değerlendirilmektedir. Bu değerlendirmeler, dijital liderliğin dijital dönüşüm süreçlerindeki stratejik rolünü vurgulayan literatürle örtüşmektedir (Oberer & Erkollar, 2018; Şahin vd., 2020: 272)

1.1.1. Liderlik Kavramı

Liderlik, insanlık tarihinin her döneminde toplumların şekillenmesinde ve yönlendirilmesinde etkin bir rol oynamıştır. 1920' li yıllarda akademinin konusu olmaya

başlayan liderlik kavramı aslında insanlık tarihinin çok eski bir kavramıdır. İnsanlar sosyal varlıklar olarak, belirledikleri hedeflere ulaşabilmek için liderlere ihtiyaç duymuşlardır. Bu nedenle her dönemde liderlik kavramı farklı teoriler ve bağlamlar açısından ele alınmıştır. Bazı araştırmacılar liderlik kavramının kökenini askeri liderlerin yaklaşımlarına dayandırırken bazıları, Platon' un ideal lider tartışmalarını başlangıç kabul etmektedir (Okumuş, 2024: 47).

Zaman içerisinde liderlik kavramı yalnızca otorite kullanımı ya da güç ile ilişkilendirilmekten çıkmış; iletişim, vizyon geliştirme, empati kurma ve değişim yönetimi gibi çok boyutlu süreçleri kapsayan bir kavram haline gelmiştir. Liderlik kavramı ile ilgili pek çok çalışma yapılmış olmakla birlikte, alanyazı da kavramla ilgili bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bunun nedeni kavramın anlam bakımından sürekli genişliyor olmasıdır. Modern anlamda liderlik, en geniş tanımıyla, belirli koşullarda hedefe ulaşmak için başkasının bir davranışını etkileme çabası olarak tanımlanabilir (Sabuncuoğlu & Tüz, 1996:173-174).

Erdoğan, (2000: 34)' a göre liderlik bireylerin ve grupların motivasyonunu artırmak, onların potansiyelini ortaya çıkarmak ve örgütsel hedeflere ulaşmada olumlu bir etki yaratmak için gereklidir. Bu bağlamda liderler yalnızca görevleri yerine getirmekle kalmaz aynı zamanda ekiplerinin ruh halini, tutumlarını ve davranışlarını şekillendiren birer etki unsuru haline gelirler. Liderliğin bu yapıcı ve dönüştürücü yönü liderlerin etkili bir şekilde iletişim kurma becerilerini, empati yeteneklerini ve vizyon geliştirme kapasitelerini ön plana çıkarır.

1.1.2. Liderlik Teorileri

Liderlik teorileri, çeşitli dönemlerde farklı varsayımlar çerçevesinde geliştirilmiş olup, liderliğin doğasını açıklamaya yönelik çeşitli modeller sunmaktadır. Literatürde en çok tartışılan yaklaşımlar arasında özellikler teorisi, davranışsal teoriler ve durumsal teoriler bulunmaktadır (Koçel, 1998: 398).

1900–1950 yılları arasında gerçekleştirilen liderlik araştırmalarında, farklı disiplinlerin ilgi alanlarına bağlı olarak liderliğin çeşitli biçimlerde tanımlandığı görülmektedir. Bu dönemde yapılan tanımlarda genellikle gücün merkezileşmesi ve kontrol kavramları ön plana çıkmıştır (Rost, 1993: 47). Bu döneme denk gelen "Özellikler Yaklaşımı" çerçevesinde yürütülen çalışmalarda, liderlik ister güç ve kontrol temelli tanımlansın ister grup dinamikleri bağlamında ele alınsın, temel varsayım aynı kalmıştır. Bazı bireylerin doğuştan lider oldukları ve bu

kişilerin belirli fiziksel özellikler ile yetenekler bakımından diğerlerinden ayrıldıkları düşüncesidir (Yukl, 1994: 12).

1950–1970 yılları arasında öne çıkan "Davranışçı Liderlik Teorileri" liderliği belirleyen unsurun bireyin kişisel özelliklerinden ziyade liderlik sürecinde sergilediği davranışlar olduğunu ileri sürmüştür. Bu dönemde yapılan araştırmalar, özellikle iki temel liderlik tarzına odaklanmıştır. Bunlar, göreve yönelik ve insana yönelik liderliktir. Çalışmalar genel olarak insana odaklı liderlik biçiminin daha başarılı sonuçlar doğurduğunu öne sürse de, kesin ve genellenebilir bir sonuca ulaşılamamıştır (Likert, 1961:6-9; Stogdill & Coons, 1957; akt. Northouse, 2019:75–79)

1970–1980 yılları arasında geliştirilen "Durumsallık Yaklaşımları" ise önceki dönemlerden farklı olarak, liderin özellikleri ve davranışlarının yanı sıra içinde bulunulan koşulların da liderlik etkinliği üzerinde belirleyici bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Bu dönemdeki araştırmalar, farklı durumların farklı liderlik tarzlarını gerektirdiği varsayımından hareketle, liderlik olgusunun bağlamsal değişkenlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymuştur (Rost, 1993: 56).

Özellikler Teorisi

20. yüzyılın başlarında ortaya çıkan özellikler teorisi bazı insanların liderlik için doğuştan gelen birtakım özelliklere sahip olduğunu, bu özelliklerin ise onları diğer bireylerden ayırdığını iddia eder. Koçel (2005:583-585) bu düşünceyi destekleyerek, liderlik yeteneğinin sadece eğitim veya deneyimle kazanılmadığını, aynı zamanda bazı bireylerin belirli fiziksel ve kişisel özellikleri sayesinde doğal bir liderlik yeteneğine sahip olduklarını öne sürer. Bu teoriye göre, karizma, özgüven, zeka, kararlılık gibi belirli kişisel özellikler liderleri diğer bireylerden ayırmaktadır (Zaccaro, 2007).

Şişman (2014:5) özellikler kuramını açıklayan yaklaşımların devlet adamı ve askerlerin başarı özelliklerine odaklandığını ve ortak noktalar belirlemeye çalışıldığını tespit etmiştir. Bu kurama göre lider doğan bireyin boyu, kilosu gibi fiziki özellikleri yanında ilişki becerisi, girişimciliği, risk alabilme potansiyeli gibi bazı kişisel özelliklere de sahip olması gerekmektedir.

Ralph Stogdill'in (1948) liderlik üzerine yaptığı meta-analiz niteliğindeki çalışmada, liderliği belirleyen kişisel faktörlerin durumsal koşullarla yakından ilişkili olduğu vurgulanmış ve yalnızca kişilik özelliklerine dayalı açıklamaların yetersizliği ortaya konulmuştur. Dolayısıyla, özellikler teorisi literatürde önemli bir başlangıç noktası olmakla birlikte, tek başına açıklayıcı bir model olarak kabul edilmemektedir. "Davranışsal ve Durumsal Teoriler" liderin sahip olması gereken özelliklerle birlikte, içinde bulundukları durumu tanımlayarak liderliği anlatmaya çalışmışlardır. (Ogbonna ve Harris, 2000:767-770).

Davranışsal Liderlik Teorileri

Davranışsal yaklaşımlar, liderliği yalnızca doğuştan gelen özelliklerle açıklamanın yetersiz olduğunu savunarak, liderlik sürecinde sergilenen davranışlara odaklanmıştır. Bu bakış açısı, liderliğin doğuştan gelen bir nitelik olmaktan ziyade öğrenilebilen ve geliştirilebilen bir beceri olduğunu vurgulayarak liderlik literatüründe önemli bir paradigma değişimini temsil etmiştir (Koçel, 2005).

Tengilimoğlu (2005:4-5), davranışsal liderlik kuramının gelişiminde yönetim bilimi alanında gerçekleştirilen teorik ve uygulamalı araştırmaların önemli katkılar sunduğunu belirtmektedir. Bu çerçevede özellikle Ohio State Üniversitesi'nin liderlik araştırmaları, Michigan State Üniversitesi'nde yürütülen çalışmalar, Blake ve Mouton'un geliştirdiği Yönetsel Diyagram Modeli ile McGregor'un X ve Y Kuramları, davranışsal liderlik anlayışının kuramsal temelini oluşturan başlıca çalışmalar arasında yer almaktadır (Tengilimoğlu, 2005).

Davranışsal liderlik kuramı kapsamında liderlik davranışları iki temel boyut çerçevesinde ele alınmaktadır. Bu boyutlardan ilki görev odaklı liderlik davranışlarıdır. Görev odaklı liderler; planlama yapmak, rol ve sorumlulukları tanımlamak, süreci organize etmek ve denetim sağlamak gibi yönetsel işlevlere ağırlık vermektedir (Tengilimoğlu, 2005). İkinci boyut ise ilişki odaklı liderlik davranışlarıdır. Bu yaklaşımda liderin çalışanlarla etkili iletişim kurması, empati göstermesi, motivasyonu artırması ve ekip içinde olumlu bir çalışma ortamı oluşturması ön plandadır (Fleishman, 1953:1-6; Katz vd., 1951:73-80).

Davranışsal liderlik yaklaşımı kapsamında gerçekleştirilen araştırmaların ortaya koyduğu bulgular, liderliğin yalnızca doğuştan gelen bir yetenek değil, geliştirilebilir bir beceri olduğunu ortaya koymuş ve bu doğrultuda liderlik eğitimi ve geliştirme programlarının önemini

artırmıştır. Ayrıca, lider davranışlarının kişilik özelliklerine kıyasla daha kolay gözlemlenebilir, ölçülebilir ve tanımlanabilir olması, davranışsal yaklaşımın savunucularına güçlü bir teorik dayanak sağlamıştır (Güney, 2013: 393).

Davranışsal liderlik yaklaşımı, liderlerin ekip üyeleriyle kurdukları etkileşimlerde sergiledikleri davranışların liderlik sürecinin etkinliği üzerinde belirleyici olduğunu savunmaktadır. Bu doğrultuda liderlerin, ekip üyelerinin ihtiyaçlarını, beklentilerini ve motivasyon kaynaklarını dikkate alarak iletişim kurmaları, destekleyici bir yaklaşım sergilemeleri ve motive edici davranışlar göstermeleri önem taşımaktadır. Liderin ekip üyelerini yakından tanıması, etkili iletişim kurabilmesi, motivasyonu artırıcı uygulamalar geliştirmesi ve yönergeleri açık biçimde ifade edebilmesi, davranışsal liderlik yaklaşımının öne çıkan unsurları arasında yer almaktadır (Koçel, 2005; Northouse, 2019).

Bununla birlikte, davranışsal liderlik kuramları çevresel faktörleri ve durumsal koşulları yeterince dikkate almamaları nedeniyle eleştirilmiştir. Bu yaklaşımların temel sınırlılığı, liderlik davranışlarının her koşulda benzer sonuçlar doğuracağı varsayımına dayanmasıdır (Northouse, 2019: 80-83). Bu durum, liderliğin etkinliğini yalnızca bireysel davranışlar üzerinden açıklamanın yetersiz kalmasına yol açmış ve liderlik sürecini içinde bulunulan bağlam ve koşullarla birlikte ele alan durumsal liderlik teorilerinin gelişmesine zemin hazırlamıştır.

Bu eleştirel bakış açısını destekleyen güncel çalışmalar, davranışsal liderlik yaklaşımının güçlü yönlerini kabul etmekle birlikte, liderlik davranışlarının bağlamsal unsurlardan bağımsız değerlendirilemeyeceğini ortaya koymaktadır. Zeerak'ın (2023) davranışsal ve durumsal liderlik teorilerini karşılaştırmalı biçimde ele aldığı derleme çalışmasında, davranışsal liderliğin lider davranışlarını tanımlama ve sınıflandırma açısından önemli katkılar sunduğu, ancak liderliğin etkinliğini açıklamada tek başına yeterli olmadığı vurgulanmaktadır. Bu bağlamda liderlik davranışlarının, içinde bulunulan koşullar ve durumsal değişkenlerle birlikte ele alınmasının, liderlik sürecinin daha bütüncül biçimde anlaşılmasına katkı sağlayacağı ifade edilmektedir.

Güncel ampirik çalışmalar da lider davranışlarının örgütsel çıktılar üzerindeki etkisini desteklemektedir. Nitekim Kandemir'in (2024) dönüşümcü liderlik bağlamında gerçekleştirdiği çalışmada, lider davranışlarının okul etkililiğini artırdığı ve bu etkinin iş yerinde dışlanmayı azaltmada dolaylı bir rol oynadığı belirlenmiştir. Bu bulgular, liderlik

davranışlarının bağlamsal unsurlardan bağımsız değerlendirilemeyeceğini ve liderlik sürecinin daha bütüncül bir bakış açısıyla ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır.

Durumsal Liderlik Teorileri

Durumsal yaklaşımlar, liderliğin etkinliğinin içinde bulunulan koşullara ve bağlama göre değiştiğini savunmaktadır. Bu anlayışa göre tek bir ideal liderlik tarzı bulunmamakta; her durum, farklı bir liderlik biçimini gerektirebilmektedir (Northouse, 2019). Dolayısıyla durumsal liderlik, belirli koşullarda etkili olan faktörlerin analiz edilerek, bu faktörlere uygun bir liderlik tarzının benimsenmesini esas almaktadır.

Davranışsal liderlik teorileri, liderlerin görev odaklı ya da birey odaklı davranışlar sergileyebileceğini ortaya koymuş ancak bu davranış biçimlerinin hangi koşullarda daha etkili olabileceğine ilişkin açıklamaları sınırlı kalmıştır. Bu yaklaşımlar, özellikle birey merkezli liderlik davranışlarının çalışan memnuniyeti ve performans üzerinde olumlu etkiler yaratabileceğini ileri sürmüştür. Buna karşın durumsal liderlik anlayışı, görev ve ilişki odaklı liderlik davranışlarının her birinin belirli koşullarda etkili olabileceğini kabul etmekte ve liderlik sürecini bağlamsal değişkenler çerçevesinde değerlendirmektedir (Zel, 2001).

Örneğin bazı durumlarda katılımcı bir liderlik anlayışı daha etkili sonuçlar doğurabilirken, kimi durumlarda otokratik bir liderlik tarzı daha işlevsel olabilmektedir. Benzer şekilde, aynı örgüt içerisinde farklı hiyerarşik düzeylerde uygulanması gereken liderlik biçimleri de değişkenlik gösterebilmektedir (Bolden vd., 2003: 6). Bu durum, liderliğin etkinliğinin yalnızca bireysel liderlik özelliklerine değil, içinde bulunulan çevresel koşullara da bağlı olduğunu göstermektedir.

Durumsal liderlik yaklaşımları arasında Fiedler'in Durumsallık Modeli, Hersey ve Blanchard'ın Durumsal Liderlik Modeli ile Yol–Amaç Teorisi öne çıkan başlıca modeller arasında yer almaktadır. Bu yaklaşımların ortak noktası, her durumda geçerli olabilecek tek bir liderlik tarzının bulunmadığı bazı koşullarda görev odaklı, bazı durumlarda ise ilişki odaklı liderliğin daha etkili olabileceği yönündeki varsayımdır (Çağlar, 2004).

Sonuç olarak, liderin hangi durumda hangi liderlik tarzını benimseyeceği; ekip üyelerinin beklentileri, ihtiyaçları ve içinde bulunulan çevresel koşullara bağlı olarak

değişmektedir. Bu durum, liderliğin bağlamsal bir olgu olduğunu ve etkili liderliğin duruma özgü esneklik gerektirdiğini ortaya koymaktadır.

1.1.3. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm

Dijitalleşme olgusunun kuramsal temeli, bilgi aktarımının matematiksel olarak ifade edilmesine yönelik erken dönem çalışmalara dayanmaktadır. Bu bağlamda Claude E. Shannon'ın 1948 tarihli A Mathematical Theory of Communication adlı eseri, bilginin ikili (binary) sistem üzerinden kodlanması ve iletilmesi süreçlerini açıklayarak dijital çağın teknik altyapısına öncülük etmiştir. Shannon'ın ortaya koyduğu iletişim modeli, daha sonraki yıllarda dijitalleşme tartışmalarının temel referans noktalarından biri haline gelmiştir (Shannon, 1948:379-381).

Zaman içerisinde dijitalleşme, yalnızca teknolojik bir yenilik süreci olarak değil, toplumsal, ekonomik ve kurumsal yapılarda köklü dönüşümlere yol açan çok boyutlu bir olgu olarak ele alınmaya başlanmıştır. Bu süreçte analog yöntemlerin yerini dijital araçların alması, bilgi akışının hızlanması ve üretim süreçlerinin dijital ortamlara taşınması dijitalleşmenin başlıca göstergeleri arasında yer almaktadır. Brennen ve Kreiss (2016:1-5), dijitalleşmeyi verinin dijital biçimlerde temsil edilmesinin ötesinde, kültürel ve toplumsal üretim biçimlerini yeniden şekillendiren kapsamlı bir paradigma değişimi olarak tanımlamaktadır.

Vial (2019:121-122) dijitalleşmeyi, örgütlerin değer yaratma biçimlerini yeniden tanımlayan stratejik bir dönüşüm süreci olarak değerlendirmekte, bu dönüşümün işletmelerde verimliliği artırdığı, maliyetleri azalttığı ve yenilik kapasitesini geliştirdiğini belirtmektedir. Dedeoğlu'na (2023: 37) göre ise dijitalleşme, yalnızca teknolojik yeniliklerin benimsenmesiyle sınırlı kalmayıp, iş yapma biçimlerini köklü biçimde dönüştüren, yeni fırsatlar ve iş modelleri yaratan çok yönlü bir süreçtir.

Bu kapsamda dijitalleşme, fiziksel verilerin sayısallaştırılarak teknolojik ortamlara aktarılması yoluyla bilgiye daha hızlı ve pratik biçimlerde erişim olanağı sağlayan bir süreçtir. Her bir teknolojik gelişme diğerini tetiklemekte, böylece dijitalleşme süreci domino etkisiyle birbirini destekleyen yeniliklerle sürekli ivme kazanmaktadır (Okumuşoğlu, 2022:19).

Dijital dönüşüm ise Türkyılmaz'a (2024: 283) göre bilgi, iletişim ve ağ teknolojilerinin etkileşimi sonucunda bir varlığın kendine özgü niteliklerinde köklü yenilikleri başlatarak

gelişimini sürdürmesini amaçlayan çok katmanlı bir süreçtir. Bu kavram, sadece teknolojik altyapıların yenilenmesini değil, aynı zamanda kurumların iş yapma biçimlerinden liderlik anlayışlarına, örgütsel yapı ve kültürlerine kadar uzanan kapsamlı bir yeniden yapılanmayı da ifade etmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, teknolojik ilerlemenin ötesinde, kurumların varlığını sürdürme biçimini yeniden tanımlayan stratejik bir dönüşüm sürecidir (Türkyılmaz, 2024: 283). Bu dönüşümün merkezinde yer alan dijital teknolojiler, işletmelerin yeniden yapılanmasını mümkün kılan temel tetikleyici unsurlardır. Asiltürk (2021: 648), Endüstri 4.0 döneminde dijital teknolojilerin artık yalnızca destekleyici araçlar değil, kurumların tamamlayıcı bileşenleri haline geldiğini belirtmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, teknolojinin işletme süreçlerine entegre edilmesiyle sınırlı kalmayıp, kurumların stratejik karar alma mekanizmalarını, üretim yapısını ve hizmet sunum biçimini kökten dönüştüren bir yenilenme süreci haline gelmiştir (Asiltürk, 2021: 648).

Dijital dönüşüm, müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları daha verimli hale getirmek ve yenilikçi iş modelleri üretmek için dijital teknolojilerin bütüncül biçimde kullanılmasını gerektirir. Bu yönüyle dijital dönüşüm, rekabetin artan hızına uyum sağlayabilmek için işletmelerin iş süreçlerini sürekli yeniden yapılandırmalarını zorunlu kılar. Dolayısıyla, dijitalleşme yalnızca bir araç değil, kurumsal stratejilerin merkezinde yer alan bir değer yaratma yaklaşımı haline gelmiştir (Koçan, 2024: 14).

Teknolojik ilerlemeler, geleneksel iş modellerini dönüştürerek, daha esnek, verimliliği yüksek ve yenilikçi yapıların ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır. Müge'ye (2020: 25) göre, dijital teknolojileri etkin biçimde hayata geçiren işletmeler, ekonomik belirsizlikler karşısında daha dirençli hale gelmekte ve yoğun rekabetin yaşandığı dijital pazarlarda sürdürülebilirliğini koruyabilmektedir. Bu durum, dijital dönüşümün sadece teknolojik bir yenilenme değil, aynı zamanda ekonomik dayanıklılık ve rekabet avantajı sağlama aracı olduğunu göstermektedir.

Dijital dönüşüm süreci, kurumların değer yaratma aşamalarını yeniden tanımlayarak, üretimden yönetim süreçlerine kadar tüm aşamaların dijital temelde yeniden kurgulanmasını gerektirir. Dijital teknolojiler, mevcut yetkinliklerin geliştirilmesinin ötesinde, organizasyonlara yenilerini kazandırarak uzun vadeli rekabet üstünlüğü sağlar (Asiltürk, 2021: 648; Koçan, 2024: 14). Ancak bu dönüşümün sürdürülebilir biçimde başarıya ulaşabilmesi,

yalnızca teknik yatırımların değil, insan faktörünün etkin bir şekilde yönetilmesini de zorunlu kılar.

Bu noktada, dijital dönüşümün başarısında liderlik kavramı kilit bir rol oynamaktadır. Dijital dönüşümün etkin biçimde yürütülebilmesi, çağdaş bir yönetim yaklaşımı olan dijital liderlik anlayışının benimsenmesine bağlıdır. Dijital liderler, teknolojik gelişmeleri stratejik vizyonla bütünleştirerek, çalışanları dönüşüm sürecine dahil eder ve kurum içinde dijital kültürün yerleşmesini sağlar. Böylece dijital liderlik, dijital dönüşümün sürdürülebilirliğini garanti altına alan stratejik bir yönetim pratiği olarak öne çıkmaktadır (Yeşilkuş & Özbozkurt, 2024: 82).

1.1.4. Dijital Liderlik Kavramı

Dijital liderlik, dijital dönüşümün hız kazandığı çağımızda, bir organizasyonun dijital varlıklarını, teknolojik kaynaklarını ve dijital yetkinliklerini stratejik bir bakış açısıyla yönetmesini ifade eden bütüncül bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik yaklaşımı, kurumların dijital teknolojileri yalnızca operasyonel verimlilik aracı olarak değil, aynı zamanda yenilikçilik ve sürdürülebilirlik hedeflerine ulaşmada stratejik bir unsur olarak değerlendirmelerini sağlar (Bray, 2022).

Bu bağlamda dijital lider, yalnızca dijital araçları etkin biçimde kullanan kişi değildir. Aynı zamanda dijital dönüşüm süreçlerini kurumsal stratejilerle uyumlu hale getiren, çalışanların dijital yetkinliklerini geliştiren ve kurum kültürünü dijitalleşme sürecine adapte eden bir yöneticidir. Dijital liderlik, teknolojinin kurumsal vizyonu destekleyen bir unsur haline gelmesini sağlayarak hem stratejik hem de kültürel dönüşümü yöneten bütüncül bir liderlik biçimidir (Tanniru vd., 2018:1-2).

Tablo 1. Dijital liderlik tanımlarına ilişkin literatür özeti

Yazar(lar)	Yıl	Tanım / Odak Noktası	Temel Vurgu
Qualman	2012	Dijital çağa uyum sağlamak, değişimi yönetmek ve çevresine ilham vermek.	Değişim, ilham, dijital adaptasyon
Sheninger	2014	Bilgiye erişim ve ilişkiler yoluyla sürdürülebilir değişimi başlatmak.	Eğitimde dijital dönüşüm, etkileşim
Larjovuori vd.	2016	Açık ve anlamlı bir vizyon yaratma ve bunu gerçekleştirmek için stratejiler uygulama yeteneği.	Vizyoner liderlik, stratejik yön
Narbona	2016	Sanal dünyada dijital araçlar aracılığıyla liderlik uygulamak.	Sanal liderlik, teknoloji kullanımı
El Sawy vd.	2016	İş stratejileri, modelleri ve zihniyetlerin yeniden düşünülmesini sağlayan süreç.	Stratejik dönüşüm, zihniyet değişimi
Abbatiello vd.	2017	Ekipler oluşturmak, bağlılığı artırmak, yenilik kültürü ve risk toleransı sağlamak.	Takım çalışması, yenilik kültürü
Zhong	2017	Okulları dijital öğrenme ortamlarına dönüştürmek için yeni teknolojiyi benimsemek.	Eğitim, teknoloji adaptasyonu
Tanniru	2018	Bilgi teknolojilerini çevik biçimde kullanarak fikirlerin hızla uygulamaya dönüşmesini sağlamak.	Çeviklik, inovasyon kültürü
Oberer & Erkollar	2018	"Liderlik 4.0" kapsamında, yeniliğe ve iş birliğine dayalı, takım odaklı liderlik.	Liderlik 4.0, yenilik ve iş birliği
Miller	2018	Teknolojiyi insanların yaşamlarını ve refahını iyileştirmek için kullanmak.	İnsan odaklı teknoloji kullanımı
Sahyaja & Rao	2018	Bilgi toplumuna geçişte liderin rehberlik rolü ve teknoloji bilgisi.	Bilgi toplumu, teknoloji bilgisi
Malakyan	2019	İlişkisel, akışkan ve role dayalı; sanal ortamda liderlik davranışlarını yeniden tanımlama.	İlişkisel liderlik, sanal dönüşüm
Asri & Darma	2020	İnsan kaynakları ve teknoloji arasındaki dengeyi sağlayabilen, dijital yetkin lider.	İnsan-teknoloji dengesi

Kaynak: (Ordu, & Nayır, 2021) çalışmasından uyarlanmıştır.

Tablo 1 incelendiğinde, Ordu ve Nayır'ın (2021) derlediği literatüre göre dijital liderlik kavramının yıllar içerisinde farklı boyutlarda ele alındığı görülmektedir. Erken dönem çalışmalarda dijital liderlik, daha çok dijital dönüşüme uyum sağlama, değişimi yönetme ve çevresine ilham verme gibi birey merkezli liderlik özellikleri çerçevesinde değerlendirilmiştir (Qualman, 2012; Sheninger, 2014 akt. Ordu & Nayır, 2021). 2016 yılından itibaren gerçekleştirilen çalışmalarda ise dijital liderliğin yalnızca bireysel becerilerden ibaret olmadığı ve örgütsel strateji, kurum kültürü ve ekip yönetimiyle yakından ilişkili bütüncül bir süreç olduğu vurgulanmaktadır (Abbatiello vd., 2017; El Sawy vd., 2016; Tanniru, 2018 akt. Ordu & Nayır, 2021). Daha sonraki dönemlerde dijital liderlik, teknoloji ile insan faktörünü dengeleyen, çevik, yenilikçi ve iş birliğine dayalı bir liderlik anlayışı olarak ele alınmıştır (Asri & Darma, Malakyan, 2019; 2020 akt. Ordu & Nayır, 2021). Bu kapsamda dijital liderliğe ilişkin

tanımların zaman içerisinde birey merkezli bir yaklaşımdan bütüncül, örgütsel ve kültürel bir yapıya doğru evrildiği söylenebilir (Ordu & Nayır, 2021).

