

Geliş Tarihi:

01.11.2023

Kabul Tarihi:

25.04.2024

Yayımlanma Tarihi:

28.06.2024

Kaynakça Gösterimi: Hasırcı, I. & Örucü, E. (2024).

Dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolü: bir araştırma.



*İstanbul Ticaret Üniversitesi*

*Sosyal Bilimler Dergisi*, 23(49), 1482-1505.

doi: 10.46928/iticusbe.1383905

## DİJİTAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİJİTAL LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA



*Araştırma*

İtir Hasırcı  

Sorumlu Yazar (Correspondence)

Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi

[itir8686@gmail.com](mailto:itir8686@gmail.com)

Edip Örucü  

Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi

[eorucu@bandirma.edu.tr](mailto:eorucu@bandirma.edu.tr)

İtir HASIRCI, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme doktora öğrencisidir. Örgütsel Davranış alanlarında araştırmalar yayınlamaktadır.

Edip ÖRÜCÜ, Bandırma Onyedi Eylül Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Organizasyon Ana Bilim Dalı profesörüdür. Stratejik Yönetim, İşletme Bilimine giriş alanında ders vermekte ve bu alanlarda araştırmalar yayınlamaktadır.

# DİJİTAL KÜLTÜRÜN ÖRGÜTSEL PERFORMANS ÜZERİNDEKİ ETKİSİNDE DİJİTAL LİDERLİĞİN ARACILIK ROLÜ: BİR ARAŞTIRMA

Edip Örucü  
[eorucu@bandirma.edu.tr](mailto:eorucu@bandirma.edu.tr)  
İtir Hasırcı  
[itir8686@gmail.com](mailto:itir8686@gmail.com)

## Özet

**Amaç:** Bu araştırmanın amacı dijitalleşme ile kişilerin hayatına dâhil olan yeniliklerin yarattığı alışkanlıkları içeren dijital kültürün, örgütsel performans üzerindeki etkisinde, güncelliği yakalayan, her zaman yeniliklerin izinde örgütleri yöneten dijital liderliğin aracılık rolünü incelemektir.

**Yöntem/Tasarım / Metodoloji / Yaklaşım:** Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde ve ilçelerinde çalışan 1830 banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Bandırma ilçesinde ve Balıkesir il merkezinde bulunan bankalardan seçilen 507 personel oluşturmaktadır. Araştırmanın verileri anket yoluyla elde edilmiştir. Elde edilen verilerle, frekans analizi, güvenilirlik analizi, normallik testi, keşfedici faktör analizi, korelasyon analizi ve hiyerarşik regresyon analizi yapılmıştır.

**Bulgular:** Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizinin neticesinde dijital kültür ile dijital liderlik arasında anlamlı ve olumlu ilişki, dijital kültür ile örgütsel performans arasında anlamlı, olumlu ilişki, örgütsel performansla dijital liderlik arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonucuna göre dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiştir.

**Özgünlük:** Araştırmanın konusu ile ilgili çok sayıda çalışmaya rastlanılmadığı için bu araştırmanın alan yazına katkıda bulunması umulmaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Liderlik, Dijital Kültür, Örgütsel Performans, Banka.

**JEL Sınıflandırması:** M10, M19

# **THE MEDIATING ROLE OF DIGITAL LEADERSHIP IN THE EFFECT OF DIGITAL CULTURE ON ORGANIZATIONAL PERFORMANCE: A RESEARCH**

## **Abstract**

**Purpose:** The purpose of this research is to examine the mediating role of digital leadership, which keeps up to date and always manages organizations in the footsteps of innovations, on the effect of digital culture, which includes the habits created by innovations that are included in people's lives through digitalization, on organizational performance.

**Method/Design/Methodology/Approach:** The population of the research consists of 1830 bank personnel working in Balıkesir province and its districts. The sample of the research consists of 507 personnel selected from banks in Bandırma district and Balıkesir city center. The data of the research was obtained through a survey. Frequency analysis, reliability analysis, normality test, exploratory factor analysis, correlation analysis and hierarchical regression analysis were performed with the data obtained.

**Findings:** As a result of the correlation analysis, it was determined that there was a significant and positive relationship between digital culture and digital leadership, a significant and positive relationship between digital culture and organizational performance, and a significant and positive relationship between organizational performance and digital leadership. According to the results of the hierarchical regression analysis, it was determined that digital leadership had a partial mediating effect on the effect of digital culture on organizational performance.

**Originality:** Since there are not many studies on the subject of the research, it is hoped that this research will contribute to the literature.

**Keywords:** Digital Leadership, Digital Culture, Organizational Performance, Bank.

**JEL Classification:** M10, M19

## GİRİŞ

Dijital dönüşüm kavramıyla birlikte son yıllarda ivme kazanmaya başlayan dijital liderlik, örgütlerin dijital ortamlarda veya dijitalleşme ile ilgili geçmişe sahip liderler vasıtasıyla yönetilmesi anlamına gelmektedir. Dijital liderler, yetenekleri aracılığıyla dijital çağın gereklerine en başarılı şekilde cevap vermektedirler. Gelecek odaklı hareket edebilen, çalışma arkadaşlarını teşvik edebilen, kalıplaşmış uygulamaların ötesine geçebilen dijital liderler, empati sahibi bireyler olarak anılmaktadırlar (Abbasov ve Tolay, 2021: 60). Teknoloji ile birlikte dijital liderler, iş modelleri, insanlar, yapı, süreçler gibi örgütsel boyutlara dahil olmalı, bu boyutlardan biri eksik olduğu zaman dijital dönüşüm eylemlerinin gerçekleşmeyeceğini bilmelidirler (Özmen vd., 2020: 58). İşlemlerini en az maliyetle ve en kısa sürede gerçekleştirmeyi hedefleyen bankalar, müşteri memnuniyetini ve güven kavramını da ön planda tutarak, dijital bankacılığa önem vermeye başlamıştır. Müşterilerden banka personeline kadar uzanan süreci kapsayan dijitalleşme, kullanılan ürünlerin sunduğu yararlar ile hızlı işleyiş ve verimlilik gibi katkıları da bulunduğu için önem arz etmektedir (Chatterjee vd., 2023: 2). Teknolojik devrimde yaşanan artışlar, bankaları dijital dünya ile işbirliği yapmaya yönlendirmiş, internet ortamında elde edilen tüm bilgilerin saklanması, işlenmesi ve depolanmasına ihtiyaç duyulmuştur. İlerleyen rekabet ortamının da örgütler arasında yarattığı fırsatlar veya tehditlerin farkına varabilenler, dijital kültür ile dijital liderin işbirliği içerisinde çalışması gerektiğinin farkına varmaktadır. Takım arkadaşlarıyla birlikte ortak amaçlar etrafında çalışmaktan keyif alan, örgütün ortak değerlerine sahip çıkan, ortak vizyonunun tanımını yapan dijital liderler, örgütün performansını da olumlu yönde etkileyecektir. Dijital liderlik, bir örgütün dijital kaynaklarını, örgütsel ve bireysel hedeflerini desteklemek için kullanılmaktadır (De Araujo vd., 2021). Dijitalleşme ve dijital dönüşüm nedeniyle, dijital çağda örgütler belirsizliklerle karşı karşıya kalmaktadırlar. Bu sorunları ele almak ve örgütlere gerekli değişiklikleri yapabilmeleri hususunda yardımcı olmak için dijital liderlere belirli özellikler yüklenmektedir. Dijital liderlerin en iyi yönetim anlayışını teşvik edebilecek ve sürdürülebilir örgütsel performansa ulaşabilecek belirli yeterliliklere sahip olmaları gerekmektedir. Dijital örgütleri yönetmek için, dönüşümcü liderlik teorisinin bir uzantısı olan ve bir örgütün sürdürülebilir hedeflerine ulaşmasına yardım eden dijital liderlik anlayışı oldukça önemlidir. Dijital liderler örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinin en önemli etkileyicileri olduğu için örgütsel performans açısından önem arz etmektedirler. Hatta dijital liderlik örgütlerin sürdürülebilir performansı üzerinde dönüşümcü liderlerden daha fazla etkiye sahiptir (Oberer ve Erkollar, 2018). Shin vd. (2023), Mollah vd., (2023), Chatterjee vd. (2023), Pham ve Vu (2022), Amelda vd. (2021) tarafından yapılan araştırmalarda örgütlerde dijital liderlerin örgütsel performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Dijital liderler, bilgi teknolojileri kapasitelerini ve örgütsel performansı geliştirmek için sürekli olarak rekabetçi dünyaya odaklanmaktadırlar. Örgütler dijital dönüşüm çağında dijital beceriye sahip liderlerden çalışanların dijital yeteneklerini geliştirmek ve örgütsel performansı arttırmak için tutarlı bir dijital kültür ortamı yaratmalarını beklemektedirler. Dolayısıyla bu konuda profesyonel olarak görülen dijital liderlerin dijital örgüt kültürü ortamını sağlayabilmeleri için çalışanlarının dijital

yeteneklerini geliştirmeleri gerekmektedir. Dijital kültür ortamının sağlandığı ve çalışanlarının dijital yeteneklerinin gelişim gösterdiği örgütlerde örgütsel performansın gelişimi de kaçınılmaz olmaktadır (Shin vd., 2023).

