

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

İşletme Anabilim Dalı

**DİJİTAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL YAPI VE  
AĞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE ATO'YA KAYITLI  
KOBİLERDE ARAŞTIRMA**

Doktora Tezi

**Murat ADALI**

Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN

**İstanbul – 2023**



## TEZ TANITIM FORMU

- YAZAR ADI SOYADI** : Murat ADALI
- TEZİN DİLİ** : Türkçe
- TEZİN ADI** : Dijital Liderliğin Örgütsel Yapı ve Ağlarına Etkisi Üzerine ATO'ya Kayıtlı KOBİ'lerde Araştırma
- ENSTİTÜ** : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü
- ANABİLİM DALI** : İşletme
- TEZİN TÜRÜ** : Doktora
- TEZİN TARİHİ** : 13. 01. 2023
- SAYFA SAYISI** : 119
- TEZ DANIŞMANLARI** : Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN
- DİZİN TERİMLERİ** : Dijital Liderlik, Örgütsel Yapı, Örgütsel Ağ, Teknolojik Dönüşüm, Dijitalleşme.
- TÜRKÇE ÖZET** : Uzun yıllar liderlik üzerine çalışmalar yapılırken, dijitalleşmeyle birlikte liderliğin tarzı da bu yönde ilerlemektedir. Şirketlerin örgütsel ağ ilişkisinden sağlayacağı fayda ile hedeflerine ulaşmak için eylemlerin koordine edilmesinde oluşturduğu örgütsel yapıda dijital liderliğin ayırıcı etkisinin belirlenmesine yönelik yapılan çalışmadır. Bu doğrultuda Ankara'daki ATO'ya bağlı KOBİ'ler üzerinde yapılan çalışma sonucunda veriler elde edilmiştir. Yapılan literatür çalışması sonrasında oluşturulan anketle 434 kişilik veri elde edilmiştir. Hipotezlerin test edilmesiyle araştırma sonuçlandırılmıştır.
- DAĞITIM LİSTESİ** : 1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne  
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

*Murat ADALI*

**T.C.  
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ  
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

**İşletme Anabilim Dalı**

**DİJİTAL LİDERLİĞİN ÖRGÜTSEL YAPI VE  
AĞLARINA ETKİSİ ÜZERİNE ATO'YA KAYITLI  
KOBİLERDE ARAŞTIRMA**

**Doktora Tezi**

**Murat ADALI**

**Danışman  
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN**

**İstanbul – 2023**

## **BEYAN**

Bu tezin hazırlanmasında, bilimsel ahlak kurallarına uyulduğunu, başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunulduğunu, kullanılan verilerde herhangi bir tahrifat yapılmadığını, tezin herhangi bir kısmının bu üniversite veya başka bir üniversitedeki başka bir tez olarak sunulmadığını beyan ederim.

Murat ADALI

.../ ... / 2023



**İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ**  
**LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

Murat ADALI' nın Dijital Liderliğin Örgütsel Yapı ve Ağlarına Etkisi Üzerine ATO'ya Kayıtlı KOBİ'lerde Araştırma adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında DOKTORA tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan

*Prof. Dr. Orhan İŞCAN*

Üye

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Üye

*Prof. Dr. Burhanettin Aykut ARIKAN*

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN*

(Danışman)

Üye

*Dr. Öğr. Üyesi Atila HAZAR*

**ONAY**

Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

... / ... / 20..

*İmzası*

*Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ*

Enstitü Müdürü

## ÖZET

İnsanlar ihtiyaçlarını gidermek için birtakım araçlar üretmektedir. Teknoloji de toplumdaki değişikliklere öncülük ederek buna katkı sağlamaktadır. Bu dönüşümün 21. yy'la birlikte hızlanması, örgütlerdeki yönetimin de bu süreci kusursuzca uygulaması, ancak teknolojiyi yönetmesiyle mümkün olabilir.

Sanayi devriminden bu yana tanımlanan lider, örgüt için en önemli unsurlardan biridir. İşletmenin amacına ulaşması ve ihtiyacını karşılayabilmesinde lidere büyük görev düşmektedir. Bu doğrultuda liderliğin sahip olduğu stillerde, dijitalleşmeyle birlikte değişerek dönüşümden etkilenmektedir. Bu da dijital liderliğin uygulanma yeteneklerinin oluşturulmasında önem kazanmaktadır. Bu durum günümüz için kurumsal başarının yakalanmasında en önemli unsurlardan biri olarak görülmektedir. Dijital lider, dijitalleşen dünyada örgütün düşünce ve faaliyetlerini dönüştürmede öncülük yapabilme yetisine sahip olmalıdır.

Örgütün yapısında yer alan çalışanların hem örgüt içinde hem de örgütler arasındaki seviyede oluşturulan iletişimde etkili bir ağ meydana getirmelidir. Örgütün yapısal düzeni, iş bölümü ve ücret ödemesi gibi durumların gerçekleştirilmesinde karmaşıklık, biçimsellik ve merkezileşme unsurlarının ele alındığı süreçlerdir. Bu bağlamda lider örgütün ağ yapısının oluşturulmasında önemli role sahip olmaktadır.

Bu araştırmaya yönelik alan yazının incelenmesi sonucunda oluşturulan çerçeve neticesinde; dijital liderliğin örgüt yapı ve ağlarına etkisi ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırma Ankara ilinde faaliyette bulunan Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelerde yer alan çalışanlara anket uygulanarak yapılmıştır. Toplam 434 kişiyle uygulanan bu çalışma, tesadüfi örnekleme yöntemiyle yapılmıştır. Veriler 5'li likert tipi ölçek kullanılarak elde edilmiştir. Çalışma SPSS paket programı kullanılarak yapılmış hipotezlerin test edilmesinde Anova testi ve t-testi kullanılmıştır. Araştırma sonucunda üç hipotezin kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

**Anahtar Kelimeler:** Dijital Liderlik, Örgütsel Yapı, Örgütsel Ağ, Teknolojik Dönüşüm, Dijitalleşme

## SUMMARY

People produce some tools to meet their needs. Technology also contributes to this by leading the changes in society. The acceleration of this transformation with the 21st century and the flawless implementation of this process by the management in organizations can only be possible by managing technology.

The leader, defined since the industrial revolution, is one of the most important elements for the organization. The leader has a great role in achieving the purpose of the business and meeting its needs. In this direction, styles of leadership are affected by transformation by changing with digitalization. This gains importance in the formation of the application capabilities of digital leadership. This situation is seen as one of the most important factors in achieving corporate success today. The digital leader should have the ability to lead the way in transforming the thinking and activities of the organization in the digitalizing world.

The employees in the structure of the organization should create an effective network in the communication created both within the organization and at the level between the organizations. The structural order of the organization is the processes in which the elements of complexity, formality and centralization are handled in the realization of situations such as division of labor and payment of wages. In this context, the leader has an important role in creating the network structure of the organization.

As a result of the framework created as a result of the examination of the literature for this research; The effect of digital leadership on organizational structure and networks has been tried to be revealed. The research was conducted by applying a questionnaire to the employees working in Small and Medium Sized Enterprises operating in Ankara. This study, which was applied with a total of 434 people, was carried out with the random sampling method. Data were obtained using a 5-point Likert-type scale. The Anova test and t-test were used to test the hypotheses in the study using the SPSS package program. As a result of the research, it was concluded that three hypotheses were accepted.

**Keywords:** Digital Leadership, Organizational Structure, Organizational Network, Technological Transformation, Digitalization



# İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	i
SUMMARY .....	ii
İÇİNDEKİLER .....	iii
KISALTMALAR .....	vi
TABLolar LİSTESİ .....	vii
ŞEKİL LİSTESİ .....	ix
EKLER LİSTESİ .....	x
GİRİŞ .....	1

## BİRİNCİ BÖLÜM

### DİJİTAL LİDERLİK KAVRAMI VE DİJİTALLEŞME SÜRECİ

1.1. Liderlik Kavramı .....	3
1.1.1. Liderlik Özellikleri .....	3
1.2. Dijital Liderlik .....	4
1.2.1. Dijital Liderin Rolü .....	7
1.3. Dijitalleşme .....	7
1.4. Dijitalleştirme .....	9
1.5. Dijital Dönüşüm .....	11

## İKİNCİ BÖLÜM

### ÖRGÜTSEL YAPI VE AĞLARI

2.1. Örgütsel Yapı Kavramı ve Önemi .....	14
2.1.1. Örgütsel Yapıyı Oluşturan Unsurlar .....	16
2.2. Örgütler Arası Ağ İlişkilerine Genel Bakış .....	25
2.2.1. Örgütsel Ağ Düzenegi Nitelikleri .....	30
2.2.2. Örgütün Topluluk İç ve Dış Şartlarında Arabuluculukla İlgili Bağlantıları .	31
2.2.3. Örgütler Arası Güç ve Bağları .....	33

2.2.4. Politik Güçten Doğan Bağlar .....	36
2.2.5. Örgütlerin Merkez ve Kenar Pozisyonlarından Doğan Bağlar .....	37
2.2.5.1. Merkezileşme .....	39
2.2.5.2. Biçimselleşme .....	39
2.2.5.3. Uzmanlaşma .....	39
2.3. Ağ Düzenineğin Eş Biçimliliği .....	40

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DİJİTAL LİDERLİĞE YÖNELİK ARAŞTIRMA VE BULGULAR

3.1. Araştırmanın Problemi .....	42
3.2. Araştırmanın Amacı .....	43
3.3. Teorik Arkaplan .....	43
3.4. Araştırmanın Modeli .....	44
3.5. Araştırma Hipotezleri .....	45
3.6. Evren ve Örneklem .....	45
3.7. Veri Toplama Aracı .....	47
3.8. Dijital Liderlik Ölçeği .....	47
3.9. Örgütsel Ağ Etkinliği Ölçeği .....	50
3.10. Örgütsel Yapı Ölçeği .....	53
3.11. Araştırmanın Sınırlılıkları .....	54
3.12. Verilerin İstatistiksel Analizi .....	54
3.13. Bulgular ve Yorumlar .....	55
3.13.1. Tanımlayıcı Özellikler .....	55
3.13.2. Dijital Liderlik, Örgütsel Ağ Etkinliği ve Örgütsel Yapı Puan Ortalamaları .....	56
3.13.3. Dijital Liderlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu .....	64
3.13.4. Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu .....	67
3.13.5. Örgütsel Yapı Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu .....	71

<b>TARTIŞMA .....</b>	<b>76</b>
<b>SONUÇ.....</b>	<b>82</b>
<b>KAYNAKLAR .....</b>	<b>84</b>
<b>EKLER.....</b>	<b>100</b>



## KISALTMALAR

- AB** : Avrupa Birliği.
- ABD** : Amerika Birleşik Devletleri.
- API** : Uygulama Programlama Arayüzü.
- ATO** : Ankara Ticaret Odası.
- BİLGEM** : Bilişim ve Bilgi Güvenliği İleri Teknolojiler Araştırma Merkezi.
- BİT** : Bilgi ve İletişim Teknolojileri.
- BT** : Bilgisayarlı Tomografi, X Işınıyla Vücutu İnceleme.
- CEO** : İcra Kurulu Başkanı veya Yönetim Ofisleri Şefi İngilizce: Chief Executive Officer.
- DNA** : Deoksiribo Nükleik Asit.
- KMO** : Kaiser-Meyer-Olkin.
- KOBİ** : Küçük ve Orta Boyutlu İşletmelere.
- LP** : Long Play, Uzun Kayıt Çalar.
- MP3** : Sıkıştırılmış Bir Müzik Dosyası Formatı.
- N** : Örneklem veya Madde Sayısı.
- OED** : Otomatik Eksternal Defibrilatör.
- OED** : Oxford English Dictionary.
- p** : (Probability; Olasılık) İstatistiksel Anlamlılığın (statistical significance) Varlığının ve Var Olan Farklılığın Kanıtının Değeri.
- TKY** : Toplam Kalite Yönetimi.
- TÜBİTAK** : Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu.
- VHS** : Video Home System, (Evde Video Sistemi).
- 3D** : 3 Boyutlu Olan.

## TABLolar LİSTESİ

<b>Tablo 1.</b> Araştırmada Kullanılan Benzer Çalışmalar .....	43
<b>Tablo 2.</b> Dijital Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı .....	48
<b>Tablo 3.</b> Dijital Liderlik Ölçeği Madde Analizi .....	49
<b>Tablo 4.</b> Dijital Liderlik Ölçeği Test-Tekrar Test .....	49
<b>Tablo 5.</b> Dijital Liderlik Puanlarının Alt %27-Üst %27 Gruplarına Göre Ortalamaları .....	50
<b>Tablo 6.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Ölçeği Faktör Yapısı .....	51
<b>Tablo 7.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Ölçeği Madde Analizi .....	52
<b>Tablo 8.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Ölçeği Test-Tekrar Test .....	52
<b>Tablo 9.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Alt %27-Üst %27 Gruplarına Göre Ortalamaları .....	53
<b>Tablo 10.</b> Örgütsel Yapı Ölçeği Faktör Yapısı .....	54
<b>Tablo 11.</b> Normal Dağılım .....	55
<b>Tablo 12.</b> Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı .....	56
<b>Tablo 13.</b> Dijital Liderlik, Örgütsel Ağ Etkinliği ve Örgütsel Yapı Puan Ortalamaları .....	57
<b>Tablo 14.</b> Dijital Liderlik, Örgütsel Ağ Etkinliği ve Örgütsel Yapı Puanları Arasında Korelasyon Analizi .....	58
<b>Tablo 15.</b> Dijital Liderliğin Örgütsel Ağ Etkinliği Üzerine Etkisi .....	61
<b>Tablo 16.</b> Dijital Liderliğin Örgütsel Yapı Üzerine Etkisi .....	63
<b>Tablo 17.</b> Dijital Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu .....	64
<b>Tablo 18.</b> Dijital Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu .....	64
<b>Tablo 19.</b> Dijital Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....	65
<b>Tablo 20.</b> Dijital Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu .....	66
<b>Tablo 21.</b> Dijital Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	66
<b>Tablo 22.</b> Dijital Liderlik Puanlarının Bulunulan Mevkideki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	67
<b>Tablo 23.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu .....	68
<b>Tablo 24.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu .....	68
<b>Tablo 25.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu .....	69

<b>Tablo 26.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu.....	70
<b>Tablo 27.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	70
<b>Tablo 28.</b> Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Bulunulan Mevkideki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	71
<b>Tablo 29.</b> Örgütsel Yapı Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu.....	72
<b>Tablo 30.</b> Örgütsel Yapı Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu .....	72
<b>Tablo 31.</b> Örgütsel Yapı Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu.....	73
<b>Tablo 32.</b> Örgütsel Yapı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu .....	73
<b>Tablo 33.</b> Örgütsel Yapı Puanlarının Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumu	74
<b>Tablo 34.</b> Örgütsel Yapı Puanlarının Bulunulan Mevkideki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu .....	74
<b>Tablo 35.</b> Hipoez Test Sonuçlarının Özet Gösterimi.....	75

## ŞEKİLLER LİSTESİ

<b>Şekil 1.</b> Örgütsel Ağ Düzenegi Niteliklerinin Örgütsel Alandaki Eşbiçimlilik ile Değişime Alan Davranış Boyutları Bakış Açısı Altında Etkisi .....	31
<b>Şekil 2.</b> Araştırma Modeli .....	44



# EKLER LİSTESİ

**EK-A ANKET FORMU**





## GİRİŞ

Dijital liderlerin, sürekli gelişmekte olan teknolojiyi işletme için en yararlı şekle dönüştürerek kullanabilecek lider tipi olduğu ifade edilmektedir. Değişimin önce kendisinden başlayacağını bilen bir örgütün, başta lider olmak üzere işletmedeki tüm süreci ön plana alacak biçimde bir program oluşturması gerekmektedir. İşletmedeki her bir çalışanın dijitalleşme konusunda ilgi alanlarının keşfedilmesiyle ortak değerler belirlenerek sosyal biçimde dijitalleşme yolunda uygun projeler yapılabilir. Teknolojik gelişimle birlikte bilgiye ulaşımın kolaylaşması ve iletişim teknolojilerindeki yenilikler sayesinde örgütler daha etkin, verimli hizmet vermeye başlamışlardır. Firmalar açısından faydalı olabilmek dijital liderlerin gerçekteşirecekleri bütüncül dönüşümler ile mümkün olabilir.

İşletmelerdeki dijital dönüşüm sürecinin başlangıcında örgütün dijitalleşmesini sağlayacak her tür yeni unsurun bir araya getirilmesiyle, tüm yönetim ve çalışanların süreçlere entegrasyonu sayesinde mümkün olacağına inanılmaktadır. İşletmelerdeki dijital liderler sayesinde örgütün çalışma hacmi artarken, dijital gelişmeler sayesinde işletme verimliliği de artmaktadır. İşletmeler kaynak yönetimini üst seviyeye çıkararak, dijital liderlerin yeni iş modelleri geliştirmesine de katkı sağlayacağı öngörülmüştür.

Örgütü dijital liderin yönlendirmesi, işletme verimliliğini üst seviyeye çıkaracaktır. Teknoloji ve dijitalleşmenin organizasyonda daha kapsamlı uygulanabilmesi ancak dijital liderler ile mümkün olabilir. Bu durum; bilgisayar, cep telefonu uygulamaları, yeni teknolojik aygıtları örgüt bünyesine alarak kapsamlı biçimde süreçlere dahil etmekle gerçekteşirebilmektedir. Bu gün hızla gelişen dijital dönüşüm sayesinde örgütlerde ve bağlı bulunduğu ağlarda kesintisiz verim sağlanabilmektedir. İşletmelerdeki çalışanlar dijital dönüşümün karşılığını fazlasıyla alacaktır. Bu sayede operasyonlarda oluşan giderler azalacaktır. İnsan kaynaklarında görülebilecek hatalar ortadan kalkarak iş modelinde tutarlılık oluşacaktır. Anlık veri analizlerinin yapılmasına olanak sağlanarak etkili bir yönetim mümkün olabilecektir.

Son otuz yılda yapılan kapsamlı araştırmalar liderlikte de bazı değişimlerin olduğunu göstermektedir. Dijitalleşmeyle birlikte liderliğin şeklinin de dijital liderliğe dönüşmesiyle büyük şirketlerin çoğunluğu dijital liderliğe yatırım yapmaya başlamışlardır. İşletmeler sadece liderin dönüşümüyle değil tüm organizasyonu da dijital beceriler konusunda hızla geliştirerek çağın gereksinimlerine hazır hale getirebilecektir. Örgütte çalışanların temel olarak birbiriyle

etkileşim içinde bulunmaları, onların aynı zamanda sistematik olarak grup ilişkisinde de olduklarını ifade etmektedir.

Son yüz yılda örgüte yönelik yapılan araştırmalarda işletmenin organizasyon ağlarında örgüt içi yapısına yönelik sistem yönetimlerinin oluşturulmasıyla işe başlanabileceği görülmektedir. Örgütsel yönden var olan farklar, örgüt ağ yönetiminin önemini de ortaya çıkarmaktadır. Günümüzde çok kullanılan ve yeni bir terim olan dijital liderlik konusunda yapılan bu çalışma, akademik boyutuyla literatüre ve dijital liderin ölçülebilir modeli üzerinde oluşturulan tasarım çalışmasıyla iş süreçlerine yönelik yeni bir boyut kazandırarak işletmelere de katkı sağlayacağına inanılmaktadır.

Bu araştırma dijital liderin, işletmenin dijitalleşme sürecine bağlı olarak oluşturulan örgütsel yapı ve ağlarına yönelik nicel bir çalışmadır. Çalışmanın ilk bölümünde dijital liderlik ve dijitalleşme süreci anlatılmış, ikinci bölümde örgütsel yapı ve ağlarına yönelik alansal bilgiler verilmiştir. Çalışmanın uygulama bölümünde, Ankara ilinde ATO'ya bağlı faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan personelin, dijital liderlik konusundaki görüşlerine soru formları aracılığıyla başvurulmuştur. Dijital liderin örgütsel yapı ile ağlarında ne derece etkiye sebep olduğu saptanmıştır. Çalışma kolayda örnekleme yöntemiyle yürütülmüştür. Toplam 434 kişiden oluşan işletme çalışanlarına yüz yüze anket uygulanmıştır. Anketten elde edilen verilere gerekli analizler uygulanarak ortaya çıkan bulgularla hipotezlerimiz sonuç bölümünde değerlendirilmiş ve hipotez kanıtları literatürle tartışılmış, son olarak akademisyenlere ve işletmelere yönelik önerilere yer verilmiştir.

# BİRİNCİ BÖLÜM

## DİJİTAL LİDERLİK KAVRAMI VE DİJİTALLEŞME SÜRECİ

### 1.1. Liderlik Kavramı

Lider, çevresinde bulunan insanları hedefe doğru yönlendirmektedir. İşletmelerde ise kendisinin takip edilmesini sağlayan kişidir. Kararlarına güvenilip hem onunla, hem de onun için çalışan insanlara ilham veren kişidir. İyi bir lider motive edici, ilham verici ve insanları yönetebilen olmalıdır. Lider karizmatik ve vizyoner olmanın yanında kararlı hareket etme yeteneğine sahip olmalıdır. Liderlik hakkında ya kişilik ve fiziksel özelliklere ya da önceden belirlenmiş davranışlara dayalı olarak ele alınabilecek çok karmaşık bir görüş vardır. Liderlik, liderler ve takipçiler arasındaki güç ilişkisi açısından tanımlanabilir. İyi liderler, çalışanların ortak bir amaç etrafında yoğunlaşmasını sağlamaya çalışmalı ve bir organizasyon için yaratıcı vizyona ve stratejik plana sahip olmalıdır (Çırpan, 1999).

Kararlılık çok önemli bir özelliktir. Çünkü her lider işinde bazı zor kararlar almak zorundadır. Tam kararlılık içinde ve takımını istenen hedefe yönlendiren kararlar almak zorundadırlar. Büyük liderin, zor durumda asla geri adım atmaması gerekmektedir. Zamana ve duruma göre tepki vermelidir. Lider, çalışanlarının çalışma tarzı ve doğası, patronu, şirketi ile arzu edilen hedef ve stratejisi ile çevresi hakkında bilgi sahibi olmalıdır. Neticede lider, gelecekte böyle bir durum karşısında ne yapacağını önceden planlayabilir. Liderler, sorunu ve durumu anlayarak, ekibi hedefe doğru yönlendiren akıllıca kararlar almak zorundadır (Çırpan, 1999).

#### 1.1.1. Liderlik Özellikleri

Liderin tutumu ve eylemi insanların çalışma tarzını etkilediği için ekip çalışmasında da önemli bir faktördür. Lider iyimser olmalıdır. Diğer çalışanlara ilham veren pozitif enerji kaynağı olmalıdır. Büyük liderler her zaman halkının düşüncelerinin, sorunlarının ve ihtiyaçlarının farkındadır. Liderler, çalışanın durumunu iyileştirerek, sorunlarını çözmeye çalışmalıdır. İnsanlar liderlerinden ilham almaktadır. Çünkü liderden olumlu yanıt aldıklarında tatmin olmaktadır. Bu durum, insanların isteyerek birlikte çalıştıkları etkili ve verimli bir çalışma ortamı oluşturmaya yardımcı olur (Abbatiello vd., 2017: 77).

Liderliği başarılı kılmak için katılım gereklidir. Çünkü tüm ekip üyelerini bir araya getirilmesiyle onların istenen hedefe yönlendirilmesi ve fikirlerinin alınması işletmeye olan katkısını arttıracaktır (Juncker, 2014: 73).

Güçlendirme ve iş birliklerine de ihtiyaç vardır. Çünkü bu durum ekip üyeleri tarafından bastırılmış ve görmezden gelinmiştir. Bu durum ekibin birlikte çalışmasına yol açarak onun bir parçası olduklarını hissettirmektedir. Onları takımın başarısına götüren olumlu bir tavırla çalışmaya istekli olduklarını gösterecektir. Ödüllendirme de ekip üyelerini motive ettiği için liderlik konusunda önemli bir faktör olarak görülmektedir. Ekip üyesinin iyi çalışmaları için ödüllendirilmesi, işe karşı olumlu tepkiyi oluşturarak memnun hissettirecektir. Takım çalışmasının çıktısı ancak bununla artmaktadır (Artuz, 2021: 99).

Liderlikte öz değerlendirme de gereklidir, çünkü bu sayede kişi, zayıf ve güçlü noktalarını bilebilir. Liderlik becerileri, zayıf noktalara odaklanılarak geliştirilebilir. Organizasyonel hedefleri bilmek ve takımı başarıya doğru yönlendirmek için bir amaca da ihtiyaç vardır. Lider ile ekip üyeleri arasındaki iletişim dürüst ve açık olmalıdır. Lider, her bir ekip üyesinin kapasitesini, becerisini ve çalışma tarzını bilmelidir (Abbatiello vd., 2017: 77). Bu işletme açısından daha etkili olacaktır. Hedefini tam belirleyip ona nasıl ulaşılacağı konusunda net bir vizyonu olmalıdır. Lider analitik düşünmeli ve takımını hedefe odaklı olarak yönlendirmelidir. Başarıya ulaşması ancak güvene layık olan çalışanların, yüksek standartlarını koruyarak tutku ve özverisiyle gerçekleştirilir. Lider sakın özellikler göstererek yeterince kendine güvenmelidir. İstenen çıktı için sıkı çalışmalıdır. Çalışmalarını büyük bir bağlılık ve hevesle gerçekleştirmelidir (Abbatiello vd., 2017: 77).

## **1.2. Dijital Liderlik**

Günümüzdeki liderlerin kısa sürede daha büyük verilere erişerek bunların hızlı analizlerini yapabilmesi neticesinde öncül stratejileri geliştirebilmesi en önemli olgulardan birisidir. Dijitalleşme sürecindeki bu durum, liderler tarafından yönetilerek işletmenin gelecekteki vizyonuna ulaşmasını sağlamaktadır. İşletmeler açısından da rekabette avantaj sağlamaktadır (Artuz, 2021: 99).

Liderler tarih boyunca değişmekte olan çevre koşullarına göre güven oluşturmaktadır. Çalışanları da motive etmelerinde, ayrıca onlarla sağlamış oldukları iletişim dikkat çekmektedir. Bu durum, teknolojideki gelişimden de etkilenmektedir. Özellikle örgütlerin çevik olması ve fark göstermesi yanında daha genç liderlerin dikkat çekmesi sonucunda iş süreçlerinde dijital yönlü liderlik modelleriyle yeni yollar aramaktadır (Ulutaş ve Arslan, 2017: 109).

İşletmelerin hiyerarşik olarak geleneksel liderlik sınırları zorlaması, hızlı değişimin olması beraberinde liderlikte yenilik anlayışını da ortaya çıkarmaktadır. Örgütlerin dijital

dünyadaki başarıyı yakalaması ancak liderlerin daha farklı düşünceye sahip olması yanında dijital tepkiyi oluşturmasıyla gerçekleşmektedir. Bu nedenle işletme liderlerinin dijital anlamda yeteneklerini geliştirmesi oldukça önemlidir (Abbatiello vd., 2017:77).

Liderlik özelliklerinin gelişiminde, özellikle de günümüz şartlarında, kalitenin ve hızın önemi oldukça büyüktür. Yönetici olarak mevcut olan yapıyı koruyarak dijital değişimin yönetilmesi için liderlerin gerekli vasıfları taşıması, bu önemin artmasına katkı sağlamaktadır (Türetgen vd., 2004:27).

Bilgi çağında liderin kendine ait birikimi, becerisi ve sürdürülebilir olmasıyla birlikte işletmeyi daha da ileri götürme konusunda başarılı olmayı ilke edinmesi oldukça önemlidir. Gelecekte bu liderlik vasfı, her zaman örgütün rakiplerinden bir adım önde olmasında önemli avantaj sağlayacaktır (Kırmaz, 2010: 214).

Kırmaz (2010)'a göre değişim sürecinde kendi yolunu belirleyerek daha iyi performans sergileyen bir örgüt kültürü oluşturmaktadır (Kırmaz, 2010). Ünal (2012)'a göre veriler bireylerin dikkatlerini çekerek onların harekete geçmesini sağlayacaktır (Ünal, 2012). Ulutaş ve Arslan'a (2017) göre bilgi ile iletişim gücü yönetim sürecindeki işi yapmakta uzman olmaya bağlıdır (Ulutaş ve Arslan, 2017).

Bilişim liderinin ya da tüm liderlerin ekip tarafından onay alması ayrıca sevilmesi gereken bir birey olmasını gerektirmektedir. Dijital liderlerin bilgi çağında örgütte uyum içinde olması iş süreçlerinde gelişime olanak tanınmasında önemli rol oynamaktadır. Öğrenme ve gelişimde sürekli olarak kanalların açık tutulması konusunda örgüt motive edilerek donanımının sağlanması gerekmektedir. Değişkenlerin, özellikle şartlara uyumlu, vizyoner ve katılımcı olmasının yanında paylaşımcı olması, beraberinde bilişimle ilgili liderlerden beklenmekte olan davranışları ortaya çıkarmaktadır. Verilerin hiçbir seviyedeki kararlarda bugünkü kadar öneminin olmadığı görülmektedir (Ünal, 2012:300).

Birbiri ile ilişkili olmasının yanında birbirinden farklı iki farklı lider kavramı arasında yapılan ayırım belirtilmelidir. En kapsayıcı tanım, dijital çağda liderlik şeklinde olmaktadır. Bu, sektördeki geniş organizasyon yapısını ya da liderliği daha bilgi yoğun bir toplumla ifade etmektedir. Sağlık, sanat veya üretim, alan farketmeksizin tüm liderlerin BİT (Bilgi ve İletişim Teknolojileri) tarafından sağlanan yeni kısıtlamaların ve fırsatların farkında olarak bunları etkili bir şekilde kullanmasının gerekli olduğunu ifade etmektedir (Artuz, 2021: 101).

"Dijital Liderlik" ikinci olarak, bilgi toplumundaki temel sektörlerin de liderliğini ifade etmektedir. Bu sektörlerin en üstünde bilgi işleme, iletişim ve içerik üreticileri, yani

multimedya bulunmaktadır. İki liderlik tarzı tanım gereği birbirine oldukça yakın olmaktadır. Müşterileri ve tedarikçileri birbirine bağlama konusunda web sitesi portallarının kullanılması BİT yoluyla sektörlerin de gelişmesini ortaya çıkarmıştır (Wilson, 2004:858).

Özellikle son yıllarda çoğu sektörlerdeki şirketler, yeni dijital teknolojileri araştırıp bunlardan yararlanmak için çeşitli girişimlerde bulunmaktadırlar. Bu girişimler genellikle ürünleri, süreçleri, örgütsel yapıları ve yönetim stratejilerini etkileyen önemli iş faaliyetlerinin dönüşümünü içermektedir. Şirketler bu karmaşık dönüşümleri verimli bir şekilde yönetmek için yeni yönetim stilleri benimsemektedir (Artuz, 2021: 102).

Değişen yönetim tarzlarına önemli bir yaklaşım ise; şirket içindeki tüm dijital koordinasyonu, süreçleri ve uygulamaları birleştirmek için bir merkez olarak hizmet veren dijital dönüşüm stratejisi oluşturmaktır. Dijitalleşmenin iş için potansiyel faydaları oldukça çeşitlidir. Tüm paydaşlar arasındaki yeni etkileşim alanlarının yanında arz ve talepteki artış da değer yaratmada bazı yenilikleri içermektedir (Matt vd., 2015: 339).

Ünal (2012)'e göre bilişim liderliği kavramında en önemli paragraflara değinildiğinde: Pazarda bilgi çağının liderlik anlayışının uygulanması, yeni liderlik yaklaşımlarının ortaya çıkmasına neden olur. Günümüz organizasyonunda değer yaratan hızlı değişimdir. Kuruluşların geleceği, değişen koşullara uyum sağlama yeteneklerine bağlıdır. Bu, bilgi akışını destekleyen liderle gerçekleşebilir. Bilgi toplumu veya ağ toplumu olarak bilinen yeni sosyal yapı, liderliği yeniden şekillendiren dört temel ağ ile belirlenmiştir: Bu temeller; Hızlı ve geniş kapsamlı bölüm, bilgi ve iletişim kanallarının dijitalleşmesi, bilgi merkezli üretime geçiş, organizasyon yapısının daha dağınık ve hiyerarşiden uzaklaşması olarak tanımlanmaktadır (Ünal, 2012:300).

Yeni sosyal nesil, daha bilgi yoğun toplum geçişlerini başlatmak ve sürdürmek için gereken yeni liderlik biçimlerini oluşturmaktadır. Dijital liderlik, hızla gelişen dijital ve sosyal medya ortamında rekabetçi ve çevik kalmak için bir organizasyonu dijital dönüşüme yönlendirme disiplindir. Dijital çağdaki liderlik, yeni nesilin yanıtlarından elde edilen deneyimlerle edinilen yeni tutumlar ve becerilerdir (Wilson, 2004:861).

Liderlerin başkalarına liderlik edebilmeleri için kendilerini tanımaları gerekir. Bir liderin birlikte çalıştığı endüstrinin geleceği için yaratıcılığa, zekâya ve vizyona ihtiyacı vardır. Ayrıca, işlerin daha iyi yapılması söz konusu olduğunda değişimin gerekli olduğu duygusuna da sahip olmalıdırlar. Buna verilecek en güzel örnek, gerektiğinde önceden oluşturulmuş stratejileri almak ve insan merkezli yazılımlar gibi yeni sistemleri uygulamaktır. Bu değişimler boyunca liderler, gerektiği gibi değişimin kök salabilmesi

amacıyla kültürü her zaman korumalıdır. Dijital liderlerin, hem insanlardan hem de makinelerden oluşan yeni bir “işçi” karışımına liderlik etmek ve desteklemek için yeni pazarlama tekniklerini de bulması gerekmektedir. İş gücü, insan ve yapay zekâ çalışanlarından oluşan bir topluluktan ibarettir. Dijital dönüşüm, kurum kültürünün bir parçası olmalıdır (Binbir, 2021:314).

### 1.2.1. Dijital Liderin Rolü

Dijital lider, yalnızca bir şirketin eski sistemlere son teknoloji alternatifler bulmasına yardımcı olan kişi değildir. Sorunlara açık fikirlilikle yaklaşan ve çalışmalarında büyük bir merak gösteren kişilerdir. Bu da onları ekipleri arasında yaratıcılığı teşvik etmek için her türlü çabayı göstermeye yönlendirmektedir (Sheninger, 2014).

Dijital lider örgüt dijitalleşmesinde önemli role sahiptir. İşletmede istenen dönüşümü sağlar. Çalışanların bu yoldaki çabalarını destekler ve öncülük yapar.

