



Dijital Liderliğe Yönelik Algılamının İş Performansı ile İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi¹

Examination of The Effect of Perceptions Towards Digital Leadership on Job Performance and Alienation From Work

Mehmet Sadık ÇOBAN

Asist. Prof., Van Yuzuncu Yıl University, Gevaş Vocational School, Van, Türkiye
Dr. Öğretim Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Gevaş Meslek Yüksekokulu, Van, Türkiye
Orcid: 0000-0002-6903-3893 sadikcoban@yyu.edu.tr

Ahmet Baran YILMAZ

Asist. Prof., Van Yuzuncu Yıl University, Gevaş Vocational School, Van, Türkiye
Dr. Öğretim Üyesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Gevaş Meslek Yüksekokulu, Van, Türkiye
Orcid: 0000-0001-8860-0171 abyilmaz@yyu.edu.tr

Cite as/Atıf: Çoban, M.S. and Yılmaz, A. B. (2025). Examination Of The Effect Of Perceptions Towards Digital Leadership On Job Performance And Alienation From Work. *Van Yüzüncü Yıl University the Journal of Social Sciences Institute*, 67, 94-107
Çoban, M.S. and Yılmaz, A. B. (2025). Dijital Liderliğe Yönelik Algılamının İş Performansı İle İşe Yabancılaşma Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 67, 94-107

Article Types / Makale Türü: Research Article/Araştırma Makalesi

Received/Geliş Tarihi: November 12, 2024/12 Kasım 2024

Accepted/Kabul Tarihi: December 29, 2024/29 Aralık 2024

Published/Yayın Tarihi: March 18, 2025/18 Mart 2025

Pub Date Season/Yayın Sezonu: March/Mart

Issue/Sayı: 67

Pages/Sayfa: 94-107

Plagiarism/İntihal: This article has been reviewed by at least two referees and scanned via a plagiarism software./ Bu makale, en az iki hakem tarafından incelendi ve intihal içermediği teyit edildi.

Published by/Yayıncı: Van Yüzüncü Yıl University of Social Sciences Institute/Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Ethical Statement/Etik Beyan: It is declared that scientific and ethical principles have been followed while carrying out and writing this study and that all the sources used have been properly cited/ Bu çalışmanın hazırlanma sürecinde bilimsel ve etik ilkelere uyulduğu ve yararlanılan tüm çalışmaların kaynakçada belirtildiği beyan olunur (Mehmet Sadık ÇOBAN/ Ahmet Baran YILMAZ).

Conflict of Interest/Çıkar Beyanı

There are no conflicts of interest./Bu çalışma kapsamında herhangi bir kurum, kuruluş, kişi ile çıkar çatışması yoktur.

Declaration of Authors' Contribution/Yazarların Katkı Oran Beyanı

This article has one author and the contribution rate of the author is 100 %/Bu makale iki yazarlıdır ve yazarların katkı oranı yüzde 50'dir.

Copyright & License/Telif Hakkı ve Lisans: Authors publishing with the journal retain the copyright to their work licensed under the CC BY-NC 4.0./Yazarlar dergide yayımlanan çalışmalarının telif hakkına sahiptirler ve çalışmalarını CC BY-NC 4.0.lisansı altında yayımlanmaktadır

¹ Bu çalışma için Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Yayın Etik Kurul Başkanlığı'nın 31.01.2024 tarih ve 2024/02 oturum sayılı toplantısında etik kurulu izni alınmıştır.

Öz

Bu çalışmanın amacı dijital liderliğin iş performansı ile işe yabancılaşma üzerindeki etkisini ortaya koyarak çalışanların dijital liderlik algılamalarının demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymaktır. Çalışmanın örneklemini Van ilinde mevduat ve katılım bankalarının farklı şubelerinde çalışan 374 kişiden oluşmaktadır. Anket yönteminin tercih edildiği çalışmada veri toplama aracı olarak "Dijital Liderlik Ölçeği, İş performansı Ölçeği ve İşe Yabancılaşma Ölçeği kullanılmıştır. Elde edilen veri SPSS 27 programı ve AMOS yapısal eşitlik modeli ile analiz edilmiştir. Çalışmada geçerlilik, güvenilirlik analizleri, faktör analizi, normallik testi, T Testi ile ANOVA yapılmıştır. Ayrıca değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için regresyon analizinden faydalanılmıştır. Veri analizi sonucunda banka çalışanlarının dijital liderlik algılamalarının cinsiyet, medeni durum, yaş, öğrenim durumu, gelir, unvan ve çalışılan banka türüne göre anlamlı bir farklılık oluşturmadığı tespit edilmiştir. Bununla birlikte çalışanların yöneticisi hakkındaki dijital liderlik algılamalarının iş performansları üzerinde anlamlı pozitif yönlü bir etkisine karşın; işe yabancılaşma üzerinde anlamlı negatif yönlü bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler

Dijitalleşme, Dijital Liderlik, İş Performansı, İşe Yabancılaşma.

Abstract

The aim of this study is to reveal the effect of digital leadership on job performance and job alienation and to reveal whether employees' perceptions of digital leadership differ according to demographic factors. The sample of the study consists of 374 workers working in different offices of deposit and participation banks in Van province. "Digital Leadership Scale", 'Job Performance Scale' and 'Job Alienation Scale' were used as data collection tools in the study in which survey method was preferred. The data obtained were analyzed with SPSS 27 program and AMOS structural equation modeling. In the study, validity, reliability analyses, factor analysis, normality test, T Test and ANOVA were conducted. In addition, regression analysis was used to reveal the effects of variables on each other. As a result of the data analysis, it was determined that bank employees' perceptions of digital leadership did not differ significantly according to gender, marital status, age, education level, income, title and type of bank they work in. In addition, it was found that employees' digital leadership perceptions about their managers had a significant positive effect on their job performance, but a significant negative effect on job alienation.

Keywords

Digitalization, Digital Leadership, Job Performance, Work Alienation.

