

T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ  
İŞLETME ANABİLİM DALI  
İŞLETME BİLİM DALI

ÇALIŞANLARIN DİJİTAL DÖNÜŞÜME  
BAKIŞ AÇISININ, MOTİVASYON VE  
PERFORMANSA ETKİSİ

EMEL DOĞAN KAHRAMAN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

DANIŞMAN:  
DOÇ. DR. MERAL ERDİRENÇELEBİ

KONYA-2023





T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü  
**Bilimsel Etik Sayfası**



Öğrencinin	Adı Soyadı	EMEL DOĞAN KAHRAMAN		
	Numarası	20811102036		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı / İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
Tezin Adı	Çalışanların Dijital Dönüşüme Bakış Açısının, Motivasyon ve Performansa Etkisi			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Emel DOĞAN KAHRAMAN



T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



## ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Emel DOĞAN KAHRAMAN		
	Numarası	20811102036		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı/ İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans	X	
		Doktora		
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ		
Tezin Adı	Çalışanların Dijital Dönüşüme Bakış Açısının, Motivasyon ve Performansa Etkisi			

Dünya genelinde büyük bir hızla gelişme gösteren dijital çağ, tüm sektörlerde dijital dönüşüm yaşanmasına yol açmaktadır. Dijital çağın gereği her alanda yaşanan bu hızlı dönüşüme işletmelerde ayak uydurmak zorundadırlar. Dijital çağın işletmelere sağladığı çeşitli avantajların yanı sıra Covid-19 pandemi süreci gibi beklenmeyen etkenler sürdürülebilirlik için dönüşümün artık bir tercih değil zorunluluk olduğunu göstermiştir. Sürdürülebilirlik için işletmelerde dijitalleşme temelli bir dönüşüm yol haritası belirlenmesi, tüm iş süreçlerinin ve tüm paydaşlarla ilişkilerin revize edilmesi gerekmektedir. İç paydaşlar olan çalışanların tüm iş süreçlerinde aktif olabilmeleri için dijital dönüşüme bakış açılarının belirlenmesi gerekmektedir. Eksikliklerin belirlenerek tamamlanması ile çalışan motivasyonunun ve performanslarının artırılması sayesinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına destek olunabilecektir.

Bu çalışmada işletme çalışanlarının dijital dönüşüme bakış açısının, motivasyon ve performansa etkisi araştırılmıştır. Araştırmaya 350 beyaz yakalı çalışan katılım sağlamıştır. Temel amaca bağlı olarak araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Temel amaç doğrultusunda Bolu İlinde faaliyet gösteren Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı işletmelerden nicel araştırma yöntemi tekniklerinden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. SPSS programı ile veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma başında geliştirilen hipotezlerin doğru olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın neticesinde

**dijital dönüşümün çalışanların motivasyon ve performanslarına pozitif yönde etki ettiği görülmüştür.**

**Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Motivasyon, Performans**





T.C.  
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ  
Sosyal Bilimler Enstitüsü



## ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Emel DOĞAN KAHRAMAN			
	Student Number	20811102036			
	Department				
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)	X		
		Doctoral Degree (Ph.D.)			
	Supervisor	Assoc. Prof. Meral ERDİRENÇELEBİ			
Title of the Thesis/Dissertation	The Effect of Employees' Perspective on Digital Transformation on Motivation and Performance				

**The digital age, which is developing rapidly around the world, leads to have digital transformation in all sectors. As a requirement of the digital age, businesses also have to keep up with this rapid transformation occurred in all areas. In addition to the various advantages that the digital age provides to businesses, unexpected factors such as the Covid-19 pandemic process have demonstrated that transformation for sustainability is no longer a choice but a necessity. Determination of a digitalization-based transformation roadmap in businesses and revision of all business processes and relations with all stakeholders are necessary for sustainability. Determination of employees', who are internal partners, perspectives on digital transformation is necessary to be able to be active in all business processes. Providing a sustainable competitive advantage can be supported through determining and correcting the deficiencies in conjunction with increasing employee motivation and performances.**

**In this research, effect on motivation and performance of employees' perspectives on digital transformation was investigated. 350 white collar employee participated in the research. The research model and hypotheses were formed depending on the main purpose. In accordance with the main purpose, data were collected from the registered processes on the Chamber of Industry and Commerce which is operating in the province of Bolu, with the survey technique, which is one of the quantitative research method techniques. Data were analyzed via the SPSS program. In line with the findings obtained, it has been detected that the hypotheses developed at the beginning of the research are correct. As a result**

**of the research, it has been seen that digital transformation has a positive effect on the motivation and performance of the employees.**

**Keywords: Digital Transformation, Motivation, Performance**



## İÇİNDEKİLER

ÖZET .....	ii
ABSTRACT .....	iv
İÇİNDEKİLER .....	vi
ÇİZELGELER LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER .....	x
TEŞEKKÜR .....	xi
GİRİŞ.....	1

### BİRİNCİ BÖLÜM

#### İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1. Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm Kavramları ve Kapsamı .....	4
1.2. Dijitalleşmenin Tarihsel Gelişimi .....	6
1.2.1. Birinci Sanayi Devrimi .....	8
1.2.2. İkinci Sanayi Devrimi.....	10
1.2.3. Üçüncü Sanayi Devrimi.....	11
1.2.4. Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0).....	13
1.3. İşletmelerde Dijital Dönüşümün Önemi.....	15
1.4. İşletmelerde Dijital Dönüşümün Etkileri .....	17
1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm .....	18
1.4.2. Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm .....	19
1.4.3. Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm .....	19

### İKİNCİ BÖLÜM

#### İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU

2.1. Motivasyon Kavramı .....	20
2.2. Motivasyon Süreci ve Oluşumu .....	21
2.3. Motivasyon Türleri.....	22
2.3.1. Dışsal Motivasyon .....	22
2.3.2. İçsel Motivasyon.....	23

2.4. Motivasyon Araçları.....	24
2.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları .....	25
2.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları .....	28
2.4.3. Örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları.....	29

## **ÜÇÜNCÜ BÖLÜM**

### **İŞLETMELERDE ÇALIŞAN PERFORMANSI**

3.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Unsurları.....	32
3.2. Çalışan Performansı.....	32
3.3. Performans Değerlendirme Süreci .....	36
3.4. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı .....	39
3.5. Dijital Dönüşümün Motivasyon ve Performans İle ilişkisi .....	41

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN DİJİTAL DÖNÜŞÜME BAKIŞ AÇISININ, MOTİVASYON VE PERFORMANSA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

4.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi .....	45
4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi.....	46
4.3. Araştırmanın Yöntemi .....	46
4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri .....	47
4.3.2. Evren ve Örneklem .....	49
4.3.3. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler .....	51
4.4. Araştırma Verilerinin Analizi.....	51
4.5. Bulgular .....	52
4.5.1. Demografik Özellikler .....	52
4.5.2. Normallik Analizi .....	53
4.5.3. Güvenirlik Analizi (Cronbach's Alpha) .....	54
4.5.4. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA).....	55
4.5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) .....	57
4.5.6. Korelasyon Analizi .....	61
4.5.7. Regresyon Analizi .....	62
4.5.8. Fark Testleri.....	67

TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER .....	77
Tartışma ve Sonuç .....	77
Öneriler.....	83
KAYNAKÇA .....	85
EKLER .....	102
Ek 1: Anket Formu .....	102



## ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 4.1. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri.....	52
Çizelge 4.2. Ölçeklere ait normallik testi .....	54
Çizelge 4.3. Ölçeklere ait güvenirlik katsayıları.....	54
Çizelge 4.4. Dijital dönüşüm ölçeğine ait madde faktör yükleri .....	56
Çizelge 4.5 Motivasyon ölçeğine ait madde faktör yükleri .....	56
Çizelge 4.6. Çalışan performansı ölçeğine ait madde faktör yükleri.....	57
Çizelge 4.7. Dijital Dönüşüm Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi faktör yük değerleri .....	58
Çizelge 4.8. Motivasyon Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi faktör yük değerleri .....	58
Çizelge 4.9. Performans Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi faktör yük değerleri .....	60
Çizelge 4.10. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeksleri .....	60
Çizelge 4.11. Dijital dönüşüm, motivasyon ve çalışan performansına ilişkin boyutlar arasındaki korelasyon analizi.....	61
Çizelge 4.12. Dijital dönüşüm alt boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisi ..	63
Çizelge 4.13. Dijital dönüşüm alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerindeki etkisi	64
Çizelge 4.14. Dijital dönüşüm alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi .....	65
Çizelge 4.15. Motivasyon alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi.....	66
Çizelge 4.16. Cinsiyete göre gerçekleştirilen t-testi sonuçları.....	68
Çizelge 4.17. Yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları .....	69
Çizelge 4.18. Eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları .....	70
Çizelge 4.19. Firmadaki çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları ..	71
Çizelge 4.20. Toplam iş yaşamı değişkenine göre ANOVA testi sonuçları.....	73
Çizelge 4.22. Katılımcıların iş yerindeki pozisyonları değişkenine göre ANOVA testi sonuçları.....	74
Çizelge 4.23. Araştırma hipotez sonuçlarının özet tablosu .....	76

## ŞEKİLLER

Şekil 1.1. Endüstri Devrimleri .....	7
Şekil 1.2. Jamet Watt'ın geliştirmiş olduğu ilk buhar makinesi .....	9
Şekil 1.3. İkinci Sanayi Devrimi (2.0) .....	11
Şekil 1.4. Endüstri 3.0 Otomasyon Dönemi .....	13
Şekil 2.1. Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri .....	21
Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli.....	47



## TEŞEKKÜR

Tez çalışmamın her anında bana destek olup moral veren, her zaman yanımda hissettiğim, hedefime ulaşmamda yoluma ışık saçan başta danışman hocam Sayın Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ'ye, hayatım boyunca minnettar kalacağım tezimin analiz aşamasında bana destek olan Öğr.Gör.Dr. Abdullah Zübeyr AKMAN'a yürekten teşekkür ederim.

Yüksek lisans eğitimim boyunca bilgileriyle donandığım ve yardımlarını unutamayacağım, yaşamımda iz bırakan: Prof. Dr. Mustafa Atilla ARICIOĞLU, Prof. Dr. Ahmet DİKEN, Doç.Dr. Selçuk KARAYEL ve Dr.Öğr.Üyesi Mahmut Nevfel ELGÜN hocalarıma sonsuz teşekkür ederim.

Zorlandığım veri toplama döneminde yardımlarını esirgemeyen her zaman yanımda olan Beypi A.Ş. Kalite Yönetim Müdürü Nejla KAHRAMAN'a, unutamayacağım yardımları ve misafirperverliğiyle Bolu Oyak Çimento İdari İşler Sorumlusu Kemal GÜNEŞ'e ve Bolu Organize Sanayi Müdürlüğü'ne bağlı fabrikalarda anketime zaman ayıran yönetici kadrosundaki çalışanlara çok teşekkür ederim.

Ders dönemimde oğlumun bakımında her zaman desteklerini gördüğüm bugüne gelmemde çok büyük katkıları olan Kahraman ailesine, her zaman yanımda olan maddi manevi desteklerini esirgemeyen eşim Faruk Kahraman'a, dualarıyla güç bulduğum anneme ve babama, kardeşlerime ve en çok da benim ders çalışmamdan bıkan doya doya zaman ayıramayıp oyun oynayamadığım canım oğlum Uras Efe Kahraman'a ve güzel yürekli dostlarıma sonsuz teşekkür ederim.

## GİRİŞ

2000’li yılların başlamasıyla hız kazanan dijitalleştirme süreci, tüm iş süreçlerinin köklü biçimde değişmesine yol açmıştır. Dijital teknolojilerin ürünü olan; “robotlar, akıllı sistemler, e-ticaret, sosyal medya, e-devlet, mobil iletişim” gibi uygulamalar üretim sektörünün yanı sıra hizmet sektörünün de radikal biçimde değişmesine neden olmuştur (Yankın, 2019:14).

Nitekim günümüz koşullarında bilişim teknolojilerinde yaşanan hızlı ve köklü değişimler dijital dönüşümü ortaya çıkarmıştır. Dijital dönüşüm; bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişim göstermesi sonucunda tüm iş süreçlerinde etkinlik ve verimliliği sağlamak adına insan, robot ve makine üçlüsünün etkileşiminin sağlanmasıdır (Ertürk ve Erdirençelebi, 2023: 865).

Dijital dönüşüm ile ortaya çıkan muhteşem üçlü (insan-makine-robot) verimlilik, kalite, hız, esneklik, çeviklik sağlamaktadır. Gelişmiş ülkelerde bu dönüşüm önemli fırsatlar sunmaktadır. Aksine gelişmekte olan ülkeler için ciddi bir tehdit oluşturmaktadır (Bonekamp ve Sure, 2015: 36).

Özellikle internet kullanımı, mobil uygulamalar ve sosyal medya kullanıcılarının artış göstermesiyle birlikte şirketlerin çalışma şartları değişmekte; iş yapış şekilleri ve iş süreçleri farklılık gösteren koşullara uygun hale gelebilmesi için çalışmaya başlanmıştır (Bayarçelik, 2020: 60-61).

Dönüşüme ayak uydurmanın yanı sıra, dijitalleşmeyi yaratıcılık ve yenilikçilikle birleştiren yöneticilerin dönüşüm sürecini yönetmenin ötesine geçerek planlanan teknolojiyi daha erken uygulamaya geçebilmesinin temel hedef olması gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle de Covid-19 pandemi süreci, pek çok alanda olduğu gibi işletmelerin hayatında dijital dönüşüm gelişmelerini hızlandırmıştır (Akman,2023: 3).

Sanayi Devrimi'nden sonra ardı ardına gelen teknolojik buluşlar birden fazla gelişmeye yol açmıştır. 20 ve 21. yüzyıllarda birçok gelişim gösteren teknolojik bilgi, geçmiş asırların verilerini katlayarak bilgi yığını oluşturmuştur. Oluşturulan verilerin

bilgi denetleme araçlarıyla yönlendirilmesi ve internetin sağladığı teknolojiyle ilerletilerek büyük kesimlere ulaştırılmıştır (Aslıyüksek, 2016: 88).

Öyle ki dünya nüfusunun ortalama %63.5'inin yani 5,07 milyarının aktif internet kullanıcısı, %68.6'sının yani 5,48 milyarının ise mobil teknoloji kullanıcısı olduğu belirtilmiştir (wearesocial, 2022). Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun (BTK) 2019 yılı 4. çeyrek verilerine istinaden Türkiye'de internet kullanıcılarının sayısı 76,6 milyonu geçmiştir yani ülkenin ortalama %93,4'ü etkin bir şekilde internet kullanmaktadır (BTK, 2019: 51). Bu oran 2008 senesinde 8 milyon iken kısa sürede on kat artış göstermesi dijital değişimin ne derece olduğunu göstermektedir (Çark, 2020: 25).

Değişim göstererek ilerleyen teknolojiye ve çalışma sistemlerine uyum sağlamak için işletmelerde birçok planlama yapılmaktadır. İş süreçlerinin dijital ortama ya da bilgisayar ortamına nakledilmesinin önemi artış göstermektedir. Bilgisayarların işlevleri sayesinde süreçlerin zamanları kısalmakta, bütün bilgilere ulaşmak kolaylaşmaktadır (Dikici, 2020: 4192). Değişim işletmelere dış müşteriler, diğer hizmetler ve üretim için değil; aynı zamanda iç müşteriler olan çalışanların performans ve motivasyon konularında da destek sağlamaktadır. İşletmeler, etkinlik ve verimliliklerinde önem taşıyan çalışanların performanslarının artırımı için çeşitli arayışlar içerisindeyler. Temel maliyetler arasında yer alan çalışanlardan büyük miktarda yararlanmanın yollarını arayan işletmeler ücret dışında motivasyonlarını artırmanın çözümünü aramaktadırlar. Nitekim motivasyon ile çalışan performansı arasındaki ilişki literatürde uzun zamandır üzerinde çalışılan başlıklar arasındadır. Buradan hareketle son dönemde yaşanan hızlı değişim sürecinde işletmelerdeki çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ve performans etkisinin olup olmadığı bu çalışmada araştırılmıştır.

Her ne kadar çalışan performansı ile motivasyon arasındaki pozitif korelasyona işaret eden çeşitli çalışmalardan bahsediliyor olsa da bu ilişkinin arka planında dijital dönüşümün ne düzeyde yer aldığı, farklı bir başlığı teşkil etmektedir. Dolayısıyla motivasyonun çalışan performansını artırması beklenen bir olgu iken dijital dönüşümün bu sürece nasıl etki ettiğinin belirlenmesi, temelde çalışan performansının

arka planında yer alan değişkenlerden birinin tespit edilebilmesinde öncül olabilir. Bu minvalde gerçekleştirilen araştırma beş bölümden oluşmaktadır:

Birinci bölümde; dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları ve kapsamı, dijitalleşmenin tarihsel gelişimi, I. sanayi devrimi, II. sanayi devrimi, III. sanayi devrimi, IV. sanayi devrimi (Endüstri 4.0), işletmelerde dijital dönüşümün önemi ve işletmelerde dijital dönüşümün etkileri açıklanmıştır.

İkinci bölümde; işletmelerde çalışan motivasyonu, motivasyon kavramı, motivasyon süreci ve oluşumu, içsel motivasyon ve dışsal motivasyon incelenmiş, ayrıca ekonomik motivasyon araçları, psiko-sosyal araçlar, örgütsel ve yönetsel araçlar üzerine çalışılmıştır.

Üçüncü bölümde; işletmelerde çalışan performansı, performans değerlendirme kavramı ve unsurları, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirmenin önemi ve amacı, performans değerlendirme yöntemlerine yer verilmiştir.

Dördüncü bölümde; araştırmanın konusu, temel problemi, amacı ve önemi, araştırma yöntemi, araştırma modeli, hipotezler, evren ve örneklem, veri toplama tekniği, kullanılan ölçekler, araştırma verilerinin analizi ve ortaya çıkan bulgular yer almıştır.

Araştırmanın son bölümünde ise tartışma, sonuç ve önerilerden söz edilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## İŞLETMELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Bu bölümde dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramları, tarihsel gelişimi, işletmelerde dijital dönüşümün önemi ve işletmelerdeki dijital dönüşümün etkileri ortaya konulmuştur.

### 1.1. Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm Kavramları ve Kapsamı

Dijitalleşme terimi, son yıllarda tüm endüstrilerde en çok üzerinde durulan konulardan biri olmuştur. Dijitalleşmenin kurumsal başarı üzerinde büyük etkisi vardır (Mert, 2020: 50).

Literatürde dijitalleşmenin birçok farklı tanımı bulunmaktadır.

Dijitalleşme; bilgi teknolojilerinin kullanımı yoluyla müşteriler için katma değer yaratmak için stratejilerin, iş modellerinin, süreçlerin, karar destek altyapılarının, iş birliği biçimlerinin, ürün ve hizmetlerin değiştirilmesi anlamına gelir (Özşahin vd. 2020: 395).

Başka bir tanıma göre dijitalleşme; örgütlerin yapılarının ve markalarının dijital çağa uygunluk göstermek için, organizasyonlarından başlayarak ekosistem ve müşteriler için pozitif değer yaratma, iş süreçlerinin iyileştirilmesi, yeni iş yapma ve düşünme biçimlerine geçişlerin kolaylaşmasını sağlayan güçtür (Mert, 2019: 221).

Literatürde ayrıca “bir örgüt, endüstri, ülke vb. dijital veya bilgi işlem teknolojisinin önemsenmesi veya aktif kullanılması” (Brennen ve Kreiss, 2014:7) ve “daha fazla gelişen veri türünün, iletişim altyapısının ve bilgi işlem kullanımının sunduğu fırsatlar” (Nielsen vd, 2017) şeklinde tanımlandığı görülmektedir.

İşletmeler sürekli bir değişimle karşı karşıya kalmaktadır. Teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet, yıkıcı ve yenileyici iş modelleri, yeni pazarlar sürekli gelişip farklılık gösteren müşteri tercihleri gibi nedenler işletmeler için üstesinden gelinmesi gereken birçok zorluğu meydana getirmektedir (Žitkienė ve Deksnys, 2018:

115). Bu gibi zor durumları aşmaya yönelik dijital dönüşüm kavramı ortaya çıkmıştır. Dijital dönüşümün literatürde birçok tanımlaması vardır:

Dijital dönüşüm, teknolojik ilerleme ve veri kullanımındaki ilerlemeler anlamına gelmektedir. Özel hayattan, kamu yönetimine, özel sektöre ve istihdama kadar toplumu doğrudan etkileyen birçok önemli gerçeği değiştirmektedir (Öztürk, 2019: 6).

Dijital dönüşüm, ticari işlerin, süreçlerin, modellerin ve yeteneklerin hızlandırılmış bir değişim sürecidir (İnce, 2021: 3045).

Çağımızın yarış halinde olan iş hayatında; değişimi bilmek, tasarlamak ve pratiğe geçmek, bir şirketin gelecek vadeli hayatta kalması ve başarılı olması her şeyden önce ilk hedefi olmalıdır. Bu yoğun rekabetin doğası ile düzeyi son derece karmaşık ve hızla değişmektedir (Elibol, 2005: 155). Tüm şirketler gelişmelere ayak uydurmak ve geleceklerine yer açmak zorundadır. Ne yazık ki dijitalleşmeyi takip etmeyen firmalar devamlılıklarını sürdüremezler. Sürekliliği için her alanda teknolojiyi doğru uygulamalıdır (Karadal ve Türk, 2008: 59).

Endüstri 4.0'ın bilgi ekonomisinden sonra sunduğu büyük veri, paylaşım ekonomisi, otonom robotlar ve yapay zekâ gibi olanaklar sayesinde yenilikler, toplumsal hayatın yanı sıra çeşitli endüstrilerde yer alarak çeşitli toplumsal sorunları çözebilen bir toplum ortaya çıkarmıştır. 2016 yılından itibaren dünya, "Toplum 5.0" başlığı ile süper zeki toplumu işaret ederek bu dönüşüme hazırlanmaktadır. Toplum 5.0 ekonomik refahın dengelenmesi ve toplumun sıkıntılarına çözüm bulmak için bilim ve teknolojik yeniliklerin rehberliğinde yeni bir toplumu ifade eder. Bu geçiş döneminde köklü bir değişim yaşanmaktadır. Değişimin en köklü katalizörü olan dijitalleşme, toplumları dönüştürmekte ve alt sistemleri olan şirketleri stratejik ve teknolojik olarak olduğu kadar davranışsal olarak da değiştirmeye zorlamaktadır (Birkinshaw ve Mol, 2006: 82). Bu zorunluluk şirketler için bazı fırsatlar ve riskler barındırmaktadır. Aynı zamanda kendi güçlü yönlerini fark etmelerini ve zayıf yönlerini geliştirmelerinin yolunu açmaktadır. Kuruluşlar; simülasyon, yapay zeka, bulut bilişim gibi unsurlarla bu süreçleri daha kolay yönetebilmektedir. Sonuç olarak

dijital dönüşüm, küçük işletmeler de dâhil olmak üzere tüm işletmeler için gerekli ve kaçınılmaz bir süreçtir.

## **1.2. Dijitalleşmenin Tarihsel Gelişimi**

Dünya tarihinde çokça ekonomik ve siyasi değişikliklerin olduğu, bu değişikliklerin sonucunda yeniliklerin görüldüğü ve nihayetinde de toplum yapılarının değiştiği görülmüştür. Bu değişim ve gelişmeleri tetikleyen unsurlardan biri de kuşkusuz sanayi devrimleridir. 19. yüzyıldan itibaren yaşanan sanayi devrimleri, üretimde ve toplumsal hayatta köklü değişiklikleri de beraberinde getirmiştir (Sevinç, 2020: 6).

İlk aşama, James Watt'ın 1769'da buhar motorunu keşfetmesi ve bu sayede buharın sanayide kullanılmaya başlanmasıdır. Yüzyıl kadar devam eden bu süreçte atölyelerin yerini işletmeler almıştır. İş gücü üretim alanlarının makine üretimine kaydırılmasına başlanmıştır. Sanayi gelişiminin ikinci aşaması, montaj hatlarının kullanılması ve sanayide petrolün bulunmasıyla gerçekleşmiştir. Petrolün keşfiyle birlikte buhar gücü, içten yanmalı motorlara yer vermeye başlamış; daha sonrasında elektriğin ve telefonun bulunması bu gelişmeyi hızlandırmıştır. Böylece üretimde ölçek ekonomileri konusu öne çıkmış ve buna dayalı üretim devasa boyutlara ulaşmıştır (Yoşumaz, 2018: 4-10).

Günümüzde teknolojinin hızlı gelişiminin de etkisiyle küreselleşen işletmeler, yeni bir kavram olan dijitalleşme etkisine girmiştir. Dördüncü sanayi devrimi ile sanayi de bu gelişme ve değişimlerde üzerine düşeni yapmıştır. Bu değişimde üretimde değişkenlik, verimlilik, maliyetlerde azalış ve yeni iş modelleri ortaya çıkmış, dijital dönüşüm bir devrim olarak beyin gücüne dayalı üretim sistemi haline gelmiştir (Avcı, 2020: 129).

Kısacası Sanayi Devrimi, 18. yüzyılda meydana gelen devrim niteliğinde bir gelişmedir. Yeni icatların İngiliz üretimi üzerindeki etkisiyle İngiltere'ye sonra Avrupa'ya oradan da tüm dünyada yaygınlaşmıştır (İnce, 2021: 3034-3035).

Sanayi Devriminin gelişim süreci şu şekildedir ve her aşama anlatılmaktadır (Sevinç, 2020: 6):

- “Endüstri 1,0” (1760-1840)
- “Endüstri 2,0” (1840-1950)
- “Endüstri 3,0” (1950-2011)
- “Endüstri 4,0” (2011-Günümüz)”



Şekil 1.1. Endüstri Devrimleri

Kaynak: (Liberteryen, 2020).

Günümüzde teknolojinin çok hızlı gelişimi ile değişimin etkileri tüm alanlarda görülmektedir. “Endüstri 4.0” ile ilgili araştırmalar yapılırken “Endüstri 5.0” ya da en çok kullanılan tabiri ile “Toplum 5.0” kavramı hayatımıza girmiştir. Yani iş dünyasındaki değişim ve dönüşüm beraberinde toplum yapılanmasında da bir dönüşümü getirmektedir. “Toplum 5.0” kuramı ilk kez “Japonya’nın Başbakanı Shinzo Abe’nin Hannover”deki “CEBIT 2017” bilgisayar teknoloji fuarında kullanıldığı görülmektedir ve *Süper Akıllı Toplum* olarak kullanılmaktadır (Durmuş, 2019: 101). “Shinzo Abe” bu felsefesi ile “gelişen teknoloji topluluklar tarafından bir tehdit niteliğinde olmayıp, faydalı olarak algılanması gerekmektedir” inancı ile temellendirmiş olduklarını açıklamaktadır. Başka bir deyişle teknolojik gelişimin sağladığı konforu günlük yaşama taşımayı hedeflemektedirler. Tüm bunlara göre, “Toplum 5.0”, ilk insanlığın doğduğu günden günümüze kadar olan süreci bölümlere ayırmakta ve günümüzde insan topluluğunu “*Tarım Toplumu, Avcı Toplum,*

*Endüstriyel Toplum, Bilgi Toplumu, Akıllı Toplum (Toplum 5.0)*” olarak beş aşamada toplamaktadır. Toplum 5.0 ya da *Süper Akıllı Toplum* içinde bir tanım yapılacak olunursa: “Bireylerin ihtiyaç duymuş olduğu zorunlu hizmet ya da eşyalar, ihtiyacı olanlara gerekli zamanlarında ve doğru sayıda karşılanıp mümkünse geniş bir farklılığı olan sosyal ihtiyaçlara tam anlamı ile cevap veren bir toplum”dur (Durmuş, 2019: 116). Farkındalığa, çevikliğe, yenilikçiliğe, verimliliğe, insan odaklılığa, sosyal yenilikçiliğe, sürdürülebilirliğe odaklanan bir toplum yapılanmasıdır (Akman, 2023:20). Adından sıkça bahsettirir hale gelen bu toplum yapılanması kuşkusuz sanayi devrimlerinin eseridir. Bu devrimleri sırasıyla açıklamak gerekirse aşağıda yer almaktadır:

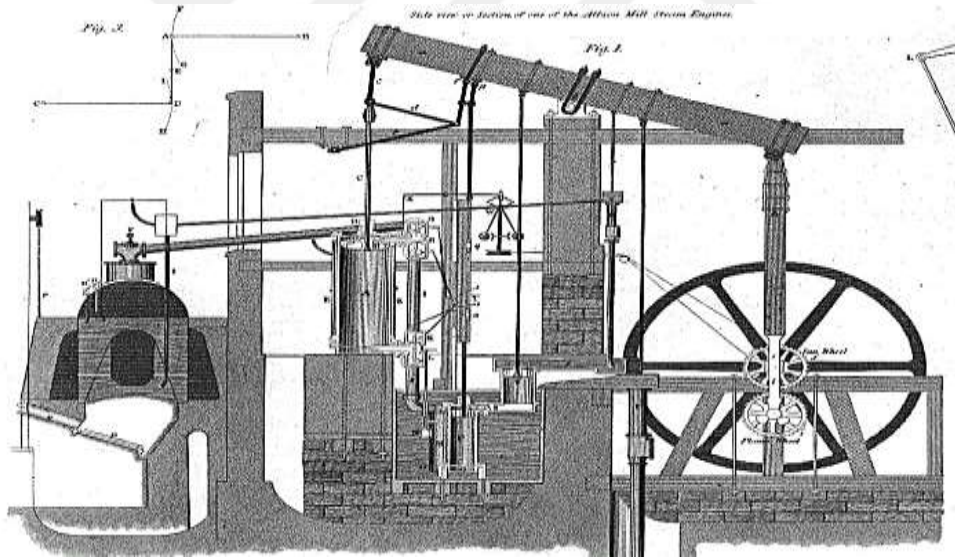
### **1.2.1. Birinci Sanayi Devrimi**

I. Sanayi Devrimi, 18. yüzyılda demir ve kömürün ana enerji ve ham madde kaynağı olarak kullanılmasıyla başlayan ve 19. yüzyılın ortalarına kadar süren sanayileşme sürecidir. İlk sanayideki değişim İngiltere'de başlayıp dokumanın makineleşmeyle yapılmaya başlandığı görülmüştür. Makineleşmeye bağlı olarak ülkenin sosyo-ekonomik yapısı da değişmiştir. Bu durum kültür ve iletişim alanını da etkilemiştir (Sevinç, 2020: 5).

