

T.C.  
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLERİ ENSTİTÜSÜ  
YÖNETİM BİLİŞİM SİSTEMLERİ ANABİLİM DALI

DİJİTAL LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN PERFORMANSI  
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AMPİRİK BİR ÇALIŞMA

UFUK PIŞKIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Danışman: Doç. Dr. Filiz DEMİR

HAZİRAN - 2025

T.C.  
KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

DİJİTAL LİDERLİK VE ÖRGÜTSEL GÜVENİN ÇALIŞAN  
PERFORMANSI ÜZERİNDEKİ ETKİSİ: AMPİRİK BİR  
ÇALIŞMA

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Ufuk PİŞKİN

Enstitü Anabilim Dalı: Yönetim Bilişim Sistemleri  
Enstitü Bilim Dalı : Yönetim Bilişim Sistemleri

“Bu tez 25/06/2025 tarihinde online olarak savunulmuş olup aşağıdaki isimleri  
bulunan jüri üyeleri tarafından Oybirliği ile kabul edilmiştir.”

JÜRİ ÜYESİ	KANAATI
Doç. Dr. Filiz DEMİR	Başarılı
Doç. Dr. Esra KIZILOĞLU	Başarılı
Doç. Dr. Mehmet TEKELİ	Başarılı

## ETİK BEYAN METNİ

Enstitünüz tarafından Uygulama Esasları çerçevesinde alınan Benzerlik Raporuna göre yukarıda bilgileri verilen tez çalışmasının benzerlik oranının herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve Etik Kurul Onayı gerektiği takdirde onay belgesini aldığımı beyan ederim.

**Etik kurul onay belgesine ihtiyaç var mıdır?**

**Evet** ✓

**Hayır** □

(Etik Kurul izni gerektiren araştırmalar aşağıdaki gibidir:

- Anket, mülakat, odak grup çalışması, gözlem, deney, görüşme teknikleri kullanılarak katılımcılardan veri toplanmasını gerektiren nitel ya da nicel yaklaşımlarla yürütölen her türlü araştırmalar,
- İnsan ve hayvanların (materyal/veriler dahil) deneysel ya da diğer bilimsel amaçlarla kullanılması,
- İnsanlar üzerinde yapılan klinik araştırmalar,
- Hayvanlar üzerinde yapılan araştırmalar,
- Kişisel verilerin korunması kanunu gereğince retrospektif çalışmalar.)

**UFUK PİŞKİN**

**25.06.2025**

## ÖNSÖZ

Dijitalleşmenin iş dünyasında dönüşüm yarattığı günümüzde, liderlik anlayışları ve örgütsel yapıların çalışan performansı üzerindeki etkisi giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu tez çalışması, dijital liderliğin ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkilerini inceleyerek, çağdaş yönetim anlayışına katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Bu sürecin her anında bilgi ve deneyimiyle yolumu aydınlatan, akademik rehberliğiyle beni yönlendiren, sabrını ve desteğini esirgemeyen saygıdeğer danışmanım Doç. Dr. Filiz DEMİR'e en içten teşekkürlerimi sunarım. Alanımda gelişmeme ve bu çalışmayı başarıyla tamamlamama olanak sağlayan Anabilim Dalı Başkanımız Prof. Dr. Serkan ADA'ya değerli katkıları ve teşvik edici yaklaşımı için minnettarım. Tez savunma sürecinde bilgi ve değerlendirmeleriyle çalışmamın bilimsel niteliğine katkı sağlayan değerli jüri üyeleri Doç. Dr. Mehmet TEKELİ ve Doç. Dr. Esra KIZILOĞLU'na teşekkür ederim.

Akademik yolculuğum boyunca en büyük destekçim olan sevgili eşim Özlem PİŞKİN'e, anlayışı, sabrı ve sonsuz desteği için kalpten teşekkür ederim. Varlığıyla bana her zaman ilham veren kızım Eylül PİŞKİN'e ve hayatımıza katılmasını sabırsızlıkla beklediğimiz doğacak kızım Devin PİŞKİN'e sevgiyle...

Bu çalışma, yalnızca bilimsel bir katkı sunmakla kalmayıp, aynı zamanda hayatımdaki değerli insanların desteğiyle nasıl şekillendiğini de göstermektedir. Her biri bu sürecin anlam kazanmasında önemli birer paya sahiptir.

**UFUK PİŞKİN**

**25/06/2025**

# İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ .....	i
İÇİNDEKİLER.....	i
KISALTMALAR.....	v
TABLO LİSTESİ.....	vi
ŞEKİL LİSTESİ .....	vii
ÖZET .....	viii
ABSTRACT .....	ix
GİRİŞ.....	1
<b>1. BÖLÜM: LİDERLİK VE DİJİTAL LİDERLİK.....</b>	<b>5</b>
1.1. Liderlik Tanımı .....	5
1.1.1. Geçmişten Günümüze Liderlik Teorileri .....	8
1.1.1.1. Büyük Adam Teorisi .....	8
1.1.1.2. Özellikler Teorisi.....	8
1.1.1.3. Davranışsal Liderlik Teorileri .....	8
1.1.1.4. Durumsal Liderlik Teorileri .....	9
1.1.1.5. Çağdaş Liderlik Teorileri .....	9
1.2. Dijitalleşme .....	11
1.3. Dijital Liderlik .....	13
1.3.1. Dijital Liderliğin Evrimi .....	15
1.3.1.1. Sanayi Devrimi ve Geleneksel Liderlik.....	15
1.3.1.2. Bilgi Çağı ve Yönetimsel Dönüşüm.....	16
1.3.1.3. Dijital Çağ ve Dönüşüm Liderliği .....	16
1.3.1.4. Geleceğin Liderlik Yaklaşımları: Endüstri 4.0 ve Ötesi .....	17

1.3.2. Dijital Liderliğin Ana Unsurları .....	17
1.3.2.1. Teknolojik Okuryazarlık.....	17
1.3.2.2. Yaratıcılık ve İnovasyon.....	18
1.3.2.3. Veri Tabanlı Karar Verme .....	18
1.3.2.4. Kültürel Duyarlılık ve Çeşitlilik Yönetimi.....	18
1.3.2.5. Çeviklik ve Esneklik.....	19
1.3.2.6. Etik ve Sürdürülebilirlik .....	19
1.3.3. Dijital Liderliğin Önemi.....	19
1.3.4. Dijital Liderlik ve Geleneksel Liderlik Arasındaki Farklar .....	20
<b>2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN .....</b>	<b>22</b>
2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı .....	22
2.2. Örgütsel Güvenin Boyutları.....	24
2.2.1. Yöneticiye Güven.....	24
2.2.2. Örgüte Güven .....	24
2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven.....	25
2.3. Örgütsel Güven Modelleri .....	25
2.3.1. Mishra'nın Güven Modeli.....	26
2.3.2. Schockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli.....	26
2.3.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli .....	26
2.3.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli .....	27
2.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları.....	27
<b>3. BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI.....</b>	<b>29</b>
3.1. Performans Tanımı .....	29
3.2. Çalışan Performansı .....	29
3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler.....	30
3.3.1. Motivasyon.....	30

3.3.2. İş Tatmini ve Örgütsel Destek.....	31
3.3.3. Örgütsel Kültür ve Çalışma Ortamı .....	31
3.3.4. Eğitim ve Gelişim Olanakları.....	32
3.3.5. Liderlik Tarzı.....	32
3.3.6. Örgütsel Güven .....	33
<b>4. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME.....</b>	<b>34</b>
4.1. Dijital Liderlik ile İlgili Önceki Çalışmalar.....	34
4.2. Örgütsel Güven ile İlgili Önceki Çalışmalar .....	36
4.3. Dijital Liderlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki .....	38
4.4. Örgütsel Güven ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki.....	39
4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler .....	43
<b>5. BÖLÜM: ARAŞTIRMA TASARIMI.....</b>	<b>45</b>
5.1. Araştırmanın Konusu.....	45
5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi .....	45
5.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları .....	46
5.3.1. Araştırmanın Varsayımları.....	46
5.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	47
5.4. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	47
5.5. Veri Toplama Araçları .....	49
<b>6. BÖLÜM: VERİ ANALİZİ VE SONUÇLARI .....</b>	<b>51</b>
6.1. Tanımlayıcı İstatistikler .....	51
6.2. Normallik Testi Sonuçları.....	53
6.3. Geçerlilik Çalışmaları (Faktör Analizi) .....	54
6.3.1. Dijital Liderlik Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi .....	54
6.3.2. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi .....	56
6.3.3. Bireysel Performans Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi.....	59

6.3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi.....	61
6.4. Güvenilirlik Testleri.....	67
6.5. Korelasyon Analizi .....	67
6.6. Regresyon Analizi.....	69
<b>7. BÖLÜM: SONUÇ VE TARTIŞMA.....</b>	<b>73</b>
7.1. Sonuç .....	73
7.2. Teorik Katkıları.....	80
7.3. Pratik Katkıları.....	81
7.4. Öneriler .....	82
<b>KAYNAKÇA.....</b>	<b>84</b>
<b>EK .....</b>	<b>105</b>
<b>ÖZGEÇMİŞ .....</b>	<b>110</b>

## KISALTMALAR

<b>AFA</b>	: Açımlayıcı Faktör Analizi
<b>AGFI</b>	: Adjusted Goodness of Fit Index
<b>AVE</b>	: Average Variance Extracted
<b>AMOS</b>	: Analysis of Moment Structures
<b>BP</b>	: Bireysel Performans
<b><math>\beta</math></b>	: Regresyon Katsayısı
<b>CFI</b>	: Comparative Fit Index
<b>CMIN/DF</b>	: Ki-kare Uyum İstatistikleri/Serbestlik Derecesi
<b>CR</b>	: Composite Reliability
<b>DFA</b>	: Doğrulayıcı Faktör Analizi
<b>DL</b>	: Dijital Liderlik
<b>GFI</b>	: Goodness of Fit Index
<b>IFI</b>	: Incremental Fit Index
<b>KG</b>	: Örgütsel Güven
<b>KMO</b>	: Kaiser-Mayer-Olkin
<b>p</b>	: Significance
<b>RMR</b>	: Root Mean Square Residual
<b>RMSEA</b>	: Root Mean Square Error of Approximation
<b>R<sup>2</sup></b>	: Belirlilik Katsayısı
<b>SPSS</b>	: Statistical Package for the Social Sciences
<b>VIF</b>	: Variance Inflation Factor
<b>X</b>	: Ortalama
<b><math>\chi^2</math></b>	: Ki-kare

## TABLO LİSTESİ

<b>Tablo 1:</b> Liderlik Tanımının Kronolojik Gelişimi .....	5
<b>Tablo 2:</b> Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlar .....	52
<b>Tablo 3:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler .....	53
<b>Tablo 4:</b> Normallik Testi Sonuçları .....	54
<b>Tablo 5:</b> Dijital Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları .....	55
<b>Tablo 6:</b> Dijital Liderlik Ölçeğine Ait Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi .....	55
<b>Tablo 7:</b> Dijital Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri .....	56
<b>Tablo 8:</b> Örgütsel Güven Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları .....	56
<b>Tablo 9:</b> Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi.....	57
<b>Tablo 10:</b> Örgütsel Güven Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi.....	58
<b>Tablo 11:</b> Bireysel Performans Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları.....	59
<b>Tablo 12:</b> Bireysel Performans Ölçeğine Ait Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi .....	60
<b>Tablo 13:</b> Bireysel Performans Ölçeği Faktör Yükleri.....	61
<b>Tablo 14:</b> Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları....	62
<b>Tablo 15:</b> Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları .....	64
<b>Tablo 16:</b> Modifikasyon Sonrası Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları	66
<b>Tablo 17:</b> Değişkenlere ilişkin Yakınsak Geçerlilik Analizi.....	66
<b>Tablo 18:</b> Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları.....	67
<b>Tablo 19:</b> Korelasyon Analizi Sonucu.....	68
<b>Tablo 20:</b> Regresyon Analizi Sonuçları.....	70
<b>Tablo 21:</b> Hipotezlerin Kabul/Reddine İlişkin Sonuç Tablosu .....	72

## ŞEKİL LİSTESİ

Şekil 1: Araştırma Modeli.....	44
Şekil 2: Araştırma Modelinin Tamamına Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	63
Şekil 3: Modifikasyon Sonrası Araştırma Modelinin Tamamına Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi .....	65



## ÖZET

**Başlık:** Dijital Liderlik ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi:  
Ampirik Bir Çalışma

**Yazar:** Ufuk PİŞKİN

**Danışman:** Doç. Dr. Filiz DEMİR

**Kabul Tarihi:** 25/06/2025

**Sayfa Sayısı:** 123

Dijital liderlik günümüzün hızlı değişim ve dönüşüm süreçleriyle şekillenen iş dünyasında örgütsel uyum ve rekabetçiliğin sürdürülebilirliğinde stratejik bir unsur olarak öne çıkmaktadır. Örgütsel güven ise çalışanların iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve örgütsel yapılara duyduğu güven duygusunu ifade etmekte olup dijital liderlik bu güvenin inşasında ve sürdürülmesinde önemli bir mekanizma işlevi görmektedir. Bu çalışma Türkiye'deki kamu üniversitelerinde görev yapan idari personelin bakış açısıyla dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırmanın örneklemini, Türkiye'deki farklı kamu üniversitelerinde görevli toplam 660 idari personel oluşturmaktadır. Veriler, online anket yöntemiyle toplanmış; veri toplama aracı olarak "Dijital Liderlik Ölçeği", "Örgütsel Güven Ölçeği" ve "Bireysel Performans Ölçeği" kullanılmıştır. Elde edilen veriler SPSS ve AMOS programıyla analiz edilmiştir. Katılımcıların demografik özellikleri ile dijital liderlik, örgütsel güven ve çalışan performansına ilişkin görüşleri doğrultusunda geçerlilik ve güvenilirlik analizleri, tanımlayıcı istatistik analizleri, pearson korelasyon ve regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz sonuçlarına göre dijital liderlik ve örgütsel güven çalışan performansı ile istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif yönde, orta düzeyde ilişkiler sergilemektedir. Ayrıca hem dijital liderlik hem de örgütsel güven genel olarak çalışan performansını anlamlı biçimde yordarken, örgütsel güvenin alt boyutları olan arkadaşlara, yöneticiye ve örgüte duyulan güvenin de performans üzerinde pozitif ve anlamlı etkileri tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, dijital liderlik yaklaşımlarının etkin biçimde uygulanmasının ve örgütsel güven düzeyinin artırılmasının, kamu kurumlarında çalışan performansını önemli ölçüde destekleyebileceğini göstermektedir. Çalışma, kamu sektöründe dijitalleşme politikalarının insan kaynakları yönetimiyle entegrasyonu açısından önemli çıkarımlar sunmakta, dijital liderlik temelli stratejik yönetim anlayışlarının ve güven kültürünün geliştirilmesine yönelik öneriler ortaya koymaktadır.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital liderlik, örgütsel güven, çalışan performansı, üniversite, idari personel

## ABSTRACT

**Title of Thesis:** The Impact Of Digital Leadership and Organizational Trust on Employee Performance: An Empirical Study

**Author of Thesis:** Ufuk PİŞKİN

**Supervisor:** Assoc. Prof. Filiz DEMİR

**Accepted Date:** 25/06/2025

**Number of Pages:** 123

In today's business world, shaped by rapid change and transformation, digital leadership stands out as a strategic element in sustaining organizational adaptability and competitiveness. Organizational trust, on the other hand, refers to the trust employees have in their colleagues, managers, and organizational structures, and digital leadership serves as a key mechanism in building and maintaining this trust. This study aims to examine the impact of digital leadership and organizational trust on employee performance from the perspective of administrative staff working at public universities in Turkey. The research sample comprised a total of 660 administrative staff working at various public universities in Turkey. Data were collected via an online survey, using the "Digital Leadership Scale," "Organizational Trust Scale," and "Individual Performance Scale." The obtained data were analyzed using SPSS and AMOS. Validity and reliability analyses, descriptive statistics, Pearson correlation, and regression analyses were conducted based on the participants' demographic characteristics and their views on digital leadership, organizational trust, and employee performance. According to the analysis results, digital leadership and organizational trust exhibit statistically significant, positive, and moderate relationships with employee performance. Furthermore, while both digital leadership and organizational trust significantly predicted overall employee performance, the sub-dimensions of organizational trust—trust in peers, manager, and the organization—were also found to have positive and significant effects on performance. These results demonstrate that the effective implementation of digital leadership approaches and the enhancement of organizational trust can significantly support employee performance in public institutions. The study offers important implications for the integration of digitalization policies with human resources management in the public sector and offers recommendations for developing digital leadership-based strategic management approaches and a culture of trust.

**Keywords:** Digital leadership, organizational trust, employee performance, university, administrative staff

## GİRİŞ

21. yüzyılın hızla değişen ve dijitalleşen iş dünyası, geleneksel liderlik anlayışlarının yeniden değerlendirilmesini ve dönüşmesini zorunlu kılmıştır. Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu, sadece araçsal bir dönüşüm değil, aynı zamanda organizasyonel yapıların ve liderlik yaklaşımlarının da yeniden inşa edilmesini beraberinde getirmiştir. Bu bağlamda dijital liderlik yalnızca teknolojiyi kullanabilen bireyleri değil, aynı zamanda dijital vizyon geliştirebilen, yenilikçi düşüncüyü teşvik eden ve çalışanları bu dönüşüm sürecine etkin biçimde dahil edebilen liderleri tanımlayan bir kavram olarak ön plana çıkmaktadır (Güler, 2023).

Dijital dönüşümün organizasyonel düzeyde başarıya ulaşmasında kritik öneme sahip bir diğer unsur ise örgütsel güvendir. Örgütsel güven, çalışanların organizasyonlarına, yöneticilerine ve iş arkadaşlarına duyduğu güven duygusunu ifade ederken; bu güven duygusu, çalışanların motivasyonlarını, işe bağlılıklarını ve performanslarını doğrudan etkilemektedir (Yılmaz & Altınkurt, 2012). Özellikle belirsizliğin yüksek olduğu dijital dönüşüm süreçlerinde, güven ortamı çalışanların yeniliğe açıklığını ve değişime katılım istekliliğini artırmakta; böylece örgütsel verimlilik ve sürdürülebilir başarı açısından stratejik bir avantaj sağlamaktadır.

Öte yandan, çalışanların performansı, kurumların rekabet gücü ve içsel dinamikleri açısından temel belirleyicilerden biridir. Çalışan performansı, bireyin görevlerini ne ölçüde etkili ve verimli yerine getirdiğini yansıtan çok boyutlu bir kavramdır ve iş yerinde sergilenen bireysel katkıların toplamını temsil etmektedir (Çalışkan & Köroğlu, 2022). Liderlik tarzları ve güven algısı, bu performans düzeyini şekillendiren temel etmenler arasında yer almaktadır.

Bu doğrultuda araştırmanın temel amacı kamu kurumlarında görev yapan idari personelin algılarına dayalı olarak dijital liderlik ve örgütsel güven düzeylerinin çalışan performansı üzerindeki etkisini ayrı ayrı incelemektir. Bu kapsamda dijital liderlik özelliklerinin çalışanların performansına nasıl yansıdığı ve örgütsel güvenin farklı boyutlarının (yöneticilere, örgüte ve iş arkadaşlarına duyulan güven) çalışan verimliliği üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Böylece yöneticilere dijital çağın gereklerine uygun liderlik biçimleri ve güven inşası süreçlerinin çalışan verimliliğine katkısı hakkında ampirik bulgular sunulması amaçlanmaktadır.

Literatür incelendiğinde dijital liderlik ile örgütsel güven arasında anlamlı bir ilişki olduğuna dair pek çok araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalar dijital liderlerin teknolojik yetkinliğin yanında şeffaflık, etik sorumluluk ve vizyonerlik gibi değerler aracılığıyla çalışanların organizasyona duyduğu güveni artırdığını; bunun da çalışanların değişime daha istekli katılmasını kolaylaştırdığını ortaya koymaktadır (Niemi, 2025; Plokha & Murzha, 2025). Bununla birlikte lider-üye etkileşimlerinin kalitesinin dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanların hem lidere hem de kurumun dijital kapasitesine güvenini pekiştirdiği görülmektedir (Senthurpandi, 2025; Ying vd., 2025). Özellikle uzaktan ve sanal ortamlarda yürütülen liderlik biçimlerinde dijital becerilerin yanı sıra güven inşa süreci kritik hale gelmiştir (Kicheva-Kirova, 2025).

Araştırmanın kuramsal temeli özellikle liderlik ve güven bağlamında sosyal değişim teorisi (Social Exchange Theory - SET) ile dönüştürücü liderlik kuramına (Transformational Leadership Theory) dayanmaktadır. Sosyal değişim teorisine göre çalışanlar liderlerinden gördükleri desteği ve güven ortamını karşılıksız bırakmaz, bu durum yüksek iş performansı ile geri döner (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Dönüştürücü liderlik kuramı ise vizyonerlik, ilham verme ve bireysel gelişimi destekleme gibi dijital liderlik özellikleriyle doğrudan örtüşmektedir (Bass & Avolio, 1994). Bu iki kuramsal çerçeve dijital liderliğin güven duygusunu nasıl pekiştirdiğini ve bunun çalışan davranışlarına yansımaları açıklamada teorik zemin sunmaktadır.

Dijital liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişki de güçlü ampirik verilerle desteklenmektedir. Çalışmalar dijital liderlik sergileyen yöneticilerin açık iletişim, geribildirim ve teknoloji entegrasyonu yoluyla çalışanların iş motivasyonunu ve performansını artırdığını ortaya koymaktadır (Alsalman & Chyad, 2025; Wider vd., 2025). Dijital liderlik, özellikle yenilikçi iş ortamlarında işgörenlerin yaratıcı katkılarına ve görev performanslarını olumlu yönde etkileyen temel bir faktör olarak öne çıkmaktadır (Nasser vd., 2025; Tomanguillo vd., 2025). Liderin dijitalleşme sürecine öncülük etmesi, çalışanların işi sahiplenme düzeyini artırmakta, bu da görev performansını yukarı çekmektedir (Niemi, 2025).

Örgütsel güvenin çalışan performansına etkisi ise üç temel boyutta (arkadaşlara, yöneticilere ve kuruma duyulan güven) ele alınmaktadır. Araştırmalar bireyler arası güvenin ekip iş birliğini ve görev paylaşımını kolaylaştırarak grup verimliliğini artırdığını göstermektedir (Ataei vd., 2025; Wu vd., 2025). Yöneticilere duyulan güvenin

çalışanların risk alma davranışları, karar alma süreçlerine katılım ve görev bağlılığı üzerinde pozitif etkileri olduğu ortaya konmuştur (Hadikusumo, 2025; Sharma, 2025). Örgüte duyulan güven ise aidiyet hissini ve kurum içi vatandaşlık davranışlarını besleyerek bireysel katkıları artırmakta; bu da doğrudan performansa yansımaktadır (Abid & Alsarhan, 2025). Bu bağlamda örgütsel güvenin hem doğrudan bir örgütsel çıktıyı etkilediği hem de liderlik-performans ilişkisinde aracı değişken olarak rol oynadığı araştırmalarla ortaya konulmaktadır (Wider vd., 2025; Wu vd., 2025).

Literatürde dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde önemli etkileri olduğuna dair mevcut araştırmalar, bu tez çalışmasında söz konusu değişkenlerin ilişkisinin bütüncül bir yaklaşımla incelenmesine yön vermiştir. Türkiye’de kamu üniversitelerinde görev yapan idari personel örneklemini üzerinden yürütülen bu araştırma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde anlamlı katkılar sunmayı hedeflemektedir.

Dijital dönüşüm özellikle kamu kurumlarında görev yapan idari personelin performansı açısından stratejik bir öneme sahiptir. Dijital liderlik ve örgütsel güven eksenli liderlik yaklaşımlarının kamu kurumlarında özellikle de kamu üniversiteleri bağlamında sınırlı düzeyde ele alındığı görülmektedir. Mevcut literatür çoğunlukla kamu yönetiminin genel yapısına odaklanmakta; kamu üniversitelerinde örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkilerine ilişkin çalışmalar ise oldukça sınırlı kalmaktadır (OECD, 2025; Turan & Doğan, 2025). Literatürde dijital dönüşümün özel sektördeki yansımaları yaygın biçimde incelenmiş olsa da kamu kuruluşlarında liderlik biçimlerinin dijitalleşme sürecine etkisi, özellikle çalışan performansı bağlamında önemli bir araştırma boşluğunu işaret etmektedir (Altıntaş & Özata, 2024). Bu çalışma bu boşluğu doldurmak amacıyla dijital liderlik ve örgütsel güvenin, çalışan performansı ile etkileşimlerini ele alarak literatüre hem kavramsal hem de ampirik katkı sağlamayı hedeflemektedir.

Bu kapsamda hazırlanmış olan tez çalışmasının birinci kısmında liderlik, liderlik teorileri, dijitalleşme ve dijital liderlik kavramlarının tanımı ile dijital liderliğin evrimi ve önemi ele alınmıştır. Ayrıca araştırmanın kuramsal temelini oluşturması açısından, dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisine odaklanan mevcut çalışmalar analiz edilmiştir. Çalışmanın ikinci bölümünde ise örgütsel güven kavramı üzerinde durulmaktadır. Bu çerçevede öncelikle güven kavramının tanımı, örgütsel güvenin önemi, boyutları ve modelleri üzerinde durulmaktadır. Ayrıca, örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde bulunan etkilerine yönelik olarak literatürde bulunan çalışmalar

irdelenmiştir. Üçüncü bölümde çalışan performansı, çalışan performansını etkileyen faktörler üzerinde durulmuştur. Dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkilerini belirlemek amacıyla araştırma tasarımı ile bulguları ise tez çalışmasının son bölümünde ortaya konulmuştur. Bu bölümde araştırmanın amacı, önemi, yöntemi, sınırları ile analiz sonuçları bulunmaktadır. Tez çalışması, araştırma sonuçlarının tartışılması ve önerilerin geliştirilmesi ile son bulmaktadır.



# 1. BÖLÜM: LİDERLİK VE DİJİTAL LİDERLİK

## 1.1. Liderlik Tanımı

Liderlik, bireylerin veya grupların amaçlara ulaşması için başkalarını etkileme, yönlendirme ve motive etme süreci olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde yalnızca yönetim pozisyonlarıyla sınırlı kalmayan liderlik, örgütsel başarının ve çalışan performansının belirleyicilerinden biri hâline gelmiştir. Bu kavrama yönelik ilgi, tarihsel süreçte farklı biçimlerde ortaya çıkmıştır. Bazı araştırmacılar, liderlik düşüncesinin kökenini Sun Tzu, Napolyon ve Büyük İskender gibi askeri liderlerin stratejik yaklaşımlarına dayandırırken; bazıları ise Platon'un ideal lider tartışmalarını temel kabul etmektedir. Bununla birlikte, liderliğe dair sistematik ve bilimsel çalışmaların esasen 20. yüzyılın başında modern yönetim teorileriyle birlikte kurumsallaştığı ifade edilebilir (Okumuş, 2024).

En temel anlamıyla liderlik, belirli koşullar altında bireysel ya da toplu hedeflere ulaşmak amacıyla bir kişinin başkalarının davranışlarını etkilemesi ve yönlendirmesi süreci olarak tanımlanmaktadır (Sabuncuoğlu & Tüz, 1996). Erçetin (1998) tarafından yapılan çalışmada literatürde çeşitli yazarlar tarafından yapılan liderlik tanımları Tablo 1'de kronolojik olarak sıralanmıştır.

**Tablo 1:** Liderlik Tanımının Kronolojik Gelişimi

Tanımlı Yapan Kişi	Liderlik Tanımı
(Cooley, 1902)	Toplumsal hareketlerin doğasında yer alma becerisidir.
(Mumford, 1906)	Bir grubun sosyal süreçler üzerindeki kontrolünde ön plana çıkan bireyin rolüdür.
(Blackmar, 1911)	Bir bireyin kendi çabalarıyla tüm grubun potansiyelini harekete geçirme yetisidir.
(Munson, 1921)	Minimum düzeyde çatışmayla ve azami iş birliğiyle bireyleri başarıya ulaştırma yeteneğidir.
(Chapin, 1924)	Grup iş birliğine derinlemesine bir anlam kazandırma becerisidir.
(Bernard, 1927)	Grup üyelerinin gereksinimlerini fark ederek enerjilerini bu ihtiyaçlara yönlendirmektir.
(Bundel, 1930)	Bireyleri ikna yoluyla istenen davranışları gerçekleştirmeye yönlendirme sanatıdır.
(Kilbourne, 1935)	Hayranlık uyandıran kişilik özelliklerinin çoğunu barındırma durumudur.
(Phillips, 1939)	Amaçların gerçekleştirilmesi için moral birliği sağlamak ve sürdürmektir.
(Copeland, 1942)	İnsanları fiziksel, duygusal, zihinsel olarak etkileyebilme sanatıdır.
(Knickerbocker, 1948)	Grup üyeleri ile onların ihtiyaçlarını karşılayacak araçları kontrol eden kişi arasındaki işlevsel ilişkidir.

(Stogdill, 1950)	Amaçların oluşturulması ve gerçekleştirilmesi için grubu etkileme sürecidir.
(Koontz & O'Donnell, 1955)	Ortak bir amacı başarmak için insanları etkilemektir.
(Terry, 1960)	Grup hedeflerine gönüllü olarak ulaşmak amacıyla insanları etkileme süreci.
(Lipham, 1964)	Örgütsel hedef ve amaçlara ulaşmada yeni yapılar ve süreçler inşa etme faaliyetidir.
(Dubin, 1968)	Yetki kullanarak kararlar alabilmektir.
(Katz & Kahn, 1978)	Örgüt üyelerini mekanik uyumun ötesine taşıyarak, performansa güdüleyecek etki fazlalığı yaratmaktır.
(Krausz, 1986)	Diğerlerinin faaliyetlerini etkilemekte kullanılan güç şeklidir.
(Norris, 1990)	Sezgisel ve analitik düşüncüyü tümüyle kullanarak yaratıcı olmaktır.
(Jaques & Clement, 1991)	Kişileri, bağlılık ve yeterlilikleriyle ortak amaçlara yönlendirme ve başarıya ulaştırma sürecidir.
(Pagonis, 1992)	İnsanları uzmanlık ve empatiyle belli amaçlar doğrultusunda etkileyebilmektir.
(Kowalski & Reitzug, 1993)	Karmaşık ve sorunlu bir işe girişebilme yeteneğidir.
(Heifetz, 1994)	Farklı durumlarda davranışlara farklı anlamlar yükleyebilmektir.
(Ogawa & Bossert, 1995)	Örgüt üyelerinin etkileşimlerini olaylara bağlı olarak anlamlı kılıp şekillendirmektir.
(Sullivan & Harper, 1996)	Örgütsel unsurları (amaç, kültür, kimlik, strateji) yönetmek, ekip kurmak ve geleceği inşa etmektir.
(Gallagher, 1997)	Tüm potansiyel ve isteklilikle amaca ulaşmak için insanları etkileme sürecidir.

Liderlik, bireylerin ya da grupların ortak amaçlara yönlendirilmesi, bu süreçte etkilenmesi ve desteklenmesini içeren çok boyutlu bir olgudur. Örgütsel başarıya ulaşmada kritik rol oynayan bu kavram, çeşitli liderlik tarzlarını, becerilerini ve kişisel yetkinlikleri içeren dinamik bir süreç olarak değerlendirilmektedir. Ancak liderlik yalnızca bireysel niteliklerle sınırlı değildir; aynı zamanda örgütsel hedeflere ulaşmak amacıyla, insan kaynağını motive etme ve örgütsel faaliyetleri stratejik biçimde yönlendirme yetisini de kapsamaktadır (Birami vd., 2025).

Bireyleri ortak amaçlar doğrultusunda etkileyen ve yönlendiren süreçler bütününe ifade eden bu kavram, bir bireyin ya da kurumun, paylaşılan bir amacı gerçekleştirmek üzere başkaları üzerinde sosyal etki yaratarak yönlendirme süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, yalnızca topluluk düzeyinde belirlenen hedeflerin gerçekleştirilmesiyle sınırlı kalmayıp, aynı zamanda bireyin sahip olduğu kişisel gücün ve çeşitli etkenlerin birleşimiyle başkalarını motive etme yeteneğini de kapsamaktadır. Özellikle akademik bağlamda, liderlik; eğitim-öğretim faaliyetlerinin niteliğini artırmak, okulun işleyişini etkili biçimde yönetmek ve dijital teknolojileri hem idari hem de pedagojik süreçlere entegre etmek gibi çok yönlü görevleri içermektedir (Vavouras vd., 2024).

Başka bir tanımlamada ise liderlik, bir kuruluşun belirlenen amaçlarına ulaşabilmesi için bireyleri, astları ya da takipçileri etkileme süreci olarak ifade edilmektedir. Bu kavram, bireyin kişisel özelliklerine ya da yaşam boyu edindiği deneyimlere bağlı olarak şekillenen, birbirinden farklı niteliklere sahip çeşitli liderlik yaklaşımlarını kapsamaktadır. Örgütsel başarı açısından liderliğin etkinliği kritik bir rol oynamaktadır; zira bir organizasyonun başarısı ya da başarısızlığı büyük ölçüde liderin sergilediği liderlik biçiminin niteliğine bağlıdır. Bu bağlamda, etkili liderlerden; ekiplerini ortak hedeflere yönlendirmeleri, onları motive etmeleri ve ilham verici bir biçimde rehberlik etmeleri beklenmektedir (Purwaningrum & Sutaat, 2024).

Her ne kadar liderlik kavramı tarih boyunca farklı tanımlar ve kuramsal yaklaşımlarla ele alınmış olsa da son dönem araştırmalar liderliğin dinamik, durumsal ve bağlama özgü bir süreç olduğunu öne çıkarmaktadır. Özellikle 2020 sonrası yapılan çalışmalar, liderliğin yalnızca bireysel yetkinliklerle sınırlı olmadığını; bunun yanı sıra, örgütsel yapı, kültürel değerler ve çevresel etmenlerle şekillenen çok boyutlu bir olgu olduğunu ortaya koymaktadır (Durmaz & Yılmaz, 2024). Bu doğrultuda, liderlik artık yalnızca bir yöneticinin grup üzerindeki etkisi olarak değil, aynı zamanda organizasyonel kültürle karşılıklı etkileşim içinde gelişen bir süreç olarak değerlendirilmektedir (Koç, 2014).

Günümüzde liderlik tanımları, toplumsal ve örgütsel ihtiyaçlar doğrultusunda sürekli değişim ve gelişim göstermektedir. Özellikle COVID-19 pandemisi sonrasında, liderlerin kriz anlarındaki rolleri, literatürde daha fazla dikkat çeker hâle gelmiştir. Bu bağlamda liderlerin kriz süreçlerinde sergilediği esneklik, empati ve duygusal dayanıklılık gibi beceriler, örgütlerin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Bununla birlikte liderlerin yalnızca krizleri yönetme kapasitesiyle değil, aynı zamanda ekip üyelerini motive etme, duygusal bağ kurma ve aidiyet duygusunu pekiştirme yönündeki becerileriyle de ön plana çıktıkları görülmektedir (Kasnak, 2024).

Sonuç olarak çağdaş liderlik anlayışı, yöneticilik işlevinin ötesine geçerek dijital çağda karşılaşılan zorluklarla mücadele etmede çalışanlara güven veren ve performans arttıran bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda liderlik anlayışının tarihsel gelişimini ve farklı dönemlerde ortaya çıkan teorik yaklaşımları incelemek önem kazanmaktadır.

### **1.1.1. Geçmişten Günümüze Liderlik Teorileri**

Liderlik, tarih boyunca farklı bakış açılarıyla ele alınmış ve çeşitli teorilerle açıklanmaya çalışılmıştır. Bu teoriler, liderliğin doğuştan mı geldiği yoksa öğrenilebilir mi olduğu gibi temel sorulara yanıt aramaktadır. Aşağıda, geçmişten günümüze liderlik teorilerinin gelişimi özetlenmiştir.

#### **1.1.1.1. Büyük Adam Teorisi**

Büyük adam teorisi 19. yüzyılda ortaya atılmış ve liderliğin doğuştan gelen özelliklere dayandığını savunan ilk kuramsal yaklaşımlardan biridir. Bu teoriye göre etkili liderler olağanüstü kişisel niteliklerle dünyaya gelir ve liderlik becerileri sonradan öğrenilemez ya da geliştirilemez (Carlyle, 1841). Teori tarihsel olarak toplumları dönüştüren lider figürlerinin, doğaları gereği liderlik kapasitelerine sahip olduklarını öne sürer (Keleş, 2022). Ancak bu yaklaşım liderliğin yalnızca bireysel özelliklere indirgenmesini eleştiriye açık kılmaktadır. Zira daha sonraki çalışmalar liderliğin sosyal, kültürel ve çevresel faktörlerle etkileşim içinde geliştiğini göstermiştir (Bass, 1990).