Giriş

İnsan kaynağının, bir örgütün başarısında önemli bir faktör olduğu ve bu kaynağın en etkili ve verimli bir şekilde yönetilerek bireysel ve örgütsel hedeflerin gerçekleştirilmesinde liderliğin kritik bir rol oynadığı bilinmektedir. Nitekim son yıllarda liderlik üzerine yapılan çalışmaların artması konunun önemine dikkat çekmektedir. Liderlik çalışmalarında dijitalleşme ve dijital dönüşüm ile popülerliği artan dijital liderlik önemli bir liderlik tarzı olarak öne çıkmaktadır. Özellikle iletişim ve bilgi teknolojilerinin etkisinin yoğun olarak hissedildiği günümüzde, bilgi ve becerilerin geleneksel yöntemlerden dijital dönüşüme uyum sağlamasında ve entegrasyonunda dijital liderliğin önemli bir rol oynadığı söylenebilir. Dijital liderliğin özünde var olan değişim ve yeniliğe açık olma, inovatif bakış açısına sahip olma, esnek bir yapıda olma ve dönüşümü gerçekleştirebilme gibi özelliklerden dolayı işletme veya örgüt bünyesinde dijital dönüşümün lokomotifleri olarak kabul edilmektedir. Sayıları her geçen gün artan işletmelerin dijital dönüşümü, örgüt içinde farklı düzeylerde dijital liderler atayarak yönetmeye çalıştıkları ifade edilebilir (Dijkstra, 2020). Nitekim dijital enstrümanlar sayesinde saniyeler içinde büyük verinin karar alıcılar için anlamlı hale geldiği günümüz dijital bilgi dünyasında, liderin sahip olduğu geleneksel bilgi ve becerilerini dijital ekipmanlarla birleştirerek değişim ve dönüşümü gerçekleştirmesi gerekmektedir. Aksi halde, çağın gereklerine dijital teknolojilerle yanıt verilemediği takdirde, faaliyetlerini sürdüremeyen ve rekabet edemeyen bir örgüt olarak sektördeki yerimizi kaybedebiliriz. Bu da göstermektedir ki dijitalleşen dünyada işletmelerin geleceği, dijital teknolojilerin hızına ayak uydurup uyduramayacaklarına bağlıdır. Özellikle covid-19 olarak adlandırılan salgın ile birlikte işletmelerin hem uzaktan çalışma yöntemlerini hem de daha fazla dijital yöntem ve materyali kullanmasının zorunluluk haline gelmesi ile işletmelerin daha fazla dijitalleşmesi gerektiğini çok açık bir şekilde ortaya koymuştur. Dijital dönüşüm işletmelerin tüm iş süreçlerinin değişimini, bilgi ve teknolojinin getirdiği yeniliklerin benimsenmesini, yeni bir sistemin oluşturulmasını, bu değişikliklerin çalışanlara adapte edilmesini, stratejik kararların alınmasını ve iş modellerinin yeniden şekillendirilmesini kapsayan bir dönüşüm sürecidir (İsmail, Khater & Zaki 2018). Fakat (Uçar 2023: 409) dönüşümün kolay olmadığı her dönüşümde olduğu gibi dijitalleşmede de direnç ile karşı karşıya kalınacağı kabul edilebilmektedir. Hatta bireysel ve örgütsel bağlamda dönüşümün içselleştirilememesi nedeniyle işten ayrılma niyetine sahip çalışanlar söz konusu olabilmektedir. İşte bu noktada sahip olduğu bilgi ve becerisini teknolojik gelişmelere uyarlayarak çalışanları etkileyen dijital liderliğin devreye girmesi söz konusudur. Sahip olduğu dijital beceri ve yetkinliklerle dijital dönüşüm sürecinde etkili olan dijital liderliğin, çalışanların performansları ve işe yabancılaşmaları üzerindeki etkisi araştırılacaktır. Alan yazının incelenmesi sonucu dijital liderliğin performans ve farklı değişkenler üzerindeki etkisi ile ilgili çalışmalar mevcut olsa da işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ile ilgili herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Aynı zamanda dijital dönüşümün hızla gerçekleştiği ve dijital teknolojilerden en üst düzeyde faydalanan bankacılık sektöründe bu çalışmanın yapılması, araştırmayı daha da önemli hale getirmektedir. Bununla birlikte banka çalışanlarının dijital liderlik algılamalarının demografik faktörlere göre farklılaşıp farklılaşmadığını ortaya koymak çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Araştırmanın hem özel hem de kamu bankalarında yürütülmesi, kamu ve özel bankalar arasındaki faaliyet türlerine göre çalışanların dijital liderlik algılamalarının karşılaştırılmasına olanak tanıyarak alan yazına önemli bir katkı sağlamaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

Bu bölümde dijitalleşme, dijital liderlik, iş performansı ve işe yabancılaşma kavramları ele alınarak, araştırma konusu ile ilgili önemli kavramsal detaylara yer verilmiştir.

1.1. Dijitalleşme

Bilgi teknolojilerindeki süreklilik arz eden gelişim ve değişim geleneksel metot ve yöntemleri neredeyse geçersiz ve anlamsız kılmaktadır. Yapay zekâ, bulut teknolojileri, blok zinciri teknolojisi, robotik sistemler, 3D yazıcılar ve sosyal ağlar gibi teknolojik gelişmelerde yaşanan gelişim ve değişim, büyük bir dönüşümü beraberinde getirmektedir. Dolayısıyla değişim ve dönüşümün çok hızlı yaşandığı dijital çağda tehditlerin fırsatlara dönüştürülmesi dijitalleşme sayesinde mümkün görünmektedir. Çünkü günümüzde analog ve geleneksel veri dijital materyaller ile daha fazla anlam kazanmaktadır. Dijitalleşme (Abbasov ve Tolay 2021: 60) dijital dönüşümün ilk aşaması kabul edilerek örgütlerin iş süreçlerini dönüştürmek için bilgi ve dijital teknolojileri nasıl kullandığını ifade eden bir süreçtir. Bu süreç teknolojilerin tetiklediği ve örgütler için yeni iş modellerine yol açan kapsamlı bir değişimi temsil etmektedir. Dijitalleşme, teknolojik gelişmelere dayanarak verilerin dijital ortama aktarılması ve süreçlerin, algıların ve yönetim olgularının dijital platformlara taşınmasını ifade etmektedir (Fichman, 2014). Benzer şekilde dijitalleşme, toplumda meydana gelen teknolojik gelişmelerden kaynaklanan bir değişim süreci (Chew, 2013) tarzında ifade edilmektedir. İnsan yaşamını gözle görülür şekilde kolaylaştırarak ön plana çıkan dijitalleşmenin günlük yaşantıyı birçok yönden etkilediği belirtilmektedir (Gbadegeshin, 2019: 49). Dolayısıyla sosyal, kültürel ve ekonomik açıdan neredeyse yaşamın tümünü etkileyen bu dönüşüm sürecindeki teknolojik gelişimin işletmeye anında entegre edilmesi sürdürülebilir rekabet için önem arz

etmektedir. Fakat dijitalleşmenin sadece kırtasiyeciliği ortadan kaldıran bir olgu olmadığını bilmek gerekir. Aynı zamanda, Çelebi'ye (2021:27) göre, dijitalleşme sunulan hizmet tarzında değişiklik yapılması, iş yapma modellerinin dönüşmesi, dijital çağa uygun stratejiler geliştirilmesi, yönetim yapısının değişmesi ve üretilen ürünlerin faydalarının çeşitlendirilip artırılması gibi önemli değişikliklere de yol açtığı ifade edilmektedir.

