T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DİJİTAL LİDERLİK UYGULAMASI İLE ÖĞRENEN ÖRGÜT İLİŞKİSİNİN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Samime Derya Artüz

200009718

İstanbul, Ocak 2020

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI
İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİCİLİĞİ YÜKSEK LİSANS PROGRAMI

DİJİTAL LİDERLİK UYGULAMASI İLE ÖĞRENEN ÖRGÜT İLİŞKİSİNİN BİREYSEL PERFORMANSA ETKİSİ

Yüksek Lisans Tezi

Samime Derya Artüz

200009718
ORCID ID: 0000-0002-6715-9169

Danışman: Doç. Dr. Osman BAYRAKTAR
ORCID ID: 0000-0003-2502-3578

İstanbul, Ocak 2020

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

T.C.
İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

YÜKSEK LİSANS TEZİ ONAY FORMU

İnsan Kaynakları Yöneticiliği

Yüksek Lisans programı öğrencisi Samime Derya Aktürk'ün Dijital liderlik uygulaması ile öğretmen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi başlıklı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulu **16.01.2020** tarih ve 2020-504/03 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/~~oyçokluğu~~ ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

	UNVANI, ADI SOYADI	İMZA
TEZ DANIŞMANI	: Doç. Dr. Osman Bayraktar	
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Hazer Sencan	
JÜRİ ÜYESİ	: Prof. Dr. Aysel Kattara	

(*) Yüksek lisans tez savunma jürileri en az biri kurum dışından olmak üzere danışman dahil en az üç öğretim üyesinden oluşur. Jürinin üç kişiden oluşması durumunda eş danışman jüri üyesi olamaz. Eş tez danışmanının jüri üyesi olması durumunda asıl jüri beş üyeden oluşur.

TELİF HAKLARI

Bu yüksek lisans tezinin tüm telif hakları Samime Derya Artüz'e aittir. "Yeniden ifadelendirme" veya belli bir bölümden "özet çıkarma" şeklinde de olsa tezden kaynak belirtmeksizin ve sayfa numarası göstermeksizin alıntı yapılamaz. Aynen yapılan metin alıntıları, "tırnak işareti" veya "girintili yazım" biçimi kullanılmaksızın gösterilemez. Aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsü aşılamaz. Tez yazarına ait şekil ve tabloları; "küçük değişiklikler yaparak" veya "orijinal biçimiyle" kendi çalışmasına almak isteyen kullanıcılar yazılı izin almalıdırlar.

ETİK KURALLARA UYGUNLUK

Yüksek lisans tezimde, "yeniden ifadelendirme" şeklinde yaptığım paragraf alıntıları ile belli bir bölümden veya sayfalardan "özet çıkarma" şeklinde gerçekleştirdiğim yararlanmalar için orijinal kaynağın künye bilgilerini ve yararlandığım sayfa numaralarını gösterdiğimi, 40 kelimeye kadar aynen yaptığım metin alıntılarında, "tırnak işareti" kullandığımı, daha uzun aynen alıntıları "girintili biçim" ile yazarak farklılaştırdığımı, aynen alıntıların "künye bilgilerini" ve "sayfa numaralarını" açık bir şekilde belirttiğimi, aynen alıntılarda makul yararlanma ölçüsünü aşmadığımı, başkalarına ait görüş ve fikirleri kendi görüşümmüş gibi göstermediğimi, alıntı yapılan kaynaklar listesinde yer alan başvuru eserleri ile metin içindeki dipnot veya parantez not bilgilerinin örtüştüğünü, yararlandığım ölçek, şekil ve tablolardan izin alınması gerekenler için izin aldığımı, başkalarına ait şekil ve tablolardan izin alma imkânı bulamadıklarımda onların üzerinde önemli ölçüde değişiklik yaparak farklılaştırdığımı ve bibliyografik künye bilgilerini verdiğimi, kullandığım anket formları ve araştırmanın uygulama biçimi için üniversite Etik Kurulu'ndan gerekli onayı aldığımı beyan ederim.

İTHAF

Her koşulda desteğini hissettiğim aileme...

TEŞEKKÜR

Yüksek lisans çalışmamın yürütülmesi sırasında desteğini esirgemeyen tez danışmanım Doc. Dr. Osman Bayraktar'a, tez yazımı sırasında derslerinden oldukça faydalandığım hocam Prof. Dr. Hüner Şencan'a, istatistik hesaplamaları konusunda destek veren babam M. Levent Artüz'e, elektronik anketlerin dağıtılarak verilerin toplanmasına katkı sağlayan ve anket çalışmasına katılım gösteren tüm bankacılık sektörü çalışanlarına, araştırma boyunca küçük veya büyük desteğini esirgemeyen herkese teşekkür ederim.

ÖZ

Teknolojik alandaki hızlı değişmeler yönetim uygulamalarını da etkilemekte ve ortaya yeni kavramlar çıkmaktadır. Dijital liderlik, bu bağlamda alanyazına son yıllarda giren kavramlardan birisidir. Bu çalışmada dijital liderlik algısı ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi araştırılmıştır. Araştırmanın temel hipotezi, dijital liderlik uygulama algısı ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi üzerinde pozitif yönlü bir ilişki olduğu varsayımıdır. Dijital liderlik algısını belirlemek için Ulutaş ve Arslan (2018) tarafından geliştirilen Bilişim Liderliği ölçeği, öğrenen örgüt algısını belirlemek için Şahin ve diğerleri (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan Öğrenen Örgüt Profili ölçeği, bireysel performans algısını belirlemek için ise Karakurum (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geliştirilen Bireysel Performans Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Araştırma bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. İnternet üzerinden gerçekleştirilen ankete 234 kişi geri dönüş yapmış, 193 katılımcının anketleri kullanılabilir nitelikte bulunmuştur. Elde edilen veriler SPSS 25.0 istatistik yazılım programı ile analiz edilmiştir. Analizler sonucunda "dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi" arasında istatiksel olarak anlamlı (p =0,000; p <0,001) bulunarak, araştırmanın temel hipotezleri kabul edilmiştir. Demografik değişkenler ile bireysel performans algısı üzerine de istatistikî çalışmalar yapılmıştır. Analizler sonucunda demografik değişkenler ile bireysel performans algısı arasında istatistiksel anlamlılık bulunamamıştır. Dijital liderlik olgusunun kavramsal olarak açıklanması ve dijital liderlik, öğrenen örgüt ilişkisi arasında bankacılık sektöründe yapılan ilk araştırma olması çalışmanın özgün yanı olarak öne çıkmaktadır.

Anahtar kelimeler: Dijital Liderlik, Dijitalleşme, Öğrenen Örgüt, Bireysel Performans

ABSTRACT

Rapid changes in the technological field affect management practices and create new concepts. In this context, digital leadership is one of the concepts that have entered the literature in recent years. In this study, the perceptions of digital leadership and learning organization were investigated. The primary hypothesis of the study is the assumption that there is a positive correlation between the perception of digital leadership application and organizational learning. Informatics Leadership Scale developed by Ulutaş and Arslan (2018) was used to determine the perception of digital leadership, Learning Organization Profile Scale adapted to Turkish by Şahin, Çakır and Öztürk (2014), was used to determine learning organization perception, and Individual Performance Evaluation Scale developed and adapted to Turkish by Karakurum (2005) was used to determine the individual performance perception. The research was conducted in banking and finance sector. 234 people participated in the online survey, and the questionnaires of 193 participants were available for analysis. The data obtained were statistically analyzed with SPSS 25.0. As a result of the analysis, the effect of the relationship between digital leadership and learning organization on individual performance was found as statistically significant and the primary hypothesis of the study was accepted (p =0,000; p <0,001). Statistical studies were also conducted on demographic variables and the perception of individual performance and statistical significances were not found. The fact that digital leadership is explained conceptually and being the first research on the relationship between digital leadership and learning organization in the banking sector stands out as the original aspect of the study.

Key words: Digital Leadership, Digitalization, Learning Organization, Individual Performance

İÇİNDEKİLER

Öz i
Abstract ii
İçindekiler iii
Tablolar Listesi vi
Şekiller Listesi ix
Kısaltmalar Listesi x

I. GİRİŞ 1
A. Sorunun Tanımlanması 2
B. Amaç ve Önem 2
C. Kapsam ve Kısıtlar 3
D. Ön Kabuller 4

II. ALAN YAZIN 5
A. Liderlik Kavramı 5
1. Liderlik Kuramları 6
2. Dijital Liderlik ile İlgili Önceki Araştırmalar 8
B. Teknoloji ile Değişen Liderlik Algısı 10
1. X ve Y Kuşağı Liderlik Algısı Farkları 11
2. Bilgi Teknolojileri Sistemleri Kullanımı 12
C. Stratejik Açıdan Dijital Liderlik 14
1. İKY Açısından Dijital Liderlik 15
2. Dijital Dönüşümün Gerekliliği 16
D. Öğrenen Örgüt Kavramı 17
1. Öğrenen Örgüt ile İlgili Önceki Çalışmalar 18
2. Dijital Liderlik ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi 18
E. Bireysel Performans 20
1. Bireysel Performans ile İlgili Önceki Çalışmalar 20
2. Dijital Liderlik ile Bireysel Performans İlişkisi 21

III. YÖNTEMBİLİM 22
A. Tasarım, Model, Hipotezler 22
1. Araştırmanın Tasarımı 22
2. Araştırmanın Modeli ve İlgili Hipotezler 22
B. Anakütle, Örneklem, Örnekleme Yöntemi 26
1. Ana kütle 26

2. Örneklem Büyüklüğü ... 26
3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi ... 26
C. Ölçüm Araçları ... 27
1. Ölçüm Araçlarının Tanımı ve Belirlenmesi ... 27
2. Ölçüm Araçlarının Uygulanması Süreci ... 27
3. Değişkenler, Etkileri ve Dereceleme Biçimi ... 28
D. Ölçüm Uygulaması ... 29
1. Anket Uygulama Yöntemi ... 29
2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri ... 29
3. Bilgilendirme ve Eğitme ... 29
4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması ... 30
E. Pilot Araştırma Uygulaması ... 30
1. Araştırma Örneklemi ve Uygulama Biçimi ... 30
2. Tanımlayıcı Analiz Bulguları ... 30
3. Boyutsallık ve Yapısal Gerçeklik Analizi ... 32
4. Güvenilirlik Analizi ... 41
5. Ortak Yöntem Varyansı ... 42
IV. ÖN ANALİZLER ... 43
A. Boyutsallık Analizleri ... 43
1. Dijital Liderlik Uygulaması Ölçeğinin Boyutsallığı ... 44
2. Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Boyutsallığı ... 49
3. Bireysel Performans Ölçeğinin Boyutsallığı ... 56
B. Güvenilirlik Analizleri ... 61
1. Dijital Liderlik Uygulaması Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları ... 62
2. Dijital Liderlik Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları 63
3. Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları ... 64
4. Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları ... 66
5. Bireysel Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları ... 67
6. Bireysel Performans Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları ... 68
C. Geçerlilik Analizleri ... 69
1. Yüzey Geçerliliği ... 70
2. İçerik Geçerliliği ... 70
3. Yapısal Geçerlilik ... 74
V. BULGULAR ... 79
A. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ... 79
B. Hipotez Testlerine İlişkin Bulgular ... 82
1. Temel Hipotezler ile İlgili Testler ... 82
2. Alt Hipotezler Grubu ile İlgili Testler: Demografik Değişkenler Etkisi ... 88
IV. SONUÇ VE ÖNERİLER ... 92
A. Sonuçlar ... 92
B. Öneriler ... 94

EKLER..... 95

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR..... 101

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. *Dönüşen Liderlik Yetenekleri* 8
Tablo 2. *Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları* 31
Tablo 3. *Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri* 31
Tablo 4. *Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları* 32
Tablo 5. *Bilişim Liderliği Ölçeğinin Faktör Yapısı Analizleri* 33
Tablo 6. *İletişim Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları* 34
Tablo 7. *Bilgi Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları* 35
Tablo 8. *Öğrenen Örgütler Ölçeğinin Faktör Yapısı Analizleri* 36
Tablo 9. *Eylem Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları* 37
Tablo 10. *Duyarlılık Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları* 38
Tablo 11. *Bireysel Performans Ölçeğinin Faktör Yapısı Analizleri* 39
Tablo 12. *Görev Performansı Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları* 40
Tablo 13. *Durumsal Performans Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları* 41
Tablo 14. *Güvenilirlik Analizi Sonuçları* 42
Tablo 15. *Bilgi Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri* 44
Tablo 16. *Bilgi Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon* 45
Tablo 17. *Bilgi Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri* 45
Tablo 18. *Bilgi Alt Boyutu Faktör Yükleri* 46
Tablo 19. *İletişim Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri* 47
Tablo 20. *İletişim Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon* 47
Tablo 21. *İletişim Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri* 48
Tablo 22. *İletişim Alt Boyutu Faktör Yükleri* 49
Tablo 23. *Eylem Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri* 49
Tablo 24. *Eylem Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon* 51
Tablo 25. *Eylem Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri* 52
Tablo 26. *Eylem Alt Boyutu Faktör Yükleri* 52

Tablo 27. *Duyarlılık Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri* 53
Tablo 28. *Duyarlılık Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon* 54
Tablo 29. *Duyarlılık Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri* 55
Tablo 30. *Duyarlılık Alt Boyutu Faktör Yükleri* 56
Tablo 31. *Görev Performansı Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri* 57
Tablo 32. *Görev Performansı Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon* 58
Tablo 33. *Görev Performansı Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri* 58
Tablo 34. *Görev Performansı Alt Boyutu Faktör Yükleri* 59
Tablo 35. *Görev Performansı Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri* 59
Tablo 36. *Durumsal Performans Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon* 60
Tablo 37. *Durumsal Performans Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri* 60
Tablo 38. *Durumsal Performans Alt Boyutu Faktör Yükleri* 61
Tablo 39. *DL Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri* 62
Tablo 40. *DL Uygulaması Ölçeği Bilgi Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri* 63
Tablo 41. *DL Uygulaması Ölçeği İletişim Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri* 64
Tablo 42. *ÖÖ Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri* 64
Tablo 43. *ÖÖ Ölçeği Eylem Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri* 66
Tablo 44. *ÖÖ Ölçeği Duyarlılık Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri* 67
Tablo 45. *BP Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri* 68
Tablo 46. *BP Ölçeği Görev Performansı Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri* 68
Tablo 47. *BP Ölçeği Durumsal Performans Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri* 69
Tablo 48. *DL Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri* 71
Tablo 49. *ÖÖ Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri* 71
Tablo 50. *BP Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri* 73
Tablo 51. *Dijital Liderlik Ölçeği DAU Bulguları* 73
Tablo 52. *Öğrenen Örgüt Ölçeği DAU Bulguları* 74
Tablo 53. *Bireysel Performans Ölçeği DAU Bulguları* 74
Tablo 54. *DL Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları* 75
Tablo 55. *ÖÖ Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları* 76
Tablo 56. *BP Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları* 76
Tablo 57. *DL Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları* 77

Tablo 58. *ÖÖ Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları* 77
Tablo 59. *BP Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları* 78
Tablo 60. *Katılımcılara Ait Demografik Özellikler* 79
Tablo 61. *DL Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri* 80
Tablo 62. *ÖÖ Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri* 80
Tablo 63. *BP Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri* 81
Tablo 64. *Yaş ve Bireysel Performans İlişkisi Ön Test Sonuçları* 88
Tablo 65. *Dördüncü Hipotez İçin ANOVA Bulguları* 88
Tablo 66. *Eğitim ve Bireysel Performans İlişkisi Ön Test Sonuçları* 89
Tablo 67. *Beşinci Hipotez İçin ANOVA Bulguları* 89
Tablo 68. *Statü ve Bireysel Performans İlişkisi Ön Test Sonuçları* 90
Tablo 69. *Altıncı Hipotez İçin ANOVA Bulguları* 90
Tablo 70. *Kıdem ve Bireysel Performans İlişkisi Ön Test Sonuçları* 91
Tablo 71. *Yedinci Hipotez İçin ANOVA Bulguları* 91

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırmanın modeli. 23

Şekil 2. Dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt ilişkisi serpilme grafiği. 83

Şekil 3. Dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt ilişkisi P-P grafiği. 84

Şekil 4. DL ve ÖÖ puanlarının bireysel performans ile ilişkisinin serpilme grafiği. 85

Şekil 5. DL ve ÖÖ puan ortalamalarının bireysel performans ilişkisi P-P grafiği. 86

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA Açıklayıcı Faktör Analizleri 34, 43, 75

BP Bireysel Performans 28, 43, 68, 69, 70

BTS Bilgi Teknolojileri Sistemleri 13, 15, 16, 17, 19

DA Değerlendiriciler Arası Uyuşum 73, 74

DFA Doğrulayıcı Faktör Analizleri 43

DL Dijital Liderlik 28, 43, 63, 64, 70

İKY İnsan Kaynakları Yönetimi 1, 13, 15, 16, 20

KMO Kaiser-Meyer-Olkin 34, 35, 38, 39, 41

ÖÖ Örgütsel Öğrenme 28, 43, 65, 66, 67, 69, 70

I. GİRİŞ

Günümüzde işletmelerde neredeyse tüm iş süreçleri ve uygulamalarda dijitalleşme ve bilişim teknolojileri kullanımı yaygınlaşmaktadır. Teknolojinin gelişmesi sadece iş ve hizmet süreçlerini değil, aynı zamanda şirketin pazardaki konumunu, rakiplerine karşı manevralarını ve stratejilerini doğrudan etkilemektedir. Bu sistemler, özellikle işletmelerin kıt kaynaklarından biri olan bilgi sermayesinin işlenmesi ve depolanması aşamalarında son derece önemlidir.

Dijital araçlar, bilişim teknolojileri çözümleri, veri tabanları ve algoritmalar, önemli miktarda verinin toplanması, değerlendirilmesi ve verimin optimize edilmesi için kullanılmaktadır. Bu durum, mevcut liderlik kuramlarının yetersizleşmesine, liderlik özelliklerinin değişmesine ve içinde bulunulan çağa uyumlu dijital liderlik kavramının ortaya çıkmasına zemin hazırlamaktadır.

Bilgi sermayesini işlemek, arşivlemek ve potansiyel işgörenlere doğru şekilde aktarabilmek işletmelerin ayakta kalabilmeleri için hayati önem taşımaktadır. Dijital dönüşüm ile beraber yeni kuşak işgörenlerin liderlik tarzı beklentileri ve algıları da dönüşmeye başlamıştır. Bu durum son zamanlarda, özellikle küresel çapta faaliyet gösteren yönetim danışmanlığı şirketlerini, yöneticileri ve araştırmacıları dijital liderlik kavramı hakkında daha derin araştırmalar yapmaya sevk etmektedir.

Dijital dönüşüm; endüstriyel ve teknolojik gelişmeleri daha iyi okuyan, yeniliklere açık, sosyal ve teknik yetkinlikleri daha güçlü ve dinamik bir dijital liderlik tarzını mecbur kılmaktadır. Dijital liderler, bilgi toplumuna geçişe katkıları ile farkındalık artırma, kaynak sağlama, strateji ve uygulama geliştirme gibi görevler üstlenmektedirler.

Yeni toplumsal koşullar, bilgi yoğun topluma geçişin başlatılması ve sürdürülmesi için gereken yeni liderlik biçimlerini ve yeni İnsan Kaynakları Yönetimi (İKY) süreçlerini ortaya koyarak, bilişim teknolojileri yoluyla dönüşüme cevap verebilecek yeni tutumlara, becerilere ve bilgilere sahip olmayı gerektirmektedir.

A. SORUNUN TANIMLANMASI

Yapılan bu çalışma kapsamında bankacılık sektöründe çalışanların dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt algıları arasındaki ilişki ve bu ilişkinin çalışanların bireysel performansına etkisi analiz edilmeye çalışılmıştır. Kavramlar arası ilişki ve etkileşim ağı incelenirken farklı yaş, statü, kıdem ve eğitim derecesi gibi demografik özellikler de göz önünde bulundurulmuştur.

İşletmelerin dijitalleşen iş süreçleri ve uygulamalarının hızına ayak uydurmaları sektörde rekabet fırsatını yakalama ve öne çıkma açısından büyük önem taşımaktadır. İşletmelerin bilişim altyapıları ile sektörde öncü konuma yerleşmeleri, öncelikle klasik yönetim yaklaşımlarından öte günün teknolojik gereklerinin de farkında olan dijital liderlere bağlıdır. Öğrenen örgüt yapısını benimseyen ve çalışanların bireysel performanslarını artırarak optimum düzeyde verim alınmasına fırsat veren liderlere ihtiyaç duyulmaktadır.

Bu çalışmada ilk olarak dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt arasındaki ilişki ortaya konulup çalışanın bireysel performansını ne şekilde etkilediği araştırılmıştır. Diğer yandan demografik değişkenlerin dijital liderlik üzerindeki etkileri de incelenmiştir.

B. AMAÇ VE ÖNEM

Araştırmanın amacı dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisinin olup olmadığını, etkisi olduğu takdirde derecesinin ne olduğunu araştırmaktır. Bu çalışmayla dijital liderlik, öğrenen örgüt ve bireysel performans algıları üzerine yapılan çalışmalara ve istatistiksel değerlere yer verilmiştir. Alan yazın çalışmalarına bakıldığında, “Dijital Liderlik Uygulaması ile Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi” konusunda bankacılık sektöründe hiçbir çalışma yapılmadığı görülmüştür.

Bu çalışma; Türkiye genelinde kamu ve özel bankalarda çalışan yönetici ve yönetici olmayan kişilerin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi olduğunun anlaşılması halinde, bankacılık sektöründe çalışanlar bireysel performanslarını etkin bir şekilde yönetebilmek için dijital liderlik ve öğrenen örgüt yapısının önemini de göz ardı etmeyerek dikkate alacaklar-

dır. Böylece performans yönetimi uygulamalarına daha derin bir bakış açısı kazandıracaktır.

C. KAPSAM VE KISITLAR

Araştırmanın kapsamı ele alındığında coğrafi bölge olarak Türkiye geneli seçilmiştir. Türkiye genelinde faaliyet gösteren kamu ve özel banka kuruluşlarında departman ayrımı olmaksızın görev alan çalışanlar üzerinde elektronik anket uygulanmıştır. Anket formunda 65'i Likert tipi ifade ve 5'i demografik bilgi sorusu olmak üzere toplam 70 soru bulunmaktadır. 5'li Likert türündeki ifadeler, olumsuzdan olumluya olmak üzere "Kesinlikle Katılmıyorum", "Katılmıyorum", "Kararsızım", "Katılıyorum" ve "Tamamen Katılıyorum" şeklinde, beş aralıkta belirlenerek sınıflandırılmıştır.

Anket uygulaması 13 Haziran – 15 Ağustos 2019 tarihleri arasında yapılmıştır. Türkiye Bankalar Birliği tarafından son yayınlanan rapora göre; Türkiye'de 2018 sonunda toplam 47 mevduat, kalkınma ve yatırım bankası bulunurken, bu bankalara ait 10.384 şube bulunmaktadır. Bu bankaların içinden altı banka 81 ilin tamamında faaliyet göstermektedir. Ayrıca raporda bankaların yurtiçi birimlerinde 191.563 kişinin istihdam edildiği bilgisi verilmektedir (TBB, 2019, ss. 1–2).

Çalışma, bankacılık sektörü baz alınarak, büyük ölçekli yerli ve yabancı ortaklı bankalarda çalışan 234 kişinin katılımı ile gerçekleştirilmiştir. Anketi eksiksiz uygulayan 193 kişi, Türkiye geneli banka çalışanı sayısına oranla yaklaşık %0,1'e denk gelmektedir.

Araştırmanın kısıtları kapsamında, anket çalışması 200 çalışan üzerinde planlanmış olup anketler 234 kişiye elektronik iletişim kanalları vasıtası ile iletilebilmiştir. Çalışanların büyük çoğunluğu anket sorularına eksiksiz yanıt verip geri dönüş sağlamıştır. Ancak 234 kişiden 41'i kısmî geri dönüş yaptığı için çalışma sonuçları toplam 193 katılımcı üzerinden değerlendirilebilmiştir.

Başka bir kısıt olmasının sebebi ise anketlerin büyük bölümünün araştırmacı tarafından bizzat yerinde verilmemesi ve gönüllülük esasına dayandırılarak uzaktan iletişim kanalları ile katılımcılara iletmesidir. Bu çalışmanın bankacılık, iletişim, bilişim, üretim veya farklı sektörlerde yer alan daha fazla kurum ve katılımcı ile yapılarak gelecek araştırmalarda daha kapsamlı sonuçların elde edilebileceği unutulmamalıdır.

D. ÖN KABULLER

Kullanılan üç ölçekteki tüm ifadelerin katılımcı kitlesince net olarak anlaşıldığını anlamak için pilot analiz çalışması ile katılımcılara başvurulmuştur. İfadelerin tamamı açık, net ve anlaşılır bulunduğundan sadece sektörü tanımlayan ifadeler yeniden düzenlenerek kullanılmıştır. Çıkarılmayan maddelerin net bir şekilde anlaşıldığı varsayımı birinci ön kabulü oluşturmaktadır.

İkinci ön kabul ise katılımcıların gönüllü olarak katıldıkları anket çalışmasına tedirgin olmadan cevap verdikleridir. Bu sonuca ulaşılmasında çalışmanın bilimsel bir nitelik taşıması ve katılımcılara ait bilgilerin anonim olarak kullanılacağı bilgisinin açıkça belirtilmesi etkili olmuştur. Bu nedenle anket formundaki soru ve ifadelerden doğru sonuçlar elde edilebilmesi sağlanmıştır.

Üçüncü ön kabul ise, seçilen örnek ana kütlenin kurumdaki ana kütleyi temsil edebilmesidir. Sektörde hem yönetici hem de yönetici olmayan çalışanların araştırmaya katılması örneklemin ana kütleyi temsil etme yönünü arttırmıştır.

II. ALAN YAZIN

Liderlik, insanlık tarihinin başından bu yana var olmuş bir kavramdır. Liderlik çalışmaları 1900'lü yılların başından itibaren alan yazında yer almaya başlamış ve liderlik kavramıyla ilgili pek çok kuram ortaya atılmıştır.

Sosyal bir canlı olan insanoğlunun tarih boyunca oluşturduğu tüm gruplarda farklı liderlik modelleri ortaya çıkmıştır. Bu sosyal varlıklar birbirlerinden farklı yaşam tarzları, ihtiyaçları, inanışları ve değerleriyle daha büyük toplumları oluşturmuş, kanaat önderleri ve/veya liderler öncülüğünde yaşamaya devam etmişlerdir. Tarih boyunca liderler savaşlar yönetmiş, devletler kurmuş, halk ayaklanmalarına öncülük ederek çağ değiştirmişlerdir.

Sosyolojik, ekonomik, teknolojik ve politik gelişmeler toplumun dönüşmesine sebep olan çevresel etkenlerdir. Özellikle tarım toplumundan sanayi toplumuna geçişle birlikte küreselleşmenin ve teknolojinin hız kazanması başlı başına bu çevresel etkenlerin güçlenmesine ve dönüşümün hızlanmasına sebep olmuştur. Bunlara paralel olarak bilginin önemi her zamankinden çok artarak, bilgi temelli üretim, tüketim, yönetim ve liderlik teknikleri gelişmeye başlamıştır (Kırmaz, 2010, s. 207).

A. LİDERLİK KAVRAMI

Liderler, içinde yaşadıkları topluluğa yön veren, çalışmaları ile insanları motive eden, toplumu hedeflere ulaşmaya teşvik ederek büyük katkılar sağlayan insanlardır. Gücü elde etme güdüsü genellikle toplum içerisinde kendini iki şekilde göstermektedir. İnsanlar ya lider olurlar ya da lideri takip ederler.

Akdemir, Konakay ve Demirkaya'ya (2014) göre "liderlik en basit tanımıyla bir amacın başarılması için bir grup insanı etkileme becerisi olarak ifade edilebilir" (s. 21). Toplumda güç sahibi olanlar kişi lider olarak konumlanırken, kendini güçlü hissetme-

yenler bu güce yakın olma ve güven duygusu sağlama amacıyla güç sahibini izleyeceklerdir.

Şimşeker ve Ünsar'a (2008) göre "yöneticiler geçmişlerindeki teknik tecrübelerine ve yerel başarılarına güvenebilirler, fakat küresel şartların gerektirdiği liderlik söz konusu olduğunda bu çok daha farklı bir durum teşkil eder" (s. 1031).

1. Liderlik Kuramları

Liderlik kavramı hakkında pek çok bilimsel araştırma yapılmış ve yaklaşımlar geliştirilmiştir. Birçok farklı liderlik kuramı ortaya çıkmış olsa da, tarihsel olarak sekiz başlık altında sınıflandırılabilir. Bu başlıklar arasında, 1900'lü yılların ilk yarısında ortaya atılan Büyük Adam kuramı, onu takiben gelişen Özellikler Kuramı, Davranışçı Kuramlar ve Durumsallık Kuramları öncü kuramlardır. Yakın dönemde, bunlara ek değişkenler göz önünde bulundurularak Yeni Yaklaşımlar üzerinde çalışmalara devam edilmektedir.

