

Sosyal Bilimler
EKEV AKADEMİ
dergisi

Makalenin geliş tarihi: 15.04.2025
1.Hakem Rapor Tarihi: 17.07.2025
2.Hakem Rapor Tarihi: 31.08.2025
Yayına Kabul Tarihi: 19.10.2025

eISSN:2148-0710 - pISSN:1301-6229

KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN DEĞİŞİME AÇIKLIK VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİDEKİ ARACILIK ROLÜ

Ömer ÇAMUR*

Öz

Kamu yönetiminde artan dijital dönüşüm sürecinde “değişime açıklık” tutumunun çalışan performansına olan etkisi ve bu ilişkide dijital dönüşümün aracılık rolü net olarak tanımlanmamıştır. Bu çalışma, çalışanların değişime açıklık tutumunun performanslarını nasıl etkilediğini ve dijital dönüşümün bu ilişkiyi güçlendirici bir rol oynayıp oynamadığını belirlemeyi amaçlamaktadır. TRB1 Bölgesi'ndeki dört ilin (Malatya, Bingöl, Elazığ ve Tunceli) üniversitelerinde görev yapan akademik personelin katılımıyla yürütülen araştırmada 416 katılımcıdan elde edilen veriler nicel analizlerle değerlendirilmiştir. Analizler, değişime açıklık tutumu ile dijital dönüşüm düzeyi arasında ve dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasında güçlü ve pozitif ilişkiler olduğunu göstermektedir. Ayrıca, dijital dönüşümün değişime açıklık ile performans arasındaki ilişkiyi anlamlı biçimde aracılaştırdığı saptanmıştır. Kamu yönetiminde dijital dönüşüm sürecinin güçlendirilmesi, çalışanların değişime açıklığını artırarak performansı olumlu yönde etkilemektedir. Bu bulgu, dijital uygulamaların yaygınlaştırılmasının, kamu kurumlarında hem adaptasyon hem de verimlilik açısından stratejik önem taşıdığını ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu yönetimi, Dijital dönüşüm, Değişime açıklık, Performans.

Jel Kodu: H11, H83, M12, Q55

The Mediating Role of Openness to Change in the Relationship Between Digital Transformation in Public Administration and Employee Performance

Abstract

In the increasing digital transformation process in public administration, the effect of the “openness to change” attitude on employee performance and the mediating role of digital transformation in this relationship have not been clearly defined. This study aims to determine how employees' openness to change attitude affects their performance and whether digital transformation plays a reinforcing role in this relationship. Data obtained from 416 participants in a study conducted with the participation of academic staff working at universities in four provinces (Malatya, Bingöl, Elazığ, and Tunceli) in the TRB1 Region were evaluated using quantitative analyses. The analyses show strong and positive relationships between openness to change and the level of digital transformation, and between digital transformation and employee performance. Furthermore, it was found that digital transformation significantly mediates the relationship between openness to change and performance. Strengthening the digital transformation process in public administration positively affects performance by increasing employees' openness to change. This finding reveals that the widespread adoption of digital applications is of strategic importance in public institutions in terms of both adaptation and efficiency.

Keywords: Public administration, Digital transformation, Openness to change, Performance.

Jel Code: H11, H83, M12, Q55

* Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, Sağlık Hizmetleri Meslek Yüksekokulu, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, omercamur44@gmail.com, <https://orcid.org/0000-0001-6447-1475>.

1. Giriş

Dijital dönüşüm, son yıllarda kamu yönetimi alanında etkili olan temel kavramların başında yer almaktadır. Kamu yönetimi, açık bir sistem olarak dış çevrede meydana gelen değişimlerden etkilenmektedir. Bir yandan vatandaşların dijital yaşamın beraberinde getirdiği imkânlar doğrultusunda yaşadığı değişim, diğer yandan kamusal hizmetlerin sunulmasına yönelik ortaya çıkan yeni teknolojiler kamu yönetiminin dijital dönüşüm süreci ile karşı karşıya kalmasını sağlamıştır.

Dijital dönüşüm, kamu yönetimi de dahil olmak üzere birçok farklı alanlarda çalışılmış ve olası etkileri ve başarıları üzerinde önemli söylemler geliştirilmiş bir alandır. Bu doğrultuda dijital dönüşümün başta performans olmak üzere kurumsal verimlilik artışı, değer yaratma, maliyetleri düşürme, şeffaf ve katılımcı bir yönetimin oluşturulması gibi oldukça önemli avantajları bulunmaktadır (Parviainen, vd., 2017; Peng & Tao, 2022; Türkyılmaz, 2024; Zhao vd., 2023). Dijital dönüşümün beraberinde getirdiği yeniliklerle kurumların daha etkin ve verimli çalıştıkları, hedeflerine yönelik daha rasyonel davranışlar sergiledikleri ve kaliteli hizmet sunumu gerçekleştirdikleri görülmektedir.

Örgütlerin gelecekteki durumlarını daha güçlü kılmaları ve değişen çevreye daha başarılı bir şekilde ayak uydurmaları rekabet avantajı elde etmeleri açısından oldukça önemlidir. Dinamik bir ortamın yaşandığı günümüz dünyasında geleneksel yönetim tekniklerinin tekrar gözden geçirilmesi ve yeni teknolojiler ile kurumsal dönüşümün sağlanması gerekmektedir. Örgütlerin hızlı teknolojik değişimler karşısında kurumsal süreçlerini ve stratejilerini dönüşüme uygun esnekliğe kavuşturması değişimin yakalanmasını sağlayabilir (Cosa & Torelli, 2024). Değişime açıklığı temel ilke olarak benimsemiş bulunan kurumların esnek bir yapıya sahip olmaları ve değişen dijital teknolojilere daha başarılı bir şekilde ayak uydurdıkları ifade edilebilir. Lund (2014), değişime açık kurumların dijital teknolojileri benimsemeye daha istekli olduklarını ve dijital dönüşüm süreçlerini daha başarılı bir şekilde gerçekleştirdiklerini ortaya koymuştur.

Dijital dönüşümün değişime açıklık ve çalışan performansı üzerindeki etkisine dair kamu yönetimi literatüründe sınırlı sayıda ampirik araştırma bulunmaktadır. Kamu yönetiminde dijital dönüşümün yaygınlık kazandığı günümüzde dijital dönüşümün etkilerinin araştırılması önem arz etmektedir. Dijital dönüşümün değişime açıklık ve performans arasında temel değişken olarak ele alındığı bu çalışmada, dijital dönüşüm, performans ve değişime açıklık kavramları kamu yönetimi özelinde detaylı bir şekilde açıklanmıştır. Farklı alanlarda dijital dönüşüm, performans ve değişime açıklık konuları farklı açılardan detaylı bir şekilde incelenmiş olsa da literatürde ilgili kavramların kamu yönetimi açısından neredeyse hiç incelenmediği görülmüştür. Bu kapsamda nicel araştırma deseniyle yapılan bu çalışmanın kamu yönetiminde dijital dönüşüm ile ilgili literatüre katkı sağlaması beklenmektedir. Bu bilgiler ışığında yapılan bu çalışmada, dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişki, değişime açıklığın dijital dönüşüme etkisi ve değişime açıklık ile çalışan performansı ilişkisi incelenmiştir. Çalışmanın devamında ise, değişime açıklığın performansa etkisinde dijital dönüşümün aracı rolü nicel veri analiziyle test edilmiştir.