1.1.5. Dijital Liderin Özellikleri ve Önemi

Dijital liderlerin hangi özelliklere sahip olması gerektiği konusunda literatürde tam bir görüş birliği bulunmamakta, farklı araştırmalar dijital liderliği farklı boyut ve yetkinliklerle tanımlamaktadır. Dijital dönüşümün etkin biçimde yönetilebilmesi için liderlerin belirli bilgi, beceri, tutum ve davranışlarla donatılmış olmaları gerekmektedir. Bu doğrultuda dijital liderlerin, sezgisel yaklaşımlardan çok veriye dayalı karar verme, uzun vadeli ve sürdürülebilir stratejiler geliştirme becerilerini ön plana çıkarmaları beklenmektedir. Ayrıca teknoloji ve hizmet odaklı düşünme, yenilikçi fırsatlar yaratabilme ve dijital rekabet ortamında kuruma stratejik avantaj sağlayacak politikalar geliştirme yeteneği, dijital liderliğin temel bileşenleri arasında yer almaktadır (Vial, 2019:121-124; Tanniru vd., 2018:1-3). Dijital liderlik, çok boyutlu bir yetkinlik alanı olup hem stratejik hem de insani yönleri kapsar. Vizyon geliştirme, ilham verme, yenilikçi düşünme ve yaratıcılığı teşvik etme gibi unsurlar dijital liderin stratejik boyutunu tanımlarken; risk alma, teknolojiye yönelme ve sürekli öğrenme eğilimi onun yenilikçi karakterini güçlendirmektedir. Bununla birlikte, ilişki yönetimi, iş birliği kurma, fırsat geliştirme ve öğrenme isteği, dijital liderin değişim süreçlerinde çevik ve proaktif biçimde hareket etmesini sağlamaktadır (Bilgiseven, 2024: 146).

Bu kapsamda, Oberer ve Erkollar (2018:405-408) dijital liderlerin sahip olması gereken temel yetkinlikleri altı boyutta tanımlamaktadır. Bu boyutlar Tablo 2'de yer almaktadır. Söz konusu model, dijital liderliğin yalnızca teknik bilgiye sahip olmaktan ibaret olmadığını, aynı zamanda örgütsel, kültürel ve insani yetkinlikleri bütünleştiren stratejik bir liderlik yaklaşımı olduğunu ortaya koymaktadır. Oberer ve Erkollar'ın (2018) ortaya koyduğu bu çerçeve, dijital liderin değişim yönetimi, iletişim, yenilikçilik ve öğrenme kültürünü aynı anda yönetebilme kapasitesine sahip olması gerektiğini vurgulamaktadır. Bu yönüyle dijital liderlik, Endüstri 4.0 çağında organizasyonların sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerinde temel bir unsur haline gelmiştir.

Tablo 2. Dijital liderin temel yetkinlik boyutları

Boyut	Açıklama (Oberer & Erkollar, 2018)
Organizasyonel Hedefler	Çalışan performansını değerlendirme döngülerini duruma göre esnetme, ekipler arası geri bildirim süreçlerini yönetme becerisi
İnsan Faktörü	Görevleri ekip yeterliklerine göre dağıtma, yöneticiler ve çalışanlar arasında yetkinlik ağları kurma
Değişim Yönetimi	Piyasa, müşteri, iş ortakları ve çalışanlar arasında çevikliğe dayalı yüksek düzeyde değişim isteği ve becerisi
Çıktı Odaklılık	Süreçleri ve sonuçları ekiplerle birlikte değerlendirme, kaynakları hiyerarşi ötesi kullanma
Hata ve Çatışma Yönetimi	Hatalardan öğrenmeye açık ortam yaratma, çatışma durumlarını iş birliğiyle çözme
İletişim ve İnovasyon	Şeffaf iletişim çerçevesi oluşturma, inovasyonun öğrenilebilir olduğunu kabul etme, esnek çalışma ortamları yaratma

Kaynak: Oberer & Erkollar, 2018:409)

Kollmann (2020:2-5), dijital lideri dijital dönüşüm sürecini talep eden, dijital teknolojilerin etkin kullanımında yetkinlik gösteren ve bu unsurları örgüt genelinde tutarlı biçimde uygulayabilen birey olarak tanımlamaktadır. Bu tanım, dijital liderin yalnızca teknolojik değişime öncülük eden bir aktör değil, aynı zamanda dönüşüm sürecinin sürdürülebilir biçimde kurumsallaşmasını sağlayan bir rehber olduğunu vurgulamaktadır. Bu çerçevede Klein (2020: 886), dijital liderliği klasik liderlik biçimlerinden ayıran temel farkın, liderin hem dijital dönüşüm sürecini yönlendirmesi hem de örgütün dijital ortamda stratejik olarak konumlanmasını sağlaması olduğunu belirtmektedir.

Klasik Liderlik	Dijital Liderlik
Dijital olmayan bir örgüte liderlik etmek	Dijital ortamda örgüte liderlik etmek ⇕ Dijital dönüşüme liderlik etmek

Şekil 1. Klasik liderlik ile dijital liderlik arasındaki fark

Kaynak: (Klein, 2020)

1.1.6. Dijital Liderlik Boyutları

Dijital liderlik, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin biçimde kullanarak bireylerin ortak bir amaç doğrultusunda yönlendirilmesi süreci olarak tanımlanabilir (Hüsing vd., 2013). Bu

bağlamda dijital liderlerin bilişim teknolojilerini her düzeyde yetkin ve etkili bir biçimde kullanmaları, çalışanların dijital liderliğe ilişkin algılarını önemli ölçüde şekillendirmektedir. Çalışanlar, liderlerinin dijital araçları etkin biçimde kullandığını gözlemlediklerinde, liderin yönlendirme gücünü daha güçlü biçimde algılamakta ve bu durum liderlik etkinliğinin artmasına katkı sağlamaktadır. Ayrıca yöneticilerin kurum çalışanlarını ve paydaşlarını, örgütsel ve örgütler arası süreçleri geliştirebilecek teknolojik araçlar, bilişim teknolojilerinin potansiyel riskleri ve bilişim uygulamalarında benimsenmesi gereken etik tutumlar konusunda bilgilendirmeleri, dijital liderliğin bilgilendirme boyutunu oluşturmaktadır (Abbasov & Tolay, 2021: 71).

Bu kapsamda dijital liderliğin üç temel boyutu olduğu ifade edilebilir. Bunlar bilgi, iletişim ve yönlendirme boyutlarıdır.

Bilgi Boyutu

Literatürde dijital liderliğin bilgi boyutu; liderin teknolojik bilgiye hâkimiyetini, dijital kaynakları stratejik biçimde yönetme yetkinliğini ve örgütte bilgi süreçlerini yönlendirme kapasitesini kapsamaktadır. Dijital liderler, veriden içgörü üreterek veriye dayalı karar alma süreçlerini güçlendirmekte ve örgütün bilgi temelli gelişimini desteklemektedir. Bu durum, kurumların dijital dönüşüm sürecinde yenilikçi düşünme ve öğrenme kültürünün yerleşmesine katkı sağlamaktadır (Wang vd., 2022:3-5). Kavramsal çalışmalar, dijital liderliğin temel özellikleri arasında dijital bilgi okuryazarlığı, dijital zekâ ve bilgiye dayalı yönetişim gibi unsurları öne çıkarmaktadır (López-Figueroa, 2025:6-9; Sağbaş & Erdoğan, 2022:23-26). Bu bağlamda bilgi boyutu, dijital liderin bilgi teknolojilerini etkin biçimde kullanarak örgüt genelinde bilginin üretilmesi, değerlendirilmesi ve yönetilmesini sistematik biçimde koordine etme kapasitesini temsil etmektedir.

İletişim Boyutu

Dijital liderlerin örgütsel değişimi başarıyla yönetebilmeleri için yalnızca teknolojik değişime öncülük eden bir aktör olmaları yeterli değildir. Aynı zamanda dönüşüm sürecinin sürdürülebilir biçimde kurumsallaşmasını sağlayan bir rehber rolü üstlenmeleri gerekmektedir. Bu bağlamda belirsizlik durumlarıyla başa çıkabilme ve değişime yönelik dirençle etkili iletişim kurabilme becerileri önem kazanmaktadır (Erçetin vd., 2018: 110). Dijital liderlerin söz

konusu dönüşümü gerçekleştirebilmeleri için çevrelerini teşvik etmeleri ve değişime direnç gösteren bireylerle açık ve etkili iletişim kurmaları gerekmektedir (Öz, 2020:46-47). Bu yönüyle dijital liderlik, iletişimin, bilginin ve düşünsel üretimin merkezde olduğu dijital ortamlarda akıl yürütme, problem çözme ve öz disiplin gibi becerilerin ön plana çıktığı bir liderlik anlayışını ifade etmektedir (Mack, 2015: 15–16).

Yönlendirme Boyutu

Yönlendirme boyutu, dijital liderliğin örgütsel dönüşüm süreçlerini etkin biçimde yönetme kapasitesini yansıtan temel bileşenlerden biridir. Bu boyut kapsamında dijital lider, dijital kültür ile dijital yetkinlikleri bütünleştirerek çalışanları ortak hedefler doğrultusunda harekete geçiren stratejik bir rehber rolü üstlenmektedir. Literatürde dijital liderliğin yönlendirme kapasitesinin, çalışanların yenilikçi davranışları ve örgütsel performans üzerinde belirleyici bir etkiye sahip olduğu vurgulanmaktadır (Mihardjo & Sasmoko, 2019).

Bu çerçevede Ön ve Yanık' ın (2024) akademisyenler üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada, dijital liderliğin yönlendirme boyutunun inovatif iş davranışlarını anlamlı ve pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Benzer biçimde dijital liderin bilişim teknolojilerini farklı platformlarda etkin ve tutarlı biçimde kullanabilmesi, çalışanların dijital liderlik algılarını olumlu yönde şekillendirmekte ve liderin yönlendirme gücünü pekiştirmektedir. Büyükbeşe ve Doğan'a (2022:173–186) göre bu durum, dijital liderin yön gösterici rolünü güçlendirmekte ve örgütsel hedeflere yönelik çalışan bağlılığını artırmaktadır.

Bu yönüyle yönlendirme boyutu, dijital liderliğin yalnızca teknik yeterliliklerle sınırlı olmadığını; aynı zamanda çalışanları motive eden, yenilikçi davranışları teşvik eden ve örgütsel dönüşümü sürdürülebilir kılan stratejik bir liderlik işlevi olduğunu ortaya koymaktadır (Büyükbeşe & Doğan, 2022; Mihardjo & Sasmoko, 2019; Ön & Yanık, 2024).

Bilgi, iletişim ve yönlendirme boyutları birlikte değerlendirildiğinde dijital liderliğin, yalnızca yönetsel bir rol değil; aynı zamanda çalışanların teknolojiye bakış açılarını, dijital araçlara yönelik algılarını ve bu araçları kullanma istekliliklerini şekillendiren çok boyutlu bir etki alanına sahip olduğu görülmektedir. Dijital liderlerin teknolojiyi stratejik bir araç olarak konumlandırmaları, çalışanların dijital süreçlere katılımını artırmakta ve teknolojiye yönelik

tutumların olumlu yönde gelişmesine katkı sağlamaktadır (Abbasov & Tolay, 2021; Mihardjo & Sasmoko, 2019).

Bu bağlamda dijital liderlik, çalışanların teknolojik değişimi nasıl algıladıkları ve bu değişime nasıl tepki verdikleri üzerinde belirleyici bir rol üstlenmektedir. Teknolojiye yönelik olumlu tutumların gelişmesi, dijital liderlik uygulamalarıyla doğrudan ilişkilidir. Nitekim dijital liderliğin yönlendirme, iletişim ve bilgi boyutları, çalışanların teknoloji kabulü, teknoloji kullanım istekliliği ve teknolojik yeniliklere uyum düzeylerini destekleyen temel unsurlar olarak öne çıkmaktadır. Bu çerçevede bir sonraki bölümde, çalışanların teknolojiye yönelik algı ve değerlendirmelerini ifade eden teknolojik tutum kavramı ayrıntılı biçimde ele alınacaktır.

1.2. Teknolojik Tutum

Dijitalleşmenin örgüt yapıları ve çalışma biçimleri üzerindeki dönüştürücü etkisi, çalışanların teknolojiye yönelik algı ve tutumlarını örgütsel başarı açısından kritik bir değişken hâline getirmiştir (Vial, 2019:119-121). Günümüzde teknolojik araçlar yalnızca iş süreçlerini destekleyen yardımcı unsurlar olmaktan çıkmış olup, karar alma, iletişim, performans yönetimi ve liderlik pratiklerinin ayrılmaz bir parçası hâline gelmiştir. Bu dönüşüm sürecinde, bireylerin teknolojiye ilişkin tutumlarının, teknolojik uygulamaların etkin kullanımı ve bireysel performans çıktıları üzerinde belirleyici bir rol oynadığı görülmektedir (Cabı, 2016; Günay & Çalık, 2019).

Örgütlerde teknolojinin sunduğu olanaklardan beklenen faydanın sağlanabilmesi, yalnızca teknik altyapının yeterliliğiyle değil; çalışanların teknolojiye yönelik inançları, algıları ve kullanım eğilimleriyle de yakından ilişkilidir. Bu bağlamda teknolojik tutum, bireylerin dijital araçları benimseme, kullanma ve bu araçlardan değer üretme süreçlerinde temel bir psikolojik ve davranışsal belirleyici olarak değerlendirilmektedir. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerinde liderlerin teknolojiye yaklaşımı ve çalışanlarda oluşturdukları algı, teknolojik tutumun şekillenmesinde önemli bir etki alanı yaratmaktadır. Bu yönüyle teknolojik tutum, dijital liderlik ile bireysel performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasında anahtar bir kavram niteliği taşımaktadır (Sağbaş & Erdoğan, 2022:23-26; Wang vd., 2022:3-5).

Literatürde teknolojik tutumun; bireylerin teknolojiye yönelik bilişsel değerlendirmelerini, duyuşsal tepkilerini ve davranışsal eğilimlerini kapsayan çok boyutlu bir

yapı olduğu vurgulanmaktadır (Bagozzi & Burnkrant, 1985; Erkuş vd., 2000). Teknolojiye yönelik olumlu tutumların, teknolojik yeniliklerin benimsenmesini hızlandırdığı, iş süreçlerine entegrasyonu kolaylaştırdığı ve performans düzeylerini artırdığı; buna karşılık olumsuz tutumların ise teknoloji kaygısı, direnç ve performans düşüklüğü gibi sonuçlar doğurabildiği ifade edilmektedir (Cabı, 2016).

Bu çerçevede çalışmanın bu bölümünde öncelikle teknoloji kavramı açıklanmakta, ardından teknolojik tutum kavramı kuramsal temelleriyle ele alınmakta ve teknolojik tutumun boyutları incelenmektedir. Son olarak, bireylerin teknolojiye yönelik tutumlarının oluşumunu ve teknoloji kullanım davranışlarını açıklamada yaygın biçimde kullanılan Teknoloji Kabul Modeli (TAM) ele alınarak, teknolojik tutumun bireysel performans üzerindeki etkisinin kuramsal zemini ortaya konulmaktadır. Böylece teknolojik tutum, dijital liderlik ve bireysel performans arasındaki ilişkilerin bütüncül biçimde değerlendirilmesine olanak sağlayan kavramsal bir çerçeve oluşturulmaktadır.

1.2.1. Teknoloji Kavramı

Türk Dil Kurumu'na göre teknoloji, "bir sanayi dalı ile ilgili yapım yöntemlerini, kullanılan araç, gereç ve aletleri, bunların kullanım biçimlerini kapsayan uygulama bilgisi; uygulayım bilimi" olarak tanımlanmaktadır. Teknolojinin özünde, insanın yaşamını sürdürebilmek ve ihtiyaçlarını karşılayabilmek amacıyla sahip olduğu yaratıcı gücü teknik bilgiyle bütünleştirmesi yer almaktadır. İnsan, maddi ya da maddi olmayan gereksinimlerini karşılamak için teknik bilgiye başvurmakta; bu bilgi ise yenilikçi düşüncenin ve üretken çabanın temelini oluşturmaktadır. Gereksinimin yaratıcılığı harekete geçiren bir unsur olduğu düşüncesi, teknolojik etkinliklerin büyük bir bölümünü açıklamak için sıklıkla başvurulan bir yaklaşım olarak değerlendirilmektedir (Günay & Çalık, 2019).

Teknoloji aynı zamanda girdilerin çıktılara dönüştüğü toplumsal bir süreç olarak da ele alınmaktadır (Dahlman & Westphal, 1982). Bu bağlamda teknolojiyi belirleyen unsurlar yalnızca teknik araç ve yöntemlerle sınırlı değildir. Girdilerin miktarı ve niteliği, dönüştürme sürecinin yapısı, bu süreçte kullanılan yöntemler ve ortaya çıkan çıktının özellikleri bir bütün olarak teknolojik yapıyı tanımlamaktadır.

Bu çerçevede teknoloji, yalnızca teknik araç ve süreçlerden ibaret olmayıp, bireylerin algıları, deneyimleri ve bu teknolojilere yönelik tutumları doğrultusunda anlam kazanmaktadır. Dolayısıyla bireylerin teknolojiye nasıl yaklaştıklarını ve teknolojiyi benimseme eğilimlerini açıklayabilmek için teknolojik tutum kavramının ele alınması gerekmektedir.

1.2.2. Teknolojik Tutum Kavramı

Tutum kavramı, bireylerin bilişsel ve duyuşsal kapasiteleri, inançları ve geçmiş deneyimleri doğrultusunda çevrelerindeki olay, olgu, nesne ya da kişilere yönelik değerlendirmelerini ve bu değerlendirmeler doğrultusunda geliştirdikleri davranış eğilimlerini ifade etmektedir (Bagozzi & Burnkrant, 1985; Erkuş, Sanlı, Bağlı & Güven, 2000). Tutumlar, bireyin çevresiyle kurduğu etkileşimi ve karar alma süreçlerini etkileyen temel psikolojik bileşenlerden biri olarak kabul edilmektedir.

Teknolojik tutum ise, bireylerin teknolojiye yönelik algılarını, teknolojiyi kullanma konusundaki istekliliklerini ve teknolojiye karşı geliştirdikleri olumlu ya da olumsuz duygusal eğilimleri kapsamaktadır. Literatürde teknolojik tutumun, bireylerin bilgi sistemleri ve dijital araçları kullanma düzeyleri ve bu kullanımdan elde edilen başarı üzerinde belirleyici bir rol oynadığı vurgulanmaktadır (Cabı, 2016). Olumlu bir teknolojik tutum, teknolojik yeniliklerin benimsenmesini kolaylaştırırken; olumsuz bir tutum ise teknolojiye yönelik direnç, kaygı ya da kaçınma davranışlarının ortaya çıkmasına yol açabilmektedir.

Teknolojik tutum, tek boyutlu bir yapı olarak değil de farklı bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenlerden oluşan çok boyutlu bir kavram olarak ele alınmaktadır. Bu nedenle teknolojik tutumun daha ayrıntılı biçimde incelenebilmesi için boyutları çerçevesinde değerlendirilmesi gerekmektedir.

1.2.3. Teknolojik Tutumun Boyutları

Dijital teknolojinin gelişimi, yalnızca teknolojik araçların kullanım sıklığı ya da çeşitliliğiyle değil, aynı zamanda bireylerin teknolojiye karşı geliştirdikleri tutumlarla da yakından ilişkilidir. Literatürde teknolojiyi kullanma davranışının tek başına teknolojik gelişmeyi yansıtmadığı ve bu gelişimin, teknolojiyi kullanan bireylerin teknolojiye yönelik algıları, inançları ve eğilimleri doğrultusunda şekillendiği vurgulanmaktadır (Cabı, 2016;

Satılmış, 2019). Bu nedenle teknolojiye yönelik tutum, bireylerin teknoloji hakkındaki düşüncelerini, değerlendirmelerini ve bu doğrultuda sergiledikleri davranışları yansıtan önemli bir gösterge olarak kabul edilmektedir.

Teknolojiye yönelik tutumun çeşitli boyutları üzerine yapılan araştırmalarda; cinsiyet, yaş, bilgisayar kullanım geçmişi ve teknolojik deneyim düzeyi gibi demografik ve deneyimsel değişkenlerin tutum üzerinde belirleyici olduğu tespit edilmiştir (Satılmış, 2019: 32). Bu bulgular, bireylerin teknolojiye karşı geliştirdikleri bilişsel, duyuşsal ve davranışsal eğilimlerin yalnızca kişisel özelliklerle değil, aynı zamanda geçmiş deneyimlerle de biçimlendiğini göstermektedir.

Cabı (2016) makalesinde dijital teknolojiye yönelik tutum ölçeğini sekiz başlıkta toplamıştır:



Şekil 2. Dijital teknolojiye yönelik tutum ölçeği

Bu boyutlardan ilki olan yetkinlik boyutu, bireyin yeni dijital teknolojileri kısa sürede öğrenebilme, sorunlara çözüm üretebilme ve teknolojiyi yaratıcı biçimde kullanabilme becerisini ifade etmektedir. Sosyal ağlar boyutu, bireylerin çevrim içi platformlarda kendilerini ifade etme ve etkileşim kurma düzeylerini yansıtmaktadır. Aktif teknoloji kullanımı, teknolojiyi günlük yaşamın farklı alanlarında kullanma isteğini temsil etmektedir. Teknolojiye yönelik ilgi boyutu, bireylerin dijital yenilikleri takip etme, öğrenme ve uygulama konusundaki gönüllülüklerini göstermektedir. Birey için teknoloji boyutu, dijital araçların bireysel gelişim ve verimliliğe sağladığı katkıya ilişkin algıyı ortaya koymaktadır. Olumsuz yönler boyutu, teknolojinin zaman yönetimi, dikkat dağınıklığı ve bağımlılık gibi olası olumsuz etkilerine ilişkin farkındalığı içermektedir. Eğlence amaçlı kullanım, teknolojinin oyun ve boş zaman etkinliklerinde kullanımını ifade ederken; bilinçli kullanım boyutu, bireylerin teknolojiyi faydalı, etik ve kontrollü biçimde kullanma bilincini kapsamaktadır (Cabı, 2016).

Bu sekiz boyut birlikte değerlendirildiğinde, bireylerin dijital teknolojiye yönelik tutumlarının yalnızca bilişsel ve duyuşsal eğilimlerle değil, aynı zamanda davranışsal pratikler ve kullanım motivasyonlarıyla da şekillendiği görülmektedir.

Bu boyutlar çerçevesinde ele alındığında, bireylerin teknolojiye yönelik tutumlarının teknoloji kullanım davranışlarını nasıl etkilediğinin kuramsal olarak açıklanması önem kazanmaktadır. Bu noktada, teknoloji kullanımının benimsenme sürecini açıklayan modellerden biri olan Teknoloji Kabul Modeli (Technology Acceptance Model – TAM) öne çıkmaktadır.

1.2.4. Teknoloji Kabul Modeli (Technology Acceptance Model = TAM)

Davis'in (1986) doktora çalışmasıyla temelleri atılan ve daha sonra sistematik biçimde geliştirilen Teknoloji Kabul Modeli (Technology Acceptance Model – TAM), kullanıcıların yeni teknolojileri benimseme ve kullanma eğilimlerini açıklamaya yönelik temel kuramsal çerçevelerden biridir (Davis, 1989). Model, farklı teknoloji türlerinde kullanıcı kabulünü açıklayarak teknoloji benimseme literatürüne önemli katkılar sağlamış ve sonraki birçok araştırmaya teorik zemin oluşturmuştur (Belanche, 2019: 1414).

Teknoloji Kabul Modeli, Ajzen ve Fishbein'in (1980) geliştirdiği Gerekçeli Eylem Teorisi'nden (Theory of Reasoned Action) uyarlanmıştır. Davis, bu modeli kullanıcıların bilgi sistemlerini benimseme davranışlarını değerlendirmek ve açıklamak amacıyla geliştirmiştir. Modelin temel amacı, bilgi sistemleri ve diğer teknolojik yeniliklerin kabulünü etkileyen öncül faktörleri bilimsel olarak geçerli ve metodolojik açıdan tutarlı bir biçimde ortaya koymaktır.

TAM, bireylerin teknolojiye yönelik inanç, tutum ve davranışsal niyetlerinin, çeşitli dışsal faktörlerden nasıl etkilendiğini açıklamayı hedeflemektedir (Davis vd, 1989: 985). Bu yönüyle model, teknoloji kabulünü açıklamada hem kuramsal hem de ampirik düzeyde güçlü bir yaklaşım sunmaktadır. Özellikle kullanıcıların daha önce deneyim sahibi olmadıkları bilgi sistemlerini benimseme ve kullanma eğilimlerini açıklamak amacıyla geliştirilmiş temel bir kuramsal model olarak değerlendirilmektedir.

Modelin temel varsayımı, bireylerin bir teknolojiyi kullanma niyetlerinin, söz konusu teknolojiye ilişkin tutumları ve teknolojinin ne derece faydalı algılandığı tarafından şekillendiğidir (Davis, 1989). Bu çerçevede Teknoloji Kabul Modeli, bireylerin bir teknolojiyi benimseme niyetinin oluşmasında iki temel değişkenin belirleyici olduğunu ileri sürmektedir. Algılanan fayda (perceived usefulness) ve algılanan kullanım kolaylığı (perceived ease of use). Algılanan fayda, bireyin teknolojinin iş performansını artıracağına ilişkin inancını ifade

ederken algılanan kullanım kolaylığı ise teknolojinin kullanımının çaba gerektirmeyeceğine dair algıyı temsil etmektedir.

Model, bu iki yapının hem bireyin teknolojiye yönelik tutumunu hem de teknolojiyi kullanma konusundaki davranışsal niyetini doğrudan etkilediğini, ayrıca algılanan kullanım kolaylığının algılanan faydayı dolaylı olarak belirlediğini öne sürmektedir (Davis, 1989:320-325). Literatürde gerçekleştirilen çok sayıda çalışma, algılanan fayda ve algılanan kullanım kolaylığının bilgi teknolojileri kullanımına ilişkin niyet ve gerçek kullanım davranışlarını açıklamada yüksek düzeyde açıklayıcılık sağladığını ortaya koymuştur (Legris vd., 2003).

Bu ilişki yapısına göre bireylerin davranışa yönelik niyetleri, teknolojiye ilişkin tutumlarının yanı sıra teknolojinin bireysel performanslarını artıracağına yönelik inançlarından da etkilenmektedir. Davranışsal niyetin ise teknolojinin gerçek kullanım davranışını doğrudan belirlediği kabul edilmektedir. Lin'in (2007) çalışması, bu yapısal ilişkilerin özellikle yeni teknolojilerin ilk kez kullanımında anlamlı ve tutarlı sonuçlar verdiğini göstermektedir.

Davis'in (1989) ampirik bulguları, algılanan kullanım kolaylığının hem algılanan faydayı hem de kullanıcı tutumunu pozitif yönde etkilediği ile bu iki değişkenin ise kullanım niyetini dolaylı olarak artırdığını doğrulamaktadır. Bu nedenle Teknoloji Kabul Modeli, kullanıcı davranışını açıklamada hem teorik hem de uygulamalı açıdan güçlü bir çerçeve sunmaktadır. Günümüzde TAM, bilgi sistemleri ve dijital teknolojilerin kabulü alanında en sık başvurulan ve farklı teknoloji bağlamlarında geniş bir uygulama alanı bulan temel kuramsal yaklaşımlardan biri olarak önemini sürdürmektedir (Özer vd., 2010: 3279–3282).

Teknoloji Kabul Modeli, bireylerin teknolojiye ilişkin değerlendirmelerinin kullanım niyeti ve davranışları üzerinden iş süreçlerine yansıdığını göstermektedir. Örgütsel bağlamda bu yansımanın en somut göstergelerinden biri, çalışanların görevlerini yerine getirme düzeyleri ve örgütsel hedeflere katkılarıdır. Bu nedenle izleyen bölümde bireysel performans kavramı ve performansın boyutları literatür çerçevesinde açıklanmaktadır.