Günümüzde liderlik kuramları yaygın olarak; Büyük Adam Kuramı, Özellik Kuramları, Davranış Kuramları, Durumsal Kuramlar ve Yeni Yaklaşımlar olmak üzere beş ana başlık altında toplanmaktadır.

Büyük adam kuramı. Bu kurama göre liderler karizma, güven, zeka ve onları doğuştan lider yapan sosyal beceriler gibi gerekli özelliklerle doğmaktadırlar. Bu kuramın öncüleri liderlik kapasitesinin doğal olduğunu varsaymaktadır. Bu kuram büyük liderleri, gerektiğinde liderliğe yükselecek bir kahraman, efsanevi bir kişilik veya liderlik kaderi ile doğmuş olarak tasvir etmektedir. "Büyük Adam" terimi, ortaya çıktığı dönemde, özellikle askeri liderlik açısından öncelikle erkek niteliği olarak kullanılmıştır. Büyük Adam Kuramı, insanların güçlü lider olmayı sonradan öğrenemeyeceğini göstermektedir. Çünkü bu kurama göre büyük lider olunmaz, büyük lider doğulur (Cherry, 2019, par. 7–8).

Özellikler kuramı. Başarılı liderlerin doğuştan gelen bir takım fiziksel özelliklere ve kendilerini lider olmayanlardan ayıran belirli niteliklere sahip olduklarını varsaymaktadır. Bununla birlikte, bu özelliklerin sınıflandırılması ve doğrulanmasının zorluğu, Özellikler yaklaşımının yaygın bir şekilde eleştirilmesine yol açarak, Durumsal ve Davranışsal liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur. Durumsal ve Davra-

nışsal kuramcılar, lider özelliklerinin yanında, lider davranışları ve içinde bulundukları şartları tanımlayarak bu kavram üzerinde çalışmışlardır (Obgonna ve Harris, 2000, ss. 767–768).

Davranışsal kuram. Bu kurama göre liderin etkinliği fiziksel özelliklerinin yanı sıra davranışları tarafından belirlenmektedir. Davranışsal kuramcılar daha çok liderin davranış tarzı üzerinde durarak, temelde işe yönelik ve kişiye yönelik olma şeklinde ikiye ayırmışlardır. Bu kuram çalışılırken farklı durumların davranış üzerindeki etkisi çalışılmadığından çeşitli kısıtlar oluşmuş ve Durumsal kuramların doğmasına zemin hazırlanmıştır (Türetgen, Ünsal, ve Telman, 2004, s. 28).

Durumsal kuram. Diğer iki kuramdan farklı olarak, liderliği tanımlamak için durum değişkeni de incelenmiştir. Bu kurama göre liderleri, kişisel özellikleri ve davranışlarının yanı sıra çevre ve koşullar şekillendirmektedir. Durumsal kuram, uygun çevresel etkenler ve koşullar dâhilinde lider olan kişilerin, farklı durumlarda lider olamayabileceğini ortaya koymaktadır.

Yeni yaklaşımlar. Farklı kuşakların iş yaşamına katılması, küreselleşme ve mesafelerin kısalması sonucu farklı kültürlerin bir arada çalışması iş dünyasının, örgütlerin ve yönetsel ihtiyaçların değişmesine sebep olmuştur. Buna bağlı olarak, çağdaş işletmelerde liderlik öne çıkan liderlik davranışları incelenerek, yeni yaklaşımlar geliştirilmiştir. Bu yaklaşımlardan birkaçı; Karizmatik Liderlik, Hizmetkâr Liderlik, Etik Liderlik, Üstün Liderlik, Dönüşümcü Liderlik, Otantik Liderlik ve Güvenilir Liderlik olarak sıralanabilir (Kesimli, 2013, ss. 3–8).

Tiryaki: (2008), yukarıda bahsi geçen liderlik kuramlarını şu şekilde tanımlamıştır:

> Liderlik üzerine yapılan çalışmalarda birbirinden farklı liderlik kuramları ortaya çıkmıştır. Bu kuramların şekillenmesi ve geliştirilmesi, hangi tür liderliğin daha etkili ve başarılı olacağı konusunda yapılan araştırmaların sonucudur. Fakat yapılan tanımların ve ortaya çıkarılan kuramların ışığında tüm koşullarda uygulanabilecek tek ve en iyi liderlik stili yoktur sonucuna ulaşılmaktadır (s. 1).

2. Dijital Liderlik ile İlgili Önceki Araştırmalar

Günümüzde liderler kısa sürede daha büyük veriye erişip hızlı analizler yapabilmekte ve öncü stratejiler geliştirmektedirler. Dijitalleşme süreci, lider tarafından yönetilerek şirketi geleceğe taşıyacak bir araç olarak tanımlanmaktadır. Bu durumda rekabet avantajı yaratmak için dijital liderler teknolojinin nasıl çalıştığını değil, nasıl kullanılacağını öğrenmeye ihtiyaç duymaktadırlar.

Tarih boyunca liderlerin değişen çevre koşullarında güven sağlamaları, çalışanları motive etmeleri ve onlarla olan iletişimleri Ulutaş ve Arslan'ın (2017) dikkat çektiği şekilde teknolojik gelişimlerden etkilenmiştir (s. 109). Örgütler çevik, farklı ve daha genç liderlerin yanı sıra, iş süreçleri için dijital yolu izleyen yeni liderlik modelleri aramaktadırlar.

Şirketler, geleneksel liderlik hiyerarşilerinin sınırlarını zorlayarak, hızlı değişimi okuyabilen yeni liderlik anlayışını ortaya koymankadır. Örgütlerini dijital dünyada başarılı kılmak için liderlerin farklı düşünmeleri, davranmaları ve tepki göstermeleri gerekir. Bu sebeple çoğu şirket için en kritik ihtiyaç, liderlerin dijital yetenekler geliştirmesidir. (Abbatiello, Knight, Philpot ve Roy, 2017, ss. 77–83). Tablo 1'de liderlerinin, örgütlerini dijital dünyada başarılı kılmak için sahip olmaları gereken bilişsel, davranışsal ve duygusal yeteneklere örnekler gösterilmektedir.

Tablo 1. Dönüşen Liderlik Yetenekleri

Bilişsel dönüşümler	Davranışsal dönüşümler	Duygusal dönüşümler
Sanal dünyada olanakları kavramsallaştırma	Değişen güç ve etki alanlarına uyumlu olma	Risk ve belirsizlik ortamını tolere edebilme
Sürekli artan bilişsel karmaşıklığın üstesinden gelme	Farklı takımlarla işbirliği kurabilme	Sürekli değişen koşullarda esneklik gösterme
Farklı ve yeni yollar düşünme	Yeni iş ortakları ve ilgi gruplarının katkısına değer verme	İş süreçlerini değiştirme cesareti gösterme
Tüm bilgiler olmadan pratik kararlar alabilme	Başarısızlıklardan ders alarak, yüksek enerji ve motivasyonla tekrar deneyebilme	Değişimi yönlendirme ve liderlik özgüvenine sahip olma

Kaynak. Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S., & Roy, I. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends.* Birleşik Krallık: Deloitte University Press., s. 79.

Günümüz şartlarında liderlik özelliklerinin gelişimi Türetgen, Ünsal ve Telman'a (2004) özellikle kalite ve hızın öneminin artmasıyla ve örgütlerin bu ortama ayak uydurabilmeleri ile mümkündür (s. 27). Bu durum mevcut yapıyı koruyan yöneticilerin yerine, değişimi yöneten lider yöneticilere duyulan ihtiyacı doğurmuş ve yönetici seçiminde lider vasıflarını taşıyanların önemini artırmıştır.

Bilgi çağı lideri; kendi bilgi, birikim ve becerilerini daima ileriye taşımaya istekli olup, sürekli öğrenmeyi ilke edinmelidir. Bu sayede geleceğin lideri vasfıyla, kendini ve yönettiği örgütü rakiplerin bir adım ötesine taşıyacaktır (Kırmaz, 2010, s. 214). Bilgi çağı lideri Kırmaz'a (2010) göre değişim sürecinin rotasını çizen ve bir yüksek performans kültürü oluştururken, Ünal'a (2012) göre veriyi insanların ilgisini çekebilecek ve onları harekete geçirebilecek şekle dönüştürebilmeli, Ulutaş ve Arslan'a (2017) göre ise bilginin ve iletişimin gücüyle yönlendirme işini yapabilmelidir.

Ulutaş ve Arslan'a (2017) göre bilişim lideri "belki de tüm liderlerin olması gerektiği gibi ekibi tarafından onaylanan ve sevilen bir bireydir" (s. 118). Dijital liderler örgütün bilgi çağına uyum sağlamasına ve iş süreçlerinin gelişmesine olanak tanımalıdır. Sürekli öğrenme ve gelişme kanallarını açık tutmaları konusunda örgütü motive etmeli ve gerekli donanımı sağlamalıdır. Değişken koşullara uyumlu, vizyoner, katılımcı ve paylaşımcı olması da bilişim liderlerinden beklenen davranışlar arasındadır. Veri, hiçbir devirde liderlik seviyesi kararlar için bugün olduğu kadar önemli olmamıştır (Ünal, 2012, s. 305).

Birbirleriyle ilişkili ancak farklı iki liderlik tanımı arasında ayrım yapılması gerekmektedir. En kapsayıcı olanı, "dijital çağdaki liderlik" anlamına gelir; bu, daha fazla bilgi-yoğun bir topluma yönelik geniş örgüt yapısı veya sektördeki liderliği ifade etmektedir. Sağlık, sanat veya üretim alanı fark etmeksizin, liderlerin BİT'lerin sağladığı yeni kısıtlamaların ve fırsatların farkında olmaları ve etkili bir şekilde kullanmaları gerektiğine dair tüm liderler anlamına gelmektedir.

İkincisi ise "dijital liderlik" olarak adlandırılan, bilgi toplumunun temel sektörlerindeki liderliği ifade etmektedir. Bu sektörlerin en başında bilgi işlem, iletişim ve içerik üreticileri (yayın - basım) kısaca multimedya gelmektedir. İki liderlik tarzı tanım olarak birbirlerine oldukça yakın olduğu gibi, BİT sektörlerinde ortaya çıkarak, müşteri-

leri ve tedarikçileri birbirine bağlamak için web sitesi portallarının kullanılması ile yayılmıştırlar (Wilson III, 2004, s. 2).

B. TEKNOLOJİ İLE DEĞİŞEN LİDERLİK ALGISI

Son yıllarda hemen hemen tüm endüstrilerdeki firmalar, yeni dijital teknolojileri araştırmak ve faydalarından yararlanmak için çeşitli girişimlerde bulunmaktadırlar. Bu girişimler, sıklıkla kilit ticari faaliyetlerin dönüşümünü içererek, ürünleri, süreçleri, örgüt yapılarını ve yönetsel stratejileri etkilemektedir. Şirketler bu karmaşık dönüşümleri verimli yönetebilmek adına yeni yönetim tarzları benimsemektedir.

Değişen yönetim tarzları konusuna önemli bir yaklaşım, firma içindeki tüm dijital koordinasyon, süreç ve uygulamaların birleştirilmesi için merkezi olarak hizmet veren bir dijital dönüşüm stratejisi oluşturmaktır. Dijitalleşmenin işletme açısından potansiyel faydaları oldukça çeşitlilik göstermektedir. Tüm paydaşlar arasında oluşacak yeni etkileşim alanlarının yanı sıra arz ve talep artışları ile birlikte değer yaratma alanındaki yenilikleri de içermektedir (Matt, Hess ve Benlian, 2015, s. 339).

Ünal: (2012), bilişim liderliği kavramının önemine şu paragraflar ile değinmiştir:

> Bilgi çağının özelliklerine uygun bir liderlik anlayışının oluşturulması çalışmaları ise yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Günümüz organizasyonlarında değer yaratan hızlı değişimdir. Organizasyonların geleceği, değişen şartlara uyum sağlayabilme yeteneklerine bağlıdır. Bu da, bilginin akış hâlinde olmasını destekleyen bir yönetim ile gerçekleşebilir (s. 302).

Bilgi toplumu, bilişim toplumu ya da ağ toplumu olarak adlandırılan yeni toplum yapısı, liderliği yeniden şekillendiren dört temel yapısal değişiklikle işaretlenmiştir: Bu işaretler; hızlı ve geniş kapsamlı teknolojik değişiklikler, bilgi ve iletişim kanallarının dijitalleşmesi, bilgi merkezli üretime geçiş, daha dağınık ve hiyerarşiden uzaklaşan örgüt yapısının yaygınlaşması olarak tanımlanmaktadır.

Yeni liderlik özellikleri ülkeden ülkeye, kültürden kültüre ve sektörden sektöre, özellikle ekonomik olarak gelişmiş toplumlarda ve BİT sektörlerinde en belirgin şekilde değişecektir. Yeni toplumsal koşullar, daha fazla bilgi yoğun toplumlara doğru geçişlerin başlatılması ve sürdürülmesi için gerekli yeni liderlik biçimlerini ortaya koymakta-

dır. Dijital çağda liderlik, yukarıda belirtilen toplumsal özelliklere cevap veren benzersiz mesleki deneyimler yoluyla edinilen yeni tutumlara, yeni becerilere ve yeni bilgilere ihtiyaç duymaktadır (Wilson III, 2004, ss. 858–861).

1. X ve Y Kuşağı Liderlik Algısı Farkları

Günümüze kadar işgücüne katkısı açısından çalışılmış beş kuşak bulunmaktadır. Bunlar doğum tarihlerine göre kronolojik olarak; Sessiz Kuşak (1925–1945), Bebek Patlaması (1946–1964), X Kuşağı (1965–1980), Y kuşağı (1980–2000), ve Z Kuşağı (2000 ve sonrası) şeklinde sıralanmaktadır. Bu kuşaklar arasında kişilik ve davranış özellikleri açısından bir takım benzerlikler ve farklılıklar bulunmaktadır. Literatürde bu farklılıkların çalışma koşullarında ve liderlik algılarında ne gibi farklar yarattığı konusu sıkça araştırılmaktadır. İşgücüne katılan yeni kuşaklar ve onların beklentilerine göre değişen iş koşulları sebebiyle liderlik konusunun yeniden yorumlanması ihtiyacı doğmaktadır.

X kuşağı tanımı. 1965 ve 1979 yılları arası doğanlar için yaygın olarak kullanılan tanımlamadır. X kuşağı üyeleri iş-yaşam dengesini korumaya büyük önem vererek, aile, yaşam ve iş arasında sürekli bir denge ararlar. Yapılan araştırmalar X kuşağının esnek şartlar, yüksek özerklik, zorlayıcı görevler ve profesyonel gelişim için sürekli fırsat sağlayan organizasyonları tercih ettiğini göstermektedir. Bu nedenle, kendilerine tahsis edilen işleri görev bilip, kendi başlarına yapmayı tercih etmektedirler. Teknoloji okuryazarı olan bu kuşak, bağımsız olarak görevlerini yerine getirmelerine fayda sağlayan teknolojinin kullanıldığı çalışma ortamlarını tercih etmektedirler (Kian ve Yusoff, 2012, ss. 397–398).

Y kuşağı tanımı. 1980 ve 2000 yılları arası doğanlara verilen ortak isimlerden olup, İnternet Kuşağı veya Milenyum Kuşağı olarak da adlandırılmaktadır. Pek çok araştırmada Y kuşağı işgörenler genellikle, iyi eğitimli, kendine güvenen, tutkulu, iyimser, sosyal bilinçli ve dürüst olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca teknolojik açıdan yetkin, bağımsız ve girişimci yapılarıyla adil ve olumlu bir şirket kültürü sağlayan işler istedikleri iddia edilmektedir. Bireysel olarak iyi çalıştıkları halde grup halinde daha başarılıdırlar ve önceki nesillere göre takım çalışmasına daha yatkındırlar (Broadbridge, Maxwell ve Ogden, 2007, ss. 8–9).

X kuşağı Benson ve Brown'a (2011) göre işi eylem odaklı bir bakış açısıyla değerlendirerek, işe uzun vadeli bağlılık göstermeyen, iş-yaşam dengesine inanan ve liderlik rolleri üstlenmekte isteksiz bir yapıya sahiptir (s. 1845). Liderlik algıları ve tutumları açısından bakıldığında X kuşağı liderleri adil, yetkin ve dürüst olma eğilimindedir. Çalışma alışkanlıklarındaki çeşitliliği destekleyerek, çalışanlara işlerinde özgürlüklerini sağlamanın daha iyi sonuçlar verdiğine inanmaktadırlar. (Fore, 2013, s. 53).

Y kuşağı liderleri ise Bebek Patlaması kuşağında görülen takım çalışması yatkınlığına, Sessiz kuşaktaki karar verme ve görev paylaşımı yetisine ve X kuşağındaki teknolojik yetkinliklerin artırılmasına önem vermektedir. Y kuşağı çalışanları çok ileri teknolojiye uyumlu oldukları kadar meslektaşları ile kişisel ilişkilerine de önem veren yapıya sahiptirler. Y kuşağının liderlik algısı, ebeveynleri ile kurdukları katılımcı ilişkiler ile paralel gelişmektedir. Bu sebeple, akıl hocalığı yapan ve onları yönlendirmeye istekli liderleri tercih ettikleri gibi aynı zamanda onları dinlemeye de isteklidirler (Fore, 2013, ss. 53–55).

Günümüzde Bebek Patlaması kuşağı çalışanların emekli olmaya başlamasıyla Y kuşağı çalışanlar aktif olarak işgücüne katkı sağlamaya, hatta X kuşağını istihdam eden ve onlara yol gösteren üst pozisyonlara gelmeye başlamışlardır. Bu sebeple, işgücüne katkı sağlayan bu iki kuşak arasındaki farklılıkları ve yönetimsel algıları anlamak daha fazla önem kazanmaktadır (Reisenwitz ve Iyer, 2009, s. 91).

Liderliği yeni milenyumda etkileyecek güçler Türetgen, Ünsal ve Telman'a (2004) göre değişimin hızı, globalleşme, bilgi çağı, şirketlerin yeniden yapılanmaları ve karar vermenin şirketin daha alt seviyelerine inmiş olmasıdır (s. 27). Kuşakların iş değerleri ve dünya görüşleri bir takım farklılıklar göstermektedir. Bu farklılıklar hem inançları, hedefleri ve değer yargıları üzerinde hem de iş yaşamlarında liderliğe yönelik algıları ve beklentileri şekillendirme üzerinde oldukça etkili olmaktadır (Sessa, Kabacoff, Deal ve Brown, 2007, s. 52).

2. Bilgi Teknolojileri Sistemleri Kullanımı

Küreselleşmenin doğal sonucu olarak liderler çokuluslu örgüt yapılarını, farklı kültürleri ve yeni öğrenme sistemlerini yönetmektedirler. Eski sistemde yerel yöneticilerin çalışanlarla aynı dile, kültüre ve değerlere hâkim olması gerekirken, günümüzde bu durum

sığ bir yaklaşım olarak kabul edilmektedir. Bu durum günümüz liderlerine yeni yetkinlik ve fonksiyonlar yüklemektedir. Kültür oluşturma, vizyon ve misyonunu belirleme, departmanlar arası iletişimi sağlama gibi şirketin stratejik öneme sahip özellikleri yeni yetkinlik ve fonksiyonlar arasında sayılabilmektedir.

Küreselleşme ve bilgi teknolojilerinin gelişmesi ile elektronik sistemler neredeyse her alanda yaygın olarak kullanıma girmiştir. Rakip sayıları artan örgütler kalabalık ve hiyerarşik yapılarından uzaklaşmaya başlamışlardır. Bu durum küçülen şirketleri ve azalan iş süreçlerini beraberinde getirmektedir. Ortaya çıkan yeni sistemin doğal sonucu olarak bilgi çağı ekonomisi oluşturmaktadır (Ünal, 2012, s. 299).

İşletmeler tarafından kullanılan Bilgi Teknolojileri Sistemleri (BTS), yönetsel ve fonksiyonel sistemler olarak iki gruba ayrılmaktadır. Yönetsel bilişim sistemleri; yönetim bilişim sistemleri, ofis otomasyon sistemleri, elektronik veri değişimi, karar destek ve uzman sistemler gibi yöneticilerin strateji oluşturmasına yardımcı olan sistemlerdir. Fonksiyonel sistemler ise IKY, üretim, pazarlama, tedarik ve lojistik ile muhasebe ve finansman gibi fonksiyonel kararların alınmasına ve uygulamaların yürütülmesine destek olan sistemlerdir (Tekin, Zerenler ve Bilge, 2005, ss. 117–119).

SHRM Vakfı (2015) tarafından yayınlanan raporda, idari ve uygunluk maliyetlerini azaltmak için prosedürleri düzene sokma ihtiyacı nedeniyle İKY'nin giderek daha fazla teknolojiye ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Operasyonel faaliyetler otomatikleştirildiğinde insan kaynakları birimleri, yeni stratejiler geliştirme ve örgütsel uygulamaların yenilenmesi gibi ileri çalışmalara odaklanabilmektedir. Araştırmalar, kuruluşların uygun bir teknolojik altyapı benimsemeleri durumunda rekabetçi bir iş avantajı sağladıklarını desteklemektedir. Araştırmacılar ayrıca, etkin insan kaynakları teknolojisi çözümlerinin yatırım geri dönüşü sağlayacağını vurgulamaktadır.

İnsan kaynakları teknolojisinin mevcut durumu ile ilgili olarak, TSCIU (2015) tarafından yayınlanan bir raporda ise, araştırmaya katılan orta ölçekli firmaların% 59'unun 2015 yılında insan kaynakları teknolojisine yatırım yapmayı planladığı ve insan kaynakları yazılım pazarının 2020 yılına kadar 9,2 milyar dolar olacağı öngörülmektedir. İnsan kaynakları teknolojilerinin güncellenme süreleri yaklaşık 5 yıl olduğundan, kuruluşların şu anda teknolojilerini geliştirmek ve genişletmek için pazarda oldukları tahmin edilmektedir (Bradley, 2017, s. 31).

Yerel yöneticiler her ne kadar geçmişten gelen tecrübelerine güvenseler de küresel alanda çağa ayak uyduramadıkları sürece rakiplerin gerisinde kalmaları kaçınılmaz olacaktır. Günümüz insan kaynağının en önemli unsurlarından olan bilgi sermayesini yönetmek, ancak bilgi sistemlerine ve iletişim teknolojilerine yatkınlık ile mümkün olmaktadır. Çünkü liderlerin yönettikleri yeni nesil örgütlerin tüm uygulamaları bu sistemler üzerinden ilerlemektedir. Şirketi güncel tutmanın yolu bilgi sermayesinden, örgütü güncel tutmanın yolu ise dijitalleşmeden geçmektedir (Şimşeker ve Ünsar, 2008, ss. 1030–1037).

C. STRATEJİK AÇIDAN DİJİTAL LİDERLİK

Günümüzde teknolojinin hızla gelişmesi ile iletişim ve üretim sistemlerinde sanallaşmanın etkisi artarak hissedilmektedir. Çevresel, sosyolojik ve entelektüel alanlarda meydana gelen gelişmelerin kaotik etkileşimi, örgütlerin sürekli değişen koşullara uyum sağlama mecburiyetini doğurmaktadır.

Bu dinamik yapı içerisinde, örgütlerin gelişen şartlara hızla uyum sağlaması, yönetimin en temel stratejik görevlerinden biridir. Bu bağlamda teknolojik, ekonomik ve sosyo-kültürel okuryazarlık önem taşımaktadır. Yöneticilerin, örgütü değişime motive eden, sürekli öğrenme kültürü oluşturan, iletişim yeteneği ve kararlılığı ile ekip ruhunu güçlü kılan lider profili çizmeleri gerekmektedir (Kırmaz, 2010, s. 212).

Nitelikleri bakımından liderler; kendine güvenen, sosyal becerileri gelişmiş, duygusal açıdan güçlü, yenilikçi ve vicdan sahibi kişilerdir. Örgüte yön verme, takipçilerini teknik ve sosyal alanlarda sürekli gelişime güdüleme becerileri oldukça gelişmiştir. Bunların yanında teknik beceriler ve teknoloji okuryazarlığı da oldukça önem arz etmektedir. Rakiplerin önüne geçme ve optimum verimi sağlama açısından işletme altyapısının tüm süreçler ile dijital entegrasyonu gerekmektedir. Bunu sağlamak yöneticilerin stratejik hedeflerinden biridir (Türetgen, Ünsal ve Telman, 2004, ss. 27–29).

Akdemir, Konakay ve Demirkaya'ya (2014) göre işletme yönetiminin yöneticiler ve yönetim kültürü olmak üzere iki unsuru bulunmaktadır (s. 22). Yöneticiler, işletmenin işletme amaçlarını gerçekleştirirken, üst yönetimce belirlenen yönetim kültürüne göre benimsedikleri liderlik yaklaşımları değişiklik göstermektedir.

Dijital teknolojilerin yakından takibi ve şirket ile uyumlaştırılması sonucu yeni iş alanları yaratma fırsatı yakalamak son derece mümkündür. Çeşitli sektörlerde yapılan araştırmalara göre, tüketicilerin dörtte biri ürün ve hizmet alımları için dijital dönüşüme uyum sağlamış şirketleri tercih etmektedirler. General Electric firmasının, müşterilerin olası kullanım hatalarını ve pahalı yedek parçaların bozulma sebeplerini öngörme çalışmalarını örnek göstermek mümkündür. Nesnelerin İnterneti olarak adlandırılan son teknoloji yazılımları geliştirerek, önleyici hizmet stratejisi oluşturmaktadır. Bu strateji sayesinde müşterilerin beklentilerini aşmayı ve pazarda öncü firma olarak konumlanmayı hedeflemektedir (Fitzgerald, Kruschwitz, Bonnet ve Welch, 2014, s. 6).

1. İKY Açısından Dijital Liderlik

Bilgi teknolojileri sistemlerinin tüm süreçlerde kullanılması dijital dönüşümde tek başına yeterli olmamaktadır. Bunun için doğru örgüt kültürünün oluşturulması, hedefler, altyapı ve iş süreçleriyle teknoloji kullanımının yaratıcı şekilde birleştirilmesi ve çalışanların yeni iş modelleri geliştirmeleri için dijital liderler tarafından güdülenmesi gerekmektedir.

Şirketler özellikle stratejik, operasyonel ve insan kaynakları açısından dijital değişime ivedilikle uyum sağlamak zorundadır. İş modellerini, ürünlerini, hizmetlerini, organizasyon yapılarını ve müşteri deneyimlerini tüm paydaşlarıyla hızlı ve etkili biçimde ilişki kurmak adına dönüştürmeli ve yeteneklerini geliştirmelidir. Bunu sağlayan şirketler yenilikçi ekipler kurarak, hızlı karar verme ve uygulama becerilerine sahip olmaktadırlar (TÜSİAD, 2016, ss. 2–5).

Ekiplerin kasıtlı olarak işbirliğine dayalı bir yaklaşım ile güven uyandıracak ve sahiplenme hissini geliştirecek şekilde bir araya getirildiği yaklaşıma kasıtlı işbirliği denmektedir. Bu yaklaşımla, çalışanların sadece işlerine değil aynı zamanda ekiplerine de sorumluluk duydukları bir ortam yaratılmaktadır. Kasıtlı işbirliği, ortak amaç ekseninde, sanal ve fiziksel etkileşimlerin bir karışımını içerebilir. Bu amaçla BTS, ekiplerin daha yakın işbirliği kurmaları, bilgi ve kaynakları daha kolay paylaşmaları ve gerçek zamanlı geri bildirim sağlamaları için fırsatlar sağlamaktadır.

Dijital lider, gerçek zamanlı geri bildirim sağlamak için teknolojiden yararlanarak, çalışanlarla tutarlı, özgün ve şeffaf bir şekilde iletişim kurabilmektedir. Ekibin ilgisini

çekecek içerik ve hikâyeleri sürekli olarak paylaşan bir bilgi paylaşımı kültürünü destekleyebilir. Bu dijital ortam beraberinde liderlere yeni zorluklar doğurabilirken, başkalarının izleyebilmesi için dijital iz bırakma fırsatı da yaratabilmektedir (Sniderman, Monahan, McDowell ve Blanton, 2017, ss. 10–13).

İKY açısından incelendiğinde dijital dönüşüm örgütsel ve hiyerarşik anlamda da değişimlere gidilmesi gerekliliğini beraberinde getirmektedir. Dünya çağında çok uluslu ve güçlü finansal yapılara sahip, rekabet üstünlüğünü ellerinde tutan ve farklı sektörlerde faaliyet gösteren firma yöneticileri ile yapılan araştırmalar da bu dönüşümü gösterir niteliktedir.