1.1. Kavramsal Çerçeve

1.1.1. Kamu Yönetimi ve Dijital Dönüşüm

Günümüzde dijitalleşme hayatın her alanında yer almaya başlayan ve insan yaşamını doğrudan etkileyen temel unsurlardan biridir. İnsanlar, günlük rutin aktivitelerini gerçekleştirmekten iş hayatına, kurumlarla olan işlemlerini gerçekleştirmekten eğitime ve sanata kadar dijital dönüşümün etkisinde hayatını şekillendirmektedirler (Işık & Çamur, 2024). Dijital gelişmelerin beraberinde getirdiği imkânlar sadece insanları değil, insanların ihtiyaçlarını gidermek amacıyla oluşturmuş oldukları tüm sosyal kurumları da etkilemektedir. Bu doğrultuda kamu yönetimi de yaşanan gelişmelerden etkilenmekte ve kendisini dijital çağın gereklilikleri doğrultusunda sürekli güncellemektedir.

Dijital dönüşüm, hemen her alanda kullanılan fakat ne olduğu konusunda üzerinde fikir birliği sağlanamamış kavramlardan biridir. Literatürde dijital dönüşümün kavram olarak neyi ifade ettiğine yönelik çalışmalar incelendiğinde kavramın teknoloji ile bağlantılı ve kurumsal açıdan farklı boyutları içeren bir kavram olduğu görülmektedir (Çelik, 2023). Bilgi sistemleri ve örgütsel bilim alanında son yıllarda en çok incelenen kavramlardan biri olan dijital dönüşüm (Mikalef & Parmiggiani, 2022), bazı kaynaklarda dijitalleşme olarak kullanılmaktadır. Dijitalleşme ve dijital dönüşüm birbirleriyle bağlantılı bulunan kavramlardır. Dijitalleşme, hizmetlerin dijital forma dönüştürülmesi ve bilgi sistemleri aracılığıyla sunulmasını ifade ederken dijital dönüşüm, kurumların yeni teknolojilerle karşılaştıklarında gerekli faaliyetleri gerçekleştirmeleri ile ilgili bir kavram olarak kullanılmaktadır. Bu doğrultuda dijital dönüşüm, kurumun mevcut ürün ve hizmetleri dijital olarak sunması ve böylelikle somut avantajlar elde etme yeteneğini ifade etmektedir (Kraus vd., 2021; Nicoletti, 2021).

Dijital dönüşüm, içinde bulunduğumuz dijital çağda kamu yönetiminin değişen şartlara ayak uydurabilmesi, vatandaşların beklentilerini hızlıca cevaplayabilmesi ve gelişim süreçlerini yönlendirebilmesi vb. açılarda hayati öneme sahip bir kavram olarak görülmektedir (Çelik, 2023). Dolayısıyla kamu yönetiminde dijital dönüşüm, son yıllarda hızla ivme kazanan büyük ölçekli trendlerden biri halini almıştır. İnsanlığın tüm faaliyet alanlarını kapsayan en son teknolojilere doğru hızla ilerlemesi kaçınılmaz olarak toplumsal hayattaki temel süreçlerden biri olan kamu hizmetlerinin de sunumunu etkilemektedir. Kamu hizmetlerinin üretimi, toplumun merkezinde bulunması nedeniyle sürekli iyileştirilmelidir. Bu sürecin rasyonel bir şekilde uygulanması, modern devletin işleyişinin temel hedeflerinden biri olan, vatandaşların maksimum fayda sağladığı entegre ve etkili bir kamu hizmetleri sisteminin oluşturulması hedefine ulaşılması anlamına gelmektedir (Vasilieva, 2020).

1.1.2. Çalışan Performansı

Dünyadaki teknolojik gelişmeler, bilginin yaygınlaşması, vatandaşların daha fazla bilgiye ulaşmaları arzusu ve küreselleşme kamu yönetimini derinden etkilemiştir (Karasoy, 2014). Bu durum kamu yönetiminin farklı dönüşümler yaşamasını beraberinde getirmiştir. Özellikle 1980'lerden sonra geleneksel kamu yönetimi anlayışına yönelik eleştirilerin artması ve kamu yönetimini yeniden düzenleme konusunda köklü dönüşümlerin başladığı çalışmalar farklı anlayış, kavram, teknik ve yaklaşımların ortaya çıkmasını sağlamıştır. Bu kapsamda performans, çağdaş kamu yönetimi hareketinin beraberinde getirdiği yeni ve ciddi yaklaşımlardan biridir (Akçakaya, 2012).

Performans, genel anlamda bir işin gerçekleştirilmesi için gösterilen çabanın gözlemlenmesi üzerinden tanımlanmaktadır (Övgün vd., 2018). Kurumların iş başarılarını ölçmek için kullandıkları bir ölçüt olan performans, çalışanların uzmanlık ve becerilerine dayalı olarak gerçekleştirdikleri eylemlerin sonuçlarını içermektedir (Dahkoul, 2018; Omar vd., 2022). Bu doğrultuda performans, planlanmış ve amaçlı bir etkinlik sonucu elde edilen çıktının nitel veya nicel olarak belirlenmesidir (Ertaş & Atalay, 2016). Çalışan performansı ise, personelin kendilerine verilen görevleri tamamlama ve gerekli sorumlulukları yerine getirme biçimidir (Omar vd., 2022). Bir kişinin kurumdaki işinin sonuçlarıyla ilgili olan çalışan performansı, bir görevin çalışanlar tarafından istenilen hedefler doğrultusunda gerçekleştirilme derecesini ve gösterdikleri çabanın maddi ve manevi sonuçları ile ilgilidir (Çamur & Işık, 2024; Kuswati, 2020; Wahyudi vd., 2022).

Kamu yönetiminde performans kamu hizmetlerinin kalitesiyle doğrudan ilişkilidir. Vatandaşlar günümüzde daha iyi kamu hizmetlerine, ayrımcı olmayan muameleye ve dolayısıyla eşitliğe, vatandaşlara saygıya, yönetimde çeşitliliğe ve adalete ihtiyaç duymaktadırlar (Matei & Enescu, 2013). Dolayısıyla kamu kurumlarının politika çıktıları ve sonuçları itibarıyla performans üretmeleri beklenmektedir (O'Toole & Meier, 2011). Çünkü performans, çalışanların işlerini yapmaları hususunda daha fazla çaba sarf etmelerini, işleri belirlenen standartlarda gerçekleştirmelerini, çalışanlar arasında

bireysel desteğin sağlanması ve kurumdaki uyumsuzlukları önleyecek bir atmosferin oluşturulması gibi özelliklerden dolayı kurumlar tarafından benimsenen bir kavramdır (Işık, 2024). Bu özellikler üretilen hizmetlerin başarısını ve kalitesini olumlu yönde etkilemektedir.

1.1.3. Değişime Açıklık

Kamu yönetimi, 20. yüzyılın ikinci yarısından sonra tüm dünyada geniş kapsamlı sayılabilecek bir değişim sürecine girmiştir. Kamu yönetiminin süreç içerisinde yaşadığı değişim bazen oldukça sert olmuş, bazen de geçici bir heves niteliğinde çok zayıf kalmıştır. Özellikle 1980'lerden sonra yaşanan siyasal ve ekonomik gelişmeler kamu yönetimini dönemin en çok tartışılan konuları arasına sokmuştur. Bu dönemden sonra bürokratik olmayan, piyasa tabanlı ve müşteri odaklı bir anlayışa doğru evrilen kamu yönetimi sürekli bir değişime zorlanmıştır (Özer, 2014). Yaşanan değişim süreci teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin hız kazanmasıyla beraber her şeyin yeniden şekillenmesini sonuç vermiştir (Akçakaya & Yücel, 2007).