Dijital dönüşüm ile birlikte gelişen yeni liderlik formatı ilham veren, yargılamayan, özerklik tanıyan, insan odaklı bir anlayış etrafında birleşmekte, örgüt verimliliğinin ve performansının çalışanın motivasyonu ile sağlanabileceğinin bilincine varmaktadır. Dolayısıyla bu araştırmada örneklem dâhilinde bulunan bankalarda dijital liderlik uygulamalarını ve örgütsel performansı arttıracak öneriler sunulacak olması araştırmanın önemini arttırmaktadır.

İlerleyen zamanlarda bankacılık sektörü, eylemlerini geleneksel yollardan uzaklaşarak, tamamen dijital mecralar aracılığıyla gerçekleştirmeye başlayacaktır. Fiziksel lokasyonların haricinde dijital ekosisteme dönüş yapması beklenen bankalar, yer ve zaman belirtmeden müşterinin ihtiyaç duyduğu ortamlarda aksiyon alacaktır. Bu kapsamda araştırmanın amacı dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin aracılık rolünü belirlemektir. Araştırmada yüksek kalitede ve karşılıklılık normu çerçevesinde lider-üye etkileşimini konu edinen sosyal mübadele kuramı, liderin zekâsı, karizması ve onu doğuştan lider yapan özelliklerini barındıran büyük adam kuramı, fiziksel özellikleri, lider olmayan diğer bireylerden ayrılan yönleri, işe ve kişiye karşı davranışlarını ele alan özellikler ve davranışsal kuram çerçevesinde hipotezler oluşturulmuştur (Cherry, 2019: 8; Obgonna ve Harris, 2000: 768; Türetgen vd., 2004: 28). Bu amaçla kavramsal yazın taraması gerçekleştirilmiş, yapılan literatür taraması ile değişkenler arası geçmiş araştırmalara, değişkenlerle en çok ilişkilendirilen başlıklara ve sonuçlarına değinilmiştir. Araştırmanın son bölümü yöntem ve bulgular kısmına ayrılmıştır.

Literatürde üç değişkenin bir arada olduğu yeterli sayıda geçmiş araştırmaya rastlanmaması ve dijital liderlik ile örgütsel performansı yükselten tavsiyeler verilecek olması araştırmanın gerekçesini oluşturmaktadır. Yerli literatürde araştırma değişkenlerinin etkileşimlerinin birlikte incelendiği ilk çalışma olması, bu araştırmayı diğerlerinden farklı kılmaktadır.

## KAVRAMSAL ÇERÇEVE

Kavramsal çerçeve bölümü dijital liderlik, dijital kültür ve örgütsel performans açısından ele alınmıştır.

### *Dijital Liderlik*

Örgüt çalışanlarının gelişen dünyada rekabet edebilmek adına dijital liderler tarafından ikna edilmeleri ve sürekli öğrenmeye yönelik dinamik bir kültüre yönlendirilmeleri gerekmektedir. Dijital dönüşüm süreçlerinde meydana gelen olası engelleri ve olumsuz durumları yönetme kabiliyetine sahip olan dijital liderler, örgütlerin gelişimi ile ilgili tüm aşamalara odaklanmaktadır. Bu sebeple örgütler için oldukça önem arz eden dijital liderler, belirli şartlar altında yetkilerini paylaşan ya da devredebilen bireyler olarak bilinmektedir (Gierlich-Joas vd., 2020: 932). Güce dayanan bir otorite yerine öncelikle insan ilkesine önem veren, işbirliği ve güveni ön planda tutan, kendi kendilerini organize etme yeteneğine sahip dijital liderler, stratejiler geliştirme, yeni modeller yaratma, yeni ve farklı bakış açıları olan bireylerle çalışma, farklı teknolojiler aracılığıyla örgütlerini değişimlere adapte edebilmektedir. Hem örgüt mimarisini hem de dijital araçların tasarımını görebilme kabiliyetine sahip dijital liderler, dijital yetenekleri aracılığıyla yeni ve farklı tasarımları stratejik olarak etkinleştirebilirler. Böylece yeni fırsatları tespit edebilme ve uygulama yetenekleri oluşmakta, dijital teknolojiler sayesinde işlerini büyütmektedirler (Chatterjee vd., 2023: 2).

Dijital liderler, sürekli öğrenmeye açık, empati sahibi, şeffaf, güvene dayalı insan ilişkilerine önem veren bireylerdir. Açık fikirli, yaratıcı düşünceye sahip, eleştiriye açık ve ilham verebilen bu bireyler, çalışanlarına iş ile ilgili süreçleri açıklamakta, önerilerine kulak vermekte, yetki devrine açık olmaktadır. Mardiana (2020: 160) bu kavramı büyük resmi görme ve bunu örgüt çalışanlara aktarma kabiliyeti olarak açıklamaktadır. Dijital liderler, hem gerçek hem de sanal çalışma grupları yaratarak, örgütsel kaynakları takip ve tahsis eden, ana görevi haricinde iş için yeni yollar bulma kabiliyetine sahip, yenilikçi yapıdadır (Mansour ve Qazi, 2023: 50). En önemli görevleri arasında iş süreçlerini daha çevik ve esnek hale getirmek için örgüt içerisinde dijital değişime eşlik eden bir yönetim tarzı yaratmak yer almaktadır (Hanandeh vd., 2023: 579). Örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerindeki başarılarını veya başarısızlıklarını belirleyen dijital liderlerin dijital yetkinliklerini devamlı olarak genişletmesi ve bunları örgüt çalışanları ile paylaşması gerekmektedir. Örgüt çalışanlarının çalışma şekillerine destek veren bu bireyler, iş süreçlerinde devrim niteliğinde sonuçlar yaratabilirler (Abidin, 2023: 1-2). Kârlılığın artışına ve örgütlerin olağanüstü başarı kazanmalarına imkân tanıyan dijital liderler birey ve müşteri odaklı stratejiler belirleyen, tutarlı faaliyetleri ana hatlarıyla ifade eden, veri odaklı analizi tercih eden bireylerdir (Amelda vd., 2021: 13). Dijital liderlerin en önemli özellikleri arasında, örgütün tümünde dijital becerileri geliştirmek, örgütte bulunan tüm liderlere dijital teknolojiyi test edip, yerleştirebilmeleri için yetki ve bütçe vermek, programların ve projelerinin tamamının kullanılıp, araştırılması için kullanıcı ihtiyaçları belirleyerek, ne yapıldığına ve nasıl yapıldığına yönelik geri bildirimler vermek yer almaktadır (Sağbaşı ve

Erdoğan, 2022: 18). Geleneksel idarecilik anlayışının ötesinde çalışanları dijital dönüşüm sürecine katılmaya teşvik eden dijital liderler, güven ve işbirliğinin başarı için altın anahtar olduğunu ifade etmektedir. Örgütün hedefleri doğrultusunda takipçilerine yön veren dijital liderler, süreci yönetirken yapay zekâ, blokzincir gibi dijital dönüşüm elemanlarının önemini anlamış, bu konularda bilgi sahibi, gerekli durumlarda bu teknolojileri kullanan, bu teknolojileri kullanabilmek için eğitilmiş olmanın önemine inanan, bulunduğu pazarda lider olmayı hedefleyen yapıya sahiptir (Benitez vd., 2022: 9).

### ***Dijital Kültür***

İnternetin ve bilgi teknolojilerinin bireylerin yaşantısına girişi ve mevcut yapıda yarattığı değişimler, bilgi toplumunun oluşturduğu bir süreçten oluşmaktadır. Dolayısıyla dijital kültür kavramı, iletişim teknolojilerinin gelişimi sayesinde hem sanal ortamlar için hem de günlük yaşam için tanımlanmaktadır. Bulduğumuz çağın getirdiği yeniliklerin, teknolojinin oluşturduğu yaşam tarzının ve de alışkanlıkların tamamı dijital kültür olarak açıklanmaktadır (Shin vd., 2023: 22). Günlük yaşamda kullandığımız teknolojinin hayat tarzımıza yansımından kaynaklanan değişimlerin tümü olarak da ifade edilen dijital kültürün yapı taşı teknoloji, dünya ile ilişkilerimizi şekillendirerek, isteklerimize uyacak şekilde kullanılıp, manipüle edilebilecek bir şeydir (Khaira vd., 2023: 445). Bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler toplumsal yaşama doğrudan etki etmektedir. Böylece hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelen bilgi iletişim teknolojilerinin gelişimi ile ekonomide, toplumsal yaşantımızda ve kültürümüzde köklü değişimler meydana gelmektedir (Eschenfelder vd., 2018: 186).