İngiltere'de dokuma tezgâhlarının mekanizasyonunda etkisi belirgin olan I. sanayi döneminde odun yerine buhar ve kömür kullanılması, imalatta makine kullanımının yaygın hale gelmesi ve üretimin fabrikalara aktarılmasına olanak tanımıştır. Yaşanılan gelişmelere bağlanılarak demir yolunun gelişmesi de ivme kazanmıştır. Bu durum, ham maddelerin, makinelerin ve bitmiş hasılatların uzak yerlere olduğundan daha hızlı ve büyük miktarlarda taşınmasına izin vermiştir. Sanayi Devriminin Avrupa'ya bu şekilde yayılmasının ardından, eski moda aile işletmeleri ve küçük atölyelerin yerini büyük fabrikalar almıştır (Yengin, 2018: 73).

Sanayi Devrimi'nden önce tarımda bireysel üretim ve insan gücüne dayalı üretim ön sıradayken Sanayi Devrimi'nin yenilikleri ve fabrikaların yenilenmesi ile tarımsal üretim, yerini endüstriyel üretime bırakmıştır. Sanayi Devrimi'nde mekanik üretim sistemlerinin ve standart üretimin ortaya çıkmasıyla seri üretime geçilmiştir (İnce, 2021: 3035).

Sanayi Dönemi'nin teknolojik zirvesi, James Watt'ın buhar motoru teknolojisini daha randımanlı hale getirmesiyle başlamıştır. Tezgâhlarda buhar motorlarının kullanılmasıyla süreçler otomatik hale getirilmiştir. Buhar makinelerini daha işlevli ve randımanlı hale getirmek için çalışmalar yapılmıştır. Buhar motorları ilk başlarda demir ve kömür ocaklarından su pompalamak amacıyla kullanıma başlamıştır. 19. yüzyılın başında keşfedilen buhar motoru; trenlerde, gemilerde ve denizler arası seyahatler için de kullanılmıştır. Sanayi Devrimi'nin ilerlemesinde birçok etken rol oynamış olsa da en önemli üç faktör kömür, demir ve buhar olmuştur. Sanayi Devrimiyle makineleşmenin işlevsel hale gelmesi ve bu makinelerin boyutları üretim tesislerinin değiştirilmesini zorunlu kılmıştır. Bu değişikliğin sonucu fabrika sürecini başlatmıştır. Fabrika sistemi aynı zamanda makinelerin hemen hemen aynı ürünleri üretmesine ve ürünleri standart hale getirmesine izin vermiştir (McNeese, 2001: 178).



Şekil 1.2. James Watt'ın geliştirmiş olduğu ilk buhar makinesi

**Kaynak:** (Ungo, 2019).

Birinci Sanayi Devrimi ile imalat faaliyetlerine makinelerin de eklenmesi imalat faaliyetleri kadar toplumsal hayatı da önemli ölçüde etkilemiştir. Nüfusun büyük bölümünün hayvancılık ve tarım yerine sanayi ve hizmet sektörüne kayması ile toplumlarda endüstri ilişkileri, uluslararası ticaret, hukuki yapı ve siyasi yapılanma

faaliyetlerinin önü açılmıştır. Birinci sanayi devriminin en önemli özelliği yeniliklere zemin hazırlaması olmuştur (Özsoylu 2017: 42).

### **1.2.2. İkinci Sanayi Devrimi**

II. sanayi devrimi 19. Yy' ın ortasında başlamış ve 1917 yılından Birinci Dünya Savaşı'na değin sürmüştür. II. Sanayi Devrimi ile üretim, buhar ve kömür gücünden petrol ve elektrikten gelen enerji kaynaklarına kaydırılmıştır. İçten yanmalı motorun icadı ile enerji kaynağı yerine makinelerde yağ kullanılmıştır. 1831'de mekanik enerjiyi elektrik enerjisine çeviren makine Michael Faraday tarafından keşfedilmiştir. Kömür rezervlerinin yetmediği yerlerde elektrik enerjisi sanayide aktif olarak kullanılmaya geçilmiştir (Metin, 2019: 479).

Bu süreçte işçi sınıfı, makinelerin yaygınlaşmasıyla birlikte yeni sürece uyum sağlamaya çalışmıştır. Yeni teknolojilerin iş modellerine entegrasyonu hemen hemen tüm endüstrilerin emek yoğunluğunu azaltmıştır (Ford, 2015: 151). 1870-1914'ün teknoloji gelişimi, Sanayi Devriminin sonuna yakın atılan adımdır. Bu değişimler beraberinde ekonomik ve sosyal alanlarda yenilikler getirmiş; “Endüstri 2.0” döneminde uygulanmaya başlanmıştır. Bu dönemde “Endüstri 1.0”ın gelişimine bağlı kalınarak demir yolları ağı sayesinde alış verişin artış göstermesi ve demir yolları üzerinden sürekli çelik tedariki, ikinci fazın öncü yeniliklerinden biri olmuştur (İnce, 2021: 3036).

Sanayi Devrimi makineleri sıradan mekanik aletlerden oluşmaktaydı. Genel olarak o dönemin makineleri piston, dişli parçalar, kasnak ve kayışla çalışırdı. Teknoloji Devrimi zamanında ise o yıllardaki bilim adamlarının kimya ve fizik alanlarında gerçekleştirdiği büyük icatlar sanayi teknolojisine aktarılmıştır. Teknoloji Devrimi ile gelişen Almanya ve Amerika' nın dünyada lider olduğu görülmüştür. İşletmelerde ve yerleşim yerlerinde elektrik kullanılmasıyla sosyal hayat ve üretimde olumlu değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Bu değişimler 1882'de Edison'un mucitleriyle başlangıç göstermiştir. Makinelerin elektrikle kullanılmaya başlanması ile seri üretim haline geçilmiştir. Amerika, İngiltere ve Almanya' da etkileri daha çok görülen Sanayi Devrimi'nde 1914 senesinde Kanada, Japonya ve Rusya gibi ülkelerde ise Birinci Sanayi Devrimi'nin etkileri halen sürmektedir (stendustri, 2022).



**Şekil 1.3.** İkinci Sanayi Devrimi (2.0)

**Kaynak:** (stendustri, 2022).

### 1.2.3. Üçüncü Sanayi Devrimi

1950 yılından itibaren bilgisayarların artık üretim aşamalarına dâhil olması, III. Sanayi Devrimi ile ilişkilendirilmiştir. Üçüncü Sanayi Dönemi, bilgisayar programlarının ve bilgi teknolojilerinin gelişme gösterdiği, otomasyon teknolojilerinin sanayiye uyarlandığı bir aşama olarak nitelendirilmektedir (Kabaklarlı, 2018: 305).

Üretimde, teknolojiye uygun makinelerin kullanmaya başlanmasıyla III. Sanayi Dönemi olarak isimlendirilen "Endüstri 3.0" dönemi başlamıştır (Davutoğlu vd. 2017: 547). "Endüstri 3.0" döneminin ilerlemesi ve gelişimi "Dördüncü Sanayi Devrimi" olarak isimlendirilen "Endüstri 4.0" döneminin temelini oluşturmuştur (Görçün, 2018: 361). 21. yy.'ın başında iletişim ve bilgisayar alanında teknolojiye olumlu değişimler internetin yaygınlaşmasına olanak sunarken, yazılım alanındaki gelişmeler akıllı sistemlerin gelişmesine yol açmıştır. Üretimde yeni bir sistemin ortaya çıkması, bu yeni süreçte dijital ve fiziksel sistemlerle bağdaştırılabilir (Soylu, 2018: 45).

Üçüncü Sanayi Devrimi, mekanik ve manuel elektronik araçlardan günümüze kadar uzanan teknolojik yenilikleri getirmiştir. Kişisel bilgisayarlar, internet ve bilgi

ve iletişim teknolojisi, Üçüncü Sanayi Devrimi sırasında kaydedilen gelişmeler arasındadır (Metin, 2019: 481).

Üçüncü Sanayi Devrimindeki üretim anlayışı ile pazarlama ve satış tekniklerinde de değişiklikler yaşanmıştır. Daha eski dönemlere hâkim olan seri üretim anlayışının yerini kişiselleştirilmiş üretim ve tüketiciye yönelik üretim almıştır. Bu dönemin dikkat çekici özelliği olan bilgi teknolojisindeki gelişim internet kullanımının artmasını sağlamış, kaliteli ve ucuz üretim anlayışı hâkim olmaya başlamıştır (Özsoylu 2017: 42-45).

Makinelerden otomasyona geçiş, seri üretim ve hazır üretim modellerinin genişlemesine ve hızlanmasına yol açmıştır. Aynı zamanda sektörü yavaş yavaş esnek üretim mantığını benimsemeye zorlamıştır. Müşterilerin kendi ihtiyaçlarına göre ürün talepleri, müşteri odaklı üretimi zorunlu kılmaktadır. Üretim hatları talepleri karşılamak için yenilikler yapmaya başlamıştır. Üreticiler, tüketimi yönlendiren tüketici taleplerini karşılamak için birkaç yerde değişiklik yapmak zorunda kalmışlardır. Standart üretim mantığından kaynaklanan ihtiyaç ve gereksinimleri karşılamak için üretim değişmeye başlamıştır. Bu değişimle birlikte sektör içerisinde iletişim ve bilişim alanında yeni yazılımların oluşturulması ve kullanılması zorunlu hale gelmiştir (Derya, 2018: 8).

Japonya ve Avrupa'da sanayileşmiş toplumların hızlı derecede yeniden inşa edilebileceği ortaya çıkmıştır. Avrupa, endüstriyel planlama ve ekonomiye odaklanarak ekonominin toparlanabilmesi için bir plan oluşturmuştur. II. Dünya Savaşı ve devam eden Soğuk Savaş'ın etkisinden kurtulmuştur. Tüm dünyada önde gelen sanayi bölgelerinden biri olan Japonya, bu yeniliği en hızlı yaşayan ülkedir (Stearns, 2000: 24).

Üçüncü Sanayi Devrimi göz önüne alındığında dijital teknolojilerin gelişmesi, yenilenen teknolojilerinin üretim aşamalarında kullanılması ve üretim faaliyetlerinin otomasyonu önde gelen yeniliklerdendir. Üretimde yeni teknolojilerin kullanılmasıyla verimliliklerde artış olmuş ama ihtiyaç olan işçi sayısında azalma yaşanmıştır. Bu

zaman diliminde rekabet arttıkça firmalar üretilen ürünlere yönelmiş aynı zamanda yenilenemeyen kaynaklar ve çevre sorunları da ön plana çıkmıştır (Sevinç, 2020: 5).



**Şekil 1.4.** Endüstri 3.0 Otomasyon Dönemi

**Kaynak:** (moment-expo, 2022).

#### **1.2.4. Dördüncü Sanayi Devrimi (Endüstri 4.0)**

Endüstri 4.. firmaların uluslararası rekabette faaliyetlerinde, çalışanlarının dijital kültürüne uygun ve günümüz dijital uygarlığının sunduğu teknoloji ve yazılımları kullanmaları ile gelişen dijital dönüşüm sürecidir. Endüstri 4.0 IV. Sanayi Dönemi için kullanılır (Drath ve Horch, 2014: 56). Endüstri 4.. 2011 yılında iş, siyaset ve bilimden temsilcilerden oluşan “Endüstri 4.0” çalışma grubu tarafından Alman üretim endüstrisinin rekabet gücünü artırmak amacıyla sunulmuştur (Kagermann ve diğerleri, 2022: 26). 2011 yılında Almanya, Endüstri 4.0' ı yüksek teknoloji stratejisindeki değerli girişimlerden biri olarak ilan etmiştir (Kagermann ve diğerleri, 2022: 26). Ekim 2012'de, Endüstri 4.0 çalışma grubu, Endüstri 4.0 için uygulama önerilerini federal hükümete sunmuştur. Endüstri 4.0'ın raporu 8 Nisan 2013'te Hannover Fuarı'nda sunulmuştur (Drath and Horch, 2014; Metin, 2019: 482).

İlk Almanya'da 2011 yılında sunulan Endüstri 4.0 stratejisi, şirketlere rekabet avantajı sağlayan ve iş süreçleri robotlar tarafından kontrol edilen yapay zekâ, yazılım veya akıllı süreçlerdir. Adını Almanya'da duyuran Endüstri 4.0 tüm dünyaya buradan

yayılmıştır. Bu kavram ABD, Almanya ve Japonya gibi dünyanın en güçlü ve gelişmiş ekonomilerinin rekabet avantajlarını geliştirmekte olan ülkelere aktarmasıyla çıkmıştır. 21. yy. rekabet şartları, dünya sanayisinin öncülerinin yatırımlarını üretim maliyetlerinin düşük olduğu ülkelere yönlendirmiştir. Bu dönemde gelişmiş ülkeler bilgilerini ve finansal kaynaklarını geliştirmekte olan ülkelere aktarırken Türkiye, Brezilya, Endonezya, Arjantin, Çin ve Hindistan gibi ülkeler, sanayileşmiş ülkelere aldıkları yatırım ve know-how' dan yararlanarak sanayileşme fırsatı bulmuşlardır. (Bayarçelik, 2020: 59).

Dördüncü Sanayi Devrimi sürecinde teknolojik altyapı ucuzlamış; ufak ve kuvvetli sensörler, yapay zekâ ve makine öğrenimi teknolojisi yaygınlaşmıştır. Endüstri 4.0'ın mevcut odak noktası teknolojidir (Vacek, 2017). IV. Sanayi Devrimi, fiziksel ve sanal üretim sistemlerinin birlikte çalıştığı bir dünya yaratan "akıllı fabrikalar" sağlamaktadır. Ancak IV. Sanayi Dönemi, ağ bağlantılı ve akıllı makine teknolojilerinden daha ayrıntılı bir değişimi ve dönüşümü ifade etmeye çalışmaktadır (Schwab, 2017: 12).

Endüstri 4.0 dönüşümü; otonom teknolojik sistemlerin, çevre koşullarının ve iş organizasyonunun dönüşümüdür. Bu sebeple bu değişim aşamasında şekillendirici ve denetleyici bir rol üstlenebilmek için farkında olmak gerekir. Artış gösteren rekabet karşısında pazarın değişkenlik gösterdiği ve şirketler üzerindeki baskının arttığı görülmektedir. Firmaların rekabetçi kalabilmeleri için müşteriye özel ürünler üretmeleri ve üretim faaliyetlerini daha verimli bir şekilde yürütmeleri gerekmektedir. Tüm bunları sağlamak için şirketlerin dönüşüm sürecine uyum sağlamaya çalışırken tüm bu esnekliği sağlayabilecek bir otomasyon bulmaları zorunludur. Artan otomasyona rağmen insan hala kilit faktör kabul edilmektedir (Derya, 2018: 9-11).

Endüstri 4.0 sadece bir üretim hattının, bir üretim faaliyetinin yenilenmesi olarak değil, aynı zamanda işletmenin üretimden müşteriye kadar verdiği hizmetlere üretim ve iş süreçlerinin dijitalleşmesi olarak açıklanabilir (Sung, 2017: 40).

### 1.3. İşletmelerde Dijital Dönüşümün Önemi

İnsanlığın sürekli değişen, gelişen ve ilerleyen tarihinde her alanda birbiriyle bağlantılı birçok değişiklik, teknolojik ilerlemeleri içermiştir. Küreselleşme ve dünyayı küçük bir köy haline getiren teknolojik gelişmeler, sanayi ve pazarlama alanlarına da yansımış ve yeni dönüşümlerin oluşmasına hazırlanmıştır. Bu bağlamda bilgi teknolojilerinin gelişmesi ve dünyanın yeni bir çehre kazanmasıyla birlikte hem endüstri hem de pazarlama farklı bir açıdan önem kazanmıştır.

Son zamanlarda fazlasıyla dile getirilen “dijitalleşme” sözcüğü, mevcuttaki çalışma şekillerinde değişiklik yaratan hatta yenilik olarak düşünülebilir. Dijital çağ; mekan ve zaman bakımından ayrı olarak basit, uygun ve daha hızlı bir biçimde hizmet verebilmektedir (Eyel, 2021: 425).

Yeni sanayi dönemi, şirketlerin neredeyse tüm bölümlerinde yeni değişim ve dönüşümlere neden olmaktadır. Bu yeniliği farkında olan işletmeler, gelişen teknolojiye uyum sağlayacak biçimde planlama yaparken; bir kısmı ise yeniliklerin ortaya çıkaracağı etkilerin bilincinde değildirler. İşletmelerin ülke sanayisinde yeri fazlasıyla önem arz etmektedir. Ülke ekonomisine katkıları birçok farklı şekilde değerlendirilebilmektedir (Çevik, 2019: 281-282). İşletmelerin, dijitalleşme aşamasında yapılan yeniliklerle amaçlarına ulaşamadıkları ya da tam netlik kazanılmadığı görülmüştür. İşletmeler birer açık sistemdir. Değişiklik gösteren şartlara göre işletmeler bazı sistemlerinde değişiklikler yapmakta ve dijitalleşmenin getirdiği değişime uyum sağlamaya çalışmaktadırlar. Değişime uygunluk sağlanmaya çalışılsa da mevcut sistemin değişmesi düşünülenenden daha zor olabilir. Çalışanlar mevcutta bulunan sisteme olan alışkanlıklarını değiştirmeye engel olarak, yenilenmesi düşünülen sistemi engelleyebilirler. Dijital dönüşüme karşı işletmeler zorluklarla karşılaşabilirler. Dijital dönüşüm aşamalarında en güçlü şirketlerin değil, değişime en hızlı uyum sağlayan şirketlerin devamlılığı görülmektedir. İşletmeler dijital dönüşüm planlamalarını yapmamaları durumunda yenilenen teknolojide devamlılığı kaybetme durumu yaşayabilirler (Enst ve Young, 2011’den akt. Tutkunca, 2020: 66).

Endüstri 4.0 ile gelen bilgi işlem ve teknoloji değişiklikleri; insanların yaşamlarını, liderlik tarzlarını ve şirketlerin iş yapma biçimlerini etkilemiştir.

Günümüz şirketleri, bu yeniliğe adapte olabilmek için kullanılan geleneksel yöntemlerin yeterli miktarda olmadığını ve karmaşık iş, süreç ve fonksiyonlarının ancak teknolojinin kullanılmasıyla yönetilebilir hale geldiğinin farkındadır (Bayarçelik, 2020: 60).

Dijital dönüşüm sadece çalışma ve üretim sürecini etkilememekte; doğal kaynaklardan hizmet sektörüne kadar ekonominin her sektörünü etkilemektedir. Bu nedenle çalışanlar ve bazı meslek grupları değişime maruz kalmaktadır. Bu yenilenmenin tüm iş ve mesleklerde, görev yapılarını ve beceri düzeylerine etki edeceği düşünülmektedir (Seçer, 2017: 763).

İlk zamanlar ucuz maliyetli iş gücüne dayanarak bugün dünyanın üretim merkezi durumuna gelen Çin, son zamanlarda dijital değişim yolunda dünya liderliğini hedefleyen büyük bir çaba içindedir. Ülkemizin rekabetçiliği kaybetme riski ortaya çıkmış olup diğer büyüyen ekonomiler gibi bize de yaşam alanı bırakmadığını, endüstride dijital dönüşümün oluşum sağlayacağı yeni sisteme uyum sağlamamız gerektiği anlaşılmıştır (Ulusoy, 2017: 5). Nitekim ülke ekonomisinin çoğunluğunu oluşturan KOBİ'ler bu dönüşümde çok fazla zorlanmakta ve sürdürülebilirlik anlamında riskleri büyümektedir. Bu işletmelerin dönüşüm konusunun önemini anlamaları gerekmektedir.

Günümüzde görülen teknolojik yenilikler ve değişiklikler bölümler arasındaki tüm ulusal, uluslararası ve bölgesel engelleri yıkmış, kurumların teknolojilerini ve kampüslerini kısıtlamayı neredeyse imkânsız hale getirmiştir. Hızla gelişen teknoloji ile baş edemeyen ülke, kurum ve kuruluşların bilgi toplumuna ayak uyduramaması kaçınılmazdır (Anameriç, 2003: 108). Teknolojik değişikliklerde görülen yenilik işletmenin stratejik yönetim planlarına da yansımış ve sistemleri daha da verimli hale getirmiştir (Eroğlu vd, 2004: 160).

Dijitalleşme süreci başladığında şirket yöneticileri ve çalışanları koordineli bir şekilde çalışmalarına devam etmeli ve faaliyetlerinin dijital dönüşümünü sağlamalıdır. Dijital dönüşümün sağlanması; üst düzey yönetici ve yöneticinin bilgi, beceri ve vizyonu ile sağlanır. Dijital dönüşüm sürecini sadece üst yönetici başlatabilir.

Yönetici, iş modelini ve stratejik yönetim sürecini dijitalleşmeye göre revize etmelidir (Mert, 2020: 52).

Şirketlerin yeniden yapılandırılması; iş yapma yöntemleri, dizaynları ve metotlarının teknolojik yeniliğe adapte edilmesi global yarışta ileriye gitmelerine katkı sağlayacaktır. Yeniliklerin, kurumsal faaliyetlerin her aşamasında uygulanması son derece önem arz etmektedir (Sağlam, 2020: 395).

Teknolojik değişimin gerçekleşme aşaması ve dönüşümün başarılı yönetimi, dijital değişim planının oluşturulması ile olmaktadır. "Dijital değişim planı; dijital ekonominin fırsatlarını birleştirmek, teknolojik kaynak ve yeteneklerden yararlanarak birden fazla iş kapsamında dijital olarak dönüştürmek amacıyla tasarlanmış; operasyonel, müşteriye dönük ve iş modellerinin dizayn edilmesini öngören bir içerme planıdır" (İsmail, vd, 2017: 13).

#### **1.4. İşletmelerde Dijital Dönüşümün Etkileri**

İşletmelerin tüm birimlerini etkisi altına alan dev bir moda olarak görülen dijital değişim, her alanda ve sektörde farklı olmakla beraber teknolojik değişimlerle müşterilere ve endüstri alanındaki bireylere kolaylık sağlamaktadır. (Eyel, 2021: 426).

Günümüz teknoloji dünyasında tüm sektör alanlarını etkisi altına alan değişim sürecinin ortaya çıktığı bu aşamanın "*Dijital Dönüşüm*" olarak isimlendirildiğini söylemek mümkündür (Ustaömer, 2019: 1). Son zamanlarda Endüstri 4.0 ve küreselleşmenin etkisi ile dünyada bir dijital dönüşüm ve dijitalleşme süreci ortaya çıkmıştır. Normal hayatta insanlar teknolojik yeniliklerden zamanla daha çok faydalanırken, fabrikalar da iş aşamalarında dijital dönüşümün getirmiş olduğu yeni değişimlerden faydalanmaktadır (Çapcıoğlu, vd., 2021:35).

Dijitalleşme, ülkelerin yararı için tüm işletmeleri ve kuruluşları etkileyen olanaklar geliştirmektir. Üstelik bu olanakları kullanmadan örgütsel faaliyetlerin sürdürülmesi de zorlaşmaktadır. Dijitalleşmenin; kuruluşların gelecek planlarında, programlarında, yöntem ve stratejilerinde kullanılması büyük bir önem arz etmektedir (Fırat vd, 2017: 221).

Yenilikçi çağda şirketlerin başka işletmelerin fonksiyonlarını ve ürünlerini geçmişe göre çok daha kolay taklit edebilmeleri, değiştirebilmeleri, sürdürülebilir rekabet yarışında ayakta kalabilmeleri için değişimleri ve dijitalleşmeleri gerekmektedir (Eroğlu vd, 2004. 165).

Literatürde işletmelerin dijital dönüşümünün boyutları üç başlıkta ele alınmıştır. (Kumar, 2017; Hunt, 2014; Wolf, 2015). Bu başlıklar aşağıda açıklanmaya çalışılacaktır.

#### **1.4.1. İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm**

İnsan kaynakları yönetimi; insan kaynakları uygulamalarının performans, finansal, verimlilik, iş gücü devri gibi konularda örgüt performansı için büyük derecede öneme sahiptir (Richard ve Johnson, 2001: 299). Bu durumun anlamı, işletmenin toplam performansı diğer örgütsel değişkenlerden çok “insan kaynakları” uygulamalarının etkisi altında olduğuna dair yapılan vurgudur (Bayat, 2008: 73).

Dijital dönüşümün sağladığı avantajlarla gerçekleştirilen insan kaynakları yönetim sistemleri; işletmedeki çalışanların sahip olduğu yetenek, bilgi ve becerileriyle ilgili bilgilerin elde edilmesi, kayıt edilmesi, yenileyebilmesi ve gerektiğinde bilgilere kolay ulaşabilmesine olanak sağlar. Bunlar da örgüt için daha etkin ve hızlı bir şekilde karar verebilme konusunda insan kaynakları yetkililerine yardımcı olabilmektedir. Bilgisayarların yardımı ile dijital ortamda daha hızlı ve hatayı minimuma indirecek biçimde elde edilen bilgilerin farklı yollarla analizleri yapılabilmekte ve sonuçlar farklı şekillerde işletme yöneticilerine ulaştırılabilmektedir (Calp ve Doğan, 2019: 395-396).

İnsan kaynakları yönetiminin dijital olarak yürütülebilmesinde, işgörenlere esnek çalışma saatleri sunulabilmekte bu da işgörenlerin memnuniyet durumlarının artmasında önemli bir etki yaratmaktadır. İş yerinde belirli saatlerde çalışma mecburiyeti giderilerek, işgörenin iyi hissettiği zamanlarda çalışması, motivasyonunu ve performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Göktaş ve Baysal, 2018: 1416).

### **1.4.2. Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm**

Yetenek yönetimi, işletmelerin gelecekte gelmek istediği durumları ve idealleri doğrultusunda, sektörde bulunan yetenekli bireyleri araştırıp, çalışmaya dahil etmesi ve performanslarını gözlemleyerek ilerlemelerine destek vermelerini ifade eder. Yetenek yönetimi aynı zamanda sahip olduğu çalışanların mevcudunu korumayı, başarılı ve sorumlu bir çalışan ağı kurmayı amaçlar (Armstrong, 2006: 301).

Teknolojideki hızla artan gelişmeler; işletme üzerindeki araç ve gereçleri etkisi altına almıştır. Çalışanların da bu değişikliklere uyum göstermeleri büyük önem kazanmıştır. Bunun sonucunda ise işgörenin aldığı eğitimlerde yetenekleri tespit etmek gerekli bir ihtiyaç olarak görülmeye ve önem kazanmaya başlamıştır (Erdoğan, 1999).

### **1.4.3. Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm**

Her işletmenin amacı, beklenen sonuçlara ulaşmak ve memnuniyeti sağlamaktır. Belirlenen amaca ulaşmak, elindeki kaynakları iyi kullanmaya bağlıdır. İşletme kaynakları; finans, bilgi, mal ve malzemeler ve en önemlisi her işletmenin başarılı olmasında temel unsur olan çalışanlarıdır. Eğer örgütler insan kaynakları yönetiminde başarılı durumdalarsa bundan örgüt ve çalışan performansı da olumlu şekilde etkilenecektir (Sikyr, 2013: 45).

Bingöl (2003), performans yönetiminin üç temel amacı olduğundan bahsetmiştir. Bu amaçlar; çalışanları güdülemek, eğitim ve geliştirmeyi kusursuz hale getirmek ve örgütsel etkinliği artırmaktır. İşgörenlerin çalışma sırasında gösterdikleri performans; işletmenin verimliliğini etkilediğini, bu sebepten dolayı da çalışanların davranış biçimleri, istenilen davranışları yerine getirme tarzları, özellikle de iş performanslarının değerlendirilmesini belirtmektedir. Performans değerlendirmenin birey açısından da önemli olduğunu çünkü bireyin iş performansını istenilen seviyeye nasıl ulaşacağını bilmesi, kendini geliştirme umudu ve daha üst kademelerdeki işlerde çalışma isteğine ulaşacağını ön görmektedir (Bingöl, 2003: 210).

## İKİNCİ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ÇALIŞAN MOTİVASYONU

Bu bölümde; işletmelerde çalışan motivasyonu, motivasyon kavramı, motivasyon süreci ve oluşumundan söz edilip motivasyon türleri ve araçlarına ait bilgilere yer verilmiştir.

#### 2.1. Motivasyon Kavramı

Bireylerin ruhen, bedenen ve zihinsel olarak işletme hedeflerine yönelme düşüncesi, motivasyon kavramını ortaya çıkarır. Motivasyon, kişilerin daha önceden belirledikleri hedeflerine ulaşmak için kendi çabalarıyla hareket etmeleridir. Şirket bakışıyla motivasyon kavramı ise şirketin ve çalışanın isteklerine karşılık veren iş ortamı dizayn edip bireyin yapılması düşünülen aşamaya geçebilmesi için heveslendirilmesi olarak açıklanabilir (Berkman vd., 2007: 293). Motivasyon içinde bulunulan durumla ilgili olarak içten gelen dürtü olarak da tanımlanabilir (Bentley, 2000: 179).

Motivasyon sözcüğünün İngilizce karşılığı olan "Motivasyon", "motive" kelimesinden türemiş ve Latince'de movere yani "hareket etmek" anlamında kullanılan bir eylemdir". Kısaca, bu sözcük temelde aktivasyon anlamına gelir (Adair, 2006:302).

Öte yandan Koçel (2010: 382) motivasyonu: “belirli bir amaca ulaşmak için kendi istek ve arzuları olan kişilerin davranışları” olarak tanımlamaktadır.