1.3. Bireysel Performans

Bireysel performans, çalışanların örgüt içinde üstlendikleri görev ve sorumlulukları, belirlenen standartlara uygun biçimde yerine getirme düzeylerini ifade eden temel bir kavramdır. Bu kapsamda performans, yalnızca bireyin teknik bilgi ve becerilerini değil, aynı

zamanda örgütsel hedeflere sağladığı katkıyı da yansıtan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır (Armstrong & Taylor, 2014:47-50). Örgütlerin rekabet gücünü sürdürebilmesi ve uzun vadeli başarı elde edebilmesi, büyük ölçüde çalışanların sergilediği bireysel performans düzeyine bağlıdır (Dessler, 2020:9-11). Dolayısıyla bireysel performans, modern yönetim anlayışında kurumsal verimliliğin ve etkinliğin temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir.

Performans yönetiminin temel amacı, çalışanların görev ve sorumluluklarını örgütsel hedeflerle uyumlu biçimde yerine getirmelerini sağlayan bir çalışma kültürü oluşturmaktır. Bu çerçevede örgütler, çalışanlara yönelik beklentilerini açık biçimde belirlemekte; bu beklentilerin karşılanma düzeyini izleyerek geri bildirim ve ödüllendirme mekanizmalarıyla performans sürecini yönetmektedir (Çalık, 2003:7). Çalışanların kendilerini geliştirebilecekleri ve yeteneklerini ortaya koyabilecekleri bir çalışma ortamına sahip olmaları, performanslarını olumlu yönde etkilemekle birlikte böyle bir ortam sağlandığında bireyler işletmenin başarısına katkı sunmak için daha fazla çaba göstermektedir (Katerberg & Blau, 1983).

Çalışanların ortaya koydukları performansın adil ve etkili biçimde ödüllendirilmesi, onların iş tatmini düzeyini yükselten önemli bir unsur olarak görülmektedir. İş tatmini, bireyin işine yönelik değerlendirmelerinden doğan memnuniyet, huzur ve güven duygularını kapsayan psikolojik bir durumdur. Tatmin düzeyi yükseldikçe çalışanların gelecek dönemlerde gösterecekleri çabanın niteliği ve yoğunluğu da olumlu yönde etkilenmektedir. Bununla birlikte, çalışanların tüm beklentilerinin karşılanması tek başına iş tatmininin sağlanması için yeterli değildir. Çünkü tatmin, büyük ölçüde bireyin içsel motivasyon süreçleri ve işten elde ettiği psikolojik anlam ile ilişkilidir (Morillo, 1990). Bu nedenle örgütlerin tatmin ve performans ilişkisini değerlendirirken yalnızca dışsal koşulları değil, çalışanların içsel motivasyon kaynaklarını ve psikolojik ihtiyaçlarını da dikkate almaları gerekmektedir (Herzberg, 1968:32-34; Robbins & Judge, 2019: 74 -76; 86-88).

1.3.1. Bireysel Performans Kavramı

Bireysel performans, çalışanın kendi ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla üstlendiği görev ve sorumlulukları yerine getirirken zamanını ve emeğini nasıl kullandığını ifade eden bir kavram olarak ele alınmaktadır (Barutçugil, 2002:128). Bu bağlamda performans, bireyin bir görevi yürütme sürecinde gösterdiği çaba ile bu çabanın somut çıktıları arasındaki ilişkiyi

yansıtan temel bir göstergedir. Örgütsel düzeyde bireysel performans, çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yetkinlikleri kullanarak kendisine verilen görevleri ne ölçüde yerine getirdiğini ortaya koyan önemli bir ölçüt niteliği taşımaktadır. Performansın güvenilir bir biçimde değerlendirilebilmesi için görev tanımlarının açık biçimde belirlenmesi, görev gereklerinin çalışanın nitelik ve kapasitesiyle uyumlu olacak şekilde düzenlenmesi ve başarının ölçülebilir kriterlere dayandırılması gerekmektedir (Gümüştekin & Öztemiz, 2005: 281).

Bu unsurlar, bireysel performansın çalışanın sahip olduğu yetkinlikler ve örgütün hedef ve beklentileriyle olan uyumu çerçevesinde sistematik biçimde değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Performansın sürdürülebilir biçimde geliştirilmesi, çalışanların kişisel hedefleri ile örgütsel amaçlar arasındaki ilişkiyi açık bir şekilde görebilmelerine bağlıdır. Bu nedenle bireysel hedeflerin, çalışanın bağlı bulunduğu bölümün amaçlarını destekleyecek biçimde belirlenmesi, bölüm amaçlarının iş biriminin hedefleriyle uyumlu olması ve iş birimi hedeflerinin de işletmenin genel stratejisini tamamlayacak şekilde yapılandırılması gerekmektedir. İşletmenin genel stratejisinin ise kurum için belirlenen vizyonla tutarlı bir bütünlük içinde olması, performans yönetiminin etkinliğini artıran önemli bir unsur olarak değerlendirilmektedir (Paşa, 2007:83-84).

Bireysel performansı meydana getiren üç temel öge bulunmaktadır (Paşa, 2007: 84):

Tablo 3. Bireysel performansın öğeleri

Odaklanma	Çalışanın performans gösterebilmesi için, kendisinden hangi görevleri hangi yöntemle ve hangi zaman aralığında yerine getirmesinin beklendiğinin açık biçimde tanımlanması gerekmektedir. Bu doğrultuda gerçek performans, görevlerin kim tarafından, nasıl ve ne zaman gerçekleştirileceğini belirleyen sistematik bir yönlendirme sürecinin sonunda ortaya çıkmaktadır
Yetkinlik	Bir çalışanın kendisine verilen görevi başarıyla yerine getirebilmesi, o görevi gerçekleştirmeye imkân tanıyan bilgi, beceri ve diğer kişisel yetkinliklere sahip olmasını gerektirmektedir. Yetkinlik düzeyi, çalışanın performansının niteliğini belirleyen temel unsurlardan biridir
Adanma	Çalışanın örgüte katkıda bulunmaya istekli olması, görevlerini sahiplenmesi ve örgütsel amaçlara ulaşma sürecine gönüllü biçimde katılım göstermesi performansın önemli bir boyutunu oluşturmaktadır. Bu bağlamda adanma, çalışanın örgütle psikolojik bir bağlılık kurmasını ve görevlerini içsel bir motivasyonla yerine getirmesini ifade etmektedir

Bu unsurlar daha ayrıntılı biçimde ele alındığında, performansın oluşumuna katkı sağlayan temel bileşenlerin işlevsel bir bütünlük oluşturduğu görülmektedir.

Odaklanma, çalışanın görevini etkin biçimde yerine getirebilmesi için iş sürecine ilişkin beklentilerin açık bir şekilde tanımlanmasını gerektirmektedir. İş yaşamı bağlamında bu durum, hangi görevin kim tarafından ve hangi zaman diliminde yapılacağını belirleyen yapılandırılmış bir yönteme sahip olmayı ifade etmektedir. Bu yapı, yönetici ile çalışan arasında belirli bir dönem için beklenen çıktıların tanımlandığı yazılı bir performans anlaşması aracılığıyla somutlaşmaktadır (Paşa, 2007: 84).

Yetkinlik, çalışanın performans göstermesi için gerekli olan ölçülebilir bilgi, beceri ve kişisel nitelikleri kapsamaktadır. Bu özellikler, çalışanın nihai amaca ulaşmasını sağlayan davranış biçimlerini tanımlayan bir yol haritası işlevi görmekte ve yüksek performansın ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır (Marrelli, 1998: 8). Yetkinliklerin çalışanların görevlerini nasıl yerine getirdiğini doğrudan etkilemesi, bu unsurun örgütler açısından rekabet avantajı yaratan kritik bir faktör haline gelmesini sağlamaktadır (Barutçugil, 2002:46).

Adanma ise çalışanın içinde bulunduğu örgütle psikolojik bir bağ kurması, örgütsel amaçlarla kendi hedeflerini uyumlu hâle getirmesi ve uzun vadede örgütte kalma isteği hissetmesi sürecini ifade etmektedir. Bu bağlamda adanma, çalışanın örgütsel amaçlara ulaşma yönünde gönüllü ve kararlı bir tutum sergilemesini sağlayan temel bir motivasyon kaynağıdır (Blau & Boal, 1987:289-292).

Bu unsurlar, çalışanın performansına ilişkin temel nitelikleri ortaya koymakta olup yüksek düzeyde performansın sağlanabilmesi için yöneticilerin liderlik becerileri doğrultusunda gerekli örgütsel girdileri sunması önem taşımaktadır. Bu kapsamda odaklanmanın oluşturulabilmesi için görev beklentilerinin açık biçimde tanımlanması ve çalışana uygun yönergelerin verilmesi gerekmektedir. Yetkinliğin desteklenmesi için çalışanlara gerekli kaynakların, eğitim olanaklarının ve teknik desteğin sağlanması zorunludur. Adanmanın güçlendirilmesi ise çalışanın çabalarının takdir edilmesi ve örgütsel bağlılığını artıracak uygulamaların geliştirilmesiyle mümkün olmaktadır (Barutçugil, 2002:128).

Bu çerçevede, bireysel performansın örgütsel hedeflere katkısı ve stratejik önemi izleyen başlık altında incelenmektedir.

1.3.2. Bireysel Performansın Önemi

Bireysel performans, örgütlerin etkinlik ve verimlilik düzeyini doğrudan etkileyen kritik bir unsur olup, çalışanların sergilediği performansın örgütün stratejik hedeflere ulaşma kapasitesi üzerindeki belirleyici rolü literatürde geniş ölçüde vurgulanmaktadır (Robbins & Judge, 2019:44-45). Yüksek performans gösteren çalışanlar, iş süreçlerinin verimli işlemesine katkı sağlamakta, kalite standartlarının korunmasına destek olmakta ve bireysel çıktıların toplamı yoluyla örgütsel performansın yükselmesine zemin hazırlamaktadır. Bu nedenle bireysel performanstaki artışların, özellikle rekabet gücü elde etme sürecinde örgütler için stratejik bir avantaj oluşturduğu ifade edilmektedir (Turunç & Çelik, 2010:184). Ayrıca bireysel performans, yalnızca çalışanların görev gereklerini yerine getirme düzeyini değil, aynı zamanda örgütsel vatandaşlık davranışları gibi örgüt işleyişini olumlu yönde etkileyen rol ve tutumları da kapsamaktadır (Motowidlo & Van Scotter, 1994:475-477).

Yüksek bireysel performansın çalışan üzerindeki etkileri de örgütsel sonuçlar açısından önem taşımaktadır. Nitekim bireysel performans artışı, çalışanın özgüvenini, iş doyumunu ve örgütsel bağlılığını güçlendirmekte; bu durum daha istikrarlı, motive ve örgüte bağlı bir iş gücü yapısının oluşmasına katkı sunmaktadır (Meyer & Allen, 1997:23-38). Dolayısıyla bireysel performans, hem çalışan gelişimi hem de örgütün sürdürülebilir başarısı açısından stratejik bir öneme sahiptir. Örgütte yer alan tüm çalışanların yüksek performans sergilediği koşullarda, örgütün vizyon ve amaçlarına ulaşma olasılığının önemli ölçüde yükseldiği ifade edilmektedir (Bingöl, 2006).

Günümüz örgütlerinde bireysel performansın önemi, yalnızca çıktı miktarı ve iş sonuçlarıyla sınırlı kalmayıp; çalışanların içinde bulundukları liderlik anlayışı ve teknolojik çalışma ortamı bağlamında da değerlendirilmektedir. Bu çerçevede örgütlerde benimsenen liderlik yaklaşımları ile çalışma ortamının yapısı, çalışanların performans düzeylerinin sürdürülebilir biçimde geliştirilmesinde belirleyici rol oynamaktadır. Ayrıca teknolojik gelişmelerin iş süreçlerine entegrasyonu ve çalışanların bu teknolojilere yönelik tutumları, performansın niteliğini etkileyen önemli bağlamsal unsurlar arasında yer almaktadır (Dessler, 2020; Robbins & Judge, 2019). Bu kapsamda bireysel performansın öneminin anlaşılabilmesi için, performansı belirleyen faktörlerin de ele alınması gerekmektedir.

1.3.3. Bireysel Performansı Etkileyen Faktörler

Bireysel performans, yalnızca çalışanın sahip olduğu bilgi, beceri ve yeteneklerden değil, aynı zamanda bireyin inançları, tutumları ve değerlerinden de etkilenmektedir (Morillo, 1990:171-173). Dolayısı ile performans, bireysel, örgütsel ve çevresel faktörlerin karşılıklı etkileşimi sonucu oluşan çok boyutlu bir yapı olarak ele alınmaktadır. Bireysel faktörler; çalışanların bilgi birikimi, mesleki deneyimleri, yetenekleri, motivasyon düzeyleri, tutumları ve kişisel özellikleri gibi unsurları içermekte olup, öz yeterlik algısı, içsel motivasyon ve iş doyumu performans üzerinde doğrudan etkili değişkenler arasında yer almaktadır (Bandura, 1997; Campbell, 1990; Judge vd., 2001). Çalışanların sahip olduğu farklı özellikler, deneyimler ve bakış açıları örgütsel çeşitliliği artırmakta; bu çeşitlilik, işletmelerin hedeflerine ulaşmasını destekleyen çok yönlü çözüm üretme kapasitesini güçlendirmektedir (Başaran, 2000).

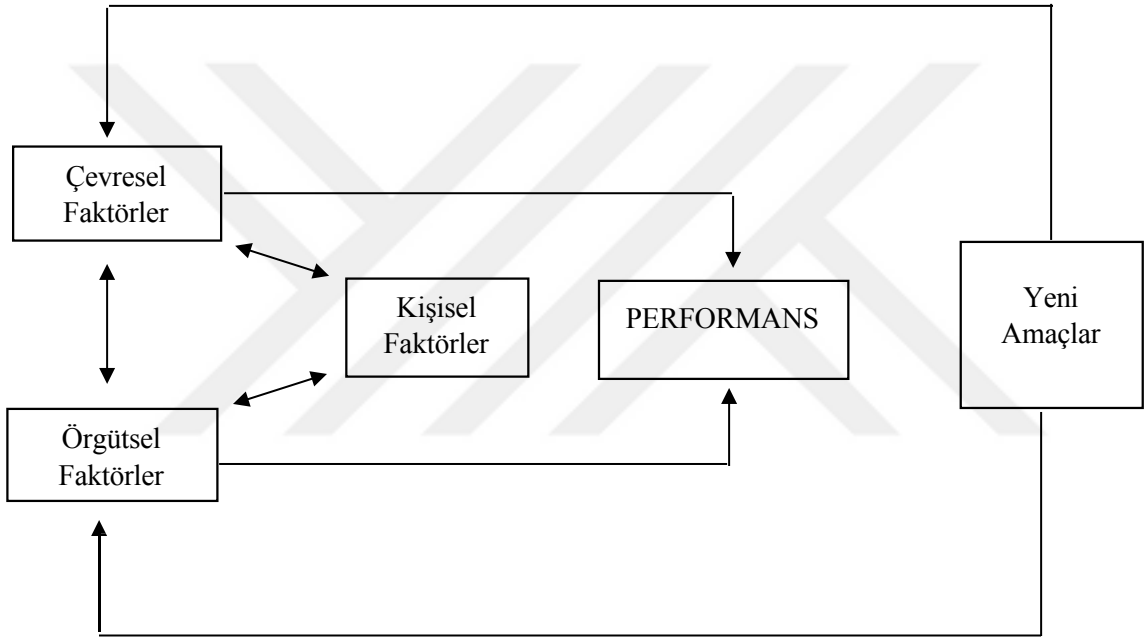
Örgüt düzeyinde performansı etkileyen faktörler arasında çalışma koşulları, işin tasarımı, örgütsel yapı ve yönetim politikaları önemli bir yer tutmaktadır (Karataş, 2019). Yönetim anlayışı, liderlik tarzı, çalışma ortamının niteliği, insan ilişkileri ve örgütün genel yapısı gibi unsurlar, çalışanların performans düzeylerini doğrudan etkileyen örgütsel faktörler kapsamında değerlendirilmektedir (Asparuk, 2022). Nitekim örgüt tarafından sağlanan uygun çalışma koşullarının çalışanların üretkenliği üzerindeki etkisi, Hawthorne araştırmaları ile ortaya konulmuştur (Dicle, 1982). İşin çalışanların bilgi, beceri ve ilgi alanlarına uygun biçimde tasarlanması da performans üzerinde belirleyici bir rol oynamaktadır (Karataş, 2019). Bunun yanında algılanan örgütsel desteğin performans üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi bulunduğu, Eisenberger ve arkadaşlarının (1986) çalışmasında ortaya konulmuştur.

Bu bağlamda yöneticilerin ve takım liderlerinin çalışanların iş tatmini ve motivasyonuna verdikleri önem, performans sonuçları açısından kritik bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Çalışanların iş tatmini beklentilerine duyarlı yönetim yaklaşımları, çalışanların görevlerine daha yüksek motivasyon ve verimle yönelmelerini sağlarken; bu beklentilerin yeterince dikkate alınmadığı durumlarda kısa vadeli sonuçlarla yetinilmesi ve uzun vadede düşük performans sorunlarıyla karşılaşılması söz konusu olabilmektedir (Paşa, 2007). Bu durum, örgütlerde benimsenen liderlik anlayışının ve çalışma ortamının yapısının bireysel performans üzerinde önemli bir bağlamsal rol oynadığını göstermektedir.

Çevresel faktörler ise çalışanların içinde bulundukları ekibin niteliği, iş yükü düzeyi, fiziksel çalışma koşulları, teknolojik olanaklar ve sektörün dinamikleri gibi dışsal unsurları

kapsamaktadır (Parker, Bindl & Strauss, 2010). Özellikle teknolojik altyapı ve iş süreçlerinde kullanılan dijital araçlar, çalışanların işlerini gerçekleştirme biçimlerini ve performans düzeylerini etkileyen önemli çevresel faktörler arasında yer almaktadır. Bu unsurların bir arada değerlendirilmesi, bireyin işini nasıl yerine getirdiğini ve örgütsel hedeflere ne ölçüde katkı sağladığını açıklayan bütüncül bir performans yapısının anlaşılmasına olanak tanımaktadır.

Bireysel performansı etkileyen faktörler, literatürde bireysel, örgütsel ve çevresel boyutlar altında sınıflandırılmakta olup, bu faktörler Şekil 2' de özetlenmiştir.



Şekil 3. Bireysel performansı etkileyen faktörler

Kaynak: (Dicle,1982).

1.3.4. Bireysel Performans Boyutları

Bireysel performans literatürde üç temel boyut altında ele alınmaktadır. Bunlar görev performansı, bağlamsal performans ve uyarlanabilir performanstır. Görev performansı, çalışanın iş tanımında yer alan temel sorumlulukları etkili, doğru ve zamanında yerine getirme derecesini ifade etmektedir. Bu nedenle performansın teknik ve göreve ilişkin yönlerini doğrudan yansıtmaktadır (Borman & Motowidlo, 1993). Bazı araştırmalar görev performansının yalnızca işin gerekliliklerinin yerine getirilmesiyle sınırlı olmadığını, aynı zamanda çalışanın tanınma, değer görme ve başarma motivasyonunu harekete geçiren

nitelikteki işlerle bütünleşmesini de içerdiğini belirtmektedir (Brown & Leigh, 1996). Bu durum, görev performansının çalışanın işinde anlam bulmasına ve inisiyatif kullanabilmesine olanak sağlayan bir bileşen taşıdığını göstermektedir.

Bağlamsal performans, işin resmi tanımı dışında kalan örgütsel süreçlere gönüllü katkıda bulunma, iş birliği yapma, ek sorumluluk üstlenme ve örgütsel vatandaşlık davranışları sergileme gibi unsurları kapsamaktadır (Organ, 1997). Bu tür davranışlar, örgüt içindeki sosyal uyumu güçlendirerek ekip çalışmasını desteklemekte ve örgütsel verimliliği dolaylı yoldan artırmaktadır.

Üçüncü boyut olan uyarlanabilir performans ise çalışanın değişen koşullara, yeni teknolojilere, iş süreçlerindeki belirsizliklere ve beklenmedik durumlara etkili ve hızlı bir şekilde uyum sağlama kapasitesini ifade etmektedir (Pulakos vd., 2000). Günümüz iş ortamlarında değişimin hızla artması nedeniyle uyarlanabilir performans, çalışanların sürdürülebilir başarı göstermeleri açısından kritik bir yeterlilik olarak değerlendirilmektedir.

Bu üç boyut birlikte değerlendirildiğinde bireysel performansın yalnızca teknik görevlerin yerine getirilmesine indirgenemeyeceği aynı zamanda sosyal katkı, gönüllü davranışlar ve değişen koşullara uyum gibi unsurları kapsayan çok yönlü ve dinamik bir yapıdan oluştuğu görülmektedir (Campbell, 1990; Viswesvaran & Ones, 2000).

Özellikle değişimin hızlandığı günümüz çalışma ortamlarında, çalışanların görevlerini etkin biçimde yerine getirebilmeleri kadar, örgütsel süreçlere katkı sunmaları ve yeni koşullara uyum sağlayabilmeleri de liderlik anlayışı ve teknolojik çalışma ortamı ile yakından ilişkili performans boyutları olarak önem kazanmaktadır.

Bu çerçevede, çalışmanın değişkenleri arasındaki ilişkilerin literatürdeki yansımaları izleyen bölümde ele alınmaktadır.

2. İLGİLİ ARAŞTIRMALAR

Bu bölümde, dijital liderlik ile bireysel performans, teknolojik tutum ile bireysel performans ve dijital liderlik ile teknolojik tutum arasındaki ilişkileri inceleyen ampirik çalışmalara yer verilmektedir. İlgili literatürdeki çalışmalar; kullanılan yöntemler, örneklem özellikleri, değişkenler ve temel bulgular açısından karşılaştırmalı olarak ele alınmıştır. Bu doğrultuda, araştırmanın kuramsal çerçevesi desteklenmekte ve çalışmanın hipotezlerine/araştırma sorularına dayanak oluşturmaktadır.

2.1. Dijital Liderlik – Bireysel Performans İlişkisi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu başlık altında, 2020–2025 yılları arasında gerçekleştirilen ve dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisini doğrudan ya da dijital dönüşüm, dijital kültür ve dijital yetkinlik gibi aracı mekanizmalar üzerinden dolaylı biçimde ele alan çalışmalar incelenmektedir. Söz konusu araştırmalar, yöntem, örneklem, değişkenler ve temel bulgular açısından karşılaştırmalı olarak Tablo 4'te özetlenmiştir.

Tablo 4. 2020-2025 Yılları arasında yapılan dijital liderlik ve bireysel performans ilişkisini içeren çalışmalar

Yazar(lar) –Yıl	Araştırmanın Amacı	Evren / Örneklem	Yöntem	Temel Bulgular
Artüz (2020)	Dijital liderlik algısı ile öğrenen örgüt ilişkisi bağlamında bireysel performans üzerindeki etkiyi incelemek	Türkiye'de bankacılık sektöründe farklı şubelerde çalışan 193 kişi	İlişkisel tarama	Dijital liderlik uygulamalarının, öğrenen örgüt yapısı aracılığıyla bireysel performansı pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.
Freitas vd. (2020)	Dijital liderliğin iş performansını artırmak için gerekli becerileri belirlemek	Brezilya'daki farklı dijital dönüşüm aşamalarındaki perakende işletmelerde görev yapan yöneticiler	Keşifsel saha araştırması; nitel içerik analizi (NVIVO) ve nicel analiz (PLS-SEM)	Dijital liderliğin iş performansı üzerinde güçlü bir etkiye sahip olduğu; liderlik becerilerinin stratejik düşünme ve dijital teknoloji yetkinliklerini kapsaması gerektiği belirlenmiştir.
Abbasov & Tolay (2021)	Dijital liderliğin çalışanların bireysel performansı üzerindeki etkisini incelemek	Azerbaycan'da Endüstri 4.0 teknolojilerini kullanan bir firmada çalışan 190 kişi	İlişkisel tarama	Dijital liderliğin bireysel performansı anlamlı biçimde artırdığı; yöneticilerin bilişim teknolojilerini etkin kullanmasının en yüksek etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir.
Büyükbeşe & Doğan (2022)	Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerindeki etkisini incelemek	Gaziantep'te kamu ve özel hastanelerde çalışan 400 sağlık personeli	Yapısal eşitlik modeli (SEM)	Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerinde olumlu ve anlamlı etkiler yarattığı belirlenmiştir.
Alfares & Banikhaled (2022)	Dijital liderliğin yenilikçilik, ikna ve bilgi bileşenlerinin çalışan performansına etkisini değerlendirmek	Kuveyt'teki hastanelerde görev yapan 277 yönetici	İlişkisel tarama	Dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı etkisi olduğu; özellikle bilgi bileşeninin en güçlü belirleyici olduğu tespit edilmiştir.
Öngel vd., (2023)	Dijital liderliğin bireysel yaratıcılık ve çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek	İstanbul'da farklı sektörlerde çalışan 348 kişi	İlişkisel tarama	Dijital liderliğin bireysel yaratıcılığı artırdığı ve yaratıcılığın performans üzerinde tam aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.
Chatterjee vd., (2023)	Dijitalleşmenin organizasyon performansına etkisini ve dijital liderlik yeteneğinin bu ilişkideki düzenleyici rolünü incelemek	Dijital dönüşüm sürecindeki organizasyonlarda çalışan 335 kişi	PLS-SEM (Dinamik Yetenekler Yaklaşımı)	Dijital liderlik yetkinliğinin, çalışan düzeyindeki çıktıların örgüt performansına yansımasını güçlendirdiği ve performans üzerindeki etkinin belirli aracı mekanizmalar üzerinden dolaylı olarak da ortaya çıkabildiği belirtilmiştir.
Yusuf vd. (2023)	Dijital liderliğin dijital dönüşüm ve organizasyon performansı üzerindeki etkisini incelemek	Endonezya kamu sektöründe çalışan 765 kişi	Yapısal eşitlik modeli (SEM)	Dijital liderliğin dijital dönüşümü ve organizasyon performansını pozitif yönde etkilediği belirlenmiştir.
Shinvd., (2023)	Dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki doğrudan ve dolaylı etkilerini analiz etmek	Güney Kore'de çeşitli organizasyonlarda çalışan 149 kişi	Yapısal eşitlik modeli (SEM)	Dijital liderliğin örgütsel performansı doğrudan ve dolaylı olarak artırdığı; dijital kültür ve dijital yetkinliklerin kısmi aracı rol oynadığı tespit edilmiştir.
Daniyanti vd., (2023)	"Yeni normal" dönemde dijital liderlik stillerinin çalışan performansına etkisini değerlendirmek	Endonezya'da bir medikal estetik merkezinde çalışan 65 kişi	İlişkisel tarama	Dijital liderlik stillerinin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığı belirlenmiştir.