Enformasyon teknolojilerinin gelişmesi sonucunda 20. yy sonu ortaya çıkan bilgisayar ve internet ile 21. yy'da dijital kültürün hâkim olduğu bir dönem meydana gelmiştir. Tipografik kültürün sona ermesine neden olan dijital kültür, insanlığı yeni bir yolcuğa çıkarmıştır. Günümüzde internetin hem kişilerin hem de toplumun üzerindeki etkisinden bahsederken dijital yerli ve dijital göçmen kavramlarından söz edilmektedir. Dijital yerli kavramı bireyin doğduğu andan itibaren internet ile tanışması ve dijital dünyaya kolaylıkla uyum sağlaması anlamına gelirken, dijital göçmen internet ve diğer dijital teknoloji ürünleri ile sonradan tanışan kişiler olarak tanımlanmaktadır (Haider ve Sundin, 2022: 1183). Dolayısıyla bireylerin kültürel gelişimlerinde en önemli hususlardan birinin internet olduğunu, yaşanan sürecin yeni bir kültür dönemi olarak adlandırıldığını söylemek mümkündür. İnternetin keşfi ile kişiler, bilgiye ulaşmak, paylaşmak, iletişim kurabilmek için daha çok gayret sarf etmek zorunda kalmış, hem zaman hem de mekâna bağlı hale gelmişlerdir (Ollier-Malaterre vd., 2019: 430). İnternetin tümüyle hayatımıza girmesiyle de bu bağlılıklardan kurtulmuşlardır. Diğer bireylerle iletişimin önündeki engelleri kaldıran bir araç olarak görülen internet, bireylerin hayatlarının bir parçası haline gelmiş, yaşam tarzlarını, alışkanlıklarını, tutumlarını ve davranışlarını değiştirmiştir. 21. yy'da kapitalist yaşam şeklinin yarattığı gereksinimlere istinaden, internet ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmelerle ortaya çıkan değişim, dijital kültür adıyla anılmaktadır (Capogna vd., 2020: 17).

Kullanıcıların profilleri, kullandıkları dil, simgeler, paylaşımlarla ifade edilen dijital kültür dünyası içerisinde iletişimin sahte bir görünümü yer almaktadır. Bu dünya içerisinde yok edilen gerçekliğin yerini simülasyonlar almış, eğlencenin entelektüel bir hale getirilmesi ile sosyal medya üzerinde kültür ve eğlence birleştirilmiştir. Dolayısıyla güncel hali ile dijital kültür, kişilerin çevrimiçi mecralarda sosyalleşmeleri, çevrimdışı mecralarda ise asosyal hale gelmeleri olarak ifade edilmektedir (Martins vd., 2023: 713). Bankaların dijitalleşmeye yönelik günden güne yeni yatırımları ve uygulamaları devreye sokması, mevcut dijital kanallarını kullanan müşteri sayısının hızla artması ile tasarrufların yönetilmesi ve kontrol edilmesi de dijital hale gelmiştir. Banka çalışanları ise dijitalleşme öncesi eski sistemde uzun saatler çalışmak zorunda kalırken, dijital kültürün yaygınlaşması ile esnek çalışma saatleri ile hem endüstri geleneğinde uzaklaşmakta hem de özel yaşamlarında daha rahat hareket edebilmektedirler (Hie, 2019: 53). Modern çağın getirilerinden biri olarak bilinen mesai ile banka çalışanları, evlerinden ziyade çalışma alanlarında vakit geçirmek zorunda kalmaktadırlar. Her ne kadar çalışanlar uzun süredir çalıştıkları iş yerine ve alana dair aidiyet duygusu besleseler bile çevre ve sosyal ortam bu aidiyet duygusunun değişmesine neden olabilir. Dijitalleşme çalışanların çalışma alanlarının sınırlarını genişletmekte ve kişiler farklı alanlarda çalışsalar dahi mekâna karşı duydukları aidiyet duygusunda değişiklik olabileceğinin farkına varmaktadırlar. Sanal mekânların yoğun kullanıldığı düşünüldüğünde aidiyet duygusu bu durumda tamamen ortadan kalkmaktadır (Martins vd., 2023: 716). Dijital kültür ile müşteriler bankaların sunduğu hizmetlere ve ürünlere arzu ettikleri zaman ulaşmakta, banka çalışanları ise vakitlerini değeri yüksek ürünleri tasarlamak ve pazarlamak için ayırmaktadır. Bankalarda dijital kültürün yaygınlaşması önemli avantajları beraberinde getirirken hizmet kanallarının artması ve kullanılan teknolojinin çeşitlenmesi ile siber riskler de oluşmaktadır (Shaikh ve Anwar, 2023: 847). Tüketicilerin tercihlerinin değişimi ve artan rekabet şartları ile geleneksel bankacılık uygulamaları dijitalleşme sürecine girmiştir. Banka şubelerini kullanmadan hızlı, kolay ve ucuz hizmetlerden yararlanan müşteriler, bankalara artan verimlilik, azalan maliyetler, kusursuz müşteri deneyimi gibi geri dönüşler sağlamıştır. Dijital kültürün hâkimiyeti ile rekabet üstünlüğü sağlayan bankalarda, yapay zekâ, blokzincir, açık bankacılık gibi dijital teknolojiler ile yeniliklerin artarak devam etmesi beklenmektedir.

### ***Örgütsel Performans***

Örgütsel performans kavramı, örgütlerin belirlenen amaçları ve hedefleri doğrultusunda belirli döneme ait faaliyetlerinin çıktılarını ifade etmektedir. Örgütlerin hedeflerine ulaşabilmesi için gösterdikleri çabanın tümü olarak adlandırılan örgütsel performans, finans ve pazar hedeflerine ne kadar ulaşıldığı hakkında da bilgi vermektedir (Chatterjee vd., 2023: 3). Performans bugün ve gelecekle alakalı bir kavram olmakla birlikte, kaynakların verimliliği ve etkinliği ile örgütlerin sürekliliğinin sağlanarak, hedeflerine ulaşmalarına yardım etmektedir. Bu durumda örgütsel performans için örgütün hedeflerinin ne ölçüde gerçekleştirildiği hakkında bilgi veren bir kavram olduğunu söylemek mümkündür. Rekabetin yoğun olduğu piyasalarda örgütlerin hayatta kalması için



sahip oldukları maddi ve manevi kaynakları etkili ve verimli kullanma kabiliyeti olarak bilinen örgütsel performans, ancak bireylerin ve küçük grupların birleşmesiyle örgütsel başarı haline gelebilir (Olan vd., 2022: 610). Örgüt çalışanlarının ölçülebilir davranışları ile örgütün hedeflerine katkı sağlama düzeyleri olarak da bilinen bu kavramın yükselmesi ve düşmesi çalışanların motivasyon dereceleri ile alakalıdır (Ramadhanty vd., 2023: 17). Örgüt performansı yüksek olan yapılarda çalışanlarla yöneticiler arasında kaliteli iletişim, karşılıklı güven, motivasyon, iş tatmini gibi kavramlar yüksek derecede mevcuttur. Bu tarz örgütlerde karşılaşılabilecek problemlerin tespiti, olası başarıların veya başarısızlıkların nedenleri kolaylıkla gerçekleşmektedir (Ojokuku vd., 2012: 204). Yöneticiler tarafından değerlendirilen örgütsel performans ile personelin kişisel özellikleri belirlenmekte, terfi durumları ve ücret artışları tespit edilmekte, personel ve yönetici arasındaki bağlılık artmaktadır. Rekabetçi piyasalarda örgütlerin devamlılık sağlamaları için örgütsel performansın geliştirilmesi anahtar faktör halini almıştır (Chatterjee vd., 2023: 3).

Örgütlerin gösterdiği faaliyetlerde başarı seviyelerini belirten örgütsel performans, karar alma, argümanları nasıl ve ne zaman kullanılacağı gibi hususlarda bilgi vermektedir. Stratejik kararların alınması noktasında öncülük eden örgütsel performans denildiğinde ilk akla gelen kavram karlılıktır. Bünyesinde finansal performansları barındırdığı gibi finansal olmayan performansları da barındıran örgütsel performans, örgüt içi stratejik kararların alınması noktasında da öncülük etmektedir (Kurdi ve Alshurideh, 2020: 3986). Örgütlerde karlılık örgütsel performansla sağlanmaktadır. Maliyetin üzerinde elde edilen kazanç ile beslenen karlılığa düşük bütçeyle erişilemeyeceği için örgütsel performans sürekli takip edilmelidir. Pozitif yönde seyreden örgütsel performans ile satışlarda ve pazar payında artış gözlenmekte, performansı yüksek olan örgüt rakiplerini geride bırakmakta, olası sorunların üstesinden gelebilmek ve rekabet koşullarında yenilmemek için örgütün performansı üst seviyede tutulmak zorundadır (Lebdaoui ve Chetioui, 2020: 1089). Ürünlerin kaliteli olması ile ilgili olan müşteri memnuniyeti de örgütsel performans ile ilintili bir kavramdır. Dolayısıyla hem müşterilerin hem de örgüt çalışanların memnun olması örgüt performansını olumlu etkileyecek, pozitif yönlü iklimin oluşumuna katkı sunacaktır.