Deloitte denetim şirketinin 2017 yılında yayınladığı rapora göre firmaların %48'i insan kaynakları uygulamalarını dijital platformlara taşımıştır. Ayrıca dijital sistemlere geçiş yapan firmaların %32 oranında örgütlerini dijital dönüşüme uyumlu ve ağ bağlantılı takımlardan oluşan bir yapıya çevirdikleri görülmektedir. Geleceğin insan kaynakları yönetim anlayışının önemli bir özelliği, hızla ekip oluşturma yeteneğidir. Bu yetenek, her çalışanın becerisinin net bir şekilde anlaşılmasını gerektirmektedir (Abbatiello, Knight, Philpot ve Roy, 2017, s. 21–23).

2. Dijital Dönüşümün Gerekliliği

Küreselleşme ve gelişen teknoloji sonucu her alanda örgütler hızla dijitalleşmeye devam etmektedirler. İletişim araçlarının farklılaşması ve BTS'nin yaygınlaşması, birbirinden farklı kültürlerde yetişmiş insanların bir arada çalışmasına olanak sağlamaktadır. Yerel örgütlerden ziyade dünya çapında farklı zaman ve mekanlarda çalışan takım arkadaşlarından oluşan örgütler çoğalmaktadır. Dijitalleşen ve dönüşen bu yapıyı yönetenlerin de değişime ayak uydurmaları kaçınılmazdır (Ulutaş ve Arslan, 2017, ss. 106–110).

Şirketlerin dijital dönüşüm süreçlerini yönetmek için merkezi dijital dönüşüm stratejisi oluşturması gerekmektedir. Dijital teknolojilerin entegrasyonu çoğu zaman şirketlerin büyük bölümünü kapsayarak, ürünlerini, iş süreçlerini, satış kanallarını ve tedarik zincirlerini etkilemektedir. Bu nedenle, dijital dönüşüm stratejileri genellikle şirketin BTS yönetimine, iş geliştirme süreçlerinin yenilenmesine ve insan kaynakları yönetimine odaklanmaktadır.

İlk planlama aşamasından başlayarak, tüm dönüşüm süreci boyunca üst yönetimin desteği gerekmektedir. Şirketlerde bu denli büyük dönüşümler, örgütün farklı alanlarından dirençle sonuçlanabilmektedir. Direnişin üstesinden gelmek dönüşüm liderliği becerileri gerektirir ve dönüşümden etkilenen farklı paydaşların aktif katılımı son derece önem taşımaktadır (Matt, Hess ve Benlian, 2015, ss. 339–341).

Günümüzde işletmeler dijital dönüşüm yoluyla işi ilerletmek için BTS, gelişmiş analitik, robotik ve üç boyutlu yazıcılar gibi teknolojinin sunduğu tüm fırsatlardan yararlanmaktadır. Çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve ortaklar dahil olmak üzere, şirketlerin tüm ekosistemi bu dönüşümden etkilenmektedir. Etkili biçimde dijitalleşmeyi yöneten şirketler mevcut iş süreçlerini iyileştirerek, iş modellerine yeni gelir kaynakları eklemektedirler. Bu sayede eski iş modellerini yeni ve daha üstün bir modelle değiştirerek, yeni müşteri deneyimleri gerçekleştirmektedirler.

Dijital liderler, yönettikleri organizasyonların verimlilik seviyelerini yükseltmektedirler. Dijital dönüşüm, yeni gerçeklikte yaşayan ve çalışan insanlar ile birlikte örgüt yapılarını, iş süreçlerini ve stratejileri de doğrudan etkilemektedir (Meffert ve Swaminathan, 2018, s. 44). Dijital dönüşüm, şirketleri ve operasyonları şekillendiren sürekli bir girişimdir. Bu nedenle, yöneticilere dijital dönüşüm stratejisinin uygulanması için yeterli ve net sorumluluklar atanması büyük önem taşımaktadır.

Dijital dönüşüm stratejisinden operasyonel olarak sorumlu olan kişinin, dönüşüm projeleri konusunda yeterli bilgiye sahip ve stratejik hedefler ile doğrudan uyumlu olması gerekmektedir. Bu sebeple Genel Müdür ve Bilgi İşlem Müdürü gibi pozisyonlara ek olarak Dijital Dönüşüm Müdürü pozisyonu ortaya çıkmaktadır (Matt, Hess ve Benlian, 2015, s. 341).

D. ÖĞRENEN ÖRGÜT KAVRAMI

1970'lerin sonlarından itibaren teknolojinin gelişmesi ve küreselleşme sonucu yönetim uygulamaları ve örgüt yapılarında değişim meydana gelmiştir. İnsan kaynakları açısından sermaye olarak görülen emek ve kas gücü yerini kısıtlı kaynak ve rekabet üstünlüğü olan bilgi sermayesine bırakmıştır. Rekabete ve hızlı değişen koşullara ayak uydurabilen işletmeler bilgi birikimlerini koruyarak, geliştirerek ve aktararak sürdürülebilir rekabet avantajına sahip olmaktadırlar.

1. Öğrenen Örgüt ile İlgili Önceki Çalışmalar

Günümüzün hızla değişen ortamında bilgi, bir işletmenin küresel pazarda rekabet yeteneğini etkileyen kritik bir faktördür. İşletmeler sadece bilginin kendisine değil, ayrıca, onu uygulamaya koyma becerilerine de ihtiyaç duymaktadırlar. Sürekli uyum ve gelişmeyi destekleyen öğrenen örgüt kavramı, sürekli değişen şartlarda hayatta kalmayı sağlamaktadır.

Öğrenen örgüt kavramını Öge (2005) uyum ve değişim için sürekli kapasitesini ve becerisini geliştiren örgüt olarak tanımlarken, Harvey ve Denton (1999) bilgiyi elde etme maliyetinin bir yolu olarak algılamış, Gümüştekin (2004) ise yeni ekonomide değer yaratabilme başarısı ve bilgi birikimi ile ilişkilendirmiştir.

Hem gelişen teknoloji hem de acımasız rekabet koşulları, çalışanlar için sürekli eğitim ve gelişim faaliyetlerinin önemini arttırmaktadır. Bu sebeple günümüz örgütleri, pazarda kalabilmek ve rekabette başarılı olmak için öğrenen örgüt olmak zorundadırlar (Öneren, 2008, s. 165).

Bir örgütün öğrenen örgüt olabilmesi için, örgüt içerisinde verimli öğrenme, diyalog ve sorgulama ortamlarının oluşturulması, örgüt içi ve çevresi ile açık iletişim kanalları vasıtasıyla takım çalışmasının, vizyon paylaşımının, yetki dağılımının ve öğrenmeyi motive eden lider modelinin desteklenmesi gerekmektedir (Marsick ve Watkins, 2003, ss. 134–137). Öğrenen örgüt kavramı tek başına kullanıldığında devam eden bir öğrenme sürecini tanımlarken, örgütsel öğrenme kavramı sürecin sonucunu tanımlamaktadır.

Örgütsel öğrenme, şirketlerin stratejik hedeflerine ulaşmanın temel bir aracı olarak düşünülmekte ve bilgi teknolojisi, örgütsel öğrenme süreçlerinde önemli bir araç olarak görülmektedir. Bilginin stratejik önemi göz önüne alındığında, birçok işletme, bilgi yönetimi ve örgütsel öğrenme etkinliklerini desteklemek için bilgi teknolojilerini ve bilgi yönetimini benimsemektedir (Aybas, 2007, s. 174).

2. Dijital Liderlik ve Örgütsel Öğrenme İlişkisi

Bilgi yönetimi örgütsel öğrenme ile yakından ilgili bir kavramdır. Bilgiye dayalı bakış açısına göre bilgi yönetimi; işletmelere rekabet avantajı sağlayan kritik yetenek olarak

tanımlanmaktadır. Bu durumda sürekli öğrenmeyi sağlayabilmek de bilgi yönetiminin verimli şekilde uygulanmasına yardımcı olan kurumsal avantajlardan biridir.

Örgütsel öğrenme şirketlerin faaliyetleri ve kültürleri etrafında deneyim ve süreçleri oluşturma, destekleme ve düzenleme şeklini ifade etmektedir. Bu nedenle bilginin kaydedilmesi, paylaşılması ve işlenmesi için bilgi teknolojilerinin işletmeye adaptasyonu, öğrenen örgütlerin oluşmasına katkı sağlamaktadır (Qi ve Chau, 2018, s. 32).

Marsick ve Watkins'in (2003) geliştirdiği öğrenen örgütlere ilişkin ölçekte değinilen boyutlardan biri destekleyici ve stratejik liderlik boyutudur (s. 139). Öğrenen örgüt olma çabalarının hepsine öğrenme için stratejik liderlik sağlayan liderler ve yöneticiler aracılık etmektedirler. Bu sebeple, öğrenmenin stratejik rolünü benimseyen ve destekleyen liderlerin yönettiği örgütler daha verimli teknolojik yatırımlar yaparak, öğrenen örgüt olma hedefine daha fazla yaklaşmaktadırlar.

BTS'lerin hızlı gelişimi, kuruluşların işgücü yetkinliğini geliştirmek ve insan kaynakları yönetimini geliştirmek için yeni yollar sağlamalarını gerekli kılmıştır. Bu yollardan biri de şirketiçi eğitim programlarında sıkça kullanılmaya başlanan e-öğrenme platformlarıdır.

E-öğrenme, bireysel ve örgütsel performansı artırmak amacıyla geniş bir öğretim yelpazesi, bilgi kaynağı ve çözümler içeren zengin bir öğrenme ortamı oluşturmak ve sunmak için bilgisayar ve ağ teknolojilerinin kullanımına odaklanır. Mevcut e-öğrenme uygulamalarını örgütlere uyumlaştırmak için akıllı öğrenme ortamları ve kullanıcı dostu arayüzler desteklenmektedir. Kullanıcılar genellikle e-öğrenme sistemlerini bireysel olarak kullanır, yönetir ve etkileşime girmektedirler (Wang, Vogel ve Ran, 2011, s. 261).

İş süreçlerinin hızla dijitalleşmesi nedeniyle, dünyadaki örgütsel öğrenmeyi daha iyi anlayabilmek adına yöneticilerin teknolojik etkiler açısından farklı kültürleri takip etmeleri gerekmektedir. Liderlerin öğrenen örgütler üzerinde teknolojinin etkilerini değerlendirmeleri ve bu tür çalışmalar yaparak farkındalıklarını artırmaları, uluslararası ve çok uluslu şirketlerin öğrenme süreçlerinin, ortamlarının ve tekniklerinin daha iyi şekilde yapılandırılmasına rehberlik edeceğine inanılmaktadır (Ege, Esen ve Aşık Dizdar, 2017, s. 454).

E. BİREYSEL PERFORMANS

Bireysel performans genel anlamıyla, belirlenmiş bir amaca yönelik planlamalar doğrultusunda bireysel olarak gelinen noktayı ve elde edilenlerin nitelik ve nicelik açısından belirleyen bir kavramdır. İşletme açısından performans ölçümü, insan kaynakları birimlerince yönetilen ve çalışanların sistematik olarak yetenek, verim, uyum, alışkanlık, davranış ve potansiyel açısından değerlendirildiği önemli bir süreç olarak tanımlanmaktadır. Başarılı bir performans değerlendirme sistemi sonucunda, eğitim ve geliştirme ihtiyaçlarının belirlenmesi, kariyer yönetimi ve ücretlendirme gibi süreçlerin birbirini izlemesi gerekmektedir.

1. Bireysel Performans ile İlgili Önceki Çalışmalar

Örgütler belirli amaçlar doğrultusunda oluşturulmakta ve bu amaçlara yönelik olarak stratejik planlar ile yönetilmektedirler. Bu bağlamda örgütlerin aynı amaç doğrultusunda ilerlemeleri örgütü ayakta tutan etmenlerin başında gelmektedir. Örgütün nihai amacına ulaşmasında çalışanların bireysel katkıları performans değerlendirme ile ölçülmektedir.

İKY ve performans arasındaki ilişki, grup düzeyinde, bireysel düzeyde ve örgüt düzeyinde incelenmektedir. Beklentiler, iş tatmini ve işe bağlılık gibi konular bireysel düzede ölçülürken, karlılık, işgücü devir oranı ve verimlilik konuları işletme düzeyinde ölçülmektedir (Akın ve Çolak, 2012, s. 90).

Bir kişinin sahip olduğu yetenek ve yetkinliklerin o kişinin bireysel performansı üzerinde doğrudan etkisi bulunmaktadır. Bireysel performans bu yönüyle değişime ve etkiye açık özellikler taşımaktadır. Yüksek bireysel performansı mümkün kılan üç temel unsur bulunmaktadır. Bu unsurlar; odaklanma, yetkinlik ve işe adanmışlık olarak ifade edilmektedir (Büte, 2011, ss. 177–179).

Performans değerlendirme bireysel psikolojik bir ihtiyaç olduğu kadar örgüt içerisinde insan kaynağının doğru yönetilmesi açısından da gerekli görülmektedir. Kurum çalışanlarının performans düzeylerini görerek, deneyimlerinden ders çıkarmaları sonraki çalışmalarını düzenlemeleri ve motivasyonlarını artırmalarına da fayda sağlamaktadır. Performans değerlendirmenin nihai hedefi bireysel ve örgütsel performansı geliştirmektir (Soran, Serin ve Balkan, 2016, ss. 2–3).

Bireysel ve grup performansları, belirlenen amaçlara yönelik hedeflere ve standartlara hem bireysel hem örgüt bazında ne ölçüde ulaştığının göstergesidir. Bireysel ve grup performansları örgütün toplam performanslarını yansıtmaktadır. Örgütten beklenilen üstün performansın, örgütsel yetenekler, grup yetkinlikleri, motivasyon, fırsatlar, normlar, stratejik amaç ve eylem planlarından ortaya çıktığı varsayılmaktadır (Soysal ve Kılınç, 2016, ss. 328–329).

2. Dijital Liderlik ile Bireysel Performans İlişkisi

Dijital liderlik uygulaması alan yazında henüz yeteri kadar çalışılmamış olsa da iş süreçlerinin dijitalleşmesinin bireysel performansa etkileri hakkında çeşitli çalışmalara rastlanmaktadır. Bilgi-işlem ve telekomünikasyon teknolojilerinden yararlanılarak iş süreçlerinin dijitalleşmesi sonucu, bilgi akışı kolaylaşarak zaman tasarrufu sağlanmaktadır. Ayrıca bu sayede örgüt içi iletişim ve verim de artırmaktadır.

Dijitalleşme yukarıda sayılan özelliklerinin yanında, görev ve sorumlulukların zamanında ve en az hata oranıyla tamamlanmasını sağlayarak, çalışanların motivasyonunu, iş doyumunu ve iş kalitesini yükseltip, bireysel performanslarının artmasına etki etmektedir (Altınöz, 2008, s.55).

İşletmelerin insan kaynağı ve dolayısıyla bilgi sermayesini doğru yönetmesi, küreselleşen koşullarda sürdürülebilir rekabet avantajı sağlama açısından büyük öneme sahiptir. Çalışanların bireysel başarıları, örgütün başarısını da mümkün kılmaktadır. Çalışanların kişilikleri, deneyimleri, eğitim düzeyleri ve beklentilerindeki farklılık bireysel performanslarını etkilemektedir. Bu sebeple çalışan her bireyden aynı düzeyde performans göstermesi beklenmemektedir.

Dijitalleşen iş süreçleri ile takımların ilişkilendirilmesi, kişisel beklentilerin ve hedeflerin örtüşmesi, performans değerlendirme sürecinin geribildirim, ödüllendirme ve kariyer yönetimi ile somut olarak desteklenmesi çalışanların bireysel performans artışı ile örgüt hedeflerinin belirli düzeylerde karşılanmasını sağlamaktadır (Ateş, 2017, ss. 1–3). İşletme ihtiyaçlarıyla ve is süreçleriyle uyumlu dijital dönüşümler çalışanların bireysel performanslarına doğrudan etki etmektedir. Bu sebeple liderlerin dijital altyapıları takip ederek, sürdürülebilir dijital dönüşüm sürecinde örgüte öncülük edebilmesi büyük önem taşımaktadır.

III. YÖNTEMBİLİM

A. TASARIM, MODEL, HİPOTEZLER

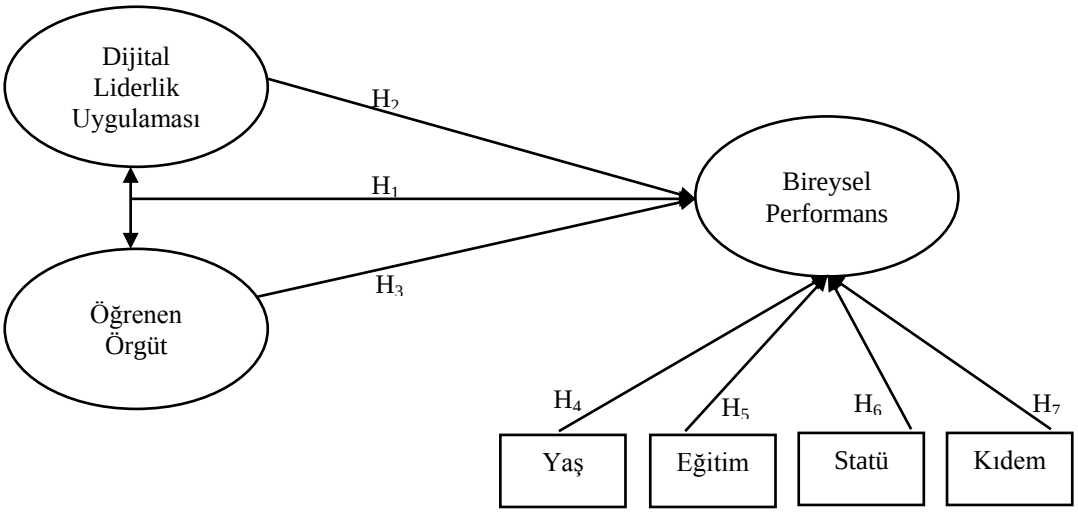
Bu başlık altında araştırmanın tasarımı, çalışma modeli ve ilgili hipotezler üzerinde durulmuştur.

1. Araştırmanın Tasarımı

Çalışma, nicel bir araştırma olup, betimleyici araştırmalar kapsamında tasarlanmıştır. Bu kapsamda değerlendirilmesinin sebebi, örneklemin tesadüfî olarak önceden belirlenen ana kütle içerisinden seçilmiş olması ve seçilen grupta incelenmek istenen durum hakkında şimdiye dek sistematik deneysel bir inceleme yapılmamış olmasıdır. Elde edilen veriler sayesinde konuyla ilgili detaylı bir araştırma yapılması için gerekli olan ön bilgiyi elde etmeye çalışılmaktadır. Örneklem üzerinden veri toplanırken anket uygulaması yöntemi kullanılmıştır.

2. Araştırmanın Modeli ve İlgili Hipotezler

Şekil 1'de gösterildiği üzere Araştırmada bağımsız değişkenler olarak belirlenen; (a) Dijital Liderlik Uygulaması, (b) Öğrenen Örgüt, (c) Yaş, (d) Eğitim, (e) Statü, (f) Kıdem faktörlerinin bağımlı değişken veya sonuç değişkeni olarak saptanan "Bireysel Performans" algısı üzerindeki etkisini sorgulayan ilişkiler ağından hareket edilmiştir



Şekil 1. Araştırmanın modeli.

Araştırmada Bireysel Performans algısının, dijital liderlik ve öğrenen örgüt faktörleri yanında, katılımcıların "yaşı", "eğitim düzeyi", "statüsü" ve sektördeki "kıdem yılı" faktörlerinden de etkilenebileceği öngörülmüştür.

Araştırmanın hipotezleri. Araştırmada üç temel hipotez belirlenmiştir. Bu hipotezler ölçekler arasındaki ilişki ve etkileşim ile ilgilidir. İkinci aşamada ise demografik değişkenler ile bireysel performans algısı arasındaki ilişkileri istatistiksel olarak ortaya koyan bulgulara yer verilmiştir.

Hipotez 1. Birinci hipotezde bankacılık hizmetleri ve iş süreçlerinde dijital dönüşümün yöneticiler tarafından desteklenmesi ile örgütlerin öğrenen örgüt yapısına daha hızlı evirileceği öngörülerek, çalışanların bireysel performans algılarının yükselteceği varsayımında bulunulmuştur. Çalışanların dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt faktörlerinin etkileşiminden doğan katalizör puanlarının bireysel performans puanlarına etkisi çoklu regresyon analiziyle test edilmiştir.

H_0: Çalışanların dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt algılarının etkileşim derecesi bireysel performans algısı puanlarına etki etmemektedir.

H_1: Çalışanların dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt algılarının etkileşim derecesi yüksekliği bireysel performans algısı puanlarının yükselmesine etki etmektedir.

Hipotez 2. İkinci hipotezde bankacılık sektördeki dijitalleşme akımı kapsamında yöneticilerinin teknolojik açıdan yetkin, öncü ve teşvik edici olarak algılanmalarının, çalışanların bireysel performansına olumlu yönde etki ettiği varsayılmaktadır. Çalışanların dijital liderlik uygulaması puanlarının bireysel performans puanlarına etkisi basit doğrusal regresyon analiziyle test edilmiştir.

H_0: Dijital liderlik uygulaması algısı puanlarının derecesi çalışanların bireysel performans algısı puanlarını etkilememektedir.

H_2: Dijital liderlik uygulaması algısı puanlarının artması çalışanların bireysel performans algısı puanlarını yükseltmektedir.

Hipotez 3. Üçüncü hipotezde öğrenen örgüt yapılarında çalışanların kapasitesinin, becerisinin ve bilgi birikiminin sürekli arttığı kanısından yola çıkılarak, çalışanların öğrenen örgüt algısı düzeyindeki artışın bireysel performans algılarını de arttıracağı varsayılmaktadır.

H_0: Öğrenen örgüt algısı puanlarının derecesi çalışanların bireysel performans algısı puanlarını etkilememektedir.

H_3: Öğrenen örgüt algısı puanlarının artması çalışanların bireysel performans algısı puanlarını yükseltmektedir.

Alt Hipotezler Grubu. Anket çalışması sırasında katılımcılardan toplanan demografik değişkenler etkisi ile toplam dört adet alt hipotez kurulmuştur. Sırasıyla H_4, H_5, H_6 ve H_7 olmak üzere, katılımcıların yaş, eğitim düzeyi, statü ve kıdem aralıkları ile bireysel performans algılarının arasında anlamlı farklılık olduğu varsayılmıştır. Alt hipotezler grubu tek yönlü Anova ile test edilerek, çalışmanın devamında kapsamlı olarak açıklanmaktadır.

Hipotez 4. Dördüncü hipotezde, alan yazında belirtilen kuşaklararası farklardan yola çıkılarak katılımcıların yaş aralıkları ile bireysel performans algıları arasında anlamlı farklılık olduğu varsayılmaktadır.

H_0: Yaş değişkeninin düzeylerine göre çalışanların bireysel performans algısı puanları etkilenmemektedir.

H_4: Yaş değişkeninin düzeylerine göre çalışanların bireysel performans algısı puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 5. Beşinci hipotezde çalışanların eğitim düzeyindeki artışın bireysel gelişim ve sürekli öğrenme ihtiyacından kaynaklandığı kanısından yola çıkılarak, eğitim değişkeni ile bireysel performans algısı arasında anlamlı ilişki olduğu varsayılmaktadır.

H_0: Eğitim değişkeninin düzeylerine göre çalışanların bireysel performans algısı puanları etkilenmemektedir.

H_5: Eğitim değişkeninin düzeylerine göre çalışanların bireysel performans algısı puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 6. Çalışanlar statü elde etmek için her türlü çabayı sarf etme ve bireysel performanslarını artırma ihtiyacı ile örgütte ve çevresinde saygınlığını ve sorumluluklarını artırmak için yönetici statüsünde olmak isterler (Tunçer, 2013, s. 101). Çalışanın kendi kariyer planlaması sırasında bireysel performansını değerlendirmesi, kariyer yolunu belirlemesi ve fırsatları analiz etmesi önem taşımaktadır. Altıncı hipotezde çalışanların yönetici statüsünde olup olmamaları ve/veya alt, orta, üst kademe yönetici seviyelerinin bireysel performans algısı ile anlamlı ilişkisinin olduğu varsayılmaktadır.

H_0: Statü değişkeninin düzeylerine göre çalışanların bireysel performans algısı puanları etkilenmemektedir.

H_6: Statü değişkeninin düzeylerine göre çalışanların bireysel performans algısı puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

Hipotez 7. Doğru yönetilen performans yönetimi sürecinde çalışanların sektör içindeki kıdem yılları arttıkça örgüt performansına, hizmet üretim sürecine ve yönetsel süreçlere sağladıkları katkıda artış göstermektedir (Bilgin, 2015, s. 28). Yedinci hipotezde çalışanların sektördeki kıdem yılları ile bireysel performans algıları arasında anlamlı ilişki olduğu varsayılmaktadır.

H_0: Kıdem değişkeninin düzeylerine göre çalışanların bireysel performans algısı puanları etkilenmemektedir.

H_7: Kıdem değişkeninin düzeylerine göre çalışanların bireysel performans algısı puanları arasında anlamlı farklılık bulunmaktadır.

B. ANAKÜTLE, ÖRNEKLEM, ÖRNEKLEME YÖNTEMİ

1. Ana kütle

Araştırmanın ana kütlesi bankacılık sektörü içerisinden belirlenmiştir. Çalışma, internet üzerinden uygulanan bir anket uygulaması olduğundan, Türkiye genelinde ulaşılabilen bankacılık sektörü çalışanlarından elde edilen veriler kapsamında değerlendirilmiştir. Kurum içerisinde görev alan ve anket uygulamasına katılan kişilerin kimlikleri araştırma kapsamı içerisinde anonim olarak tutulmuştur.

Örneklemin ana kütlesini Türkiye genelinde bankacılık sektöründe çalışan 193 kişi oluşturmaktadır. Yapılan araştırmanın sonuçları, yoğun olarak dijital altyapıları kullanan veya dijitalleşme stratejisi güden bankacılık sektörünü ilgilendirmektedir. Örneklemin küçük olması sebebiyle daha büyük bir ana kütleye genelleme özelliği bulunmamaktadır.

2. Örneklem Büyüklüğü

Araştırma yapılan sektörde, çeşitli birimlerde, pozisyonlarda ve kıdemlerde bulunan katılımcılar rastgele seçilmiştir. Araştırmada esas olarak beyaz yaka olarak tabir edilen kadrolardaki bütün çalışanların katılımı hedeflenmiştir. Ancak anket uygulaması gönüllük esasına dayandığı için uygulama sonunda toplam 193 kişiden eksiksiz katılım elde edilebilmiştir.

3. Örneklem Birimi ve Örnekleme Yöntemi

Bu başlık altında sırasıyla örneklem birimi, örnekleme yöntemi ve örneklemin temsil edicilik özelliklerine değinilmiştir.

Örneklem birimi. Araştırma bankacılık sektöründe çalışan kişiler üzerinde yapılmıştır. Bankalarda, yönetici pozisyonunda olan, yönetici olmayan ve farklı birimlerde bilgisayar altyapısı kullanarak çalışan banka çalışanları katılım sağlamışlardır. Örneklem kolay ulaşılabilir ve uygulama yapılabilir olarak seçilmiştir.

Örnekleme yöntemi. Çalışmada kolayda örnekleme yöntemi seçilmiştir. Zaman ve maliyet sınırlılıkları sebebiyle ana kütleyi oluşturan bireylere gönderilen anket formlarına eksiksiz cevap veren tüm katılımcılar örnekleme dahil edilmiştir.

Örneklemin temsil edicilik özelliği. İnternet üzerinden gerçekleştirilen ankete toplamda 234 kişi geri dönüş yapmış, 193 katılımcının anketleri kullanılabilir nitelikte bulunmuştur. Anketlerin cevaplanma oranı %78,86 olarak hesaplanmıştır. Bu oran kütleyi temsil için yeterli görülmüştür.

C. ÖLÇÜM ARAÇLARI

Bu başlık altında ölçüm araçlarının tanıtımı, bulunması, geliştirilmesi ve uyarlanması süreci ile ilgili bilgilere yer verilmiştir.

1. Ölçüm Araçlarının Tanımı ve Belirlenmesi

Araştırmada; katılımcıların dijital liderlik algılarını ölçmek üzere Ulutaş ve Arslan, (2018) tarafından geliştirilen Bilişim Liderliği Ölçeği kullanılmıştır (Ulutaş ve Arslan, 2018, ss. 109–118).

Katılımcıların öğrenen örgüt algılarını ölçmek üzere Şahin, Çakır ve Öztürk (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak, geçerlilik ve güvenilirlik çalışması gerçekleştirilen Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği kullanılmıştır (Şahin, Çakır ve Öztürk, 2014, ss. 153–168).

Katılımcıların bireysel performans algılarını ölçmek üzere Karakurum (2005) tarafından geliştirilen Bireysel Performans Ölçeği kullanılmıştır (Karakurum, 2005, s. 111). Bu ölçekte, çalışanların performans algısını ölçmek için Befort ve Hattrup (2003) tarafından geliştirilmiş performans ölçeğinden dört adet ifade ile Borman ve Motowidlo (1993) tarafından tanımlanmış beş adet bağlamsal performans ifadesinden yararlanılmıştır (Karakurum, 2005, ss. 49–50).

