

Yayın Geliş Tarihi: 11.11.2024  
Yayına Kabul Tarihi: 10.12.2024  
Online Yayın Tarihi: 15.03.2025  
<http://dx.doi.org/10.16953/deusosbil.1583008>

Dokuz Eylül Üniversitesi  
Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi  
Cilt: 27, Sayı: 1, Yıl: 2025, Sayfa: 277-302  
E-ISSN: 1308-0911

*Araştırma Makalesi*

## DİJİTAL DÖNÜŞÜM FAALİYETLERİ İLE İŞE YABANCILAŞMA DAVRANIŞI ARASINDAKİ İLİŞKİDE DİJİTAL LİDERLİĞİN ROLÜ

Neslihan Kavalcı CANBULDU\*

Anıl Boz SEMERCI\*\*

### Öz<sup>1</sup>

Dijital dönüşüm, işletmelerin teknolojik altyapısını yenilemeleri, dijital süreçleri optimize etmeleri ve müşteri deneyimlerini geliştirmeleri için kapsamlı bir dönüşüm sürecidir. Dijital dönüşüm faaliyetleri, işletmelerin rekabet avantajı elde etmeleri, verimliliklerini artırmaları ve müşterileriyle daha iyi iletişim kurmaları için gereklidir. Dijital dönüşüm faaliyetleri birçok işletme için önemli bir strateji haline gelirken, bu dönüşümün gerisinde kalan, dönüşüme ayak uyduramayan çalışanların işe yabancılığı da birçok işletme için önemli bir sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin, çalışanların işe yabancılığını minimize etmek için dijital dönüşüm faaliyetlerini doğru bir şekilde yönetmeleri ve çalışanların dijital becerilerini geliştirmeleri gerekmektedir. Bu süreçte, dijital liderlere büyük bir sorumluluk düşmektedir; dijital liderler, çalışanların dönüşüm sürecine uyumlaştırmak ve onların dijital okuryazarlıklarını artırmak için kritik aktörlerdir. Bu çalışmanın amacı dijital dönüşüm faaliyetleri ile işe yabancılığa arasındaki ilişkiyi değerlendirerek, dijital liderliğin varlığının bu ilişkideki rolünü ortaya koymaktır. Farklı sektörlerden 260 katılımcı ile yapılan anket çalışmasıyla elde edilen verilerin analizi *Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 26.0 Statistics Paket Programı* aracılığıyla

---

Bu makale için önerilen kaynak gösterimi (APA 6. Sürüm):

Canbuldu Kavalcı, N. & Semerci, A. B. (2025). Dijital dönüşüm faaliyetleri ile işe yabancılığa davranışı arasındaki ilişkide dijital liderliğin rolü. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 27 (1), 277-302.

\* Öğretim Görevlisi, Milli Savunma Üniversitesi Kara Harp Okulu, ORCID ID: 0000-0002-5254-7783, [nkcanbuldu@kho.msu.edu.tr](mailto:nkcanbuldu@kho.msu.edu.tr)

\*\* Doç. Dr., Hacettepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, ORCID ID: 0000-0002-9690-8122, e-posta: [anilboz@hacettepe.edu.tr](mailto:anilboz@hacettepe.edu.tr)

<sup>1</sup>Araştırma için Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan (29 Aralık 2023 tarihli E-66777842-300-00003282470 sayılı) izin alınmıştır.

Jel Codes: M10, M12

<sup>1</sup> Bu çalışma ilk yazarın doktora tezinin bir bölümüdür. Tez henüz tamamlanmamış ve herhangi bir yerde yayınlanmamıştır.

ile analiz edilmiştir. Sonuç olarak, dijital dönüşüm faaliyetlerinin işe yabancılaşma davranışı düzeylerini azaltıcı yönde bir etkisinin olduğu ve dijital liderlerin dijital dönüşüm faaliyetlerini olumlu etkileyerek, işe yabancılaşma davranışı düzeylerinin azaltılmasında önemli bir rol oynadığı tespit edilmiştir.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Dönüşüm, Dijitalleşme, Dijital Lider, İşe Yabancılaşma.

## THE ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP IN THE RELATIONSHIP BETWEEN DIGITAL TRANSFORMATION ACTIVITIES AND WORK ALIENATION BEHAVIOR

### Abstract

Digital transformation is a comprehensive process for businesses to renew their technological infrastructure, optimize digital processes, and improve customer experiences. Digital transformation activities are essential for businesses to gain a competitive advantage, increase their efficiency and communicate better with their customers. While digital transformation activities have become an important strategy for many businesses, employees who fall behind in this transformation and cannot keep up with it face significant issues of job alienation in the workplace. To minimize employee job alienation, businesses need to manage digital transformation activities properly and enhance employees' digital skills. In this process, digital leaders have a great responsibility; they are critical actors in ensuring that employees adapt to the transformation process and increase their digital literacy. The aim of this study is to evaluate and define the relationship between digital transformation activities and job alienation, and to reveal the role of digital leadership in this relationship. The analysis of the data obtained through a survey conducted with 260 participants from various sectors was performed using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 26.0 Statistics Software. As a result, it was found that digital transformation activities have a reducing effect on the levels of job alienation behavior, and digital leaders play an important role in reducing the levels of job alienation behavior by positively influencing digital transformation activities.

**Keywords:** Digital Transformation, Digitalization, Digital Leader, Job Alienation.

### GİRİŞ

“Dijital dönüşüm” terimi, son yıllarda özellikle Endüstri 4.0’ın ortaya çıkışı ve Covid-19 pandemisinin etkileriyle, sadece araştırmacıların değil, aynı zamanda uygulayıcıların da önemli ölçüde ilgisini çekmiştir. Bu kavram, ekonomik ve kişisel alanların yanı sıra kamusal ve sosyal alanları da etkileyebilme potansiyeline sahiptir. Dijital dönüşüm, dünya çapındaki işletmeler için rekabet gücünü sürdürebilme ve değişen çevreye uyum sağlama açısından kritik bir beceri haline gelmiştir. Ancak, dijital dönüşümün tanımına ilişkin net bir fikir yoktur. Temelde, dijital dönüşüm, işlemleri iyileştirmek, verimliliği artırmak ve büyüme için yeni fırsatlar yaratmak

amacıyla bir organizasyonun tüm yönleriyle dijital teknolojilerin entegrasyonunu içermektedir (Türkyılmaz, 2024, s.277).

Dijital dönüşüm verimlilik, ücret, memnuniyet, çalışan deneyimi, çalışan tutumları ve dışlanma gibi farklı birçok kavramla ele alınmıştır. Bu kavramlardan birisi de işe yabancılaşma davranışıdır. Dijital dönüşüm faaliyetleri, birçok işletme için önemli bir strateji haline gelirken, teknolojiye ilerlemeler çalışma yaşamında birçok değişimi beraberinde getirmiştir. Sürekli yenilik ihtiyacı ve insanların bilmediği her şeye çekinerek yaklaşması onların bu yeni durumlara uyum sağlamada direnç göstermelerine ve zorlanmalarına sebep olmuştur (Çalık, 2008, s.3). İş yerlerinde artan makine kullanımı, çalışanların genellikle makine tarafından kontrol edilmesine ve bunun sonucunda özgüveninin ve özsaygısının düşmesine yol açmıştır. Bu değişimlerle birlikte çalışan, kendini ve işini geliştirme arzusunu yitirmiştir (Başaran, 2000, s.39). Bu tür durumlar, çalışanın sistemden dışlanmasına ve sonuç olarak işe yabancılaşmasına yol açmaktadır.

Çalışanların iş ortamına olan bağlılıklarının ve iş tatmin düzeylerinin düşmesi ile karakterize edilen işe yabancılaşma davranışı birçok işletme için önemli bir sorun olarak ortaya çıkmaktadır. İşe yabancılaşma, bir çalışanın doğasına uymayan bir işte çalışması ile ortaya çıkmaktadır. Yapılan işin sürekli değişmesi, teknolojinin yol açtığı rutin işler, emeklerinin karşılığını alamamanın bireyleri çaresizlik ve mutsuzluğa itmesi bunun örnekleri arasında yer almaktadır (Şimşek vd., 2006, s.56). Kocadaş (2020), yapmış olduğu çalışmada teknolojinin ve makineleşmenin çalışanın kendisine, emeğine ve işine yabancı hale gelmesine neden olduğunu ortaya koymuştur. Benzer şekilde, Yılmaz (2021), araştırmasında teknolojiyi anlayamama durumunun çalışanın emeğine ve ürününe yabancılaşması davranışını ortaya çıkardığını belirterek, yöneticilerin 'Y' tipi ve 'Z' tipi gibi yönetim anlayışlarını benimsemelerini, çalışanlarına güvenmelerini ve desteklemelerini etkin bir çözüm önerisi olarak ileri sürmüştür. Mermer (2022), çalışmasında teknostres ile işe yabancılaşmanın pozitif yönde ilişkili olduğunu ileri sürmüştür. Yöneticilerin teknoloji temelli stresi azaltabilecek davranışlar sergilemesi ve çalışanlarının eğitim ve gelişimlerine katkıda bulunmasının bu davranışın azaltılmasında etkili olacağı önerisinde bulunmuştur.

İşe yabancılaşmanın sebepleri arasında işletme kültüründen güvensiz liderlik tarzına kadar çok çeşitli faktörler yer almaktadır. Dijital dönüşümün etkileri, örgüt kültürlerinde yaygın olan liderlik anlayışının daha kapsamlı olmasını gerektirmektedir. Dijital dönüşüm süreçlerini kabul eden liderler için çeşitli kavramlar kullanılmaktadır. Ancak, alanyazında genellikle bu kavramların hepsini kapsayan "dijital lider" kavramı kullanılmaktadır (Veiseh vd., 2014, s.21). Dijital lider, bilgi çağına uygun bir liderlik anlayışını geliştirmeyi amaçlamaktadır. Bu amaç doğrultusunda yapılan çalışmalar, yeni liderlik modellerinin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Dijital lider, örgüt içi iletişimi güçlendirmeyi, bireylerin, grupların ve

örgütlerin bilgi kullanımını etkilemeyi hedefleyen lider olarak tanımlanmaktadır (Horney vd., 2010, s.33).