Örgütlerde performans değerlendirmenin nedenleri arasında çalışanlar hakkında bilgi sahibi olmak, varsa eğitim eksikliklerini tespit etmek, bu doğrultuda eğitim planlamaları yapmak, çalışanların bireysel performanslarını belirlemek ve bu performanslara göre atamalarını gerçekleştirmek, verilecek zam ile ilgili yönetime bilgi sunmak, örgüt ile çalışan arası bağlılığı güçlendirmek, performansı standartların altında kalan çalışanların ilişkilerini kesmek yer almaktadır (Tunçer, 2013: 93-94). Örgütsel performans değerlendirmesi yapan birimlerin veya kişilerin buldukları zamana ve koşullara göre öznel ve tarafsız olmaları gerekmektedir.

## **LİTERATÜR TARAMASI VE ARAŞTIRMANIN HİPOTEZLERİ**

Örgütlerde çalışanlar ve yönetim arası ilişkiler ele alındığında sosyal mübadele olgusu ön plana çıkmaktadır. Taraflar arası bir şeylerin alınması ve bir şeyin verilmesi şeklinde tanımlanan değişim,

sunan ve sunulan kişilerin varlığı ve de etkileşimi ile gerçekleşmektedir. Sosyal mübadele kuramına göre bireylerin karşılıklı davranışları ödül beklentisi ile güdülendiği için, çalışanlar ile yönetim arasında fayda-maliyet hesabı yapılmakta ve bu hususa göre davranışlar netleşmektedir. Dolayısıyla örgüt çalışanları sergileyecekleri pozitif davranışlarla yani maliyete karşılık kendilerine bazı getiriler yani faydalar elde etmek isteyeceklerdir (Yıldız, 2017: 109). Bu açıklamalardan hareketle sosyal mübadele kuramı, liderlik kapasitesinin doğal olduğunu ve özelliklerinin doğuştan geldiğini belirten büyük adam kuramı, liderliğin yalnızca belli özelliklere sahip kişilerde olduğunu savunan özellikler kuramı, bazı liderlerin belirli fiziksel özelliklerinin yanında kendine has davranış şeklinin olduğunu belirten davranışsal kuram çerçevesinde oluşturulan araştırmanın literatür taraması ve aracılık hipotezleri aşağıda sunulmuştur;

### ***Dijital Kültürün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi***

Yabancı literatürde dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisini inceleyen araştırma örneğini Muniroh vd. (2022) Telkom dijital firmasının 160 çalışanıyla gerçekleştirmiştir. Araştırmanın analizlerinin sonucunda dijital kültürün örgütün performansı üzerinde etkisinin olmadığı görülmüştür. Shin vd. (2023) dijital kültür, örgütsel performans ilişkisini incelediği çalışmasını Güney Kore’de bulunan bir firmanın 149 personeline uygulamıştır. Yapılan analizlerin sonucunda dijital kültürün örgütsel performansı etkilediği belirlenmiştir. Teguh vd. (2022) Endonezya’da bulunan ilaç firmalarında çalışan 238 kişiyle hazırladıkları çalışmada dijital kültürün örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Pakpahan vd. (2024) tarafından Endonezya’da bulunan bir firmanın 92 çalışanıyla hazırlanan çalışmada da dijital kültürün örgütsel performans üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Önceki çalışmalar, dijital kültürünün, örgütlerin dijitalleşme sürecini tam anlamıyla yerine getirebilmek için oynadığı kritik önemi vurgulamıştır. Dolayısıyla dijital kültürün benimsendiği örgütlerde dijital yetenekleri gelişim gösteren çalışanlar sayesinde yoğun rekabet ortamında örgütlerin performansının da artacağı sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle dijital kültürün, örgüt içi ve örgüt dışı ortamlar arasındaki dijitalleşme ve iletişim durumları için önem arz ettiği ifade edilebilir. Sonuç olarak, hiyerarşik regresyon analizinin ilk hipotezi aşağıda sunulmuştur;

**H<sub>1</sub>:** Dijital kültürün örgütün performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

### ***Dijital Kültürün Dijital Liderlik Üzerindeki Etkisi***

Alabladi vd. (2024) hazırladıkları çalışmada dijital kültür ve dijital liderlik ilişkisini ele almış, yapılan analizlerin sonucunda dijital kültürün dijital liderlik üzerinde anlamlı etkisinin olduğu görülmüştür. Shin vd. (2023) dijital kültür ile dijital liderlik ilişkisini incelediği çalışmasını Güney Kore’de bulunan bir firmanın 149 personeline uygulamıştır. Yapılan analizlerin sonucunda dijital kültür ile dijital liderlik arasında anlamlı bir ilişkinin olduğu belirlenmiştir. Muniroh vd. (2022) Telkom firmasının 160 çalışanıyla gerçekleştirdikleri çalışmada dijital kültür ile dijital liderlik arasında anlamlı ilişkilerin olduğunu belirlemişlerdir. Dijital liderlik, dijital yeterliliği dijital kültürle

birleştirmektedir. Günümüzün dijital liderleri küresel bir zihniyeti çerçevesinde, başkalarıyla iletişim kurmalı ve örgütlerinde yenilikçi bir kültürü geliştirme konusunda daha yaratıcı olmalıdırlar. Bu ifadeler ve geçmiş araştırmalar doğrultusunda hiyerarşik regresyon analizine ait geliştirilen hipotez aşağıda sunulmuştur;

**H<sub>2</sub>:** Dijital kültürün dijital liderlik üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

### ***Dijital Liderliğin Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisi***

Puliwarna vd. (2023) 11 denizcilik firmasının 445 personeliyle hazırladıkları araştırmada dijital liderliğin örgütün performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip olduğunu belirlemişlerdir. Chatterjee vd. (2023) bir firmanın farklı şehirlerde çalışan 335 üst düzey yöneticisiyle örgütsel performans, dijital liderlik ilişkisini ele alan bir çalışma hazırlamış, dijital liderlerin örgütlerin performansını arttırdığı sonucuna ulaşmışlardır. Turyadi vd. (2023), dijital liderliğin örgütlerde değişimi önemli derecede etkilediğini, çalışan performansını arttırdığını, etkililiği, verimliliği artırarak, inovasyona katkı sunduğunu, dijitalleşme ile başarıları artırarak, dijital dönüşüm sürecini de hızlandırdığını belirtmiştir. Abbasov ve Tolay (2021) Azerbaycan'da faaliyet gösteren bir firmanın 190 çalışanıyla dijital liderliğin performans üzerindeki etkisini ele alan bir çalışma hazırlamış, dijital liderliğin bireysel performansı arttırdığını belirlemiştir. Dijital liderlik, bir örgütün dijital kaynaklarını, kurumsal ve bireysel hedeflerini desteklemek için ihtiyaç duyulan bir liderlik türüdür. Dijital dönüşüm nedeniyle, dijital çağda örgütler sürdürülebilirliğe dair sorunlarla karşılaşmaktadırlar. Bu sorunları ele almak ve örgütlerde sorunların çözümüne dair değişiklikler gerçekleştirmek dijital liderlere düşmektedir. Bu nedenle dijital liderlerin yönetim şeklini iyileştirecek ve sürdürülebilir örgütsel performansı sağlayabilecek yeterliliklere sahip olması gerekmektedir. Bu nedenle dijital liderlerin dijital dönüşüm sürecinin en önemli unsuru olduğu düşünüldüğünde bu süreçte örgütlerin performansını olumlu yönde etkileyeceği düşünülebilir. Yapılan literatür taramasına dayanarak dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde olumlu etkisi olduğunu ifade eden hiyerarşik regresyon analizinin üçüncü adımına ait hipotez aşağıda belirtilmiştir;

**H<sub>3</sub>:** Dijital liderliğin örgütün performansı üzerinde anlamlı ve olumlu etkisi vardır.

### ***Dijital Kültürün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Etkisi***

Literatürde üç değişkenin birlikte yer aldığı araştırma Shin vd. (2023) tarafından Güney Kore'de bulunan bir firmanın 149 çalışanıyla yapılmıştır. Araştırma kapsamında yapılan analizler dijital kültürün örgütsel performansı arttırdığını, dijital liderlerin de bu ilişkide aracılık rolüne sahip olduğunu ifade etmektedir. Muniroh vd. (2022) ve Muniroh vd. (2021) araştırmalarında da araştırmamız doğrultusunda elde edilen sonuçlarla benzer neticeler elde edilmiştir. Yapılan literatür taraması ışığında hiyerarşik regresyon analizine ait dördüncü hipotez aşağıda sunulmuştur;

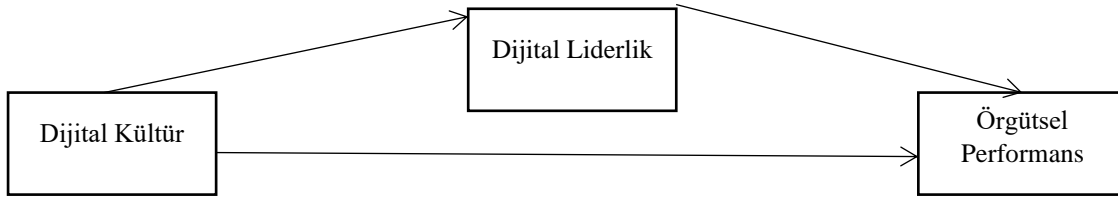
**H4:** Dijital kültürün örgütün performansı üzerindeki etkisinde dijital liderliğin kısmi aracılık rolü vardır.