Dijital liderler birçok alanda internete kesintisiz biçimde ulaşmak, mobil internetin kullanımının artması kaynaklara açık biçimde ulaşmak ve dijitalleşen teknoloji sayesinde liderlik rollerinin gerekliliklerini yerine getirip öz gelişimlerini de sağlayabilirler (Sheninger, 2014)

### 1.3. Dijitalleşme

Dijitalleşme; Temelde analog bilgilerin alınması ve bunların sıfırlara ve şifrelere kodlanması anlamına gelmektedir. Bu tarzda bulunan bilgiyi depolayabilir, işleyebilir ve iletebilir olması önemini ortaya çıkarmaktadır (Çalışkan, 2020).

Gartner'ın IT Sözlüğü'nde yer alan ifadeye göre, “*Dijitalleşme analogdan dijitale geçiştir*”, “*Dijitalleşme, işle ilgili bir modeli değiştirmek ve yeni gelir ile değer oluşturma şanslarını sağlamak amacıyla ABD'deki araştırma ve analizler için dijital teknolojilerdir*”, “*Dijital bir firmaya geçiş sürecidir*” (Gartner, 2021).

Sayısallaştırma dijital teknolojileri ve işle ilgili operasyonlarda dönüşüm sağlamak amacıyla kullanılan bilgilerin işlenmesidir. Bu anlamda dijitalleşme yeni bir veri durumu olmayıp, on yıllarca varlığını sürdürmektedir. Örneğin, el yazısı veya daktilo edilmiş metni dijital şekle çevirmek, müziği bir VHS kasetinden, bir LP'den veya bir videodan MP3 benzeri şekle dönüştürmek dijitalleştirme örnekleridir (Bloomberg J, 2018).

Dijitalleşmede herhangi bir bilginin 0'lar ve 1'ler şeklinde anlatılması ya da ikili verinin belirlenmiş bir veride yapıya dönüştürülmesidir. Kâğıt belgenin, fotoğrafın, görüntü

malzemelerinin, fiziksel veya analog materyalin elektronik ortamda taşınarak depolanıyor olması gibi birden fazla tanımlaması bulunmaktadır (Aydın, 2011: 1; Yankın, 2018).

Oxford İngilizce Sözlüğü (OED); bilgisayarlarda, “dijitalleştirme” ve “dijitalleşme” kelimesinin 1950 yıllarının ortalarına doğru kullanıldığını belirtmiştir. OED’ de dijital sistemlerin kullanımı, “sayısallaştırma dönemi”; Analog bölümün dijitalleşmesidir. “Dijitalleşme” bilgisayar kullanmanın alışkanlık haline dönüşmesidir de denilebilir (Brennen ve Kreiss, 2014). Kısacası durumun sayısal verilerle ifade edilmesi, “analog olan ürünlerin bilgisayarın verileri düzneli biçimde depolanmasıyla dijital bir şekle çevrilmesi aşamasıdır” şeklinde söylenebilmektedir (Karakaş vd., 2009: 39; Yankın, 2018).

Çoklu disiplinler arası çalışan uzmanlar, analog şeklinde gerçekleşen bilgi akışlarını 1 ve 0'lık şeklinde dönüştürülmesi şeklinde söylenen bir teknik terim olarak bilinmektedir. Bu anlamda, “değişen değerler” ile analog boyutta bilgi iki taraflı şekilde farklı oluşmaktadır. Sayısal şekilde yapılan bu sistem 17. yy’da ilk olarak sayılarla tanımı yapan filozoflardan Gottfried Leibniz’in yaptığı faaliyetlerle ifade edilmektedir. Leibniz Mors kodunu geliştirerek oluşturduğundan ilk tarihi temellerini atandır (Brennen ve Kreiss, 2014).

Sayısallaştırma; Orijinal belge, görüntü, ses vb. durumlarda mümkün değildir. Esas olan iş dünyasında tarayıcılarını kullanarak “fiziksel bilgi taşıyıcılarının” sayısallaştırılmasıdır. Yani dijitalleşme demek; yazılı veya sesli öğelerin yazılmak, işlenmek ve saklanmak üzere dijital kodlara dönüştürülmesi işlemidir. Sayısallaştırma sürecinin amacı, dokümantasyonun sabitliğini, fiziksel özelliklerin içeriğini ve dokümanın kaynağını uzun nesillere miras almak için yapılan yazılım çalışmasıdır. Bu sebeple orijinal belgeye ait bilgiye hızlı ve kolay erişim, işletme ve kurumlara tasarruf sağlamanın yanında uzun vadeli kârlılık gibi amaçlara da faydası vardır (Aydın, 2011: 2).

Dijitalleşmenin bünyesinde olan sayısallaştırma sembolik ve maddi sürece sahip olan bir durumdur. Burada sayıların 0 - 1 şeklinde ifade edilmesine sembolik süreç denilmektedir. Bunlar bize farklı türlerde kodlama yaptığımız kaynakları sağlamaktadır. Burada oluşturulan fiziksel bitler bilginin depolanmasına imkân sağlamaktadır. Yapılan sayısallaştırma sayısal dizinlerin kodlanarak oluşturulan bir süreçtir. Meydana gelen bu dönüşüm kapsamında tüm orijinal sinyaller, var olan sistemin temelini oluşturmaktadır. Yapılan dijitalleşme sinyalin istenen zamanda kullanılabilmesi için kopyasının yapılmasıdır. Bu da fiziksel bir materyalin transferini gerçekleştirmek anlamında gelmektedir. Yapılan bu kopyalama sayesinde oluşturulan materyal defalarca kullanılabilir (Yankın, 2018).



Sayısallaştırma algoritması, neyi saklayıp neyi atacağına karar vermektedir. Programcılar tarafından oluşturulan algoritmalar “belirli hesaplamaları oyun çıktısına dönüştürmek için girdinin kodlanmış prosedürleridir.” Ayrıca, sayısallaştırılmış bilgi veriyi sıkıştırma ve büyükçe bir hacimde kontrollü biçimde depolamak için izin verir (Brennen ve Kreiss, 2014).

#### **1.4. Dijitalleştirme**

Anlatılan çerçevede kavramsal olarak bakıldığında sayısallaşma süreci ile bir işlemin dijitalleşmesi birbirinin yerine kullanılan fakat farklı anlam ihtiva eden terimlerdir. Bu nedenle aynı anlama gelmediği söylenebilir. Burada dijitalleşmenin tek bir tanımına ulaşmak zordur. Medya tarafında bakıldığında dijitalleşme sosyal olarak bireylerin birbirleriyle iletişime geçtikleri bir yol olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu nedenle dijitalleşme sosyal varlık olarak bireylerin nasıl sosyalleştiğinin göstergesidir. Burada oluşan etkileşim teknolojinin analogdan dijitalleşmeye e-posta, sohbet, sosyal medya gibi alanlara geçmesidir. Buradaki dijitalleşme bir yandan iş olarak kullanılırken diğer taraftan eğlence olarak da görülmektedir (Yankın, 2018).

Dijitalleşmenin geleceğine yönelik çalışmalarda, dijitalleşmenin sosyal yapı ve uygulamadaki makro planı nasıl ortaya çıkardığını tartışmak için araştırmacılar “dijitalleşme” ifadesini kullanmaktadırlar (Brennen ve Kreiss, 2014). Bilim, günümüzde dijitalleştirme, belgeyle ilgili bilgiyi yakalama, tarama ve işle ilgili yapış süreçlerini dijitalleştirme bağlamında görmektedir. Konunun böyle bir durumda ele alınıyor olmasıyla; Kâğıtsal bir unsur üzerinde yazılmış oluşu veya görsellikle bağdaşacak her durumdaki şartların sayısallaştırılmasının olmamasından dijitalleşme (sayısallaştırma) ve dijital dönüşümün oluşmayacağı anlaşılmaktadır (Brennen ve Kreiss, 2014).

Dijitalleşme ile ilgili bir tanım yapmak gerekirse sayısallaşma ya da dijitalleşme; çalışma hayatında teknolojileri kullanarak gerekli iş faaliyetleri ve bunlara yönelik süreçlerde dönüştürerek faydalı bir durum haline dönüştürülmesi durumu şeklinde ifade edilmektedir. Başka bir ifade ile dijitalleşme ile anlatılırsa işletmelerin sistemi düzenlerken oluşturdukları tedarik zinciri için davranışta bulunma durumudur. Diğer dijitalleşme ise bir iş durumundan öte buradaki dijitalleşme teknolojisinin kabullenilmesinin artıyor olmasıdır (Brennen ve Kreiss, 2014).

Gartner, IT'e göre, günümüzde kullandığımız dijital teknolojik ürünler yanında bilgi yapılmasını istediğimiz iş süreçlerinin dönüştürülebilmesi amacıyla yapılan ilerleme süreçleridir (Bloomberg J, 2018). Medya ile iletişim konularını işleyen bazı çalışmalar dijitalleşmeyi farklı boyutlarda işlemişlerdir. Burada iki farklı unsuru birleştiren tek alt yapı

süreci ise dijitalleşmedir. Küreselleşmenin hızlanmasında dijitalleşmenin büyük katkısı vardır. Bu süreç içinde ekonomik faaliyetler de var olan milletlerin kendi sınırları dışına taşmaktadır. Ekonomide görülen dijitalleşme egemenlik kavramının bir daha ele alınarak yeni bir kültür oluşmasına sebep olmaktadır. Burada insan, mal ve para daha kolay bir dolaşım alanı bulmaktadır (Brennen ve Kreiss, 2014).

İşletmelerde yapılan operasyonların dijital olarak değişime tabi tutulması bilginin kullanımıyla sağlanabilmektedir. Bu sayede işletmeler daha hızlı büyürken ellerindeki verilere de şeffaf biçimde ulaşılmasını sağlamaktadır (Gartner, 2021). Burada oluşturulan iş modelleri insanların etkileşime odaklanmasının nasıl yapıldığı önemlidir. İnsan yaşamını dönüştüren dijitalleşme, insanlar, çalışma alanları ve hedefledikleri başarılar açısından bir ön koşul olarak karşımıza çıkmaktadır. Dijital teknolojilerin kullanılması sonucunda insanların gerçekleştirdikleri işlerin değişmesine sebep olmaktadır (Aydın, 2011: 2).

İş rollerinin değiştirilmesi veya genel olarak iş süreçlerinin dönüştürülmesi açısından otomasyondaki dijitalleşme sürecin önemli bir bölümünü oluşturmaktadır.

Sayısallaştırma, bilginin sayısallaştırılmasını, kitap kayıt sistemlerini ve daha fazla etkileşim sistemiyle yazmayı içerir. Sayısallaştırma, veri ve süreçler kullanılarak dijitalleştirilir; farklı sosyal medya alanları, e-posta, pazarlama bölümleri, mobil uygulamalar, kullanıcı hizmetleri vb. demografik, davranışsal seyahat, tarihsel etkileşimler, çalışmalardaki bilgi içeren etkileşim sistemleri ve geleneksel “kayıt sistemleri” temel alınarak ortak olarak elde edilecektir. Kaynakları destekleyip geliştirerek teknolojiyle birleştirip analiz etmek (Dinamik Verim) içgörü sistemleri oluşturmak için kolaylık sağlamaktadır (Yankın, 2018:38).

Dijitalleşmeyle, belirli bir “ortama” veya iş dijitalleşmesine, dijital bir çalışma alanına ikinci bir değerli unsur olarak değerlendirilerek ele alınmaktadır. Dijitalleşmeye bağlı olan bir çalışma bölümü yanında iş gücünde de farklı biçimde çalışıyor olduğu anlamını kazanmaktadır. Bu şekilde, onları mobil hale getiren ve/veya daha fazla dijital başarı elde eden mobil cihazlar ile dijital araçlar kullanılmaktadır. Güçlendirici bir dijitalleşmeyle, dijital ticarete açılmaktadır (Aydın, 2011: 2).

Dijitalleşmenin bir diğer özelliği, işin ötesine geçerek dijital teknolojilerin tüm olası sosyal ve beşeri faaliyetlerde sürekli biçimde kabullenilmesi şeklinde anlaşılmaktadır. Bu, dijital sağlık hizmetlerinin yükselişi, hükümetlerin artan dijitalleşmeyle birlikte, pazarlama, müşteri hizmetleri gibi alanların da dijitalleşmesi muhtemelen olası çalışmaları arasına girmektedir (Aydın, 2011: 2).

Dijitalleştirme, dijital teknolojiler tarafından yerine getirilmektedir. Gelir elde etmek, işi iyileştirmek, iş süreçlerini değiştirmek/dönüştürmek (sadece dijitalleştirmek değil) ve dijital iş için bir ortam yaratmak (dijitalleştirilmiş ve dijital olarak) için çalışmaktadır. Dijital dönüşüm ise, dijital teknolojilerin ve toplumun değişim ve fırsatlarıyla seyahat edecek iş faaliyetlerinin, süreçlerinin, yetkinliklerinin ve modellerinin derin ve hızlanan dönüşümüdür (Yankın, 2018:1).

Dijital dönüşüm ve inovasyon yolunda, verileri ve süreçleri basitçe dijitalleştirmek yeterli değildir. Aksine, dijital dönüşüm dijitalleşmenin çok ötesine geçmektedir. Tüm faaliyetler mevcut ve yeni ekosistemler genelinde işletmeleri kapsamaktadır. Dijital dönüşüm, dijital bir işletmeyle ilgili olsun ya da olmasın, tamamen yeni bir pazar, müşteri ve işletmeye götüren teknolojinin benimsenerek hızlanmasının tüm yönlerini kapsamaktadır. Bilgi işçilerinden da görülebileceği gibi, dijitalleşme bilgi teknolojisi yanında dijital olgunluk ile kültür boyutlarına sahiptir. Bilgi teknolojisiyle sayısallaştırılması gerçekleştirilen bilgiyi işleyerek, değer yaratma bakış açısının ilerisinde analitik şeklindeki sistemler, içgörü sistemleri ve teknolojiler yaratılmaktadır. Ayrıca dijitalleşme; dijital teknolojiyle birlikte, dijital teknolojilerin kullanılması, dijital platformların birlikte kullanılmasıyla bir “dijital olgunluk” veya “dijital kültür” boyutu bulunmaktadır (Agbim, 2013: 56).

### **1.5. Dijital Dönüşüm**

20. yüzyılın sonunda kurumsal yapıların hemen hemen tüm alanında köklü platformlar ortaya çıkmıştır. 2000’li yıllarda hız kazanan dijitalleşme için yeni iş yapma biçimleri oluşmuştur. Dijital teknoloji sayesinde elde edilen ürün; Robotlar, akıllı sistemler, e-ticaret, sosyal medya, e-devlet, mobil iletişim benzeri çalışmalarla; İmalat sektörünün yanı sıra sağlık kurumları, eğitim kurumları gibi hizmet sektöründe de farklı bir değişimi ortaya çıkarmıştır (Juncker, 2014: 73).

Bu değişim ve dönüşümün imajı; Teknolojinin, yazılı işi daha hızlı, etkili ve ucuz hale getirme, bilgiyi çok hızlı kaydetme, işleme ve iletme ile karar süreçlerinde de yatmaktadır. Dijitalleşme süreci bu noktaya gelmede önemli bir yere sahiptir. Dijital dönüşümü tamamlamak için neye ihtiyacın olduğunu belirtmek açısından dijitalleşme ile dijital dönüşüm arasında hala tartışılmaktadır.

Dijitalleşme aynı zamanda değişen işletmeler, iş modelleri ve hatta gelirler ve yeni iş fırsatları ile ilgili olduğu için dijital dönüşümden farklıdır. Dijitalleşmeyle oluşan dönüşüm, bugün için kullanılmış olan şekliyle, dijitalleşmeyi benimseyen iş dünyasına geçmenin bir yönteminin kullanılışı olarak dijitalleşmeden daha kapsamlı bir ifadedir (Juncker, 2014: 73).

Dijital süreçte yaşanan dönüşüm teknolojideki birkaç yenilikle gerçekleşmektedir. Burada süreci hızlandıracak olan Web 2.0, mobil, geniş bant internet, bulut bilişim, dijital medya, büyük veri, yapay zekâ, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti ve 3D yazıcılar şeklindeki çalışmalar alandaki duruma verebileceğimiz örneklerdendir. Bu teknoloji sayesinde eldeki kayıtlar işlenerek dijital ortama aktarılmaktadır. Bahsedilen dönüşüm sürecindeki tüm paydaşlar tekrar bir tanımlamaya tabi olmaktadır. Bunun sonucunda otomasyon yönlü teknolojilerle hizmetler de dijitalleşmektedir (Dijital Dönüşüm Dergisi, 2017).

Dijital dönüşüm; Dijitalleşme, “modern bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması, olasılıklar ve değişen sosyal ihtiyaçların araştırılması, daha etkin ve verimli hizmetler sunarak yararlanıcılar için insan, iş süreçleri ve teknolojideki faaliyetlerin bütünsel dönüşümü” şeklinde tanımlanabilir (Dijital Dönüşüm Portalı, 2021).

Dijital teknolojinin kendi alanında insan toplumuna uygulanmasındaki değişikliklerin getirdiği dijital dönüşüm durumu neticesinde, dijital teknolojileri, iş stratejisini veya dijital stratejiyi, modelleri, işlemleri, ürünleri, pazarlama yaklaşımlarını benimsemek, iş dünyasının dönüşümüdür. İşletmenin satışlarını ve büyümesini hızlandırarak uçtan uca çözüm sunan hizmet yönetim sistemidir. Dijital kullanımların dönüşüm aşaması, geleneksel yöntemleri basitçe geliştirmek ve desteklemek yerine, sadece yeni bir tür yeniliktir. Basitleştirmek ise mümkündür (Yankın, 2018:38).

Başlangıçta entegre olmayan ancak artık teknolojik araç ve gereçleriyle neredeyse entegre olan bilgisayar ve internetin yaygınlaşması sayesinde 2010'lu yıllarda proje tasarımı ve dijital dönüşüm kadar dijitalleşme hızı da artmıştır. Tüm ülkeler bu konuyu gündemine almıştır. Dijital dönüşüm, son zamanlarda Avrupa Birliği (AB) tarafından ele alınan yeni bir bakış açısı şeklinde kabul edilmiştir. Söz konusu vizyon, 2010 yılında yayınlanan “Avrupa Dijital Gündemi” dir.

Avrupa Komisyonu tarafından sunulan Dijital Gündem, Avrupa 2020 Stratejisi'nin 7 ayağından biri olan Avrupa Birliği'nin büyüme hedeflerini incelemektedir. Dijital Gündem, yeniliği, ekonomik büyümeyi ve kalkınmayı teşvik etmek için bilgi ve iletişimi bünyesinde barındıran teknolojiye fazlaca faydalanmayı; Ana amaç olarak Avrupa'da akıllı ve kapsayıcı bir gelişim oluşturmak için dijital tek bir pazar olduğunu belirtmektedir (Juncker, 2014: 73).

Dijital gündem hedefine ulaşmak için dijital tek pazarın mesajını, birlikte çalışarak standartları gözden geçirmektedir. Çevrimiçi güveni ve güvenliği güçlendirmek, herkes için hızlı ya da ultra hızlı internet erişimini teşvik etmektedir. Yine araştırma yanında inovasyon yatırımı,

dijital okuryazarlık, becerileri ve katılım da teşvik edilmelidir. Bilgi ve iletişim teknolojileri hakkında etkili bilgi sahibi olmak AB toplumundaki 7 ayaklı süreç durumunu hedef edinmiştir. Dijital olarak verilecek hizmetlerin yerine getirilemesi için ortak bir alan oluşturulmalı, müşteri odaklı teknolojik ayarlamalar yapılarak yeni sisteme uygun güvenlik ve kişisel verilerin korunması gibi temelde 4 alanda olacak şekilde düzenin kurulması tasarlanmaktadır (Juncker, 2014: 74).

Türkiye’de oluşturulan dijital dönüşüm ofisi sayesinde ekonomik sosyal ve kamusal alana ait verilecek hizmetlerin dijitalleşmesine çalışılmaktadır. Busüreçte öncelikli olarak eğitim altyapısının oluşturulması gerekmektedir (Yankın, 2018). Üniversitelerde dijital dönüşümü sağlayacak personelin yetiştirilmesi gerekmektedir bu yönde programlar oluşturulmalı, farkındalıklar arttırılmalı ve bu yönlü teşvikler sunulmalıdır. Özel sektör endüstrisi ile kamu iş birliği sayesinde süreç geliştirilebilmelidir. Finans ve ilgili kurumlarca çalışılacak “bulut teknolojisi”, “yapay zekâ” ve “otonom robotlar” sayesinde bu alandaki çalışmalar güçlendirilebilecektir (BİK, 2019).

# İKİNCİ BÖLÜM

## ÖRGÜTSEL YAPI VE AĞLARI

### 2.1. Örgütsel Yapı Kavramı ve Önemi

“Örgütsel Yapı”, klasik örgütsel yapı teorisinden bu yana tartışılmakta olan bir konudur. Örgütsel yapının belirlenmesinde klasik örgüt teorisi yaklaşımına ait belirli ilkeler ve yöntemler konusunda karar verilmesini gerektirmektedir. Örgütsel yapının alternatif bir yaklaşımı iç ve dış koşullar tarafından şekillendirilmiş olsa da, iş ortamında olasılık teorisi yerine belirtilmektedir. Organizasyon yapısı yanında tasarım ve çevresel faktörler etkin performans sağlamaktadır. Her koşul için uygun bir organizasyon yapısı yoktur (Achcaoucaou, Bernardo ve Castan, 2009: 568).

Organizasyon yapısı organizasyonun ana yapısı şeklinde tanımlanmaktadır. Bu yapının katkısıyla firmalar faaliyetlerini yerine getirmektedir. Organizasyon yapısı, kurumların girdilerini ve kaynaklarını sırayla yönettikleri, koordine ettikleri ve değerlendirdikleri yapıdır. Bir organizasyon yapısına karar vermek, kuruluşun önceden belirlenmiş stratejisini üst düzeye çıkarabilecek düzenlemeleri seçme sürecidir (Daft, 2000: 306). Organizasyon işlevinin belirlenen strateji neticesinde meydana geldiğini göstermektedir. Strateji, yapılması gerekenin ne olduğuyla ilgili, organizasyon ise, nasıl yapılacağıyla ilgili bilgiyi ortaya çıkarmaktadır. Bu nedenle, organizasyon fonksiyonu ile birlikte organizasyon yapısı oluşturulmaktadır.

Organizasyon yapısı, organizasyon içi faaliyetleri yürütmek ve iş hedeflerine ulaşmak için iş rolleriyle yönetim mekanizmalarının resmi düzenlemesidir. Organizasyonun yapısı, faaliyetlerin temel amaçlar için iş bölümü ile nasıl paylaşıldığını gösterir ve bir organizasyon biçiminde söylenmeye çalışılan grafiklerle gösterilir. Organizasyon şemaları, organizasyonların yapılarını gösteren görsel sunumlardır. İç fonksiyonlar, pozisyonlar ve birbirleriyle olan ilişkileri bu şemalarda gösterilmiştir. Bu şekilde görevler, sorumluluklar, roller, ilişkiler ve iletişim kanalları tanımlanır. Oluşturulan şema sayesinde, çalışanlar görevlerinin organizasyondaki yerini anlayabilmektedirler (Çubukcu, 2018).

Yönetim fonksiyonlarından biri olan düzenleme, insanlar ve işletme kaynakları arasında bir uyum sağlamaktır. Belirli bir yapı içinde örgütlenen insanlar ortak bir hedefe ulaşmak için çabalamaktadırlar. Oluşturulan bu program sayesinde, çalışanlar hangi birimde çalıştıklarını, kime rapor verdiklerini, beklentilerini ve iş hedeflerine ne ölçüde katkıda bulduklarını anlayabilmektedirler (Aldemir, 1985).

Aldemir (1985)'e göre örgütsel yapı durumunun dâhil olduğu konular şu şekildedir:

1. Görev ve sorumlulukların kişilerde dağılımı.
2. Resmi raporlama ilişkileri tasarlamak, hiyerarşi ve kontrol alanının saptanması.
3. Bireyleri birimlere, birimlerden fazlaca geniş bölümlere ve departmanları kuruluşun tamamına gruplandırılması.
4. Etkin iletişim ve bilgi akışını sağlamak için sistemler tasarlayarak karar alma aşamasının belirlenmesi
5. Yetkiyi yeni şartlarla devrederek takdir sisteminin sağlanması
6. Motivasyonu artırmak için performans yönetimi ve ödül sistemleri oluşturmak.

Kurumların hedeflerine ulaşmaları için bir araç olarak tanımlanan organizasyon yapısı, farklı grupların, bölümlerin koordine edilmesine ve yönlendirilmesine izin vermektedir. Bu yapının temel amacı, çalışanların hareketini, davranışını kontrol ederek ve koordine ederek organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlamaktır. Kontrol, çalışanların organizasyonun amaçları için motive olduğu anlamına gelir. Motivasyonu artırmak için performans yönetimi ve ödül sistemleri oluşturmaktadır (Aquinas, 2008: 9).

Birçok çalışmada örgütsel yapının örgütsel performansı etkilediğini belirtilmektedir. Örgütlerin var olan durumlarında ve kültürlerinin ileride yaşamaları amacıyla tamamıyla yeterli olmayacağını belirtmektedir. Değişim hızı, örgütlerin hayatta kalmasında son derece önemli bir rol oynadığından, yöneticilerin en çok düşündükleri konulardan biri, değişime duyarlı örgütsel yapılar yaratmaktır. Teknolojideki gelişimin hızla sürmesi, bilgiye erişimi kolaylaştırması ve rekabet gibi faktörler sebebiyle, birçok firma devamlı biçimde onları daha etkili hale getirecek bir organizasyon yapısı bulmaya çalışmaktadır (Demir ve Okan, 2009: 57).

Örgütlerde çevreye karşı uyum sağlama, daha çok kar elde etmek ve sürekli yeniden kendilerini keşfetmeyle gerçekleşmektedir (Agbim, 2013: 56).

İşletmeler, hedeflerine ulaşmaya devam etmek için örgütsel yapılarını sosyal, ekonomik, politik gelişmeleri ve etkilerini yakından takip ederek organize etmektedirler. Kavram üzerinde araştırma yapan kuruluşların beş bölümden oluştuğu belirtilir, bu bölümler: Stratejik zirve, iş ana merkezi, orta alan, teknik durum ve destek personelidir. Stratejik tepe, üst düzey yöneticilerden oluşur ve organizasyonun verimli ve etkili bir şekilde çalışmasını sağlamaktadır. İş çekirdeği, kuruluşta doğrudan hizmet veya mal üreten bölümdür. Orta bölüm, orta yöneticilerden oluşur ve iş çekirdeği ile üst yönetim arasında koordinasyon sağlamaktadır.

Teknik yapı, iş süreçlerini ayarlayan ve planlar yapan insanlardan oluşmaktadır. Bu, diğer yapıların etkinliğini artırmak için kullanılabilir. Destek personeli, dolaylı olarak ağa katkıda bulunan ve herkese destek hizmetleri sağlayan personelin bir parçasıdır (Çetin ve Kurnaz, 2004: 50).

### **2.1.1. Örgütsel Yapıyı Oluşturan Unsurlar**

Alanla ilgili kaynak taraması yapıldığında, örgütsel biçimin büyüklüğünün araştıranlar tarafından değişik aşamalarda incelendiği görülmektedir. Bu incelemeler, organizasyon yapısının temel boyutlarını evrenselliği ve açık bulguları, organizasyon şeklinin kademelerinin, evrensel olmaktan ziyade, araştırılacak alan olan kuruluş veya kuruluş türleriyle buldukları ortamlara bağlı olarak değişebilmesini göstermektedir. Çalışmaların sonuçları ortak bir karar noktasında bir araya geldiğinde, organizasyon şeklini oluşturan aşağıdaki unsurlar meydana gelmektedir (Pehlivanoğlu, 2020)

#### *Amacın belirlilik durumu:*

Hedef, bir kuruluşun ulaşmak istediği hedefleri ve bunların doğasını ifade etmektedir. İşletmeler, belirli hedeflere ulaşmak için mal ve hizmet üretmek üzere kurulmuş birimlerdir. Organizasyonlarda net hedefler, stratejilerin belirleniyor olması, ön kaynak belirleme, iş birliği ve koordinasyonun oluşturulmasında önemli görev oynamaktadır (Buluç, 1996: 515).

Tüm organizasyonun kendine has bir amacı vardır. Hedef, organizasyonu sürekli şekilde belirli bir alanda hareket ettirmektir. İşletmelerin var olma amacı hakkında iki farklı görüş olduğu belirtilmektedir. Birincisi, firmaların hissedarlarını mutlu etmek için para kazanan oluşumlar olarak görülürken, ikincisi, firmaları çalışanları, müşterileri, üreticileri, buldukları sektör ve çevreden oluşan tüm paydaşların yararına çalışmayı amaçlayan yapılar olarak görülür. Yöneticiler, bir işletmenin hedeflerine etkili ve verimli bir şekilde ulaşmasını sağlayan kişilerdir. Yöneticiler, insan kaynaklarını belirli amaçlar için yönetmektedir. Bir yönetici, kendisinin ve organizasyonunun hedeflerini bilmeden üretken olup olmadığını bilememektedir. Hedeflerin belirlenmesi, organizasyonda bulunan çalışanları tek amaç etrafında toplamak, bu hedef için ortak bir faaliyet ile motivasyonu sunmak gereklidir. Yöneticilerin çalışanlarını örgütsel amaçlar için harekete geçirebilmeleri için, çalışanlarının beklenti ve ihtiyaçlarını karşılayan bir organizasyon yapısı ve çalışma ortamı yaratmaları gerekir. Örgütsel hedeflere ulaşmak için uygun organizasyon yapısının tasarımı çok önemlidir (Şahin, 2005:178) .



İşletmelerdeki amaçlarla hedefler, firmaları meydana getiren parçalar ile personelin performans değerlendirmesinde bir önem oluşturmaktadır. Hedefler, işletmenin misyonuna ve vizyonuna uygun biçimde erişilebilir ve denetlenebilir olmalıdır (Pehlivanoğlu, 2020).

#### *İş bölümü ile uzmanlaşma:*

Bu alan, organizasyondaki çalışmanın küçük unsurlara ayrıldığı, her bir görevi belirli biri tarafından gerçekleştirerek verimlilik elde ettiği anlamına gelmektedir. İş bölümü, organizasyonun amacına ulaşmayı amaçlayan işleri gruplandırarak gerçekleşmektedir. Bu şekilde, organizasyondaki çalışanların nitelikleri ve deneyimi, bireylerin atanan görevlere odaklanmasını sağlamak için kullanılmaktadır (Pehlivanoğlu, 2020).

Kuruluşlarda, iş süreçleri gruplara ayrıldığında uzmanlık kullanılmaktadır. İş bölümü, çalışanların belirli üretim aşamalarında belirli bir bölümde uzmanlaşıyor oluşu ile kişisel yönlü üretmeye kıyasla toplu olarak hareket ederek daha fazla ürün oluşturmalarını sağlamaktadır (Crowley ve Sobel, 2011: 507).

İşletmelerde iş bölümü yok ise karışıklık ve plansızlık ile görev karışıklığına yol açabilir. Birden fazla kişi aynı görevi yerine getirebileceği gibi, bazı görevlere kişi bulunamayabilir. Bu, organizasyonda insan kaynaklarının verimli kullanılmamasına yol açmaktadır (Crowley ve Sobel, 2011: 507).

#### *Biçimselleşmede derece:*

Çalışanların organizasyon yapısını, eylemlerini ve ilişkilerini tanımlayarak kural, prosedür, görev, rol ve yetkileri yazmak önemli sorumluluklardandır (Apaydın, 2009:22). Formalizasyon, kararların ve çalışma ilkelerinin resmi kurallara ve prosedürlere tabi olduğu derecedir. Kuruluşların resmi yapısı ile günlük iş faaliyetleri içinde belirgin bir ayrışma yapmalıdır. Resmi düzen, kuruluşun faaliyetlerini içeren plandır (Pehlivanoğlu, 2020).

Organizasyon şeması; ofislerin, bölümlerin, pozisyonların, programların listelenmiş şekildeki unsurları içermektedir.

Böyle unsurlar belli hedefler ve politikalar ile iç içe bağlanmaktadır. Kuruluşun faaliyetlerini hangi hedefle ve ne şekilde sürdüreceği belirlenir. Yüksek derecede resmileştirme şekline sahip kuruluşlarda, kurallar ve prosedürler açıkça tanımlanmış, iş süreçleriyle ilgili net talimatlar dâhil edilmiştir. Kurallar ve prosedürler ayrıca iş kültürüne uygun davranışların gerçekleşmesini sağlamaktadır. Resmileştirme derecesindeki bir artış, kuruluşlarda yapılan işlerin standardizasyonuna yol açar. Resmi organizasyonlarda, rutin aktivitelere daha az zaman

ve enerji kullandığıdır, çünkü rutin hata yapma ihtimalini azaltmaktadır. Formalizasyon, maliyet avantajı ile kuruluşlarda kar etmeyi artırabilir Biçimselleşme derecesindeki yüksek olabilme durumu ile diğer fayda örgütlerdeki rol belirsizliklerinin ortadan kaldırılmasını sağlamaktadır (Alpkan vd. 2005:28).

Buna ek olarak, resmileştirme, görevle ilgili ayrıntıların talimatlara göre gerçekleştirilmesi nedeniyle bireylerin farklı düşünme ve yaratıcılıklarını kısıtlamaktadır. Bugün kuruluşların formalizasyon derecelerini azaltma eğiliminde olduklarını, böylece küresel rekabet ortamına esneklik ve uyum sağlama yeteneğini elde etmeyi amaçladıklarını belirtmektedir (Malek ve Karimi, 2014:26).

#### *Denetim alanı:*

Denetim alanı kavramı kaç astın resmi ve doğrudan bir üsse bağlı olması gerektiği ile ilgilidir. Yönetenlerin etkin biçimde kontrol edebileceği çalışanlardaki sayısal sınırlılıktır. Üstün bir kontrol alanı, yönettiği astların sayısını belirlemektedir. Kontrol alanı, yöneticinin organizasyondaki işinin niteliğine ve hiyerarşideki yerine bağlı olarak da değişmektedir. Her yönetici tarafından yönetilebilecek astların sayısı beş ila 10 kişi içinde değişebilirken, 10 kişiden daha da fazla oluşmamasının gerekliliğini savunulmaktadır (Koçel, 2011: 219).

Denetim alanı, organizasyondaki personelin kapasitesine, yapılan işin niteliğine, yürütme koşullarına ve üst yönetim yaklaşımına göre değişir. Yönetici yanında astların da niteliksel olarak kontrol kapsamının saptanması önemli bir faktördür. Geniş ya da dar kapsamlı bir kontrol alanı, yönetici ile ilişkili astların sayısına göre belirlenmektedir. Organizasyonlardaki kontrol alanı genişledikçe, organizasyon yapısı yatay bir yapıya doğru hareket eder. Yöneticinin denetimindeki astların sayısındaki artış, yöneticinin kontrol alanında da genişlemeye sebep olmaktadır. Fakat yöneticilere bağlanacak astların sayısı, firmanın organizasyon yapısına uygun olarak gerçekçi bir şekilde belirlenmelidir (Pehlivanoglu, 2020).