Dijital teknolojilere uyum sağlama zorunluluğu, çalışanların teknolojik değişimlere karşı hissettikleri endişeyi arttırabilmektedir. Bu noktada liderlerin, teknolojik değişimleri yönetmek ve çalışanların bu sürece adapte olmalarını kolaylaştırmak gibi çift yönlü bir sorumluluğu vardır. İnsan odaklı liderler, çalışanların dijital dönüşüme ayak uydurmalarına da yardımcı olmaktadır. Liderlerin bu modelle, çalışanların gereksinimlerine, kaygılarına ve becerilerine odaklanarak onlara uygun olan desteği sağlamaları gerekmektedir (Weber vd., 2022, s.225-226).

Literatürde dijital dönüşümün işletme süreçlerine ve performansına olan etkileri geniş bir şekilde ele alınmış olsa da çalışanların bu dönüşüm sürecine adaptasyonu, olası üretkenlik karşıtı davranış ve tutumlarla ilişkisi ve bu ilişkide liderlerin rolünün üzerine yeterince incelenmediği görülmektedir. Bu araştırma, dijital dönüşüm faaliyetlerinin çalışanlar üzerindeki etkilerini daha derinlemesine inceleyerek, literatürdeki bu boşluğun doldurulması amaçlamaktadır. Ayrıca, dijital liderlerin bu süreçteki kritik rolünü vurgulayarak, işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini daha etkili bir şekilde yönetmelerine yönelik pratik öneriler sunmayı hedeflemektedir. Bu doğrultuda çalışmanın amacı, dijital dönüşümün işletmelerde çalışanların işe yabancılaşma davranışları üzerindeki etkilerini ve bu süreçte dijital liderlerin rolünü anlamaktır.

Çalışmada, işletmelerde sürdürülen dijital dönüşüm faaliyetlerinin çalışanların işe yabancılaşma algılarını ne ölçüde etkilediği ve bu ilişkide dijital bir liderin varlığının nasıl bir rol oynadığının ortaya koyulmasına ilişkin bir literatür taraması yapılmıştır. Daha sonra 260 katılımcı ile yapılan araştırmanın sonuçlarından elde edilen bulgulardan yola çıkarak, dijital dönüşüme yönelik çalışan algılarının, bunun işe yabancılaşma davranışına etkilerinin, dijital dönüşüm faaliyetlerine destek veren ve çalışanlarını bu doğrultu da yönlendiren bir dijital lider varlığının bu ilişkide ne ölçüde önemli etkilerinin olduğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırma, Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan izin alınarak araştırma ve yayın etiğine uygun olarak yapılmıştır. Elde edilen sonuçlar ilişkili teoriler ve geçmiş bulgular ışığında değerlendirilmiştir.

## **LİTERATÜR TARAMASI**

### **Dijital Dönüşüm Kavramı**

Dijital dönüşüm kavramı iş dünyasına olan algılarımızı değiştirmiştir ve modern dünyada başarılı olmayı hedefleyen kuruluşlar için temel bir düşünce haline gelmiştir (Gartner, 2019). “Digital” terimi, “parmak” anlamına gelen Latince “digitus” teriminden türemiştir ve dijitalleşme sürecini ifade etmektedir. Dijitalleşme ve dijitalizasyon terimleri sıklıkla dijital dönüşümle eşanlamlı olarak kullanılsa da bunların dijital dönüşüm sürecinin önemli bir parçası olduğunu ve ayrı

terimler olduğunu belirtmek önem arz etmektedir. “Dijital dönüşüm” terimi, dijitalleşmeyi de kapsar ve tek seferlik bir eylemden ziyade bir dönüşüm sürecini temsil etmektedir. Bu süreç, dijital teknolojilerin bir organizasyonun tüm yönleriyle; iş süreçleri, stratejiler, iş modelleri ve organizasyonel kültür gibi alanlara entegrasyonunu içermektedir (Matt vd., 2015, s.23).

Dijital dönüşüme ilişkin en kapsamlı tanımlarından biri 2011 yılında IBM İş Değerleri Enstitüsü tarafından yayımlanan raporda yer almaktadır. Bu rapora göre, dijital dönüşüm; internetin ve küreselleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkmış ve mobil, sosyal medya, büyük veri ve çevrimiçi ticaret gibi dijital teknolojilerin iş modellerine entegrasyonu ile karakterize edilmiştir. Bu yaklaşım, işletmelerin müşteri değeri üzerine odaklanmasını yeniden tasarlamalarını ve günlük operasyonlarına dijital yetenekleri entegre etmelerini gerektirmekte, böylece dijital dönüşüm sürecinde başarılı olabilmelerini vurgulamaktadır (IBM, 2011).

Dijital dönüşümün kesin tanımı konusunda devam eden tartışmalar ve belirsizlikler bulunmakta olup, çeşitli kurumlar ve araştırmacılar farklı perspektiflerden tanımlar sunmaktadır. Ancak genel olarak kabul gören tanım, dijital dönüşümün bir organizasyon içinde dijital teknolojilerin kapsamlı ve bütüncül bir yaklaşımla entegrasyonunu içerdiği yönündedir.

İşletmelerde kişisel bilgisayarların kullanımı, 1970’lerde üçüncü sanayi devrimi ve dijitalleşmenin başlangıcını işaret etmiştir. Bu aşama, internetin entegrasyonu ile sona ermiş ve verilerin dijitalleştirilip bilgisayarlarda işlenmesiyle süreçlerin otomasyonu sağlanmıştır. Otomasyon, işletmelere hız ve verimlilik kazandırmış, entegre yazılım sistemlerinin ortaya çıkmasına neden olmuştur (Savić, 2019). Bu dönemde, veri bankalarının geliştirilmesi de üretkenliği artırmış ve maliyetleri düşürmüştür.

Dijitalleşmenin üçüncü aşaması, Web 2.0 ve mobil cihazların ortaya çıkışı ile belirginleşmiştir. Web 2.0, etkileşimli içerik üretimini mümkün kılmış ve sosyal medya ile müşteri davranışlarını değiştirmiştir. Sosyal medya, müşteri odaklı ürünlerin oluşturulmasına ve kitle kaynak kullanımı kavramının gelişmesine yol açmıştır. Mobil cihazlar, müşteri-işletme ilişkisini zamandan ve mekândan bağımsız hale getirmiştir. Bu aşamada yeni iş modelleri geliştirme, yeni pazarlara giriş ve işbirlikleri kurma hedeflenmiştir (Liang & Turban, 2011).

Mevcut aşama, Nesnelerin İnterneti ve Endüstri 4.0 ile örtüşmektedir. IoT (Internet of Things), birbirleriyle iletişim kurabilen nesnelere oluşan siber-fiziksel sistemlerin yaratılmasını sağlamıştır. Bu sayede akıllı fabrikalar, insan müdahalesi olmadan üretim yapabilir hale gelmişlerdir. Bu, üretimin yanı sıra tüm iş değer zincirlerini de etkilemektedir (Burmeister vd., 2016). IoT, müşteri hakkında değerli bilgiler sağlayarak veri kullanımı aracılığıyla yenilikçi iş modelleri ve kişiselleştirilmiş hizmetler sunmayı mümkün kılmaktadır. Ancak bu durum geleneksel işletmeler için tehditler oluşturabilmektedir. İşletmelerin hedefi, dijital

dönüşümü gerçekleştirmek, yeni müşteri ve pazar koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmektir (Burmeister vd., 2016).

Dijital dönüşüm teknolojik, ekonomik, sosyal ve politik faktörlerin birleşimiyle şekillendirilen bir kavramdır. Yapay Zeka, Akıllı Uygulamalar, Analitik, Dijital İkizler ve Bulut ve Uç Bilişim gibi yenilikçi teknolojilerin hızlı ilerlemesi, küresel bilgi alanını ve pazar dinamiklerini yeniden şekillendirerek birincil bir katalizör olmuştur (Lammers, Tomidei, & Regattieri, 2018). COVID-19 pandemisi, çeşitli sektörlerde eğitim ve insan kaynakları yönetimi de dahil olmak üzere, uzaktan operasyonları ve dijital çözümleri zorunlu kılarak bu dönüşümü daha da hızlandırmış, dijital dayanıklılık ve uyum sağlama ihtiyacını vurgulamıştır (Masoud, 2022). Ayrıca dijital ekonominin, yüksek ölçeklenebilir, veri odaklı ve yazılım merkezli işletim modelleri ile karakterize edilen dinamik doğası, startup'ların geleneksel endüstrileri bozmasını sağlamış, köklü şirketleri rekabetçi kalabilmek için dijital teknolojileri entegre etmeye zorlamıştır (Chakravorti, 2022). İş dünyasında dijital dönüşüm, müşteri deneyimini artırmak ve müşteri sorunlarını etkili bir şekilde çözmek için iş modellerini, örgütsel yapıları ve süreçleri yeniden icat etmek için zorunlu hale gelmiştir (Challenges of Digital Transformation, 2022).

Tüm bu gelişmeler dijital dönüşüme dair yapılan bilimsel araştırmaların da hız kazanmasına yol açmıştır. Yapılan çalışmalar dijital dönüşümün iş dünyası, toplum ve ekonomi gibi çeşitli alanları önemli ölçüde etkileyen çok yönlü sonuçlar doğurduğunu göstermektedir (Challenges of Digital Transformation, 2022). Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) için dijital dönüşüm, iş stratejilerini sosyal medyayı pazarlama ve operasyonel faaliyetlerde kullanarak etkiler ve bu sayede yenilikçi pazarlama yaklaşımlarını teşvik eder (Khoerunsiya vd., 2023). Dördüncü Sanayi Devrimi bağlamında dijital dönüşüm, eğitim, sağlık ve ulaşım gibi sektörleri etkileyerek dijital hükümet, ekonomi ve toplumun gelişimi için gereklidir (Phan vd., 2023).