## YÖNTEM

Bu başlık altında, araştırmanın konusu ve amacına, evreni ve örneklemine, veri toplama araçlarına ve araştırma bulgularına yer verilecektir. Araştırma anketlerinin toplanabilmesi için Bandırma Onyedü Eylül Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulu'ndan 2023-8 toplantı nolu, 03/10/2023 tarihli etik kurul onayı alınmıştır. Araştırmanın verileri 5.10.2023 ile 28.10.2023 tarihleri arasında online anket yolu ile toplanmıştır.

### *Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Modeli*

Bu araştırmanın amacı bulunduğumuz çağın sunduğu yeniliklerin ve teknolojinin günlük yaşantımızda daha fazla yer kaplayarak oluşturduğu yaşam tarzı ve alışkanlıkların tümünü ele alan dijital kültürün bankaların örgütsel performansları üzerindeki etkisinde, teknolojiye tümüyle hâkim olan, öğrenmeye açık, iletişimi ve verileri birleştirebilen, esnek yapılı, hedeflere ulaşmak için dijital teknolojiyi en iyi şekilde kullanan dijital liderin aracılık etkisini belirlemektir. Bu kapsamda araştırmanın örnekleme, yararlanılan ölçekler, bulgular ve analizler aşağıda belirtilmiştir. Araştırmanın aracılık modeli aşağıda sunulmuştur;



**Şekil 1.** Araştırmanın Modeli

### *Araştırmanın Evreni ve Örnekleme*

Araştırmanın evrenini Balıkesir ilinde ve ilçelerinde çalışan 1830 banka personeli oluşturmaktadır. Araştırmanın örneklemini Bandırma ilçesinde ve Balıkesir il merkezinde bulunan bankalardan seçilen 507 personel oluşturmaktadır. Veriler anket yolu ile elde edilmiştir. Örneklem seçiminde ana kütle içerisinde seçilen örnek kesiminin araştırmacıların yargıları doğrultusunda belirlediği tesadüfi olmayan örnekleme yöntemi şeklinde ifade edilen kolayda örnekleme tekniğinden yararlanılacaktır (Haşiloğlu vd., 2015: 20). Araştırmanın örneklem sayısının evren sayısı ile uyumunu gösteren hesaplama aşağıda verilmiştir;

$$n = \frac{384,16}{1 + \frac{384,16}{1830}} = 317 \quad n_0 = \frac{1.96^2 \times 0.5^2}{0.05^2} = 384,1$$

## *Araştırmanın Ölçekleri*

Dijital liderliğin ölçümü için, Ulutaş ve Arslan tarafından (2018) geliştirilen 6 maddelik ölçek kullanılmıştır. Ölçekte ters soru bulunmamaktadır. Dijital kültürün ölçümü için Proksch vd. (2021) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçek kullanılmıştır. Dijital kültür ölçeğinde de ters soru bulunmamaktadır. Örgütsel performansın ölçümü için ise Lee ve Choi (2003) tarafından geliştirilen 5 soruluk ölçekten yararlanılmıştır. Örgütsel performans ölçeğinde ters soru yoktur. Demografik soruların haricinde, çalışanların ifadelerine katılım seviyeleri 5’li likert skalası ile belirlenmiştir Anket formunda toplam 20 soru mevcuttur.

## **BULGULAR**

### *Demografik Bulgular*

Araştırmaya ilişkin demografik bulgular aşağıda verilmiştir;

**Tablo 1.** Frekans Analizi Bulguları

<b>Bilgiler</b>	<b>Gruplar</b>	<b>Sayı</b>	<b>Yüzde</b>
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	253	49,9
	Erkek	254	50,1
<b>Medeni Durum</b>	Evli	317	62,5
	Bekâr	190	37,5
<b>Yaşınız</b>	21-24	13	2,6
	25-28	64	12,6
	29-32	113	22,3
	33-36	201	39,6
	37 ve üzeri	116	22,9
<b>Eğitim Durumunuz</b>	Ön Lisans	25	4,9
	Lisans	266	52,5
	Yüksek Lisans	174	34,3
	Doktora	42	8,3

Tablo 1’de araştırmaya katılan banka personellerine ait demografik bulgular verilmiştir. Araştırmaya 253 kadın (%49,9) ve 254 erkek (%50,1) personelin katıldığı görülmüştür. Katılımcılardan 317 kişinin evli (%62,5) ve 190 kişinin bekâr (%37,5) olduğu, anketi cevaplayan kişilerin yaş aralığının çoğunlukla 201 kişi ile (%39,6) 33-36 yaş aralığında seyrettiği belirlenmiştir. Ayrıca ankete katılan banka çalışanlarının eğitim durumlarının çoğunlukla 266 kişi ile (%52,5) lisans mezunu oldukları belirlenmiştir.

### *Güvenilirlik Analizi Bulguları*

**Tablo 2.** Güvenilirlik Analizi Bulguları

	<b>Cronbach’s Alfa</b>	<b>İfade Sayısı</b>
Örgütsel Performans	0,849	5
Dijital Kültür	0,806	5
Dijital Liderlik	0,848	6

Ölçüm araçlarının güvenli olup olmadığı hususunda kullanılan yöntem güvenilirlik analizidir. Bu analiz anketlerde bir ölçme aracında bulunan soruların tamamının birbirleriyle tutarlılığını, tüm verilerin ölçüm aşamasında türdeş olup olmadığını açıklamaktadır. Alfa katsayısı 0 ile 1 aralığında yer alır. Ölçüm aracında bulunan sorular arasında ölçme hatası bulunmuyorsa bu katsayı birdir. Ölçüm aracında bulunan sorular arasında ölçme hatası bulunuyorsa bu katsayı sıfırdır. 0,40 ile 0,60 arası alfa katsayısı ölçek güvenilirliğinin düşük olduğunu, 0,60 ile 0,80 arası alfa katsayısı ölçek güvenilirliğinin oldukça yüksek olduğunu, 0,80 ile 1,00 arası alfa katsayısı ölçek güvenilirliğinin yüksek güvenilir olduğunu belirtmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 160). Tablo 3'te verilen üç ölçek için alfa katsayıları 0,80 değerinin üzerinde ve yüksek güvenilirdir.

### ***Keşfedici Faktör Analizi Bulguları***

KMO değeri 0 ile 1 arasında yer almalıdır. Bu değer değişkenler arası korelasyonları ve faktör analizinin uygun olup olmadığını ölçmektedir. 0,80 ve üstü olan KMO değerleri mükemmel olarak belirtilmektedir (Büyüköztürk, 2002: 483). Dolayısıyla keşfedici faktör analizi (KFA) ölçülebilen özelliklerin arkasındaki asıl nedenleri, gözlenemeyen yahut ölçülemeyen boyutları ortaya çıkarır.

**Tablo 3.** Örgütsel Performans Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

	<b>1</b>
ÖP1	,854
ÖP2	,830
ÖP3	,776
ÖP5	,751
ÖP4	,728
KMO Değeri= ,859	
Ki Kare Değeri= 990,226	
df= 10	
Sig.= ,000	
Toplam Açıklanan Varyans= 62,317	

Tablo 3'te örgütsel performans ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre ölçek maddelerinin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Toplam açıklanan varyansın %62,31 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 4.** Dijital Kültür Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

	<b>1</b>
DK2	,792
DK1	,781
DK5	,750
DK3	,714
DK4	,713
KMO Değeri= ,835	
Ki Kare Değeri= 717,385	
Df= 10	
Sig.= ,000	
Toplam Açıklanan Varyans= 56,354	

Tablo 4'te dijital kültür ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre ölçek maddelerinin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Toplam açıklanan varyansın %56,35 olduğu tespit edilmiştir.

**Tablo 5.** Dijital Liderlik Ölçeğine İlişkin Keşfedici Faktör Analizi Bulguları

	<b>1</b>
DL2	,805
DL5	,769
DL6	,764
DL4	,739
DL1	,726
DL3	,721
KMO Değeri=	,880
Ki Kare Değeri=	1068,887
Df=	15
Sig.=	,000
Toplam Açıklanan Varyans=	56,909

Tablo 5'te dijital liderlik ölçeği için yapılan ölçeği için yapılan KFA sonucuna göre ölçek maddelerinin tek faktör altında toplandığı görülmüştür. Açıklanan varyansın %56,90 olduğu tespit edilmiştir.