Aşağıdaki faktörlere bağlı şekilde değişebilen ast sayısı şöyledir:

Yöneticinin rutin çalışması, işin büyüklüğü, karmaşıklığı, sosyo-kültürel yapısı, coğrafi kapsam, iş genişletme ve personel eğitimi, teknolojiyle birlikte güvensizliği arttırmıştır. Üst yönetimin sorumluluklarını yerine getirmesi gibi sorunlarla karşı karşıya olduklarını ortaya çıkarmaktadır. Üst kademe yönetici bölümü, iş ortaklarıyla oluşturulan diyalog ile halkla ilişkiler şeklindeki iletemeyeceği görevleri bulunmaktadır.

Yöneticinin kişisel temaslara zaman ayırmaları ve günlük faaliyetlerini nispeten daha az önem taşıyan bir organizasyona liderlik etmeleri nedeniyle örgütsel bir sorun olan kontrol alanı

önemli bir konudur. Liderlere yönetebilecekleri ekip üyelerinin sayısından daha fazla kontrol sağlamak ve onları güçlendirerek kontrol alanlarını genişletmek her zaman sağlıklı olmayabilir (Ghorbani vd., 2011: 2033).

Kuruluşlar, karar vermeden önce hem çalışanlarının yetkinliklerini hem de liderlerinin büyük ekipleri yönetme kapasitesini değerlendirmelidir. Yöneticinin yönetimine dâhil olan her bir alt üye, yöneticinin yönetim faaliyeti ile örgütsel ilişkiler üzerinde daha fazla zaman harcamasına neden olur. Kuruluşlarda kontrol alanının doğru bir şekilde tanımlanması, yöneticilerin etkin ve verimli çalışmasını kolaylaştırır (Zhou vd., 2013: 340).

Buradaki alanın belirlenmesinde yapılacak olan işin karmaşıklık durumu irdelenmelidir. Yönetici ile ekibindeki başarı, yönetilen alanla işin şartlarına göre doğru bir şekilde belirlenmesi gereklidir (Ghorbani vd., 2011: 2033).

#### *Hiyerarşik kademedeki sayılar:*

Buradaki boyut, kontrol alanı elemanının uygulanmasının bir sonucu olarak ortaya çıkmaktadır. Organizasyonun düşük veya sivri yapısını etkilemektedir. Bir hiyerarşi, kuruluşlardaki otorite katmanlarının sayısıdır. Kontrol alanının tasarımı ile şekillendirilir. Organizasyon yapısı hiyerarşik seviyelerin sayısına göre yatay veya dikeydir. Bir hiyerarşi oluşturmanın amacı, üretim birimlerine iletilmesi gereken talimatlar için harcanan zamanı en aza indirmektir. Organizasyonlardaki hiyerarşik rütbelerin sayısı, bilimsel çalışmalarda farklı yöntemlerle ölçülmektedir. Hiyerarşik rütbelerin sayısı, bölüm yöneticileri ve genel müdür arasındaki rütbe sayısı ile ölçülürken, üst kademe ve alt kademe arasındaki rütbe sayısı, üst kademeyi raporlayan kişi sayısına göre hesapladığı hiyerarşi indeksi ile ölçülmektedir (Zhou vd., 2013: 340).

Yetki ve sorumluluk derecelerine göre çalışanlar hiyerarşik bir yapıda birbirleriyle ilişkilidir. Yöneticilerin kuruluşlarda gerçekleştirdiği iş ve görevlerin önemli bir belirleyicisi hiyerarşik seviyedir. Yüksek hiyerarşik düzey ile daha yüksek ücret organizasyon yapısındaki her seviyenin farklı özelliklere sahip olması bunun bir işaretidir. Hiyerarşik dikey sınıflandırma; üst, orta ve birinci düzey yöneticileri içermektedir. Üst düzey yöneticiler örgütsel hiyerarşinin en üstünde yer alarak bütünü etkileyen kararlar almaktadır. Orta düzey yöneticiler kuruluşun orta kademelerinde bulunur ve bölümlerden sorumludur. Birinci düzey yöneticiler, üretim, depolama, ürün veya hizmetlerin dağıtımını gibi faaliyetlerden sorumludur (Hernaus vd., 2013).

Fonksiyonel ve genel yöneticiler hiyerarşik yatay sınıflandırmaya dâhil edilmişlerdir. Hiyerarşik Yapı; Ara birimleri kullanan işletmelerdeki bölümler arasında bağımlılık ve karşılıklı dayanışma sağlamaktadır. Aralık; Ara birimler, kuruluşların uzmanlığının faydasını deşifre etmelerini ve kurumlar arası koordinasyonu kolaylaştırmalarını sağlamaktadır (Zhou vd., 2013: 340).

*Örgütsel yapının karmaşıklık derecesi:*

Buradaki boyut, organizasyona ait faaliyetler konusunda yakından ilgili olmaktadır. Fredrickson (1986)' a göre karmaşık olmak, kuruluşlarda birçok ilgili bölümden oluşmaktadır. Bunlar ve sistemi oluşturan farklı parçalar arasındaki bağlantılar ile bağımlılıklarıdır. Organizasyon yapısının karmaşıklık derecesi, yatay, dikey ve coğrafi şekilde yayılan organizasyonun gücüdür (Ghorbani vd., 2011: 2033).

Organizasyondaki faaliyet genişlemesiyle, oluşan karmaşıklık seviyesi de artmaktadır. Firmaların ürün yelpazesinin çeşitlendirilmesi ile müşteri potansiyelindeki genişleme gibi etkenler karmaşıklıkta bir artışa yol açmaktadır. Dikey karmaşıklık, organizasyon hiyerarşisindeki üst yönetim ve çalışanlar arasındaki adımların sayısıdır. Yatay karmaşıklık, organizasyonda yatay olarak bulunan birim, çalışan ve çalışan sayısıdır. Coğrafi karmaşıklık, organizasyonun coğrafi bölgelere göre dağıtıldığı derecedir (Galbraith, 2010).

Hernaus, Aleksic, Klindzic'e (2013) göre, örgütlerde dikey yönlü değişim kademesi ile güç tasarımının bir yoludur. Dikey boyut, otoriteyi güçlü kılan hiyerarşik seviyelerden oluşur. Organizasyonun yönetim seviyelerine göre derin bölümlere ayrılmasını gösterir. (Hernaus vd., 2013)

Yatay şekildeki bir boyut, aynı organizasyon düzeyinde farklı türdeki görevlerini gösterir; görev bölümünü ve aynı hiyerarşik yapıdaki değişik alt görevleri içermektedir. Koordinasyon ile iletişimden yararlanarak entegrasyonunu sağlayarak birimlerin iş birliğini kolaylaştırır. (Hernaus vd., 2013)

Galbraith'e (2010) göre, yöneticiler genellikle karmaşıklıktan hoşlanmazlar ve basit organizasyonel düzenlemeleri seçer. Fakat birçok firmanın örgütsel düzenlenmesi kaçınılmaz olarak zamanla karmaşıklaşır. Bu durumun arkasında bazı sebepler vardır. İlk sebep firmalar üzerinde oluşan büyüyebilme baskısındanadır (Galbraith, 2010).

Halka açık çalışan firmalar, borsadaki hisse değerleri ile karlılığını arttırmak amacıyla devamlı büyümelidir. Büyüyebilmek için iş dallarını çeşitlendirir. Belirlenen Sınırlar dışarıdaki ülkelere doğru genişlerler. Diğer sebep, rakiplerin müşteri odaklı ve tüketiciye karşı değer

meydana getirme yükümlülüğüne sahip bir duruma kayması ve işletmelerin buna uyum sağlaması gerekliliğidir. Son sebep, gelişmekteki ülke pazarlarında oluşan fırsatlardır. Burada bulunan çoğu ülkede hükümet ekonomi konusunda ana rolde yer alır. Devlete ait işletmeler aynı zamanda tüketiciler, iş ortakları ve üreticilerdir. Bu, küresel işletmelerde, ülkeye özgü işletmelerde ve çok uluslu işletmelerde matris organizasyon yapısında yöneticilere olan ihtiyacı ortaya koymaktadır (Galbraith, 2010).

Geleneksel yapı düzenindeki organizasyonlarda değişerek yerini alan bu süreç, değişikliklere çabuk bir şekilde cevap verebilme yeteneği vardır. Bunun esnek bir ilişkisel bağlantıya ve süreçler çevresinde oluşan yatay yönlü bir yönetim kademesinin olması düşünülmektedir (Ağar, 2012: 6).

#### *Bölümlerin belirginleşme düzeyi:*

Örgüt içinde iş bölümü ile bazı çalışma grupları ayrılmıştır. Derece, görev ve pozisyonlarında kombine vardır. Bu şekilde, çalışanlar belirli işlerde uzmanlaşarak etkili bir şekilde performans gösterebilirler. Bu şekilde işletmeler faaliyetlerini başarıyla sürdürebilmeleridir. Bunun için kurulan sistemin ihtiyaçlara göre tasarlanması gerekmektedir. Benzer işler ile görevler gruplandırılır ve belirli kişilere atanır. Bölümleme, görev gruplandırmasının temelidir. Bölümleme sırasında işlevler, ürünler, coğrafya, süreçler veya müşteriler dikkatli biçimde ele alınmaktadır. Bölümler, iş kademelerinin gruplandırılmasının bir sonucu olarak oluşur (Ağar, 2012: 6).

Kuruluşlardaki bölümler aynı görevleri yerine getiren çalışanlardan oluşmaktadır. Benzer görevleri yerine getirecek çalışanların yetenek ve uzmanlık dereceleri dikkate alınmaktadır. Bölünme seviyesi, ürüne, müşteriye, iş süreçlerine, coğrafi dağılıma ve iç işlevlere bağlı olarak kuruluşun ihtiyaçları doğrultusunda gerçekleştirilebilir (Boone ve Kurtz, 2007: 274).

Çok üniteli organizasyonlarda, birçok bölüm iş birliği yapmak ve birbirleriyle rekabet etmek zorunda kalıyor. Organizasyon birimleri birbirlerinden öğrenirler ve diğer birimlerin ürettiği yeni bilgilerden yararlanırlar. Aynı zamanda, bu bölümler yerli kaynaklar ve yabancı pazar payı için birbirleriyle rekabet etmektedir (Efil, 2015).

Örgüt bölümlerinin önem düzeyi, sistem ve birimler arasında oluşturulan ilişki derecesi, örgütün yapısal şartlarına uygunca ele alınmalıdır. İşletmelerin kaynaklarına ve stratejisine göre, bölümlendirme yöntemine karar verilir. Organizasyonlarda yüksek düzeyde bölünme görünürlüğü, örgütsel olarak istenen kaynağın doğru şekilde yönetilmesini sağlamaktadır (Boone ve Kurtz, 2007: 274).

### *Emir-Komutadaki düzen ile Kurmay Birimlerin Durumu:*

Bu boyut, organizasyonlarda komuta-komuta birimi şeklinde görevlendirilecek bölümler ile personel organı arasındaki ilişkilerin belirlenmesiyle ilgilidir. Komuta zinciri, kuruluşlar içinde iletişim kurmak için kullanılan bir protokoldür. Örgütsel yapının unsurları arasında yer alan komuta zinciri, örgütsel hiyerarşideki raporlama ilişkilerini ifade etmektedir. Bu ağ, organizasyon içindeki tüm personelin denetimi ve rehberliği için önemlidir. Komuta zinciri, kurum içinde yetki ve karar verme otoritesinin dağılımıdır. Tüm organizasyonların bir emir komuta zinciri vardır. Yönetimin organizasyonlarda yer alması için yönetilen bir grup insana ihtiyaç vardır. Yönetim faaliyeti insanların faaliyetleri ile gerçekleşir. Komuta ve personel birimleri arasındaki ilişkilere uygun olarak, kuruluşlarda hangi üyenin kime rapor verdiği açık ve net bir şekilde belirtilmiştir. Aksi takdirde, çalışan astlar etkili bir şekilde çalışmakta zorluk çekeceklerdir (Efil, 2015).

Efil'e (2015) göre, bu ilke bazen zorluklar yaratabilir ve seçilen organizasyon yapısı modellerine göre uygulanamayabilmektedir. Bu tür organizasyon yapısı modellerinde, komuta-komuta otoritesinin tanımı verilmelidir (Efil, 2015).

Alpaslan ve Kutanis'e (2007) göre, endüstriyel toplumdaki hiyerarşi, astlar ile üstler arasında bir komuta sistemindeki gerekliliktir. Bilginin önem bulunduğu toplumlarda, bu süreç, düzen odaklı olmayan esnek ağlardan meydana gelen iletişim kanalları ile değiştirilmiştir (Alpaslan ve Kutanis, 2007)

### *İletişimdeki kanalların tür durumları:*

Organizasyonu meydana getiren bölümler arasındaki iletişim ilişkilerini ifade etmektedir.

Kavak ve Patriot'a (2007) göre, iletişim ile insan kendini sosyal bir varlık olarak fark eder ve toplumun bir üyesi olmaktadır. İletişimi; duyguların, düşüncelerin, yetenek ve becerilerin, deneyimin, bilginin kişiler arasında her şekilde iletilmesi şeklinde belirtilmektedir. İletişim başka bir kişi veya birçok kişi tarafından sözlü ya da sözsüz bir anlam aktarımıdır. Bu anlamda, iletişim süreci gönderici, alıcı ve mesaj bölümlerinden oluşan üçgen şeklindeki yapıdan oluşmaktadır. Sosyal varlık olabilme özelliğine sahip bir kişi, örgütsel bir ortamda diğer insanlarla sürekli olarak etkileşime girer. İletişim, kuruluşlardaki ana faaliyet kaynağıdır. Bu nedenle çalışanlar arasında bilgi ve düşüncenin yanında birçok veri de iletilmektedir (Kavak ve Patriot, 2007)

Elma ve Demir (2009)'e göre iletişimin etkili şekilde gerçekleşmesi için bilgi ile birlikte duygularında bireyler arasında aktarılması gerekmektedir. Yeterli ve doğru bilgiye sahip olan

çalışanlar, organizasyonun hedeflerine hizmet edecek şekilde hareket edemez, birbirlerinin duygu ve düşüncelerini anlayamaz ve doğru kararları veremeyebilmektedir. İletişim kanallarının açıklığı, organizasyon içindeki bilginin düzgün akışı için önemlidir. Organizasyonlardaki iletişim sistemi etkili ve net bir şekilde çalışmazsa, örgütsel bilgi bireyler arasında doğru bir şekilde yayılamaz ve organizasyonun süreçleri verimsiz hale gelir (Elma ve Demir, 2009).

Bilgi alışverişi iletişimin bir işlevidir. Çalışanın rollerinde başka işlevlerin olması organizasyonun hedeflerine ulaşmasını sağlar. Etkili yöneticiler, örgüt içi iletişimi etkili bir şekilde kullanabilen insanlardır. İletişim, organizasyonlarda insan ile maddi olan kaynaklarda etkili biçimdeki bir ağ ile koordinasyonunun sağlanabilmesi amacıyla çok önemlidir (Banihashemi, 2011: 15).

Yönetici, iletişim süreci boyunca astlarına neyi, ne zaman ve nasıl istediğini iletmektedir. Yöneticiler yalnızca astlarla ilgili değil, bunun yanında üstleri, diğer aynı meslekten olan kişileri ve aynı statüdeki çevrelerle de sürekli temas halindedir. Yönetim seviyesi ile çalışanlar arasında açık iletişimin varlığı, kuruluşun çalışanlarının refahını göz önünde bulundurduğunu ve değer verdiğini göstermektedir. Bu yaklaşım, çalışanların kuruluşa sağlayacağı destek seviyesini arttırır. İletişimin, hedeflerinin gerçekleştirilmesi için gerekli olarak bilinen tek anlayışı geliştirmede etkinliğini arttırmış olduğu ve iletişimsel başarı veya başarısızlığı için belirleyici aşamalardan biri olarak belirtmektedir (Atak, 2005: 59).

Kuruluşlarda, iletişim süreçlerinin etkisiz ya da verimsiz bir şekilde işlenmesinden kaynaklanan meseleleri ortadan gidermek adına yapısal veya kişisel önlemler gerekli olabilir. Bu nedenle örgütsel yapı, iletişim kanallarındaki açıklık ve türleri tarafından yakın biçimde etkilenmektedir (Atak, 2005: 59).

Karcioğlu, Timuroğlu ve Çınar (2009)'a göre örgütlerde görülen çok ulusluluk şekli, iletişimdeki önemde artışı göstermektedir. Örgütsel tasarımda, üst yönetim örgütsel öğrenmeye elverişli bir iç ortam yaratmalı ve yeni bilgi üreten, paylaşan, öğrenen, açık iletişime sahip, ödüllendirici mekanizmalara sahip örgütsel yapılar oluşturmalıdır (Karcioğlu vd., 2009)

#### *Merkezileşmedeki derece durumu:*

Organizasyonlarda karar verme safhasıyla alakalıdır. Kuruluşlar faaliyetlerine devam etmek için sürekli olarak belirli kararlar vermelidir. Bu sorumluluk bazı makamlara dağıtılmaktadır. Merkezileşme, karar verme gücünün dağılımıdır. Merkezileşme derecesi de otorite dağılımının derecesini gösterir. Johari (2009) göre, merkezileşme, çeşitli

pozisyonlardaki çalışanlar içinde güç dağıtım miktarıyla bağlantılıdır. Bu değişkenlik, otorite hiyerarşisi ve karar verme aşamasında gösterilen katılımı değerlendirilir (Johari, 2009).

#### *Örgütün kültür yapısı:*

Buedaki kavramsal temel antropoloji, sosyoloji ve psikoloji bilimlerine dayanmaktadır. Kültür, insanları birbirinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır. Uluslar gibi örgütlerin de kendine özgü kültürleri vardır. Örgüt kültürü, örgütün tarihi boyunca inşa edilmiş bir dizi değeridir. Bu küme, organizasyonun iç ve dış adaptasyon sürecinin bir parçası olarak gelişir ve kökleri vardır; neredeyse organizasyonun DNA'sını temsil eder. Kurum kültürü, bir organizasyonu diğer kuruluşlardan farklı kılan benzersiz değerler ve inançlardır (Murat ve Açıkgöz, 2007: 20).

#### *Stratejik belirlilik:*

Organizasyonun ve kurucu bireylerinin çevresel değişiklikleri yönetme kararlılığını ifade etmektedir. Bu istikrarlı bir süreçtir ve uzun vadeli planları içermektedir. Organizasyondaki stratejik kesinlik, organizasyonun ve çalışanlarının bu yönde hangi amaca ve nasıl gidileceğini ve nasıl davranacağını bilmesi için önemlidir. Strateji, belirlenen hedeflere ulaşmada üst yönetim tarafından belirlenen planlar ve politikalarıdır. İşletmelerin sahip olduğu örgütsel yapılar, oluşturdukları ve uyguladıkları küresel stratejilerle olumlu sonuçlar elde etmede önemli bir paya sahiptir (Kanbur, 2008: 402).

Yöneticiler, kuruluşlarından yüksek performansa ulaşmak rakiplerle rekabet ederek mücadele etmek amacıyla tasarlanmıştır (Rajapakshe, 2002: 148). Stratejik yönetim, işletmenin rakipleriyle olan farklılıklarını belirlemeye, eksik yönlerini ele almak için önlemler almakla birlikte güçlü olduğu alanlarda yetkinlik kazanmaya odaklanmaya dayanmaktadır (Güleş ve Türkmen, 2010: 35).

Strateji, faaliyetlerin ve kaynakların belirlenen hedeflere uygun olarak düzenlenmesi nedeniyle örgütsel yapıyı belirleyen unsurlar arasında önemli bir yere sahiptir. Stratejiler örgütlerin yapılarını belirlemektedir. Kuruluşların yapısı, kuruluşların belirlediği ve takip ettiği stratejilere göre değişmektedir (Ünüvar, 2009:559).

Olsona, Stanley ve Hult'a (2005) göre, strateji, yapı ile davranış durumu arasında görülen ilişkiyi doğru bir şekilde tanımlamak için, yöneticiler önce işletmedeki pazar yönlü stratejiyi belirlemelidir. Stratejik özgüllük, kuruluşların çalışma şeklini ve yöneticilerin davranışlarını etkiler. Çevredeki hızlı değişimler nedeniyle bir belirsizlik ortamı ile karşı karşıya kalan işletmeler tarafından benimsenen yönetim tarzı ve çalışanlarına yaklaşımı, örgütsel başarıya



ulaşmada kritik öneme sahiptir. İşletmeler, birbirleriyle rekabet etme adına en iyi ürün ve hizmetleri sunmak amacıyla yeni stratejiler oluşturmak zorundadır (Olsona vd., 2005).

## 2.2. Örgütler Arası Ağ İlişkilerine Genel Bakış

Eski kurumsal teori örgütleri, yüz yüze ve yerel ilişkiler tarafından şekillendirilen, sadakate dayanan organizasyonlar arası davranışlarla bağlantılı olarak görmektedir. Öte yandan, yeni kurumsal teoriye göre örgütler sektörde, alanda veya toplumda yerleşik olarak ifade etmektedir. Kurumsal durum ile örgütsel yapıda oluşması beklenen değişime etki eden unsurlar, yeni birtakım kurumsal duruma yönelik durumsal şartlara dikkat çekmeye çalışmaktadır. Aktörlerin içselleştirdiği gibi ürün ile ilgili olan sosyal hayatın dâhil olduğu çevreyi kabullenmek yerine, içinde var olan tezatlıklar durumunda örgütün ya da sosyal hayatın yaşandığı hayatın alt sürecinde oluşan değişimi savunabilmektedir (Canbolat, 2008).

Bir organizasyon ile diğer bir kurum faaliyetleri arasındaki farkı ele alan Selznick (1996), bir organizasyonun bir kurum olabilmesi için özel bir özelliği bünyesinde barındırması, değişik rekabet özelliklerine bünyesinde bulundurması ve kapasitesinden farklı şartlar oluşturmasının gerekliliğini göstermektedir (Selznick, 1996:270; Clark, 1999:569; Canbolat, 2008).

Aldrich (1999:269), diğer kuruluşları, işletmenin göz önünde bulundurması gereken en önemli faktörü olarak ifade etmektedir. Kuruluşlar, sadece kaynaklar ve müşteriler için rekabet etmekle kalmayıp aynı zamanda siyasi güç ve kurumsal meşruiyet arayışında da hayati faaliyetlerine devam etmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983).

Çevreyle ilgili durumlar, siyasi, sosyal ve ekonomik organizasyonlar şeklindeki örgütsel hareketler sınırlar ve böyle kısıtlamalarla toplum yanında çevrenin isteklerine uygun olarak yapılması konusunda hak kazanmaya çalışır (DiMaggio ve Powell, 1983; Meyer ve Rowan, 1977: 363).

Haklara sahip olma Suchman (1995) yaptığı çalışmada sosyal düzene ait değerler ile inançlarına, kurallarına, tanımlarına ve buna benzer durumların gerektirdiklerine uygun arzu edilen bir şekilde hareket ederken, aslında örgütsel davranışın baskı ve zorlama sonucu ortaya çıktığını belirtmektedir (Canbolat, 2008).

Sosyal düzenin gerekliliklerine uygun olarak davranışta bulunmak isteyen kuruluşlar; böyle bir yönde olumlu bir izlenim yaratırlar, gerekli bilgiye kolayca ulaşılarak daha az dirençle karşılaşılırlar ve örgütsel faaliyetlerine rahatça devam edebilirler (Zucker, 1991) (Canbolat, 2008).

Bu bağlamda hizmetler, ürünler ve işlevlerdeki benzerlikleri ile tanımlanan aynı büyüklük ve alanda faaliyet gösteren kuruluşların topluluklarını öne çıkarmaktadır. Toplumun sosyal sektörü, örgütsel alan kavramı ve bu alandaki farklılaşmış politikaların örgütsel sistemle en azından bazı işlevlerin varlığından bahsetmektedir. Scott ve Meyer (1991), örgütlerin hayatta kalması için gerekli olan değişim ve farklılaşma kavramlarının önemini arttırmıştır (Scott ve Meyer 1991).

Powell (1991), bu adaptasyon nedeniyle kuruluşların kendilerini meşrulaştırmak zorunda olduklarını savunurken, bu alana uyum sağladığını ifade eder (Powell, 1991). Bu kuruluşların farklılaşmanın nasıl ve nerede oluştuğuna, örgütsel etkileşimle birlikte değişim boyundaki durumun nasıl çalıştığına dair var olan tarzındaki eksikliklerini dikkate alır. Tolbert ve Zucker (1983), organizasyon alanındaki böyle kurumla ilgili farklılıkları, firmaların yenilikleri benimsediği zamana bağlamıştır

Tolbert ve Zucker (1983), teknik ve ekonomik ihtiyaçları karşılamak için yapılan örgütsel yenilikleri erken benimseyenleri araştırırken, daha sonra benimseyenlerin fazla sosyal uyum sağladığını, bu alanda meşruiyet kazanmak adına yaptıklarını keşfettiler (Tolbert ve Zucker, 1983)

Örgütsel yönlü değişiklikler yanında sosyal yönlü iletişimin birbirleriyle ilişkisinin irdelendiği birçok kurumsala ilgili yaklaşımın kalbinde yenilikle ilgili durumların kabullenmesi (Zucker, 1983:42; Westphal vd., 1997:161), inovasyonun benimsenme hızı (Tushman, 1977:587) veya inovasyonun desteğine katkı sağladığı (Shan vd., 1994:387) şeklinde söylenilmektedir.

Kurumsal yönlü bir yaklaşma durumunda, sosyal baskıların neden olduğu konudaki değişiklikler bazen iç örgütsel dinamiklerle açıklanmaktadır (Greenwood vd., 1996). Bazen de dışsal nedenlerle açıklanır (Kraatz ve Zajac, 1996; Westphal vd., 1997: 183).

Kurumsal farklılaşma çalışmalarında tutarlılık, sosyal intibah (meşruiyet) ile değişme kavramlarının birbirleriyle alakası, (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989; Mizruchi, 1992; Gulati, 1995; Westphal ve Zajac, 1997:161), kuruluşların buldukları ağ yapısındaki konumunun ve alandaki yeni yapılarla uygulamaların (tekdüzelik) benimsenmesiyle birlikte (adaptasyon) yayılmasında sosyal sermaye seviyesinin önemine dikkat çekmektedir.

Örgütsel ağ yapıları, bağımsız aktörler sistemi (Wellman, 1988) tarafından oluşturulan ilişkilerle şekillendirilen, örgütsel alan etrafındaki politikaları öğrenen, destekleyen ve bu alanı yapılandıran örgütsel topluluklardır (DiMaggio, 1991). Örgütsel ağ mekanizmaları iş

faaliyetlerini yöneterek mal ve hizmet üretip, gerekli kaynakları tek bir yapıda toplamak yerine başka şirketlere dağıtmanın yöntemini seçmektedirler. Bir yönüyle bu durum, dikey ayrılmanın neticesi, birlikte yapılan girişimler ile dış kaynak kullanımı biçimindedir (DiMaggio, 1991).

Küçük işletmeler bu mekanizmalardaki aşamalı olarak var olan sistem yerine yatay ilişkileri kullanmaktadır. Örgütsel ağ yapısını meydana getiren sosyal düzen resmi süreç dahilinde kaldırılmış olsada, örgütün çalışanların aktivitelerini kendi içinde bulunan sosyal oluşumun şartlarına uygun bir şekilde getirebilirler. Sosyal yapının kökenine uygun mana olarak, kültürel durumla ilgili şartlar ve organizasyonu etkileyen bağlantı biçimlerinden oluşur (Lounsbury ve Ventresca, 2002:36).

Sosyal düzen içindeki bireysel fikirler bir yandan bireyleri etkilerken diğer yandan etkilememektedir. Sosyal düzenin sürekliliği, yani yerleştirme, kişilerin var olan sosyal olan yapıları yanında işlevlerini sağladığı değerler ile yararları onayladığı anlamına gelmektedir (Adler ve Kwon, 2002). Bu konuyla ilgili olarak, sosyal ağları toplulukta var olan diğer unsurları resmi veya gayri resmi ilişkiler şeklinde söylemek yanlış olmaz (Özen ve Aslan, 2006: 130).

Sosyal iletişime baktığımızda, birbirine geçen yerleşik ilişkiler bulunmaktadır (Granovetter, 1995). Zaman içinde yerleşim kavramı ile oluşan bu durum dostluk ilişkilerini ifade eder. Sosyal kaliteye benzer kuruluşlar aynı bilgileri paylaşır ve bu şartlarda grup kuralları oluşturur. Bu durum da yine onların aynı inançları paylaşmalarına veya benzer örgütsel uygulamaları benimsemelerine neden olmaktadır (Festinger, 1954).

Böylelikle, homojen sosyal gruplardaki faaliyetler, o zamanın tutarlılığını ve çeşitliliğini açıklamak amacıyla değerlidir (Burt, 2004; Galaskiewicz ve Burt, 1991; Greve, 1996).

Örgütsel alandaki sosyal iletişim ile değişimler sözü edilen olduğunda, yalnızca aktörler veya organizasyonlar yerine örgütsel toplulukları veya meslek gruplarını sosyal faaliyetin merkezinde olarak kabul etmektedir (Scott, 1995: 89).

Sosyal iletişimdeki bu hareketler ve aktiviteler, alansal durumda heterojenlik ve çatışma mevzu bahis olduğunda ortaya çıkan sosyal değişimin açıklanmasında da dikkate değer bir unsurdur (Strang ve Sine, 2002: 497; Moore, 1999).

Galaskiewicz ve Burt (1991), ayrıca hayırseverlik, çalışanları tarafından toplanan bağışların tekdüze şekiller yaratmadığına dikkat çekiyor. Bu farkın, mesleki alanda paylaşılan sosyal statünün etkilerinden kaynaklandığı gösterilmektedir. Bu yönüyle, unsurların hareketlerinin çoğu kişilerarası ilişkisel ağlarda yerleşik ve birbirinin içine geçmiş olması

(Granovetter, 1995: 93), bu rollerin bağı olduğu örgütsel yapıda benzerlik ile değişikliğe yol açmaktadır. (Galaskiewicz ve Burt, 1991).

Bourdieu (1990), alana yönelik asıl kaideler ile toplumun değişik yönlerindeki sosyal yapıda bulunan boşlukları oluşturduğu söylenmektedir.

Örgütsel alanda bulunan rollerin farklı şekillere oluşu, alana ait önceki varlıkları, deneyimleri ve alana katılımlarıyla da ilgilidir. Bu durumda, örgütlerin birbirleriyle iç içe geçmiş geniş bir ilişki sistemine yerleşmiş olması, örgütlerin bulunduğu sektörün birçok yönde farklılaştırmasının sebebidir (Scott ve Meyer, 199:108).

Bu çeşitlendirme, alana yönelik çalışmalar yanında, kuruluşların başarısını, yapısal durumunu, miktarını ve türünü etkilemektedir. Örgütlerde görülen bu genişlemenin bu kısıtlı alanda, aktörlerin nasıl davranacağı ve kimleri taklit etmesinin gerektiği önem kazanmaktadır. Sosyal bir bölüm olarak adlandırdığımız bu alan (Bourdieu, 1990: 75), aktörlerin oyuna katılarak onları ilgilendiren şeyleri bulabilecekleri bir alandır. Kuruluşlar bu alanda yer almıyorsa, bu oyun aktörlere yabancıdır. Bu organizasyon alanındaki sosyal ağ mekanizmaları, toplum içinde ve dışında farklı kalite durumlarında yapılandırma bağlantıları ile söylenilmektedir (Özen ve Aslan, 2006: 130).

Örgütsel ağ mekanizmalarında bağlantıları olan aktörler, örgütsel formları eş anlamlı hale getirirken genellikle güvendikleri insanları taklit etmektedirler (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989). Bazen, davranışlar ve icatlar, birisini meşru olarak görmeyen kuruluşlarda farklı şekilde içselleştirilir (Davis ve Mizuhi, 1999: 215). Bu bağlamda güven, sosyal sermayenin oluşumunu sağlayan bir faktördür.

Örgütlerdeki aktörler, toplumdaki ilişkileri yönünde bilgi akışından yararlanabilirlerse, grup bağları veya ilişkileri değil, sosyal sermayedeki yapısal eksikliklerle anlatılan ağ ilişkileridir. Örgütler arası ilişkilerde avantajın anlaşılması yönüyle sosyal sermaye bir metafor şeklinde görülür (Coleman, 2001; Bourdieu ve Wacquant, 1992; Putnam; 1993). Westphal vd., (1997), sosyal sermayenin örgütsel alanda inovasyonun kabullenmesindeki rolünü göstermeye çalışırken, alanın inovasyonu kabullenme süresine bağlı olarak dönüşümle ilgili olarak farklı olduğunu belirtmektedir.

Ağ yapısında yeniliği ilk kez benimseyen kuruluşlar, verimlilik adına bir avantaj sağlamaya çalışırlar ve nispeten daha az yaptırımla karşı karşıya kalmaktadır. Bu kuruluşların verimlilik adına daha fazla kazanç elde etmek için başkalarıyla sosyal bağlarını kullanmaktadır. Organizasyon alanında yeniliği benimseyen kuruluşlar, ağ mekanizmasına uyma çabalarında

bir avantaj elde etmek için bu işi mutlaka yapması gerekmektedir. Kurumsallaşmanın ilk günlerinde, ağ bağlantılarından sahip olunan sosyal sermaye, firmaya yönelik gerekli yenilikleri bulmayı amaçlayan organizasyon ve teknoloji ile ilgili bağlantının kurulmasında bir avantaj sağlamaktadır (Levitt ve March, 1988:32).

Bu bağlar, şirketin sonraki dönemlerde ağ mekanizmasına uymasıyla elde edilen meşruiyet adına bir avantaj sağlamaktadır. Bourdieu (1993), aktörlerin kendilerinin içselleştirdikleri öznel ortamı yarattığını, toplumla ilgili her alanın; eğitim, kültür, ekonomi, politika, bununla ilgili olduğunu not etmektedir. kişilerin kendi alanlarındaki düzende yer alıp almadıklarına bağlı olarak özgür veya sınırlı kaldıklarını belirtmektedir (Bourdieu 1993).

Nesnel perspektifler ve kişisel ihtimaller içindeki bu ilişki, sosyal alanın kişilerin hareketleri tarafından düzenlendiği, nesilden nesile aktarıldığı, genç yaşta birikimlerden etkilendiği ve eğitim ile kültür etrafında sosyal olarak yeniden üretildiği fikrine yol açmaktadır.