Teknolojinin ilerlemesi ve artan dönüşüm faaliyetleri bir taraftan işletme verimliliklerini artırırken diğer taraftan bir takım olumsuz etkilere de yol açmaktadır. İş yerlerinde artan makine kullanımı, çalışanların kontrolünün makinelerin yönetimine geçmesine ve bunun sonucunda çalışanın kendine olan güven ve saygısının düşmesine neden olmuştur. Kapitalizm altında çalışanlar, iş süreçlerinden koparılmış ve sadece belirli bir alanda uzmanlaşmaya teşvik edilmişlerdir. Bu uzmanlaşma, işçinin işin bütününden uzaklaşmasına ve görevinin monotonlaşmasına yol açmıştır. Çalışan, işyerinde kendini geliştirme fırsatı bulamamakta ve iş ile ilgili yeni bilgiler edinmemektedir. Bu değişimlerle birlikte çalışan, iş yerinde gelişme ve ilerleme isteğini yitirebilmektedir (Başaran, 2000, s.39). Fullan (1970), teknolojinin çeşitli yönlerden çalışanların işe bağlılıklarını azaltıcı bir rol oynadığını, aynı teknolojiye sahip işletmelerde farklı bağlılık ve yabancılaşma düzeylerinin ortaya çıkabileceğini belirtmiştir. Benzer şekilde Shepard (1977), teknoloji türünün önemli olmadığını, teknolojik gelişmeler sonucunda değişen iş bölümünün çalışanlarda işe yabancılaşmaya neden olduğunu ifade

etmiştir. Susman (1972), teknolojinin ortaya çıkardığı otomasyonun işe yabancılaşma davranışını ortaya çıkardığını ileri sürmüştür. Dijital dönüşüm süreçlerinin beraberinde getirdiği değişim faaliyetleri, bir taraftan problemlere çözüm sağlarken diğer taraftan yeni problemlere sebep olabilmektedir. Çalışanlar bazı durumlarda bu değişime karşı direnç gösterilebilmektedirler (Tüz, 2004, s.9). İşletmede gerçekleştirilen değişime engel olma, güvenmeme, şüphe duyma gibi çalışan davranışları değişime direnç kavramını açıklamaktadır. Bu direnci yok etmek değişim sürecinin en zorlu aşamasını oluşturmaktadır (Şahin, 2011, s.311). Teknolojik gelişmeler, dönüşüm ve değişim faaliyetleri çalışanlarda değişime direnç davranışlarına neden olabilmektedir. Altıntaş (2020) çalışmasında, teknolojik gelişmelerin çalışanlar üzerinde yarattığı stresi açıklayan teknostres ile çalışanların değişime dirençlerinin pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmiştir. Buradan hareketle değişime yönelik bu direnç davranışları da çalışanlarda işe yabancılaşma davranışını ortaya çıkarabilmektedir. Urgan vd. (2020), hastane çalışanları üzerinde yapmış oldukları çalışmalarında, değişime direnç ile yabancılaşma ve değersizlik hissi arasında pozitif bir ilişki tespit etmişlerdir.

Bir başka açıdan bakıldığında, çalışanın değişime direnci, bireyin bir işi başaracağına yönelik inancını açıklayan özyeterliliğini de negatif yönde etkileyebilmektedir. Hall ve Hord (1987), özyeterlilik algısının değişim süreçlerinde önemli bir rol oynadığını, çünkü davranıştaki değişimin algıdaki değişim olduğunu ileri sürmüştür. Bu ifadeye göre, kendini yeterli gören çalışanlar değişime daha sıcak bakmaktadır. Bandura (1994), özyeterlilik algısının değişimin yönünü belirleyen önemli bir faktör olduğunu ifade etmiştir. Nitekim Çalık vd. (2013), değişime direnç ve özyeterlilik arasındaki ilişkiyi inceledikleri çalışmalarında, değişime olan direncin öz yeterliğinin tüm alt boyutlarıyla negatif yönde bir ilişkisinin olduğunu ileri sürmüşlerdir. Değişime direnç davranışları çalışanların özyeterlilik inançlarını azaltmakta ve değersizlik hisslerini artırmaktadır. Bu da çalışanın dışlanması ve işe yabancılaşmasına yol açmaktadır.

Bu bağlamda, dijital dönüşümün çalışanların meslektaşlarından, işin sonuçlarından ve kendi kimliklerinden uzaklaşması anlamına gelen işe yabancılaşma algısı üzerinde de etkili olabileceği düşünülmektedir.

### **İşe Yabancılaşma**

İşe yabancılaşma, çalışanların meslektaşlarından, işin sonuçlarından ve kendi kimliklerinden uzaklaşması anlamına gelmektedir (Orhan, 2022, s.137). Blauner (1964)'a göre işe yabancılaşma, çalışanın değerini ortaya koyabileceği uygun koşul ve ortamların sağlanamaması durumudur. Çalışanın işyerinde sorumluluk, özerklik, kendini gerçekleştirme ve sosyal etkileşim gibi koşulları karşılayamaması durumunda, kendini iş sürecine dahil edememesi, yalnızlık, güçsüzlük ve değersizlik hissetmesi ve iş ilişkilerinden doyum sağlayamaması durumu ortaya çıkmaktadır (Akşit Aşık, 2018, s.30). İşe yabancılaşma, çalışanların işlerine karşı isteksizlik duymaları (Demirez & Tosunoğlu, 2017, s.81), işlerine

yönelik enerjilerini ve aidiyet duygularını kaybetmeleri (Akdoğan & Aydemir, 2018, s.309) ve çalışanların gerçek dünyaları ile hayalleri arasındaki uyumsuzluklar (Demir vd., 2018, s.333) olarak tanımlanan çok boyutlu bir terimdir.

Çalışma yaşamında işe yabancılaşmanın giderek artması, bu konuda yapılan araştırmaların sayısının da artmasına neden olmuştur. İşe yabancılaşan bireyler, iş süreçlerinden uzak durmayı tercih etmekte ve bu süreçlere katılmaktan kaçınılmaktadırlar. Yapılan çalışmalar, bireylerin işe yabancılaşmasının yalnızca iş içindeki davranışlarını değil, aynı zamanda genel tutum ve davranışlarında da değişikliklere yol açtığını ortaya koymuştur. İşe yabancılaşma, iş süreçlerini olumsuz etkileyerek ortaya konulan hizmetin ve ürünün kalitesini düşürebilmektedir (Elma, 2003, s.36). Bu durum, iş yerinin ve ait olduğu toplumun gelişimini engelleyebilmektedir. İşe yabancılaşmanın etkileri, bireysel özelliklerin devreye girmesiyle çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir. İşe yabancılaşma, kişinin iş yapma şeklini ve iş yerinde bulunan düzeni bozabilecek ciddi bir duygusal durumdur (Fromm, 1992, s.52). Çalışan, kendi potansiyelini ve yaratıcılığını anlamadan, hayatı üzerinde kontrol sahibi olmadığını düşünmektedir. Bu düşüncelerle çalışan, kendini hayatındaki aktif bir özne yerine pasif bir nesne gibi görmeye başlamaktadır. İşe yabancılaşmış bireyler iş yerinde düşük performans sergileyebilmekte ve olumsuz tutumlar gösterebilmekte, bu da iş arkadaşlarını ve örgütü olumsuz etkileyebilmektedir. Bu olumsuz etkiler, işletme için mali kayıplara yol açabilmektedir. İşe yabancılaşma yaşayan bireyler, işlerini ve kendilerini geliştirmek için çaba göstermemekte, yaptıkları işi sadece bir mecburiyet olarak görmektedirler.

Örgüt içindeki bireyler, örgütün amaçlarını gerçekleştirmek için bir araya gelmektedirler. Bu kişiler belirli hedefler etrafında birlik oluşturmuş gibi görünseler de, örgüt içinde bireyin kendi üretmediği sistemler de mevcuttur. Çalışanların, örgütün norm ve prosedürlerini benimsemesi beklenmekte, fikirlerinden uzaklaştırılan çalışanlar ise örgütten kopmaktadırlar. Ayrıca örgüt içinde resmi olmayan gruplar da mevcuttur ve bu gruplar içindeki çıkar çatışmaları ve mücadeleler, yazılı olmayan dinamik yapıların oluşumuna yol açmaktadır (Şimşek vd., 2006, s.575). Tüm bu yapıların birleşimi, çalışanın örgütle olan uyumunu kaybetmelerine ve işine yabancılaşmalarına neden olmaktadır. İşe yabancılaşma, makineleşme ile birlikte çalışanın yeteneklerini daha az sergilemesi veya kullanma ihtiyacının azalması sonucu iş yerine ve diğer çalışanlara karşı duyarlılığın kaybolmasını ifade etmektedir (İşcan & Moç, 2018, s.382). İşe yabancılaşma, çalışanın iş beklentileriyle uyumsuzluğu ve işin monotonlaşması sonucu ortaya çıkan, sıklıkla çalışmanı olumsuz duygulara sürükleyen bir durumdur (Kurtulmuş & Karabıyık, 2016, s.463).

Erikson (1986)'un ifadesiyle, çalışanın işine yabancı hissetmesi belirli koşullar ile meydana gelmektedir. Ortaya koyduğu işle anlamlı bir ilişki kuramaması, üretimdeki emeğinin farkında olmaması, üretim sırasında hareketlerinin dışarıdan kontrol edilmesi, yaratıcılığını yitirmesi gibi durumlar işe yabancılaşmayı kaçınılmaz kılmaktadır.



Özbek (2011), işe yabancılaşma davranışını ortaya çıkaran faktörleri; iş koşulları, iş ortamı ve iş gereklilikleri olarak sıralamıştır. Ayrıca literatüre bakıldığında işe yabancılaşma davranışı ile duygusal emek, örgütsel sinizm, mobbing, örgütsel adalet, tükenmişlik, rol çatışması ve rol belirsizliği, liderlik, örgütsel bağlılık, nezaketsizlik, sapkın işyeri davranışları, örgüt iklimi, iş performansı, psikolojik sözleşme, iş tatmini, örgütsel vatandaşlık, iş stresi, iş-örgüt uyumu ve teknolojik değişim ve dönüşümler gibi değişkenler ile ilişkilendirildiği araştırmalar görülmektedir (Uygungil Erdoğan, 2023, s.114). Çalışanların kendi ifadelerini kullanmadıkları, iş süreçlerinin çalışanlar tarafından belirlenemediği ve kişilerin günlük hayatlarının başkaları tarafından kontrol edildiği iş ortamlarında bireyler, kendilerini çaresiz hissederek zamanla buldukları örgüte yabancılaşmaktadırlar. Bununla birlikte, teknolojinin yol açtığı rutin işler karşısında çalışanın makineleşmesi ve bunun bireyleri mutsuzluğa itmeside işe yabancılaşmanın temel sebeplerinden biri olmaktadır (Şimşek vd., 2012, s.56). Sosyal ve örgütsel alanlarda meydana gelen değişimler çalışanların psikolojik ve duygusal durumlarını doğrudan etkilemektedir.