1.2. Dijital Liderlik

İzleyici grubunu veya çalışanları etkileyerek bireysel ve örgütsel amaçların gerçekleştirilmesinde liderin önemli bir konumda olduğu söylenebilir. Fakat dönemin ihtiyaçlarına uygun liderlik tarzının sergilenmesi önemlidir. Aksi takdirde, Ready ve arkadaşlarının (2020) belirttiği gibi, liderlerin çoğu, ekonomideki ve iş gücündeki radikal değişimlere uyum sağlama konusunda başarısız olmaktadır (Ready vd., 2020). Liderlik tarzı, özellikle yeni nesil iş görenlere hitap etmeli, güven uyandırmalı, topluluk duygusu oluşturarak çalışanları motive etmeli ve performanslarını en iyi şekilde sergilemelerine olanak tanımalıdır (Ready vd., 2020: 7). Teknolojik gelişmelerin inanılmaz derecede arttığı yenilik ve değişim dünyasında dijital liderliğin daha fazla ön plana çıktığı görülmektedir. Bilgi işlem teknolojilerindeki her gelişme liderin sahip olduğu bilgi ve becerisini dijital enstrümanlar ile harmanlamasını gerektirmektedir. Dijital liderlik, bir organizasyon içinde dijital dönüşümü hayata geçirmeye odaklanan bir liderlik tarzında tanımlanmaktadır (Sağbaş ve Erdoğan 2022: 17). Benzer şekilde, dijital liderliğin, dijital çağın gereklerine uyum sağlayarak dönüşümü gerçekleştirme ve başkalarına ilham verme yeteneği (Qualman, 2012) olduğu ifade edilmektedir. Dijital liderliğin etkili olabilmesi için organizasyon bünyesinde dijital bir kültürün oluşması gerekmektedir. Dolayısıyla, dijitalleşmenin örgüt kültürüne dönüşmesi ile başarının doğru orantılı olduğu söylenebilir. Böylelikle teknolojik gelişmelere karşı direncin minimum seviyede olması nedeniyle dönüşümün olması daha da kolaylaşacaktır. Çalışanların teknolojik gelişmeleri özümseyerek benimsemesi durumunda liderin dijital boyutta çalışanları etkilemesi daha anlamlı görülmektedir. Sheninger (2014:2), dijital lideri, yön belirleyen, başkalarını etkileyen, bilgiye ulaşarak sürdürülebilir değişimi başlatan ve gelecekteki başarıya zemin hazırlayacak değişimleri öngörmek için ilişkiler kuran bir lider olarak tanımlamaktadır. Kane ve diğerleri (2019) dönüştürücü vizyonun, ileriye dönük bakış açısının ve dijital okuryazarlık gibi unsurların dijital liderlikte ön plana çıktığını vurgulamaktadır. Dijital liderliğin bilgi teknolojisi ile iş mimarisini kullanarak fikirleri hızla uygulamaya koyan, inovasyon kültürünü oluşturup sürdüren bir süreç (Pratama ve Kurniady, 2020) olduğuna vurgu yapılmaktadır. Bu da göstermektedir ki dijital liderliğin temelinde inovasyon ve inovatif bakışa sahip olma yatmaktadır. Dijital liderlik, yenilikçi davranışların yanı sıra işlemci, dönüştürücü, güçlendirici ve otantik liderlik ile de ilişkilendirilmektedir (Sow & Aborbie, 2018). Bu nedenle, dijital liderlerin bu liderlik tarzlarını da benimsemeleri, daha başarılı bir liderlik profili çizmelerini sağlayacaktır. Liderin, geleneksel liderlik bilgi ve becerilerini dijital teknolojiyle birleştirerek dijital stratejiler, yöntemler ve iş yapma tarzlarını uygulaması, amaçlara ulaşmak için çalışanları etkilemesinde kritik bir rol oynar. Bu liderlik tarzından istenilen sonuçları elde edebilmek için tüm çalışanların sürece dâhil edilmesi ve teknolojik değişim ile dönüşümün içselleştirilmesi gerekmektedir.

1.3. İş Performansı

Belirlenen amaç ve hedeflere istenilen sürede ulaşılması bireysel ve örgütsel performans ile ölçülmektedir. Performans, bir çalışanın, grubun veya işletmenin belirlenen hedeflere ne ölçüde ulaştığını gösteren bir ölçüt (Mirzayev vd. 2024: 114) olarak tanımlanmaktadır. İş performansı, çalışanların örgütün amaçlarına ulaşma sürecinde sergiledikleri davranışların bir sonucudur (Miraglia vd., 2015). İş gören performansının, çok sayıda bileşen ve boyuttan oluşan, doğrudan ölçülemeyen soyut ve karmaşık bir kavram olduğu vurgulanmaktadır (Akpınar ve Er 2024:7). Çalışanın alacağı ücret ve terfi gibi özlük haklarının objektif bir şekilde değerlendirilmesinde performansın ne denli önemli olduğu açıktır. Nitekim çalışanın başarısını ölçmek için öncelikle bir standart belirlenmeli; bu standarda ulaşan veya onu aşan performans başarı, altında kalan performans ise başarısızlık olarak değerlendirilirken, çalışanın performansı kabul edilemez ile mükemmel seviyeleri arasında değişiklik gösterebilir (Çerçi, 2013:54). Dolayısıyla çalışan haklarının genellikle verilen hedeflere ulaşma derecesine göre belirlendiği bankacılık gibi sektörlerde mükemmel yakın performans sergilemek büyük önem taşımaktadır. İş performansının bazı faktörlerden etkilenmesi mümkündür. Bu faktörler, örgüt kültürü, takım çalışmasına verilen önem, dijitalleşmeye sağlanan uyum, fiziki çalışma ortamı, liderlik tarzı, organizasyon yapısı ve ödül-ceza sistemi gibi unsurlar olarak ifade edilebilir.

1.4. İşe Yabancılaşma

Gittikçe önemi artan sorunlardan biri olarak görülen işe yabancılaşma, günümüz iş dünyasında dikkat çeken bir konudur (Nair ve Vohra, 2010). Çalışanlarda işe karşı genel bir ilgisizliğin geliştirilmesi şeklinde tanımlanan işe yabancılaşma (Oruç 2020: 328), örgütsel bağlılığın azalmasıyla ortaya çıktığı söylenebilir. Hirschfeld ve Feild'e (2000) göre işe yabancılaşma, iş ortamının veya işin kendisinden kaynaklanan özelliklerinden dolayı çalışanın yaptığı işe karşı farkında olmadan geliştirdiği ilgisizlik durumu şeklinde tanımlanmaktadır. Aynı şekilde işin yapısı ile kişinin kendisi arasındaki uyumsuzluk hali olarak ifade edilen işe yabancılaşmanın (Baş, 2022: 1129) hem bireysel hem de örgütsel bağlamda önemli sorunlara yol açarak, çalışanlarda sessizlik,

tükenmişlik, tatminsizlik ve güvensizlik gibi olumsuz tutumların ortaya çıkmasına neden olur; bu durum da çalışanların örgüte bağlılıklarını ve iş performanslarını genel olarak azaltmaktadır (Oruç, 2020: 328). Bir başka tanıma göre işe yabancılaşma, bireyin mesleki görevlerine ve işine karşı ilgi kaybetmesi, kariyer hedeflerinden uzaklaşması ve örgütsel standart ve kurallara uyum sağlayamaması sonucu meydana gelen olumsuz duyguları ifade eder (Kanten ve Ülker, 2014, 21). Aynı zamanda, kişinin yaptığı iş üzerinde kontrol sahibi olamaması, bir amaç duygusunun eksikliği ve yapılan işin kişiyi tatmin etmemesi gibi etkenler, olumsuz duygu durumlarının ortaya çıkmasına yol açarak kişinin işe yabancılaşmasına sebep olabilmektedir. İşe yabancılaşma, çalışanlarda depresyon, yıkıcı davranış bozuklukları, iş tatminsizliği, iş stresi, bunalım ve daha farklı psikolojik rahatsızlık gibi olumsuz sonuçlara yol açabileceği (Kanungo, 1992: 414) ifade edilmektedir. İşgörenlerin çalıştıkları örgütü benimseyip sahiplenmeleri için, hem işin kendi özelliklerinin hem de iş ortamının günün ihtiyaçlarına uygun hale getirilmesi önemlidir. Dolayısıyla işe yabancılaşmanın, iş ortamındaki çalışma koşulları ile doğrudan ilişkili olduğu belirtilmektedir (Di Pietro ve Pizam, 2008). Bu nedenle çalışanlara daha fazla özerklik tanınması, fikirlerinin önemsenmesi, güven duygusunun aşılması, kendilerinin değerli hissettirilmesi, daha fazla yetki ve sorumluluk verilmesi, kendini gerçekleştirme imkânının verilmesi önem arz etmektedir. Ayrıca, dijital teknolojilerden etkin bir şekilde yararlanmalarına olanak tanınarak, çalışanların sahip olduğu bilgi ve becerilerini sergileyebilecekleri bir ortam oluşturulmalıdır. Çünkü teknolojik alanındaki sürekli gelişmelere uyum sağlayamama korkusu, çalışanlarda direnç oluşturabilir. Bu direnç, işini kaybetme endişesiyle birleştiğinde, farkında olmadan çalışanın işe yabancılaşmasını tetikleyebilir.