Tablo 4. (devam) 2020-2025 Yılları arasında yapılan dijital liderlik ve bireysel performans ilişkisini içeren çalışmalar

Turyadi vd. (2023)	Dijital liderliğin çalışan performansı ve işletme başarısı üzerindeki rolünü kavramsal olarak incelemek	Literatür çalışmaları	Literatür taraması	Dijital dönüşüm sürecinde liderliğin işletme başarısı için kritik bir unsur olduğu vurgulanmıştır. Belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için tüm örgütün iş birliği içinde hareket etmesi ve sürece aktif katılım göstermesi gerektiği belirtilmiştir.
Örücü & Hasırcı (2024)	Dijital ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini belirlemek	Balıkesir'de bankacılık sektöründe çalışan 507 kişi	İlişkisel tarama	Dijital ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yeteneklerini anlamlı biçimde artırdığı tespit edilmiştir.
Qiao vd., (2024)	Dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinde örgütsel bağlılığın aracı rolünü incelemek	Farklı sektörlerde çalışan 579 kişi	İlişkisel tarama	Dijital liderliğin dijital dönüşüm aracılığıyla performans ve örgütsel bağlılığı artırdığı belirlenmiştir.
Abbas vd., (2024)	Bilgi paylaşımının etkileşimli rolü bağlamında dijital liderliğin bireysel performansa etkisini incelemek	Üniversite ve özel yüksekokullarda görev yapan 312 akademisyen	CFA ve SEM	Dijital liderliğin bilgi paylaşımı yoluyla bireysel performansı artırdığı tespit edilmiştir.
Pişkin (2025)	Dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek	Türkiye'de kamu üniversitelerinde çalışan 660 idari personel	İlişkisel tarama	Dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı ile pozitif ilişkili olduğu belirlenmiştir.
Çoban & Yılmaz (2025)	Dijital liderliğin iş performansı ve işe yabancılaşma üzerindeki etkisini incelemek	Van'da bankacılık sektöründe çalışan 374 kişi	Yapısal eşitlik modeli (SEM)	Dijital liderliğin iş performansını artırdığı ve işe yabancılaşmayı azalttığı tespit edilmiştir.
Damar vd., (2025)	Dijital liderliğin psikolojik iyi oluş ve iş performansı üzerindeki etkisini incelemek	Akademisyen olarak görev yapan 318 kişi	İlişkisel tarama	Dijital liderliğin psikolojik iyi oluş ve iş performansı üzerinde pozitif etkileri olduğu belirlenmiştir.
Şahin (2025)	Dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisinde yapay zekâ tutumunun aracı rolünü incelemek	KOBİ'lerde çalışan 415 kişi	Yapısal eşitlik modeli (SEM)	Dijital liderliğin iş performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu; yapay zekâ tutumunun kısmi aracı rol üstlendiği belirlenmiştir.
Okunlola (2025)	Dijital liderlik–çalışan performansı ilişkisini meta-analiz yoluyla incelemek	16 hakemli makale	PRISMA çerçevesinde meta-analiz	Dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde evrensel düzeyde pozitif etkisi olduğu ortaya konulmuştur.

Dijital liderlik, dijital dönüşüm sürecinin hız kazandığı günümüz örgütlerinde özellikle çalışan performansı ve performansla ilişkili çıktılar (ör. yenilikçi iş davranışı/yaratıcılık) bağlamında önemli bir belirleyici olarak ele alınmaktadır (Abbasov & Tolay, 2021; Alfares & Banikhaled, 2022; Artüz, 2020; Büyükbeşe & Doğan, 2022; Okunlola, 2025; Öngel vd., 2023). Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonuyla birlikte liderlerin sergiledikleri dijital liderlik davranışlarının, çalışanların performans algıları ve çıktılarıyla ilişkisi literatürde artan

bir ilgiyle incelenmektedir (Abbas, Alhasnawi & Mohamed, 2024; Çoban & Yılmaz, 2025; Daniyanti, Maduratna & Firdaus, 2023; Damar, Güney & Eskiler, 2025; Pişkin, 2025; Şahin, 2025). Bu bağlamda Tablo 4'de yer alan çalışmalar, dijital liderlik ile performans arasındaki ilişkiye yönelik ampirik bulgular sunmakta; metin bölümünde ise bu bulgular kuramsal çerçeveyle bağlantılı biçimde yorumlanmaktadır.

Artüz (2020) tarafından bankacılık sektöründe gerçekleştirilen çalışma, dijital liderlik uygulamaları ile öğrenen örgüt kültürü arasındaki ilişkinin bireysel performans üzerindeki etkisini incelemiş olup dijital liderlik davranışlarının, öğrenen örgüt yapısı aracılığıyla çalışan performansını anlamlı düzeyde artırdığını ortaya koymuştur. Bu bulgular, dijital liderliğin yalnızca teknolojik yeterliliklerle sınırlı kalmadığını, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve güven temelli ilişkiler yoluyla performansı güçlendirdiğini göstermektedir. Benzer biçimde Freitas Junior vd.,(2020), Brezilya'daki perakende işletmelerinde yürüttükleri çalışmada dijital liderliğin iş performansını iyileştirmede kritik bir rol oynadığını, bu etkinin özellikle stratejik düşünme ve dijital teknoloji yetkinliklerinin bütünleşmesiyle güçlendiğini belirlemiştir. Abbasov ve Tolay'ın (2021) Azerbaycan'da Endüstri 4.0 uygulayan bir işletmede gerçekleştirdiği araştırma da dijital liderliğin çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde etkilediğini ortaya koyarak bu bulguları desteklemektedir.

Özel sektör bağlamında yürütülen diğer çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Örücü ve Hasırcı (2024), bankacılık sektöründe dijital ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisini incelemiş ve dijital liderlik anlayışının çalışanların dijital yeterliklerini anlamlı biçimde güçlendirdiğini saptamıştır. Büyükbeşe ve Doğan (2022) ise dijital liderliğin yönlendirme ve bilgi paylaşımı boyutlarını ele almış; yönlendirme boyutunun çalışanların iş performansı üzerinde doğrudan etkili olduğunu ortaya koymuştur. Bu durum, dijital liderliğin özellikle vizyon belirleme ve yön gösterme işlevi üzerinden bireysel performansı şekillendirdiğini göstermektedir. Daniyanti, Maduratna ve Firdaus (2023) "yeni normal" döneminde yürüttükleri araştırmada, dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu ile dönüşümcü liderliğin ise istatistiksel anlamlı bir etkisinin bulunmadığını raporlamıştır.

Kamu sektöründe gerçekleştirilen çalışmalar da dijital liderliğin performans çıktıları üzerindeki etkisini desteklemektedir. Yusuf ve arkadaşları (2023), dijital liderliğin dijital dönüşümü destekleyerek performans çıktıları üzerinde olumlu etkiler ürettiğini göstermiştir. Bu

sonuç, dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinin dolaylı kanallar üzerinden de şekillenebileceğini düşündürmüştür. Pişkin (2025) tarafından Türkiye'de kamu üniversitelerinde yürütülen araştırma ise dijital liderlik ile örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde birlikte etkili olduğunu göstermektedir. Bu bulgular, kamu kurumlarında dijital dönüşüm süreçlerinin yalnızca teknolojik yatırımlarla değil, güven temelli dijital liderlik anlayışıyla da desteklenmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Son yıllarda yapılan araştırmalar, dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisini yalnızca doğrudan bir ilişki olarak değil de psikolojik iyi oluş, bilgi paylaşımı, örgütsel güven ve dijital kültür gibi değişkenler aracılığıyla dolaylı bir süreç olarak da ele almaktadır. Öngel ve arkadaşları (2023), bireysel yaratıcılığın dijital liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkide tam aracı rol üstlendiğini belirlemiştir. Benzer şekilde Çoban ve Yılmaz (2025), Damar, Güney ve Eskiler (2025) ile Şahin (2025) tarafından yürütülen çalışmalar, dijital liderliğin performansı doğrudan etkilemenin yanı sıra çalışanların psikolojik iyi oluşu ve teknolojiye yönelik tutumları üzerinden dolaylı etkiler yarattığını ortaya koymuştur.

Uluslararası literatürde de dijital liderliğin performans üzerindeki olumlu etkileri tutarlı biçimde rapor edilmektedir. Alfares ve Banikhaled (2022), Kuveyt hastanelerinde dijital liderliğin bilgi, ikna ve yenilikçilik bileşenleri aracılığıyla çalışan performansını artırdığını belirlemiştir. Shin, Mollah ve Choi (2023), Güney Kore örnekleminde dijital liderliğin örgütsel performansı doğrudan etkilediğini; dijital kültür ile çalışanların dijital yetkinliklerinin bu ilişkide kısmi aracı rol üstlendiğini ortaya koymuştur. Chatterjee ve arkadaşları (2023) ise dijital dönüşüm bağlamında dijital liderlik yetkinliğinin performans sonuçlarını güçlendiren/düzenleyici bir rol üstlenebileceğini vurgulamıştır. Okunlola'nın (2025) meta-analiz çalışması, dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinin küresel ölçekte anlamlı ve pozitif olduğunu göstererek literatürdeki bulguları bütüncül biçimde desteklemiştir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, mevcut literatür dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinin doğrudan olabileceği gibi dijital dönüşüm, bilgi paylaşımı, psikolojik iyi oluş, örgütsel güven ve teknolojiye yönelik tutum gibi değişkenler aracılığıyla dolaylı biçimde de gerçekleştiğini göstermektedir. Bu yönüyle dijital liderlik, yalnızca teknolojik yetkinliklere dayalı bir yönetim anlayışı olarak değildir. Çalışanların yenilikçilik, öğrenme isteği ve örgütsel bağlılık düzeylerini destekleyen çok boyutlu bir liderlik yaklaşımı olarak ele alınmakta ve çalışmanın hipotezleri için kuramsal bir çerçeve sunmaktadır.

2.2. Teknolojik Tutum – Bireysel Performans İlişkisi ile İlgili Yapılan Araştırmalar

Bu başlık altında, 2020–2025 yılları arasında teknolojik tutumun (ve teknolojiye ilişkin yakın kavramların) bireysel performansla ilişkisini doğrudan ya da çeşitli aracı değişkenler üzerinden inceleyen ampirik çalışmalar ele alınmaktadır. İncelenen araştırmalar; örneklem, yöntem, değişken seti ve temel bulgular açısından Tablo 5'de karşılaştırmalı olarak özetlenmiştir.

Tablo 5. 2020–2025 Yılları arasında yapılan teknolojik tutum ve bireysel performans ilişkisini içeren çalışmalar

Yazar(lar) / Yıl	Araştırmanın Amacı	Evren / Örneklem	Yöntem	Bulgular
İrge & Şen (2020)	Dijital teknolojiye yönelik tutum ve iç girişimcilik özelliklerinin bireysel iş performansına etkisini incelemek	İstanbul'da endüstriyel mutfak ekipmanları sektöründe çalışan 450 kişi	İlişkisel tarama	Teknoloji kullanımı, teknolojiye yönelik tutum, benim için teknoloji, yetkinlik ve eğlence amaçlı kullanım boyutlarının bireysel performansı genel olarak pozitif; bazı alt boyutlarda negatif etkiler de bulunmuştur.
Bangun vd. (2021)	Dijital teknolojiye yönelik tutumun, mutluluk aracılığıyla bireysel iş performansına etkisini incelemek	Endonezya'da üniversitelerde görev yapan 126 akademisyen	Yapısal eşitlik modeli (SEM) PLS ve Bootstrapping	Dijital teknolojiye yönelik olumlu tutumun, mutluluk aracılığıyla bireysel iş performansını dolaylı ve güçlü biçimde etkilediği belirlenmiştir.
Turasay & Özgeldi (2024)	Dijital teknolojiye yönelik tutumun duygusal bağlılık ve bireysel performans üzerindeki etkisini belirlemek	Türkiye'de zincir perakende sektöründe çalışan 415 beyaz yakalı	AMOS 24 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (YEM)	Dijital teknolojiye yönelik tutumun, örgütsel duygusal bağlılık ve bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu belirlenmiştir.
Özlü (2023)	Yaş kuşaklarına göre BİT tutumlarının çalışan performansına etkisini analiz etmek	Necmettin Erbakan Üniversitesi'nde görev yapan 440 çalışan	İlişkisel tarama	X, Y ve Z kuşaklarının bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik tutumlarının çalışan performansını olumlu yönde etkilediği tespit edilmiştir.
Pelit & Bilen (2024)	Turist rehberlerinin teknolojiye bakış açılarının iş performansları üzerindeki etkisini TAM çerçevesinde incelemek	ANRO'ya kayıtlı 662 turist rehberinden seçilen 160 kişi	İlişkisel tarama	Turist rehberlerinin teknolojiye bakış açılarının iş performansı ile pozitif ve anlamlı ilişkili olduğu belirlenmiştir.
Coşar & Koyuncu (2024)	Medya çalışanlarının dijital teknolojiye yönelik tutumları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemek	İstanbul'da medya sektöründe çalışan 356 kişi	Nicel yöntem; İlişkisel tarama	Dijital teknolojiye yönelik tutumun medya çalışanlarının iş performansı üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu saptanmıştır.
Erdoğan & Tüfekçi (2025)	Teknoloji hazırbulunuşluğu ve teknoloji tutumunun bireysel performans üzerindeki etkisinde işe tutkunluğun aracılık rolünü incelemek	Isparta Şehir Hastanesi'nde görev yapan 432 sağlık çalışanı	Yapısal eşitlik modeli (SEM) SPSS Process eklentisi ve Sobel testi ile analiz edilmiştir	Teknoloji hazırbulunuşluğunun dört boyutunun (iyimserlik, yenilikçilik, rahatsızlık, güvensizlik) bireysel performansı işe tutkunluk aracılığıyla etkilediği; teknoloji tutumunun da bireysel performansı olumlu yönde etkilediği belirlenmiştir.

Çalışanların teknolojik değişime ilişkin algı ve inançları, teknolojik dönüşüm süreçlerine uyum sağlama ya da bu süreçlere direnç geliştirme eğilimlerinde belirleyici rol oynamaktadır. Literatür genel olarak değerlendirildiğinde, teknolojiye yönelik tutumun bireysel performansla çoğunlukla pozitif ilişkilendiği ancak bu ilişkinin bazı çalışmalarda doğrudan, bazı çalışmalarda ise psikolojik ve davranışsal süreçler üzerinden dolaylı biçimde ortaya çıktığı görülmektedir. Örneğin Erdoğan ve Tüfekçi (2025), teknolojiyle ilişkili bireysel eğilimlerin performansa yansımasında işe tutkunluğun açıklayıcı bir mekanizma olduğunu göstermektedir.

Aracı süreçleri vurgulayan bulgular, farklı araştırmalarda benzer şekilde desteklenmektedir. Bangun ve arkadaşları (2021), dijital teknolojiye yönelik olumlu tutumun mutluluk aracılığıyla bireysel iş performansını dolaylı biçimde güçlendirdiğini ortaya koymuştur. Bu sonuç, teknolojik tutumun performansa etkisinin yalnızca bilişsel değerlendirmelerle sınırlı kalmadığı ile çalışanın iyi oluş hâli ve duyuşsal süreçleriyle birlikte şekillendiğini düşündürmektedir.

Teknolojik tutumun performansla ilişkisi bazı çalışmalarda daha geniş bir örgütsel davranış çerçevesinde ele alınmıştır. İrge ve Şen (2020), dijital teknolojiye yönelik tutum ile iç girişimcilik özelliklerinin bireysel iş performansı üzerindeki etkisini incelemiş; teknolojiye ilişkin bazı boyutların performansı olumlu etkileyebildiğini, ancak bazı boyutlarda etkinin olumsuz yönde de ortaya çıkabildiğini göstermiştir. Benzer biçimde Turasay ve Özgeldi (2024), dijital teknolojiye yönelik tutumun hem örgütsel duygusal bağlılık hem de bireysel performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğunu belirterek, tutum–performans ilişkisinin bağlılık gibi ara yapılarla birlikte anlaşılabileceğini ortaya koymuştur.

Demografik farklılıklar açısından Özlü (2023), kuşaklar (X, Y, Z) temelinde bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik tutumların çalışan performansını genel olarak olumlu etkilediğini tespit etmiştir. Bu bulgu, teknolojik tutum–performans ilişkisinin yalnızca belirli bir yaş grubuna özgü olmadığını, farklı kuşaklarda da benzer biçimde gözlenebildiğini göstermesi bakımından önem taşımaktadır.

Sektörel çeşitlilik bağlamında elde edilen bulgular, ilişkinin farklı bağlamlarda gözlendiğini destekler niteliktedir. Pelit ve Bilen (2024), Teknoloji Kabul Modeli çerçevesinde turist rehberlerinin teknolojiye bakış açılarının iş performanslarıyla pozitif ve anlamlı ilişki içinde olduğunu belirlemiştir. Coşar ve Koyuncu (2024) ise medya çalışanları üzerinde yürüttükleri araştırmada dijital teknolojiye yönelik tutumun iş performansı üzerinde anlamlı bir

etkisi olduğunu saptamıştır. Bu sonuçlar, teknolojiye yönelik tutumun farklı sektörlerde de performansla ilişkili bir değişken olarak ele alınabileceğini göstermektedir.

Sonuç olarak, 2020–2025 dönemindeki ampirik çalışmalar, teknolojiye yönelik tutumun bireysel performansla genel olarak pozitif ilişkilendiğini, bununla birlikte ilişkinin yönü ve gücünün tutumun alt boyutlarına ve aracı süreçlere göre değişebildiğini ortaya koymaktadır. Bu çerçevede teknolojik tutumun bireysel performans üzerindeki etkisinin ampirik olarak test edilmesi, çalışmanın araştırma modelini ve hipotezlerini temellendiren önemli dayanaklardan birini oluşturmaktadır.

3. MATERYAL VE YÖNTEM

Bu bölümde araştırmanın yöntemsel çerçevesi ayrıntılı biçimde açıklanmıştır. Bu kapsamda araştırmanın amacı, önemi, kapsamı ve sınırlılıkları ele alınmış; araştırma modeli ve deseni tanımlanmış ve geliştirilen hipotezler sunulmuştur. Ayrıca araştırmanın evreni ve örneklemi, veri toplama aracı ve veri toplama süreci ile verilerin analizinde kullanılan istatistiksel yöntemler açıklanmıştır.

Bu bölümün temel amacı, araştırma sürecinin nasıl yürütüldüğünü açık, izlenebilir ve bilimsel ilkelere uygun bir biçimde ortaya koyarak elde edilen bulguların geçerliliği ve güvenirliği için gerekli metodolojik zemini sağlamaktır.

3.1. Araştırmanın Konusu, Amacı ve Önemi

Dijital liderlik, yöneticilerin teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanarak örgüt içinde yenilikçi bir vizyon oluşturmasını ve çalışanları dijital dönüşüm sürecine yönlendirmesini ifade etmektedir (Ordu ve Nayır, 2021). Dijitalleşmenin hız kazandığı günümüz örgütlerinde liderlik anlayışı da dönüşmüş; klasik liderlik yaklaşımlarının yerini dijital yetkinlikleri merkeze alan liderlik biçimleri almaya başlamıştır. Literatürde dijital liderlik kavramına yönelik çalışmaların özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında belirgin biçimde arttığı (Pratama ve Kurniady, 2020) ve farklı disiplinlerde ele alındığı görülmektedir.

Teknolojiye yönelik tutum, bireylerin teknolojiye yönelik bilişsel, duygusal ve davranışsal eğilimlerini yansıtan bir kavram olup, bireylerin teknolojiyi benimseme ve kullanma davranışlarını doğrudan etkilemektedir (Keçeci ve Zengin, 2015). Bireysel performans ise, bireyin görev ve sorumluluklarını yerine getirirken sergilediği başarı, verimlilik ve etkinlik düzeyini ifade etmektedir (Abbasov ve Tolay, 2021). Literatürde dijital liderliğin çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarını olumlu yönde etkilediği, bu tutumların da bireysel performansı artırıcı bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır (Pratama ve Kurniady, 2020; Yücebalkan, 2020).

Bu kapsamda araştırmanın temel amacı, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun çalışanların bireysel performansı üzerindeki etkilerini kamu bankacılığı bağlamında ampirik olarak incelemektir. Dijitalleşme; örgütlerde süreçlerin, iş yapma biçimlerinin ve çalışan

beklentilerinin yeniden şekillenmesine yol açarken, bu dönüşümün başarısında liderlik davranışları ve çalışanların teknolojiye yönelik tutumları kritik bir rol üstlenmektedir (Amelda vd., 2021; Turyadi vd., 2023; Tulungen vd., 2022). Bu nedenle çalışma, dijital dönüşüm sürecinde liderlik ve tutum bileşenlerinin performans çıktılarıyla ilişkisini birlikte ele alarak örgütsel davranış ve yönetim literatürüne katkı sunmayı hedeflemektedir.

Araştırma, dijital liderlik-teknolojiye yönelik tutum-performans ilişkisini aynı model içinde test ederek değişkenler arasındaki bütüncül ilişki yapısını ortaya koyması, kamu bankacılığı gibi yüksek regülasyon ve standart süreçlerin bulunduğu bir alanda dijital dönüşüm dinamiklerinin çalışan performansına yansımasını inceleyerek bağlamsal bir katkı sağlaması ve uygulama açısından, yöneticilere dijital liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi ve çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarını güçlendirecek insan kaynakları uygulamalarının tasarlanması konusunda kanıta dayalı öneri üretme potansiyeli barındırması sebebiyle önemlidir.

Literatürde dijital liderlik, teknolojiye yönelik tutum ve bireysel performans değişkenleri çoğunlukla ikili ilişkiler (dijital liderlik-bireysel performans) çerçevesinde ele alınmıştır (Artüz ve Bayraktar, 2021; Karollah ve Juned, 2023; Nugroho vd., 2024). Bu değişkenlerin birlikte ve bütüncül bir model içerisinde incelendiği çalışmaların sınırlı kaldığı görülmektedir. Özellikle dijital liderliğin, çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarını nasıl etkilediği ve bu tutumların bireysel performansa nasıl yansıdığına ilişkin ampirik bulguların yeterince gelişmediği dikkat çekmektedir.

Bu araştırma, dijital liderlik ile bireysel performans arasındaki doğrudan ilişkiyi incelemenin yanı sıra, dijital liderlik ile birlikte teknolojiye yönelik tutumun bu ilişkideki rolünü ortaya koyarak literatürdeki önemli bir boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışma, örgütlerde dijital dönüşüm süreçlerinin yönetilmesinde liderlik pratiklerinin ve çalışanların teknolojiye yönelik algılarının performans üzerindeki etkilerini açıklaması bakımından teorik ve uygulamalı açıdan önem taşımaktadır.

Uygulama açısından ise araştırma bulgularının, yöneticilere dijital liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesi, çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarının güçlendirilmesi ve bireysel performansın artırılmasına yönelik stratejiler geliştirilmesi konusunda yol gösterici nitelikte olması beklenmektedir.

3.2. Araştırmanın Kapsamı ve Sınırlılıkları

Araştırmanın kapsamı, Türkiye'de Ankara ilinde faaliyet gösteren kamu bankalarında (Ziraat Bankası, Halk Bankası ve Türkiye Vakıflar Bankası) çalışan bireylerin dijital liderlik algıları, teknolojiye yönelik tutumları ve bireysel performans düzeyleri ile sınırlıdır. Çalışmada veriler, nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde anket yöntemi kullanılarak toplanmıştır.

Araştırmanın bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. İlk olarak, çalışma kesitsel (cross-sectional) bir tasarıma sahiptir. Bu durum, değişkenler arasındaki ilişkilerin belirli bir zaman dilimindeki durumunu yansıtmakta olup, nedensel ilişkilerin zaman içerisindeki değişimini inceleme imkânı sunmamaktadır (Solem, 2015). İleride yapılacak boylamsal çalışmalar, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki etkilerinin zaman içindeki seyrini daha ayrıntılı biçimde ortaya koyabilir. İkinci olarak, araştırmada kullanılan veriler, katılımcıların öz-bildirimlerine dayanmaktadır. Bu durum, sosyal beğenirlik eğilimi ve algısal yanlılık gibi sınırlılıkları beraberinde getirebilir (Burkhauser vd., 2002). Ayrıca çalışma, belirli bir örneklem grubuyla sınırlı olduğundan, elde edilen bulguların tüm sektörlere veya ülke geneline genellenmesi dikkatle ele alınmalıdır. Son olarak, araştırma modelinde yalnızca dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutum değişkenleri ele alınmış; bireysel performansı etkileyebilecek örgütsel kültür, iş tatmini, örgütsel destek gibi diğer olası değişkenler kapsam dışında bırakılmıştır. İleride yapılacak çalışmalarda bu değişkenlerin de test edilmesi faydalı olacaktır.

3.3. Araştırma Tasarımı

Araştırma, nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde tasarlanmış olup, ilişkisel tarama modeli kullanılarak yürütülmüştür. İlişkisel tarama modeli, iki ya da daha fazla değişken arasındaki birlikte değişim durumunu, bu değişimin yönünü ve derecesini belirlemeyi amaçlayan araştırma desenlerinden biridir (Karasar, 2016; Büyüköztürk, 2020). Bu model, değişkenler arasındaki nedensel olmayan ancak istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin ortaya konulmasına olanak sağlaması nedeniyle sosyal bilimler alanında sıklıkla tercih edilmektedir.

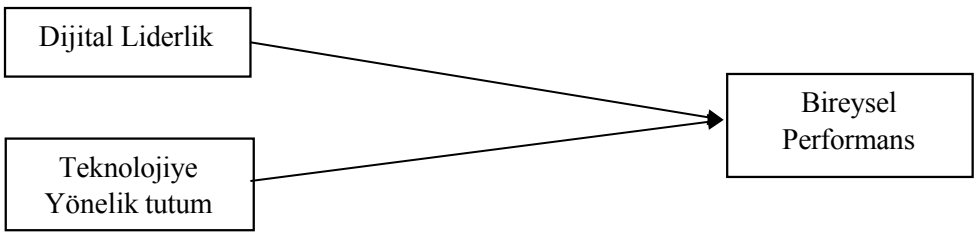
Bu çalışmada geliştirilen araştırma modeli, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki etkilerini incelemeye yöneliktir. Araştırma kapsamında dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutum bağımsız değişkenler, bireysel

performans ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler, ilişkisel tarama modelinin doğasına uygun olarak nicel analiz teknikleriyle test edilmiştir. Ayrıca, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki eş zamanlı etkisini incelemek amacıyla, her iki bağımsız değişkenin aynı analitik çerçevede yer aldığı çoklu doğrusal regresyon analizi kullanılmıştır. Çoklu doğrusal regresyon analizi, birden fazla bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki göreli etkilerini aynı model içerisinde değerlendirmeye olanak sağlayan güçlü bir istatistiksel yöntemdir (Tabachnick & Fidell, 2019; Büyüköztürk, 2020).

Araştırma modeli, dijital dönüşüm sürecinde liderlik algılarının çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarını şekillendirdiği ve bu tutumların bireysel performans üzerinde belirleyici bir rol oynadığı varsayımına dayanmaktadır. Bu bağlamda oluşturulan bütüncül model, değişkenler arasındaki ilişkilerin ve etkilerin aynı anda test edilmesine imkân tanıyarak, araştırma probleminin daha kapsamlı biçimde analiz edilmesini sağlamaktadır.

3.4. Araştırmanın Modeli ve Hipotezler

Bu araştırma, dijital dönüşüm sürecinde liderlik anlayışlarının ve çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarının bireysel performans üzerindeki etkilerini bütüncül bir model çerçevesinde incelemeyi amaçlamaktadır. Bu doğrultuda çalışmada, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutum bağımsız değişkenler; bireysel performans ise bağımlı değişken olarak ele alınmıştır. Araştırma modeli, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki doğrudan ve birlikte etkilerini test etmeye yönelik olarak kurgulanmıştır. Çalışmanın kavramsal modeli Şekil 3'te aktarılmıştır.



Şekil 4. Araştırma modeli

Araştırmanın kuramsal temeli, dijital liderliğin çalışanların iş süreçlerine uyum sağlama biçimlerini, teknolojiyi kullanma yaklaşımlarını ve iş yapma pratiklerini yönlendirerek bireysel performans üzerinde doğrudan bir etki oluşturduğu varsayımına dayanmaktadır. Dijital liderlik,

yöneticilerin dijital vizyonu ve teknoloji kullanımına yönelik yönlendirici rolleri aracılığıyla çalışanların performans algılarını şekillendiren önemli bir örgütsel unsur olarak ele alınmaktadır. Buna ek olarak, çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarının, dijital araçları benimseme ve kullanma eğilimlerini etkileyerek bireysel performans düzeyleri üzerinde bağımsız bir belirleyici olduğu kabul edilmektedir. Teknolojiye yönelik olumlu tutumlar, çalışanların dijital araçları daha etkin kullanmalarına olanak tanımakta ve bu durum bireysel performans çıktılarının artmasına katkı sağlamaktadır.