Değişime açıklık, kurumda gerçekleştirilmesi istenen ve planlanan değişim için bir ön koşul olarak kabul edilmektedir. Çünkü değişime açıklık, değişime destek ve değişimin potansiyel sonuçları ile ilgili olumlu etki olarak tanımlanmaktadır (Miller vd., 1994). Değişime açıklık, değişime uyum sağlama ve onu kabul etme isteğidir. Kurumun başarılı bir değişim göstermesinde etkili olan değişime açıklık hem yöneticilerin hem de çalışanların kolektif çabalarının bir sonucudur. Değişim için tüm hiyerarşik düzeylerin katılımı şarttır. Dolayısıyla değişime açıklık, tüm üyelerin değişime karşı aynı vizyona ve tutuma sahip olduğundan emin olmak için kurum kültürüne dahil edilmesi gereken temel bir değerdir (Aulia & Soetjito, 2021; Predișcan & Roiban, 2015; Wanberg & Banas, 2000).

Örgütlerde değişim ve değişimin sonuçları için olumlu etki sağlayan değişime açıklık (Çalışkan, 2022), kamu yönetimi için önemli bir anlam ifade etmektedir. Çünkü kamu yönetiminin başarılı bir değişim gerçekleştirebilmesi, değişime açık bir kültüre sahip olabilmesiyle yakından ilişkilidir. Kamu yönetiminin günün değişen şartları doğrultusunda yenilenebilmesi, etkinliğin ve verimliliğin artmasını sağlanması, kurumdaki iş gereklerinin yerine getirilmesi, hizmetlerin vatandaş ihtiyaçları doğrultusunda üretilebilmesi için daima değişime açık olan esnek bir yapıya kavuşması gerekmektedir (Akçakaya & Yücel, 2007).

1.1.4. Hipotez Geliştirme

Değişime açıklık, kurumda yeni politikaların, süreçlerin ve yapıların başarılı bir şekilde uygulanmasında belirleyici olmaktadır. Değişime açıklık, değişimin başarılı bir şekilde planlanması, çalışanların değişime açık bir tutum içerisinde olmaları ve değişimi desteklemeleri açısından oldukça önemlidir (Lui vd., 2023). Değişime yönelik olumsuz tutumlar çalışanların iş tatmini, kuruma bağlılığı, performansı ve hatta refahı üzerinde etkili olmaktadır (Sinval vd., 2021). Literatürde değişime açıklık olgusu örgütsel özdeşleşme (Polat, 2009), uyumsal performans (Alagöz, 2023), örgütsel bağlılık (Çağlar, 2013), örgüt kültürü (Monis vd., 2024) gibi farklı açılardan incelenmiştir. Değişime açıklığın çalışan performansı üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar ise oldukça sınırlıdır. Serinlikli ve Kara (2020), çalışanların örgütsel değişime açıklık düzeyi ile iş performansı arasında olumlu bir ilişkinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır. Köroğlu ve Çalışkan (2022), yapmış oldukları çalışmada örgütsel değişime açıklığın çalışan performansını olumlu etkilediğini ve dolayısıyla örgütsel değişimin desteklenmesi gerektiğini belirtmişlerdir. Bu doğrultuda ilk olarak aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₁: Değişime açıklık çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

Değişime açıklık, dijital dönüşüm ile yakından ilişkili kavramlardan biridir. Değişime açıklık, çalışanların dijital dönüşümü destekleme ve aktif olarak katılma isteklerini ifade etmektedir (Xia & Hou, 2024). Dolayısıyla değişime açıklık, dijital dönüşüm için bir ön koşul olarak görülmektedir ve güçlü bir

dijital kültüre sahip olan kurumlar değişime açıklıklarıyla karakterize edilmektedirler (Firican, 2023; Leal-Rodríguez, 2023; Spyridon, 2023). Literatürde değişime açıklık ile dijital dönüşüm arasındaki ilişkiye doğrudan odaklanan çalışmaların sayısı oldukça kısıtlıdır. Lund (2014), değişime açıklığın dijital dönüşüm sürecini ve sonucunu önemli ölçüde etkilediğini ifade etmiştir. Vuchkovski vd. (2023) tarafından yapılan çalışmada değişime açıklık, başarılı dijital dönüşüme katkıda bulunan önemli bir faktör olarak tespit edilmiştir. Deep (2023), dijital dönüşüm sürecinde değişime açıklığı teşvik eden yeni fikirlerin desteklenmesi ve değişime açık bir çalışma ortamının oluşturulmasının kritik öneme sahip olduğunu belirtmiştir. Şahin ve Dursun (2022), yaptıkları çalışmada değişime açıklık ile teknoloji kabulü arasında yakın ve anlamlı bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Kane vd. (2015), değişime açık kurumların dijital dönüşümde başarılı olma ihtimallerinin yüksek olduğunu ifade etmişlerdir. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₂: Değişime açıklık dijital dönüşümü pozitif yönde etkiler.

Dijital dönüşüm, çalışan performansı üzerinde doğrudan etkili olan etkenlerden biridir. Yazın literatürü incelendiğinde, dijital dönüşüm ile çalışan performansı ilişkisini inceleyen çalışmalara rastlamak mümkündür. Kahraman ve Erdirencelebi (2024), konu ile ilgili yapmış oldukları çalışmada dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasında pozitif bir ilişki olduğunu ortaya koymuşlardır. Akpınar ve Er (2024), yapmış oldukları çalışmada örgütlerin dijital dönüşüm düzeylerinin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkisinin bulunduğunu ortaya koymuşlardır ve bu doğrultuda örgütlerin çalışan performansını artırmak amacıyla dijitalleşme süreçlerine ağırlık vermeleri gerektiğini ifade etmişlerdir. Shwedeh vd. (2023), dijital dönüşümün çalışan performansına etki boyutları üzerine yaptıkları çalışmada dijital dönüşümün çalışan performansı üzerinde olumlu etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer sonuçlar Lumunon vd. (2021), Marfriady (2023), Fauziah ve Tricahyono (2024), Elibol (2024), Spyridon (2023) ve Setiono vd. (2022) tarafından yapılan çalışmalarda da ortaya konmuştur. Bu doğrultuda aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

H₃: Dijital dönüşüm çalışan performansını pozitif yönde etkiler.

Yeni teknolojilerin kabul edilmesini ve kullanımının teşvik edilmesini açıklayan Teknoloji Kabul Modeli (Technology Acceptance Model), kurumların teknoloji kabulü konusunda yaşadığı zorluklara çözüm üretmek için bilim insanları tarafından yaygın bir şekilde kullanılmaktadır (Davis, 1989; Liu vd., 2015). Teknoloji Kabul Modeline göre, bir uygulama daha az çaba ile kullanıcıların performanslarını artırıyorsa ilgili uygulamanın benimsenme oranını da o oranda artırmaktadır (Camargo Fiorini vd., 2018). Dijital dönüşüm süreci, yeni uygulamaların kurumsal yaşama aktarılma süreci olarak, yeni iş yapma yöntemleri ve farklı uygulamaları ile kullanıcı performansını önemli ölçüde artırmaktadır. Bu doğrultuda örgütsel değişime açıklığın çalışan performansına etkisinde dijital dönüşümün potansiyel bir aracı etkisinin olduğu düşünülmektedir. Bu çerçevede aşağıdaki hipotez oluşturulmuştur:

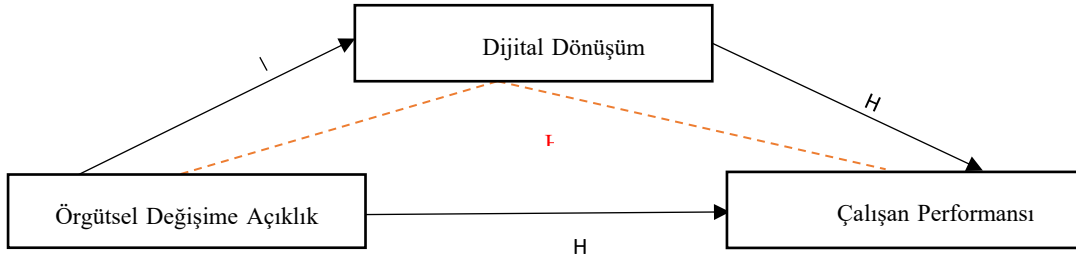
H₄: Değişime açıklığın çalışan performansına etkisinde dijital dönüşüm aracı etkiye sahiptir.