1.5. Dijital Liderlik ile İş Performansı ve İşe Yabancılaşma İlişkisi

Çalışanların yöneticisi konumundaki kişilerin dijital liderlik davranışlarına ilişkin algılamaları, çalışanların iş performansları ile işe yabancılaşmalarını etkiler mi? biçimindeki soru çalışmanın temelini oluşturmaktadır. Değişim ve dönüşümün gerçekleşmesinde işletmeler ve organizasyonlar için dijital liderliğin önemli unsurlardan biri olduğu söylenebilir. Farklı liderlik türlerinin iş sonuçları ve çalışan tutumları üzerindeki etkilerini inceleyen birçok çalışma bulunmaktadır. Bunun yanında dijital dönüşüm sürecinde önemli bir yere sahip olan dijital liderliğin iş performansı ilişkisini ele alan araştırmalar da (Manzoor vd., 2019; Pratama ve Kurniady, 2020; Freitas vd. 2020; Iskamto, 2020; Artüz, 2020; Abbasov ve Tolay 2021; Büyükbeşe ve Doğan 2022; Karollah vd. 2023; Bakalhan 2024) mevcuttur. Nitekim Abbasov ve Tolay'ın 2021 yılında Azerbaycan'daki Endüstri 4.0 teknolojilerini uygulayan bir işyerinde 190 çalışan üzerinde yaptığı araştırmada, dijital liderliğin bireysel performansı %59 oranında arttırdığı belirlenmiştir. Aynı şekilde Karollah ve arkadaşlarının 2023 yılında Endonezya'da 350 kobi sahibi üzerinde gerçekleştirdiği çalışmada, dijital liderliğin bireysel performans üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu tespit edilmiştir. Rekabetin her geçen gün zorlaştığı global dünyada hem bireysel hem de örgütsel başarının sırrı, akıllı telefonlar, yapay zekâ, bulut bilişim ve sanal gerçeklik gibi dijital gelişmelere uyum sağlamaktan geçmektedir. Teknolojik gelişmeler doğrultusunda esnek ve organik bir yapıya sahip olmak artık neredeyse zorunlu hale gelmiştir. Bu nedenle, çalışanların teknolojik dönüşüme adapte olması, sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için kritik öneme sahiptir. İşletmede rol model olan liderin dijital araç ve yöntemlere hâkim olması, çalışanlara dijitalleşme sürecinde olumlu yönde etki etmesi düşünülmektedir. Bu durum, çalışanların daha yüksek performans göstermelerine katkı sağlayabilecektir. Nitekim dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisini ölçen çalışmalar bakıldığında dijital liderliğin iş performansını anlamlı bir şekilde etkilediği görülmektedir. Bu kapsamda H₁ hipotezi geliştirilmiştir.

H₁: Çalışanların dijital liderlik algılamalarının, iş performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır.

Ayrıca, dijital liderliğin arzu edilmeyen bir duygu durumu olarak bilinen işe yabancılaşma ile ilişkisini inceleyen bir çalışmaya bilimiz dâhilinde rastlanmamış olması, bu çalışmanın özgünlüğünü ortaya koymaktadır. Dijitalleşmenin yoğun yaşandığı sektörlerin başında gelen bankacılıkta, çalışanların mevcut bilgi ve becerilerini dijital becerilere dönüştürmeleri zorunlu hale gelmiştir; zira geleneksel yöntemler, iş süreçleri ve metotlar hızla değişmektedir. Bu nedenle, dijital enstrümanları içselleştirmek önemlidir; aksi takdirde olumsuz duygu durumlarının önüne geçmek neredeyse imkânsız olacaktır. Elbette değişim ve inovasyona karşı direnç gösterilebilir; ancak bilgi teknolojileriyle iç içe olan bankacılık sektörü, bu direncin oluşturacağı olumsuz etkileri taşıyamayacak kadar hassastır. Bu kapsamda H₂ hipotezi geliştirilmiştir.

H₂: Çalışanların dijital liderlik algılamalarının, işe yabancılaşma üzerinde anlamlı ve negatif bir etkisi bulunmaktadır.

Aynı zamanda çalışanların dijital liderlik algılamaları demografik faktörlere göre herhangi bir farklılık göstermekte midir? sorusu araştırılmıştır. Bu amaçla araştırma soruları ışığında aşağıdaki hipotezler de geliştirilmiştir.

H₃: Çalışanların dijital liderlik algılamaları, cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₄: Çalışanların dijital liderlik algılamaları, medeni duruma göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₅: Çalışanların dijital liderlik algılamaları, yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₆: Çalışanların dijital liderlik algılamaları, gelire göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₇: Çalışanların dijital liderlik algılamaları, banka türüne göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

H₈: Çalışanların dijital liderlik algılamaları, unvana göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

2. Araştırmanın Metodolojisi

2.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Değişim ve dijital dönüşümün inanılmaz derecede etkisini hissettirdiği dijital çağımızda liderlik olgusunun geleneksel yöntemlerle uygulanması tehditlerin fırsatlara dönüştürülmesini oldukça zorlaştırmaktadır. Bu nedenle neredeyse tüm faaliyetlerin dijitalleştiği bankacılık sektöründe yöneticinin teknolojik aygıt, araç, yöntem ve süreçlere kendisini adapte etmemesi düşünülemez. Elbette bu dijital değişim ve dönüşüm hızına ayak uyduramayan çalışanların bir takım olumsuz duygu durumlarına maruz kalacağı düşünülmektedir. Bu nedenle özellikle dijital liderliğin iş performansı ile işe yabancılaşma üzerindeki etkisi ortaya çıkarılmak amaçlanmıştır. Aynı zamanda banka çalışanlarının yöneticilerindeki dijital liderlik algı düzeylerinin artırılması ile performanslarının artırılması hedeflenmektedir. Literatürde dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Genellikle söz konusu çalışmaların çoğu dijital liderlik kavramına odaklanmakta ve dijital liderlik kavramını açıklamaya yöneliktir. Bilgimiz dâhilinde dijital liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisine yönelik herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle ilgili çalışmanın alan yazına katkı sunacağı düşünülmektedir. Aynı zamanda çalışanların dijital liderlik algılamalarının demografik faktörlere göre herhangi bir farklılaşmaya neden olup olmadığı da merak edildiği için böyle bir araştırma zorunluluğu ortaya çıkmıştır. Çalışmanın hem mevduat hem de katılım bankalarında istihdam edilen çalışanları kapsaması çalışmayı daha önemli bir hale getirmektedir.

2.2. Çalışmanın Yöntem ve Evreni

Ankette yer alan ifadelerin çalışanlara uygulanabilmesi için, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Yayın Etik Kurul Başkanlığı'nın 31.01.2024 tarih 2024/02 oturum sayılı toplantıda etik kurulu izni alınmıştır. Çalışmada kantitatif yöntem tercih edilerek kullanılan anket formu dört bölümden meydana gelmiştir. Anketin ilk kısmında çalışanlara yönelik demografik faktörler, ikinci kısımda çalışanların yöneticilerinin dijital liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri yer almaktadır. Anketin üçüncü kısmında "görevlerimi tam zamanında tamamlarım"; "iş hedeflerime fazlasıyla ulaşıyorum" tarzında çalışanların iş performansına yönelik ifadeler yer alırken, son kısımda ise "işimle ilgili konularda değişiklik yapma imkânına sahip değilim"; "çalışma alanımda kendi kararlarımı veremiyorum" vb. tarzında olumsuz duygu durumu olarak ifade edilebilecek çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmeye yönelik ifadeler bulunmaktadır. Çalışmada kullanılan ölçeklerin daha önceki çalışmalarda da geçerlilik analizleri ile güvenilirlik analizleri yapılmasına rağmen bu çalışmada da söz konusu ölçekler ile ilgili analizler yapılmıştır.