#### **1.1.1.2. Özellikler Teorisi**

Özellikler teorisi 20. yüzyılın başlarında ortaya konmuş ve etkili liderliğin, bireylerin sahip olduğu bazı kişilik özellikleriyle doğrudan ilişkili olduğunu savunmuştur (Stogdill, 1948). Bu kurama göre, başarılı liderler genellikle yüksek düzeyde zekâ, özgüven, karizma ve dürüstlük gibi kişisel niteliklerle tanımlanmaktadırlar (Judge vd., 2002). Ancak literatürde bu özelliklerin her koşulda ve her bağlamda etkili liderliği garanti ettiğine yönelik genellenebilir bir bulguya rastlanmamıştır (Zaccaro, 2007). Dolayısıyla, bu teori liderliği açıklamada önemli bir temel sunsa da bağlamsal değişkenleri yeterince dikkate almaması nedeniyle eleştirilmiştir.

#### **1.1.1.3. Davranışsal Liderlik Teorileri**

1930'lardan 1950'li yıllara uzanan dönemde liderlik anlayışı önemli bir dönüşüm geçirmiştir. Bu süreçte liderliğin doğuştan gelen bir özellikten ziyade geliştirilebilir ve öğrenilebilir bir yetkinlik olduğu görüşü ağırlık kazanmıştır. Ohio State Üniversitesi'nde yürütülen araştırmalar lider davranışlarını iki ana ekseninde sınıflandırmıştır. Bunlar insan ilişkilerine odaklanan ve görev merkezli yaklaşımlardır (Fleishman, 1953). Bu

doğrultuda, Michigan Üniversitesi'nin bulguları da etkili liderliğin temelinde çalışan motivasyonunu önceliklendirme eğiliminin bulunduğunu ortaya koymuştur (Likert, 1961).

Blake ve Mouton (1964)'ün geliştirdiği yönetim tarzı modeli liderlerin üretime yönelik yaklaşımları ile insan ilişkilerine verdikleri önem arasında değişen bir yelpazede çeşitli liderlik stillerine sahip olabileceklerini öne sürmektedir. Bununla birlikte söz konusu modelin eleştirilen yönlerinden biri liderlik tarzlarının çevresel değişkenler ve bağlamsal koşullardan nasıl etkilendiğini yeterli düzeyde açıklayamamasıdır (Northouse, 2025).

#### **1.1.1.4. Durumsal Liderlik Teorileri**

Liderliğe ilişkin evrensel ve tek bir geçerli yöntemin bulunmadığını ileri süren durumsal liderlik kuramları liderin başarısının, içinde bulunduğu koşullara uyum sağlama yeteneğine bağlı olduğunu vurgulamaktadır. Bu bağlamda Fiedler'in durumsallık kuramı liderlik etkinliğinin liderin kişilik özellikleri ile çevresel değişkenler arasındaki uyum düzeyine göre şekillendiğini öne sürmektedir (Fiedler, 1967).

Hersey ve Blanchard tarafından geliştirilen durumsal liderlik modeli ise liderin benimseyeceği liderlik stiline çalışanların gelişim ve olgunluk düzeylerine göre farklılık göstermesi gerektiğini savunur (Hershey vd., 1977). Öte yandan House'un yol-hedef teorisi liderin çalışanlara ulaşılabilir hedefler sunarak ve bu hedeflere ulaşmaları için gerekli yönlendirmeleri sağlayarak motivasyonlarını artırabileceğini ifade etmektedir (House, 1971).

#### **1.1.1.5. Çağdaş Liderlik Teorileri**

Çağdaş liderlik teorileri örgütlerin değişen ihtiyaçlarına ve dijital çağın getirdiği dinamik koşullara uyum sağlamak amacıyla geliştirilmiş farklı yaklaşımları içermektedir. Bu kapsamda karizmatik liderlik, dönüşümcü liderlik, etkileşimci liderlik, hizmetkâr liderlik, otantik liderlik, paylaşılan liderlik ve dijital liderlik gibi çeşitli çağdaş liderlik modelleri öne çıkmaktadır. Her biri farklı bir yönetim anlayışını yansıtan bu yaklaşımlar, liderlerin çalışanlar üzerindeki etkilerini ve örgütsel başarıya katkı biçimlerini farklı boyutlarda ele almaktadır. Aşağıda bu liderlik yaklaşımlarının temel özellikleri ve kuramsal dayanakları detaylı biçimde incelenmektedir.

Karizmatik liderlik anlayışı liderlerin etkileyici kişilik özelliklerine ve güçlü bir vizyona sahip olmaları gerektiğini öne sürer (Conger & Kanungo, 1998). Bu liderlik biçimi liderin yüksek düzeyde iletişim yetkinliği sergilemesi, vizyoner bir yaklaşım benimsemesi ve takipçileri üzerinde derin bir ilham etkisi yaratmasıyla tanımlanır. Karizmatik liderler özellikle belirsizlik ve kriz dönemlerinde ön plana çıkarak çalışanların moralini yükseltir ve örgütsel dönüşüm süreçlerine yön verir (Şahin, 2024). Bu yaklaşımda liderin karizması ve bireysel özellikleri çalışanlar üzerinde etki yaratma gücünün temelini oluşturur. Ayrıca karizmatik liderler takipçilerine güven telkin ederek örgütsel bağlılık düzeylerini artırma potansiyeline sahiptir (Günçavdı, 2017).

Dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderin vizyon sahibi olması, çalışanları motive edici ve geliştirici bir tutum sergilemesi gerektiğini ileri sürmektedir (Burns, 1978 ; Bass, 1985). Bu liderlik tarzında liderler örgütsel hedeflere ulaşmak adına çalışanların içsel motivasyonlarını artırmakta ve onları daha yüksek performans seviyelerine yönlendirmektedir. Dönüşümcü liderlik yalnızca bireysel gelişimi teşvik etmekle kalmaz aynı zamanda örgüt içinde değişim süreçlerini etkin biçimde yönetme yetisi de sunmaktadır. Bu liderler çalışanların ihtiyaçlarına duyarlılık göstererek empatik bir yaklaşım sergileyerek ve ilham verici davranışlarıyla yön gösterici olmaktadır. Yapılan araştırmalar dönüşümcü liderliğin örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde pozitif etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Kürü, 2021; Altıntaş & Özata, 2024).

Diğer yandan etkileşimci liderlik modeli lider ile çalışan arasında karşılıklı faydaya dayalı ödül-ceza temelli bir ilişki kurma anlayışını esas almaktadır (Bass, 1990). Bu yaklaşımda liderler çalışanlara belirli görevleri yerine getirmeleri karşılığında ödüller vaat ederek motivasyonu artırmayı hedefler. Etkileşimci liderlik kısa vadede performans artışı sağlama potansiyeline sahip olsa da dönüşümcü liderliğe kıyasla uzun vadeli etki düzeyi daha sınırlı kalabilmektedir. Bununla birlikte örgütsel güvenin inşasında ve çalışan memnuniyetinin sağlanmasında önemli bir işlev gördüğü belirtilmektedir (Yavuz, 2008; Altıntaş & Özata, 2024).

Öte yandan hizmetkâr liderlik modeli liderin kendi çıkarlarını geri planda tutarak önceliği çalışanlarının ihtiyaçlarına vermesi gerektiğini savunur (Greenleaf, 2013). Bu liderlik yaklaşımı liderin etik değerlere dayalı bir yönetim anlayışı benimsediği, çalışanların bireysel gelişimini öncelediği ve onların refahına odaklandığı bir çerçevede şekillenir. Hizmetkâr liderler çalışanlarının potansiyelini açığa çıkararak hem iş tatminini hem de

motivasyon düzeyini artırmayı amaçlar (Duyan & Dierendonck, 2014). Bu yaklaşımın temelinde liderin rehberlik rolüyle birlikte hizmet etme bilinci ve çalışanların mesleki gelişimine katkı sağlama arzusu yer almaktadır.

Otantik liderlik yaklaşımı liderlerin içtenlikli, etik değerlere bağlı ve öz farkındalığı yüksek bireyler olması gerektiğini savunmaktadır (Walumbwa vd., 2008). Bu liderlik modeli liderin kendisiyle tutarlı bir kimlik geliştirmesi, karar alma süreçlerinde şeffaflık ilkesine bağlı kalması ve etik sorumlulukları ön planda tutması gerektiği düşüncesi üzerine inşa edilmiştir.

Paylaşılan liderlik ise liderliğin yalnızca tek bir bireyin sorumluluğunda olmadığı, bunun yerine ekip üyeleri arasında dağıtılarak ortak bir sorumluluk çerçevesinde yürütülmesi gerektiğini ileri sürer (Pearce & Conger, 2003). Bu yaklaşım dinamik ve iş birliğine dayalı takım ortamlarında liderlik rollerinin kolektif biçimde üstlenilmesini savunur.

Dijital liderlik hızla gelişen teknolojik değişimlerin iş dünyasında yarattığı dönüşüm doğrultusunda liderlerin dijital çağın gereksinimlerine uyum sağlamalarını zorunlu kılan bir liderlik anlayışıdır. Geleneksel liderlik stilleri dijitalleşme süreçleriyle birlikte yeniden şekillenmekte ve yerini dijital yetkinliklere dayalı stratejik liderlik uygulamalarına bırakmaktadır. Dijital liderlik liderlerin yalnızca teknik bilgiye değil aynı zamanda çevik karar alma becerisine, sanal ekipleri etkin yönetebilme kapasitesine ve dijital yenilikçiliği destekleme yeteneğine sahip olmalarını gerekli kılar (Avolio vd., 2014). Bu bağlamda dijital liderler organizasyonların dijital dönüşüm sürecinde yön belirleyen kilit aktörlerdir.

## **1.2. Dijitalleşme**

Son yıllarda dijitalleşme iş dünyasında köklü değişiklikleri beraberinde getirmiştir. Dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanımı işletmelerin faaliyet biçimlerini yeniden şekillendirmiş, bu etki yalnızca üretim süreçlerinde değil aynı zamanda müşteri ilişkileri yönetimi, pazarlama stratejileri ve karar destek sistemleri gibi birçok alanda hissedilir düzeye ulaşmıştır (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Günümüz şirketleri dijital dönüşümü yalnızca teknolojik bir gereksinim olarak değil aynı zamanda uzun vadeli rekabet avantajı sağlayan stratejik bir kaldıraç olarak değerlendirmektedir (Westerman vd., 2011).

Bu kapsamlı dönüşüm süreci yalnızca dijital araçların iş süreçlerine entegrasyonu ile sınırlı kalmamaktadır. Daha geniş bir perspektiften bakıldığında dijitalleşme, örgütlerin

daha yenilikçi, verimli ve rekabetçi hale gelmesini amaçlayan, teknolojik gelişmelerle beslenen stratejik bir yapılanma olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç organizasyonel kültürün, yapıların ve iş modellerinin yeniden yapılandırılmasını da zorunlu kılmaktadır (Cassetta vd., 2020). İşletmelerin sürdürülebilir kalkınma hedeflerine ulaşmasında dijitalleşmenin stratejik bir rol üstlendiği vurgulanmaktadır (Chouaibi vd., 2022).

Bu dönüşümün işletmeler üzerindeki etkisini somut olarak gözler önüne seren çeşitli araştırmalar, dijital teknolojilerin örgütsel yapılar üzerindeki dönüştürücü etkisini ortaya koymuştur. Özellikle bulut teknolojileri, büyük veri analizi ve yapay zekâ gibi araçların operasyonel verimliliği artırma kapasitesi dikkat çekmektedir (Bharadwaj vd., 2013). Bu teknolojiler daha hızlı ve isabetli karar alma süreçlerini mümkün kılmakta, müşteri memnuniyetini artırmakta ve işletme maliyetlerini düşürmektedir (Mithas vd., 2013).

Ancak dijital dönüşümün başarıya ulaşması için yalnızca teknolojik yatırımlar yeterli olmamaktadır. Bu noktada örgütsel kültürün dönüşüm sürecine entegre edilmesi hayati önem taşımaktadır. Dijitalleşmenin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi ancak değişim yönetimi stratejileri ve güçlü liderlik uygulamalarıyla mümkündür (Fitzgerald vd., 2014). Bununla birlikte dijital dönüşüm süreçleri birtakım zorlukları da beraberinde getirmektedir. Dijital yetkinlik eksiklikleri, siber güvenlik tehditleri ve eski sistemlerle entegrasyon sorunları bu sürecin önündeki başlıca engeller arasında yer almaktadır (Hess vd., 2016).

Tüm bu gelişmeler dijitalleşmenin sadece iş süreçlerini değil aynı zamanda liderlik pratiklerini de dönüştürdüğünü göstermektedir. Teknolojinin hızlı gelişimiyle birlikte liderlerin dijital yetkinliklere sahip olmaları ve dijital araçları stratejik şekilde kullanabilmeleri organizasyonların başarısı açısından kritik hale gelmiştir (Avolio vd., 2000). Dijital liderler yalnızca teknik becerilere değil aynı zamanda dijital kültürü içselleştirme kapasitesine de sahip olmalı, böylece işletmelerini daha çevik, yenilikçi ve dinamik yapılar haline getirme sorumluluğunu üstlenmelidirler (Westerman vd., 2014).

Sonuç olarak dijitalleşmenin liderlik pratikleri üzerindeki etkileri yalnızca karar verme süreçleriyle sınırlı değildir. Bununla birlikte liderlik tarzlarında da köklü bir dönüşüm yaşanmaktadır. Dijital araçların etkili kullanımı sayesinde iletişim güçlendirilmekte, takım çalışması desteklenmekte ve çalışan motivasyonu artırılmaktadır (Kane vd., 2015). Bu bağlamda dijital liderlik; yalnızca teknoloji temelli bir yaklaşımı değil, aynı zamanda insan merkezli bir yönetsel anlayışı da kapsamaktadır (Saarikko vd., 2020).

### 1.3. Dijital Liderlik

Dijital liderlik dijitalleşme sürecini stratejik biçimde yöneten ve organizasyonların dijital çağda sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesini sağlayan bir liderlik yaklaşımı olarak tanımlanmaktadır. Bu liderlik biçimi yenilikçi çözümler üretme, organizasyonel çevikliği artırma ve çalışanların dijital yeterliliklerini geliştirme yönünde sorumluluk üstlenir (Güler, 2023). Dijital liderler iş süreçlerini daha çevik ve esnek şekilde yapılandırarak dijital stratejilerin hayata geçirilmesine öncülük eder (Önbıçak & Akkoyun, 2022).

Bu liderlik anlayışı yalnızca teknolojik araçların etkin kullanılmasını değil aynı zamanda organizasyonel kültürün dijitalleşme ile uyumlu hale getirilmesini ve çalışanların dijital dönüşüm sürecine entegre edilmesini de içermektedir. Bu çerçevede dijital liderlerin yenilikçi vizyon geliştirme ve stratejik karar alma becerileri kurumların dijital başarıları açısından kritik rol oynamaktadır (Araujo vd., 2021; Brunner vd., 2023).

Dijital liderlik dijital teknolojilerin etkin kullanımı ile organizasyonel esneklik kazandırmayı, çalışanların dijital yetkinliklerini yükseltmeyi ve kurum kültürünü dönüşüme hazırlamayı hedefleyen bütüncül bir yaklaşımdır (Camp vd., 2022). Dijital liderler, dijital araçları stratejik kaynak olarak kullanarak organizasyonlarının yenilikçi kapasitesini artırmakta ve dijital çağda rekabet edebilir konuma gelmelerine katkı sunmaktadır.

Aynı zamanda dijital liderlik uzaktan ve hibrit çalışma sistemlerinde liderlik anlayışının yeniden şekillenmesini de kapsamaktadır. Dijital liderler sanal ekiplerin yönetiminde etkili iletişim kanalları kurmakta ve iş birliğini teşvik ederek çalışan bağlılığını artırmayı amaçlamaktadır (Chatterjee vd., 2022). Bu bağlamda duygusal zekâ gibi bireysel liderlik becerileri, takım dinamiklerinin yönetiminde ve genel organizasyonel performansın yükseltilmesinde belirleyici olmaktadır (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023).

Dijital liderlik klasik liderlik anlayışlarının ötesine geçerek daha veri odaklı ve kolektif karar alma süreçlerini içeren bir bakış açısı sunmaktadır. Dijital liderler yapay zekâ, veri analitiği ve bulut teknolojileri gibi araçları etkin biçimde kullanarak, karar alma mekanizmalarını daha hızlı ve verimli kılmaktadır (Saarikko vd., 2020) Ayrıca bu liderlik tarzı çalışanların dijital beceriler kazanmasını desteklemek adına sürekli eğitim ve gelişim programlarının uygulanmasını teşvik etmektedir (Bharadwaj vd., 2013).

Pek çok çalışma dijital liderliğin esneklik ve yenilikçilik gibi nitelikleri geleneksel liderlik biçimlerine kıyasla daha öncelikli hale getirdiğini göstermektedir. Dijital çağın hızla değişen dinamikleri içerisinde liderlerin çevik olmaları, pazar koşullarına hızlı şekilde uyum sağlamaları ve ekiplerinin dijital kapasitelerini artırmaları beklenmektedir (Kane vd., 2015). Aynı zamanda dijital liderlerin şeffaf iletişimi teşvik ederek dijital dönüşüm süreçlerine paydaşların katılımını artırmaları gerekmektedir (Avolio vd., 2000). Dijital dönüşüm yalnızca teknolojik altyapının geliştirilmesini değil aynı zamanda organizasyonların stratejik yönünün yeniden tanımlanmasını da zorunlu kılmaktadır. Dijital liderlik organizasyonlara gerekli değişim stratejilerini sunan ve dijitalleşme süreçlerinde yön verici bir rol üstlenen bir liderlik biçimi olarak değerlendirilmektedir (Sürücü vd., 2022; Dogra vd., 2024).

Zhu (2015) dijital liderlik kavramını beş temel yetkinlik çerçevesinde açıklamaktadır:

- Rekabet koşullarına hızla yanıt verebilme becerisine sahip bir düşünce lideri olmak,
- Yaratıcı çözümler üretebilme yeteneği,
- Küresel vizyonla değişim süreçlerine yön verebilme,
- Belirsizlikler karşısında öğrenme merakı ve adaptasyon yeteneği geliştirme,
- Karar alma ve analiz süreçlerinde derinlemesine düşünsel sentez yapabilme kapasitesi.

Dijital liderler kurumların dijital mimarisini bütünsel bir bakışla değerlendirebilme yeteneğine sahiptir. Bu yetkinlik yalnızca teknolojiyi uygulamakla sınırlı kalmayıp aynı zamanda dijital sistemlerin entegrasyonu ve stratejik yeniden tasarımı için liderlik kapasitesini de içerir (Zupancic vd., 2017). Kane (2018) dijital liderlerin sahip olması gereken başlıca becerileri aşağıdaki şekilde sıralamaktadır:

- Vizyon belirleme ve yön gösterme,
- Deneysel öğrenmeyi teşvik etme,
- Alışılmış kalıpların dışına çıkabilme yeteneği,
- Takım içinde ve takımlar arası iş birliğini güçlendirme,
- Etkin ve açık iletişim kanalları kurma,
- İş stratejilerini belirleme ve yönlendirme,
- Dijital okuryazarlık düzeyini yükseltme,
- Yenilikçilik ve adaptasyon kabiliyeti,

- Nitelikli insan kaynağı seçimi ve geliştirilmesi.

Toduk (2023) geleceğin başarılı liderlerinde aranan temel özellikleri dört başlık altında toplamıştır:

- Dijital yetenekler: Teknolojiyi etkili kararlar almak, rekabet avantajı elde etmek ve müşteri/çalışan etkileşimini güçlendirmek için kullanma becerisi. Dijital temsil yetkinliği, bireylerin dijital ortamda etkili iletişim kurabilmelerini, açık ve samimi ilişkiler geliştirmelerini sağlar.
- Güçlü ağlar ve iş birliği: Karar alma süreçlerine tüm paydaşları dahil ederek çevik ve kapsayıcı organizasyonlar oluşturmak. Sektörler arası iş birlikleri kurarak yalnızca yerel değil, küresel ölçekte etki yaratmak.
- Girişimcilik ve yenilikçilik yeteneği: Geleceği şekillendirme vizyonuna sahip, yaratıcı çözümler geliştirebilen ve girişimciliği yaşam biçimi olarak benimseyen liderler yetiştirmek.
- Vizyoner liderlik ve katılım sağlama: İlham verici vizyonlarıyla çalışan bağlılığını güçlendirmek ve bireylerin özgün yönlerini keşfetmelerini teşvik etmek.

Bu çerçevede değerlendirildiğinde dijital liderlerin de söz konusu dört yetkinliği büyük ölçüde bünyelerinde barındırdıkları görülmektedir. Dijital liderler teknolojiyi stratejik biçimde kullanan, iş birliğine dayalı ağlar oluşturan, yenilikçi çözümler geliştiren ve vizyoner yaklaşımlarıyla ekiplerini motive eden bireylerdir. Dolayısıyla dijital liderlik yalnızca günümüzün değil aynı zamanda geleceğin liderlik anlayışının da temelini oluşturmaktadır.

### **1.3.1. Dijital Liderliğin Evrimi**

#### **1.3.1.1. Sanayi Devrimi ve Geleneksel Liderlik**

Sanayi devriminin 18. yüzyılın sonları ile 19. yüzyılın başlarına denk gelen dönemi, üretim tekniklerinde yaşanan radikal değişimlerle birlikte liderlik anlayışını da köklü biçimde dönüştürmüştür. Bu süreçte liderliğin temel işlevi fiziksel üretimin verimliliğini artırmak, iş gücünün üretkenliğini denetlemek ve organizasyonel yapıları sistematik hale getirmek üzerine kuruluydu (Taylor, 1911). Dönemin öne çıkan yönetim yaklaşımlarından biri olan Frederick W. Taylor'ın bilimsel yönetim kuramı, liderlik davranışlarını standardizasyon, iş bölümü ve zaman yönetimi temelinde şekillendirmiştir.

Ancak bu dönemde liderliğin teknolojik gelişmelerle olan etkileşimi sınırlı kalmış, liderlik daha çok mekanik iş süreçlerinin yönetimi çerçevesinde değerlendirilmiştir.

### **1.3.1.2. Bilgi Çağı ve Yönetimsel Dönüşüm**

20. yüzyılın ikinci yarısı özellikle 1960'lı yıllardan itibaren literatürde sıklıkla bilgi çağı olarak tanımlanan yeni bir döneme geçişi temsil etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişmeler iş süreçlerini daha karmaşık bir yapıya dönüştürmüş buna paralel olarak liderlik anlayışında bilgi yönetimi, stratejik düşünme ve yenilikçilik gibi kavramlar ön plana çıkmıştır (Drucker, 1993). Bu bağlamda Peter Drucker'ın bilgi toplumu kavramsallaştırması, söz konusu dönemin liderlik paradigmasını açıklamak adına önemli bir referans noktası haline gelmiştir. Artık liderlerin yalnızca fiziksel üretim süreçlerini değil aynı zamanda bilgiyi etkin biçimde yönetebilmeyi de öğrenmeleri zorunlu hale gelmiştir.

Bilgi çağının başlangıcıyla birlikte liderlik yaklaşımları da dönüşüm geçirmiş liderler çalışanlarının bilgi birikimi ve yaratıcılığını stratejik bir avantaj unsuru olarak değerlendirme yönünde bir eğilim sergilemiştir. Bu dönemde bilgisayar teknolojilerinin ve internetin hızlı bir şekilde yaygınlaşması küresel düzeyde iş birliklerini teşvik etmiş, bunun sonucunda liderlik süreçleri teknolojiyle daha bütünleşik bir yapı kazanmıştır (Tapscott, 1995).

### **1.3.1.3. Dijital Çağ ve Dönüşüm Liderliği**

21. yüzyıl özellikle 2000'li yıllardan itibaren dijital çağ olarak adlandırılan yeni bir dönemin başlangıcını temsil etmektedir. Bu dönemde yapay zekâ, büyük veri analitiği, blokzincir teknolojisi, nesnelerin interneti (IoT) ve bulut bilişim gibi yenilikçi teknolojilerin gelişimi liderlik süreçlerinde köklü bir dönüşümü zorunlu kılmıştır (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Geleneksel liderlik yaklaşımları dijital dünyanın hızlı ve dinamik doğasına yanıt vermede yetersiz kalmış, bu durum dijital liderlik kavramının doğmasına ve liderlik kuramlarının yeniden değerlendirilmesine neden olmuştur.

Dijital çağda liderlik anlayışı yalnızca teknolojiyi tanımakla sınırlı kalmamakta aynı zamanda bu teknolojileri stratejik karar alma süreçlerinde etkin biçimde kullanabilmeyi de kapsamaktadır (Westerman vd., 2014). Bu bağlamda dijital liderler organizasyonların dijital dönüşüm sürecinde kilit bir rol üstlenmekte, ekipleriyle iş birliği içinde hareket

ederek teknolojiyi kurumun tüm işleyişine entegre eden birer dönüşüm aktörü olarak konumlanmaktadır (Kotter, 1996).

#### **1.3.1.4. Geleceğin Liderlik Yaklaşımları: Endüstri 4.0 ve Ötesi**

Endüstri 4.0 fiziksel ve dijital dünyaların bütünleştiği yeni bir çağın habercisidir. Bu dönemde liderlik yalnızca teknolojik gelişmeleri takip etmekle sınırlı kalmamakta, yapay zekâ, otomasyon sistemleri ve veri analitiği gibi ileri teknolojileri karmaşık problemlerin çözümünde etkin biçimde kullanma becerisini de içermektedir (Schwab, 2016). Bu bağlamda dijital liderlerden yalnızca teknolojik dönüşümü yönetmeleri değil aynı zamanda sürdürülebilirlik odaklı stratejiler geliştirerek toplumları daha kapsayıcı ve dirençli bir dijital dönüşüme yönlendirmeleri beklenmektedir (Heifetz & Linsky, 2003). Endüstri 4.0 döneminde liderlerin küresel ölçekte etki yaratma kapasitelerinde gözle görülür bir artış yaşanırken karşı karşıya kaldıkları zorluklar da aynı ölçüde derinleşmiştir. Teknolojik yeniliklerin baş döndürücü bir hızla yayılması liderlerin değişime hızla uyum sağlayabilmesini ve daha çevik, esnek liderlik yaklaşımlarını benimsemelerini zorunlu kılmıştır (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Bu nedenle çağdaş liderlik anlayışı yüksek teknolojik yeterliliğin yanı sıra stratejik vizyon, adaptasyon yeteneği ve sosyal sorumluluk bilincini de içeren çok boyutlu bir yapıya evrilmiştir.

#### **1.3.2. Dijital Liderliğin Ana Unsurları**

Dijital liderlik teknolojiyi stratejik bir araç olarak kullanma yeteneği ile insan odaklı bir yaklaşımı birleştiren karmaşık bir liderlik anlayışıdır. Bu liderlik biçimi çeşitli unsurların dengeli bir şekilde bir araya gelmesini gerektirir. Aşağıda dijital liderliğin ana unsurları alt başlıklar halinde açıklanmıştır.

##### **1.3.2.1. Teknolojik Okuryazarlık**

Dijital liderlerin etkili olabilmeleri için yüksek düzeyde teknolojik okuryazarlığa sahip olmaları gerekmektedir. Teknolojinin baş döndürücü bir hızla evrildiği günümüzde liderlerin yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti (IoT) ve blokzincir gibi ileri teknolojilere hâkim olmaları kritik öneme sahiptir (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Teknoloji yalnızca operasyonel bir araç değil aynı zamanda stratejik karar alma süreçlerini şekillendiren belirleyici bir unsurdur. Bu nedenle liderlerin teknolojinin

organizasyon genelinde benimsenmesini teşvik etmeleri ve yeniliklere açık, öğrenen bir örgütsel kültür inşa etmeleri gerekmektedir (Westerman vd., 2014).

### **1.3.2.2. Yaratıcılık ve İnovasyon**

Dijital çağın liderleri organizasyonlarında inovasyon kültürünü yerleştirme ve yaratıcılığı teşvik etme becerileriyle öne çıkmaktadır. İnovasyon dijital dünyada rekabet avantajını sürdürülebilir kılmanın temel anahtarlarından biridir (Schwab, 2016). Bu doğrultuda liderlerin yenilikçi fikirlerin filizlenebileceği açık iletişim ortamları kurmaları ve ekip üyelerini risk almaya teşvik etmeleri büyük önem taşır (Amabile, 1998). Ayrıca yaratıcı fikirlerin uygulamaya geçirilmesinde teknolojik araçlardan faydalanma yetkinliği dijital liderlikte temel bir beceri olarak kabul edilmektedir.

### **1.3.2.3. Veri Tabanlı Karar Verme**

Dijital çağın belirleyici kaynaklarından biri olan veri liderlik süreçlerinin merkezine yerleşmiştir. Dijital liderler veri analitiğini stratejik karar alma süreçlerine entegre ederek organizasyonel verimliliği ve rekabet gücünü artırabilmektedir (Davenport & Harris, 2007). Büyük veri ve analitik teknolojilerinin etkin kullanımı, liderlere eğilimleri öngörme, kaynakları daha etkin kullanma ve karar alma süreçlerini hızlandırma imkânı sunmaktadır. Ancak bu süreçlerin etik çerçevede yürütülmesi ve veri güvenliğine azami düzeyde önem verilmesi gerekmektedir (Zuboff, 2023).

### **1.3.2.4. Kültürel Duyarlılık ve Çeşitlilik Yönetimi**

Dijital liderlerin küresel ölçekte çeşitliliği kapsayan ekipleri yönetme yetkinliği çağdaş liderlik anlayışının vazgeçilmez unsurlarındandır. Farklı kültürel arka planlara sahip bireyleri uyum içinde çalıştırabilmek etkili liderlik becerileri arasında yer almaktadır (Hofstede, 1984). Çeşitliliğin desteklenmesi, hem organizasyonel yenilikçiliği artırmakta hem de çalışan bağlılığını ve aidiyet duygusunu güçlendirmektedir (Ely & Thomas, 2001). Dijital liderler kapsayıcı bir çalışma ortamı oluşturarak ekiplerinin potansiyelini en üst düzeye çıkarabilirler.

### **1.3.2.5. Çeviklik ve Esneklik**

Dijital dönüşümün hız kazandığı günümüzde, liderlerin çevik ve esnek bir yapıya sahip olmaları kritik bir başarı faktörüdür. Çeviklik liderlerin beklenmedik kriz durumlarına hızla yanıt verebilmesini ve değişen koşullara etkin biçimde uyum sağlamasını mümkün kılar (Kotter, 1996). Aynı zamanda, çevik liderler gelecekteki belirsizliklere karşı organizasyonlarının dayanıklılığını artırarak yenilikçi projelerin başarıyla hayata geçirilmesine olanak tanır (McGrath, 2013).

### **1.3.2.6. Etik ve Sürdürülebilirlik**

Dijital liderlik yalnızca teknolojik ve ekonomik performansa değil aynı zamanda etik ilkelere ve sürdürülebilirliğe dayalı bir yönetsel anlayışı da gerektirir. Veri gizliliği, çevre dostu uygulamaların teşvik edilmesi ve toplumsal sorumluluk bilinci dijital liderliğin temel yapı taşları arasında yer almaktadır (Carroll, 1991). Bu doğrultuda geliştirilen sürdürülebilirlik stratejileri organizasyonların uzun vadeli başarısını güvence altına almakta ve toplumsal düzeyde güvenin inşa edilmesine katkı sağlamaktadır (Elkington & Rowlands, 1999).

### **1.3.3. Dijital Liderliğin Önemi**

Bu bölümde dijital liderliğin stratejik önemi literatürdeki güncel araştırmalar ışığında ele alınmakta ve farklı açılardan değerlendirmeler sunulmaktadır. Dijital liderlik çağımızda iş dünyası ve organizasyonlar açısından stratejik bir öneme sahiptir. Özellikle teknolojik dönüşümün hız kazandığı ve dijitalleşme süreçlerinin iş yapış biçimlerini köklü biçimde dönüştürdüğü bir ortamda liderlik anlayışı da yeniden tanımlanmaktadır. Dijital liderliğin temel işlevlerinden biri kurum içinde inovasyonu desteklemek ve sürdürülebilir bir dönüşüm süreci başlatmaktır. Bu bağlamda dijital liderlik yalnızca işletmelerin değişime uyum sağlamasını değil, aynı zamanda dijital teknolojileri etkin bir biçimde kullanarak bu değişime yön vermesini de mümkün kılmaktadır. Günümüz iş ortamında dijital liderler dijital dönüşüm süreçlerini yapılandırarak organizasyonların uzun vadeli performans avantajları elde etmesini sağlamaktadır (Chen vd., 2024).

Dijital liderlik kurumların çevresel değişimlere hızla uyum sağlamasına katkı sunarken, yenilikçi düşünce yapılarının gelişmesini de teşvik etmektedir. Nitekim Büyükbeşe ve Doğan (2022) tarafından yapılan bir araştırma dijital liderliğin hem yenilikçi iş

davranışlarını hem de örgütsel performansı olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Dijital liderler organizasyonların rekabet gücünü artırmak amacıyla dijital araçları stratejik düzeyde kullanmakta; teknolojiyi inovasyonu destekleyen bir araç hâline getirmektedirler (Yeşilkuş & Özbozkurt, 2024).

Bununla birlikte dijital liderlerin önemli rollerinden biri de ekip üyelerini motive ederek dijital becerilerin geliştirilmesini desteklemeleridir. Ön ve Yanık (2024) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada dijital liderliğin çalışanların inovatif iş davranışlarını artırdığı, ayrıca dışsal motivasyonun bu ilişki üzerinde aracılık rolü oynadığı belirlenmiştir. Dijital liderler karar alma süreçlerinde yapay zekâ ve veri analitiği gibi ileri teknolojileri etkin biçimde kullanarak daha hızlı ve isabetli kararlar verebilmektedir. Bu doğrultuda dijital dönüşümün yöneticilerin karar alma süreçlerini daha veri temelli ve rasyonel hâle getirdiği vurgulanmaktadır (Güvener & Çilingir, 2024).

Son olarak dijital liderlik yalnızca rekabet avantajı yaratmakla sınırlı değildir, aynı zamanda teknolojinin etik, sosyal sorumluluk odaklı ve sürdürülebilir biçimde kullanımını da içermektedir. Dijital sürdürülebilirlik alanında yapılan bir bibliyometrik analiz bu kavramın bireysel ve örgütsel düzeyde taşıdığı önemi gözler önüne sermektedir (Gültekin & Korkmaz, 2024). Bu çerçevede dijital liderler, teknolojiyi sadece performans artırıcı bir unsur olarak değil aynı zamanda etik ve sürdürülebilir uygulamaların taşıyıcısı olarak da değerlendirmelidir.

#### **1.3.4. Dijital Liderlik ve Geleneksel Liderlik Arasındaki Farklar**

Dijital liderlik çağdaş yönetim yaklaşımları içerisinde kendine özgü dinamikleriyle geleneksel liderlik modellerinden belirgin şekilde ayrılmaktadır. Geleneksel liderlik anlayışı genellikle fiziksel iş ortamlarında yüz yüze iletişim yöntemlerine dayalı olarak ve hiyerarşik bir yönetim yapısı içerisinde yürütülmektedir. Buna karşılık dijital liderlik daha yatay örgütlenme biçimlerini benimsemekte; dijital araçlar aracılığıyla uzaktan ekip yönetimini, çevik karar alma mekanizmalarını ve teknolojik etkileşimi merkeze almaktadır (Schwarz Müller vd., 2018).

Dijital liderlik ve geleneksel liderlik arasındaki farklar değerlendirildiğinde karar alma süreçleri bakımından da önemli farklılıklar gözlemlenmektedir. Geleneksel liderler çoğunlukla geçmiş deneyimlere ve sınırlı analitik veriye dayanarak karar verirken; dijital liderler büyük veri, yapay zekâ destekli analizler ve tahmine dayalı modellemeler

aracılığıyla daha hızlı ve isabetli kararlar alabilmektedir (Bughin vd., 2018). Ayrıca liderlik tarzları açısından bakıldığında geleneksel liderlik çoğunlukla emir-komuta zinciri üzerinden yürütülen, yukarıdan aşağıya kontrol odaklı bir yapı sergilerken; dijital liderlik daha katılımcı, iş birliğine dayalı ve çalışanları sürece aktif olarak dahil eden bir yaklaşımı benimsemektedir (Kılınç, 2023).

Dijital liderlik ile geleneksel liderlik arasındaki farkları doğru analiz etmek, özellikle dijital dönüşüm çağında etkili yönetim stratejileri geliştirmek açısından büyük önem taşımaktadır. Daha geleneksel liderlik tarzları otoriter, demokratik, hizmetkâr ve katılımcı gibi çeşitli stilleri içermekle birlikte, çoğunlukla merkeziyetçi bir yönetim anlayışı sergiler. Buna karşın dijital liderlik, teknoloji entegrasyonu, yenilikçilik ve esneklik odaklı bir vizyona dayanır. Dijital liderler ekip üyeleri arasında bilgi paylaşımını teşvik ederken, aynı zamanda onların dijital yetkinliklerini geliştirir ve hızlı, veri odaklı karar alma süreçlerini destekler. Öte yandan geleneksel liderlik tarzlarının yoğun hiyerarşik ve kontrol odaklı yapısı, bilgi akışını yavaşlatabilir ve organizasyon içi yenilikçiliği sınırlayabilir (Sert & Kafaoğlu, 2025).