Organizasyonlar için kritik bir rol oynayan dijital dönüşüm faaliyetleri aynı zamanda çalışanların bu dönüşüme ayak uyduramamasına, bu yeniliğe karşı bir direnç göstermesine ve zamanla işe yabancılaşma davranışı sergilemelerine yol açabilmektedir. Buradan hareketle araştırmanın birinci hipotezi dijital dönüşüm faaliyetlerinin çalışanların işe yabancılaşma davranışları üzerinde olumlu bir etkisi olduğu yönünde belirlenmiştir.

H<sub>1</sub>: İşletmelerde dijital dönüşüm faaliyetlerinin çalışanların işe yabancılaşma davranışları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

Dijital dönüşümün olası olumsuz çıktılarını azaltmak adına yapılan bazı çalışmalar dijital liderlerin, çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlamalarını destekleyerek, onların iş tatminini ve bağlılığını artırabileceğini, çalışanların kendilerini iş süreçlerine daha fazla dahil hissetmelerini sağlayabileceğini göstermiştir (Gasparovich vd., 2021).

### **Dijital liderlik**

Dijital liderlik, dijital değişim ve dönüşüm sürecine liderlik edebilme, örgüt ve paydaşların uyum sağlamlamasında öncü olma ve dijital dünyaya adaptasyon becerileri olarak tanımlanmaktadır (Prince, 2017b; Raza, 2016; Sheninger, 2014; Yusof vd., 2019). Dijital liderler, dijital teknolojiyi kurumsal hedefler doğrultusunda etkin bir şekilde kullanabilen ve süreçlere entegre edebilen, öğrenmeye, yeniliğe ve değişime açık, her kültür ve yaş grubundan bireylerle rahatça çalışabilen, iş birliği ve dayanışmanın önemini kavramış, dijital okuryazarlığı yüksek, küresel bir bakış açısına sahip, yetki ve sorumlulukları paylaşmayı benimseyen, kararlı ve strateji, yöntem, teknik, kültür, teknoloji, veri ve iletişim araçları gibi unsurları birleştirerek kurumu hedeflerine ulaştırmada kritik bir rol oynayan liderlerdir (Sheninger, 2014).

Dijital liderlik, teknolojik alanda yaşanan ilerlemelerle şekillenen günümüzün liderlik anlayışını yansıtmaktadır. Bu, dijital dünyada ayakta kalabilme potansiyelini oldukça yükseltmektedir. Geleneksel liderlik meselesinden ayrı olarak dijital liderlik, internet ağı faaliyetlerin ve teknolojik kabiliyetlerin bütünleşmesi hususuna vurgu yapmaktadır. Bu kabiliyet, işletmelerin dijital çağ döneminde başarıya ulaşmaları için kritik öneme sahip bir yetenektir (Borah vd., 2022, s.2). Dijital liderlik kavramı, teknolojik yetkinliği ve geleneksel liderlik ilkelerini bütünleştirerek öne çıkarmaktadır. Dijital liderler, teknolojik araçlar sayesinde kişiselleştirilmiş öğrenme imkanları yaratabilir ve takımlarını gelişmeye teşvik edebilmektedirler. Bununla birlikte, ağ analizi kavramı gibi teknolojik alanlar, liderlerin ekipler içindeki iletişimi daha etkin hale getirmesini sağlamaktadır (Petrucci & Rivera, 2018, s.55).

Son zamanlarda, geleneksel komuta ve kontrol ile vizyoner liderlik stillerinin yanı sıra “dijital liderlik” adlı üçüncü bir yaklaşım ön plana çıkmıştır. Bu yaklaşım, teknoloji konusunda derin bilgilere sahip ve sektör trendlerini yakından takip eden liderleri ifade etmektedir (Fisk, 2002, s.46).

Dijital liderlik, dijital dönüşüm araçlarını benimsemekle kalmayıp stratejik iş süreçleri ve insanla nasıl ilişkilendirileceğine yönelik bir yaklaşımı temsil etmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm faaliyetlerinin başarısında önemli bir rol oynamaktadır. Dijital liderler, uyumlu, yenilikçi ve sürekli öğrenmeyi benimseyen yaklaşımları ile stratejilerini ve hedeflerini gerçekleştirmek için teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak daha verimli ve etkili bir çalışma elde etmektedirler. İşletmelerde dijital bir zihniyet geliştirilmesini sağlayan dijital liderler, dijital dönüşüm faaliyetlerine uyum sağlanması kapsamında oldukça etkili olmaktadır (Aksoy, 2024).

Ayrıca, dijital dönüşüm sürecinde dijital liderlik, çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini azaltmada da önemli bir rol oynayabilir. Dijital liderler, teknolojik değişimlere uyum sağlamada çalışanlarına rehberlik ederek onların bu süreçte kendilerini daha değerli ve bağlı hissetmelerini sağlamaktadırlar (Prince, 2017a; Sheninger, 2014).

Sosyal değişim teorisinin temel olgusu “karşılıklılık normu”dur. Buna göre, bir kişiye olumlu bir davranış sergilendiğinde, olumlu bir davranışı gören kişide de karşılık olarak olumlu bir davranış gösterme sorumluluğu doğmaktadır. Blauner (1964) çalışmasında sevgi, statü ve bilgi kaynak değişimlerinin sosyal değişimlerde rol oynadığını ileri sürmüştür (Akt. Çetin & Şentürk, 2016). Bu teori kapsamında, dijital liderin dönüşüm sürecinde çalışanlarına sağladığı destek ve katkılara karşılık olarak, çalışanlarında olumlu bir geri dönüş vermek istemesi işe yabancılaşma davranışının azaltılmasında etkin bir rol oynayabilecektir. Dijital liderlerin etkili iletişim, işbirliği ve sürekli öğrenme kültürü oluşturma becerileri, çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını artırmakta ve iş tatminini yükseltmektedir (Petrucci & Rivera, 2018). Bu liderler, dijital okuryazarlıklarını ve stratejik vizyonlarını

kullanarak, çalışanların dijital dönüşüme adapte olmalarını ve işlerinden memnuniyet duymalarını teşvik etmektedirler (Yusof vd., 2019). Böylece, dijital liderlik, dijital dönüşümün getirdiği değişimlere karşı çalışanların direncini azaltarak, iş yerindeki yabancılaşma sorununu minimize etmektedir (Benitez vd., 2022).

Buradan hareketle, çalışmada dijital dönüşüm faaliyeti içerisinde olan işletmelerde çalışanların işe yabancılaşma davranışları gösterebileceği ancak bu ilişkide dijital liderin düzenleyici rolünün olabileceğini dair aşağıdaki hipotez geliştirilmiştir.

H<sub>2</sub>: Dijital dönüşüm faaliyetleri ile çalışanların işe yabancılaşma davranışları arasındaki ilişkide dijital liderliğin aracı bir rolü vardır.

## **YÖNTEM**

### **Araştırmanın Amacı ve Kapsamı**

Araştırmada, dijital dönüşüm faaliyetleri ile işe yabancılaşma davranışı arasındaki ilişki ve liderin bu dijital dönüşüm sürecindeki rolünü araştırmak üzere online anket yöntemiyle kantitatif bir araştırma gerçekleştirilmiştir.

Araştırma için Hacettepe Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Etik Kurulu'ndan izin alınmıştır. Araştırma evrenini, Türkiye'de faaliyet gösteren ve dijitalleşmeyi takip eden işletmelerin çalışanları oluşturmaktadır. Örneklem seçiminde, işletmede dijital dönüşüm sürecinin yaşandığı birimlerde çalışanlara basit rastgele örneklem yöntemiyle 320 anket dağıtılmış, 260 (%81) anket için geri dönüş alınmıştır.

Cinsiyet dağılımına bakıldığında, katılımcıların %45,4'ü kadın, %54,6'sı ise erkektir. Eğitim seviyesi açısından incelendiğinde, katılımcıların %10,0'u lise mezunu, %57,5'i lisans mezunu ve %32,4'ü lisansüstü eğitim almıştır. Medeni durumda, %61,2'si evli iken %38,8'i bekâr olarak belirlenmiştir.

Katılımcıların yaş dağılımı incelendiğinde, %8,8'i 18-25 yaş arasında, %28,1'i 26-35 yaş arasında, %25,4'ü 36-45 yaş arasında ve %37,7'si 46 yaş ve üzerindedir.

Çalışma süresi açısından ise, katılımcıların %16,7'si 1 yıldan az, %26,4'ü 1-3 yıl, %10,1'i 4-6 yıl, %7,4'ü 6-8 yıl ve %39,5'i 9 yıl ve üzeri deneyime sahiptir.

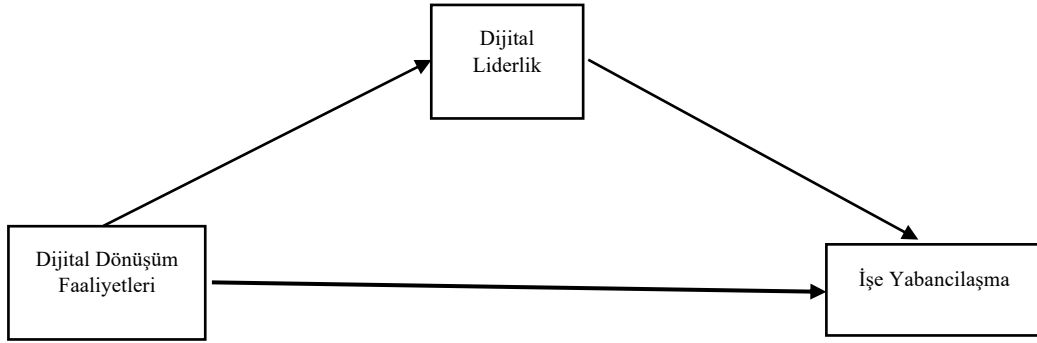
### **Araştırmanın Modeli**

Araştırmada öne sürülen hipotezler aşağıdaki araştırma modeli ile gösterilmektedir.