Çalışmanın evrenini, Van merkez ve ilçelerinde mevduat ve katılım bankacılığı alanında çalışanları kapsamaktadır. Çalışmanın örneklemini ise söz konusu bankalarda farklı unvanlarda istihdam edilen 374 kişiden oluşmaktadır. Kamu bankalarında çalışanların unvanları müdür, müdür yardımcısı, şef ve memur olarak sıralanırken, özel bankalarda bu unvanlar müdür, yönetmen, yönetmen yardımcısı ve yetkili olarak sıralanmaktadır. Örneklem büyüklüğü belirlenirken örneklemin evreni temsil etmesi gerekmektedir. Sosyal bilim araştırmaları için çalışmada kullanılan araştırma yöntemine göre örneklem büyüklüğünün 30 ile 500 arasında olması yeterli kabul edilmektedir (Altunışık vd., 2012: 137). Nitekim evrenin farklı olması durumunda asgari örneklem büyüklüğü söz konusudur. Evren büyüklüğünün 500 olması durumunda %99 güvenilirlik düzeyinde 286 örneklem yeterli kabul edilmekteyken; evren büyüklüğünün 750 olması durumunda ise %99 güvenilirlik düzeyinde 353 örneklem yeterli kabul edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin 2018: 130). Bu nedenle çalışmada seçilen örneklem büyüklüğünün evreni temsil etme kabiliyetine sahip olduğu söylenebilir. Araştırma kapsamında bilimsel etik kurallarına uyulmuştur. Dolayısıyla hem veri elde edilirken hem de veri analizi sürecinde elde edilen veride herhangi bir değişikliğin yapılması söz konusu değildir.

2.3. Veri Toplama Yöntemi ve Araçları

Çalışanların dijital liderliğe yönelik algılamalarını ölçmek üzere Büyükbeşe vd. (2022) tarafından geliştirilen 9 ifadeli "Dijital Liderlik Ölçeği" kullanılmıştır. Ölçeğin güvenilirlik katsayısı .90'dır. Aynı zamanda çalışanların bireysel performanslarını ortaya koymak için Kirkman ve Rosen (1999) ile Sigler ve Pearson (2000) tarafından geliştirilip Çöl (2008) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İşgören Performansı Ölçeği" kullanılmıştır. İlgili ölçek 4 ifadeden oluşmaktadır. Ayrıca çalışanların işe yabancılaşma düzeylerini ölçmek için Hirschfeld ve Field'in (2000) geliştirdiği ve Özbek (2011) tarafından Türkçe'ye uyarlanan "İşe Yabancılaşma Ölçeği" kullanılmıştır. Söz konusu ölçek 10 ifadeden oluşmaktadır.

3. Analiz ve Bulgular

Elde edilen veri SPSS 25 paket programı ile AMOS yapısal eşitlik modeli aracılığıyla analiz edilmiştir. Çalışma verisinin analizine yönelik geçerlilik analizi, güvenilirlik analizi, faktör analizi, normallik testi yapılarak demografik faktörler ile dijital liderlik arasındaki ilişkileri inceleyebilmek üzere T Testi ve ANOVA farklılık testlerinden yararlanılmıştır. Aynı zamanda değişkenlerin birbiri üzerindeki etkisini ortaya koyabilmek için regresyon analizinden yararlanılmıştır.

3.1. Araştırmaya Yönelik Demografik Bulgular

Araştırmada elde edilen sonuçlara bakıldığında çalışanların %64,4'ü erkeklerden oluşmaktadır. Çalışanların %69,5'i evlidir. En fazla katılımcı 18-28 yaş aralığında yer almaktadır (%47,3). Katılımcıların gelir durumlarına bakıldığında 30.000 TL ile 39.999 TL aralığında ücret alan çalışanlar çoğunluktadır (%38,5). Lisans ve üzeri öğrenim durumuna sahip çalışanlar büyük çoğunluğu oluşturmaktadır (%81,6). Katılımcıların %44,7'sinin 11 yıl ve üzeri çalışma süresine sahip olduğu, en az katılımcının ise 3-5 yıl hizmet süresine sahip olduğu görülmektedir. Katılımcıların büyük çoğunluğu mevduat bankalarında çalışmaktadır (%83,7). Çalışanların %58'inin memur veya yetkili pozisyonunda, yalnızca %4,3'ünün ise müdür olarak görev yaptığı görülmektedir.

3.2. Araştırmaya İlişkin Güvenilirlik ve Faktör Analizi Bulguları

Çalışmada kullanılan ölçekteki ifadelerin dağılımlarını analiz etmek amacıyla doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 1'de yapılan analizin sonuçları ve değerlere dair bilgiler sunulmuştur. Çalışmada kullanılan ölçeklerin güvenilir olarak kabul edilebilmesi için Cronbach's Alpha (α) değerinin en az .70 veya daha yüksek olması gerektiği belirtilmiştir. Ancak, ölçekteki ifadelerin sayısı az olduğunda, α değerinin .60 ve üzeri olması halinde de ölçeğin güvenilir olarak kabul edilebileceği vurgulanmıştır (Durmuş vd., 2011: 89). Dolayısıyla Tablo 1'de sırasıyla ölçeklerin güvenilirlik katsayılarına bakıldığında ($\alpha = .963$; $\alpha = .896$; $\alpha = .948$) ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 1

Doğrulayıcı Faktör Analizi ve Güvenilirlik Analiz Sonuçları

Dijital Liderlik (DL) (AVE= .738 ; CR=.962 $\alpha = .963$)	λ (Faktör Yüğü)
DL1	,789
DL2	,834
DL3	,854
DL4	,886
DL5	,873
DL6	,887
DL7	,868
DL8	,902
DL9	,833
İş Performansı (İP) (AVE= .683; CR=.896 $\alpha = .896$)	
İP 1	,839
İP 2	,819
İP 3	,825
İP 4	,823
İşe Yabancılaşma (İY) (AVE= .646; CR=.947 $\alpha = .948$)	
İY 1	,649
İY 2	,789
İY 3	,842

İY 4	,728
İY 5	,894
İY 6	,868
İY 7	,847
İY 8	,833
İY 9	,789
İY 10	,772
Model uyum değerleri: $\chi^2= 652,981$ P= .000 $\chi^2/df= 2,902$ GFI= .901 AGFI= .853 NFI= .920 RFI= .910 IFI= .946 TLI= .939 CFI= .946 RMSEA= .071 SRMR= .039 λ = Factor loading; α =Cronbach alpha	

Doğrulayıcı faktör analizinde, ölçeğin güvenilirliğini sağlamak için tüm CR (Composite Reliability) değerlerinin AVE (Average Variance Extracted) değerlerinden büyük olması ve AVE değerinin 0,5'ten fazla olması beklenir (Yaşlıoğlu, 2017: 82). Dijital liderlik, İş performansı ve İşe yabancılaşma boyutlarına ilişkin ifadelerin standardize edilmiş regresyon katsayıları (faktör yükleri), anlamlılık değerleri (p), ortalama açıklanan varyans değeri (AVE) birleşik güvenilirlik değeri (CR) ve uyum iyiliği değerleri ölçeklerin uygun değerlere sahip olduğunu göstermektedir. DFA modelinde yer alan ifadeler, ifadelerin faktör yükleri ve anlamlılık değerleri ile modelin yapı güvenilirliğine ilişkin bilgiler Tablo 1'de yer almaktadır.