2. Araştırma Yöntemi ve Modeli

Araştırmanın amacı kapsamında nicel veri analizine dayalı nedensel tarama modeli benimsenmiştir. Bu çerçevede ilk olarak elde edilen veriler SPSS Paket 25 programına aktarılmıştır. Daha sonra AMOS 23 yazılımıyla ampirik araştırmalarda değişkenlerin istatistiki bakımdan bir bütün olarak anlamlılığının ölçülmesine olanak sağlayan yapısal eşitlik modellemesi (YEM) kullanılmıştır. Burada hipotez testinden önce ölçüm modeli oluşturularak ölçüm araçlarının anlamlılığı test edilmektedir. Araştırmada test edilmek istenen model ve hipotezler Şekil 1’de belirtilmiştir.

Şekil 1

Araştırma Modeli



2.1. Örneklem ve Veri Toplama Araçları

Araştırmanın evrenini TRB1 Bölgesinde yer alan Malatya, Bingöl, Elazığ ve Tunceli illerindeki akademik personel oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde basit tesadüfi örneklem esas alınmıştır. İlgili şehirlerde yer alan üniversitelerin kendi sitelerinden alınan bilgiler doğrultusunda yaklaşık 4900 akademisyenin görev yaptığı tespit edilmiştir. Bilgisayar ortamında kullanılan OpenEpi örneklem hesaplama programı ile $n = \frac{DEFF * Np(1-p)}{[(d2/Z21-\alpha/2*(N-1)+p*(1-p)]}$ formülasyonu ile %5 standart sapma ve %95 güç aralığında örneklem hesabı yapıldığında 357 olarak hesaplanmıştır. Veri toplamak amacıyla anket tekniğinden yararlanılmıştır. Anket formunda katılımcıların demografik bilgileri ile üç ölçüm aracı ifadelerinde yer verilmiştir. Anket formundaki ölçüm araçları için 5’li likert skalası baz alınmıştır. Araştırmanın evreni içerisinde 432 akademisyenden veri toplanmıştır. İlgili verilerden 16 tanesinin kullanıma uygun olmaması nedeniyle 416 geçerli veri elde edilmiştir.

Örgütsel Değişime Açıklık: Araştırmada katılımcıların değişime açıklığa ilişkin algılarını ölçmek için kullanılan değişime açıklık ölçeği, Çalışkan (2022) tarafından geliştirilen 6 maddeli tek boyutlu bir ölçektir. Örnek madde: “İşyerimdeki değişimlere açık birisi olduğumu düşünüyorum.” Ölçek, çalışanlarda örgütsel değişime açıklığı değerlendirmek amacıyla geliştirilmiştir. Ölçek, 1’den (Kesinlikle Katılmam) 5’e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar puanlanmaktadır.

Dijital Dönüşüm: Dijital dönüşüm ölçeği Nadeem ve arkadaşları (2018) tarafından geliştirilen ve Sağlam (2021) tarafından Türkçeye uyarlanan 12 maddeli likert tipi ölçektir. Örnek madde: “Firmamız yeni teknolojileri keşfetme ve kullanma becerisine sahiptir.” Ölçek, çalışanların dijital dönüşüm düzeyini değerlendirmek üzere geliştirilmiştir. Ölçek, 1’den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5’e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar puanlanmaktadır.

Çalışan Performansı: Çalışan performansı Sigler ve Pearson (2000)’ın, Kirkman ve Rosen (1999)’dan aldığı ve Çöl (2008) tarafından uyarlanan 4 madde ile ölçülmüştür. Örnek madde: “Görevlerimi tam zamanında tamamlarım.” Ölçek, çalışanların performans düzeylerini ölçmek amacıyla oluşturulmuştur. Ölçek, 1’den (Kesinlikle Katılmıyorum) 5’e (Kesinlikle Katılıyorum) kadar puanlanmaktadır.

Anket formunun birinci bölümünde katılımcıların demografik bilgilerine (cinsiyet, yaş ve medeni durum) ilişkin 3 ifade yer almaktadır. Araştırmaya katılan 416 akademisyenin %69’u (287 kişi) erkek, %31’i (129 kişi) kadındır. Katılımcıların %72.8’i (303 kişi) evli, %27.2’si (113 kişi) bekar, %7.9’u (33 kişi) 18-25, %15.9’u (66 kişi) 26-30, %19.2’si (80 kişi) 31-35, %28.4’ü (118 kişi) 36-40, %15.6’sı (65 kişi) 41-45 ve %13’ü (54 kişi) 45 ve üzeri yaş aralığındadır. Analizler başlamadan önce verilerin normal dağılımına bakılmıştır. Çarpıklık ve basıklık değerlerinin -2 ile +2 arasında olduğu görülmüştür. George ve Mallery’ye (2010) göre verilerin normal dağılım gösterdiği görülmüştür.

2.2. Araştırma Etiği

Bu çalışma için öncelikle Bingöl Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 17.12.2024 tarihli ve 33117789/044/189591 sayılı karar ile çalışmaya dair bilimsel etik izni alınmıştır. Karar sonucu veriler kişisel verilerin gizliliği ve gönüllü katılım ilkelerine uygun olarak toplanmıştır. Bu araştırmanın tüm aşamalarında etik kurallara riayet edilmiştir.

3. Bulgular

3.1. Ölçüm Modeli

Araştırma verileri için Ullman ve Bentler (2012) tarafından ortaya konan hipotez testi ve analiz aşamaları çalışma için toplanan verilere uygulanmıştır. Bu doğrultuda yapılan analizde ölçüm modelinin genel uyumunun değerlendirilmesi ve ölçüm modeline ait parametrelerin nihai tahmininin tespit edilmesi için modelin uygunluğuna bakılmıştır. AMOS 23 programı kullanılarak yapılan DFA analizi sonucunda; CMIN=562,397; df=195: $\chi^2/df = 2,884$; RMSEA = 0.069; CFI = 0.966; SRMR= 0,039 şeklinde iyi düzeyde kabul edilebilir uyum iyiliği değerleri (Hu ve Bentler, 1999) elde edilmiştir.

Tablo 1

Korelasyon, Güvenilirlik, Bileşik Güvenilirlik ve Ortalama Açıklanan Varyans

Değişkenler	Cr	Ave	α			
Örgütsel Değişime Açıklık	.964	.694	.946	$\sqrt{833}$		
Dijital Dönüşüm	.937	.789	.966	.569***	$\sqrt{888}$	
Çalışan Performansı	.970	.844	.937	.497***	.840***	$\sqrt{919}$

α = Cronbach's Alpha, CR= Bileşik Güvenilirlik AVE= Ortalama Açıklanan Varyans, $\sqrt{\cdot}$: Karekök AVE

Fornell ve Larcker'in (1981) tarafından önerilen yönteme göre ölçek tutarlılığının sağlanması için değişkenlere ilişkin ortalama açıklama varyansının (AVE) ≥ 0.50 ve bileşik güvenilirlik değerinin (CR) ≥ 0.70 olması gerekmektedir. Ölçüm modeline ilişkin yakınsak ve ıraksak değerleri Tablo 1'de sunulmuştur. Buna göre bütün ölçüm boyutlarında CR değerinin 0,70'ten ve AVE değerlerinin de 0,50'den büyük olduğu görülmektedir. Ayrıca bütün CR değerleri AVE değerlerinden yüksek olup Cronbach Alpha değerlerinin de 0,70'ten (Tablo 1) büyüktür. Tablo 1'e bakıldığında ölçeklerin güçlü uyum geçerliliğini sağladığı görülmektedir.