Örgütsel toplulukların var olduğu alan Bourdieu'nun (1993) “sosyal alan” ifadesiyle uyumaktadır.

Sosyal alanda uygulama, organizasyonları alanla dışındakilerden daha alakalı hale getirir. Toplumdaki statünün baskın olması, zaten ulusal şekilde var olan kültürel değerlerin geliştirilmesi gerekir. Bu şartların içeriğinde siyasi ve tarihsel şekilde açıklanmış keyfi durumlar yer almaktadır. Bu yönüyle, gelir (ekonomik sermaye) yalnızca sembolik olarak var olan sermaye şeklinde güç oluşturabilir. Örgütlerin sosyal ağ yapısındaki bağlantılarının örgütsel yapıyla ilişkili olarak farklılaşması yanında tutarlılık ile ilişkisi dolaylı olarak bu bağlantılardan sahip olunan sosyal sermayeye bağlanmaktadır (Bourdieu 1993).

Kurumsal teori, ağın bulunduğu alanı ve sosyal ağ içindeki aktörlerden ziyade bu alandaki diğer grupları vurgular ve organizasyonla ilgili iç ve verimlilik kaygılarından ziyade dış meşruiyet kaygılarına dikkat çeker (Zucker, 1983:42).

Öte yandan, ağ teorisi, mevcut bağlantılarını yararlı ilişkilere dönüştüren aktörleri vurgulamaktadır. Güçlü bağları ile yarattıkları örgütlerin kooperatif hareketlerine veya arabuluculuk göreviyle elde ettikleri avantajlara dikkat etmektedir (Coleman, 2001; Burt 2004). Bu bağlamda, ağ mekanizması özellikleriyle ilgili olan etkinin zamanla değişeceği düşüncesi (Burkhardt ve Brass, 1999; Westphal vd., 1997) sosyal sermaye fikriyle bağdaşmaktadır. Ağ ve kurumsal düşünceler konusunda, hem iç hem de dış sosyal sermaye perspektiflerinin birlikte kabullenmesi, sosyal ağ yapıları çerçevesinde alandaki benzerlik ve değişimin anlaşılmasında etkili olmuştur (Coleman, 2001; Burt 2004).

### 2.2.1. Örgütsel Ağ Düzenegi Nitelikleri

Kuruluşlar, stratejik ortaklıklar, franchising ve ortak girişimler gibi ağ organizasyon uygulamaları oluşturarak pazar mekanizmasında etkili olmaya çalışırlar. Ağ meclisinin çok sayıda aktöre atıfta bulunan bir kavramsal değer oluşu, bu kavramı algımlarken çoğulcu bir yapı hakkında konuşmamıza da sebep olmaktadır (Sargut, 2003: 89).

Organizasyonlarla arasındaki ilişkileri inceleme durumunda, örgütsel ağlar sosyal yapı içinde algılanabilmektedir. Ağ yapısındaki kuruluşlar bu sosyal yapıyı koruyabilirse, sosyal yerleşim de sağlanır. Bu konudaki ekonomik ifade, yapısal durumun korunmasında öneme sahip olmaktadır. Türkiye'deki örgütsel topluluklara bakıldığında çok çeşitli şekillerde yapılar bulunmaktadır. Bu ağ mekanizmaları, güçlü bir ekonominin oluşu ve sosyal yerleşimlerinin sürekliliğini yerine getirmek için devlet liderliğine ihtiyaç duymaktadır (Sargut; 2003: 89).

Ağ mekanizmalarında, aynı ağ içindeki kuruluşlar çevresel belirsizliği azaltmak için birbirleriyle iş birliği yapmaktadırlar. Ağ içindeki kuruluşlar çevreye uyum sağlarken, ortamdaki benzer ağlar kuruluşlardan etkilenerek, taklit edip tekdüze yapılar ortaya konulmaktadır.

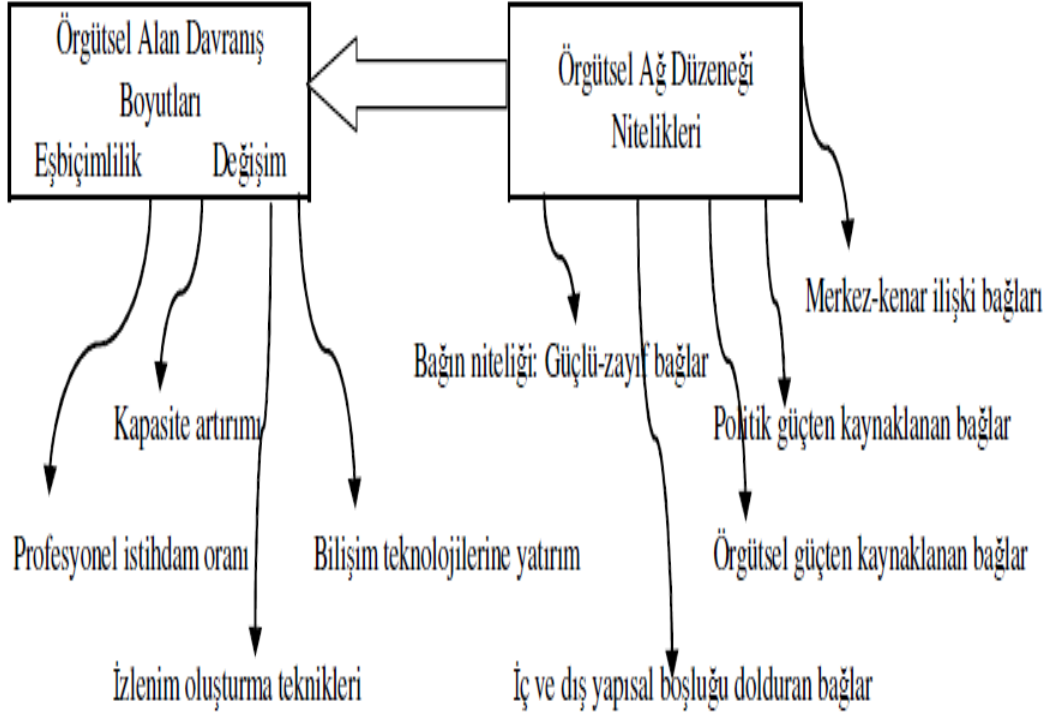
Rulke ve Galaskiewicz (2000), grup üyelerinin aynı bilgileri paylaşması ve kavramsallaştırması gerçeğinin grubun performansını etkileyeceğini savunmaktadır. Özellikle, grubun yapısını, ağ performansı üzerinde uzmanlık gerektiren bilgi dağılımının etkisinde en önemli durum olarak bilinmektedir

Westphal vd., (1997), örgütsel duruma yönelik değişiklikleri ağ mekanizması bağları şeklinde ifade ederken, bu bölümdeki yeniliği kabullenme süreci ile ilgili uyum ve tekdüzelik hakkında ifade etmektedir.

TKY'yi kabullenen hastanelerle ilgili gerçekleştirilen araştırmalarda, ağ mekanizması bağlarının örgütsel bölümdeki farklılıklar üzerindeki etkisini belirtirken, kurumsal baskıların sadece inovasyonun benimsenmesinin sonraki bölümlerde etkisinin bulunduğunu belirtmektedir.

İnovasyonu ilk kez kabullenen ağ mekanizmasının merkezinde yer alan kuruluşlar bunu esas olarak verimlilik endişeleri nedeniyle yaparken, daha sonra ağ mekanizması etrafında benimseyen kuruluşlar bunu esas olarak sosyal uyum endişeleri nedeniyle yapar. Farklı örgütsel ağlarda, örgütsel bölümde taklit edilen strateji, politika, hukuk ve hatta örgütsel kariyer durumları yapısal olarak eşit bir dağılım gösterir (DiMaggio ve Powell, 1991).

Bu anlamda, daha sonra TKY'yi kabullenen kuruluşlar, ağ bağlantıları sayesinde alan arasındaki eşdeğerliğe destek sağlamaktadır.



**Şekil 1.** Örgütsel Ağ Düzenegi Niteliklerinin Örgütsel Alandaki Eşbiçimlilik ile Değişime Alan Davranış Boyutları Bakış Açısı Altında Etkisi

**Kaynak:** Canbolat, Ö.E. (2010).Örgütlerin İçinde Bulunduğu Ağ Şebekelerindeki konumlarının örgütsel alandaki eş biçimliliğe etkisi, Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi, Çankırı, c2,s:3.

### 2.2.2. Örgütün Topluluk İç ve Dış Şartlarında Arabuluculukla İlgili Bağlantıları

Ağ yapısındaki örgütsel grupların zayıf bağlantılarına boşluklar denilmektedir. Yapısal bir boşluk, ağ yapısındaki olası ilişkileri kapsayarak aktöre rekabet etme imkânı veren bir pozisyon şeklinde tanımlanmaktadır (Burt, 2004).

Sosyal ağla ilgili mekanizmalarında aktör, ilişkilerini sağlayan veya arabuluculuk yaparak bu anlamda yapısal bir avantaj sağlayan diğer aktörler arasındadır. Çünkü ağ yapısındaki aktörler, yapısal boşlukları doldurarak ağ iletişiminin kontrolünü sürdürürken bu alan hakkında çok fazla bilgiye sahiptir. Örgütsel ağ yapısının arabuluculuk rolü sosyal mesafedeki kazancı meydana getirmektedir.

Granovetter (1995) zayıf bağların gücünü, Freeman (1977) arabuluculuğun rolünü ifade eder ve Burt (2004) ağ yapısındaki yapısal boşluklara atıfta bulunurken, ağ yapısındaki kuruluşların yerleşik ilişkilerinin neden olduğu bu avantajı vurgularlar. Burada, sosyal ağ yapısında, örgütlerdeki arabuluculuk şekli yoluyla elde ettiği sosyal sermayeye odaklanarak örgütün meşruiyeti meydana gelmektedir. (Burt, 2004). Ağ yapısında meşru olarak kabul edilen kuruluşlar, arabuluculuk rolleriyle elde ettikleri kazançlarla sahada farklılık gösterebilir. Sosyal sermaye kazançları ağ mekanizmasının yaptırımlarıyla ilişkilendirilirse, aşırı yaptırımların ağ mekanizmasında az miktarda yapısal açığa sebep olduğu bulunmuştur. Buna göre, yapısal boşlukların en az olduğu ağ mekanizmalarında örgütsel alana uyum daha yaygındır (Burt, 2004).

Sosyal ağ mekanizmasındaki sistemsel açıklardan kaynaklanan sosyal sermayenin öneminin mekânın benzemesiyle ilgili olduğunu iddia eden Burt (2004), bu değer az miktarda benzer çalışmaları olan yüksek organizasyon basamaklarında da arttığını bildirmektedir. Kuruluşların ağ sistemsel açıklar boşlukları doldurmaları sonucunda, sahip oldukları bağları kuruluşun iç ve dış bağları olarak ayırmak yararlıdır. Sosyal ağ mekanizmalarında, aktörlere katkı sunan iletişimle ilgili boşluklar içyapısal boşluk olarak anlatılmaktadır (Burt, 2004).

Aktörlerin yapısal boşluklardan elde ettiği kazanımlar konuşulduğunda, organizasyon aynı zamanda ağ yapısı dışındaki bağlarına da odaklanmaktadır (Westphal ve Gulati, 1999; Podolny, Stuart ve Hannan, 1996: 659). Bağlandıkları ağ mekanizması ile diğer organizasyonel ağ mekanizmaları arasındaki boşluklarda yer alan bu bağlara aracılık eden kuruluşların bilgiyi rahatça aktarabileceği görülmektedir. Ağları ve diğer gruplar arasındaki yapısal boşlukları kapatabilen aktörlerin bilgiye erişerek gruplardan bilgi aktarma konusunda öncelikli oldukları belirtilmektedir (Burt, 2004). Bilgi aktararak bu bağlantılar aracılığıyla gruplar arasında ek bir değer kazanarak organizasyona fayda sağlar (Westphal ve Gulati, 1999)

Burt (2004), fikir ile davranışlarda gruplar içinde var olduğundan daha fazla yayılım gösterdiği, gruplarla bağlantı kurabilen kuruluşların alternatif yollarla düşünme ve davranma olasılıklarının daha yüksek derecelerde bulunduğunu belirtmektedir (Burt, 2004).

Baker (1990), örgütler arasındaki ticaret hacmi aktörler arasındaki iletişim bağının şeklen uygunluğuna odaklanmaktadır.

Ticari sistemin olduğu ağ yoğunsa, ilişkiler güçlü, yapısal boşluklar küçükse, ticaretle ilgilenen kuruluşlar arasında oluşan bağlantının direk olarak ilişkiler yoluyla gerçekleştiğidir (Baker 1990).



Güçlü ilişkiler, diğer taraftan, ticari fiyatları farklılıkları azaltmak için arabuluculara ihtiyaç duymadan, bu bağların bir sonucu olarak birbirlerinin örgütsel faaliyetinin farkında olan kuruluşlar, ticaretlerinde fiyatlarını çok fazla değiştirememektedirler. Burt (2004), büyük bir yapısal boşluğa sahip örgütsel ağ yapılarında, aktörlerin daha fazla teşvik edildiğini ve çalışma biçimlerini değiştirebileceğini savunmaktadır. Mikro boyutlu çalışmaları makro şekle getirerek benzer verilere ulaşan Gargiulo ve Benassi (2000), sistemsel açıkları nispeten az tamamlayabilen kuruluşların yenilikleri kabullenmekte zorluk çektiğini söylemektedir. Var olan düzene uyum sağlayacak kuruluşlar, alanı tekdüze hale getirmek için benzer organizasyonel uygulamalar yapmaktadır (Gargiulo ve Benassi, 2000).

### **2.2.3. Örgütler Arası Güç ve Bağları**

Kuruluşlar, taklitçi şekilde bir arada yaşama biçimiyle birbirlerine benzerdir. Devletin veya bağlı oldukları kuruluşların zorlayıcı etkisi ile birlikte varoluş gösterebilirler. Örneğin, aynı emtia borsasına bağlı şirketler, bu kurumun koşullarına uygun olarak girdi alımı ve ihracat onayı gibi rutin faaliyetler gerçekleştirmelidir. İyi bilinen bir kurumsal ortama uyum sağlayarak, kuruluşlar olumlu bir imaja sahiptir, kaynaklara rahatça ulaşır, daha az dirençle karşı karşıya kalır, daha kolay satarak örgütsel faaliyetleri verimli ve etkili biçimde gerçekleştirir (Zucker, 1991).

Örgütlerin örgütsel alana olan bu taahhüdü, gerekli olan kaynakların kıtlığı durumuyla yakından ilgilidir. Faaliyetlerine devam etmek isteyen kuruluşlar, çevrelerindeki kaynakları kullanırken girdilere ulaşmak için birleşme, şirketler birliği (Şirketler Birliği) ve stratejik beraberliğe ihtiyaç duymaktadırlar (Pfeffer ve Salancik, 1978: 1).

Böylelikle, örgütsel ağ mekanizmalarında, özellikle sosyal sermayenin yaratılmasında öne çıkan güven kavramının yanı sıra, sosyal ağ yapısının etkilerinin incelenmesindeki güç kavramı da önem kazanmaktadır. Örgütsel topluluklardaki aktörlerin ilişki kalıplarının bir sonucu olarak ortaya çıkan güç, başkalarının farklı yapamayacakları şeyleri yapma yeteneğine sahip olmaktır (Dahl, 2001).

Güç eğer sistemli biçimde toplumun tamamen üzerinde gerçekleştirilirse, bu makro boyutlu bir çalışmadır. Aktörlerle ilgili olan ilişki biçimleri üzerinde gerçekleştirilirse, bu bir mikro organizasyon çalışmasıdır. Sosyal ağ düşüncesinde, mikro makro dereceleri birbirine sıkı sıkıya bağlıdır. Örgütlerdeki güç bağlarını daha doğru anlayabilme konusunda, hem aktörlerin ilişki biçimlerini hem de bütün olarak toplulukla ilgili olan yapısal güç ve çeşitlilik durumunu hesaba katmak gerekir (Brass, 2002).

Güç, örgütsel yapıda değişim ve bağlılık yönüyle incelenmiştir. Güç genel olarak bağımlılık şeklinin tersi biçimde söylenmektedir (Brass, 2002).

Kaynakla ilgili olarak bağlılıktaki teoride, güce yönelik olarak kritik biçimde var olan kaynakların kontrolünün sağlanması yoluyla elde edileceğini savunmaktadır.

Ağ kuruluşları, işe yönelik aşamalarda dış kaynakları kullanırken, var oldukları sosyo-kültürel çevreye bağımlı hale gelen politik ortamı da içermektedir. Yöneticiler, ağ düzeni içindeki kaynakların elde edilmesi konusunda etkili bir göreve sahiptir (Pfeffer ve Salancık, 1978: 1).

Organizasyonda yer alan kısıtlamalar ve sosyal girdilerle yöneticiler, örgütsel ağ yapısının bulunduğu ortamda hukuk tipi kurullar oluşturmada etkili olurken, insanları kendi çıkarları doğrultusunda yönlendirerek ikna etme rollerini kullanmaktadırlar. Çevrelerinde hayatta kalmayı amaçlayan ağlar politik alana uyum sağlamak konusunda mecbur kalmaktadırlar. Ağ yapısındaki bu kuruluşlar, organizasyonel ağa ilişkin yapıyla çevreyi yönetebilirken, gevşek bağlantılı yapısal durumu nedeniyle her çeşitteki değişiklikten etkilememektedir. Güçle birlikte saygın olmak örgütsel alanda bir avantaj şeklinde dönüşmektedir (Brass, 2002).

Pfeffer ve Salancık (1978), organizasyonel olmayan faaliyetlerin yanı sıra iç performansının önemini dikkate alarak çevrenin sahip olduğu belirleyicilik rolünü daha iyi dile getirirler. Kısacası, sosyal çevre kavramı sosyal normlardan ve devlete ilişkin düzenlemelerden oluşan politik ortamı içermektedir. Bu ortam kuruluş tarafından yönetilmektedir (Pfeffer ve Salancık, 1978:1).

Kuruluşların yalnızca hammadde, sermaye, insan ve bilgi materyaline ihtiyacı yoktur (Meyer ve Rowan, 1977: 340-363). Ağ yapısındaki faaliyetlerine devam etmek isteyen kuruluşların sosyal kabul görmesi de gerekmektedir. Örgütsel faaliyetlerde ağ yapısı dışındaki örgütsel grupların, devlet düzenlemelerinin ve sosyal normların önemi göz önüne alındığında, organizasyonun kendi alanında anlaşılmasında meşruiyet durumu öncelik kazanmıştır. Çünkü burada toplum, örgütsel faaliyetlerin mevcudiyetini ve uygun olduğunu göstermektedir (Pfeffer ve Salancık, 1978: 1-3).

Kurumsal alandaki düşünceler, gücü kurum içinde gömülü olarak tanımlamaktadır. Resmi biçimde ortaya konulan kurallarda, normatif yaptırımlarda, örgütsel kararlar ve faaliyetlerde etkide bulunan kültürel mantığa dayanan güç, sosyal bağlamdan ayrı olarak kabul edilemez (Ocasio, 2002: 363).

Kurumsal yönlü ifadeler (Jackell, 1988; Fligstein, 1990); sosyal kurumların ve grupların sosyal yapı özelliklerine dayalı örgütsel gücün kaynağını ve kullanımını açıklar. Daha sonraki yıllarda, mülklerin incelenmesi ve bu özelliklerle sosyal yapının kurum tarafından nasıl modernize edildiğine dikkat çekerek, güçlü bir ilişki ortaya koymaktadır (Westphal ve Zajac, 1997:161; Thornton ve Ocasio, 1999:801). Brass (1999), güç elde etmede bireysel tutumların ve stratejilerin önemini not ederken, sosyal yapının bireysel davranışla ilgili önemli etkiye sahip olduğu görülmektedir (Thornton ve Ocasio, 1999:801).

İktidarın sosyal bağlamı, aktörün algılarından ayrı olarak düşünülmemesinde sebep olarak görülmektedir. Bir yönüyle, güç ile haysiyet için istenen uygunluk kavramı (Powell, 1991), sosyal ilişkilerden kaynaklanan ve kişiye bir avantaj veren kaynak koleksiyonudur (Powell, 1991).

Burdaki uygunluk unsuru ve oluşturduğu güç de bir sosyal sermaye şekli olarak kabulenilmektedir (Burt, 2004; Jackell, 1988; Thornton ve Ocasio, 1999:801).

Bu konuda yapılan (Burkhardt ve Brass, 1999; Westphal ve Zajac, 1997; Westphal, 1998:511; Ocasio, 2002: 363) ortak çalışmalar incelendiğinde, (Burt, 2004) sosyal ağ ilişkileri bağlamında, sosyal ağ öz nitelikleri avantajlarında örgütsel ve politik aktörler üzerinde yoğunlaşmaktadır.

Sosyal ağ mekanizmalarına yönelik yapılan araştırmalar, örgütsel yaşamı, bilhassa örgütsel benzerliklerle ilgili durumu ve değişimi anlamak için kabul edilen bir yoldur (Stevenson, 2000:22). Ağ mekanizması teorileri, organizasyonların tüm örgütsel alanlardaki ilişkileri aracılığıyla araştırma yapmaktadır. Örgütsel ağ teorileri mekanizması (Granovetter, 1995; Freeman, 1977; Burt, 2004) kuruluşların ilişkilerinden kaynaklanan bağların özellikleri, sosyal veya sosyal sermaye şeklinde (Coleman, 2001; Fukuyama, 1995, Bourdieu ve Wacquant, 1992; Burt, 2004, Adler ve Kwon, 2002) açıklamaya çalışan yaklaşımlardan oluşur. Buna ek olarak, şirket ağının yapısında aktörlerin ilişkileri gibi, liderlik (Mehra, Kilduff ve Brass, 2001:121), iş performansı, bilgi edinme (Tsai, 2001), kârı maksimize, (Burt, 2004) (Brass, 1999) güç olarak örgütsel teori ve davranış kavramları altında değerlendirilmektedir.

Örgütler arasındaki ekonomik ilişkilerin ağdaki sosyal ilişkilere dayandığı bilinmektedir (Granovetter, 1995; Uzzi, 1997:35). Aktörler ağ yapısına yerleştirilirken, buldukları ağın ilişkileri bazen onu sınırlarken bazen de bir ilişki sağlamaktadır. Aktörler ağ tarafından çok sınırlı değilse ve onlara diğerlerinden daha fazla ilişki sağlanırsa, bu onların nispeten desteklenen, arzu edilen bir konumda olduklarını göstermektedir (Uzzi, 1997:35).

Onlarla ilgili bu şartlar değişikliklerde pazarlık gücü, diğer şartlara yönelik daha fazla etki ve pozisyonların dikkatini çekmek şeklinde avantajlar sunmaktadır. Alan arasındaki ilişkiiden kaynaklanan güçlü ve zayıf bağlar, yapısal delikler, alandaki iç ve dış değişiklikler bu değişim ve yakınlığın önemi bölgedeki kuruluşlar ile etkileri, araştırmanın modeldeki bu değişikliklere güçlü siyasi ve örgütsel merkezi katkısının ortaya çıkması anlamında nispeten daha belirgindir. Ağ yapısı niteliklerinin, benzer mal ile hizmetler üreten ve tedarik zinciri oluşturan bir modelin temel varsayımlarında değerlendirilmektedir (Granovetter, 1995)

#### **2.2.4. Politik Güçten Doğan Bağlar**

Kurumsal yaklaşımlar, organizasyon alanındaki devlet kurumları veya ticari dernekler gibi düzenleyici kuruluşlarla birlikte değerlendirmektedir (DiMaggio, 1991).

Ortak kurumlar yalnızca kuruluşların birbirinden etkileniyor olduğu ve kendini tanıttığı kurumlar değil, aynı zamanda kuruluşların buldukları topluluk dışındaki gruplarla bağlantı kurabilecekleri ortamdır. Buradaki kurumlar, kurumsal biçimde tanımlanan teori sayesinde basitçe kabullenilen ve örgütsel işlevlerle geliştirilen uygulamaların, ortak inançların oluşumunda önemlidir (Greenwood vd., 2002).

Kuruluşlar için, siyasi güçler ile kurumsal meşruiyet sadece kaynak ve müşteri elde etmek için değil, tüm alanda hayati öneme sahiptir (DiMaggio ve Powell, 1983).

Kuruluşlar, diğer kuruluşlardaki yapı ve uygulamalarda kendi firmalarına taşımak için bu toplumdaki çıkar gruplarının desteğini istemektedir. Fikirlerin diğer kuruluşlar tarafından da kabul edildiğine ve ekonomik çıkarların bundan türetildiğine inanılırsa, fikirlerin örgütsel alanda meşrulaştırılması kaçınılmazdır. Kuruluşlar birbirlerini taklit eder, çünkü aynı faydaları almayı beklerler. Ortaklık yaptıkları kuruluşları aracılığıyla ilişkiler kurmaya çalışmaktadır (Scott, 1995: 1).

Meslek odaları, belediye meclisleri, dernekler, siyasi partiler ve sivil toplum kuruluşları, bu örgütleri kişisel yönden yönetmeye veya organize etmeye yardımcı olma konusunda ifadeye bulunmaya çalışmaktadır. Bu konuda, mesleki kurumları değerli bir düzenleyici faktör olarak değerlendirmek yanlış olmayacaktır (Greenwood vd., 2002).

Hükümet liderliğindeki kamu kurumlarında ve ticari derneklerde çalışan ağ organizasyon yöneticileri, bu alandaki kuruluşları ağ bağlantıları aracılığıyla örgütsel biçimlerine yaklaştırmaktadır. Sosyal ağ yapısında, yöneticilerin meydana getirdikleri öteki bağlantılarda benzer hedefe sahip olması, onları aynı kurumlar oluşturmaya yönlendirmektedir. Örgütlerdeki karar alma mekanizmalarındaki aktörlerin diğer aktörlerle aynı örgütsel uygulamalarda bağ

kurmasına, aynı hayır kurumlarına bağış yapmasına, ortak siyasi partilere üye olmasına neden olur. Örgütsel alandaki bu politik olarak motive olmuş dernek, kuruluşların yönetim yapılarını ve ortak stratejilerini değiştirmelerine sebep oluşturmaktadır (Galaskiewicz ve Wasserman, 1989; Gulati, 1995; Westphal ve Zajac, 1997:161- 183; Mizruchi, 1992).

Burt (2004), örgütler arasındaki ve onlarla olan sosyal ilişkilerde yerleşik olan sosyal yaptırımlardan bahseder. Yapısal açıklardan oluşan bilgi ile kontrolün avantajı, yalnızca bu alanda daha az yaptırım olur ise siyasi iktidara dönüşmektedir. Bu anlamda, örgütsel alanda yaptırım eksikliği, yapısal boşlukların sağladığı avantajın siyasi güce dönüştürülmesinde önemli bir rol oynamaktadır. Sosyal ağ mekanizmalarında, örgütsel formun çeşitliliği, bu organizasyonun ortak kurumlardaki gücüyle de yakından ilişkilidir (Burt, 2004).

Popüler organizasyonlarda yöneticiler, itibarlarını kanıtlamak ve devlet tarafından kurulan meslek komitelerinde hizmet etmek için diğer organizasyon kurullarında yer almaktadır. Bu şekilde, bir hükümet yetkilisi olarak bir tür danışmanlık rolü üstlenmektedirler (DiMaggio, 1988; Greenwood vd., 2002). Yerel değişikliklerin onaylanması ve yaygınlaştırılmasında bu ortaklık kurumlarının önemine dikkat çekmektedir. Siyasi güçlerini artıracak ortaklıklara ve çıkar gruplarına hizmet ederek veya destekleyerek itibarlarını kanıtlayan kuruluşlar da farklı örgütsel formların ortaya çıkmasını sağlamaktadır (DiMaggio, 1988; Greenwood vd., 2002).

### **2.2.5. Örgütlerin Merkez ve Kenar Pozisyonlarından Doğan Bağlar**

Aktörün örgütsel ağ yapısındaki merkeziyetçi durumu, yakınsal ilişki durumuyla değerlendirilir. Aktörün sosyal ağ mekanizmasında diğerlerinden daha fazla bağlantısı varsa bu, aktörün avantajlı bir konumda olduğunu göstermektedir. Çok sayıda bağı olan bir aktörün ihtiyaçlarını karşılamak için alternatifleri vardır. Bu süreçte diğer kuruluşlara da bağımlık durumunda düşüş olmaktadır. Brass (1999), ağ organizasyonlarında merkezi olmanın kritik kaynakları elde etmenin önemli olduğunu göstermektedir. Diğer kuruluşlara göre daha merkezi bir konuma sahip olan aktörler, bilgi alışverişinde nispeten daha rahattır (Hanneman ve Riddle, 2005).

DiMaggio ve Powell (1983), bu sosyal ağ mekanizmalarındaki özel bilgilerin doğru dağılımının grup performansını da etkilediğini belirtmektedir. Birkaç kişinin etrafında bulunan merkezi ağ mekanizmalarındaki bağlantıların yoğunlaşması, özellikle uzmanlık gerektiren bilginin yayılmasında sorun yaratmaktadır. Yüksek derecede merkezi olan sosyal ağ mekanizmalarında, aktörler eksik bilgilerini tamamlamak ve karşılaştırma unsurunda özel

bilgi edinmek için bir temel bulamaz, bu anlamda ağdaki merkez ile kenar konumundaki aktörler arasında farklılıklar ortaya çıkar (DiMaggio ve Powell, 1983).

Krackhardt ve Hansen (1993), merkezdeki aktörlerin fikirlerini kenarda olanlara yaymakta zorlandıklarını, kenardaki aktörlerin yeterli alan yaratamadıklarını, merkezle yakın bağlantılar kuramadıklarını belirtmektedirler.

Sosyal ağ mekanizmalarında, merkezde görev yapan aktörler kenarda bulunanlarla aktörlerle iletişim kurarsa, bu onların da merkez konumunda olduklarını göstermektedir (Burt, 2004).

Öteki aktörlerdeki iletişimin artışı, odak aktörünün merkezîyet derecede de güçlenme oluşacaktır. Ağ yapılarındaki merkezi ve uç kuruluşların birbirleriyle ilişkileri ele alındığında, ağda oluşan zayıf ilişki durumları ile yapısal görülen açıklar da önemli hale gelmektedir. Kenardaki aktörlerin yapısal avantajları ve yapısal boşlukları meslektaşlarıyla paylaşarak yorum yapma konusunda daha yatkındır. Çünkü kenarın merkezi ile temas halinde olduğu bir merkezîyetçi bir yapı vardır. Burada yeni fikirler ortaya çıkmaktadır. Bunları üretmek de süreklilik göstermektedir (Burt, 2004).

Bu türdeki bilgisel ile örgütsel durumdaki pratik fikirlerde oluşan farklılıklar, alanın çeşitlendirilmesinde önemlidir. Kuruluşların topluluk içinde çok sayıda ilişkisi varsa ve çok fazla bağ kurabiliyorlarsa, diğer kuruluşlarla doğrudan ilişki kurabilirler. Diğer kuruluşlar da onunla iletişim kurmak ister ve bu anlamda organizasyon saygın bir düzen haline gelmektedir (DiMaggio ve Powell, 1983)

Freeman (1979), örgütlerin toplumdaki konumlarının mesafesi ve derecesi grup yaygınlığı ile sınırlılığı konusunda önemini belirtmektedir. Belirsizlik durumunun az olduğu ağ mekanizmalarında, tehlikeli durumlar ele alındığında, grupların daha merkezîyetçi bir durumda görüldüğü bilinmektedir (Argote, 1989).

Böyle bir sosyal ağ mekanizmalarında, kenarda bulunan kuruluşlar merkezdekilerden fikir alır ve onlardan etkilenir. Çünkü başarıyı yakalamış olan (avantajlı) aktörlerin yarattığı unsurlar örgütsel ağ yapısında taklit edilir. Yeniliği benimsemeye karar verenlerin bu seçimleri herkes tarafından seçildikleri ve teknik faktörlere dayanmadıkları için yaptıklarını varsayan çoğunluğun etkisi (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993), izleyicilerin taklitçi hareketlerini açıklıyor. Rekabette avantaj yakalamak isteyenler, genel kabul edilen hareketleri benimseme endişesiyle bu alanda başarıya sahip organizasyonları taklit etme davranışına girmektedirler (Abrahamson ve Rosenkopf, 1993).

### **2.2.5.1. Merkezileşme**

Yüksek derecede merkeziyete sahip kuruluşlar, etkili ve taklit edilmiş kuruluşlar olarak görülmektedir. Sosyal ağ yapısındaki kuruluşlar arasında bağlantıların doğrudan veya dolaylı olması ve bu bağlantıların birbirine entegre edilmesi, kuruluşun merkezi konumunu değerlendirirken arabuluculuk ve güçlü pozisyonların devreye girmesine neden olmaktadır. Nispeten yüksek bir merkeziyet derecesine sahip kuruluşlar, daha fazla bağıya sahip olduklarından fazla organizasyona ulaşabilirler. Ancak birbirleriyle bağ kuramamış olan diğer aktörler arasında da arabuluculuk yapabilmektedirler (Brass, 2002). Birbiriyle ilişki geliştiremeyen aktörler arasında güvenilir olan saygın kuruluşlar, kaynak akışını kontrol eder. Bu bağlamda, merkezileşmedeki arabuluculuk, yapısal boşlukları doldurmalarına izin verir (Burt, 2004: 121). Bu durum, merkezde bulunan kuruluşların yeni bilgilere erişerek değişimdeki hareketlenme ihtimalini artırır.

### **2.2.5.2. Biçimselleşme**

Esnek organizasyon yapıları, inovasyonun benimsenmesini kolaylaştırır. Katı bir formaliteye sahip olmayan kuruluşlar, yaratıcılığı ve yeni fikirleri desteklemede rol oynamaktadır (Damanpour, 1991). Formalite fazlalığı olan örgütsel yapılarda, çalışanların performansı, takip edilmesi gereken katı kurallara ve prosedürlere bağlı kalarak ölçülür. Kurallara bağlılık, inovasyonun ilk aşaması olan kabul sırasında kısıtlayıcı bir rol oynayacak ve ikinci aşama olan uygulama sırasında, işleri hızlandırarak olumlu bir etkiye sahip olacaktır (Damanpour, 1991).