Robbins (2003:155)'in tanımı ise “Motivasyon, bir bireyin bir hedefe ulaşma çabasındaki yoğunluğunu, yönünü ve ısrarını ifade eden bir süreçtir”.

Motivasyon sözcüğünün temelinde üç ana maddenin varlığı düşünülmektedir Bunlar (Tınaz, 2005:7-8):

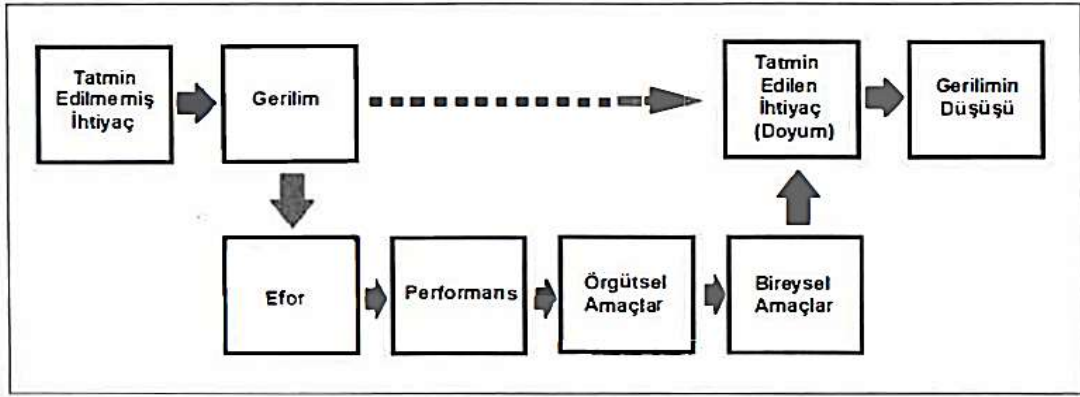
“1. Kişinin içinde gizli olarak yer alan ve onun değişik şekillerde davranmasını sağlayan güçler ve bu güçleri harekete geçiren dış faktörler yoluyla davranışın başlatılması,

2. Belli bir amaç ve hedefe varmak üzere davranışın yönlendirilmesi,

3. Kişi tarafından algılanan hedef doğrultusunda davranışın devam ettirilmesidir.”

## 2.2. Motivasyon Süreci ve Oluşumu

Motivasyon, bireylerin belirli ihtiyaçlarını karşılamak için davranmaya ve harekete geçmeye sevk eden sebep olarak tanımlansada; motivasyon o eylemi kendisi yaratır. Bu sürecin ortaya çıkışındaki evrelerden de bahsedilebilmektedir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 147). Cenzo ve Robbins (1996), motivasyon sürecinin temel bileşenlerine ilişkin Şekil 2.1’deki modeli ortaya koymuştur.



Şekil 2.1. Motivasyon Süreci ve Motivasyonun Temel Bileşenleri

**Kaynak:** Cenzo ve Robbins (1996: 305).

İhtiyaçların yarattığı idealin çevresel faktörler veya bireyin bizzat kendisinin belirlendiği, amacın ise bireyin vücudunda davranışı gerçekleştirecek gücü oluşturduğu bilinir. Aktif hale geçmek için enerji üretmek yeterli olmayıp bir iç kuvvet gerekmektedir (Ergül vd, 2005: 73).

Kişide bir itici kuvvetin gelişebilmesi amacıyla ikinci aşama olarak söylenen dürtünün (uyarma) gerçekleşmesi gerekir. Basit şekilde dürtü, “*hedefe ulaşma sürecindeki bir eksikliği gidermek için ortaya çıkan bir uyarılma*” olarak tanımlanır (Luthans, 1992: 147).

- **“İhtiyaç:** Önem düzeyi kişiden kişiye değişse de her bireyin sürekli olarak tatmin etmeye çalıştığı çeşitli arzu, ihtiyaç ve beklentileri vardır.

- **Uyarılma:** Bireyde bu ihtiyaçlar ortaya çıktığında motive olur ve motivasyon süreci başlamaktadır.
- **Davranış:** Düşünceler ve duygular harekete geçer. Uyandırılan birey bir davranış sergiler. Davranışın amacı tatmin yaratmaktır.
- **Doyum:** Bu durum bir amaca ya da ihtiyacı karşılama arzusuna doğru gider. İhtiyaçlar karşılandığında doyuma ulaşılarak motivasyon süreci tamamlanır ve ihtiyaçları karşılanan kişi mutluluğa ulaşmaktadır.

Motivasyon aşaması her daim memnuniyetle bitmez. Maslow, “*İnsan Olmanın Psikolojisi*” adlı eserinde, bireyleri 'eksiklik motivasyonu' ve 'gelişimsel motivasyon' olarak iki şekilde değerlendirmiş ve gelişimsel motivasyona sahip bir bireyin gelişimi yaşarken daha fazla motive olacağını ve kesinlikle doyum noktasına ulaşamayacağını ifade etmektedir (Maslow, 2001: 39).

Motivasyon süreci ile doğrudan ilişkili olan örgütsel başarı; işverenlerin ve çalışanların verimli çalışma yönünde çalışma isteklerini ve nihayetinde çalışanların memnuniyetini yerine getirerek çalışanların ihtiyaçlarını karşılayan memnuniyet noktalarının bulmasını gerektirmektedir. Çalışanları teşvik etmek, desteklemek ve yönlendirmek de önemlidir.

### 2.3. Motivasyon Türleri

#### 2.3.1. Dışsal Motivasyon

Motivasyon kavramı; insanların beklenti ve ihtiyaçlarını, amaçlarını, davranışlarını ve insanları kendi performansları hakkında bilgilendirmeyi içermektedir (Koçel, 2010: 382). Dışsal motivasyon ise davranışın bir sonuç elde etmek için gerçekleştirildiği motivasyon türüdür. Kişi davranış için değil, davranışın çıktıları için davranış sergilemektedir (Deci, vd, 1991: 328).

Birey çocukluk döneminde davranışlarını çoğunlukla içsel motivasyonla yapmaktadır. Ancak ilerleyen vakitlerde etrafındaki ilişkilerle birlikte sosyal talimatları da algılar, içsel motivasyonu olan bireyin davranışları azalır ve bu talimatlara uyumlu davranmak zorundadır. Bu sayede kişi, içsel doyuma ulaşmak için

değil; ödül kazanmak veya cezalandırılmaktan kaçınmak amacıyla dışsal motivasyonla ilgili hareketler sergilemektedir (Deci vd, 2000. 228).

Kendi kaderini tayin teorisi, bireyin motivasyonu ve şahsi özelliklerinin bir tahminidir. Kişinin içsel kaynaklarının kişilik gelişimi ve davranış düzenlemesindeki önemini vurgular. Dışsal motivasyon, kontrol edilebilen motivasyondur. Kişi davranışını gerçekleştirmek için kendini baskı altında hisseder. Bununla birlikte self-determinasyon teorisi, içselleştirme ve bütünleşme süreçleri ile dışsal nedenlerin içselleştirilebileceğini ve kontrollü motivasyonun özerk motivasyona geçebileceğini vurgulamaktadır. Nedeni ise bu yaklaşımın, kişilerin doğuştan itibaren ilgilerini çekmeyen ancak toplum hayatında etkin görevleri olan faaliyetleri düzenleyerek içselleştirmeye ve kendileriyle bütünleşmeye hevesli olduklarını ve bu aşamaların toplumsal hayatta da önemli işlevleri olduğunu vurgulamaktadır (Deci vd., 1991: 328-329). İçselleştirme aşaması kalkınma politikası açısından önem taşımaktadır. Çünkü bu içselleştirme aşaması toplumsal düzenlemelerin ve değerlerin yaşam boyu içselleştirilmesine olanak tanımaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 228).

### **2.3.2. İçsel Motivasyon**

İçsel motivasyon, bir aktiviteyi veya işi üstlenen kişinin aktiviteyi farklı bulması veya aktiviteden zevk alarak tatmin olmasıdır. Ancak kişinin yaptığı işle, o işten duyduğu hoşnutluk arasında bir aracıyı ifade eden durum dışsal motivasyondur. İçsel motivasyonda, memnuniyet işin kendisinden kaynaklanıyorken dışsal motivasyonda memnuniyet, sözlü ve maddi hediyeler gibi harici bir ortam aracılığıyla gelmektedir (Gagne ve Deci, 2005: 331).

İçsel motivasyon, bir kişi bir aktiviteye katıldığında, doğal olarak uyum sağladığındaki duygusu olarak ifade edilir. İçsel olarak motive olmuş bir kişi için aktivitenin ilginç ve eğlenceli olması ve dış ödüllere veya baskıya dayalı kalmaması önemlidir. Bireyler doğduğundan itibaren dış etkenlere gerek kalmadan, merak ve keşfetme duyguları ile davranış gösterirler. Bu olağan motivasyonel eğilim; bireyin sosyal, psikolojik ve entelektüel gelişimi için önemlidir. Kişinin bilgi ve becerileri, mevcutta bulunan ilgilerine de bağlı olarak yaptıklarıyla da gelişir. Kişinin performansı, kalıcılığı ve esenliği için insan doğasının önemli bir belirleyicisi

olmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 256). İçsel olarak motive olmuş birey, ödüllere veya baskıya ihtiyaç duymadan özgürce ve gönüllü olarak faaliyetlerde bulunmaktadır (Deci vd., 1991: 328).

Kişiler birbirinden farklı davranışları için içsel motivasyona gerek duyarlar. Hangi davranışların daha çok içsel motivasyon gerektirdiğini bilmek zor olabilir. İçsel motivasyon, birey ile aktivite arasında oluşur. Kişi içsel motivasyon nedeniyle bir davranışı gerçekleştirebilirken, bir diğeri içsel motivasyon nedeniyle gerçekleştiremeyebilmektedir (Ryan vd, 2000: 56). İçsel motivasyonun önemli bir belirleyicisi olan sosyal çevrenin, kişinin temel psikolojik ihtiyaçlarının karşılanmasına yardımcı olarak veya engelleyerek içsel motivasyonu artırdığı veya azalttığı ileri sürülmektedir (Ryan vd, 2000: 71).

#### **2.4. Motivasyon Araçları**

Yaşanılan çağda işletmelerin en önemli varlıkları insandır. İnsan sermayesinin bu kadar değerli biçime gelmesi insanın davranış şekillerini yönlendiren motivasyon uygulamalarına olan ihtiyacı daha da önemli hale getirmiştir. Motivasyon araçları işgörenlerin yönetiminde kullanılan uygulamalardan birisi olarak şirketlerin başarılı olmalarında büyük önem arz etmektedir. İşletmelerde motivasyonun sağlanması ve çalışanların işletme hedeflerine ulaşma çabası için birçok teşvik aracı kullanılmaktadır. İşgörenin istek ve ihtiyaçları herkesle her yerde farklı biçimde olabilir. Motivasyonu teşvik eden bu araçlar da çalışanlara göre değişiklik gösterebilir. Farklı bir söylemle, bir işgören için önemli halde olan motivasyon araçları diğer kişiler için önemsiz durumda olabilir (Örücü vd., 2008: 95).

İşletme yönetimi araçlarının çalışan motivasyonu üzerindeki etkisinin sosyal düzeyden de etkilenebileceği ortaya çıkmıştır. Nitekim konuyla ilgili bir çalışmada birçok batı ülkesinde en tatmin edici motivasyon aracı olarak kullanılan para, Japon işçi için çok daha az öneme sahip bir araç olarak görülmektedir. Ücretlerin insanları motive etmedeki genel ve etkin rolüne rağmen söz konusu araştırmaya göre Japon işçinin motivasyonu; uyum, güven, örgütün ve ulusun hedeflerine bağlılık, onurunu kaybetmeme ve görevine bağlılıktan kaynaklanmaktadır (Kılıç, 2019: 94). Yalnızca ekonomik faktörler her zaman çalışanları motive eden bir faktör değildir. Toplam

kalite yönetimi uygulamalarının motivasyonu etkileyen ekonomik araçlarının yanında psikososyal ve örgütsel-yönetim araçlarında etkili olduğundan bahsedilmektedir (Kanbur, 2005: 166).

#### 2.4.1. Ekonomik Motivasyon Araçları

Bireylerin çalışmalarının en önemli nedenlerinden biri de ekonomik temele dayanmaktadır. İnsanlar gelirleriyle kendi çıkarlarını maksimize etmek isterler. Bu nedenle motive edici faktörler arasında ekonomik motivasyon araçlarının diğer araçlara göre daha önemli olduğu dile getirilmektedir (Ertürk, 2000: 73).

Ekonomik motivasyon araçları şu şekilde sıralanabilir (Ertürk, 2000: 73):

- Ücret
- Güvenlik
- Primli ücret
- Kâra katılma
- Ekonomik ödüller
- Sosyal yardımlardır.

Ücret, yalnızca işçilerin ekonomik ihtiyaçlarını karşılamamanın bir aracı değil; aynı zamanda onların onur derecelerindeki yerini belirlemek için de önemlidir. Bu nedenle mesleki yeterliliğin ve bireysel başarının bir nevi göstergesidir. En yaygın ekonomik araç olarak ücretler, çalışanların şirkete katılmasının ve şirkette kalmasının ana nedenlerinden biri olarak kabul edilmektedir (Akat vd., 1994: 216). İşgörenleri çalışmaya iten en güçlü faktör, hayatlarını ve gerekirse ailelerinin hayatını güvence altına alacak insana yakışır bir ücret alma hedefidir (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 147-148). İyi bir ücret; çalışanlara güven verir, bağlılıklarını ve aidiyet duygularını artırır ve onları daha iyi iş yapmaya motive eder. Motivasyonu yüksek bir çalışanın performansı ve verimi artar. Dolayısıyla ücretler ve motivasyon arasında yakın bir bağlantı vardır. Örgütlerde ücret düzeylerinin belirlenmesi çok önemlidir. Bunun için çeşitli faktörlerin dikkate alınması gerekir. Bu faktörler; çalışanın eğitim düzeyi, bilgi, beceri ve çalışkanlığı, kullandığı araçları başarılı bir şekilde kullanma becerisi, işin

güvenli veya tehlikeli olup olmadığı ve çalışanın bağlılığıdır. (Peker ve Aytürk, 2000: 296).

Motivasyon aracı olan güvenlik, çalışanları motive etme söz konusu olduğunda iş güvenliği ve sosyal güvenliğin en önemli öncelikler olduğunu göstermiştir. Çalışanlara yönelik sosyal güvenlik önlemleri; emeklilik, yaşlılık, hastalık, kaza, ölüm, işsizlik vb. sigorta türleridir. Tüm bu sosyal güvenlik önlemleri, bireysel güvenliği tehlikeye atabilecek durumlardan kaçınmak için toplumun sosyal yapısına dahil edilir. Bu tür risklere karşı önlem almak çalışanlar için önemli bir motivasyon aracıdır (Sapançalı, 1993:90). İş sağlığı ve güvenliği veya iş sigortası, çalışan ile şirket arasında uzun vadeli bir bağı garanti eder. Yani iş güvenliği, çalışanın kendisini şirketin uzun süredir devam eden bir üyesi gibi hissetmesi ve bu nedenle çalışmaya daha fazla motive olması için belirleyici bir rol oynamaktadır (Rhoades ve Eisenberger, 2002: 600). Güvenlik duygusu, belirli bir çalışma ortamına veya çalışma koşullarına uyumdan kaynaklanan özgüven duygusunun yanı sıra işçiye ekonomik güvence sağlama özelliğini de içerir (Ergül, 2005: 72). İşgörenlerin verimli bir şekilde çalışmasını veya ekstra çaba sarf etmesini sağlamak için kuruluşlar öncelikle çalışan performansını gerçekçi ve doğru bir şekilde değerlendirmeli ve zaman esaslı ve birim ücret gibi kriterleri kullanarak başarı kriterlerini açıkça belirtmesi gerekmektedir (Çavdar vd. 2010: 81).

Kâra katılma diğer bir deyişle kâr paylaşımı, çalışanların şirketin net kârından aldığı paya dayalı bir ücret sistemi olarak tanımlanabilir. Çalışanlara sadece ödeme yapmak yerine teşvik aracı olarak kârdan pay vermek çok eski ve halen uygulanabilen bir yöntemdir. Üretim amaçlandığında sermaye faktörü kadar emek faktörü de önemli olduğundan çalışanları sadece ücret ödemek yerine kâra ortak olmaya teşvik etmek uzun zamandan beri uygulanmaktadır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 147).

Günümüzde birçok kuruluş başarılı çalışanlarını motive etmek ve şirketle daha yakın bağ kurmak için onlara ticari değeri olan ödüller vermektedir. Bunlar ekonomik ödüller olarak da tanımlanabilir. İş ödülleri iki amaç için verilir. Bunlar; şirketler için maddi veya manevi değeri olan hizmetlerin değerlendirilmesi ve diğer yandan çalışanların bu davranışla motive edilmesidir. Araştırmalar, ödüller ile çalışan

motivasyonu arasında önemli bir bağlantı olduğunu göstermiştir (Atılğan vd., 2000: 329-330). Kurumun ödül sisteminde uyulması gereken temel ilke; çalışanlara yönelik yaptırımlar söz konusu olduğunda, ceza yerine ödül yaklaşımına öncelik vermek önemlidir. Bir başka deyişle çalışanları motive etmenin yolu başarılarını gündeme getirmek ve değer görmekten geçtiği söylenmektedir (Fındıkçı, 2003: 20). Bu ödüller, çalışanların ihtiyaçlarına göre çalışanlara verildiğinde kesinlikle motive edici bir etki olacaktır. “Yenilik, yaratıcı bir fikir, yetenek, yüksek performans, kalite, düşük devamsızlık ve düşük kaza oranları” gibi olumlu faktörler, ekonomik değeri olan ödüllerin olumlu nedenleridir. Ancak, onlara çok fazla yer vererek finansal teşvikleri ödüllendirmenin hiçbir faydası yoktur. Bu tür ödüller, diğer teşvik araçları gibi sınırlı bir geçerliliğe sahip olduğundan dikkatli ve adil kullanılmadığı ve bireyselleştirilmediği takdirde fayda sağlamanın ötesinde zararlı bir unsur haline gelebilir (Atılğan vd., 2000: 329-330).

Sosyal yardımlar, örgütlerin çalışanlarına her alanda sağladıkları örgütsel destek, çalışanları işlerini yapmaya motive etmede büyük önem taşımaktadır. Daha iyi şartlarda emekli olma imkânı, ikinci emeklilik sigortası, özel sağlık sigortası, gerektiğinde ücretli veya ücretsiz izin, ulaşım, yemek, giyim, kira, çocuk ve eş yardımları ve benzeri diğer kuruluşlara göre daha cazip olan kalemler çalışanlara hak olarak sağlanır. Araştırmalarda, çalışanlara verilen sosyal yardım veya kolaylıkların çalışanları motive eden araçlar arasında olduğundan bahsedilmiştir (Wong ve Pang, 2003: 551). İş ve yaşam olanaklarının sağladığı ekonomik faydaların yanı sıra “servis, öğle yemeği, çay ve kahve servisi, özel sağlık sigortası, giyim yardımı” gibi yardımlar, şirketlerin çalışanlarına sunabilecekleri sosyal yardım veya kolaylıkların bir parçası olarak değerlendirilebilir (Ölçer, 2005: 3). Sosyal yardımın amaç ve koşullarının belirlenmesi, tesisin nasıl sağlanacağı, uygulama usul ve politikaları, yetki ve sorumlulukları, bütçelemenin nasıl yapılacağı şirketlerin belirlemesi gereken başlıca konulardır. Her çalışanın farklı ihtiyaçları ve kişilikleri olduğundan faydalar belirlenmeli ve çalışanlara yönelik ilgi çekici ve teşvik edici faydalar sunulmalıdır (Fındıkçı, 2003: 20).

### 2.4.2. Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları

İnsan sosyal bir varlıktır. Bireyleri yönlendiren faktörlerin belli bir kısmının psikolojik olduğu söylenmektedir. İnsanlar maddi ve manevi araçlar ile tatmin olurlar. Ekonomik motivasyon araçları maddi yönünü ele alırken psiko-sosyal motivasyon araçları ise manevi yönünü ele alır. Bu doğrultuda bireyin motivasyonunu tatmin eden ve katkı sağlayan birçok sayıda psiko-sosyal araçtan bahsedilebilir (Şimşek vd., 2015: 180-181).

Motivasyonda psiko-sosyal özendirme araçları (Ertürk, 2000: 77):

- “Çalışmada bağımsızlık,
- Sosyal katılım,
- Değer ve statü,
- Gelişme ve başarı,
- Çevreye uyum,
- Öneri sistemi
- Sosyal uğraşlar” olarak yedi kategoride incelenmektedir.

Çalışmada bağımsızlık, işgörenler aşırı baskı altında çalışmaktan hoşlanmazlar. Gereğinden fazla emir ve baskı yapılması işgörenlerin motivasyonlarını olumsuz etkiler. Çalışanların yetenek ve yaratıcı güçlerini gösterebileceği ortam oluşturmak onların motivasyonlarını artırır (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 147).

Sosyal katılım, işverenler çalışanlarının boş zamanlarını değerlendirmesi amacıyla çeşitli sosyal faaliyetler düzenleyebilirler. Sinema, tiyatro, gezi, özel gün ve gece kutlamaları sosyal faaliyet arasında sayılabilir. Bu etkinlikler hem çalışan motivasyonunu artırır hem de işgörenler ile yöneticiler arasındaki iletişimin kuvvetlenmesine katkı sağlar (Sökmen, 2010: 190).

Değer ve statü, çalışanların ana ihtiyaçlarından biri de saygınlıktır. Çalışma ortamında ve sosyal hayatında saygınlık kazanmak isteyen çalışanda mevki sahibi olmak ister. İsteddiği konuma gelebilmek için çaba gösterir. Bu gibi amacı olan

çalışanları motive etmek için işletmedeki kariyer basamakları kullanılır (Tunçer, 2013: 101).

Gelişme ve başarı, çalışanların yetenek ve becerilerini geliştirilerek verimliliklerini artırmak mümkündür. Çalışanların gelişmesine katkı sağlamak başarı, güven, motivasyon gibi birçok faktörü olumlu yönde etkiler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2003: 156-164).

Çevreye uyum, işgörenlerin ortama adapte olması için üstlerin gereken tedbirleri almaları gerekmektedir. İşgörenin istekli çalışabilmesi için, iş arkadaşları ile uyumlu olması önemlidir. Çevresi ile iyi ilişkiler kuran çalışanların işletmeye bağlılıkları ve motivasyonları yüksek olur (Tunçer, 2013: 102). İşletme içinde uyumlu ve dayanışma içinde çalışma ortamı olmayan, örgüt içi ve örgütler arası uyum gösteremeyen kendini çevreye uyduramayan çalışanların başarı göstermesi zordur (Öztürk, 2019: 34).

Öneri sistemi, çalışanlar işletmeye olumlu katkı sağlayacak fikirlerini, görüşlerini üstlerine rahatlıkla beyan edebilmelidir. Sonucu olumsuz olsa dahi yönetim tarafından saygıyla karşılanmaları işgörenler için işletmenin bir parçası olduğunu düşündürecek ve motivasyonlarına olumlu katkı sağlayacaktır (Tunçer, 2013: 101).

Sosyal uğraşlar, çalışanların stresli iş ortamından uzaklaşarak boş vakitlerini değerlendirmek amacıyla sosyal uğraşlarla ilgilenmeleri, sportif faaliyetler, kurslara katılım gibi işletme yöneticilerinin çalışanlara destek olmaları onların işletmeye bağlılıklarını ve motivasyonlarını artırır. Çalışanların kaynaşmasını ve stresli ortamdan uzaklaşıp zihinsel olarak yenilenmeleri içinde önemlidir (Sökmen, 2010: 190).

#### **2.4.3. Örgütsel ve Yönetmel Motivasyon Araçları**

Çalışanların örgütsel ve yönetmel araçlar ile motive olmaları mümkündür. Bu araçlardan bazılarına aşağıda yer verilmiştir (Serinkan, 2008: 162):

- “Amaç birliği,
- Yetki devri,

- Kararlara katılma,
- Etkin bir iletişim sistemi,
- İş tasarımı,
- Fiziksel şartların değiştirilmesi” dir.

Amaç birliği, örgütsel amaçlar ile çalışanların amaçları paralellik gösterdiğinde çalışanların motivasyonları artar (Tunçer, 2013: 102). Örneğin, yeterli ücret, iş güvenliği, uygun çalışma koşulları vb. amaç birliğini sağlayan koşullardır. Yönetim örgütsel amaçlara hizmet ettiği için bireysel amaçları da destekler. Amaç birliği örgütsel birliğe yol açar (Budak ve Budak, 2004: 71).

Yetki devri, örgütlerdeki karar vericilerin görev ve sorumluluklarını alt kademe çalışanlarına vermeleri işgören memnuniyetini artırır. Sorumlulukların verilmesi ile ast kademedeki çalışanlarının bağımsızlık ve güç gibi psikolojik ihtiyaçları giderilirken diğer yönden kendilerine uygun görülen yeni durumda başarı göstermek için çaba sarf ederler (Kıdak ve Aksaraylı, 2009: 79). Yetki ve sorumluluğun devredilmesiyle birlikte işgörene kendini geliştirme fırsatı da doğmuş olur ve işletmeye olan sadakat duygusu ve motivasyonu artar.

Kararlara katılma, bu yöntem bireylere değer gösterildiğinin bir kanıtıdır. Kararlar verilmeden önce konuyla ilgili çalışanların fikirlerinin alınması onları motive eder ve örgüte bağlar (Tunçer, 2013: 103). Çalışanların kararlara katılması onların örgütsel olarak da çalışma kültürü oluşturmalarını sağlar. Alınan ortak kararlardaki biz olgusu etkin bir motivasyon aracı olduğundan bahsedilebilir (Işıksaçan, 2008: 190).

Etkin bir iletişim sistemi, “*bilgi, düşünce, istek ve duyguların*” bir kişiden diğer bir kişiye aktarılması sürecine iletişim denir. Örgütsel iletişim ise, örgütün işleyişini sağlamak ve örgütü amaçlarına ulaştırmak için işletme ve çevresi arasında devamlı bilgi, düşünce alışveriş süreci olarak tanımlanır. Sağlıklı bir iletişim, aktarılmak istenilen bilginin bir örgütsel yapı içinde üstten astta, asttan üstte hiyerarşik düzen içinde serbestçe ve iyi bir şekilde aktarılması ile olur. Örgüt içerisinde sağlıklı bir bilgi alışverişi olabilmesi için çalışanların birbirleri ile iyi olmaları ve saygı göstermeleri gerekmektedir (Budak, 2004: 284).

Fiziksel şartlarda değişiklik olması, iş yaşamının fiziksel özellikleri işgören motivasyonu açısından önemlidir. Bu sebeple çalışılan ortam tasarlanırken “*ışık, ses, nem, sıcaklık ve renk*” gibi faktörler dikkate alınmalıdır. Ayrıca iş için ihtiyaç duyulan araç ve gereçlerin isteğe uyumlu halde olması çalışanın motivasyonu için önem arz etmektedir (Tunçer, 2013: 103). Uluslararası Çalışma Örgütü (ILO) güdüleyici bir faktör olarak verilen önemli kararlarda çalışma koşullarını şöyle ifade etmişlerdir. “*İşgörenin fiziksel çalışma koşulları, işgörenin sağlık ve ruhsal dengesinde tehlike oluşturmamalı, işgörenleri düşünebilmek, sosyalleşebilmek ve toplum yaşamına katkıda bulunmak için, serbest zaman aralıkları bırakılmalı ve bu zaman diliminde kendisinin kişisel doyumunu desteklerken, işgörene kişisel yeteneklerini sergileme geliştirme imkanı da sunulmalıdır* (Izgar, 2014: 147)”.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### İŞLETMELERDE ÇALIŞAN PERFORMANSI

Bu bölümde; performans değerlendirme kavramı ve unsurları, bireysel performans, performans değerlendirme süreci, performans değerlendirmenin önemi ve amacı ve dijital dönüşümün motivasyon ve performans ile ilişkisine değinilmeye çalışılmıştır.

#### 3.1. Performans Değerlendirme Kavramı ve Unsurları

Performans, bir bireyin veya sürecin belirli hedeflere ve daha önceden belirlenmiş birtakım standartlara ne kadar başarılı bir şekilde ulaştığını değerlendirmek için kullanılan bir kavramdır. Performans, belirlenen amaçları gerçekleştirme derecesini ifade etmektedir ve genellikle ölçülebilir çeşitli indikatörler üzerinden değerlendirilmektedir. Performansa yönelik elde edilen sonuçlar, hedeflenen çıktılar, başarılar veya kalite standartlarına göre belirlenmektedir (Drucker, 2013: 18).

Dolayısıyla performans değerlendirmesinde, çeşitli unsurlardan bahsetmek gerekli hale gelmektedir. Nitekim performansın değerlendirilebilmesi, bazı standartların sağlanmasını varsaydığından bu standartların ne ölçüde gerçekleştirildiği performansın boyutunu açıklamakta kritik bir ölçüt olarak ifade edilebilmektedir. Söz konusu unsurlardan ilki “güç” kavramıdır (Drucker, 2013: 20).

Güç, çok yaygın ve tanımlanması zor bir kavramdır. Açıklayıcı amaçlar için, performansın bazı farklı tanımlarından bahsetmenin yararlı olduğunu düşünmekteyiz. Bireysel örgütsel performans, örgüt için tanımlanan nitelik ve becerilere uygun kabul edilebilir sınırlar içinde iş yapmak olarak adlandırılabilir. Bir şirkette çalışanın performansından bahsedebilmek için ilk kişiye tanımlanmış bir görevin sunulması, bu görevin çalışanın özelliklerine ve yeteneklerine uygun olması ve bu görevin yerine getirilme derecesini gösteren bir standart olması gerekir. Standart olanı tutturmak kişinin başarılı olduğu, standartın altına düşmek ise başarısız olduğu anlamına gelmektedir (Akyüz, 2001: 87).