H<sub>1</sub>: İşletmelerde dijital dönüşüm faaliyetlerinin çalışanların işe yabancılaşma davranışları üzerinde olumlu bir etkisi vardır.

H<sub>2</sub>: Dijital dönüşüm faaliyetleri ile çalışanların işe yabancılaşma davranışları arasındaki ilişkide dijital liderliğin aracı bir rolü vardır.

Şekil 1. Araştırma Modeli



### Veri Toplama Araçları

Araştırmada, literatürden toplanan bilgiler ve anket formları veri ve bilgi toplama aracı olarak kullanılmıştır.

*Dijital Dönüşüm Ölçeği*, Orjinali Nadeem, Abedin, Cerpa ve Chew (2018) tarafından 12 ifadeden oluşturulmuş ve 5’li Likert tipinde (1=Tamamen katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) değerlendirilmiştir. Ölçeğin Türkçe’ye uyarlaması Sağlam (2021) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin Cronbach alfa güvenilirlik katsayısı 0,95 olarak elde edilmiştir.

*İşe yabancılaşma ölçeği* toplam olarak on maddeden oluşmaktadır ve orjinali Hirschfeld ve Field’in (2000) çalışmasından alınmıştır. 5’li Likert tipinde (1=Tamamen katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) değerlendirilmiştir. Türkçe’ye uyarlaması Özbek (2011) tarafından geliştirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik kat sayısı 0,71 olarak elde edilmiştir.

*Dijital Liderlik Ölçeği*, orjinali Zeike, Bradbury, Lindert ve Pfaff (2019) tarafından geliştirilmiş, Türkçe’ye uyarlaması Sürücü, Yıkılmaz ve Maşlakçı (2022) tarafından yapılmıştır. 5’li Likert tipinde (1=Tamamen katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum) değerlendirilmiştir. Ölçeğin güvenilirlik kat sayısı 0,87 olarak elde edilmiştir.

### Analiz

Elde edilen veriler Statistical Package for the Social Sciences (SPSS) 26.0 Statistics Paket Programı kullanılarak ele alınmıştır. Verilerin analizi araştırmaya katılan katılımcıların sosyo-demografik özellikleri sayı ve yüzde, ölçek ve faktör

puanları ortalama ve standart sapma ortaya konulmuştur. Sayısal değişkenlerde normal dağılım çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanarak bulunmuş olup Tablo 1’de gösterilmiştir. Ölçeklerin tamamı ve alt faktörleri çarpıklık ve basıklık değerlerinin normal dağılım sınırları içinde olduğu görülmüştür (Tabachnick & Fidell, 2013). Verilerin normal dağılım kurallarına uyduğuna karar verilmiştir. Kullanılan referans sayı değer  $\pm 1,96$  aralığındadır (Kalaycı, 2005).

**Tablo 1.** Dijital Dönüşüm, Dijital Liderlik, İşe Yabancılaşma, Dijital Okuryazarlık ve Alt Boyutlarına Ait Çarpıklık ve Basıklık Değerleri

| Ölçekler ve faktörler         | Skewness            |      | Kurtosis           |      |
|-------------------------------|---------------------|------|--------------------|------|
|                               | Çarpıklık $\pm$ S.H |      | Basıklık $\pm$ S.H |      |
| Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)  | -0,36               | 0,15 | -0,36              | 0,30 |
| Dijital Liderlik Ölçeği (DLÖ) | -0,23               | 0,15 | -0,58              | 0,30 |
| İşe Yabancılaşma Ölçeği (İYÖ) | -0,21               | 0,15 | -0,50              | 0,30 |

*S.H.: Standart hata*

Katılımcıların cinsiyet gibi iki gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında Independent Sample t testi kullanılmıştır. Katılımcıların üç veya daha fazla gruplu değişkenleri ile ölçek puanlarının karşılaştırılmasında One Way ANOVA kullanılmıştır. Gruplar içinde çeşitlilik gösteren değerlerin hangi grup birleşiminden meydana geldiğini belirlemek içinde Post Hoc Testleri (LSD testi veya Duncan çoklu karşılaştırma testi) kullanılmıştır. Ölçekler arasındaki karşılıklı ilişkinin ele alınmasında Pearson Korelasyon Analizinden faydalanılmıştır. Korelasyon katsayısı; 0,00-0,30 arası düşük seviyede olduğu, 0,30-0,70 arası orta seviyede olduğu ve 0,70-1,00 arası ise yüksek seviyede bir ilişki şeklinde değerlendirilmiştir (Büyüköztürk, 2020). Faktörlerin birleşimi ve ayrışımının geçerliliği için hesaplanan AVE, CR, MSW ve ASV değerleri Excel’de hesaplanılmıştır. Dijital dönüşüm, dijital liderlik ve işe yabancılaşma arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkilerin ölçümünde kullanılan regresyon analizleri, Hayes’in geliştirdiği Process Macro (v3.4.1) uygulaması ile yapılmıştır. Her bir ölçeğin doğrulayıcı faktör analizi ve ölçüm modelinin test edilmesi AMOS 24 programı ile analiz edilmiştir. Çalışmanın tamamında anlamlılık seviyeleri 0,05 ve 0,01 değerleri göz önüne alınarak gerçekleştirilmiştir.

## **BULGULAR**

Çalışmanın ilk aşamasında doğrulayıcı faktör analizi bulguları elde edilmiş, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri değerlendirilmiştir. Daha sonra, korelasyon analizi ve katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin

sonuçların ortaya koyulması ile regresyon analizi sonuçlarında değerlendirilen bulgular ile ifade edilerek değerlendirilmiştir.

### **Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları**

Ölçeklerin orijinal formundaki tek boyutlu yapının doğruluğunu test etmek için doğrulayıcı faktör analizinden faydalanılmıştır.

Dijital dönüşüm ölçeği için, Ki Kare ( $\chi^2=148,404$ ), serbestlik derecesi ( $df=51$ ,  $p=0,000$ ) oranının  $\chi^2/df=2,910$ ; RMSEA= 0,086; CFI=0,946 ve SRMR=0,042 olduğu görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5'ten düşük, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması, CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021). Bu doğrultuda dijital dönüşüm ölçeğiyle ilgili RMSEA değerinin sınır değerinde olduğu görülmekle birlikte, diğer uyum iyiliği değerleri birlikte değerlendirildiğinde tek boyutlu yapının uygun olduğu söylenebilir.

Bu faktör analizi sonuçları, belirli maddelerin belirli faktörlerle olan ilişkilerini ve tahmini faktör yüklerini göstermektedir. Çalışmada genel olarak kabul gören minimum faktör yükü değeri olarak 0,30 alınmıştır (Harrington, 2009). Dijital dönüşüm ölçeği altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,581-0,833 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

Dijital liderlik ölçeği için, Ki Kare ( $\chi^2=19,359$ ), serbestlik derecesi ( $df=8$ ,  $p=0,000$ ) oranının  $\chi^2/df=2,420$ ; RMSEA= 0,074; CFI=0,987 ve SRMR=0,025 olduğu görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5'ten düşük, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması, CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021). Bu doğrultuda dijital liderlik ölçeğiyle ilgili uyum iyiliği değerleri birlikte değerlendirildiğinde tek boyutlu yapının uygun olduğu söylenebilir.

Dijital liderlik ölçeği altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,621-0,842 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

İşe Yabancılaşma ölçeği için, Ki Kare ( $\chi^2=65,097$ ), serbestlik derecesi ( $df=34$ ,  $p=0,001$ ) oranının  $\chi^2/df=1,915$ ; RMSEA= 0,059; CFI=0,933 ve SRMR=0,053 olduğu görülmüştür. Ki kare serbestlik derecesi oranında 5'ten düşük, RMSEA ve SRMR değerlerinin 0,05 ile 0,08 arasında olması, CFI değerlerinin 0,90'dan büyük olması kabul edilebilir uyum iyiliğini göstermektedir (Karagöz, 2021).

Bu doğrultuda işe yabancılaşma ölçeğiyle ilgili uyum iyiliği değerleri birlikte değerlendirildiğinde tek boyutlu yapının uygun olduğu söylenebilir. İşe yabancılaşma ölçeği altında yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,301-0,683 arasında değiştiği ve bu faktör yüklerinin anlamlı olduğu görülmüştür ( $p<0,05$ ).

### **Ölçüm Modelinin Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği**

Ölçüm modelinin DFA ile doğrulanmış olması ölçekteki faktörlerin ve faktörlere ait maddelerin belirli bir seviyede birleşim ve ayrışım geçerliliğine sahip olduğunu ortaya konmaktadır (Karagöz, 2021). DFA modelindeki faktörlerin birleşim ve ayrışım geçerliliğine ilişkin değerler Tablo 2’de gösterilmiştir.

**Tablo 2.** Faktörlerin Birleşim ve Ayrışım Geçerliliği için Hesaplanan AVE, CR, MSW ve ASV Değerleri

| Faktörler                       | AVE  | CR   | MSV  | ASV  |
|---------------------------------|------|------|------|------|
| 1.Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)  | 0,52 | 0,93 | 0,29 | 0,10 |
| 2.Dijital Liderlik Ölçeği (DLÖ) | 0,59 | 0,90 | 0,29 | 0,07 |
| 3.İşe Yabancılaşma Ölçeği (İYÖ) | 0,25 | 0,76 | 0,08 | 0,02 |

Bu kapsamda; değişkenlerin AVE değerleri 0,5’in altında olduğu görülmüştür. Diğer kriterler ile değerlendirildiğinde, değişkenlerin birleşim geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir.

AVE’nin MSV ve ASV’den büyük olduğu görülmektedir. Bu durumda tüm faktörlerin ayrışım geçerliliğine sahip olduğu ifade edilebilir.