3.3. Normallik Testi

Normallik testinin yapılması, veriye uygun olarak parametrik ya da nonparametrik analiz yöntemlerinden hangisinin kullanılmasının daha doğru olacağını belirlemek için yapılmaktadır. Ölçek puanlarının normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için, basıklık ve çarpıklık değerlerinin -1,5 ile 1,5 aralığında olması, verinin normal dağıldığını gösterir (Tabachnick & Fidell, 2013). Ancak Hair vd.' ne (2009) göre, çarpıklık ve basıklık değerlerinin -3.29 ile 3.29 arasında olması (örneklem sayısı 200'den fazlaysa) durumunda da verinin normal dağılım gösterdiği kabul edilir. Tablo 2 incelendiğinde, ölçek puanlarının normal dağılım gösterdiği anlaşılmaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlara göre, çalışmada parametrik yöntemler olarak T testi ve ANOVA'nın uygulanması uygun bulunmuştur.

Tablo 2

Ortalama Değerler Normallik Testi Sonuçları

Değişkenler	Kolmogorov-Smirnov		Shapiro-Wilk		Skewness	Kurtosis
	Statistic	Anlamlılık D.	Statistic	Anlamlılık D.	Çarpıklık	Basıklık
Dijital Liderlik	,180	,000	,851	,000	-1,485	3,048
İş Performansı	,152	,000	,854	,000	-1,300	2,970
İşe Yabancılaşma	,094	,000	,947	,000	,515	-,594

Mevduat ve katılım bankalarında çalışanların, yöneticilerinin dijital liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin iş performansı ile işe yabancılaşma arasındaki ilişkisinin anlamlı olup olmadığı basit korelasyon analizi ile incelenmiştir. Tablo 3'te görüldüğü üzere analiz sonuçları çalışanların yöneticileri hakkındaki dijital liderlik algılamaları ile iş performansları arasında anlamlı ve orta düzeyde pozitif yönlü bir ilişkinin olduğunu göstermektedir ($r(374) = .39,6; p < .001$). Dolayısıyla çalışanların dijital liderlik algılamaları arttığında iş performanslarının da arttığı söylenebilir. Bunun aksine çalışanların yöneticileri hakkındaki dijital liderlik algılamaları ile işe yabancılaşma arasında anlamlı ve orta düzeyde negatif yönlü bir ilişki söz konusudur ($r(374) = -.333; p < .001$). Bu nedenle çalışanların dijital liderlik algılamaları arttığında işe yabancılaşmalarının azaldığı söylenebilir.

Tablo 3

Değişkenlere İlişkin Korelasyon Analizi Sonuçları

Bağımsız Değişken	Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar	t	Anlamlılık Değeri
	B	Std. Error	B		
Dijital Liderlik /İş Performansı	3,041	,156	,396**	19,555	,000
	,312	,037		8,326	
Dijital Liderlik /İşe Yabancılaşma	4,256	,265	-,333**	16,090	,000
	-,434	,064		-6,821	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Çalışanların, yöneticileri hakkındaki dijital liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin iş performanslarını ne kadar etkilediğini belirlemek amacıyla basit doğrusal regresyon analizi yapılmıştır. Basit regresyon analizi sonuçları istatistiksel olarak anlamlıdır [F (1,372) = 69.32; p<.005]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi iş performansı = 3,041+,312 (dijital liderlik) şeklindedir. Analiz sonuçları düzeltilmiş R2 değeri 0.157'dir. Elde edilen sonuçlara göre iş performansındaki %15,7'lik varyansın dijital liderliğe bağlı olduğu görülmektedir. Bir başka deyişle dijital liderlik uygulamasındaki her birimlik artışta, çalışanların iş performansları yaklaşık %16 oranında yükseldiği söylenebilir. Ulaşılan sonuçlara göre H1 hipotezi desteklenmiştir. Benzer şekilde çalışanların, yöneticileri hakkındaki dijital liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinin işe yabancılaşmaları üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlıdır [F (1,372) = 46.52; p<.005]. Değişkenler arasındaki basit doğrusal ilişkiye ilişkin regresyon denklemi işe yabancılaşma = 4,256-,434 (dijital liderlik) şeklindedir. Analiz sonuçları düzeltilmiş R2 değeri 0.11'dir. Elde edilen sonuçlara göre işe yabancılaşmadaki %11'lik varyansın dijital liderliğe bağlı olduğu görülmektedir. Dolayısıyla dijital liderlik algılamasının işe yabancılaşmayı %11 oranında azalttığı söylenebilir. Ulaşılan sonuçlara göre H2 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 4

Değişkenlere İlişkin Regresyon Analizi Sonuçları

Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
İş Performansı	,396a	,157	,155	,60239
İşe Yabancılaşma	,333a	,111	,109	1,02463

a. Predictors: (Constant), Dijital Liderlik

3.4. Farklılık Analizleri

Çalışanların yöneticisi konumundaki kişilerin dijital liderlik davranışlarına yönelik algılamalarının cinsiyet, medeni durum, yaş, gelir durumu, unvan ve çalışılan banka türüne göre herhangi bir farklılık oluşturup oluşturmadığını belirlemek için gerçekleştirilen t-testi ve ANOVA farklılık analizleri bu başlık altında incelenmektedir. Çalışanların yöneticisinin dijital liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri cinsiyet değişkenine göre anlamlı farklılık oluşturup oluşturmadığı 374 çalışandan elde edilen veri üzerinden incelenmiştir. Bağımsız örnekler T Testi sonuçları Tablo 5'te yer almaktadır.

Elde edilen bulgulara göre çalışanların yöneticisinin dijital liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (t(372)= -.322; p>.05). Bağımsız örnekler T Testi sonuçlarına göre H3 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 5

Dijital Liderliğin Cinsiyet Durumuna İlişkin T Testi Analizi

Değişken	Cinsiyet	N	Ort.	SS	SD	t	p
Dijital Liderlik	Erkek	241	4,06	,84	372	-,322	,748
	Kadın	133	4,08	,82			

Elde edilen bulgulara göre çalışanların yöneticisinin dijital liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamıştır (t (372) =-.322; p>.05). Bağımsız örnekler T Testi sonuçlarına göre H4 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 6

Dijital Liderliğin Medeni Duruma İlişkin T Testi Analizi

Değişken	Medeni Durum	N	Ort.	SS	SD	t	p
Dijital Liderlik	Evli	260	4.08	.81	.372	-.367	.714
	Bekâr	114	4.04	.88			

Tek faktörlü varyans analizi sonuçlarına göre farklı yaş gruplarında çalışan kişilerin yöneticisinin dijital liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık yoktur ($F(2,371) = .464; p > .05$). Bu sonuçlara göre H5 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 7

Dijital Liderliğin Yaş Değişkenine İlişkin ANOVA Testi Analizi

Değişken	Yaş	N	Ort.	SS	SD	F	p
Dijital Liderlik	18-28	177	4.11	.88	2,371	.464	.629
	29-39	168	4.03	.81			
	40 ve üstü	29	4.01	.56			
	Toplam	374	4.07	.83			

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, farklı gelir düzeyine sahip çalışanların yöneticilerinin dijital liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır. ($F(3,370) = 1,649; p > .05$). Bu sonuçlara göre H6 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 8

Dijital Liderliğin Gelir Durumuna İlişkin ANOVA Testi Analizi

Değişken	Gelir Durumu	N	Ort.	SS	SD	F	p
Dijital Liderlik	20.000 TL_29.999 TL	103	4.11	.84	3,370	1.649	.178
	30.000 TL_39.999 TL	144	4.09	.75			
	40.000 TL_49.999 TL	81	4.11	.75			
	50.000 TL ve üstü	46	3.81	1.11			

Veri analizi neticesinde elde edilen sonuçlara göre, banka faaliyet türünün değişmesi ile çalışanların yöneticilerinin dijital liderlik davranışlarına ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. ($F(1,372) = .115; p > .05$). Bu sonuçlara göre H7 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 9

Dijital Liderliğin Banka Faaliyet Türüne İlişkin ANOVA Testi Analizi

Değişken	Banka Faaliyet Türü	N	Ort.	SS	SD	F	p
Dijital Liderlik	Mevduat	313	4.06	.84	1.372	.115	.735
	Katılım	61	4.10	.79			

Çalışmada elde edilen sonuçlara göre, çalışanların görev unvanının değişmesi, yöneticilerinin dijital liderlik davranışlarına yönelik görüşlerinde anlamlı bir farklılık oluşturmamaktadır ($F(3,370) = .116; p > .05$). Bu sonuçlara göre H8 hipotezi desteklenmemiştir.