Başarı, temel bir amaç için yapılan planlar çerçevesinde gelinen aşamayı niteliksel ve niceliksel olarak belirlemeyi hedefleyen bir kavramdır. Bu sonuç, kurumsal hedeflerin veya görevlerin yerine getirilme derecesidir. Önceden belirlenmiş hedeflere doğru kademeli ilerleme sağlayan bir yaklaşım şeklidir (Armstrong, 1994: 100).

Performansa örgütsel açıdan bakacak olursak performansın unsurları; girdi, çıktı, verimlilik, üretkenlik, sonuçlar, kârlılık ve kalite. Bunlar performans değerlendirmesi için bulunması gereken unsurlardır. Bunlar (Armstrong, 1994: 101):

- **Girdi:** Bir ürün veya hizmeti üretmek için gereken insan, finansal ve fiziksel kaynaklardır. Giriş göstergeleri, ölçümün temel aldığı ilk durumu yansıtmaktadır. Girdi, bir organizasyonun ürün veya hizmet üretimi için kullanılan insan, finansal ve fiziksel kaynakları ifade etmektedir. Bu kaynaklar, iş gücü, sermaye, malzemeler, ekipmanlar gibi unsurları içerir. Girdi ölçümleri, bir organizasyonun ne kadar kaynağa ihtiyaç duyduğunu ve bunları etkili bir şekilde kullanıp kullanmadığını değerlendirmeye yardımcı olmaktadır. Örneğin, işgücü verimliliği, işçilerin belirli bir süre içinde ürettiği miktarı ve kaliteyi göstermektedir.
- **Çıktı:** Üretilen ürün ve hizmetlerin miktarıdır. Miktar hakkında bilgi verirler. Amaca ulaşıp ulaşılmadığını göstermektedirler. Çıktı, organizasyonun ürettiği ürün ve hizmet miktarını ifade etmektedir. Miktar odaklıdır ve organizasyonun hedeflediği üretim miktarına ne kadar yaklaşıldığını göstermektedir. Örneğin, bir otomobil üreticisi için aylık üretilen otomobil sayısı bir çıktı ölçüsü olabilir.
- **Etkinlik:** Amaçların gerçekleştirilmesidir. Hedefe ulaşma derecesini ölçen bir unsurdur. Etkinlik, bir faaliyetin planlanan etkisi ile fiili etkisi arasındaki ilişkiyi gösteren bir performans boyutudur; yani kuruluşların daha önce belirledikleri hedef ve stratejik hedeflerin ne kadarına gerçekleştirdiği faaliyetlerle ulaşıldığını göstermektedir. Etkinlik, organizasyonun amaçlarını gerçekleştirme derecesini ifade etmektedir. Organizasyonun belirlediği hedef ve stratejik amaçlara ne kadar yaklaşıldığını değerlendirir. Etkinlik ölçümleri,

organizasyonun amaçlarını başarıyla gerçekleştirip gerçekleştirmediğini göstermektedir.

- **Verimlilik:** Mevcut kaynaklarla mümkün olan en büyük ürünü elde etmek, amaca en iyi şekilde ulaşmak için belirli miktarda kaynak kullanmak, en az kaynak kullanarak en fazla mal ve hizmeti üretmek, girdi ve çıktı arasında ilişki kurmak, yani kaynakları kullanmakla ilgilidir. Verimlilik, organizasyonun belirli kaynakları kullanarak ne kadar ürün veya hizmet ürettiğini ifade etmektedir. Mevcut kaynaklarla en iyi sonuçları elde etme amacını taşımaktadır. Verimlilik ölçümleri, organizasyonun kaynakları en iyi şekilde kullanıp kullanmadığını ve bu kaynaklarla maksimum üretimi ne kadar sağladığını değerlendirmektedir.

Verimlilik, şirketin kaynaklarını belli bir zaman diliminde nasıl kullandığını gösteren çıktının miktarıdır. Çıktılar, o dönemde üretilen mal ve hizmetlerin toplam değerini temsil eder. Girdiler, bu çıktıları üretmek için gereken kaynak miktarıdır. Verimlilikteki artış, çıktının girdiye göre değişim oranıdır. Verimlilik, şu anda nerede olduğumuz sorusunu yanıtlamamıza yardımcı olur ve şirketlerin sektör puanlarını karşılaştırmasına olanak tanır (Barutçugil, 2002: 151).

- **Sonuç:** Elde edilen hizmetlerin, stratejik hedeflerin ve özelliklerin gerçekleştirilmesindeki başarısını gösterirler. Amaçlanan sonuçlara ulaşmadaki başarı derecesi, etkinlik ile ifade edilir. Sonuç göstergeleri, stratejik hedeflere ulaşıp ulaşılmadığını göstermesi bakımından en önemli performans unsurlarıdır (Barutçugil, 2002: 152). Sonuçlar, bir organizasyonun faaliyetlerinin stratejik hedeflere ve amaçlara ne kadar uygun bir şekilde gerçekleştirildiğini yansıtmaktadır. Bu unsurlar, organizasyonun belirlenen hedeflere ulaşma başarısını ölçer. Amaçlanan sonuçlara ne kadar yaklaşıldığı veya ulaşıldığı, etkinlik ölçümleri aracılığıyla belirlenmektedir. Organizasyonun stratejik hedeflerine ne kadar etkili bir şekilde ulaşıldığına dair bir gösterge sunmaktadır. Bu unsurlar, organizasyonun başarı düzeyini ve hedeflere olan bağlılığını değerlendirmek için kritik öneme sahiptir.

- **Tutumluluk:** Tutumluluk, istenilen amaca en uygun zamanda, en düşük maliyetli kaynaklarla ulaşmaktır (Barutçugil, 2002. 152). Girdilerden minimum maliyetle mümkün olan maksimum çıktıyı elde etmeyi ifade eder. Doğru miktarda ve kalitede kaynak, doğru maliyet ve doğru zamanlama karlılığın bileşenleridir. Bu kavram, kaynakların verimli ve ekonomik bir şekilde kullanılmasını hedeflemektedir. Bu, organizasyonun kısıtlı kaynaklarını en verimli şekilde yönetme ve en iyi sonuçları elde etme stratejisini içermektedir.
- **Kalite:** Kaynakların verimli kullanılmasını sağlayan, mal ve hizmetleri amaca uygun hale getiren, kullanıcıların ihtiyaçlarını karşılayan mal ve hizmetleri sunmayı amaçlayan bir performans unsurudur (Barutçugil, 2002: 153). Kalite, organizasyonun ürettiği mal ve hizmetlerin amaca uygunluğunu ve kullanıcı ihtiyaçlarını ne kadar iyi karşıladığını ifade etmektedir. Bu unsurlar, müşteri memnuniyetini artırmayı, iş süreçlerini optimize etmeyi ve rekabet avantajı sağlamayı amaçlamaktadır. Kalite, ürün ve hizmetlerin tasarımından başlayarak üretim ve teslimat aşamalarına kadar olan süreçleri içerir. Kalite değerlendirmesi, organizasyonun ürün ve hizmetlerinin standartlara ne kadar uygun olduğunu ve müşteri beklentilerini ne kadar karşıladığını değerlendirmek için kullanılmaktadır.

Performans unsurlarının birleşimi sadece şirketin performansını sağlamakla kalmaz, aynı zamanda uzun vadeli, sürdürülebilir başarısına da katkıda bulunur.

### 3.2. Çalışan Performansı

Çalışan performansı (bireysel performans), performans kavramının alt bir varyasyonu olarak bir çalışanın önceden belirlenmiş olan amaçlara erişmek için gerçekleştirdiği davranışlar ile bu davranışların sonuçlarını ifade etmektedir. Dolayısıyla bireysel performans, bir çalışanın performansının spesifik olarak değerlendirildiği ve bu değerlendirme için çalışanın davranışlarının kontrol altında tutulduğu bir perspektifi yansıtmaktadır (Tunçer, 2013: 215).

Çalışan performansını, kurum ve kuruluşlardaki diğer performans biçimlerinden ayıran oldukça kritik bağlamları kapsamaktadır. Buna göre; çalışan performansı, grup etkisi özelinde edinilen sonuçlardan oldukça farklı bir değere sahip olabilir. Diğer taraftan kişisel, kişiler arası ve örgütsel birtakım değişkenler doğrudan çalışanın performansı üzerindeki etkili kavramlar olarak literatürde sıkça değinilen hususları açıklamaktadır. Bu durum, çalışan performansının değerlendirilme sürecinde grup etkisinden bağımsız birtakım indikatörlerin de söz konusu olabileceğini göstermektedir (Öztürk, 2008: 106).

Çalışan performansının işletme nezdindeki kritik içeriği, çalışanların grup için ve gruplar arası fonksiyonlarının ne derece başarılı olduğunun ortaya konulmasını gerektirmektedir. Böylece her bir çalışanın gruba ve daha makro bir çerçeveye işletmeye sağladığı katma değerini ortaya konulması mümkün bir nitelik kazanabilmektedir (Öztürk, 2008: 107).

### **3.3. Performans Değerlendirme Süreci**

Davranışsal derecelendirmeler, performans derecelendirme sistemlerinin ilk örnekleri olarak kabul edilir. Bu değerlendirmeler, organizasyonun ihtiyaç duyduğu bazı davranışsal özellikler dikkate alınarak yapılır. Liderlik, güvenilirlik, liderlik nitelikleri ve sadakat gibi özellikleri sıralamak mümkündür.

Klasik yönetim teorisinin eleştirilerine paralel olarak, Douglas McGregor 1957'de yayınladığı "*Örgütlerin Beşerî Yönü*" isimli eserinde iki tip yönetim teorisi geliştirmiştir. "*X Teorisi*" ve "*Y Teorisi*". X Teorisi, geleneksel yönetim düşüncesinin yetkici yönetim ve denetim anlayışını, Y Teorisi ise, bireysel ve örgütsel amaçların bütünleştirilmesini ve özdenetim yoluyla yönetim anlayışını yansıtmaktadır (Bingöl, 2003: 213).

X ve Y Teorilerinin dayandığı temel varsayımlar şöyle sıralanabilir (Bingöl, 2003: 2014):

X Teorisi:

- "Adam tembel, çalışmayı sevmiyor.

- İnsanlar sorumluluk almak istemiyor.
- İnsanlar çalışmaktan kaçınırlar. İşini yapabilmesi için onu zorlamak, takip etmek ve cezalandırmak gerekir.
- İnsanlar bencildir, kendi çıkarlarını kuruluşun amaçlarının önüne koyarlar.
- İnsanlar yeniliği ve değişimi sevmezler.”

#### Y Teorisi:

- “Çalışmak, insanlar için oyun oynamak ve dinlenmek kadar doğaldır.
- İnsanlar tembel değildir, gerekli ortam yaratılırsa çalışmak insana keyif verir.
- İnsanlar öğrenmek ve daha fazla sorumluluk almak isterler. İstemiyorsa bu yöntemin baskısından ve yapısal özellikleriyle ilgisi yoktur.
- İnsan, kendini kontrol ederek ve yönlendirerek örgütün amaçlarına katkıda bulunur. İnsanlar yaratıcı olma yeteneğine sahiptir.”

Aslında McGregor'un teorilerinin yeni bir söylem değil, önceden var olan görüşlerin bir toplamı olduğu söylenebilir. II. İkinci Dünya Savaşı'ndan sonra artan mal ve hizmetler talebi, kıt üretim kaynakları ortamı, toplum yararına verimlilik düşüncesi kendini bir ilaç gibi sunmuştur. “*Savaştan sonra çalışanlara davranış tarzı değişti ve düşünceleri değerli hale geldi. Çalışanların düşüncelerini dinlemek, verimliliğin artırmasının ilk adımı olacaktır.*” Bu sonucu ilk dile getiren Peter Drucker olmuştur. Sanayicinin Geleceği ve Yeni Toplum kitaplarında "sorumlu işçiler" in "yönetimin bir parçası" olduğu görüşünü savunmuştur. Edward Deming ve Joseph Duran da ayrı ayrı "Kalite Çemberleri" ve "Toplam Kalite Yönetimi" geliştirdiler. Douglas McGregor da "Örgütlerin İnsani Yönü" adlı kitabında bu görüşü "X-Y teorileri" ile bahsetmiştir (Canman, 1993: 201).

1954 yılında Peter Drucker, öznel temelli değerlendirmelerden uzaklaşmak ve kişisel özelliklerden kaynaklanan sorunların üstesinden gelmek için “Hedeflere Göre Yönetim Sistemi”ni ortaya koymuştur. 1950'lerin sonlarında ve 1960'ların başlarında, Hedeflere Göre Yönetim sistemi pratik bir performans değerlendirme sistemi olarak kabul edilip sistemin bu özelliği baskın hale gelmiştir. Bu süre zarfında kişilik özelliklerine dayalı değerlendirmelerin öznel ve motive edici olmaktan uzak durduğu

ortaya çıkmış ve sonuçlara dayalı değerlendirmeler kullanılmaya başlanmıştır.. McGregor da bu uygulamanın yayılmasına önemli ölçüde katkıda bulunmuştur (Canman, 1993: 204).

McGregor ile değerlendirmeden analize geçiş süreci başlamıştır. Bu, insanlara kendilerini sorgulama ve sadece zayıf yönleri ile değil, aynı zamanda güçlü ve potansiyellerini de belirleme fırsatı vermiştir. Geçmişten çok geleceğe bakma, ulaşılabilir hedefler belirleme ve bu hedeflere yönelik çalışma ihtiyacı, değerlendirmenin performans ve hedeflere ulaşmak için yapılan eylemlere odaklanmasını mümkün kılmıştır. Bu, ortak kararlarla belirlenen standartlar aracılığıyla iş sonuçlarının planlanması ve ölçülmesi bölümünü içeren hedeflere sahip yönetim sisteminin bir parçasıdır (McGregor, 2016: 235).

Bu yaklaşımla, çalışanların değerlendirme süresi içerisinde; Doğrudan işleriyle ilgili ölçülebilir hedefler oluşturulur. İki yönlü bir bilgi ve beklenti iletişimi sağlanır. Sonuçlar amaçlar ile karşılaştırılmakta ve çalışanlar hedef başarı derecesi baz alınarak ölçümlenmektedir. Sistem ölçülebilir sonuçlara göre değerlendirildiği için öznellik azalmıştır. İşe özel önlemler geliştirilmiştir. Çalışanların genel davranışları artık ölçümün bir parçası değildir. Çalışanların ve organizasyonun amaçları birbiriyle bağlantılıdır (McGregor, 2016: 235).

Bu sistemin uygulama aşamasında çeşitli sorunlar ortaya çıkmaktadır. Derecelendirmeler yalnızca sayısal ölçümlere dayanmaktadır. Süreçlere değil, sadece sonuçlara odaklanılır. İşler yalnızca hedeflerle sınırlıdır. Bu tek sonuç odaklı sistem, çalışanların hedeflere ulaşma isteklerini azaltabileceğinden riskler barındırır. Genelde yıllık değerlendirme şeklinde çalışır, yıl sonunda performans kazanımları yaşanır ancak bu geniş perspektifi kapsamaz. Yöneticiler, çalışanların eğitim, geliştirme ve süreç geliştirme ekiplerinin bir parçası olmasını istemezler. Çünkü çalışanların kendilerine ayrılan süre içinde ulaşmaları gereken hedeflerden uzaklaşmasına neden olur. Sistem, çalışanlardan sürekli rekabet gerektirmektedir (Clayton, 2000: 105).

Yöntemin uygulanmasında ve geliştirilmesinde ikinci aşama, kurumun idealleri ile bireylerin idealleri arasında bütünlük sağlayan bir araç olarak uygulanma

dönemidir. Diğer bir aşama ise süreci şirketin uzun vadeli stratejik planlama sisteminin bir parçası haline getirmektir. Zamanla, mevcut eksikliklerini gidermek için çalışmalarla hedeflere sahip puanlama sistemi geliştirilmiştir. Hedefli Değerlendirme Yöntemi çalışmalarının başladığı dönemde, çıktılara ve sonuçlara aşırı odaklanmanın olumsuz etkilerini ortadan kaldırmak için Flanagan tarafından tanıtılan “Kritik Olay Tekniği” yöntemi geliştirilmiştir. Bu yaklaşım; değerlendiricilerin basitçe, bireylerin görevlerini ne kadar iyi yerine getirdiğini yansıtan kritik olaylara odaklanması gerektiği anlamına gelmektedir (Fındıkçı, 2003: 25).

Yöntem, yetkinlik değerlendirme çalışmalarında etkili ve etkisiz davranışların belirlenmesine önemli katkılar sağlamıştır. Yöntemin varlığı, değerlendirme sürecinin fikirden çok gerçeklere dayanması açısından önemlidir. Çalışan performansını değerlendirirken değerlendiricinin öznelliğini en aza indirmeye yönelik çabalar, devam eden en önemli konulardan biridir (Fındıkçı, 2003: 22).

#### **3.4. Performans Değerlendirmenin Önemi ve Amacı**

Şirketlerde performans yönetim sisteminin kurulmasının farklı sebepleri vardır. Bunlar başka kaynaklarda farklı başlıklarla açıklanmıştır. Geliştirme odaklı ve araştırma odaklı olmak üzere üç iş grubuna ayrılabilen performans yönetiminin amaçları aşağıdaki gibi detaylı olarak sıralanabilir (Hartle, 1995: 230):

- “Organizasyonel hedefleri açıkça tanımlanmış bireysel hedeflere dönüştürmek,
- Hedeflerin gerçekleştirilmesi için gerekli performans kriterlerinin belirlenmesi,
- Belirlenen performans kriterlerinin çalışanlara zamanında ve adil bir şekilde uygulanması,
- Çalışanlardan beklenen performans sonuçları ile fiili başarının karşılaştırılması ve değerlendirilmesi,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında etkin bir iletişim ve anlayış ortamı oluşturmak,
- Yöneticilerin ve çalışanların performansı iyileştirmeye yönelik ortak çabaları,
- Çalışan başarılarını tanımak ve ödüllendirmek,
- Kuruluşun ve çalışanlarının güçlü ve zayıf yönlerinin farkında olmak,
- Çalışanları geribildirimlerle desteklemek ve motivasyonlarını artırmak,

- Daha fazla eğitim geliştirme ve kariyer planlaması için yönetim için gerekli bilgilerin sağlanması.”

Performans Yönetiminin temelinde; örgütsel performansın ve çalışan performansının beraber gelişim gösterilerek etkinlik ve verimliliğin artış göstermesine dayanır. Performans Yönetiminin seçme sebepleri olarak şunlar da söylenebilir (Hartle, 1995: 232):

- “Kuruluşta çalışanla birlikte çalışmamak veya daha spesifik olarak çok çalışanlarla daha az çalışanlar arasında ayırım yapmak ve daha çok çalışanları ödüllendirmek,
- Daha çok çalışmak için çabalayanları motive etmek,
- Ücretleri artırırken bunu daha rasyonel ve nesnel bir zemine oturtmak,
- Fesih bildiri yapmak için,
- Bazı gizli yetenekleri keşfetmek ve ortaya çıkarmak için,
- Performans değerlendirmesinden sonra kişinin kendi performansını “geri bildirim” ile değerlendirebilmesi için,
- İnsan kaynakları yönetimi alanında "sürekli iyileştirme" felsefesini kurumsallaştırmak için,
- Çalışmaların daha objektif temellere dayandırılabilmesi için iş zenginleştirme, iş geliştirme, yedekleme vb.”

Diğer amaçlar ise şöyle sıralanabilir (Hartle, 1995: 235):

- “Organizasyonel performansın sürekli iyileştirilmesini sağlamak,
- Yöneticiler ve çalışanlar arasında geliştirilen sürekli iletişim ile yapıcı ve açık ilişkiler kurabilmek,
- Herkesin kurumsal hedefler doğrultusunda görevlerini yerine getirmesini ve farkında olmasını sağlamak,
- İç müşteri kavramını gerçekleştirmek.”

Performans yönetiminin temel amacı; çalışanların bireysel hedefleri ile iş stratejileri arasında bağlantı kurarak personelin potansiyelini geliştirmek ve arttırmak

ve şirketin verimliliğini artırmaktadır. Performans yönetiminin bir diğer amacı, personelin potansiyelini geliştirmek ve buna bağlı olarak şirket performansını artırmak bu gelişmeyi kalıcı kılmaktadır.

### **3.5. Dijital Dönüşümün Motivasyon ve Performans İle ilişkisi**

Çalışanlar için iyi bir profesyonel izlenim ve kabul edilebilir koşullar sağlamak, motivasyon üzerinde olumlu bir etkiye sahiptir.

Çalışanlarının motive edici özelliklerinden bazıları işin içeriği ile ilgilidir. Özellikle iş tanımının net olmayışı çalışan motivasyonunu düşürebilir. Ayrıca çalışanın rolünün tam olarak net olmaması veya işin işgörenler arasında eşit dağılmaması bazı işgörenlerin daha fazla yıpranmasına neden olurken bazı işgörenlerin boş vakti olacağı için ekipteki genel motivasyonun düşmesine neden olacaktır. Net bir iş tanımı, yapılacak iş konusunda çalışana yol gösterir, kararsız kalmasını ve zaman kaybetmesini engeller (Thatcher vd., 2006: 134).

Yaratıcılığa ve sürekli öğrenmeye olanak sağlayan çalışma ortamının tasarımı da motivasyon için önemli bir faktördür. Çalışanlar, kurum içinde öğrenme ve kendini geliştirme fırsatları olduğuna inandıklarında ve yaratıcılıklarına değer verildiğini hissettiklerinde, daha yüksek motivasyonla çalışırlar ve işe bağlılıkları artar. Aynı zamanda iş çeşitliliği ve monotonluğun azaltılması da önemli faktörler arasındadır (Naquin ve Holton, 2002: 360). Yapılan çalışmalar dijital dönüşümün, motivasyon ve performansa olumlu etkileri olduğunu göstermektedir.

İnce (2021), tekstil sektöründe faaliyet gösteren çalışanlarla yaptığı çalışmasında; çalışanların dijital dönüşüme bakış açılarının, iş akışı ve iş tanımlama süreci üzerinde olumlu etkisi olduğunu, bunun da çalışanların motivasyonlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır.

Yıldırım (2020), araştırmasında işletmelerde dijital dönüşümün çalışanların motivasyonuna anlamlı bir katkısı olduğunu tespit etmiştir.

Gabryelczyk vd (2022) çalışmalarında, iş süreç yönetimine adaptasyon motivasyonunu, dijital dönüşüm çerçevesinde incelemişlerdir. Çalışmada iş sürecine

yönelik aşamalar sınıflandırılarak bunların tek tek motivasyon çerçevesinde, dijitalleşme ile ilişkisi incelenmiştir. İşletmeler ve yöneticiler için rehber olarak hazırlanan bu derlemede, dijitalleşmenin işletme ve çalışanları için önemli ve zorunlu bir motivasyon kaynağı olduğu ifade edilmiştir.

Satılmış (2019), beyaz eşya sektöründe beyaz yakalı çalışanlar ve yöneticilerle 80 soruluk 180 kişiye yaptığı anket çalışmasında, dijital dönüşümün iş süreç performanslarına olumlu etkisi olduğunu, dijitalleşmenin çalışanların hedeflerine ulaşmada faydası olduğunu ve performanslarını artırmak için kullanılan dijital çözümler karar almalarında yararlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Krasnova vd (2023) ise çalışmalarında, dijitalleşmenin olduğu bir ortamda motivasyonun zorunlu bir koşul olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada öncelikle öğrenme motivasyonunun tanımı yapılmış ardından dışsal motivasyonu meydana getiren unsurlar ortaya koyulmuştur. Çalışma sonuçlarına göre motivasyon ve dijitalleşme birbiri ile ilişkili ve birbiri için zorunlu kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır.

Sevinç (2020) telekomünikasyon sektöründe faaliyet gösteren kurumun farklı departmanlarında çalışanlarla yaptığı çalışmada, değişim algısı ve çalışanlar üzerindeki etkisini araştırmıştır. Çalışanlarına, dijital dönüşüm yolculuğunda yaşanan hikayelerle verilen eğitimlerle, dijital dönüşümün başarılabilir olduğunu, yaşattığı avantajları aktarırken çalışanları cesaretlendirip, çalışanların motivasyonunu artırdığını göstermiştir. Hız ve kolaylık getirilen iş süreçlerinden, daha verimli ve etkin olunmasından, dijitalleşme ile buldukları durumdan daha iyi bir durumda olacaklarının sonucuna ulaşip dijitalleşmenin güvenlik ihlali, bazı iş gücü ve iş alanlarının kaybolmasını olumsuz etkilendiği sonucuna ulaşmıştır.

Guzmán-Ortiz vd. (2020), dijital dönüşümün Peru'daki işletmelerde yer alan çalışanların iş performansı üzerine etkisini araştırdıkları çalışmada olumlu etkisi olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Kumar (2022) çalışmasında, kadın girişimcilerin motivasyon ve dijital dönüşümleri arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Çalışmada Bangalore'de bulunan 22

kadın girişimci ile görüşme yapılmıştır. Elde edilen sonuçlara göre her ne kadar dijitalleşme ile elde edilen kazanımlar ve motivasyon arasında yeterli ilişki olmasa da bireysel bazda bu ilişki anlamlı ve önemli çıkmıştır.

Calp ve Doğan (2019) yaptıkları çalışmada yenilenen teknoloji yenilikleri ile örgütlerde dijital dönüşüm konusunun önemsendiği, insan kaynakları yönetimi süreçlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin büyük oranda kullanıldığı ve bu kullanımın insan kaynakları yönetimi faaliyetlerine göre daha düzgün ve hızlı bir biçimde yapılabildiği sonuçlarına ulaşmışlardır. Ayrıca insan kaynakları yönetimi süreçleri için dijital dönüşümün örgüte önemli derecede faydalı olduğu, maliyetleri düşürdüğü, çalışan verimliliğini ve performansında artış gösterdiğini, insan kaynağının planlanması bakımından rahatlıklar getirdiği gözlenmiştir.

Wolf, Semm ve Erfurth (2018) farklı sektörlerde bilgi işlem teknolojisi ve insan kaynakları yönetimi bölümlerinde işgörenlere dijital dönüşümün oluşturduğu motivasyona yönelik üzerinde çalıştıkları araştırmada dijital teknolojilerin işleri hafiflettiği, genel işleri güvenceli duruma dönüştürdüğü ve karmaşık işleri ise kolaylaştırıp destek olduğu dijital dönüşümün işlerini yaparken motivasyonlarında artış gösterdiği sonucuna varmışlardır.

Deloitte, TUSİAD ve Samsung'un ortak olarak 2016 senesinde yayınlamış olduğu raporunda farklı alanlarda üst düzey yöneticisi kadrosundaki 58 şirket çalışanları ile görüşme gerçekleştirerek örgütlerin dijital dönüşümü nasıl idrak ettiklerini anlamayı amaçlamıştır. Bu şekilde farklı firmaların dijital dönüşüm durumlarının incelenmesi amaçlanmıştır. Yayımlanan verilere göre dijital olgunluk seviyesi bakımından bankacılık, telekomünikasyon, hızlı tüketim ürünleri ve perakende sektörlerinin diğer sektörlerle göre önde olduğu görülmüştür (Deloitte, TUSİAD, Samsung, ve GfK, 2016).

Demirel (2019), araştırmasında banka çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının motivasyonları üzerindeki etkisini incelemiştir. Ankara'da faaliyet gösteren bankalardaki toplam 544 çalışanla anket uygulanarak veri toplanmıştır. Araştırma

sonucunda dijital dönüşümün banka çalışanlarının motivasyonları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varılmıştır.

Tan vd. (2022) araştırmalarında, Çin’de ulusal medya dijitalizasyon sürecinde, medya kullanıcılarının motivasyonunu ölçmüşlerdir. Çalışmada 180 geri dönüş alınmış ve dijitalleşme sayesinde, ulusal anlamda iletişim ve bir arada olma beceri ve motivasyonlarının arttığı rapor edilmiştir.

Okkonen vd (2019) çalışmalarında, dijital dönüşümün işverenler gözünden değerlendirmesini incelemişlerdir. Çalışmada Finlandiya’da 2015 ile 2018 yılları 5332 katılımcıdan elde edilen sonuçlara göre işverenler dijitalleşme sürecini genel olarak olumlu bulmakta olsa da, beklentilerini tam olarak karşılamamaktadır.

## **DÖRDÜNCÜ BÖLÜM**

### **ÇALIŞANLARIN DİJİTAL DÖNÜŞÜME BAKIŞ AÇISININ, MOTİVASYON VE PERFORMANSA ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Araştırmanın bu bölümünde; araştırmanın konusu, problemi, amacı, önemi, yöntemi ve bulgulara yer verilmiştir.

#### **4.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi**

İletişim ve teknoloji alanlarında yaşanan hızlı gelişmeler, işletmelerin sürdürülebilirlikleri için bazı değişiklikleri ya da dönüşümü zorunlu hale getirmiştir. Bu süreçte işletmelerde dijitalleşme temelli dönüşüm için iş süreçlerinin revize edilmesi, yeni iş modellerinin tasarlanması gibi faaliyetlerin uygulanması gerekmektedir. Dönüşüme ayak uydurmanın yanı sıra dijitalleşmeyi yaratıcılık ve yenilikçilikle birleştiren yöneticilerin dönüşüm sürecini yönetmenin ötesine geçerek geleceğin teknolojisini daha evvelden planlamaya ve uygulama aşamasına geçmeye çalışması en önemli gayesi olmalıdır (Sağlam, 2021:398). İşletme yönetiminde gelecek zamanın hedefi olarak arzu edilen dijital dönüşüme adaptasyon sürecinin hızla ilerleyip ve dönüşümün gerçekleştirilmesi rekabet avantajı açısından çok önemlidir. Özellikle de Covid-19 salgın süreci toplum yaşamlarının ve tüm işletmelerin hayatlarında dijital dönüşümü hızlandırmıştır.