Araştırmalar dijital liderliğin çalışanların yenilikçi iş davranışlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediğini göstermektedir (Büyükbese & Doğan, 2022). Bu bağlamda dijital liderlik dijital dönüşüm süreçlerinde organizasyonların daha esnek, inovatif ve rekabetçi bir yapıya kavuşmasına önemli katkılar sunmaktadır (Yıkılmaz & Sürücü, 2021).

## 2. BÖLÜM: ÖRGÜTSEL GÜVEN

### 2.1. Örgütsel Güvenin Tanımı

Örgütsel güvenden önce genel anlamda güven kavramını ele almak gerekir. Güven insanları psikolojik olarak birbirine bağlayan ve insan ilişkilerinin merkezinde yer alan en önemli faktörlerden birisidir. Sosyoloji, ekonomi, yönetim ve psikoloji biliminin tümü, kişilerarası ilişkilerde güvenin önemi hakkında hemfikirdir ve başka hiçbir değişkenin bireyin davranışını güvenden daha fazla etkilemediğini kabul eder (Hosmer, 1995; Ünsal, 2004). Bromiley ve Cummings (1992)'ye göre güven kavramı, bir bireyin (veya bir grup insanın) karşısındaki kişilere verdiği sözlere göre hareket edeceğine, anlaşmalarında dürüstlükten şaşmayacağına ve fırsat gelse bile çıkarıcı hareket etmeyeceğine olan inancı şeklinde tanımlamıştır. Bir kuruluş içinde güvene dayalı bir ortam yaratmak, çalışanların arasındaki işbirliğini ve iletişimi teşvik eder (Özer vd., 2006; Tschannen-Moran & Hoy, 1998) ve güvene endeksli ilişkiler, güce endeksli ilişkilerden daha fazla etkilidir (Reynolds, 1997).

Cook ve Wall (1980) örgütsel güveni, çalışanların işverenlerine iyi niyet atfetmeye istekli olma ve onların sözlerine ve eylemlerine güvenme olarak tanımlamaktadır. Bir çalışanın, bir kuruluşun kendilerine yararlı olan ya da en azından zararlı olmayan eylemleri gerçekleştireceğine olan güveni örgütsel güven olarak tanımlanmaktadır (Tan & Tan, 2000). Gilbert ve Tang (1998)'e göre, örgütsel güven, esas olarak çalışanların amirlerine, üst yönetime ve şirkete olan güveninde kendini gösteren, çalışanların işverenlerine olan güven ve destek duygularıdır. Örgütsel güven, bireyin örgüt tarafından sağlanan desteğe ilişkin algısı ve yöneticinin her zaman doğruyu söyleyeceği ve sözünün arkasında duracağı inancını ifade eder. Ayrıca bireyin, bireylerle olan ilişkilerinde, etkileşiminde ve iletişiminde örgütün açık, özenli, dürüst ve güvenilir olmasına yönelik arzusunu yansıtır (Yılmaz & Altınkurt, 2012).

Çalışanların örgütsel güveni örgütün eylemlerinin ve gelecekteki eylemlerinin olumlu, avantajlı ve çıkarlarını destekleyeceğine dair algıları ve beklentileri olarak tanımlanmaktadır (Robinson, 1996). Teorik olarak işte güven daha olumlu duygular yaratır. Çalışanlar hem amirleri tarafından güvenildiklerini hissettiklerinde hem de amirlerine güvenebildiklerini hissettiklerinde, işte daha mutlu olurlar ve işlerine karşı olumlu bir bakış açısına sahip olma olasılıkları yükselir. Bu daha fazla çabayla ve

nihayetinde örgütsel bağlılık, iş performansı ve iş tatmini gibi daha olumlu iş çıktılarıyla sonuçlanabilir. Bunun yanında güven, iş stresi ve iş tükenmişliği gibi olumsuz sonuçları azaltır (Dirks & Ferrin, 2001).

Örgütsel güven üyelerin bir organizasyona olan güvenini, organizasyonlar arasındaki güveni ve bir organizasyon içindeki kişilerarası güvenin yanı sıra farklı organizasyonlardaki sınır anahtarları arasındaki güveni içeren genel bir terimdir (Li, 2008). Stoner ve Hartman (1993)'e göre örgütsel güven örgütsel faaliyetlere katılma istekliliği, kuruma duyulan sadakat ve verilen görevlerin çok iyi düzeyde yürütülmesidir. Bradach ve Eccles (1989), güvenin örgütsel tasarımda en yaygın unsur olduğunu ve örgütsel kontrolün sağlanmasında da en etkili unsur olduğunu bulmuşlardır. Fiyat ve yetki yalnızca işlemleri kontrol etmek için kontrol mekanizmaları iken güven onlara göre hem işlemleri hem de ilişkileri kontrol etmek için bir mekanizmadır. Lewicki vd. (1998) bir kuruluşun güvenini, bir çalışanın uygulamalarına ve politikalarına olan güveni ve özellikle çalışanların kendilerini etkileyebilecek risk durumlarında bu politikalara verdiği destek olarak tanımlamıştır. Yüksek düzeyde örgütsel güven çalışan performansına ve örgütsel vatandaşlığa katkıda bulunur (Tokgöz & Seymen, 2013).

Örgütsel güveni kurumların ilişkilerinde adil, şeffaf ve hesap verebilir ilkeler ile çalışanların, yöneticilerin ve tüm paydaşların birbirleri arasındaki güven ortamının sağlanması olarak tanımlanmaktadır. Buradan hareketle güven örgütsel bağlılığı, performansı ve iş tatminini pozitif olarak etkilemektedir. Bir kurumda liderlik tarzının, iletişim stratejilerinin ve örgütsel kültürün sağlanması örgütsel güven ile doğrudan ilişki içerisinde olduğu kabul edilir (Botero & Van Dyne, 2009).

Örgütsel güven aynı zamanda organizasyonel adaletin bir yansımasıdır. Adil bir yönetim anlayışı çalışanların organizasyona olan güvenini artırır ve iş süreçlerine daha fazla katılım göstermelerini sağlar (Peltekoğlu & Ayan, 2023). Bu bağlamda güven ortamı organizasyonların uzun vadeli başarısı için temel bir yapı taşıdır (Chatterjee vd., 2022). Dijitalleşme çağında örgütsel güvenin inşası dijital araçların etkin kullanımı ve veri güvenliği politikalarının uygulanmasıyla daha da önem kazanmıştır. Özellikle uzaktan çalışma modellerinde liderlerin güven ortamını koruma becerileri kritik bir rol oynamaktadır (Coronado-Maldonado & Benítez-Márquez, 2023). Ayrıca örgütsel güven organizasyonel değişim süreçlerinde çalışanların direncini azaltarak değişimin daha hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlamaktadır (Dogra vd., 2024).

Örgütsel güvenin sürdürülebilirliği liderlerin etik davranışları ve organizasyonel şeffaflık politikaları ile desteklenir. Bu süreçte liderlerin duygusal zekâ ve iletişim becerileri güven ortamının korunmasında önemli bir rol oynar (Brunner vd., 2023). Ayrıca örgütsel güven organizasyonların kriz dönemlerinde dayanıklılığını artırarak çalışanların ve paydaşların organizasyona olan bağlılığını güçlendirir (Camp vd., 2022).

## **2.2. Örgütsel Güvenin Boyutları**

Örgütsel güven literatürü incelendiğinde üç alt boyutun öne çıktığı görülmektedir. Bunlardan ilki yönetici güven, ikicisi kuruma (örgüte) güven ve son olarak üçüncüsü de çalışma arkadaşlarına güvendir.

### **2.2.1. Yöneticiye Güven**

Örgütsel güvenin bir alt boyutu olan yöneticiye güven yöneticilerin çalışma ortamında sergilemiş oldukları tutumlara ve davranışlara karşın çalışanın istekli bir şekilde bu tutum ve davranışları sahiplenmesi olarak ifade edilebilir. Başka bir deyişle bir örgütteki yöneticilerin açık, dürüst, sözlerini yerine getiren ve adil olduklarına ilişkin çalışanların inancını temsil etmektedir (Tokgöz & Seymen, 2013). Örgüt yöneticilerinin tutum ve davranışları, çalışanların tutum ve davranışlarını önemli bir şekilde etkilemektedir. Bu nedenle yönetici-çalışan ilişkileri, tarafların dürüst, açık ve etik standartlara uygun hareket edecek şekilde tasarlanmalı ve örgütsel güveni artırmaya odaklanmalıdır (Özdaşlı & Yücel, 2010). Yöneticiler kaynakları ve bilgileri paylaştıkça çalışanları destekledikçe ve onlarla kaliteli ilişkiler kurdukça çalışanlar olumlu tutum ve davranışlar sergiler (Whitener vd., 1998). Bu konudaki araştırmaların ortak bir sonucu güvenin liderlerin başlatması gereken bir sürece sahip olduğudur (Arı, 2003; Arslantaş & Dursun, 2008).

### **2.2.2. Örgüte Güven**

Örgütsel güvenin başka bir alt boyutu olan kuruma güven çalışanların örgütün her zaman daha önce verilen sözleri yerine getireceğine olan inancıyla ilgili bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır (Agun, 2011). Diğer bir deyişle çalışanlar olumsuz, güvensiz veya tehlikeli bir durumla karşılaştıklarında ait oldukları kurumun kendilerine zarar vermeyeceğine inanmakta ve bu nedenle kendilerinden olumsuz beklentileri bulunmamaktadır (Gültekin & Korkmaz, 2024). Çalışanların örgüte olan güveni, iş ilişkisine olan psikolojik güvenini

yansıtırken (Tan & Lim, 2009), başkaları tarafından dışlanmak, çalışanların örgütle özdeşleşmelerini ve aidiyet duygularını azaltmaktadır (Wu vd., 2016). Performans ve ödül arasındaki ilişkiden oluştuğu söylenen örgütsel güven, çalışanların bir örgüte ait olduklarını hissettiklerinde oluşan bir duygudur. Çalışanlar kuruluşun değerini anladıklarında, beklenen bağlılığı gösterme olasılıkları daha yüksektir. Bu nedenle çalışanlar kuruluşun bu çabayı fark edip ödüllendireceğine inanırlar. Bu inanç çalışanın örgüte olan güveninin temelini oluşturur (Ayden & Özkan, 2014).

### **2.2.3. Çalışma Arkadaşlarına Güven**

Çalışanların birbirine güvenmesi, bir organizasyon içerisinde daha verimli ve işbirlikçi bir ortam yaratmak için son derece önemlidir. Güven, bir kurum içinde olumlu ilişkiler kurmak ve karşılıklı bağlılığı güvence altına almak için güçlü bir kavramdır. Bu sayede örgütsel bir ortamda bilgi alışverişi ve karar alma süreçleri daha etkin hale gelmekte, örgütsel karların artmasına ve maliyetlerin azalması gibi sonuçlar elde edilmektedir (İslamoğlu vd., 2007). Çalışma arkadaşlarına güven işyerinde karşılıklı güven ile ilgilidir ve çalışanların mesai arkadaşlarına güven duyması için birkaç faktörün bir araya gelmesi gerekir. Başka bir deyişle çalışanların karşılıklı olarak dürüst, adil, iyi niyetli ve birbirine güvenme gibi çalışan davranışları olarak tanımlanmaktadır (Gültekin & Ulusoy, 2022). Çalışanlar arasında olumlu ve güçlü bir güven ilişkisi de iletişim kanallarının açık tutulması açısından önemlidir. Bir organizasyon içinde açık, dürüst, etkili ve sürekli iletişimin varlığı, çalışanlar arasında güveni artırır (Arslan, 2015). Wu vd. (2016) yapılan bir çalışmayla iş arkadaşları tarafından dışlanmanın çalışanların aidiyet duygularını ve işyerinde kimliklerini azaltarak örgütsel performansını tehdit edebileceğini açıklamıştır.

### **2.3. Örgütsel Güven Modelleri**

Örgütsel güven kavramını daha derinlemesine incelediğimizde, örgütsel güvenin üç ana modeli olduğu karşımıza çıkmaktadır. Tüm bu örgütsel güven modelleri kişisel ve örgütsel güven arasındaki ayrıma dayanmaktadır. Dolayısıyla bireysel güven kişilerin birbirleri ile olan beklentilerinden meydana gelirken örgütsel güven, bireyin bir kurum veya kurumdan beklentilerinden oluşur (Shockley-Zalabak vd., 2000). Bu bağlamda yapılan bir literatür taraması örgütlerde güven olgusunun ne şekilde ortaya çıktığına

ilişkin farklı modellerin geliştirildiğini göstermektedir. Bu bölümde en çok kabul gören örgütsel güven modellerine değinilmiştir.

### **2.3.1. Mishra'nın Güven Modeli**

Mishra (1996) bir organizasyonda güven inşa etmenin örgütsel performansla pozitif olarak ilişkili olduğunu savunmaktadır. Mishra güven kavramının ortaya çıkmasında dört faktörün iş başında olduğunu öne sürmüştür ve hem örgütsel hem de bireysel olmak üzere dört boyuttan oluşan bir güven modeli önermiştir: Bunlar yeterlilik, açıklık, ilgililik ve itimat edilebilirlik.

Yeterlilik, müşterilerin örgütün mal ve hizmet üretim kapasitesindeki yeterliliği ile kurumda çalışanların liderliğine bakış algılarından meydana gelmektedir. Açıklık, bir kurum liderinin veya yöneticisinin algısal sürecinden kaynaklanmaktadır. İlgililik, bir örgütün kendi çıkarları ile örgütsel ve toplumsal düzeydeki diğerlerinin çıkarları arasındaki dürüstlük ve dengeden oluşur. İtimat edilirlilik, kurumun açıklamalarının ve eylemlerinin tutarlılığından kaynaklanmaktadır (Mishra, 1996).

### **2.3.2. Shockley-Zalabak, Ellis ve Winograd Güven Modeli**

Araştırmacılar Mishra (1996)'nın güven modeline sadece özdeşleşmeyi ekleyerek bu güven modeline ulaşmışlardır. Özdeşleşme çalışanların örgütsel hedefler, değerler, amaçlar, normlar ve inançlarla bütünleşme derecesini tespit etmektedir. Eğer çalışanlar kurumla özdeşleşmişse örgütsel güven düzeyleri ve üretkenlikleri en üst seviyeye taşınacaktır. Aksi takdirde kurumun marjinalleşmesine ve verimsiz hale gelmesine neden olacaktır (Shockley-Zalabak vd., 2000). Özdeşleşme genel olarak bireyin ait olduğu grup ya da organizasyonun değerlerini ve hedeflerini içselleştirmesi olarak tanımlanır (Ashforth & Mael, 1989).

### **2.3.3. Bromiley ve Cummings Güven Modeli**

Kişisel ve örgütsel güven ayrımı Bromiley ve Cummings güven modelinde bulunmaktadır. Bromiley ve Cummings'e göre kişisel güven, kişinin ilişkilerinde ve davranışlarında bulunan beklentileri anlamına gelmektedir. Örgütsel güven ise örgütsel ilişkiler ve davranışlara ilişkin bireysel beklentilere odaklanır. Bir organizasyona duyulan

güvenin, çalışanın deneyimine bağlı olarak farklı seviyelerde farklı düzeyde algılanabileceğini ortaya koyulmaktadır (Çetinel, 2008).

Bromiley ve Cummings (1992) yapmış oldukları çalışmada, her durumda iyi niyetli olma gayreti, gerçekleştirilecek tüm görüşmelerde dürüst olma ve başkalarına göre daha fazla avantaj elde etme fırsatı varken bile bunu değerlendirmeme davranışlarını güven olarak tanımlamıştır. Bu tanımdan hareketle ilk boyutun itimat edilirlikten ikinci boyutunun tutarlılıktan ve son olarak üçüncü boyutunun ise faydacılıktan meydana geldiği söylenmektedir. Tanımlamadaki üç boyut çerçevesinde hareket eden davranış güvenilir davranış olarak adlandırılmaktadır (Shockley-Zalabak vd., 2000).

#### **2.3.4. Mayer, Davis ve Schoorman'ın Güven Modeli**

Mayer ve arkadaşlarının oluşturmuş oldukları güven modeline göre güvenen ile güvenilen şeklinde çift taraflı bir yapı vardır. Bu modelde yer alan güven tanımına güvenen tarafların ve güvenilen tarafların etkisi değişiklik göstermekte ve bu doğrultuda Mayer ve arkadaşları risk ve güven arasında bulunan ilişkiyi bu farklılığa göre incelemiştir (Topaloğlu, 2010). Modelde örgütsel güvenin ilk özelliği olarak kurum üyelerinin güven eğilimleri belirlenmiştir. Güvenilirlik, başkalarına güvenmek için genel arzuyu ifade eder. Modelin ikinci bir özelliği de güvenilirliği etkileyen faktörlerdir. Güvenilenin taşımış olduğu özellikler ve hareketlerinin güvenilirliğe etki edeceğine inanılmıştır. Güvenilirlik kavramı; yetenek, yardımseverlik ve dürüstlük olmak üzere üç değişkeni tanımlar. Modellerinin üçüncü bir özelliği risktir. Bu model güven ve güvenme davranışı arasındaki farkı vurgular (Mayer vd., 1995).

#### **2.4. Örgütsel Güvenin Sonuçları**

Güven çalışanları yeniliği teşvik etmek için güçlendirmeye ve çalışanlara işlerini riske atmadan hata yapmalarına fırsat vermeye odaklanan toplam kalite yönetiminin önemli bir parçasıdır (Demircan & Ceylan, 2003). Güvene dayalı ilişkilerin sonuçlarının hem organizasyonun kendisi hem de çalışanları için birçok faydası vardır (Mutlu, 2018). Güven düzeyi yüksek örgütlerde çalışan kişiler bu olumlu atmosferin etkisiyle birbirleriyle ve üstleriyle iyi ilişkiler geliştirirler. Bunun örgütsel bağlılık ve iş tatmini üzerinde olumlu bir etkisi vardır. Çalışanların kendilerini kurumun değerli ve önemli bir parçası gibi hissetmelerini sağlayacaktır. Bu olumlu duygularla yeniliğe daha açık

olacaklar işi yapmak için enerji ve motivasyona sahip olacaklar ve daha verimli olacaklardır (Can, 2000). Örgütsel güvenin beraberinde getirmiş olduğu sonuçları aşağıda sıralanmıştır (Arslantaş & Dursun, 2008; Durdağ, 2010; Memduhoğlu & Zengin, 2011).

- İşin düzenli ve sorunsuz ilerlemesini sağlar,
- Çalışanların değişime açık olmasına yardımcı olur,
- Kurum içi olası iletişim hatalarını önler,
- Çalışanları motive eder ve yaratıcılığı teşvik eder,
- Yöneticiler için çalışanlarını motive etmenin çok etkili bir yoludur,
- Örgütsel karmaşıklığı ve belirsizliği azaltarak koordinasyonu kolaylaştırır,
- Örgütsel etkinliği sağlar,
- Stres faktörlerini azaltır,
- Çalışanın kurumla özdeşleşmesini artırır,
- Yöneticilerin taraf bulmasını kolaylaştırır,
- Grubunuzun veya kuruluşunuzun verimliliğini artırır,
- Çalışanlar üzerinde baskı oluşturmayarak, kurum içinde buldukları olumsuz durumları ve düşüncelerini ifade edebilirler,
- Bilgi alışverişi için bir ön koşul sağlar,
- İK operasyonlarının kalitesini iyileştirir,
- Çalışanların devamsızlık ve işten ayrılma oranlarını düşürür,
- İşbirliğini ve uyumu artırarak takım ruhu yaratmaktadır,
- İş performansının iyileştirilmesine yardımcı olur,
- Şirket bağlılığını ve iş memnuniyetini artırır,
- Tesis içindeki fırsatçı davranışların sona ermesine katkıda bulunur.

Tüm bu sonuçlar göz önünde bulundurulduğunda örgütsel güven sadece psikolojik bir güvenlik hissi yaratmakla kalmayıp, aynı zamanda kurumsal başarıyı sürdürülebilir kılan temel bir yapı taşı olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle örgütsel güvenin sistematik olarak güçlendirilmeli, performans ve bağlılık odaklı stratejik yönetim anlayışlarının merkezinde yer almalıdır.

## 3. BÖLÜM: ÇALIŞAN PERFORMANSI

### 3.1. Performans Tanımı

Performans sözcüğü köken itibarıyla Fransızcadan gelmekte olup Batı dillerine ait bir terimdir. Kavramsal olarak değerlendirildiğinde bir görevin yerine getirilmesi, bir eylemin başarıyla icra edilmesi ya da ulaşılabilecek en yüksek düzeyde sonucun elde edilmesi anlamına gelmektedir (Uysal, 2015). Bireysel performans, belirli bir zaman diliminde, önceden belirlenmiş standartlara ve ölçütlere uygun olarak gerçekleştirilen iş sonucunda elde edilen çıktıların, hedeflerle ne ölçüde örtüştüğünü ifade eden genel bir başarı düzeyidir. Bu bağlamda performans yalnızca bireysel çaba ile sınırlı olmayıp; beceri, yetenek, kişisel özellikler ve çevresel koşullar gibi çok sayıda etkenin birleşiminden oluşan çok boyutlu bir kavramdır. Rivai (2006)'ya göre çalışanın performansı sahip olduğu yetkinlikler, motivasyon düzeyi ve içinde bulunduğu çevresel koşullara bağlı olarak şekillenmektedir.

Güner vd. (2008) tarafından yapılan araştırmaya göre performans bireyin, bir grubun veya tüm örgütün belirlenen amaçlar doğrultusunda ne ölçüde sonuca ulaşabildiğini hem nicel hem de nitel boyutlarıyla değerlendiren bir kavramdır. Çalışan ya da grup düzeyinde ele alındığında performans bireylerin kendilerine yüklenen görevlerde hangi düzeyde başarı gösterdiklerinin bir göstergesidir. Örgütsel düzeyde ise performans sistemin genel başarımını temsil eder. Ancak örgütsel başarıyı şekillendiren temel unsur bireysel performanstır. Çünkü bir örgütün başarısı büyük ölçüde çalışanlarının gösterdiği bireysel performansın toplamına bağlıdır.

### 3.2. Çalışan Performansı

Çalışan performansı, bireyin örgütsel yapı içerisindeki görev ve sorumluluklarını ne ölçüde etkin, verimli ve zamanında yerine getirdiğini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Bu kavram yalnızca sayısal çıktılara odaklanmakla kalmaz aynı zamanda iş birliği, iletişim becerisi, problem çözme yeteneği gibi davranışsal unsurları da kapsamaktadır. Korkut (2017)'nin belirttiği üzere çalışan performansı hem bireysel yetkinliklerden hem de örgütsel çevrenin sunduğu olanaklardan etkilenmektedir. Benzer şekilde Othman (2019) bireyin iş ortamındaki motivasyon düzeyi ve örgütsel destek algısının performansı şekillendirdiğini vurgulamaktadır. Tian vd. (2023) ise çalışan

performansının iş yerindeki verimliliğe, müşteri memnuniyetine ve genel örgütsel başarıya doğrudan katkı sağladığını ortaya koymuştur.

Performans temelde çalışanın görevlerini ne ölçüde başarıyla yerine getirdiğini ve hangi alanlarda eksiklikler gösterdiğini değerlendiren bir yapı olarak ele alınabilir. Bu değerlendirme yalnızca çıktının miktarını değil aynı zamanda çalışanın iş sürecine olan katılım biçimini de göz önünde bulundurur. Shahzadi vd. (2014)'e göre performans çalışanın kurum içindeki üretkenliği, görevine olan bağlılığı ve zaman yönetimi yetkinliği gibi ölçütlere göre analiz edilmektedir.

Erdoğan (1991) ise çalışan performansını, bireyin bilgi ve yetenekleriyle uyumlu görevleri belirli bir süre zarfında yerine getirerek ortaya koyduğu ürün, hizmet ya da çaba bütününe bir çıktısı olarak tanımlamaktadır. Bu bağlamda performans yalnızca yapılan işi değil o işin yerine getirilme derecesini ve sürecin kalitesini de içermektedir.

### **3.3. Çalışan Performansını Etkileyen Faktörler**

#### **3.3.1. Motivasyon**

Motivasyon çalışanların davranışsal eğilimlerini şekillendiren ve iş performans düzeylerini belirleyen temel psikolojik bir faktördür. Motivasyonu yüksek bireyler genellikle daha fazla bağlılık gösterir ve işlerinde daha üretken davranışlar sergilerler (Deci & Ryan, 2000; Gagné & Deci, 2005; Aziz, 2016; Nguyen vd., 2025). Literatürde hem içsel (kişisel tatmin, başarı duygusu) hem de dışsal (ödül, ücret, terfi gibi) motivasyon türlerinin bireysel performansı olumlu yönde etkilediği çok sayıda çalışmayla ortaya konulmuştur. Bu etki örgüt yapısından bağımsız olarak hem kamu hem de özel sektör bağlamlarında doğruluk kazanmıştır. Özellikle kamu kuruluşlarında çalışan performansını artırmaya yönelik motivasyonel stratejilerin yöneticiler tarafından dikkatle planlanması gerektiği vurgulanmaktadır.

Motivasyonun yüksek olması yalnızca bireysel çabayı değil aynı zamanda örgütsel hedeflere yönelik uyumlu davranışların da ortaya çıkmasını sağlar. Tunçer (2013)'ün ortaya koyduğu bulgulara göre çalışanların performans düzeylerinin adil ve şeffaf şekilde değerlendirilmesi motivasyonu artıran en önemli unsurlardan biridir. Bu bağlamda etkili bir performans değerlendirme sisteminin yalnızca geri bildirim sağlaması değil aynı zamanda örgütsel karar süreçlerinde belirleyici bir araç olarak kullanılması

önerilmektedir. Adil değerlendirme süreçleri ve çalışanların bu sürece aktif olarak dâhil edilmesi hem motivasyon hem de iş verimliliği açısından olumlu sonuçlar doğurmaktadır.

### **3.3.2. İş Tatmini ve Örgütsel Destek**

İş tatmini çalışanların işlerine yönelik bağlılık düzeylerini, işe devamlılık motivasyonlarını, görevlerine duydukları ilgiyi ve verimlilik potansiyellerini doğrudan etkileyen temel bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Bu kavram genel anlamda bireyin belirli bir işe karşı geliştirdiği olumlu duygusal yaklaşım olarak tanımlanabilir (Baş & Ardıç, 2002). Candan (2013)'ün kamu sektöründe yürüttüğü araştırma, iş tatmininin çalışanların görevlerine daha yüksek sorumluluk bilinciyle yaklaşmalarına katkı sağladığını ortaya koymaktadır.

Öte yandan algılanan örgütsel destek, çalışanların kurumun kendi çabalarına ve kişisel refahlarına ne derece önem verdiğine ilişkin geliştirdikleri inanç ve değerlendirmeleri ifade eder (Eisenberger vd., 2020). Bu bağlamda çalışanlar örgütün kendilerine sunduğu destek düzeyine bağlı olarak daha yüksek motivasyon gösterebilmekte ve örgütsel bağlılık düzeylerinde artış gözlenebilmektedir. İçel ve Unalan (2024)'ün çalışmasında da belirtildiği gibi çalışanlar tarafından hissedilen yüksek düzeydeki örgütsel destek iş performansının artışına doğrudan katkı sağlamaktadır.

### **3.3.3. Örgütsel Kültür ve Çalışma Ortamı**

Örgütsel kültür işletme bünyesindeki bireyler arasında zamanla oluşan ortak değerler, normlar ve davranış kalıplarının bütünüdür. Bu kültürel yapı genellikle çalışanlar tarafından farkında olmadan benimsenen ve günlük iş yaşamını şekillendiren davranışsal eğilimlerle kendini göstermektedir (Terzi, 2000). Kurum kültürü çalışanlara yalnızca yön gösteren bir sistem değil; aynı zamanda aidiyet duygusu kazandıran, işlerine anlam yükleyen ve psikolojik güvenlik sağlayan bir ortam sunar. Bu unsurlar bireylerin motivasyon düzeyini artırarak performanslarını doğrudan olumlu yönde etkiler (O'Reilly vd., 1991; Carmeli & Gittell, 2009; Schein, 2010). Ayrıca etik değerlere dayalı, yeniliğe açık ve çalışanları destekleyen bir kültürel yapı çalışan bağlılığı ve verimliliği açısından kritik rol oynar (Schminke vd., 2005).

Örgütsel kültürle birlikte çalışanların içinde buldukları fiziksel ve psikolojik çalışma ortamı da bireysel performans üzerinde belirleyici bir etkidir. Çalışanların görevlerini

etkili bir şekilde yerine getirebilmeleri için yalnızca mesleki yeterliliklerinin değil aynı zamanda çalışma koşullarının da kişisel ihtiyaçlarına uygun olması gerekir. Bu bağlamda bireyin biyolojik, fizyolojik ve psikolojik özelliklerinin dikkate alınması iş ortamının bireye özel olarak düzenlenmesini gerektirir. Böyle bir düzenleme çalışanların daha verimli, hızlı ve sürdürülebilir bir performans sergilemesine katkı sağlar. Çalışma koşullarının sadece fiziksel çevre ile sınırlı olmadığı aynı zamanda sosyal ilişkiler, iş yükü dengesi ve yönetim biçimi gibi psikososyal unsurları da kapsadığı unutulmamalıdır (Bükülmez, 2013). Ragom (2016) gerçekleştirdiği araştırmada çalışanların iş ortamına ilişkin olumlu algılarının bağlılık ve performans üzerinde pozitif bir etki yarattığını göstermektedir.

### **3.3.4. Eğitim ve Gelişim Olanakları**

Çalışanların sürekli eğitim ve mesleki gelişim olanaklarına erişimi sahip oldukları bilgi ve becerilerin güncel kalmasını sağlayarak iş performanslarında doğrudan iyileşmelere yol açmaktadır. Bu süreç yalnızca teknik yeterliliklerin artırılmasını değil aynı zamanda çalışanların değişen iş koşullarına ve teknolojik yeniliklere daha hızlı uyum sağlamasını da mümkün kılar. Yılmaz (2010)'un kamu sektöründe gerçekleştirdiği çalışmada uygulanan mesleki eğitim programlarının örgütsel verimlilik üzerinde anlamlı ve olumlu etkiler yarattığı ifade edilmiştir.

Eğitim ve gelişim faaliyetleri bireylerin işlerini daha etkin ve sistemli bir biçimde yerine getirebilmelerine imkân tanıdığı gibi aynı zamanda çalışanların özgüvenlerini ve mesleki doyumlarını da artırmaktadır. Bu iki unsurun birleşimi ise çalışanların motivasyon düzeylerinde yükselmeye ve buna bağlı olarak performans artışına yol açmaktadır (Salas vd., 2012; Noe, 2020). Etkili bir eğitim sistemi çalışanların yalnızca mevcut görevlerine değil aynı zamanda gelecekte üstlenecekleri rollere de hazırlanmasını sağlayarak örgütsel sürdürülebilirliğe katkıda bulunmaktadır.

### **3.3.5. Liderlik Tarzı**

Liderlerin benimsedikleri liderlik tarzı çalışanların örgütsel tutumlarını, davranışlarını ve iş performanslarını doğrudan şekillendiren önemli bir faktördür. Modern liderlik anlayışları arasında yer alan dönüşümcü, dijital ve etik liderlik yaklaşımları özellikle bireysel performansın artırılmasında etkili stratejiler sunmaktadır. Bu liderlik biçimleri

çalışanları yalnızca yönlendirmekle kalmaz aynı zamanda onları motive ederek daha yüksek düzeyde katılım ve sorumluluk almalarını sağlar.

Etik liderlik çalışanların yaratıcı düşünme becerilerini ve iş süreçlerindeki sorumluluk bilincini güçlendiren bir yönetim tarzı olarak tanımlanmaktadır. Bu bağlamda etik liderliğin özellikle bireysel yaratıcılık ve görev sorumluluğuyla doğrudan ilişkili olduğu ifade edilmektedir (Rahimzadeh vd., 2025). Öte yandan dijital liderlik teknolojinin iş süreçlerine entegrasyonu ile özellikle uzaktan çalışma sistemlerinde performansın sürdürülebilirliğini destekleyen yenilikçi bir liderlik modeli olarak öne çıkmaktadır. Dijital liderler dijital araçları etkili kullanarak çalışanların üretkenliğini ve örgütsel bağlılığını güçlendirmeyi hedeflemektedir (Telli, 2022).

### **3.3.6. Örgütsel Güven**

Örgütsel güven çalışanların yöneticilerine, çalışma arkadaşlarına ve kurumun genel işleyişine duyduğu güven düzeyini ifade eden çok boyutlu bir kavramdır. Bu güven yapısı bireylerin kuruma olan bağlılığını, iş motivasyonunu ve genel performansını doğrudan etkilemektedir (Yılmaz & Altinkurt, 2012; Erkmek & Esen, 2013; Kabadayı & Türkay, 2020; Gültekin & Ulusoy, 2022; Peltekoğlu & Ayan, 2023).

Araştırmalar yüksek düzeyde örgütsel güvenin örgütsel bağlılığı pekiştirdiğini ve bu durumun hem görev temelli performans hem de rol dışı gönüllü davranışlar üzerinde olumlu etkiler yarattığını göstermektedir. Çalışanlar güven ortamı içinde daha istekli çalışmakta daha fazla sorumluluk almakta ve yenilikçi çözümler üretme konusunda daha hevesli davranmaktadır. Ayrıca güvenin hâkim olduğu kurumlarda iş birliği, iletişim ve etkileşim düzeyleri daha yüksek olduğundan bireysel katkılar da daha görünür ve etkili hâle gelmektedir (Tutar & Altınöz, 2010).

## 4. BÖLÜM: LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZ GELİŞTİRME

Bu bölümde çalışmanın değişkenleriyle ve bu değişkenlerin birbiriyle olan ilişkilerini gösteren bir literatür taraması yapılmıştır. Literatür taraması neticesinde araştırmanın hipotezleri geliştirilmiş ve modeli çizilmiştir.

### 4.1. Dijital Liderlik ile İlgili Önceki Çalışmalar

Dijital liderlik kavramı teknolojik dönüşüm çağında liderlik anlayışının yeniden şekillenmesinde merkezi bir rol oynamaktadır. Literatürde dijital liderliğe ilişkin yapılan araştırmalar bu liderlik türünün yalnızca teknolojinin etkin biçimde kullanımını değil aynı zamanda yenilikçiliğin teşvik edilmesini, organizasyonel esnekliğin artırılmasını ve çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlamasını kapsadığını ortaya koymaktadır (Nugroho vd., 2024; Shafariah vd., 2024; Fiteriani & Rahmadani, 2025). Dijital liderler geleneksel liderlik anlayışından farklı olarak karmaşık dijital ortamları yönetme, veri temelli karar alma süreçlerine öncülük etme ve organizasyon içinde dijital bir kültür inşa etme gibi yetkinlikleriyle ön plana çıkmaktadır (Çelebi, 2021). Kavramsal çalışmalar, ampirik analizler ve sektör bazlı uygulamalı araştırmalar dijital liderliğin iş dünyası üzerindeki etkilerini çok boyutlu bir şekilde ele almıştır.

Dijital liderlik günümüzün hızla değişen ve teknoloji odaklı iş dünyasında organizasyonların dijital dönüşüm süreçlerine başarılı biçimde uyum sağlamalarına katkı sunmakta aynı zamanda yenilikçi iş modelleri ve stratejilerin geliştirilmesine liderlik etmektedir. Yapılan akademik çalışmalar dijital liderliğin yalnızca bireysel düzeyde değil, ekipler ve organizasyon bütününde de önemli etkiler yarattığını göstermektedir. Dijital liderlik veri analitiği, yapay zekâ, çevik yönetim ve inovasyonla bütünleşik bir liderlik yaklaşımı sunmaktadır (Güler, 2023; Mert, 2024).

Örnek uygulamalı çalışmalara bakıldığında Artüz (2020)'nin bankacılık sektöründe yürüttüğü çalışmasında dijital liderlik algısı ile öğrenen örgüt yapısı arasındaki ilişkinin bireysel performansa etkisini incelemiştir. 234 kişinin katılım gösterdiği çalışmada, analizler 193 geçerli anket üzerinden gerçekleştirilmiş ve dijital liderlik ile öğrenen örgüt arasındaki ilişkinin bireysel performansa anlamlı şekilde yansıdığı tespit edilmiştir. Bu çalışma dijital liderlik ile öğrenen örgüt kavramlarını bir araya getirerek bankacılık sektöründe yapılan ilk araştırmalardan biri olma özelliği taşımaktadır.

Sudiana ve Saputra (2021) tarafından yürütülen bir çalışmada yükseköğretim alanında sanal çalışmanın üretkenliği ele alınmış e-liderlik, dijital iş birliği ve dijital ustalığın bu üretkenlik üzerindeki dolaylı etkileri incelenmiştir. Sonuçlar dijital iş birliği ve dijital ustalığın e-liderliğin verimlilik üzerindeki etkisini düzenleyici faktörler olduğunu göstermiştir. Bu kapsamda akademik yöneticilerin dönüşümsel liderlik tarzıyla dijital iş gücünü desteklemesi gerektiği vurgulanmıştır.

Saputra ve Sutanto (2023) evden çalışma bağlamında dijital liderliğin performans yönetimi ve çalışan motivasyonu üzerindeki etkilerini incelemişlerdir. Çalışmada dijital liderliğin evden çalışma üretkenliği üzerinde doğrudan etkili olduğu ve performans yönetiminin aracı değişken olarak bu ilişkiyi güçlendirdiği ortaya konmuştur.