3.2. Aracılık Modeline İlişkin Bulgular

Araştırmada belirlenen hipotezin test edilmesi amacıyla A.F. Hayes tarafından 2012 yılında geliştirilen Process Makro kullanılmıştır. Bu çalışma, dijital dönüşümün değişime açıklık ile çalışan performansı arasında aracı bir rol oynayıp oynamadığını test ettiği için, kuramsal doğrultuda "basit aracılık modeli" ihtiyacını karşılayan, teknik anlamda ise dolaylı ve doğrudan etkileri net yorumlama imkânı sağlayan Hayes PROCESS Model 4 kullanımı hem uygun hem de doğrudan ve dolaylı etkileri tespit edebilme imkânı sağladığından tercih edilmektedir. Dolaylı etkilerde önyükleme (Bootstrap aralıkları LLCI ve ULCI) sayıları oluşturabilmektedir. Process'te anlamlılık analizi oranlar değiştirilmediği sürece %95 güven aralığında (CI) ve 5000 önyükleme üzerinden etkiler hesaplanmaktadır. Daha sonra CI'nin LLCI (alt sınır) ve ULCI (üst sınırı) değerleri arası 0 (sıfır) olmadıkça varsayılan ilişkiler anlamlı olarak kabul edilmektedir (Hayes, 2012). Bu kapsamda değişkenlere ilişkin regresyon analizi bulguları Tablo 2'de gösterildiği gibidir.

Tablo 2*Bağımsız ve Aracı Değişkenin Bağımlı Değişkene Etkileri*

	B	R²	SE	T	P	LLCI	ULCI
(Model 1) ÖAD→ÇP	.81	.65	.115	6.3846	.000	.51	.96
(Model 2) ÖAD→DD	.50	.25	.156	8.5447	.000	.38	.53
(Model 3) ÖAD→ÇP	.71	.68	.032	21.6534	.000	.64	.76
DD→ÇP	.19		.036	4.943	.000	.13	.27

ÖAD: Örgütsel Değişime Açıklık, **ÇP:** Çalışan Performansı, **DD:** Dijital Dönüşüm

Model 1’de bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisi verilmiştir. Örgütsel değişime açıklık çalışan performansını $\beta=.81$; $p<.01$ pozitif ve anlamlı etkilediği görülmektedir. Çalışan performansı üzerindeki etkinin ($R^2=.65$) %65’i örgütsel değişime açıklık tarafından açıklanmaktadır. Bu doğrultuda Hipotez 1 kabul edilmiştir.

Model 2’de bağımsız değişkenin aracı değişken üzerindeki etkisi verilmiştir. Buna göre örgütsel değişime açıklık dijital dönüşümü $\beta=.50$; $p<.01$ pozitif ve anlamlı etkilemektedir. Dijital dönüşüm üzerindeki etkinin yaklaşık ($R^2=.25$) %25’i örgütsel değişime açıklık tarafından açıklanmaktadır. Bu sonuca istinaden Hipotez 2 kabul edilmiştir.

Model 3’te bağımsız değişken ve aracı değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri sunulmuştur. Modele göre aracı değişken devreye girdiğinde bağımsız değişkeninin bağımlı değişken üzerindeki etkisi halen anlamlıdır. Etkilere bakıldığında; örgütsel değişime açıklık çalışan performansını $\beta=.71$; $p<.01$ ve dijital dönüşüm çalışan performansını $\beta=.19$; $p<.01$ pozitif ve anlamlı etkilemektedir. Örgütsel değişime açıklık ve dijital dönüşüm çalışan performansı üzerindeki etkinin ($R^2=.68$) %68’ni açıklamaktadır. Bu sonuca göre Hipotez 3 kabul edilmiştir.

3.3. Dijital Dönüşümün Aracı Etkisine İlişkin Doğrudan, Toplam ve Dolaylı Etkiler

Yapılan anlamlılık analizlerinden sonra ek olarak doğrudan ve toplam etkiler incelenmiştir. Örgütsel değişime açıklığın çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisi $b=.70$; $p<.01$ ve toplam etkisi ise $b=.79$; $p<.01$ değerlerinde pozitif ve anlamlı olduğu görülmektedir. Doğrudan etkilerin anlamlılık ve etki gücünün tespitinden sonra araştırmanın aracı değişkeninin bağımsız değişken olan örgütsel değişime açıklık bağımlı değişken olan çalışan performansına etkisini saptamak için aracı modellemenin uzantısı olan “model 4 analizi” uygulanmıştır (Hayes, 2012). Bunun yanında dijital dönüşümün aracı rolünün tespit edilmesi için dolaylı etki incelenmiş, ilgili değerler Tablo 3’te verilmiştir.

Tablo 3*Doğrudan, Toplam ve Dolaylı Etkiler*

ÖDA→ÇP	Etki (B)	SE	LLCI	ULCI	t	p
Toplam Etki	.79	.0290	.7322	.8463	27,1886	.000
Doğrudan Etki	.70	.0322	.6349	.7617	21,6534	.000
Dolaylı Etki	Etki (B)	BootSE	BootLLCI	BootULCI		
ÖDA→(DD)→ ÇP	.09	.0184	.0584	.1304		

ÖDA: Örgütsel Değişime Açıklık, **DD:** Dijital Dönüşüm, **ÇP:** Çalışan Performansı**B:** Standardize katsayılarıdır

Hayes'e (2012) göre aracı etkinin olup olmadığını saptamak için dolaylı etkiye bakılmalıdır. Dolaylı etki değerlerine bakıldığında; BootLLCI: .0184 ile BootULCI: .1304 değişkenlerinin bootstrap güven aralıklarının 0 içermemesi aracı etki olduğunu göstermektedir. Ayrıca bu değişkenlerin modele dahil edilmesiyle bağımsız değişkenin bağımlı değişken üzerindeki etkisinin düşüş göstermesi (Model 3) kısmi aracı olduğunu göstermektedir. Bu sonuca göre; Hipotez 4 kabul edilmiştir.

4. Sonuç, Tartışma ve Öneriler

Araştırmada, kamu yönetiminde değişime açıklığın performansa etkisinde dijital dönüşümün aracı rolü incelenmiştir. Araştırmanın ilk bulgusu, değişime açıklığın çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç, Serinlikli ve Kara (2020), Alagöz (2023), Gedik (2024) ve Eren vd. (2025) çalışmalarıyla uyumlu bir biçimde, değişime açıklığın örgütsel adaptasyon ve verimlilik üzerindeki olumlu etkisini teyit etmektedir. Bu bağlamda, kamu kurumlarında yeniliğe açık bir kültür oluşturulması yalnızca performans düzeyini yükseltmekle kalmaz, aynı zamanda örgütsel sağlamlığı da artırır. Uygulama düzeyinde, kurumların değişime açıklığı destekleyecek liderlik modelleri ve teşvik sistemleri geliştirmesi, çalışanların motivasyonu yükselterek performansa doğrudan katkı sağlar.