2. Ölçüm Araçlarının Uygulanması Süreci

Araştırmada elektronik anket yöntemi kullanılarak, veriler bu yöntem aracılığıyla toplanmıştır. Kullanılan elektronik anket formu dört bölümden oluşmuştur. İlk bölümde

katılımcıların demografik özelliklerini ölçmeye yönelik sorular yönetilmiştir. Bu kapsamda katılımcıların yaş aralığı, eğitim düzeyi, statü, yönetici kademesi ve çalışma kıdemi bilgilerine ulaşılmıştır. İkinci bölümde katılımcıların dijital liderlik algılarını ölçmek üzere "Bilişim Liderliği Ölçeği", üçüncü aşamada katılımcıların öğrenen örgüt algılarını ölçmek üzere ''Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği'', son bölümde ise katılımcıların bireysel performans algılarını ölçmek üzere "Bireysel Performans Ölçeği" kullanılmıştır.

Anketlerin hazırlanması, dağıtımı ve toplanmasında GoogleDocs ve Surveymonkey veritabanlarından yararlanılmıştır. Ham veriler bu elektronik altyapılar ile elde edilmiş, anketlerin veri analizini yapabilmek için IBM SPSS Statistics 25.0 programına başvurulmuştur.

3. Değişkenler, Etkileri ve Dereceleme Biçimi

Bu başlık altında araştırmada kullanılan dijital liderlik (DL), öğrenen örgüt (ÖÖ) ve bireysel performans (BP) değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi yer almıştır.

Dijital liderlik ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi. Dijital liderlik algısını ölçmek amacıyla Likert tipi bilişim liderliği ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte yer alan 18 madde; faktörlerin hangi maddeyle ilgili olduğu belirtilmeden karışık şekilde kullanılmıştır. Beşli Likert türündeki ifadeler, olumsuzdan olumluya olmak üzere sırasıyla "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Tamamen Katılıyorum (5)" şeklinde belirlenerek sınıflandırılmıştır.

Öğrenen örgüt ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi. Öğrenen örgüt algısını ölçmek amacıyla beşli Likert tipi öğrenen örgüt profili ölçeğinden faydalanılmıştır. Ölçekte yer alan 36 maddelik ifadeler; hangi boyuta ait olduğu belirtilmeden karışık gösterilmiştir. Cevaplar olumsuzdan olumluya olmak üzere sırasıyla "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Tamamen Katılıyorum (5)" şeklinde belirlenerek sınıflandırılmıştır.

Bireysel performans ölçeğinin değişkenleri, etiketleri ve dereceleme biçimi. Bireysel performans algısını ölçmek amacıyla Likert tipi bireysel performans ölçeğinden

faydalanılmıştır. Ölçekte yer alan 11 madde; faktörlerin hangi maddeyle ilgili olduğu belirtilmeden karışık şekilde kullanılmıştır. Beşli Likert türündeki ifadeler, olumsuzdan olumluya olmak üzere sırasıyla "Kesinlikle Katılmıyorum (1)", "Katılmıyorum (2)", "Kararsızım (3)", "Katılıyorum (4)" ve "Tamamen Katılıyorum (5)" şeklinde belirlenerek sınıflandırılmıştır.

D. ÖLÇÜM UYGULAMASI

1. Anket Uygulama Yöntemi

Araştırma bankacılık sektöründe gerçekleştirilmiştir. İnternet üzerinden gerçekleştirilen ankete 234 kişi dönüş yapmış, 193 katılımcının anketleri kullanılabilir nitelikte bulunmuştur.

2. Yanıtlama Hatalarını Azaltma Yöntemleri

Yanıtlama hatalarını azaltmak için tedbirler alınmıştır. Bu kapsamda; öncelikle katılımcılara cevapların saklı kalacağı ve kimseyle paylaşılmayacağı söz güvencesi verilmiştir. Ayrıca kişinin adı, soyadı, çalıştığı bölüm gibi bilgiler istenmemiştir.

3. Bilgilendirme ve Eğitme

Anketin uygunluğu noktasında İstanbul Ticaret Üniversitesi Etik Kurul'dan izin alınmış olup çalışmanın sadece bilimsel amaçlı olduğu bilgisi verilmiştir. Ankete ulaşım sağlanacak internet bağlantıları paylaşılmadan önce ilgili bankaların çoğunun insan kaynakları yöneticileri ve şube müdürlerinden onay alınmıştır. Hem izin alınan yöneticilere hem de anket doldurma sürecine destek olan çalışanlara anketin doldurulma amacı ve anketlerle ilgili detaylı bilgi verilmiştir.

Anket sonuçlarının veri haline getirilebilmesi için katılımcıların anketleri tam ve eksiksiz doldurması gerektiği özellikle belirtilmiştir. Banka çalışanlarına anketler internet üzerinden iletilerek, yüksek lisans tez çalışmasına katkı amaçlı paylaşıldığı bildirilmiştir. Katılımcılara anketi doldurmanın gönüllülük ilkesine dayalı olduğu ifade edilmiştir. Bu nedenle iletilen anket formlarında 193 katılımcıdan tam dönüş alınmıştır.

4. Anketlerin Kontrolü ve Teslim Alınması

Araştırmaya katılan banka çalışanları anket formlarına tamamen anonim olarak cevap verdiklerinden formlar tek tek incelenerek araştırmacı tarafından teslim alınamamıştır. Kullanılan anket yazılım sistemi üzerinde tamamlanmış ve yarım bırakılmış formlar ayrıştırılarak veri analizleri gerçekleştirilmiştir.

Katılımcılara anketi doldurmak için yeterli süre verilmiş, çalışmayı tamamlamaları konusunda baskı yapılmamıştır. Anket formlarının doldurulma sürecine yaz tatili döneminin denk gelmesi ve yıllık izinlerin kullanılması nedeniyle katılım konusunda zorluk yaşanmıştır.

E. PİLOT ARAŞTIRMA UYGULAMASI

1. Araştırma Örneklemi ve Uygulama Biçimi

Anket formunda yer alan üç ölçek 15 kişilik bankacılık sektörü çalışanı grubuna uygulanarak pilot araştırma yapılmıştır. Pilot veriler SPSS 25.0 yazılım programı üzerinde analiz edilmiştir. İfadelerin anlaşılma durumu, anketin tamamlanması için gerekli olan optimum zaman, ölçeklerin güvenilirliği, yüzey geçerliliği ve maddeleri işaretlemede karşılaşılan sorunlar saptanmaya çalışılmıştır. Elde edilen sonuçlar ölçeklerin katılımcılara uygulanmasında sorun oluşturmayacağını ortaya koymuştur.

2. Tanımlayıcı Analiz Bulguları

Pilot araştırmanın tanımlayıcı analiz bulguları; demografik verilerin frekans dağılımları ve ölçeklerin tanımlayıcı analiz sonuçları olmak üzere iki başlık altında incelenmiştir.

Demografik verilerin frekans dağılımları. Pilot araştırmaya katılan 15 kişiden alınan sonuçlara göre yaş dağılımları açısından bakıldığında katılımcıların % 40'ı 18-30 yaş gurubunda, % 53,3'ü 31-40 yaş grubunda, % 6,7'si ise 41 ve üzeri yaş grubundadır. Eğitim seviyesi dağılımı açısından katılımcıların % 6,7'si lise ve altı, % 66,7'si önlisans veya lisans, % 26,7'si ise lisansüstü derecesine sahiptir. Katılımcıların % 60'ı yönetici değilken % 40'ı yöneticidir. Pilot araştırmada üst kademe yöneticisi bulunmazken, yöneticilerin % 26.7'si orta kademe ve % 13.3'ü alt kademe yöneticisidir. Katılımcıların % 13,3'ü 0–3 yıl, % 40'ı 4–7 yıl, % 46,7'si 8 yıl üzeri kıdeme sahiptir.

Ölçeklerin tanımlayıcı analiz sonuçları. Pilot araştırmada kullanılan ölçeklere ilişkin tanımlayıcı analiz bulguları Tablo 2'de gösterilmektedir.

Tablo 2. Ölçeklerin Tanımlayıcı Analiz Sonuçları

Yapılar ve Boyutları	Madde sayısı	*N*	*Ort.*	*Ss.*	*Ga.*
Bilişim Liderliği Ölçeği	18	15	4.21	0.92	3.76-4.66
Bilgi	8	15	4.30	0.89	3.87-4.73
İletişim	10	15	4.14	0.94	3.68-4.60
Öğrenen Örgütler Ölçeği	36	15	3.99	1.09	3.33-4.65
Eylem	17	15	3.90	1.19	3.18-4.62
Duyarlılık	19	15	4.05	0.99	3.46-4.64
Bireysel Performans Ölçeği	11	15	4.30	0.91	3.87-4.73
Görev performansı	7	15	4.34	0.85	3.94-4.74
Durumsal performans	4	15	4.23	1.01	3.76-4.70

Not. Ga: Güven aralığı, Ss: Standart sapma değerlerini ifade etmektedir.

Pilot ölçümler kapsamında kullanılan üç ölçek ve alt boyutlarına ilişkin verilerin değerleri Tablo 3'te gösterilmektedir. Veriler incelendiğinde çarpıklık ve basıklık değerleri açısından normal dağılım özelliği gösterdiği ve ortalama civarında seyrettiği görülmektedir. Ölçekler ve alt boyutlarının araçlarının z katsayılarının -1.96 ile +1.96 değer aralığında olduğu ve verilerin normal dağılım gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3. Ölçeklerin Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

			Çarpıklık			*Basıklık*		
Ölçekler ve alt boyutları	Madde sayısı	*N*	*Değer*	*Ss.*	*z*	*Değer*	*Ss.*	*z*
Bilişim liderliği ölçeği	18	15	-.862	.580	.286	.347	1.121	-.295
Bilgi	8	15	-1.503	.580	-.914	2.628	1.121	.897
İletişim	10	15	-.331	.580	1.282	-1.001	1.121	-.999
Öğrenen örgütler ölçeği	36	15	-.900	.580	.215	.202	1.121	-.371
Eylem	17	15	-1.405	.580	-.730	2.001	1.121	.570
Duyarlılık	19	15	-.480	.580	1.002	-.634	1.121	-.808
Bireysel performans ölçeği	11	15	-1.312	.580	-.556	1.758	1.121	.443
Görev performansı	7	15	-1.864	.580	-1.591	4.364	1.121	1.805
Durumsal performans	4	15	-.479	.580	1.004	-1.465	1.121	-1.242

3. Boyutsallık ve Yapısal Gerçeklik Analizi

Geçerlilik analizleri. Yüzey, içerik ve yapısal geçerlilik olmak üzere üç aşamada gerçekleştirilmiştir. Yapısal geçerlilik analizleri asıl örneklem üzerinde yeniden yapılmıştır. Pilot araştırmada örneklem verisi 15 katılımcıyla sınırlı olsa da bu yönde yapılacak analizlerin asıl araştırmaya belli ölçüde bilgi sağlayacağı düşünülerek güvenilirlik ve geçerlilik analizi çalışmaları yapılmıştır.

Yapısal geçerliliği sağlıklı bir şekilde belirlemek için 15 kişilik örneklem gurubu yeterli olmadığından alt boyutların her biri ayrı bir ölçek gibi değerlendirilmiştir. Ölçekler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 4'te gösterilmiştir. İkinci aşamada ise tüm ölçeklerin faktöriyel yapıları belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 4. Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*
1. Bilişim liderliği ölçeği	1								
2. Bilgi	.957	1							
3. İletişim	.965	.847	1						
4. Öğrenen örgütler ölçeği	.661	.712	.566	1					
5. Eylem	.661	.711	.567	.977	1				
6. Duyarlılık	.615	.664	.525	.961	.880	1			
7. Bireysel performans ölçeği	.457	.516	.369	.892	.896	.826	1		
8. Görev performansı	.399	.436	.336	.865	.909	.748	.965	1	
9. Durumsal performans	.479	.567	.365	.791	.726	.822	.894	.745	1

Bilişim liderliği ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle korelasyonlarına bakıldığında 0.85 ile 0.97 arasında farklılık gösterdiği görülmektedir. Öğrenen örgütler ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle korelasyonlarına bakıldığında 0.88 ile 0.98 arasında farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bireysel performans ölçeğinin alt boyutlarının birbirleriyle korelasyonlarına bakıldığında ise 0.75 ile 0.97 arasında farklılık gösterdiği görülmektedir.

Boyutsallık analizleri. Kullanılan ölçeklerin boyutsal analiz çözümleri SPSS 25.0 yazılım programında üç aşamada faktör analizi yapılarak incelenmiştir. Ölçeklere ait faktörlerin öncül yapıları doğrulama durumu, faktör sayısı serbest bırakılarak ölçek bazında ayrı ayrı analiz edilmiştir.

Ölçeklerin üçünün de daha önceden yazarlar tarafından uyarlanarak geliştirilmiş olması nedeniyle faktör yapılarını 15 kişilik bir pilot örneklemden saptamak oldukça zordur. Bu nedenle bu analiz sonuçlarının yapısal farklılaşmada ne gibi bir durum oraya koyduğuna bakılmıştır. Pilot örneklemin yeterli büyüklüğe sahip olmaması nedeniyle yapısal bütünlük her bir alt ölçeğin kendi içinde maddeler arası korelasyon değerleri ve maddelerin faktör yükleriyle ele alınarak değerlendirilmiştir.

Ölçeklerde faktör yükleri hesaplaması için bir belirleme yapılmamış, hesaplama SPSS 25.0 istatistiki yazılım algoritmasına bakılmıştır. Tablo 5'te gösterildiği üzere ilk aşamada faktör sayısı serbest bırakılarak bilişim liderliği ölçeğinin faktör yapısı analizi yapılmıştır.

Tablo 5. Bilişim Liderliği Ölçeğinin Faktör Yapısı Analizleri

Bilişim liderliği ölçeği ifade sıra no.	Faktör yükleri	
	İletişim	Bilgi
DL-S1	.790	
DL-S6	.747	
DL-S18	.705	
DL-S2	.663	
DL-S16	.636	.607
DL-S10	.635	
DL-S12	.634	.602
DL-S5	.626	
DL-S4	.612	
DL-S8	.517	
DL-S3		.798
DL-S9		.749
DL-S14		.739

(devamı var)

Tablo 5. Devam

DL-S15	.681
DL-S13	.657
DL-S17	.636
DL-S11	.630
DL-S7	.549

Bilişim liderliği ölçeğinin faktör yapısı analizinde ölçeğe ilişkin yapılan faktör analizinde iki boyutlu açıklandığı görülmektedir. Analizde varimax döndürme yöntemi uygulanmıştır. Açıklayıcı Faktör Analizleri (AFA) yöntemi ile zayıf maddeleri atıp, güçlü maddelerle devam edebilmek için bu yöntem kullanılmıştır.

Örneklem yeterliliği. Bilişim liderliği ölçeğinin faktör analizi sonucunda Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucu 0,950 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için yeterli düzeyde olduğu anlaşılmaktadır

Alt boyutların her birinin bağımsız ölçek olarak değerlendirilmesi. Bu aşamada her bir alt boyut tek faktörlü olarak analiz edilmiştir. İlk olarak iletişim alt boyutunun faktör yükleri hesaplanarak Tablo 6'da gösterilmiştir.

Tablo 6. İletişim Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları

İfade no.	Faktör yükleri
DLİ-S1	.723
DLİ -S2	.681
DLİ -S4	.811
DLİ -S5	.640
DLİ -S6	.825
DLİ -S8	.714
DLİ -S10	.843
DLİ -S12	.858
DLİ -S16	.865
DLİ -S18	.821

Yapılan analize göre tüm ifadelerin anlamlı faktör yüklerine sahip olduğu anlaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,50'ın üstünde olması sebebiyle değişiklik yapılmaksızın, tüm ifadelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınması uygun görülmüştür.

İletişim alt boyutunun Barlett istatistik test sonucu 981,160 (df 45; *p*= 0,000) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu 0,927 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktör boyutunu saptamak için yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bilişim liderliği ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin analizlerin ikinci olan bilgi alt boyutunun faktör yükleri hesaplanarak Tablo 7'de gösterilmiştir.

Tablo 7. Bilgi Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları

İfade no.	Faktör yükleri
DLB-S3	.597
DLB-S7	.780
DLB-S9	.861
DLB-S11	.866
DLB-S13	.872
DLB-S14	.861
DLB-S15	.857
DLB-S17	.866

Yapılan analize göre tüm ifadelerin anlamlı faktör yüklerine sahip olduğu anlaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,50'ın üstünde olması sebebiyle değişiklik yapılmaksızın, tüm ifadelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınması uygun görülmüştür.

Bilgi alt boyutunun Barlett istatistik test sonucu 892,803 (df 28; *p*= 0,000) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu ise 0,932 çıkmış ve faktör alt boyutunu saptamak için örneklem büyüklüğünün yeterli düzeyde olduğu anlaşılmıştır. İkinci aşamada öğrenen örgüt ölçeğinin faktör yapısı analizleri faktör sayısı serbest bırakılarak yapılmış ve sonuçları Tablo 8'de gösterilmiştir.

Tablo 8. Öğrenen Örgütler Ölçeğinin Faktör Yapısı Analizleri

Öğrenen örgütler ölçeği ifade sıra no.	Faktör yükleri	
	Eylem	Duyarlılık
ÖÖ-S23		.874
ÖÖ-S34		.863
ÖÖ-S32		.851
ÖÖ-S29		.848
ÖÖ-S22		.842
ÖÖ-S21		.836
ÖÖ-S20		.823
ÖÖ-S31		.816
ÖÖ-S28		.812
ÖÖ-S33		.788
ÖÖ-S27		.788
ÖÖ-S35		.753
ÖÖ-S24		.747
ÖÖ-S36		.731
ÖÖ-S25		.728
ÖÖ-S26		.721
ÖÖ-S7	.505	.702
ÖÖ-S30		.661
ÖÖ-S1		.592
ÖÖ-S14	.845	
ÖÖ-S8	.844	
ÖÖ-S16	.837	
ÖÖ-S11	.828	
ÖÖ-S5	.827	
ÖÖ-S4	.823	
ÖÖ-S10	.795	
ÖÖ-S15	.781	
ÖÖ-S2	.751	
ÖÖ-S13	.727	

(Devamı var)

Tablo 8. Devam

ÖÖ-S19	.709
ÖÖ-S9	.697
ÖÖ-S3	.695
ÖÖ-S12	.662
ÖÖ-S6	.634
ÖÖ-S17	.565
ÖÖ-S18	.536

Öğrenen örgütler ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde ölçeğin iki boyutlu açıklandığı görülmektedir. Örneklem büyüklüğü açısından öğrenen örgütler ölçeğinin genel olarak ortaya koyduğu faktör yapısının da yeterince güvenilir olmayabileceği düşünülmüştür. Bu sebeple alt boyutların her biri tek boyutlu bağımsız ölçekler şeklinde test edilerek, faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde olan ifadeler ölçeğe katılmıştır. İlk olarak eylem alt boyutunun faktör yükleri hesaplanarak Tablo 9'da gösterilmiştir.

Tablo 9. Eylem Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları

İfade no.	Faktör yükleri
ÖÖE-S2	.814
ÖÖE-S3	.762
ÖÖE-S4	.873
ÖÖE-S5	.818
ÖÖE-S6	.776
ÖÖE-S8	.852
ÖÖE-S9	.815
ÖÖE-S10	.866
ÖÖE-S11	.818
ÖÖE-S12	.801
ÖÖE-S13	.859
ÖÖE-S14	.885

(Devamı var)

Tablo 9. Devam

ÖÖE-S15	.769
ÖÖE-S16	.843
ÖÖE-S17	.747
ÖÖE-S18	.703
ÖÖE-S19	.714

Yapılan analize göre eylem alt boyutuna ilişkin tüm ifadelerin anlamlı faktör yüklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,50'ın üstünde olması sebebiyle değişiklik yapılmaksızın, tüm ifadelerin asıl anket uygulamasında ölçeğe alınması uygun görülmüştür.

Eylem alt boyutunun Barlett istatistik test sonucu 2505,127 (df 136; *p*= 0,000) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu 0,950 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktör boyutunu saptamak için yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Öğrenen örgütler ölçeğinin alt boyutlarına ilişkin analizlerden ikincisi olan duyarlılık alt boyutunun faktör yükleri hesaplanarak Tablo 10'da gösterilmiştir.

Tablo 10. Duyarlılık Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları

İfade no.	Faktör yükleri
ÖÖD-S1	.667
ÖÖD -S7	.873
ÖÖD -S20	.901
ÖÖD -S21	.879
ÖÖD -S22	.890
ÖÖD -S23	.864
ÖÖD -S24	.780
ÖÖD -S25	.825
ÖÖD -S26	.816

(Devamı var)

Tablo 10. Devam

ÖÖD -S27	.740
ÖÖD -S28	.876
ÖÖD -S29	.857
ÖÖD -S30	.776
ÖÖD -S31	.884
ÖÖD S32	.875
ÖÖD -S33	.853
ÖÖD -S34	.884
ÖÖD -S35	.839
ÖÖD -S36	.842

Yapılan faktör analizlerine göre duyarlılık alt boyutuna ilişkin tüm ifadelerin anlamlı faktör yüklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,50'ın üstünde olması sebebiyle değişiklik yapılmaksızın, tüm ifadelerin nihai anket uygulamasında ölçeğe alınması uygun görülmüştür.

Duyarlılık alt boyutunun Barlett istatistik test sonucu 3288,969 (df 171; *p*= 0,000) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu 0,954 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktör boyutunu saptamak için yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Üçüncü aşamada ise bireysel performans ölçeğinin faktör yapısı analizleri faktör sayısı serbest bırakılarak yapılmış ve sonuçları Tablo 11'de gösterilmiştir.

Tablo 11. Bireysel Performans Ölçeğinin Faktör Yapısı Analizleri

Bireysel performans ölçeği ifade sıra no.	Faktör yükleri	
	Görev Performansı	Durumsal Performans
BP-S6	.802	
BP-S4	.800	
BP-S5	.793	

(Devamı var)

Tablo 11. Devam

BP-S2	.759	
BP-S3	.704	
BP-S10	.676	
BP-S1	.675	
BP-S7		.853
BP-S9		.766
BP-S8		.661
BP-S11		.568

İlk iki aşamada olduğu gibi bireysel performans ölçeğine ilişkin yapılan faktör analizinde de ölçeğin iki boyutlu açıklandığı görülmektedir. Ölçeğin alt boyutların her biri tek boyutlu bağımsız ölçekler şeklinde test edilerek, faktör ağırlığı 0,50'nin üzerinde olan ifadeler nihai ölçeğe katılmıştır. İlk olarak görev performansı alt boyutunun faktör yükleri hesaplanarak Tablo 12'de gösterilmiştir.

Tablo 12. Görev Performansı Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları

İfade no.	Faktör yükleri
BPG-S1	.773
BPG-S2	.818
BPG-S3	.734
BPG-S4	.816
BPG-S5	.811
BPG-S6	.831
BPG-S10	.785

Yapılan analizlere göre görev performansı alt boyutuna ilişkin tüm ifadelerin anlamlı faktör yüklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,50'ın üstünde olması sebebiyle değişiklik yapılmaksızın, tüm ifadelerin nihai anket uygulamasında ölçeğe alınması uygun görülmüştür.

Görev performansı alt boyutunun Barlett istatistik test sonucu 605,581 (df 21; *p*= 0,000) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu 0,881 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktör boyutunu saptamak için yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bireysel performans ölçeğinin ikinci alt boyutu olan durumsal performans alt boyutunun faktör yükleri hesaplanarak Tablo 13'te gösterilmiştir.

Tablo 13. Durumsal Performans Alt Boyutunun Faktör Ağırlıkları

İfade no.	Faktör yükleri
BPD-S7	.736
BPD-S8	.833
BPD-S9	.822
BPD-S11	.677

Yapılan analizlere göre durumsal performans alt boyutuna ilişkin tüm ifadelerin anlamlı faktör yüklerine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Faktör yüklerinin 0,50'ın üstünde olması sebebiyle tüm ifadelerin nihai anket uygulamasında ölçeğe alınması uygun görülmüştür.

Durumsal performans alt boyutunun Barlett istatistik test sonucu 167,911 (df 6; *p*= 0,000) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. KMO test sonucu 0,718 çıkmış ve örneklem büyüklüğünün faktör boyutunu saptamak için yeterli düzeyde olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

4. Güvenilirlik Analizi

Güvenilirlik analizi açısından 15 kişilik pilot araştırma grubunda Cronbach alfa ve maddeler arası korelasyon katsayıları ortalaması olmak üzere iki düzeyde inceleme yapılmıştır. Araştırmada toplam 65 madde yer almaktadır. Güvenilirlik analizi sonuçları Tablo 14'te sunuluştur.

Tablo 14. Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçekler ve boyutları	Madde sayısı	*N.*	*Cronbach alpha*	*Maddeler arası korelasyon değerleri ortalaması*
Bilişim liderliği ölçeği	18	15	.942	.681
Bilgi	8	15	.929	.764
İletişim	10	15	.870	.602
Öğrenen örgütler ölçeği	36	15	.980	.740
Eylem	17	15	.979	.845
Duyarlılık	19	15	.949	.686
Bireysel performans ölçeği	11	15	.935	.752
Görev performansı	7	15	.950	.838
Durumsal performans	4	15	.763	.590

Cronbach alpha katsayılarının bilişim liderliği ölçeğinde 0,942, öğrenen örgütler ölçeğinde 0,980 ve bireysel performans ölçeğinde 0,935 çıktığı görülmüş olup, ölçüm araçlarının yüksek düzeyde güvenilir olduğu anlaşılmıştır.

Güvenilirlik analizi sonuçlarına göre maddeler arası korelasyon değerlerinin 0,70'in üzerinde olması beklenirken, iletişim, duyarlılık ve durumsal performans alt boyutlarının bu değerin altında kaldığı görülmüştür. Maddeler arası korelasyon değerleri pilot örneklem üzerinden alındığı için esas çalışmada yeniden değerlendirilecektir.

5. Ortak Yöntem Varyansı

Ölçüm araçlarındaki ifadeler sektöre uygun ve daha anlaşılır hale getirilerek, katılımcının ölçeği doldururken daha sağlıklı cevaplar vermesi sağlanmıştır. Pilot analizlerden alınan AFA sonuçlarına göre 0,50 değerinin altında faktör yüküne sahip madde bulunmadığından, ölçüm aracındaki ifadeler azaltılmamıştır.

IV. ÖN ANALİZLER

Bu bölümde araştırmada kullanılan ölçeklere ait maddelerin hangi tür boyutlar altında kümelenme gösterdiğini saptamaya yönelik analizler gerçekleştirilmiştir. DL uygulaması analizleri için kullanılan bilişim liderliği ölçeği, ÖÖ ölçeği ve BP ölçeği için sırasıyla boyutsallık, güvenilirlik, geçerlilik ve yapısallık analizleri uygulanmıştır.

A. BOYUTSALLIK ANALİZLERİ

Bu araştırmada DL, ÖÖ ve BP ölçeklerinin faktöriyel yapısının belirlenmesi ve doğrulanması adına AFA yöntemi kullanılmıştır. AFA yapısal geçerlilik analizleri için SPSS 25.0 istatistik programına başvurulmuştur.

Faktör analizleri genel anlamda ölçüm araçlarının kalitesini ortaya koyan, uygulama yöntemi açısından araştırmanın sonuçlarını ve yapısal geçerliliğini etkileyen istatistiki analizlerdir. Faktör analizleri; açıklayıcı faktör analizleri ve doğrulayıcı faktör analizleri olmak üzere iki temel gruba ayrılmaktadır. AFA ölçeklerdeki veri setlerini küçültmek amacıyla yapılırken, Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) küçültülen yapıyı onaylamak amacıyla yapılmaktadır (Yaşlıoğlu, 2017, s. 75).

AFA, araştırmada kullanılan ölçeklerin boyutlarını indirgeme amacıyla uygulanmaktadır. DFA ise daha önce kullanılan bir ölçeğin söz konusu araştırmanın faktör yapısına uygunluğunu veya uygun ise uygunluk derecesini saptamaya yarayan istatistikî analizlerdir (Suhr, 2006, ss. 1–2).

Analizler yorumlanırken istatistikî olarak anlamlı sayılacak faktör yükleri örneklem sayısı arttıkça azalmaktadır. Faktör analizlerine uygunluk açısından örneklem büyüklüğünün, ölçeğe ait ifade sayısının en az beş katı olması ön koşulu bulunmaktadır (Hair, 2010, s. 100). Araştırmada kullanılan ölçeklerden en fazla ifade sayısına sahip olan ölçek, toplam 36 adet ifade ile ÖÖ ölçeğidir. Bu araştırmada örneklem sayısı 193 olduğundan anlamlılık değeri 0,5 ≥ olarak kabul edilmektedir.