Tablo 10
Dijital Liderliğin Görev Unvanına İlişkin ANOVA Test Analizi

Değişken	Görev Unvanı	N	Ort.	SS	SD	F	p
Dijital Liderlik	Müdür	16	4.10	.57	3.370	.116	.951
	Müdür Yrd./Yönetmen	66	4.04	.85			
	Şef/Yönetmen Yrd.	75	4.11	.77			
	Memur/Yetkili	217	4.05	.86			

Sonuç

İşletme bünyesinde dijital dönüşüm sürecinin gerçekleşmesinde dijital liderliğin önemli bir faktör olduğu bilinmektedir. Çalışanların dijital liderlik algılamalarının iş performansları ve işe yabancılaşmaları üzerindeki etkisinin araştırıldığı çalışmada aynı zamanda demografik faktörlere göre herhangi bir farklılaşmanın olup olmadığı tespit edilmeye çalışılmıştır. Dijital liderliğin iş performansı üzerindeki etkisine yönelik çalışmalar bulunsun da dijital liderliğin hem iş performansı hem de işe yabancılaşma üzerindeki etkisini inceleyen bir çalışmaya rastlanmamıştır. Çalışmanın sonuçları, iş görenlerin yöneticilerinde algıladıkları dijital liderliğin iş performanslarını yaklaşık %16 oranında arttırdığını göstermektedir. Manzoor vd. (2019), Pratama & Kurniady (2020), Freitas vd. (2020), Iskamto (2020), Artüz (2020), Abbasov & Tolay (2021), ALfares & Banikhaled (2022), Büyükbeşe ve Doğan (2022), Karollah vd. (2023), Nawaz vd. (2023), Zam vd. (2023) ve Bakalhan (2024) tarafından elde edilen sonuçlar çalışmanın bulgularıyla örtüşmektedir. Dolayısıyla banka yöneticisinin dijital alandaki tutum ve davranışları çalışanların iş performansı üzerinde etkili olmaktadır. Bu durum, banka yöneticilerinin dijital dünya ile bağlarını daha da güçlendirmeleri gerektiğini vurgulamaktadır. Çünkü bankacılık sektöründe dijitalleşmenin ve dijital araçların etkisi her geçen gün daha fazla hissedilmektedir. Bu nedenle sektör, dijitalleşme ve dijital platformlardan ayrı düşünülemez hale gelmiştir. Dijital liderin bilişim teknolojilerinden ve onun fırsat ve tehditlerinden etkili bir şekilde yararlanmasının çalışanlarca algılanması onların iş performansları üzerinde etkili olduğu sonucuna varılabilir.

Aynı zamanda dijital liderliğin çalışanların işe yabancılaşmasını anlamlı ve negatif yönde etkilediği ve bu etkinin %11 oranında olduğu tespit edilmiştir. Literatürde dijital liderlik ile işe yabancılaşma ilişkisinin araştırıldığı bir çalışmaya rastlanmamıştır. Yapay zekâ, bulut teknolojileri, sanal gerçeklik, üç boyutlu yazılımlar ve siber güvenlik gibi dijital yöntemlerin içinde bulunduğumuz çağı etkilememesi düşünülemez. Bu nedenle dijital liderin, çalışanları dijitalleşme konusunda etkileyerek onları değişim ve dönüşüme yönlendirmeleri şarttır. Çalışanların da dijitalleşme sürecine dâhil olmasının bir ihtiyaç ve zorunluluk haline geldiğinin anlaşılmasıyla, dijitalleşmeyi içselleştirmeleri gerekmektedir. Çalışmada elde edilen sonuca göre dijital liderliğin işe yabancılaşma üzerindeki etkisi her ne kadar %11 gibi düşük bir oranda olsa da dijital okuryazarlığın arttırılması, değişime karşı direncin kırılması, dijital değişim ve dönüşüm için farklı eğitim programlarının düzenlenmesi gibi aktivitelerin arttırılması ile bu oranın yükseltilebileceği düşünülmektedir. Aksi takdirde dijital dönüşümün sunduğu fırsatlardan yararlanılamayacağı gibi, çalışanlar maddi ve psikolojik açıdan olumsuz etkilenecek iş stresi başta olmak üzere değişik sağlık sorunları yaşayabilirler.

Bankalar, rekabetin yüksek olduğu ve sürekli teknolojik yeniliklerin yaşandığı günümüz dünyasında dijital liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duymaktadır. Dijital liderler, çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlamasına destek vererek, dijital dönüşüm sürecinde doğal olarak ortaya çıkan direnci aşmalarına öncülük etmelidir. Geleneksel bilgi ve yöntemlerin dijital dünyaya entegre edilmesinde rol model olan dijital liderler, bankaların inovatif bakış açısıyla hareket etmesine ön ayak olmalıdır. Aynı zamanda mevcut yapıların, yani statükonun değişime karşı direncini kırarak işletmeleri (bankaları) geleceğe taşımalıdır.

Çalışmada elde edilen bir diğer sonuç ise çalışanların dijital liderlik algılamalarının demografik faktörlere göre herhangi bir farklılık göstermediğidir. Çalışmanın sonuçları, Artüz'ün (2020) elde ettiği sonuçlar ile örtüşmektedir. Buna karşın Dedeoğlu'nun (2023) medeni durum ve gelir değişkenleri için elde ettiği sonuçlar ile çalışmanın sonuçları çelişirken cinsiyet, öğrenim durumu, hizmet süresi değişkenleriyle örtüştüğü görülmektedir. Dedeoğlu (2023), medeni durumdaki bu farklılığı, bekâr çalışanların evli çalışanlara göre daha fazla boş zamana sahip olmaları neticesinde dijitalleşme süreçlerini takip etme ve araştırma konusunda daha avantajlı oldukları; dolayısıyla dijital liderlik algılamalarının daha yüksek olduğunu belirtmektedir.

Dijitalleşmeyi en çok hisseden sektörlerin başında gelen bankacılık sektöründe dijital liderliğin daha fazla benimsenmesi gerektiği unutulmamalıdır. Çünkü dünyanın hızlı bir şekilde dijitalleşmesine kayıtsız kalmak düşünülemez. Söz konusu sektörde

hem çalışan sayısında hem de şube sayısında azalmanın olacağı öngörülmekle beraber kendisini bilgi teknolojilerindeki gelişmelere uyarlayabilen, dijital materyallerden en üst derecede yararlanabilen liderlerin varlığı ile çalışanların bahsedilen bu olumsuz gibi görünen durumun üstesinden gelecekleri açıktır. Dolayısıyla dijital liderin dijital okuryazarlığa hâkim olması, dijital platformlardan en verimli bir biçimde yararlanabilmesi, dijital dili iyi bilmesi gerekmektedir ki çalışanları yenilik, değişim ve dönüşüme yönlendirip etkileyebilsin. Aksi takdirde çalışanların performansları yükselmeyeceği gibi değişim ve dönüşüme karşı direnç de gelişecektir.