Özellikle stratejik yönetim alanı dijital liderliğin en fazla etki yarattığı boyutlardan biri olarak öne çıkmaktadır. Dijital liderler uzun vadeli örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve bu hedeflere ulaşılmasında dijital çözümlerin stratejik olarak kullanılmasında anahtar rol oynamaktadır (Yeşilkuş & Özbozkurt, 2024). Eğitim ve gelişim süreçleri de dijital liderlerin sorumluluk alanına dâhil olup çalışanların dijital yetkinliklerinin artırılması ve teknolojinin etkili kullanımına yönelik kapasitelerinin geliştirilmesi önem kazanmaktadır (Eryeşil, 2021; Sağbaş & Erdoğan, 2022; Ören & Atik, 2025). Ayrıca dijital liderlik sürdürülebilirlik ve etik iş uygulamalarıyla da yakından ilişkilidir. Çevre dostu yaklaşımlar ve toplumsal sorumluluk odaklı iş modelleri dijital liderliğin değer odaklı yönünü güçlendirmektedir (Khaw vd., 2022; Fiteriani & Rahmadani, 2025).

Bunun yanı sıra dijital liderliğin iletişim, ekip yönetimi, yeni teknolojilerin entegrasyonu, müşteri deneyimi tasarımı ve inovasyon yönetimi gibi alanlarla da doğrudan ilişkili olduğu görülmektedir. Dijital çağın gereksinimlerini anlayan liderler bu alanlarda organizasyonlarını güçlendirerek sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmeyi amaçlamaktadır. Bu bağlamda dijital liderlik geleneksel liderlik yaklaşımlarından ayrılarak esneklik, çeviklik ve sürekli değişen ortamlarda etkili karar alma kabiliyetiyle öne çıkmaktadır (Aksoy, 2024).

Shafariah vd. (2024) tarafından teknoloji, bankacılık ve eğitim sektörlerinde gerçekleştirilen bir başka çalışmada dijital liderliğin çalışan performansı ve katılımı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. 200 katılımcıdan toplanan veriler nicel bir yaklaşımla değerlendirilmiş, sonuçlar dijital liderliğin inovasyonu destekleyici yapısı ve teknolojik uyum yetkinliğinin üretken ve iş birliğine dayalı çalışma ortamları oluşturmadaki rolünü

ortaya koymuştur. Çalışmanın uygulamaya dönük önerileri arasında dijital liderlik eğitimi, bilgi şeffaflığının artırılması ve esnek çalışma politikalarının yaygınlaştırılması yer almaktadır.

Nugroho vd. (2024) tarafından gerçekleştirilen bir araştırma ise dijital liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi incelerken dijital kültürü düzenleyici bir değişken olarak ele almıştır. 200 katılımcıyla yürütülen çalışmada, dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve olumlu bir etkiye sahip olduğu, dijital kültürün bu ilişkiyi güçlendirici rol oynadığı istatistiksel olarak doğrulanmıştır.

Benzer şekilde Işık (2024) tarafından start-up şirket çalışanlarıyla yapılan bir çalışmada dijital liderlik ve firma inovasyon performansının çalışan performansı üzerindeki etkileri analiz edilmiştir. Araştırma sonuçları her iki unsurun da çalışan etkinliği üzerinde hem doğrudan hem de dolaylı olarak önemli etkilere sahip olduğunu ortaya koymuştur. Özellikle inovasyon performansının dijital liderlikten bağımsız olarak çalışan verimliliğini destekleyici rolü vurgulanmıştır.

Son olarak Jyoti ve Kapur (2024) kuruluşların küresel rekabet ortamında ayakta kalabilmeleri için dijital teknolojilere uyum sağlamalarının kaçınılmaz olduğunu belirtmiş, dijital liderliğin bu uyumu sağlayan temel araçlardan biri olduğuna dikkat çekmişlerdir. Dijital liderliğin iş yerinde yaratıcılık, verimlilik ve dijital becerilerin gelişimini teşvik ederek şirket hedeflerine ulaşmayı kolaylaştırdığı ifade edilmiştir.

#### **4.2. Örgütsel Güven ile İlgili Önceki Çalışmalar**

Örgütsel güven çalışanların kurumlarına ve yöneticilerine duyduğu güven hissiyle şekillenir ve çalışan performansında belirleyici bir rol oynar. Güven ortamı oluşturulamayan kurumlarda motivasyon eksikliği, düşük bağlılık ve artan işten ayrılma niyetleri sıkça gözlenmektedir. Buna karşın güven ortamının yüksek olduğu örgütlerde çalışanlar daha üretken, yaratıcı ve özverili olabilmektedir (Tutar & Altınöz, 2010).

Örgütsel güvenin çalışan performansına olan etkisi örgütsel davranış literatüründe çok yönlü olarak ele alınmıştır. Büte (2011) etik iklim ve güven ortamının bireysel performans üzerinde doğrudan olumlu etkiler yarattığını belirtmiştir. Benzer şekilde Demirci (2010) örgütsel özdeşleşmenin ve güvenin iş performansına katkı sağladığını ortaya koymuştur. Erkmən ve Esen (2013) hizmet sektöründe çalışanların yöneticilerine duydukları güven ile kurumlarına duydukları güven arasındaki ilişkiyi incelemiştir.

Araştırma sonuçları yöneticinin güven sağlayan özellikleri ile kurumun güven sağlayan özellikleri arasında anlamlı ve güçlü bir ilişki olduğunu göstermiştir.

Altaş ve Kuzu (2013) okul öncesi öğretmenleri üzerinde gerçekleştirdikleri çalışmada örgütsel güvenin iş performansını olumlu yönde etkilediğini ortaya koymuşlardır. Araştırmada, güvenin motivasyonu artırdığı ve bu durumun öğretmenlerin sınıf içi performanslarına doğrudan yansıdığı vurgulanmıştır. Boğan (2015) ise otelcilik sektöründe yaptığı çalışmada çalışanların örgütsel sorumluluk faaliyetlerine ilişkin algılarının güven düzeyini ve buna bağlı olarak performansı artırdığını gözlemlemiştir. Sanioğlu (2016) örgütsel itibar algısının güven ile ilişkili olduğunu ve çalışanların güven algısının yüksek olduğu ortamlarda işlerine daha fazla bağlılık gösterdiğini ifade etmiştir. Özellikle kamu kurumlarında güvenin performansı tetikleyici bir faktör olduğu vurgulanmıştır. Diktaş (2018) sosyal zekâ ve sinizm gibi değişkenlerle birlikte örgütsel güvenin çalışan performansını etkileyen çok boyutlu bir değişken olduğunu belirtmiştir. Çalışanların kuruma olan inançlarının zayıflaması performans düşüşüyle doğrudan ilişkilendirilmiştir.

Kabadayı ve Türkay (2020) tarafından gerçekleştirilen çalışmada yöneticilere duyulan güvenin çalışanların iş performansını olumlu yönde etkilediği hem yöneticilerine hem de organizasyonlarına güven duyan çalışanların ise örgütsel özdeşleşme düzeylerinin daha yüksek olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Yeşil vd. (2021) örgütsel güvenin örgütsel performans üzerindeki etkisini incelerken güven düzeyinin çalışanlar arasında bilgi paylaşımını artırdığı ve iş birliğini teşvik ettiği sonucuna ulaşmıştır.

Peltekoğlu ve Ayan (2023) kurum içi iletişim faaliyetlerinin çalışanların iş arkadaşlarına, yöneticilerine ve kurumlarına duydukları güven üzerinde güçlü ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymuştur. Nicel araştırma yöntemleri kullanılarak yapılan bu çalışma güvenin sürdürülebilir iletişimle desteklenebileceğini vurgulamaktadır. İbragimova (2023) aile işletmesi örneğinde yaptığı çalışmada örgütsel bağlılığın çalışan performansına etkisinde örgütsel güvenin önemli bir aracılık rolü oynadığı tespit etmiştir. Bu da güvenin yalnızca doğrudan bir etken olmakla kalmayıp diğer örgütsel değişkenler arasında köprü işlevi gördüğünü göstermektedir.

Sonuç olarak literatürdeki bulgular örgütsel güvenin iş tatmini, bağlılık, vatandaşlık davranışları ve performans gibi birçok değişkenle ilişkili olduğunu göstermektedir. Bu

nedenle yüksek çalışan performansı hedefleyen kurumların öncelikli olarak güven kültürü oluşturması gerekmektedir.

### **4.3. Dijital Liderlik ve Çalışan Performansı Arasındaki İlişki**

Literatürde dijital liderliğin çalışanların dijital teknolojileri benimsemelerini kolaylaştırdığı ifade edilmektedir. Örneğin Qiao vd. (2024) dijital liderlerin teknolojik araçların kullanımını teşvik ederek çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirdiğini belirtmiştir. Benzer şekilde Büyükbeşe ve Doğan (2022) çalışmasında dijital liderliğin yenilikçi iş davranışlarını artırdığı ve bu sayede çalışanların daha yaratıcı ve esnek çalışabildikleri sonucuna ulaşılmıştır. Bu bulgular dijital liderlerin yönlendirme ve motivasyon becerilerinin özellikle dışsal motivasyon yoluyla inovatif davranışları artırmada etkili olduğunu ortaya koymaktadır (Ön & Yanık, 2024).

Ayrıca Güler (2023) dijital liderliğin çalışanların iş süreçlerine aktif katılımını kolaylaştırdığını ve bu katılımın iş verimliliğini olumlu yönde etkilediğini belirtmiştir. Cheng vd. (2025) ise dijital liderlerin organizasyonel çevikliği artırarak çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine uyumunu kolaylaştırdığını vurgulamaktadır. Bu bulgular dijital liderliğin doğrudan ve dolaylı yollarla çalışan performansına olumlu katkılarda bulunduğunu ortaya koymaktadır. Dijital liderlik aracılığıyla sağlanan yönlendirme, teknolojik destek, motivasyon ve yenilikçilik ortamı çalışanların görevlerini daha etkin ve verimli bir şekilde gerçekleştirmelerini sağlamaktadır.

Dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisi dönüşümcü liderlik kuramı ve sosyal değişim teorisi çerçevesinde kuramsal olarak temellendirilebilir. Dönüşümcü liderlik kuramı liderlerin vizyonerlik, ilham verme ve bireysel gelişimi destekleme özellikleriyle çalışanların içsel motivasyonunu ve performansını artırabileceğini savunur (Bass, 1985; Avolio & Bass, 1995). Dijital liderlik bu anlayışın çağdaş bir yansıması olarak değerlendirilmektedir. Öte yandan sosyal değişim teorisine göre çalışanlar liderlerinden gördükleri destek ve teknolojiye dayalı güçlendirme karşılığında daha yüksek performans sergilemeye gönüllü hale gelirler (Blau, 1964; Cropanzano & Mitchell, 2005). Bu bağlamda dijital liderlik çalışanların çabalarını artırmalarını sağlayan karşılıklı değişim ilişkisini güçlendirmektedir.

Literatürden elde edilen bu bilgiler ışığında araştırmanın temelini oluşturan birinci hipotez aşağıdaki şekilde oluşturulmuştur:

<b>H1:</b>	Dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
------------	--

#### 4.4. Örgütsel Güven ile Çalışan Performansı Arasındaki İlişki

Günümüz rekabetçi iş dünyasında örgütlerin sürdürülebilir başarısı yalnızca finansal kaynaklara ya da teknolojik altyapıya değil, aynı zamanda çalışanların motivasyonuna, bağlılığına ve performansına da doğrudan bağlıdır. Literatürde örgütsel güvenin bireylerin iş yerindeki motivasyonunu, bağlılığını ve üretkenliğini artıran temel bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Galford ve Drapeau (2003) güvenin var olduğu ortamlarda çalışanların risk almaya daha açık hale geldiğini, daha uzun süre ve daha özverili çalıştıklarını hatta görev tanımları dışındaki işleri bile gönüllü şekilde üstlendiklerini belirtmektedir. Bu bağlamda güven çatışmaları azaltmakla kalmaz, çalışanların enerjisini üretkenliğe yönlendirmelerine olanak tanır.

Chams-Anturi vd. (2020) İspanya'daki organik tarım-gıda sektöründe yaptıkları araştırmada örgütsel güvenin örgütsel çevikliği ve dolayısıyla firma performansını doğrudan etkilediğini tespit etmiştir. Benzer şekilde Demirel (2009) güvenin azaldığı ortamlarda çalışanların motivasyon ve bağlılıklarının zayıfladığını ve bunun doğrudan iş performansına yansımalarını ifade etmektedir.

Su vd. (2020) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışması, güvenin hem bireysel hem de takım düzeyinde performansı anlamlı şekilde artırdığını ortaya koymaktadır. Johannsen ve Zak (2021) ise yüksek düzeyde örgütsel güvenin yalnızca iş performansını değil çalışanların yaşam tatminini ve gelir düzeylerini de olumlu etkilediğini, stres seviyelerini ise düşürdüğünü saptamıştır. Bu güven ortamının çalışan üzerinde çok boyutlu ve derinlemesine bir etki yarattığını göstermektedir.

Örgütsel güvenin bir stratejik unsur olarak benimsenmesi, sadece çalışan refahını değil aynı zamanda iş süreçlerinin etkinliğini de artırmaktadır. Güvenin baskın olduğu kurumlarda kontrol mekanizmalarının azalması süreçlerin daha hızlı işlenmesini ve maliyetlerin düşmesini sağlar. Bu durum çalışanların daha verimli çalışmalarına zemin hazırlar (Olughor, 2024).

Örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi sosyal değişim teorisinin temel ilkesi olan karşılıklılık prensibiyle açıklanabilir. Bu teoriye göre çalışanlar kendilerine güvenen ve destekleyen bir organizasyona karşılık daha yüksek bağlılık ve performansla cevap verirler (Blau, 1964). Dönüştürücü liderlik ise etik tutum, adalet ve bireysel ilgi

yoluyla örgütsel güveni pekiştirmekte ve bu da çalışanların işlerine daha motive ve üretken biçimde yaklaşmalarına olanak tanımaktadır (Bass & Riggio, 2008).

Bu bilgiler ışığında araştırmada test edilmesi gereken ikinci hipotez aşağıdaki şekilde belirlenmiştir:

<b>H2:</b>	Örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
------------	--

Literatürde çalışanların yalnızca yöneticilerine değil iş arkadaşlarına duyduğu güvenin de bireysel ve örgütsel düzeyde performansı etkileyen önemli bir unsur olduğu vurgulanmaktadır. Güvenin hâkim olduğu iş ortamlarında çalışanlar arasında iş birliği, bilgi paylaşımı ve karşılıklı destek artmakta bu da verimliliğe ve görev başarımına yansımaktadır (Turhan vd., 2018; Genç, 2020; Uslu & Şimşek, 2020). Örneğin Uslu ve Şimşek (2020) ağır sanayi sektöründe gerçekleştirdikleri ampirik bir çalışmada çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin ve psikolojik iyi oluşun çalışanların performans düzeylerini anlamlı şekilde artırdığını ortaya koymuşlardır. Bu bulgu yalnızca teknik yeterliliklerin değil sosyal ilişkilerin de iş başarısında belirleyici olduğunu göstermektedir. Benzer biçimde Çankır (2021) tarafından yapılan bir meta-analiz çalışması işyeri arkadaşlığı ile çalışan etkinliği, performansı ve verimliliği arasında pozitif yönde güçlü bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur. Bu bağlamda çalışanlar arası güven özellikle yüksek stresli ve değişim dönemlerinde iş süreçlerine uyum sağlama becerisini kolaylaştırmakta ve stres düzeylerini azaltarak performans artışı sağlamaktadır. Ghasemy ve Frömling (2024) Covid-19 pandemisi gibi belirsizliğin yüksek olduğu bir dönemde Malezya'da öğretim üyeleri üzerinde yaptıkları çalışmada iş arkadaşlarına duyulan güvenin pozitif duygular üzerinden hem bireysel iş performansını hem de örgütsel vatandaşlık davranışlarını olumlu yönde etkilediğini saptamışlardır. Bu güvenin sadece görev performansını değil aynı zamanda örgütsel bağlılık ve dayanışma gibi dolaylı etmenleri de tetiklediğini göstermektedir.

Bu bulgular doğrultusunda iş arkadaşlarına duyulan güvenin çalışanların duygusal güvenliğini pekiştirerek iş ortamında daha rahat, açık ve üretken olmalarını sağladığı söylenebilir. Güven ortamı görev paylaşımını kolaylaştırırken, ekip içi çatışmaları azaltır ve ortak hedeflere yönelimi artırır. Bu durum doğrudan iş performansına yansımaktadır (Alsharawna, 2025).

Çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi sosyal değişim teorisi çerçevesinde açıklanabilir. Bu teori, güven ilişkilerinin karşılıklı

yükümlülük ve bağlılık oluşturduğunu öne sürmektedir (Cropanzano & Mitchell, 2005). Çalışanlar arasında kurulan güven ilişkisi sosyal sermayeyi güçlendirerek ekip başarısını artırır (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Ayrıca dönüşümcü liderlik modeli ekip ruhu ve bireyler arası destekleyici atmosfer yaratılmasını teşvik etmektedir (Bass & Avolio, 1994). Dolayısıyla arkadaşlara duyulan güven teorik olarak hem duygusal güvenlik hem de kolektif verimlilik açısından performansa doğrudan katkı sağlamaktadır.

Çalışma arkadaşlarına duyulan güven ile çalışan performansı arasındaki ilişkilerden elde edilen literatürel bilgiler ışığında çalışmada test edilmek üzere aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir:

<b>H2a:</b>	Arkadaşlara duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
-------------	---

Literatürde yöneticilere duyulan güvenin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisi sıklıkla vurgulanmaktadır (Büte, 2011; Gerşil & Aracı, 2011; Kabadayı & Türkay, 2020). Güven duygusu yöneticinin adil, tutarlı, destekleyici ve etik davranışlar sergilemesiyle oluşur. Bu güven ortamı çalışanların sadece performanslarını değil aynı zamanda bağlılık, motivasyon ve stres düzeylerini de doğrudan etkileyebilmektedir (Halis vd., 2007; Uysal & Yıldız, 2014; Örucü & Kambur, 2017).

Johannsen ve Zak (2021) ise organizasyonel güvenin özellikle yönetsel güven boyutunun çalışanların gelir düzeyleri, iş tatmini ve genel yaşam memnuniyeti üzerinde olumlu etkileri olduğunu, aynı zamanda stres düzeylerini düşürerek üretkenliği artırdığını ortaya koymuştur. Örneğin Saleem vd. (2022) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada iş yerindeki nezaketsizlik davranışlarının çalışan performansını olumsuz etkilediği ancak yöneticilere duyulan güvenin bu ilişki üzerinde aracı (mediatör) bir rol üstlenerek olumsuz etkileri azaltabildiği belirlenmiştir. Bu bulgu güvenin zorlayıcı iş koşulları altında bile performansı koruyucu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Benzer şekilde Ayça (2023) tarafından Türkiye’de yürütülen bir çalışmada otantik liderlik ile çalışanların iş performansı arasındaki ilişki analiz edilmiş, yöneticilere duyulan güvenin bu ilişkiyi anlamlı biçimde güçlendirdiği saptanmıştır. Bu, güvenin sadece doğrudan değil dolaylı biçimde de performansa katkı sağladığını göstermektedir.

Bu araştırmalar yöneticilere duyulan güvenin çalışanlar için psikolojik bir güvenlik ortamı sağladığını, böylece görevlerini daha rahat, motive ve etkili şekilde yerine getirebildiklerini ortaya koymaktadır. Güven ortamı aynı zamanda çalışanların kuruma

olan bağılıklarını artırmakta ve yöneticiyle olan ilişkilerini daha işbirlikçi ve şeffaf hale getirmektedir (Tokgöz & Seymen, 2013; Akmaz & Erbaşı, 2016; Antalya vd., 2017). Yöneticilere duyulan güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi sosyal değişim teorisi çerçevesinde değerlendirilebilir. Bu teoriye göre yöneticilerin sağladığı güven, şeffaflık ve destek karşılığında çalışanların artan sorumluluk ve performans ile karşılık vermeleri beklenir (Blau, 1964). Ayrıca dönüşümcü liderlik yaklaşımı liderin etik ve empatik davranışları aracılığıyla güven ortamı oluşturduğunu ve bu ortamın çalışan performansını olumlu yönde etkilediğini savunmaktadır (Bass & Riggio, 2008). Bu bağlamda yöneticilere duyulan güvenin çalışan performansını artırması hem teorik hem de ampirik olarak güçlü bir temele dayanmaktadır.

Yönetime duyulan güven ile çalışan performansı arasında ulaşılan bu bilimsel bulgular doğrultusunda bu çalışmada test edilmek üzere aşağıdaki alt hipotez oluşturulmuştur:

<b>H2b:</b>	Yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
-------------	--

Chughtai ve Buckley (2008) güvenin yüksek olduğu organizasyonlarda çalışanların iş stresini daha iyi yönetebildiklerini, bunun da görev performansına olumlu yansıdığını belirtmiştir. Clark ve Payne (1997) ise örgütsel güvenin çalışanların motivasyonunu ve iş tatminini artırarak dolaylı yoldan performansı yükselttiğini ileri sürmüştür.

Bu bulgulara paralel olarak Çalışkan (2021) kuruma güven duyan çalışanların daha yüksek motivasyonla çalıştıklarını ve bu durumun doğrudan iş performansını olumlu yönde etkilediğini göstermiştir. Çalışanların organizasyonla duygusal bir bağ kurmaları onların daha fazla sorumluluk almasına, inisiyatif kullanmasına ve iş süreçlerine daha aktif katılım göstermelerine zemin hazırlar (Aykanat, 2010; Işık, 2014; Bora & Aydın, 2019).

Ayrıca Su vd. (2020) tarafından yapılan kapsamlı bir meta-analiz güvenin bireysel, takım ve örgütsel düzeyde performans üzerinde anlamlı ve pozitif etkiler yarattığını ortaya koymuştur. Bu durum sadece yöneticilere veya mesai arkadaşlarına duyulan güveni değil örgütsel güvenin de performans üzerindeki etkisini bilimsel temellerle desteklemektedir. Bu bağlamda kuruma duyulan güven çalışanların duygusal tatminini, öz-yeterlilik algısını ve iş ortamında etkinliğini artırmakta, bu da bireysel performansa doğrudan katkı sağlamaktadır (Okan, 2009; Tunçay, 2009; Demir, 2011). Güven ortamı çalışanların organizasyonel hedeflere yönelik gönüllü katılımını kolaylaştırmakta ve sürdürülebilir

yüksek performans düzeylerine ulaşılmasını desteklemektedir (Malak Akdağ, 2020; Bükeç & Dalmış, 2022; Arslan & Gül, 2022; Budak vd., 2023).

Örgüte duyulan güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi sosyal değişim teorisi kapsamında açıklanabilir. Bu teori örgüte duyulan güveni bir tür psikolojik sözleşme olarak ele almakta ve çalışanların bu güvene karşılık gönüllü katkı ve yüksek performansla karşılık verdiğini öne sürmektedir (Rousseau, 1998). Aynı şekilde dönüşümcü liderlik kuramı da çalışanların örgütsel vizyonla özdeşleşmesini sağlayarak duygusal bağlılık ve motivasyonu artırır (Avolio & Bass, 1995). Dolayısıyla örgüte duyulan güven hem rasyonel hem de duygusal düzeyde çalışan performansını teşvik eden önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir.

Bu literatür bulguları ışığında araştırmada test edilmek üzere aşağıdaki alt hipotez geliştirilmiştir:

<b>H2c:</b>	Örgüte duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.
-------------	--

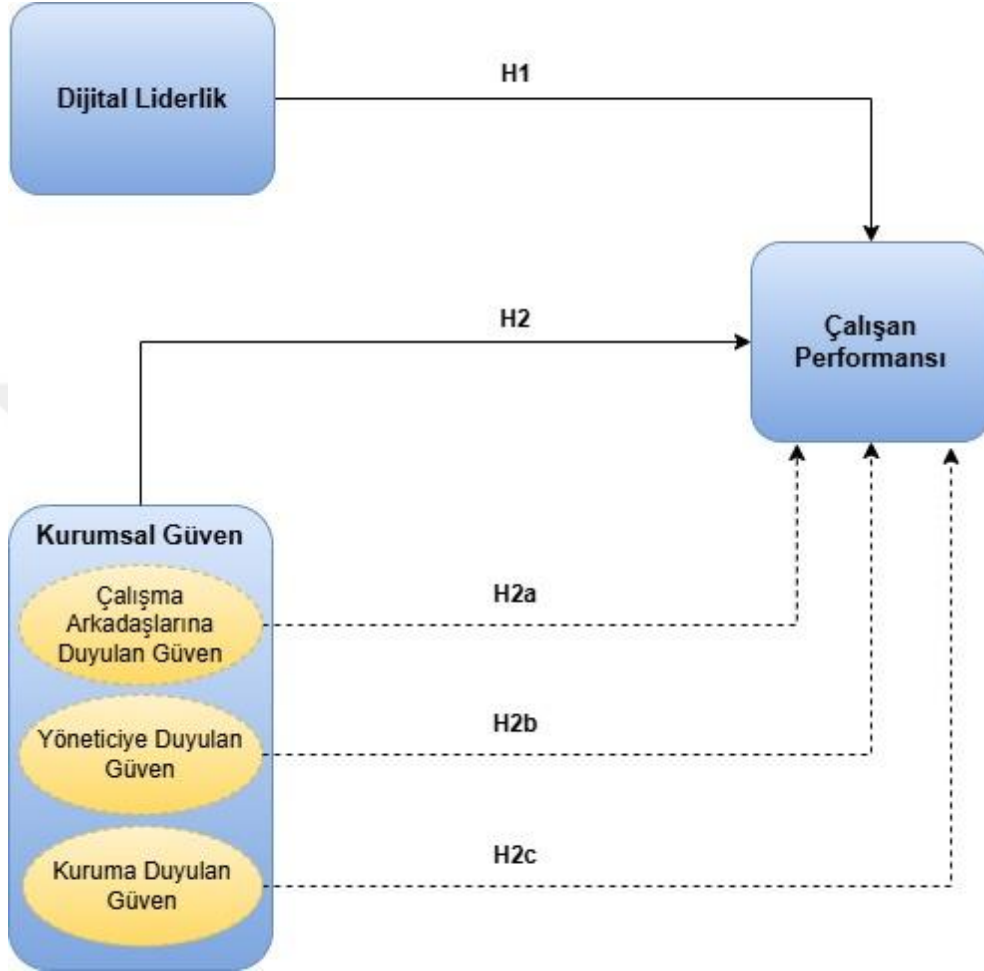
#### 4.5. Araştırma Modeli ve Hipotezler

Bu bölümde araştırmanın kuramsal çerçevesi doğrultusunda geliştirilen hipotezler bütünsel bir yaklaşımla sunulmakta ve araştırma modeli kapsamında bir araya getirilmektedir. Hipotezler önceki bölümlerde literatür taraması ve kuramsal dayanaklar çerçevesinde detaylı biçimde geliştirildiğinden bu kısımda çalışmanın genel yapısını ve değişkenler arası ilişkileri bütünlük sağlamak açısından görselleştirmek amacıyla tekrar ve bir arada verilmiştir.

Bu araştırma dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek üzere tasarlanmıştır. Şekil 1’de gösterilen araştırma modelinde, dijital liderlik bağımsız değişken olarak ele alınmakta ve çalışan performansı üzerindeki doğrudan etkisi (H1) test edilmektedir. Örgütsel güven ise çok boyutlu bir yapı olarak modellenmiş ve bu yapının çalışan performansına olan etkisi hem bütüncül biçimde (H2) hem de alt boyutlar düzeyinde ayrı ayrı incelenmiştir. Bu alt boyutlar çalışma arkadaşlarına duyulan güven (H2a), yöneticiye duyulan güven (H2b) ve örgüte duyulan güven (H2c) olarak tanımlanmıştır.

Modelin bütünsel yapısı çalışan performansını etkileyen faktörleri hem dijital liderlik algısı hem de örgütsel güven boyutları üzerinden çok katmanlı bir şekilde ele almaktadır. Bu bağlamda model sadece doğrudan etkileri değil aynı zamanda güvenin farklı yönleri

aracılığıyla çalışan performansına yansıyan yapıları da kapsamaktadır. Şekil 1’de araştırma kapsamında geliştirilen hipotezlerin kavramsal düzeyde nasıl ilişkilendirildiği şematik olarak gösterilmektedir.



Şekil 1: Araştırma Modeli

Bu bağlamda oluşturulan bu model kamu üniversitelerinde çalışan idari personel üzerinden test edilecektir. Araştırmanın amaçlarına uygun olarak aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir:

**H1:** Dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2:** Örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2a:** Arkadaşlara duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2b:** Yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

**H2c:** Örgüte duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.

## 5. BÖLÜM: ARAŞTIRMA TASARIMI

### 5.1. Araştırmanın Konusu

Bu araştırmada dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Çalışanların dijital liderlerin yönlendirmelerine nasıl tepki verdikleri, güven algılarının iş performansına nasıl yansıdığı ve organizasyonel başarıya nasıl katkı sağladığı araştırma kapsamında değerlendirilmiştir. Özetle çalışanların dijital liderlik algıları, kuruma duydukları güven ve performans düzeyleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Çalışmada Türkiye'deki kamu üniversitelerinde görev yapan idari personelin bakış açıları incelenerek dijital liderlik düzeyleri ile örgütsel güven oluşturma süreçleri ve bunların çalışan performansı üzerindeki etkileri ortaya konmuştur. Böylece dijital liderlik ile örgütsel güven algılarının iş dünyasında nasıl yönetilmesi gerektiğine dair yol gösterici öneriler geliştirilmiştir.

### 5.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırma dijital liderlik ile örgütsel güven arasındaki etkileşimlerin çalışan performansı üzerindeki etkilerini incelemeyi amaçlamaktadır. Dijital dönüşüm sürecinin hızla ilerlediği günümüz iş dünyasında liderlik anlayışları ve organizasyonel güven kavramları yeniden şekillenmiştir. Dijital liderler teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak yenilikçi iş modellerini hayata geçirirken çalışanların güvenini kazanmak ve onların performansını artırmak için stratejik bir rol üstlenmektedir. Bu bağlamda dijital liderlik ve örgütsel güven algılarının çalışanların performansını nasıl etkilediği bu çalışmanın odak noktasını oluşturmaktadır.

Araştırmanın amacı dijital liderlerin çalışanların performansını artıracak süreçleri anlamak, örgütsel güvenin çalışan motivasyonu ve iş performansı üzerindeki etkilerini ortaya koymak ve organizasyonların dijital liderlik uygulamaları ile örgütsel güveni nasıl yönetmesi gerektiğine dair somut öneriler sunmaktır. Ayrıca kamu üniversitelerinde çalışan idari personelin perspektifinden dijital liderlik ve güven dinamikleri değerlendirilerek, organizasyonel başarıya yönelik stratejik ipuçları sağlamaktadır.

Araştırma dijital liderlik ve örgütsel güven alanında literatürdeki boşlukları doldurarak, akademik ve pratik açıdan önemli katkılar sunmayı hedeflemektedir. Dijital dönüşüm sürecinin gerekliliklerini ve çalışanların organizasyonel bağlılıklarını anlamak,

gelecekteki liderlik modellerinin şekillenmesine ışık tutacaktır. Ayrıca bu çalışma organizasyonların çalışan performansını artırmak için dijital liderlik ve güven yönetimi stratejilerini nasıl optimize edebileceğine dair öneriler geliştirerek iş dünyasına yönelik önemli bir kaynak oluşturmaktadır.

### **5.3. Araştırmanın Varsayımları ve Sınırlılıkları**

#### **5.3.1. Araştırmanın Varsayımları**

Bu çalışmada dijital liderlik ile örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisini incelemek amacıyla aşağıdaki varsayımlar dikkate alınmaktadır:

Dijital liderlerin çalışanlarla etkili iletişim kurduğu, teknoloji kullanımını desteklediği ve inovasyon odaklı yönetsel stratejiler benimsediği varsayılmaktadır. Bu liderlik tarzının çalışan performansı üzerinde doğrudan etkili olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların iş arkadaşlarına duydukları güvenin de performans üzerinde önemli bir etkisi olduğu varsayılmaktadır. Çalışma arkadaşları arasındaki güvenin bilgi paylaşımını ve iş birliğini kolaylaştırarak ekip içi koordinasyonu artırdığı bu durumun da çalışanların görevlerini daha verimli ve uyumlu bir şekilde yerine getirmelerine katkı sağladığı düşünülmektedir. Güven ortamında çalışan bireylerin stres seviyelerinin düştüğü, çatışmaların azaldığı ve ortak hedeflere yönelik motivasyonlarının yükseldiği öngörülmektedir. Bu bağlamda yalnızca kuruma ve yöneticilere değil çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin de çalışan performansı üzerinde olumlu bir etki yarattığı varsayılmaktadır.

Yöneticilere olan güven düzeyinin yüksek olduğu organizasyonlarda güven çalışanların performansına olumlu katkı sunduğu varsayılmaktadır. Dijital liderlerin şeffaflık ve açıklık prensipleri doğrultusunda hareket etmesi, çalışanların performansını artırdığı düşünülmektedir.

Araştırmada ayrıca çalışanların kuruma duydukları güvenin motivasyonlarını ve performanslarını olumlu yönde etkilediği öngörülmektedir. Güven ortamının sağlandığı organizasyonlarda çalışanların daha yüksek bağlılık gösterdiği ve görevlerini daha etkin şekilde yerine getirdiği varsayılmaktadır.

Çalışanların dijital liderlik uygulamalarına ve örgütsel güven mekanizmalarına gösterdikleri uyum düzeylerinin farklılık gösterdiği, bu farklılıkların ise bireysel farklılıklar ve organizasyonel kültür gibi etmenlerden etkilendiği varsayılmaktadır.

Araştırmaya katılan kamu üniversitelerinde çalışan idari personelin anket ve görüşme sorularını samimi ve objektif bir şekilde yanıtladığı varsayılmaktadır. Türkiye’deki kamu üniversitelerinde çalışan idari personelin dijital liderlik ve örgütsel güven dinamikleri açısından genel geçer sonuçlar sunabilecek yeterli bilgi ve tecrübeye sahip olduğu varsayılmaktadır.

### **5.3.2. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın kapsamını belirleyen bazı sınırlamalar bulunmaktadır:

Araştırma yalnızca Türkiye’deki kamu üniversitelerinde çalışan idari personeli kapsamakta olup farklı sektörler veya özel üniversitelerdeki personeli temsil etmeyebilir. Bu durum genellenebilir sonuçların elde edilmesini sınırlandırabilir.

Dijital dönüşüm süreçlerinin uzun vadeli etkilerini analiz etmek için geniş zaman dilimlerine ihtiyaç duyulmaktadır. Ancak araştırma belirli bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştiği için uzun vadeli etkiler tam olarak değerlendirilemeyebilir.

Dijital liderlik uygulamalarında kullanılan teknolojilerin hızla değişmesi araştırma kapsamındaki bulguların zamanla güncelliğini kaybetmesine neden olabilir. Dijital liderlik uygulamaları ve örgütsel güven dinamikleri, üniversiteler arasında kullanılan teknolojik altyapı ve bölgesel farklılıklar nedeniyle değişkenlik gösterebilir. Bu bağlamda araştırma tüm kamu üniversitelerini tam anlamıyla temsil etmeyebilir.

Çalışanların örgütsel güven ve dijital liderlik konusundaki algıları kişisel deneyimlerine ve organizasyonel kültüre bağlı olarak değişebilir. Bu durum araştırmanın bulgularında subjektif etkilerin oluşmasına neden olabilir.

Dijital liderlik ve örgütsel güven kavramlarının farklı kültürel ve bölgesel bağlamlarda değişkenlik göstermesi mümkündür. Küresel ölçekte tüm organizasyonlara uygulanabilirliği sınırlı olabilir.

### **5.4. Araştırmanın Evreni ve Örnekleme**

Bu araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren kamu üniversitelerinde çalışan idari personelin dijital liderlik ve örgütsel güven algıları ile çalışan performansı üzerindeki etkileri incelenmiştir. Evren grubu kamu üniversitelerinin çeşitli idari birimlerinde görev alan personelden oluşmaktadır. Örneklem seçiminde ise aşağıdaki kriterler dikkate alınmıştır.