Değişen teknolojiye ve çalışma sistemlerine uyum sağlamak için işletmelerde birçok çalışma yürütülmektedir. Dönüşümün en büyük parçası olan dijitalleşmenin bilgisayar ortamına veya dijital ortama aktarılması gün geçtikçe önemli hale gelmektedir. Bilgisayarların işlev güçleri sayesinde süreçler hızlanmakta, tüm verilere erişim ve kaynak yönetimi kolaylaşmaktadır (Dikici, 2020: 4192).

Bu tezin araştırma konusu, işletmelerin önemli maliyet kaynağı aynı zamanda iç paydaşı olarak kabul edilen çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ve performanslarına etkisini araştırmaktadır. Araştırmanın temel problemi ise değişim

sürecini yaşayan işletmelerdeki çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ve performansa etkisinin olup olmadığının incelenmesidir.

#### **4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi**

İşletmelerin daha aktif ve verimli hizmet vererek hızla gelişim gösteren ve güncellenen veri ve iletişim teknolojilerinin verdiği olanaklar ile değişiklik gösteren toplumsal beklenti ve gereksinimlerine göre müşterilerin mutluluğunu arttırmak üzere insan, iş aşamaları ve teknoloji parametrelerinde tesis ettiği bütüncül dönüşüm, dijital dönüşüm olarak isimlendirilmektedir (Eysel, 2021: 425). Dijital dönüşüm ülkelerin ve bölgelerin ekonomik yapılarını ve aynı zamanda işleyişi değiştirmektedir. İş modellerini radikal biçimde değiştirmekte, endüstrilerin büyüme beklentilerini yönlendirmektedir (İTO, 2021). Son dönemde yaşanan deprem, sel pandemi gibi olumsuz durumlar bu dönüşümün hızını artırmıştır. İşletmeler için lüks bir tercih olmaktan çıkarak zorunluluk halini almıştır. Mevcut iş süreçlerinde radikal değişimi gerektirmesi bazı meslek kollarının yok olmasına yenilerinin doğmasına yol açmaktadır. Öte yandan değişimi gerektiren bir dönüşüm süreci olmasından ötürü direnç yaşanması da muhtemeldir. Konu üzerine yapılan araştırmalar gün geçtikçe artarak devam etmektedir (Çark, 2020: 21).

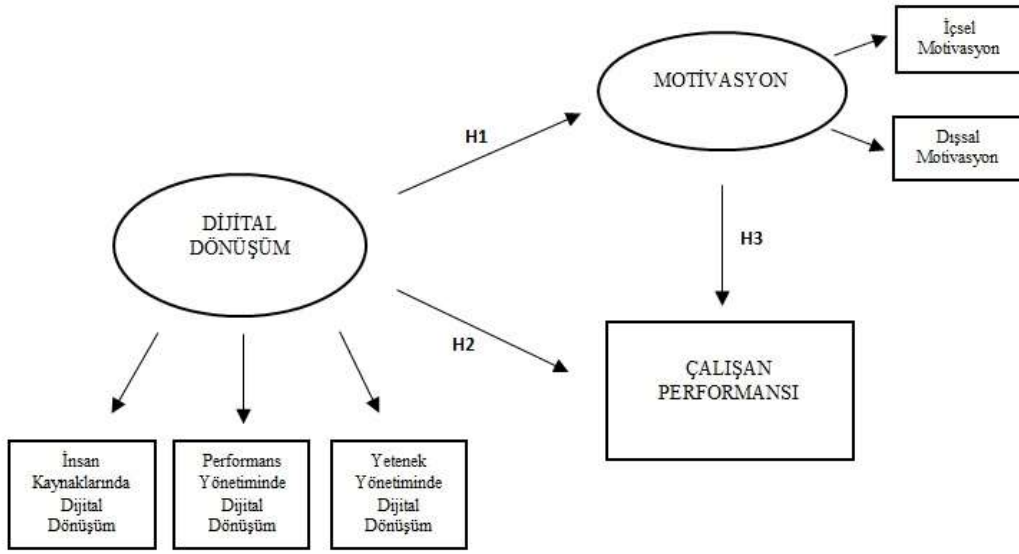
Bu araştırmanın temel amacı işletmelerdeki çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının, motivasyon ve performansa etkisinin olup olmadığını araştırmaktır. Araştırma amacı doğrultusunda Bolu Ticaret ve Sanayi Odasına bağlı işletmeler esas alınmıştır. Türkiye'deki literatür incelendiğinde farklı illerde faaliyet gösteren işletmelerin dijital dönüşüm seviyeleri ve iç paydaşları olan çalışanların motivasyon ve performansına etkisine yönelik bir çalışmaya ulaşılamamıştır. Bu sebeple literatüre katkı sağlayacağı düşüncesi araştırmayı önemli kılmaktadır.

#### **4.3. Araştırmanın Yöntemi**

Bu çalışmada, nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Nicel araştırma yöntemi tekniği olarak ise anket tekniği kullanılmıştır. Nicel araştırma yöntemi çok sayıda datadan veri elde etme kolaylığı sağlamaktadır.

### 4.3.1. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın temel amacı doğrultusunda oluşturulan araştırmanın modeli ve hipotezlere aşağıda yer verilmiştir.



Şekil 4.1. Araştırmanın Modeli

Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın amacına uygun olarak dört temel hipotez geliştirilmiştir. İlk olarak dijital dönüşümün motivasyonla yakından ilişkili olabileceğine yönelik literatür bulgularından hareketle dijital dönüşümün çalışma sürecinde içsel ve dışsal motivasyon kaynaklarına etkisini tespit etmek üzere bir hipotez kurulmuştur.

**H<sub>1</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı motivasyonlarını etkilemektedir.

**H<sub>1a</sub>**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.

**H<sub>1b</sub>**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.

**H<sub>1c</sub>**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.

**H<sub>1d</sub>**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.

**H<sub>1e</sub>**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.

**H1f:** Performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.

Diğer taraftan dijital dönüşümün arka planındaki faktörlere bağlı olarak çalışan performansını etkileyebileceği düşünülmüştür. Bu çerçevede araştırmanın ikinci hipotezi dijital dönüşümün çalışan performansını ne ölçüde açıklayabileceği üzerine kurulmuştur.

**H2:** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı çalışan performansını etkilemektedir.

**H2a:** İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm çalışan performansını etkilemektedir.

**H2b:** Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansını etkilemektedir.

**H2c:** Performans yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansını etkilemektedir.

Üçüncü hipotez ise dijital dönüşümün dolaylı etkilerine paralel olarak kurulmuştur. Dijital dönüşümün motivasyon ve çalışan performansı ile mevcut olabilecek ilişkisi, motivasyon ve çalışan performansının bir ilişki içerisinde olabileceğini de kapsamaktadır. Öte yandan motivasyonun çalışan performansını etkileyebileceğini vurgulayan çeşitli çalışmalardan da literatürde bahsedilmiştir. Bu noktada motivasyonun çalışan performansını açıkladığı boyuta ilişkin üçüncü bir hipotez kurulmuştur.

**H3:** Çalışanların motivasyon düzeyi çalışan performansını etkilemektedir.

**H3a:** Dışsal motivasyon düzeyi çalışan performansını etkilemektedir.

**H3b:** İçsel motivasyon düzeyi çalışan performansını etkilemektedir.

Gündelik yaşamda mevcut olan pek çok sosyodemografik faktör, bireysel, tinsel, sosyal ve kültürel pek çok ögeyi içerisinde barındırmaktadır. Bu faktörler, gündelik yaşamda seçimleri ve yönelimleri büyük ölçüde etkileyebilmektedir. Buna paralel olarak dijital dönüşümün de çalışanlardaki mevcut sosyodemografik

özelliklere göre değişebileceği düşünülmüş ve dördüncü hipotez de bu çerçevede hazırlanmıştır.

**H4:** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H4a:** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H4b:** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H4c:** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H4d:** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H4e:** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları toplam iş yaşam kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H4f:** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları şirketteki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

#### **4.3.2. Evren ve Örneklem**

Dijital dönüşüm ile ilgili başta Londra, Berlin, Pekin ve Moskova Ticaret ve Sanayi Odası çalışmalar sürdürmektedir. Türkiye’de ise İstanbul Ticaret Odası bir rapor hazırlamıştır (İTO, 2021). Konunun tüm sanayi ve ticaret odalarınca ele alınması gerekmektedir.

Araştırmanın evrenini Bolu İlinde faaliyet gösteren Bolu Sanayi ve Ticaret Odası’na kayıtlı işletmeler oluşturmaktadır. Bolu Merkezde kayıtlı şahıs, limited, anonim, kooperatif ve diğer olmak üzere toplamda 2882 kayıtlı firma bulunmaktadır. Bolu Organize Sanayi Bölgesi’nde 87 sanayi tesisinin 84 adedi tahsis edilmiştir ve 64 adedi faal olarak çalışmaktadır. Bu evren içerisinde yalnızca orta ölçekli işletmeler

baz alınmıştır. Bunun temel nedeni dijital dönüşümün büyük maliyet getirmesi nedeniyle küçük ve mikro ölçekli işletmelerce henüz dikkate alınamamasıdır. Bu bölgede Aralık 2022 verilerine göre tüm ölçekli işletmelerde 6706 kişi istihdam edilmektedir (Bolu Ticaret ve Sanayi Odası, 2023). Bu sayı gerek mavi, gerek beyaz ve altın yakalı çalışanların tümünü kapsamaktadır. Araştırmada orta ölçekli işletmelerde çalışan beyaz ve altın yakalı çalışanlar esas alınmıştır. Bu çerçevede örneklem hacmi aşağıdaki formüle göre hesaplanmıştır:

$$n = \frac{N \cdot z^2 \cdot p \cdot q}{d^2 \cdot (N - 1) + z^2 \cdot p \cdot q} \cong 262$$

n: örneklem hacmini; N: evren hacmini; z: standart normal dağılımdan elde edilen değeri; d: duyarlılık değerini; p:görülme oranını; q: görülmeme oranını ifade etmektedir (Arı, 2015: 552).

Kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemiyle toplanan verilerde veri toplama süreci, araştırmacının en az maliyetle gerçekleştirebileceği şekilde kendisine en yakın işletmelerden başlayarak rastgele işletmeleri tercih etme yoluyla gerçekleştirilmiştir. Dolayısıyla kolay ulaşılabilir örnekleme yönteminin avantajlarından yararlanılarak hem süre hem de maliyet açısından avantaj sağlanmıştır.

Veri toplama süreci, örneklem hesaplamaya istinaden 262 adet olarak yeterli kabul edilebilirken 360 katılımcı ile tamamlanmıştır. 10 anket verisi eksik doldurulduğundan analize dahil edilmemiştir. Anket çalışması işletmelerde dijital dönüşümün karar vericileri üst düzey yöneticiler olduğundan dolayı katılımcılar beyaz yakalı yöneticilerden oluşmuştur. Öte yandan veriler dijital dönüşüm sağlayan kuruluşlarda çalışan personelden toplanmış ve katılımcıların farklı departmanlarda ve sektörlerde olmasına özen gösterilmiştir.

Çalışma kapsamında anket soruları için gerekli izinler Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu 11/03/2022 tarih, 03 sayı ve 2022/103 karar no'lu izni alınarak veri toplama aşamasına geçilmiştir.

### 4.3.3. Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Araştırma kapsamında veri toplama tekniği olarak anket tekniği tercih edilmiştir. Anket formu dört bölümden oluşturulmuştur. Birinci bölümde araştırmaya katılan katılımcıların cinsiyet, yaş, eğitim vb. demografik bilgilerine yönelik ifadeler yer almıştır.

İkinci bölümde Dijital dönüşüm ölçeği olarak, orijinali 12 ifade ile Kumar (2017) tarafından ortaya konulan ve Yıldırım (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek tercih edilmiştir. Üçüncü bölümde motivasyon ölçeği olarak 24 ifadelik Herzberg Motivasyon Ölçeği (Elmalı, 2015) kullanılmıştır. Bu ölçek ifadeleri Yıldırım (2020) çalışmasından alınmıştır. Dördüncü bölümde ise çalışan performansı ölçeği, Atukeren'e (2020) ait çalışmadan alınarak kullanılmıştır. Ölçek 11 ifadeden oluşmaktadır. Dijital dönüşüm, motivasyon ve çalışan performansı ölçeklerinin hepsi 5'li Likert ölçeğidir.

Araştırma sürecinde kullanılan ölçeklerin tamamı Türkçeye uyarlama çalışmalarından temin edilmiştir. Dolayısıyla araştırmada kullanılan her üç ölçeğinde Türkiye örneklemini üzerinde geçerlik ve güvenilirlik analizlerinin yapıldığı ölçekler olduğu söylenebilir.

### 4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Bu araştırmada verilerin analizleri için iki farklı programdan yararlanılmıştır. İlk olarak SPSS 25 programı kullanılarak gerçekteştirilmiştir. Diğer program olarak AMOS 22 ile doğrulayıcı faktör analizi için uygulanmıştır. Araştırma kapsamında aşağıdaki analizler yapılmıştır:

- Frekans Analizi
- Güvenirlik Analizi (Cronbach's Alpha)
- Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)
- Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)
- Korelasyon Analizi
- Regresyon Analizi

- Fark testleri ( $t$  ve ANOVA Testleri) yapılmıştır.

#### 4.5. Bulgular

Araştırma kapsamında elde edilen bulgular aşağıda sırasıyla gösterilmiştir.

##### 4.5.1. Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Çizelge 4.1’de verilmiştir. Buna göre araştırmaya toplamda 350 kişi katılmıştır.

Çizelge 4.1. Araştırmaya katılanların demografik özellikleri

		Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>	Kadın	194	55.43
	Erkek	156	44.57
<b>Yaş</b>	21-25	18	5.14
	26-30	66	18.86
	31-35	98	28.00
	36-41	82	23.43
	42 ve üzeri	86	24.57
<b>Eğitim</b>	Lise	36	10.29
	Önlisans	35	10.00
	Lisans	262	74.85
	Yüksek Lisans/Doktora	17	4.86
<b>Pozisyon</b>	İnsan Kaynakları Müdürü	15	4.29
	Kalite Kontrol Müdürü	8	2.29
	Muhasebe/Finansman Müdürü	21	6.00
	Ar-Ge Müdürü	13	3.71
	Genel Müdür	35	10.00
	Müdür Yardımcısı	6	1.71
	Mühendis	91	26.00
	Pazarlama ve Satınalma Müdürü	10	2.86
	Üretim müdürü	30	8.57
	Sahip/Yönetici	121	34.57
<b>Firmada çalışma süresi</b>	1-5 yıl	151	43.14
	6-10 yıl	81	23.14

	11-15 yıl	50	14.29
	16-20 yıl	33	9.43
	21 yıl ve üzeri	35	10.00
	1-5 yıl	71	20.29
	6-10 yıl	74	21.14
<b>Toplam iş yaşam deneyimi</b>	11-15 yıl	66	18.86
	16-20 yıl	67	19.14
	21 yıl ve üzeri	72	20.57
	Beyaz Eşya	39	11.14
	Cam Sanayi	31	8.86
	Çimento	23	6.57
<b>İşletmenin faaliyet alanı</b>	Gıda	127	36.29
	Giyim ve Tekstil	21	6.00
	Kereste ve Mobilya	35	10.00
	Makine ve Metal Sanayi	63	18.00
	Plastik Ambalaj	11	3.14
<b>TOPLAM</b>		<b>350</b>	<b>100.00</b>

Araştırmanın katılımcıları içerisinde kadın ve erkeğin birbirine yakın şekilde dağıldığı gözlenmektedir. Öte yandan araştırmanın %28'ini 31-35 yaş aralığındaki katılımcılar oluşturmaktadır. Eğitim düzeyi açısından ele alındığında ise %74.85'lik kısmı lisans mezunları oluşturmaktadır. Pozisyon olarak mühendislerin örneklemin %26'sına denk geldiği ve yaklaşık %45'lik kesimin ise çalıştıkları firmadaki çalışma sürelerinin 1-5 yıl arasında değiştiği görülmektedir. Farklı faaliyet alanlarından katılımcıların yer aldığı çalışma grubunun diğer bir özelliği ise %36.29'luk kesimin gıda sektörü çalışanları olmasıdır.

#### 4.5.2. Normallik Analizi

Araştırma sürecinde kullanılması gereken testlerin niteliğine karar verebilmek amacıyla öncelikli olarak normallik analizi yapılmıştır. Normallik analiziyle analiz sürecinde hangi yöntemin kullanılacağına dair (parametrik ya da parametrik olmayan yöntem) karar verilmesi mümkün hale gelmektedir. Bu çerçevede çalışan sayısı 50 üzeri olduğu için Kolmogorov-Smirnov değerleri esas alınmıştır. Anlamlılık değerinin .05'ten büyük olması nedeniyle normal dağılım olduğu kabul edilmiştir. Yapılan normallik analizi sonuçları Çizelge 4.2.'de yer almaktadır.

Çizelge 4.2. Ölçklere ait normallik testi

Ölçek	Kolmogorov-Smirnov		
	İstatistik	ss	p
Dijital Dönüşüm	.16	350	.09
Motivasyon	.11	350	.07
Çalışan Performansı	.18	350	.08

Bu sonuçlar, mevcut verilerin geçerlik ve güvenilirliklerinin yapılması için gerekli şartları sağlarken örneklem grubunun evreni sağlıklı bir şekilde yansıtabildiği şeklinde de yorumlanabilmektedir. Bu çerçevede öncelikli olarak geçerlik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiş, ardından ilişkisellikler için Pearson korelasyonu ile regresyon analizleri uygulanmış ve fark testleri için de *t* testi ile ANOVA kullanılmıştır.

#### 4.5.3. Güvenirlik Analizi (Cronbach's Alpha)

Araştırma kapsamında ölçklere ait güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Güvenirlik analizleri, kullanılan ölçme araçlarının sonuçlarına ne oranla güvenilebileceğine ilişkin kritik sonuçlara işaret etmektedir. En sık kullanılan güvenilirlik katsayısı ise Cronbach's Alpha'dır.

Cronbach's Alpha, 0 ila 1 arasında değişkenlik gösteren ve kullanılan ölçme materyalinin yüksek düzeyde güvenilir olduğunun keşfedilebilmesi için .70'in üzerine skor alınmasını gerekli kılan bir katsayıdır. Bu kapsamda ölçklerin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerlerine bakılmıştır. Çizelge 4.3.'e göre dijital dönüşüm ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri .93, motivasyon ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri .95 ve çalışan performansı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ise .88 çıkmıştır. Bu sonuçlar, ölçklerin oldukça güvenilir olduğunu göstermektedir.

Çizelge 4.3. Ölçklere ait güvenilirlik katsayıları

Ölçekler	Ölçüm Aralığı	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha Katsayısı
Dijital Dönüşüm	5'li likert (1-5 arası)	10	.93
Motivasyon		21	.95
Çalışan Performansı		8	.88

Ölçeklerin yüksek düzeyde güvenilir olması, gerçekleştirilen mükerrer ölçmelerde de benzer sonuçların alınacağını ifade etmektedir. Dolayısıyla mevcut çalışmada kullanılan ölçeklerden edinilen veriler, büyük oranda evrenle de benzerlik taşımakta, tekrar eden ölçmelerde de bu skorlara yakın skorların alınacağı düşünülmektedir.

#### 4.5.4. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Güvenirlilik analizi, tekrar eden ölçmelerdeki tutarlılığın ne derecede olacağına ışık tutarken kullanılan ölçme materyalinin istenen olguyu ölçüp ölçmediğini ise geçerlik analizleri göstermektedir. Bu çerçevede geçerlik türlerinden açıklayıcı faktör analizi, mevcut çalışmada kullanılan ölçeklerin dijital dönüşümü, motivasyonu ve çalışan performansını ne ölçüde ölçebildiğini açıklamaktadır.

Araştırma kapsamında ölçeklerin Cronbach's Alpha değerlerinden sonra faktörlerin belirlenebilmesi için açıklayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ilk olarak dijital dönüşüm ölçeğine ait AFA yapılmıştır. KMO değerini .50-.70 aralığı orta, .70-.80 aralığı iyi, .80-.90 aralığı çok iyi ve .90 üzerindeki sonuçların ise mükemmel olduğundan söz etmiştir (Çolakoğlu ve Büyükeksi, 2014: 60). Barlett's testinde korelasyon matrisinin istatistiki olarak anlamlı çıkması istenmektedir (Yaşlıoğlu, 2017: 75).

Bu çalışmada Dijital Dönüşüme Bakış ölçeği orijinal ölçekteki gibi üç alt boyuttan oluşmaktadır. Tüm faktör yükleri .50'nin üstündedir. KMO değeri yüksek ve Barlett's küresellik testi anlamlı çıkmıştır ( $p < .05$ , bkz. Çizelge 4.3.). Madde faktör yükleri .50'nin altında olan maddeler DD4 ve DD12 analiz kapsamından çıkartılmıştır. Analizlere 10 madde ile devam edilmiştir. Faktörler üç alt boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar; *İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm*, *Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm* ve *Performans yönetiminde dijital dönüşüm* adlarını almıştır.

Çizelge 4.4. Dijital dönüşüm ölçeğine ait madde faktör yükleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Değişkenler	Faktör Yükleri	Sonuç
Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği	İnsan	DD1	.87	KMO= .91 Barlett Sph. Testi = 2045.45 p=.00 Toplam Varyans= %74.92 Faktör Yükleri $\geq$ .50 Kullanılan Yöntem: Equamax
	Kaynaklarında	DD2	.76	
	Dijital Dönüşüm	DD3	.72	
	Özdeğer: 4.65	DD5	.75	
	Yetenek	DD6	.77	
	Yönetiminde	DD7	.72	
	Dijital Dönüşüm	DD8	.68	
	Özdeğer: 2.12	DD9	.69	
	Performans	DD10	.87	
	Yönetiminde	DD11	.74	
	Dijital Dönüşüm	Özdeğer: 1.00		

Çizelge 4.4'ten edinilen bulgulara göre mevcut Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği, dijital dönüşümü %74.92 oranında açıklayabilmektedir. Bu oran oldukça yüksek bir oran olarak araştırmada gerçekleştirilen ölçmenin de geçerli olduğunun altını çizmektedir.

Çizelge 4.5.'e Motivasyon ölçeğine ait AFA sonuçları yer almaktadır. Buna göre ölçek, orijinal ölçeğe uygun olarak iki alt boyuta ayrılmıştır. Tüm faktör yükleri .50'nin üzerindedir. M19, M23, M24 ifadeleri belirlenen koşulları sağlamadıklarından dolayı ölçekten çıkartılmıştır. Faktörler iki alt boyut altında toplanmıştır. Bu alt boyutlar; *İçsel motivasyon* ve *Dışsal motivasyon* adını almıştır.

Çizelge 4.5 Motivasyon ölçeğine ait madde faktör yükleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Değişkenler	Faktör Yükleri	Sonuç
Herzberg Motivasyon Ölçeği	İçsel Motivasyon Özdeğer: 10.66	MO1	.70	KMO= .94 Barlett Sph. Testi = 4855.19 p=.00 Toplam Varyans= %61.40 Faktör Yükleri $\geq$ .50 Kullanılan Yöntem: Equamax
		MO2	.71	
		MO3	.70	
		MO4	.76	
		MO5	.69	
		MO6	.75	
		MO7	.79	
		MO8	.68	
		MO9	.71	
		MO10	.71	
		MO11	.66	
		MO12	.72	
		MO13	.63	

	MO14	.76
	MO15	.75
	MO16	.74
Dışsal	MO17	.75
Motivasyon	MO18	.70
Özdeğer: 1.99	MO20	.60
	MO21	.66
	MO22	.60

Çizelge 4.5 ile kullanılan Motivasyon ölçeğinin motivasyonu %61.40 oranında açıklayabildiğini göstermektedir. %50'nin üzerinde olması, ölçeğin yüksek düzeyde yapı geçerliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Son olarak Çizelge 4.6'ya göre Çalışan Performansına ait madde faktör yükleri yer almaktadır. Buna göre ÇP1, ÇP5 ve ÇP6 maddeleri belirlenen koşulları sağlamadıklarında ölçekten çıkartılmışlardır. Tüm faktörler tek boyut altında toplanmıştır.

**Çizelge 4.6.** Çalışan performansı ölçeğine ait madde faktör yükleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Değişkenler	Faktör Yükleri	Sonuç
Çalışan performansı Ölçeği	Tek Faktör Özdeğer: 4.48	ÇP2	.63	KMO= .88 Barlett Sph. Testi = 1415.22 p=.00 Toplam Varyans= %60.36 Faktör Yükleri $\geq$ .50 Kullanılan Yöntem: Equamax
		ÇP3	.73	
		ÇP4	.77	
		ÇP7	.74	
		ÇP8	.75	
		ÇP9	.78	
		ÇP10	.74	
		ÇP11	.80	

Çalışan performansına ilişkin kullanılan ölçeğin yapı geçerliğinin test edildiği Çizelge 4.6, açıklanan varyansın %60.36 olduğunu göstermektedir. Bu durum, diğer iki ölçekte olduğu gibi çalışan performansının ölçümünde de yüksek geçerlik olduğunu göstermektedir.

#### 4.5.5. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Ölçeklere ait AFA'dan sonra DFA'ya geçilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizinden (AFA) sonra, önceden kullanılan bir ölçeğin

orijinal ölçekle uyumlu olup olmadığını, uyumlu ise ne oranda uyumlu olduğunu gösteren, ölçeklerin doğru olması amacıyla yapılan analizdir (Gürbüz ve Şahin, 2015; Yaşlıoğlu, 2017). DFA sonuçlarında varyansların 1.00'den; standart regresyon ağırlığı değerlerinin .70'den büyük değerde olmasına özen gösterilip, t değerinin %5 anlamlılık civarında ve  $t > 1.96$  olması dikkate alınmıştır (Çini, Erdirençelebi ve Ertürk, 2021: 2364). Bu analizde ölçeklere ait uyum indekslerine yer verilmiştir. Çizelge 4.7'ye göre araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ait uyum indeksleri mükemmel uyum ile kabul edilebilir uyum arasında çıkmıştır. Bu doğrultuda ölçeklerin DFA'ları istenilen düzeylerde çıkmıştır.

**Çizelge 4.7.** Dijital Dönüşüm Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi faktör yük değerleri

	<b>Faktörler</b>	<b>İfadeler</b>	<b>Faktör Yükü</b>	<b>Standart Hata</b>	<b>t Değeri</b>	<b>P Değeri</b>	<b>AVE</b>	<b>CR</b>
<b>Dijital Dönüşüm</b>	İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm	DD1	.72	.02	11.48	.00	.67	.86
		DD2	.88	.02	7.62	.00		
		DD3	.85	.02	9.01	.00		
	Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm	DD5	.79	.03	10.54	.00	.59	.85
		DD6	.88	.02	7.93	.00		
		DD7	.72	.03	11.51	.00		
		DD8	.68	.05	11.87	.00		
	Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm	DD9	.79	.03	9.94	.00	.63	.83
		DD10	.71	.03	11.21	.00		
		DD11	.87	.02	7.12	.00		

Çizelge 4.7.'ye göre gerçekleştirilen Dijital Dönüşüm ölçeğine ait DFA sonuçlarına göre faktör yükleri yer almaktadır. Ölçeklere ait tüm faktörlerin .50'nin üstünde çıktığı görülmektedir. Ayrıca t değerleri ve p değerleri istenilen düzeydedir.

**Çizelge 4.8.** Motivasyon Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi faktör yük değerleri

	Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değeri	P Değeri	AVE	CR
Motivasyon	İçsel Motivasyon	MO1	.79	.02	11.83	.00	.59	.94
		MO2	.78	.02	11.87	.00		
		MO3	.75	.03	12.09	.00		
		MO4	.73	.04	12.27	.00		
		MO5	.73	.04	12.21	.00		
		MO6	.79	.03	11.84	.00		
		MO7	.81	.03	11.64	.00		
		MO8	.75	.02	12.14	.00		
		MO9	.81	.03	11.69	.00		
		MO10	.78	.03	11.95	.00		
		MO11	.72	.04	12.48	.00		
		MO12	.78	.03	11.97	.00		
	Dışsal Motivasyon	MO14	.74	.05	11.67	.00	.53	.90
		MO15	.75	.04	11.57	.00		
		MO16	.71	.04	11.89	.00		
		MO17	.73	.04	11.80	.00		
		MO18	.77	.05	11.32	.00		
		MO20	.70	.04	11.96	.00		
		MO21	.71	.04	11.89	.00		
		MO22	.72	.06	11.85	.00		

Çizelge 4.8.'ye göre gerçekleştirilen Motivasyon ölçeğine ait DFA sonuçlarına göre faktör yükleri yer almaktadır. Ölçklere ait tüm faktörlerin .50'nin üstünde çıktığı görülmektedir. Ayrıca *t* değerleri ve *p* değerleri istenilen düzeydedir. MO13 ve MO19 maddeleri belirlenen koşulları sağlamadıklarında ölçekten çıkartılmışlardır.

Elde edilen son hallerinde araştırma sürecinde kullanılan ölçeklerin istenilen olguları ne derece sağlıklı bir şekilde ölçtüklerini test etmek için de yapı geçerliği noktasında doğrulayıcı faktör analizleri gerçekleştirilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizleri ile birlikte ölçeklerin motivasyon, çalışan performansı ve dijital dönüşüm olgularını başarılı ölçüp ölçmedikleri aşağıdaki tablolarda betimlenmiştir.

Çizelge 4.9. Çalışan Performansı Ölçeği'ne ait doğrulayıcı faktör analizi faktör yük değerleri

	İfadeler	Faktör Yüğü	Standart Hata	t Değeri	p Değeri	AVE	CR
Çalışan Performansı	BP2	.56	.04	12.26	.00	.51	.88
	BP3	.61	.02	11.89	.00		
	BP4	.67	.02	11.51	.00		
	BP7	.71	.02	11.03	.00		
	BP8	.71	.03	11.01	.00		
	BP9	.72	.02	10.62	.00		
	BP10	.69	.02	11.14	.00		
	BP11	.80	.02	9.43	.00		

Çizelge 4.9.'a göre gerçekleştirilen performans ölçeğine ait DFA sonuçlarına göre faktör yükleri yer almaktadır. Ölçeklere ait tüm faktörlerin .50'nin üstünde çıktığı görülmektedir. Ayrıca *t* değerleri ve *p* değerleri istenilen düzeydedir.