Bu doğrultuda oluşturulan araştırma modeli, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki doğrudan ve eş zamanlı etkilerini aynı analitik çerçeve içerisinde incelemeye imkân tanımaktadır. Model, her iki değişkenin bireysel performansı ayrı ayrı ve birlikte ne ölçüde açıkladığını ortaya koymayı amaçlayan bütüncül bir yapı sunmaktadır.

Çalışma kapsamında test edilecek değişkenler doğrultusunda oluşturulan hipotezler şu şekildedir;

- **H1:** Dijital liderlik, bireysel performansı pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkiler.

Bu hipotez, yöneticilerin dijital liderlik davranışlarının çalışanların görevlerini yerine getirme düzeyleri, iş hedeflerine ulaşma başarıları ve problem çözme performansları üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğu varsayımına dayanmaktadır.

- **H2:** Teknolojiye yönelik tutum, bireysel performansı pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkiler.

Bu hipotez, çalışanların teknolojiye yönelik olumlu tutumlarının, dijital araçları daha etkin kullanmalarını sağlayarak bireysel performans düzeylerini artırabileceği varsayımına dayanmaktadır.

- **H3:** Dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutum, birlikte ele alındığında bireysel performansı pozitif yönde ve istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkiler.

Bu hipotez, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun aynı model içerisinde yer alarak bireysel performans üzerindeki eşzamanlı katkılarını ortaya koymayı amaçlamaktadır.

Bu kapsamda her iki değişkenin bireysel performans üzerindeki birlikte etkisi çoklu doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir.

3.5. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, kamu sermayeli mevduat bankalarında görev yapan işçi, memur ve yönetici statüsündeki çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye Bankalar Birliği 2025 yılı verilerine göre Türkiye'de bankacılık sisteminde 67 banka faaliyet göstermektedir. Bu bankaların 38 tanesi mevduat bankasıdır ve 4 tanesi kamu sermayelidir. Eylül 2025 itibari ile mevduat, kalkınma ve yatırım bankalarında toplam çalışan sayısı 188,912'dir (www.ttb.org.tr). Ziraat Bankası çalışan sayısı 25,904 (www.ziraatbank.com.tr), Halk bankası çalışan sayısı 22,219 (www.halkbank.com.tr) ve Vakıfbank çalışan sayısı 18,579'dur (www.vakıfbank.com.tr). Türkiye'de kamu sermayeli mevduat bankalarında toplam 66,702 çalışan bulunmaktadır.

Evrenin tamamına ulaşmanın zaman, maliyet ve erişim kısıtları nedeniyle mümkün olmaması sebebiyle örneklem alma yoluna gidilmiş ve çalışma Ankara ili ile sınırlandırılmıştır. Örneklem seçiminde olasılıksız örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme (Etikan vd., 2016) kullanılmıştır. Bu yöntemde araştırmacı, erişim sağlayabildiği ve katılmayı gönüllü olarak kabul eden bireylerden veri toplamaktadır. Kolayda örnekleme, özellikle örgütsel alan araştırmalarında pratiklik sağlamakla birlikte genellenebilirlik açısından sınırlılık (Sekaran & Bougie, 2016) barındırmaktadır. Bu nedenle bulgular yorumlanırken örneklem bağlamı dikkate alınmıştır.

Örneklem büyüklüğü, yürütülen istatistiksel analizler (güvenirlik, korelasyon, regresyon ve fark testleri) için gerekli minimum koşulları karşılayacak düzeydedir. Çoklu regresyon analizlerinde örneklem büyüklüğünün, bağımsız değişken sayısına göre yeterli olması önerilmektedir (Tabachnick & Fidell, 2019). Araştırma evreni üzerinden %95 güven aralığında %5 hata payı ile hesaplanmış ve örneklem sayısı 382 olarak tespit edilmiştir (www.jotform.com/tr/sample-size-calculator/). Araştırmada 305 banka çalışanına ulaşılmıştır.

3.6. Veri Toplama Aracı ve Süreci

Araştırmada Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'nun 04.02.2025 tarih ve 2025/02/631 numaralı izni ile araştırmanın etik ilkelere uygun olduğu yönünde alınan karar sonrasında gerçekleşmiştir. Çalışmaya ait Etik Kurul Formu EK1'de yer almaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak yapılandırılmış çevrimiçi anket formu kullanılmıştır. Anket formu EK2'de yer almaktadır. Anket formu Google Forms platformu üzerinden hazırlanmış ve katılımcılara çevrimiçi olarak ulaştırılmıştır. Veri toplama süreci 01/04/2025 tarihinde başlatılmış ve 01/10/2025 tarihinde sona erdirilmiştir.

Anket formu iki ana bölümden oluşacak şekilde yapılandırılmıştır. Birinci bölümde, katılımcıların temel demografik ve mesleki özelliklerini belirlemeye yönelik sorulara yer verilmiştir. Bu bölümde cinsiyet, yaş, eğitim durumu, medeni durum, kurum içindeki pozisyon ve çalışma süresi gibi değişkenler aracılığıyla katılımcı profilinin genel yapısı ortaya konulmuştur. Bu bölümdeki sorular nominal ve ordinal ölçüm düzeyine sahiptir.

Anketin ikinci bölümünde ise araştırmanın temel değişkenlerini ölçmeye yönelik ölçek maddeleri yer almaktadır. Anketin ikinci bölümünde yer alan Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilen **"Dijital Liderlik Ölçeği"** tek boyut ve 6 maddeden oluşmaktadır. Teknolojik tutum değişkenine ait ifadeler Aydın ve Karaa (2013) tarafından geliştirilen 15'i olumlu, 2'si olumsuz toplam 17 madde içeren tek boyutlu **"Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeği"**nden alınmıştır. Çalışmanın son değişkeni olan bireysel performans değişkeni için ise **"Performans Değerlendirme Ölçeği"** kullanılmıştır. Ölçek, Kirkman ve Rosen (1999) tarafından oluşturulmuş, 1 boyut ve 4 ifadeden oluşmaktadır.

Anketin ikinci bölümünde yer alan, dijital liderlik, teknolojiye yönelik tutum ve bireysel performans değişkenlerini ölçmeye yönelik, literatürde geçerliliği ve güvenilirliği daha önce test edilmiş ölçeklerden yararlanılmıştır. Tüm ölçeklerde 5'li Likert tipi derecelendirme kullanılmıştır (1 = Hiç Katılmıyorum, 5 = Tamamen Katılıyorum).

Ölçeklerin uygulanmasında, soru formunun başında aydınlatılmış onam metni yer almış; katılımın gönüllülük esasına dayandığı, verilerin anonim olarak işleneceği ve yalnızca bilimsel amaçla kullanılacağı açıkça belirtilmiştir.

Araştırma kapsamında oluşturulan anket formu toplam 400 adet anket katılımcılara ulaştırılmıştır. Bunlardan 305 anket geri dönüş sağlamış, yapılan veri temizleme işlemleri sonucunda uygun olmayan 4 anket analiz dışında bırakılmıştır. Sonuç olarak, araştırmada 301 anket değerlendirmeye alınmıştır.

3.7. Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler, IBM SPSS Statistics 25 paket programı kullanılarak analiz edilmiştir. Analiz süreci, sosyal bilimlerde nicel veri analizine ilişkin literatürde kabul gören yöntem ve aşamalar doğrultusunda (Cronk, 2016; Field, 2018) sistematik bir biçimde yürütülmüştür.

Analizlerin ilk aşamasında veri seti ön işleme tabi tutulmuştur. Bu kapsamda, eksik ve hatalı veri kontrolleri gerçekleştirilmiş; analiz sonuçlarını etkileyebilecek eksik gözlemler ve veri giriş hataları incelenerek veri seti analizlere uygun hale getirilmiştir. Ayrıca aykırı değerler ve uç gözlemler kontrol edilmiş; bu tür gözlemlerin analiz sonuçlarını bozabilecek nitelikte olup olmadığı değerlendirilmiş ve gerekli kontroller sağlanmıştır.

İkinci aşamada tanımlayıcı istatistikler hesaplanmıştır. Katılımcıların demografik özellikleri frekans ve yüzde dağılımları ile özetlenmiştir. Araştırmada yer alan sürekli değişkenler için ise ortalama, standart sapma, minimum ve maksimum değerler hesaplanarak örneklemin genel yapısı betimlenmiştir.

Üçüncü aşamada, ölçme araçlarının güvenirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin iç tutarlılığı, Cronbach's Alpha katsayısı kullanılarak değerlendirilmiştir. Elde edilen alfa değerleri, ölçeklerin kullanım bağlamı dikkate alınarak literatürde kabul edilen sınır değerler çerçevesinde yorumlanmıştır (Nunnally & Bernstein, 1994). Ayrıca ölçeklerin yapı geçerliliğini desteklemek amacıyla, tez kapsamında yer aldığı ölçüde faktör analizleri ve/veya madde-toplam korelasyonları incelenmiştir (Howard ve Forehand, 1962; Marianti vd., 2023).

Araştırmada geliştirilen hipotezlerin test edilmesi amacıyla öncelikle değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ve düzeyi korelasyon analizleri ile incelenmiştir. H1 ve H2 hipotezleri kapsamında, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki ayrı ayrı etkileri doğrusal regresyon analizleri ile test edilmiştir. H3 hipotezi kapsamında ise**,** dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki

birlikte (eşzamanlı) etkisi, her iki değişkenin aynı modele dâhil edildiği çoklu doğrusal regresyon analizi aracılığıyla incelenmiştir. Regresyon analizlerinde çoklu doğrusal bağlantı ve hata terimlerine ilişkin varsayımlar kontrol edilerek sonuçlar yorumlanmıştır. Regresyon analizleri sırasında çoklu doğrusal bağlantı, hata terimlerinin bağımsızlığı ve diğer temel varsayımlar kontrol edilmiştir (Waters, 2008; Williams vd., 2013). Analiz sonuçları bu varsayımlar doğrultusunda yorumlanmıştır.

Son aşamada, katılımcıların demografik özelliklerine göre araştırma değişkenlerinde anlamlı farklılıklar olup olmadığını belirlemek amacıyla fark testleri uygulanmıştır. İki gruptan oluşan demografik değişkenler için bağımsız örneklem t-testi (Ross ve Willson, 2017)**,** ikiden fazla gruba sahip değişkenler için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) (Kim, 2017) kullanılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen tüm istatistiksel analizlerde anlamlılık düzeyi $p < 0.05$ olarak kabul edilmiştir.

4. BULGULAR

Bu bölümde, araştırmanın amacı doğrultusunda toplanan verilerin istatistiksel analizleri yapılmış ve elde edilen bulgular yorumlanmıştır. Araştırmada toplam 301 katılımcıdan veri toplanmıştır. Analiz süreci; demografik değişkenlere ilişkin tanımlayıcı istatistikler, ölçeklerin güvenilirlik analizleri, değişkenler arası korelasyon analizleri, regresyon analizleri ve fark testleri olmak üzere beş aşamada gerçekleştirilmiştir.

4.1. Demografik Özelliklere İlişkin Bulgular

Bu araştırma kapsamında elde edilen veriler, toplam 301 katılımcıdan toplanmış olup, tüm gözlemler analizlere dâhil edilmiştir. Katılımcıların demografik özelliklerine ilişkin dağılımlar Tablo 6'da sunulmaktadır.

Tablo 6. Katılımcılara yönelik demografik istatistikler

Değişken	Kategori	Frekans (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Erkek	143	47,5
	Kadın	158	52,5
Yaş	18-25	7	2,3
	26-35	86	28,6
	36-45	187	62,1
	46 ve üzeri	21	7
Eğitim Durumu	Lise	4	1,3
	Ön Lisans (MYO)	2	0,7
	Lisans	207	68,8
	Lisansüstü	88	29,2
Medeni Durum	Evli	226	75,1
	Bekâr	75	24,9
Pozisyon	İşçi	16	5,3
	Memur	140	46,5
	Yönetici	73	24,3
	Diğer	72	23,9
Çalışma Yılı	0-1 yıl	20	6,6
	2-5 yıl	39	13
	6-9 yıl	44	14,6
	10 yıl ve üzeri	198	65,8

Cinsiyet dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %52,5'inin kadın (n = 158) ve %47,5'inin erkek (n = 143) olduğu görülmektedir. Bu dağılım, örneklemde kadın ve erkek katılımcıların sayısal olarak birbirine yakın oranlarda temsil edildiğini göstermektedir. Katılımcıların medeni durumlarına ilişkin bulgular incelendiğinde, evli katılımcıların

örneklemde baskın olduğu görülmektedir **(**%75,1; n = 226**).** Bekâr katılımcıların oranı ise %24,9 (n = 75) olarak hesaplanmıştır. Bu sonuç, örneklemin büyük ölçüde aile sorumlulukları bulunan bireylerden oluştuğuna işaret etmektedir. Yaş gruplarına göre dağılımda en yüksek oran 36–45 yaş aralığında (%62,1; n = 187) yer almaktadır. Eğitim durumu incelendiğinde, katılımcıların büyük çoğunluğunun lisans mezunu olduğu görülmektedir (%68,8; n = 207). Pozisyon dağılımında en yüksek payı memurlar oluşturmakta (%46,5; n = 140), çalışma süresi açısından ise katılımcıların önemli bir bölümü 10 yıl ve üzeri deneyime sahiptir (%65,8; n = 198).

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma örnekleminin orta yaş grubunda, lisans düzeyinde eğitime sahip, ağırlıklı olarak evli ve uzun çalışma deneyimi bulunan bireylerden oluştuğu görülmektedir. Bu yapı, araştırmanın değişkenleri açısından uygun bir örneklem profili sunmaktadır.

4.2. Araştırma Değişkenlerine İlişkin Tanımlayıcı İstatistikler

Araştırmada kullanılan dijital liderlik (DL)**,** bireysel performans (PER) ve teknolojiye yönelik tutum (TUT) ölçeklerine ait betimleyici istatistikler; ortalama, standart sapma, minimum, maksimum, çarpıklık ve basıklık değerleri ile birlikte Tablo 7'de sunulmuştur. Analizler, toplam 301 geçerli gözlem üzerinden gerçekleştirilmiştir.

Tablo 7. Araştırma değişkenlerine ilişkin betimleyici istatistikler

Madde No	Ortalama	Std. Sapma	Çarpıklık	Basıklık
DL1	3,8405	1,07757	-1,046	0,465
DL2	3,3422	1,17722	-0,506	-0,652
DL3	3,5581	1,14052	-0,66	-0,464
DL4	3,5581	1,15792	-0,765	-0,259
DL5	3,5847	1,12114	-0,785	-0,115
DL6	3,5615	1,11072	-0,714	-0,228
PER1	4,2226	0,96278	-1,812	3,487
PER2	4,0432	0,97029	-1,321	1,781
PER3	4,2093	0,97948	-1,694	2,948
PER4	4,2060	0,95084	-1,687	3,138
TUT1	4,3522	0,84591	-1,674	3,246
TUT2	4,3289	0,87643	-1,83	3,983
TUT3	4,0066	0,91649	-1,007	0,99
TUT4	4,0399	0,91200	-1,008	0,902
TUT5	4,2159	0,91098	-1,559	2,738
TUT6	4,1894	0,89481	-1,478	2,666
TUT7	4,0100	0,98144	-1,085	0,888
TUT8	4,1329	0,89197	-1,257	1,804
TUT9	2,7807	1,4324	0,233	-1,328
TUT10	3,402	1,1667	-0,357	-0,782
TUT11	3,8904	1,05417	-0,948	0,34
TUT12	2,6777	1,36594	0,29	-1,195
TUT13	3,9568	0,98394	-1,012	0,707
TUT14	4,1960	0,87832	-1,582	3,184
TUT15	4,0033	1,01159	-1,115	0,904
TUT16	3,2924	1,16372	-0,153	-0,951
TUT17	3,7442	1,06349	-0,847	0,122

Tablo 7 incelendiğinde, dijital liderlik ölçeğini oluşturan maddelerin ortalamalarının 3,34 ile 3,84 aralığında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin genel ortalama skoru 3,57 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, katılımcıların yöneticilerinin veya örgütlerinin dijital liderlik uygulamalarına ilişkin algılarının orta-yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir. Dijital liderlik maddelerine ait standart sapma değerlerinin yaklaşık 1,10 civarında olması, katılımcılar arasında algı düzeylerinde belirli ölçüde farklılık bulunduğuna, ancak bu farklılıkların aşırı bir dağılım göstermediğine işaret etmektedir.

Bireysel performans ölçeğine ilişkin bulgular incelendiğinde, madde ortalamalarının 4,04 ile 4,22 arasında değiştiği görülmektedir. Ölçeğin genel ortalama değeri 4,17 olup, bu

sonuç katılımcıların kendi performanslarını yüksek düzeyde değerlendirdiklerini göstermektedir. Performans ölçeğine ait standart sapma değerlerinin 0,90 civarında olması, katılımcıların performans algılarının ortalama etrafında yoğunlaştığını ve örneklem içerisinde görece homojen bir yapı bulunduğunu ortaya koymaktadır.

Teknolojiye yönelik tutum ölçeğine ilişkin maddelerin büyük bir kısmında ortalamaların 4,00 ve üzeri olduğu görülmektedir. Ölçeğin genel ortalama skoru 3,84 olarak hesaplanmıştır. Bu bulgu, katılımcıların teknolojiye yönelik tutumlarının genel olarak olumlu olduğunu göstermektedir. Ölçekte yer alan ve ters kodlanan maddelere (TUT9 ve TUT12) ait ortalama değerlerin görece daha düşük görünmesi, katılımcıların bu ifadelere düşük düzeyde katılım gösterdiğini ve dolayısıyla teknolojiye yönelik tutumlarının bu maddeler bağlamında da olumlu olduğunu ifade etmektedir.

Standart sapma değerlerinin 0,75 ile 1,36 aralığında değişmesi, katılımcıların teknolojiye yönelik tutumlarında belirli bir algı çeşitliliğinin bulunduğunu, ancak bu çeşitliliğin genel tutumun olumlu yönünü zayıflatacak düzeyde olmadığını göstermektedir. Bu bulgular, teknolojiye yönelik tutum ölçeğinin katılımcı algılarını ayırt edici biçimde yansıttığını ortaya koymaktadır.

Değişkenlerin minimum ve maksimum değerleri incelendiğinde, tüm ölçek maddelerinde 1 ile 5 arasındaki değerlerin kullanıldığı görülmektedir. Bu durum, katılımcıların yanıtlarında ölçeklerin tüm aralığını etkin biçimde kullandıklarını ve veri setinde uç değer kaynaklı ciddi bir kısıt bulunmadığını göstermektedir.

Ölçeklere ait çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerleri değerlendirildiğinde, tüm değişkenlerin kabul edilebilir sınırlar içerisinde yer aldığı görülmektedir. Literatürde ±2 (bazı çalışmalarda ±3) aralığının normal dağılım varsayımı için yeterli kabul edildiği (Mardia, 1970) dikkate alındığında, bu çalışmada kullanılan değişkenlerin normal dağılıma yakın olduğu varsayımının sağladığını söylemek mümkündür. Ayrıca örneklem büyüklüğünün 301 olması, Merkezi Limit Teoremi kapsamında (Islam, 2018) parametrik analizlerin kullanılmasını desteklemektedir.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmada kullanılan dijital liderlik, bireysel performans ve teknolojiye yönelik tutum değişkenlerinin betimleyici istatistikleri; veri setinin istatistiksel analizlere uygun**,** ölçeklerin ise ayırt edici ve yeterli varyansa sahip olduğunu

göstermektedir. Bu bulgular, çalışmanın ilerleyen aşamalarında gerçekleştirilen korelasyon, regresyon ve fark analizleri için sağlam bir zemin oluşturmaktadır.

4.3. Ölçeklere İlişkin Keşfedici Faktör Analizleri

Bu çalışmada Keşfedici Faktör Analizi (KFA) kapsamında Principal Components Analysis (PCA) çıkarım yöntemi kullanılmıştır. PCA, veri setindeki temel örüntülerin belirlenmesi ve faktör sayısının keşfedilmesi amacıyla yaygın biçimde tercih edilmektedir. Her ne kadar PCA bazı kaynaklarda daha çok bir veri indirgeme tekniği olarak ele alınsa da, sosyal bilimler literatüründe özellikle keşifsel nitelikteki ilk aşama analizlerde faktör yapısının belirlenmesinde sıklıkla kullanılmaktadır (Costello & Osborne, 2005).

Analizde faktörlerin daha net yorumlanabilmesi amacıyla Varimax rotasyon yöntemi tercih edilmiştir. Varimax, faktörler arasındaki korelasyonu en aza indirerek ortogonal (bağımsız) faktör yapılarının elde edilmesini sağlar ve bu yönüyle faktörlerin kavramsal olarak ayrıştırılmasını kolaylaştırır. Bu çalışmada, ölçeği oluşturan boyutların (örneğin akademik olanaklar ve sosyal olanaklar gibi) teorik çerçevede birbirinden bağımsız kavramlar olarak ele alınması beklendiğinden, faktörler arası bağımsızlık varsayımı benimsenmiştir. Ayrıca Varimax rotasyonu, faktör yüklerini daha belirgin hâle getirerek her bir ifadenin hangi faktöre ait olduğunun daha açık biçimde görülmesini sağlamaktadır. Bu durum faktör yapısının daha güvenilir şekilde tanımlanmasına katkı sunmaktadır (Fabrigar vd., 1999). Bu bağlamda PCA ve Varimax yaklaşımlarının birlikte kullanımı, çalışmanın keşifsel niteliği, veri yapısı ve kavramsal ayrışma varsayımıyla uyumlu bir metodolojik tercih olarak değerlendirilmiştir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda, faktör yapısını zayıflatan veya faktör yükü 0,40'ın altında kalan herhangi bir maddeye rastlanmamış; bu nedenle analiz süreci tüm ifadeler korunarak sürdürülmüştür. Literatürde faktör yüklerine ilişkin kabul edilen eşik değerlerin farklılık gösterebildiği ve çalışmanın amacına bağlı olarak 0,30, 0,40 veya 0,50 gibi sınırların yaygın biçimde kullanıldığı belirtilmektedir (Field, 2024; Howard, 2023). Bu çalışmada elde edilen faktör yüklerinin söz konusu eşik değerlerin tamamının üzerinde olması, ölçeklerin yapısal açıdan güçlü ve tutarlı bir faktörleşme sergilediğine işaret etmektedir.

4.3.1. Dijital Liderlik Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan Dijital Liderlik Ölçeğinin yapısal geçerliliğini incelemek amacıyla Keşfedici Faktör Analizi (KFA) gerçekleştirilmiştir. Analiz öncesinde veri setinin faktör analizine uygunluğu değerlendirilmiş; Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik katsayısının 0,928 olarak hesaplanması ve Bartlett Küresellik Testinin istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p<0,001$), verilerin faktör analizine son derece uygun olduğunu göstermiştir. Bu doğrultuda, Dijital Liderlik Ölçeği'nin faktör yapısını ortaya koymak amacıyla faktör analizi uygulanmıştır. Elde edilen bulgular Tablo 8' de ayrıntılı olarak sunulmaktadır.

Tablo 8. Dijital liderlik ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları

No	Maddeler	Faktör Yükü
DL1	Yöneticim, dijital araç ve uygulamaları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünmektedir.	0,841
DL2	Yöneticim, dijital araç ve uygulamaları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünmektedir.	0,897
DL3	Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda her zaman güncel gelişmeleri takip etmektedir.	0,930
DL4	Yöneticim, birimimizde dijital dönüşüm sürecinin proaktif olarak gelişiminde ilerleme sağlamaktadır.	0,941
DL5	Yöneticim, birimimizde dijital dönüşüm sürecinin proaktif olarak gelişiminde ilerleme sağlamaktadır.	0,934
DL6	Yöneticimin, dijital dönüşüm için ihtiyaç duyulan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir.	0,929
Açıklanan Varyans = 83,276 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0,928 Bartlett's Test of Sphericity – Anlamlılık Düzeyi = 0,00		

Tablo 8' de yer alan bulgular incelendiğinde, Dijital Liderlik Ölçeği'ni oluşturan altı ifadenin tamamının tek bir faktör altında toplandığı ve faktör yüklerinin 0,841 ile 0,941 arasında değiştiği görülmektedir. Bu değerler, maddelerin ölçtüğü yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Elde edilen tek faktörlü yapı, toplam varyansın %83,276'sını açıklamakta olup, sosyal bilimler alanında kabul edilen sınırların oldukça üzerinde bir açıklayıcılığa sahiptir. Herhangi bir maddenin faktör yapısını bozmadığı ve faktör yüklerinin kabul edilen eşik değerlerin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu nedenle analiz süreci tüm maddeler korunarak tamamlanmıştır. Bu sonuçlar, Dijital Liderlik Ölçeği'nin tek boyutlu, tutarlı ve yapısal açıdan güçlü bir ölçüm aracı olduğunu ortaya koymaktadır.

4.3.2. Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla gerçekleştirilen Keşfedici Faktör Analizi (KFA) sonuçları Tablo 9' da sunulmuştur.

Tablo 9. Teknolojiye yönelik tutum ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları

No	Maddeler	Faktör Yükü
TUT1	Teknolojinin çalışma verimimi arttırdığına inanırım.	0,783
TUT2	Teknolojiyi kullanmaktan hoşlanırım.	0,814
TUT3	Teknolojiyle ilgili çalışmaları yakından takip ederim.	0,784
TUT4	Teknolojiyle ilgili araştırmalar ilgimi çeker.	0,797
TUT5	Daha kaliteli bir yaşam için teknolojinin gerekliliğine inanırım.	0,796
TUT6	Teknolojiyi öğrenmek eğlencelidir.	0,836
TUT7	İnsanları teknolojiyi kullanmaları için özendiririm.	0,772
TUT8	Teknolojik gelişmelere ilişkin bilgi almaktan hoşlanırım.	0,824
TUT9_R	Teknolojik gelişmeleri öğrenmek benim için fazladan bir yük sayılır.	0,602
TUT10	Teknoloji ile ilgili kitaplar, dergiler almaktan hoşlanırım	0,757
TUT11	Teknoloji alanında bir işimin olması hoşuma giderdi	0,676
TUT12_R	Teknoloji ile ilgili yeni gelişmeleri okurken sıkılırım	0,747
TUT13	Teknoloji ile ilgili ilginç bilgiler öğrenmeye merak duyarım.	0,751
TUT14	Teknolojinin günlük hayatta bana yararlı olması hoşuma gider	0,593
TUT15	Her vatandaş teknolojiyi anlamalıdır.	0,776
TUT16	Boş zamanımın çoğunu teknolojiyle ilgili daha fazla bilgi edinmek için harcarım.	0,672
TUT17	Teknolojinin günlük yaşamdaki kullanımı hakkında çevremdekileri bilgilendiririm.	0,783
Açıklanan Varyans = 74,866 Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0,953 Bartlett's Test of Sphericity – Anlamlılık Düzeyi = 0,00		

Tablo 9' da yer alan bulgular incelendiğinde, Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeği'ni oluşturan maddelerin büyük çoğunluğunun tek bir faktör altında yüksek ve anlamlı yükler sergilediği görülmektedir. Maddelere ait faktör yükleri 0,593 ile 0,836 arasında değişmekte olup, bu durum her bir ifadenin ölçülen yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Elde edilen tek faktörlü yapı, toplam varyansın %74.866'sını açıklamakta olup, bu oran sosyal bilimler alanında kabul edilen sınırların üzerindedir. Genel olarak bulgular, Teknolojiye Yönelik Tutum Ölçeği'nin yüksek açıklayıcılığa sahip, tutarlı ve güçlü bir faktör yapısı sunduğunu ortaya koymaktadır.