Araştırma yalnızca Türkiye’de faaliyet gösteren kamu üniversiteleri dikkate alınarak yürütülmüş, özel üniversiteler kapsam dışında bırakılmıştır. Örneklem grubu olarak yalnızca üniversitelerde görev yapan idari personel tercih edilmiştir. Akademik personel araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Bu tercih, çalışmanın kuramsal çerçevesi ve analiz edilmek istenen değişkenlerin doğasına uygun olarak yapılmıştır. Özellikle dijital liderlik ve örgütsel güven kavramları çerçevesinde değerlendirildiğinde, ast-üst ilişkisinin daha belirgin ve hiyerarşik yapının daha sıkı olduğu birimlerin, bu tür liderlik ve güven dinamiklerini daha açık biçimde yansıtmaya potansiyeline sahip olduğu düşünülmektedir. İdari personel yapısı örgütsel hiyerarşiyi daha somut olarak deneyimlemekte ve yönetsel etkileşimleri daha sistematik bir şekilde yaşamaktadır. Bu durum hem dijital liderlik uygulamalarının hem de güven ilişkilerinin doğrudan gözlenebilmesi ve değerlendirilmesi açısından idari personeli uygun bir örneklem grubu haline getirmektedir. Ayrıca, üniversitelerdeki idari personelin büyük ölçüde merkezi yönetim, bürokratik prosedürler ve teknolojik sistemlerle doğrudan ilişkili görevlerde bulunmaları dijital liderlik algılarının ve güven düzeylerinin çalışan performansına etkilerini daha açık biçimde ortaya koyma imkânı sunmaktadır.

Rektörlük, öğrenci işleri, bilgi işlem, personel daire başkanlığı, fakülteler ve yükseköğretim ile diğer idari birimler dahil edilmiştir. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Katılımcılar herhangi bir baskı altında kalmadan anket ve görüşmelerde yer almıştır.

Yükseköğretim Kurulu (YÖK) tarafından yayımlanan 2024 Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu’na göre, Türkiye’deki kamu üniversitelerinde toplam 205.172 idari personel görev yapmaktadır (YÖK, 2024). Bu evren büyüklüğü dikkate alınarak, araştırmanın örneklem büyüklüğü, istatistiksel olarak geçerli sonuçlar elde edebilmek amacıyla belirli bir metodolojiye dayalı olarak hesaplanmıştır. %95 güven düzeyi ve %5 hata payı esas alınarak yapılan hesaplamada Cochran (1977)’nin örneklem büyüklüğü formülü kullanılmıştır. Bu hesaplama sonucunda, çalışmanın istatistiksel olarak genellenebilir sonuçlar verebilmesi için minimum 384 kişilik bir örneklem yeterli kabul edilmiştir. Araştırmaya toplam 660 katılımcının dahil edilmiş olması, örneklem büyüklüğünün öngörülen minimum değerinde oldukça üzerinde gerçekleştiğini göstermekte ve araştırmanın temsiliyet gücünü önemli ölçüde artırmaktadır. Bu örneklem büyüklüğü

araştırmanın geçerlilik ve güvenilirlik düzeyini destekleyecek nitelikte olup literatürdeki yaygın uygulamalarla da uyumludur.

Araştırmanın evreni Türkiye'nin farklı coğrafi bölgelerinde yer alan çeşitli kamu üniversitelerinde görev yapan idari personelden oluşmaktadır. Bu çeşitlilik çalışmanın daha geniş bir perspektifle değerlendirilmesine olanak sağlamaktadır. Veriler Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Yayın Etik Kurulu'nun 06.03.2025 tarih ve 03-2025/66 sayılı kararıyla alınan etik izin sonrasında toplanmıştır. Etik kurul onayının ardından hazırlanan anket formu, Türkiye genelinde kamu üniversitelerinde görev yapan idari personellere ulaştırılmak üzere ilgili kurumlara gönderilmiş; Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, İstanbul Sabahattin Zaim Üniversitesi, Bilkent Üniversitesi, Sivas Cumhuriyet Üniversitesi, Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi, Uşak Üniversitesi, Selçuk Üniversitesi, Kafkas Üniversitesi, İstanbul Üniversitesi, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, İstanbul Okan Üniversitesi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Adıyaman Üniversitesi, Sakarya Uygulamalı Bilimler Üniversitesi, Ankara Üniversitesi, Ondokuz Mayıs Üniversitesi ve İstanbul Ticaret Üniversitesi'nden anketin idari personellerle paylaşılmasına yönelik resmi onay ve geri dönüşler alınmıştır. Veri toplama süreci sonucunda, belirlenen örnekleme uygun olarak toplamda 660 katılımcıdan yanıt alınmıştır. Araştırmada veri toplama sürecinde, kolay ulaşılabilir ve erişimi mümkün olan katılımcılardan veri elde etmeye imkân tanıyan kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Bu yöntemin düşük maliyetli olması, zaman açısından tasarruf sağlaması ve uygulama kolaylığı sunması nedeniyle kullanımı uygun bulunmuştur (Gürbüz & Şahin, 2014, s. 132).

Böylece bu örnekleme modeli ile Türkiye'deki kamu üniversitelerinde çalışan idari personelin dijital liderlik ve örgütsel güven algılarını kapsamlı bir şekilde analiz etmeye olanak sağlamıştır.

### **5.5. Veri Toplama Araçları**

Bu çalışmada veri kaynağı olarak, nicel araştırma kapsamında birincil veri kaynakları kullanılmıştır. Veri toplama yöntemi olarak ise online olarak gönderilen anket formu kullanılmıştır. Türkiye genelinde kamu üniversitelerine resmi yazılarla ulaşılmış ve idari personelin katılımı için çevrim içi anket formu paylaşılmıştır. Araştırmaya katılım tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Anket için daha önce güvenilirlik ve

geçerlilik testleri yapılmış olan Dijital Liderlik, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans ölçekleri kullanılmıştır.

Verilerin analizinde SPSS analiz programı aracılığıyla tanımlayıcı istatistikler, keşfedici faktör analizleri, korelasyon ve regresyon analizleri kullanılmıştır. AMOS programı aracılığıyla ise doğrulayıcı faktör analizleri ile yakınsak geçerlilik analizleri yapılmıştır. Tüm ölçeklerdeki ifadeler 5'li Likert tipi ölçek yardımıyla derecelendirilmiştir. Dijital liderlik, örgütsel güven ve çalışan performansı ile ilgili ifadelere dair değerlendirme seçenekleri şu şekildedir: 1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum, 4- Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum. Verilerin normallik sınamasında, çarpıklık ve basıklık değerlerinden yararlanılmıştır (George & Mallery, 2024). Ayrıca ölçek geçerliği ve güvenirliği için açıklayıcı faktör analizi, doğrulayıcı faktör analizi ve Cronbach'ın alfa katsayısı dikkate alınmıştır.

Dijital Liderlik düzeyini ölçmek için Zeike vd. (2019) tarafından geliştirilen ve tek boyuttan oluşan altı maddelik dijital liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek Sürücü vd. (2022) tarafından Türkçe'ye uyarlanmıştır. Örgütsel güven düzeyini ölçmek için Çalışkan (2021) tarafından geliştirilen on yedi maddelik örgütsel güven ölçeği kullanılmıştır. Örgütsel güven ölçeği; çalışma arkadaşlarına duyulan güven (1-7. maddeler), yöneticiye duyulan güven (8-12. maddeler) ve örgüte duyulan güven (13-17. maddeler) olmak üzere üç boyuttan oluşmaktadır. Çalışan performansını ölçmek için ise Karakurum (2005) tarafından geliştirilen ve tek boyuttan oluşan on bir maddelik bireysel performans ölçeği kullanılmıştır.

## 6. BÖLÜM: VERİ ANALİZİ VE SONUÇLARI

Araştırmadan elde edilen verilerin çözümlenmesinde, IBM SPSS 22.0 (Statistical Package for the Social Sciences) istatistik yazılımı ve yapısal eşitlik modellemesi için kullanılan AMOS (Analysis of Moment Structures) programı tercih edilmiştir. Katılımcılara ilişkin demografik bilgiler ile dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansına yönelik algıları doğrultusunda frekans analizleri (sayı, yüzde, ortalama ve standart sapma) gerçekleştirilmiştir.

Analiz aşamasına geçilmeden önce, uygulanacak istatistiksel testlerin türünü belirleyebilmek amacıyla ölçekten toplanan verilerin normal dağılım gösterip göstermediği değerlendirilmiştir. Bu kapsamda Kolmogorov-Smirnov normallik testi uygulanmıştır.

Yalnızca normallik testinin sonuçlarına dayalı bir kararın yetersiz olabileceği dikkate alınarak, analiz yöntemi belirlenirken dağılımın genel karakteristiklerini daha kapsamlı değerlendirmek amacıyla ortalama, varyans, standart sapma, çarpıklık (skewness), basıklık (kurtosis) değerleri analiz sürecine dahil edilmiştir.

İstatistiksel analizlerden önce veri setinde olası aykırı değerlerin varlığı kontrol edilmiştir. Bu bölümde veri kümesinin normal dağılıma uygunluğunu değerlendirmek için Kolmogorov-Smirnov testi uygulanmış, özellikle çarpıklık ve basıklık değerleri incelenmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda verilerin normal dağılım gösterdiği sonucuna varılmıştır.

### 6.1. Tanımlayıcı İstatistikler

Bu bölümde araştırmaya katılan çalışanların dijital liderlik ve örgütsel güven unsurlarının çalışan performansına yönelik algılarının incelenmesi amaçlanmıştır. Bu doğrultuda uygulanan anket kapsamında belirli ifadelerle ilişkin istatistiksel ilişkilerin değerlendirilmesi amacıyla frekans analizleri yapılarak elde edilen bulgular yorumlanarak sunulmuştur.

**Tablo 2:** Araştırmaya Katılan Çalışanların Cinsiyetlerine İlişkin Dağılımlar

Değişken	Grup	Frekans	Yüzde %
Cinsiyet	Kadın	294	44,5
	Erkek	366	55,5
Yaş	18-29	50	7,6
	30-39	219	33,2
	40-49	230	34,8
	50 ve üzeri	161	24,4
Eğitim Durumu	Lise ve altı	47	7,1
	Ön lisans	84	12,7
	Lisans	353	53,5
	Lisansüstü	176	26,7
Hizmet Yılı	0-5 yıl	128	19,4
	6-10 yıl	93	14,1
	11-15 yıl	166	25,2
	16-20 yıl	104	15,8
	21 yıl üzeri	169	25,6
<b>Toplam</b>		660	100,0

Tablo 2’de araştırmaya katılan çalışanların cinsiyetlerine, yaşlarına, eğitim durumlarına ve hizmet yıllarına ilişkin dağılımlar gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların %44,5’inin kadın ve %55,5’inin erkek olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlar incelendiğinde araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun erkek olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların yaşlarına ait frekans dağılımları incelendiğinde çalışanların %7,6’sının 18-29 yaşları arasında, %33,2’sinin 30-39 yaşları arasında, %34,8’inin 40-49 yaşları arasında ve %24,4’ünün de 50 yaş üzerinde olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun 40-49 yaşları arasında olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumlarına ilişkin dağılımlara göre çalışanların %7,1’inin lise altı, %12,7’sinin önlisans, %53,5’inin lisans ve %26,7’sinin de lisansüstü mezunu olduğu anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların eğitim durumların çoğunlukla lisans seviyesinde olduğu anlaşılmaktadır.

Araştırmaya katılan çalışanların hizmet yıllarına ilişkin dağılımlar incelendiğinde çalışanların %19,4’ünün 0-5 yıl arasında, %14,1’inin 6-10 yıl arasında, %25,2’sinin 11-

15 yıl arasında, %15,8'inin 16-20 yıl arasında ve %25,6'sının 21 yıl üzerinde hizmet yılına sahip oldukları anlaşılmaktadır. Bu dağılımlara göre araştırmaya katılan çalışanların çoğunluğunun hizmet yılınının 21 yıl üzerinde olduğu anlaşılmaktadır.

**Tablo 3:** Araştırmada Kullanılan Ölçeklere Ait Tanımlayıcı İstatistikler

Ölçek	Min.	Maks.	$\bar{x}$ (Ortalama)	Ss
Dijital Liderlik	6,00	30,00	20,1788	5,84692
Örgütsel Güven	17,00	85,00	59,0924	14,4441
Bireysel Performans	11,00	55,00	45,2970	7,57780

Araştırmada kullanılan ölçeklerden çalışanların verdikleri yanıtlar doğrultusunda elde edilen betimsel istatistiklere ait dağılımlar tablo 3'te gösterilmiştir. Bu dağılımlara göre dijital liderlik ölçeği için  $\bar{x}=20,1788$ , örgütsel güven ölçeği için  $\bar{x}=59,0924$  ve bireysel performans ölçeği için  $\bar{x}=45,2970$  olarak elde edildiği görülmektedir.

Araştırma kapsamında elde edilen betimsel istatistiklere göre, katılımcıların dijital liderlik algısına ilişkin ortalama puanı 20,18 olarak belirlenmiştir. Bu değer, ölçeğin minimum ve maksimum değerleri (6–30) dikkate alındığında, katılımcıların dijital liderlik davranışlarını orta düzeyin üzerinde algıladıklarını göstermektedir. Örgütsel güven ölçeğine ait ortalama puan 59,09 olup, bu değer de ölçeğin puan aralığı (17–85) göz önüne alındığında, çalışanların kurumlarına yönelik güven düzeylerinin yüksek seviyeye yakın olduğunu göstermektedir. Bireysel performans ölçeğinden elde edilen ortalama puan 45,30 olup, bu sonuç da ölçeğin toplam puan aralığına (11–55) göre değerlendirildiğinde, katılımcıların kendi iş performanslarını oldukça yüksek düzeyde değerlendirdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgular, araştırma grubundaki idari personelin dijital liderlik algılarının, örgütsel güven düzeylerinin ve bireysel performanslarının genel olarak olumlu bir eğilim gösterdiğini ortaya koymaktadır.

## 6.2. Normallik Testi Sonuçları

Verilerin normalliğine ilişkin yorum yapılırken dikkate alınması gereken en önemli husus araştırmadaki “n” sayısının dikkate alınarak yorum yapılması gerekir, “n” sayısı 50 ve üzeri olduğu durumlarda “Kolmogrov-Smirnov” testinin dikkate alınmasını ve “n” sayısı 50'nin altında olduğu durumlarda ise “Shapiro-Wilks” testinin dikkate alınmasını önerilmektedir

Tablo 4’te ölçeklere ait verilerin normal dağılımdan gelip gelmediği örneklem sayısının 50 üzerinde olması nedeni ile Kolmogorov-Smirnov testiyle araştırılmış ve p-değerlerinin 0,05 değerinden küçük olduğu anlaşılmıştır. Bu nedenle verilerin normal dağılım gösterdiği anlaşılmıştır. Ancak verilerin normal dağılımdan gelmesine ilişkin sadece bu verilere dayanarak normal dağılımdan gelip gelmediği konusu noksan kalacağı için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerine bakılmıştır.

**Tablo 4:** Normallik Testi Sonuçları

Ölçekler	Kolmogorov-Smirnov			Skewness	Kurtosis
	İstatistik	sd	Sig.		
Dijital Liderlik	,097	660	,000	-,436	-,341
Örgütsel Güven	,066	660	,000	-,459	,003
Bireysel Performans	,130	660	,000	-1,604	1,779

George (2011)’e göre verilerin normal dağılım gösterdiğini söyleyebilmek için çarpıklık (skewness) ve basıklık (kurtosis) değerlerinin -2,0 ile +2,0 değerleri arasında yer alması gerekir. Çarpıklık ve basıklık testine ilişkin sonuçlara Tablo 4’te yer verilmiştir. Çarpıklık ve basıklık katsayılarının belirlenen standart değerler arasında olmasından dolayı normal dağılıma uygun olduğu söylenebilir.

### 6.3. Geçerlilik Çalışmaları (Faktör Analizi)

Çok değişkenli istatistiksel analizlerde genellikle n adet birey ve p sayıda değişken ele alınmaktadır. İncelenen değişkenler arasında belirli düzeyde ilişki (korelasyon) bulunması durumunda özellikle büyük örneklem ve yüksek değişken sayısına sahip veri setlerinde analiz süreci karmaşıklaşmakta ve yorumlama zorlukları ortaya çıkabilmektedir. Değişkenler arasındaki yüksek korelasyon düzeyi çoklu bağlantı (multicollinearity) problemini beraberinde getirebilir; bu da analiz sonuçlarının güvenilirliğini zayıflatabilir ve yanlış yorumlamalara yol açabilir. Bu nedenle araştırma kapsamında kullanılan ölçme aracının yapı geçerliliğini test etmek amacıyla faktör analizi uygulanmıştır (Kyriazos & Poga, 2023).

#### 6.3.1. Dijital Liderlik Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi

Verilerin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluk Testi yapılmıştır. Değişkenler arasında yeterli

düzye korelasyon olup olmadığını test etmek amacıyla ise Bartlett's Küresellik Testi yapılmıştır. Faktör analizinin uygulanabilirliğini test etmek amacıyla yapılan ön analiz sonuçları Tablo 5'te sunulmaktadır.

**Tablo 5:** Dijital Liderlik Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Katsayısı		,923
Bartlett's Küresellik Testi	Ki Kare	3677,204
	sd	15
	Sig.	,000

Analiz sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüm değeri 0,923 olarak belirlenmiştir. Bu değer oldukça yüksek bir değer olup örneklemin faktör analizi için elverişli ve yeterli olduğunu göstermektedir (Hair vd., 2013). Diğer taraftan Bartlett's Küresellik Testi sonucunda p-değeri 0,000 olarak hesaplanmış; bu bulgu değişkenler arasında anlamlı korelasyonların mevcut olduğunu ve dolayısıyla faktör analizinin yapılmasının istatistiksel açıdan yerinde ve gerekli olduğunu ortaya koymuştur.

**Tablo 6:** Dijital Liderlik Ölçeğine Ait Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi

Faktör	Öz değerler			Elde Edilmiş Faktör Yükleri Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	4,690	78,168	78,168	4,690	78,168	78,168
2	,476	7,934	86,102			
3	,293	4,890	90,993			
4	,221	3,686	94,679			
5	,168	2,795	97,474			
6	,152	2,526	100,000			

Tablo 6'da sunulan geçerlilik analizine ilişkin bulgular doğrultusunda, dijital liderlik ölçeğinin tek boyutlu yapısının toplam varyansın %78,168'ini açıkladığı görülmüştür. Bu oran ölçeğin yüksek düzeyde yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

Dijital liderlik ölçeğine ilişkin ilk bileşenin (Component 1) yük değerleri dikkate alındığında maddelerin bu tek faktöre oldukça yüksek düzeyde yüklendiği anlaşılmaktadır. Ayrıca birinci bileşenin toplam varyansın %78,17'lik kısmını

açıklaması, ölçekte yer alan maddelerin büyük ölçüde aynı yapıyı temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgular dijital liderlik ölçeğinin bütüncül bir yapıya sahip olduğunu ve ölçüm aracının teorik temellerle tutarlı biçimde tek bir faktör altında toplandığını göstermektedir. Başka bir ifadeyle varyansın büyük bir oranının tek bir bileşen aracılığıyla açıklanması ölçeğin yapısal geçerliliğinin güçlü ve tutarlı olduğunu doğrulamaktadır.

**Tablo 7:** Dijital Liderlik Ölçeği Faktör Yükleri

Dijital Liderlik Ölçek Maddeleri	Faktör
	1
Yöneticim, dijital dönüşüm için gerekli olan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir	,921
Yöneticim, birimimizdeki dijital dönüşüm sürecini proaktif bir şekilde yürütür.	,918
Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda güncel gelişmeleri takip eder.	,908
Yöneticim, çalışanlarını dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilir.	,892
Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğumu söyleyebilirim.	,889
Yöneticim, dijital araçları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünür.	,767

Tablo 7’de yer alan bulgular incelendiğinde, araştırmada kullanılan dijital liderlik ölçeğine faktör analizi uygulanarak, ölçekte yer alan ifadelerin daha az sayıda boyutta anlamlı şekilde gruplanması amaçlanmıştır. Bu doğrultuda ölçekteki 6 maddeye yönelik olarak Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak temel bileşenler analizi gerçekleştirilmiştir. Bu analiz ile daha önce belirlenen bir faktör ile ölçek maddeleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Her bir maddenin, faktör altında aldığı yük değerleri gösterilmiş ve faktör yükleri değerinin 0,767 üzerinde olduğu görülmektedir.

### 6.3.2. Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi

Örgütsel güven ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluk Testi ve Bartlett’s Küresellik Testi sonuçları Tablo 8’de verilmektedir.

**Tablo 8:** Örgütsel Güven Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Katsayısı		,954
Bartlett’s Küresellik Testi	Ki Kare	10531,367
	sd	136
	Sig.	,000

Analiz sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüm değeri 0,954 olarak belirlenmiştir. Bu değer oldukça yüksek bir değer olup örneklemin faktör analizi için son derece elverişli ve yeterli olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan Bartlett's Küresellik Testi sonucunda p-değeri 0,000 olarak hesaplanmış, bu bulgu değişkenler arasında anlamlı korelasyonların mevcut olduğunu ve dolayısıyla faktör analizinin yapılmasının istatistiksel açıdan yerinde ve gerekli olduğunu ortaya koymuştur.

**Tablo 9:** Örgütsel Güven Ölçeğine Ait Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi

Faktör	Öz değerler			Elde Edilmiş Faktör Yükleri Toplamları			Döndürülmüş Faktör Yükleri Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	9,971	58,654	58,654	9,971	58,654	58,654	5,331	31,360	31,360
2	2,081	12,241	70,895	2,081	12,241	70,895	4,146	24,390	55,750
3	1,068	6,283	77,178	1,068	6,283	77,178	3,643	21,428	77,178
4	,543	3,194	80,372						
5	,499	2,933	83,305						
6	,405	2,381	85,685						
7	,366	2,153	87,838						
8	,294	1,728	89,566						
9	,263	1,549	91,115						
10	,238	1,401	92,515						
11	,230	1,353	93,868						
12	,204	1,199	95,067						
13	,195	1,146	96,213						
14	,183	1,078	97,291						
15	,168	,988	98,279						
16	,158	,928	99,207						
17	,135	,793	100,000						

Tablo 9'da uygulanan geçerlilik analizleri sonucunda, ölçeğin üç faktörlü yapısının toplam varyansın %77,18'ini açıkladığı belirlenmiştir. Bu oran ölçeğin yapı geçerliliğinin güçlü olduğunu ve ölçme aracının alt boyutları ile anlamlı bir bütünlük sergilediğini göstermektedir.

Örgütsel güven ölçeğine ilişkin elde edilen faktör yapısı detaylı şekilde incelendiğinde, birinci bileşene (Component 1) ait madde yüklerinin büyük çoğunluğunun 0,58'in üzerinde olduğu tespit edilmiştir. Bu durum söz konusu bileşenin ölçek maddeleriyle

yüksek düzeyde korelasyon gösterdiğini ortaya koymaktadır. İkinci bileşen (Component 2) için ise madde yüklerinin daha sınırlı sayıda madde ile anlamlı düzeyde ilişkili olduğu, genel olarak yük değerlerinin görece düşük seviyelerde kaldığı gözlemlenmiştir. Bu bulgu ölçek maddelerinin büyük kısmının birinci faktör tarafından açıklanmakla birlikte bazı maddelerin ikinci ve üçüncü faktörlerle de kısmi bir ilişki içinde olabileceğine işaret etmektedir.

Elde edilen açıklanan varyans oranları aşağıdaki gibidir:

- Birinci bileşen, toplam varyansın %58,65'ini açıklamaktadır.
- İkinci bileşen, toplam varyansın %12,24'ünü açıklamaktadır.
- Üç bileşenin toplamı, varyansın %77,18'lik kısmını açıklamaktadır.

Bu sonuçlar örgütsel güven ölçeğinin faktör yapısının oldukça sağlam olduğunu ve ölçüm aracının geçerlilik açısından yüksek güvenilirliğe sahip olduğunu desteklemektedir. Özellikle birinci bileşende yer alan maddelerin faktör yüklerinin 0,721'nin üzerinde olması, bu maddelerin söz konusu boyutla güçlü biçimde ilişkilendiğini ve ölçeğin yapı geçerliliğinin yüksek düzeyde olduğunu göstermektedir.

**Tablo 10:** Örgütsel Güven Ölçeği Döndürülmüş Faktör Matrisi

Örgütsel Güven Ölçek Maddeleri	Faktör		
	1	2	3
Çalışma arkadaşlarıma bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	,852		
Çalışma arkadaşlarıma fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	,851		
Çalışma arkadaşlarıma özü, sözü birdir.	,847		
Genel anlamda iş arkadaşlarıma oldukça güvenilirdir.	,839		
Çalışma arkadaşlarıma, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	,809		
Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşıyorum.	,759		
Çalışma arkadaşlarıma sahip olduğum iş becerilerine güvenirim.	,721		
Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeyeceği konusunda güvenirim.		,829	
Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.		,801	
Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.		,796	
Bana karşı kullanmayacağını bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.		,766	
Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.		,741	
Kurumum, çalışanlarına her konuda destek olur.			,833
Kurumum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.			,832
Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.			,777
Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.			,686
Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.			,617

Tablo 10’da faktör analizinin nihai aşamasını temsil eden ve Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak elde edilen döndürülmüş faktör yükleme matrisi sunulmuştur. Bu matris aracılığıyla daha önce belirlenen üç faktör ile ölçek maddeleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Her bir maddenin üç farklı faktör altında aldığı yük değerleri gösterilerek ilgili sorunun hangi faktörle daha güçlü ilişki içerisinde olduğu ve dolayısıyla hangi boyut altında değerlendirileceği ortaya konmuştur. Başka bir ifadeyle 17 maddeden oluşan örgütsel güven ölçeği belirli alt boyutlara indirgenmiş; bu alt boyutların her birine dâhil olan sorular sistematik olarak tanımlanmıştır. Bu analiz sonucunda her bir ölçek maddesinin hangi faktöre ait olduğu açık bir şekilde belirlenmiş ve ölçeğin yapısal geçerliliği açısından önemli bir bulgu elde edilmiştir.

### 6.3.3. Bireysel Performans Ölçeğine Ait Geçerlilik Analizi

Bireysel performans ölçeğinin faktör analizine uygun olup olmadığını test etmek amacıyla yapılan Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) Örneklem Uygunluk Testi ve Bartlett’s Küresellik Testi sonuçları Tablo 11’de verilmektedir.

**Tablo 11:** Bireysel Performans Ölçeği KMO ve Bartlett's Test Sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Örneklem Uyum Katsayısı		,942
Bartlett’s Küresellik Testi	Ki Kare	5884,424
	sd	55
	Sig.	,000

Analiz sonucunda elde edilen Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ölçüm değeri 0,942 olarak belirlenmiştir. Bu değer oldukça yüksek bir değer olup örneklemin faktör analizi için son derece elverişli ve yeterli olduğunu göstermektedir. Diğer taraftan Bartlett’s Küresellik Testi sonucunda p-değeri 0,000 olarak hesaplanmış; bu bulgu değişkenler arasında anlamlı korelasyonların mevcut olduğunu ve dolayısıyla faktör analizinin yapılmasının istatistiksel açıdan yerinde ve gerekli olduğunu ortaya koymuştur.

**Tablo 12:** Bireysel Performans Ölçeğine Ait Açıklanan Toplam Varyans Yüzdesi

Faktör	Öz değerler			Elde Edilmiş Faktör Yükleri Toplamları		
	Toplam	Varyans %	Birikimli %	Toplam	Varyans %	Birikimli %
1	7,125	64,776	64,776	7,125	64,776	64,776
2	1,002	9,107	73,884			
3	,601	5,467	79,351			
4	,465	4,227	83,577			
5	,368	3,346	86,924			
6	,319	2,903	89,826			
7	,271	2,462	92,288			
8	,252	2,295	94,583			
9	,219	1,991	96,573			
10	,195	1,772	98,345			
11	,182	1,655	100,000			

Tablo 12’de yer alan geçerlilik analizine ilişkin bulgular, bireysel performans ölçeğinin tek boyutlu yapısıyla toplam varyansın %64,776’sını açıkladığını ortaya koymuştur. Bu oran, ölçekteki maddelerin büyük ölçüde ortak bir faktör etrafında toplandığını ve ölçeğin güçlü bir yapı geçerliliğine sahip olduğunu göstermektedir.

İlk bileşen (Component 1) kapsamında incelenen madde yüklerinin oldukça yüksek seviyelerde olduğu gözlemlenmiştir. Aynı zamanda söz konusu bileşenin tek başına toplam varyansın yaklaşık %65’ini açıklaması bireysel performans ölçeğinde yer alan ifadelerin anlamlı bir bütünlük oluşturduğunu ve ortak bir yapısal boyutu temsil ettiğini ortaya koymaktadır.

Bu bulgular ölçeğin teorik olarak kurgulanan yapısıyla tutarlılık gösterdiğini ve ölçüm aracının geçerlilik bakımından yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğunu desteklemektedir. Özellikle yüksek faktör yüklemeleri ve açıklanan varyans oranı, bireysel performansın bütüncül bir yapı altında başarıyla ölçülebildiğini doğrulamaktadır.

**Tablo 13:** Bireysel Performans Ölçeği Faktör Yükleri

<b>Bireysel Performans Ölçek Maddeleri</b>	<b>Faktör</b>
	<b>1</b>
İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	,857
İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	,856
İşi başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	,850
Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	,835
Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	,834
Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	,832
İşimde yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	,829
Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	,779
Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	,773
Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	,716
Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyorum.	,669

Tablo 13'te faktör analizinin nihai aşamasını temsil eden ve Varimax rotasyon yöntemi kullanılarak elde edilen döndürülmüş faktör yükleme matrisi sunulmuştur. Bu matris aracılığıyla, daha önce belirlenen bir faktör ile ölçek maddeleri arasındaki ilişkiler analiz edilmiştir. Her bir maddenin, faktör altında aldığı yük değerleri gösterilmiş ve faktör yüklerinin genel değerinin 0,669 üzerinde olduğu görülmektedir.

#### **6.3.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi**

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ölçme araçlarının yapı geçerliliğini test etmek amacıyla kullanılan hipotez odaklı bir istatistiksel yöntemdir. Bir ölçeğin daha önceden teorik veya açıklayıcı faktör analizleri (AFA) yoluyla belirlenmiş faktör yapısının eldeki veriyle ne kadar örtüştüğünü doğrulamak için kullanılır (Karagöz, 2017). Buna ek olarak doğrulayıcı faktör analizi yapılırken kabul edilebilir uyum indeksleri oldukça önemli bir rol oynamaktadır. Bu doğrultuda kabul edilebilir uyum indekslerine Tablo 14'te yer verilmiştir.

**Tablo 14:** Yapısal Eşitlik Modeli (YEM) Uyum İyiliği İndeksi Referans Aralıkları

Uyum İndeksi	Açıklama	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
$\chi^2/df$ (Ki-Kare / Serbestlik)	Modelin genel hata düzeyini ölçer.	$\leq 3$	$\leq 5$
<b>RMSEA</b> (Root Mean Square Error of Approximation)	Yaklaşık hata ölçüsüdür.	$\leq 0.05$	$\leq 0.08$
<b>SRMR</b> (Standardized Root Mean Square Residual)	Gözlenen ve tahmin edilen kovaryanslar arası fark.	$\leq 0.05$	$\leq 0.08$
<b>GFI</b> (Goodness of Fit Index)	Modelin genel uyum ölçüsü.	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$
<b>AGFI</b> (Adjusted GFI)	GFI'nin düzeltilmiş hali.	$\geq 0.90$	$\geq 0.85$
<b>CFI</b> (Comparative Fit Index)	Modelin karşılaştırmalı uyum değeri.	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$
<b>TLI / NNFI</b>	Tucker Lewis Index	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$
<b>NFI</b> (Normed Fit Index)	Temel modele göre iyileşme oranı.	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$
<b>IFI</b> (Incremental Fit Index)	Artan uyum ölçüsü	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$

**Kaynak:** Gürbüz S. ve Şahin F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri: Felsefe – Yöntem – Analiz* (2. Baskı). Ankara: Seçkin Yayıncılık. ISBN: 9789750243867.

Tablo 14'te yer alan uyum indeksleri incelendiğinde; ki-kare ( $\chi^2$ ) uyum indeksi, model ile gözlenen veriler arasındaki farkı test etmek için kullanılır. Bu indeks, modelin öngördüğü kovaryans yapısı ile gözlenen veriler arasındaki uyumsuzluğu ölçer (Kline, 2023, s. 157). Ancak ki-kare testi, örneklem büyüklüğüne duyarlıdır ve tek başına modelin uyumuna ilişkin yeterli bilgi sunmaz. Bu nedenle başka uyum indekslerine de başvurulmalıdır.

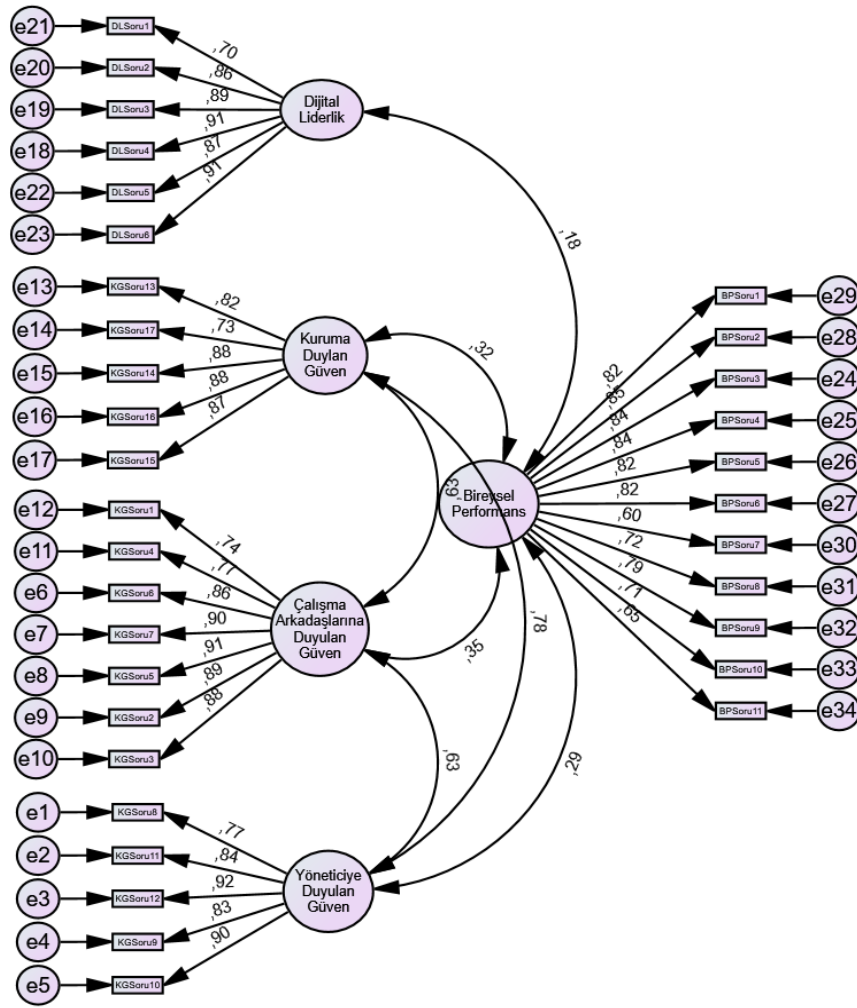
Bu bağlamda GFI (Goodness of Fit Index) modelin varyans-kovaryans yapısının örneklem verisindeki varyans-kovaryans matrisini ne ölçüde açıkladığını gösterir (Byrne, 2013). GFI değeri modele ait açıklayıcılığın genel bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Bunun yanında AGFI (Adjusted GFI) değeri GFI'nin örneklem büyüklüğüne göre düzeltilmiş halidir. Özellikle büyük örneklemelerde AGFI'nin GFI'den daha temsil gücü yüksek olduğu ifade edilmektedir (Hooper vd., 2008).

CFI (Comparative Fit Index) oluşturulan modelin veriye ne kadar iyi uyduğunu bağımsız bir modelle kıyaslayarak ölçer. Bu indeks modelin kötü uyuma ne ölçüde çözüm sunduğunu değerlendiren bir ölçüttür (Hu & Bentler, 1999).

RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation) ise modelin tahmin ettiği kovaryans matrisi ile gözlenen kovaryans matrisi arasındaki yaklaşık hatayı gösterir.

RMSEA özellikle modelin serbestlik derecesiyle birlikte değerlendirildiğinde anlam kazanır (MacCallum vd., 1996, s. 132).

Bu bilgiler doğrultusunda çalışmada kullanılan dijital liderlik ölçeği, örgütsel güven ölçeği ve bireysel performans ölçeğine ilişkin doğrulayıcı faktör analizi AMOS programı kullanılarak gerçekleştirilmiş ve sonraki başlıklarda bulgulara yer verilmiştir. Araştırma çerçevesinde kurmuş olduğumuz hipotezlerin testinden önce araştırma modeli uyum indeksleri aşağıdaki Şekil 2’de gösterilmiştir.