Çizelge 4.10. Ölçeklerin doğrulayıcı faktör analizi uyum iyiliği indeksleri

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeklerin Uyum İndeksleri		
			Dijital Dönüşüm	Motivasyon	Çalışan Performansı
<b>CMIN/Df</b>	$X^2/df < 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$	3.07 Kabul Edilebilir Uyum	2.89 Mükemmel Uyum	3.70 Kabul Edilebilir Uyum
<b>RMSEA</b>	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$	.07 Kabul Edilebilir Uyum	.07 Kabul Edilebilir Uyum	.08 Kabul Edilebilir Uyum
<b>NFI</b>	$\geq .90$	$\geq .80$	.95 Mükemmel Uyum	.90 Mükemmel Uyum	.95 Mükemmel Uyum
<b>CFI</b>	$.95 \leq CFI \leq 1.00$	$.90 \leq CFI \leq .95$	.96 Mükemmel Uyum	.93 Mükemmel Uyum	.96 Mükemmel Uyum
<b>GFI</b>	$0.90 \leq GFI \leq 1$	$0.85 \leq GFI \leq 0.90$	.94 Mükemmel Uyum	.88 Kabul Edilebilir Uyum	.95 Mükemmel Uyum
<b>AGFI</b>	$.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$.85 \leq AGFI \leq .90$	.91 Mükemmel Uyum	.85 Kabul Edilebilir Uyum	.91 Mükemmel Uyum

<b>SRMR</b>	$0 \leq \text{SRMR} \leq .05$	$.05 \leq \text{SRMR} \leq .10$	.04 Mükemmel Uyum	.042 Mükemmel Uyum	.04 Mükemmel Uyum
-------------	-------------------------------	---------------------------------	-------------------------	--------------------------	-------------------------

**Kaynak:** (Akman, 2023).

Doğrulayıcı faktör analizinin bulgularının yer aldığı çizelgeler, ölçeklerin orijinallerine benzer şekilde faktörlere ayrıldığını doğrulamaktadır. Dolayısıyla kullanılan ölçeklerin orijinalleriyle uyumlu bir yapı içerisinde mevcut araştırmada da değerlendirilebileceği doğrulanmaktadır.

#### 4.5.6. Korelasyon Analizi

Ölçekler arasındaki ilişkileri ölçmek için farklı istatistikî yöntemler kullanılmaktadır. Farklı iki değişken arasında var olan ilişkinin yönü ve kuvvetini bulmak için korelasyon analizi yapılmaktadır. Verilerin parametrik olduğu durumlarda ise korelasyon türlerinden Pearson Korelasyon Testi tercih edilmektedir (Büyüköztürk, 2010). Bu kapsamda değişkenlerin alt boyutları arasındaki Pearson korelasyon katsayıları gösterilmektedir (bkz. Çizelge 4.10). Buna göre en yüksek ilişki içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasındadır ( $r=.81, p<.01$ ). En düşük ilişki ise insan kaynaklarında dijital dönüşüm ile dışsal motivasyon arasındadır ( $r=.23, p<.01$ ).

**Çizelge 4.11.** Dijital Dönüşüm, Motivasyon ve Çalışan Performansına ilişkin boyutlar arasındaki korelasyon analizi

		1	2	3	4	5	6
<b>1-İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm</b>	r	1					
	p						
<b>2-Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm</b>	r	.76**	1				
	p	0.00					
<b>3-Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm</b>	r	.61**	.65**	1			
	p	0.00	0.00				
<b>4-İçsel Motivasyon</b>	r	.34**	.49**	.45**	1		
	p	0.00	0.00	0.00			
<b>5-Dışsal Motivasyon</b>	r	.23**	.36**	.39**	.81**	1	
	p	0.00	0.00	0.00	0.00		
<b>6- Çalışan Performansı</b>	r	.43**	.49**	.47**	.40**	.41**	1

---

p	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
---	------	------	------	------	------

---

\*\* p<.01

Dijital dönüşüm ölçeği ile ilgili ilişkiler değerlendirildiğinde insan kaynaklarındaki dijital dönüşüm ile yetenek yönetimindeki dijital dönüşüm arasındaki ilişki katsayısının da oldukça yüksek olduğu görülmektedir ( $r=.76$ ,  $p<.01$ ). Bu durum, insan kaynakları alanında dönüşümü destekliyor olmanın, daha çok yetenekle ilişkili bir bağlamı teşkil ettiği ve yetenek arayışının insan kaynaklarında dijital bir dönüşümü gerekli kılabilirdiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Öte yandan insan kaynaklarındaki dijital dönüşüm, yazılım ve teknolojiye ilişkin diğer programları daha iyi bilmenin dönüşüme katkı olarak değerlendirilebileceğini göstermekte, bu nedenle ilgili insan kaynaklarındaki dönüşüm sürecinin yazılım alanındaki yetkinliklerle bir arada ele alınması gerektiğine işaret etmektedir.

#### 4.5.7. Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında ölçekler arasındaki etkileri ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sürecinin başında kurulan ilk üç hipoteze yanıt aramak için gerçekleştirilen regresyon analizleri de aşağıda görselleştirilmiştir. Bu çerçevede Çizelge 4.12 ve Çizelge 4.13 ile yanıtı aranan ilk hipotez  $H_1$  hipotezidir:

**$H_1$ :** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı motivasyonlarını etkilemektedir.

**$H_{1a}$ :** İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.

**$H_{1b}$ :** Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.

**$H_{1c}$ :** Performans yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.

**$H_{1d}$ :** İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.

**$H_{1e}$ :** Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.

**$H_{1f}$ :** Performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.

Çizelge 4.12. Dijital dönüşüm alt boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	r	r <sup>2</sup>	F	Beta	sh	t	p	Tolerans	VIF
(Sabit)						.25	7.94	.00		
İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm									.51	1.98
Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm	İçsel Motivasyon	.40	.24	19.32	.04	.07	.64	.57		
Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm						.21	.07	2.91	.00	
									.51	1.95
						.16	.07	2.38	.00	

İlk olarak dijital dönüşüm alt boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisine bakılmıştır ve sonuçlar Çizelge 4.12.'de yer almaktadır. Bu kapsamda dijital dönüşüm alt boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlü çıkmıştır ( $R^2$ =%24.4,  $F$ =19.328). “**H<sub>1a</sub>**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” *hipotezi reddedilmiştir*. “**H<sub>1b</sub>**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” ve “**H<sub>1c</sub>**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” *hipotezleri kabul edilmiştir*. Yani içsel motivasyonu yetenek yönetiminde dijital dönüşüm ve performans yönetiminde dijital dönüşüm alt boyutları pozitif etkilemektedirler.

Dijital dönüşümün içsel motivasyonun %24.4'ünü açıklayabildiğini gösteren Çizelge 4.12, dijital dönüşüme yaklaşımın takdir, rekabet ve onay gibi içsel motivasyon etkenlerini yordadığını bulgulamaktadır. Özellikle içsel motivasyon ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki de değerlendirildiğinde bu bulgunun, iş yaşamında birbirini besleyen iki figürü teşkil ettiği görülmektedir. Buna göre; dijital dönüşüm ile iş süreçlerinde kolaylaştırıcı etkilerin ve buna bağlı olarak olumlu çıktılarının alınması,

işsel motivasyonu olumlu etkileyebilmekte, böylece dijital dönüşüme bakış açısının da giderek olumlu bir lineer denklem üzerinden ilerlediği değerlendirilebilmektedir.

Çizelge 4.13. Dijital dönüşüm alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerindeki etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	r	r <sup>2</sup>	F	Beta	Sh	t	p	Tolerans	VIF
(Sabit)						.28	8.76	.00		
<b>İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm</b>					-.05	.09	-.72	.47	.51	1.98
<b>Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm</b>	Dışsal Motivasyon	.30	.18	6.95	.19	.08	2.52	.00	.46	2.17
<b>Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm</b>					.10	.08	1.40	.01	.51	1.95

Çizelge 4.13.’te dijital dönüşüm alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine bakılmıştır. Buna göre dijital dönüşüm alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür ( $R^2=\%18.7$ ,  $F=6.957$ ). “**H<sub>1a</sub>**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir” hipotezi *reddedilmiştir* ( $p=.47$ ). “**H<sub>1e</sub>**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir” ve “**H<sub>1f</sub>**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir” *hipotezleri kabul edilmiştir*. Kısacası dijital dönüşüm alt boyutlarından olan yetenek yönetiminde dijital dönüşüm ve performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu pozitif etkilemektedirler.

Çizelge 4.13’teki sonuçlar, Çizelge 4.12 ile uyumlu olarak değerlendirilmektedir. Buna göre; işsel motivasyonda olduğu gibi dijital dönüşümün dışsal motivasyonu da % 18.7’lik bir oran üzerinden doğrudan etkiliyor olması, dijital dönüşümü benimseyen katılımcıların maddi bağlamda bunun sonuçlarından da bir ölçüde memnun olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla dijital dönüşümü destekleme, dijital dönüşüm sürecinden memnun olmayı da beraberinde getirmektedir. Dijital

dönüşüm sürecinden memnun olma ise doğrudan dışsal motivasyon kaynaklarını pekiştiriyor görünmektedir.

Çizelge 4.14 ise araştırmanın ikinci hipotezini test etmektedir. Böylece dijital dönüşümün çalışan performansına etkisi de incelenmiştir:

**H<sub>2</sub>:**Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı çalışan performanslarını etkilemektedir.

**H<sub>2a</sub>:**İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir.

**H<sub>2b</sub>:**Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir.

**H<sub>2c</sub>:**Performans yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir.

**Çizelge 4.14.** Dijital dönüşüm alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	r	r <sup>2</sup>	F	Beta	sh	t	p	Tolerans	VIF	
(Sabit)						.19	15.01	.00			
<b>İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm</b>						.14	.06	2.13	.00	.51	1.98
<b>Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm</b>	Çalışan Performansı	.46	.30	20.37		.18	.05	1.13	.00	.46	2.17
<b>Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm</b>						.21	.05	3.04	.00	.51	1.95

Çizelge 4.14’te dijital dönüşüm alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi bakılmıştır. Buna göre dijital dönüşüm alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitifdir ( $R^2=\%30.1$ ,  $F=20.37$ ). “**H<sub>2</sub>:** Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı çalışan performanslarını etkilemektedir” hipotezi tüm alt hipotezleriyle kabul edilmiştir. “**H<sub>2a</sub>:** İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm çalışan

performansları etkilemektedir”, “**H<sub>2b</sub>**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir”, “**H<sub>2c</sub>**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir” **hipotezlerinin tümü kabul edilmiştir**. Kısacası dijital dönüşümün tüm alt boyutları çalışan performansını pozitif etkilemektedir.

Dijital dönüşümün çalışan performansını %30 oranında doğrudan etkilemesi, dijital dönüşümü destekleyen çalışanların performanslarının da yüksek olabildiği şeklinde yorumlanabilmektedir. Dijital dönüşümü destekleme, Çizelge 4.12’de belirtildiği üzere daha fazla maddi kazanç ile örtüşürken bu olgunun çalışan performansını artırması da beklenen bir bulgu olarak düşünülmektedir. Böylece dijital dönüşüm, bir yandan çalışanlar üzerindeki fiziki iş yükünü azaltma yönüyle önemli bir avantaj sağlarken çalışan performansını artırma yönüyle de dışsal motivasyonu etkiliyor olmasının diğer bir yönünü oluşturduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olarak motivasyonun çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda Çizelge 4.15’te de üçüncü hipotez test edilmiştir:

**H<sub>3</sub>**: Çalışanların motivasyon düzeyleri çalışan performanslarını etkilemektedir.

**H<sub>3a</sub>**: Dışsal motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir.

**H<sub>3b</sub>**: İçsel motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir.

**Çizelge 4.15.** Motivasyon alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	r	r <sup>2</sup>	F	Beta	sh	t	p	Tolerans	VIF
(Sabit)						.15	22.91	.00		
<b>İçsel Motivasyon</b>	Çalışan Performansı	.38	.19	18.44	.36	.05	4.95	.00	.48	2.54
<b>Dışsal Motivasyon</b>					.18	.05	1.11	.00	.48	2.54

Son olarak Çizelge 4.15.’te motivasyon alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Motivasyon alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür ( $R^2$ =% 19.9,  $F$ =18.449). “**H<sub>3</sub>**: Çalışanların

motivasyon düzeyleri çalışan performanslarını etkilemektedir”, “**H<sub>3a</sub>**: Dışsal motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir”, **H<sub>3b</sub>**: İçsel motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir” *hipotezleri kabul edilmiştir*.

Motivasyonun bireysel performansı doğrudan etkilemesi, temelde literatürde de desteklenen ve beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu bulgu, araştırmanın diğer bulgularıyla bir arada ele alındığında dijital dönüşümün çalışan performansı ve motivasyon üzerindeki etkisinin de önemli bir bağlamı oluşturabileceği düşünülmektedir. Nitekim motivasyon düzeyi yüksek olan çalışanların performansının da artış göstereceği söylenebilir.

#### **4.5.8. Fark Testleri**

Araştırma sürecinde gerçekleştirilen regresyon analizleriyle ilgili ölçeklerin birbiri üzerinde etkileri incelenmiştir. Öte yandan sosyodemografik değişkenlerin de dijital dönüşüm, motivasyon ve çalışan performansı üzerine etkili olabileceği değerlendirilmiş ve fark testleri üzerinden bu bağlam araştırılmıştır. Söz konusu farklara ilişkin dördüncü hipotez test edilmiştir:

**H<sub>4</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4a</sub>**:Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4b</sub>**:Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4c</sub>**:Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4d</sub>**:Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4e</sub>**:Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları toplam iş yaşam kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

**H<sub>4f</sub>**:Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları şirketteki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.

Bu noktada ilk olarak Çizelge 4.16 ile dördüncü hipotez test edilmiştir.

**Çizelge 4.16.** Cinsiyete göre gerçekleştirilen *t*-testi sonuçları

		N	Ortalama	ss	<i>t</i>	df	p
İnsan Kaynaklarında Dij. Dön.	Kadın	156	4.10	.75	-1.64	347	.10
	Erkek	193	4.22	.59			
Yetenek Yönetiminde Dij. Dön.	Kadın	156	3.87	.84	-1.43	347	.15
	Erkek	193	3.99	.67			
Performans Yönetiminde Dij. Dön.	Kadın	156	4.00	.77	-2.08	347	<b>.04</b>
	Erkek	193	4.16	.66			
İçsel Motivasyon	Kadın	156	3.68	.74	-1.18	347	.24
	Erkek	193	3.77	.74			
Dışsal Motivasyon	Kadın	156	3.55	.82	-.55	347	.58
	Erkek	193	3.60	.81			
Çalışan Performansı	Kadın	156	4.40	.66	.13	347	.90
	Erkek	193	4.39	.51			

Gerçekleştirilen cinsiyet değişkenine göre *t*-testi analiz sonuçları Çizelge 4.16.'da yer almaktadır. Buna göre cinsiyete göre farklılaşma sadece performans yönetiminde dijital dönüşüm alt boyutunda ( $p=.04$ ) vardır. “**H<sub>4a</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” **hipotezi kabul edilmiştir.**

Bu nokta, cinsiyetin dijital dönüşümün insan kaynakları ve yetenek yönetimi boyutlarında, motivasyonda ve çalışan performansında etkin bir faktör olmadığını gösterirken erkeklerin kadınlara göre performans yönetimi noktasında dijital dönüşümü anlamlı düzeyde daha fazla desteklediklerini bulgulamaktadır. Böylece erkek ve kadın arasında motivasyon kaynakları, çalışan performansı ve dijital dönüşümün diğer hususları arasında bir fark olmadığı görülürken bu durum, regresyon

analizlerindeki yordayıcı bağlamların cinsiyetten bağımsız olarak gerçekleştiğine ilişkin de önemli bir delil sunmaktadır. Böylece cinsiyetin dijital dönüşüm noktasında farklılaşan bir özellik olmadığı, kadınların ve erkeklerin birbirine benzer derecede dijital dönüşümü destekledikleri söylenebilmektedir.

**Çizelge 4.17.** Yaş değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Dijital Dönüşüm</b>	Gruplar Arası	5.09	4	1.27	3.39	<b>.01</b>
	Grup İçi	129.23	345	.37		
	Toplam	134.33	349			
<b>Post Hoc Analizi</b>						
<b>Games-Howell</b>		<b>Ortalamalar Farkı (I-J)</b>		<b>Standart Hata</b>	<b>p</b>	<b>Farklar</b>
<b>Dijital Dönüşüm</b>	21-25	26-30	-.20	.09	.24	
		31-35	-.14	.09	.52	
		36-41	.03	.10	.99	
		42 ve üzeri	.10	.09	.79	
	26-30	21-25	.20	.09	.24	
		31-35	.06	.09	.96	
		36-41	.23	.10	.16	
		42 ve üzeri	.31*	.09	.01	26-30/ 43 ve üzeri
	31-35	36-41	.17	.09	.38	
		42 ve üzeri	.24*	.08	.04	31-36/ 43 ve üzeri
	36-41	42 ve üzeri	.07	.10	.95	

\*p<.05

Çizelge 4.17’de yer alan yaş değişkenine göre dijital dönüşümüne bakış açısının farklılığına yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Analiz sonuçlarına göre dijital dönüşüm boyutunda yaş değişkenine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Hangi yaş aralıklarında anlamlı bir farklılık tespit edildiğine yönelik gerçekleştirilen post hoc (games-howell) analizine göre ise 26-30/42 ve üzeri ile 31-35/42 ve üzeri yaşlarda

anlamli bir farklılık tespit edilmiştir. “**H<sub>4b</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” *hipotezi kabul edilmiştir*.

Cinsiyetin yanı sıra dijital dönüşümün yaşa göre farklılık gösterdiğini destekleyen Çizelge 4.17 ise, daha genç yaşta olanların orta yaşta olanlara göre dijital dönüşümü daha fazla desteklediklerini göstermektedir. Bu durum, nesil farklılıklarına işaret edebildiği gibi, orta yaşlı çalışanların dijital dönüşüme karşı daha fazla direnci olduğu şeklinde de yorumlanabilmektedir. Dolayısıyla işverenlerin mevcut teknolojik konjonktürü yakalayabilmelerinde daha genç olan katılımcılarla çalışmak istemesi, bu sürecin bir sonucu olarak değerlendirilebilir ve bu noktada kritik bir faktör olarak yer alabilir. Böylece, örgütlerde hizmet içi eğitimlerle dijital dönüşümlere ilişkin farkındalık artırıcı çalışmaların gerekli olduğunun da altı çizilmektedir. Nitekim yaş farklılıklarına bağlı olarak dijital dönüşüme yaklaşımın farklılaşması, araştırmanın diğer bulgularında da belirtildiği gibi motivasyon ve çalışan performansının da farklılaşmasında önemli bir etken olabilir. bu durum, farklı yaş gruplarından farklı performansın söz konusu olduğu anlamına da gelebilmektedir. Kritik bir dezavantaj olarak değerlendirilebilen bu durum, örgütler içerisinde jenerasyon farkının ve sosyal beceri farklılıklarının açığa çıkmasına ve böylece örgütsel sinizm, örgütsel çatışma ve örgütsel yabancılaşma gibi istenmeyen faktörlerin etkin rol almasına yol açabilir

**Çizelge 4.18.** Eğitim durumu değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Dijital Dönüşüm</b>	Gruplar Arası	.96	3	.32	.83	.47
	Grup İçi	133.36	346	.38		
	Toplam	134.33	349			
<b>Post Hoc Analizi</b>						
		Games-Howell	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p	Farklar
<b>Dijital Dönüşüm</b>	Lise	Önlisans	-.02	.17	.99	
		Lisans	-.09	.10	.80	

	Yüksek Lisans/Doktora	.10	.17	.91
Önlisans	Lisans	-.07	.15	.96
	Yüksek Lisans/Doktora	.13	.20	.91
Lisans	Önlisans	.07	.15	.96
	Yüksek Lisans/Doktora	.20	.14	.49

Çizelge 4.18.'e göre eğitim durumu değişkenine göre dijital dönüşüme bakış açısının farklılığına yönelik ANOVA testi yapılmıştır. Bu analiz sonuçlarına göre dijital dönüşüm boyutunda eğitim seviyesi değişkenine göre anlamlı bir farklılık ortaya çıkmamıştır. Hangi eğitim durumu aralıklarında anlamlı bir farklılık tespit edildiğine yönelik gerçekleştirilen post hoc (games-howell) analizine göre de hiçbir eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. “**H<sub>4c</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” *hipotezi reddedilmiştir.*

Eğitim durumuna göre ölçek skorlarının anlamlı olarak farklılaşmaması, ancak buna rağmen Çizelge 4.17’de gösterilen ve yaş durumuna göre ölçek skorlarının farklılaşması, temelde çok kritik bir bulguyu teşkil etmektedir. Nitekim her ne kadar son yıllarda eğitim düzeyinin hızla yükselmiş olması, genç yaşlarda olanların daha yüksek eğitim düzeyine sahip olmasını mümkün kılarken Çizelge 4.18’deki bulgu, yaşın aksine eğitim düzeyinin dijital dönüşümü destekleyip desteklememe konusunda farklılaştırıcı bir etkisi olmadığını göstermektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, bir jenerasyon faktörü olarak değerlendirilebilirken genç yaşta olan katılımcılar arasında farklı eğitim düzeyine sahip olmanın, dijital dönüşümü daha fazla veya daha az destekleme konusunda ayrıştırıcı bir etkisi olmadığını nitelemektedir. Bu durum, diğer bir yönüyle yaş faktörünün eğitim düzeyinden bağımsız olarak dijital dönüşümü farklılaştırabildiğinin de altını çizmektedir.

**Çizelge 4.19.** Firmadaki çalışma süresi değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Toplamı	Df	Kareler Ortalaması	F	p
<b>Dijital Dönüşüm</b>	Gruplar Arası	5.40	4	1.35	3.61	<b>.00</b>

Grup İçi	128.92	345	.37			
Toplam	134.33	349				
<b>Post-Hoc</b>						
Games-Howell		Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p	Farklar	
Dijital Dönüşüm	1-5 yıl	6-10 yıl	.04	.09	.98	
		11-15 yıl	.26	.10	.08	
		16-20 yıl	.02	.09	.99	
		21 yıl ve üzeri	.35*	.08	.00	1-5 yıl / 21 yıl ve üzeri
	6-10 yıl	1-5 yıl	-.04	.09	.98	
		11-15 yıl	.21	.11	.33	
		16-20 yıl	-.02	.10	.99	
		21 yıl ve üzeri	.30*	.10	.03	6-10 yıl / 21 yıl ve üzeri
	11-15 yıl	1-5 yıl	-.26	.10	.08	
		6-10 yıl	-.21	.11	.33	
		16-20 yıl	-.24	.11	.25	
		21 yıl ve üzeri	.08	.11	.93	
16-20 yıl	1-5 yıl	-.02	.09	.99		
	6-10 yıl	.02	.10	.99		
	11-15 yıl	.24	.11	.25		
	21 yıl ve üzeri	.33*	.10	.02	16-20 yıl / 21 yıl ve üzeri	
21 yıl ve üzeri	1-5 yıl	-.35*	.08	.00	21 yıl ve üzeri / 1-5 yıl	
	6-10 yıl	-.30*	.10	.03	21 yıl ve üzeri / 6-10 yıl	
	11-15 yıl	-.08	.11	.93		
	16-20 yıl	-.33*	.10	.02	21 yıl ve üzeri / 16-20 yıl	

\*p&lt;.05

Çizelge 4.19.'da katılımcıların bulunduğu firmada çalışma süresine göre dijital dönüşüm skorlarının farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiş ve gerçekleştirilen ANOVA sonucuna göre anlamlı farklılıkların olduğu keşfedilmiştir. İlgili farklılığın gerçekleştiği grupların belirlenebilmesi amacıyla yapılan Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonuçlarına göre ise 1-5 yıl / 21 yıl ve üzeri, 6-10 yıl / 21 yıl ve üzeri ve 16-20 yıl / 21 yıl ve üzeri ikili gruplarında anlamlı farklılıkların olduğu

gözlenmiştir. “**H<sub>4a</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” *hipotezi kabul edilmiştir*.

Çizelge 4.19, örgütlerde daha kısa süredir çalışanların dijital dönüşüme yönelik daha ılımlı olduklarını doğrulamaktadır. Böylece Çizelge 4.18’de belirtilen eğitim durumundan bağımsız olan dijital dönüşüm skorlarının temelde iş yerinde çalışma süresinin uzamasıyla ilişkili olabileceğini bulgularken Çizelge 4.17’de verilen ve genç yaşta olanların dijital dönüşüm skorlarının daha yüksek olduğunu gösteren tablo, çalışma süresiyle de örtüşmektedir. Bu durum, genç yaşta olan ve dolayısıyla iş yerinde daha kısa süredir çalışıyor olan çalışanların dijital dönüşümü daha fazla destekledikleri şeklinde yorumlanabilmektedir.

**Çizelge 4.20.** Toplam iş yaşamı değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

		<b>Kareler Toplamı</b>	<b>df</b>	<b>Kareler Ortalaması</b>	<b>F</b>	<b>p</b>
<b>Dijital Dönüşüm</b>	Gruplar Arası	3.96	4	.99	2.63	.03
	Grup İçi	129.48	344	.37		
	Toplam	133.45	348			

**Post-Hoc**

	<b>Games-Howell</b>	Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	p	Farklar	
<b>Dijital Dönüşüm</b>	1-5 yıl	6-10 yıl	-.03	.09	.99	
		11-15 yıl	.08	.11	.93	
		16-20 yıl	.09	.08	.84	
		21 yıl ve üzeri	.26	.09	.06	
	6-10 yıl	1-5 yıl	.03	.09	.99	
		11-15 yıl	.12	.11	.82	
		16-20 yıl	.12	.09	.66	
		21 yıl ve üzeri	.30*	.10	.03	6-10 yıl / 21 yıl ve üzeri
	11-15 yıl	1-5 yıl	-.08	.11	.93	

	6-10 yıl	-.12	.11	.82	
	16-20 yıl	.00	.11	1.00	
	21 yıl ve üzeri	.17	.11	.56	
	1-5 yıl	-.09	.08	.84	
16-20 yıl	6-10 yıl	-.12	.09	.66	
	11-15 yıl	-.00	.11	1.00	
	21 yıl ve üzeri	.17	.09	.37	
	1-5 yıl	-.26	.09	.06	
21 yıl ve üzeri	6-10 yıl	-.30*	.10	.03	6-10 yıl / 21 yıl ve üzeri
	11-15 yıl	-.17	.11	.56	
	16-20 yıl	-.17	.09	.37	

\*p<.05

Çizelge 4.20’de ise katılımcıların toplam iş deneyim sürelerine bağlı olarak dijital dönüşüm puanlarının ne yönde farklılaştığı incelenmiştir. Yapılan ANOVA sonucuna göre gruplar arasında anlamlı farklılıklar mevcuttur. Bu farklılıkların keşfi için gerçekleştirilen Games-Howell çoklu karşılaştırma testi sonucuna göre ise 6-10 yıl / 21 yıl ve üzeri grupları arasında anlamlı farklılıkların olduğu gözlenmiştir. “**H<sub>4c</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları toplam iş yaşam kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” *hipotezi kabul edilmiştir.*

Çizelge 4.20’deki veriler, Çizelge 4.19’daki verilerle doğrudan bir ilişki içerisindedir. Buna göre; genel olarak daha uzun süredir iş hayatında olan katılımcılar, dijital dönüşümü daha az destekler nitelikte skorlara sahiptir. Bu durum, yaş, iş yerinde çalışma süresi ve genel çalışma süresi değişkenlerinin bir arada değerlendirilebileceği ve sosyokültürel yapının değişmekte olduğunu ifade eden bir içeriği teşkil etmektedir.

**Çizelge 4.22.** Katılımcıların iş yerindeki pozisyonları değişkenine göre ANOVA testi sonuçları

Kareler Toplamı	df	Kareler Ortalaması	F	p
		1		

Gruplar Arası	3.56	4	.89	2.32	.05
Grup İçi	112.17	293	.38		
Toplam	115.74	297			
Post-Hoc					
Tukey HSD		Ortalamalar Farkı (I-J)	Standart Hata	P	Farklar
Genel Müdür	Yönetici / Sahip	-.07	.11	.97	
	Muhasebe Finansman Müdürü	-.42	.17	.10	
	Üretim Müdürü	-.28	.15	.34	
	Mühendis	-.10	.12	.91	
Yönetici / Sahip	Genel Müdür	.07	.11	.97	
	Muhasebe Finansman Müdürü	-.35	.14	.11	
	Üretim Müdürü	-.21	.12	.43	
	Mühendis	-.03	.08	.99	
Muhasebe Finansman Müdürü	Genel Müdür	.42	.17	.10	
	Yönetici / Sahip	.35	.14	.11	
	Üretim Müdürü	.13	.17	.93	
	Mühendis	.31	.14	.21	
Üretim Müdürü	Genel Müdür	.28	.15	.34	
	Yönetici / Sahip	.21	.12	.43	
	Muhasebe Finansman Müdürü	-.13	.17	.93	
	Mühendis	.18	.13	.62	
Mühendis	Genel Müdür	.10	.12	.91	
	Yönetici / Sahip	.03	.08	.99	
	Muhasebe Finansman Müdürü	-.31	.14	.21	
	Üretim Müdürü	-.18	.13	.62	

\*p&lt;.05

Çizelge 4.22’de katılımcıların iş yerindeki çalışma pozisyonlarına göre dijital dönüşüm skorları karşılaştırılmaktadır. Buna göre; yapılan ANOVA sonuçları, çalışma gruplarına göre dijital dönüşüm skorlarının anlamlı olarak farklılaşmadığını göstermektedir. Buna göre “**H<sub>4</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları şirketteki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” *hipotezi reddedilmiştir*.