1. Dijital Liderlik Uygulaması Ölçeğinin Boyutsallığı

Dijital liderlik uygulaması analizlerinde kullanılan bilişim liderliği ölçeği için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bilişim liderliği ölçeğinin alt boyutlarına ve faktör yüklerine aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

Bilgi alt boyutu. Bilgi alt boyutunun faktör yapısı SPSS 25.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi bulgularına çalışmanın devamında yer verilmektedir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. İstatistik uygulamalarında çarpıklık ve basıklık açısından -1.96 ile +1.96 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri 0.03 ile 9.67 arasındadır. Bu durum basıklık verilerinin normal dağılım özelliğine sahip olmadığını göstermektedir. Değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri Tablo 15'te gösterilmektedir.

Tablo 15. Bilgi Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfade sıra no.	*N.*	*Çarpıklık*			*Basıklık*		
		Değer	*Ss.*	*z katsayısı*	*Değer*	*Ss.*	*z katsayısı*
DL-S3	193	- .909	.175	-0.19	.036	.348	9.67
DL-S7	193	-.302	.175	-0.58	-.660	.348	-0.53
DL-S9	193	-.500	.175	-0.35	-.263	.348	-1.32
DL-S11	193	-.418	.175	-0.42	-.256	.348	-1.36
DL-S13	193	-.614	.175	-0.29	.204	.348	1.71
DL-S14	193	-.404	.175	-0.43	-.342	.348	-1.02
DL-S15	193	-.347	.175	-0.50	-.548	.348	-0.64
DL-S17	193	-.307	.175	-0.57	-.636	.348	-0.55

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 1037.858 (df = 28; $p = 0.00$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,935 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için yüksek düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Bilgi alt boyutunda veriler anlamlı dağılım göstermediğinden Spearman's rho korelasyon testi uygulanmıştır. Tablo 16'da görüldüğü üzere değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde korelasyonların 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 16. Bilgi Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.	8.
1. DL-S3	1							
2. DL-S7	.404	1						
3. DL-S9	.560	.553	1					
4. DL-S11	.447	.600	.670	1				
5. DL-S13	.454	.575	.733	.668	1			
6. DL-S14	.463	.563	.647	.635	.709	1		
7. DL-S15	.503	.552	.678	.613	.682	.728	1	
8. DL-S17	.443	.585	.641	.678	.710	.753	.679	1

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Bilgi alt boyutuna yönelik her bir ifade için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 17'de gösterilmiştir. Değeri 1'in üzerinde olan tek faktörlü yapının, varyansın yüzde 66'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 17. Bilgi Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

Değişken	Özdeğerler	Varyans yüzdeleri	Kümülatif
1	5.303	66.283	66.283
2	.698	8.719	
3	.489	6.115	
4	.411	5.135	
5	.341	4.264	

(Devamı var)

Tablo 17. Devam

6	.280	3.498
7	.248	3.105
8	.230	2.881

Faktör yükleri tablosu. Bilgi alt boyutu döndürülmemiş faktör yükleri Tablo 18'de gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan ifade bulunmadığından ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 18. Bilgi Alt Boyutu Faktör Yükleri

İfade sıra no.	Bireysel faktör ağırlığı	Ortak faktör ağırlığı
DL-S3	0.63	0.39
DL-S7	0.76	0.58
DL-S9	0.86	0.73
DL-S11	0.83	0.69
DL-S13	0.86	0.74
DL-S14	0.84	0.71
DL-S15	0.85	0.72
DL-S17	0.86	0.74

İletişim alt boyutu. İletişim alt boyutunun faktör yapısı SPSS 25.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi bulgularına çalışmanın devamında yer verilmektedir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. İstatistik uygulamalarında çarpıklık ve basıklık açısından -1.96 ile +1.96 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -0.24 ile -18.32 arasındadır. Bu durum basıklık verilerinin normal dağılım özelliğine sahip olmadığını göstermektedir. Değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri Tablo 19'da verilmiştir.

Tablo 19. İletişim Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfade sıra no.	*N.*	*Çarpıklık*			*Basıklık*		
		Değer	*Ss.*	*z katsayısı*	*Değer*	*Ss.*	*z katsayısı*
DLİ-S1	193	-.723	.175	-0.24	-.053	.348	-6.57
DLİ -S2	193	-.401	.175	-0.44	-.426	.348	-0.82
DLİ -S4	193	-.614	.175	-0.29	-.102	.348	-3.41
DLİ -S5	193	-.308	.175	-0.57	-.711	.348	-0.49
DLİ -S6	193	-.193	.175	-0.91	-.919	.348	-0.38
DLİ -S8	193	-.648	.175	-0.27	-.019	.348	-18.32
DLİ -S10	193	-.248	.175	-0.71	-.664	.348	-0.52
DLİ -S12	193	-.338	.175	-0.52	-.537	.348	-0.65
DLİ -S16	193	-.388	.175	-0.45	-.366	.348	-0.95
DLİ -S18	193	-.400	.175	-0.44	-.691	.348	-0.50

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 1190.408 (df = 45; $p = 0.00$) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri $p<0,05$ olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,929 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için yüksek düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. İletişim alt boyutunda veriler anlamlı dağılım göstermediğinden Spearman's rho korelasyon testi uygulanmıştır. . Tablo 20'de görüldüğü üzere değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde korelasyonların 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 20. İletişim Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon

	1.	*2.*	*3.*	*4.*	*5.*	*6.*	*7.*	*8.*	*9.*	*10.*
1.DLİ-S1	1									
2. DLİ -S2	.548	1								
3. DLİ -S4	.581	.522	1							

(Devamı var.)

Tablo 20. Devam

4. DLİ -S5	.474	.378	.484	1						
5. DLİ -S6	.541	.469	.621	.525	1					
6. DLİ -S8	.483	.473	.535	.338	.576	1				
7. DLİ -S10	.559	.457	.651	.510	.609	.610	1			
8. DLİ -S12	.522	.509	.603	.533	.604	.577	.765	1		
9. DLİ -S16	.555	.550	.682	.493	.636	.573	.686	.729	1	
10. DLİ -S18	.538	.498	.556	.523	.625	.527	.585	.606	.739	1

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. İletişim alt boyutuna yönelik her bir ifade için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 21'de gösterilmiştir. Değeri 1'in üzerinde olan tek faktörlü yapının, varyansın yüzde 66'sını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 21. İletişim Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

Değişken	Özdeğerler	Varyans yüzdeleri	Kümülatif
1	6.019	60.189	60.189
2	0.724	7.242	
3	0.675	6.755	
4	0.554	5.545	
5	0.468	4.678	
6	0.447	4.474	
7	0.375	3.755	
8	0.317	3.171	
9	0.231	2.308	
10	0.188	1.884	

Faktör yükleri tablosu. Bilgi alt boyutu döndürülmemiş faktör yükleri Tablo 22'de gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan ifade bulunmadığından ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 22. İletişim Alt Boyutu Faktör Yükleri

İfade sıra no.	Bireysel faktör ağırlığı	Ortak faktör ağırlığı
DLİ-S1	0.70	0.49
DLİ -S2	0.68	0.46
DLİ -S4	0.81	0.66
DLİ -S5	0.66	0.44
DLİ -S6	0.81	0.66
DLİ -S8	0.72	0.52
DLİ -S10	0.84	0.70
DLİ -S12	0.84	0.70
DLİ -S16	0.86	0.74
DLİ -S18	0.80	0.64

2. Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Boyutsallığı

Öğrenen örgüt ölçeği için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Öğrenen örgüt ölçeğinin alt boyutlarına ve faktör yüklerine aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

Eylem alt boyutu. Eylem alt boyutunun faktör yapısı SPSS 25.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi bulgularına çalışmanın devamında yer verilmektedir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. İstatistik uygulamalarında çarpıklık ve basıklık açısından -1.96 ile +1.96 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -0.18 ile -16.57 arasındadır. Bu durum basıklık verilerinin normal dağılım özelliğine sahip olmadığını göstermektedir. Değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri Tablo 23'te verilmiştir.

Tablo 23. Eylem Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfade sıra no.	*N.*	*Çarpıklık*			*Basıklık*		
		Değer	*Ss.*	*z katsayısı*	*Değer*	*Ss.*	*z katsayısı*
ÖÖE-S2	193	-.607	.175	-0.29	.229	.348	1.52
ÖÖE-S3	193	-.476	.175	-0.37	-.388	.348	-0.90
ÖÖE-S4	193	-.436	.175	-0.40	-.464	.348	-0.75

(Devamı var.)

Tablo 23. Devam

ÖÖE-S5	193	-.340	.175	-0.51	-.445	.348	-0.78
ÖÖE-S6	193	-.837	.175	-0.21	.589	.348	0.59
ÖÖE-S8	193	-.509	.175	-0.34	-.394	.348	-0.88
ÖÖE-S9	193	-.642	.175	-0.27	.021	.348	16.57
ÖÖE-S10	193	-.567	.175	-0.31	-.366	.348	-0.95
ÖÖE-S11	193	-.669	.175	-0.26	.11	.348	3.16
ÖÖE-S12	193	-.967	.175	-0.18	1.246	.348	0.28
ÖÖE-S13	193	-.870	.175	-0.20	.758	.348	0.46
ÖÖE-S14	193	-.603	.175	-0.29	-.088	.348	-3.95
ÖÖE-S15	193	-.591	.175	-0.30	-.215	.348	-1.62
ÖÖE-S16	193	-.677	.175	-0.26	.114	.348	3.05
ÖÖE-S17	193	-.640	.175	-0.27	.277	.348	1.26
ÖÖE-S18	193	-.664	.175	-0.26	.214	.348	1.63
ÖÖE-S19	193	-.262	.175	-0.67	-.51	.348	-0.68

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 3118.411 (df = 136; p = 0.00) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,960 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için yüksek düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Eylem alt boyutunda veriler anlamlı dağılım göstermediğinden Spearman's rho korelasyon testi uygulanmıştır. Tablo 24'te görüldüğü üzere değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde korelasyonların 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 24. Eylem Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*	*16*	*17*
ÖÖE-S2	1																
ÖÖE-S3	.616	1															
ÖÖE-S4	.687	.784	1														
ÖÖE-S5	.669	.513	.684	1													
ÖÖE-S6	.619	.624	.660	.547	1												
ÖÖE-S8	.687	.590	.697	.693	.681	1											
ÖÖE-S9	.599	.520	.666	.580	.606	.622	1										
ÖÖE-S10	.686	.559	.719	.747	.640	.729	.679	1									
ÖÖE-S11	.603	.503	.624	.69	.606	.770	.561	.743	1								
ÖÖE-S12	.626	.521	.599	.525	.704	.629	.640	.667	.608	1							
ÖÖE-S13	.632	.603	.702	.661	.700	.669	.696	.742	.620	.759	1						
ÖÖE-S14	.686	.567	.685	.727	.673	.795	.653	.785	.753	.725	.754	1					
ÖÖE-S15	.594	.486	.622	.772	.523	.605	.595	.698	.605	.560	.679	.696	1				
ÖÖE-S16	.649	.559	.695	.689	.595	.703	.636	.767	.702	.653	.711	.782	.732	1			
ÖÖE-S17	.573	.570	.608	.480	.657	.611	.584	.573	.510	.679	.712	.642	.491	.599	1		
ÖÖE-S18	.524	.530	.556	.419	.703	.527	.536	.526	.462	.727	.711	.625	.493	.597	.697	1	
ÖÖE-S19	.517	.487	.592	.606	.502	.555	.622	.598	.548	.508	.565	.606	.598	.585	.460	.531	1

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Eylem alt boyutuna yönelik her bir ifade için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 25'te gösterilmiştir. Değeri 1'in üzerinde olan iki faktörlü yapının, varyansın toplam yüzde 72'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 25. Eylem Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

Değişken	Özdeğerler	Varyans yüzdeleri	Kümülatif
1	11.152	65.603	38.928
2	1.092	6.423	72.026
3	.751	4.42	
4	.615	3.62	
5	.489	2.875	
6	.429	2.523	
7	.344	2.023	
8	.337	1.981	
9	.308	1.812	
10	.253	1.489	
11	.233	1.373	
12	.195	1.149	
13	.184	1.084	
14	.167	.98	
15	.159	.936	
16	.152	.893	
17	.139	.817	

Faktör yükleri tablosu. Eylem alt boyutu döndürülmemiş faktör yükleri Tablo 26'da gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan ifade bulunmadığından ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 26. Eylem Alt Boyutu Faktör Yükleri

İfade sıra no.	Bireysel faktör ağırlığı	Ortak faktör ağırlığı
ÖÖE-S2	.81	.66
ÖÖE-S3	.72	.56
ÖÖE-S4	.85	.72
ÖÖE-S5	.80	.81
ÖÖE-S6	.81	.74
ÖÖE-S8	.85	.74
ÖÖE-S9	.79	.63
ÖÖE-S10	.87	.81
ÖÖE-S11	.82	.72
ÖÖE-S12	.82	.76
ÖÖE-S13	.87	.79

(Devamı var.)

Tablo 26. Devam

ÖÖE-S14	.89	.80
ÖÖE-S15	.77	.70
ÖÖE-S16	.86	.75
ÖÖE-S17	.77	.75
ÖÖE-S18	.74	.77
ÖÖE-S19	.70	.55

Duyarlılık alt boyutu. Duyarlılık alt boyutunun faktör yapısı SPSS 25.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi bulgularına çalışmanın devamında yer verilmektedir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -0.13 ile 1.78 arasında olduğu görülmektedir. Bu durumda veriler normal dağılım göstermektedir. Değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri Tablo 27'de verilmiştir.

Tablo 27. Duyarlılık Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfade sıra no.	*N.*	*Çarpıklık*			*Basıklık*		
		Değer	*Ss.*	*z katsayısı*	*Değer*	*Ss.*	*z katsayısı*
ÖÖD-S1	193	-.985	.175	-0.18	1.421	.348	0.24
ÖÖD -S7	193	-.808	.175	-0.22	.377	.348	0.92
ÖÖD -S20	193	-1.100	.175	-0.16	1.288	.348	0.27
ÖÖD -S21	193	-.859	.175	-0.20	.196	.348	1.78
ÖÖD -S22	193	-1.092	.175	-0.16	.985	.348	0.35
ÖÖD -S23	193	-1.125	.175	-0.16	1.063	.348	0.33
ÖÖD -S24	193	-.933	.175	-0.19	1.049	.348	0.33
ÖÖD -S25	193	-.846	.175	-0.21	.963	.348	0.36
ÖÖD -S26	193	-.722	.175	-0.24	.554	.348	0.63
ÖÖD -S27	193	-1.057	.175	-0.17	.714	.348	0.49
ÖÖD -S28	193	-1.053	.175	-0.17	.931	.348	0.37
ÖÖD -S29	193	-.895	.175	-0.20	.443	.348	0.79
ÖÖD -S30	193	-.96	.175	-0.18	1.01	.348	0.34
ÖÖD -S31	193	-.835	.175	-0.21	.788	.348	0.44
ÖÖD S32	193	-1.184	.175	-0.15	1.309	.348	0.27
ÖÖD -S33	193	-1.093	.175	-0.16	1.176	.348	0.30
ÖÖD -S34	193	-1.313	.175	-0.13	1.835	.348	0.19
ÖÖD -S35	193	-1.057	.175	-0.17	.921	.348	0.38
ÖÖD -S36	193	-.985	.175	-0.18	1.421	.348	0.24

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 4284.608 (df = 171; p = 0.00) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,965 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için yüksek düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Duyarlılık alt boyutunda veriler anlamlı dağılım gösterdiğinden Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. . Tablo 28'de görüldüğü üzere değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde korelasyonların 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 28. Duyarlılık Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon

	1	*2*	*3*	*4*	*5*	*6*	*7*	*8*	*9*	*10*	*11*	*12*	*13*	*14*	*15*	*16*	*17*	*18*	*19*
ÖÖDS1	1																		
ÖÖDS7	.673	1																	
ÖÖDS20	.603	.738	1																
ÖÖDS21	.585	.759	.815	1															
ÖÖDS22	.604	.744	.800	.803	1														
ÖÖDS23	.619	.666	.798	.784	.883	1													
ÖÖDS24	.576	.670	.673	.691	.770	.740	1												
ÖÖDS25	.609	.663	.764	.752	.755	.768	.676	1											
ÖÖDS26	.575	.667	.715	.738	.747	.701	.675	.818	1										
ÖÖDS27	.525	.551	.626	.655	.690	.697	.638	.583	.590	1									
ÖÖDS28	.600	.725	.774	.719	.783	.746	.655	.735	.711	.639	1								
ÖÖDS29	.596	.712	.723	.798	.772	.756	.721	.718	.692	.740	.737	1							
ÖÖDS30	.537	.652	.701	.669	.656	.618	.547	.694	.681	.486	.710	.620	1						
ÖÖDS31	.659	.730	.753	.793	.769	.744	.693	.792	.804	.627	.773	.769	.803	1					

(Devamı var.)

Tablo 28. Devam

ÖÖDS32	.615	.707	.820	.750	.754	.799	.657	.702	.679	.666	.790	.735	.701	.779	1				
ÖÖDS33	.615	.715	.770	.727	.759	.758	.612	.705	.730	.575	.799	.693	.703	.783	.766	1			
ÖÖDS34	.610	.713	.790	.709	.746	.747	.640	.665	.680	.596	.804	.732	.730	.753	.806	.820	1		
ÖÖDS35	.619	.733	.794	.711	.721	.689	.599	.651	.697	.573	.777	.659	.717	.729	.743	.850	.823	1	
ÖÖDS36	.594	.702	.767	.648	.677	.650	.667	.704	.695	.588	.744	.659	.730	.733	.741	.749	.769	.787	1

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Duyarlılık alt boyutuna yönelik her bir ifade için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 29'da gösterilmiştir. Değeri 1'in üzerinde olan tek faktörlü yapının, varyansın toplam yüzde 72'sini açıkladığı görülmektedir.

Tablo 29. Duyarlılık Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

Değişken	Özdeğerler	Varyans yüzdeleri	Kümülatif
1	13.737	72.299	72.299
2	0.829	4.365	
3	0.565	2.972	
4	0.545	2.866	
5	0.417	2.195	
6	0.381	2.004	
7	0.367	1.933	
8	0.316	1.663	
9	0.289	1.519	
10	0.243	1.281	
11	0.228	1.198	
12	0.201	1.059	
13	0.169	0.888	
14	0.166	0.876	
15	0.13	0.686	
16	0.122	0.642	
17	0.113	0.597	
18	0.103	0.544	
19	0.79	0.416	

Faktör yükleri tablosu. Duyarlılık alt boyutu döndürülmemiş faktör yükleri Tablo 30'da gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan ifade bulunmadığından ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 30. Duyarlılık Alt Boyutu Faktör Yükleri

İfade sıra no.	Bireysel faktör ağırlığı	Ortak faktör ağırlığı
ÖÖD-S1	.73	.53
ÖÖD-S7	.84	.70
ÖÖD-S20	.90	.80
ÖÖD-S21	.88	.77
ÖÖD-S22	.90	.80
ÖÖD-S23	.88	.77
ÖÖD-S24	.80	.64
ÖÖD-S25	.85	.73
ÖÖD-S26	.84	.71
ÖÖD-S27	.74	.55
ÖÖD-S28	.88	.78
ÖÖD-S29	.86	.73
ÖÖD-S30	.80	.65
ÖÖD-S31	.90	.81
ÖÖD-S32	.88	.78
ÖÖD-S33	.88	.77
ÖÖD-S34	.88	.77
ÖÖD-S35	.86	.74
ÖÖD-S36	.84	.71

3. Bireysel Performans Ölçeğinin Boyutsallığı

Bireysel performans ölçeği için açıklayıcı faktör analizi yapılmıştır. Bireysel performans ölçeğinin alt boyutlarına ve faktör yüklerine aşağıdaki başlıklar altında yer verilmiştir.

Görev performansı alt boyutu. Görev performansı alt boyutunun faktör yapısı SPSS 25.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi bulgularına çalışmanın devamında yer verilmektedir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. İstatistik uygulamalarında çarpıklık ve basıklık açısından -1.96 ile +1.96 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -0.22 ile -4.77 arasındadır. Bu durum basıklık verilerinin normal dağılım özelliğine sahip olmadığını göstermektedir. Değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri Tablo 31'de verilmiştir.

Tablo 31. Görev Performansı Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfade sıra no.	*N.*	*Çarpıklık*			*Basıklık*		
		Değer	*Ss.*	*z katsayısı*	*Değer*	*Ss.*	*z katsayısı*
BPG-S1	193	-.788	.175	-0.22	.956	.348	0.36
BPG-S2	193	-.797	.175	-0.22	.691	.348	0.50
BPG-S3	193	-.696	.175	-0.25	-.073	.348	-4.77
BPG-S4	193	-.794	.175	-0.22	.574	.348	0.61
BPG-S5	193	-1.037	.175	-0.17	.646	.348	0.54
BPG-S6	193	-.683	.175	-0.26	-.079	.348	-4.42
BPG-S10	193	-1.356	.175	-0.13	2.727	.348	0.13

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 781.751 (df = 21; p = 0.00) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,885 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için yüksek düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Görev performansı alt boyutunda veriler anlamlı dağılım göstermediğinden Spearman's rho korelasyon testi uygulanmıştır. Tablo 32'de görüldüğü üzere Değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde korelasyonların 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 32. Görev Performansı Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon

	1.	2.	3.	4.	5.	6.	7.
1. BPG-S1	1						
2. BPG-S2	.627	1					
3. BPG-S3	.523	.58	1				
4. BPG-S4	.557	.551	.662	1			
5. BPG-S5	.528	.485	.45	.57	1		
6. BPG-S6	.621	.551	.51	.615	.755	1	
7. BPG-S10	.471	.63	.566	.58	.617	.568	1

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Görev performansı alt boyutuna yönelik her bir ifade için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 33'te gösterilmiştir. Değeri 1'in üzerinde olan tek faktörlü yapının, varyansın toplam yüzde 64'ünü açıkladığı görülmektedir.

Tablo 33. Görev Performansı Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

Değişken	Özdeğerler	Varyans yüzdeleri	Kümülatif
1	4.476	63.938	63.938
2	.712	10.177	
3	.524	7.490	
4	.436	6.232	
5	.347	4.958	
6	.278	3.971	
7	.226	3.233	

Faktör yükleri tablosu. Görev performansı alt boyutu döndürülmemiş faktör yükleri Tablo 34'te gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan ifade bulunmadığından ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 34. Görev Performansı Alt Boyutu Faktör Yükleri

İfade sıra no.	Bireysel faktör ağırlığı	Ortak faktör ağırlığı
BPG-S1	.80	.64
BPG-S2	.81	.66
BPG-S3	.77	.59
BPG-S4	.83	.68
BPG-S5	.79	.62
BPG-S6	.82	.67
BPG-S10	.79	.62

Durumsal performans alt boyutu. Durumsal performans alt boyutunun faktör yapısı SPSS 25.0 istatistik programı kullanılarak analiz edilmiştir. Açıklayıcı faktör analizi bulgularına çalışmanın devamında yer verilmektedir.

Değişkenlerin çarpıklık ve basıklık değerleri. İstatistik uygulamalarında çarpıklık ve basıklık açısından -1.96 ile +1.96 arasındaki değerler kabul edilebilir olarak değerlendirilmektedir. Bulgular sonucunda değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri -0.13 ile 1.83 arasındadır. Bu durumda veriler normal dağılım özelliği göstermektedir. Değişkenlerin çarpıklık ve basık değerleri Tablo 35'te verilmiştir.

Tablo 35. Görev Performansı Alt Boyutu Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

İfade sıra no.	*N.*	*Çarpıklık*			*Basıklık*		
		Değer	*Ss.*	*z katsayısı*	*Değer*	*Ss.*	*z katsayısı*
BPD-S7	193	-.695	.175	-0.25	.190	.348	1.83
BPD-S8	193	-1.101	.175	-0.16	1.309	.348	0.27
BPD-S9	193	-1.428	.175	-0.12	2.582	.348	0.13
BPD-S11	193	-1.337	.175	-0.13	2.181	.348	0.16

Örneklem yeterliliği. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda Barlett istatistik test sonucu 220.844 (df = 6; p = 0.00) çıkmıştır. Barlett küresellik testinde anlamlılık değeri p<0,05 olduğundan ölçek için örneklemin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) test sonucunda 0,734 çıkmıştır ki, örneklem büyüklüğünün faktöriyel boyut çıkarmak için orta düzeyde yeterli olduğu anlaşılmaktadır.

Değişkenler arası korelasyon. Durumsal performans alt boyutunda veriler anlamlı dağılım gösterdiğinden Pearson korelasyon testi uygulanmıştır. Tablo 36'da görüldüğü üzere değişkenler arası korelasyonlar incelendiğinde korelasyonların 0,20'nin üzerinde olduğu görülmüştür.

Tablo 36. Durumsal Performans Alt Boyutu Değişkenler Arası Korelasyon

	1.	*2.*	*3.*	*4.*
1. BPD-S7	1			
2. BPD-S8	.441	1		
3. BPD-S9	.511	.578	1	
4. BPD-S11	.242	.549	.459	1

Özdeğerlere dayalı varyans oranları. Görev performansı alt boyutuna yönelik her bir ifade için özdeğerlere dayalı varyans yüzdeleri Tablo 37'de gösterilmiştir. Değeri 1'in üzerinde olan tek faktörlü yapının, varyansın toplam yüzde 60'ını açıkladığı görülmektedir.

Tablo 37. Durumsal Performans Alt Boyutu Özdeğerlere Dayalı Varyans Yüzdeleri

Değişken	Özdeğerler	Varyans yüzdeleri	Kümülatif
1	2.405	60.124	60.124
2	.777	19.419	
3	.421	10.537	
4	.397	9.921	

Faktör yükleri tablosu. Durumsal performans alt boyutu döndürülmemiş faktör yükleri Tablo 38'de gösterilmiştir. Her bir değişkenin öncelikle bireysel faktör ağırlıkları ve ortak faktör ağırlıkları belirtilmiştir. Faktör yükü 0,50'nin altında kalan ifade bulunmadığından ölçekten çıkarılmamıştır.

Tablo 38. Durumsal Performans Alt Boyutu Faktör Yükleri

İfade sıra no.	Bireysel faktör ağırlığı	Ortak faktör ağırlığı
BPD-S7	.69	.48
BPD-S8	.84	.71
BPD-S9	.83	.70
BPD-S11	.72	.52

B. GÜVENİLİRLİK ANALİZLERİ

Güvenilirlik analizleri, araştırmalarda kullanılan ölçüm araçlarının istatistiki tutarlılık düzeylerinin ölçüldüğü analizlerdir. Bilimsel araştırmalarda güvenilirlik olmazsa olmaz özelliklerden biridir.

Ölçüm araçlarının farklı ölçümlerde benzer sonuçları vermesi ölçüm araçlarının güvenilirliği ile mümkün olmaktadır. Sadece ölçüm aracında değil ölçüm sonuçları açısından da güvenilirlik aranmaktadır. Psikometriciler tarafından yapılan tanımlara göre güvenilirlik analizleri başlıca üç grupta incelenmektedir. Bunlar; iç tutarlılık güvenilirliği, eş değer formlar güvenilirliği ve test-tekrar test güvenilirliği olarak sıralanmaktadır (Çakmur, 2012, s. 340).

Ölçüm aracındaki ifadelerin her seferinde aynı tutumu ölçmesi beklenmektedir. Bu sebeple likert ölçekler geliştirilirken iç tutarlılık güvenilirliği düzeyi ölçütü olarak Cronbach alfa (α) katsayısı kullanılmaktadır. Yüksek alfa değeri elde etmek, boyutlara ait ifadelerin kendi aralarındaki korelasyonun yüksek olduğu sonucunu göstermektedir (Şencan, 2005, s. 25).

Aynı ölçek ile ikiden fazla zaman dilimi içerisinde tekrarlanan testler ile ölçeğin istikrarlılığının ölçülmesi yöntemi test-tekrar test yöntemi olarak ifade edilmektedir. Bu yöntemde güven aralığının yüzde 95 çıkması ve standart sapma değerinin +1.96 ile -1.96 aralığında kalması sonuçlar arasında anlamlı farklılık olmadığını işaret etmektedir. İki farklı zaman diliminde uygulanamaması durumunda ise eş değer formlar güvenilirlik analizi yapılmaktadır. Aynı ana kütleden seçilmiş, ölçülmek istenen özellikleri birbirine paralel gruplara uygulanabilmektedir. Ölçüm sonrasında formlar arasındaki korelasyon değerleri hesaplanır (Ercan ve Kan, 2004, s. 212). Güvenilirlik katsayıları 0.60'ın altında çıkmışsa testler güvenilir olarak kabul edilememektedir (Şencan, 2005, ss. 149–150).

Araştırmada kullanılan bir ölçeğin SPSS yazılım programı vasıtasıyla güvenilir olduğunu gösteren alfa (α) katsayısı değerleri sırasıyla açıklanmaktadır. Alfa (α) katsayısı güvenilirlik değeri ≥0,9 mükemmel, 0,7≤α<0,9 iyi, 0,6≤α<0,7 kabul edilebilir, 0,5≤α zayıf ve α<0,5 kabul edilemez olarak açıklanmaktadır (Kılıç, 2016, s. 48). Ayrıca Alfa (α) katsayısının α<0,0 olması değişkenler arasında negatif korelasyonun olduğunu göstermektedir ve ölçeğin güvenilir olmadığını göstermektedir. Aşağıdaki başlıklarda DL, ÖÖ ve BP ölçeklerinin güvenilirlik analizi bulgularına yer verilmiştir.