İkinci bulgu ise, değişime açıklık ile dijital dönüşüm arasında pozitif bir ilişkinin varlığını ortaya koymuştur. Kane vd. (2015), Hartl ve Hess'in (2017) ve Chakraborty vd. (2023) araştırmaları, benzer şekilde örgütlerin adaptasyon kapasitesinin dijital dönüşümü hızlandırdığını ortaya koymuştur. Kamu kurumlarında sadece teknoloji değil, aynı zamanda kültürel ve yapısal esneklik de dijital dönüşüm süreçlerinin başarısında kritik bir rol oynar. Bu nedenle, yöneticiler teknik altyapı yatırımlarının yanı sıra çalışanların dönüşüm süreçlerine katılımını güçlendirecek stratejiler geliştirmelidir.

Üçüncü olarak, araştırma dijital dönüşümün çalışan performansını doğrudan artıran bir etken olduğunu göstermiştir. Yaygın ve Tolay (2023) bu bulguyu destekleyerek teknolojik araçların iş süreçlerini daha hızlı, verimli ve etkili kıldığını vurgulamıştır. Marfriady (2023), Fauziah ve Tricahyono (2024) ve Spyridon (2023) çalışmaları da dijitalizasyonun performans üzerindeki olumlu rolünü destekleyici kanıtlar sunmaktadır. Bu bağlamda, dijital çözümler yalnızca sistemsel yenilik değil, bireylerin iş üretkenliğine de doğrudan katkıda bulunmaktadır. Kurumlar, uygulamaya koydukları dijital sistemlerin kullanılabilirliğini ve erişilebilirliğini artırarak, çalışanların bu sistemlerden maksimum faydayı elde etmesine odaklanmalı; eğitim ve destek mekanizmaları sistematik olarak güçlendirilmelidir.

Dördüncü ve en özgün bulgu, dijital dönüşümün değişime açıklık ve çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı rol oynamasıdır. Bu üçlü etkileşim, kamu yönetimi alanında yapılmış sınırlı sayıda araştırma kapsamında ilk defa sistematik biçimde ele alınmıştır. Dijital dönüşüm — yalnızca teknoloji odaklı değil — örgütsel tutum ve bireysel performansı birlikte besleyen dinamik bir süreç olarak tanımlanmalıdır. Bu yaklaşımla, dijital dönüşüm programlarının sadece teknik geçişler değil, örgütsel kültür ve performans artışı hedefli bütünsel stratejiler olarak ele alınması, kamu kurumlarında dönüşüm sürecine sistematik ve sürdürülebilir bir katkı sunar.

Dijital dönüşüm, kamu yönetiminde son yıllarda yaşanan dönüşümün temel dinamiklerinden biridir. Kamu yönetiminin teknolojinin getirdiği imkânlardan faydalanması amacıyla dijital teknolojileri kullanması sürecini ifade eden dijital dönüşüm, kamu yönetiminde önemli gelişmelerin yaşanmasını beraberinde getirmiştir. Sunduğu fırsatlarla iş süreçlerinin daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlayan dijital dönüşüm ile kamu yönetimi, önemli başarılar elde etmektedir. Alan yazınında yapılan çalışmalarda dijital dönüşüm ile değişime açıklığın ve çalışan performansının ilişki bağlamında incelenmediği görülmektedir. Yapılan çalışmayla dijital dönüşüm, değişime açıklık ve performans arasındaki ilişkinin ortaya konmasının ilgili literatürü zenginleştireceği düşünülmektedir. Bu çalışma, literatürdeki önemli boşlukları doldurmanın ötesinde, kamu yönetimi bağlamında değişime

açıklık, dijital dönüşüm ve çalışan performansının üçlü ilişkisini analitik düzeyde ortaya koyarak teorik ve pratik anlamda özgün bir katkı sunmaktadır. Araştırmanın bu yönü, akademik literatüre yeni bir model önerisi kazandırmakta; aynı zamanda yöneticiler için uygulanabilir politika önerileri sunarak kamu hizmetlerinin etkinliğini artırmaya yönelik yol haritası çizmektedir.

Sınırlılıklar ve Gelecek Çalışmalar İçin Öneriler

Araştırma yalnızca akademisyenler üzerinde yürütülmüş olup, bu durum sonuçların gerçek hayattaki uygulama bağlamına genellenebilme gücünü sınırlamaktadır. Gelecekte araştırmalar, yalnızca akademisyenlerle değil; kamu yöneticileri, saha personeli, STK temsilcileri gibi farklı aktörlerle yürütülerek sonuçların genellenebilirliğini ve geçerliliğini artırabilir. Çalışma, tek bir zaman diliminde gerçekleştirilen bir kesitsel analizdir. Bu nedenle dijital dönüşümün ve değişime açıklığın zaman içinde performansa katkılarının dinamik etkilerini ortaya koymakta yetersiz kalabilir. Bu nedenle diğer araştırmalar dijital dönüşüm, değişime açıklık ve performans ilişkilerinin zaman içindeki seyrini anlamak için uzun süreli (panel, takipli) araştırmalar yapabilir. Böylece dinamik etkileşimler ve süreçsel değişimler daha net görülebilir. Araştırmanın kamu yönetimi bağlamında, özellikle dijital dönüşüm ve performans ilişkilerinde etkili olabilecek kurumsal kültür, teknoloji altyapısı, örgüt içi direnç gibi faktörler ve farklı düzeydeki kurumlar (merkezi, yerel) dikkate alınmamıştır. Gelecek araştırmalarda örgüt kültürü, dijital okuryazarlık, dijital direncin düzeyi gibi faktörler modele eklenerek daha kapsayıcı analizler yapılabilir. Nicel veriye ek olarak, yöneticiler ve çalışanlarla derinlemesine mülakatlar veya odak grup çalışmaları gibi nitel yöntemler kullanılarak, motivasyonlar, direnç sebepleri ve dijital süreç algıları daha iyi anlaşılabilir. Araştırmada dijital dönüşüm tek bir aracı değişken olarak kabul edilmiştir. Bunun yanında, bireysel farklılıklar (örneğin, teknoloji okuryazarlığı, dijital yeterlilik düzeyleri), örgütsel destek algısı gibi faktörlerin performans üzerindeki aracı etkileri incelenebilir.

5. Kaynakça

- Akçakaya, M. (2012). Kamu sektöründe performans yönetimi ve uygulamada karşılaşılan sorunlar. *Karadeniz Araştırmaları*, (32), 171-202. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/105878>
- Akçakaya, M., & Yücel, N. (2007). Değişim mühendisliği ve Türk kamu yönetiminde uygulanabilirliği. *Sayıştay Dergisi*, (66-67), 3-34. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/1713637>
- Akpınar, A., & Er, A. (2024). Dijital dönüşümün işgören performansı üzerindeki etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(47), 1-22. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1477637>
- Alagöz, T. (2023). *Yenilikçi okul ve okulların değişime açıklığının öğretmenlerin algıladıkları uyumsal performans üzerindeki etkisi* (Tez No. 785780) [Yüksek lisans tezi, Niğde Ömer Halisdemir Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Aulia, T. R., & Soetjipto, B. W. (2021). Effect of openness to change, empowerment, customer orientation, and marketing innovation to resilience and survival of a convenience store business in the midst of Covid-19 pandemic. *Advances in Economics, Business and Management Research*, (202), 100-106. https://www.researchgate.net/publication/357788698_Effect_of_Openness_to_Change_Empowerment_Customer_Orientation_and_Marketing_Innovation_to_Resilience_and_Survival_of_a_Convenience_Store_Business_in_the_Midst_of_Covid-19_Pandemic
- Blatz, F., Bulander, R., & Dietel, M. (2018, Haziran). Maturity model of digitization for SMEs. In 2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC) (ss. 1-9). <https://ieeexplore.ieee.org/abstract/document/8436251> [Erişim Tarihi: 23.10.2025]