4.3.3. Bireysel Performans Ölçeğine Yönelik Keşfedici Faktör Analizi Sonuçları

Araştırmada kullanılan Bireysel Performans ölçeğinin faktör yapısını incelemek amacıyla gerçekleştirilen Keşfedici Faktör Analizi (KFA) sonuçları Tablo 10' da sunulmuştur.

Tablo 10. Bireysel performans ölçeğine ilişkin keşfedici faktör analizi sonuçları

No	Maddeler	Faktör Yükü
PER1	Sunduğum hizmet kalitesine fazlasıyla eminim.	0,932
PER2	Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	0,928
PER3	Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	0,949
PER4	İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım	0,946
Açıklanan Varyans = 88,162		
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy (KMO) = 0,870		
Bartlett's Test of Sphericity – Anlamlılık Düzeyi = 0,00		

Tablo 10' da yer alan bulgular incelendiğinde, Bireysel Performans Ölçeği'ni oluşturan dört ifadenin tamamının tek bir faktör altında yüksek ve anlamlı faktör yükleri sergilediği görülmektedir. Maddelere ait faktör yüklerinin 0,928 ile 0,949 arasında değişmesi, her bir ifadenin ölçülen yapıyı güçlü biçimde temsil ettiğini göstermektedir. Elde edilen tek faktörlü yapı, toplam varyansın %88,162'sini açıklamakta olup, bu oran sosyal bilimler alanında kabul edilen sınırların oldukça üzerindedir. Herhangi bir maddenin faktör yapısını bozmadığı ve faktör yüklerinin kabul edilen eşik değerlerin üzerinde olduğu belirlenmiştir. Bu bulgular doğrultusunda, Bireysel Performans Ölçeği'nin tek boyutlu, yüksek açıklayıcılığa sahip ve yapısal açıdan güçlü bir ölçüm aracı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4.4. Ölçeklerin Güvenilirlik Analizleri

Araştırmada kullanılan ölçeklerin iç tutarlılığını değerlendirmek amacıyla Cronbach's Alpha güvenilirlik katsayıları hesaplanmıştır. Faktör analizleri sonucunda tüm ölçekler tek boyutlu bulunduğu için bu kısımda herhangi bir boyut ayrımı olmadan analizler gerçekleştirilmiştir. Sosyal bilimler alanında, Cronbach's Alpha katsayısının 0,70 ve üzerinde olması, bir ölçeğin güvenilir olarak kabul edilmesi (Taber, 2018) için yeterli görülmektedir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklere ilişkin güvenilirlik analizlerine ait bulgular Tablo 11' de sunulmuştur.

Tablo 11. Ölçeklere yönelik güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçek	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Dijital Liderlik	6	0,960
Bireysel Performans	4	0,955
Teknolojiye Yönelik Tutum	17	0,921

Tablo 11' de sunulan bulgular incelendiğinde, araştırmada kullanılan tüm ölçeklerin yüksek düzeyde iç tutarlılığa sahip olduğu görülmektedir. Dijital liderlik ölçeğine ait Cronbach's Alpha katsayısının 0,960 olarak hesaplanması, ölçeği oluşturan maddelerin birbiriyle son derece tutarlı olduğunu ve dijital liderlik kavramını güvenilir biçimde ölçtüğünü göstermektedir.

Benzer şekilde, bireysel performans ölçeği için elde edilen 0,955 değerindeki Cronbach's Alpha katsayısı, ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır. Bu sonuç, performans ölçeğinde yer alan maddelerin katılımcıların bireysel performans algılarını tutarlı ve kararlı bir şekilde yansıttığını göstermektedir.

Teknolojiye yönelik tutum ölçeği için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayısı 0,944 olup, bu değer ölçeğin yüksek iç tutarlılığa sahip olduğunu göstermektedir. Ölçeğin 17 maddeden oluşması ve buna rağmen yüksek bir güvenilirlik katsayısı elde edilmesi, teknolojiye yönelik tutumun farklı boyutlarının bütüncül ve tutarlı bir ölçüm yapısı içerisinde ele alındığını ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, tüm ölçeklere ait Cronbach's Alpha değerlerinin 0,70 eşik değerinin oldukça üzerinde olduğu görülmektedir. Bu bulgu, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliğini açık biçimde ortaya koymakta ve çalışmanın ilerleyen aşamalarında gerçekleştirilen korelasyon, regresyon ve fark analizlerinin istatistiksel açıdan sağlam ve güvenilir ölçümler üzerine inşa edildiğini göstermektedir. Ölçekler daha önce geçerlilik ve güvenilirliği kanıtlanmış ölçme araçları olduğundan, bu çalışmada yapı geçerliliği sınırlı düzeyde değerlendirilmiş; iç tutarlılık Cronbach's Alpha katsayısı ile incelenmiştir.

4.5. Değişkenler Arası İlişkilerin Analizi (Korelasyon Analizi)

Araştırmada yer alan değişkenler arasındaki ilişkilerin yönünü ve gücünü belirlemek amacıyla Pearson momentler çarpımı korelasyon analizi (Puth vd., 2014; Schober vd.,2018) uygulanmıştır. Korelasyon katsayılarının yorumlanmasında, 0,00-0,30 arası zayıf**,** 0,30-0,70 arası orta ve 0,70-1,00 arası güçlü ilişki düzeyleri esas alınmıştır. Araştırma değişkenlerine ait korelasyon katsayıları Tablo 12' de sunulmaktadır.

Tablo 12. Pearson

Değişkenler	**1**	**2**	**3**
1. Dijital Liderlik	1		
2. Teknolojiye Yönelik Tutum	0,390**	1	
3. Bireysel Performans	0,454**	0,543**	1
Not: **p <0,01			

Tablo 12 incelendiğinde, araştırmada yer alan tüm değişkenler arasında pozitif yönlü ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkiler bulunduğu görülmektedir. Öncelikle, dijital liderlik ile bireysel performans arasında orta düzeyde, pozitif ve anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ($r = 0,454$; $p < 0,01$). Bu bulgu, dijital liderlik algısı ile bireysel performans algısı arasında birlikte değişim gösteren pozitif bir ilişki bulunduğunu göstermektedir.

Dijital liderlik ile teknolojiye yönelik tutum arasındaki ilişki incelendiğinde, bu iki değişken arasında orta düzeyde, pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir ($r = 0,390$; $p < 0,01$). Bu sonuç, dijital liderlik algısı daha yüksek olan bireylerin, teknolojiye yönelik tutumlarının da daha olumlu olma eğiliminde olduğunu göstermektedir.

Öte yandan, teknolojiye yönelik tutum ile bireysel performans arasındaki ilişkinin, diğer değişken çiftlerine kıyasla daha güçlü olduğu dikkat çekmektedir ($r = 0,543$; $p < 0,01$). Bu bulgu, teknolojiye yönelik tutumu daha olumlu olan bireylerin, bireysel performans algılarının da daha yüksek olma eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, korelasyon analizinden elde edilen bulgular, araştırma değişkenleri arasında kuramsal çerçeveyle uyumlu, beklenen yönde ve istatistiksel olarak anlamlı ilişkilerin bulunduğunu göstermektedir. Ayrıca, korelasyon katsayılarının 0,70'in altında kalması, değişkenler arasında yüksek düzeyde bir çoklu bağlantı (multicollinearity) (Daoud, 2017) sorunu bulunmadığına işaret etmektedir. Literatürde,

bağımsız değişkenler arasındaki korelasyon katsayılarının 0,80'in altında olmasının çoklu bağlantı açısından kabul edilebilir olduğu belirtilmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2019). Bu durum, araştırmada ele alınan değişkenlerin aynı yapıyı ölçmediğini ve birbirinden ayırt edilebilir nitelikte olduğunu göstermektedir. Bu bulgular doğrultusunda, araştırmada ileri analizler kapsamında gerçekleştirilen çoklu doğrusal regresyon analizleri için gerekli varsayımların sağlandığı ve değişkenler arasındaki ilişkilerin nedensel modeller çerçevesinde test edilmesine uygun bir analitik zemin bulunduğu söylenebilir.

4.6. Hipotez Testleri (Regresyon Analizleri)

Bu bölümde, araştırma kapsamında geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla basit ve çoklu doğrusal regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Regresyon analizleri, bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkilerini incelemeye ve değişkenler arasındaki ilişkilerin yönü ile gücünü istatistiksel olarak değerlendirmeye olanak sağlayan yaygın analiz yöntemlerindendir (Schroeder vd., 2016).

Araştırma hipotezlerinin test edilmesi amacıyla, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki etkileri üç farklı regresyon modeli aracılığıyla analiz edilmiştir. Bu kapsamda, her bir bağımsız değişkenin bireysel performans üzerindeki etkisi ayrı ayrı incelenmiş; ayrıca her iki değişkenin birlikte ele alındığı çoklu doğrusal regresyon modeli oluşturularak eş zamanlı etkileri değerlendirilmiştir. Analizlerde %95 güven aralığı esas alınmış ve anlamlılık düzeyi 0,05 olarak kabul edilmiştir.

Regresyon analizi sonuçlarının yorumlanmasında, modele ilişkin uyum düzeyi ve değişkenlerin etkilerini değerlendirmek amacıyla çeşitli istatistiksel ölçütlerden yararlanılmıştır. Bu bağlamda, R katsayısı, bağımsız değişkenler ile bağımlı değişken arasındaki ilişkinin gücünü göstermektedir. R^2 (belirlilik katsayısı) ise bağımsız değişkenlerin, bağımlı değişkendeki toplam varyansın ne kadarını açıkladığını ifade etmektedir (Chicco vd., 2021).

Modelin genel anlamlılığı, F istatistiği aracılığıyla test edilmiştir. F testine ilişkin p değerinin 0,05'ten küçük olması, kurulan regresyon modelinin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu göstermektedir (Sureiman ve Mangera, 2020). Bağımsız değişkenlerin

bağımlı değişken üzerindeki göreli etkilerinin değerlendirilmesinde ise standartlaştırılmış beta (β) katsayıları (Nimon ve Oswald, 2013) dikkate alınmıştır.

Son olarak, her bir bağımsız değişkenin regresyon modeli içerisindeki anlamlılığı, t istatistiği ve buna karşılık gelen p değerleri (Schervish, 1996) üzerinden incelenmiştir. p değerinin 0,05'ten küçük olması, ilgili bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerinde istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

4.6.1. Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi

Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisini test etmek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 13' de aktarılmıştır. Sonuçlar, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modele ilişkin korelasyon katsayısı R = 0,454 olarak hesaplanmış, belirlilik katsayısı ise R^2 = 0,206 olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bireysel performanstaki toplam varyansın yaklaşık %20,6'sının dijital liderlik değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. Sosyal bilimler alanında bireysel algı ve tutumlara dayalı çalışmalarda bu düzeyde bir açıklayıcılık oranı anlamlı ve yeterli kabul edilmektedir. Modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi sonucunda, regresyon modelinin bir bütün olarak anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($F(1,299) = 77,6$; $p < 0,001$).

Tablo 13. Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisine ilişkin doğrusal regresyon sonuçları

Model ve Değişkenler	β	SE	t	p	Stand. β	%95 GA
Bağımlı Değişken: Bireysel Performans						
Sabit (Intercept)	2.744	0.169	16.29	< 0.001	–	–
Dijital Liderlik	0.399	0.045	8.81	< 0.001	0.454	[0.353 ; 0.555]
Model Uyum İstatistikleri						
R	0.454					
R^2	0.206					
F (df = 1, 299)	77.6			< 0.001		
Varsayım Kontrolleri						
Durbin–Watson	2.01			0.964		
VIF (Dijital Liderlik)	1					
Shapiro–Wilk	0.919			< 0.001		

*β: standartlaştırılmamış katsayı, Stand. β: standartlaştırılmış katsayı, GA: Güven Aralığı.

Regresyon katsayıları incelendiğinde, dijital liderlik değişkeninin bireysel performans üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Dijital liderliğe ilişkin standartlaştırılmış regresyon katsayısı $\beta = 0{,}454$ olarak hesaplanmış olup, bu değer dijital liderlik algısındaki artışın bireysel performans algısındaki artışla orta düzeyde ilişkili olduğunu göstermektedir. İlgili katsayıya ait t değeri 8,81 ve anlamlılık düzeyi $p < 0{,}001$'dir. Ayrıca, %95 güven aralığının 0,353 ile 0,555 arasında yer alması, katsayının sıfırı içermemesi nedeniyle elde edilen sonucun güvenilirliğini desteklemektedir. Sabit terimin de istatistiksel olarak anlamlı bulunması **(**$p < 0{,}001$**),** modelin genel olarak tutarlı bir yapıya sahip olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizinin geçerliliğini değerlendirmek amacıyla varsayım kontrolleri de incelenmiştir. Öncelikle hata terimleri arasındaki otokorelasyon durumu Durbin–Watson testi ile değerlendirilmiş ve Durbin–Watson katsayısının 2,01 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, artıklar arasında otokorelasyon bulunmadığına işaret etmektedir. Bağımsız değişkenler arasında çoklu doğrusal bağlantı problemi olup olmadığı VIF ve tolerans değerleri üzerinden incelenmiş; dijital liderlik değişkenine ait VIF değerinin 1,00 ve tolerans değerinin 1,00 olması, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığını göstermiştir.

Artıkların normalliği Shapiro–Wilk testi ile değerlendirilmiş ve test sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0{,}001$). Bununla birlikte, örneklem büyüklüğünün 301 olması nedeniyle Merkezi Limit Teoremi kapsamında bu durum parametrik analizler açısından kritik bir ihlal olarak değerlendirilmemektedir. Ayrıca Q–Q grafikleri ve artık dağılım grafiklerinin incelenmesi sonucunda, artıkların normal dağılımdan ciddi bir sapma göstermediği ve doğrusal regresyon varsayımlarının genel olarak sağlandığı görülmüştür.

Elde edilen tüm bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dijital liderliğin bireysel performans üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında geliştirilen **H1 hipotezi kabul edilmiştir**.

4.6.2. Teknolojiye Yönelik Tutumun Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi

Teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki etkisini incelemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 14 'de aktarılmıştır. Sonuçlar, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu

göstermektedir. Modele ilişkin korelasyon katsayısı R = 0,543 olarak hesaplanmış, belirlilik katsayısı ise R^2 = 0,294 olarak bulunmuştur. Bu bulgu, bireysel performanstaki toplam varyansın yaklaşık %29,4'ünün teknolojiye yönelik tutum değişkeni tarafından açıklandığını göstermektedir. Sosyal bilimler alanında bireysel algı ve tutumlara dayalı çalışmalarda bu düzeyde bir açıklayıcılık oranı güçlü bir etki olarak değerlendirilmektedir.

Tablo 14. Teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki etkisine ilişkin doğrusal regresyon sonuçları

Model ve Değişkenler	**β**	**SE**	**t**	**p**	**Stand. β**	**%95 GA**
Bağımlı Değişken: Bireysel Performans						
Sabit (Intercept)	1.382	0.254	5.45	< 0.001	–	–
Tekno_Tutum	0.715	0.064	11.17	< 0.001	0.543	[0.447 ; 0.638]
Model Uyum İstatistikleri						
R	0.543					
R^2	0.294					
F (df = 1, 299)	125			< 0.001		
Varsayım Kontrolleri						
Durbin–Watson	1.97			0.778		
VIF (Dijital Liderlik)	1					
Shapiro–Wilk	0.914			< 0.001		

*β: standartlaştırılmamış katsayı, Stand. β: standartlaştırılmış katsayı, GA: Güven Aralığı.

Modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi sonucunda, regresyon modelinin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir **(**$F(1,299) = 125$; $p < 0,001$**).** Bu sonuç, teknolojiye yönelik tutumun bireysel performansı açıklamada anlamlı bir yordayıcı olduğunu ortaya koymaktadır.

Regresyon katsayıları incelendiğinde, teknolojiye yönelik tutum değişkeninin bireysel performans üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Teknolojiye yönelik tutuma ait standartlaştırılmış regresyon katsayısı β = 0,543 olarak hesaplanmıştır. Bu değer, teknolojiye yönelik tutum düzeyindeki artışın bireysel performans algısında belirgin bir artışla ilişkili olduğunu göstermektedir. İlgili katsayıya ait t değeri 11,17 ve anlamlılık düzeyi $p < 0,001$'dir. Ayrıca, %95 güven aralığının 0,447 ile 0,638 arasında yer alması, katsayının sıfırı içermemesi nedeniyle elde edilen sonucun istatistiksel açıdan güvenilir olduğunu desteklemektedir. Sabit terimin de istatistiksel olarak anlamlı bulunması ($p < 0,001$), modelin genel yapısının tutarlı olduğunu göstermektedir.

Regresyon analizinin varsayımları da test edilmiştir. Hata terimleri arasındaki otokorelasyon durumu Durbin–Watson testi ile değerlendirilmiş ve Durbin–Watson katsayısının 1,97 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, artıklar arasında otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı durumu VIF ve tolerans değerleri üzerinden incelenmiş; teknolojiye yönelik tutum değişkenine ait VIF değerinin 1,00 ve tolerans değerinin 1,00 olması, modelde çoklu doğrusal bağlantı sorunu bulunmadığını ortaya koymuştur.

Artıkların normalliği Shapiro–Wilk testi ile değerlendirilmiş ve test sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$**).** Ancak örneklem büyüklüğünün 301 olması nedeniyle, Merkezi Limit Teoremi kapsamında bu sonuç parametrik analizler açısından kritik bir ihlal olarak değerlendirilmemektedir. Q–Q grafikleri ve artık dağılım grafiklerinin incelenmesi sonucunda, artıkların normal dağılımdan ciddi bir sapma göstermediği ve doğrusal regresyon varsayımlarının genel olarak sağlandığı görülmüştür. Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerinde pozitif, güçlü ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Ayrıca, Model 2'nin açıklayıcılık gücünün **(**$R^2 = 0,294$**)** Model 1'e kıyasla daha yüksek olması, teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerinde daha güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında geliştirilen **H2 hipotezi kabul edilmiştir**.

4.6.3. Dijital Liderlik ve Teknolojiye Yönelik Tutumun Bireysel Performans Üzerindeki Birlikte Etkisi

Dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki birlikte etkisini incelemek amacıyla çoklu doğrusal regresyon analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 15' de aktarılmıştır. Sonuçlar, kurulan regresyon modelinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu göstermektedir. Modele ilişkin korelasyon katsayısı $R = 0,603$ olarak hesaplanmış, belirlilik katsayısı ise $R^2 = 0,364$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, bireysel performanstaki toplam varyansın yaklaşık %36,4'ünün dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutum değişkenleri tarafından birlikte açıklandığını göstermektedir. Bu oran, Model 1 ve Model 2'ye kıyasla daha yüksek olup, her iki değişkenin birlikte ele alındığında bireysel performansı daha güçlü biçimde açıkladığını ortaya koymaktadır.

Tablo 15. Dijital liderlik ve teknolojik tutumun bireysel performans üzerindeki birleşik etkisine ilişkin çoklu doğrusal regresyon sonuçları

Model ve Değişkenler	β	SE	t	p	Stand. β	%95 GA
Bağımlı Değişken: Bireysel Performans						
Sabit (Intercept)	1.058	0.248	4.27	< 0.001	–	–
Teknolojik Tutum	0.568	0.066	8.59	< 0.001	0.431	[0.332 ; 0.530]
Dijital Liderlik	0.251	0.044	5.69	< 0.001	0.286	[0.187 ; 0.385]
Model Uyum İstatistikleri						
R	0.603					
R^2	0.364					
F (df = 2, 298)	85.1			< 0.001		
Varsayım Kontrolleri						
Durbin–Watson	1.99			0.852		
VIF (Teknolojik Tutum)	1.18					
VIF (Dijital Liderlik)	1.18					
Shapiro–Wilk	0.932			< 0.001		

*β: standartlaştırılmamış katsayı, Stand. β: standartlaştırılmış katsayı, GA: Güven Aralığı.

Modelin genel anlamlılığına ilişkin yapılan F testi sonucunda, regresyon modelinin bir bütün olarak istatistiksel açıdan anlamlı olduğu tespit edilmiştir **(**$F(2,298) = 85{,}1$; $p < 0{,}001$**).** Bu bulgu, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun birlikte bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Regresyon katsayıları incelendiğinde, her iki bağımsız değişkenin de bireysel performans üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı etkilere sahip olduğu görülmektedir. Teknolojiye yönelik tutuma ait standartlaştırılmış regresyon katsayısı $\beta = 0{,}431$ olarak hesaplanmış ve bu etkiye ait t değeri 8,59 olup anlamlılık düzeyi $p < 0{,}001$'dir. Bu bulgu, teknolojiye yönelik tutumun, dijital liderlik kontrol altına alındığında dahi bireysel performans üzerinde güçlü bir yordayıcı olduğunu göstermektedir. Ayrıca, %95 güven aralığının 0,332 ile 0,530 arasında yer alması, bu etkinin güvenilirliğini desteklemektedir.

Dijital liderlik değişkenine ait standartlaştırılmış regresyon katsayısı ise $\beta = 0{,}286$ olarak hesaplanmış, ilgili t değeri 5,69 ve anlamlılık düzeyi $p < 0{,}001$ olarak bulunmuştur. Bu sonuç, teknolojiye yönelik tutum modele dâhil edildiğinde dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinin devam ettiğini, ancak göreli etkisinin teknolojiye yönelik tutuma kıyasla daha düşük olduğunu göstermektedir. %95 güven aralığının 0,187 ile 0,385 arasında yer alması,

dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisinin istatistiksel açıdan güvenilir olduğunu ortaya koymaktadır.

Regresyon analizinin varsayımları da değerlendirilmiştir. Hata terimleri arasındaki otokorelasyon durumu Durbin–Watson testi ile incelenmiş ve Durbin–Watson katsayısının 1,99 olduğu belirlenmiştir. Bu değer, artıklar arasında otokorelasyon bulunmadığını göstermektedir. Bağımsız değişkenler arasındaki çoklu doğrusal bağlantı durumu VIF ve tolerans değerleri ile değerlendirilmiştir. Hem dijital liderlik hem de teknolojiye yönelik tutum değişkenleri için VIF değerlerinin 1,18 ve tolerans değerlerinin 0,848 olması, modelde çoklu bağlantı sorunu bulunmadığını ortaya koymuştur.

Artıkların normalliği Shapiro–Wilk testi ile değerlendirilmiş ve test sonucu istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p < 0,001$)**.** Ancak örneklem büyüklüğünün 301 olması nedeniyle, Merkezi Limit Teoremi kapsamında bu durum parametrik analizler açısından kritik bir ihlal olarak değerlendirilmemektedir. Ayrıca Q–Q grafikleri ve artık dağılım grafiklerinin incelenmesi sonucunda, artıkların normal dağılımdan ciddi bir sapma göstermediği ve regresyon varsayımlarının genel olarak sağlandığı görülmüştür.

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun birlikte ele alındığında bireysel performans üzerinde pozitif, anlamlı ve güçlü bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Model 3'ün açıklayıcılık gücünün **(**$R^2 = 0,364$**)** önceki modellere kıyasla daha yüksek olması, bireysel performansın açıklanmasında bu iki değişkenin birlikte kullanılmasının önemini ortaya koymaktadır. Bu doğrultuda, araştırma kapsamında geliştirilen H3 hipotezi kabul edilmiştir**.**

4.7. Demografik Değişkenlere Göre Yapılan Fark Testleri

4.7.1. Cinsiyete Göre Fark Testleri

Cinsiyete göre dijital liderlik, teknolojiye yönelik tutum ve bireysel performans algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla bağımsız örneklem t-testleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları Tablo 16' da aktarılmıştır. Analiz öncesinde normallik ve varyansların homojenliği varsayımları incelenmiştir. Shapiro–Wilk testi sonuçları, her üç değişken için normallik varsayımının istatistiksel olarak ihlal edildiğini göstermektedir

($p < 0,001$). Ancak örneklem büyüklüğünün 301 olması nedeniyle, Merkezi Limit Teoremi kapsamında parametrik test sonuçlarının güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Levene testi sonuçlarına göre ise dijital liderlik, bireysel performans ve teknolojiye yönelik tutum değişkenleri için varyansların homojen olduğu belirlenmiştir ($p > 0,05$). Bu doğrultuda, Student's t-testi sonuçları esas alınmıştır.

Tablo 16. Cinsiyete göre dijital liderlik, teknolojik tutum ve bireysel performans farklılıklarına ilişkin bağımsız örneklem t-testi sonuçları

Değişken	Grup	N	Ortalama	SS	t	df	p
Dijital Liderlik	Erkek	143	3.51	1.07	−1.02	299	0.309
	Kadın	158	3.63	1			
Bireysel Performans	Erkek	143	4.06	1.01	−1.96	299	0.051
	Kadın	158	4.27	0.8			
Teknolojik Tutum	Erkek	143	3.99	0.72	2.27	299	0.024
	Kadın	158	3.81	0.65			

Dijital liderlik algısına ilişkin sonuçlar incelendiğinde, erkek (Ort.=3,51) ve kadın (Ort.=3,63) katılımcıların ortalama puanlarının birbirine yakın olduğu görülmektedir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, dijital liderlik algısının cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı belirlenmiştir ($t(299) = −1,02$; $p = 0,309$). Ortalama farkın güven aralığının sıfırı içermesi de bu sonucu desteklemektedir. Bu bulgu, yöneticilerin dijital liderlik özelliklerinin kadın ve erkek çalışanlar tarafından benzer şekilde algılandığını göstermektedir.

Bireysel performans algıları açısından değerlendirildiğinde, kadın katılımcıların ortalama performans puanlarının (Ort.=4,27), erkek katılımcılara kıyasla (Ort.=4,06) bir miktar daha yüksek olduğu görülmektedir. Ancak yapılan t-testi sonucunda bu farkın istatistiksel olarak anlamlı olmadığı tespit edilmiştir ($t(299) = −1,96$; $p = 0,051$). Elde edilen p değerinin sınırda olmasına rağmen 0,05 anlamlılık düzeyinin üzerinde kalması nedeniyle, bireysel performans algılarının cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır.

Teknolojiye yönelik tutum değişkenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, erkek katılımcıların ortalama tutum puanlarının (Ort.=3,99), kadın katılımcılara kıyasla (Ort.=3,81) daha yüksek olduğu görülmektedir. Yapılan bağımsız örneklem t-testi sonucunda, teknolojiye yönelik tutumun cinsiyete göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı belirlenmiştir

(t(299) = 2,27; p = 0,024). Ortalama farkın %95 güven aralığının sıfırı içermemesi, bu sonucun istatistiksel açıdan anlamlı olduğunu desteklemektedir. Ayrıca, non-parametrik Mann–Whitney U testi sonuçlarının da bu bulguyu doğrular nitelikte olduğu görülmektedir (p < 0,001). Bu sonuç, erkek çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarının kadın çalışanlara kıyasla daha olumlu olduğunu göstermektedir.

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dijital liderlik ve bireysel performans algılarının cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı, buna karşın teknolojiye yönelik tutumun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, teknolojiye yönelik tutumun bireysel özelliklere daha duyarlı bir yapı sergilediğini; dijital liderlik algısı ve performans algısının ise cinsiyetten bağımsız olarak şekillendiğini düşündürmektedir.

4.7.2. Pozisyona Göre Fark Testi Bulguları

Katılımcıların pozisyonlarına göre dijital liderlik, teknolojiye yönelik tutum ve bireysel performans algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçları 17' de aktarılmıştır. Analiz öncesinde normallik ve varyans homojenliği varsayımları incelenmiştir. Shapiro–Wilk testi sonuçları, her üç değişken için normallik varsayımının istatistiksel olarak ihlal edildiğini göstermektedir (p < 0,001). Bununla birlikte, örneklem büyüklüğünün 301 olması nedeniyle Merkezi Limit Teoremi kapsamında parametrik analiz sonuçlarının güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Levene testi sonuçlarına göre ise dijital liderlik, bireysel performans ve teknolojiye yönelik tutum değişkenleri için varyansların homojen olduğu belirlenmiştir (p > 0,05). Ancak, analizlerde daha temkinli bir yaklaşım benimsenerek ANOVA sonuçları esas alınmıştır.