### **2.2.5.3. Uzmanlaşma**

Uzmanlık, organizasyonda verimliliğe katkıda bulunmaktadır. Uzmanlığa sahip bireyler tarafından elde edilen başarı, bir bütün olarak işin başarısını etkilemektedir. Aoki'ye (2011) göre, organizasyonlarda uzmanlık iki eğilim getirmektedir. İlk olarak, işler daha uzmanlaşmış ve standart hale geldikçe, işletmeler dışındaki her işe yönelik ayrı bir pazar gücü oluşmaktadır. Bu yönlü izlenen yol işçilerin işletmeler arasındaki hareket edebilme durmunda kolaylık sağlar. Diğer, işletmedeki içsel uzmanlaşmış işleri bir araya getirmek için yürütülen entegrasyon sürecinin kendisi, yönetimin farklı bir şekline dönüşür. Her ne kadar bu alanda iş bölümünün ve uzmanlığın kuruluşlara olumlu katkısını vurgulayan çalışmalar olsa da, olumsuz yönlerini vurgulayan çalışmalar da vardır (Aoki, 2011)

Lamba (2014), organizasyonlarda uzmanlığın artmasının, çalışanların ancak dar alanlarda kararlara katılmasına izin verdiği için karar vermelerini sınırladığını savunmaktadır.

Çalışanların aşırı uzmanlık nedeniyle koordinasyonu ihmal edebilmektedir. Bazı kuruluşların uzmanlık seviyelerinin artmasıyla örgütsel entegrasyon düzeyinin düşebileceğini belirtmektedir (Lamba, 2014).

### **2.3. Ağ Düzeninin Eş Biçimliliği**

Örgütsel sosyal ağın, verimlilik ve etkinlik çerçevesi alanındaki etki mekanizmasının önceki çalışmaları (Leavitt, 1951) değerlendirirken, sonraki çalışmalarda, grup küçük alandaki etki değiştirici yapısından bahsetmiştir (Shaw, 1981). Son çalışmalarda, alandaki ağ yapısının tekdüzeliğine ve özellikle de değişim üzerindeki etkisine büyük önem verildiği görülmektedir (Burt, 2004; Westphal vd., 1997; Westphal ve Gulati, 1999; Rulke ve Galaskiewicz, 2000:625, Lounsbury, 2001).

Kuruluşlar, çevreyle bağdaşmazlarsa, faaliyetlerini gerçekleştiremeyecekleri ve hatta hayatta kalamayacakları fikriyle ilgili bir ortam yaratmaya çalışmaktadırlar (Zucker, 1991).

Örgütsel aktiviteler incelendiğinde, örgütsel davranış, fikir ile bilginin grup içi ve arasında olduğundan daha yaygın durumda bulunmaktadır (Burt, 2004: 121).

Fakat örgütle ilgili alanda görülen değişikliklerin ne şekilde meydana gelmiş olduğu ve örgütsel uygulamalar şekline nasıl geldiği düşünüldüğünde durum dahada karmaşık bir hal almaktadır. Bireyin grup içindeki faaliyetine yakından dâhil olması sonucuyla, gruplar arasında bilginin yayılmasında açıklar ortaya çıkmaktadır. Meydana gelen bu duruma yakın olan bireylerin yeni düşünceler ortaya çıkarma şansı yüksektir. Çünkü yeni ve değişimi etkileyebilecek fikirler seçilerek sadece gruplar arasındaki bu boşluklara entegre edilir. Kısacası, aynı toplulukta benzer şartlar göstermeye çalışan kuruluşlar, topluluklar içindeki bu açıklarda değişim yaşamaya başlamaktadırlar (Zucker, 1991).

Örgütsel ağ yapısında görülen değişime dışsal uygunluk kaygılarıyla söylemeye çalışan Zucker (1983), sosyal ağ bağlantılarının şekillendirdiği yeniliğin kabullenilmesinde değişik zamanda farklı örgütsel detayları vurgulamaktadır. Yeniliğin kabullenilmesi, iç verimlilik unsurularının süreç dahilinde uygun olması konusundaki kaygılarıyla değiştirildiğini göstermektedir (Zucker, 1983).

Örgütsel kaynaklar arasındaki merkezleşmenin artmasıyla birlikte, örgütün bağlı olduğu kaynaklara yönelik kooperatif değişiminin de artışına odaklanmaktadır. Örgütsel alandaki kaynak durumunda bağımlılığa dikkat çeken DiMaggio ve Powell (1983), bağlılıktaki bu durumun artmasıyla eşdeğerliğin artacağını savunmaktadırlar. Örgütsel ağ yapısına daha az



bağımlı olan merkezi aktörler, kenardaki aktörlerle karşılaştırıldığında alanda farklılıkların olduğunu gösterebilmektedirler (DiMaggio ve Powell, 1983)

Granovetter (1995), kişilerin yeni unsurları uygulamasında başkalarının tercihi konusunda dikkat etmiş olduklarını ve onlardan teklifler aldıklarını belirtmektedir. Bu, tercihlerden bazılarının merkez olarak adlandırıldığı ve bazılarının kenar olarak adlandırıldığı anlamına gelmektedir. Sosyal ağ mekanizmasındaki merkezîyet derecesinin örgütsel alandaki tutarlılık üzerindeki etkisini sınırlayan Rulke ve Galaskiewicz (2000), bilgi yayılımının genel veya özel bilgi olduğu gerçeğine, bu seviyenin az olduğu gruplarda nispeten daha yoğun bağlantıların olduğunu savunmaktadırlar. Bu grupta görülen iş bağlantıları, ağda bulunan diğer kuruluşlarla birlikte bilgi akışını kolaylaştırmaktadır (Rulke ve Galaskiewicz, 2000).



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### DİJİTAL LİDERLİĞE YÖNELİK ARAŞTIRMA VE BULGULAR

Liderlik, geliştirme programları ve tam kapsamlı liderlik modelleri ile ilgili birçok çalışmada ele alınmaktadır. Günümüzdeki teknoloji ve dijitalleşme ile birlikte dijital liderlik modeli ortaya çıkmıştır. Teknolojideki dijitalleşme süreci yanında endüstride yaşanan 4,0 dönemindeki değişimle birlikte, dönüşümdeki liderlik yapacak işletme liderleri belirlenmiştir.

Bilgiyi, medyayı ve bilgi teknolojisini entegre biçimde kullanan dijital liderliğin, örgüt yapısı içinde nasıl bir algıyla karşılandığının tespit edilmesi ve işletme amaçlarına etkileri araştırılmıştır.

#### 3.1. Araştırmanın Problemi

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişimle beraber hızla değişen süreçte ele aldığımız lider, bir kurumun en önemli unsurlarındandır. Yaşadığımız dijital çağda bireylerin iş hayatlarında sağlıklı iletişim kurabilmeleri ve kendilerini yenileyebilmeleri, çalıştıkları örgütlerde yönetici olarak görev yapan liderlerin ve bağlı buldukları örgütün teknolojiye uyum sağlama kabiliyetiyle yakından ilişkilidir.

İnternet çağında örgütün hedeflerini gerçekleştirmesinde, bugünle ilgili toplumsal ve endüstriyel gereksinimleri gidermede liderlere önemli vazifeler yüklenmektedir. Belirtilen şartlar doğrultusunda gösterilen liderlerin, örgütün dijitalleşmesi ve endüstrileşmesi gibi küresel değişim ve dönüşüm süreçlerini gerçekleştirmesi gerekmektedir.

Günümüzde işletmeler teknolojiye erişim taleplerindeki artışa bağlı olarak dijitalleşmekte ve bunu gerçekleştirecek dijital becerilere sahip liderlere ihtiyaç duymaktadır. Sanal gerçeklik, arttırılmış gerçeklik ve karışık gerçeklik ile yaratıcı olanaklar açısından etkili bir duruma dönüşen makine öğrenmeleri yanında yapay zekânın kullanıldığı bu dönemde dijital liderliğin karakteristik özelliklerinin neler olduğunu, liderin yapması gereken çalışmaları belirlemek ve diğer liderlik türleriyle kıyaslamak gerekmektedir. Yapılan alan araştırmaları sonucunda ilişki durumlarını belirlemek amacıyla “Dijital Liderliğin Örgütsel Yapı ve Ağlarına Etkisi Üzerine ATO’ya Kayıtlı KOBİ’lerde Araştırma” isimli başlık üzerinde çalışma yapılması kararlaştırılmıştır.

### 3.2. Araştırmanın Amacı

Bugüne kadar geliştirme programları ve tam kapsamlı liderlik modelleri ile ilgili birçok çalışmaya konu olan liderlik, günümüzde teknoloji ve dijitalleşme ile birlikte dijital liderlik modeli olarak ortaya çıkmıştır. Bilgiyi, bilgi teknolojisini ve işletmeler için gerekli datalardan anlamlı veriyi kullanabilen dijital liderliğin örgüt yapısı içinde nasıl bir algıyla karşılandığının tespit edilmesi gerekmektedir.

Bu doğrultuda, dijital liderlik tarzlarındaki yeni oluşumlarla birlikte dijital yerlilik ve dijital göçmenlik durumlarının kısa bir süre içinde etkisi de artış gösterecektir. Buna yönelik benzer türde yapılan çalışmaların bazıları Tablo 1’de verilmiştir.

**Tablo 1.** Araştırmada Kullanılan Benzer Çalışmalar

Çalışmayı Yapan	Konu
Hamilton, J.R., Tee, S. and Prince, K. (2016).	Dijital Çağda Kurumsal Liderlik. ICEB konferansının konferans tutanaklarında, Xiamen, Çin
Prince, K. (2017).	Endüstri 4.0 ve Liderlik. ICEB konferansının, konferans tutanaklarında, Dubai, Birleşik Emirlikleri.
Prince, K. (2018).	Dijital Dönüşüm ve Liderlik. APDSI konferansının konferans tutanaklarında (2018), Bangkok, Tayland.
Öz, Ö. (2020).	Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak, Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama, Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1, s:45
Abbasov, A. ve Tolay, E. (2021).	Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi- Azerbaycan’da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma, İzmir Yönetim Dergisi, 2 (1) , 59-74. Retrieved from <a href="https://dergipvd.org.tr/pub/iyd/issue/65892/988513">https://dergipvd.org.tr/pub/iyd/issue/65892/988513</a>
Avolio, B. J. Sosik, J. J. Kahai, S. S. and Baker, B. (2014)	E-Leadership re-examining transformations in leadership and transmission, The Leadership Quarterly, 25, 105-131.

### 3.3. Teorik Arkaplan

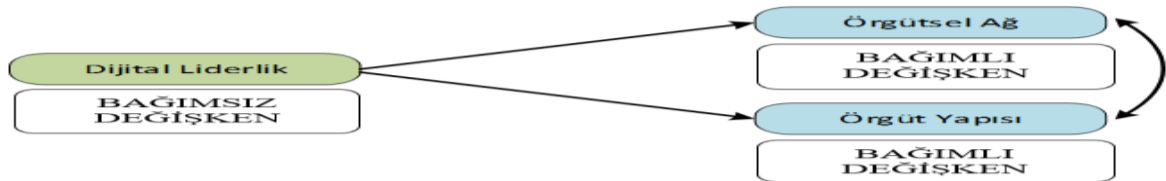
Liderler çok hızlı bir şekilde elde edilemeyen ve üstelik hatalı veya eski bilgilere dayanarak belirlenmiş stratejik kararlar vermek zorunda kalabilirler. Bu nedenle liderler, sürekli yaratıcı olmanın baskısı altındadırlar. Böylece örgütsel ağ yapıları oluşturmanın önemi liderlerin işbirliğine ve iletişime daha fazla dikkat etmelerini gerekli kılmaktadır (Arun, 2008; Horne-Long ve Schoenberg, 2002: 613-614). Ağ ve ilişkisel ortamlarda liderlere her zamankinden daha fazla ihtiyaç duyulmaktadır (Bennis, 1999; Pearce & Conger, 2003) çünkü liderlik süreci bireyler arasındaki ilişkilerin doğasında vardır (Fernandez, 1991). Kilduff & Tsai (2003), hedefe yönelik ağlar, merkezi liderlere, ortak hedeflere ve bu hedeflere ulaşmak için katılan aktörlere sahip olduğunu savunmaktadır. Cross & Parker (2004), liderlik uygulamalarının ağ oluşturmayı ve bunun sonucunda organizasyonun performansını güçlü bir şekilde etkileyebileceğini bildirmektedir. Pearce & Conger (2003) ağ ve ilişkisel ortamlarda liderliğin ihtiyaç olduğunu

belirtmektedir. Benzer olarak liderlik davranışlarının ağı etkilediğini savunan görüşler mevcuttur (Berry, 2004; Cross, 2005). Ibarra & Hunter (2007) liderler organizasyonda daha yüksek seviyelere çıktıkça, daha fazla ağ oluşturmaya ihtiyaç duyduğunu belirtmektedir. Baker (2000) liderleri mimar olarak görmekte ve engelleri aşmak, ağları teşvik etmek ve kuruluş içinde işbirliğini teşvik etmek için fiziksel ve sosyal yapıları düzenlediklerini savunmaktadır. Cross ve Parker (2004), liderlik uygulamalarının, ağ oluşturmaya ve bunun sonucunda örgütün performansını, hatta örgütsel yapıyı geçersiz kılacak ölçüde güçlü bir şekilde etkileyebileceğini öne sürmektedir. Ayrıca ağ kuran liderlerin, bilgi ve karar verme sürecini paylaştıklarını, çevrelerindeki insanlarla bağlantı kurduklarını, problem çözmede iş birliğini teşvik ettiklerini ve çevredeki insanları ağı entegre ettiklerini belirtmektedir (Cross & Parker, 2004).

### 3.4. Araştırmanın Modeli

Araştırma model olarak tarama şeklinde gerçekleştirilmiş. “Tarama modeli, geçmişte var olan veya halen bulunan bir durumu var olduğu şekliyle tanımlamayı, kendi koşulları dâhilinde ve var olduğu şekliyle tanımlanmaya çalışılmaktadır. Onları, herhangi bir şekilde değiştirme, etkileme amaçlı bir çaba gösterilememektedir. Bilinmesi gereken işlem vardır ve şimdi orada bulunmaktadır.

Önemli olan, onu uygun olacak şekilde belirleyebilmektir” (Karasar, 2009: 77). İstatistiksel tarama modeliyle ortaya konulan araştırma için araştırmanın amaçları ve hipotezlerinin değerlendirilmesi neticesinde, araştırma modeli oluşturulmuştur. Modelde sürekli değişkenler olan ölçek ve boyutlar arasındaki ilişkilerin irdelenmesi amacıyla çoklu regresyon analizinden faydalanılmasına karar verilmiştir. Araştırmanın 6 bağımsız değişkeni olan cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev süresi ve buldukları mekide çalışma süresi ile bağımlı değişkenler olan dijital liderliğin içinde bulunan boyutlar yer almaktadır. Buna ilişkin olarak bağımsız değişkenlerden alınan verilerin, bağımlı değişkenlerin puanlama ortalamalarına etkileri de saptanmaktadır. Oluşturulan model Şekil 2’de gösterilmiştir.



Şekil 2. Araştırma Modeli

Araştırmanın modeli doğrultusunda bağımsız değişken dijital liderlik olarak belirlenmiş bağımlı değişkenler olarak örgütsel ağ ile örgütse yapı ölçek soruları gösterilmektedir.

### **3.5. Araştırma Hipotezleri**

Çalışmada ayrıntılı bir biçimde oluşturulan kuramsal çerçeveden hareketle araştırma amaçları doğrultusunda oluşturulan araştırma hipotezleri şu şekildedir;

*H1: Dijital liderliğin örgütsel ağ etkinliği üzerine etkisi vardır.*

*H2: Dijital liderliğin örgütsel yapı üzerine etkisi vardır.*

*H3: Örgütsel ağ etkinliği ve örgütsel yapı arasında pozitif korelasyon vardır.*

*H4: Dijital liderlik demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.*

*H5: Örgütsel ağ etkinliği demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.*

*H6: Örgütsel yapı algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.*

Araştırma bünyesinde belirlenen konulara bağlı hipotezler ampirik (deneysel) çalışma tekniklerinden nicel araştırma yöntemi kullanılarak yapılmıştır.

### **3.6. Evren ve Örneklem**

Araştırmadaki amaca uygun olarak belirlenen evren Ankara ilinde faaliyet gösteren KOBİ'lerde yer alan liderlerin potansiyel olarak dijital liderlik ve çalışma evreni içinde %90 güven aralığı ve 0,10 oranında hata miktarı da göz önünde bulundurulmaktadır. Anket soruları dijital liderlerin demografik özellikleri değerlendirilerek tabakalar halinde belirlenen değerlerle çalışan sıralaması yapılmıştır. Tabakalı örnekleme yöntemi, evrende var olan alt gruplarla ilgili olan örneklem için temsil edilmeleriyle ilgili olarak garanti şartlarının sağlandığı bir örneklem sistemidir. Bunun için evren önce iki ya da daha çok tabakaya alt-evrene-alt gruba ayrılır:

Bu tabakalama tek bir ölçüde veya iki ya da daha çok ölçütün birleşimine göre yapılabilir (Balcı, 2013:100). Çalışma alanı olarak oluşturduğumuz temel kütle Ankara ilinde üretim yapan KOBİ'lerdeki çalışanlardan oluşmaktadır. Bu kütle somuttur ve ulaşılabilme kolaylığı vardır. ATO'nun yıllara göre işletmelerde çalışan personel miktarı verilerine bakıldığında Ankara ilindeki Nisan-2021 dönemi itibariyle KOBİ'lerde çalışanların yaklaşık 500.000 kişi olduğu belirlenmiştir.

Duyarlılık, çalışmanın güven düzeyi yanında seçilmiş olan örneklemden birimsel sayıya ilişkin bir değerdir.

Beklenen derecedeki duyarlılık ve güvenilirlik şartlarını oluşturan örnek çapı oluşturulan yığılda var olan birim sayısına göre aşağıda gösterilmiştir.

$$n = \frac{N(zs)^2}{Nd^2 + (zs)^2} \quad (1)$$

Gösterilen N yığınınındaki birimsel sayı, z istenilmiş olan güvenilirlik seviyesi konusunda gerekli normal değerdeki kritik aşama, d duyarlılığı, s işareti de standart sapma durumunu belirtmektedir. Örnekleme çalışmasında yığılda var olan oransal durum üzerine yapılan değerlendirme; orana yönelik olarak varyans

$$s^2 = p.q \quad (q = 1 - p)$$

Şeklinde belirtilmesi gerektiği yukarıda gösterilmiştir

$$n = \frac{Nz^2 pq}{Nd^2 + z^2 pq} \quad (2)$$

Formülüyle gösterilmiştir.

Araştırmada evren olarak ele alınan çalışmamızda tüm çalışanlara ulaşmanın ve tekrar ana kütlenin listesine tam olarak ulaşmanın değişik zorlukları mevcuttur. Seçilmesi gereken örnekleme ilişkin sayısal değer yukarıda (2) ile gösterilen formül uygulanmak suretiyle gösterilebilir. Araştırmanın evreni Ankara ilindeki özel sektör firma çalışanlarından oluşmaktadır. Ayrıca çalışmanın yapısı gereği çalışan sayısı 20 ve faaliyet süresi 5 yıldan fazla olan işletmeler seçilmiştir. Örnek çapını belirlemek için 02.10.2020 Ankara Ticaret Odasına (ATO) kayıtlı firma (<https://uyesorgula.atonet.org.tr/main.php>) sayısı bilgisi alınmıştır. Bu bilgiye göre çalışan sayısının 250.000 olarak alınması uygun görülmüştür. Ayrıca çalışmamızın alansal boyutu ve kısıtlılıkları durumuna göre örneklem çapı %95 güvenilirlik %5 duyarlılık seviyesinde bulunması normal karşılanmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda örneklem çapı 385 şeklinde kararlaştırılmıştır.

Söylediğimiz bu evren dâhilinde yer alan ve seçilerek çalışma evrenini temsil etme yeteneğini bünyesinde bulunduran toplam 450 çalışana oluşturulan anket uygulanmak suretiyle hedeflenen örneklem meydana getirilmiştir. Fakat yapılan incelemeler neticesinde analizimizi yapabilmemize uygun olmayan birtakım eksik, özensiz ve yine hatalı şekilde saptanan 16 tane oluşturulan anketimizden yapılan elemeler neticesinde (n=434) tane kullanılabilir olan anket neticesinde analizimizi değerlendirebilme durumu gerçekleştirilecektir.

### 3.7. Veri Toplama Aracı

Araştırmada veri toplama tekniklerinden anket yöntemi kullanılmıştır. İşletmede çalışanların demografik özelliklerini belirlemek amacıyla hazırlanan kişisel bilgi formunun bir araya getirilmesiyle oluşturulmuş olan bir anket formu oluşturulmuştur. Anket dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde demografik verilerin bulunduğu bireysel bilgiler alanında cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, görev süresi ve bulunulan mevkide çalışma süresi şeklinde altı özellik bulunmaktadır. İkinci bölümde dijital liderlik ölçeği, üçüncü bölümde örgütsel ağ etkinliği ölçeği, dördüncü bölümde ise örgütsel yapı algısı ölçeği bulunmaktadır. Dijital liderlik ölçeği ve örgütsel ağ etkinliği ölçeği araştırmacı tarafından alan yazın kaynaklardan yararlanarak geliştirilmiştir.

### 3.8. Dijital Liderlik Ölçeği

Araştırmada kullanılan Dijital liderlik ölçeği çeşitli çalışmalardan Walumbwa, F.O., Avolio, B.J., Gardner, W.L., Wernsing, T.S., & Peterson, S.J. (2008), Whitehurst (2015), Northouse (2010), Sia, S.K., Soh C., & Weill, P. (2016), DasGupta (2011) faydalanarak oluşturulmuştur. Ölçek 25 maddeden oluşmaktadır. Ölçek 1-Kesinlikle Katılmıyorum ile 5-Kesinlikle Katılıyorum arasında derecelendirilmektedir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.951>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %67.151 olan 3 faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıdaki Tablo 2’de görülmektedir.

**Tablo 2. Dijital Liderlik Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Faktör Yüğü
<b>Vizyonerlik (Özdeğer=12,616; Açıklanan Varyans=23,998; Alpha=0,935)</b>	
İşgücünü güçlendiren akıllı dijital teknolojiler oluşturur.	0,785
İş fırsatlarını etkinleştirmek için dijital ekosistemler kullanır.	0,780
Müşterilerle etkileşime geçmek için dijital hizmet kültürü oluşturur.	0,751
Ortak bir dijital kültür geliştirmek için mevcut veri kaynaklarını yeniden yapılandırır.	0,726
Dijital operasyonlarda geleceğe yönelik yatırımlar yapar.	0,719
Çalışan işbirliğini geliştirmek için dijital bilgi oluşturur.	0,713
Etkili bir biçimde iş dönüşümü yapabilmek için kurumsal dijital yenilikler oluşturur.	0,711
Büyük veri tabanlı çalışma sistemi oluşturur.	0,697
Birbiriyle ilişkili dijital teknoloji platformları oluşturur.	0,592
<b>Dijital Çeviklik ve Risk Alma (Özdeğer=3,021; Açıklanan Varyans=23,295; Alpha=0,928)</b>	
Şirketteki iş süreçlerinin dijitalleşmesini yenilikçi bir biçimde değiştirir.	0,810
Çalışma ekibiyle teknolojik verimliliği tartışır.	0,796
Şirkette verilen ürün tekliflerine teknolojik yenilikler katar.	0,795
Yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli olan yeni teknolojileri arar.	0,777
Şirket içinde yer alan akıllı dijital iletişim sistemlerinin her zaman daha yenilerini oluşturur.	0,740
Beklenen stratejik hedeflere ulaşıldığında çalışanını takdir eder.	0,727
İşletme gelirinin artışıını sağlamak için dijital pazarlama ve satış kanallarını teşvik eder.	0,705
Çalışanlarıyla bilgiyi dijital olarak paylaşır.	0,681
Çalışan işgücününün asgari gereksinimlerini belirler.	0,638
<b>Dijital Okuryazarlık (Özdeğer=1,151; Açıklanan Varyans=19,858; Alpha=0,925)</b>	
Şirket içinde kurumsal bilgiyi sürekli geliştirir.	0,716
Gerçek zamanlı teknolojik çözümlere odaklanır.	0,716
Çalışanlarıyla sürekli bilgi paylaşımında bulunur.	0,681
Kurumsal liderlik bakış açısını çalışanlara doğru biçimde iletir.	0,670
İşletmenin daha iyi olması için teknolojik yönlü temel düşünceleri kullanır.	0,667
Şirket içinde dijital iş dönüşümlerini sağlar.	0,653
Çalışanlarıyla iletişim kurar.	0,640
<b>Toplam Varyans=%67.151; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.958</b>	

Ölçekteki 25 maddenin güvenirliliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliliği alpha=0.958 olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçek ifadelerine yönelik madde analizi aşığıdaki Tablo 3’de verilmektedir.



**Tablo 3.** Dijital Liderlik Ölçeği Madde Analizi

	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde crombach alpha
DL1	,502	,958
DL2	,557	,958
DL3	,598	,958
DL4	,633	,957
DL5	,641	,957
DL6	,667	,957
DL7	,614	,957
DL8	,720	,956
DL9	,689	,957
DL10	,727	,956
DL11	,743	,956
DL12	,730	,956
DL13	,754	,956
DL14	,735	,956
DL15	,717	,956
DL16	,728	,956
DL17	,740	,956
DL18	,676	,957
DL19	,695	,957
DL20	,706	,957
DL21	,730	,956
DL22	,709	,956
DL23	,686	,957
DL24	,653	,957
DL25	,597	,958

Madde toplam korelasyon katsayılarının 0,3 ve üzeri olduğu belirlenmiş ve maddelerin ölçek toplamı ile tutarlılık gösterdiği saptanmıştır. Ölçek geneli ve alt boyutlarına ilişkin test tekrar test analiz sonuçları aşağıda Tablo 4’te verilmektedir.

**Tablo 4.** Dijital Liderlik Ölçeği Test-Tekrar Test

Ölçümler	Test		Tekrar		N	t	p <sup>a</sup>	ICC <sup>b</sup>	r <sup>c</sup>
	Ort	Ss	Ort	Ss					
<b>Dijital Liderlik Genel</b>	4,210	0,858	4,200	0,863	434	0,239	0,811	0,842	0,875
Vizyonerlik	4,130	0,871	4,130	0,891	434	0,066	0,947	0,833	0,902
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	4,180	0,950	4,190	0,862	434	-0,119	0,905	0,816	0,874
Dijital Okuryazarlık	4,150	0,910	4,150	0,907	434	0,054	0,957	0,827	0,889

<sup>a</sup> Bağımlı Grup T-Testi, <sup>b</sup> Intraclass Correlation Coefficient, <sup>c</sup> Pearson Korelasyon

Test-tekrar test ölçümleri arasındaki uyuma ilişkin Intraclass Correlation Coefficient ve test-tekrar test korelasyon değerlerinin yüksek bulunduğu, test-tekrar test korelasyon değerleri arasında fark olmadığı saptanmıştır ( $p < 0,05$ ). Bu bulguya göre dijital liderlik ölçeğin kısa zamana bağlı olarak güvenilir ölçüm yaptığı söylenebilir. Ölçeğin ayırt ediciliğine ilişkin analizler aşağıda verilmektedir.

**Tablo 5.** Dijital Liderlik Puanlarının Alt %27-Üst %27 Gruplarına Göre Ortalamaları

Gruplar	Alt %27 (n=117)		Üst %27 (n=117)		t	sd	P
	Ort	Ss	Ort	Ss			
Dijital Liderlik Genel	3,327	0,383	4,888	0,123	-41,934	232	<b>0,000</b>
Vizyonerlik	3,302	0,608	4,856	0,244	-25,666	232	<b>0,000</b>
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	3,407	0,642	4,878	0,194	-23,726	232	<b>0,000</b>
Dijital Okuryazarlık	3,254	0,595	4,943	0,134	-29,934	232	<b>0,000</b>

Bağımsız Gruplar T-Testi

Dijital Liderlik Ölçeğinin Alt%27 ile Üst %27 grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır( $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre ölçeğin ayırt edici hassas ölçüm yaptığı saptanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda dijital liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçekten ve alt boyutlardan alınan puanlar 1 ile 5 arasında değişmektedir. Alınan puanın yükselmesi algılanan dijital liderliğin yükseldiğini göstermektedir.

### 3.9. Örgütsel Ağ Etkinliği Ölçeği

Örgütsel ağ etkinliğini belirlemek üzere benzer araştırmalar Weiss, Anderson ve ark. (2002), Provan ve Milward (2001), Cristofoli ve Maccio ve ark. (2011), Shortell, Zukoski ve ark. (2002), Turrini ve diğerleri (2010), Mitchell ve Shortell (2000), Fawcett, Francisco ve ark. (2000), Provan ve Kenis (2008) taranarak 35 maddeden oluşan ölçek geliştirilmiştir. Ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlyıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.962>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %67.57 olan 4 faktör altında toplanmıştır. Ölçeğe ait oluşan faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo 6. Örgütsel Ağ Etkinliği Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Faktör Yüğü
<b>Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği (Özdeğer=16,046; Açıklanan Varyans=25,525; Alpha=0,960)</b>	
Örgütsel ağ, hedeflerine nasıl ulaşmak istediğini açıkça ifade eder.	0,812
Örgütsel ağ, diğer bütün ortaklar tarafından anlaşılan ortak hedefleri belirler.	0,798
Örgütsel ağ hedeflerini yeteri sıklıkla değerlendirir.	0,792
Örgütsel ağ ortakları arasındaki ilişkiler zaman geçtikçe güçlenir.	0,780
Farklı ortakların katılımı örgütsel ağın hedeflerine ulaşmasında yeni görüşlerin ortaya çıkmasını sağlar.	0,772
Örgütsel ağdaki ortakların sayısı kurulduğundan beri düzenli olarak artar.	0,764
Çeşitli ortakların katkıları sayesinde örgütsel ağ daha iyi çalışır.	0,764
Örgütsel ağda gerçekçi olmadığı belirlenen hedefler tekrar düzenlenir.	0,743
Örgütsel ağ sayesinde işletme çevresindeki değişikliklere hızlı bir şekilde ayak uydurulur.	0,743
Örgütsel ağ, olası bir sorunu nasıl çözeceğini belirtir.	0,738
Örgütsel ağ sayesinde işletme ortaklarının diğer organizasyonlarla ilişki kurması kolaylaşır.	0,738
İlgili birimin başkanı, örgütsel ağ elçileri ile birlikte ağı temsil eder.	0,720
Örgütsel ağın başındaki yetkili, örgütsel ağa bağlılığı sağlamak için çalışır.	0,693
<b>Sürdürülebilirlik (Özdeğer=4,593; Açıklanan Varyans=22,724; Alpha=0,945)</b>	
Örgütsel ağda hedefler belirlenirken herkesin görüşü alınır.	0,787
Örgütsel ağda sorumluluklar açıkça belirlenir.	0,787
Örgütsel ağın toplantı tutanaklarına tüm ağ ortakları hızlı şekilde ulaşılabilir.	0,757
Ortak kuruluşlar örgütsel ağın resmi toplantıları dışında da birbiriyle iletişim kurabilir.	0,751
Örgütsel ağın kendi kurumsal kimliği bulunur.	0,745
Örgütsel ağda pazarlama faaliyetleri ortaklaşa düzenlenir.	0,744
Örgütsel ağda belirli aralıklarla toplantılar düzenlenir.	0,741
Örgütsel ağda ortak bilgi paylaşım sistemleri kullanılır. (örneğin: sharepoint, dropbox, crm- sistemi).	0,727
Örgütsel ağda hedeflere ulaşabilmek için yeteri kadar aynı kaynaklar bulunur (uzmanlık, beceri, bilgi, bağlantılar, materyaller ve tesisler gibi).	0,723
Ortak kuruluşlar ve örgütsel ağ arasında gayri resmi toplantılar düzenlenebilir.	0,720
Örgütsel ağda görevler önceden tanımlanır.	0,681
Ortaklar örgütsel ağdaki rolleri anlayabilir.	0,626
Örgütsel ağın raporları bütün ortaklar için anlaşılır bir şekildedir.	0,611
<b>Paydaş Katılımı (Özdeğer=1,603; Açıklanan Varyans=10,571; Alpha=0,886)</b>	
Örgütsel ağ kuruluşları toplantılara yüksek katılım sağlar.	0,665
İlgili tüm taraflar, örgütsel ağın belirlenen hedeflerini destekler.	0,655
Örgütsel ağa doğrudan bağlı olmayan taraflar örgütsel ağın daha iyi olması için yardımcı olur.	0,634
Ortak kuruluşlar örgütsel ağa yeterince zaman ayırır.	0,587
Örgütsel ağ değerlendirilirken geri dönüşlerden yararlanır.	0,534
<b>Genel Topluluk Etkinliği (Özdeğer=1,407; Açıklanan Varyans=8,750; Alpha=0,869)</b>	
Örgütsel ağ işletme ortaklarının toplumdaki ve ekonomideki gelişmelerden haberdar olmasına yardım eder.	0,790
Örgütsel ağ sayesinde işletme ortaklarının profesyonelliği artar.	0,770
Örgütsel ağ sayesinde ortak kuruluşlara yeni personel sağlanır.	0,694
Örgütsel ağ sayesinde işletme ortaklarına yeni görevler verilir.	0,633
<b>Toplam Varyans=%67.57; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.965</b>	

Ölçekteki 35 maddenin güvenirliliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliliği  $\alpha=0.965$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Ölçek ifadelerine yönelik madde analizi aşağıda verilmektedir.

**Tablo 7. Örgütsel Ağ Etkinliği Ölçeği Madde Analizi**

	Madde toplam korelasyonu	Madde silindiğinde crombach alpha
OA1	,514	,964
OA2	,504	,965
OA3	,527	,964
OA4	,503	,965
OA5	,613	,964
OA6	,601	,964
OA7	,604	,964
OA8	,663	,964
OA9	,618	,964
OA10	,661	,964
OA11	,727	,963
OA12	,670	,964
OA13	,740	,963
OA14	,711	,963
OA15	,718	,963
OA16	,659	,964
OA17	,670	,964
OA18	,687	,964
OA19	,718	,963
OA20	,683	,964
OA21	,685	,964
OA22	,698	,963
OA23	,679	,964
OA24	,708	,963
OA25	,670	,964
OA26	,705	,963
OA27	,685	,964
OA28	,685	,964
OA29	,728	,963
OA30	,677	,964
OA31	,685	,964
OA32	,646	,964
OA33	,640	,964
OA34	,554	,964
OA35	,503	,965

Madde toplam korelasyon katsayılarının 0,3 ve üzeri olduğu belirlenmiş ve maddelerin ölçek toplamı ile tutarlılık gösterdiği saptanmıştır. Ölçek geneli ve alt boyutlarına ilişkin test tekrar test analiz sonuçları aşağıda verilmektedir.