### Ölçeklerin Güvenirlilik Analizleri

Korelasyon değerlerine göre güvenilirlik katsayıları incelendiğinde; 0,00-0,40 arası ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu, 0,40-0,60 arası ölçeğin güvenilirliğinin düşük seviyede olduğu, 0,60-0,80 arası ölçeğin oldukça güvenilir bir seviyede olduğu ve 0,80-1,00 arası ölçeğin yüksek seviyede güvenilir olduğunu göstermektedir (Karagöz, 2021). Bu çalışmada, Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ) için 0,928; Dijital Liderlik Ölçeği (DLÖ) için 0,898 ve İşe Yabancılaşma Ölçeği için 0,757’dir. Elde edilen bulgulara göre; dijital dönüşüm, dijital liderlik ve işe yabancılaşma ölçeklerinin güvenilirliklerinin yeterli olduğu görülmektedir.

### Korelasyon Analizi ve Demografik Özelliklere Dair Sonuçlar

Çalışmada kullanılan dijital dönüşüm, dijital liderlik ve işe yabancılaşma ölçekleri arasındaki ilişkiler incelenmiş olup, Tablo 3’de gösterilmiştir.

**Tablo 3.** Değişkenler Arasındaki İlişkilerin İncelenmesi

| Değişimler                       | 1. DDÖ   | 2.DLÖ    | 3.İYÖ |
|----------------------------------|----------|----------|-------|
| 1.Dijital Dönüşüm Ölçeği (DDÖ)   | 1        |          |       |
| 2. Dijital Liderlik Ölçeği (DLÖ) | 0,542**  | 1        |       |
|                                  | 0,000    |          |       |
| 3. İşe Yabancılaşma Ölçeği (İYÖ) | -0,193** | -0,288** | 1     |
|                                  | 0,002    | 0,000    |       |

\* $p < 0,05$ ; \*\* $p < 0,01$ ,  $r$ : Korelasyon katsayısı

Katılımcıların dijital dönüşüm puanları ile işe yabancılaşma puanları arasında düşük düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre; katılımcıların dijital dönüşüm puanları arttıkça, işe yabancılaşma puanları azalış gösterecektir.

Katılımcıların dijital liderlik puanları ile işe yabancılaşma puanları arasında düşük düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre; katılımcıların dijital liderlik puanları arttıkça işe yabancılaşma puanları azalış gösterecektir.

Katılımcıların işe yabancılaşma puanları ile dijital dönüşüm ve dijital liderlik puanları arasında düşük düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir ( $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre; katılımcıların işe yabancılaşma puanları arttıkça, dijital dönüşüm ve dijital liderlik puanları azalış gösterecektir.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerine ilişkin oranlar ve dijital dönüşüm, dijital liderlik ve işe yabancılaşma ölçeklerine ait puanların karşılaştırılması Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 4.** Katılımcıların Sosyo-Demografik Özelliklerine Göre Dijital Dönüşüm, Dijital Liderlik ve İşe Yabancılaşma Ölçeklerine Ait Puanların Karşılaştırılması

| Değişkenler    |                 | f   | %    | Dijital Dönüşüm(p) | Dijital Liderlik(p) | İşe Yabancılaşma(p) |
|----------------|-----------------|-----|------|--------------------|---------------------|---------------------|
| Cinsiyet       | Kadın           | 118 | 45,4 | 0,230              | 0,310               | 0,838               |
|                | Erkek           | 142 | 54,6 |                    |                     |                     |
| Yaş            | 18-25 yaş       | 26  | 10,0 | 0,22               | 0,865               | <b>0,019*</b>       |
|                | 26-35 yaş       | 149 | 57,5 |                    |                     |                     |
|                | 36-45 yaş       | 84  | 32,4 |                    |                     |                     |
|                | 46 yaş ve üzeri | 159 | 61,2 |                    |                     |                     |
| Medeni Durum   | Evli            | 101 | 38,8 | 0,679              | 0,321               | 0,708               |
|                | Bekar           | 23  | 8,8  |                    |                     |                     |
| Eğitim Durumu  | Lise            | 73  | 28,1 | 0,362              | 0,051               | 0,659               |
|                | Lisans          | 66  | 25,4 |                    |                     |                     |
|                | Lisans üstü     | 98  | 37,7 |                    |                     |                     |
| Çalışma Süresi | 1 yıldan az     | 43  | 16,7 | 0,696              | 0,835               | 0,407               |
|                | 1-3 yıl         | 68  | 26,4 |                    |                     |                     |



|  |                |     |      |  |  |  |
|--|----------------|-----|------|--|--|--|
|  | 4-6 yıl        | 26  | 10,1 |  |  |  |
|  | 6-8 yıl        | 19  | 7,4  |  |  |  |
|  | 9 yıl ve üzeri | 102 | 39,5 |  |  |  |

\* $p < 0,05$ , \*\* $p < 0,01$ , F: One Way ANOVA, Fark: Post Hoc Testleri

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile dijital dönüşüm ölçeğine ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Katılımcıların sosyo-demografik özellikleri ile dijital liderlik ölçeğine ait puanlar arasında anlamlı bir farklılık görülmemiştir ( $p > 0,05$ ).

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden sadece yaşlarına göre; işe yabancılaşma arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür ( $p < 0,05$ ). 26-35 yaş ile 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların işe yabancılaşma ölçeği genel puanları, 46 yaş ve üzeri olan katılımcılara göre yüksektir.

### Hipotezlere Dair Sonuçlar

Dijital dönüşüm, dijital liderlik ve işe yabancılaşma arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler (aracılık etkisi) regresyon analizleri ile incelenmiştir. Regresyon analizleri, Hayes'in geliştirmiş olduğu Process Macro (v3.4.1) uygulaması ile yapılmıştır.

Örnekleme yönteminde Bootstrap yöntemi kullanılmıştır. 5000 yeniden örneklem seçeneği tercih edilmiştir. Analiz neticesinde elde edilen 95 güven aralığındaki (GA) değerlerin sıfır (0) değerini içermemesi gerekir (Karagöz, 2021).

Dijital dönüşüm, dijital liderlik ve işe yabancılaşma arasındaki doğrudan ve dolaylı ilişkiler Tablo 4'te gösterilmiştir.

**Tablo 5.** Dijital Dönüşüm, Dijital Liderlik ve İşe Yabancılaşma Arasındaki Doğrudan ve Dolaylı İlişkiler

| Değişkenler arası ilişki                               | B      | S.E.  | $\beta$ (Beta) | p       | %95 GA    |           |
|--|--------|-------|----------------|---------|-----------|-----------|
|  |        |       |                |         | Alt sınır | Üst sınır |
| Dijital dönüşüm→İşe yabancılaşma<br>(c')-Doğrudan etki | -0,042 | 0,056 | -0,053         | 0,456   | -0,153    | 0,069     |
| DDÖ→DLÖ→İYÖ (Aracılık etki, dolaylı etki); (c); a.b    | -0,111 | 0,035 | -0,140         |         | -0,229    | -0,060    |
| <b>Toplam etki (c)</b>                                 | -0,153 | 0,048 | -0,193         | 0,002** | -0,249    | -0,058    |
| Dijital dönüşüm→Dijital liderlik                       | 0,615  | 0,059 | 0,542          | 0,000** | 0,498     | 0,732     |
| Dijital liderlik→İşe yabancılaşma                      | -0,181 | 0,050 | -0,259         | 0,000** | -0,279    | -0,083    |

B: Standardize edilmemiş regresyon katsayısı, S.H.= Standart Hata,  $\beta$  (Beta): Standardize edilmiş regresyon katsayısı, \* $p<0,05$ ; \*\* $p<0,01$ ; GA: Güven aralığı,  $n=260$  Bağımlı faktörlerde açıklanan varyans oranı: DLÖ  $R^2=0,294$ ; İYÖ  $R^2=0,085$ ; Toplam etki İYÖ  $R^2=0,037$ .

Toplam etki sonuçları incelendiğinde; dijital dönüşüm, işe yabancılaşmayı olumsuz yönde ve anlamlı olarak etkilediği ( $\beta=-0,153$ ;  $p<0,01$ ) tespit edilmiştir. Dijital dönüşüm puanları, işe yabancılaşmadaki değişimlerin %3,7'sini açıklamaktadır ( $R^2=0,037$ ).

Doğrudan etkilere ilişkin analiz sonuçları incelendiğinde; dijital dönüşüm, dijital liderliği olumlu yönde etkilediği ( $\beta=0,542$ ;  $p<0,05$ ) tespit edilmiştir. Dijital dönüşüm puanları, dijital liderlikteki değişimlerin %29,4'ünü açıklamaktadır ( $R^2=0,294$ ). Ancak aracı değişken olan dijital liderliğin modele dahil edilmesi ile dijital dönüşüm değişkeninden işe yabancılaşmaya giden regresyon katsayısının anlamsız olduğu görülmüştür ( $\beta=-0,053$ ;  $p>0,05$ ). Bootstrap sonuçlarına göre ise dijital dönüşüm, dijital liderlik vasıtasıyla işe yabancılaşma üzerindeki dolaylı etki değerinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ( $\beta=-0,140$ , 95 GA [-0,229 – -0,060]). Bootstrap alt ve üst güven aralığı değerleri, 0 (sıfır) değerlerini içermemektedir. Dijital liderliğin, işe yabancılaşmayı olumsuz yönde etkilediği ( $\beta=-0,259$ ;  $p<0,05$ ) ve işe yabancılaşmadaki değişimin (varyansın) %8,5'ini açıkladığı görülmektedir. Bu sonuçlar, dijital dönüşüm ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide dijital liderlik değişkeninin tam aracılık etkisinin olduğunu göstermektedir.

## TARTIŞMA VE SONUÇ

Farklı sektörlerde dijital dönüşüm sürecinin yaşandığı birim çalışanlarında, bu sürecin işe yabancılaşma davranışlarını nasıl etkilediğini ve bu etkide dijital liderliğin aracı rolünü ortaya koymak, çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Elde edilen bulgular, dijital dönüşüm ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkide dijital liderlik değişkenine yönelik tam aracılık etkisini sunmaktadır. Bu sonuçlar; işletmelerde sürdürülen dijital dönüşüm faaliyetleri ve bu dönüşümü ve dijitalleşmeyi destekleyen bir dijital liderin varlığının, çalışanların işe yabancılaşma davranışlarını azaltıcı yönde bir etkisinin olduğunu göstermektedir. Aynı zamanda, dijital dönüşüm faaliyetlerinin etkin bir şekilde yürütülmesinin dijital liderliğin desteklenmesinde ve çalışanlarda işe yabancılaşma davranışının düzeyini azaltmada önemli bir etkisinin olduğunu ortaya koymuştur.