Tablo 17. Pozisyona göre dijital liderlik, teknolojik tutum ve bireysel performans farklılıkları: tanımlayıcı istatistikler ve tek yönlü ANOVA sonuçları

Değişken	Pozisyon	N	Ort.	SS	F (Welch)	df1/df2	p	Post-Hoc (Tukey)
Dijital Liderlik	İşçi	16	3.16	1.07	0.952	3–64.0	0.421	
	Memur	140	3.56	1.04				Anlamlı fark yok
	Yönetici	73	3.62	1.03				
	Diğer	72	3.64	1				
Teknolojiye Yönelik Tutum	İşçi	16	3.87	0.87	0.78	3–61.6	0.51	
	Memur	140	3.92	0.63				Anlamlı fark yok
	Yönetici	73	3.98	0.77				
	Diğer	72	3.8	0.67				
Bireysel Performans	İşçi	16	3.77	1.4	0.572	3–60.8	0.636	
	Memur	140	4.19	0.83				Anlamlı fark yok
	Yönetici	73	4.23	0.88				
	Diğer	72	4.15	0.94				

Pozisyona göre dijital liderlik algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığı ANOVA testi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları, farklı pozisyonlarda görev yapan katılımcıların dijital liderlik algıları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmadığını göstermektedir ($F(3,64,0) = 0,952$; $p = 0,421$). Her ne kadar yönetici ve "diğer" pozisyonlarda yer alan katılımcıların ortalama dijital liderlik algılarının işçi grubuna kıyasla daha yüksek olduğu gözlemlense de, bu farklılıklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu bulgu, dijital liderlik algısının pozisyona bağlı olarak anlamlı biçimde değişmediğini göstermektedir.

Pozisyona göre bireysel performans algılarına ilişkin ANOVA sonuçları incelendiğinde, gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir ($F(3,60,8) = 0,572$; $p = 0,636$). Tanımlayıcı istatistikler, yönetici ve memur pozisyonunda yer alan katılımcıların ortalama performans algılarının işçi grubuna kıyasla daha yüksek olduğunu göstermektedir. Ancak bu gözlemsel farklılıklar istatistiksel anlamlılık düzeyine ulaşmamıştır. Bu sonuç, bireysel performans algılarının pozisyon temelli bir ayrışma göstermediğine işaret etmektedir.

Teknolojiye yönelik tutum değişkeni açısından yapılan ANOVA sonuçları da pozisyonlar arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığını ortaya koymaktadır

(F(3,61,6) = 0,780; p = 0,510). Ortalama değerler incelendiğinde, yönetici pozisyonundaki katılımcıların teknolojiye yönelik tutumlarının görece daha yüksek olduğu görülmekle birlikte, bu farklar istatistiksel açıdan anlamlı değildir. Bu bulgu, teknolojiye yönelik tutumun pozisyona göre anlamlı biçimde farklılaşmadığını göstermektedir.

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dijital liderlik, bireysel performans ve teknolojiye yönelik tutum algılarının katılımcıların pozisyonlarına göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmadığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu durum, söz konusu algıların pozisyonel farklılıklardan ziyade bireysel deneyimler ve örgütsel bağlam tarafından şekillendiğini düşündürmektedir.

4.7.3. Çalışma Yılına Göre Fark Testi Bulguları

Katılımcıların çalışma yılına göre dijital liderlik, bireysel performans ve teknolojiye yönelik tutum algılarında anlamlı bir farklılık olup olmadığını belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 18' de aktarılmıştır. Analiz öncesinde normallik ve varyansların homojenliği varsayımları incelenmiştir. Shapiro–Wilk testi sonuçları, her üç değişken için normallik varsayımının istatistiksel olarak ihlal edildiğini göstermektedir ($p < 0,001$). Bununla birlikte, örneklem büyüklüğünün 301 olması nedeniyle Merkezi Limit Teoremi kapsamında parametrik test sonuçlarının güvenilir olduğu kabul edilmiştir. Levene testi sonuçları, dijital liderlik değişkeni için varyans homojenliği varsayımının ihlal edildiğini ($p = 0,046$), bireysel performans ve teknolojiye yönelik tutum değişkenleri için ise varyansların homojen olduğunu göstermektedir ($p > 0,05$). Bu nedenle, tüm değişkenler için ANOVA sonuçları esas alınmıştır.

Tablo 18. Çalışma yılına göre dijital liderlik, bireysel performans ve teknolojik tutum farklılıkları: tanımlayıcı istatistikler ve tek yönlü ANOVA sonuçları

Değişken	Çalışma Yılı	N	Ort.	SS	F (Welch)	df1/df 2	p	Post-Hoc (Tukey)
Dijital Liderlik	0–1 yıl	20	4.14	0.64	6.05	3–66.6	0.001	0–1 yıl > 10+ yıl
	2–5 yıl	39	3.77	0.88				
	6–9 yıl	44	3.64	1.09				
	10 yıl ve üzeri	198	3.46	1.06				
Bireysel Performans	0–1 yıl	20	4.61	0.4	6.76	3–73.4	< .001	Anlamlı fark yok
	2–5 yıl	39	4.23	0.84				
	6–9 yıl	44	4.16	0.98				
	10 yıl ve üzeri	198	4.11	0.93				
Teknolojiye Yönelik Tutum	0–1 yıl	20	4.07	0.7	1.68	3–60.6	0.181	Anlamlı fark yok
	2–5 yıl	39	3.99	0.64				
	6–9 yıl	44	4.03	0.67				
	10 yıl ve üzeri	198	3.84	0.7				

Analiz sonuçları, farklı çalışma yılı grupları arasında dijital liderlik algıları açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir ($F(3,66,6) = 6,05$; $p = 0,001$). Tanımlayıcı istatistikler incelendiğinde, 0–1 yıl çalışma süresine sahip katılımcıların dijital liderlik algılarının en yüksek ortalamaya sahip olduğu, çalışma süresi arttıkça dijital liderlik algısının kademeli olarak azaldığı görülmektedir. Bu bulgu, çalışma süresi az olan çalışanların yöneticilerinin dijital liderlik özelliklerini daha güçlü algıladıklarını göstermektedir.

Çalışma yılına göre bireysel performans algılarına ilişkin ANOVA sonuçları, gruplar arasında genel olarak istatistiksel açıdan anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir ($F(3,73,4) = 6,76$; $p < 0,001$). Ancak gerçekleştirilen Tukey post-hoc analizlerinde çalışma yılı grupları arasında ikili karşılaştırmalarda istatistiksel olarak anlamlı bir fark tespit edilememiştir. Bu durum, gözlenen anlamlılığın gruplar arasındaki genel varyasyondan kaynaklandığını, ancak belirli bir grup çifti arasında net bir ayrışma bulunmadığını göstermektedir.

Teknolojiye yönelik tutum değişkeni açısından yapılan ANOVA sonuçları incelendiğinde, çalışma yılı grupları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmektedir ($F(3,60,6) = 1,68$; $p = 0,181$). Her ne kadar 0–1 yıl ve 6–9 yıl

çalışma süresine sahip katılımcıların teknolojiye yönelik tutum ortalamalarının görece daha yüksek olduğu gözlemlense de bu farklılıklar istatistiksel olarak anlamlı değildir. Bu bulgu, teknolojiye yönelik tutumun çalışma süresinden bağımsız olarak benzer düzeylerde seyrettiğini göstermektedir.

Elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde, dijital liderlik ve bireysel performans algılarının katılımcıların çalışma yılına göre istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaştığı; buna karşın teknolojiye yönelik tutumun çalışma yılına göre anlamlı bir farklılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Özellikle çalışma süresi daha kısa olan çalışanların dijital liderlik ve bireysel performans algılarının daha yüksek olması, örgüte yeni katılan bireylerin yönetsel uygulamaları ve kendi performanslarını daha olumlu değerlendirme eğiliminde olabileceklerini düşündürmektedir.

5. SONUÇ

Bu araştırmada, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki etkileri nicel araştırma yaklaşımı çerçevesinde incelenmiştir. Araştırma kapsamında bankacılık sektöründe çalışan bireylerden elde edilen veriler analiz edilerek, değişkenler arasındaki ilişkiler ve etkiler hem ilişkisel hem de karşılaştırmalı analizlerle değerlendirilmiştir.

Araştırmanın temel bulguları, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkilere sahip olduğunu ortaya koymaktadır. Basit doğrusal regresyon analizleri sonucunda, dijital liderliğin bireysel performansı anlamlı düzeyde yordadığı ve bireysel performanstaki varyansın önemli bir kısmını açıkladığı belirlenmiştir. Benzer şekilde, teknolojiye yönelik tutumun bireysel performans üzerindeki etkisinin daha güçlü olduğu ve performans değişkenini açıklama gücünün dijital liderliğe kıyasla daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgular, dijital liderliğin performansla pozitif ilişkilendirildiği ampirik sonuçlarla (Artüz, 2020; Abbasov & Tolay, 2021) ve performansın teknoloji temelli tutumların yanı sıra psikolojik mekanizmalar (ör. psikolojik iyi oluş) üzerinden de açıklanabildiğini ortaya koyan araştırmalarla (Şahin, 2025; Damar, Güney & Eskiler, 2025) genel olarak örtüşmektedir.

Çoklu doğrusal regresyon analizi sonuçları, dijital liderlik ve teknolojiye yönelik tutumun birlikte ele alındığında bireysel performansı daha yüksek düzeyde açıkladığını göstermektedir. Bu bulgu, bireysel performansın yalnızca yönetsel liderlik algılarıyla değil, aynı zamanda çalışanların teknolojiye ilişkin tutumlarıyla da bütüncül bir biçimde şekillendiğini ortaya koymaktadır. Özellikle teknolojiye yönelik tutumun, dijital liderlik kontrol altına alındığında dahi performans üzerinde güçlü bir yordayıcı olmaya devam etmesi, teknolojik algı ve benimseme düzeylerinin günümüz örgütlerinde kritik bir rol oynadığını göstermektedir. Nitekim literatürde de dijital liderlik–performans ilişkisinin bazı çalışmalarda yaratıcılık gibi psikolojik/örgütsel mekanizmalar üzerinden güçlenebildiği vurgulanmakta (Öngel vd., 2023); bu durum performansın tek bir değişkenle değil, birden fazla tamamlayıcı unsurla birlikte daha iyi açıklanabildiğini düşündürmektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen fark testleri, demografik değişkenlere ilişkin önemli bulgular sunmaktadır. Cinsiyete göre yapılan analizler sonucunda, dijital liderlik ve bireysel performans algılarının cinsiyete göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı, buna karşın

teknolojiye yönelik tutumun cinsiyete göre anlamlı bir farklılık gösterdiği belirlenmiştir. Pozisyona göre yapılan analizlerde ise dijital liderlik, teknolojiye yönelik tutum ve bireysel performans algılarının pozisyona göre anlamlı biçimde farklılaşmadığı tespit edilmiştir. Bu durum, söz konusu algıların hiyerarşik pozisyonlardan ziyade örgütsel iklim ve bireysel deneyimler tarafından şekillendiğini düşündürmektedir.

Çalışma yılına göre yapılan varyans analizleri ise dijital liderlik ve bireysel performans algılarının çalışma süresine bağlı olarak anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymuştur. Özellikle çalışma süresi daha kısa olan çalışanların dijital liderlik ve bireysel performans algılarının daha yüksek olduğu görülmüştür. Buna karşın teknolojiye yönelik tutumun çalışma yılına göre anlamlı biçimde farklılaşmaması, teknolojiye ilişkin tutumların deneyim süresinden bağımsız olarak daha homojen bir yapı sergilediğini göstermektedir. Bu sonuç, teknolojiye ilişkin tutumların yalnızca kıdemle değil, örgütün teknoloji kullanımı ve dijitalleşme uygulamalarının yaygınlığıyla da ilişkili olabileceğini düşündürmekte; teknoloji kabulü/kullanım niyeti gibi göstergeleri dijital liderlikle ilişkilendiren çalışmaların (Sunu, 2022; Topçuoğlu vd., 2022) ortaya koyduğu çerçeveyle uyumlu bir yorum alanı sunmaktadır.

Genel olarak değerlendirildiğinde, araştırma bulguları dijital dönüşüm sürecinde liderlik anlayışının ve çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarının bireysel performans üzerinde belirleyici bir rol oynadığını ortaya koymaktadır. Dijital liderlik, çalışanların teknolojik süreçlere uyumunu ve yönetsel desteği algılamalarını güçlendirirken; teknolojiye yönelik tutum, bu süreçlerin bireysel performansa yansımasında kritik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuçlar, örgütlerin yalnızca dijital altyapıya yatırım yapmalarının yeterli olmadığını; aynı zamanda dijital liderlik becerilerini geliştirmeleri ve çalışanların teknolojiye yönelik olumlu tutumlarını destekleyici uygulamalara önem vermeleri gerektiğini göstermektedir. Bu değerlendirme, dijital liderliğin teknoloji kabulü ve kullanım eğilimleriyle ilişkili olduğunu gösteren bulgularla (Liu & Krutkrongphan, 2023) ve dijital araçlara yönelik tutumların dijital liderlik davranışlarını destekleyebileceğine işaret eden sonuçlarla (Oksavik, Vik & Kirchhoff, 2024) genel olarak paraleldir.

Bu araştırmadan elde edilen bulgular doğrultusunda, bankacılık sektöründe dijital dönüşüm sürecinin etkinliğinin artırılması ve çalışanların bireysel performanslarının güçlendirilmesi amacıyla bazı öneriler geliştirilebilir. Öncelikle dijital liderliğin bireysel performans üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olması, bankacılık kurumlarında görev yapan

yönetici ve liderlerin dijital liderlik yetkinliklerini geliştirmeye yönelik eğitim ve gelişim programlarının yaygınlaştırılmasını gerekli kılmaktadır. Başka bir ifadeyle banka, tüm yönetim kademelerinde dijital liderlik yetkinliklerini (vizyon oluşturma, karar verme çevikliği, çalışanları güçlendirme) ölçen ve geliştiren zorunlu eğitim programları uygulamalıdır. Liderler, çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarını dolaylı olarak etkiler. Liderin teknolojiye olan olumlu tutumu, çalışanlar için bir norm oluşturur. Üst düzey yöneticiler, yeni dijital araçları ve platformları aktif olarak kullanmalı, bu kullanımı şeffaf bir şekilde sergilemeli ve teknolojinin faydalarını somut örneklerle çalışanlara iletmelidir.

Çalışanların teknolojiye yönelik tutumlarının bireysel performans üzerinde bağımsız ve güçlü bir yordayıcı olması, örgütlerin yalnızca teknolojik altyapıya yatırım yapmalarının yeterli olmadığını, aynı zamanda çalışanların teknolojiye yönelik algı ve tutumlarını destekleyen uygulamalara da odaklanmaları gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda sürekli dijital eğitimler, kullanıcı dostu sistemler ve çalışanların dijital süreçlere aktif katılımını teşvik eden örgütsel uygulamalar, teknolojik tutumun olumlu yönde gelişmesine katkı sağlayacaktır. İK, teknoloji eğitimlerinde sadece teknik bilgi aktarımı olarak değil, aynı zamanda çalışanların teknolojik öz-yeterliliklerini artırmaya odaklanmalıdır. Bu, küçük başarılar elde etmelerini sağlayan uygulamalı, kademeli ve kişiselleştirilmiş öğrenme yolları ile sağlanmalıdır. Bununla birlikte İK, işe alım mülakatlarına ve değerlendirme merkezlerine, adayların teknoloji kabulüne, değişime açıklığına ve dijital öğrenme çevikliğine yönelik psikometrik testler ve davranışsal sorular eklemelidir. Teknolojik değişime direnç, performansı olumsuz etkileyen tutumların kaynağıdır. Yöneticiler, çalışanların teknoloji nedeniyle işlerini kaybetme korkularını gidermeli ve yeni sistemleri denerken hata yapmanın kabul edilebilir olduğu bir psikolojik güvenlik ortamı yaratmalıdır.

Bu çalışma, dijital liderlik ve teknolojik tutumun bireysel performans üzerindeki etkilerini güçlü bir şekilde kanıtlamıştır. Gelecek araştırmalar, bu ilişkilerin altında yatan mekanizmaları ve sınır koşullarını derinleştirmelidir. Dijital liderlik ve teknolojik tutumun birlikte ele alındığında bireysel performansı açıklama gücünün artması, dijital dönüşüm stratejilerinin bütüncül bir yaklaşımla ele alınmasının önemini ortaya koymaktadır. Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi, teknolojik tutum kontrol edildiğinde azalmıştır (0.454'ten 0.286'ya). Bu, teknolojik tutumun, dijital liderlik ile performans arasındaki ilişkide kısmi aracı (partial mediator) rolü oynadığına dair güçlü bir işaret sunmaktadır. Gelecek çalışmalar, teknolojiye yönelik tutumun dijital liderlik algısı ile bireysel performans arasındaki

ilişkideki aracılık rolünü yapısal eşitlik modellemesi (SEM) gibi ileri istatistiksel yöntemlerle açıkça test etmelidir. Buna ek olarak Bu ilişkilerin her banka çalışanı için aynı güçte olup olmadığı bilinmemektedir. Örgütsel kültür (örneğin, inovasyon kültürü), işin niteliği (örneğin, müşteriyle doğrudan temas vs. arka ofis) veya çalışanın dijital yetkinlik düzeyi gibi değişkenlerin, dijital liderlik ve teknolojik tutumun performans üzerindeki etkilerini nasıl ılımlılaştırdığı (moderating effect) incelenmelidir. Kısaca, farklı sektörlerde, daha geniş örneklemlerle ve boylamsal araştırmalarla yapılacak çalışmaların, dijital liderlik, teknolojik tutum ve bireysel performans arasındaki ilişkilerin zaman içindeki seyrini daha ayrıntılı biçimde ortaya koyacağı ve literatüre önemli katkılar sunacağı değerlendirilmektedir.

6. KAYNAKLAR

Abbas, M. H., Alhasnawi, H. H., & Mohamed, Y. S. (2024). The impact of digital leadership on individual work performance: The interactive role of knowledge sharing behavior: An analytical exploratory study of the opinions of a sample of faculty members in some universities and private colleges in the Middle Euphrates region. *Entrepreneurship Journal for Finance and Business (EJFB), 5*(2), 72–94. https://doi.org/10.56967/ejfb2024403

Abbasov, A., & Tolay, E. B. R. U. (2021). Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi: Azerbaycan'da endüstri 4.0 teknolojilerini uygulayan bir firmada araştırma. *İzmir Yönetim Dergisi, 2*(1), 59–74.

Ajzen, I., & Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behavior*. Prentice-Hall.

Alfares, M. M. E. M., & Banikhaled, M. H. (2022). The effect of digital leadership on Kuwaiti hospitals' employee performance. *Management Science Letters, 12*(2), 169–178. https://doi.org/10.5267/j.msl.2021.9.020

Amelda, B., Alamsjah, F., & Elidjen, E. (2021). Does the digital marketing capability of Indonesian banks align with digital leadership and technology capabilities on company performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal, 15*(1), 9–17.

Annisa, S., Siahaan, E. & Lumbanraja, P. (2024).Impact of digital transformation on banking employee performance with self-efficacy as a mediator. *Problems and Perspectives in Management,* 22(4), 523-531.http://dx.doi.org/10.21511/ppm.22(4 .

Armstrong, M., & Taylor, S. (2014). *Armstrong's handbook of human resource management practice* (13th ed.). Kogan Page.

Artüz, S. D. (2020). *Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi* (Yüksek lisans tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.

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.

Asiltürk, A. (2021). İşletmelerde dijital dönüşüm yönetiminde nihai hedef: Dijital olgunluk. *Alanya Akademik Bakış Dergisi, 5*(3), 647–669.

Asparuk, D. H. (2022). Bireysel kariyer yönetiminin, biraysel performans ve örgütsel performansa etkisine ilişkin bir araştırma: Bankacılık sektörü örneği. *YÖK Ulusal Tez Merkezi*.

Aydın, F., & Kara, F. N. (2013). Öğretmen adaylarının teknolojiye yönelik tutumları: Ölçek geliştirme çalışması. *Journal of Turkish Science Education*, *10*(4), 103-118.

Bagozzi, R. P., & Burnkrant, R. E. (1985). Attitude organization and attitude-behavior relation: A reply to Dillon and Kumar. *Journal of Personality and Social Psychology, 49*(1), 47–57.

Bandura, A. (1997). *Self-efficacy: The exercise of control*. W. H. Freeman.

Bangun, Y. R., Pritasari, A., Widjaja, F. B., Wirawan, C., Wisesa, A., & Ginting, H. (2021). Role of happiness: Mediating digital technology and job performance among lecturers. *Frontiers in Psychology, 12*, 593155.

Barutçugil, İ. (2002). *Performans yönetimi*. Kariyer Yayınları.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel davranış: İnsanın üretim gücü* (3. bs.). Feryal Matbaası.

Belanche, D. (2019). From consumer experience to affective loyalty: Challenges and prospects for the future. *European Journal of Marketing, 53*(13), 1414–1435.

Bilgiseven, E. B. (2024). Örgütlerde dijital liderlik. In M. Avcı, E. Kara, & A. Kaya (Eds.), *Örgütsel davranış araştırmaları* (p. 139). Eğitim Yayınevi

Bingöl, D. (2006). *İnsan kaynakları yönetimi*. Arıkan Basım Yayın.

Blau, G. J., & Boal, K. B. (1987). Conceptualizing how job involvement and organizational commitment affect turnover and absenteeism. *Academy of Management Review, 12*(2), 288–300.

Bolden, R., Gosling, J., Marturano, A., & Dennison, P. (2003). *A review of leadership theory and competency frameworks*. Centre for Leadership Studies, University of Exeter.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel selection in organizations* (pp. 71–98). Jossey-Bass.

Bray, J. (2022, May 18). What is digital leadership? *GDS Group*. https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/

Brennen, J. S., & Kreiss, D. (2016). Digitalization. In K. B. Jensen, R. T. Craig, J. Pooley, & E. W. Rothenbuhler (Eds.), *The international encyclopedia of communication theory and philosophy* (pp. 1–11). Wiley-Blackwell.https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111

Brown, S., & Leigh, T. (1996). A new look at psychological climate and its relationship to job involvement, effort, and performance. *Journal of Applied Psychology, 81*(4), 358–368.

Burkhauser, R. V., Daly, M. C., Houtenville, A. J., & Nargis, N. (2002). Self-reported work-limitation data: What they can and cannot tell us. *Demography, 39*(3), 541–555.

Büyükbeşe, T., & Doğan, Ö. (2022). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 14*(26), 173–186.

Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analizi el kitabı*. Pegem Akademi.

Cabı, E. (2016). Dijital teknolojiye yönelik tutum ölçeği. *Kastamonu Education Journal, 24*(3), 1229–1244.

Campbell, J. P. (1990). Modeling the performance prediction problem in industrial and organizational psychology. In M. Dunnette & L. Hough (Eds.), *Handbook of industrial and organizational psychology* (Vol. 1, pp. 687–732). Consulting Psychologists Press.

Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D., & Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge, 8*(1), 100334.

Chicco, D., Warrens, M. J., & Jurman, G. (2021). The coefficient of determination R-squared is more informative than SMAPE, MAE, MAPE, MSE and RMSE in regression analysis evaluation. *PeerJ Computer Science, 7*, e623.

Coşar, H., & Koyuncu, E. (2024). Medya çalışanlarının iş performanslarının dijital teknolojilere yönelik tutumları bağlamında incelenmesi. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi, 12*(3), 1478–1504. https://doi.org/10.19145/e-gifder.1507890

Costello, A. B., & Osborne, J. (2005). Best practices in exploratory factor analysis: Four recommendations for getting the most from your analysis. *Practical Assessment, Research, and Evaluation, 10*(1).

Cronk, B. C. (2016). *How to use IBM SPSS statistics: A step-by-step guide to analysis and interpretation*. Routledge.

Çalık, T. (2003). *Performans yönetimi: Tanımlar, kavramlar, ilkeler*. Gündüz Eğitim ve Yayıncılık.

Çağlar, İ. (2004). İktisadi ve idari bilimler fakültesi öğrencileri ile mühendislik fakültesi öğrencilerinin liderlik tarzına ilişkin eğilimlerinin karşılaştırmalı analizi: Çorum örneği. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 91–108.

Çelen, A. İ. (2020). Dijital dönüşüm sürecinde yükselen bir değer: Dijital liderlik. *Proceedıngs e-book*, 449-461.

Çoban, M. S., & Yılmaz, A. B. (2025). Dijital liderliğe yönelik algılamanın iş performansı ile işe yabancılaşma üzerindeki etkisinin incelenmesi. *Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (67), 94–107.

Dahlman, C., & Westphal, L. (1982). Technological effort in industrial development: An interpretative survey of recent research. In F. Stewart & J. James (Eds.), *The economics of new technology in developing countries* (pp. 105–137). Frances Pinter Publishers; Westview Press.

Damar, A., Güney, A., & Eskiler, E. (2025). Dijital liderlik ile iş performansı ilişkisinde psikolojik iyi oluşun aracılık rolü. *Anemon Muş Alparslan Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 13*(2), 768–791.

Daniyanti, E. S., Maduratna, E. S., & Firdaus, N. (2023). The effect of transformational, transactional, and digital leadership on employee performance in the new normal era

(Study on employees of Anna Medika Madura RSU). *Jurnal Keperawatan Muhammadiyah* (Special Issue ICHIT 2023), 66–70.

Daoud, J. I. (2017). Multicollinearity and regression analysis. In *Journal of Physics: Conference Series* (Vol. 949, No. 1, Article 012009). IOP Publishing.

Davis, F. D. (1986). *A technology acceptance model for empirically testing new end-user information systems: Theory and results* (Doctoral dissertation, Massachusetts Institute of Technology).

Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness, perceived ease of use, and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly, 13*(3), 319–340. https://doi.org/10.2307/249008

Davis, F. D., Bagozzi, R. P., & Warshaw, P. R. (1989). User acceptance of computer technology: A comparison of two theoretical models. *Management Science, 35*(8), 982–1003. https://doi.org/10.1287/mnsc.35.8.982

Dedeoğlu, F. (2023). *Dijital dönüşüm ve işletme yönetimi üzerine yeni yaklaşımlar*. Beta Yayınları.

Dessler, G. (2020). *Human resource management* (16th ed.). Pearson.

Dicle, Ü. (1982). *Yönetsel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması* [Yüksek lisans tezi, Orta Doğu Teknik Üniversitesi].

Eisenberger, R., Huntington, R., Hutchison, S., & Sowa, D. (1986). Perceived organizational support. *Journal of Applied Psychology, 71*(3), 500–507. https://doi.org/10.1037/0021-9010.71.3.500

Erçetin, Ş. Ş., Çevik, M. S., & Çelik, M. (2018). Okul müdürlerinin kuantum liderlik davranışlarını gerçekleştirme düzeyleri. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 1*(2), 109–124.

Erdoğan, E., & Tüfekci, N. (2025). Hastane çalışanlarının işe tutkunluğu teknoloji kullanımı ile performans ilişkisini etkiler mi? *Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi, 11*(1), 52–66.

Erdoğan, İ. (2000). *Okul yönetimi ve öğretim liderliği*. Sistem Yayıncılık.

Erkuş, A., Sanlı, N., Bağlı, M. T., & Güven, K. (2000). Öğretmenliğe ilişkin tutum ölçeği geliştirilmesi. *Eğitim ve Bilim*, 25(116), 27–33.

Etikan, I., Musa, S. A., & Alkassim, R. S. (2016). Comparison of convenience sampling and purposive sampling. *American Journal of Theoretical and Applied Statistics, 5*(1), 1–4.