**Tablo 8. Örgütsel Ağ Etkinliği Ölçeği Test-Tekrar Test**

Ölçümler	Test		Tekrar		N	t	p <sup>a</sup>	ICC <sup>b</sup>	r <sup>c</sup>
	Ort	Ss	Ort	Ss					
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	4,140	0,864	4,140	0,860	434	-0,117	0,907	0,899	0,888
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	4,060	0,900	4,060	0,953	434	0,056	0,955	0,879	0,896
Sürdürülebilirlik	4,050	0,943	4,050	0,953	434	-0,125	0,901	0,923	0,905
Paydaş Katılımı	4,060	0,823	4,060	0,915	434	-0,187	0,852	0,912	0,902
Genel Topluluk Etkinliği	4,080	0,941	4,090	0,962	434	-0,146	0,884	0,901	0,886

<sup>a</sup> Bağımlı Grup T-Testi, <sup>b</sup> Intraclass Correlation Coefficient, <sup>c</sup> Pearson Korelasyon

Test-tekrar test ölçümleri arasındaki uyuma ilişkin Intraclass Correlation Coefficient ve test-tekrar test korelasyon değerlerinin yüksek bulunduğu, test-tekrar test korelasyon değerleri arasında fark olmadığı saptanmıştır(p<0,05). Bu bulguya göre örgütsel ağ etkinliği ölçeğinin

kısa zamana bağılı olarak güvenilir ölçüm yaptığı söylenebilir. Ölçeğin ayırt ediciliğine ilişkin analizler aşağıda verilmektedir. Ölçeğin ayırt ediciliğine ilişkin analizler aşağıda verilmektedir.

**Tablo 9.** Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Alt %27-Üst %27 Gruplarına Göre Ortalamaları

Gruplar	Alt %27 (n=117)		Üst %27 (n=117)		t	sd	P
	Ort	Ss	Ort	Ss			
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	3,282	0,446	4,776	0,153	-34,278	232	<b>0,000</b>
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	3,234	0,665	4,816	0,246	-24,133	232	<b>0,000</b>
Sürdürülebilirlik	3,325	0,594	4,747	0,276	-23,479	232	<b>0,000</b>
Paydaş Katılımı	3,193	0,746	4,826	0,297	-21,996	232	<b>0,000</b>
Genel Topluluk Etkinliği	3,408	0,667	4,675	0,500	-16,442	232	<b>0,000</b>

Bağımsız Gruplar T-Testi

Örgütsel Ağ Etkinliği Ölçeğinin Alt %27 ile Üst %27 grupları arasında anlamlı farklılık gösterdiği saptanmıştır( $p<0,05$ ). Bu sonuçlara göre ölçeğin ayırt edici hassas ölçüm yaptığı saptanmıştır.

Yapılan analizler sonucunda dijital liderlik ölçeğinin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçekten ve alt boyutlardan alınan puanlar 1 ile 5 arasında değişmektedir. Alınan puanın yükselmesi örgütsel ağ etkinliğinin yükseldiğini göstermektedir.

### 3.10. Örgütsel Yapı Ölçeği

Örgütsel yapı ölçeği Pehlivanoglu (2018) tarafından geliştirilmiştir. Pehlivanoglu, alan yazında tarama yapmış ve ölçek maddelerinin oluşturulmasında Mintzberg (1979), Özdevecioğlu (2002), Legerer, Pfeiffer, Schneider ve Wagner (2009), Csaszar (2012), Teixeira, Koufteros ve Peng (2012) Örucü, Kılıç, Yıldız, ve Yıldız (2012), Yi-Horng (2013)'un çalışmalarından yararlanmışır. Ölçek 15 madde, likert tipi ve beş dereceli olarak tasarlanmıştır. Orijinal çalışmada ölçek uzmanlaşma ve stratejik belirlilik şeklinde 2 boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmada ölçeğin yapı geçerliliğinin ortaya koymak için açıklayıcı(açımlayıcı) faktör analizi yöntemi uygulanmıştır. Yapılan Barlett testi sonucunda ( $p=0.000<0.05$ ) faktör analizine alınan değişkenler arasında ilişkinin olduğu tespit edilmiştir. Yapılan test sonucunda ( $KMO=0.935>0,60$ ) örnek büyüklüğünün faktör analizi uygulanması için yeterli olduğu tespit edilmiştir. Faktör analizi uygulamasında varimax yöntemi seçilerek faktörler arasındaki ilişkinin yapısının aynı kalması sağlanmıştır. Faktör analizi sonucunda değişkenler toplam açıklanan varyansı %61.694 olan 2 faktörde toplanmıştır. Ölçeğin faktör yapısı aşağıda görülmektedir.

**Tablo 10. Örgütsel Yapı Ölçeği Faktör Yapısı**

Boyut	Faktör Yüğü
<b>Uzmanlaşma (Özdeğer=7,710; Açıklanan Varyans=30,872; Alpha=0,900)</b>	
Örgütte her departmanın kendine ayrılmış bir bütçesi vardır.	0,774
Örgütte yer alan departmanlarda yeterli sayıda insan kaynağı mevcuttur.	0,756
Örgütte grup çalışmalarına önem verilir.	0,750
Örgütte işe ilişkin kişisel uzmanlığa önem verilir.	0,722
Örgüt merkezinde tüm fonksiyonlar ile güçlü bir işletme içi bütünleşme mevcuttur.	0,706
Herhangi bir işi gerçekleştirmek için gerekli tüm bilgiler örgüt içinde paylaşılmaktadır.	0,701
Örgütte bir amaç birliğinden söz edilebilir.	0,673
<b>Stratejik Belirlilik (Özdeğer=1,544; Açıklanan Varyans=30,822; Alpha=0,891)</b>	
Belirli dönemlerde her departmanın performansı değerlendirilmektedir	0,789
Çalışanlar birbirlerinin duygularını anlamaya çalışırlar.	0,778
Örgütün stratejileri çalışanlarıyla paylaşılır.	0,729
Örgütte esnek bir iş bölümü vardır.	0,715
Örgütün geleceğe yönelik hedefleri önceden belirlenmiştir.	0,682
Örgütteki sosyal gelişmeler paylaşılmaktadır.	0,668
İş ile alakalı sorunlar örgüt içinde rahatlıkla konuşulabilir.	0,615
Örgütün takip ettiği stratejiler açık ve bellidir.	0,501
<b>Toplam Varyans=%61.694; Genel Güvenirlik (Alpha)=0.930</b>	

Ölçekteki 15 maddenin güvenirliliğini hesaplamak için iç tutarlılık katsayısı “Cronbach Alpha” hesaplanmıştır. Ölçeğin genel güvenirliliği  $\alpha=0.930$  olarak çok yüksek bulunmuştur. Güvenirliliğine ilişkin bulunan  $\alpha$  ve açıklanan varyans değerine göre ölçeğin geçerli ve güvenilir bir araç olduğu anlaşılmıştır. Ölçekten ve alt boyutlardan alınan puanlar 1 ile 5 arasında değişmektedir. Alınan puanın yükselmesi örgütsel yapının yükseldiğini göstermektedir.

### 3.11. Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırmada ortaya çıkan bulgular örneklem ile sınırlı kalmaktadır. Bu sebeple farklı örneklem için de modelin test edilmesi gerekmektedir. Örneklem içindeki çalışanların veri toplama aracılığı ile sorularını cevapladıkları esnada tarafsız ve doğru oldukları varsayılmıştır. Ayrıca dijital liderlik vasıflarının değerlendirilmesinin doğru ve tarafsız bir şekilde cevaplandırılabilmesi için veri toplama aracının gizliliğine dair tam bir güven verilmesi gerekmektedir. Bu da çalışmanın bir diğer sınırlılığdır. Ayrıca Ankara ilinde 68 meslek grubundan oluşan Türkiyenin en büyük ikinci ticaret odası olan ATO’ya bağlı faaliyet gösteren 160 bin KOBİ’nin yer aldığı firmaların çalışanlarına kısıtlılıklar dâhilinde ulaşılarak uygulanmıştır. Saf dijital içerikte çalışan firmalarda bu çalışma uygulanamamıştır.

### 3.12. Verilerin İstatistiksel Analizi

Araştırmada elde edilen veriler bilgisayar ortamında SPSS 22.0 istatistik programı aracılığıyla değerlendirilmiştir. Araştırmaya katılan çalışanların tanımlayıcı özelliklerinin belirlenmesinde frekans ve yüzde analizlerinden, ölçeğin incelenmesinde ortalama ve standart

sapma istatistiklerinden faydalanılmıştır. Araştırma değişkenlerinin normal dağılım gösterip göstermediğini belirlemek üzere Kurtosis (Basıklık) ve Skewness (Çarpıklık) değerleri incelenmiştir.

**Tablo 11.** Normal Dağılım

	N	Basıklık	Çarpıklık
Dijital Liderlik Genel	434	-0,215	-0,574
Vizyonerlik	434	-0,023	-0,659
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	434	0,095	-0,741
Dijital Okuryazarlık	434	0,128	-0,764
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	434	0,736	-0,768
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	434	0,072	-0,758
Sürdürülebilirlik	434	-0,038	-0,615
Paydaş Katılımı	434	0,290	-0,776
Genel Topluluk Etkinliği	434	0,307	-0,682
Örgütsel Yapı Genel	434	0,780	-0,744
Uzmanlaşma	434	-0,048	-0,636
Stratejik Belirlilik	434	0,228	-0,685

İlgili literatürde, değişkenlerin basıklık çarpıklık değerlerine ilişkin sonuçların +1.5 ile -1.5 (Tabachnick ve Fidell, 2013), +2.0 ile -2.0 (George, ve Mallery, 2010) arasında olması normal dağılım olarak kabul edilmektedir. Araştırma değişkenlere ilişkin basıklık değerleri en düşük -0,023, en yüksek 0,780; çarpıklık değerleri en düşük -0,574, en yüksek -0,776 olarak saptanmıştır. Değişkenlerin normal dağılım gösterdiği belirlenmiştir. Verilerin analizinde parametrik yöntemler kullanılmıştır.

Çalışanların ölçek düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler pearson korelasyon ve lineer regresyon analizleri aracılığıyla incelenmiştir. Korelasyon katsayıları (r) 0,00-0,25 çok zayıf; 0,26-0,49 zayıf; 0,50-0,69 orta; 0,70-0,89 yüksek; 0,90-1,00 çok yüksek olarak değerlendirilmiştir (Kalaycı, 2006, s.116). Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine göre ölçek düzeylerindeki farklılaşmaların incelenmesinde t-testi, tek yönlü varyans analizi (Anova) ve post hoc (Tukey, LSD) analizlerinden faydalanılmıştır.

### **3.13.Bulgular ve Yorumlar**

#### **3.13.1. Tanımlayıcı Özellikler**

Çalışanların tanımlayıcı özelliklerine yönelik bulgular aşağıda yer almaktadır.

**Tablo12. Çalışanların Tanımlayıcı Özelliklere Göre Dağılımı**

Gruplar	Frekans(n)	Yüzde (%)
<b>Cinsiyet</b>		
Kadın	247	56,9
Erkek	187	43,1
<b>Medeni Durum</b>		
Evli	333	76,7
Bekar	101	23,3
<b>Yaş</b>		
25-29 Yaş	52	12,0
30-34 Yaş	79	18,2
35-39 Yaş	93	21,4
40-44 Yaş	57	13,1
45-49 Yaş	47	10,8
50-54 Yaş	62	14,3
55-59 Yaş	19	4,4
60-64 Yaş	25	5,8
<b>Eğitim Durumu</b>		
Ön Lisans Ve Altı	34	7,8
Lisans	301	69,4
Lisans Üstü	99	22,8
<b>Görev Süresi</b>		
1-4 Yıl	61	14,1
5-9 Yıl	80	18,4
10-14 Yıl	57	13,1
15 Yıl Ve Üzeri	236	54,4
<b>Bulunulan Mevkideki Çalışma Süresi</b>		
3 Yıl Ve Daha Az	92	21,2
4-7 Yıl	102	23,5
8-11 Yıl	68	15,7
12-15 Yıl	32	7,4
16 Yıl Ve Üzeri	140	32,3

Çalışanlar cinsiyete göre 247'si (%56,9) Kadın, 187'si (%43,1) Erkek olarak dağılmaktadır. Çalışanlar medeni duruma göre 333'ü (%76,7) Evli, 101'i (%23,3) Bekar olarak dağılmaktadır. Çalışanlar yaşa göre 52'si (%12,0) 25-29 yaş, 79'u (%18,2) 30-34 yaş, 93'ü (%21,4) 35-39 yaş, 57'si (%13,1) 40-44 yaş, 47'si (%10,8) 45-49 yaş, 62'si (%14,3) 50-54 yaş, 19'u (%4,4) 55-59 yaş, 25'i (%5,8) 60-64 yaş olarak dağılmaktadır. Çalışanlar eğitim durumuna göre 34'ü (%7,8) Ön lisans ve altı, 301'i (%69,4) Lisans, 99'u (%22,8) Lisans üstü olarak dağılmaktadır. Çalışanlar görev süresine göre 61'i (%14,1) 1-4 yıl, 80'i (%18,4) 5-9 yıl, 57'si (%13,1) 10-14 yıl, 236'sı (%54,4) 15 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır. Çalışanlar bulunulan mevkideki çalışma süresine göre 92'si (%21,2) 3 yıl ve daha az, 102'si (%23,5) 4-7 yıl, 68'i (%15,7) 8-11 yıl, 32'si (%7,4) 12-15 yıl, 140'ı (%32,3) 16 yıl ve üzeri olarak dağılmaktadır.

### 3.13.2. Dijital Liderlik, Örgütsel Ağ Etkinliği ve Örgütsel Yapı Puan Ortalamaları

Dijital Liderlik, Örgütsel Ağ Etkinliği ve Örgütsel yapıya yönelik; aritmetik ortalama, standart sapma ve minimum-maksimum düzeyleri aşağıda yer almaktadır.



**Tablo 13.** Dijital Liderlik, Örgütsel Ağ Etkinliği ve Örgütsel Yapı Puan Ortalamaları

	N	Ort	Ss	Min.	Maks.
<b>Dijital Liderlik Genel</b>	434	4,155	0,633	2,360	5,000
Vizyonerlik	434	4,126	0,724	1,670	5,000
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	434	4,182	0,709	1,890	5,000
Dijital Okuryazarlık	434	4,157	0,751	1,710	5,000
<b>Örgütsel Ağ Etkinliği Genel</b>	434	4,075	0,620	1,430	5,000
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	434	4,094	0,756	1,620	5,000
Sürdürülebilirlik	434	4,077	0,707	1,380	5,000
Paydaş Katılımı	434	4,027	0,803	1,200	5,000
Genel Topluluk Etkinliği	434	4,064	0,739	1,250	5,000
<b>Örgütsel Yapı Genel</b>	434	4,112	0,618	1,330	5,000
Uzmanlaşma	434	4,122	0,747	1,330	5,000
Stratejik Belirlilik	434	4,102	0,677	1,330	5,000

Çalışanların “dijital liderlik genel” ortalaması yüksek 4,155±0,633 (Min=2.36; Maks=5), “vizyonerlik” ortalaması yüksek 4,126±0,724 (Min=1.67; Maks=5), “dijital çeviklik ve risk alma” ortalaması yüksek 4,182±0,709 (Min=1.89; Maks=5), “dijital okuryazarlık” ortalaması yüksek 4,157±0,751 (Min=1.71; Maks=5), “örgütsel ağ etkinliği genel” ortalaması yüksek 4,075±0,620 (Min=1.43; Maks=5), “belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği” ortalaması yüksek 4,094±0,756 (Min=1.62; Maks=5), “sürdürülebilirlik” ortalaması yüksek 4,077±0,707 (Min=1.38; Maks=5), “paydaş katılımı” ortalaması yüksek 4,027±0,803 (Min=1.2; Maks=5), “genel topluluk etkinliği” ortalaması yüksek 4,064±0,739 (Min=1.25; Maks=5), “örgütsel yapı genel” ortalaması yüksek 4,112±0,618 (Min=1.33; Maks=5), “uzmanlaşma” ortalaması yüksek 4,122±0,747 (Min=1.33; Maks=5), “stratejik belirlilik” ortalaması yüksek 4,102±0,677 (Min=1.33; Maks=5) olarak saptanmıştır.

### **Dijital Liderlik, Örgütsel Ağ Etkinliği ve Örgütsel Yapı Arasındaki İlişkiler**

Dijital liderlik, örgütsel ağ etkinliği ve örgütsel yapı düzeylerini belirleyen boyutlar arasındaki ilişkiler korelasyon analizi ile incelenmiştir. Analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 14.** Dijital Liderlik, Örgütsel Ağ Etkinliği ve Örgütsel Yapı Puanları Arasında Korelasyon Analizi

		Dijital Liderlik Genel	Vizyonerlik	Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	Dijital Okuryazarlık	Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	Sürdürülebilirlik	Paydaş Katılımı	Genel Topluluk Etkinliği	Örgütsel Yapı Genel	Uzmanlaşma	Stratejik Belirlilik
Dijital Liderlik Genel	r	1,000											
	p	0,000											
Vizyonerlik	r	0,883**	1,000										
	p	0,000	0,000										
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	r	0,826**	0,517**	1,000									
	p	0,000	0,000	0,000									
Dijital Okuryazarlık	r	0,915**	0,794**	0,635*	1,000								
	p	0,000	0,000	0,000	0,000								
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	r	0,463**	0,498**	0,316*	0,395**	1,000							
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000							
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	r	0,258**	0,286**	0,159*	0,231**	0,870*	1,000						
	p	0,000	0,000	0,001	0,000	0,000	0,000						
Sürdürülebilirlik	r	0,560**	0,589**	0,411*	0,458**	0,823*	0,478*	1,000					
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000					
Paydaş Katılımı	r	0,395**	0,428**	0,256*	0,348**	0,860*	0,689*	0,668**	1,000				
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000				
Genel Topluluk Etkinliği	r	0,265**	0,291**	0,167*	0,236**	0,720*	0,641*	0,436**	0,590**	1,000			
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000			
Örgütsel Yapı Genel	r	0,583**	0,631**	0,417*	0,468**	0,776*	0,504*	0,814**	0,597**	0,678*	1,000		
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000		
Uzmanlaşma	r	0,598**	0,656**	0,420*	0,477**	0,632*	0,336*	0,822**	0,468**	0,330*	0,880*	1,000	
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	
Stratejik Belirlilik	r	0,404**	0,428**	0,297*	0,327**	0,718*	0,548*	0,579**	0,573**	0,872*	0,852*	0,502**	1,000
	p	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

\*<0,05; \*\*<0,01; Pearson Korelasyon Analizi

Dijital liderlik genel, vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık, örgütsel ağ etkinliği genel, belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği, sürdürülebilirlik, paydaş katılımı, genel topluluk etkinliği, örgütsel yapı genel, uzmanlaşma, stratejik belirlilik, puanları arasında korelasyon analizleri incelendiğinde; vizyonerlik ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.883$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), dijital çeviklik ve risk alma ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.826$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), dijital çeviklik ve risk alma ile vizyonerlik arasında  $r=0.517$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), dijital okuryazarlık ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.915$  pozitif çok yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), dijital okuryazarlık ile vizyonerlik arasında  $r=0.794$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), dijital okuryazarlık ile dijital çeviklik ve risk alma arasında  $r=0.635$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel ağ etkinliği genel ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.463$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel ağ etkinliği genel ile vizyonerlik arasında  $r=0.498$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel ağ etkinliği genel ile dijital çeviklik ve risk alma arasında  $r=0.316$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel ağ etkinliği genel ile dijital okuryazarlık arasında  $r=0.395$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.258$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği ile vizyonerlik arasında  $r=0.286$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği ile dijital çeviklik ve risk alma arasında  $r=0.159$  pozitif çok zayıf ( $p=0,001<0.05$ ), belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği ile dijital okuryazarlık arasında  $r=0.231$  pozitif çok zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği ile örgütsel ağ etkinliği genel arasında  $r=0.87$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), sürdürülebilirlik ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.56$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), sürdürülebilirlik ile vizyonerlik arasında  $r=0.589$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), sürdürülebilirlik ile dijital çeviklik ve risk alma arasında  $r=0.411$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), sürdürülebilirlik ile dijital okuryazarlık arasında  $r=0.458$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), sürdürülebilirlik ile örgütsel ağ etkinliği genel arasında  $r=0.823$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), sürdürülebilirlik ile belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği arasında  $r=0.478$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), paydaş katılımı ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.395$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), paydaş katılımı ile vizyonerlik arasında  $r=0.428$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), paydaş katılımı ile dijital çeviklik ve risk alma arasında  $r=0.256$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), paydaş katılımı ile dijital okuryazarlık arasında  $r=0.348$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), paydaş katılımı ile örgütsel ağ etkinliği genel arasında  $r=0.86$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), paydaş katılımı ile belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği arasında  $r=0.689$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), paydaş katılımı ile sürdürülebilirlik arasında  $r=0.668$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), genel topluluk etkinliği ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.265$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), genel topluluk etkinliği ile vizyonerlik arasında  $r=0.291$

pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), genel topluluk etkinliği ile dijital çeviklik ve risk alma arasında  $r=0.167$  pozitif çok zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), genel topluluk etkinliği ile dijital okuryazarlık arasında  $r=0.236$  pozitif çok zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), genel topluluk etkinliği ile örgütsel ağ etkinliği genel arasında  $r=0.72$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), genel topluluk etkinliği ile belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği arasında  $r=0.641$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), genel topluluk etkinliği ile sürdürülebilirlik arasında  $r=0.436$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), genel topluluk etkinliği ile paydaş katılımı arasında  $r=0.59$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel yapı genel ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.583$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel yapı genel ile vizyonerlik arasında  $r=0.631$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel yapı genel ile dijital çeviklik ve risk alma arasında  $r=0.417$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel yapı genel ile dijital okuryazarlık arasında  $r=0.468$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel yapı genel ile örgütsel ağ etkinliği genel arasında  $r=0.776$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel yapı genel ile belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği arasında  $r=0.504$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel yapı genel ile sürdürülebilirlik arasında  $r=0.814$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel yapı genel ile paydaş katılımı arasında  $r=0.597$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), örgütsel yapı genel ile genel topluluk etkinliği arasında  $r=0.678$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.598$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile vizyonerlik arasında  $r=0.656$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile dijital çeviklik ve risk alma arasında  $r=0.42$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile dijital okuryazarlık arasında  $r=0.477$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile örgütsel ağ etkinliği genel arasında  $r=0.632$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği arasında  $r=0.336$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile sürdürülebilirlik arasında  $r=0.822$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile paydaş katılımı arasında  $r=0.468$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile genel topluluk etkinliği arasında  $r=0.33$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), uzmanlaşma ile örgütsel yapı genel arasında  $r=0.88$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile dijital liderlik genel arasında  $r=0.404$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile vizyonerlik arasında  $r=0.428$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile dijital çeviklik ve risk alma arasında  $r=0.297$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile dijital okuryazarlık arasında  $r=0.327$  pozitif zayıf ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile örgütsel ağ etkinliği genel arasında  $r=0.718$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği arasında  $r=0.548$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile sürdürülebilirlik arasında  $r=0.579$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile paydaş katılımı arasında  $r=0.573$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile genel topluluk etkinliği arasında  $r=0.872$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik

belirlilik ile örgütsel yapı genel arasında  $r=0.852$  pozitif yüksek ( $p=0,000<0.05$ ), stratejik belirlilik ile uzmanlaşma arasında  $r=0.502$  pozitif orta ( $p=0,000<0.05$ ) düzeyde korelasyon bulunmuştur. Bu bulgulara göre Hipotez3: “Örgütsel ağ etkinliği ve örgütsel yapı üzerinde pozitif korelasyon vardır.” hipotezimiz kabul edilmiştir.

**Tablo 15.** Dijital Liderliğin Örgütsel Ağ Etkinliği Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	Sabit	2,190	12,482	0,000	118,108	<b>0,000</b>	0,213
	Dijital Liderlik Genel	0,463	10,868	<b>0,000</b>			
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	Sabit	2,172	12,475	0,000	48,721	<b>0,000</b>	0,248
	Vizyonerlik	0,495	7,224	<b>0,000</b>			
	Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	0,099	1,839	0,067			
	Dijital Okuryazarlık	-0,061	-0,805	0,421			
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	Sabit	2,828	12,007	0,000	12,782	<b>0,000</b>	0,075
	Vizyonerlik	0,277	3,649	<b>0,000</b>			
	Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	0,015	0,255	0,799			
	Dijital Okuryazarlık	0,001	0,009	0,993			
Sürdürülebilirlik	Sabit	1,409	7,714	0,000	83,738	<b>0,000</b>	0,364
	Vizyonerlik	0,605	9,596	<b>0,000</b>			
	Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	0,189	3,805	<b>0,000</b>			
	Dijital Okuryazarlık	0,142	-2,038	<b>0,042</b>			
Paydaş Katılımı	Sabit	1,958	8,304	0,000	32,419	<b>0,000</b>	0,179
	Vizyonerlik	0,407	5,678	<b>0,000</b>			
	Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	0,050	0,880	0,379			
	Dijital Okuryazarlık	-0,006	-0,078	0,938			
Genel Topluluk Etkinliği	Sabit	2,790	12,150	0,000	13,297	<b>0,000</b>	0,079
	Vizyonerlik	0,279	3,675	<b>0,000</b>			
	Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	0,023	0,386	0,700			
	Dijital Okuryazarlık	0,000	-0,001	0,999			

Lineer Regresyon Analizi

Dijital liderlik genel ile örgütsel ağ etkinliği genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=118,108$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel ağ etkinliği genel düzeyindeki toplam değişim %21.3 oranında dijital liderlik genel tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,213$ ). Bu Dijital liderlik genel örgütsel ağ etkinliği genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,463$ ). Bu bulguya göre Hipotez1 “Dijital liderliğin örgütsel ağ etkinliği üzerine etkisi vardır.” Hipotezi kabul edilmiştir.

Vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık ile örgütsel ağ etkinliği genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=48,721$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Örgütsel ağ etkinliği genel düzeyindeki toplam değişim %24.8 oranında vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,248$ ). Vizyonerlik örgütsel ağ etkinliği genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,495$ ). Dijital Çeviklik ve risk alma örgütsel ağ etkinliği genel düzeyini etkilememektedir ( $p=0.067>0.05$ ). Dijital okuryazarlık örgütsel ağ etkinliği genel düzeyini etkilememektedir ( $p=0.421>0.05$ ).

Vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık ile belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=12,782$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği düzeyindeki toplam değişim %7.5 oranında vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,075$ ). Vizyonerlik belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,277$ ). Dijital Çeviklik ve risk alma belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.799>0.05$ ). Dijital okuryazarlık belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.993>0.05$ ).

Vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık ile sürdürülebilirlik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=83,738$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Sürdürülebilirlik düzeyindeki toplam değişim %36.4 oranında vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,364$ ). Vizyonerlik sürdürülebilirlik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,605$ ). Dijital Çeviklik ve risk alma sürdürülebilirlik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,189$ ). Dijital okuryazarlık sürdürülebilirlik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,142$ ).

Vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık ile paydaş katılımı arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=32,419$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Paydaş katılımı düzeyindeki toplam değişim %17.9 oranında vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,179$ ). Vizyonerlik paydaş katılımı düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,407$ ). Dijital Çeviklik ve risk alma paydaş katılımı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.379>0.05$ ). Dijital okuryazarlık paydaş katılımı düzeyini etkilememektedir ( $p=0.938>0.05$ ).

Vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık ile genel topluluk etkinliği arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur ( $F=13,297$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Genel topluluk etkinliği düzeyindeki toplam değişim %7.9 oranında vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,079$ ). Vizyonerlik genel topluluk etkinliği düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,279$ ). Dijital Çeviklik ve risk alma genel topluluk etkinliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.700>0.05$ ). Dijital okuryazarlık genel topluluk etkinliği düzeyini etkilememektedir ( $p=0.999>0.05$ ).

**Tablo 16.** Dijital Liderliğin Örgütsel Yapı Üzerine Etkisi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	$\beta$	t	p	F	Model (p)	R <sup>2</sup>
Örgütsel Yapı Genel	Sabit	1,749	10,921	0,000	222,767	<b>0,000</b>	0,339
	Dijital Liderlik Genel	0,583	14,925	<b>0,000</b>			
Örgütsel Yapı Genel	Sabit	1,676	10,990	0,000	104,920	<b>0,000</b>	0,419
	Vizyonerlik	0,697	11,567	<b>0,000</b>			
	Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	0,187	3,944	<b>0,000</b>			
	Dijital Okuryazarlık	0,205	-3,063	<b>0,002</b>			
Uzmanlaşma	Sabit	1,101	6,143	0,000	119,988	<b>0,000</b>	0,452
	Vizyonerlik	0,745	12,737	<b>0,000</b>			
	Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	0,182	3,951	<b>0,000</b>			
	Dijital Okuryazarlık	0,231	-3,558	<b>0,000</b>			
Stratejik Belirlilik	Sabit	2,252	11,401	0,000	34,718	<b>0,000</b>	0,189
	Vizyonerlik	0,449	6,310	<b>0,000</b>			
	Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	0,141	2,508	<b>0,013</b>			
	Dijital Okuryazarlık	0,119	-1,503	0,134			
Lineer Regresyon Analizi							

Dijital liderlik genel ile örgütsel yapı genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=222,767; p=0,000<0.05). Örgütsel yapı genel düzeyindeki toplam değişim %33.9 oranında dijital liderlik genel tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,339). Dijital liderlik genel örgütsel yapı genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,583). Bu bulguya göre Hipotez2 “Dijital liderliğin örgütsel yapı üzerine etkisi vardır.” hipotezi kabul edilmiştir.

Vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık ile örgütsel yapı genel arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=104,920; p=0,000<0.05). Örgütsel yapı genel düzeyindeki toplam değişim %41.9 oranında vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,419). Vizyonerlik örgütsel yapı genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,697). Dijital Çeviklik ve risk alma örgütsel yapı genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,187). Dijital okuryazarlık örgütsel yapı genel düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,205).

Vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık ile uzmanlaşma arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi anlamlı bulunmuştur (F=119,988; p=0,000<0.05). Uzmanlaşma düzeyindeki toplam değişim %45.2 oranında vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık tarafından açıklanmaktadır (R<sup>2</sup>=0,452). Vizyonerlik uzmanlaşma düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,745). Dijital Çeviklik ve risk alma uzmanlaşma düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,182). Dijital okuryazarlık uzmanlaşma düzeyini arttırmaktadır ( $\beta$ =0,231).

Vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık ile stratejik belirlilik arasındaki neden sonuç ilişkisini belirlemek üzere yapılan regresyon analizi

anlamli bulunmuştur ( $F=34,718$ ;  $p=0,000<0.05$ ). Stratejik belirlilik düzeyindeki toplam değişim %18.9 oranında vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık tarafından açıklanmaktadır ( $R^2=0,189$ ). Vizyonerlik stratejik belirlilik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,449$ ). Dijital Çeviklik ve risk alma stratejik belirlilik düzeyini arttırmaktadır ( $\beta=0,141$ ). Dijital okuryazarlık stratejik belirlilik düzeyini etkilememektedir ( $p=0.134>0.05$ ).