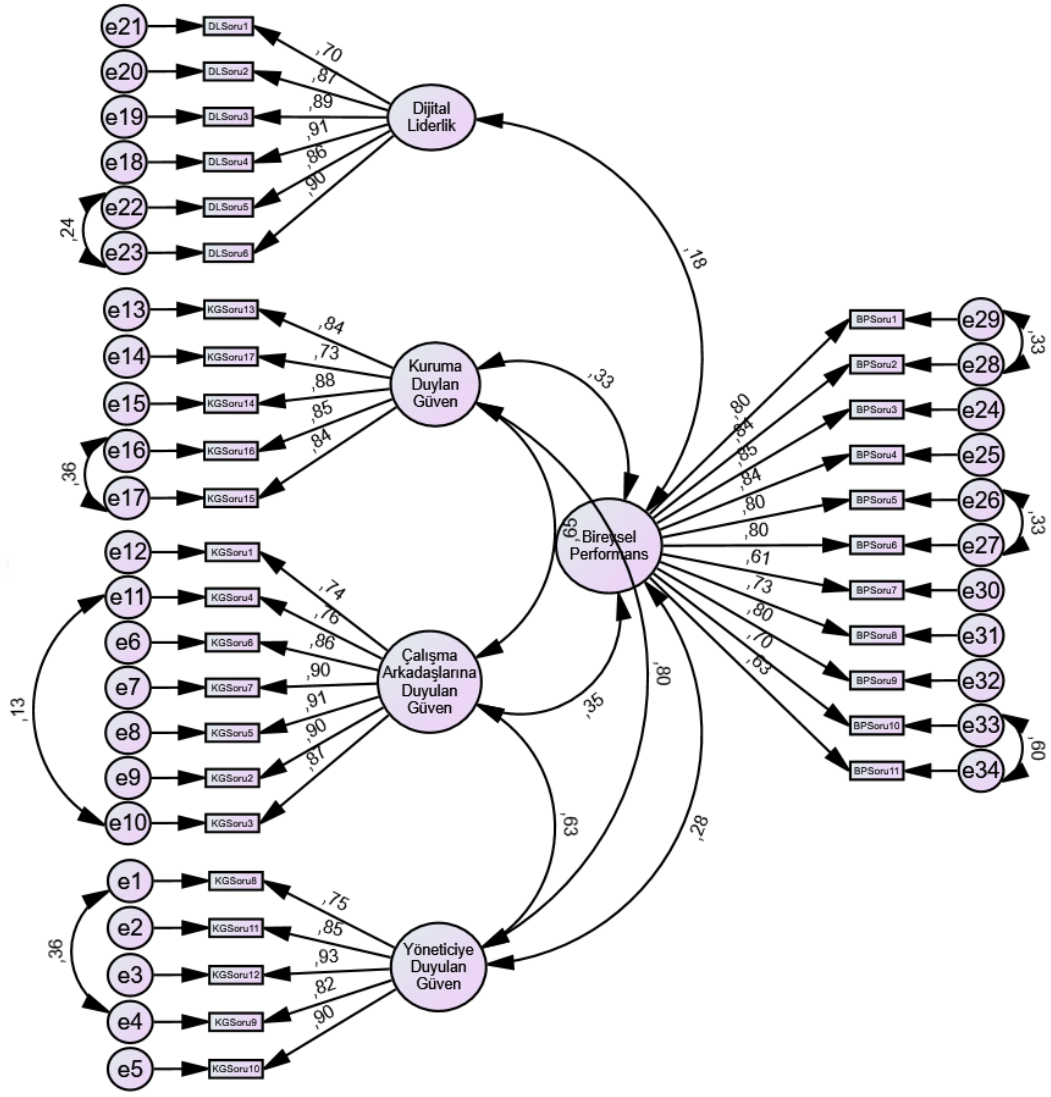
Şekil 2: Araştırma Modelinin Tamamına Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Şekil 2’de yer alan modelimizin uyum indeksi sonuçları ve referans değerlere ilişkin bilgiler Tablo 15’te aşağıda gösterilmiştir.

**Tablo 15:** Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

<b>İndeksler</b>	<b>Referans Değeri (İyi Uyum)</b>	<b>Referans Değeri (Kabul Edilebilir Uyum)</b>	<b>Model Ölçümü</b>
<b>CMIN/DF</b>	$\leq 3$	$\leq 5$	4,882
<b>AGFI</b>	$\geq 0.90$	$\geq 0.85$	0,773
<b>GFI</b>	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,802
<b>NFI</b>	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,883
<b>CFI</b>	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,904
<b>IFI</b>	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,904
<b>TLI</b>	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,897
<b>RMSEA</b>	$\leq 0.05$	$\leq 0.08$	0,077

Araştırma modeline ilişkin uyum iyiliği değerleri incelendiğinde bazı sonuçların referans aralıkları dışında olduğu tespit edilmiştir. Bu nedenle hata terimleri arasında kovaryans oluşturularak uyum iyiliği değerlerinin referans aralıklarına gelmesi amaçlanmıştır. Yapılan modifikasyonlar sonrasında elde edilen sonuçlar aşağıdaki Şekil 3'te gösterilmiştir.



Şekil 3: Modifikasyon Sonrası Araştırma Modelinin Tamamına Yönelik Doğrulayıcı Faktör Analizi

Araştırma Modeli üzerinde yapılan modifikasyonlardan sonra Şekil 3 incelendiğinde Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçlarına göre modelde kullanılan ölçeklerin faktör yükleri 0,61 ile 0,93 arasında olduğu görülmektedir. Bunun yanında modifikasyon sonrası uyum iyiliği değerleri Tablo 16’da sunulmuştur.

**Tablo 16:** Modifikasyon Sonrası Araştırma Modeline İlişkin Uyum İndeksi Sonuçları

İndeksler	Referans Değeri (İyi Uyum)	Referans Değeri (Kabul Edilebilir Uyum)	Model Ölçümü
CMIN/DF	$\leq 3$	$\leq 5$	3,803
AGFI	$\geq 0.90$	$\geq 0.85$	0,825
GFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,849
NFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,910
CFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,932
IFI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,932
TLI	$\geq 0.95$	$\geq 0.90$	0,925
RMSEA	$\leq 0.05$	$\leq 0.08$	0,065

Tablo 16’da gösterilen modelimiz üzerinde yapılan modifikasyonlar sonrası uyum indeksi sonuçlarına göre AGFI ve GFI referans değerlerine çok yakın ve dışında olduğu gözükmemektedir. Hu ve Bentler (1999) özellikle GFI ve AGFI gibi indekslerin düşüklüğü durumunda CFI, TLI ve RMSEA’nın uygun düzeyde olması hâlinde modelin kabul edilebilir olabileceğini belirtir. Buradan hareketle kurmuş olduğumuz modelin kabul edilebilir uyum değerlerinde olduğu tespit edilmiştir. Sonuç olarak araştırma modelimizdeki ölççeklerin oluşturulan model ile uyumlu olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırmada kullanılan her yapının kendi göstergeleriyle tutarlı ve yeterli ölçüm yapıp yapmadığını tespit etmek amacıyla yakınsak geçerliliğine bakılmıştır. Yakınsak geçerlilik için AVE (Average Variance Extracted) ve CR (Composite Reliability) değerlerine ilişkin hesaplamalar Tablo 17’de sunulmuştur.

**Tablo 17:** Değişkenlere ilişkin Yakınsak Geçerlilik Analizi

Değişkenler	AVE	CR	CR > AVE
Dijital Liderlik	0.736	0.943	✓
Örgüte Duyulan Güven	0.688	0.917	✓
Çalışma Arkadaşlarına Duyulan Güven	0.724	0.948	✓
Yöneticiye Duyulan Güven	0.726	0.930	✓
Bireysel Performans	0.590	0.940	✓

Yakınsak geçerliliğin sağlanması için AVE değeri  $> 0.50$  olmalı, CR değeri  $> 0.70$  olmalı ve ayrıca  $CR > AVE$  olması beklenir. Tablo 21 incelendiğinde araştırmada kullanılan tüm değişkenler için CR ve AVE değerleri gerekli eşik değerlerin üzerindedir. Bu da her

faktörün kendi göstergeleri ile tutarlı ve güçlü bir şekilde ölçüldüğünü yani yakınsak geçerliliğin sağlandığını göstermektedir.

#### 6.4. Güvenilirlik Testleri

Araştırmada kullanılan ölçeğin araştırmayı ne derecede iyi temsil ettiğinin ve sonuçların ne derece güvenilir olacağını araştırılması amacı ile güvenilirlik çalışması uygulanmıştır. Bu bağlamda yapılan analizler sonucunda ölçeklerin tamamına ilişkin güvenilirlik analizleri sonuçları yapılmıştır.

**Tablo 18:** Araştırmada Kullanılan Ölçeklerin Güvenilirlik Analizi Sonuçları

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde Sayısı
Dijital Liderlik	0.944	6
Örgütsel Güven	0.955	17
Çalışan Performansı	0.941	11

Tablo 18'de sunulan bulgular doğrultusunda, araştırmada kullanılan ölçme araçlarının güvenilirliği değerlendirilmiş ve her bir ölçek için hesaplanan Cronbach's Alpha katsayıları sırasıyla dijital liderlik ölçeğinde 0,944; örgütsel güven ölçeğinde 0,955; ve çalışan performansı ölçeğinde 0,941 olarak tespit edilmiştir.

Bu katsayılar, ilgili ölçeklerin iç tutarlılık düzeylerinin oldukça yüksek olduğunu göstermekte olup, genel kabul gören istatistiksel eşiklerin üzerinde yer almaktadır. Özellikle  $\alpha \geq 0,90$  değerinin mükemmel olarak değerlendirildiği göz önünde bulundurulduğunda, elde edilen sonuçlar, kullanılan ölçme araçlarının araştırma kapsamındaki kavramları son derece güvenilir biçimde ölçtüğünü ortaya koymaktadır (Hair vd., 2013). Bir başka ifadeyle söz konusu ölçekler hem teorik tutarlılığı hem de istatistiksel güvenilirliği ile araştırma bağlamında temsil ettikleri yapıları güçlü bir şekilde yansıtmaktadır. Bu bağlamda elde edilen yüksek Cronbach's Alpha değerleri araştırmanın bulgularına duyulan güveni artırmakta ve ölçüm sonuçlarının geçerliliğine katkı sunmaktadır.

#### 6.5. Korelasyon Analizi

Araştırmada kullanılan ölçekler ya da değişkenler arasındaki ilişkilerin var olup olmadığını istatistiksel olarak değerlendirmek, eğer anlamlı bir ilişki mevcutsa bu

ilişkinin yönünü, gücünü ve derecesini ortaya koymak amacıyla korelasyon analizi uygulanmaktadır. Bu analiz, değişkenler arasında doğrusal bir ilişkinin varlığını ve bu ilişkinin nicel özelliklerini belirlemek için temel istatistiksel yöntemlerden biri olarak kullanılmaktadır (Yıldız, 2007, s. 11).

**Tablo 19:** Korelasyon Analizi Sonucu

		Dijital Liderlik	Çalışan Performansı	Örgütsel Güven	Arkadaşlara Duyulan Güven	Yöneticiye Duyulan Güven	Örgüte Duyulan Güven
Dijital Liderlik	Pearson Correlation	1	,393**	,597**	,398**	,643**	,556**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	660	660	660	660	660	660
Çalışan Performansı	Pearson Correlation		1	,489**	,419**	,412**	,454**
	Sig. (2-tailed)			,000	,000	,000	,000
	N		660	660	660	660	660
Örgütsel Güven	Pearson Correlation			1	,868**	,878**	,878**
	Sig. (2-tailed)				,000	,000	,000
	N			660	660	660	660
Arkadaşlara Duyulan Güven	Pearson Correlation				1	,606**	,606**
	Sig. (2-tailed)					,000	,000
	N				660	660	660
Yöneticiye Duyulan Güven	Pearson Correlation					1	,738**
	Sig. (2-tailed)						,000
	N					660	660
Örgüte Duyulan Güven	Pearson Correlation						1
	Sig. (2-tailed)						
	N						660

Pearson korelasyon analizi iki değişken arasındaki doğrusal ilişkinin derecesini belirlemek amacıyla yaygın biçimde kullanılmaktadır. Bu doğrultuda dijital liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi değerlendirmek amacıyla Pearson korelasyon

analizi uygulanmıştır. Analiz sonucunda Tablo 19 incelendiğinde iki değişken arasında pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu saptanmıştır ( $r = 0,393$ ;  $p < 0,01$ ). Bu bulgu, dijital liderlik düzeyinin yükselmesinin çalışan performansında artışla ilişkilendirilebileceğini göstermektedir.

Benzer şekilde örgütsel güven ile çalışan performansı arasındaki ilişki de Pearson korelasyon analizi ile incelenmiş ve iki değişken arasında yine pozitif yönlü ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki olduğu belirlenmiştir ( $r = 0,489$ ;  $p < 0,01$ ). Bu sonuç çalışanların örgütsel yapıya duydukları güvenin, performans düzeyleri üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu göstermektedir.

Ayrıca çalışan performansı ile örgütsel güven ölçeğine ait alt boyutlar arasında da anlamlı ve pozitif yönlü ilişkiler tespit edilmiştir. Sırasıyla arkadaşlara duyulan güven ile  $r = 0,419$ ; yöneticiye duyulan güven ile  $r = 0,412$ ; örgüte duyulan güven ile  $r = 0,454$  değerlerinde orta düzeyde ilişkiler bulunmuş olup, tüm ilişkilerin istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmektedir ( $p < 0,01$ ). Bu bulgular örgütsel güvenin farklı boyutlarının çalışan performansına olan etkisini pekiştirmektedir.

## **6.6. Regresyon Analizi**

Regresyon analizi bağımlı bir değişkenin bir veya daha fazla bağımsız değişken tarafından ne ölçüde açıklandığını belirlemek amacıyla kullanılan istatistiksel bir tekniktir (Sykes, 1993, s. 8). Bu yöntem özellikle sosyal bilimlerde değişkenler arası nedensel ilişkileri test etmek, etkileri ölçmek ve gelecekteki değerleri tahmin etmek için yaygın biçimde kullanılmaktadır. Büyüköztürk (2007, s. 102) regresyon analizinin sadece ilişki düzeyini belirlemekle kalmayıp aynı zamanda kurulan modelin açıklayıcılığını ölçmek için de güçlü bir araç olduğunu ifade etmektedir. Dolayısıyla bu analiz sosyal bilimlerde hem kuramsal hem de uygulamalı çalışmalarda veri analizinin temel bileşenlerinden biridir. Bu çerçevede dijital liderlik, örgütsel güven ve örgütsel güvenin alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisini test edebilmek amacıyla regresyon analizinden yararlanılmış ve sonuçlar Tablo 20’de sunulmuştur.

**Tablo 20:** Regresyon Analizi Sonuçları

Hipotez	Model	R	R <sup>2</sup>	Adj. R <sup>2</sup>	Std. Error	Durbin-Watson	F	Sig. (ANOVA)	B (Sabit)	B (Dijital Liderlik)	$\beta$	t	p	VIF
H1	Dijital Liderlik → Çalışan Performansı	.393	.154	.153	6.97492	1.974	119.846	.000	35.032	0.509	.393	10.947	.000	1.000
H2	Örgütsel Güven → Çalışan Performansı	.489	.239	.238	6.61466	1.922	206.881	.000	30.135	0.257	.489	14.383	.000	1.000
H2a	Arkadaşlara Duyulan Güven → Çalışan Performansı	.419	.175	.174	6.88681	1.905	139.876	.000	32.865	0.496	.419	11.827	.000	1.000
H2b	Yöneticiye Duyulan Güven → Çalışan Performansı	.412	.169	.168	6.91132	1.913	134.227	.000	34.547	0.614	.412	11.586	.000	1.000
H2c	Örgüte Duyulan Güven → Çalışan Performansı	.454	.206	.205	6.75559	1.933	171.173	.000	34.037	0.682	.454	13.083	.000	1.000

**H1: Dijital liderlik, çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.**

H1 hipotezine ilişkin regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı 1,974 olarak hesaplanmış ve bu değer, hata terimlerinin bağımsız olduğu varsayımının sağlandığını göstermektedir. Modelin determinasyon katsayısı (R<sup>2</sup>) 0,154 olup, dijital liderlik değişkeninin çalışan performansındaki varyansın yaklaşık %15,4'ünü açıkladığı görülmektedir. Bu düzeydeki açıklayıcılık sınırlı olmakla birlikte, istatistiksel olarak anlamlıdır.

ANOVA analizinde F değeri 119,846 olup anlamlılık düzeyi  $p < .001$ 'dir. Bu sonuç, modelin genel olarak istatistiksel anlamlılık taşıdığını göstermektedir. Regresyon katsayıları incelendiğinde dijital liderliğin  $B = 0,509$ ;  $\beta = 0,393$  düzeyinde pozitif bir etkiye sahip olduğu ve bu etkinin anlamlı olduğu görülmektedir ( $t = 10,947$ ;  $p < .001$ ). Sonuç olarak dijital liderlik çalışan performansını anlamlı ve pozitif yönde yordayan bir değişken olarak belirlenmiştir.

**H2: Örgütsel güven, çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.**

H2 hipotezine ilişkin regresyon analizinde elde edilen Durbin-Watson katsayısı 1,922 olup, hata terimlerinin bağımsız olduğu varsayımı sağlanmıştır. Modelin açıklayıcılık düzeyi ( $R^2$ ) %23,9'dur. Bu oran örgütsel güvenin çalışan performansındaki varyansın yaklaşık dörtte birini açıkladığını göstermektedir.

ANOVA analizinde F değeri 206,881 ve p değeri  $< .001$  olarak bulunmuştur. Modelin istatistiksel olarak anlamlı olduğu belirlenmiştir. Regresyon katsayıları  $B = 0,257$ ;  $\beta = 0,489$  düzeyindedir ve  $p < .001$  olduğu için anlamlıdır. Özetle örgütsel güven çalışan performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahiptir.

**H2a: Arkadaşlara duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.**

H2a hipotezine yönelik yapılan regresyon analizinde Durbin-Watson katsayısı 1,905 olup hata terimlerinin bağımsızlığı sağlanmıştır. Modelin  $R^2$  değeri 0,175'tir. Bu oran arkadaşlara duyulan güvenin çalışan performansındaki toplam varyansın %17,5'ini açıkladığını göstermektedir. Bu açıklama düzeyi istatistiksel olarak anlamlıdır ancak modelin gücü düşük düzeydedir.

ANOVA sonucunda modelin anlamlılığı  $F = 139,876$ ;  $p < .001$  ile doğrulanmıştır. Regresyon katsayıları  $B = 0,496$ ;  $\beta = 0,419$  olup arkadaşlara duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif ve anlamlı etkisi olduğu anlaşılmaktadır ( $t = 11,827$ ;  $p < .001$ ). Bu bulgu bireyler arası güvenin performansa katkısını ortaya koymaktadır.

**H2b: Yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.**

H2b hipotezine ilişkin regresyon analizinde Durbin-Watson değeri 1,913 olarak belirlenmiş, bu da hata terimlerinin bağımsızlığını göstermektedir.  $R^2$  değeri %16,9 olup, yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansındaki değişimi sınırlı düzeyde açıkladığı görülmektedir.

ANOVA sonuçlarına göre model anlamlıdır ( $F = 134,227$ ;  $p < .001$ ). Regresyon katsayıları  $B = 0,614$ ;  $\beta = 0,412$  düzeyinde ve anlamlıdır ( $t = 11,586$ ;  $p < .001$ ). Bu bulgular, yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansına yönelik istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır.

**H<sub>2c</sub>: Örgüte duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.**

H<sub>2c</sub> hipotezine yönelik analizde Durbin-Watson katsayısı 1,933 olarak bulunmuş ve hata terimlerinin bağımsızlığı varsayımı karşılanmıştır. R<sup>2</sup> değeri 0,206 olarak belirlenmiş olup kuruma duyulan güven çalışan performansındaki değişimin %20,6'sını açıklamaktadır.

ANOVA tablosuna göre modelin anlamlılığı  $F = 171,173$  ve  $p < .001$  ile belirlenmiştir. Regresyon katsayıları  $B = 0,682$ ;  $\beta = 0,454$  olup anlamlı düzeydedir ( $t = 13,083$ ;  $p < .001$ ). Bu durum kuruma duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir etkisi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 21:** Hipotezlerin Kabul/Reddine İlişkin Sonuç Tablosu

Hipotez	Açıklama	Sonuç
H1	Dijital liderlik, çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H2	Örgütsel güven, çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahiptir.	Kabul
H2a	Arkadaşlara duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H2b	Yöneticiye duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul
H2c	Kuruma duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkisi vardır.	Kabul

Yapılan regresyon analizleri sonucunda her bir hipotezin bağımlı değişken olan çalışan performansı üzerindeki etkisi test edilmiş ve modellerin anlamlılık düzeyleri istatistiksel olarak değerlendirilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda tüm hipotezlerde anlamlı ilişkiler tespit edilmiş ve  $p < .001$  düzeyinde anlamlılık sağlanmıştır. Bu bağlamda test edilen beş hipotezin tamamı istatistiksel olarak desteklenmiş ve kabul edilmiştir.

## 7. BÖLÜM: SONUÇ VE TARTIŞMA

### 7.1. Sonuç

Bu araştırma dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki etkilerini kamu üniversitelerinde görev yapan idari personel örnekleminde incelemiştir. Araştırmada kullanılan ölçeklerin yüksek güvenilirlik düzeyine sahip olduğu belirlenmiş, regresyon analizleri sonucunda da dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif etkileri olduğu tespit edilmiştir. Bu bölümde elde edilen bulgular önceki literatürle karşılaştırmalı biçimde değerlendirilmiş ve araştırmanın teorik ile pratik katkıları ortaya konulmuştur.

Araştırma bulguları dijital liderliğin çalışan performansını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir. Bu sonuç dijital liderlik uygulamalarının çalışanların görevlerini daha etkili, verimli ve motive bir şekilde yerine getirmelerini desteklediğini liderlerin teknolojiyi etkin kullanarak çalışanlara rehberlik etmelerinin doğrudan performans artışına katkı sunduğunu göstermektedir. Bu bulgu Qiao vd. (2024)'ün yürüttüğü araştırmada elde edilen sonuçlarla örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada dijital liderliğin özellikle çalışanların yenilikçi davranışlarını teşvik etmede önemli bir araç olduğu ve bu durumun çalışan bağlılığı ve bireysel verimlilik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu vurgulanmıştır. Benzer şekilde bizim çalışmamızda da dijital liderliğin yüksek performansa doğrudan katkı sunduğu tespit edilmiş olu, bu katkının yenilikçilik gibi ara çıktılarla ilişkili olduğu düşünülmektedir.

Cheng vd. (2025) tarafından yapılan araştırmada ise dijital liderlerin teknolojik dönüşüm süreçlerinde rehberlik işlevi üstlenmelerinin çalışanların dijital araçlara ve sistemlere uyumunu kolaylaştırdığı sonucuna ulaşılmıştır. Bu çalışmadaki bulgular dijital liderliğin dolaylı yoldan çalışan performansına olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Buna karşılık bu tez kapsamında yürütülen analizlerde ise doğrudan bir etki modeli kurulmuş ve istatistiksel olarak anlamlı bir pozitif ilişki tespit edilmiştir. Bu bağlamda Cheng vd. (2025)'in dolaylı etkiyi öne çıkaran bulguları ile burada ulaşılan doğrudan etkili modelin sonuçları yön olarak örtüşmekte ancak etki biçimi bakımından farklılık göstermektedir. Büyükbeşe ve Doğan (2022) dijital liderliğin çalışanların esneklik düzeylerini ve değişime açıklıklarını artırdığını ve bu sayede daha karmaşık ortamlarda yüksek performans sergilediklerini ifade etmektedir. Bulgular bu çalışmadaki doğrudan etki

yönüyle farklı bir mekanizma üzerinden açıklansa da sonuç itibarıyla dijital liderliğin çalışan verimliliğine olan olumlu etkisi açısından örtüşmektedir.

Güler (2023) tarafından yürütülen araştırmada ise dijital liderliğin karar alma süreçlerinde teknolojik araçları etkin biçimde kullanmasının çalışanların sorumluluk alma düzeyini artırdığı ve bunun da görev performansına yansıdığı tespit edilmiştir. Sonuçlar bu çalışmadaki bulgularla doğrudan paralellik göstermektedir. Çünkü hem sorumluluk alma hem de görev odaklı davranışlar çalışan performansının alt boyutları arasında yer almaktadır.

Öte yandan Ön ve Yanık (2024) dijital liderliğin dışsal motivasyon üzerindeki etkisini vurgulayarak, bu motivasyonel artışın çalışanların çözüm odaklılık ve yaratıcılık düzeylerinde artışa neden olduğunu ifade etmiştir. Bu tez çalışmasında dışsal motivasyon doğrudan ölçülmemekle birlikte dijital liderliğin çalışan performansı üzerindeki etkisinin motivasyonel mekanizmalarla desteklendiği düşünülmektedir. Dolayısıyla bu çalışma dijital liderlik-performans ilişkisinin açıklanmasında dolaylı etki mekanizmaları açısından önemli bir tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.

Sonuç olarak bu çalışmada dijital liderliğin çalışan performansı üzerinde doğrudan ve anlamlı bir etkisi olduğu bulgusu önceki araştırmalarla genel bir tutarlılık göstermekte ancak her çalışma farklı açıklayıcı değişkenler ve bağlamsal öğelerle bu ilişkiyi çeşitlendirmektedir. Bu farklılıklar dijital liderliğin çok boyutlu yapısının farklı ortamlarda çeşitli yönlerden çalışan performansına katkı sunduğunu göstermektedir.

Örgütsel güvenin çalışan performansı üzerindeki olumlu etkisi de araştırma sonucunda açıkça ortaya konulmuştur. Bu bulgu çalışanların güven algısı yüksek olduğunda görevlerini daha sorumluluk sahibi, özverili ve etkili biçimde yerine getirdiklerini göstermektedir. Su vd. (2020) tarafından yapılan kapsamlı meta-analizde güvenin bireysel, takım ve örgütsel düzeylerde performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğu gösterilmiştir. Bu durum tez çalışmasında olduğu gibi güvenin sadece bireyler arası ilişkilerde değil, aynı zamanda örgütsel performansın artmasında da kritik rol oynadığını göstermektedir.

Johannsen ve Zak (2021) çalışmalarında yüksek düzeyde örgütsel güvene sahip çalışanların hem daha az stres yaşadıklarını hem de daha yüksek iş tatmini ve bağlılık geliştirdiklerini ortaya koymuşlardır. Bu bulgu çalışma kapsamında elde edilen doğrudan

performans artışıyla dolaylı olarak örtüşmektedir. Stresin azalması ve tatminin artması, performansı olumlu yönde etkileyen psikolojik süreçlerdir.

Çalışkan (2021) örgütsel güvenin çalışanların sadece sorumluluk düzeylerini değil aynı zamanda iş süreçlerine aktif katılımını artırdığını bunun da çalışanların işlerine duyduğu bağlılığı ve verimliliği olumlu etkilediğini vurgulamaktadır. Bu da tez çalışmasındaki pozitif performans etkisini açıklayan sosyal ve duygusal bir bağlam sunmaktadır.

Arslan ve Gül (2022) ise kuruma duyulan güvenin çalışanlarda duygusal bağlılık oluşturduğunu, bunun da çalışanın motivasyonunu ve iş süreçlerine katılımını artırdığını belirtmiştir. Araştırma kapsamında benzer şekilde güvenin, bireyin işini sahiplenme düzeyiyle bağlantılı olarak performansı şekillendirdiği gözlemlenmiştir.

Tanrıverdi (2024) tarafından yapılan çalışmada ise güven ortamının özellikle iş sağlığı ve güvenliği uygulamalarına olan inancı pekiştirdiği bunun çalışanların kuruma duyduğu genel memnuniyet ve performansla pozitif ilişki içerisinde olduğu saptanmıştır. Bu çalışma güven algısının sadece duygusal değil aynı zamanda fiziksel ve yapısal güvenlik beklentileriyle de ilişkili olduğunu ortaya koyarak, çalışmadaki performans çıktısını çok boyutlu bir çerçeveye taşımaktadır.

Tüm bu çalışmalar örgütsel güvenin örgütsel yaşamın farklı yönlerine temas ederek hem doğrudan hem dolaylı yollarla çalışan performansını etkilediğini göstermektedir. Araştırmamızda bu etkinin istatistiksel olarak doğrudan bir modelle açıklanması söz konusu literatür bulgularını ampirik olarak desteklemekte ve kamu üniversitelerindeki yönetsel yapılar bağlamında geçerli kılmaktadır.

Örgütsel güvenin alt boyutlarından iş arkadaşlarına duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi bulunmaktadır. Bu bulgu güvene dayalı sosyal ilişkilerin ekip içi iletişimi, iş birliğini ve bilgi paylaşımını artırarak iş süreçlerini daha etkin hale getirdiğini göstermektedir.

Uslu ve Şimşek (2020) ağır sanayi sektöründe yürüttükleri çalışmada çalışma arkadaşlarına duyulan güvenin psikolojik iyi oluş ve iş performansını anlamlı biçimde artırdığını saptamıştır. Sonuçlar bu araştırma ile benzer şekilde güven ortamının çalışanların motivasyonunu ve verimliliğini desteklediğini ortaya koymaktadır.

Saygın ve Atalay (2022) ise sağlık sektöründe yaptıkları araştırmada özellikle iş arkadaşları arasındaki güven düzeyinin örgütsel stresin azalmasına, iş tatmininin

artmasına ve performansa dolaylı katkı sağladığı sonucuna ulaşmıştır. Bu durum yürütülen çalışma kapsamında gözlenen doğrudan pozitif ilişkiyle örtüşmektedir.

Cantaş ve Kavas (2015)'in öğretmenler üzerinde gerçekleştirdikleri araştırmada, güvenin örgüt içinde yardımlaşma ve motivasyonu artırdığı, dolayısıyla iş arkadaşlarına güvenin eğitim kurumlarında performansı olumlu etkilediğini vurgulamışlardır. Aynı zamanda iş dışı sosyal bağların da bu güven ortamını pekiştirdiği ifade edilmiştir. Benzer şekilde bu tez çalışmasında da güvenin sadece görev temelli değil aynı zamanda duygusal ve sosyal yönleriyle ele alındığında, çalışanların kuruma ve işe yönelik tutumlarının olumlu biçimde etkilendiği görülmektedir.

Öte yandan Örucü ve Kambur (2017)'nin örgütsel sessizlik üzerine yürüttükleri çalışmada, çalışanların birbirine duyduğu güvenin, açık iletişimi teşvik ettiği ve çalışanların fikir ve düşüncelerini özgürce ifade etme cesareti geliştirdiği bulgusu karar alma süreçlerine ve genel iş etkinliğine aktif katılımı artırdığına işaret etmektedir. Bu çalışmada elde edilen bulgular da benzer şekilde güven ortamının varlığıyla birlikte çalışanların sadece görevlerini yerine getirmekle kalmadıkları aynı zamanda organizasyonel sürece katılımcı ve destekleyici bir tutum geliştirdikleri yönündedir. Dolayısıyla çalışmaların ortak sonuçları güvenin yalnızca psikolojik bir rahatlık zemini olmadığını, aynı zamanda işlevsel bir üretkenlik alanı yarattığını doğrulamaktadır. Bu bağlamda, iş arkadaşlarına duyulan güvenin, çalışanların yalnızca iş ortamına aidiyet hissetmesini değil, aynı zamanda iş yapma kapasitesini de desteklemekle birlikte sürdürülebilir yüksek performansı mümkün kılmaktadır.

Araştırma sonuçlarına göre örgütsel güvenin bir diğer alt boyutu olan yöneticilere duyulan güvenin çalışan performansı üzerindeki etkisi oldukça güçlüdür. Bu bulgu yöneticilerle kurulan güven temelli ilişkinin çalışanın işe olan bağlılığını, motivasyonunu ve iş süreçlerindeki sorumluluk bilincini artırdığını göstermektedir. Bu sonuç Saleem vd. (2022)'nin bulgularıyla doğrudan örtüşmektedir. Söz konusu çalışmada iş yerindeki nezaketsizlik ve olumsuz tutumların çalışan performansını zayıflattığı, ancak yöneticilere duyulan güvenin bu olumsuzlukların etkisini azaltarak çalışanların üretkenliğini artırdığı saptanmıştır. Bu tez çalışmasında yöneticilere duyulan güvenin doğrudan bir performans artışıyla ilişkilendirilmiş olması güvenin sadece bir tampon mekanizma değil aynı zamanda çalışan davranışlarını güçlendiren bir kaynak olduğunu da göstermektedir.

Ayça (2023) ise yöneticilerin otantik liderlik özellikleri gösterdiği ortamlarda çalışan performansının arttığını ve bu etkinin yöneticilere duyulan güven ile daha da güçlendiğini tespit etmiştir. Bu bulgu bu çalışmadaki sonucun liderlik tarzlarının etkisini artıran bir bağlam faktörü olarak güveni öne çıkardığını desteklemektedir. Liderin adil, açık ve tutarlı olması, çalışanların yönetime güven duymasını kolaylaştırmakta, bu da iş tatmini ve görev bilincine doğrudan katkı sağlamaktadır.

Benzer şekilde Gerşil ve Aracı (2011)'in yöneticilere duyulan güvenin çalışanlarda aidiyet duygusunu pekiştirdiği ve bu sosyal sermaye etkisinin performansa yansıdığı bulgusu da bu çalışmanın güven ile performans arasındaki ilişkiyi açıklayan önemli bir ara dinamik olduğu bulgusuyla paralellik göstermektedir. Afşar (2013) ise çalışanlar ile yöneticiler arasında kurulan açık ve dürüst iletişim ortamının, iş doyumunu ve görev performansını artırdığını belirtmektedir. Bu çalışmada elde edilen sonuç bu yapısal bağlamı da desteklemektedir.

Sonuç olarak bu araştırmanın yöneticilere duyulan güvenin yüksek performans üzerindeki etkisini ortaya koyan bulguları hem bireysel üretkenliği artıran psikolojik faktörlerle (motivasyon, aidiyet, stresin azalması) hem de liderlik tarzlarının etkisini pekiştiren örgütsel süreçlerle açıklanmaktadır. Bu yönüyle literatürdeki bulgularla hem içerik hem yön açısından yüksek düzeyde tutarlılık göstermektedir.

Araştırmada son olarak örgütsel güvenin boyutlarından olan kuruma duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve yüksek düzeyde etkili olduğu belirlenmiştir. Bu bulgu literatürde yer alan çeşitli çalışmalarla karşılaştırıldığında önemli bir paralellik göstermektedir.

Örneğin Okan (2009) tarafından yapılan araştırmada kuruma güven duyan çalışanların duygusal tatminlerinin ve örgütsel bağlılıklarının daha yüksek olduğu bu durumun da doğrudan iş performansına olumlu yansıdığı belirtilmiştir. Bu çalışmada özellikle yönetsel şeffaflığın ve adaletin güven inşasında merkezi rol oynadığı vurgulanmakta, bu da mevcut çalışmanın bulgularıyla doğrudan örtüşmektedir.

Benzer şekilde Demir (2011) çalışmasında kuruma duyulan güvenin çalışanların örgütsel vatandaşlık davranışlarını güçlendirdiği ve iş ortamında daha fazla sorumluluk almaya yönelttiği ifade edilmiştir. Bu bağlamda güvenin sadece bireysel motivasyon değil aynı zamanda örgütsel işleyişe katkı sunan sosyal bir dinamik olduğu bulgusu bu araştırmada da çalışanların güven algısının, iş süreçlerine aktif katılımı ve iş birliğini artırarak

performansı doğrudan etkilediği bulgusuyla uyum içerisindedir. Tuysuz (2017) tarafından yapılan çalışmada algılanan güven ortamının çalışanların inisiyatif alma, özverili davranma ve iş süreçlerine katılım düzeylerini artırdığı bulgusu bu araştırmada kuruma duyulan güvenin çalışan performansı üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisi olduğu sonucuyla doğrudan örtüşmektedir. Konuyla ilgili kamu kurumları üzerinde yürütülen bir çalışmada ise Budak vd. (2023) güven duygusunun yüksek olduğu kurumlarda çalışanların daha fazla içsel motivasyon ve bağlılık geliştirdiğini saptamışlardır. Bu bulgu mevcut araştırma ile tutarlılık göstermektedir.

Son olarak Akşit (2024) tarafından meslek liselerinde yürütülen bir çalışmada öğretmenlerin örgüte ve yönetime duydukları güvenin, örgütsel bağlılıkları ve akademik performansları üzerinde doğrudan etkili olduğu görülmüştür. Güven düzeyinin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların daha verimli çalıştıkları, iş süreçlerine daha fazla katıldıkları ve üst yönetimle daha etkili iletişim kurdukları bulgusu mevcut araştırmada elde edilen sonuçlar ile örtüşmektedir.

Araştırma sonucunda elde edilen bulgular birtakım örgütsel davranış teorileri açısından değerlendirilebilmektedir. Bu araştırmanın bulguları, özellikle Dönüşümcü Liderlik Teorisi (Bass, 1990) bağlamında anlam kazanmaktadır. Dijital liderliğin çalışan performansını artırmadaki etkisi, dönüşümcü liderin vizyoner ve motive edici davranışlarıyla çalışanları etkilemesiyle açıklanabilir. Dijital liderlerin yenilikçi stratejileri teşvik etmesi, teknolojiyi etkin biçimde yönlendirmesi ve çalışanlara ilham verici rol model olmaları, dönüşümcü liderlik özelliklerinin dijital ortamda yeniden üretildiğini göstermektedir.

Ayrıca araştırma güven temelli örgütsel yaklaşımlar çerçevesinde de değerlendirilebilir. Sosyal Değişim Teorisine (Blau, 1964) göre çalışanlar güven duydukları kurum ve yöneticilere karşı karşılıklılık ilkesi doğrultusunda daha fazla çaba göstermekte bu da performansa doğrudan yansımaktadır (Çetin, 2021; Güler, 2014; Güney & Turan, 2021). Güvenin sosyal sermaye unsuru olarak örgüt içi dayanışmayı ve gönüllü iş davranışlarını artırması, bu teorik çerçevenin desteklediği bir bulgudur.