Çalışmada elde edilen bulgulara dayanarak bankacılık sektörü için bir genelleme yapabilmek mümkün değildir. Ancak, farklı sektörlerde ve bölgelerde yapılacak çalışmalarda elde edilecek sonuçlar bu konuda daha geniş bir bakış açısı sağlayabilir. Aynı zamanda liderin çalışanları daha fazla etkilemesi için dijital liderlik becerilerini nasıl geliştirecekleri konusuna da ağırlık vermeleri gerekmektedir. Çalışanların dijital yeteneklerinin ortaya çıkarılması ve farklı beceriler kazanmaları için dijitalleşme ile ilgili eğitim programlarının düzenlenmesi dijitalleşmenin daha fazla özümsemesini sağlayacaktır. Nitekim bu çalışmanın, dijital liderlikle ilgili gelecekte yapılacak farklı çalışmalar için kavramsal yapıyı zenginleştirdiğini söylemek mümkündür.

Kaynakça | References

- Abbasov, A., & Tolay, E. (2021). Dijital liderliğin bireysel performans üzerindeki etkisi- Azerbaycan'da endüstri 4.0 teknolojilerini uygulayan bir firmada araştırma. *İzmir Yönetim Dergisi*, 2(1), 59-74.
- Alfares, M., & Banikhaleed, M. (2022). The effect of digital leadership on Kuwaiti hospitals' employee performance. *Management Science Letters*, 12(4), 223-228.
- Artüz, S. D. (2020). *Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Bakalhan, H. (2024). *Okul müdürlerinin dijital liderlik düzeyleri ile öğretmenlerin performansları arasındaki ilişki* [Tezsiz yüksek lisans projesi, Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Anabilim Dalı Eğitim Yönetimi Bilim Dalı]. Yayınlanmamış.
- Büyükbeşe, T. & Doğan, Ö. (2022). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi*, 14(26), 173-186.
- Çelebi, F. (2021). *Dijital çağda liderlik ve girişimcilik*. Ankara: İksad Yayınevi.
- Çerçi, S. (2013). *İş değerlerinin örgütsel bağlılık ve iş performansı üzerine etkisi: Osmaniye Korkut Ata Üniversitesinde bir araştırma*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi.
- Dedeoğlu İ. (2023). *Dijital liderlik ve örgütsel zekânın dijital örgütsel dönüşüm üzerindeki etkisi: bir uygulama*. [Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi.
- Dijkstra, J. (2020). Digital leadership and firm performance: a meta-analysis. Master's Thesis MSc BA - Strategic Innovation Management/SIM. *Economics and Business*, University of Groningen.
- Dipietro, R. B. & Pizam, A. (2008). Employee alienation in the quick service restaurant industry. *Journal of Hospitality and Tourism Research*, 32(1), 22- 39.
- Er, A., & Akpınar, A. (2024). Dijital dönüşümün işgören performansı üzerindeki etkisi. *Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1(47), 1-22. <https://doi.org/10.35343/kosbed.1477637>
- Fichman R. G., Dos Santos B. L. & Zheng Z. (2014). Digital innovation as a fundamental and powerful concept in the information systems curriculum. *MIS Quarterly*, 38(2), 329-353.
- Freitas Junior. C., Cabral, F. M. & Brinkhues, A. R. (2020). Digital transformation: the gap between digital leadership and business performance. *ISLA, Proceedings*. 20.
- Gbadegeshin, S. A. (2019). The effect of digitalization on the commercialization process of high-technology companies in the life sciences industry. *Technology Innovation Management Review*, 9(1), 49-63.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R.E. (2009). *Multivariate data analysis* (7. Baskı). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall, s. 72.
- Hirschfeld, R. R. ve Feild, H. S. (2000). Work centrality and work alienation: Distinct aspects of a general commitment to work. *Journal of Organizational Behavior*, 21(7), 789-800.
- Iskamto, D., (2020). The role of leadership and influence on employee performance in digital era. *Journal Manajemen Bisnis*. 17(4), 2528-1216.
- Ismail, M.H., Khater, M. & Zaki M. (2018). *Digital business transformation and strategy: What do we know so far?* University Of Cambridge Publication, Retrieved from <https://www.researchgate.net/publication/322340970>
- Kane, G.C., Phillips, A.N., Copulsky, J. & Garth, A. (2019). How digital leadership is(n't) different, *MIT Sloan Management Review*, 60(3), 34-39.
- Kanten, P. & Ülker, F. (2014). Yönetim tarzının üretkenlik karşıtı iş davranışlarına etkisinde işe yabancılaşmanın aracılık rolü. *Muğla Sıtkı Koçman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 32, 16-40.
- Kanungo, Rabindra N. (1992); Alienation and empowerment: Some ethical imperatives in business, *Journal of Business Ethics*, 11(5-6), 413-422.
- Karollah, B., Juned, V., Eliana, Nurbismi. (2023). The effect of relation between digital leadership and learning organization on the individual performance of smes. *Journal of law and sustainable development*. 11(9):e1306.
- Manzoor, F., Wei, L., Nurunnabi M., Abdul S. O., Shah, S. I. A., & Samaher, F. (2019). The impact of transformational leadership on job performance and csr as mediator in smes. *Sustainability*, 11, 436. <https://doi.org/10.3390/su11020436>
- Miraglia, M., Alessandri, G., Borgogni, L. (2015). Trajectory classes of job performance: the role of self-efficacy and organizational tenure. *Career Development International*, 20(4), 424-442.
- Mirzayev, M. & Yunusova Ceviz A., (2024). Performans değerlendirme sürecinde yapılan hatalar ve alınacak önlemler, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*. 16(2), 111- 130.
- Nair, N. & Vohra, N. (2010). An exploration of factors predicting work alienation of knowledge workers. *Management Decision*, 48(4),

600-615.

- Nawaz H., Jabbar M. N., Malik F. Q., (2023). Relationship between digital leadership competencies and teachers' performance: structural equation model analysis. *Pakistan Journal of Distance & Online Learning*, IX(II), 51-72.
- Oruç E. (2020). Türkiye'de işe yabancılaşma (work alienation) literatürüne ilişkin betimsel bir inceleme. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(4), 327-351.
- Pratama, M. A. N. & Kurniady D. A. (2020). Influence of digital leadership models on the performance of educators and educational personnel in the covid-19 pandemic in the first middle school. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research*, Volume 526. Proceedings of the 4th International Conference on Research of Educational Administration and Management (ICREAM 2020), 278-280.
- Qualman, E. (2012). *Digital leader: 5 Simple keys to success and influence*. McGraw-Hill Publishing.
- Ready D. A., Cohen C., Kiron D., and Pring B. (2020). The new leadership playbook for the digital age. reimagining what it takes to lead. *MIT Sloan Management Review*.
- Sağbaşı, M. & Erdoğan, F. A. (2022). Dıgital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi, İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 2717-9737.
- Sheninger, E. (2014). *Digital leadership: Changing paradigms for changing times*. Thousand Oaks: CA: Corwin Press
- Sow, M. & Aborbie, S. (2018). İmpact of leadership on digital transformation. *Business and Economic Research*, 8(3), 139-148.
- Uçar, Z. (2023). Dijital liderlik kavramının gelişimine genel bir bakış. Dönmez G., Yönten Balaban A., Üstündağ M. E. (Ed.), *Sosyal Bilimlerde Güncel Gelişmeler II* (s. 409-426) içinde. Dora Basım Yayın.
- Yaşlıoğlu, M. M. (2017). Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 46, 74-85.
- Zam, E. Z., Yacob, S., Johannes, J., Amin, S., Adriani, Z., & Rosita, S. *Literature Review: Does digital leadership affect employee performance through organizational commitment of civil servant*. Available at SSRN: <https://ssrn.com/abstract=4472953> or <http://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4472953>