Araştırma bulguları dijital dönüşüm faaliyetleri ile işe yabancılaşma değerleri arasında düşük düzeyde negatif ilişki olduğunu göstermiştir. Bu sonuçlar organizasyonlarda gerçekleştirilen dijital dönüşümlerin çalışanların yaşadıkları işe yabancılaşma davranışlarını azaltma yönünde etkisinin olduğunu göstermektedir. Mermer (2022); Yılmaz (2021); Kocadaş (2020); Çelik (2023) çalışmalarında, teknolojik olarak gelişen örgütlerde işe yabancılaşma davranışlarında pozitif yönde bir artış, teknolojiye ve dijital kültüre karşı bir direnç olduğunu ileri sürmüşlerdir.

Ancak çalışma sonuçlarına göre, işe yabancılaşıma davranışı ile dijital dönüşüm faaliyetleri arasında negatif yönlü bir ilişki görülmektedir.

Bu bulgunun sebebi ise daha önce yapılmış çalışmalardan farklı olarak, teknolojideki hızlı değişim ve dijital çağda ciddi anlamda yol katedilmesi ile açıklanabilir. Buna göre dijitalleşme ve dijital dönüşüm terimlerine ve uygulamalarına geçmişe nazaran daha fazla aşına olan çalışanlar bu teknolojiye alışmaya ve öğrenmeye daha hevesli bir hale gelmiş, bu dönüşümler zaman geçtikçe onlar için de kolaylaştırıcı birer süreç haline dönüştürmüş olabilir. Diğer bir deyişle, dijital dönüşüm zaman içerisinde çalışanlar için kaçınılmaları gereken bir durum olarak değil, işlerini kolaylaştırıcı faaliyetler olarak görüldüğü değerlendirilmektedir.

Bunun yanı sıra, katılımcıların dijital liderlik değerleri ile işe yabancılaşıma değerleri arasında ve işe yabancılaşıma değerleri ile dijital dönüşüm ve dijital liderlik değerleri arasında düşük düzeyde negatif ilişki tespit edilmiştir. Bu sonuçlara göre; bu negatif etkide dijital liderliğin tam aracı rolü saptanmış ve dijital liderlerin, çalışanların işe yabancılaşımmaları konusunda etkili oldukları görülmüştür. Bu çalışma ile dijital dönüşümün işe yabancılaşıma gibi üretkenlik karşıtı bir iş algısı üzerindeki olumsuz etkisinin tamamen dijital liderler üzerinden ortaya çıktığı görülmektedir. Bu bulgu işletmeler için dijital liderliğin önemini ortaya koyması bakımından da önemli bir katkı teşkil etmektedir. Dijital liderlerin, çalışanlarına yol gösterici bir rol üstlenerek, dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesini ve çalışanların işe yabancılaşımmasını sağlamaları dijital dönüşüm sürecinde üzerinde durulması gereken bir konu olmaktadır. Bu nedenle, işletmelerin dijital liderlik becerilerini geliştirmeleri ve dijital liderlik stratejilerini takip etmeleri daha da büyük bir önem kazanmıştır.

Katılımcıların sosyo-demografik özelliklerinden sadece yaşlarına göre; işe yabancılaşıma ölçeği puanları arasında anlamlı bir farklılık görülmüştür. 26-35 yaş ile 36-45 yaş aralığındaki katılımcıların işe yabancılaşıma ölçeği genel değerleri, 46 yaş ve üzeri olan katılımcılara göre yüksektir. Benzer şekilde Şimşek vd. (2006) ve Mermer (2020)'de teknolojik gelişmeler karşısında daha genç çalışanların eski çalışanlara göre daha fazla işe yabancılaşıma davranışı gösterdiği sonucunu ortaya koymuşlardır. Bunun, daha genç yaştaki çalışanların dijital dönüşümler karşısında ortaya çıkabilecek stresle nasıl başa çıkabilecekleri konusunda yeteri düzeyde tecrübe sahibi olmadıkları hususundan kaynaklanabileceği düşünülmektedir. Bu nedenle, dijital dönüşümler ve işe yabancılaşıma kavramları ile ilgili yöneticilerin stresi azaltma yönünde liderlik davranışı göstermeleri önemlidir.

Buradan hareketle, dijital dönüşüm faaliyetleri içerisinde olan örgütlerde işe yabancılaşıma davranışını ortadan kaldırabilmek ya da minimize edebilmek adına sunulabilecek bazı öneriler mevcuttur. İlk olarak, dijital dönüşüm süreçlerine hâkim, çalışanlarını bu konuda destekleyen ve cesaretlendiren, onlara eğitim ve gelişim fırsatları sunan, çalışanları ile iletişime geçerek tüm süreci onlara anlatan ve bu

dönüşüm sürecine uyum gösterme aşamasında onlara katkı sunan bir liderin varlığı ve desteklenmesinin işletme için etkin sonuçlar doğuracağı düşünülmektedir. Ayrıca çağımız dijital teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkilerinin zaman içinde değişebileceği ve bu değişimin takip edilmesi büyük önem taşımaktadır. Bu doğrultuda geçmiş çalışmalar ışığında ancak o bulgulardan farklı bulguların da elde edilebileceğinin farkında olarak, dijital dönüşüm süreçlerinin çalışanlar üzerindeki etkileri incelenmeli ve yeni ortaya çıkabilecek problemlere de çözüm olunmaya çalışılmalıdır.

### **ÇALIŞMANIN KISITLARI VE GELECEK ÇALIŞMALARA ÖNERİLER**

Değişkenlerin ölçümüne ilişkin kısıt, araştırmanın ilk kısıtını oluşturmaktadır. Veriler, dijital dönüşüm faaliyetleri içerisinde olan işletme çalışanlarından anket yöntemiyle toplandığından kişi tutum ve algılarının gözlemlenmesi zor olmaktadır (Spector, 2006, s.229). Bu durumda kişinin kendisinden veri toplanması daha doğru sonuçlar verebilmektedir.

Ayrıca veriler tek bir zamanda ve yöntemle elde edilmiştir. Bu “ortak yöntem varyansı” olarak adlandırılan bir soruna neden olabilmektedir. Ancak bu çalışmada yapılan faktör analizi sonuçlarına göre, ölçek maddelerindeki çoğunluğu açıklayıcı nitelikte bir faktör olmadığından bu etkinin çok güçlü olması beklenmemektedir. Gelecek çalışmalarda verilerin zaman ve yöntemler açısından farklılaştırılarak toplanması önerilmektedir.

Evren ve örneklem olarak herhangi bir sektör veya işletmeye bağlı kalınmamıştır. Türkiye’deki farklı il, sektör ve organizasyonlarda çalışanlardan tesadüfi örnekleme yöntemi ile veri toplanmıştır. Bu durum tek kaynak kısıtını aşmamıza yardımcı olsa da gelecek çalışmalarda, genelleme yapabilmek için, daha farklı alanlardan ve karma yöntemlerle veri toplanması önerilmektedir.

Ayrıca, çalışanların işe yabancılaşma davranışını etkileyebilecek beş faktör kişilik özelliklerinden uyumluluk, dışa dönüklük, sorumluluk, deneyime açıklık, duygusal tutarsızlık faktörleri, ‘A’ ve ‘B’ tipi kilişik özellikleri, dijital okuryazarlık seviyeleri gibi bireysel farklılık yaratabilecek değişkenlerin de ele alınmasının holistik bir bakış açısı sunabilmek için daha etkin olacağı düşünülmektedir.

Son olarak, işletmelerin içinde buldukları dijital dönüşüm faaliyetlerini etkin olarak yönetebilmeleri için, dijital liderlere büyük bir sorumluluk düştüğü; çalışanları ile liderleri arasında kurulan bağ ve liderin çalışana olan desteğinin çalışanın işe yabancılaşması davranışının önüne geçilmesinde kritik bir rol oynadığı düşünülmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanlarının dijital beceri ve eğitimlerinin geliştirilmesi, yeni gelişmelere adaptasyon aşamasında onların desteklenmesi ve onlara uygun ortamlar hazırlanması konusunda etkili bir dijital liderle çalışmanın önemli bir kriter olacağı değerlendirilmektedir.

**Yazar Katkı Oranı ve Çıkar Çatışması Beyanı:** Yazarlar çalışmaya eşit katkı vermiştir ve herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

## KAYNAKÇA

Akdoğan, A. A., & Aydemir, C. (2018). Pozitif psikolojik sermayenin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 17. UİK Özel Sayısı, 307-318.

Altıntaş, M. (2020). Teknostres ile değişime direnç arasındaki ilişki: Havacılık sektöründe bir araştırma. *ISPEC Journal of Social Sciences & Humanities*, 4 (2), 1-27.

Aksoy, C. (2024). İşletmelerin dijital dönüşümü ve dijital liderlik yaklaşımı. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4 (1), 1-28.

Akşit Aşık, N. (2018). Örgüt iklimi ve işe yabancılaşma ilişkisini belirlemeye yönelik bir araştırma. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 29-41.

Bandura, A. (1994). Self-efficacy, In V.S. Ramachaudran (Ed.), *Encyclopedia of Human Behavior*. Newyork: Academic Press. (4), 71-81.

Başaran, İ. E. (2000). *Örgütsel Davranış: İnsanın üretim gücü*. Ankara: Ekinoks Yayınevi.

Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A., & Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information and Management*, 59 (2), 1-17. <https://doi.org/10.1016/j.im.2022.103590>

Blauner, R. (1964). *Alienation and freedom: The factory worker and his industry*. Chicago: University of Chicago Press.

Borah, P. S., Iqbal, S., & Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 1-9. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2022.101900>

Burmeister, C., Lüttgens, D., & Piller, F. T. (2016). Business model innovation for industrie 4.0: why the industrial internet mandates a new perspective on innovation. *Die Unternehmung*, 2, 124-152.

Büyüköztürk, Ş. (2020). *Sosyal bilimler için veri analiz el kitabı* (27. Baskı). Ankara: PEGEM Yayınları.

Chakravorti, N. (2022). *Digital Transformation: A Strategic Structure for Implementation*. New York: Productivity Press.