- Chakraborty, D., Mehta, P., Dash, G., Khan, N., Jain, R. K., & Biswas, D. (2023). What drives consumers to adopt mobile payment apps in the post-COVID-19 scenario: The role of openness to change and user involvement. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 31(1), 1-24. <https://doi.org/10.4018/JGIM.332799>
- Cosa, M., & Torelli, R. (2024). Digital transformation and flexible performance management: A systematic literature review of the evolution of performance measurement systems. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 25(3), 445-466. <https://link.springer.com/article/10.1007/s40171-024-00409-9>
- Çağlar, Ç. (2013). Okulların değişime açıklık düzeyi ile öğretmenlerin örgütsel bağlılık düzeyi arasındaki ilişki. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (15), 119-150, <https://doi.org/10.14520/adyusbd.652>
- Çalışkan, A. (2022). Örgütsel değişime açıklık: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(2), 191-202. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2238017>
- Çamur, Ö., & Işık, M. (2024). Etik iklimin çalışan performansına etkisinde liyakatin aracı rolü: Bir kamu kurumunda araştırma. *Ombudsman Akademik*, (20), 125-148. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3799723>
- Çelebi, F. (2023). Dijital dönüşüm ve liderlik 5.0. F. Çelebi (Ed.) *Dijital dönüşüm ve dijitalleşme* içinde (ss. 68-76). Duvar Yayınları.
- Çelik, D. (2023). Kamu yönetiminde dijital dönüşümde bir sorun alanı: Dijital kültüre yönelik direnç. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 69-86. <https://doi.org/10.58307/kaytek.1308745>
- Çöl, G. (2008). Algılanan güçlendirmenin işgören performansı üzerine etkileri. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 9(1), 35-46. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/2151906>
- Dahkoul, Z. M. (2018). The determinants of employee performance in Jordanian organizations. *Journal of Economics, Finance and Accounting*, 5(1), 11-17. <https://doi.org/10.17261/Pressacademia.2018.811>
- Davis, F. D. (1989). Perceived usefulness (PU), perceived ease-of-use (PEOU) and user acceptance of information technology. *MIS Quarterly*, 13, 319-340. <https://doi.org/10.2307/249008>
- de Camargo Fiorini, P., Seles, B. M. R. P., Jabbour, C. J. C., Mariano, E. B., & de Sousa Jabbour, A. B. L. (2018). Management theory and big data literature: From a review to a research agenda. *International Journal of Information Management*, 43, 112-129. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2018.07.005>
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*, 10, 396-401. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Elibol, F. (2024). The effect of internal service quality on employee performance and the mediation role of digital transformation in this effect. *İnsan ve Toplum Bilimleri Araştırmaları Dergisi*, 13(2), 1032-1052. <https://doi.org/10.15869/itobiad.1335425>
- Eren, O., Çalışkan, A., & Köroğlu, Ö. (2025). Sağlık kurumu çalışanlarının şiddete maruz kalma algılarının iş performanslarına etkisi ve örgütsel değişime açıklığın aracılık rolü. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 163-183. <https://doi.org/10.54969/abuijss.1439819>

- Ertaş, H., & Atalay, İ. (2016). Yerel yönetimlerde performans yönetimi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal ve Teknik Araştırmalar Dergisi*, (12), 70-82. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/3450276> [Erişim Tarihi: 28.10.2025]
- Fauziah, N. N., & Tricahyono, D. (2024). The effect of digital transformation on employee performance (Case study: PT. Indonesia Power UPJP Kamojang). *International Journal of Current Science Research and Review*, 7(1), 733-739. <https://doi.org/10.47191/ijcsrr/V7-i1-71>
- Firican, D. A. (2023). Digital transformation and digital culture: A literature review of the digital cultural attributes to enable digital transformation. In *Proceedings of the International Conference on Business Excellence*, 17(1), 791-799. <https://doi.org/10.2478/picbe-2023-0073>
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Gedik, Ö. (2024). *Çalışanların değişime açıklık algısının iş gören performansına etkisinde teknostresin aracılık rolü: Bir üniversite hastanesi örneği* (Tez No. 868302) [Yüksek lisans tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- George, D., & Mallery, M. (2010). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference, 17.0 update* (10th ed.). Pearson.
- Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. In *Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS)*. Boston, USA. <https://aisel.aisnet.org/amcis2017/Global/Presentations/8/> [Erişim Tarihi: 31.10.2025]
- Hayes, A. F. (2012). *PROCESS: A versatile computational tool for observed variable mediation, moderation, and conditional process modeling*. <https://imaging.mrc-cbu.cam.ac.uk/statswiki/FAQ/SobelTest?action=AttachFile&do=get&target=process.pdf> [Erişim Tarihi: 23.10.2025]
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Işık, M. (2024). The mediating role of firm innovation performance in the impact of digital leadership on employee performance: Evidence from startups. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), 1534-1549. <https://doi.org/10.33437/ksusbd.1471006>
- Işık, M., & Çamur, Ö. (2024). Yapay zekâ ve dijital okuryazarlık: Akademik çabada yeni dinamikler. *Beykoz Akademi Dergisi*, 12(2), 173-197. <https://doi.org/10.14514/beykozad.1508294>
- Kahraman, E. D., & Erdirençelebi, M. (2024). Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ve performansa etkisi. *Fivezero*, 4(1), 25-50. <https://doi.org/10.54486/fivezero.2024.34>
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University. https://www.cubility.com.au/wp-content/uploads/2018/11/dup_strategy-not-technology-drives-digital-transformation.pdf [Erişim Tarihi: 24.10.2025]
- Karasoy, H. A. (2014). Türk kamu yönetiminde performans yönetimine bir bakış. *Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi*, 10(22), 254-274. <https://doi.org/10.11122/ijmeb.2013.9.19.459>