### **Normallik Analizi Bulguları**

**Tablo 6.** Basıklık ve Çarpıklık Değerleri

<b>İfadeler</b>	<b>Aritmetik Ortalama</b>	<b>Standart Sapma</b>	<b>Çarpıklık</b>	<b>Basıklık</b>
Dijital Kültür	3,3688	,94651	-,557	-1,002
Örgütsel Performans	3,3418	,98810	-,551	-1,009
Dijital Liderlik	3,4318	,94300	-,587	-,776
<b>N=507</b>				

İstatistik analizi uygulamalarında verilerin genel dağılımı hakkında bilgi sahibi olmak, verilerin normal dağılıma uygunluğunu tespit etmek, varsa aykırı değerler hakkında bilgi verebilmek için çarpıklık ve basıklık değerleri hesaplanmaktadır. Skewness ve Kurtosis değerlerinin -1,5 ile +1,5 arasında yer alması verilerinin normal dağıldığını ve parametrik analizlerin uygulanabileceğini belirtmektedir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Tablo 6'da verilen çarpıklık ve basıklık değerleri -1,5 ile +1,5 aralığında yer almakta ve normal dağılım olduğunu göstermektedir.

### **Korelasyon Analizi Bulguları**

**Tablo 7.** Değişkenler Arası İlişkiler

	<b>DL</b>	<b>ÖP</b>	<b>DK</b>
DL	1		
ÖP	,702**	1	
DK	,734**	,774**	1
N= 507 **p<0,01			

Korelasyon analizi değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü, şiddetinin belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Tablo 7'de yapılan korelasyon analizi sonucunda dijital liderlik ile örgütsel performans arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki, dijital liderlik ile dijital kültür arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki, örgütsel performans ile dijital kültür arasında anlamlı ve olumlu bir ilişki olduğu belirlenmiştir.

## ***Dijital Kültürün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü***

**Tablo 8.** Dijital Kültürün Örgütsel Performans İlişkisi (1. Aşama)

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
,774	,598	,598	752,454	,774	,000

Bağımlı Değişken= Örgütsel Performans (ÖP)

Bağımsız Değişken= Dijital Kültür (DK)

Tablo 8’de aracı regresyon analizinin 1. adımı için yapılan analizin sonucunda dijital kültürün örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiş, H<sub>1</sub> hipotezi kabul olmuştur (p=,000). R<sup>2</sup> değeri örgütsel performanstaki değişimin %59’unun dijital kültür tarafından açıklandığını göstermektedir.

**Tablo 9.** Dijital Kültürün Dijital Liderlik İlişkisi (2. Aşama)

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
,734	,538	,537	588,619	,734	,000

Bağımlı Değişken= Dijital Liderlik (DL)

Bağımsız Değişken= Dijital Kültür (DK)

Tablo 9’da aracı regresyon analizinin 2. adımı için yapılan analizin sonucunda dijital kültürün dijital liderlik üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir, H<sub>2</sub> hipotezi kabul olmuştur (p=,000). R<sup>2</sup> değeri dijital liderlikteki değişimin %53’ünün dijital kültür tarafından açıklandığını göstermektedir.

**Tablo 10.** Dijital Liderliğin Örgütsel Performans İlişkisi (3. Aşama)

<b>R</b>	<b>R<sup>2</sup></b>	<b>Düzeltilmiş R<sup>2</sup></b>	<b>F</b>	<b>Beta</b>	<b>Sig.</b>
,702	,493	,492	490,725	,702	,000

Bağımlı Değişken= Örgütsel Performans (ÖP)

Bağımsız Değişken= Dijital Liderlik (DL)

Tablo 10’da aracı regresyon analizinin 3. adımı için yapılan analizin sonucunda dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiş, H<sub>3</sub> hipotezi kabul olmuştur (p=,000). R<sup>2</sup> değeri örgütsel performanstaki değişimin %49’unun dijital liderlik tarafından açıklandığını göstermektedir.

**Tablo 11.** Dijital Kültürün Örgütsel Performans Üzerindeki Etkisinde Dijital Liderliğin Aracılık Rolü (4. Aşama)

<b>Bağımlı Değişken</b>	<b>Bağımsız Değişken</b>	<b>B</b>	<b>Beta</b>	<b>t</b>	<b>p</b>	<b>Tol.</b>	<b>VIF</b>
Örgütsel Performans	Dijital Liderlik	,305	,291	7,381	,000	,462	2,166
	Dijital Kültür	,584	,560	14,187	,000	,462	2,166

F= 443,313

R<sup>2</sup>= ,638

Düzeltilmiş R<sup>2</sup>=

,636



---

Tahmini Std.  
Hata= ,59603  
Anova = ,000  
DW= 1,820

---

Tablo 11’de aracı regresyon analizinin 4. adımı verilmiştir. Yapılan hiyerarşik regresyon analizinin sonucunda 1. adımda verilen dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisi (Beta= ,774), 4. adımda dijital liderlik analize dâhil edildiğinde (Beta= ,560) azalmıştır. Elde edilen bu sonuca göre dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin kısmi aracılık etkisinin olduğu belirlenmiş, H<sub>4</sub> hipotezi kabul edilmiştir. R<sup>2</sup> değeri örgütsel performanstaki değişimin %64’ünün dijital liderlik ve dijital kültür değişkenleri tarafından açıklandığını ifade etmektedir. 1-R<sup>2</sup> = 0,362 değeri tolerans değerlerinden küçük olduğu için, VIF değerleri de 10’dan küçük olduğu için çoklu eş doğrusallık problemi bulunmamaktadır (Gürbüz ve Şahin, 2017). Durbin-Watson testi (1,820) araştırmanın modelinde otokorelasyon olmadığını belirtmektedir.

## **SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER**

Araştırma kapsamında yapılan hiyerarşik regresyon analizinin birinci aşamasına göre dijital kültürün örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir. Elde edilen bu sonuç Shin vd. (2023), Muniroh vd. (2022), Muniroh vd. (2021), Retnowati vd. (2021) tarafından yapılan araştırmaların sonuçları ile örtüşmektedir. Hiyerarşik regresyon analizinin ikinci aşamasına göre dijital kültürün dijital liderlik üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu belirlenmiştir. Bu sonuçlar, Shin vd. (2023) tarafından Güney Kore’de bulunan bir firmanın 149 çalışanına yapılan araştırmanın sonuçları ile örtüşmektedir. Muniroh vd. (2022) tarafından Telkom firmasının 306 çalışanıyla yapılan araştırmanın sonucunda da dijital kültürün dijital liderlik üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Regresyon analizinin üçüncü aşamasına göre dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkisinin olduğu görülmüştür. Elde edilen bu sonuç, Chatterjee vd. (2023) tarafından yapılan çalışmanın sonuçlarıyla örtüşmektedir. Shin vd. (2023) çalışmasında da dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde anlamlı ve olumlu etkiye sahip olduğu belirlenmiştir. Mollah vd. (2023) tarafından Güney Kore’de bulunan bir firmada çalışan 173 personelle yapılan araştırmada da dijital liderliğin örgütsel performansı arttırdığı tespit edilmiştir. Tulungen vd. (2022) tarafından Kuzey Sulawesi eyaletinde bulunan bir firmanın 78 çalışanıyla yapılan araştırmada dijital liderliğin örgütsel performansı arttırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Pham ve Vu (2022) tarafından Vietnam’da 412 hizmet sektörü çalışanına uygulanan araştırmanın sonucunda da dijital liderliğin örgütsel performansı arttırdığı belirlenmiştir. Turyadi vd. (2023) dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemiş ve iki değişken arasında anlamlı ve olumlu ilişkilerin olduğunu belirlemiştir. Hiyerarşik regresyon analizinin dördüncü aşamasına göre dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin kısmi aracılık etkisi bulunmaktadır. Shin vd. (2023) araştırmasında dijital

liderlik ve örgütsel performans ilişkisinde dijital kültürün aracılık etkisini ele almış ve araştırmamız ile benzer sonuçlara ulaşmıştır.