Çalık, E. (2008). *İlkoğretim öğrencilerinin iyimserlik düzeylerinin ve okula ilişkin algılarının incelenmesi.* (Yayınlanmış Yüksek Lisans Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Çalık, T., Koşar, S., Kılınç, A. & Er, E. (2013). İlköğretim okulu öğretmenlerinin değişime direnme davranışları ile öz yeterlikleri arasındaki ilişki. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6 (4), 1-16.

Çetin, A., & Şentürk, M. (2016). Bilgi paylaşma davranışının planlı davranış teorisi ve sosyal değişim teorisi bağlamında incelenmesi: Dermatologlar üzerine ampirik bir araştırma. *Ege Akademik Bakış Dergisi*, 16 (2), 241-256.

Challenges of digital transformation (2022). *Advances in finance, accounting, and economics book series*. <https://doi.org/10.4018/978-1-7998-8524-5.ch014>

Demir, M., Siyret, A., Ayas, B., & Yıldız, B. (2018). Örgütsel sinizm ve işe yabancılaşma ilişkisi: beş yıldızlı otel çalışanları üzerine bir araştırma. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 16 (32), 231-254.

Demirez, F. N. & Tosunoğlu, N. (2017). Örgüt ikliminin işe yabancılaşma üzerine etkisi: Gazi Üniversitesi Rektörlüğünde bir araştırma. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 9 (2), 69-88.

Elma, C. (2003). *İlköğretim okulu öğretmenlerinin işe yabancılaşması.* (Doktora Tezi). Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü, Ankara.

Erikson, K. (1986). *On work and alienation*. *American Sociological Review*, 51 (1), 1-8.

Fisk, P. (2002). The making of a digital leader. *Business Strategy Review*, 13 (1), 43-50. <https://doi.org/10.1111/1467-8616.00201>

Fromm, E. (1992). *Marx'in insan anlayışı* (Y. Salman & Z. Tanrısever, Çev.). İstanbul: Arıtan Yayınevi.

Fullan, M. (1970). Industrial technology and worker integration in the organization. *American Sociological Review*, 35 (6), 1028-1039.

Gartner (2019). *IT Glossary*. Available Online: <https://www.gartner.com/it-glossary/> (Erişim Tarihi: 16.05.2024).

Gasparovich, E. O., Uskova, E. V., & Dongauzer, E. V. (2021). The impact of digitalization on employee engagement. *In Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies* (ss. 143-150). Springer International Publishing.

Hall, G. E. & Hord, S. M. (1987). *Change in schools: Facilitating the process*. New York, NY: SUNY Press.

Harrington, Ö. (2009). *Doğrulayıcı Faktör Analizi*. New York: Oxford Üniversitesi Yayınları.

Hirschfeld, R. R., Feild, H. S., & Bedeian, A. G. (2000). Work alienation as an individual-difference construct for predicting workplace adjustment: A test in two samples 1. *Journal of Applied Social Psychology, 30* (9), 1880-1902.

Horney, N., Passmore, B., & O'shea, T. (2010). Leadership agility: a business imperative for a VUCA world. *People & Strategy, 33* (4), 32-38.

IBM (2011). *İş Değerleri Enstitüsü Raporu*. <https://www.ibm.com/docs/tr/cognos-analytics/11.1.0?topic=started-reports>, (Erişim Tarihi: 20.05.2024).

İşcan, Ö. F. & Moç, T. (2018). Çalışanların presentizm (işte sözde var olma) davranışlarının işe yabancılaşmalarına etkisi: bir kamu kurumu örneği. *İşletme Araştırmaları Dergisi, 10* (3), 379-402.

Kalaycı, Ş. (2005). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistiksel teknikler* (6. Baskı). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karagöz, Y. (2021). *SPSS ve AMOS 24 uygulamalı istatistiksel analizler*. (3. Baskı). Ankara: Nobel Yayıncılık.

Khoerunsiya, Z. P., Yustiana, T., Sofyana, A., & Febrianto, A. S. (2023). The effect of digital transformation on the business strategy of SMEs in the city of Bandung. *Majalah Bisnis & IPTEK, 16* (1), 63-70.

Kocadaş, K.A. (2020). Teknolojik yeniliklerin işe yabancılaşma üzerine etkileri. *Sosyolojik Düşün Dergisi, 5*(2), 80-92.

Kurtulmuş, M. & Karabıyık, H. (2016). Algılanan örgütsel adaletin öğretmenlerin işe yabancılaşma düzeylerine etkisi. *Bartın Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi, 5* (2), 459-477.

Lammers, T., Tomidei, L., & Regattieri, A. (2018). *What causes companies to transform digitally? An overview of drivers for Australian key industries*. Proceedings of PICMET'18. <https://doi.org/10.23919/PICMET.2018.8481810>

Liang, T. P., & Turban, E. (2011). Introduction to the special issue social commerce: a research framework for social commerce. *International Journal of Electronic Commerce, 16* (2), 5-13. <https://doi.org/10.2753/JEC1086-4415160201>

Masoud, R. (2022). Digital transformation in healthcare. *International Journal of Scientific and Research Publications, 12* (7), 379-382. <https://doi.org/10.29322/ijsrp.12.07.2022.p12744>

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

Mermer, Ö. (2022). *Tekno-stres ve işe yabancılaşma davranışı arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yüksek Lisans Tezi). Aksaray Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.

Nadeem, A., Abedin, B., Cerpa, N., & Chew, E. (2018). 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.

Orhan, A. T. (2022). İşe yabancılaşmanın akademisyenler bağlamında incelenmesi: bir literatür çalışması. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 14 (2), 135-154.

Özbek, M. F. (2011). Örgüt içerisindeki güven ve işe yabancılaşma ilişkisinde örgüte uyum sağlamanın aracı rolü. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16 (1), 231-248.

Petrucci, T., & Rivera, M. (2018). Leading growth through the digital leader. *Journal of Leadership Studies*, 12 (3), 53-56. <https://doi.org/10.1002/jls.21595>

Phan, T. H., Pham, T. G., Pham, T. M., & Ta, L. A. (2023). Impact of digital transformation on knowledge-sharing activities of accounting students at universities in Vietnam. *International Journal of Scientific Research and Management*, 11 (3), 4689-4704. <https://doi.org/10.18535/ijstrm/v11i03.em4>

Prince, K. A. (2017a). Association for Information Systems AIS Electronic Library (AISeL) Industrie 4.0 and Leadership Industrie 4.0 and Leadership. *Iceb*, 132-139.

Prince, K. A. (2017b). *Industrie 4.0 and leadership*. In Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Business, 4 (8), 132-139.

Raza, B. (2016). *Leadership 4.0, module: management competencies*. (Master's thesis) Frankfurt University of Applied Sciences. [https://www.academia.edu/25513158/LEADERSHIP\\_4.0\\_Module\\_Management\\_Competencies\\_1\\_MC1\\_MBA\\_Aviation\\_Enrolment\\_number\\_1042342](https://www.academia.edu/25513158/LEADERSHIP_4.0_Module_Management_Competencies_1_MC1_MBA_Aviation_Enrolment_number_1042342) (Erişim Tarihi: 13.10.2024)

Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20 (40), 395-420.

Savić, D. (2019). From digitization, through digitalization, to digital transformation. *Online Searcher*, 43 (1), 36-39.

Sheninger, E. (2014). *Pillars of digital leadership*. <https://www.teachthought.com/the-future-of-learning/digital-leadership/> (Erişim Tarihi: 20.04.2024).

Shepard, J. M. (1977). Technology, alienation and job satisfaction. *Annual Review of Sociology*, (3), 1-21.

Spector, P. (2006). Method variance in organizational research: truth or urban legend? *Organizational Research Methods*, (9), 221-232.



Susman, G. I. (1972). Process design, automation and worker alienation. *Industrial Relations*, 11 (1), 34-45.

Sürücü, L., Yıkılmaz, İ. & Maşlakçı, A. (2022). Dijital liderlik: bir ölçek uyarlama çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22 (3), 1039-1050.

Şahin, A. (2011). *Değişim yönetimi ve yenilikçilik*. Tuncay T. Turaboğlu (Der), *İşletmecilikte Güncel Konular içinde* (ss.305-330). Bursa: Ekin Yayınları.

Şimşek, Ş., Çelik, A., Akgemci, T. & Fettahlıoğlu, T. (2006). *Örgütlerde yabancılaşmanın yönetimi araştırması*. 14. Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi (ss. 569-586). Erzurum: Atatürk Üniversitesi İİBF.

Tabachnick, B. G., & Fidell, L. S. (2013). *Using multivariate statistics* (6th ed.). Boston, MA: Pearson.

Türkyılmaz, S. (2024). Dijital dönüşümün işletmeler üzerindeki etkisi. *İstanbul Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 12 (1), 276-297.

Tüz, M. (2004). *Değişim ve kaos ortamında işletme davranışı*. Bursa: Alfa Akademi Yayınları.

Urgan, S., Sevim, Ş. & Özgüleş, B. (2020). Organizasyonlarda görülen değişime direnç, yabancılaşma ve değersizlik hissi: bir kamu hastanesinde araştırma. *Sağlık ve Sosyal Refah Araştırmaları Dergisi*, 2 (1), 15-24.

Uyungil Erdoğan, S. (2023). Yönetim alanındaki işe yabancılaşma makalelerinin bibliyometrik analizi. *Kadirli Uygulamalı Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (1), 111-139.

Weiseh, S., Shiri, A., & Eghbali, N. (2014). A study on ranking the effects of transformational leadership style on organizational agility and mediating role of organizational creativity. *Management Science Letters*, 4 (9), 2121-2128. <https://doi.org/10.5267/j.msl.2014.8.006>

Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How to take employees on the digital transformation journey: an experimental study on complementary leadership behaviors in managing organizational change. *Journal of Business Research*, 143, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>

Yılmaz, M. (2021). *Çalışma yaşamında teknolojik değişim ve yabancılaşma*. Ankara: İksad Yayınevi.

Yusof, M. R., Yaakob, M. F. M., & Ibrahim, M. Y. (2019). Digital leadership among school leaders in Malaysia. *International Journal of Innovative Technology and Exploring Engineering*, 8 (9), 1481-1485. <https://doi.org/10.35940/ijitee.i8221.078919>

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