### 3.13.3. Dijital Liderlik Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Dijital liderlik puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 17.** Dijital Liderlik Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	P
Dijital Liderlik Genel	Kadın	247	4,156	0,629	0,051	432	0,960
	Erkek	187	4,153	0,641			
Vizyonerlik	Kadın	247	4,126	0,709	0,006	432	0,995
	Erkek	187	4,126	0,746			
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	Kadın	247	4,172	0,716	-0,344	432	0,731
	Erkek	187	4,196	0,701			
Dijital Okuryazarlık	Kadın	247	4,175	0,721	0,562	432	0,574
	Erkek	187	4,134	0,790			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların dijital liderlik genel, vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

### Tablo 18. Dijital Liderlik Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	P
Dijital Liderlik Genel	Evli	333	4,147	0,631	-0,464	432	0,643
	Bekar	101	4,181	0,643			
Vizyonerlik	Evli	333	4,119	0,726	-0,405	432	0,686
	Bekar	101	4,152	0,722			
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	Evli	333	4,177	0,715	-0,276	432	0,782
	Bekar	101	4,199	0,690			
Dijital Okuryazarlık	Evli	333	4,146	0,765	-0,561	432	0,575
	Bekar	101	4,194	0,705			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların dijital liderlik genel, vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



**Tablo 19.** Dijital Liderlik Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Dijital Liderlik Genel	25-29 Yaş	52	4,119	0,626	0,521	0,819
	30-34 Yaş	79	4,107	0,641		
	35-39 Yaş	93	4,228	0,666		
	40-44 Yaş	57	4,194	0,590		
	45-49 Yaş	47	4,041	0,803		
	50-54 Yaş	62	4,170	0,501		
	55-59 Yaş	19	4,173	0,694		
	60-64 Yaş	25	4,182	0,510		
Vizyonerlik	25-29 Yaş	52	4,137	0,665	0,574	0,777
	30-34 Yaş	79	4,052	0,740		
	35-39 Yaş	93	4,196	0,731		
	40-44 Yaş	57	4,146	0,687		
	45-49 Yaş	47	3,995	0,953		
	50-54 Yaş	62	4,158	0,588		
	55-59 Yaş	19	4,257	0,742		
	60-64 Yaş	25	4,102	0,692		
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	25-29 Yaş	52	4,066	0,745	0,978	0,446
	30-34 Yaş	79	4,156	0,691		
	35-39 Yaş	93	4,277	0,728		
	40-44 Yaş	57	4,195	0,678		
	45-49 Yaş	47	4,064	0,806		
	50-54 Yaş	62	4,195	0,623		
	55-59 Yaş	19	4,088	0,800		
	60-64 Yaş	25	4,382	0,609		
Dijital Okuryazarlık	25-29 Yaş	52	4,165	0,678	0,420	0,890
	30-34 Yaş	79	4,116	0,754		
	35-39 Yaş	93	4,204	0,816		
	40-44 Yaş	57	4,256	0,734		
	45-49 Yaş	47	4,070	0,906		
	50-54 Yaş	62	4,154	0,602		
	55-59 Yaş	19	4,173	0,783		
	60-64 Yaş	25	4,029	0,719		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların dijital liderlik genel, vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 20.** Dijital Liderlik Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Dijital Liderlik Genel	Ön Lisans Ve Altı	34	4,048	0,502	1,884	0,153	
	Lisans	301	4,194	0,653			
	Lisans Üstü	99	4,073	0,606			
Vizyonerlik	Ön Lisans Ve Altı	34	4,209	0,556	2,738	0,066	
	Lisans	301	4,165	0,738			
	Lisans Üstü	99	3,979	0,719			
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	Ön Lisans Ve Altı	34	3,892	0,693	3,178	<b>0,043</b>	<b>2&gt;1</b> <b>3&gt;1</b>
	Lisans	301	4,214	0,721			
	Lisans Üstü	99	4,185	0,658			
Dijital Okuryazarlık	Ön Lisans Ve Altı	34	4,042	0,621	2,019	0,134	
	Lisans	301	4,205	0,745			
	Lisans Üstü	99	4,051	0,799			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların eğitim durumuna göre dijital çeviklik ve risk alma puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $F_{(2, 431)}=3,178$ ;  $p=0,043<0.05$ ). Farkın nedeni; lisans mezunlarının dijital çeviklik ve risk alma puanlarının ( $\bar{x}=4,214$ ), ön lisans ve altı olanların dijital çeviklik ve risk alma puanlarından ( $\bar{x}=3,892$ ) yüksek olmasıdır. lisans üstü mezunlarının dijital çeviklik ve risk alma puanlarının ( $\bar{x}=4,185$ ), ön lisans ve altı olanların dijital çeviklik ve risk alma puanlarından ( $\bar{x}=3,892$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların dijital liderlik genel, vizyonerlik, dijital okuryazarlık puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 21.** Dijital Liderlik Puanlarının Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Dijital Liderlik Genel	1-4 Yıl	61	4,063	0,598	1,016	0,385
	5-9 Yıl	80	4,243	0,634		
	10-14 Yıl	57	4,115	0,671		
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,159	0,633		
Vizyonerlik	1-4 Yıl	61	4,086	0,637	0,745	0,526
	5-9 Yıl	80	4,228	0,723		
	10-14 Yıl	57	4,062	0,731		
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,118	0,745		
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	1-4 Yıl	61	3,991	0,728	1,910	0,127
	5-9 Yıl	80	4,263	0,671		
	10-14 Yıl	57	4,183	0,732		
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,204	0,706		
Dijital Okuryazarlık	1-4 Yıl	61	4,127	0,647	0,455	0,714
	5-9 Yıl	80	4,236	0,731		
	10-14 Yıl	57	4,095	0,859		
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,153	0,758		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların dijital liderlik genel, vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık puanları görev süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 22.** Dijital Liderlik Puanlarının Bulunulan Mevkideki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Dijital Liderlik Genel	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,142	0,631	0,321	0,864
	4-7 Yıl	102	4,116	0,632		
	8-11 Yıl	68	4,225	0,651		
	12-15 Yıl	32	4,143	0,425		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,161	0,672		
Vizyonerlik	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,105	0,697	0,268	0,899
	4-7 Yıl	102	4,099	0,734		
	8-11 Yıl	68	4,203	0,713		
	12-15 Yıl	32	4,160	0,504		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,115	0,787		
Dijital Çeviklik Ve Risk Alma	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,132	0,723	1,126	0,344
	4-7 Yıl	102	4,109	0,730		
	8-11 Yıl	68	4,314	0,648		
	12-15 Yıl	32	4,122	0,670		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,218	0,718		
Dijital Okuryazarlık	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,203	0,683	0,111	0,979
	4-7 Yıl	102	4,146	0,776		
	8-11 Yıl	68	4,141	0,831		
	12-15 Yıl	32	4,147	0,541		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,145	0,783		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların dijital liderlik genel, vizyonerlik, dijital çeviklik ve risk alma, dijital okuryazarlık puanları bulunulan mevkideki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Bu bulgulara göre Hipotez 4: “Dijital liderlik demografik özelliklere göre farklılıklar göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

### 3.13.4. Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel ağ etkinliği puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 23.** Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	P
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	Kadın	247	4,102	0,590	1,068	432	0,286
	Erkek	187	4,038	0,657			
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	Kadın	247	4,127	0,733	1,064	432	0,288
	Erkek	187	4,049	0,786			
Sürdürülebilirlik	Kadın	247	4,089	0,692	0,394	432	0,694
	Erkek	187	4,062	0,729			
Paydaş Katılımı	Kadın	247	4,069	0,755	1,256	432	0,210
	Erkek	187	3,971	0,862			
Genel Topluluk Etkinliği	Kadın	247	4,106	0,674	1,374	432	0,182
	Erkek	187	4,008	0,814			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların örgütsel ağ etkinliği genel, belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği, sürdürülebilirlik, paydaş katılımı, genel topluluk etkinliği puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 24.** Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	P
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	Evli	333	4,071	0,627	-0,242	432	0,809
	Bekar	101	4,088	0,600			
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	Evli	333	4,100	0,753	0,290	432	0,772
	Bekar	101	4,075	0,771			
Sürdürülebilirlik	Evli	333	4,075	0,721	-0,120	432	0,904
	Bekar	101	4,085	0,664			
Paydaş Katılımı	Evli	333	4,007	0,818	-0,919	432	0,359
	Bekar	101	4,091	0,753			
Genel Topluluk Etkinliği	Evli	333	4,042	0,762	-1,122	432	0,263
	Bekar	101	4,136	0,653			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların örgütsel ağ etkinliği genel, belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği, sürdürülebilirlik, paydaş katılımı, genel topluluk etkinliği puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 25. Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	25-29 Yaş	52	4,027	0,558	0,634	0,728
	30-34 Yaş	79	4,025	0,581		
	35-39 Yaş	93	4,099	0,676		
	40-44 Yaş	57	4,045	0,724		
	45-49 Yaş	47	4,058	0,695		
	50-54 Yaş	62	4,063	0,545		
	55-59 Yaş	19	4,278	0,624		
	60-64 Yaş	25	4,214	0,404		
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	25-29 Yaş	52	4,039	0,702	0,406	0,898
	30-34 Yaş	79	4,011	0,813		
	35-39 Yaş	93	4,146	0,729		
	40-44 Yaş	57	4,066	0,843		
	45-49 Yaş	47	4,170	0,779		
	50-54 Yaş	62	4,082	0,734		
	55-59 Yaş	19	4,227	0,857		
	60-64 Yaş	25	4,126	0,530		
Sürdürülebilirlik	25-29 Yaş	52	3,979	0,689	1,505	0,164
	30-34 Yaş	79	4,035	0,643		
	35-39 Yaş	93	4,071	0,799		
	40-44 Yaş	57	4,065	0,718		
	45-49 Yaş	47	3,985	0,825		
	50-54 Yaş	62	4,084	0,608		
	55-59 Yaş	19	4,360	0,586		
	60-64 Yaş	25	4,403	0,557		
Paydaş Katılımı	25-29 Yaş	52	4,050	0,745	0,872	0,528
	30-34 Yaş	79	3,965	0,754		
	35-39 Yaş	93	4,052	0,830		
	40-44 Yaş	57	3,923	0,996		
	45-49 Yaş	47	4,034	0,853		
	50-54 Yaş	62	3,965	0,735		
	55-59 Yaş	19	4,305	0,678		
	60-64 Yaş	25	4,248	0,620		
Genel Topluluk Etkinliği	25-29 Yaş	52	4,115	0,619	0,609	0,748
	30-34 Yaş	79	4,111	0,656		
	35-39 Yaş	93	4,100	0,762		
	40-44 Yaş	57	4,061	0,839		
	45-49 Yaş	47	3,957	0,914		
	50-54 Yaş	62	4,057	0,723		
	55-59 Yaş	19	4,145	0,647		
	60-64 Yaş	25	3,840	0,649		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların örgütsel ağ etkinliği genel, belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği, sürdürülebilirlik, paydaş katılımı, genel topluluk etkinliği puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 26.** Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	Ön Lisans Ve Altı	34	4,123	0,583	1,567	0,210
	Lisans	301	4,101	0,613		
	Lisans Üstü	99	3,978	0,649		
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	Ön Lisans Ve Altı	34	4,197	0,746	1,237	0,291
	Lisans	301	4,114	0,754		
	Lisans Üstü	99	3,997	0,764		
Sürdürülebilirlik	Ön Lisans Ve Altı	34	4,081	0,637	0,789	0,455
	Lisans	301	4,102	0,711		
	Lisans Üstü	99	3,999	0,720		
Paydaş Katılımı	Ön Lisans Ve Altı	34	4,053	0,833	1,380	0,253
	Lisans	301	4,063	0,777		
	Lisans Üstü	99	3,909	0,866		
Genel Topluluk Etkinliği	Ön Lisans Ve Altı	34	4,103	0,731	1,906	0,150
	Lisans	301	4,101	0,732		
	Lisans Üstü	99	3,937	0,755		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların örgütsel ağ etkinliği genel, belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği, sürdürülebilirlik, paydaş katılımı, genel topluluk etkinliği puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 27.** Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumu

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	1-4 Yıl	61	4,014	0,541	0,425	0,735
	5-9 Yıl	80	4,095	0,610		
	10-14 Yıl	57	4,137	0,674		
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,068	0,631		
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	1-4 Yıl	61	4,016	0,683	1,019	0,384
	5-9 Yıl	80	4,049	0,805		
	10-14 Yıl	57	4,240	0,803		
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,094	0,746		
Sürdürülebilirlik	1-4 Yıl	61	3,979	0,669	0,628	0,597
	5-9 Yıl	80	4,143	0,648		
	10-14 Yıl	57	4,082	0,758		
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,079	0,725		
Paydaş Katılımı	1-4 Yıl	61	4,043	0,674	0,012	0,998
	5-9 Yıl	80	4,030	0,854		
	10-14 Yıl	57	4,028	0,834		
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,021	0,813		
Genel Topluluk Etkinliği	1-4 Yıl	61	4,086	0,637	1,135	0,334
	5-9 Yıl	80	4,172	0,659		
	10-14 Yıl	57	4,118	0,759		
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,009	0,781		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların örgütsel ağ etkinliği genel, belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği, sürdürülebilirlik, paydaş katılımı, genel topluluk etkinliği puanları görev süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 28. Örgütsel Ağ Etkinliği Puanlarının Bulunulan Mevkideki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p
Örgütsel Ağ Etkinliği Genel	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,036	0,662	1,205	0,308
	4-7 Yıl	102	4,016	0,684		
	8-11 Yıl	68	4,216	0,484		
	12-15 Yıl	32	4,087	0,517		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,071	0,621		
Belirtilen Hedeflere Ulaşma Yeteneği	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,050	0,855	0,759	0,552
	4-7 Yıl	102	4,087	0,806		
	8-11 Yıl	68	4,236	0,625		
	12-15 Yıl	32	4,094	0,668		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,058	0,729		
Sürdürülebilirlik	3 Yıl Ve Daha Az	92	3,998	0,718	1,536	0,191
	4-7 Yıl	102	3,993	0,721		
	8-11 Yıl	68	4,230	0,664		
	12-15 Yıl	32	4,111	0,646		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,109	0,719		
Paydaş Katılımı	3 Yıl Ve Daha Az	92	3,998	0,869	1,056	0,378
	4-7 Yıl	102	3,931	0,852		
	8-11 Yıl	68	4,171	0,689		
	12-15 Yıl	32	4,125	0,644		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,023	0,804		
Genel Topluluk Etkinliği	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,163	0,712	1,393	0,236
	4-7 Yıl	102	3,968	0,820		
	8-11 Yıl	68	4,162	0,633		
	12-15 Yıl	32	3,938	0,693		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,050	0,746		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların örgütsel ağ etkinliği genel, belirtilen hedeflere ulaşma yeteneği, sürdürülebilirlik, paydaş katılımı, genel topluluk etkinliği puanları bulunulan mevkideki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Bu bulgulara göre Hipotez 5: “Örgütsel ağ etkinliği demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

### 3.13.5. Örgütsel Yapı Puanlarının Tanımlayıcı Özelliklere Göre Farklılaşma Durumu

Örgütsel yapı puanlarının tanımlayıcı özelliklere göre farklılaşma durumunu incelemek için yapılan analiz sonuçları aşağıda verilmiştir.

**Tablo 29. Örgütsel Yapı Puanlarının Cinsiyete Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	P
Örgütsel Yapı Genel	Kadın	247	4,124	0,598	0,466	432	0,642
	Erkek	187	4,096	0,644			
Uzmanlaşma	Kadın	247	4,123	0,740	0,022	432	0,982
	Erkek	187	4,121	0,759			
Stratejik Belirlilik	Kadın	247	4,126	0,643	0,825	432	0,410
	Erkek	187	4,071	0,722			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların örgütsel yapı genel, uzmanlaşma, stratejik belirlilik puanları cinsiyete göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).

**Tablo 30. Örgütsel Yapı Puanlarının Medeni Duruma Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	t	sd	P
Örgütsel Yapı Genel	Evli	333	4,103	0,617	-0,583	432	0,560
	Bekar	101	4,144	0,621			
Uzmanlaşma	Evli	333	4,120	0,749	-0,101	432	0,920
	Bekar	101	4,129	0,745			
Stratejik Belirlilik	Evli	333	4,085	0,686	-0,953	432	0,341
	Bekar	101	4,158	0,649			

Bağımsız Gruplar T-Testi

Çalışanların örgütsel yapı genel, uzmanlaşma, stratejik belirlilik puanları medeni duruma göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0,05$ ).



**Tablo 31. Örgütsel Yapı Puanlarının Yaşa Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Yapı Genel	25-29 Yaş	52	4,090	0,627	0,632	0,730
	30-34 Yaş	79	4,127	0,596		
	35-39 Yaş	93	4,160	0,676		
	40-44 Yaş	57	4,076	0,588		
	45-49 Yaş	47	3,975	0,702		
	50-54 Yaş	62	4,113	0,537		
	55-59 Yaş	19	4,263	0,599		
	60-64 Yaş	25	4,160	0,562		
Uzmanlaşma	25-29 Yaş	52	4,045	0,809	0,678	0,691
	30-34 Yaş	79	4,114	0,696		
	35-39 Yaş	93	4,151	0,801		
	40-44 Yaş	57	4,105	0,730		
	45-49 Yaş	47	3,986	0,860		
	50-54 Yaş	62	4,151	0,682		
	55-59 Yaş	19	4,316	0,593		
	60-64 Yaş	25	4,280	0,664		
Stratejik Belirlilik	25-29 Yaş	52	4,135	0,637	0,619	0,740
	30-34 Yaş	79	4,139	0,640		
	35-39 Yaş	93	4,169	0,706		
	40-44 Yaş	57	4,047	0,739		
	45-49 Yaş	47	3,965	0,753		
	50-54 Yaş	62	4,075	0,637		
	55-59 Yaş	19	4,211	0,650		
	60-64 Yaş	25	4,040	0,619		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların örgütsel yapı genel, uzmanlaşma, stratejik belirlilik puanları yaşa göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 32. Örgütsel Yapı Puanlarının Eğitim Durumuna Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Yapı Genel	Ön Lisans Ve Altı	34	4,230	0,482	2,612	0,075
	Lisans	301	4,137	0,632		
	Lisans Üstü	99	3,997	0,602		
Uzmanlaşma	Ön Lisans Ve Altı	34	4,294	0,596	1,813	0,164
	Lisans	301	4,135	0,758		
	Lisans Üstü	99	4,024	0,755		
Stratejik Belirlilik	Ön Lisans Ve Altı	34	4,167	0,604	2,495	0,084
	Lisans	301	4,138	0,679		
	Lisans Üstü	99	3,970	0,687		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların örgütsel yapı genel, uzmanlaşma, stratejik belirlilik puanları eğitim durumuna göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 33. Örgütsel Yapı Puanlarının Görev Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	p	Fark
Örgütsel Yapı Genel	1-4 Yıl	61	4,046	0,619	2,297	0,077	
	5-9 Yıl	80	4,271	0,563			
	10-14 Yıl	57	4,114	0,661			
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,075	0,619			
Uzmanlaşma	1-4 Yıl	61	4,000	0,767	1,643	0,179	
	5-9 Yıl	80	4,267	0,682			
	10-14 Yıl	57	4,070	0,784			
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,117	0,751			
Stratejik Belirlilik	1-4 Yıl	61	4,093	0,642	2,733	<b>0,043</b>	<b>2&gt;4</b>
	5-9 Yıl	80	4,275	0,609			
	10-14 Yıl	57	4,158	0,710			
	15 Yıl Ve Üzeri	236	4,033	0,693			

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların görev süresine göre stratejik belirlilik puanları anlamlı farklılık göstermektedir ( $F_{(3, 430)}=2,733$ ;  $p=0,043<0.05$ ). Farkın nedeni; 5-9 yıl olanların stratejik belirlilik puanlarının ( $\bar{x}=4,275$ ), 15 yıl ve üzeri olanların stratejik belirlilik puanlarından ( $\bar{x}=4,033$ ) yüksek olmasıdır.

Çalışanların örgütsel yapı genel, uzmanlaşma puanları görev süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

**Tablo 34. Örgütsel Yapı Puanlarının Bulunulan Mevkideki Çalışma Süresine Göre Farklılaşma Durumu**

	Grup	N	Ort	Ss	F	P
Örgütsel Yapı Genel	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,112	0,619	0,911	0,458
	4-7 Yıl	102	4,052	0,678		
	8-11 Yıl	68	4,233	0,558		
	12-15 Yıl	32	4,115	0,437		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,096	0,633		
Uzmanlaşma	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,036	0,737	0,852	0,493
	4-7 Yıl	102	4,082	0,799		
	8-11 Yıl	68	4,230	0,701		
	12-15 Yıl	32	4,208	0,560		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,136	0,774		
Stratejik Belirlilik	3 Yıl Ve Daha Az	92	4,188	0,664	1,659	0,159
	4-7 Yıl	102	4,023	0,755		
	8-11 Yıl	68	4,235	0,590		
	12-15 Yıl	32	4,021	0,574		
	16 Yıl Ve Üzeri	140	4,057	0,681		

Tek Yönlü Varyans Analizi

Çalışanların örgütsel yapı genel, uzmanlaşma, stratejik belirlilik puanları bulunulan mevkideki çalışma süresine göre anlamlı farklılık göstermemektedir ( $p>0.05$ ).

Bu bulgulara göre Hipotez 6: “Örgütsel yapı algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir.

**Tablo 35.** Hipotez Test Sonuçlarının Özet Gösterimi

	<b>TANIMI</b>	<b>DURUM</b>
<b>H1</b>	<i>Dijital liderliğin örgütsel ağ etkinliği üzerine etkisi vardır.</i>	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H2</b>	<i>Dijital liderliğin örgütsel yapı üzerine etkisi vardır.</i>	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H3</b>	<i>Örgütsel ağ etkinliği ve örgütsel yapı arasında pozitif korelasyon vardır.</i>	<b>Kabul Edilmiştir</b>
<b>H4</b>	<i>Dijital liderlik demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir</i>	<b>Reddedilmiştir</b>
<b>H5</b>	<i>Örgütsel ağ etkinliği demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.</i>	<b>Reddedilmiştir</b>
<b>H6</b>	<i>Örgütsel yapı algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.</i>	<b>Reddedilmiştir</b>

## TARTIŞMA

İşletmeler, bilgilerini dijital ortamda paylaşarak iş ve faaliyetlerini yürüttükleri sürece modern ve yenilikçi ortama kavuşacaklardır. Bu durum aynı zamanda iş yapış biçiminde de kesin bir değişimi ortaya koyacaktır. Süreçler sisteme daha uygun olarak gerçekleşecektir. Bu da tüm verilere kolayca ulaşabilmeyi sağlamaktadır. Gerçek olan bilgiye, fiziki yönden bir duruma bağlı kalmadan işletme içinde ulaşabilmek dijitalleşme sayesinde gerçekleşebilmektedir. Buradaki değişim eskiye göre farkları da barındırmaktadır. Daha önce bilgiye analog biçimde ulaşıırken, gelenen teknolojik gelişmeler neticesinde dijitalleşme süreci başlamaktadır.

Döküman dosya veya buna benzer şekildeki süreçleri ifade eden bilgi ve kaynakların, bilgisayar aracılığıyla işlenebilecek şekilde dijital ortamda bulunması durumu dijitalleşme kavramı ile açıklanır. Gerçekleştirilecek olan dijital dönüşüm sayesinde işletmeler, verimlilikten çalışma kültürüne kadar birçok avatajı elde edebilmektedir. Teknolojideki ilerlemeye bağlı olarak Endüstri 4,0 ile birlikte dijital dönüşümdeki süreçte hız kazanmaktadır. Günümüzde ciddi çaba gerektiren satış süreçleri, dijital ortam sayesinde daha rahat ve işlevsel yürütülerek dijital işletme şekline bürünmektedir. Dijital ortam özellikle bilgiyi istenilen şekilde alarak doğru biçimde sonuçlanması yönünde bize karşılık vermektedir.

Yakın zamana kadar liderlik, güç ve zekâ ile anılırken, şimdilerde teknolojik değişim ve dönüşüme uyum sağlamak önem kazanmıştır. Dijital çağda liderlik, teknolojinin olmadığı bir zaman dilimindekinden daha da zor bir süreç olarak görülmektedir. Firma sahipleri örgütlerinde bir yöneticiden ziyade liderin olmasını tercih etmektedir. İşletmenin vizyonu, çağın gereklerine uygun olması şartıyla, liderlerde bu doğrultuda çalışmalar içine girmektedir. Dijitalleşmenin tüm işletmeleri etkilemesinden dolayı örgütler de bu duruma uygun bir lidere ihtiyaç duymaktadırlar.

Bilgi ve iletişime bağlı olarak teknolojideki ilerlemenin yanında gelişmeye bağlı biçimde dijital liderlik kavramsal olarak daha da önem kazanmaktadır. İşletmeler yaşam sürelerinin devamını sağlayabilmek için dijital dönüşümü başarılı biçimde uygulamak zorundadır. Rekabet ortamında bu dönüşümü sağlayacak kişiler ise yine dijital liderlerdir.

Günümüzde liderler sahip oldukları zekâ ve uyguladıkları stratejilerle kendilerini ifade edebilmektedir. Fakat dijital çağa bağlı olarak liderlik anlayışında

oluşacak değişimle birlikte bunları yapmak daha da zorlaşacaktır. Teknolojik gelişim liderlik yapmayı zorlaştırarak liderin iş yükünü arttıracaktır. Lider ancak çağa uygun hareket ettiği sürece kendini yenileyerek dijital çağda liderlik yapabilecek duruma ulaşabilir. Sadece karizması, bilgisi ve vizyonu hedefe ulaşmasında yeterli olmayabilir. Rekabetin yoğun olduğu ekonomik ve politik sürecin süreli değişmeye hazır olduğu bu dönemde yeniçağın lideri dijitalleşerek istenilen boyuta ulaşabilecektir. Teknolojik amaçlar doğrultusunda internette dijital cihazlara kadar birçok unvanı iletişim kanallarında güçlendirerek amaçları doğrultusunda uygun boyuta ulaştırabilir. Bu durum itibarıyla dijital lider kritik yönlü ilişkileri yönetebilen ileriye yönelik öngörülerini olan, bilgili ve değişime öncülük ederek yol gösteren kişi olduğu söylenebilir. Dijital dönüşümün öncüsü bağlamında ele alınan dijital liderlik tüm zorlukları bilgisiyle aşabilmelidir. Çalışanlarının dijital yetenek ve becerilerini ön planda tutarak işletmeyi bu doğrultuda yönetmelidir.

Bir işletmede çalışanların görev ve yetkileri doğrultusunda nasıl kontrol edilmelerinden koordinasyon ve örgütsel hedeflere ulaşmalarına kadar geçen tüm yapı bize örgütsel yapıyı göstermektedir. Örgütün organizasyon yapısında bulunan bütün çalışanların meydana getirdiği hem örgüt içi hem de örgütler arası seviyede yapılan iletişim bize örgütsel ağı ifade etmektedir.

Bu çalışma kapsamında dijital liderliğin örgütsel yapı ve ağlar üzerinde etkisi araştırılmıştır. KOBİ'lerdeki çalışanlar boyutuyla alan araştırması yapılarak durum analizi yapılamaya çalışılmıştır. Verilerden elde edilen sonuçlar neticesinde detaylı bir şekilde ve nitelikli olarak değerlendirme yapılmaya çalışılmıştır. Dijital liderlik için öncelikle nitelikli ve başarılı olarak teknolojiye uygun dijital ürünleri kullanabilen liderlerin işletmelerde uygun biçimde bulunması gerekmektedir. Bu duruma bağlı olarak firmaların üst yönetimlerinin işletmelerde duruma uygun biçimde ve örgütle bütünleşebilen, dijital teknolojiyi kullanabilen ve bunu işletmeye adapte edebilecek bireyleri barındırmalıdır. Çalışmanın teorik kısmında dijital liderliğin anlam ve önemini belirlenmesinden sonra örgütsel ağ ve yapı kavramları genel olarak teorik boyutuyla ele alınarak durum uygun biçimde açıklanmaya çalışılmıştır.

Kavramsal çerçeve neticesinde yapılan çalışmanın uygulama alanı olarak Ankara ilindeki ATO'ya bağlı faaliyet gösteren KOBİ'lerde çalışan 434 kişilik bir örneklem grup üzerinde yapılmıştır. Dijital liderliğin örgütsel yapı ve ağ üzerinde etkisinin araştırılabilmesi nedeniyle birincil veri toplama yöntemlerinden yüz yüze

anket sistemi kullanılarak araştırma gerçekleştirilmiştir. Elde edilen bu anket sayısı yapılacak olan istatistikî analiz yönüyle yeterli miktar olarak görülmüştür. Kolayda örneklem yöntemlerinden betimsel keşifsel araştırma yöntemi kullanılarak araştırma verilerine ulaşılmıştır.

Araştırmaya katılan çalışanların demografik özellikleri yönüyle ele alındığında; Tablo 17'ye bakıldığında % 56,9 oranıyla çoğunluğunun kadın ve Tablo 18'de ise %76,7'lik oranlarda evli katılımcılardan oluştuğunu ve Tablo 19'da ise yaş aralıkları olarak bakıldığında büyük yığılma %21,4 ile 35-39 yaş grubunda olduğudur. Yine bu katılımcıların Tablo 20'de %69,4'ünün Lisans mezununa sahip olmalarıyla en büyük yığını oluşturmaktadırlar. Tablo 21'de çalışanlara sorulan sorulardan görev süresi olarak %54,4'ünün 15 yıl ve üzeri şeklinde olduğu gözlemlenirken, Tablo 22'deki sonuçlarla %23,5'inin 4-7 yıl süre ile bulunduğu mevkide çalışma süresine sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırmaya yönelik olarak oluşturulan dijital liderlik ile örgütsel yapı ve ağ ölçeklerinden oluşan toplam 75 adet ölçek soruları ve 6 adet demografik durumlarını belirleyecek olan sorulardan oluşan anket formu uygulanmıştır. Bunun yanında katılımcıların demografik yönden farklılıklarının olup olmadığı da araştırılmıştır. Bu yönde elde edilen veriler Conbach's  $\alpha$  Alpha testi ve Faktör Analizi ile t-testi, ANOVA, TUKEY testleri uygulanmak suretiyle analizler gerçekleştirilmiştir.

Çalışmamızın amaçlarına bağlı olarak 6 hipotez oluşturulmuştur. Bu hipotezlerin analizi sonucunda;

**H<sub>1</sub>:** “Dijital liderliğin örgütsel ağ etkinliği üzerine etkisi vardır.” hipotezi kabul edildiği sonucuna ulaşılmıştır.

**H<sub>2</sub>:** “Dijital liderliğin örgütsel yapı üzerine etkisi vardır” hipotezi kabul edilmiştir.

**H<sub>3</sub>:** “Örgütsel ağ etkinliği ve örgütsel yapı arasında pozitif korelasyon vardır.” hipotezi kabul edilmiştir. İşletmelerin örgütsel ağ boyutuyla etkinliği ile yapısal olarak sahip olduğu hiyerarşi konusunda arasında bir ilişkinin olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Örgütsel yapıda çalışanların üst yönetimden en alt çalışanlara kadar aralarındaki ilişkisel durum ile örgütün diğer iç ve dış paydaşarı arasındaki ilişkisel durumu konusunda olumlu yönde bir ilişkinin olduğu sonucu çıkmaktadır. Bu da örgütün içsel

ve dışsal olarak incelencek olan makro ve mikro değerleri konusunda uyum yaşadığı sonucu oryaya çıkmaktadır.

**H4:** “Dijital liderlik demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi reddedilmiştir. Dijital liderliğin demografik unsurlardan çalışanların yaşları itibariyle genç ya da yaşlı olmalarının durumsal bir farklılık unsuru olarak görülmediği bu çalışmada da ortaya çıkmıştır. Cinsiyet yönünden de farklılığın meydana gelmediği ve sonucunda dijital liderlerin demografik farklılıklara sahip olan çalışanlarca farklılığının olmadığı görülmüştür. Demografik ölçümlerden medeni durum, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve bulunulan mevkide çalışma süresi bağlamında farklılıklar da incelenmiştir. Dijitalleşme sürecinde işletmelerdeki liderlerin çalışanlardaki demografik özellikleri farklı olarak algılamadıkları anlaşılmıştır.

**H5:** “Örgütsel ağ etkinliği demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezinin de reddediliyor olmasıyla demografik özelliklerden açısından hipotezin reddedilmiş olduğu görülmektedir. Demografik ölçümlerden yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi, çalışma süresi ve bulunulan mevkide çalışma süresi bağlamında farklılıklar da incelenmiştir. Ankete katılan çalışanlardan medeni durum olarak evli ya da bekar olmalarının örgütsel ağın işletme durumundaki pozisyonu açısından herhangi bir farklılığın oluşmaması nedeniyle örgütsel ağ yapısı açısından anlamlı olmadığı sonucuna ulaşılmaktadır.

**H6:** “Örgütsel yapı algısı demografik özelliklere göre farklılık göstermektedir.” hipotezi de reddedilmiştir. Demografik ölçümlerden medeni durum, yaş, cinsiyet, eğitim seviyesi bağlamında farklılıklar da incelenmiştir. Örgütsel yapı boyutuyla çalışanların bulunduğu mevkide çalışma süresi açısından baktığımızda demografik özellikler olarak örgütün yapı durumu yönüyle reddedilmektedir. Örgütsel yapı durumu açısından işletmelerin çoğunun çalışma yılları yönüyle mevkilerinde değişiklik olsa da bunun kabul edilir sonucu ortaya çıkmaktadır. Çünkü işletmelerdeki çalışanların çalışma yıllarında görülen değişiklikle demografik açıdan teknolojiye karşı olan tutumunun aynı olmaması nedeniyle etkili olacağı sonucu elde edilmiştir. Çalışma yıllarındaki farklılık algısal olarak farklılık oluşturmamaktadır. Herkesin örgütsel yapı konusunda aynı algısal karşılık göstermediği sonucuna ulaşılmıştır.

Araştırma evreni göz önüne alındığında dijital liderlik alanında işletmede yapılan uygulamaların örgütsel ağı ve yapısı pozitif yönde etkileyeceği görülmektedir.

Sektöre öneri olarak; işletmenin örgütsel ağ ve yapı alanında iyileştirme sağlamak için dijital liderlik uygulamalarına önem vermesi ve hayata geçirilmesinin gerekliliği vurgulanabilir.

Yaptığımız çalışmaya benzer nitelikte olan bazı örnek çalışmalarda da aşağıda belirtilen gösterebileceğimiz sonuçlara ulaşılmıştır:

Şahin, S. Çakır, Ç. ve Öztürk, N. (2020)'de yapmış olduğu çalışmada “Dijital Liderlik Algısının Metaforlar Yoluyla İncelenmesi” başlığıyla yaptığı çalışma üzerine kamuya ait olan okullarında görev yapmakta olan öğretmen ve yönetici şeklinde görev yapan çalışanların dijital liderlikle ilgili algılarında oluşturulan metaforlar vasıtasıyla oluşturmaya çalışmaktadır.

Ankete katılanların, dijital liderlikle ilgili; değişim, idari, hizmet, sistemsellik, çok yönlülük ve soyutluluk özelliklerine vurgu yaptığı ortaya çıkmıştır. Katılanların üretmiş olduğu metaforların tümü dijital liderlikle ilgili farklı yönlerin ilgi alanı olduğu belirlenmektedir.

Öz, Ö. (2020)'de ele aldığı “Dijital Liderlik: Dijitalin Yoğun Olduğu Dünyada Okul Liderleri Olarak” şeklindeki çalışmada liderlikle ilgili dönüşüm sürecinde dijital liderlikle ilgili kavramsal sorunlar, dijital liderlerin kişilik çerçevesinde nelerin var olduğuna yönelik ve dijital liderlikle ilgili yeterlilik durumuna yönelik kavramsal olarak ele almıştır.

Okullarda görev yapanların liderliklerinin, dijital liderliklerine yönelik yeterlilik durumlarına ait bilgi ile verilere yönelik okur-yazarlık, iletişim durumu yanında ortaklık, dijital alanda yapılacak olan içerik oluşturmalar, güvenlik durumu ve problemlerin çözmüne ilişkin yeterliliklere sahip olmak bazı sonuçlara ulaşmamızı sağlamıştır.

Artüz, S, Bayraktar, O. (2021)'de yaptığı “Dijital Liderlik Uygulaması ile Öğrenim Organizasyonu Arasındaki İlişkinin Bireysel Performans Algısı Üzerine Etkisi” başlıklı çalışmasında dijital liderlik ve öğrenen organizasyon ağları araştırılırken dijital liderlik ve öğrenen organizasyon arasındaki ilişkinin bireysel performans üzerindeki etkisi istatistiksel olarak anlamlı olduğu görülmüştür.

Hensellek S. (2020)'deki “Dijital Liderlik: Dijital Çağda Başarılı Liderlik Çerçevesi” başlıkta ele alınan dijital liderlik için kavramsal bir çerçeve sunmakta ve bununla ilişkili motivasyonların yanı sıra fırsatlar ve zorlukları da açıklayarak bir



dijital liderin kritik yeteneklerinin, başarılı dijitalleşmeye yönelik stratejik vizyonlarının gerçekleştirilmesine nasıl katkıda bulunduğunu gösterir. Ayrıca, dijital liderliğin ekonomi ve toplumda başarılı dijital dönüşümü destekleyip desteklemeyeceği de tartışılmaktadır.

Bersin J. (2016) daki “Dijital Liderlik, CEO Olmanın İsteğe Bağlı Bir Parçası Değildir” başlıklı yazısında bir şirketin liderliğinde benzersiz olanın ne olduğu ve liderlerin şirketin mimarisi, kültürü ve ölçütleriyle yakından ilgilenir. İnovasyon yapabilecek ve bir işi büyütebilecek kişileri işe alıp minimum orta düzey yönetimle onları sorumlu tutarak üst düzey liderlik ekibiyle, metriklere ve trendlere bakarak işletmeyi teknolojik iletişimle yönetebilmesini ele almıştır.