1. Dijital Liderlik Uygulaması Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Dijital liderlik uygulaması algısını ölçmek amacıyla kullanılmış olan bilişim liderliği ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,958 olduğundan ve alanyazına göre ≥0,9 alfa katsayı değeri ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğuna işaret ettiğinden dijital liderlik uygulaması ölçeği istatistikî olarak güvenilir bulunmuştur.

Tablo 39. DL Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

İfade sıra no.	Madde iptali halinde ölçek ortalaması	Madde iptali halinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	Madde iptal edilirse (α) değerleri
DLİ–1	63.77	163.555	.588	.958
DLİ–2	63.99	163.901	.608	.958
DLB–3	63.23	169.646	.516	.959
DLİ–4	63.69	162.070	.775	.955
DLİ–5	64.11	162.404	.600	.958
DLİ–6	64.01	159.708	.738	.956
DLB–7	63.87	162.290	.723	.956
DLİ–8	63.53	164.865	.674	.956
DLB–9	63.59	162.046	.806	.955
DLİ–10	63.82	160.660	.809	.954
DLB–11	63.76	161.276	.797	.955
DLİ–12	63.76	160.578	.829	.954
DLB–13	63.75	160.815	.796	.955
DLB–14	64.01	158.964	.760	.955
DLB–15	63.80	161.245	.788	.955
DLİ–16	63.85	158.566	.844	.954
DLB–17	63.94	158.752	.822	.954
DLİ–18	63.95	159.018	.754	.955

Tablo 39'da dijital liderlik ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik değerlerine baktığımızda maddeler iptal edilirse alfa değerlerinde önemli değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır. Çalışmada madde atılması yöntemine başvurulmamıştır.

2. Dijital Liderlik Uygulaması Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları

Dijital liderlik uygulaması ölçeğinin bilgi alt boyutuna ilişkin Cronbach alfa kat sayısı 0,926 bulunmuştur. Alanyazına göre bu değer ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğunu kanıtlar nitelikte bir bulgudur**.**

Tablo 40. DL Uygulaması Ölçeği Bilgi Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri

İfade sıra no.	Madde iptali halinde ölçek ortalaması	Madde iptali halinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	Madde iptal edilirse (α) değerleri
DLB–3	26.17	32.101	.543	.930
DLB–7	26.81	29.496	.687	.921
DLB–9	26.53	29.188	.801	.913
DLB–11	26.70	29.053	.768	.915
DLB–13	26.69	28.538	.803	.912
DLB–14	26.95	27.476	.787	.914
DLB–15	26.74	28.735	.793	.913
DLB–17	26.89	27.852	.809	.912

Tablo 40'ta DL uygulaması ölçeğinin bilgi alt boyutu ifadelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu alt boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

DL uygulaması ölçeğinin iletişim alt boyutuna ilişkin Cronbach alfa kat sayısı 0,923 bulunmuştur. Alanyazına göre bu değer ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğunu kanıtlar nitelikte bir bulgudur**.**

Tablo 41. DL Uygulaması Ölçeği İletişim Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri

İfade sıra no.	Madde iptali halinde ölçek ortalaması	Madde iptali halinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	Madde iptal edilirse (α) değerleri
DLİ–1	33.27	49.000	.638	.919
DLİ–2	33.50	49.897	.610	.921
DLİ–4	33.19	49.250	.756	.913
DLİ–5	33.62	49.081	.597	.922
DLİ–6	33.51	47.387	.759	.912
DLİ–8	33.04	50.827	.649	.919
DLİ–10	33.32	48.646	.778	.912
DLİ–12	33.26	48.800	.780	.912
DLİ–16	33.35	47.594	.806	.910
DLİ–18	33.45	47.384	.747	.913

Tablo 41'de DL uygulaması ölçeğinin iletişim alt boyutu ifadelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu alt boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

3. Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Öğrenen örgüt ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,981 olduğundan ve alanyazına göre ≥0.9 alfa katsayı değeri ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğuna işaret ettiğinden öğrenen örgüt ölçeği istatistiki olarak güvenilir bulunmuştur.

Tablo 42. ÖÖ Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

İfade sıra no.	Madde iptali halinde ölçek ortalaması	Madde iptali halinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	Madde iptal edilirse (α) değerleri
ÖÖD–1	138.13	666.628	.707	.980
ÖÖE–2	138.42	660.923	.737	.980
ÖÖE–3	138.44	664.133	.644	.981
ÖÖE–4	138.52	658.636	.745	.980
ÖÖE–5	138.82	657.979	.665	.981
ÖÖE–6	138.34	658.205	.789	.980
ÖÖD–7	138.46	650.937	.847	.980
ÖÖE–8	138.55	657.051	.737	.980

(Devamı var.)

Tablo 42. Devam

ÖÖE–9	138.64	654.366	.753	.980
ÖÖE–10	138.68	650.573	.800	.980
ÖÖE–11	138.68	657.084	.697	.981
ÖÖE–12	138.39	658.084	.780	.980
ÖÖE–13	138.47	653.073	.838	.980
ÖÖE–14	138.59	652.838	.787	.980
ÖÖE–15	138.79	658.189	.638	.981
ÖÖE–16	138.59	655.462	.734	.980
ÖÖE–17	138.37	659.380	.781	.980
ÖÖE–18	138.35	662.084	.738	.980
ÖÖE–19	138.78	662.546	.599	.981
ÖÖD–20	138.26	654.828	.851	.980
ÖÖD–21	138.35	655.030	.794	.980
ÖÖD–22	138.33	652.639	.819	.980
ÖÖD–23	138.24	657.550	.760	.980
ÖÖD–24	138.41	659.597	.734	.980
ÖÖD–25	138.48	655.365	.817	.980
ÖÖD–26	138.41	657.171	.806	.980
ÖÖD–27	138.21	664.616	.616	.981
ÖÖD–28	138.43	651.319	.820	.980
ÖÖD–29	138.25	658.844	.758	.980
ÖÖD–30	138.47	655.511	.779	.980
ÖÖD–31	138.37	657.173	.835	.980
ÖÖD–32	138.25	655.565	.791	.980
ÖÖD–33	138.32	654.301	.807	.980
ÖÖD–34	138.28	654.880	.777	.980
ÖÖD–35	138.31	653.463	.806	.980
ÖÖD–36	138.39	656.333	.822	.980

Tablo 42'de ÖÖ ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik değerlerine bakıldığında maddeler iptal edilirse Cronbach alfa kat sayısı değerlerinde önemli değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır. Çalışmada madde atılması yöntemine başvurulmamıştır.

4. Öğrenen Örgüt Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları

Öğrenen örgüt ölçeğinin eylem alt boyutuna ilişkin Cronbach alfa kat sayısı 0,967 bulunmuştur. Alanyazına göre bu değer ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğunu kanıtlar nitelikte bir bulgudur**.**

Tablo 43. ÖÖ Ölçeği Eylem Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri

İfade sıra no.	Madde iptali halinde ölçek ortalaması	Madde iptali halinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	Madde iptal edilirse (α) değerleri
ÖÖE–2	61.30	157.449	.785	.965
ÖÖE–3	61.31	159.101	.684	.966
ÖÖE–4	61.39	155.603	.823	.964
ÖÖE–5	61.69	154.161	.776	.965
ÖÖE–6	61.21	157.439	.775	.965
ÖÖE–8	61.42	154.432	.828	.964
ÖÖE–9	61.51	154.980	.762	.965
ÖÖE–10	61.55	152.113	.852	.963
ÖÖE–11	61.55	154.093	.796	.964
ÖÖE–12	61.26	156.977	.784	.964
ÖÖE–13	61.34	154.341	.852	.963
ÖÖE–14	61.46	152.510	.871	.963
ÖÖE–15	61.66	154.278	.743	.965
ÖÖE–16	61.46	153.302	.836	.964
ÖÖE–17	61.24	158.745	.731	.965
ÖÖE–18	61.22	159.726	.704	.966
ÖÖE–19	61.65	157.332	.672	.966

Tablo 43'te ÖÖ ölçeğinin eylem alt boyutu ifadelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu alt boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

ÖÖ ölçeğinin duyarlılık alt boyutuna ilişkin Cronbach alfa kat sayısı 0,978 bulunmuştur. Alanyazına göre bu değer ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğunu kanıtlar nitelikte bir bulgudur**.**

Tablo 44. ÖÖ Ölçeği Duyarlılık Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri

İfade sıra no.	Madde İptali Halinde Ölçek Ortalaması	Madde İptali Halinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde İptal Edilirse (α) Değerleri
ÖÖD–1	72.87	208.957	.702	.978
ÖÖD–7	73.20	200.899	.817	.977
ÖÖD–20	72.99	201.547	.882	.977
ÖÖD–21	73.08	200.701	.859	.977
ÖÖD–22	73.07	199.386	.882	.977
ÖÖD–23	72.98	201.145	.863	.977
ÖÖD–24	73.15	203.854	.775	.978
ÖÖD–25	73.21	202.158	.833	.977
ÖÖD–26	73.15	203.149	.823	.977
ÖÖD–27	72.95	205.070	.717	.978
ÖÖD–28	73.17	199.014	.867	.977
ÖÖD–29	72.98	202.463	.840	.977
ÖÖD–30	73.20	202.579	.780	.978
ÖÖD–31	73.11	202.431	.885	.977
ÖÖD–32	72.99	200.739	.866	.977
ÖÖD–33	73.05	200.549	.861	.977
ÖÖD–34	73.02	200.026	.862	.977
ÖÖD–35	73.04	200.509	.843	.977
ÖÖD–36	73.12	203.037	.825	.977

Tablo 44'te ÖÖ ölçeğinin duyarlılık alt boyutu ifadelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu alt boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

5. Bireysel Performans Ölçeğinin Güvenilirlik Analizi Bulguları

Bireysel performans ölçeğinin Cronbach alfa değeri 0,910 olduğundan ve alanyazına göre ≥0,9 alfa katsayı değeri ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğuna işaret ettiğinden bireysel performans ölçeği istatistikî olarak güvenilir bulunmuştur.

Tablo 45. BP Ölçeği Madde Toplam İstatistikleri

İfade sıra no.	Madde İptali Halinde Ölçek Ortalaması	Madde İptali Halinde Ölçek Varyansı	Düzeltilmiş Madde Toplam Korelasyon	Madde İptal Edilirse (α) Değerleri
BPG–1	42.72	31.903	.725	.898
BPG–2	42.44	33.153	.715	.900
BPG–3	42.59	32.462	.669	.901
BPG–4	42.55	32.530	.715	.899
BPG–5	42.47	32.500	.665	.901
BPG–6	42.52	32.741	.693	.900
BPD–7	42.91	33.387	.407	.918
BPD–8	42.60	31.137	.738	.897
BPD–9	42.39	32.635	.672	.901
BPG–10	42.46	31.781	.753	.896
BPD–11	42.55	32.311	.596	.905

Tablo 45'te BP ölçeğinin maddelerine ilişkin güvenilirlik değerlerine bakıldığında maddeler iptal edilirse Cronbach alfa kat sayısı değerlerinde önemli değişiklik göstermediği anlaşılmaktadır. Çalışmada madde atılması yöntemine başvurulmamıştır.

6. Bireysel Performans Ölçeğinin Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi Bulguları

Bireysel performans ölçeğinin görev performansı alt boyutuna ilişkin Cronbach alfa kat sayısı 0,905 bulunmuştur. Alanyazına göre bu değer ölçeğin mükemmel düzeyde güvenilir olduğunu kanıtlar nitelikte bir bulgudur**.**

Tablo 46. BP Ölçeği Görev Performansı Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri

İfade sıra no.	Madde iptali halinde ölçek ortalaması	Madde iptali halinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	Madde iptal edilirse (α) değerleri
BPG–1	25.89	12.347	.712	.891
BPG–2	25.61	12.999	.737	.889
BPG–3	25.77	12.565	.682	.894
BPG–4	25.73	12.534	.750	.887
BPG–5	25.65	12.479	.701	.892
BPG–6	25.69	12.599	.742	.888
BPG–10	25.63	12.453	.703	.892

Tablo 46'da BP ölçeğinin görev performansı alt boyutu ifadelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu alt boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değeri üzerinde artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

BP ölçeğinin durumsal performans alt boyutuna ilişkin Cronbach alfa kat sayısı 0,766 bulunmuştur. Alanyazına göre $0,7 \leq \alpha < 0,9$ değer ölçeğin iyi düzeyde güvenilir olduğunu kanıtlar nitelikte bir bulgudur**.**

Tablo 47. BP Ölçeği Durumsal Performans Alt Boyutu Madde Toplam İstatistikleri

İfade sıra no.	Madde iptali halinde ölçek ortalaması	Madde iptali halinde ölçek varyansı	Düzeltilmiş madde toplam korelasyon	Madde iptal edilirse (α) değerleri
BPD–7	12.91	4.122	.474	.769
BPD–8	12.61	3.938	.668	.654
BPD–9	12.39	4.323	.664	.669
BPD–11	12.56	4.394	.496	.747

Tablo 47'de BP ölçeğinin durumsal performans alt boyutu ifadelerine ilişkin güvenilirlik değerleri incelendiğinde atılması gereken bir maddenin olmadığı görülmektedir. Bu alt boyutta yer alan herhangi bir madde iptal edildiğinde alfa değerinde önemli artış ya da azalışa yol açmamaktadır.

C. GEÇERLİLİK ANALİZLERİ

Kavramsal olarak geçerlilik, ölçülmek istenen konunun amaca uygun ölçek ile ölçülüp ölçülmediğinin derecesini ifade etmektedir**.** İstatistikî olarak geçerlilik düzeyi yüksek olan ölçekler, ölçülmek istenen özelliğin doğru ölçüldüğünü göstermektedir.

Amaçlanan özelliğin doğru ölçülmesi ve genellenebilirliğini göstermeye yarayan analizler, geçerlilik analizleri kapsamında uygulanmaktadır. Araştırmada kullanılan ölçeğin geçerliliği, tekrarlayan ölçümlerde benzer sonuçlara ulaşılması anlamına gelmektedir. Ölçülmesi amaçlanan özellik başka bir özellik ile karıştırılmadan ölçülmüş olmalıdır (Çakmur, 2012, ss. 342–343). Geçerlilik için ön koşul, ölçeğin güvenilir olmasıdır. Söz konusu araştırmada kullanılan ölçekler sırasıyla yüzey, içerik ve yapısal geçerlilik olmak üzere üç şekilde değerlendirilmiştir.

1. Yüzey Geçerliliği

Yüzey geçerliliği çalışması yapısal geçerliliği destekleyici olması sebebiyle, dereceleme ölçeği kullanılmaksızın yapılan genel bir değerlendirmedir. Yüzey geçerliliğini sağlamak amacıyla, araştırmacılar tarafından Türkçe'ye uyarlanan ÖÖ ve BP ölçeklerinin ifadeleri ile araştırmacı tarafından geliştirilen DL ölçeği üç kişilik uzman grubu tarafından değerlendirilmiştir. Uzman grubu, bankacılık sektöründe uzman iki banka çalışanı ve hem sektörel deneyime sahip hem de insan kaynakları alanında çalışmaları olan bir akademisyenden oluşmuştur.

Uzman grubu, ölçeklerdeki tüm ifadelerin ölçülmek istenen kavramsal yapıyla ilgisini incelemiştir. Ölçeklerde kullanılan ifadeler hakkında uzman grubundan alınan geribildirimler doğrultusunda yeniden düzenlenen ölçek maddeleri, uzmanlar tarafından tekrar incelenmiş ve gerek dilbilgisi gerekse ölçmek istenen özellikler açısından uygun olduğu konusunda görüş birliğine varılmıştır.

2. İçerik Geçerliliği

Araştırmada içerik geçerliliği iki düzeyde gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada ICV analizleri, ikinci aşamada ise değerlendiriciler arası uyuşum analizleri yapılmıştır. Araştırmanın ölçekleri üç kişiden oluşan uzman grubu tarafından değerlendirilmiştir. Lawshe geçerlilik analizinde değerlendirici sayısının en az 5, en fazla 40 olması önerilmektedir (Lawshe, 1975, s. 567). Bu şart sağlanamadığından, Lawshe analizinin yapılması uygun görülmemiştir.

ICV Geçerlilik analizleri. Kullanılan ölçeklerde ICV analizleri ifadeler bazında ve genel ölçek bazında yapılmaktadır. İfadeler bazında yapılan içerik geçerliliği I-CVI, ölçek bazında yapılan içerik geçerliliği ise S-CVI olarak sırasıyla Tablo 48, Tablo 49 ve Tablo 50'de gösterilmiştir.

Tablo 48. DL Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri

İlgililik				Anlaşılırlık			
İfade no.	Hakem sayısı	Toplam	I-CVI	İfade no.	Hakem sayısı	Toplam	I-CVI
1	3	3	1.00	1	3	3	1.00
2	3	3	1.00	2	3	3	1.00
3	3	3	1.00	3	3	3	1.00
4	3	3	1.00	4	3	3	1.00
5	3	3	1.00	5	3	3	1.00
6	3	2	0.66	6	3	3	1.00
7	3	3	1.00	7	3	1	0.33
8	3	1	0.33	8	3	2	0.66
9	3	1	0.33	9	3	1	0.33
10	3	2	0.66	10	3	3	1.00
11	3	2	0.66	11	3	3	1.00
12	3	1	0.33	12	3	3	1.00
13	3	3	1.00	13	3	3	1.00
14	3	2	0.66	14	3	2	0.66
15	3	1	0.33	15	3	3	1.00
16	3	3	1.00	16	3	3	1.00
17	3	2	0.66	17	3	2	0.66
18	3	1	0.33	18	3	2	0.66
S-CVI			0.72	S-CVI			0.85

S-CVI oranı olarak bulunan 0.72, dijital liderlik ölçeğinin oldukça yüksek içerik geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 49. ÖÖ Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri

İlgililik				Anlaşılırlık			
İfade no.	Hakem sayısı	Toplam	I-CVI	İfade no.	Hakem sayısı	Toplam	I-CVI
1	3	3	1.00	1	3	3	1.00
2	3	2	0.66	2	3	3	1.00
3	3	3	1.00	3	3	2	0.66
4	3	3	1.00	4	3	2	0.66
5	3	3	1.00	5	3	1	0.33
6	3	2	0.66	6	3	1	0.33
7	3	2	0.66	7	3	2	0.66
8	3	2	0.66	8	3	2	0.66

(Devamı var.)

Tablo 49. Devam

9	3	3	1.00	9	3	3	1.00
10	3	1	0.33	10	3	1	0.33
11	3	3	1.00	11	3	2	0.66
12	3	3	1.00	12	3	3	1.00
13	3	2	0.66	13	3	2	0.66
14	3	3	1.00	14	3	3	1.00
15	3	3	1.00	15	3	3	1.00
16	3	2	0.66	16	3	1	0.33
17	3	2	0.66	17	3	2	0.66
18	3	3	1.00	18	3	2	0.66
19	3	2	0.66	19	3	2	0.66
20	3	2	0.66	20	3	3	1.00
21	3	2	0.66	21	3	2	0.66
22	3	3	1.00	22	3	3	1.00
23	3	3	1.00	23	3	2	0.66
24	3	2	0.66	24	3	3	1.00
25	3	2	0.66	25	3	1	0.33
26	3	3	1.00	26	3	3	1.00
27	3	3	1.00	27	3	2	0.66
28	3	3	1.00	28	3	3	1.00
29	3	2	0.66	29	3	2	0.66
30	3	3	1.00	30	3	3	1.00
31	3	1	0.33	31	3	1	0.33
32	3	3	1.00	32	3	3	1.00
33	3	3	1.00	33	3	3	1.00
34	3	2	0.66	34	3	2	0.66
35	3	3	1.00	35	3	3	1.00
36	3	3	1.00	36	3	3	1.00
S-CVI			0.83	S-CVI			0.76

S-CVI oranı olarak bulunan 0.83, örgütsel öğrenme ölçeğinin oldukça yüksek içerik geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Tablo 50. BP Ölçeği İçerik Geçerliliği İndeksi Değerleri

İlgililik				Anlaşılırlık			
İfade no.	Hakem sayısı	Toplam	I-CVI	İfade no.	Hakem sayısı	Toplam	I-CVI
1	3	2	0.66	1	3	2	0.66
2	3	2	0.66	2	3	3	1.00
3	3	2	0.66	3	3	2	0.66
4	3	3	1.00	4	3	3	1.00
5	3	1	0.33	5	3	3	1.00
6	3	3	1.00	6	3	1	0.33
7	3	3	1.00	7	3	2	0.66
8	3	2	0.66	8	3	2	0.66
9	3	3	1.00	9	3	2	0.66
10	3	3	1.00	10	3	3	1.00
11	3	2	0.66	11	3	2	0.66
S-CVI			0.78	S-CVI			0.75

S-CVI oranı olarak bulunan 0.78, bireysel performans ölçeğinin oldukça yüksek içerik geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Değerlendiriciler Arası Uyuşum (DAU). Araştırmada kullanılan ölçeklerin DAU analizleri hakemlerin ikili gruplandırılmaları suretiyle yapılmıştır. Analiz sonuçları Tablo 51, Tablo 52 ve Tablo 53'te verilmiştir.

Tablo 51. Dijital Liderlik Ölçeği DAU Bulguları

İlgililik				Anlaşılırlık			
Madde sayısı	Hakem sayısı	Hakemler	DAU	Madde sayısı	Hakem sayısı	Hakemler	DAU
18	3	1-2	0.78	18	3	1-2	0.89
18	3	1-3	0.72	18	3	1-3	0.83
18	3	2-3	0.69	18	3	2-3	0.83
Ortalama değer			0.73	Ortalama değer			0.85

DAU oranı ilgililikte 0,73 anlaşılırlık ölçeğinde 0,85 çıkmıştır. Alan yazında 0,60 ile 0,80 arasındaki değerler önemli derecede uyuşum olarak yorumlanmaktadır. İlgililik boyutu "önemli" ölçüdedir.

Tablo 52. Öğrenen Örgüt Ölçeği DAU Bulguları

İlgililik				Anlaşılırlık			
Madde sayısı	Hakem sayısı	Hakemler	DAU	Madde sayısı	Hakem sayısı	Hakemler	DAU
36	3	1-2	0.85	36	3	1-2	0.72
36	3	1-3	0.88	36	3	1-3	0.85
36	3	2-3	0.78	36	3	2-3	0.76
Ortalama değer			0.84	Ortalama değer			0.78

DAU oranı ilgililikte 0,84 anlaşılırlık ölçeğinde 0,78 çıkmıştır. Alan yazında 0,60 ile 0,80 arasındaki değerler önemli derecede uyuşum olarak yorumlanmaktadır. İlgililik boyutu "önemli" ölçüdedir.

Tablo 53. Bireysel Performans Ölçeği DAU Bulguları

İlgililik				Anlaşılırlık			
Madde sayısı	Hakem sayısı	Hakemler	DAU	Madde sayısı	Hakem sayısı	Hakemler	DAU
11	3	1-2	0.82	11	3	1-2	0.86
11	3	1-3	0.82	11	3	1-3	0.77
11	3	2-3	0.73	11	3	2-3	0.64
Ortalama değer			0.79	Ortalama değer			0.76

DAU oranı ilgililikte 0,79 anlaşılırlık ölçeğinde 0,76 çıkmıştır. Alan yazında 0,60 ile 0,80 arasındaki değerler önemli derecede uyuşum olarak yorumlanmaktadır. İlgililik boyutu "önemli" ölçüdedir.

3. Yapısal Geçerlilik

Alan yazın incelendiğinde yapısal geçerlilik analizlerinin iki başlık altında değerlendirildiği görülmektedir. Bunlar; açıklayıcı faktör analizi ve doğrulayıcı faktör analizi yöntemleriyle yapılan geçerlilik analizleridir. AFA analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

AFA Yapısal Geçerlilik Analizleri. Açıklayıcı Faktör Analizleri SPSS 25.0 programı aracılığıyla gerçekleştirilmiştir. Araştırmada kullanılan üç ölçeğin faktöriyel yapılarının belirlenebilmesi için analiz yapılmış, sonuçlara bu başlık altında yer verilmiştir.

Dijital liderlik ölçeğinin yapısal geçerlilik çalışmaları. Dijital liderlik ölçeği için AFA analizleri asıl anket uygulamasıyla elde edilen veriler üzerinde yapılmış, ölçeğinin iki alt boyutu ayrı bir ölçek olarak değerlendirilmiştir. Bilgi boyutunda KMO testinde 0,935 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun 1037.859 (df=28; *p*= 0,00) anlamlı olduğu görülmüştür. İletişim boyutunda ise KMO testinde 0,929 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun 1190.408 (df=45; p= 0,00) anlamlı olduğu görülmüştür. Dijital liderlik ölçeği için 0,958 olarak bulunan alfa güvenilirlik değeri, yapısal geçerlilik için de önemli bir göstergedir.

Faktörlerdeki madde sayıları analiz sonucunda değişikliğe uğramıştır. Tablo 54'te sunulduğu üzere birinci faktör olan bilgi 12 değişken, ikinci iletişim altı değişken bulunmasına karar verilmiştir.

Tablo 54. DL Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları

Yapılar ve boyutları	Madde sayısı
Bilişim liderliği ölçeği	18
Bilgi	12
İletişim	6

Örgütsel öğrenme ölçeğinin yapısal geçerlilik çalışmaları. Öğrenen örgütler ölçeği için AFA analizleri asıl anket uygulamasıyla elde edilen veriler üzerinde yapılmış, ölçeğinin iki alt boyutu ayrı bir ölçek olarak değerlendirilmiştir. Eylem alt boyutunda KMO testinde 0,960 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun 3118.411 (df=136; *p*= 0,00) anlamlı olduğu görülmüştür. Duyarlılık alt boyutunda ise KMO testinde 0,965 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun 4284.608 (df=171; p= 0,00) anlamlı olduğu görülmüştür. Öğrenen örgütler ölçeği için 0,981 olarak bulunan alfa güvenilirlik değeri, yapısal geçerlilik için de önemli bir göstergedir.

Faktörlerdeki madde sayıları analiz sonucunda değişikliğe uğramıştır. Tablo 55'te sunulduğu üzere birinci faktör olan eylem alt boyutunda 16 değişken, ikinci faktör olan duyarlılık alt boyunda 20 değişken bulunmasına karar verilmiştir.

Tablo 55. ÖÖ Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları

Yapılar ve boyutları	Madde sayısı
Öğrenen örgütler ölçeği	36
Eylem	16
Duyarlılık	20

Bireysel performans ölçeğinin yapısal geçerlilik çalışmaları. Bireysel performans ölçeği için AFA analizleri asıl anket uygulamasıyla elde edilen veriler üzerinde yapılmış, ölçeğinin iki alt boyutu ayrı bir ölçek olarak değerlendirilmiştir. Görev performansı alt boyutunda KMO testinde 0,885 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun 781.751 (df=21; *p*= 0,00) anlamlı olduğu görülmüştür. Durumsal performans alt boyutunda ise KMO testinde 0,734 değeri elde edilmiş ve Bartlett küresellik test sonucunun 220.844 (df=6; p= 0,00) anlamlı olduğu görülmüştür. Öğrenen örgütler ölçeği için 0,910 olarak bulunan alfa güvenilirlik değeri, yapısal geçerlilik için de önemli bir göstergedir.

Faktörlerdeki madde sayıları analiz sonucunda değişikliğe uğramıştır. Tablo 56'da sunulduğu üzere birinci faktör olan görev performansı alt boyutunda sekiz değişken, ikinci faktör olan durumsal performans alt boyunda üç değişken bulunmasına karar verilmiştir.

Tablo 56. BP Ölçeği Yapısal Geçerlilik Sonuçları

Yapılar ve Boyutları	Madde sayısı
Bireysel performans ölçeği	11
Görev performansı	8
Durumsal performans	3

Benzeşme geçerliliği. Kullanılan ölçeklerin ölçüm modellerinin benzeşme geçerliliğinde aynı faktör altında yer alan maddelerin o faktörle ilgili olup olmadığını belirlemek önemlidir. AFA analizi sonucunda üç ölçeğe ait alt boyutların her birinde maddelerin

faktör yükleri 0,40'ın üzerinde çıkmıştır. Bu nedenle boyutların altında yer alan maddelerin benzeşme geçerliliğine sahip olduğu söylenebilir.

Ayrışma geçerliliği. Ölçeklerde yer alan her bir boyutun tek başına var olabilmesi için birbirine benzememesi yani ayrışması gerekir. Ayrışma geçerliliği açısından kullanılan üç ölçek için ölçüm araçlarında ayrı ayrı incelemeler yapılmıştır.