İş yerindeki pozisyonlara göre dijital dönüşüm skorunun farklılaşmıyor olması, dijital dönüşüm olgusunun sosyokültürel yapı ve daha makro bir çerçeveye ele

alınması gerektiğine ilişkin bir işaret sunmaktadır. Buna göre; dijital dönüşüm personelin pozisyonundan bağımsız olarak gerçekleşebilirken yaş olgusuyla doğrudan ilişkili olması, genç yaştaki yöneticilerin dijital dönüşüme, dolayısıyla çalışan performansından ve motivasyondan daha fazla skor edinmesine katkı sağlayabilecek bir katalizör olarak değerlendirilebilir.

**Çizelge 4.23.** Araştırma hipotez sonuçlarının özet tablosu

<b>Hipotezler</b>	<b>Kabul/Red Durumu</b>
<b>H<sub>1</sub>:</b> Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı motivasyonlarını etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>1a</sub>:</b> İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.	<b>Ret</b>
<b>H<sub>1b</sub>:</b> Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>1c</sub>:</b> Performans yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>1d</sub>:</b> İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.	<b>Ret</b>
<b>H<sub>1e</sub>:</b> Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>1f</sub>:</b> Performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>2</sub>:</b> Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı çalışan performanslarını etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>2a</sub>:</b> İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>2b</sub>:</b> Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>2c</sub>:</b> Performans yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>3</sub>:</b> Çalışanların motivasyon düzeyleri çalışan performanslarını etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>3a</sub>:</b> Dışsal motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>3b</sub>:</b> İçsel motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir.	Kabul
<b>H<sub>4</sub>:</b> Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>4a</sub>:</b> Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>4b</sub>:</b> Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>4c</sub>:</b> Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları eğitime göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	<b>Ret</b>
<b>H<sub>4d</sub>:</b> Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>4e</sub>:</b> Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları toplam iş yaşam kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	Kabul
<b>H<sub>4f</sub>:</b> Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları şirketteki pozisyonuna göre anlamlı bir farklılık göstermektedir.	<b>Ret</b>

## TARTIŞMA, SONUÇ VE ÖNERİLER

### Tartışma ve Sonuç

Dijital dönüşüm, 21. yüzyılda hız kazanan ve pek çok işletmenin öncelik verdiği bir olgu olarak şirketlerin kâr marjının artırılmasında önemli bir öncül olmuştur. Ayrıca çeşitli araştırma ve geliştirme çalışmalarıyla giderek artan bir biçimde pek çok organizasyonda yerini almaktadır. Bu durum, diğе bir yönüyle dijital dönüşümün ilişkili olduğu kavramları, etkilediği unsurları, arka planda yer alan sosyodemografik ve sosyokültürel değişkenlerin ne düzeyde etkilendiğinin de belirlenmesini gerekli kılmakta, böylece hızla dönüşen ve dijitalleşen dünyada sosyolojik yapının da nasıl etkilendiğinin ortaya konulmasına işaret etmektedir.

Her bir sosyolojik yapı, kendi iş ve örgüt yapısını teşkil ettiğinden dijital dönüşümün mikro ve makro ölçeklerde değerlendirilmesi de mümkün bir nitelik taşımaktadır. Bu çerçevede mevcut çalışmada Bolu örnekleminde orta ölçekli işletmelerdeki dijital dönüşüm süreci ele alınmış ve literatürde sıkça işlenen ve örgütlerin sağlıklılığına işaret eden göstergelerden kabul edilen performans ve motivasyon değişkenlerinin ele alındığı bir model üzerinden araştırma süreci gerçekleştirilmiştir.

Gerçekleştirilen çalışmada dijital dönüşüme bakışın olumlu olması ile içsel ve dışsal motivasyonun da olumlu etkilendiği görülmüştür. Nitekim Yıldırım (2020) da bu olguya işaret ederken dijital dönüşüme yaklaşımda pozitif ivmenin, motivasyonu artırabildiğine işaret etmiştir.

Demirel (2019) ise bu bulguyu destekleyen başka bir çalışmanın araştırmacısı olarak dijital dönüşümün ek olarak istihdam edilebilirliği de pozitif yönde etkilediğine dikkat çekmektedir. Böylece dijital dönüşüm, motivasyonu doğrudan etkilemesinin yanı sıra personel istihdamını da etkilediğinden yine motivasyon üzerinde dolaylı bir etkisinden de söz edilebilmektedir. Mevcut çalışmada ise bu dolaylı etki, çalışan performansı üzerinden inşa edilmeye çalışılmıştır. Buna göre; dijital dönüşümün çalışan performansını olumlu etkilemesi, motivasyonu da tetikleyebilecek bir etkiyi içerisinde barındırmaktadır. Her ne kadar söz konusu çalışmada dolaylı etkiye ilişkin

bir analiz gerçekleştirilmemiş olsa da mevcut bulguların literatür bulgularıyla birleştirildiğinde bu yönde tetikleyici faktörlerin olduğundan da söz edilebilmektedir.

Gökalp ve arkadaşlarının (2009) yaptığı çalışma da bu yorumu desteklemektedir. Nitekim dijital dönüşümün verimli istihdama yol açabildiğini vurgulayan Gökalp ve arkadaşları, temelde yetenek yönetimindeki dijital dönüşüm olgusuna işaret etmekte, böylece çalışan performansının yükseldiğini ifade etmektedir. İstihdamın verimli olması ve çalışan performansının yükselmesi, dijital dönüşümün, istendik bir sonucu olarak mevcut çalışma bulgularıyla örtüşmektedir.

Tüm bu bulgulara ek olarak Özgeldi (2020)'nin çalışmasında ise dijital dönüşümün yetenek yönetimi için önemli bir unsur olduğuna değinilirken yaşam boyu öğrenmenin bu sürecin önündeki kritik bir faktörü işaret ettiği de vurgulanmaktadır. Buna göre; dijital dönüşüm için dramatik bir zihniyet dönüşümü gereklidir. Nitekim bu zihniyet dönüşümü, dijital dönüşümün getireceği zaman ve maliyet faydasının bir an önce sağlanabilmesi için yöneticilik düzeyinde gündeme getirilmesi gerekmektedir. Yaşı ilerde olan pek çok çalışanın dijital dönüşüme karşı dirençli olduğu düşünüldüğünde dijital dönüşümün hız kazanması için bu direnci bir an evvel kırılması gerektiğine dikkat çekilmektedir. Mevcut çalışmada ise yaş faktörünün dijital dönüşümü destekleme noktasında önemli bir sosyodemografik değişken olduğuna işaret edilmesi, Özgeldi'nin bu önerisini desteklemektedir.

Demirci ve arkadaşları (2022) ise dijital dönüşümün gizlilik temasındaki çeşitli riskleri olduğuna işaret etse de yaptıkları çalışmada genel olarak büyük verilerle çalışma ve işe alma konusundaki daha sağlıklı karar verme süreçlerini destekliyor olmasının, dijital dönüşümün Türkiye'de ciddi bir biçimde güçlendirilmesi için gerekli avantajları içerdiğini belirtmektedir. Bu nokta, dijital dönüşüm ile çalışan performansı ve yetenek yönetiminin ilişkisine atıfta bulunmaktadır. Bu çalışmada da desteklenen bu bulgular, insan kaynakları yönetimindeki dijital dönüşümün oldukça kritik öneme sahip olduğunu göstermektedir.

Ulusal literatürün yanı sıra pek çok uluslararası çalışma da bu bulgularla berebaer hareket edebilecek alanlara atıfta bulunmaktadır. Van Knippenberg (2000),

Shahzadi vd. (2014), Kuswati (2020) ve Girdwichai ve Sriviboon (2020)'un çalışmaları, motivasyon ve çalışan performansı arasında pozitif ve olumlu ilişkili olduğunu belirtmektedir.

Genel olarak mevcut çalışmanın bulgularının literatürde de desteklendiği görülmektedir. Bu çerçevede elde edilen verilere uygulanan analizler sonucunda ulaşılan bulgular ve nihayetinde araştırmanın sonuçları aşağıda özetlenmiştir.

Araştırmaya 350 beyaz yakalı çalışan katılmıştır. Katılımcıların %55,43'ü kadın, %44,57'si erkektir. Analiz sonucunda en fazla değerlere sahip sonuçlar; yaş aralığı 31-35 olanlar %28, eğitim düzeyi %74,85 lisans mezunu, pozisyon olarak %34,57 sahip/yönetici, firmada çalışma süresi 1-5 yıl aralığında %43,14, toplam deneyimi 6-10 yıl aralığında %21,14 ve faaliyet alanı olarak ise gıda %36,29 oranlarında oldukları görülmüştür.

Güvenirlik ve geçerlik analizleri, kullanılan ölçeklerin doğruluklarını gösteren önemli göstergelerdir ve ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması çalışma sonuçlarını daha sağlıklı kılar. Bu doğrultuda verilerin tutarlı olması ve ölçülebilmesi önemlidir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Araştırma kapsamında ölçeklere ait güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda ölçeklerin Cronbach's Alpha ( $\alpha$ ) değerlerine bakılmıştır (bkz. Çizelge 4.2.). Dijital dönüşüm ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri .927, motivasyon ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri .948 ve çalışan performansı ölçeğinin Cronbach's Alpha değeri ise .883 çıkmıştır. Ölçeklerin oldukça güvenilir olduğu görülmektedir.

Sonraki aşamada alt faktörlerin belirlenebilmesi için açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak dijital dönüşüm ölçeğine ait AFA yapılmıştır. Dijital dönüşüm ölçeği: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm, Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm ve Performans yönetiminde dijital dönüşüm olmak üzere üç alt boyuta ayrılmıştır. Faktör yüklerinin .50'den yüksek olduğu görülmektedir. İkinci olarak motivasyon ölçeği AFA yapılmıştır. Analiz sonucuna göre İçsel motivasyon ve Dışsal motivasyon olmak üzere iki alt boyuta ayrılmıştır. Bu ölçeğinde faktör yükleri .50'den yüksektir. M19, M23, M24 ifadeleri belirlenen koşulları

sağlamadıklarından dolayı ölçekten çıkartılmıştır. Son olarak çalışan performansı ölçeği tek boyutlu olarak değer almıştır. Analiz sonuçlarına göre BP1, BP5 ve BP6 maddeleri belirlenen koşulları sağlamadıklarında ölçekten çıkartılmışlardır.

Ölçeklere ait AFA'dan sonra DFA'ya geçilmiştir. Çizelge 4.9.'a göre araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ait uyum indeksleri mükemmel uyum ile kabul edilebilir uyum arasında çıkmıştır. Bu bağlamda ölçeklerin DFA'ları istenilen düzeylerde çıktığı görülmektedir.

Araştırmada ölçeklere ait alt boyutlar arasındaki korelasyon analizine bakılmıştır. En çok ilişki içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasındadır ( $r=.818$ ,  $p<.01$ ). En az ilişki insan kaynaklarında dijital dönüşüm ve dışsal motivasyon arasında olduğu görülmüştür ( $r=.238$ ,  $p<.01$ ).

Ölçekler arasındaki etkileri ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. İlk olarak dijital dönüşüm alt boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisine bakılmıştır (bkz. Çizelge 4.11.). Dijital dönüşüm alt boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlü çıkmıştır ( $R^2=\%24,4$ ,  $F=19,328$ ). “**H<sub>1a</sub>**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” alt hipotezi **reddedilmiştir**. “**H<sub>1b</sub>**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” ve “**H<sub>1c</sub>**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” **hipotezleri kabul edilmiştir**. Yani yetenek yönetiminde dijital dönüşüm ve performans yönetiminde dijital dönüşüm alt boyutları içsel motivasyonu pozitif etkilemektedir. Sonrasında dijital dönüşüm alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine bakılmıştır (bkz. Çizelge 4.12.). Buna göre dijital dönüşüm alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür ( $R^2=\%18,7$ ,  $F=6,957$ ). “**H<sub>1d</sub>**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir” hipotezi **reddedilmiştir** ( $p=.470$ ). “**H<sub>1e</sub>**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir” ve “**H<sub>1f</sub>**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir” **hipotezleri kabul edilmiştir**. Kısacası dijital dönüşüm alt boyutlarından olan yetenek yönetiminde dijital dönüşüm ve performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu pozitif etkilemektedirler. Elde edilen bulgulara göre dijital dönüşümün yetenek yönetiminde dijital dönüşüm ve

performans yönetiminde dijital dönüşüm alt boyutları içsel motivasyonu %24,4 oranında dışsal motivasyonu ise %18,7 oranında artırmaktadır denilebilir. Literatürdeki çalışmalarda elde edilen sonuçları destekler niteliktedir. Bu konuda Demirel (2019), Güler (2022) ve Lumunon vd. (2021) dijital dönüşüm ve motivasyon arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki bulmuşlardır.

Dijital dönüşüm alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır (bkz. Çizelge 4.13.) Buna göre dijital dönüşüm alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitifdir ( $R^2=\%30,1$ ,  $F=20,378$ ). “**H<sub>2</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı çalışan performanslarını etkilemektedir” hipotezi *tüm alt hipotezleriyle kabul edilmiştir*. “**H<sub>2a</sub>**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir”, “**H<sub>2b</sub>**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir”, “**H<sub>2c</sub>**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir” hipotezlerinin *tümü kabul edilmiştir*. Kısacası dijital dönüşümün tüm alt boyutları çalışan performansını %30,1 oranında artırmaktadır. Literatürde benzer sonuçlara sahip sınırlı sayıda çalışmaya ulaşılmıştır. Lumunon vd. (2021), Al-kharabsheh vd. (2023), Biyan vd. (2022), ve Alanizan (2023) benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Son olarak motivasyon alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır (bkz. Çizelge 4.14.). Motivasyon alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür ( $R^2=\%19,9$ ,  $F=18,449$ ). “**H<sub>3</sub>**: Çalışanların motivasyon düzeyleri çalışan performanslarını etkilemektedir”, “**H<sub>3a</sub>**: Dışsal motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir”, **H<sub>3b</sub>**: İçsel motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir” *hipotezleri kabul edilmiştir*. Literatürdeki çalışmalarda benzer sonuçlar söz konusudur. Bu konuda Aslan (2020), Al-Jedaia (2020), Sanyal (2014), Alkalha (2012) ve Salihoğlu (2020) benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

Çalışanların dijital dönüşüme bakış açılarının demografik değişkenlere göre farklılık gösterip göstermediğini görmek amacıyla yapılan t-testi ve ANOVA testi sonuçlarına göre eğitim ve şirketteki pozisyonu dışındaki diğer değişkenlerde farklılık olduğu görülmüştür.

Diğer taraftan “**H<sub>4a</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu çerçevede demografik değişkenler özelinde de çeşitli araştırmalarla benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Gonzales ve arkadaşları (2020) erkeklerin dijital dönüşüme daha yatkın olduklarını toplumsal cinsiyet temelinde gerçekleşen bir olgu olarak işlerken Cesaroni ve Sentuti (2015), kadın ve erkeklerin iş hayatında farklı stratejiler uygulayabildiğini, erkeklerin dijital bağlamlara daha fazla ağırlık verdiğine değinmiştir. **H<sub>4b</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları yaşa göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Bu noktada Khammatova ve arkadaşları (2021) da 21. yüzyılda yükseköğrenimin yaygınlaştığını, gençlerin daha fazla eğitim odaklı bir yaşam planlamaya başladığını, bu nedenle dijital dönüşüme genç nesillerin daha fazla yatkın olduğunu bildiren çalışma gerçekleştirmiş ve mevcut araştırmanın bulgularıyla ortak sonuçlara ulaşmıştır.

Yapılan bu çalışmada kullanılan hipotezlerden diğer ikisi olarak “**H<sub>4d</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları firmadaki çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” alt hipotezi ile “**H<sub>4e</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları toplam iş yaşam kıdemine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” alt hipotezi **kabul edilmiştir**. Literatür incelendiğinde Andal-Ancion ve arkadaşları (2003) ise çalışma süresi ve toplam iş tecrübesi üzerinden dijital dönüşümü incelediği görülmektedir. Buna göre geleneksel işletmelerde daha uzun süredir çalışan personelin var olduğu bulgusu ile dijital dönüşümün bu tür işletmelerde daha ağır bir biçimde işlediği bulgusunun örtüştüğüne işaret edilmiş ve böylece çalışma süresinin uzaması ve çalışma kıdemine göre dijital dönüşümün farklılaştığı sonucuna ulaşılmıştır. Gigauri (2020) ve Guo ile Xu (2021)’nin çalışmalarında da benzer sonuçların yer alması, ilgili hipotezlerin güçlü bir şekilde desteklendiğini göstermektedir. Bu çerçevede araştırmada desteklenen ana hipotez olarak **H<sub>4</sub>**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açıları demografik değişkenlerine göre anlamlı bir farklılık göstermektedir” hipotezinin literatürde önemli dayanakları olduğu söylenebilmektedir.

## Öneriler

Hızla değişimini ve gelişimini görüp gözlemlediğimiz yenilik çağında bireylere, işletmelere kolaylıklar getirdiği görülmektedir. Bu çağa ayak uydurmak, gelen kolaylıklardan faydalanmak en önemlisi de işletmenin devamlılığının sağlanması, verimliliğinin artması için yeniliklere ayak uydurmak mecburi hale gelmiştir. İşletmenin en önemli kaynaklarından biri olan işgücü kaynağının ise bunlardan faydalandırmak büyük artılar getirmesi kaçınılmazdır. Çalışanlarda bu durumun dönüşü olarak iş başında daha mutlu, zorlanmadan çalıştıklarını gördüklerinde de dönüşleri bize kat kat iyi olacaktır. Bu durumdan dolayı motivasyonları artacak bu da performanslarının ve başarılarının artışı sağlayacaktır. Faydalı dönüşler ise işletmenin kârını, verimliliğini artırıp devamlılığının sürdürülmesine sebep olacaktır. Bu nedenle dijital dönüşümden faydalanmak tercih olmayıp zaruri hale gelmiştir. Özellikle de bazı mesleklerin yok olup bazılarının revize olduğu bu dönemde çalışanların dijital dönüşüme odaklanmaları işletme yöneticileri kadar elzemdir. Çalışmamız da bu durumu desteklemektedir.

İkinci bölümde yer aldığı üzere içsel motivasyonda, memnuniyet işin kendisinden kaynaklı iken; dışsal motivasyonda memnuniyet, sözlü ve maddi birtakım araçlarla gelmektedir. Dijital dönüşüm boyutlarının içsel motivasyon üzerinde olumlu etkisi kişinin kolaylık yaşaması, iş süreçlerinde az efor ile çok çıktı elde etmenin verdiği haz gibi nedenlerden kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Dışsal motivasyon üzerindeki pozitif etkisine bakılacak olunursa kısa zaman içerisinde beklenenden çok çıktı elde etmek prim, araç, telefon, tablet, tatil gibi dışsal motivasyon araçlarının elde edilme çabasıyla kaynaklı olabileceği düşünülmektedir. Dijital dönüşümün alt boyutlarının verimlilik, hız, kalite, üretkenlik, çeviklik gibi katkılarından dolayı çalışan performansını artırabileceği düşünülmektedir. Kuşkusuz işi başarmanın temelinde motivasyon yer almaktadır. Çalışanın motive olması beraberinde performansında da artış sağlayacaktır.

Araştırma sonuçları doğrultusunda işletme sahibi ve yöneticiler için bazı önerilerde bulunmak mümkündür:

- Fiziksel çalışmanın azalıp zihinsel çalışmanın artış gösterdiği bu zamanda işletme sahibi ve üst düzey yöneticileri tarafından yeni çalışma şartları oluşturulmalıdır.
- Hızla değişen ve dönüşen çağa ayak uydurmak için işletmeler ast üst çalışanlarına eğitimler vermelidir.
- Her yönden, işletmeler kamu kurumları ve kuruluşlar tarafından desteklenmelidirler.
- Yöneticiler çalışanlarının kendini iyi hissederek çalışmalarını için kolaylıklar sağlamalıdır.
- Yöneticiler performansı yüksek olan çalışanlarını ödüllendirmeli bu konuda zorlayıcı ve baskıcı olmamalıdır.
- Çalışanların ek ücretlendirilme yapılarında düzenlemeye gidilebilir.
- Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması için iyileştirici olanaklar ve bir takım sosyal faaliyetler düzenleyebilirler.
- Klasik iş devamlılığının şekil değiştirdiği son dönemde yöneticiler bu konuda birtakım çalışmalar yapabilirler.
- Çalışanların kendilerine değer verildiğini ve dinlendiklerini bilmeleri motivasyonlarında etkili olabilecektir.

Bu tez çalışmasında bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Temel sınırlılığı araştırmanın yapıldığı zaman dilimi ve maliyet oluşturmuştur. Yaşanılan pandemi dönemi kısıtlamaları ve sonrasında yaşanan değişimden kaynaklı işletme çalışanlarına ulaşmakta büyük güçlük yaşanmıştır. Bu çalışma kapsamı Bolu ili ile sınırlı kalmıştır. Literatürde dijital dönüşümün çalışanların motivasyon ve performansına etkisini birlikte inceleyen çalışmaya rastlanılmamıştır. Daha sonraki araştırmacılar için, çalışma kapsamının diğer iller ile genişletilmesi, sektör ve şirket türü kısıtlaması konularak yapılması düşüncesiyle literatüre katkı sağlayacağı tavsiye edilmektedir. Ayrıca sonraki çalışmalarda dijital dönüşümün motivasyon üzerinden çalışan performansına etkisi araştırılabilir.

## KAYNAKÇA

- ADAIR**, John (2006). **Leadership and motivation, The Fifty-Fifty Rule And The Eight Key Principles Of Motivating Others**, Kogan Page Publishers.
- AKAT**, İlder ve Gülay Budak (1994). **İşletme Yönetimi**, İstanbul: Beta Yayınları.
- AKMAN**, Abdullah Z. (2023). **Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Doktora Tezi.
- AKSU**, Akın, Ebru Tarcan ve Eda Atılğan (2001), “İşgören Devrinin Otel İşletmelerine Olan Maliyetinin Hesaplanması: Antalya Yöresinde Bir Araştırma”, **Turizm İşletmelerinde İnsan Kaynakları Yönetimi- Nevşehir Turizm İşl. ve Otel. Y.O. Hafta Sonu Seminerleri VII**, Şubat-2001.
- AKYÜZ**, Ömer Faruk (2001). **Değişim Rüzgarında Stratejik İnsan Kaynakları Planlaması**, İstanbul, Sistem Yayıncılık, No:279.
- ALANIZAN** Salem (2023). “The Effectiveness of Digital Transformation on Employee Performance (During The Covid-19 Pandemic)”, **International Journal of Entrepreneurship**, 27(1), 1-8.
- AL-JEDAIA**, Yousif, and Ahmed Mehrez (2020). The Effect Of Performance Appraisal On Job Performance İn Governmental Sector: The Mediating Role Of Motivation. **Management Science Letters**, 10(9), 2077-2088.
- ALKALHA**, Ziad, Zu’bi M.F. Al-Zu’bi, Hani Al-Dmour, Muhammad Turki Alshurideh and Ra’Ed Masa’deh (2012). Investigating The Effects Of Human Resource Policies On Organizational Performance: An Empirical Study On Commercial Banks Operating İn Jordan. **European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences**, 51(1), 44-64.
- AL-KHARABSHEH**, Sami, Murad Salim Attiany, Rawan Alshawabkeh, Samer Hamadne (2023). “The Impact Of Digital HRM On Employee Performance

Through Employee Motivation,” **International Journal of Data and Network Science**, 7(1), 275-282.

**ANAMERİÇ**, Hakan (2003). **Bilgi Çağında Yönetim**. Türk Kütüphaneciliği, 16(1), 92-101.

**ANDAL-ANCİON**, A., Cartwright, P. A. ve Yip, G. S. (2003). “The Digital Transformation of Traditional Business”, **MIT Sloan Management Review**.  
<https://sloanreview.mit.edu/article/the-digital-transformation-of-traditional-business/> adresinden erişildi.

**ARI**, Erkan (2015). “Öğretmenlerin İş Doyumlarının Mesleki Tükenmişlik Üzerine Etkisinin Yapısal Eşitlik Modeli ile Araştırılması”, **Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 8 (39), 549-565.

**ARMSTRONG**, Michael (1994). **Performance Management**, London: Kogan Page Limited.

**ARMSTRONG**, Michael (2006). **A Handbook Of Human Resource Management Practice** (10th edition), Philadelphia: USA, and London, UK: Kogan Page Ltd.

**ASLAN**, Mecbure ve Selen Doğan (2020). Dışsal Motivasyon, İçsel Motivasyon Ve Performans Etkileşimine Kuramsal Bir Bakış. **Süleyman Demirel Üniversitesi Vizyoner Dergisi**, 11(26), 291-301.

**ASLIYÜKSEK**, Mehlika K. (2016). “Bilgi Teknolojileri Ve Dijitalleşmenin Türkiye’de Bilgibilim Literatürüne Yansıması: Bilgi Dünyası Dergisi Örneği (2000-2014)”, **Bilgi Dünyası**, 17(1), 87-103.

**ATUKEREN**, Ece P. (2020). **Digital Transformation, Flexible Working Methods; A Study on Human Resources Productivity**, Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

**AVCI**, Burak (2020). **Dijitalleşmenin Muhasebe Mesleğine Getirdiği Yenilikler Ve Uygulamalar**, İstanbul Bilgi Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

- AYTÜRK**, Nihat ve Ömer Peker (2000). **Etkili Yönetim Becerileri**, Ankara: Yargı Yayınevi.
- BARUTÇUGIL**, İsmet (2002). **Performans Yönetimi**, İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- BAYARÇELİK**, Ebru. B. (2020). “Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri”, **Dijital Dönüşüm ve Süreçler**, 59, 76.
- BAYAT**, Bülent (2008). “İnsan Kaynakları Yönetiminin Stratejik Niteliği”, **Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 10(3), 67-91.
- BENTLEY**, Trevor (2000). **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme**, İstanbul: Hayat Yayınları.
- BERKMAN**, Ümit, Halil Can, Öznur Yüksel, ve diğerleri (2007). **Yönetim ve Organizasyon**, Editör: Doç.Dr.Salih GÜNEY, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı.
- BINGÖL**, Dursun (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, 5. Baskı, İstanbul: Beta Yayınları.
- BIRKINSHAW**, Julian M. and Michael J. Mol (2006). “How management innovation happens”, **MIT Sloan management review**, 47(4), 81-88.
- BIYAN**, Özgür, Nilüfer Altundal Biyan, ve Ceren Işıklı (2022). “Dijital Dönüşüm Araçlarından Web Tabanlı Yazılımların Tesis Çalışanlarının Performanslarına Etkisi: Apsiyon Yazılımı Örneği”, **Alanya Akademik Bakış**, 6(3), 3327-3347.
- BONEKAMP**, L. and Sure, M. (2015). “Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organization”, **Journal of Business and Media Psychology**, 6(1), 33-40.
- BRENNEN**, Scott J. and Daniel Kreiss (2016). Digitalization. **The international encyclopedia of communication theory and philosophy**, 1-11.

- BUDAK**, Gülay ve Gönül Budak (2004). **İşletme Yönetimi**, (5.Bası), İzmir: Barış Yayınları, Fakülteler Kitabevi.
- BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener (2010). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- CALP**, Hanefi M. ve Ahmet Doğan (2019). **İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm, Sosyal Bilimler Tam Metin Kitabı**. Ubak Uluslararası Bilimler Akademisi 6(4),387-400.
- CANMAN**, Doğan (1993). “Personelin Değerlendirilmesinde Çağdaş Yaklaşımlar ve Türkiye’de Kamu Personelinin Değerlendirilmesi”, Ankara, **Türkiye ve Orta Doğu Amme İdaresi Enstitüsü Yayınları**, No:252.
- CENZO** De, David André ve Robbins Stephen P. (1996). **Human Resource Management**, 5. Ed., (John Wiley & Sons, ine.), s. 305.
- CESARONI**, F. ve Sentuti, A. (2015). “Same crisis, different strategies? Italian men and women entrepreneurs in front of the economic recession”, **Journal of Research in Gender Studies Volume**, 5(2), 2015, pp. 205–231, ISSN: 2164-0262.
- CLAYTON**, Susan (2000). **Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede Yönetim**, Çev. Mehmet Zaman, İstanbul: Hayat Yayınları.
- ÇAPCIOĞLU**, İhsan ve Hilal Anık (2021). "Sanayi Devrimi'nden Endüstri 4.0'a: Dijitalleşme ve Dijital Dünyada Dinin Statüsü". **Tevilat**, 2(1), 27-43.
- ÇARK**, Özgür (2020). “Dijital Dönüşümün İşgücü Ve Meslekler Üzerindeki Etkileri”, **International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries**, 4(Özel Sayı 1), 19-34.
- ÇAVDAR**, Hava ve Mehmet Çavdar (2010). İşletmelerde İşgören Bulma Ve Seçme Aşamaları. **Journal of Naval Sciences and Engineering**, 6(1), 79-93.

- ÇEVIK**, Damla (2019). “KOBİ’lerde Sanayi 4.0’ın Uygulanabilirliği Ve Yönetici Bakış Açılarının Değerlendirilmesi”, **Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Dergisi (IBAD)**, 4(2), 277-291.
- ÇINI**, Mehmet A., Meral Erdirençelebi ve Ebru Ertürk (2021). “COVID-19 Pandemi Döneminde İş Stresinin İşte Kalma Niyetine Etkisinde İş Tatmininin Aracılık Etkisi”, **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13(3), 2356-2375.
- ÇOLAKOĞLU**, Özgür M.ve Cem Büyükekşi (2014). “Evaluation of Factors Effecting Exploratory Factor Analysis Process”, **KaraelmasJournal of Educational Sciences**, 2, 58-64.
- DAVUTOĞLU**, Naci, Birol Akgül ve Erşan Yıldız (2017). “İşletme Yönetiminde Sanayi 4.0 Kavramı İle Farkındalık Oluşturarak Etkin Bir Şekilde Değişimi Sağlamak”, **Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi**, (52).
- DECI**, Edward L. ve Richard M Ryan (2000). “The "what" and "why" of goal pursuits: Human needs and the self-determination of behavior”, **Psychological Inquiry**, 11(4), 227-268.
- DECI**, Edward L., Robert J. Vallerand, Luc G. Pelletier, ve Richard M Ryan (1991). “Motivation And Education: The Self-Determination Perspective”, **Educational Psychologist**, 26(3-4), 325-346.
- DELOITTE**, Tusiad, Samsung, and GfK. (2016). “Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı”, İstanbul: **Deloitte**.
- DEMIRCI**, B., Atsan, M., Çetinkaya, S. ve Öğüt, E. (2022). “Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Yönetimi Uygulamalarına Etkisi”, **Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi**, 5(1), 214-226.
- DEMIREL**, Zümrüt H. (2019). “Dijital Dönüşümün İş Gören Motivasyonu ve İstihdam Edilebilirlik Algısı Üzerindeki Etkisi”, **Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi**, 56(4), 2944-2961.