Araştırma dijital liderlik ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi kamu üniversitelerinde görev yapan idari personel örneklemini üzerinden değerlendiren sayılı çalışmalardan biridir. Bu ilişkide örgütsel güvenin alt boyutlarına (yöneticilere, örgüte ve iş arkadaşlarına duyulan güven) ayrılarak analiz edilmesi, güven değişkenine çok boyutlu

yaklaşan literatüre özgün bir katkı sunmaktadır. Çalışma dijital liderlik literatürüne kamu kurumları bağlamında ampirik veri sağlayarak bu alandaki sınırlı çalışmaları tamamlayıcı nitelik taşımaktadır.

Çalışmanın sonucu ile üniversite yönetimleri için dijital liderlik uygulamalarının sadece teknolojik dönüşümü değil aynı zamanda çalışan verimliliğini de artırmada stratejik öneme sahip olduğu ortaya konulmuştur. Yine bu çalışma yöneticilerin güven ortamı oluşturarak çalışanların kuruma olan bağlılıklarını artırmaları ve performans kayıplarını önlemeleri yönünde yönetsel rehberlik sağlamaktadır. Kurumlar arası iletişimde şeffaflık, adalet ve etkileşim düzeyinin artırılması, çalışanların duygusal bağlılıklarını güçlendirmek ve sürdürülebilir performans sağlamak için kritik bir alan olarak öne çıkmaktadır. Bu sonuçlar doğrultusunda hem yöneticilerin liderlik tarzlarında dijital yeterliliklerini geliştirmeleri hem de kurumların güvene dayalı organizasyonel kültürü desteklemeleri çalışan performansını artırmak için temel politika önerileri olarak değerlendirilebilir. Gelecek araştırmalarda farklı sektörlerde benzer değişkenlerle karşılaştırmalı çalışmalar yapılması önerilmektedir.

Bu araştırma bazı sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Öncelikle çalışma yalnızca Türkiye'deki kamu üniversitelerinde görev yapan idari personel ile sınırlandırılmıştır. Dolayısıyla elde edilen bulgular akademik personel, özel üniversiteler veya özel sektör çalışanları için doğrudan genellenemez. Ayrıca araştırmada nicel yöntem kullanılmış veri toplama aracı olarak çevrim içi anket formu tercih edilmiştir. Bu durum katılımcıların öznel değerlendirmelerine dayanıldığından algıya dayalı yanıtlamalar nedeniyle belirli ölçüde yanlılık riski taşıyabilir. Ölçekler kendi içinde güvenilir ve geçerli olsa da farklı bağlamlarda yapılan çalışmalarla çapraz kontrol ihtiyacı devam etmektedir. Zaman ve kaynak kısıtları nedeniyle araştırma kesitsel bir tasarım ile yürütülmüş değişkenler arası ilişkiler uzun vadeli nedensellik düzeyinde değerlendirilmemiştir.

Araştırmanın örnekleme olarak kamu üniversitelerinde görev yapan idari personelin seçilmesi bilinçli ve kuramsal olarak gerekçelendirilmiş bir tercihtir. Çalışmanın temel amacı dijital liderlik ve örgütsel güven gibi yönetsel faktörlerin çalışan performansı üzerindeki etkisini ölçmek olduğundan bu değişkenlerin etkilerinin doğrudan gözlenebileceği ve deneyimlenebileceği bir örneklem grubu tercih edilmiştir.

Kamu üniversitelerinde çalışan idari personel hiyerarşik yapının belirgin olduğu yönetsel ilişkilerin doğrudan kurulduğu ve örgütsel güven algısının yönetici uygulamalarıyla

yakından ilişkili olduğu bir yapıda çalışmaktadır. Bu bağlamda idari personelin dijital liderlik uygulamalarına, yöneticilere ve kuruma duyduğu güvenin iş performansına etkisi daha somut ve ölçülebilir biçimde değerlendirilebilmektedir. Buna karşılık akademik personelin görev yapısı, özerklik düzeyi ve liderle olan etkileşim tarzı farklılaştığı için aynı yönetsel faktörlerin etkileri farklı şekilde ortaya çıkabilmektedir.

## 7.2. Teorik Katkılar

Bu araştırma dijital liderlik, örgütsel güven ve çalışan performansı arasındaki ilişkiyi çok boyutlu bir yapısal çerçevede inceleyerek literatüre anlamlı teorik katkılar sunmaktadır. Bu kapsamda çalışmanın literatüre sağladığı teorik katkılar aşağıda maddeler halinde sunulmuştur:

- Dijital liderlik ve örgütsel güvenin çalışan performansı arasındaki doğrudan ilişki kamu sektörü bağlamında test edilerek bu alandaki sınırlı ampirik veri eksikliğine önemli bir katkı sağlanmıştır.
- Çalışmada uygulanan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) ve Yapısal Eşitlik Modelleme (YEM) sürecinde kullanılan uyum iyiliği indeksleri (CFI, RMSEA,  $\chi^2/df$ ) sosyal bilimlerde kabul gören eşiklerle karşılaştırılarak modelin teorik sağlamlığı yüksek düzeyde test edilmiştir. Bu uygulama metodolojik olarak literatüre katkı sunmaktadır.
- Hipotez testleri sonucunda oluşturulan regresyon modellerinin anlamlılık düzeyleri, teorik olarak örgütsel davranış alanındaki güven-liderlik-performans ilişkisini destekleyen yapıların varlığını göstermekte ve bu ilişkilerin sayısal modellemeyle doğrulanabileceğini ortaya koymaktadır.
- Örgütsel güvenin alt boyutlarının ayrı ayrı test edilmesi güven kavramının çok boyutlu doğasının pratik karşılıklarının daha iyi anlaşılmasına olanak tanımıştır. Böylece literatürde sıklıkla tekil olarak değerlendirilen güven yapısının parçalı etkileri ampirik olarak gösterilmiştir.
- Araştırmanın kuramsal dayanağı Dönüşümcü Liderlik Teorisi ve Sosyal Değişim Teorisi ile açıklanmıştır. Dijital liderliğin dönüşümcü liderlikle ilişkili yönleri (vizyon, etkileşim, ilham vericilik) performans artışını açıklarken, güvenin karşılıklılık ilkesi çerçevesinde çalışan bağlılığını ve çabasını artırması sosyal değişim kuramıyla örtüşmektedir.

Bu çalışmada geliştirilen modelin kamu kurumlarına uygulanabilirliği örgütsel davranış literatüründe sıklıkla göz ardı edilen kamu sektörü örnekleme ilişkin yeni bir kavramsal çerçeve sunmaktadır. Bu da teorik tartışmaları farklı bağlamlara taşıyarak genişletici nitelik taşımaktadır.

### **7.3. Pratik Katkılar**

Bu araştırma kamu kurumlarında liderlik tarzlarının dijitalleşme sürecine uyarlanması ve güven temelli yönetimin performansa olan etkileri konusunda yöneticilere uygulanabilir içgörüler sunmaktadır. Bu bağlamda çalışmanın yöneticilere sunduğu uygulanabilir içgörüler aşağıda sıralanmıştır:

- Dijital liderlik yalnızca teknolojik kararları yönlendirmek değil; aynı zamanda çalışanlarla etkili iletişim kurmak, empati geliştirmek ve güven ortamı tesis etmek anlamına gelmektedir. Bu yönüyle dijital liderlik kamu kurumlarında yalnızca verimlilik değil, çalışan memnuniyeti ve kurumsal bağlılık gibi psikososyal çıktılar üzerinde de doğrudan etkilidir.
- Örgütsel güvenin yapı taşları olan yöneticilere, kuruma ve iş arkadaşlarına duyulan güven, doğrudan performans üzerinde anlamlı etkilere sahiptir. Bu bulgu yöneticilerin sadece görev dağıtımını değil, aynı zamanda ilişki yönetimi konusunda da yetkinliklerini geliştirmeleri gerektiğini göstermektedir.
- Örgütler açısından güvene dayalı kültürel ortamın geliştirilmesi, personel devir oranlarının azaltılması, iç motivasyonun yükseltilmesi ve sürdürülebilir yüksek performansın sağlanması açısından stratejik bir öncelik olmalıdır.
- Faktör yapısının test edilmesi ve model uyumu yüksek çıkan ölçme araçları, kamu kurumlarında yapılacak benzer ölçümler için hazır ve güvenilir bir değerlendirme aracı olarak kullanılabilir; böylece insan kaynakları departmanları için performans-güven düzeyi izleme sistemleri geliştirilebilir.

Bu katkılar örgütlerin yönetiminde dijitalleşme ve insan kaynakları politikalarının birlikte ele alınması gerekliliğine işaret etmekte ve örgütsel etkinliği artırma yönünde önemli politika geliştirme imkânları sunmaktadır.

#### 7.4. Öneriler

Yapılan çalışmanın sonucundan hem iş hayatı ve yöneticiler için hem de akademiye birtakım önerilerin geliştirilmesi mümkündür. Dijital liderlik becerilerinin geliştirilmesi kamu üniversitelerindeki yöneticiler için bir öncelik haline getirilmelidir. Özellikle teknolojik değişim süreçlerinde liderlerin vizyoner, iletişim odaklı ve motive edici bir tutum sergilemeleri çalışan performansını artırıcı etkiler yaratmaktadır. Bununla birlikte güven temelli yönetim yaklaşımları örgütsel başarı açısından vazgeçilmez bir unsur olarak görülmelidir. Kurumlar yöneticiler aracılığıyla şeffaflık, adalet ve açıklık ilkelerine dayalı bir yönetim anlayışını benimseyerek çalışanların hem psikolojik güvenliklerini hem de bağlılık düzeylerini artırmalıdır. Örgütsel güvenin alt boyutları olan iş arkadaşlarına, yöneticilere ve kuruma duyulan güven ayrı ayrı güçlendirilmelidir. Özellikle ekip çalışmasına dayalı organizasyonlarda yatay düzeyde güven ortamı yaratılması iş birliği ve bilgi paylaşımını kolaylaştıracaktır.

Üniversite yöneticileri katılımcı karar alma süreçleri, geri bildirim mekanizmaları ve açık iletişim kanalları oluşturarak çalışanların kurumla duygusal bağ kurmalarına katkı sunmalıdır. Bu durum çalışanların kendilerini değerli hissetmelerini sağlayarak sürdürülebilir yüksek performansın önünü açacaktır. İnsan kaynakları birimleri dijital liderlik ve güven odaklı hizmet içi eğitim programlarıyla yönetsel yetkinliklerin artırılmasını desteklemeli; yöneticilerin şeffaflık, adalet ve empati becerilerini geliştirecek içerikler sunmalıdır.

Bunun yanında iş yerinde güven ortamını pekiştirmek ve kurum içi bağlılığı artırmak amacıyla düzenli sosyal etkileşim etkinlikleri hayata geçirilmelidir. Örneğin personelin kaynaşmasını sağlayacak şekilde organize edilen aylık geleneksel akşam yemekleri, doğum günü kutlamaları, bahar piknikleri ve özel gün etkinlikleri gibi faaliyetler, çalışanlar arasında samimiyeti ve güveni artırmada etkili olacaktır. Ayrıca yılsonu motivasyon ödülleri, tematik hafta kutlamaları (Kadınlar Günü, Anneler Günü, Babalar Günü gibi) ve departmanlar arası takım oyunları ile hem eğlenceli hem de iş birliğini artıran bir atmosfer yaratılabilir.

Dijital liderlerden beklentiler arasında sadece teknolojik süreçleri yönlendirmek değil aynı zamanda empati kurabilen, dijital platformlar üzerinden açık iletişimi sürdüren ve çalışanların fikirlerini önemseyen bir tutum sergilemeleri de yer almaktadır. Özellikle uzaktan çalışma ve hibrit model uygulamalarının yaygınlaştığı günümüzde liderlerin

dijital araçlarla da olsa çalışanlarla düzenli temas hâlinde bulunmaları, geri bildirim almaları ve dijital katılımı destekleyici sanal toplantılar, çevrim içi sosyal etkinlikler gibi yöntemleri uygulamaları güven algısını güçlendirecektir. Aynı zamanda çalışan bağlılığı ve performansı düzenli aralıklarla ölçülmeli ve izlenmelidir.

Bu araştırma yalnızca kamu üniversitelerinde görev yapan idari personel ile sınırlı tutulmuştur. Gelecek çalışmalarda akademik personel ya da özel sektör çalışanları da dahil edilerek bulguların karşılaştırmalı olarak değerlendirilmesi önerilir. Çalışmanın farklı kamu kurumlarında veya farklı sektörlerde tekrarlanması genellenebilirliği artırabilir ve kurum türüne göre değişkenlerin etkisinin farklılaşıp farklılaşmadığını test etme imkânı sağlar.



## KAYNAKÇA

- Abid, K., & Alsarhan, F. (2025). Decoding Informal Networks in Small and Medium-Sized Enterprises: The Dynamics of Wasta. *Employee Relations: The International Journal*.
- Afşar, L. (2013). *Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Konuya İlişkin Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Agun, H. (2011). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Akmaz, A., & Erbaşı, A. (2016). Psikolojik Kontrat ile Örgütsel Bağlılık ve Örgütsel Güven İlişkisi: Mersin İlindeki 4 ve 5 Yıldızlı Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Bolu Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 17(4), 125-154.
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29.
- Akşit, M. (2024). *Meslek Liselerindeki Öğretmenlerin Örgütsel Güven ve Örgüt Kültürü Arasındaki İlişki* [Tezsiz Yüksek Lisans Projesi]. Pamukkale Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü.
- Als Salman, F. A., & Chyad, S. A. (2025). Impact of Emotional Intelligence on Leadership and Team Dynamics in Agile Software Engineering Projects. *IEEE Access*, 13, 74217-74228.
- Alsharawna, I. A. I. (2025). *Psychological Safety and Conflict Management Among Palestinian Nurses in Interprofessional Teams* [PhD Thesis, Al-Quds University]. <https://dspace.alquds.edu/server/api/core/bitstreams/a7c63be6-a9cc-438e-8d66-e0ad879ca14d/content>
- Altaş, S. S., & Kuzu, A. (2013). Örgütsel Etik, Örgütsel Güven ve Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki: Okul Öncesi Öğretmenleri Üzerinde Bir Araştırma. *Elektronik Mesleki Gelişim ve Araştırmalar Dergisi*, 1(2), 29-41.
- Altıntaş, M., & Özata, M. (2024). Yükseköğretim Kurumlarında Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderliğin Çalışan Memnuniyeti Üzerindeki Etkisi: Örgütsel İletişim, Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığın Aracılık Rolü. *Yükseköğretim Dergisi*, 14(3), Article 3.
- Amabile, T. M. (1998). How to Kill Creativity (vol. 87). Boston, MA: Harvard Business School Publishing, 77-87.
- Antalyalı, Ö. L., Dumlupınar, M., & Özkul, A. S. (2017). Yetişkin Bağlanma Stillerinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılığa Etkisi. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 21(4), 1679-1702.

- Arı, G. S. (2003). Yöneticiye Duyulan Güven Örgütsel Bağlılığı Artırır Mı. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, 2(2), 17-36.
- Arslan, A., & Gül, H. (2022). Örgütsel İletişim İkliminin Kuruma Duyulan Güvene Etkisi. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(4), 1542-1558.
- Arslan, D. T. (2015). *Hastane İdari Personelinin Örgütsel Güven ve Örgütsel Bağlılık Düzeylerinin İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisinin İncelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.
- Arslantaş, C. C., & Dursun, M. (2008). Etik Liderlik Davranışının Yöneticiye Duyulan Güven ve Psikolojik Güçlendirme Üzerindeki Etkisinde Etkileşim Adaletinin Dolaylı Rolü. *Anadolu University Journal of Social Sciences/Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(1).
- Artüz, S. D. (2020). *Dijital Liderlik Uygulaması ile Öğrenen Örgüt İlişkisinin Bireysel Performansa Etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Ashforth, B. E., & Mael, F. (1989). Social Identity Theory and the Organization. *The Academy of Management Review*, 14(1), 20.
- Ataei, P., Karimi, H., Behroozeh, S., & Jafari, F. (2025). Effect on Authentic Leadership on Innovation Performance of Agriculture Jihad Organization in Kerman Province: The Mediating Role of Interpersonal Trust and Collaborative Culture. *Results in Engineering*, 26, 105002.
- Avolio, B. J., & Bass, B. M. (1995). Individual Consideration Viewed at Multiple Levels of Analysis: A Multi-Level Framework for Examining the Diffusion of Transformational Leadership. *The Leadership Quarterly*, 6(2), 199-218.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-Leadership: Implications for Theory, Research, and Practice. *The leadership quarterly*, 11(4), 615-668.
- Avolio, B. J., Sosik, J. J., Kahai, S. S., & Baker, B. (2014). E-Leadership: Re-Examining Transformations in Leadership Source and Transmission. *The Leadership Quarterly*, 25(1), 105-131.
- Ayça, B. (2023). Association Between Authentic Leadership and Job Performance—the Moderating Roles of Trust in the Supervisor and Trust in the Organization: The Example of Türkiye. *Sustainability*, 15(8), Article 8.
- Ayden, C., & Özkan, Ö. (2014). Sağlık Çalışanlarının Kurumsal Güven ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İtibariyle İncelenmesi; Malatya Devlet Hastanesi Sağlık Personeli Üzerine Bir Çalışma. *Fırat Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 24(2), 151-167.
- Aykanat, Z. (2010). *Karizmatik Liderlik ve Örgüt Kültürü İlişkisi Üzerine Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Kamu Yönetimi Ana Bilim Dalı.

- Aziz, R. M. (2016). *Factors of Internal, External And Religiosity To Influence Lecture Performance By Peer Review Teaching on HAHSLM Approach*.
- Bass, B. M. (1985). *Leadership and Performance Beyond Expectations*.
- Bass, B. M. (1990). From Transactional to Transformational Leadership: Learning to Share the Vision. *Organizational dynamics*, 18(3), 19-31.
- Bass, B. M., & Avolio, B. J. (1994). *Improving organizational effectiveness through transformational leadership*. sage.
- Bass, B. M., & Riggio, R. (2008). *Transformational Leadership* (Second edition). Lawrence Erlbaum Associates, Publishers.
- Baş, T., & Ardiç, K. (2002). *Yüksek Öğretimde İş Tatmini ve Tatminsizliği*.
- Bernard, L. L. (1927). Leadership and Propaganda: An Introduction to Sociology. *Pod red. Davis J, Barnes HE. New York: Health*, 64-81.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. v. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS quarterly*, 471-482.
- Birami, S., Gaini, A., & Roohi, I. (2025). Identifying Indicators and Themes of Leadership Evolution in the Framework on Theory of Being-Centered Leadership. *Journal of Public Administration*, 17(1), 122-156.
- Blackmar, F. W. (1911). Leadership in Reform. *American Journal of Sociology*, 16(5), 626-644.
- Blake, R., & Mouton, J. (1964). *The Managerial Grid: The Key to Leadership Excellence*. Houston: Gulf Publishing Co, 350.
- Blau, P. (1964). *Exchange and Power in Social Life*. Routledge.
- Boğan, E. (2015). *Çalışanlar Tarafından Algılanan Kurumsal Sorumluluk Faaliyetlerinin Örgüte Güven Üzerindeki Etkisi: Alanya'daki Dört ve Beş Yıldızlı Otelde Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Akdeniz Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği ve Otelcilik Ana Bilim Dalı.
- Bora, D., & Aydın, Ş. (2019). *Örgütlerde Özerklik ve Vatandaşlık Davranışı İlişkisinde Psikolojik Sahiplenmenin Aracılık Rolü: Nevşehir Otel İşletmeleri Örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Botero, I. C., & Van Dyne, L. (2009). Employee Voice Behavior: Interactive Effects of LMX and Power Distance in the United States and Colombia. *Management Communication Quarterly*, 23(1), 84-104.
- Bradach, J. L., & Eccles, R. G. (1989). Price, Authority, and Trust: From Ideal Types to Plural Forms. *Annual Review of Sociology*, 15(1), 97-118.

- Bromiley, P., & Cummings, L. L. (1992). Transaction Cost in Organizations with Trust Discussion Paper 128. *Strategic Management Research Center, University of Minnesota*.
- Brunner, T. J. J., Schuster, T., & Lehmann, C. (2023). Leadership's Long Arm: The Positive Influence of Digital Leadership on Managing Technology-Driven Change Over a Strengthened Service Innovation Capacity. *Frontiers in Psychology, 14*.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. WW Norton & company.
- Budak, O., Erdal, N., & Filiz, M. (2023). Hizmetkâr Liderlik ve Örgütsel Güvenin İş Tatmini Üzerine Etkisinin Belirlenmesi: Sağlık Sektöründe Bir İnceleme. *MANAS Sosyal Araştırmalar Dergisi, 12(3)*, 1027-1043.
- Bughin, J., Catlin, T., Hirt, M., & Willmott, P. (2018). Why Digital Strategies Fail. *McKinsey Quarterly, 1(1)*, 14-25.
- Bundel, C. M. (1930). Is Leadership Losing Its Importance. *Infantry Journal, 36(2)*, 339-349.
- Burns, J. M. (1978). Harper & Row. *New York*.
- Bükeç, C. M., & Dalmış, A. B. (2022). *Dönüşümcü Liderliğin Örgütsel Güven Üzerindeki Etkisi: Havacılık Sektöründe Bir Çalışma*.
- Bükülmez, K. (2013). *Çalışma Hayatında İş Performansını Etkileyen Faktörler: Altınova Tersaneler Bölgesi Örneği [Yüksek Lisans Tezi]*. Yalova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Büte, M. (2011). Etik İklim, Örgütsel Güven ve Bireysel Performans Arasındaki İlişki. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi, 25(1)*, Article 1.
- Büyükbeşe, T., & Doğan, Ö. (2022). Dijital Liderliğin Yenilikçi İş Davranışı ve İş Performansı Üzerine Etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD), 14(26)*, 173-186.
- Büyüköztürk, Ş. (2007). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı (7. Baskı)*. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Byrne, B. M. (2013). *Structural Equation Modeling with Mplus: Basic Concepts, Applications, and Programming*. Routledge.
- Camp, K. M., Young, M., & Bushardt, S. C. (2022). A Millennial Manager Skills Model for the New Remote Work Environment. *Management Research Review, 45(5)*, 635-648.
- Can, H. (2000). *Genel İşletmecilik Bilgileri*. Siyasal Kitabevi.

- Candan, H. (2013). A Research Towards Determination of Job Satisfaction Level of Public Employees: Karaman Governorship Sample. *Journal of Human Resource Management, 1*(2), 29-38.
- Cantaş, C., & Kavas, E. (2015). Ortaokullarda Görev Yapan Öğretmenlerin Örgütlerine Duydukları Güvenin Motivasyonları Üzerindeki Etkileri: Afyonkarahisar İli Uygulaması. *Journal of International Social Research, 8*(41).
- Carlyle, T. (1841). *On Heroes, Hero-Worship, and the Heroic in History* (C. 1). Univ of California Press.
- Carmeli, A., & Gittell, J. H. (2009). High-Quality Relationships, Psychological Safety, and Learning from Failures in Work Organizations. *Journal of Organizational Behavior, 30*(6), 709-729.
- Carroll, A. B. (1991). The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders. *Business horizons, 34*(4), 39-48.
- Cassetta, E., Monarca, U., Dileo, I., Di Berardino, C., & Pini, M. (2020). The Relationship Between Digital Technologies and Internationalisation. Evidence from Italian Smes. *Industry and Innovation, 27*(4), 311-339.
- Chams-Anturi, O., Moreno-Luzon, M. D., & Escorcía-Caballero, J. P. (2020). Linking Organizational Trust and Performance Through Ambidexterity. *Personnel Review, 49*(4), 956-973.
- Chapin, F. S. (1924). Socialized Leadership. *Social Forces, 3*(1), 57-60.
- Chatterjee, S., Chaudhuri, R., & Vrontis, D. (2022). Does Remote Work Flexibility Enhance Organization Performance? Moderating Role of Organization Policy and Top Management Support. *Journal of Business Research, 139*, 1501-1512.
- Chen, A., Li, L., & Shahid, W. (2024). Digital Transformation as the Driving Force for Sustainable Business Performance: A Moderated Mediation Model of Market-Driven Business Model Innovation and Digital Leadership Capabilities. *Heliyon, 10*(8).
- Cheng, Z., Jin, X., & Kwak, W. J. (2025). Using the New Positive Aspect of Digital Leadership to Improve Organizational Sustainability: Testing Moderated Mediation Model. *Acta Psychologica, 255*, 104963.
- Chouaibi, S., Festa, G., Quaglia, R., & Rossi, M. (2022). The Risky Impact of Digital Transformation on Organizational Performance—Evidence from Tunisia. *Technological Forecasting and Social Change, 178*, 121571.
- Chughtai, A. A., & Buckley, F. (2008). Work Engagement and Its Relationship with State and Trait Trust: A Conceptual Analysis. *Journal of Behavioral and Applied Management, 10*(1), 47-71.

- Clark, M. C., & Payne, R. L. (1997). The Nature and Structure of Workers' Trust in Management. *Journal of Organizational Behavior*, 18(3), 205-224.
- Cochran, W. G. (1977). *Sampling Techniques, 3rd Edition*.
- Conger, J. A., & Kanungo, R. N. (1998). *Charismatic Leadership in Organizations*. Sage Publications.
- Cook, J., & Wall, T. (1980). New Work Attitude Measures of Trust, Organizational Commitment and Personal Need Non-Fulfilment. *Journal of Occupational Psychology*, 53(1), 39-52.
- Cooley, C. H. (1902). *Human Nature and the Social Order*. Scribner.
- Copeland, N. (1942). 'psychology and the Soldier. Harrisburg, Pa: Military Service Publishing. Bass, BM (1990). *Bass and Stogdill's handbook of leadership: Theory, research and management applications*.
- Coronado-Maldonado, I., & Benítez-Márquez, M.-D. (2023). Emotional Intelligence, Leadership, and Work Teams: A Hybrid Literature Review. *Heliyon*, 9(10).
- Cropanzano, R., & Mitchell, M. S. (2005). Social Exchange Theory: An Interdisciplinary Review. *Journal of Management*, 31(6), 874-900.
- Çalışkan, A. (2021). Örgütsel Güven: Bir Ölçek Geliştirme Çalışması. *Antalya Bilim Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(1), 42-59.
- Çalışkan, A., & Köroğlu, E. Ö. (2022). Job Performance, Task Performance, Contextual Performance: Development and Validation of a New Scale. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 8(2), 180-201.
- Çankır, B. (2021). İşyeri Arkadaşlığı ile Çalışan Etkinliği, Performansı ve Verimliliği Arasındaki İlişkinin Meta Analiz Yöntemiyle Belirlenmesi. *Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 11(1), 102-122.
- Çelebi, F. (2021). Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik. *Ankara: İksad Yayınevi*, 809-830.
- Çetin, S. (2021). Örgütsel Güvenin Duygusal Bağlılığa Etkisi. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 3(1), 187-191.
- Çetinel, E. (2008). *Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Sakarya Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Davenport, T. H., & Harris, J. G. (2007). Competing on Analytics: The New Science of Winning. *Harvard business review press, Language*, 15(217), 24.
- de Araujo, L. M., Priadana, S., Paramarta, V., & Sunarsi, D. (2021). Digital Leadership in Business Organizations. *International Journal of Educational Administration, Management, and Leadership*, 45-56.

- Deci, E. L., & Ryan, R. M. (2000). The “What” and “Why” of Goal Pursuits: Human Needs and the Self-Determination of Behavior. *Psychological Inquiry*, 11(4), 227-268.
- Demir, A. (2011). *Polisin İşle Bütünleşme Düzeyinin Temel Kişilik Özellikleri ve Amire Duyulan Güvenle İlişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demircan, N., & Ceylan, A. (2003). Örgütsel Güven Kavramı: Nedenleri ve Sonuçları. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 10(2), 139-150.
- Demirci, Ü. (2010). *Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Demirel, Y. (2009). Örgütsel Bağlılık ve Üretkenlik Karşıtı Davranışlar Arasındaki İlişkiye Kavramsal Yaklaşım. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 8(15), 115-132.
- Diktaş, G. (2018). *Örgütsel Sinizm ve Sosyal Zekânın Çalışan Performansı ve İşten Ayrılma Niyeti Üzerindeki Etkisi: İstanbul'daki Reklam Ajansı Çalışanlarına Yönelik Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Dirks, K. T., & Ferrin, D. L. (2001). The Role of Trust in Organizational Settings. *Organization Science*, 12(4), 450-467.
- Dogra, P., Parrey, A. H., & Akram, U. (2024). The Bright Side of Post-Pandemic Remote Working: Examining the Effect of Self-Efficacy and Work-Related Flow on Employee Resilience. *Global Knowledge, Memory and Communication*.
- Drucker, P. (1993). *Post-Capitalist Society*. Routledge.
- Dubin, R. (1968). *Human Relations in Administration: With Readings*. Prentice-Hall.
- Durdağ, F. M. (2010). Psikolojik Taciz Algısının Örgütsel Güven Üzerindeki Rolü. *Kafkas Üniversitesi İİBF Dergisi*, 1(2), 5-37.
- Durmaz, E., & Yılmaz, S. (2024). Dönüştürücü Liderliğin İş Performansı Üzerindeki Etkisi: Zonguldak İli Örneği. *Journal of Humanities and Tourism Research*, 14(2), Article 2.
- Duyan, E., & Dierendonck, D. V. (2014). Hizmetkar Liderliği Anlamak: Teoriden Ampirik Araştırmaya Doğru. *Istanbul Journal of Sociological Studies*, 49, Article 49.
- Eisenberger, R., Rhoades Shanock, L., & Wen, X. (2020). Perceived Organizational Support: Why Caring About Employees Counts. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 7(1), 101-124.

- Elkington, J., & Rowlands, I. H. (1999). Cannibals with Forks: The Triple Bottom Line of 21st Century Business. *Alternatives Journal*, 25(4), 42.
- Ely, R. J., & Thomas, D. A. (2001). Cultural Diversity at Work: The Effects of Diversity Perspectives on Work Group Processes and Outcomes. *Administrative Science Quarterly*, 46(2), 229-273.
- Erçetin, Ş. Ş. (1998). *Lider Sarmalında Vizyon*. Önder Yayınevi.
- Erdoğan, İ. (1991). İşletmelerde Davranış. *İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayınları*.
- Erkmen, T., & Esen, E. (2013). Hizmet Sektöründe Yöneticiye Duyulan Güven ile Kuruma Duyulan Güven İlişkisinin İncelenmesi. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(3), Article 3.
- Eryeşil, K. (2021). Digital Leadership, Leadership Paradigm of the Digital Age: A Conceptual Framework. *Equinox Journal of Economics Business and Political Studies*, 8(1), 98-112.
- Fiedler, F. E. (1967). *A Theory of Leadership Effectiveness*. Mcgraw-Hill Series in Management.
- Fiteriani, A., & Rahmadani, P. (2025). *The Role of Digital Leadership in Sustainable Business Growth* (SSRN Scholarly Paper No. 5126589). Social Science Research Network.
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D., & Welch, M. (2014). Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative. *MIT sloan management review*, 55(2), 1.
- Fleishman, E. A. (1953). The Description of Supervisory Behavior. *Journal of applied psychology*, 37(1), 1.
- Gagné, M., & Deci, E. L. (2005). Self-Determination Theory and Work Motivation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), 331-362. <https://doi.org/10.1002/job.322>
- Galford, R., & Drapeau, A. S. (2003). The Enemies of Trust. *Harvard Business Review*, 81(2), 88-95.
- Gallagher, K. (1997). *People in Organisations: An Active Learning Approach*. Blackwell Publishers Ltd. UK: 527. <https://cir.nii.ac.jp/crid/1130282272669388672>
- Genç, E. (2020). Yöneticilerin İş Ortamında Birbirlerine Duydukları Güvenin Bireysel Performanslarına Etkisinin İncelenmesi. *Stratejik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 4(2), 343-352.
- George, D. (2011). *Spss for Windows Step by Step: A Simple Study Guide and Reference, 17.0 Update, 10/E*. Pearson Education India.

- George, D., & Mallery, P. (2024). *Ibm Spss Statistics 29 Step by Step: A Simple Guide and Reference*. Routledge.
- Gerşil, G. S., & Aracı, M. (2011). Sosyal Sermayenin Güven Unsurunun İşgörenlerin Performansı Üzerine Etkileri. *Çalışma ve Toplum*, 1(28), 39-74.
- Ghasemy, M., & Frömbling, L. (2024). Lecturers' Interpersonal Trust in Peers, Job Performance, and Ocbi: Examining the Mediating Role of Positive Affect During the Covid-19 Pandemic Utilizing the Plse2 Estimator. *International journal of productivity and performance management*, 73(6), 1996-2015.
- Gilbert, J. A., & Tang, T. L.-P. (1998). An Examination of Organizational Trust Antecedents. *Public Personnel Management*, 27(3), 321-338.
- Government at a Glance 2025*. (2025, Haziran 19). OECD. [https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025\\_0efd0bcd-en.html](https://www.oecd.org/en/publications/government-at-a-glance-2025_0efd0bcd-en.html)
- Greenleaf, R. K. (2013). *Servant Leadership: A Journey into the Nature of Legitimate Power and Greatness*. Paulist press.
- Güler, H. N. (2023). Dijital Liderlik Çalışmalarının Analizi. *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-20.
- Güler, S. (2014). *Örgütlerde Güven Algılamasının Örgütsel Sinizm Üzerine Etkisi ve Bir Araştırma* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Gültekin, D., & Ulusoy, H. (2022). Sağlık Çalışanlarında Sanal Kaytarma ve Örgütsel Güven Arasındaki İlişkinin Belirlenmesi. *Journal of Healthcare Management and Leadership*, 1, 70-97.
- Gültekin, Z., & Korkmaz, F. (2024). "Dijital Sürdürülebilirlik" Başlıklı Uluslararası Çalışmaların Bibliyometrik Analizi. *Denetim*, 31, 248-261.
- Günçavdı, G. (2017). Karizmatik Liderlik: Alan Yazın Taraması. *Uluslararası İnsan ve Sanat Araştırmaları Dergisi, Ek 1*(Ek 1), Article Ek 1.
- Güner, A. B., Malmendier, U., & Tate, G. (2008). Financial Expertise of Directors. *Journal of financial Economics*, 88(2), 323-354.
- Güney, M., & Turan, M. (2021). Psikolojik Sözleşme İhlali ile Örgütsel Bağlılık Arasında Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü. *Manas Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(1), 356-374.
- Gürbüz, S., & Şahin, F. (2014). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri* (2. bs, C. 271). Seçkin Yayıncılık.
- Güvener, S., & Çilingir, A. (2024). Okul Yöneticilerinin Karar Alma Süreçlerinde Dijital Dönüşümün Rolü. *Sosyal Gelişim Dergisi*, 2(2), 39-48.

- Hadikusumo, R. A. (2025). Value and Culture Based Marketing: The Key to Employee and Consumer Engagement in Indonesia. *Side: Scientific Development Journal*, 2(2), 42-50.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2013). *Multivariate Data Analysis*. Pearson Education Limited.
- Halis, M., Gökgöz, G. S., & Yaşar, Ö. (2007). Örgütsel Güvenin Belirleyici Faktörleri ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama. *Manas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 187-205.
- Heifetz, R. A. (1994). *Leadership Without Easy Answers*. Harvard University Press. <https://doi.org/10.4159/9780674038479>
- Heifetz, R., & Linsky, M. (2003). Leadership on the Line: Staying Alive through the Dangers of Leading. *The Leadership Quarterly*, 14(3), 347-356.
- Hershey, P., Blanchard, K. H., & Johnson, D. E. (1977). Management of Organizational Behavior. *Prentiss Hall, England Cleft, NJ*, 236-244.
- Hess, T., Matt, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for Formulating a Digital Transformation Strategy. *Mis quarterly executive*, 15(2).
- Hofstede, G. (1984). *Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values* (C. 5). sage. h
- Hooper, D., Coughlan, J., & Mullen, M. (2008). Evaluating Model Fit: A Synthesis of the Structural Equation Modelling Literature. *7th European Conference on research methodology for business and management studies*, 2008(2), 195-200.
- Hosmer, L. T. (1995). Trust: The Connecting Link between Organizational Theory and Philosophical Ethics. *The Academy of Management Review*, 20(2), 379.
- House, R. J. (1971). A Path Goal Theory of Leader Effectiveness. *Administrative science quarterly*, 321-339.
- Hu, L., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff Criteria for Fit Indexes in Covariance Structure Analysis: Conventional Criteria Versus New Alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55.
- Işık, M. (2024). The Mediating Role of Firm Innovation Performance in The Impact of Digital Leadership on Employee Performance: Evidence From Startups. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 21(3), Article 3.
- Işık, N. (2014). *Liderlik Yaklaşımları ve Hizmetkar Liderliğin İşgörenlerin Organizasyonel Bağlılıklarına Etkileri* [Doktora Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.