Fabrigar, L. R., Wegener, D. T., MacCallum, R. C., & Strahan, E. J. (1999). Evaluating the use of exploratory factor analysis in psychological research. *Psychological Methods, 4*(3), 272–299.

Fiedler, F. E. (1967). *A theory of leadership effectiveness*. McGraw-Hill.

Field, A. (2018). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics* (5th ed.). Sage.

Field, A. (2024). *Discovering statistics using IBM SPSS statistics*. Sage.

Fleishman, E. A. (1953). The description of supervisory behavior. *Journal of Applied Psychology, 37*(1), 1–6. https://doi.org/10.1037/h0056314

Freitas Junior, J. C., Cabral, P. M. F., & Brinkhues, R. A. (2020). Digital transformation: The gap between digital leadership and business performance. *Revista de Gestão e Secretariado (GeSec), 11*(3), 96–115. https://doi.org/10.7769/gesec.v11i3.1095

Gümüştekin, G. E., & Öztemiz, A. B. (2005). Örgütlerde stresin verimlilik ve performansla etkileşimi. *Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 14*(1), 271–288.

Günay, D., & Çalık, A. (2019). İnovasyon, icat, teknoloji ve bilim kavramları üzerine. *Üniversite Araştırmaları Dergisi, 2*(1), 1–11.

Güney, S. (2013). *Liderlik*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Hersey, P., & Blanchard, K. H. (1982). *Management of orgzational behavior: Utilizing human resources* (4th ed.). Prentice-Hall.

Herzberg, F. (1968). *One more time: How do you motivate employees* (Vol. 65). Boston, MA: Harvard Business Review.

Hien, L. T & Tam, P. T (2025). Impacting Technology on Employees' Job Performance: A Case Study of Commercial Banks in Vietnam. *Journal of Applied Data Science,* 1(1), 1-10 http://bright-journal.org/Journal/index.php/JADS/article/view/630

Howard, K. I., & Forehand, G. A. (1962). A method for correcting item-total correlations for the effect of relevant item inclusion. *Educational and Psychological Measurement, 22*(4), 731–735.

Howard, M. C. (2023). A systematic literature review of exploratory factor analyses in management. *Journal of Business Research, 164*, 113969.

Hüsing, T., Korte, W. B., Fonstad, N., Lanvin, B., Cattaneo, G., Kolding, M., Lifonti, R., & Van Welsum, D. (2013). *E-leadership: E-skills for competitiveness and innovation*. https://www.almendron.com/tribuna/wp-content/uploads/2015/03/vision-final-report.pdf

Islam, M. R. (2018). Sample size and its role in Central Limit Theorem (CLT). *Computational and Applied Mathematics Journal, 4*(1), 1–7.

İrge, N. T., & Şen, E. (2020). Çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarının ve iç girişimcilik özelliklerinin bireysel iş performanslarına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 12*(3), 2556–2579.

Judge, T. A., Bono, J. E., Erez, A., & Locke, E. A. (2001). The core self-evaluations scale: Development of a measure. *Personnel Psychology, 54*(1), 89–93. https://doi.org/10.1111/j.1744-6570.2001.tb00072.x

Kandemir, A. (2024). The mediating role of school effectiveness in the relationship between transformational leadership and workplace exclusion. *Frontiers in Psychology, 15*, 1475156.

Karasar, N. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemi*. Nobel Akademik Yayıncılık.

Karataş, M. S. (2019). *İşe adanmışlık, iş becerikliliği ve işgören performansı etkileşimi: Havacılık sektöründeki bir firmada araştırma* [Yüksek lisans tezi, Bahçeşehir Üniversitesi].

Karollah, B., & Juned, V. (2023). The effect of relation between digital leadership and learning organization on the individual performance of SMEs. *Journal of Law and Sustainable Development, 11*(9), e1306.

Katerberg, R., & Blau, G. J. (1983). An examination of level and direction of effort and job performance. *Academy of Management Journal, 26*(2), 249–257.

Katz, D., Maccoby, N., Gurin, G., & Floor, L. G. (1951). *Productivity, supervision and morale in an office situation* (Publication No. 2). Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, University of Michigan.

Keçeci, G., & Kırbağ Zengin, F. (2015). Ortaokul öğrencilerine yönelik fen ve teknoloji tutum ölçeği: Geçerlilik ve güvenirlik çalışması. *Turkish Journal of Educational Studies*, **2**(2), 143–168.

Kim, T. K. (2017). Understanding one-way ANOVA using conceptual figures. *Korean Journal of Anesthesiology, 70*(1), 22–26.

Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management journal*, *42*(1), 58-74.

Klein, M. (2020). Leadership characteristics in the era of digital transformation. *Business & Management Studies: An International Journal (BMIJ), 8*(1), 883–902. http://dx.doi.org/10.15295/bmij.v8i1.144

Klein, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in the Digital Age, 3*(1), 24–35.

Koçan, A. (2024). *Dijital dönüşüm ve örgütsel değişim sinizmi ilişkisi* [Doktora tezi, İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Koçel, T. (1998). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyonlarda davranış klasik-modern-çağdaş yaklaşımlar*. Beta Yayınları.

Koçel, T. (2005). *İşletme yöneticiliği*. Beta Yayıncılık.

Kollmann, T. (2020). Das digital leadership. In T. Kollmann, *Digital leadership: Grundlagen der Unternehmensführung in der digitalen Wirtschaft* (pp. 1–42). Springer Fachmedien Wiesbaden.

Legris, P., Ingham, J., & Collerette, P. (2003). Why do people use information technology? A critical review of the technology acceptance model. *Information & Management, 40*(3), 191–204. https://doi.org/10.1016/S0378-7206(01)00143-4

Likert, R. (1961). *New patterns of management*. McGraw-Hill.

Lin, H.-F. (2007). Predicting consumer intentions to shop online: An empirical test of competing theories. *Electronic Commerce Research and Applications, 6*(4), 433–442. https://doi.org/10.1016/j.elerap.2007.02.002

Liu, Y., & Krutkrongphan, S. (2023). The causal effect of digital leadership on teachers' acceptance and use of technology in Huaihua No. 5 Middle School. *Procedia of Multidisciplinary Research, 1*(12), Article 30.

López-Figueroa, J. C., Ochoa-Jiménez, S., Palafox-Soto, M. O., & Hernandez Munoz, D. S. (2025). Digital leadership: A systematic literature review. *Administrative Sciences, 15*(4), 129. https://doi.org/10.3390/admsci15040129

Mack, T. C. (2015). Leadership in the future. In J. Sowcik, A. Andenoro, M. McNutt, & S. Murphy (Eds.), *Leadership 2050: Challenges, key contexts, and emerging trends* (pp. 9–22). Emerald Group Publishing.

Malakyan, P. G. (2019). Digital leader-followership for the digital age: A North American perspective. In *Digital leadership-A new leadership style for the 21st century*. IntechOpen.

Mardia, K. V. (1970). Measures of multivariate skewness and kurtosis with applications. *Biometrika, 57*(3), 519–530.

Marianti, S., Rufaida, A., Hasanah, N., & Nuryanti, S. (2023). Comparing item-total correlation and item-theta correlation in test item selection: A simulation and empirical study. *Jurnal Penelitian Dan Evaluasi Pendidikan, 27*(2), 133–145.

Marrelli, A. (1998). An introduction to competency analysis and modeling. *Performance Improvement, 37*(5), 8–17.

Meyer, J. P., & Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. SAGE Publications.

Mihardjo, L. W. W., & Sasmoko, S. (2019). Digital transformation: Digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms. In A. H. Aldulaimi (Ed.), *Strategy and behaviors in the digital economy*. IntechOpen.

Morillo, C. R. (1990). The reward event and motivation. *The Journal of Philosophy*, *87*(4), 169-186.

Motowidlo, S. J., & Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology, 79*(4), 475–480. https://doi.org/10.1037/0021-9010.79.4.475

Mu, G. Ö. Y. D. D., Özer, G., Özcan, M., & Aktaş, S. (2010). Muhasebecilerin bilgi teknolojisi kullaniminin teknoloji kabul modeli (TKM) ile incelenmesi. *Yaşar Üniversitesi E-Dergisi, 5*(19), 3278–3293.

Nimon, K. F., & Oswald, F. L. (2013). Understanding the results of multiple linear regression: Beyond standardized regression coefficients. *Organizational Research Methods, 16*(4), 650–674.

Northouse, P. G. (2019). *Leadership: Theory and practice* (8th ed.). Sage.

Nugroho, H., Riyadi, S., Mudjijah, S., Maulana, P., & Safitra, R. (2024). The influence of digital leadership on employee performance with digital culture as a moderating variable. *Maneggio, 1*(6), 45–55.

Nunnally, J. C., & Bernstein, I. H. (1994). *Psychometric theory* (3rd ed.). McGraw-Hill. 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.

Ogbonna, E., & Harris, L. C. (2000). Leadership style, organizational culture and performance: Empirical evidence from UK companies. *International Journal of Human Resource Management, 11*(4), 766–788.

Okumuş, M. T. (2024). Empatik liderlik. *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi, 2*(2), 43–52.

Okumuşoğlu, N. T. (2022). Tedarik zinciri yönetiminde dijitalleşmenin kalite performansı üzerindeki etkisi: Üretim sektörü çalışanları üzerinde bir uygulama. *Balkan & Near Eastern Journal of Social Sciences (BNEJSS), 8*(3).

Oksavik, J. D., Vik, E., & Kirchhoff, R. (2024). Digital leadership: Norwegian healthcare managers' attitudes towards using digital tools. *Digital Health, 10*. https://doi.org/10.1177/20552076241277036.

Okunlola, J. O. (2025) Digital Leadership and Employee Performance: A Meta-Analysis. *Social Sciences and Education Research Review,* 12(1), 226-236 https://sserr.ro/wp-content/uploads/2025/07/sserr-12-1-226-236.pdf

Ordu, A. P. D., & Nayır, F. (2021). Dijital liderlik nedir? Bir tanım önerisi. E-Uluslararası Eğitim Araştırmaları Dergisi, 12(3), 68–81. https://doi.org/10.19160/e-ijer.946094

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct clean-up time. *Human Performance, 10*(2), 85–97.

Ön, E., & Yanık, G. D. (2024). Dijital Liderlik ile İnovatif İş Davranışı Arasındaki İlişkide Dışsal Motivasyonun Aracı Rolü. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, *10*(2), 202-217.

Öngel, V., Günsel, A., Gençer Çelik, G., Altındağ, E., & Tatlı, H. S. (2023). Digital leadership's influence on individual creativity and employee performance: A view through the generational lens. *Behavioral Sciences, 14*(1), 3.

Örücü, E., & Hasırcı, I. (2024). Dijital liderlik ve kapsayıcı liderliğin çalışanların dijital yetenekleri üzerindeki etkisi: Bankacılık sektörü üzerine bir araştırma. *Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi, 26*(1), 136–151. https://doi.org/10.33707/akuiibfd.1382671

Öz, Ö. (2020). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, 3*(1), 45–57.

Özlü, D. (2023). *X, Y ve Z kuşaklarının bilgi ve iletişim teknolojileri tutumları ile bu tutumların çalışan performansına etkisi: Konya ilinde bir uygulama* (Yüksek lisans tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü

Parker, S. K., Bindl, U. K., & Strauss, K. (2010). Making things happen: A model of proactive motivation. *Journal of Management, 36*(4), 827–856. https://doi.org/10.1177/0149206310363732

Paşa, M. (2007). *Stresin bireysel performans üzerindeki etkileri ve bir uygulama* [Doktora tezi, Bursa Uludağ Üniversitesi].

Pelit, O., & Bilen, B. (2024). Turist rehberlerinin teknolojiye bakış açılarının iş performansı üzerine etkisi: Teknoloji kabul modeli kapsamında bir araştırma. *Turist Rehberliği Dergisi (TURED), 7*(1), 1–25.

Pişkin, U. (2025). *Dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi: Ampirik bir çalışma* [Yüksek lisans tezi, Tokat Gaziosmanpaşa Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Pratama, M. A. N., & Kurniady, D. A. (2021). Influence of digital leadership models on the performance of educators and educational personnel in the COVID-19 pandemic in the first middle school. In *Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020)* (pp. 278–280). Atlantis Press.

Pulakos, E. D., Arad, S., Donovan, M. A., & Plamondon, K. E. (2000). Adaptability in the workplace: Development of a taxonomy of adaptive performance. *Journal of Applied Psychology, 85*(4), 612–624. https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.4.612

Puth, M. T., Neuhäuser, M., & Ruxton, G. D. (2014). Effective use of Pearson's product–moment correlation coefficient. *Animal Behaviour, 93*, 183–189.

Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems, 12*(11), 457.

Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson.

Ross, A., & Willson, V. L. (2017). Independent samples t test. In *Basic and advanced statistical tests: Writing results sections and creating tables and figures* (pp. 13–16). SensePublishers.

Rost, J. C. (1993). *Leadership for the twenty-first century*. Praeger.

Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. V. (1996). *Örgütsel davranış*. Ezgi Kitabevi.

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.

Satılmış, A. (2019). *Türk sigorta işletmelerinde sektör çalışanlarının dijital teknolojiye yönelik tutumlarının verimliliklerine etkisi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi, Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü].

Schervish, M. J. (1996). P values: What they are and what they are not. *The American Statistician, 50*(3), 203–206.

Schober, P., Boer, C., & Schwarte, L. A. (2018). Correlation coefficients: Appropriate use and interpretation. *Anesthesia & Analgesia, 126*(5), 1763–1768.

Schroeder, L. D., Sjoquist, D. L., & Stephan, P. E. (2016). *Understanding regression analysis: An introductory guide* (Vol. 57). Sage.

Sekaran, U., & Bougie, R. (2016). *Research methods for business: A skill-building approach*. Wiley.

Shannon, C. E. (1948). A mathematical theory of communication. *The Bell System Technical Journal, 27*(3), 379–423. https://doi.org/10.1002/j.1538-7305.1948.tb01338.x

Shin, J., Mollah, M. A., & Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability, 15*(3), 2027.

Solem, R. C. (2015). Limitation of a cross-sectional study. *American Journal of Orthodontics and Dentofacial Orthopedics, 148*(2), 205.

Stogdill, R. M. (1948). Personal factors associated with leadership: A survey of the literature. *Journal of Psychology, 25*(1), 35–71. https://doi.org/10.1080/00223980.1948.9917362

Stogdill, R. M., & Coons, A. E. (1957). *Leader behavior: Its description and measurement*. Bureau of Business Research, Ohio State University.

Sunu, I. G. K. A. (2022). The impact of digital leadership on teachers' acceptance and use of digital technologies. *Mimbar Ilmu, 27*(2), 311–320. https://doi.org/10.23887/mi.v27i2.52832

Sureiman, O., & Mangera, C. M. (2020). F-test of overall significance in regression analysis simplified. *Journal of the Practice of Cardiovascular Sciences*, *6*(2), 116-122.

Şahin, Ç. Ç., Avcı, Y. E., & Anık, S. (2020). Dijital liderlik algısının metaforlar yoluyla incelenmesi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi, 19*(73), 271–286.

Şahin, Y. (2025). Dijital liderliğin iş performansına etkisinde yapay zekâ tutumunun aracı rolü. *Uluslararası Ekonomi ve Yenilik Dergisi, 11*(2), 397–416. https://doi.org/10.20979/ueyd.1696633

Şişman, M. (2014). *Öğretim liderliği* (5. bs.). Pegem Akademi.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2019). *Using multivariate statistics*. Pearson.

Taber, K. S. (2018). The use of Cronbach's alpha when developing and reporting research instruments in science education. *Research in Science Education, 48*(6), 1273–1296.

Tagscherer, F., & Carbon, C. C.(2023) Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization.*Sustainable Technology and Entrepreneurship,* 2(2), 100039, 1-15. https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039

Tanniru, M., Khuntia, J., & Weiner, J. (2018). Hospital leadership in support of digital transformation. *Pacific Asia Journal of the Association for Information Systems, 10*(3), 1–24. https://doi.org/10.17705/1pais.10301

Tengilimoğlu, D. (2005). Hizmet işletmelerinde liderlik davranışları ile iş doyumu arasındaki ilişkinin belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (1), 23–45.

Topçuoğlu, E., Kavak, O., & Yenikaya, M. A. (2022). İnovatif bir strateji olarak dijital liderliğin teknoloji kabul modeli ile analizi. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 24*(42), 569–585.

Tulungen, E. E., Tewal, B., & Pandowo, M. (2022). The role of digital leadership mediated by digital skill in improving organizational performance. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics, 5*(2), 156–171.

Turasay, K., & Özgeldi, M. (2024). Çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarının duygusal bağlılık ve performans üzerinde etkisi. *The Journal of Academic Social Science*, 129, 353–367.

Turunç, Ö., & Çelik, M. (2010). Çalışanların algıladıkları örgütsel destek ve iş stresinin örgütsel özdeşleşme ve iş performansına etkisi. *Yönetim ve Ekonomi, 17*(2), 183–206.

Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H., & Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi, 12*(2), 1671–1677.

Türkyılmaz, S. (2024). Dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkisi. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 12*(1), 276–292.

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118–144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Viswesvaran, C., & Ones, D. S. (2000). Perspectives on models of job performance. *International Journal of Selection and Assessment, 8*(4), 216–226. https://doi.org/10.1111/1468-2389.00151

Wang, Z., Song, H., & Zhang, L. (2022). Digital leadership and exploratory innovation: From the digitalization to the knowledge-based society. *Frontiers in Psychology, 13*, 902693. https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.902693

Waters, C. D. J. (2008). *Quantitative methods for business*. Pearson Education.

Williams, M. N., Grajales, C. A. G., & Kurkiewicz, D. (2013). Assumptions of multiple regression: Correcting two misconceptions. *Practical Assessment, Research & Evaluation, 18*(11).

Yankın, F. B. (2019). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, *7*(2), 1-38.

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.

Yukl, G. (1994). *Leadership in organizations* (3rd ed.). Prentice Hall.

Yusuf, M., Satia, M. R., Bernardianto, R. B., Nurhasanah, N., Irwani, I., Kurniasih, D., & Setyoko, P. I. (2023). Exploring the role of digital leadership and digital transformation on the performance of the public sector organizations. *International Journal of Data and Network Science, 7*(4), 1983–1990.

Yücebalkan, B. (2024). Holistik perspektiften güncel liderliğe bir bakış: Dijital liderlik + yeşil transformasyonel liderlik. *International Journal of Disciplines in Economics & Administrative Sciences Studies, 6*(18), 388–396.

Zaccaro, S. J. (2007). Trait-based perspectives of leadership. *American Psychologist, 62*(1), 6–16. https://doi.org/10.1037/0003-066X.62.1.6

Zeerak, M. (2023). *Behavioral & contingency theories of leadership: A critical review*. ResearchGate.

Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital leadership skills and associations with psychological well-being. *International journal of environmental research and public health*, *16*(14), 2628.

Zel, U. (2001). Durumsallık yaklaşımında kişiliğin baskın boyut olarak bir model kapsamında teorik olarak incelenmesi. *Amme Dergisi, 34*(2), 33–45.

Türk Dil Kurumu. (n.d.). *Güncel Türkçe Sözlük*. Erişim tarihi: 19 Aralık 2025, https://sozluk.gov.tr/

Türkiye Vakıflar Bankası T.A.O. (2025). *VakıfBank 2025 entegre faaliyet raporu*. Erişim tarihi: 28 Aralık 2025, https://vbassets.vakifbank.com.tr/interaktif_faaliyet_raporu/2025/

T.C. Ziraat Bankası A.Ş. (2025). *Çalışan profili* (Ziraat Bankası 2025 Faaliyet Raporu). Erişim tarihi: 28 Aralık 2025, https://www.ziraatbank.com.tr/sitepages/interaktifraporlar/2025/tr/m-6-1.html

Türkiye Bankalar Birliği. (2025). *Banka çalışan ve şube sayıları: Eylül 2025* (Rapor). Erişim tarihi: 28 Aralık 2025, https://www.tbb.org.tr/sites/default/files/raporlar/54631/ekler/banka-calisan-ve-sube-sayilari-eylul-2025.pdf

Türkiye Halk Bankası A.Ş. (2025). *2024 Entegre faaliyet raporu*. Erişim tarihi: 28 Aralık 2025, https://www.halkbank.com.tr/content/dam/corporate-website/tr/dokumanlar/yatirimci-iliskileri/faaliyet-raporlari/2025-Entegre-Faaliyet-Raporu.pdf

7. EKLER

Ek 1. Etik Kurul Onay Belgesi

ANKARA YILDIRIM BEYAZIT ÜNİVERSİTESİ (AYBÜ)
SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU
PROJE ONAY BELGESİ

Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Şereflikoçhisar Uygulamalı Bilimler Fakültesi Finans ve Bankacılık Bölümü Başkanlığı akademisyenlerinden ZÜMRÜT HATUN DEMİREL'in, "Dijital Liderlik ve Teknolojik Tutumun Bireysel Performans Üzerindeki Etkileri" adlı araştırması değerlendirilmiştir.

☒ Etik Açıdan UYGUN Bulunmuştur.
☐ Etik Açıdan GELİŞTİRİLMESİ GEREKLİDİR Kararı Verilmiştir.
☐ Etik Açıdan RET Kararı Verilmiştir.

SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER ETİK KURULU KARARI	
Başvuru Tarihi	4.02.2025
Araştırma Kodu(Yıl-Araştırma Sıra No)	631
Etik Kurul Toplantı Tarihi ve Karar No	27.02.2025 – 02/631

KURUL BAŞKANI, BAŞKAN VEKİLİ VE ÜYELER:

	İMZA
Prof. Dr. ZAFER ÇELİK	Başkan
Doç. Dr. KEZİBAN BÜŞRA KAYNAK EKİCİ	Başkan V.
Prof. Dr. SUAT ERDEM	Üye
Doç. Dr. ASUMAN ÇUKUR	Üye
Doç. Dr. BAHAR VARDAR İNKAYA	Üye
Doç. Dr. BAYRAM SİNKAYA	Üye
Doç. Dr. HAKAN DULKADİROĞLU	Üye
Doç. Dr. HALİME ŞENAY GÜZEL	Üye
Dr. Öğr. Üyesi ESİN KIVRAK KÖROĞLU	Üye
Dr. Öğr. Üyesi İPEK METE	Üye
Dr. Öğr. Üyesi İREM ŞENGÜL	Üye

Ek 2: Anket Formu

Değerli katılımcı,

Bu anket formu Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü'nde yapılmakta olan bir Yüksek Lisans Tezi'ne veri toplamak amacıyla uygulanmaktadır. Araştırmaya katılım, gönüllülüğe bağlıdır. Akademik amaçlı yapılacak olan bu çalışmada, verdiğiniz bilgiler, sadece akademik olarak ele alınacak, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması kapsamındaki kanun dikkate alınarak gizlilik esasi ile işlenerek üçüncü şahıslarla paylaşılmayacaktır. Anketi yanıtlarken, sorunuz olduğu takdirde aşağıda araştırmacılara ait olan mail adresini kullanarak araştırmacılara sorularınızı iletebilirsiniz. Çalışmaya vermiş olduğunuz katkılar için teşekkür ederiz.

Doç. Dr. Zümrüt Hatun DEMİREL / Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi
Kübra YILDIRIM KELEŞ (Yüksek Lisans Öğrencisi) /Ankara Yıldırım Beyazıt Üniversitesi

BİLGİLENDİRİLMİŞ ONAM ÖNERMESİ: 'Araştırmanın amacını okudum ve anladım. Çalışmaya kendi rızamla gönüllü olarak katılmayı kabul ediyorum.' **:** Evet ☐ Hayır ☐

I. BÖLÜM: GENEL BİLGİLER

1. Cinsiyet: Kadın ☐ Erkek ☐

2. Yaş: 18-25 yaş ☐ 26 – 35 yaş ☐ 36-45 yaş ☐ 46 yaş ve üzeri ☐

3. Eğitim durumunuz: İlköğretim ☐ Lise ☐ Ön Lisans (MYO) ☐ Lisans ☐ Lisansüstü ☐

4. Medeni durumunuz: Evli ☐ Bekâr ☐

5. Kurumdaki pozisyonunuz: Memur ☐ İşçi ☐ Yönetici ☐ Diğer ☐

6. Kurumdaki çalışma yılınız: 0-1 yıl ☐ 2-5 yıl ☐ 6-9 yıl ☐ 10 yıl ve üzeri ☐

II. BÖLÜM: DİJİTAL LİDERLİK ÖLÇEĞİ **Aşağıdaki ifadeleri hâlihazırda çalıştığınız kuruma göre değerlendiriniz. Her bir ifade için tek bir seçenek işaretleyiniz (X)**	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1-Yöneticim, dijital araç ve uygulamaları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünmektedir.	1	2	3	4	5
2-Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğunu söyleyebilirim.	1	2	3	4	5
3-Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda her zaman güncel gelişmeleri takip etmektedir.	1	2	3	4	5
4-Yöneticim, birimimizde dijital dönüşüm sürecinin proaktif olarak gelişiminde ilerleme sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
5-Yöneticim, başkalarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilir.	1	2	3	4	5
6-Yöneticimin, dijital dönüşüm için ihtiyaç duyulan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir.	1	2	3	4	5

III. BÖLÜM: PERFORMANS ÖLÇEĞİ **Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. Her bir ifade için tek bir seçenek işaretleyiniz (X)**	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1- Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.	1	2	3	4	5
2-İş hedeflerime fazlasıyla ulaşırım	1	2	3	4	5
3- Sunduğum hizmet kalitesine fazlasıyla eminim.	1	2	3	4	5
4- Bir problem gündeme geldiğinde en hızlı şekilde çözüm üretirim.	1	2	3	4	5

IV. BÖLÜM: TEKNOLOJİYE YÖNELİK TUTUMÖLÇEĞİ **Aşağıdaki ifadelere katılım düzeyinizi belirtiniz. Her bir ifade için tek bir seçenek işaretleyiniz (X)**	**Hiç Katılmıyorum**	**Katılmıyorum**	**Kararsızım**	**Katılıyorum**	**Tamamen Katılıyorum**
1- Teknolojinin çalışma verimimi arttırdığına inanırım.	1	2	3	4	5
2- Teknolojiyi kullanmaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
3- Teknolojiyle ilgili çalışmaları yakından takip ederim.	1	2	3	4	5
4-Teknolojiyle ilgili araştırmalar ilgimi çeker.	1	2	3	4	5
5-Daha kaliteli bir yaşam için teknolojinin gerekliliğine inanırım.	1	2	3	4	5
6-Teknolojiyi öğrenmek eğlencelidir.	1	2	3	4	5
7-İnsanları teknolojiyi kullanmaları için özendiririm.	1	2	3	4	5
8-Teknolojik gelişmelere ilişkin bilgi almaktan hoşlanırım.	1	2	3	4	5
9-Teknolojik gelişmeleri öğrenmek benim için fazladan bir yük sayılır.	1	2	3	4	5
10Teknoloji ile ilgili kitaplar, dergiler almaktan hoşlanırım	1	2	3	4	5
11-Teknoloji alanında bir işimin olması hoşuma giderdi	1	2	3	4	5
12-Teknoloji ile ilgili yeni gelişmeleri okurken sıkılırım	1	2	3	4	5
13-Teknoloji ile ilgili ilginç bilgiler öğrenmeye merak duyarım.	1	2	3	4	5
14-Teknolojinin günlük hayatta bana yararlı olması hoşuma gider	1	2	3	4	5
15-Her vatandaş teknolojiyi anlamalıdır.	1	2	3	4	5
16-Boş zamanımın çoğunu teknolojiyle ilgili daha fazla bilgi edinmek için harcarım.	1	2	3	4	5
17-Teknolojinin günlük yaşamdaki kullanımı hakkında çevremdekileri bilgilendiririm.	1	2	3	4	5