- DERYA**, Hülya (2018). “Endüstri Devrimleri ve Endüstri 4.0”, **GÜ İslahiye İİBF Uluslararası E-Dergi**, 2(2), 1-20.
- DIKICI**, Başak D. (2020). “Günümüzün Dijitalleşen İşletmelerinde Yeni Liderlik Ve Motivasyon Modelleri Üzerine Karşılaştırmalı Bir Araştırma”, **OPUS International Journal of Society Researches**, 15(26), 4185-4207.
- DIJİTAL DÖNÜŞÜM RAPORU**. (2021). İstanbul Ticaret Odası, Sektörel Araştırmalar Yayın No:2021-12.
- DRATH**, Rainer, and Alexander Horch (2014). Industrie 4.0: Hit or hype?[industry forum]. **IEEE Industrial Electronics Magazine**, 8(2), 56-58.
- DRUCKER**, P. (2013). **People and Performance**. Routledge.
- DURMUŞ**, Aydoğan (2019). **Endüstri 4.0+Eğitim 4.0+Liderlik 4.0+Toplum 5.0=?..** İstanbul: Efe Akademi Yayınları.
- ELİBOL**, Halil (2005). “Bilişim Teknolojilerikullanımının İşletmelerin Organizasyon Yapıları Üzerindeki Etkileri”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (13), 155-162.
- ELMALI**, Musa (2015). **İşletmelerde Kariyer Yönetimi Uygulamalarının Çalışan Motivasyonuna Etkileri (Bir Sanayi İşletmesi Örneği)**. Yüksek Lisans Tezi. Türk Hava Kurumu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- ERDOĞAN**, İlhan (1999). **İşletmelerde Kişi Değerlemede Psikoteknik**, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları, 5. Baskı.
- ERGÜL**, Hüseyin F. (2005). “Motivasyon Ve Motivasyon Teknikleri”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 4(14), 67-79.
- EROĞLU**, Feyzullah, Ayşe İrmış, Bilge Akça (2004). “İşletme Fonksiyonlarının Küreselleşmesi ve Şebeke Organizasyonlar (Denizli Örneği)”. **Kentsel ve Ekonomik Araştırmalar Sempozyumu**, 160-170.

**ERTÜRK** Ebru, Meral Erdirençelebi (2023). "Dijital Dünyanın Dijital Meslekleri İçinde Sosyal Medya Mesleklerinin Yeri: Sosyal Medya Meslekleri Gelecek Vadediyor mu?", Communication Economics Organization, CEO International Congress, 863-873.

**ERTÜRK**, Müjdat (2000), **Otel İşletmelerinde Çalışanların Verimliliğini Arttırmaya Yönelik Teşvik Araçları ve Bunların Bölümler Arası Farklılıkları**, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi.

**EYEL**, Cafer Ş. (2021). "4. Endüstri Devrimi Çerçevesinde Akıllı Sistemlerin Üretime Ve İnsan Yaşamına Katkıları", B. Karaca, E. İslamoğlu ve C. İyem (Ed.), **Sosyal Bilimlerde Yeni Araştırmalar-II İçinde**, 419-432. Ankara: Berikan Yayınevi.

**FINDIKÇI**, İlhami (2003). **İnsan Kaynakları Yönetimi**, İstanbul: Alfa Yayınları, 3.Baskı, No: 619.

**FIRAT**, Oktay Z. ve Seniye Ümit Fırat (2017). "Endüstri 4.0 Yolculuğunda Trendler Ve Robotlar", **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46(2), 211-223.

**FORD**, Martin (2015). "The rise of the robots: Technology and the threat of mass unemployment", **International Journal of HRD Practice Policy and Research**, 111.

**GABRYELCZYK**, Renata, Janice J. Sipior and Aneta Biernikowicz (2022). "Motivations to Adopt BPM in View of Digital Transformation", **Information Systems Management**, 1-17.

**GAGNÉ**, Marylène and Edward L. Deci (2005). "Self- Determination Theory And Work Motivation", **Journal of Organizational behavior**, 26(4), 331-362.

**GIGAURI**, I. (2020). "Effects of covid-19 on human resource management from the perspective of digitalization and work-life-balance". **International Journal of**

**Innovative Technologies in Economy**, 4(31).

doi:10.31435/rsglobal\_ijite/30092020/7148

**GIRDWICHAI**, Luedech and Chutikarn Sriviboon, (2020). "Employee Motivation and Performance: Do the Work Environment and the Training Matter?" **Journal of Security and Sustainability Issues**, 9, 42-54.

**GONZÁLEZ-PÉREZ**, S., Mateos de Cabo, R. ve Sáinz, M. (2020). "Girls in STEM: Is It a Female Role-Model Thing?". **Frontiers in Psychology**, 11. <https://www.frontiersin.org/articles/10.3389/fpsyg.2020.02204> adresinden erişildi.

**GÖKALP**, E., Gökalp, M. O., Çoban, S. ve Eren, P. E. (2009). "Dijital Dönüşümün Etkisinde Verimli İstihdam Yönetimi: Yol Haritası Önerisi", **Verimlilik Dergisi**, (3), 201-222.

**GÖKTAŞ**, Pınar ve Havvanur Baysal, (2018). "Türkiye’de Dijital İnsan Kaynakları Yönetiminde Bulut Bilişim", **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 23(4), 1409- 1424.

**GÖRÇÜN**, Ömer Faruk (2018). "Lojistikte Teknoloji Kullanımı ve Robotik Sistemler-Technology Utilization in Logistics and Robotic Systems", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 10(24), 351-368.

**GUO**, L. ve Xu, L. (2021). "The effects of digital transformation on firm performance: evidence from China’s manufacturing sector". **Sustainability**, 13(22), 12844. doi:10.3390/su132212844

**GUZMÁN-Ortiz**, Carla, Nohelia Navarro-Acosta, Wilmer Florez-Garcia and Wagner Vicente-Ramos (2020). Impact Of Digital Transformation On The Individual Job Performance Of Insurance Companies In Peru. **International Journal of Data and Network Science**, 4(4), 337-346.

**GÜLER**, Hale N. (2022). **Dijitalleşmenin Bankacılık Üzerine Etkileri**, In 16. Uluslararası Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi/16th International Conference on Knowledge, Economy & Management. MİM Danışmanlık, Eğitim ve Yayıncılık.

**GÜRBÜZ** Suat ve Faruk Şahin (2015). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri**, Felsefe, Yöntem, Analiz, (2 ed.). Seçkin Yayıncılık.

**HARTLE**, James B. and Murray Gell-Mann (1995). “Strong decoherence”, **arXiv preprint gr-qc/9509054**.

<https://wearesocial.com/us/blog/2022/10/the-global-state-of-digital-in-october2022/#:~:text=Forecasts%20from%20the%20United%20Nations,billion%20on%2015%20November%202022>, Erişim tarihi: 15.12.2022).

**HUNT**, Courtney (2014). “Transforming Talent Management: The Impact Of Social And Digital Tech”, **The Denovati group**.

**İNCE**, Ali R., Derya Kutlu ve Murat S. Baykız (2021). “Sanayi Devrimleri Tarihsel Sürecinde Müşterinin Değişen Rolü”, **Journal of History School**, 53(14), 3031-3059.

**İSMAIL**, Mariam H., Mohamed Khater and Mohamed Zaki (2017). “Digital business transformation and strategy: What do we know so far”, **Cambridge Service Alliance**, 10(1), 1-35.

**İŞIKSAÇAN**, Tarık (2008). **Etkili Motivasyon Pozitif Düşüncenin Sihirli Gücü**, İstanbul: Kumsaati Yayınları.

**İZGAR**, Hüseyin (2014). **Endüstri Ve Örgüt Psikolojisi**, Konya: Eğitim Yayınevi.

**KABAKLARLI**, Esra (2018). **Endüstri 4.0 ve Paylaşım Ekonomisi Dünya ve Türkiye Ekonomisi İçin Fırsatlar, Etkiler ve Tehditler** (2. bs.). Ankara: Nobel.

**KAGERMANN**, Henning and Wolfgang Wahlster (2022). “Ten years of Industrie 4.0”, *Sci*, 4(3), 26.

**KANBUR**, Engin (2005). **Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Mobilya Ve Gıda Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma**, Balıkesir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

**KHAMMATOVA**, R. S., Gribkova, O. V., Tkhuo, M. M., Ushakova, O. B., Shchetinina, N. N., Krashennikova, E. I. ve Erofeeva, M. A. (2021). “Specific features of value orientations among the student youth in the context of digital transformation of the education system”. **World Journal on Educational Technology**, 13(2), 297-306.

**KIDAK**, Levent ve Mehmet Aksaraylı (2009). “Sağlık Hizmetlerinde Motivasyon Faktörleri”, **Celal Bayar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 7(1):75-94.

**KILIÇ**, Aziz (2019). **Çalışanlarda Örgütsel Adalet Algısının İş Motivasyonu Üzerindeki Etkisi: Petrol Ofisi AŞ Örneği**, Kocaeli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yüksek Lisans Tezi.

**KOÇEL** Tamer (2010). **İşletme Yöneticiliği**, İstanbul: Beta Basım Yayım Dağıtım A.Ş., 5.Baskı, 382-383.

**KÖSE**, Necla ve Deniz Yengin (2018). Dijital Pazarlamadan Fijital Pazarlamaya Geçiş Örneği Olarak Artırılmış Gerçeklik Ve Sanal Gerçeklik Uygulamalarının Pazarlama Üzerindeki Katkılarının İncelenmesi. **İstanbul Aydın Üniversitesi Dergisi**, 10(1), 77-111.

**KRASNOVA**, Evgenia, Marina Masalova and Svetlana Shelkovnikova (2023). “Motivation as a necessary condition for learning in the age of digitalization”, **In E3S Web of Conferences (Vol. 371)**. EDP Sciences.

- KUMAR** Srinivas N (2022). “Digitalisation And Motivation: A Study Of Women Entrepreneurs”, **Journal Of Northeastern University**, 25(4):3036-3045.
- KUMAR**, Betchoo Nirmal (2017). “Digital revolution in the mauritian public service: A human resource development perspective in two unrelated companies”, **International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies**, 3(5), 1-10.
- KUSWATI** Yeti (2020). “The Effect of Motivation on Employee Performance”, **Budapest International Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal**, 2020(3).
- LIBERTERYEN**: <https://liberteryen.org/2020/12/dorduncu-sanayi-devrimi-ve-biz/> (Erişim Tarihi: 04.02.2022).
- LUMUNON**, Dwiranni F., Massie, James D., and Trang, Irvan (2021). The Effect of Training, Digital Transformation, and Work Motivation on Employee Performance during the Covid-19 Period: A Study on Culinary UMKM Employees in Manado City. **Central Asian Journal of Literature, Philosophy and Culture**, 2(8), 22-37.
- LUTHANS** Fred (1992). **Organizational Behavior**, 6th Edition. New York: McGraw-Hill.
- MASLOW** Abraham (2001). **İnsan Olmanın Psikolojisi**, (çev.) Okhan Gündüz, İstanbul: Kuraldışı Yayıncılık, 160.
- MCGREGOR**, Deb (2016). **İşletmelerde İnsani Boyut**, (Ed. Shafritz, J. M.& Hyde, A. C.) Ankara: Global Politika ve Strateji Yayınları.
- MCNEESE-SMITH**, Donna K.. and Margaret Nazarey (2001). “A Nursing Shortage: Building Organizational Commitment Among Nurses/Practitioner Application”, **Journal of Health Care Management**, 46(3), 173-187.

- MERT**, Gözde (2020). “Kurumların Stratejik Yönetim Süreçlerinde Dijitalleşmenin Rolü”, **Journal Of Social, Humanities And Administrative Sciences**, 22(6), 41-58.
- MERT**, Gözde ve Gül Yılmaz (2019). “Beş Yıldızlı Otellerde Örgütsel Sinizmin İşletme Performansına Etkisinde Motivasyon Rolünün İncelenmesi”, **Electronic Turkish Studies**, 14(2).
- METİN**, Serkan ve İbrahim Türkoğlu (2019). “Elazığ Organize Sanayi Bölgesindeki Firmaların Endüstri 4.0 Algısı”, **Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 19 (2) , 477-496.
- MOMENT-EXPO**, (2022).<https://www.moment-expo.com/tr/dergiler/105/makine->  
Erişim tarihi (05.02.2022).
- NAQUIN**, Sharon S., and Elwood Holton (2002). “The effects of personality, affectivity, and work commitment on motivation to improve work through learning”, **Human Resource Development Quarterly**, 13(4), 357-376.
- NIELSEN**, Karina, Michael B. Nielsen, Chidiebere Ogbonnaya, Marja Käsälä, Eveliina Saari, and Kerstin Isaksson (2017). “Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis”, **Work & Stress**, 31(2), 101-120.
- OKKONEN**, Jussi, Vilma Vuori and Miikka Palvalin (2019). “Digitalization changing work: Employees’ view on the benefits and hindrances”, **In Information Technology and Systems: Proceedings of ICITS 2019** (pp. 165-176). Springer International Publishing.
- ÖLÇER** Ferit (2005). "Departmanlı Mağazalarda Motivasyon Üzerine Bir Araştırma". **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, Sayı 25, 1-26.
- ÖRÜCÜ**, Edip ve Aysun Kanbur (2008). “Örgütsel-Yönetmel Motivasyon Faktörlerinin Çalışanların Performans ve Verimliliğine Etkilerini İncelemeye

Yönelik Ampirik Bir Çalışma: Hizmet ve Endüstri İşletmesi Örneği”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 15(1), 85-97.

**ÖZGELDİ, M.** (2020). **Dijital dönüşümde insan faktörü**, İstanbul: Maltepe Üniversitesi Yayınları.

**ÖZSOYLU, Ahmet F.** (2017). “Endüstri 4.0”, **Çukurova Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(1), 41-64.

**ÖZŞAHİN, Figen ve Ayşe N. Arıbaş** (2021). “Covid-19’a Yönelik Tutum Ve Davranışların Değerlendirilmesi Ve Bir Uygulama”, **Uluslararası Sağlık Yönetimi ve Stratejileri Araştırma Dergisi**, 7(2), 391-401.

**ÖZTÜRK, S.** (2008). **Bir Üretim İşletmesinde Bireysel Performans Değerleme Sistemi Kurulumu Ve Bir Karar Destek Sistemi Tasarımı**, Başkent Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

**ÖZTÜRK, Şule** (2019). **Bir İşletmecilik Tecrübesi Çerçevesinde Dijital Dönüşüm Modeli Önerisi: Enerji Sektöründe Uygulama ve Danışmanlık Hizmeti Veren Bir Kobi Örneği**, Altınbaş Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

**RHOADES, Linda and Robert Eisenberger** (2002). “Perceived organizational support: a review of the literature” **Journal of applied psychology**, 87(4), 698.

**RICHARD, Orlando C. and Nancy B. Johnson.** (2001), “Strategic Human Resource Management Effectiveness and Firm Performance”, **International Journal of Human Resource Management**, 12: 2, pp. 299-310.

**ROBBINS Stephen P.** (2003). **Organizational Behavior**, Prentice Hall, Tenth Edition.

**RYAN, Richard M. and Edward L. Deci** (2000). “Intrinsic And Extrinsic Motivations: Classic Definitions And New Directions”, **Contemporary educational psychology**, 25(1), 54-67.

- RYAN**, Richard M. and Edward L. Deci (2000). “Self-determination theory and the facilitation of intrinsic motivation”, **Social Development, And Well-Being. American Psychologist**, 55(1), 68.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat ve Melek Tüz (2003). **Örgütsel Psikoloji**, Gözden Geçirilmiş 4. Baskı, Bursa: Furkan Ofset, 147-148.
- SAĞLAM**, Mehmet (2021). “İşletmelerde Geleceğin Vizyonu Olarak Dijital Dönüşümün Gerçekleştirilmesi Ve Dijital Dönüşüm Ölçeğinin Türkçe Uyarlaması”, **İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 20(40), 395-420.
- SALİHOĞLU**, Sinem (2020). **Performansı Etkileyen Motivasyon Faktörleri Ve Aralarındaki İlişki**, İstanbul Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- SANYAL**, Kumar Manas and Soma Bose Biswas (2014). Employee Motivation From Performance Appraisal Implications: Test Of A Theory In The Software Industry In West Bengal (India). **Procedia Economics and Finance**, 11, 182-196.
- SAPANCALI**, Faruk (1993). “Çalışanların GÜdülenmesinde Kullanılan Özendirici Araçlar”, **Verimlilik Dergisi**, Sayı 4. (86-107).
- SATILMIŞ**, Çağatay (2019). **Dijitalleşme ve Endüstri 4.0’ın Beyaz Eşya Sektörüne Etkisi**, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- SCHWAB**, Klaus (2017). The fourth industrial revolution, **Currency**.
- SEÇER**, Şebnem (2017). “İnsan Kaynakları Alanına Bloglar Üzerinden Bakmak Nitel Bir İnceleme”, **Yönetim ve Ekonomi Dergisi**, 24(3), 759-782.
- SERINKAN**, Celalettin (2008). **Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Liderlik ve Motivasyon**, Ankara:Nobel Yayınları, 149-177.
- SEVINÇ**, Hale N. (2020). **Dijitalleşme ve Değişim Algısının Çalışanlar Üzerindeki Etkisi**, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.

**SHAHZADI** Irum, Ayesha Javed vd., (2014). “Impact of Employee Motivation on Employee Performance”, **European Journal of Business and Management** , 23(6).

**SIKYR**, Martin (2013). “Best Practices in Human Resource Management: The Source of Excellent Performance and Sustained Competitiveness”, **Central European Business Review**, C.2 S.1, s.43-48.

**SOYLU**, Ali (2018). “Endüstri 4.0 Ve Girişimcilikte Yeni Yaklaşımlar”, **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (32), 43-57.

**SÖKMEN** Alptekin (2010). **Yönetim ve Organizasyon**, Ankara: Detay Yayınları.

**STEARNS**, Peter N., Peter Seixas and Sam Wineburg (Eds.). (2000). Knowing, Teaching, And Learning History: **National And International Perspectives**. NYU Press.

**STENDUSTRİ**: ([stendustri.com.tr](http://stendustri.com.tr)) Erişim Tarihi:04.02/2022.

**SUNG**, Tae K. (2018). “Industry 4.0: a Korea perspective”, **Technological Forecasting And Social Change**, 132, 40-45.

**ŞİMŞEK**, Şerif M., Adnan Çelik ve Tahir Akgemci (2015). **Davranış Bilimlerine Giriş Ve Örgütlerde Davranış**. Konya: Eğitim Yayınevi.

**TAN**, Yufei, Xinlin She, Cun Zhou ve Fangfei\_ Wang (2022). “The Motivation of Media Users and China’s National Media Digitization Construction in the Post-COVID-19 Era”, **Frontiers in Psychology**, 13.

**THATCHER**, Jason B., Yongmei Liu, Lee P. Stepina, Joseph M. Goodman and Darren C. Treadway (2006). “IT Worker Turnover: An Empirical Examination Of İntrinsic Motivation”, **The Database for Advances in Information Systems** 37 (2/3), 133–146.

**TINAZ**, Pınar (2005). **Çalışma Yaşamından Örnek Olaylar**, İstanbul: Beta Basım Yayım.

- TUNÇER, P.** (2013). “Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon”, **Sayıştay Dergisi**, (88), 87-108.
- TUNÇER, Polat** (2013). “Örgütsel değişim sürecinde öğrenen örgütler ve örgüt geliştirme”, **Sosyal Bilimler Araştırmaları Dergisi**, 8(1), 214-244.
- TUTKUNCA, Taylan** (2020). “İşletmelerde dijital dönüşüm ve ilgili bileşenlerinin analiz edilmesi üzerine kavramsal bir araştırma”, **Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 17(1), 65-75.
- TÜRK, Fulden, Murat Karadal** (2008). “İşletmelerde Teknoloji Yönetiminin Geleceği”, **Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 1(1), 59-71.
- ULUSOY, Gündüz ve diğerleri** (2017). **Sanayide Dijitalleşme Stratejileri Çalıştayı-** Taslak rapor.
- UNGO:** <https://ungo.com.tr/2019/09/james-watt/> Erişim Tarihi: ( 04.02.2022).
- USTAÖMER, Kübra** (2019). Türkiye'nin Bankacılık Sektöründe Dijitalleşme Olgusu. **Ekonomi İşletme ve Yönetim Dergisi**, 3(1), 1-24.
- VACEK, Jiří** (2017). “On The Road: From Industry 4.0 to Society 4.0”, **Trendy v**
- VAN KNIPPENBERG, Daan** (2000). “Work motivation and performance: A social identity perspective.”, **Applied psychology**, 49(3), 357-371.
- WEARESOCIAL:**
- WOLF, Marcus, Arlett Semm and Christian Erfurth** (2018). “Digital transformation in companies—challenges and success factors”, **In Innovations for Community Services: 18th International Conference, I4CS 2018, Žilina, Slovakia, June 18-20, 2018, Proceedings** (pp. 178-193). Springer International Publishing.
- WOLF, Wouter** (2015). “Collaborative Talks Series: Why Performance Matters İn The Age Of Digital”, **Collaborative. Com.**

- WONG**, Simon and Loretta Pang (2003). “Motivators to creativity in the hotel industry—perspectives of managers and supervisors”, **Tourism management**, 24(5), 551-559.
- YANKIN**, Fahri B. (2019). “Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı”, **Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi**, 7(2), 1-38.
- YAŞLIOĞLU**, M. Murat (2017). “Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85.
- YILDIRIM**, Begüm (2020). “İşletmelerde Dijital Dönüşüm Süreci: Nitel Bir Araştırma”, **Ekonomi Maliye İşletme Dergisi**, 3(2), 204-223.
- YOŞUMAZ**, İsmail (2018). **Endüstri 4.0'a Geçiş Sürecinde Kurumsal Hafızanın Rolü**, Afyon Kocatepe Üniversitesi, Doktora Tezi.
- ŽITKIENĖ**, Rima ve Mindaugas Deksnys (2018). “Organizational Agility Conceptual Model”, **Montenegrin Journal of Economics**, 14(2), 115-129.

## EKLER

### Ek 1: Anket Formu

#### ANKET FORMU

Sayın Katılımcı,

Bu çalışmanın amacı, "Çalışanların Dijital Dönüşüme Bakış Açısının, Motivasyon Ve Performansa Etkisi" adlı araştırmanın uygulama kısmı için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Bu araştırma, akademik nitelikli olup çalışmadan elde edilecek bilgiler bilimsel bir amaca yönelik olarak kullanılacaktır. Araştırmamıza katkılarınız ve katılımınız için çok teşekkür ederiz.

**Emel DOĞAN KAHRAMAN**  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
(Yüksek Lisans Öğrencisi)

**Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ**  
Necmettin Erbakan Üniversitesi  
(Danışman)



DEMOGRAFİK SORULAR	
1. Cinsiyetiniz:	<input type="checkbox"/> Kadın <input type="checkbox"/> Erkek
2. Yaşınız:	<input type="checkbox"/> 21-25 <input type="checkbox"/> 26-30 <input type="checkbox"/> 31-35 <input type="checkbox"/> 36-41 <input type="checkbox"/> 42-üstü
3. Eğitim Durumunuz:	<input type="checkbox"/> Lise <input type="checkbox"/> Ön lisans <input type="checkbox"/> Lisans <input type="checkbox"/> Yüksek Lisans /Doktora
4. Bu Birimdeki Çalışma Süreniz:	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve Üzeri
5. Tüm Yaşamınızda Çalışma Süreniz (Kıdem Yılı):	<input type="checkbox"/> 1-5 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 6-10 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 11-15 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 16-20 Yıl Arası <input type="checkbox"/> 21 Yıl ve Üzeri
6. Çalıştığınız Bölüm:	<input type="checkbox"/> İnsan Ky. Md. <input type="checkbox"/> Kalite Kontrol Md. <input type="checkbox"/> Muhasebe/Finasman Md. <input type="checkbox"/> Ar-g e Md. <input type="checkbox"/> Genel Müdür <input type="checkbox"/> Müdür Yrd. <input type="checkbox"/> Mühendis <input type="checkbox"/> Pazarlama ve Satınalma Md. <input type="checkbox"/> Üretim Md. <input type="checkbox"/> Sahip/Yönetici
7. Çalıştığınız Firmanın Faaliyet Alanı:	<input type="checkbox"/> Beyaz Eşya <input type="checkbox"/> Cam Sanayi <input type="checkbox"/> Çimento <input type="checkbox"/> Gıda <input type="checkbox"/> Giyim ve Tekstil <input type="checkbox"/> Kereste ve Mobilya <input type="checkbox"/> Makine ve Metal San. <input type="checkbox"/> Plastik Ambalaj

DİJİTAL DÖNÜŞÜME BAKIŞ ÖLÇEĞİ						
		Hiç Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
D1	Dijital dönüşüm işimde bilgi ve iletişim teknolojisi bilgimi geliştirir.					
D2	Dijital dönüşüm işte bilişsel becerilerimi geliştiriyor.					
D3	Dijital dönüşüm sürekli profesyonel gelişim konusunda bana yardımcı oluyor.					
D4	Dijital dönüşüm işimde kariyer gelişimimi artırıyor.					
D5	Dijital dönüşüm, işyerinde bana yaratıcılık katıyor.					
D6	Dijital dönüşüm, işyerindeki yeteneğimi genişletiyor.					
D7	Dijital dönüşüm geçmişe bakılarak bende değişim ve dönüşüme neden olmaktadır.					
D8	Dijital dönüşüm, işyerinde daha yüksek bir pozisyon için beni geliştiriyor.					
D9	Dijital dönüşüm, işteki verimliliğimi artırıyor.					
D10	Dijital dönüşüm, müşteri hizmetimi geliştirir.					
D11	Dijital dönüşüm, ele aldığım işe değer katıyor.					
D12	Dijital dönüşüm, esnek ve üretken işlere karşı duyarlılığımı ve adaptasyonumu geliştiriyor.					

MOTİVASYON ÖLÇEĞİ						
		Hiç Memnun Değilim	Memnun Değilim	Ne Memnunum Ne Memnun Değilim	Memnunum	Çok Memnunum
M1	İşimin ilgilerimi doyurması					
M2	İşimin her an yeni bir şeyler öğrene odağı sunması					
M3	İşimin farklı deneyimler edinme fırsatı vermesi					
M4	Yaptığım işlerin tekdüze olmaması					
M5	İşimin yaşamımdaki doyum kaynaklarından biri olması					
M6	İşimin başarı duygusu tattırması					
M7	İşimin yaratıcılığımı kullanmama olanak sağlaması					
M8	İşimin anlamlı ve değerli olması					
M9	İşimin hoşlandığım etkinlikleri içermesi					
M10	İşimin sorumluluk almama fırsat vermesi					
M11	İşimin kendime özgü yöntemleri kullanabilmeme olanak sağlaması					
M12	Yaptığım işin yeteneklerimi kullanmama fırsat vermesi					
M13	Yaptığım işin yeterliliklerime ve becerilerime uygun olabilmesi					
M14	İş yapılırken herkesin kendi üzerine düşen sorumluluğu yerine getirmesi					
M15	İşimde benden beklenenlerin belirgin, açık ve tanımlanmış olması					
M16	İşyerimde yöneticiler ile kolay iletişim kurulabilmesi					
M17	İşyerimde alınan kararların ve yapılan değişikliklerin zamanında iletilmesi					
M18	İşyerimde işlerin adil olarak dağıtılması					
M19	İşim için gerekli olan malzeme, araç ve gereçlerin adil olarak dağıtılması					
M20	İşimle ilgili alınacak kararlara katılım payımın olması					
M21	İş arkadaşlarımdan çalışmaya teşvik edici olması					
M22	İşyerimde hizmet süresi ve deneyime değer verilmesi					
M23	Ders verdiğim ve çalıştığım ortamların fiziksel koşullarının (sıcaklık, nem, aydınlık, havalandırma, ses) uygun olması					
M24	İşimin bana teşvik anlamında primler sağlaması					

<b>PERFORMANS ÖLÇEĞİ</b>						
		<b>Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>Katılmıyorum</b>	<b>Pek katılmıyorum</b>	<b>Kısmen katılmıyorum</b>	<b>Tamamen katılmıyorum</b>
P1	Her zaman müşterinin talepleri doğrultusunda hizmet gösteririm.					
P2	Müşteriye verilen hizmetleri hiçbir koşul altında belli bir seviyenin altına düşürmüyorum					
P3	İşyerimin bana verdiği görevleri devamlı olarak zamanında bitiririm.					
P4	İşim ile ilgili konularda düzenli ve belirli bir amaç doğrultusunda çalışırım					
P5	İşim ile ilgili konularda çok düşük idare ve teşvik seviyesinde bile çalışabilirim.					
P6	İşim ile ilgili konularda görev odaklı çalışırım.					
P7	İşimi yüksek çalışma temposunda sürdürürüm.					
P8	İşimde büyük işler başarırım					
P9	Yüksek kaliteli işler ortaya koyarım					
P10	İşim ile ilgili konularda yaptığım faaliyetler sürekli üst düzey sonuçlar verir					
P11	İşimde çok çalışkan ve hareketliyimdir.					