Dijital liderlik ölçeğinde bilgi ve iletişim alt boyutları arasındaki korelasyon katsayıları Tablo 57'de verilmiştir. Dijital liderlik ölçeğinin alt boyutları arasında korelasyon incelendiğinde korelasyon değerinin 0,882 olduğu görülmektedir.

Tablo 57. DL Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

	F1- FYB	F2- FYÖ
F1- DLB	1.000	
F2- DLİ	.882	1.000

Öğrenen örgütler ölçeği temel alındığında eylem ve duyarlılık alt boyutları arasında korelasyon katsayıları Tablo 58'de de gösterildiği gibidir. Öğrenen örgütler ölçeğinin alt boyutları arasında korelasyon incelendiğinde korelasyon değerlerinin 0,742 olduğu görülmektedir. Alan yazında faktörlerin iyi bir ayrışım ortaya koyabilmesi için korelasyon katsayılarının 0,85'in altında kalmasının sağlıklı bir görünüm ortaya koyacağı belirtilmektedir.

Tablo 58. ÖÖ Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

	F1- FYB	F2- FYÖ
F1- ÖÖE	1.000	
F2- ÖÖD	.742	1.000

Bireysel performans ölçeği temel alındığında ise görev performansı ve durumsal performans alt boyutları arasında korelasyon katsayıları Tablo 59'da gösterildiği gibidir. Bireysel performans ölçeğinin alt boyutları arasında korelasyon incelendiğinde korelasyon değerlerinin 0,700 olduğu görülmektedir. Alan yazında faktörlerin iyi bir ayrışım

ortaya koyabilmesi için korelasyon katsayılarının 0,85'in altında kalmasının sağlıklı bir görünüm ortaya koyacağı belirtilmektedir.

Tablo 59. BP Ölçeği Boyutlar Arası Korelasyon Katsayıları

	F1- FYB	F2- FYÖ
F1- BPG	1.000	
F2- BPD	.700	1.000

V. BULGULAR

A. DEMOGRAFİK DEĞİŞKENLERE İLİŞKİN BULGULAR

Araştırmaya katılan banka çalışanlarının toplam sayısı 234'tür. Eksiksiz dönüşü sağlanılan ve değerlendirilmeye alınan toplam katılımcı sayısı ise 193 olarak tespit edilmiştir. Çalışmada değerlendirilen katılımcıların demografik dağılımlarına bakıldığında %30.1'i 18 ile 30 yaş aralığında, %50,3'ü 31 ile 40 yaş aralığında, %19,7'si ise 41 ve üzeri yaş aralığındadır. Eğitim durumu açısından katılımcıların %10,9'u lise ve altı, %66,3'ü önlisans veya lisans, %22,8'i lisansüstü mezunudur. Yönetici statüsü içindeki dağılıma göre katılımcıların %8,3'ü alt kademe, %19,2'si orta kademe, %5,7'si üst kademe yöneticidir. Çalışmaya katılanların %22,8'i üç yıldan az çalışma kıdemine sahip olup, %37,8'i üç ile yedi yıl arası çalışma kıdemine, %39,4'ü ise sekiz yıl ve üzeri çalışma kıdemine sahiptir. Araştırmaya katılan banka çalışanlarının demografik dağılımları sırasıyla Tablo 60, Tablo 61, Tablo 62 ve Tablo 63'te gösterilmektedir.

Tablo 60. Katılımcılara Ait Demografik Özellikler

Demografik değişkenler	Tanım	N (193)	%
Yaş	18–30	58	30.1
	31–40	97	50.3
	41 ve üzeri	38	19.7
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	21	10.9
	Önlisans veya lisans	128	66.3
	Lisansüstü	44	22.8
Yönetici statüsü	Yönetici değil	129	66.8
	Alt kademe	16	8.3
	Orta kademe	37	19.2
	Üst kademe	11	5.7
Kıdem	3 yıldan az	44	22.8
	3–7 yıl	73	37.8
	8 yıl ve üzeri	76	39.4

Tablo 61. DL Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Demografik değişkenler	Gruplar	Ortalama değerleri	Standart sapma
Yaş	18–30 yaş	3.88	.87
	31–40 yaş	3.69	.61
	41 ve üzeri yaş	3.73	.85
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	3.84	.81
	Ön lisans ve Lisans	3.78	.73
	Lisansüstü	3.64	.77
Yönetici statüsü	Yönetici Değil	3.74	.78
	Alt kademe yönetici	4.12	.64
	Orta kademe yönetici	3.74	.68
	Üst kademe yönetici	3.66	.72
Kıdem	0–3 yıl	3.95	.81
	4–7 yıl	3.54	.71
	8 yıl ve üzeri	3.85	.71

Dijital liderlik ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde 18 -30 yaş grubunda yer alan katılımcıların diğer yaş grubundaki katılımcılara göre ortalama puanlarının yüksek olduğu (*M*=3,88); orta kademe yöneticilerin ortalama puanlarının diğer statüdekilerden ve yönetici olmayanlardan yüksek olduğu(*M*=3.74); lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanların ortalama puanlarının diğer eğitim gruplarına göre ortalama puanlarının yüksek olduğu (*M*=3,84) ve son olarak da 0–3 yıl arası çalışma kıdemine sahip olanların diğer gruplara göre ortalama puanlarının yüksek olduğu (*M*=3,95) görülmektedir.

Tablo 62. ÖÖ Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Demografik değişkenler	Gruplar	Ortalama değerleri	Standart sapma
Yaş	18–30 yaş	4.06	.82
	31–40 yaş	3.90	.65
	41 ve üzeri yaş	3.91	.75
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	4.17	.67
	Ön lisans ve Lisans	3.99	.72
	Lisansüstü	3.75	.74

(Devamı var.)

Tablo 62. Devam

Yönetici statüsü	Yönetici Değil	3.92	.76
	Alt kademe yönetici	4.32	.57
	Orta kademe yönetici	3.96	.74
	Üst kademe yönetici	3.97	.39
Kıdem	0–3 yıl	4.10	.78
	4–7 yıl	3.86	.71
	8 yıl ve üzeri	3.97	.71

Öğrenen örgüt ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde 18–30 yaş grubunda yer alan katılımcıların diğer yaş grubundaki katılımcılara göre ortalama puanlarının yüksek olduğu (*M*=4.06); alt kademe yöneticilerin ortalama puanlarının diğer statüdekilerden ve yönetici olmayanlardan yüksek olduğu(*M*=4.32); lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanların ortalama puanlarının diğer eğitim gruplarına göre ortalama puanlarının yüksek olduğu (*M*=4.17) ve son olarak da 0–3 yıl arası çalışma kıdemine sahip olanların diğer gruplara göre ortalama puanlarının yüksek olduğu (*M*=4.10) görülmektedir.

Tablo 63. BP Ölçeğine İlişkin Puanların Ortalama ve Standart Sapma Değerleri

Demografik değişkenler	Gruplar	Ortalama değerleri	Standart sapma
Yaş	18–30 yaş	4.26	.62
	31–40 yaş	4.24	.53
	41 ve üzeri yaş	4.30	.57
Eğitim düzeyi	Lise ve altı	4.30	.46
	Ön lisans ve Lisans	4.27	.57
	Lisansüstü	4.21	.58
Yönetici statüsü	Yönetici Değil	4.24	.58
	Alt kademe yönetici	4.46	.34
	Orta kademe yönetici	4.25	.60
	Üst kademe yönetici	4.29	.41
Kıdem	0–3 yıl	4.20	.58
	4–7 yıl	4.28	.52
	8 yıl ve üzeri	4.27	.59

Bireysel performans ölçeğine ilişkin tanımlayıcı istatistikler değerlendirildiğinde 41 ve üzeri yaş grubunda yer alan katılımcıların diğer yaş grubundaki katılımcılara göre

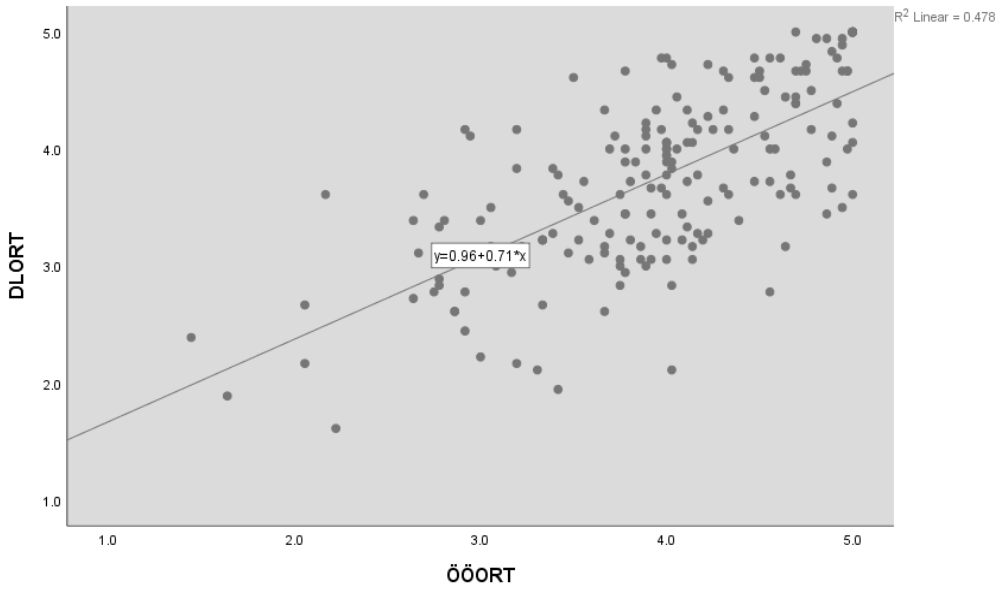
ortalama puanlarının yüksek olduğu (*M*=4.30); alt kademe yöneticilerin ortalama puanlarının diğer statüdekilerden ve yönetici olmayanlardan yüksek olduğu(*M*=4.46); lise ve altı öğrenim düzeyine sahip olanların ortalama puanlarının diğer eğitim gruplarına göre ortalama puanlarının yüksek olduğu (*M*=4.30) ve son olarak da 4–7 yıl arası çalışma kıdemine sahip olanların diğer gruplara göre ortalama puanlarının yüksek olduğu (*M*=4.28) görülmektedir.

B. HİPOTEZ TESTLERİNE İLİŞKİN BULGULAR

1. Temel Hipotezler ile İlgili Testler

Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisi. Dijital liderlik uygulaması bağımsız değişkeni ile öğrenen örgüt bağımlı değişkeni arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Amaç, öğrenen örgüt değişkeninin tahmin değişkeni ile yordanıp yordanamayacağını belirlemektir. Regresyon analizini uygulamadan önce testin ön koşullarını karşılama durumu incelenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında; doğrusallık, hataların normal dağılma özelliği, hataların bağımsız olması, hataların varyanslarının eşit olması ön koşulları incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları ve güven aralığı değerlerine yer verilmiştir. Regresyon analizinin ön koşulları karşılanma durumu dört başlık altında incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Doğrusallık. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiği incelendiğinde, doğrusallık ilişkisinin "olumlu ve uygun ölçülerde" olduğu tespit edilmiştir**.** Şekil 2'de görüldüğü üzere, öğrenen örgüt değişkenine ait değerler arttıkça dijital liderlik değişkenine ait değerler de belli ölçüde artış eğilimi içindedir.

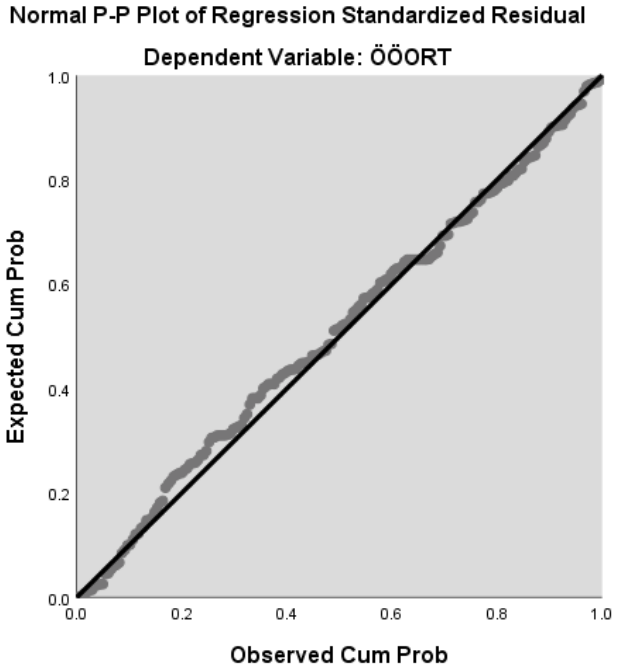


Şekil 2. Dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt ilişkisi serpilme grafiği.

Normallik. Dijital liderlik ile öğrenen örgüt ilişkisine yönelik "Normallik" ön koşulunu test etmek amaçlı SPSS'de P-P grafiğinden yararlanılmıştır. Şekil 3'te gösterilen P-P grafiği incelendiğinde, noktaların tam olarak çizgi üzerinde olmamasına karşın, yakın bir seyir izlediği ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,590 rakamı elde edilmiştir. DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların homojenliği. Anlamlılık değeri (*p=0,00*) olduğu görülmektedir *p>0,05* anlamlılık değerleri uygun görüldüğünden, bu değer hataların eş varyanslılık (hataların türdeşliği) varsayımını doğrulamaktadır.



Şekil 3. Dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt ilişkisi P-P grafiği.

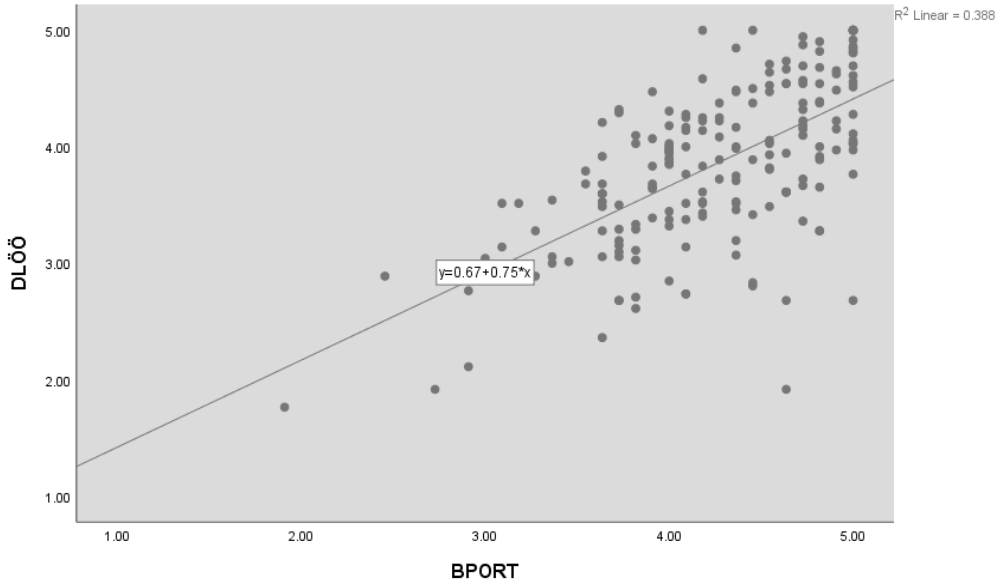
Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten büyük çıkması (*sig= p>0,05*) gerekmektedir. Bulgular sonucunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Sonuç olarak, regresyon analizinin varsayımları arasında sayılan normallik, doğrusallık, varyansların homojenliği ve hataların bağımsızlığı ön koşullarının karşılandığı görülmüştür. Bu sebeple regresyon analizinden elde edilen sonuçların gerçeği tam yansıtma özelliği olduğu söylenebilir.

DL ve ÖÖ ortalama puanlarının BP ile ilişkisi. Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisi puanlarının ortalamasından elde edilen bağımsız değişken ile bireysel performans bağımlı değişkeni arasındaki ilişki basit doğrusal regresyon analizi ile test edilmiştir. Amaç, bireysel performans değişkeninin tahmin değişkeni ile yordanıp yordanamayacağını belirlemektir. Regresyon analizini uygulamadan önce testin ön koşullarını karşılama durumu incelenmiştir. Bağımlı ve bağımsız değişkenler arasında; doğrusallık, hataların normal dağılma özelliği, hataların bağımsız olması, hataların varyanslarının eşit olması ön koşulları incelenmiştir. Regresyon analizi sonuçları ve

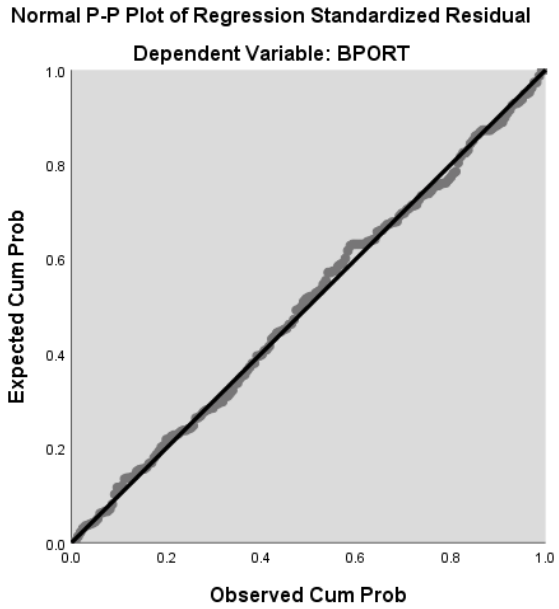
güven aralığı değerlerine yer verilmiştir. Regresyon analizinin ön koşulları karşılanma durumu dört başlık altında incelenmiş ve aşağıdaki sonuçlar elde edilmiştir.

Doğrusallık. Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin serpilme grafiği incelendiğinde, doğrusallık ilişkisinin "olumlu ve uygun ölçülerde" olduğu tespit edilmiştir**.** Şekil 4'te görüldüğü üzere, öğrenen örgüt değişkenine ait değerler arttıkça dijital liderlik değişkenine ait değerler de belli ölçüde artış eğilimi içindedir.



Şekil 4. DL ve ÖÖ puanlarının bireysel performans ile ilişkisinin serpilme grafiği.

Normallik. Dijital liderlik ile öğrenen örgüt puan ortalamalarının bireysel performans ilişkisine yönelik "Normallik" ön koşulunu test etmek amaçlı SPSS'de P-P grafiğinden yararlanılmıştır. Şekil 5'te gösterilen P-P grafiği incelendiğinde, noktaların tam olarak çizgi üzerinde olmamasına karşın, yakın bir seyir izlediği ve normallik varsayımının karşılandığı görülmüştür.



Şekil 5. DL ve ÖÖ puan ortalamalarının bireysel performans ilişkisi P-P grafiği.

Hataların bağımsızlığı. Araştırmada hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,870 rakamı elde edilmiştir. DWD'nin 0 ile 4 arasında bir değere sahip olması hataların istatistiksel olarak bağımsızlığı varsayımını doğrulamaktadır.

Varyansların homojenliği. Anlamlılık değeri (*p=0,00*) olduğu görülmektedir *p>0,05* anlamlılık değerleri uygun görüldüğünden, bu değer hataların eş varyanslılık (hataların türdeşliği) varsayımını doğrulamamaktadır.

Varyansların eşit sayılabilmesi için Levene test sonucunun 0,05'ten büyük çıkması (*sig= p>0,05*) gerekmektedir. Bulgular doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Sonuç olarak, regresyon analizlerinin varsayımları arasında sayılan normallik, doğrusallık ve hataların bağımsızlığı ön koşullarının karşılandığı görülmüştür. Bu sebeple regresyon analizlerinden elde edilen sonuçların gerçeği tam yansıtma özelliği olduğu söylenebilmektedir.

Analiz bulguları. Dijital liderlik ve öğrenen örgüt değişkenleri ile bireysel performans bağımlı değişkeni arasındaki ilişki çoklu regresyon analizi yöntemi ile test edilmiştir. Tahmin değişkeninin varyansın 0,434'ünü açıkladığı görülmüş ve dijital liderlik

ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisini anlamlı ölçüde açıklama imkânı sağladığı (R^2 =0,434; F = 74,618; p =0,000) tespit edilmiştir (p =0,000; p <0,001).

Bu durumda üç kavramsal yapı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer bir deyişle, işletmede çalışanların dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt algılarının etkileşim derecesindeki artış çalışanların bireysel performans algısı puanlarını olumlu yönde arttıracaktır. Sonuç olarak sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_1) kabul edilmiştir.

Katılımcıların dijital liderlik ölçeğinde yaptıkları işaretlemelerin bireysel performansı anlamlı bir şekilde tahmin etme imkânı sağlayıp sağlamadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tahmin değişkeninin varyansın 0,235'ini açıkladığı görülmüş ve dijital liderlik uygulamasının bireysel performansı anlamlı ölçüde açıklama imkânı sağladığı (R^2 =0,235; F = 58,742; p =0,000) tespit edilmiştir (p =0,000; p <0,001). Bu durumda iki kavramsal yapı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer bir deyişle, işletmede çalışanların dijital liderlik uygulaması algısı puanlarının artması çalışanların bireysel performans algısı puanlarını olumlu yönde arttıracaktır. Sonuç olarak sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_2) kabul edilmiştir.

Katılımcıların öğrenen örgüt ölçeğinde yaptıkları işaretlemelerin bireysel performansı anlamlı bir şekilde tahmin etme imkânı sağlayıp sağlamadığını belirlemek için doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Tahmin değişkeninin varyansın 0,438'ini açıkladığı görülmüş ve dijital liderlik uygulamasının bireysel performansı anlamlı ölçüde açıklama imkânı sağladığı (R^2 =0,438; F = 149,151; p =0,000) tespit edilmiştir (p =0,000; p <0,001). Bu durumda iki kavramsal yapı arasındaki ilişki istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur. Diğer bir deyişle, işletmede çalışanların öğrenen örgüt algısı puanlarının artması çalışanların bireysel performans algısı puanlarını olumlu yönde arttıracaktır. Sonuç olarak sıfır hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanmış ve alternatif hipotez (H_3) kabul edilmiştir.

2. Alt Hipotezler Grubu ile İlgili Testler: Demografik Değişkenler Etkisi

Yaş ve bireysel performans ilişkisi. Çalışmanın dördüncü hipotezi 'yaş ile bireysel performans algısı' puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. Bu nedenle tek yönlü ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, hataların bağımsızlığı ve eş varyanslılık varsayımları test edilmiş, sonuçları Tablo 64'te gösterilmiştir.

Tablo 64. Yaş ve Bireysel Performans İlişkisi Ön Test Sonuçları

	Saphiro-Wilk			DWD	Levene istatistiği
	18-30 yaş	31-40 yaş	41 yaş ve üzeri		
Beklenen değer	p>0.05	p>0.05	p>0.05	0 - 4	p>0.05
Bulunan değeri	.000	.002	.010	1.575	.451

Saphiro-Wilk normallik testi bulgularına göre bütün yaş gruplarında normal dağılım varsayımının sağlanamadığı görülmüştür. Hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,575 elde edilmiştir. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Levene istatistiği bulguları doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Analiz bulguları. Tablo 65'te gösterilen ANOVA bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin (p=858) olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri 0,05'ten (p>0,05) büyük olduğundan 'yaş grupları arasında anlamlı farklılık yoktur' sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanamamış ve alternatif hipotez (H_4) reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için Post Hoc test sonuçlarına yer verilmemiştir.

Tablo 65. Dördüncü Hipotez İçin ANOVA Bulguları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler toplamı	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	.099	2	.050	.153	.858
Gruplar içinde	61.576	190	.324		
Toplam	61.675	192			

Eğitim ve bireysel performans ilişkisi. Çalışmanın beşinci hipotezi ‘eğitim düzeyi ile bireysel performans algısı’ puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. Bu nedenle tek yönlü ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, hataların bağımsızlığı ve eş varyanslılık varsayımları test edilmiş, sonuçları Tablo 66’da gösterilmiştir.

Tablo 66. Eğitim ve Bireysel Performans İlişkisi Ön Test Sonuçları

	Saphiro-Wilk			DWD	Levene istatistiği
	Lise ve altı	Önlisans ve lisans	Lisansüstü		
Beklenen değer	p>0.05	p>0.05	p>0.05	0 - 4	p>0.05
Bulunan değeri	.340	.000	.000	1.586	.927

Saphiro-Wilk normallik testi bulgularına göre sadece lise ve altı eğitim düzeyinde normal dağılım varsayımının sağlandığı görülmüştür. Hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,586 elde edilmiştir. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Levene istatistiği bulguları doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Analiz bulguları. Tablo 67’de gösterilen ANOVA bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin (p=782) olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri 0,05’ten (p>0,05) büyük olduğundan ‘Eğitim düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur’ sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanamamış ve alternatif hipotez (H_5) reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için Post Hoc test sonuçlarına yer verilmemiştir.

Tablo 67. Beşinci Hipotez İçin ANOVA Bulguları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler toplamı	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	.159	2	.080	.246	.782
Gruplar içinde	61.516	190	.324		
Toplam	61.675	192			

Statü ve bireysel performans ilişkisi. Çalışmanın beşinci hipotezi ‘statü ile bireysel performans algısı’ puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. Bu nedenle tek yönlü ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, hataların bağımsızlığı ve eş varyanslılık varsayımları test edilmiş, sonuçları Tablo 68’de gösterilmiştir.

Tablo 68. Statü ve Bireysel Performans İlişkisi Ön Test Sonuçları

	Saphiro-Wilk				DWD	Levene istatistiği
	Yönetici değil	Alt kademe yönetici	Orta kademe yönetici	Üst kademe yönetici		
Beklenen değer	p>0.05	p>0.05	p>0.05	p>0.05	0 - 4	p>0.05
Bulunan değeri	.000	.122	.026	.781	1.585	.168

Saphiro-Wilk normallik testi bulgularına göre alt ve üst kademe yönetici grupları düzeyinde normal dağılım varsayımının sağlandığı görülmüştür. Hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,585 elde edilmiştir. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Levene istatistiği bulguları doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Analiz bulguları. Tablo 69’da gösterilen ANOVA bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin (p=642) olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri 0,05’ten (p>0,05) büyük olduğundan ‘Statü düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur’ sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanamamış ve alternatif hipotez (H_6) reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için Post Hoc test sonuçlarına yer verilmemiştir.

Tablo 69. Altıncı Hipotez İçin ANOVA Bulguları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler toplamı	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	.544	3	.181	.561	.642
Gruplar içinde	61.131	189	.323		
Toplam	61.675	192			

Kıdem ve bireysel performans ilişkisi. Çalışmanın yedinci hipotezi ‘kıdem ile bireysel performans algısı’ puanları arasında anlamlı bir ilişkinin olup olmadığını ve bu ilişkinin boyutunu belirlemeye yöneliktir. Bu nedenle tek yönlü ANOVA analizinden yararlanılmıştır. Analiz öncesinde normallik, hataların bağımsızlığı ve eş varyanslılık varsayımları test edilmiş, sonuçları Tablo 70’te gösterilmiştir.

Tablo 70. Kıdem ve Bireysel Performans İlişkisi Ön Test Sonuçları

	Saphiro-Wilk			DWD	Levene istatistiği
	0-3 yıl	4-7 yıl	8 yıl ve üzeri		
Beklenen değer	p>0.05	p>0.05	p>0.05	0 - 4	p>0.05
Bulunan değeri	.001	.006	.000	1.702	.461

Saphiro-Wilk normallik testi bulgularına göre tüm kıdem grupları düzeyinde normal dağılım varsayımının sağlanamadığı görülmüştür. Hataların bağımsızlığını değerlendirmek için Durbin - Watson testi kullanılmış ve makul bir değer olan 1,702 elde edilmiştir. Tek yönlü ANOVA yöntemiyle varyansların türdeşliği test edilmiştir. Levene istatistiği bulguları doğrultusunda hataların eş varyanslılık varsayımının karşılandığı görülmektedir.

Analiz bulguları. Tablo 71’de gösterilen ANOVA bulguları incelendiğinde, anlamlılık değerinin (p=742) olduğu görülmektedir. Anlamlılık değeri 0,05’ten (p>0,05) büyük olduğundan ‘kıdem düzeyleri arasında anlamlı farklılık yoktur’ sonucuna varılmıştır. Bu doğrultuda, H_0 hipotezi reddedilmesinde başarı sağlanamamış ve alternatif hipotez (H_7) reddedilmiştir. Gruplar arasında anlamlı bir farklılık olmadığı için Post Hoc test sonuçlarına yer verilmemiştir.