Kendisini yetiştirmeye ve geliştirmeye açık olan, işbirliğini ön planda tutan, katılımcı, küresel perspektif sahibi dijital liderler, örgütlerin arzu ettikleri başarıya ulaşabilmeleri için önemli konumda bulunmaktadır. Dolayısıyla araştırma kapsamında yapılan aracılık testinde dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinde dijital liderliğin kısmi aracılık etkisinin bulunması ve dijital kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisinin dijital liderlik analize dâhil edildiğinde azalması örneklem içerisindeki bankalarda dijital liderlik kavramının yeterince önemsenmediğine işaret etmektedir. Bu hususta örgütte dijital liderliğin kazanılması ve örgütsel performansın artırılması için eğitim ön planda tutulmalıdır. Dijital dönüşüme yön vermesi beklenen dijital liderlerin gelişimi için, görev yaptıkları örgütlerle birlikte çözüm üretip, yeni teknolojilere hâkim olmaları gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde çözüm sunabilecek bilgi teknolojileri uzmanının, teknolojinin yanısıra örgütün operasyonları hakkında da bilgi sahibi olması gerekmektedir. Sürekli ve hızlı değişim gösteren dünyanın dijital liderlerinin vizyoner olması, takım arkadaşlarına büyük fikirleri hayal edebilmeleri için fırsat sunmaları, dolayısıyla teknolojiyi ve işin özünü birleştirebilmeleri gerekmektedir. Dijital liderler, yeni pazarlar ve farklı müşteriler ile risk alarak yeni imkânlar açmalıdır. Üstlendikleri bu riskleri yönetebilmek için akıllıca hareket etmek zorunda olan dijital liderler, gerçekleri özümsemek adına analitiği iyi incelemeli, verileri araştırmalı, muhakeme yapabilmeli, iyi sonuçlar sağlayan stratejiler geliştirmelidir. Örgütlerde öngörülemeyen değişimler sebebiyle dijital liderlerin, tecrübeli ve rahat olmaları, zorluklar karşısında dayanıklı ve esnek duruş sergilemeleri sürekli bir organizasyon inşaa etme imkânı sunacaktır. Katalizör görevi üstlenmek zorunda olan dijital liderler, kendilerinden bile güçlü olacak bir takım için uygun ortamı sağlamalıdır. Daima sınırların zorlanması ve yenilik yapma amacıyla olduklarını da hatırlamaları gerekmektedir. Liderlerin stratejilerini disiplin, hız ve kararlılık çerçevesinde gerçekleştirmeleri, örgütü düzenli olarak sürekli değerlendirmeleri, çeviklik ile imkân dâhilinde bu stratejilerin rotasını değiştirebilmeleri gerekmektedir. Dijital liderlerin önyargılardan hem kendilerini hem de örgütü uzak tutmaları, farklılıklara karşı takım çalışanlarını cesaretlendirmeleri, hata yapmaktan asla korkmayan bir örgüt iklimi oluşturmaları, sürekli öğrenmeye açık olmaları, geri bildirim alıp verebilmeleri şarttır. Dijital liderler, küresel ekonomi ortamında en iyi şekilde iş yapabilmek için yeterli bilgiye sahip olmak zorundadırlar. Bu nedenle yerel pazarlara ve kültürlere dâhil olmaları gerekmektedir. Teknolojinin bireylerin isteklerine hızlı cevaplama hususunda mükemmel bir araç olması düşüncesiyle hareket eden dijital liderler, analizleri ve planlaması gerçekleştirilmiş bir projeyi denemekten asla çekinmemeli, gelişime her zaman destek sağlamalıdırlar. Banka müşterilerinin taleplerinin daha iyi anlaşılması ve değişen bu talepleri takip ederek, gerekli ürün ve hizmetlerin dönüştürülmesi gerekmektedir. Dolayısıyla yerel pazarların taleplerine uygun hale getirilmesi, teknik araçların varlığıyla yetinmemeleri, verilere doğru yapabilecek eleştirel düşünce kabiliyetlerini geliştirmeleri gerekmektedir. Dijital liderler, statükoya karşı gelebilecek bir anlayışla mevcut iş modellerini ve

ürünleri yıkıp, yeniden yaratma yeteneğine sahip olmalı, disiplinler arası işbirliğini ve etkileşimi arttırmak için değişen ve gelişen koşullara göre evrilme hareketini desteklemelidir. Hata yapmaktan asla korkmaması gerek dijital liderler, sürekli denemelerle ilerlemeyi ilke edinmeli, cesaret, işbirliği ve devamlı öğrenme kavramlarının bilincinde olmalıdırlar. Bu sebeple banka çalışanlarına mükemmelere ulaşana dek eğitimler verilmesi, gerçekleştirilen faaliyetlerin etkinliğinin hangi aşamada olduğunu belirlemek amacıyla test edilip, ölçülmesi, görev tanımlarının net bir şekilde ortaya koyulması örgütsel performans artışı sürecinde önem arz etmektedir. Araştırma kapsamında elde edilen sonuçlar, örneklemeden kaynaklanmaktadır. Çünkü bankalar, ileri teknolojiyi en yoğun kullanan organizasyonlardır. Yazılım sektörü, bilgisayar sektörü, banka, elektronik sektörü gibi ileri teknolojiyi yoğun kullanan sektörler için bu sonuçlar geçerli olabilir. Dijital kültürün örgüt performansı üzerindeki etkisinin belirlenmiş olması işletmeler için yol gösterici olabilir. Ayrıca dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki pozitif ve anlamlı etkisinin tespit edilmiş olması yöneticiler için yol gösterici niteliktedir.

Yoğun rekabet ortamında dijital bir kültür yaratma ve geliştirme ihtiyacı, dönüşüm sürecinin ayrılmaz bir parçası olarak görülmektedir. Bu değişim, dijitali yalnızca yukarıdan aşağıya entegre eden değil, aynı zamanda çalışanların bilgilendirilmesini, katılımını ve en önemlisi örgüt içinde dijital bir zihniyet geliştirmeye yardımcı olacak şekilde yetkilendirilmesini de sağlayan bir çalışma ortamını gerekli kılmaktadır. Bu nedenle bankalarda dijital örgüt kültürünün gelişimi örgütsel performansın artırılması açısından önem arz etmektedir. Dijital kültürün geliştirilmesi için bankalarda öncelikle şeffaf bir yönetim anlayışının sağlanması gerekmektedir. Dijital bir kültürün yerleştirilmesi, örgütteki tüm çalışanların, rolleri ne olursa olsun, dijitalleşme sürecinin satış ve üretkenlik üzerindeki etkisinin farkında oldukları anlamına gelmektedir. Net bir iletişim hattına sahip açık ve dürüst bir yönetim anlayışı, yalnızca çalışanları güçlendirmekle kalmayacak, aynı zamanda banka müşterileriyle iletişimi ve uyumu daha özgün kılacaktır. Örgütlerde dijital kültür ortamının sağlanması için iş birliğinin de teşvik edilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar birlikte çalışmaktan keyif aldıklarında iş akışı önemli ölçüde iyileşecektir. Dijital kültürün gelişimi için çalışanlara dijital eğitim imkanının sağlanması gerekmektedir. Çalışanların dijitalleşme süreci ile ilgili bilgi sahibi olmalarını sağlamanın en etkili yolu, her seviyedeki bilgiye hitap eden bir öğrenme ve gelişim programı sunmaktır. Ayrıca çalışanlara ihtiyaç duyulduğu durumlarda risk almanın öneminden bahsetmek gerekmektedir. Dijitalleşme sürecinin hızlı ilerlediği günümüz rekabet şartlarında, iş gücünde çeviklik çok önemlidir. Örgütlerde liderlerin, çalışanlarını yeni şeyler deneme konusunda rahat hissedebilecekleri bir ortam geliştirmeleri gerektiğinden risk algısının da bu durumu desteklediği belirtilebilir.

Yeniliklere kolay ve en hızlı şekilde uyum sağlamak, değişim ile ilgili süreçleri yönetebilmek, sonuç olarak, ilerleyebilmek, farklı fikir yapıları arasında geçiş yapabilmek yalnızca dijital liderler için değil, herkes için önemli yetkinlikler arasında yerini almıştır. Bu nedenle dijital liderlerden de beklenen ani durumlara karşı hızlı bir şekilde uyum sağlamları, en az olumsuz etkiyle bu durumlardan gerekli neticelere ulaşmalarıdır. Dijital liderlerin yanısıra örgütlerin de tüm çalışanları

dijital kabiliyetleri hususunda eğitmeleri ve yeni beceriler kazanabilmeleri için ilerleyen çağlara hazır hale getirmeleri beklenmektedir. Dijital liderlik kavramının örgütlerin yararı kapsamında ele alındığı araştırmaların genişletilmesi anlaşılabilirliğe katkı sağlayacaktır. İlerleyen araştırmalarda dijital liderlik, dijital kültür ve örgütsel performans kavramlarıyla ilişkili çalışmaların sürdürülmesi, bankacılık sektöründe daha geniş örnekleme araştırmanın uygulanması, dijitalleşme yolunda ilerleyen farklı örgütlerin de örneklem olarak seçilmesi literatüre katkı sağlayacaktır. Dijital liderliğin örgütlerde önemine dikkat çeken bu araştırmanın da diğer araştırmacılara faydalı olabileceği umulmaktadır.