- Kirkman, B. L., & Rosen, B. (1999). Beyond self-management: Antecedents and consequences of team empowerment. *Academy of Management Journal*, 42(1), 58-74. <https://doi.org/10.5465/256874>
- Köroğlu, Ö., & Çalışkan, A. (2022). The effect of development culture and rational sub-cultures on work performance, the mediating role of openness toward organizational change. *Journal of Turkish Social Sciences Research*, 7(2), 101-117. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/2665011>
- Kraus, S., Jones, P., Kailer, N., Weinmann, A., Chaparro-Banegas, N., & Roig-Tierno, N. (2021). Digital transformation: An overview of the current state of the art of research. *Sage Open*, 11(3), 1-15. <https://doi.org/10.1177/21582440211047576>
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002. <https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Leal-Rodríguez, A. L., Sanchís-Pedregosa, C., Moreno-Moreno, A. M., & Leal-Millán, A. G. (2023). Digitalization beyond technology: Proposing an explanatory and predictive model for digital culture in organizations. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(3), 1-14. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2023.100409>
- Liu, F., Dedehayir, O., & Katzy, B. (2015). Coalition formation during technology adoption. *Behaviour & Information Technology*, 34(12), 1186-1199. <https://doi.org/10.1080/0144929X.2015.1046929>
- Liu, M., Bai, M., Liu, B., & Li, Y. (2023). The effect of employee goal orientation on change-supportive behavior: A moderated mediation approach. *Journal of Organizational Change Management*, 36(6), 1010-1026. <https://doi.org/10.1108/JOCM-06-2023-0196>
- Lumunon, D. F., Massie, J. D. D., & Trang, I. (2021). The effect of training, digital transformation, and work motivation on employee performance during the Covid-19 period: A study on culinary UMKM employees in Manado City. *Central Asian Journal of Literature, Philosophy and Culture*, 2(8), 22-37.
- Lund, J. (2014). Activities to address challenges in digital innovation. In *IFIP Advances in Information and Communication Technology*, 446, 115-131. https://doi.org/10.1007/978-3-662-45708-5_8
- Marfriady, D. (2023). The effect of performance on organizational culture, digital transformation and employee productivity in the company. *Dinasti International Journal of Management Science*, 4(4), 1115-1124. <https://doi.org/10.31933/dijms.v4i6.1944>
- Matei, A., & Enescu, E. B. (2013). Good local public administration and performance: An empirical study. *Social and Behavioral Sciences*, 81, 449-453. <https://doi.org/10.1016/j.sbspro.2013.06.458>
- Mikalef, P., & Parmiggiani, E. (2022). An introduction to digital transformation. P. Mikalef & E. Parmiggiani (Eds.) *Digital transformation in Norwegian enterprises* içinde (ss. 1-10). Springer.
- Miller, V. D., Johnson, J. R., & Grau, J. (1994). Antecedents to willingness to participate in a planned organizational change. *Journal of Applied Communication Research*, 22, 59-80. <https://doi.org/10.1080/00909889409365387>
- Monis, İ., Çalışkan, A., & Köroğlu, E. Ö. (2024). Örgüt kültürünün sağlık kurumlarında çalışan bireylerin değişime açıklıklarına etkisi, davranışlara yönelik etik ikliminin aracılık rolü. *Türk Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi*, 9(1), 64-83.

- Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). Editorial: Digital transformation & digital business strategy in electronic commerce-the role of organizational capabilities. *Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research*, 13(2), 1-8.
- Nicoletti, B. (2021). *Insurance 4.0: Benefits and challenges of digital transformation*. Palgrave Macmillan.
- O'Toole, L. J., & Meier, K. J. (2011). *Public management: Organizations, governance and performance*. Cambridge University.
- Omar, S. N. Z., Cob, C. M. S. C., Sakarji, S. R., Thani, A. K. A., & Bakar, A. A. (2022). A preliminary study of factors influencing on employee performance. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 12(1), 1880-1891.
- Övgün, B., Sayan, İ. Ö., & Zengin, O. (2018). Türk kamu yönetiminde performans değerlendirmesi ve denetimi mümkün mü?. *Sosyal Bilimler Metinleri*, (2), 74-92. <https://dergipark.org.tr/tr/download/article-file/561390>
- Özer, M. A. (2014). Kamu yönetiminde değişim sürecini Dwight Waldo ile yeniden düşünmek. *Amme İdaresi Dergisi*, 47(4), 1-30.
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77.
- Peng, Y., & Tao, C. (2022). Can digital transformation promote enterprise performance?. From the perspective of public policy and innovation. *Journal of Innovation & Knowledge*, 7(3), 100198. <https://doi.org/10.1016/j.jik.2022.100198>
- Peschl, A., & Schüth, N. J. (2022). Facing digital transformation with resilience-Operational measures to strengthen the openness towards change. *Procedia Computer Science*, 200, 1237-1243. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2022.01.324>
- Polat, M. (2009). Örgütsel özdeşleşmenin öncülleri ve ardılları üzerine bir saha çalışması (Tez No. 263032) [Doktora tezi, Uludağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü]. Yükseköğretim Kurulu Ulusal Tez Merkezi.
- Predişcan, M., & Roiban, R. N. (2015). Openness to organizational change: A case study for the Romanian organizations. *International Journal of Management and Applied Science*, 1(4), 63-68.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve Dijital Dönüşüm Ölçeği'nin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373>
- Serinlikli, N., & Kara, M. (2020). Çalışanların algılanan örgütsel desteğinin iş performansına etkisinde örgütsel değişime açıklığın aracı rolü. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 55(4), 2380-2398.
- Setiono, R., Elmi, F., & Rimawan, E. (2022). Digital transformation as intervening variable on the effect of leadership. competence and organizational culture on employee performance (Case study: DPU Bank Indonesia). *Journal of Positive School Psychology*, 6(5), 2672-2681.
- Shwede, F., Aburayya, A., & Mansour, M. (2023). The impact of organizational digital transformation on employee performance: A study in the UAE. *Migration Letters*, 20(10), 1260-1274.

- Sigler, T. H., & Pearson, C. M. (2000). Creating an empowering culture: examining the relationship between organizational culture and perceptions of empowerment. *Journal of Quality Management*, 5, 27-52. [https://doi.org/10.1016/S1084-8568\(00\)00011-0](https://doi.org/10.1016/S1084-8568(00)00011-0)
- Sinval, J., Miller, V., & Marôco, J. (2021). Openness toward organizational change scale (OTOCS): Validity evidence from Brazil and Portugal. *PLOS ONE*, 16(4), 1-22.
- Spyridon, K. (2023). Digital transformation of organizations and their organizational cultures: A case study in a national defense industry. *Saudi Journal of Economics and Finance*, 7(10), 442-458. <https://doi.org/10.33423/jsis.v19i3.7254>
- Şahin, F., & Dursun, Ö. Ö. (2022). Does innovativeness matter in technology adoption? Addressing pre-service teachers' intention to use ITs. *Journal of Educational Technology & Online Learning*, 5(3), 676-693. <https://doi.org/10.31681/jetol.1125238>
- Türkyılmaz, S. (2024). Dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkisi. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(12), 276-297.
- Ullman, J. B., & Bentler, P. M. (2012). Structural equation modeling. I. B. Weiner (Ed.), *Handbook of psychology: Research methods in psychology* içinde (ss. 607-634). John Wiley & Sons.
- Vasilieva, E. (2020). Digital public service platforms: Challenges and opportunities. In E. Zaramenskikh & A. Fedorova (Ed.), *Digital transformation and new challenges: Digitalization of society, economics, management and education* içinde (ss. 11-23). Springer.
- Vuchkovski, D., Zalaznik, M., Mitreğa, M., & Pfajfar, G. (2023). A look at the future of work: The digital transformation of teams from conventional to virtual. *Journal of Business Research*, 63, 113912. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.113912>
- Wahyudi, W., Kurniasih, D., Haryadi, D., & Haquei, F. (2022). Strategy to improve employee performance. *Enrichment: Journal of Management*, 12(5), 3543-3548. <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4308837>
- Wanberg, C. R., & Banas, J. T. (2000). Predictors and outcomes of openness to changes in a reorganizing workplace. *Journal of Applied Psychology*, 85, 132-142. <https://doi.org/10.1037/0021-9010.85.1.132>
- Xia, R., & Hou, L. (2024). How digital transformational leadership promotes digital creativity: A dual-path mediation model. *Journal of Human Resource Management*, 12(4), 107-115. <https://doi.org/10.11648/j.jhrm.20241204.11>
- Yaykın, H. A., & Tolay, E. (2023). Teknolojik hazır bulunuşluğun algılanan çalışan performansı üzerindeki etkisi: Otomotiv sektöründe bir araştırma. *Journal of Business in the Digital Age*, 6(Özel Sayı), 57-65. <https://doi.org/10.46238/jobda.1286327>
- Zhao, F., Meng, T., Wang, W., Alam, F., & Zhang, B. (2023). Digital transformation and firm performance: Benefit from letting users participate. *Journal of Global Information Management (JGIM)*, 31(1), 1-23. <https://doi.org/10.4018/JGIM.322104>