Tablo 71. Yedinci Hipotez İçin ANOVA Bulguları

	Kareler toplamı	Serbestlik derecesi	Kareler toplamı	F	Anlamlılık
Gruplar arasında	.194	2	.097	.299	.742
Gruplar içinde	61.481	190	.324		
Toplam	61.675	192			

IV. SONUÇ VE ÖNERİLER

A. SONUÇLAR

Tarih boyunca veri hiç bu kadar önemli olmamış ve veriyi bu hızda kullanma ihtiyacı ortaya çıkmamıştır. Bu bağlamda işletmeler, dijitalleşmenin gerekliliğine inanacak ve dönüşümü baştan sona tüm süreç ve uygulamalarda gerçekleştirebilecek liderlere ihtiyaç duymaktadır. Bu bağlamda dönüşüm fikrinin oluşması, örgütün tamamı tarafından benimsenmesi ve kararlılıkla uygulanması liderin başarısı olarak görülmektedir. Dijitalleşme ve sürekli öğrenme kültürünün yerleşmesi çabası dijital liderin stratejisi, öngörüsü ve kararlılığıyla mümkün olmaktadır. Dijital liderlik uygulaması kavramı ile öğrenen örgütler ve bireysel performans ile ilişkisi bu çalışmada detaylı bir şekilde incelenmiştir.

Dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisinin incelendiği bu çalışmada demografik değişkenlerin (yaş, eğitim, statü, kıdem) de bireysel performansla ilişkisine yer verilmiştir. Bu çalışmada dijital liderlik ve öğrenen örgütler değişkenlerinin yanında demografik değişkenlerden de yola çıkarak bireysel performans algısının anlamlı farklılık gösterip göstermediği konusu incelenmiştir.

Çalışma bir elektronik anket çalışması olup Türkiye genelinde bankacılık sektöründe çalışanlar temel alınmıştır. Çalışmaya dâhil edilen 234 kişinin 193'ünden geri dönüş sağlamıştır. Anketlerin cevaplanma oranı %78,86 olarak hesaplanmıştır. Bu oran kütleyi temsil için yeterli görülmüştür.

Araştırmada veri toplamak amacıyla dijital liderlik algısını ölçmek için Ulutaş ve Arslan (2018) tarafından geliştirilen ve 18 maddeden oluşan Bilişim Liderliği ölçeği, öğrenen örgüt algısını belirlemek için Şahin ve diğerleri (2014) tarafından Türkçe'ye uyarlanan ve 36 maddeden oluşan Öğrenen Örgüt Profili ölçeği, bireysel performans algısını belirlemek için ise Karakurum (2005) tarafından Türkçe'ye uyarlanarak geliştirilen ve 11 maddeden oluşan Bireysel Performans Değerlendirme Ölçeği kullanılmıştır. Pilot araştırmalar sonucunda ölçeklerin alt boyutları yeniden düzenlenmiş, ancak ifade

sayısı azaltılmamıştır. Ölçüm araçlarındaki ifadeler daha anlaşılır hale getirilmiş ve katılımcının ölçeği doldururken daha sağlıklı yanıtlar vermesi sağlanmıştır.

Asıl çalışmada ön analizler yapıldıktan sonra bir takım bulgular edinilmiştir. Dijital liderlik ölçeği ve öğrenen örgütler ölçeğinin ortalama puanları ile bireysel performans ölçeğinin puanları arasındaki ilişkiler çoklu doğrusal regresyon analiziyle incelenmiş olup, çalışmanın birinci temel hipotezi doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle, işletmede çalışanların dijital liderlik uygulaması ve öğrenen örgüt algılarının etkileşim derecesindeki artış çalışanların bireysel performans algısı puanlarını olumlu yönde arttıracağı sonucuna ulaşılmıştır.

İkinci aşamada dijital liderlik ölçeği puanlarının bireysel performans puanları arasındaki ilişkiler doğrusal regresyon analiziyle incelenmiş olup, çalışmanın ikinci temel hipotezi doğrulanmıştır. Başka bir deyişle, işletmede çalışanların dijital liderlik uygulaması algılarındaki artışın bireysel performans algılarını da olumlu yönde arttıracağı sonucuna ulaşılmıştır.

Üçüncü aşamada öğrenen örgütler ölçeği puanlarının bireysel performans puanları arasındaki ilişkiler doğrusal regresyon analiziyle incelenmiş olup, çalışmanın üçüncü temel hipotezi de doğrulanmıştır. Diğer bir deyişle, işletmede çalışanların öğrenen örgüt algılarının artışın bireysel performans algılarını da olumlu yönde arttıracağı sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma kapsamında demografik değişkenlerin etkisinde çalışanların bireysel performans algı düzeylerinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini test etmeye yönelik dört hipotez kurulmuştur. Yapılan çalışma neticesinde çalışanların bireysel performans algıları ile yaş, eğitim düzeyi, statü ve kıdem değişkenleri arasında istatistikî olarak anlamlı fark bulunamamıştır. Bu nedenle alternatif hipotezi reddedilmiştir.

Bu çalışma sonucunda ulaşılan bilgi ve bulgular genelleme yapabilmek için yetersizdir. Ancak söz konusu çalışmanın diğer çalışmalar için dijital liderlik uygulamasının kavramsal yapısını zenginleştirdiğini ileri sürmek mümkündür.

B. ÖNERİLER

Alan yazın incelemelerinde dijital liderlik uygulaması ile ilgili çok kısıtlı kaynak ve bilgiye rastlanmıştır. Ayrıca konunun öğrenen örgüt ve bireysel performans birlikte ele alındığı hiçbir çalışmaya da rastlanmamıştır. Bu yönden bakıldığında dijital liderlik kavramını daha iyi tanımlayabilmek ve araştırmak için araştırmada ortaya konan kriterlere dayalı olarak daha fazla çalışma yapılması gerekmektedir. Böyle yapılması durumunda, sosyal bilim araştırmaları için daha kabul edilebilir olacaktır.

Konu geniş bir açıdan değerlendirildiğinde karmaşık ve çok değişkenli görülebilmektedir. Çalışma kapsamında yapılan sınıflandırmalar sayesinde konunun anlaşılır hale gelmesi sağlanmıştır. Rekabet avantajı olarak görülen dijital dönüşüm stratejilerinin başladığı nokta nitelikli ve bilgi sermayesine sahip insana ulaşmaktır. Bu sebeple, dijital dönüşüm sürecinin ilk planlama ayağından, insan kaynakları düzeyinde uygulama aşamasına kadar tüm üst yönetim tarafından benimsenmesi gerekmektedir.

Bu çalışma sadece bankacılık sektöründe elektronik anket çalışması olarak yapılmıştır. Bu nedenle çalışmanın sonuçları bir genelleme yapılmasına uygun değildir. Konuyla alakalı yapılacak daha kapsamlı çalışmalar neticesinde genelleme yapılabilecek sonuçlar elde edilebilir. Yapılması planlanacak bu konuyla alakalı çalışmalarda bu husus dikkate alınmalıdır.

Farklı sektörlerde dijital uygulamalarının yapılması ile sektörün kendine özgü dinamiklerin göz önünde bulundurularak hangi konularda birbirinden ayrıştığının saptanması gerekmektedir. Konunun farklı disiplinlerle birlikte incelenmesi hem süreç içerisindeki etki alanlarını saptamak hem de diğer yapılacak çalışmalar için önem teşkil etmektedir.

EKLER

Tarih: 31.05.2019 11:47
Sayı: 65836846-044-E.00000136393

T.C. İSTANBUL TİCARET ÜNİVERSİTESİ

REKTÖRLÜĞÜ

Sayı : 65836846-044
Konu : Etik Onayı

Sayın S. Derya ARTÜZ,

İlgi: 19.04.2019 tarihli dilekçeniz.

İlgi yazınız ile "Dijital Liderlik Uygulaması ile Örgütsel Öğrenme İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi Üzerine Bir Araştırma" isimli çalışmanız için önerdiğiniz ankete Etik Kurul onayı talep edilmektedir.

Adı geçen anket formu, Üniversitemiz Etik Kurulunca incelenmiş, anketinizde etik tanım, değer ve ilkelere aykırı bir düzenleme tespit edilmediği, önerilen anket çalışmasının etik kurallara uygun olduğu ve etik onayının verildiği ifade edilmiştir.

Konuya ilişkin bilgilerinizi rica ederim.

e-imzalıdır
Prof. Dr. Mustafa Said YAZICIOĞLU
Rektör a.
Rektör Yardımcısı

Adres: Örnektepe Mah. İmrahor Cad. No: 88/2 Beyoğlu/İstanbul
Tel: 444 04 13 / 4580 - 4581 **Faks:** 0212 320 70 11
Bu belge 5070 sayılı elektronik imza kanuna göre güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.
Evrakın elektronik imzalı suretine http://e-belge.ticaret.edu.tr adresinden 7052ead8-eafb-42e5-bd6e-3ad844d51a50 kodu ile erişebilirsiniz.

İSTANBUL TİCARET
ÜNİVERSİTESİ

Değerli Katılımcı,

Bu anket İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yöneticiliği Ana Bilim Dalında yapmakta olduğum Yüksek Lisans Tezi kapsamında hazırlanmıştır. Çalışma bilimsel bir nitelik taşıdığından katılımcılara ve işletmeye ait bilgiler gizli tutulacaktır. Lütfen anket formundaki soru ve ifadeleri dikkatlice okuduktan sonra kendinize en uygun olan şıkkı işaretleyiniz. Vereceğiniz cevaplar doğru sonuçların elde edilebilmesi açısından önemlidir. İstenildiği taktirde araştırmacıya ulaşmak suretiyle çalışma sonuçlarından haberdar olabilirsiniz. Anket formunu doldurmanız halinde araştırmaya gönüllü olarak katıldığınız varsayılacaktır.

Verdiğiniz katkıya ve gösterdiğiniz ilgiye teşekkür eder saygılarımızı sunarız.

S. Derya Artüz
İstanbul Ticaret Üniversitesi
deryaartuz@gmail.com

Danışman: Doc. Dr. Osman Bayraktar
İstanbul Ticaret Üniversitesi
obayraktar@ticaret.edu.tr

1. Yaşınız

a) 18 – 30 yaş (1)

b) 31 – 40 yaş (2)

c) 41 ve üzeri (3)

2. Eğitim Durumunuz

a) Lise ve altı (1)

c) Ön Lisans ve Lisans (2)

d) Lisansüstü (3)

3. Statünüz

a) Yönetici Değilim (1)

b) Yöneticiyim (2)

4. Eğer Yöneticiyseniz

a) Üst Kademe Yöneticisi (1)

b) Orta Kademe Yöneticisi (2)

c) Alt Kademe Yöneticisi (3)

5. Bu iş yerindeki kıdeminiz

a) 3 yıldan az (1)

b) 3 – 7 yıl arası (2)

c) 8 ve daha fazla yıl (3)

Lütfen aşağıdaki ifadelerde uygun olan şıkkın üzerine çarpı işareti koyunuz.

1- Kesinlikle katılmıyorum / 2. Katılmıyorum / 3. Kısmen katılıyorum / 4 Katılıyorum / 5. Tamamen katılıyorum

Dijital liderlik ölçeği	1	2	3	4	5
1. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerinin riskleri konusunda kurum çalışanlarını bilinçlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Kurumdaki yöneticim; sosyal aktörlerle (STK'lar, belediyeler, meslek odaları, dernekler vb.) gerçekleştirilen iletişimlerde bilişim teknolojilerinden yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Kurumdaki yöneticim; bilgiye erişimde farklı araçları (bilgisayar, internet, mobil ortamlar vb.) kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Kurumdaki yöneticim; örgütsel süreçleri iyileştirmeye yönelik kullanılabilecek teknolojilere ilişkin çevresindekileri bilinçlendirir.	( )	( )	( )	( )	( )

5. Kurumdaki yöneticim; sanal ortamda (sosyal medya, web sitesi vb.) çalıştığı kurumunu tanıtır.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Kurumdaki yöneticim; kurumunda herkesin yararlanabileceği teknolojik araçlar, kütüphane olanakları gibi bilgi altyapılarını oluşturma çabası içerisindedir.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Kurumdaki yöneticim; bilişim uygulamaları için gerekli etik davranışları tüm paydaşlarıyla birlikte belirler.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Kurumdaki yöneticim; düzenlenen toplantılarda bilişim teknolojilerinden yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Kurumdaki yöneticim; yönetimde bilgi teknolojilerini faal bir şekilde kullanır.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerinin getirdiği yeniliklere karşı direnci azaltmak için bilgilendirici bir rol üstlenir.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Kurumdaki yöneticim; farklı disiplinlerden meslektaşları ile ilişkiler geliştirmede bilişim teknolojilerinden yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Kurumdaki yöneticim; bilişim teknolojilerine ilişkin araştırma geliştirme faaliyetlerine önem verir.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Kurumdaki yöneticim; çalışma arkadaşlarının öğrenen örgüt yapısına katkılarını arttıracak teknolojik olanaklar konusunda kendi tecrübelerini paylaşır.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Kurumdaki yöneticim; uluslararası ilişkiler geliştirmek için bilişim teknolojilerinden yararlanır.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Kurumdaki yöneticim; bilişim alanındaki gelişmeleri yakından takip eder.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Kurumdaki yöneticim; kurumsal vizyona katılımı artırmak için kurum çalışanlarının yararlanabilecekleri teknolojik araçlar konusunda yönlendirme yapar.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Kurumdaki yöneticim; kurumsal iletişim ağlarının kurulmasında bilişim teknolojilerinden yararlanılmasına öncülük eder.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Kurumdaki yöneticim; bilgi edinme surecinde bilişimle ilgili eğitim faaliyetleri düzenler.	( )	( )	( )	( )	( )
Öğrenen örgüt ölçeği	1	2	3	4	5
1. Kurumumuzda biz; bir ekip olarak birlikte çalışırız.	( )	( )	( )	( )	( )
2. Kurumumuzda biz; yeni fikirleri değerlendirir ve kabul ederiz.	( )	( )	( )	( )	( )
3. Kurumumuzda biz; diğer çalışma arkadaşlarımızın fikir ve görüşlerini alırız.	( )	( )	( )	( )	( )
4. Kurumumuzda biz; kurumumuzu daha verimli hale getirmek için bilgi ve fikirleri paylaşırız.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Kurumumuzda biz; hiç denememektense yeni şeyleri denemek ve başarısızlık riskini almakta hemfikiriz.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Kurumumuzda biz; planlarımızı yaparken önceden belirlediğimiz hedefleri göz önünde bulundururuz.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Kurumumuzda biz; her konuda birbirimize danışırız (Öğüt verir ve alırız).	( )	( )	( )	( )	( )
8. Kurumumuzda biz; işlerimizi yapmak için yeni yollar konusunda açık görüşlüyüz.	( )	( )	( )	( )	( )

9. Kurumumuzda biz; eğitim faaliyetlerimizde üstlerimizle ortaklaşa çalışırız.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Kurumumuzda biz; fikirlerimizi paylaşmak konusunda kendimizi çok rahat hissederiz.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Kurumumuzda biz; hatalarımızı birer öğrenme fırsatı olarak görürüz.	( )	( )	( )	( )	( )
12. Kurumumuzda biz; çabalarımızı ölçülebilir sonuçlara ulaşmaya odaklarız.	( )	( )	( )	( )	( )
13. Kurumumuzda biz; zorlukları belirlemek ve çözmek için bir araya geliriz.	( )	( )	( )	( )	( )
14. Kurumumuzda biz; herhangi bir konuda yeni uygulamaları deneme konusunda istekliyiz.	( )	( )	( )	( )	( )
15. Kurumumuzda biz; çevremizdeki diğer kurum ve kuruluşlarla işbirliği yaparız.	( )	( )	( )	( )	( )
16. Kurumumuzda biz; açık iletişim kanallarını kullanırız.	( )	( )	( )	( )	( )
17. Kurumumuzda biz; belirlediğimiz hedefleri gerçekleştiremediğimiz yerlerde aynı konuda deneyimli olanlardan bilgi alırız.	( )	( )	( )	( )	( )
18. Kurumumuzda biz; elde ettiğimiz sonuçları daha önceden belirlenmiş hedefler doğrultusunda değerlendiririz.	( )	( )	( )	( )	( )
19. Kurumumuzda biz; gerçekleştirmek istediğimiz konularda yüksek düzeyde yatırımları paylaşırız.	( )	( )	( )	( )	( )
20. Kurumumuzda biz; birbirimizi birey olarak kabul eder ve değer veririz.	( )	( )	( )	( )	( )
21. Kurumumuzda biz; birbirimize karşı bağlılık ve sadakat duyarız.	( )	( )	( )	( )	( )
22. Kurumumuzda biz; birbirimize yardım ve destek konusunda güvenebiliriz.	( )	( )	( )	( )	( )
23. Kurumumuzda biz; birbirimize karşı düşünceli ve kibar davranırız.	( )	( )	( )	( )	( )
24. Kurumumuzda biz; çalışma arkadaşlarımızın yaşantılarında olumlu farklılıklar yapabileceğimiz konusunda kendimize güveniriz.	( )	( )	( )	( )	( )
25. Kurumumuzda biz; yaptığımız işte çok güçlü bir anlam ve amaç duyarlılığına sahibiz.	( )	( )	( )	( )	( )
26. Kurumumuzda biz; birbirimizi uzman meslektaşlar olarak görürüz.	( )	( )	( )	( )	( )
27. Kurumumuzda biz; özel olayları, başarıları ve önemli durumları kutlarız.	( )	( )	( )	( )	( )
28. Kurumumuzda biz; birbirimize güveniriz.	( )	( )	( )	( )	( )
29. Kurumumuzda biz; hem kendimizle hem de ailemizle ilgi ve ihtiyaçlarımızın olduğu zamanlarda birbirimizi dikkate alır ve destekleriz.	( )	( )	( )	( )	( )
30. Kurumumuzda biz; işimize iyimser ve umut dolu bir şekilde yaklaşırız.	( )	( )	( )	( )	( )
31. Kurumumuzda biz; işimizin önemi konusunda ortak inançları paylaşırız.	( )	( )	( )	( )	( )

32. Kurumumuzda biz; bireysel farklılıklara kıymet verir, saygı duyarız.	( )	( )	( )	( )	( )
33. Kurumumuzda biz; birlikte çalışmaktan hoşlanırız (Mutluluk duyarız.).	( )	( )	( )	( )	( )
34. Kurumumuzda biz; birlikte yaptığımız çalışmalarda dürüstlük ve birliktelik gösteririz.	( )	( )	( )	( )	( )
35. Kurumumuzda biz; birbirimize hem meslektaş hem de arkadaş olarak davranırız.	( )	( )	( )	( )	( )
36. Kurumumuzda biz; kurumun kendi performans hedeflerini gerçekleştirmedeki yeteneğinde pozitif farklılıklar yaratabileceğimize inanırız.	( )	( )	( )	( )	( )
Bireysel performans ölçeği	1	2	3	4	5
1. Yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
4. İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
6. Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
7. Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü olmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	( )	( )	( )	( )	( )
9. Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )
10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	( )	( )	( )	( )	( )
11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	( )	( )	( )	( )	( )

İlginize teşekkür ederiz.

ALINTI YAPILAN KAYNAKLAR

Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S., & Roy, I. (2017). *Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends.* UK: Deloitte University Press.

Akdemir, A., Konakay, G., & Demirkaya, H. (2014). Y kuşağının kariyer algısı, kariyer değişimi ve liderlik tarzı beklentilerinin araştırılması. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi İktisadi Ve İdari Bilimler Fakültesi Ekonomi Ve Yönetim Araştırmaları Dergisi , 2* (2), s. 11-42.

Akın, Ö., & Çolak, H. E. (2012). İnsan kaynakları yönetimi uygulamalarıyla örgütsel performans arasındaki ilişki üzerine bir araştırma. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İİBF Dergisi , 2* (2), s. 85-114.

Altınöz, M. (2008). Ofis otomasyon sistemlerinin bireysel performans üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi , 20*, s. 51-63.

Ateş, H. A. (2017). *İşletmelerde performans yönetimi ile ilgili bir araştırma.* Yüksek Lisans Tezi. Edirne: TC Trakya Üniversitesi.

Aybas, M. (2007). *Türk işletmelerinde örgütsel öğrenme, bilişim teknolojileri ve örgütsel bağlam ilişkilerini incelemeye yönelik bir araştırma.* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İzmir: T.C. Dokuz Eylül Üniversitesi.

Barutçugil, İ. (2002). *Eğitimcinin Eğitimi.* İstanbul: Kariyer Yayınları.

Befort, N., & Hattrup, K. (2003). Valuing task and contextual performance: experience, job roles, and ratings of the importance of job behaviors. *Applied HRM Research , 8* (1), s. 17-32.

Benson, J., & Brown, M. (2011). Generations at work: are there differences and do they matter? *International Journal of Human Resource Management , 12* (9), s. 1843-1865.

Bilgin, K. U. (2015). Kamu personel yönetiminde ölçüt ve gösterge odaklı performans yönetimi. *Strategic Public Management Journal , 1* (1), s. 24-39.

Borman, W. C., & Motowidlo, S. M. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. Jossey-Bass içinde, *Personnel Selection in Organizations* (s. 71-98). San Francisco.

Bradley, S. L. (2017). *An exploratory study of the role of the human resource information system professional.* Graduate School of Education and Psychology, Doktora Tezi. Kaliforniya: Pepperdine Universitesi.

Broadbridge, A. M., Maxwell, G. A., & Ogden, S. M. (2007). 13_2_30: Experiences, perceptions and expectations of retail employment for generation y. *Career Development International , 12* (6), s. 523-544.

Büte, M. (2011). Etik iklim, örgütsel güven ve bireysel performans arasindaki ilişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 25* (1), s. 171-192.

Çakmur, H. (2012). Araştırmalarda Ölçme-Güvenilirlik-Geçerlilik. *TAF Preventive Medicine Bulletin , 11* (3), 339-344.

Cherry, K. (2019). *The Major Leadership Theories: The Eight Major Theories of Leadership*. 03 12, 2019 tarihinde verywellmind: https://www.verywellmind.com/leadership-theories-2795323 adresinden alındı

Ege, T., Esen, A., & Aşık Dizdar, Ö. (2017). Organizational learning and learning organizations: an integrative framework. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi , 13* (2), s. 439-460.

Ercan, İ., & Kan, İ. (2004). Ölçeklerde güvenilirlik ve geçerlilik. *Uludağ Üniversitesi Tıp Fakültesi Dergisi , 30* (3), s. 211-216.

Erdoğan, Y., Bayram, S., & Deniz, L. (2007). Web tabanlı öğretim tutum ölçeği: Açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizi çalışması. *Uluslararası İnsan Bilimleri Dergisi , 4* (2), s. 1-14.

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing digital technology: a new strategic imperative. *MIT sloan management review , 55* (2), s. 1.

Fore, C. W. (2013). *Next generation leadership: Millennials as leaders.* PhD Thesis. Minnesota, ABD: Capella University, ProQuest Dissertations Publishing.

Gümüştekin, G. E. (2004, Eylül). Bilgi yönetiminin stratejik önemi. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi , 18* (3-4), s. 201-212.

Hair, J. F. (2010). *Multivariate Data Analysis* (7 b.). Essex: Pearson Prentice Hall.

Harvey, C., & Denton, J. (1999, December). To come of age: the antecedents of organizational learning. *Journal of management studies , 36* (7), s. 897-918.

Karakurum, M. (2005). *The effects of person-organization fit on employee job satisfactıon, performance and organizational commitment in a turkish public organization.* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. Ankara: Orta Doğu Teknik Üniversitesi.

Kesimli, İ. (2013). Liderlik davranış türleri. *Kırklareli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi , 2* (1), s. 1-10.

Kian, T. S., & Yusoff, W. F. (2012). Generation x and y and their work motivation. *Proceedings International Conference of Technology Management, Business and Entrepreneurship* (s. 396-408). Malaysia: University Tun Hussein Onn Malaysia Faculty of Technology Management and Business.

Kılıç, S. (2016). Cronbach's alpha reliability coefficient. *Journal of Mood Disorders , 1*, s. 47-48.

Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri. *Ankara Barosu Dergisi , 68* (3), s. 207-222.

Lawshe, C. H. (1975). A quantitative approach to content validity 1. *Personnel Psychology , 4*, s. 563-575.

Marsick, V. J., & Watkins, K. E. (2003). Demonstrating the value of an organization's learning culture: the dimensions of the learning organization questionnaire. *Advances in developing human resources , 5* (2), 132-151.

Matt, C., Hess, T., & Benlian, A. (2015, Ağustos 4). Digital transformation strategies. *Business & Information Systems Engineering , 57* (5), s. 339-343.

Meffert, J., & Swaminathan, A. (2018). Leadership and the urgency for digital transformation. *Leader to Leader , 2018* (88), s. 44-49.

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

Öge, S. (2005). Düzen mi düzensizlik (kaos) mi? Örgütsel varlığın sürdürülebilirliği açısından bir değerlendirme. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi* (13), s. 285-303.

Öneren, M. (2008). İşletmelerde öğrenen örgütler yaklaşımı. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi , 4* (7), s. 163-178.

Qi, C., & Chau, P. Y. (2018). Will enterprise social networking systems promote knowledge management and organizational learning? An empirical study. *Journal Of Organizational Computing and Electronic Commerce , 28* (1), s. 31-57.

Reisenwitz, T. H., & Iyer, R. (2009). Differences in generation x and generation y: implications for the organization and marketers. *Marketing Management Journal , 19* (2), s. 91-103.

Şahin, S., Çakır, Ç., & Öztürk, N. (2014). Öğrenen örgüt profili ölçeği'nin Türkçe' ye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Gaziantep University Journal of Social Sciences , 13* (1), s. 153-168.

Şencan, H. (2005). *Sosyal ve davranışsal ölçümlerde güvenilirlik ve geçerlilik.* Ankara: Seçkin Yayıncılık Sanayi ve Ticaret A. Ş.

Sessa, V. I., Kabacoff, R. I., Deal, J., & Brown, H. (2007). Generational differences in leader values and leadership behaviors. *The Psychologist-Manager Journal , 10* (1), s. 47-74.

SHRM. (2015). *Content validation study of the SHRM competency model*. 10 03, 2019 tarihinde shrm.org: https://www.shrm.org/LearningAndCareer/competency-model/Documents/14- adresinden alındı

Şimşeker, M., & Ünsar, S. (2008). Küreselleşme süreci ve liderlik. *3* (9), s. 1029-1045.

Sniderman, B., Monahan, K., McDowell, T., & Blanton, G. (2017). *Fewer sleepless nights: How leaders can build a culture of responsibility in a digital age.* UK: Deloitte Insights.

Soran, S., Serin, E., & Balkan, M. O. (2016). İnsan kaynakları yönetim süreçlerinin performansa etkisi: Örgütsel öğrenmenin aracılık rolü ve bir uygulama. *Doğuş Üniversitesi Dergisi , 17* (1), s. 1-14.

Soysal, A., & Kılınç, E. (2016). İşletmelerde stratejik insan kaynakları yönetimi sürecinde performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamaları. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi* (31), s. 325-347.

Suhr, D. D. (2006). Exploratory or confirmatory factor analysis? *Statistics and Data Analysis , 200* (31), s. 1-17.

TBB. (2019, 07 11). *İstatistiki Rapor: Türkiye Bankacılık Sistemi'nde Seçilmiş Göstergelerin İllere ve Bölgelere Göre Dağılımı.* 07 29, 2019 tarihinde Türkiye Bankalar Birliği: https://www.tbb.org.tr/tr/banka-ve-sektor-bilgileri/istatistiki-raporlar/Illere_ve_Bolgelere_Gore_Banka,_Sube,_Nufus,_Mevduat_ve_Kredilerin_Dagilimi/3790 adresinden alındı

Tekin, M., Zerenler, M., & Bilge, A. (2005). Bilişim teknolojileri kullanımının işletme performansına etkileri: lojistik sektöründe bir uygulama. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Fen Bilimleri Dergisi , 4* (8), s. 115-129.

Tiryaki, A. (2008). *İşletmelerde modern liderlik yaklaşımları ve çalışan motivasyonu ilişkisine yönelik bir uygulama.* Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi. İstanbul: TC Yıldız Teknik Üniversitesi.

TSCIU. (2015). *The 2015 TSCIU human capital management vendor brandscape*. 10 03, 2019 tarihinde The Starr Conspiracy Intelligence Unit: http://campaigns.thestarrconspiracy.com/hcm-vendor-brandscape/hcm-brandscape/ adresinden alındı

Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay Dergisi , 88* (1), s. 87-108.

Türetgen, İ. Ö., Ünsal, P., & Telman, N. (2004). Yöneticiler için liderlik özelliklerini ölçen bir ölçek geliştirme. *Psikoloji Çalışmaları , 24*, s. 25-44.

TÜSİAD. (2016). *Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı Raporu.* 03 27, 2019 tarihinde Deloitte: https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/turkiyedeki-dijital-degisime-CEO-bakisi.pdf adresinden alındı

Ulutaş, M., & Arslan, H. (2018). Bilişim liderliği ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi , 47* (47), s. 109 - 118.

Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik. *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi , 32* (1), s. 297-310.

Wang, M., Vogel, D., & Ran, W. (2011). Creating a performance-oriented e-learning environment: A design science approach. *Information & Management , 48* (7), s. 260-269.

Wilson III, E. J. (2004). Leadership in the digital age. G. R. Goethals, G. Sorenson, & J. M. Burns içinde, *The Encyclopedia of Leadership* (Cilt 4, s. 858-861).

Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi , 46*, s. 74-85.