## KAYNAKÇA

- Abbasov, A. ve 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.
- Abidin, A. Z. (2023). The influence of digital leadership and digital collaboration on the digital skill of manufacturing managers in Tangerang. *International Journal of Artificial Intelligence Research*, 6(1), 1-8.
- Amelda, B., Alamsjah, F. ve Elidjen, E. (2021). Does the digital marketing capability of Indonesian banks align with digital leadership and technology capabilities on company performance? *CommIT (Communication and Information Technology) Journal*, 15(1), 9-17.
- Aydın, K. (2022). *Eğitim Örgütlerinde Dijital Liderlik ve Örgütsel Bilgelik İlişkisi* (Yayımlanmamış doktora tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Benitez, J., Arenas, A., Castillo, A. ve Esteves, J. (2022). Impact of digital leadership capability on innovation performance: The role of platform digitization capability. *Information & Management*, 59(2), 103-115.
- Borah, P. S., Iqbal, S. ve Akhtar, S. (2022). Linking social media usage and SME's sustainable performance: The role of digital leadership and innovation capabilities. *Technology in Society*, 68, 101-119.
- Büyüköztürk, Ş. (2002). Faktör analizi: Temel kavramlar ve ölçek geliştirmede kullanımı. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi*, 32(32), 470-483.
- Capogna, S., Cianfriglia, L., & Cocozza, A. (2020). Digital culture for educational organizations: Guidelines for teachers and education agencies. *Digital culture for educational organizations*, 1, 1-27.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., Vrontis, D. ve Giovando, G. (2023). Digital workplace and organization performance: Moderating role of digital leadership capability. *Journal of Innovation & Knowledge*, 8(1), 100-114.
- Eschenfelder, K. R., Shankar, K., Williams, R. D., Salo, D., Zhang, M., & Langham, A. (2018). A nine dimensional framework for digital cultural heritage organizational sustainability: A content analysis of the LIS literature (2000–2015). *Online Information Review*, 43(2), 182-196.
- Gierlich-Joas, M., Hess, T. ve Neuburger, R. (2020). More self-organization, more control— or even both? Inverse transparency as a digital leadership concept. *Business Research*, 13, 921-947.
- Gök, S. G. ve Aydemir, P. (2021). Dijital liderliğin kriz yönetimi üzerindeki etkisi: Bilgi paylaşımının aracı rolü. *Güvenlik Bilimleri Dergisi*, 10(3), 195-222.
- Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri felsefe-yöntem-analiz*. Ankara: Seçkin Yayınları.
- Haider, J. ve Sundin, O. (2022). Information literacy challenges in digital culture: Conflicting engagements of trust and doubt. *Information, communication & society*, 25(8), 1176-1191.
- Hanandeh, A., Altaher, A., Halim, M., Rezk, W., Mahfoudh, N., Hammouri, Q. ve Darawsheh, S. (2023). The effects of digital transformation, digital leadership, and entrepreneurial motivation on business decision making and business process

- performance: Evidence from greater Amman municipality. *International Journal of Data and Network Science*, 7(2), 575-582.
- Haşıloğlu, S. B., Baran, T. ve Aydın, O. (2015). Pazarlama araştırmalarındaki potansiyel problemlere yönelik bir araştırma: Kolayda örnekleme ve sıklık ifadeli ölçek maddeleri. *Pamukkale İşletme ve Bilişim Yönetimi Dergisi*, 1, 19-28.
- Hie, B. P. (2019). Impact of transforming organizational culture and digital transformation governance toward digital maturity in Indonesian banks. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 51-57.
- Kaya, Z. Ö., Karaçay, G., Selim, Z. ve Alpkan, L. (2023). Yetenek yönetimi uygulamalarının örgüt performansı ile ilişkisinde kurumsal girişimciliğin aracılık etkisi. *International Journal of Advances in Engineering and Pure Sciences*, 35(2), 259-272.
- Khaira, N., Triyonggo, Y. ve Sukmawati, A. (2023). Examining the mediating role of digital culture on digital talent in the telecommunication sector. *Jurnal Aplikasi Manajemen*, 21(2), 439-454.
- Khin, S. ve Ho, T. C. (2018). Digital technology, digital capability and organizational performance: A mediating role of digital innovation. *International Journal of Innovation Science*, 11(2), 177-195.
- Kurdi, B. ve Alshurideh, M. (2020). Employee retention and organizational performance: Evidence from banking industry. *Management Science Letters*, 10(16), 3981-3990.
- Lee, H. ve Choi, B. (2003). Knowledge management enablers, processes, and organizational performance: An integrative view and empirical examination. *Journal of management information systems*, 20(1), 179-228.
- Lebdaoui, H. ve Chetioui, Y. (2020). CRM, service quality and organizational performance in the banking industry: a comparative study of conventional and Islamic banks. *International Journal of Bank Marketing*, 38(5), 1081-1106.
- Mansour, M. H. ve Qazi, S. (2023). The role of digital leadership in achieving organizational excellence in Jordan's banking sector. In *Artificial Intelligence (AI) and Finance*. 1, 48-61.
- Mardiana, D. (2020). The application of digital leadership of subdistrict head on public service performance with the delegation of regent/mayor authorities as the moderating variable. *Airlangga Development Journal*, 4(2), 154-164.
- Martins, D. L., Lemos, D. L. D. S., de Oliveira, L. F. R., Siqueira, J., do Carmo, D. ve Medeiros, V. N. (2023). Information organization and representation in digital cultural heritage in Brazil: Systematic mapping of information infrastructure in digital collections for data science applications. *Journal of the Association for Information Science and Technology*, 74(6), 707-726.
- Mollah, M. A., Choi, J. H., Hwang, S. J. ve Shin, J. K. (2023). Exploring a pathway to sustainable organizational performance of South Korea in the digital age: The effect of digital leadership on IT capabilities and organizational learning. *Sustainability*, 15(10), 75-78.
- Muniroh, M., Hamidah, H. ve Abdullah, T. (2021, June). Indicator analysis of employee performance based on the effect of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation (case study of PT. Telkom Digital and Next Business Department). In *STTAL Postgraduate –International Conference*. 5(1), 324-334.

- Muniroh, M., Hamidah, H., & Abdullah, T. (2022). Managerial implications on the relation of digital leadership, digital culture, organizational learning, and innovation of the employee performance (case study of PT. Telkom digital and next business department. *Management and Entrepreneurship: Trends of Development*, 1(19), 58-75.
- Ojokuku, R. M., Odetayo, T. A. ve Sajuyigbe, A. S. (2012). Impact of leadership style on organizational performance: a case study of Nigerian banks. *American journal of business and management*, 1(4), 202-207.
- Olan, F., Arakpogun, E. O., Suklan, J., Nakpodia, F., Damij, N. ve Jayawickrama, U. (2022). Artificial intelligence and knowledge sharing: Contributing factors to organizational performance. *Journal of Business Research*, 145, 605-615.
- Ollier-Malaterre, A., Jacobs, J. A. ve Rothbard, N. P. (2019). Technology, work, and family: Digital cultural capital and boundary management. *Annual Review of Sociology*, 45, 425-447.
- Pham, H. Q., & Vu, P. K. (2022). Unravelling the potential of digital servitization in sustainability-oriented organizational performance—does digital leadership make it different? *Economies*, 10(8), 185.
- Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S. ve Pinkwart, A. (2021). The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture. *Journal of Small Business Management*, 1, 1-29.
- Ramadhanty, D. A., Putri, M. U. ve Asbari, M. (2023). The influence of total quality management on organizational performance on bank services. *Journal of Information Systems and Management (JISMA)*, 2(1), 15-20.
- Retnowati, C. N. ve Santosa, B. (2023). Digital leadership, culture & employee capabilities: Sustainable organizational performance in education-a case study. *Enrichment: Journal of Multidisciplinary Research and Development*, 1(6), 257-265.
- Sağbaşı, M. ve Erdoğan, F. A. (2022). Digital leadership: a systematic conceptual literature review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Shaikh, I. ve Anwar, M. (2023). Digital bank transactions and performance of the Indian banking sector. *Applied Economics*, 55(8), 839-852.
- Shin, J., Mollah, M. A. ve Choi, J. (2023). Sustainability and organizational performance in South Korea: The effect of digital leadership on digital culture and employees' digital capabilities. *Sustainability*, 15(3), 20-27.
- Sözbilir, F. ve Keçeci, G. (2023). İnsan sermayesi, yenilikçi davranış ve örgütsel performans arasındaki etkileşim: Sektörel bir araştırma. *Optimum Ekonomi ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 10(1), 49-70.
- Tabachnick, B.G. ve Fidell, L.S. (2013). Using multivariate statistics. United States: Pearson Education.
- Tulungen, E. E., Tewal, B. ve Pandowo, M. (2022). The role of digital leadership mediated by digital skill in improving organizational performance. *Journal of Accounting Research, Organization and Economics*, 5(2), 156-171.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde performans değerlendirme ve motivasyon. *Sayıştay dergisi*, (88), 87-108.

- Turyadi, I., Zulkifli, Z., Tawil, M. R., Ali, H. ve Sadikin, A. (2023). The role of digital leadership in organizations to improve employee performance and business success. *Jurnal Ekonomi*, 12(02), 1671-1677.
- Ulutaş, M. ve Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: Bir ölçek geliştirme çalışması. *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47(47), 105-124.
- Yıldız, S. M. (2017). Sosyal mübadelenin içsel pazarlama ve iş performansı arasındaki aracılık etkisi. *Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 19(1), 105-118.