- İbragimova, S. (2023). *Kurumsal Bağlılığın Çalışan Performansına Etkisinde Örgütsel Güvenin Aracılık Rolü: Bir Aile İşletmesi Örneği*.
- İçel, M. Ç., & Unalan, D. (2024). The Information Technologies Readiness Levels of Healthcare Professionals in Hospitals and The Effect of The Perceived Organizational Support on Employee Performance: Bayburt Public Hospital Sample. *Turkish Research Journal of Academic Social Science*, 7(2), 156-170.
- İslamoğlu, G., Birsnel, M., & Börü, D. (2007). *Kurum İçinde Güven: Yöneticiye İş Arkadaşlarına ve Kuruma Yönelik Güven Ölçümü (Alan Araştırması ve Sonuçları)*. İnkilap Kitabevi.
- Jaques, E., & Clement, S. D. (1991). *Executive leadership*, Cason hall, Co. Publishers Hd. Arllington.
- Johannsen, R., & Zak, P. J. (2021). The Neuroscience of Organizational Trust and Business Performance: Findings from United States Working Adults and an Intervention at an Online Retailer. *Frontiers in Psychology*, 11, 579459.
- Judge, T. A., Bono, J. E., Ilies, R., & Gerhardt, M. W. (2002). Personality and Leadership: A Qualitative and Quantitative Review. *Journal of applied psychology*, 87(4), 765.
- Jyoti, & Kapur, S. (2024). Digital Leadership Unveiled: Elevating Workforce Performance and Organizational Success. *ShodhKosh: Journal of Visual and Performing Arts*, 5(5), Article 5.
- Kabadayı, M., & Türkay, O. (2020). Yönetimsel Gücün Örgütsel Güven- Performans ve Özdeşleşme Etkileşimi Kapsamındaki Rolü: Bodrum'daki Otel İşletmelerinde Bir Uygulama. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 18(35), Article 35.
- Kane, G. C. (2018). Common Traits of the Best Digital Leaders. *MIT Sloan Management Review*.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation. *MIT Sloan management review*.
- Karagöz, Y. (2017). Spss ve Amos Uygulamalı Nitel-Nicel-Karma Bilimsel Araştırma Yöntemleri ve Yayın Etiği. *Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık*, 402.
- Karakurum, M. (2005). *The Effcets of Person-Organization Fit on Employee Jo Satisfaction, Performance and Organizational Commitment in a Turkish Public Organization* [Yüksek Lisans Tezi]. Middle East Technical University.
- Kasnak, E. (2024). Kriz Yönetimi ve Esneklik: Pandemi Sonrası Yeni Yönetim Yaklaşımları. *Güncel Yönetim Uygulamaları*, 105.
- Katz, D., & Kahn, R. (1978). The Social Psychology of Organizations. İçinde *Organizational behavior 2* (ss. 152-168). Routledge.

- Keleş, N. (2022). Liderlik, Liderlik Tarzları ve Türk Gümrük İdareleri Özelinde Kamu Yönetiminde Liderlik. *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, 5(2), 72-85.
- Khaw, T. Y., Teoh, A. P., Khalid, S. N. A., & Letchmunan, S. (2022). The Impact of Digital Leadership on Sustainable Performance: A Systematic Literature Review. *Journal of Management Development*, 41(9/10), 514-534.
- Kılınç, E. (2023). Liderlik Yaklaşımları ve Öne Çıkan Liderler. *Ankara: Gazi Kitabevi*.
- Kicheva-Kirova, M. (2025). Business and Moral Conflicts. Ethical Challenges in Contemporary Management. *Digital Research*, 1(1), 46.
- Kilbourne, C. E. (1935). The Elements of Leadership. *Journal of coast artillery*, 78(6), 437-439.
- Kline, R. B. (2023). *Principles and Practice of Structural Equation Modeling*. Guilford publications.
- Knickerbocker, I. (1948). Leadership: A Conception and Some Implications. *Journal of Social Issues*, 4(3).
- Koç, M. (2014). Understanding of Interactive Relationship Between Leadership, Organizational Culture and Innovation Capacity. *International Conference on Advances in Social Science, Economics and Human Behavior*.
- Koontz, H., & O'Donnell, C. (1955). *Principles of Management: An Analysis of Managerial Functions*. McGraw-Hill.
- Korkut, C. C. (2017). *A Meta-Analysis on the Relationship Between Job Satisfaction and Job Performance* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Bılgı University Institute Of Social Sciences.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading Change, Harvard Business Review*. Harvard Business School Press Books, Editor. Harvard Business School Press.
- Kowalski, T. J., & Reitzug, U. C. (1993). *Contemporary School Administration: An Introduction*. Longman.
- Krausz, R. (1986). Power and Leadership in Organizations. *Transactional Analysis Journal*, 16(2), 85-94.
- Kürü, S. A. (2021). Dönüşümcü ve Etkileşimci Liderlik ile Örgütsel Özdeşleşme Arasındaki İlişki: Bir Meta-Analiz Çalışması. *Ahi Evran Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 7(2), Article 2.
- Kyriazos, T., & Poga, M. (2023). Dealing with Multicollinearity in Factor Analysis: The Problem, Detections, and Solutions. *Open Journal of Statistics*, 13(3), Article 3.

- Lewicki, R. J., McAllister, D. J., & Bies, R. J. (1998). Trust and Distrust: New Relationships and Realities. *The Academy of Management Review*, 23(3), 438.
- Li, P. P. (2008). Toward a Geocentric Framework of Trust: An Application to Organizational Trust. *Management and Organization Review*, 4(3), 413-439.
- Likert, R. (1961). *New Patterns of Management*. <https://psycnet.apa.org/record/1962-05581-000>
- Lipham, J. M. (1964). Leadership and Administration. *Teachers College Record: The Voice of Scholarship in Education*, 65(10), 119-141.
- MacCallum, R. C., Browne, M. W., & Sugawara, H. M. (1996). Power Analysis and Determination of Sample Size for Covariance Structure Modeling. *Psychological methods*, 1(2), 130.
- Malak Akdağ, Z. (2020). *Örgütsel Güven ve İşe Adanmışlık İlişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709.
- McGrath, R. G. (2013). *The End of Competitive Advantage: How to Keep Your Strategy Moving as Fast as Your Business*. Harvard Business Review Press.
- Memduhoğlu, H. B., & Zengin, M. (2011). İlköğretim Okullarında Örgütsel Güvene İlişkin Öğretmen Görüşleri. *Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 8(1), 211-228.
- Mert, M. (2024). *Dijital Liderlik ve Örgütsel Çeviklik İlişkisi Üzerine Bir Araştırma*.
- Mishra, A. K. (1996). *Organizational Responses to Crisis: The Centrality of Trust*.
- Mithas, S., Tafti, A., & Mitchell, W. (2013). How a Firm's Competitive Environment and Digital Strategic Posture Influence Digital Business Strategy. *MIS quarterly*, 511-536.
- Mumford, E. (1906). The Origins of Leadership. *American Journal of Sociology*, 12, 216-240.
- Munson, E. L. (1921). *The Management of Men: A Handbook on the Systematic Development of Morale and the Control of Human Behavior*. H. Holt.
- Mutlu, S. (2018). *Hastane Personelinin İş Tatmini ve Kurumsal Güvenin Motivasyon Üzerine Etkisi; Bir Özel Hastane Örneği* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Sağlık Yönetimi Ana Bilim Dalı.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social Capital, Intellectual Capital, and the Organizational Advantage. *The Academy of Management Review*, 23(2), 242.

- Nasser, H. S., Beydoun, A. R., & Ali, A. A. (2025). Examining the Effect of Customer Satisfaction and Customer Trust on Customer Loyalty in Lebanese Hotels: Mediating Role of Perceived Corporate Reputation and Moderating Role of Value Attachment. İçinde R. K. Hamdan (Ed.), *Sustainable Data Management: Navigating Big Data, Communication Technology, and Business Digital Leadership. Volume 2* (ss. 57-68). Springer Nature Switzerland.
- Nguyen, H. H., Le Pham, N., Nguyen, T. T., & Mai, C. M. (2025). Determinants of the Intention to Use Chatgpt in the Work of University Lecturers. *Educational Process: International Journal*.
- Niemi, E. (2025). *Most Effective Leadership Styles for Motivating Employees in Virtual Teams Across the Nordic Region*.
- Noe, R. A. (2020). *Employee Training and Development*. McGraw-Hill.
- Norris, C. (1990). Developing Visionary Leaders for Tomorrow's Schools. *NASSP Bulletin*, 74(526), 6-10.
- Northouse, P. G. (2025). *Leadership: Theory and Practice*. Sage publications.
- Nugroho, H., Riyadi, S., Mudjijah, S., Maulana, P., & Safitra, R. (2024). The Influence of Digital Leadership on Employee Performance with Digital Culture as A Moderating Variable. *Maneggio*, 1(6), Article 6.
- Ogawa, R. T., & Bossert, S. T. (1995). Leadership as an Organizational Quality. *Educational Administration Quarterly*, 31(2), 224-243.
- Okan, Z. Ö. (2009). *Kuruma Duyulan Güven ve Öz Yeterlilik İnancının Kurumsal Bağlılıkla Olan İlişkisi: Kablo ve Bakır Üretim Sektöründe Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Okumuş, M. T. (2024). Empatik Liderlik. *Kahramanmaraş İstiklal Üniversitesi Psikoloji Dergisi*, 2(2), Article 2.
- Olughor, R. (2024). Humanistic Public Entrepreneurship. İçinde A. Konior, K. Kopeć, A. Góral, & K. Ogunyemi (Ed.), *Humanistic Management in the Public Sector: Global Contexts and Perspectives* (ss. 337-365). Springer Nature Switzerland.
- O'Reilly, C. A., Chatman, J., & Caldwell, D. F. (1991). People and Organizational Culture: A Profile Comparison Approach to Assessing Person-Organization Fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Othman, N. B. (2019). Quality Management Systems, Employee Satisfaction and Motivational Factors Influence on Employee Performance in Private Higher Education Institutions in Malaysia. *International Journal of Management Research & Review*, 7(6).

- Ön, E., & Yanık, G. D. (2024). Dijital Liderlik ile İnovatif İş Davranışı Arasındaki İlişkide Dışsal Motivasyonun Aracı Rolü. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 202-217.
- Önbıçak, A. E., & Akkoyun, B. (2022). Dijital Liderlik Çalışmalarının Yönetim Bilimleri Kapsamında İncelenmesi: Nitel Bir Araştırma. *Malatya Turgut Özal Üniversitesi İşletme ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(2), 128-137.
- Ören, M. E., & Atik, S. (2025). Digital Leadership in Educational Organizations: A Scale Adaptation Study. *International Journal of Assessment Tools in Education*, 12(1), 131-146.
- Örücü, E., & Kambur, E. (2017). Otel Çalışanlarında Örgütsel Sessizlik ve Örgütsel Güven İlişkisi: Bandırma İlçesi Örneği. *Journal of International Social Research*, 10(52).
- Özdaşlı, K., & Yücel, S. (2010). Yöneticiye Bağlılıkta Yöneticiye Güvenin Etkisi: Yapısal Eşitlik Modeli ile Bir Analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 2, 67-83.
- Özer, N., Demirtaş, H., Üstüner, M., & Cömert, M. (2006). Ortaöğretim Öğretmenlerinin Örgütsel Güven Algıları. *Ege Eğitim Dergisi*, 7(1), 103-124.
- Pagonis, W. (1992). The Power Of The Leader. *Harvard Business Review*. November-December, 118-126.
- Pearce, C. L., & Conger, J. A. (2003). All Those Years Ago. *Shared leadership: Reframing the hows and whys of leadership*, 1-18.
- Peltekoğlu, F. B., & Ayan, N. (2023). Kurumsal Güven ve Çalışan İlişkisinde Kurum İçi İletişimin Rolü. *Gümüşhane Üniversitesi İletişim Fakültesi Elektronik Dergisi*, 11(2), 1241-1260.
- Phillips, T. R. (1939). Leader and Led. *Journal of the Coast Artillery*, 82, 45-58.
- Plokha, O., & Murzha, D. (2025). *Building Trust in Cybersecurity, Organizational Reputation, and Autonomy*. 80.
- Purwaningrum, D., & Sutaat, S. (2024). Pelatihan Kepemimpinan Terhadap Kinerja Karyawan di Salim Herbal Semarang. *Transformasi Masyarakat: Jurnal Inovasi Sosial dan Pengabdian*, 1(2), 57-62.
- Qiao, G., Li, Y., & Hong, A. (2024). The strategic role of digital transformation: Leveraging digital leadership to enhance employee performance and organizational commitment in the digital era. *Systems*, 12(11), 457.
- Ragom, Z. (2016). *Measuring the Links Among Human Resources Practices, Organizational Commitment and Performance: Evidences from Iranian and Turkish Travel Agencies* [Yüksek Lisans Tezi]. İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı.

- Rahimzadeh, V., Heidari Raziabad, N., & Zahed Babolan, A. (2025). The Design and Validation of a Model for Developing Ethical Leadership in Primary Schools. *Journal of Islamic Education*, 19(51), 23-52.
- Reynolds, L. (1997). The trust effect: Creating the high trust, high performance organization. (*No Title*).
- Rivai, V. (2006). *Manajemen Sumber Daya Manusia Untuk Perusahaan: Dari Teori Ke Praktik*.
- Robinson, S. L. (1996). Trust and Breach of the Psychological Contract. *Administrative science quarterly*, 574-599.
- Rousseau, D. M. (1998). The “Problem” of the Psychological Contract Considered. *Journal of Organizational Behavior*, 19, 665-671.
- Saarikko, T., Westergren, U. H., & Blomquist, T. (2020). Digital Transformation: Five Recommendations for the Digitally Conscious Firm. *Business Horizons*, 63(6), 825-839.
- Sabuncuoğlu, Z., & Tüz, M. (1996). *Örgütsel Psikoloji*. Ezgi Kitapevi Yayıncılık.
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), Article 1.
- Salas, E., Tannenbaum, S. I., Kraiger, K., & Smith-Jentsch, K. A. (2012). The Science of Training and Development in Organizations: What Matters in Practice. *Psychological Science in the Public Interest*, 13(2), 74-101.
- Saleem, F., Malik, M. I., Asif, I., & Qasim, A. (2022). Workplace Incivility and Employee Performance: Does Trust in Supervisors Matter? (A Dual Theory Perspective). *Behavioral Sciences*, 12(12), Article 12.
- Sanioğlu, Z. (2016). *Kurumsal İtibara İlişkin Çalışan Algılarının Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Üzerindeki Etkisi*. <https://acikerisim.selcuk.edu.tr/items/5b36a1f3-5ac8-4be7-bd85-f3cde982a540>
- Saputra, N., & Sutanto, H. (2023). Verifying the Effect of Digital Leadership, Motivation, and Performance Management as Predictors of Work Productivity. *2023 International Conference on Informatics, Multimedia, Cyber and Informations System (ICIMCIS)*, 600-605.
- Saygın, E., & Atalay, K. (2022). Sağlık Sektöründe Örgütsel Güvenin Çalışan Sessizliği ile İlişkisinin İncelenmesi Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 24(1), 304-327.
- Schein, E. H. (2010). *Organizational Culture and Leadership* (C. 2). John Wiley & Sons.

- Schminke, M., Ambrose, M. L., & Neubaum, D. O. (2005). The Effect of Leader Moral Development on Ethical Climate and Employee Attitudes. *Organizational behavior and human decision processes*, 97(2), 135-151.
- Schwab, K. (2016). *The Fourth Industrial Revolution*. United States: Crown Business. Crown Publishing Group.
- Schwarz Müller, T., Brosi, P., Duman, D., & Welp, I. M. (2018). How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership. *Management Review*, 29(2), 114-138.
- Senthurpandi, J. (2025). *Examining the Impact of Leader-Member Exchanges on Creativity and Innovation in Information Technology Projects: A Pathway to Competitive Advantage*. <https://digitalcommons.liberty.edu/doctoral/6987/>
- Sert, K., & Kafaoğlu, S. (2025). *Dijital Liderlik ve Günümüz İş Dünyasına Davranışsal Yansımaları*. 18. Uluslararası Sosyal Beşeri Ve Eğitim Bilimleri Kongresi.
- Shafariah, H., Asril, A., & Agoestyowati, R. (2024). Leadership Transformation in the Digital Age: Implications for Employee Performance and Engagement in Modern Organizations. *International Journal of Management Science and Information Technology*, 4(2), Article 2.
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., & Khanam, F. (2014). Impact of Employee Motivation on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Sharma, N. (2025). India's Strategic Role in SAARC: Challenges and Opportunities in Regional Cooperation. *Spanish Journal of Innovation and Integrity*, 41, 281-287.
- Shockley-Zalabak, P., Ellis, K., & Winograd, G. (2000). Organizational Trust: What It Means, Why It Matters. *Organization Development Journal*, 18(4), 35.
- Stogdill, R. M. (1948). Personal Factors Associated with Leadership: A Survey of the Literature. *The Journal of Psychology*, 25(1), 35-71.
- Stogdill, R. M. (1950). Leadership, Membership and Organization. *Psychological bulletin*, 47(1), 1.
- Stoner, C. R., & Hartman, R. I. (1993). Team Building: Answering the Tough Questions. *Business Horizons*, 36(5), 70-79.
- Su, T. S., Chen, C., Cui, X., Yang, C., & Ma, W. (2020). Consistency at Different Levels: A Meta-Analytic Examination of Organizational Trust and Performance. *Nankai Business Review International*, 11(4), 537-567.
- Sudiana, K., & Saputra, N. (2021). The Role of e-Leadership on the Productivity of Virtual Work in Higher Education. *2021 Universitas Riau International Conference on Education Technology (URICET)*, 377-381.

- Sullivan, G., & Harper, M. (1996). *Hope is not a Method, Times Business*. Random House, NY.
- Sürücü, L., Yıkılmaz, İ., & Maşlakçı, A. (2022). Dijital Liderlik: Bir Ölçek Uyarlama Çalışması. *Abant Sosyal Bilimler Dergisi*, 22(3), 1038-1050.
- Sykes, A. (1993). An Introduction to Regression Analysis. *Law & Economics Working Papers*.
- Şahin, N. (2024). Karizmatik Liderlik Yaklaşımlarının Betimsel Analizi. *Hakkari Eğitim Fakültesi Dergisi*, 3(1), Article 1.
- Tan, H. H., & Lim, A. K. H. (2009). Trust in Coworkers and Trust in Organizations. *The Journal of Psychology*, 143(1), 45-66.
- Tan, H. H., & Tan, C. S. (2000). Toward the Differentiation of Trust in Supervisor and Trust in Organization. *Genetic, social, and general psychology monographs*, 126(2), 241.
- Tanrıverdi, V. (2024). *İş Sağlığı ve Güvenliği Uygulamalarının Çalışanların Yaşam Standardına Etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. İzmir Katip Çelebi Üniversitesi.
- Tapscott, D. (1995). *The Digital Economy: Promise and Peril In The Age of Networked Intelligence*, McGraw-Hill.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. NuVision Publications, LLC.
- Telli, E. (2022). *İşletmelerin Dijital Dönüşüm Yolculuğunda Liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) Liderlikten Dijital Liderliğe*.
- Terry, R. G. (1960). Principals of Management.(3rd Éd.). *Homewood, IL: Irwin*.
- Terzi, A. (2000). *Örgüt Kültürü*. Nobel Yayın.
- Tian, G., Liu, T., & Yang, R. (2023). Workplace Loneliness Mediates the Relationship Between Perceived Organizational Support and Job Performance: Differing by Extraversion. *Frontiers in Psychology*, 14.
- Toduk, Y. (2023). Dijital Çağın Liderlik Sırları. *Doğan Egmont Yayınları*.
- Tokgöz, E., & Seymen, O. A. (2013). Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki: Bir Devlet Hastanesinde Araştırma. *Öneri Dergisi*, 10(39), 61-76.
- Tomanguillo, N. del P. P., Bardalez, C. D. R., Correa, S. R., Pinedo, E. G., & Tomanguillo, S. L. P. (2025). Management of Political Representation and the Three Pillars of Sustainable Development in Peru. *Sapienza: International Journal of Interdisciplinary Studies*, 6(2), e25031-e25031.

- Topaloğlu, I. G. (2010). *İşgörenlerin Adalet ve Etik Alguları Açısından Örgütsel Güven ile Örgütsel Bağlılık İlişkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Atılım Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tschannen-Moran, M., & Hoy, W. (1998). Trust in Schools: A Conceptual and Empirical Analysis. *Journal of Educational Administration*, 36(4), 334-352.
- Tunçay, A. (2009). *Güven ve Tükenmişlik İlişkisi: Ankara'daki Hastanelerde Bir Uygulama* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tunçer, P. (2013). Örgütlerde Performans Değerlendirme ve Motivasyon. *Sayıştay dergisi*, 88, 87-108.
- Turan, A., & Doğan, O. (2025). Digital Leadership in the Context of Society and State 5.0: Recommendations for Policymakers Based on Public Employees' Perceptions. *Akademik Hassasiyetler*, 12(27), Article 27.
- Turhan, M., Köprülü, O., & Helvacı, İ. (2018). Örgütsel Güven ile Bireysel İş Performansı Arasındaki İlişki. *Siyaset, Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi*, 6(5), 47-55.
- Tutar, H., & Altınöz, M. (2010). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(02), 196-218.
- Tuysuz, M. (2017). Algılanan Kurum İçi Güvenin Çalışanların Motivasyonları Üzerindeki Etkisi: Bir Zincir Mağaza Uygulaması. *İş'te Davranış Dergisi*, 2(1), 46-62.
- Uslu, O., & şimşek, A. (2020). Çalışma Arkadaşlarına Güven ve Psikolojik İyi Oluşun Çalışanların İş Performansına Etkileri. *Sakarya Üniversitesi İşletme Enstitüsü Dergisi*, 2(1), Article 1.
- Uysal, H. T., & Yıldız, M. S. (2014). İşgören Performansı Açısından Çalışma Psikolojisinin Örgütsel Sinizme Etkisi. *Journal of International Social Research*, 7(29).
- Uysal, ř. (2015). *Performans Yönetimi Sisteminin Tanımı, Tarihçesi, Amaç ve Temel Unsurlarına Genel Bir Bakış*. Kırklareli University.
- Ünsal, P. (2004). Perceptions of Organizational Trust. *Proceedings of Symposium on Modern Trends in personal development, Ankara Training and Doctrine Command*, 225-237.
- Vavouras, E., Koliopoulou, M., & Manolis, K. (2024). From Participatory Leadership to Digital Transformation Under the Interpretation of Political Philosophy: Types of Leadership in Education and School Administration. *dianoesis*, 15, 153-170.

- Walumbwa, F. O., Avolio, B. J., Gardner, W. L., Wernsing, T. S., & Peterson, S. J. (2008). Authentic Leadership: Development and Validation of a Theory-Based Measure. *Journal of Management*, 34(1), 89-126.
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading Digital: Turning Technology Into Business Transformation*. Harvard Business Press.
- Westerman, G., Calm ejane, C., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. *MIT Center for digital business and capgemini consulting*, 1(1-68).
- Whitener, E. M., Brodt, S. E., Korsgaard, M. A., & Werner, J. M. (1998). Managers as Initiators of Trust: An Exchange Relationship Framework for Understanding Managerial Trustworthy Behavior. *The Academy of Management Review*, 23(3), 513.
- Wider, W., Fauzi, M. A., Kasim, N. M., Yusuf, M. F., Harun, S. A., Azira, S. Q., Tanucan, J. C. M., & Hossain, S. F. A. (2025). The Impact of Online Social Capital on Innovative Job Performance: Mediated by Work Engagement. *Discover Sustainability*, 6(1), 464.
- Wu, C.-H., Liu, J., Kwan, H. K., & Lee, C. (2016). Why and When Workplace Ostracism Inhibits Organizational Citizenship Behaviors: An Organizational Identification Perspective. *Journal of applied psychology*, 101(3), 362.
- Wu, M., Tsai, N. E., Koh, L. Y., & Yuen, K. F. (2025). Maritime Ai Socialisation: Exploring the Impact of Digital Enablers on Human-Ai Collaboration and Service and Process Innovation. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 197, 104053.
- Yavuz, E. (2008). *D on u t m c u ve Etkile imci Liderlik Davranışının  rg tsel Baęlılęa Etkisinin Analizi* [Yüksek Lisans Tezi]. Gazi Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Turizm   letmeciliği Eğitimi Ana Bilim Dalı Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı.
- Yeşil, S., Mavi, Y., & Demir, Z. F. (2021). Müşteri Memnuniyeti, Kurumsal  maj,  rg tsel Güvenin  rg tsel Performansa Etkisi: Bir Alan Araştırması. *Osmaniye Korkut Ata Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 5(1), 30-46.
- Ye ilku , F., &  zbozkurt, O. B. (2024). Dijital Liderlik  zerine Gerçekleştirilen Yüksek Lisans ve Doktora Tezleri  zerine Bir Araştırma. *Business Economics and Management Research Journal*, 7(1), 80-92.
- Yıkılmaz, İ., & Sürücü, L. (2021). Dijital  ağda Liderliğin Yeni Yüzü: Dijital Liderlik. *İ. Tarakçı, ve B. G kta  (Eds.), Dijital Gelecek Dijital D n  m-2 içinde (301-317), İstanbul: Efe Akademi*.
- Yıldız, V. (2007). *Fırat Üniversitesi Tıp Fakültesi I. Sınıfına Kayıt Olan  ğrencilerin  ğrenci Seğme Sınavı Puanları Yönünden Bazı Faktörlere Göre İncelenmesi* [Yüksek Lisans Tezi]. Fırat Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü.

- Yılmaz, F. (2010). *Comparison of Factors Affecting the Level of Job Satisfaction of Certificated and Non-Certificated Nurses* [Yüksek Lisans Tezi]. Boğaziçi Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Yılmaz, K., & Altinkurt, Y. (2012). The Relationship Between Organizational Justice, Organizational Trust and Organizational Citizenship Behaviors in Secondary Schools in Turkey. İçinde *Discretionary Behavior and Performance in Educational Organizations: The Missing Link in Educational Leadership and Management* (world; C. 13, ss. 223-248). Emerald Group Publishing Limited.
- Ying, Z., Hassan, M. A., Shahrulnizam, N. A. A., Kelana, B. W. Y., Saadon, M. S. I., & Baker, R. (2025). The Future of Nursing Leadership: Adapting Leadership Styles for Remote Work Environments. *International Journal of Research and Innovation in Social Science*, 9(3), 2339-2351.
- YÖK. (2024). Üniversite İzleme ve Değerlendirme Genel Raporu. *Yükseköğretim Kurulu, Ankara*. <https://www.yok.gov.tr/Documents/Yayinlar/2023-universite-izleme-ve-degerlendirme-genel-raporu.pdf>
- Zaccaro, S. J. (2007). Trait-Based Perspectives of Leadership. *American psychologist*, 62(1), 6.
- Zeike, S., Bradbury, K., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Digital Leadership Skills and Associations with Psychological Well-Being. *International Journal of Environmental Research and Public Health*, 16(14), Article 14. <https://doi.org/10.3390/ijerph16142628>
- Zhu, P. (2015). *Digital Master: Debunk the Myths of Enterprise Digital Maturity*. Lulu Publishing Services.
- Zuboff, S. (2023). The Age of Surveillance Capitalism. İçinde *Social theory re-wired* (ss. 203-213). Routledge.
- Zupancic, T., Verbeke, J., Herneoja, A., & Achten, H. (2017). *Competences for Digital Leadership in Architecture. 1*, 289-296.

## EK

### EK 1: Anket Formu

Sevgili katılımcı,

“Dijital Liderlik ve Örgütsel Güvenin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma” başlıklı bu araştırma, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Uygulamalı Bilimler Fakültesi Turizm Rehberliği Bölümü Öğretim Üyesi Doç. Dr. Filiz DEMİR ve Yüksek Lisans Öğrencisi Ufuk PİŞKİN tarafından yapılmaktadır. Araştırma Dijital Liderlik ve Örgütsel Güvenin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisini ölçmek amacıyla planlanmıştır. Sizin yanıtlarınızdan elde edilecek sonuçlarla çalışanlar arasında dijital liderlik uygulamalarının ve örgütsel güven düzeyinin çalışan verimliliğini ne derecede etkilediği, dijital liderlik ve örgütsel güvenin yüksek olduğu kurumlarda çalışanların daha yüksek çalışan verimliliği gösterip göstermediği planlanabilecektir. Bu nedenle soruların tümüne ve içtenlikle cevap vermeniz büyük önem taşımaktadır.

Araştırmaya katılmanız gönüllülük esasına dayalıdır. Bu form aracılığı ile elde edilecek bilgiler gizli kalacaktır ve sadece araştırma amacıyla (veya “bilimsel amaçlar için”) kullanılacaktır. Çalışmaya katılmamayı tercih edebilirsiniz veya anketi doldururken istemezseniz son verebilirsiniz.

Anket formuna adınızı ve soyadınızı yazmayınız.

-

**Anketimiz 3 bölümden oluşmaktadır. 34 soruluk, 10 dk zamanınızı alacak bu çalışmada yanıtlarınızı, soruların altında yer alan seçenekler arasından uygun olanı işaretleyerek belirtiniz.** Anketi yanıtladığınız için teşekkür ederiz.

Çalışma ile ilgili herhangi bir sorunuz olduğunda aşağıdaki kişi(ler) ile iletişim kurabilirsiniz:

**Araştırma Ekibi**

**Sorumlu Araştırmacı**

Doç. Dr. Filiz DEMİR

KMÜ Uygulamalı Bilimler Fakültesi Turizm Rehberliği Anabilim Dalı

**Diğer Araştırmacı**

Ufuk PİŞKİN

Online Anket Linki : <https://forms.gle/p5feUPqZoeSU7mmx6>

**Dijital Liderlik ve Örgütsel Güvenin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma**

**1. Yaşınız**

- a) 18 – 29 yaş
- b) 30 – 39 yaş
- c) 40 – 49 yaş
- d) 50 ve üzeri

**2. Cinsiyetiniz**

- a) Kadın
- b) Erkek

**3. Eğitim Durumunuz**

- a) Lise ve altı
- b) Ön Lisans
- c) Lisans
- d) Lisansüstü (Yüksek Lisans – Doktora)

**4. Üniversitenizdeki hizmet yılınız**

- a) 0-5 yıl
- b) 6-10 yıl
- c) 11-15 yıl
- d) 16-20 yıl
- e) 21 yıl ve üzeri

Lütfen aşağıdaki ifadelerde uygun olan şıkkın üzerine çarpı işareti koyunuz.

1. Kesinlikle katılmıyorum / 2. Katılmıyorum / 3. Kısmen katılıyorum / 4. Katılıyorum /  
5. Tamamen katılıyorum

Dijital liderlik ölçeği	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Tamamen katılıyorum
1. Yöneticim, dijital araçları kullanmanın keyifli bir süreç olduğunu düşünür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Yöneticimin, dijital konularda bir uzman olduğunu söyleyebilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Yöneticim, dijital bilgi söz konusu olduğunda güncel gelişmeleri takip eder.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Yöneticim, birimimizdeki dijital dönüşüm sürecini proaktif bir şekilde yürütür.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Yöneticim, çalışanlarımı dijital dönüşüm konusunda heveslendirebilir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Yöneticim, dijital dönüşüm için gerekli olan yapılar ve süreçler hakkında net bir fikre sahiptir	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
Örgütsel güven ölçeği	1. Kesinlikle katılmıyorum	2. Katılmıyorum	3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum	4. Katılıyorum	5. Tamamen katılıyorum
1. Çalışma arkadaşlarımla sahip olduğum iş becerilerine güvenirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. Çalışma arkadaşlarımla özüm, sözüm birdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. Çalışma arkadaşlarımla fedakârdır, ihtiyacım olduğunda yardım istemekten çekinmem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. Çalışma arkadaşlarımla, işle ilgili her türlü düşüncemi rahatlıkla paylaşırım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Çalışma arkadaşlarımla bana verdiği sözleri tutacaklarına güvenirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Çalışma arkadaşlarımla, kendi menfaatleri için bana zarar vermez.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Genel anlamda iş arkadaşlarımla oldukça güvenilirdir.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Yöneticimin benim yaptığım işi kontrol edebilecek ve geliştirebilecek bilgisi vardır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Yöneticim, ihtiyaç duyduğumda yardıma hazırdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Yöneticime, kendisi ile paylaştığım bilgiyi başkasına söylemeveceği konusunda güvenirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

11. Bana karşı kullanmayacağımı bildiğim için her türlü düşüncemi yöneticim ile tartışabilirim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
12. Yöneticimin bana verdiği sözleri tutacağına dair güvenim tamdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
13. Kurumumuzun geleceğini ilgilendiren doğru kararlar alınması hususunda güvenim tamdır.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
14. Bu kurumda her şey yasalara uygun bir şekilde açıklıkla yürür, gizli saklı uygulamalar yoktur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
15. Kurumum, özlük haklarımızı adil olarak karşılar.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
16. Kurumum, çalışanlarına her konuda destek olur.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
17. Kurum politikaları ile ilgili öneri geliştirmekten ve düşüncelerimi belirtmekten çekinmem.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
<b>Bireysel performans ölçeği</b>	<b>1. Kesinlikle katılmıyorum</b>	<b>2. Katılmıyorum</b>	<b>3. Ne katılıyorum ne katılmıyorum</b>	<b>4. Katılıyorum</b>	<b>5. Tamamen katılıyorum</b>
1. İşimde yüksek kalitede iş ortaya koymaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
2. İşimin esasını oluşturan ana görevlerimi başarıyla yerine getirmekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
3. İşimi yaparken zamanı verimli bir şekilde kullanabilmekte ve iş planlarına bağlı kalmaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
4. İşini başarılı bir şekilde yapabilmek için gerekli teknik bilgiyi etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
5. Görevlerimi yerine getirirken sözlü iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
6. Görevlerimi yerine getirirken yazılı iletişim becerisini etkili bir şekilde kullanabilmekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
7. Kendi işimin bir parçası olmayan işleri de yapmak için gönüllü oluyordum.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
8. Kendi işlerimi yaparken büyük bir heves ve gayret içerisindeyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
9. Gerektiğinde çalışma arkadaşlarıma yardım etmekte ve onlarla işbirliği içerisinde çalışmaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
10. Kurum kurallarını ve prosedürlerini onaylamakta ve bunlara uyum göstermekteyim.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
11. Kurum hedeflerini onaylamakta, desteklemekte ve savunmaktayım.	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

İlginize teşekkür ederiz.

## EK 2: Etik Kurulu İzni

Evrak Tarih ve Sayısı: 18.03.2025-250086

T.C.

**KARAMANOĞLU MEHMETBEY ÜNİVERSİTESİ**

18.03.2025

**SOSYAL VE BEŞERİ BİLİMLER**

**BİLİMSEL ARAŞTIRMA VE YAYIN ETİK KURULU KARARI**

Toplantı Tarihi	Toplantı Sayısı	Karar Sayısı
06.03.2025	03	66

Üniversitemiz Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma Yayın Etik Kurulu Prof. Dr. Mehmet MERCAN başkanlığında 06.03.2025 günü toplanarak aşağıdaki kararı almıştır.

**KARAR 03-2025/66.** Üniversitemiz Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim Bilişim Sistemleri Ana Bilim Dalı öğrencisi Ufuk PİŞKİN'in araştırmacısı olduğu ve Doç. Dr. Filiz DEMİR yürütücülüğünde çalışacağı "**Dijital Liderlik ve Kurumsal Güvenin Çalışan Verimliliği Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma**" başlıklı tez çalışmasına ait uygulayacakları yönteme ilişkin gerekli izinlerin alınması kaydıyla fikri, hukuki ve telif hakları bakımından sorumluluğu başvuran kişiye ait olmak üzere etik olarak uygun olduğuna oy birliği ile karar verildi.

Prof. Dr. Mehmet MERCAN

Başkan

Prof. Dr. Sefa USTA  
Başkan Yardımcısı

Prof. Dr. Hasan ÖZER  
Üye

Prof. Dr. Murat BAY  
Üye

Prof. Dr. Cihat ABDİOĞLU  
Raportör

Prof. Dr. Mehmet KURT  
Üye

Prof. Dr. Özlem SADI  
Üye

Bu belge 5070 sayılı Elektronik İmza Kanununun 5. Maddesi gereğince güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.

## ÖZGEÇMİŞ

<b>Ad Soyad: Ufuk PİŞKİN</b>	
<b>Eğitim Bilgileri</b>	
<b>Lisans</b>	
<b>Üniversite</b>	Celal Bayar Üniversitesi
<b>Fakülte</b>	İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi
<b>Bölümü</b>	İşletme
<b>Makale ve Bildiriler</b>	
<p>1. Pişkin, U. ve Demir, F. (2025). Dijital Liderlik ve Kurumsal Güvenin Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi: Ampirik Bir Çalışma. <i>ASES IX. Uluslararası Bilimsel Araştırmalar Kongresi</i>, 8-10 Mayıs 2025, Adıyaman-Türkiye. (<a href="https://asescongress.com/wp-content/uploads/2025/05/IX.-ASES-INTERNATIONAL-SCIENTIFIC-RESEARCH-CONGRESS-CONFERENCE-PROGRAM.pdf">https://asescongress.com/wp-content/uploads/2025/05/IX.-ASES-INTERNATIONAL-SCIENTIFIC-RESEARCH-CONGRESS-CONFERENCE-PROGRAM.pdf</a>)</p>	