Sambo Lyson Zulu & Farzad Khosrowshahi (2021) de “İnşaat Sektöründe Dijital Liderliğin Bir Sınıflandırması” başlıklı çalışmada inşaat sektörü liderlerinin kuruluşlarının dijital yollarını etkilemede sergilediği farklı liderlik yaklaşımlarını keşfetmeye çalışmaktadır. Sonuçta temaların daha ileri analizi, tipolojilerin literatürde tanımlanan liderlik yaklaşımlarından beklenen bazı özellikleri sergilediğini ortaya koymuştur. Bu nedenle, inşaat sektöründeki dijital liderlik yaklaşımlarının çeşitli liderlik yaklaşımlarıyla ne ölçüde örtüştüğü ve bunların da dijital dönüşümün başarısını nasıl etkilediğinin dikkate alınması gerektiğini belirtmektedir.

Eberl K.J. & Drews P. (2021) de yayınladığı “*Dijital Liderlik - Dağ mı Molehill mi? Edebi Bir Değerlendirme*” başlıklı çalışmada uygulayıcı satış noktalarında dijital liderliğin yüksek alaka düzeyine rağmen, tanımı ve belirleyicilerinin belirsiz kaldığıdır. Bunun da Dijital Lider teorisinin geliştirilmesini engellediğidir. Yine burada ilk olarak, Dijital Liderliği E-liderlikten öncekinin bir tanımıyla ayırarak kavramsal netliği oluşturup, ikinci olarak, organizasyonel seviye, bireysel seviye ve dijital lider kategorilerine göre yapılandırılmış 13 Dijital Liderlik belirleyicisini belirten tümevarımsal olarak geliştirilmiş bir nomolojik ağ sunmaktır. Dijital liderliği daha ileri perspektifler ve araçlar yoluyla araştırma tasarımı uzantıları sayesinde Dijital Liderliği benimseme yaklaşımlarını sunmaktadır.

Bu alanla ilgili olarak yapılan benzer çalışmalardan elde edilen bilgilerle çalışmamızda ulaştığımız sonuçlar hipotezlerimizde belirttiğimiz önerileri destekler yönde verilere ulaşılmıştır.

## SONUÇ

Çalışmamızda dijital liderliğin örgütsel yapı ve ağlara etkisine yönelik uygulanan test sistemindeki ölçeklerle ilgili maddelerin frekans dağılımları ile açıklayıcı istatistik verilerinin yüzdelerle dağılımlarına baktığımızda beşli likert tipi sistemde katılıyorum ile kesinlikle katılıyorum bölümlerinin daha yoğun olarak seçildiği bulunmuştur. Sonuç olarak bu da, dijital liderliği olumlu yönde etkilemiştir.

Yapılan bu araştırmadaki bireysel farklılıkların asıl temelinde bulunan demografik değişkenler ile dijital liderliğin örgütsel yapı ve ağlar üzerindeki etkisi incelendiğinde kabul edilen bir değerin olduğu görülse de çalışmada bu durum farklı olmaktadır.

İş dünyasında çalışanların iş yapma hızını arttırarak zamanında işin yetişmesini sağlamak dijitalleşme ile mümkün olacaktır. Bunu sağlayacak olan lider işletmede yapılacak hataları azaltırken motivasyonu arttırarak bünyesinde çalışmakta olan personeline pozitif yönde işe bağlılığını arttıracaktır. Dijital liderler yaptıkları bu yeniliklerle işletmeyi zamana uygun hale getireceklerdir. Güçlü, vizyon sahibi olan liderler dijitalleşmeyi de benimsemeleri sebebiyle güven duygusu ile dijitalleşmeyi davranışsal olarak çalışanlarına benimseteceklerdir. Yenilik ancak vizyon sahibi ve motivasyonda önemli role sahip olan dijital liderlerle gerçekleşebilecektir. Tüm sektörlerde örgüt kültürünün benimsenmesi ve ağ sisteminin kurulması özellikle yenilikçi davranışla ve dijital liderlerle mümkün olacaktır.

Bugün işletmeler çağa uygun çok fonksiyonlu liderlere sahip olmayı tercih etmektedirler. Hızla dijitalleşen çağda işletmeler sektörlerinde ileri bir duruma gelebilmeleri için liderlerinin de dijital boyutta olmasını tercih etmektedirler. Bu liderler işletmenin misyon ve vizyon olarak iyi bir duruma gelmesinde çalışanlarından kurumsal süreçlerine kadar dijitalleşmesi konusunda öncülük etmesini sağlamaktadırlar. Dijital çağdaki bu oluşan farklılığı tüm kurumca kabulleniliyor olması dijitalleşme sürecinde de kısıtlanmamasına neden olacaktır. Dijital liderlik yönünde yapılan çalışmalar bugün daha da artmaya devam etmektedir. Liderlikte dijitalleşme durumunun artışı popüler olmasına da katkı sağlamaktadır. Bu yönlü yapılan akademik araştırmalar sayesinde bu tarz liderlikle ilgili olarak literatürde de artış görülmektedir. Bu durum liderlik sürecinin dijital yönlü becerilere sahip liderlerin oluşması konusunda fazlaca katkısı olacaktır.

Bu bağlamda dijital liderliğin, olması gereken bir liderlik türü olduğunu yaptığımız bu çalışmanın farklı sektörlerde ve farklı örneklemeler üzerinde araştırılması gerektiğini belirtmelidir. Bu liderlik tarzının tüm koşullarda da etkili olduğu yapılacak araştırmalarla da saptanabilecektir. İşletmenin değişimi konusunda dijital liderliğin etkisi fazlaca araştırılması gerekmektedir. Yaptığımız tüm analizler neticesinde ulaşılan sonuç, dijital liderliğin örgütsel yapı ve ağlara etkisinin olduğudur.

Sonuç olarak dijital liderliğin çağın gereksinimlerine uygun biçimde yapıyor olması daha gerekli bir durumdur. Nedeniyse yapılmış olan çalışmalar göstermiştir ki dijital liderlik ile örgütsel yapı ve ağları arasında bir hayli kuvvetli şekilde ve pozitif yönlü bir bağlantı bulunmaktadır.

### **Öneriler**

Bu çalışma işletmelerdeki mavi yakalı olarak çalışan işçilerin, liderlerinin dijital liderlik konusundaki durumunun saptanmasına yönelik yapılmıştır. Diğer akademisyenler açısından liderlerin kendi durumlarının değerlendirilmesine yönelik olarak yapılacak çalışma alansal fayda sağlamaktadır.

Gelecekte bu alana yönelik olarak çalışmayı düşünen araştırmacılar için hizmet sektöründe faaliyet gösteren işletmeler üzerinde de yapılmasının alansal faydalı sonuçlar çıkaracağı öngörülmektedir.

Yine bu çalışma dijital liderliğin demografik boyutlarından boy, kilo ya da coğrafi konumlar gibi farklı yönleriyle ele alınarak örneklem ve hipotezlerimizi çeşitlendirerek genişletmemiz durumunda konunun anlaşılmasına yönelik alansal katkı sağlayacaktır.

Kamuda çalışan bir kişinin de dijital liderlik algısının ne durumda olduğuna yönelik araştırmaların yapılması önerilir.

Dijital liderliğin işletmelerdeki farklı birimlerinde örneğin finans ya da pazarlama birimlerinde çalışanların birimsel farklılıklarının da araştırma konusu olarak ele alınması alansal katkı sağlayacaktır.

Son olarak yapılan bu çalışmanın işletmelerin rakiplerine karşı avantaj elde ederek ileride alacakları stratejik kararlar konusunda yapacakları planlamalara doğru yönlü yardımcı olacağı beklenmektedir.

## KAYNAKLAR

- Aaker, D. (2007). Marka Değeri Yönetimi, İstanbul: *MediaCat Kitapları*.
- Abbasov, A. and Tolay, E. (2021). Dijital Liderliğin Bireysel Performans Üzerindeki Etkisi-Azerbaycan'da Endüstri 4.0 Teknolojilerini Uygulayan Bir Firmada Araştırma. İzmir Yönetim Dergisi, 2 (1),59-74. Retrieved from <https://dergipvd.,org.tr/tr/pub/iyd/issue/65892/988513>.
- Abbatiello, A. Knight, M. Philpot, S. & Roy, I. (2017). Rewriting the rules for the digital age: 2017 Deloitte Global Human Capital Trends. UK: *Deloitte University Press*.
- Abrahamson, E. ve Rosenkopf, L. (1993). Institutional and competitive bandwagons: Using Mathematical modeling as a tool to explore innovation diffusion. *Academy of Management Review*, 18: 487-517.
- Achcaoucaou, F. Bernardo, M. ve Castan, J. M. (2009). Determinants of Organizational Structures: An Empirical Study, *Review of International Comparative Management*, C: 10, No: 3, ss. 568.
- Adler, P. S., ve Kwon, S-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27 (1):17-40.
- Agbim, K. C. (2013). The impact of organizational structure and leadership styles on innovation. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 6(6), 56-63.
- Ağar, C.C. (2012). The Relationship between Organizational Structure and Job Involvement in Labour and Technology-Intensive Industrial Enterprises: A Comparative Analysis Based on a Field Study, *International Journal of Business and Commerce*, 2 (2), 6.
- Aldemir, M. C. (1985). Örgütler ve yönetimi: makro bir yaklaşım, *Bilgehan Basımevi*.
- Aldrich, H. E. (1999). Organizations Evolving. *London: Sage*,269.
- Alpaslan S.ve Kutanis, R. (2007). Türkiye'de İşletmecilikte Yeni Perspektifler, Editörler: Kurt Mustafa ve Bayraktaroğlu Serkan, *Baran Ofset*, Ankara.
- Alpkan, L., Ergün, E., Bulut, Ç. ve Yılmaz, C. (2005). Şirket Girişimciliğinin Şirket Performansına Etkileri, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 6(2), ss. 28.

- Aoki, M. (2011). The Five-Phases of Economic Development and Institutional Evolution in China and Japan, *ADB Working Paper Series*, No: 340.
- Apaydın, F. (2009). Kurumsal Teori ve İşletmelerin Kurumsallaşması, Cumhuriyet Üni., *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10 (1), 1-22.
- Aquinas, P.G. (2008). Organization Structure & Design: Applications and Challenges. *New Delphi: Excel Books*.s:9.
- Argote, L. (1989). Agreement about norms and work unit effectiveness: Evidence from the field. *Basic and Applied Social Psychology*, 10: 131-40.
- Artuz, D., (2021), The Effect Of Relation Between Digital Leadership Practice And Learning Organization On The Perception Of Individual Performance, Cilt 20, Sayı 40, 97 - 120, 25.06.2021
- Arun, K. (2008). Liderlik tarzları ile paylaşımcı bilgi kültürü ilişkisi. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- Atak, M. (2005). Örgütlerde Resmi Olmayan İletişimin Yeri ve Önemi, *Havacılık ve Uzay Teknolojileri Dergisi*, 2 (2): 59.
- Avolio, B. J. Sosik, J. J. Kahai, S. S. and Baker, B. (2014). E-Leadership re-examining transformations in leadership and transmission, *The Leadership Quarterly*, 25(2014), 105-131.
- Aydın, S. (2011), Atatürk Kitaplığı Süreli Yayınları Sayısallaştırma Çalışmalarının Teknik ve Yönetsel Analizi, Retrieved from [https://issuu.com/selcukaydin/docs/atat\\_rk\\_kitapl\\_\\_\\_\\_say\\_salla\\_t\\_rma](https://issuu.com/selcukaydin/docs/atat_rk_kitapl____say_salla_t_rma), s:2-3.
- Baker, W. (2000). Achieving success through social capital. New York: Jossey- Bass.
- Baker, W. E. (1990). Market networks and corporate behavior, *American Journal of Sociology*, 96: 589-625.
- Balcı, A. (2013). Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler (4. Baskı). Ankara: *Pegem A Yayıncılık*, s:100.
- Banihashemi, A. and Dahmardeh, N. (2011). Organizational Agility and Agile Manufacturing, *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 27, 15.

- Bennis, W. (1999). *Managing people is like herding cats*. Provo, UT: Executive Excellence.
- Berry, F. (2004). Three traditions of network research: What the public management research agenda can learn from other research communities. *Public Administration Review*, 64(5), 539-552.
- BİK, (2019). Basın İlan Kurumu Yönetim Kurulu, Faaliyet Raporu, 29. Dönem Genel Kurulu 10. Toplantısı. 19-21 Şubat 2019, İstanbul.
- Binbir, S. (2021). Pazarlama Çalışmalarında Yapay Zekâ Kullanımı Üzerine Betimleyici Bir Çalışma, *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 5 (3), 314-328.
- Bloomberg, J. (2018). Digitization, Digitalization and Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril, recieved from <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitizationdigitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-yourperil/#3f4222a72f2c>.
- Boone, L.E. Kurtz, D.L. (2007). *Çağdaş İşletme*. (14.Basım). (Çev. Ed.Azmi Yalçın). Ankara: *Nobel Akademik Yayıncılık*, 274.
- Bourdieu, P. (1990). *In Other Words: Essays Towards a Reflexive Sociology*. Cambridge, UK: *Polity Press*.
- Bourdieu, P. (1993). *Principles of Economic Anthropology*. Neil: ve Richard S. (Der.).
- Bourdieu, P., ve Wacquant, L. (1992). *An Invitation to Reflexive Sociology*. Chicago: *University of Chicago Press*.
- Brass, D. J. (1999). Being in the right place: A structural analysis of individual influence in an organization. *Administrative Science Quarterly*, 29:518-539.
- Brass, D. J. (1999). Technology and structuring of jobs: Employee satisfaction, performance, and influence. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 35(44): 216-240.
- Brass, D. J. (2002). Intraorganizational power and dependence. Joel A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations*. Oxford: Blackwell, 138–157.

- Brass, D. J. ve Krackhardt, D. (1999). The social capital of 21st century leaders. J.G. Hunt ve R.L. Phillips (Der.), *Out-of-the box Leadership for the 21st Century*, 179– 194, Stamford, CT: JAI Press.
- Brennen, S. and Kreiss, D. (2014). Dijitalizasyon, Wiley Online Library, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/abs/10.1002/9781118766804.wbiect111>.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci. Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi,8(8),513-522.Retrievedfrom <https://dergipvd.,org.tr/tr/pub/kuey/issue/10387/127076>.
- Burkhardt, M. E., and Brass, D. J. (1999). Changing patterns or patterns of change: The effect of a change in technology on social network structure and power. *Administrative Science Quarterly*, 35: 104–127.
- Burkhardt, M. E., and Brass, D. J. (1999). Potential power and power use: An investigation of structure and behavior. *Academy of Management Journal*, 36: 441–470.
- Burt, R. S. (2004). Structural Holes and Good Ideas. *American Journal of Sociology*, 110 (2): : 121-125.
- Canbolat, Ö. E. (2010). Örgütlerin İçinde Bulunduğu Ağ Şebekelerindeki Konumlarının Örgütsel Alandaki Eş Biçimliliğe Etkisi, *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, Çankırı, C2,S3.
- Canbolat, Ö.E. (2008). Örgütsel Ağ Düzenineğinin Örgütsel Alandaki Çeşitlilik Ve Değişime Etkisi: Çankırı Örneği. Balkent Üniveristesi, Doktora Tezi.
- Clark, B. R. (1999). The Cooling out Function in higher education. *American Journal of Sociology*, 65: 569-576.
- Coleman, J. S. (2001). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94: Ek, 95-120.
- Cristofoli, D., et al. (2011). "Managing successful networks: the case of intermunicipality collaboration in Switzerland."
- Cross, R. (2005). Network roundtable research projects. Unpublished manuscript, University of Virginia, Charlottesville. Retrieved June 15, 2005, from

<https://webapp.comm.virginia.edu/NetworkRoundtable/ResearchProjects/tabid/37/Default.aspx>

Cross, R., & Parker, A. (2004). *The hidden power of social networks*. Boston: Harvard Business.

Crowley, G. R. and Sobel, R. S. (2011). Does fiscal decentralization constrain leviathan? New evidence from local property tax competition, *Public Choice*, 149, 507.

Csaszar, F. A. (2012). Organizational structure as a determinant of performance: Evidence from mutual funds. *Strategic Management Journal*, 33, 611–632.

Çalışkan, G. (2020). Dijitalleşme / Dijital Dönüşüm Nedir? <https://binbiriz.com/blog/dijitallesme-dijital-donusumnedir>, Erişim, 22.04.2021.

Çetin, M. ve Kurnaz, Ö. (2004). Örgütsel Yapı Özellikleri ve Yüksek Öğretimde Bir Uygulama. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1 (2) s:50, Retrieved from <https://dergipvd.,org.tr/tr/pub/ksusbd/issue/10289/126213>.

Çırpan, Hüseyin, “Lider mi, Yönetici mi?”, *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*. Sayı:7, Haziran-Temmuz, 1999, 1-5.

Çubukcu, M. (2018). Organizasyon Yapısını Belirleyen Faktörler ve Yapının Önemi, *Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5 (2) , 175-190. DOI: 10.30803/adusobed.343212.

Daft, R. L. (2000). *Management, USA: The Dryden Press*, p:306-307.

Dahl, R. A. (2001). The concept of power, *Behavirol Science*, 2: 249-253.

Damanpour, F. (1991). Organizational Innovation: A Meta- Analysis of Effects of Determinants and Moderators, *Academy of Management Journal*, 34 (3):555- 590.

DasGupta, P. (2011). Literature Review: e-Leadership. *Emerging Corporate Leadership Journeys*, 4(1), 1-36.



- Davis, G. F. and Mizuhi, M.S. (1999). The monet center cannot hold: Commercial banks in US system of governance, *Administrative Science Quarterly*, 44: 215-239.
- Demir, H. ve Okan, T. (2009). Teknoloji, Örgüt Yapısı ve Performans Arasındaki İlişkiler Üzerine Bir Araştırma, *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 10 (1), 57-72.
- Dijital Dönüşüm Dergisi. (2017), Dijital Dönüşüm Nedir? (Digital Transformation), retrieved from <http://www.dijitaldonusumdergisi.com/dijital-donusum-nedir/>
- DiMaggio, P. J. (1988). Interest and agency in institutional theory. Zucker, L.G. (Der.) *Institutional Patterns and Organizations: 3-22. Chicago: University of Chicago Press.*
- DiMaggio, P. J. (1991). Constructing an organizational field as a professional project: U.S.
- DiMaggio, P. J. and Powell W. W. (1983). Iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields. *American Sociological Review*, 48: 147-160.
- DiMaggio, P. J. and Powell W. W. (1991). Introduction. Powell, W.W. and P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis: 1-41. Chicago: University of Chicago Press.*
- Efil, İ. (2015). İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, *Bursa: Dora Basım Yayım.*
- Elma, C. ve Demir, K. (Ed.) (2009). Yönetimde çağdaş yaklaşımlar: Uygulamalar ve sorunlar içinde (ss. 1-13). *Ankara: Anı Yayıncılık.*
- Fawcett, S. B., et al. (2000). "A model memorandum of collaboration: a proposal." *Public Health Reports* 115(2-3): 174.
- Fernandez, R. (1991). Structural bases of leadership in intraorganizational networks. *Social Psychology Quarterly*, 54(1), 36-53.
- Festinger, L. (1954). A Theory of Social Comparison Processes. *Human Relations*, 7, 114– 140.
- Fligstein, N. (1990). The transformation of corporate control. Cambridge, MA: *Harvard University Pres.*

- Fredrickson, W. James (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure, *Academy of Management Review*, 11(2), 280-297.
- Freeman, L. C. (1977). A set of measures of centrality based on betweenness, *Sociometry*, 40, 35–41.
- Freeman, L. C. (1979). Centrality in social networks: Conceptual clarification. *Social Networks*, 1: 215-239.
- Fukuyama, F. (1995). Trust: The social virtues and the creation of prosperity, *New York: The Free Press*.
- Galaskiewicz, J. and Burt, R. S. (1991). Interorganizational contagion in corporate philanthropy, *Administrative Science Quarterly*, 36: 88-105.
- Galaskiewicz, J. ve Wasserman, (1989). Mimetic and normative processes within an interorganizational field: An Empric test. *Administrative Science Quarterly*, 34 (3): 454-479.
- Galbraith, J.K. (2010). Economics and the Quality of Life, Science New Series, Vol. 145, No. 3628, pp. 117 – 123.
- Gargiulo, M. and Benassi, M. (2000). Trapped in your own net? Network cohesion, structural holes, and the adaptation of social capital, *Organization Science*, 11(2), 183–196.
- Gartner IT Glossary, (2021). Information Technology, Dijitalization.
- George, D., & Mallery, M. (2010). SPSS for Windows Step by Step: A Simple Guide and Reference, 17.0 update (10a ed.) Boston: Pearson
- Ghorbani, V. Zamahani, M. ve Rezaei, F. (2011). Impact of Authentic Leadership And Psychological Capital on Followers' Trust And Performance, *AustralianJournal of Basic and Applied Sciences*, 5(12), 2033.
- Granovetter, M. (1995). Coase Revisited: Business Groups in the Modern Economy, *Industrial and Corporate Change*, 4(1): 93-130.
- Greenwood, R. Suddaby, R. and Hinings, C. R. (2002). Theorizing Change The Role of Leaders.

- Greenwood, R. ve Hinings, C. R. (1996). Understanding radical organizational change: Bringing together the old and the new institutionalism. *Academy of Management Journal*, 21: 1022–1054.
- Greve, H. R. (1996). Patterns of competition: The diffusion of a market position in radio broadcasting, *Administrative Science Quarterly*, 41: 29-60.
- Gulati, R. (1995). Social structure and alliance formation patterns: A longitudinal analysis, *Administrative Science Quarterly*, 40: 619–652.
- Güleş, M. ve Türkmen, H (2010). Küçük ve Orta Ölçekli İşletmelerde Üretim Stratejisi. *Niğde Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 3 (2) , 35-47. Retrieved from <https://dergipvd.,org.tr/tr/pub/niguiibfd/issue/19747/211358>.
- Hamilton, J.R. Tee, S. and Prince, K. (2016). Dijital Çağda Kurumsal Liderlik. ICEB konferansının konferans tutanaklarında, Xiamen, Çin.
- Hanneman, R. A. ve Riddle, M. (2005). Introduction to social network methods, CA: University of California, Riverside, Chapter: 1, 2,7,10. 10 Nisan 2007.
- Hernaus, T. Aleksic, A. ve Klindzic, M. (2013). Organizing for Competitiveness- Structural and Process Characteristics of Organizational Design, *Contemporary Economics*, 7(4): 41-56.
- Ibarra, H., & Hunter, M. (2007). How leaders create and use networks. *Harvard Business Review*, 85(1), 40-48. Leadership of Organizational Networks 189
- Jackell, R. (1988). Moral mazes: The world of corporate managers, *New York: Oxford University Press*.
- Johari, J. (2009). Linking organizational structure, job characteristics, and job performance constructs: A proposed framework, *International Journal of Business and Management*, 4(3), 145-152.
- Juncker, J. (2014). A New Start for Europe: My Agenda For Jobs, Growth, Fairness and Democratic Change, *Opening Statement in the European Parliament Plenary Session*, July, p:73-74.

- Kalaycı, Ş. (2006). SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri, Ankara: Asil Yayın Dağıtım Ltd. Şti, s.116.
- Kanbur, E. (2008). Toplam Kalite Yönetimi Uygulayan İşletmelerde İşgören Motivasyonunu Etkileyen Faktörler; Gıda ve Mobilya Sektörlerinde Ampirik Bir Araştırma, *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Balıkesir Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Balıkesir, s:402.
- Karakaş, S. Rukancı, F. ve Anameriç, H. (2009). Belge Yönetimi ve Arşiv Terimleri Sözlüğü. Ankara: Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, s: 39.
- Karasar, N. (2009). Bilimsel Araştırma Yöntemi. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, s:77.
- Karcioğlu, F. Timuroğlu, M. K. & Çınar, O. (2009). Örgütsel İletişim ve İş Tatmini İlişkisi, Bir Uygulama. *İstanbul Üniversitesi İşletme İktisadi Enstitüsü Dergisi*, Yönetim, 66-77.
- Kavak, B. ve Patriot, N. (2007). Hizmet Sektöründe Örgüt İçi İletişim Bileşenleri ve İşgören Verimliliği Üzerindeki Etkileri: Ankara'daki Beş Yıldızlı Otel İşgörenlerinin Düşünceleri. *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, (2), 120-140. Retrieved from <https://dergipvd.,org.tr/tr/pub/gaziticaretturizm/issue/49894/639555>.
- Kırmaz, B. (2010). Bilgi çağı lideri, *Ankara Barosu Dergisi*, 68 (3): 207-222.
- Kilduff, M., & Tsai, W. (2003). Social networks and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Koçel, T. (2011). İşletme Yöneticiliği, 13. Baskı, *İstanbul: Beta Basım Yayın*, 219.
- Kraatz, M. S. and Zajac, E. J. (1996). Causes and consequences of illegitimate organizational change, *American Sociological Review*, 61: 812–836.
- Krackhardt, D. and Hansen, J. (1993). Informal networks: The company behind the chart, *Harvard Business Review*, 4: 104–111.
- Lamba, M. (2014). Yeni Kamu Yönetimi Perspektifinden Türkiye’de Kamu Yönetimi Reformları: Genel Gereçekler Üzerinden Bir İnceleme, *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19(3): 135-152.

- Leavitt, H. J. (1951). Some effects of certain communication patterns on group performance, *J. Abnormal Social Psychology*, 46: 38–50.
- Legerer, P., Pfeiffer, T., Schneider, G., & Wagner, J. (2009). Organizational structure and managerial decisions. *Int. J. of the Economics of Business*, 16(2), 147–159.
- Levitt, B. and March, J.G. (1988). Organizational Learning, *American Review of Sociology*, 14(1), 32-66.
- Lounsbury, M. (2001). Institutional Sources of Practice Variation: Staffing College and University Recycling Programs, *Administrative Science Quarterly*, 46: 29–56.
- Lounsbury, M. and Ventresca, M. J. (2002). Social structure and organizations revisited. M. Lounsbury and M. J. Ventresca (Der.), *Social structure and organizations revisited: 3- 36*. Oxford: Elsevier.
- Malek, A. and Karimi, E. (2014). Why Tourists are Attracted to Boutique Hotels: Case of Penang Island, Malaysia, *Journal of Hospitality and Tourism*, 12(1): 26.
- Matt, C. Hess, T. and Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies, *Business & Information Systems Engineering*, 57 (5): 339-343.
- Mehra, A. Kilduff, M. ve Brass, D.J. (2001). The social Networks of high and low selfmonitors: Implications for workplace performance, *Administrative Science Quarterly*, 35: 121-146.
- Meyer, J. W. and Rowan B. (1977). Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony, *American Journal of Sociology*, 83: 340-363.
- Mintzberg, H. (1979). *The structuring of organizations*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Mitchell, S. M. and S. M. Shortell (2000). "The governance and management of effective community health partnerships: a typology for research, policy, and practice." *Milbank Quarterly* 78(2): 241-289.
- Mizruchi, M. (1992). *The Structure of Corporate Political Action: Intefiuin Relations and Their Consequences*, Boston: Harvard University Press.

- Moore, K. (1999). Political protest and institutional change: The anti Viet-nam War movement and American science, M. Giugni, D. McAdam, and C. Tilly (Der.), *How Social Movements Matter*, Minneapolis, MN: *University of Minnesota Press*, 97-118.
- Murat, G. ve Açıkgöz, B. (2007). Yöneticilerin Örgüt Kültürü Algılamalarına İlişkin Bir Analiz: Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Örneği, *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 3 (5), 1-20.
- Northouse, P.G. (2010). *Leadership theory and practice* (5th Ed.) Los Angeles, CA: Sage Publications.
- Ocasio, W. (2002). Organizational power and dependence. Joel A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organization*: 363- 385. Oxford: Blackwell.
- Olson, E.M. Stanley, S.F. ve Hult, G.T. M. (2005). The Performance Implications of Fit Among Business Strategy, Marketing Organization Structure and Strategic Behavior, *Journal of Marketing*, July, 69: 49-65.
- Örücü, E., Kılıç, R., Yıldız, H., & Yıldız, B. (2012, Eyl). Biçimsel örgüt yapısının örgütsel iletişime etkisi: Bir kamu hastanesi örneği. *Akademik Bakış Dergisi*, 32, 1-20.
- Öz, Ö. (2020). Dijital liderlik: Dijital dünyada okul lideri olmak, *Uluslararası Liderlik Çalışmaları Dergisi: Kuram ve Uygulama*, Nisan 2020 – Cilt: 3 / Sayı: 1, s:45.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Krizin işletmelerin yönetsel ve örgütsel yapısı üzerindeki olumsuz etkileri ve Kayseri sanayi işletmelerinde yapılan bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 93-114.
- Özen ve Aslan, Z. (2006). İçselde dışsal sosyal sermaye yaklaşımları açısından Türk Toplumunun sosyal sermaye potansiyeli: Ortadoğu Sanayi ve Ticaret Merkezi (Ostim) örneği, *Akdeniz Üniversitesi İİBF Dergisi*, 12 (2): 130-161.
- Pearce, C., & Conger, J. (Eds.). (2003). *Shared leadership*. Thousand Oaks, CA: Sage.
- Pehlivanoglu, M. Ç. (2020). An Overview of the Duties and Responsibilities of Sales Managers, *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19 (37), 327-

339. Retrieved from <https://dergipvd.,org.tr/tr/pub/iticusbe/issue/54570/74415>  
2.

Pfeffer, J. and Salancik, R. (1978). The external control of organizations, *Harper ve Row*, Ch. 1-3.

Podolny, J. M. Stuart, T. E. and Hannan, M. T. (1996). Networks, knowledge, and niches: Competition in the worldwide semiconductor industry, 1984-1991. *American Journal of Sociology*, 102(3): 659-689.

Powell, W. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis, Powell, W.W., and P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis: 183203, Chicago: University of Chicago Press.*

Prince, K. A. (2017). Industrie 4.0 and Leadership, Proceedings of the 17th International Conference on Electronic Business, 132-139, ICEB, Dubai, UAE, December 4-8.

Provan, K. G. and Milward, H. B. (2001). "Do networks really work? A framework for evaluating public- sector organizational networks." *Public administration review* 61(4): 414-423.

Provan, K. G. and Kenis, P. (2008). "Modes of network governance: Structure, management, and effectiveness." *Journal of public administration research and theory* 18(2): 229-252.

Putnam, R. D. (1993). *Making democracy work. Princeton, NJ: Princeton University Press.*

Rajapakshe, W. (2002). Strategy and Structure Re-examined, *Journal of Management Science*, 1 (1-2): 142-167.

Rulke, D. L. and Galaskiewicz, J. (2000). Distribution of Knowledge, Group Network Structure, *Group Performance. Management Science*: 46(5), 612- 625.

Sargut, (2003). Kurumsal Alandaki Örgüt Yapılarının Oluşmasında ve Ekonomik İşlemlerin Yürütülmesinde Güvenin Rolü. F. Erdem (Der.), *Sosyal Bilimlerde Güven*: 89-124, Ankara: Vadi Yayınları.

Scott, W. R. (1995). *Institutions and organizations. Thousand Oaks, CA: Sage*,1-25.

- Scott, W. R. and Meyer J. W. (1991). Expanding the scope of institutional analysis. Powell, W.W., and P.J. DiMaggio (Der.) *The New Institutionalism in Organizational Analysis*, 108-142, *Chicago: University of Chicago Press*.
- Selznick, P. (1996). Institutionalism old and new, *Administrative Science Quarterly*: 41 (2), 270- 277.
- Shan, W. Walker, G. and Kogut, B. (1994). Interfirm cooperation and startup innovation in the biotechnology industry, *Strategic Management Journal*, 1 5: 387- 394.
- Shaw, M. E. (1981). *Group Dynamics: The Psychology of Small Group Behavior*, McGraw-Hill: New York.
- Sheninger, E. (2014). *Pillars of digital leadership*.
- Shortell, S. M., et al. (2002). "Evaluating partnerships for community health improvement: tracking the footprints." *Journal of Health Politics, Policy and Law* 27(1): 49-92.
- Sia, S.K., Soh C., & Weill, P. (2016). How DBS bank pursued a Digital Business Strategy. *MIS Quarterly Executive*, 15(2), 105-121.
- Stevenson, W. B. (2000). Agency and Social Networks: Strategies of Action in a Social Structure of Position, Opposition, Opportunity - Statistical Data Included, *Administrative Science Quarterly*, 22.
- Strang, D. ve Sine, W. D. (2002). Interorganizational institutions, Joel A. C. Baum (Der.), *The Blackwell Companion to Organizations*, Oxford: Blackwell, 497-519.
- Suchman, M. C. (1995). Managing Legitimacy: Strategic and Institutional Approaches, *Academy of Management Review*, 20 (3): 571–610.
- Şahin, A. (2005). Kültürel Niteliklerimizin Türk Yönetmeliklerine Etkisi ve Japon Z Teorisiyle Karşılaştırması, *Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(1), 177-198.
- Şahin, S. Çakır, Ç. & Öztürk, N. (2014). Öğrenen Örgüt Profili Ölçeği'nin Türkçe'ye Uyarlanması: Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması, *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 13 (1): 153-168.



- Tabachnick and Fidell, (2013). B.G. Tabachnick, L.S. Fidell Using Multivariate Statistics (sixth ed.) Pearson, Boston.
- Teixeira, R., Koufteros, X. A., & Peng, X. D. (2012). Organizational structure, integration, and manufacturing performance: A conceptual model and propositions. *Journal of Operations and Supply Chain Management*, 5(1), 69 - 81.
- Thornton, P. H. and Ocasio, W. (1999). Institutional logics and the historical contingency of power in organizations: Executive succession in the higher education publishing industry, 1958–1990. *American Journal of Sociology*, 105, 801-843.
- Tolbert, P S. and Zucker, L. G. (1983). Institutional sources of change in the formal structure of organizations: The diffusion of civil service reform, 1880-1935.
- Tsai, W. (2001). Knowledge transfer in intraorganizational networks: Effects of network position and absorptive capacity on business unit innovation and performance.
- Turrini, A., et al. (2010). "Networking literature about determinants of network effectiveness." *Public Administration* 88(2): 528-550.
- Tushman, M. L. (1977). Communication Across Organizational Boundaries: Special Boundary Roles in The Innovation Process, *Administrative Science Quarterly*, 22, 587- 605.
- Tübitak Bilgem, (2021). Dijital Dönüşüm, <https://bilgem.tubitak.gov.tr/>.
- Türetgen, İ. Ö. Ünsal, P. ve Telman, N. (2004). Yöneticiler için liderlik özelliklerini ölçen bir ölçek geliştirme, *Psikoloji Çalışmaları*, 24: 25-44.
- Ulutaş, M. ve Arslan, H. (2017). Bilişim liderliği ölçeği: bir ölçek geliştirme çalışması, *Marmara Üniversitesi Atatürk Eğitim Fakültesi Eğitim Bilimleri Dergisi*, 47 (47):109-118.
- Uzzi, B. (1997). Social structure and competition in interfirm Networks: The paradox of embeddedness, *Administrative Science Quarterly*, 42: 35- 67.
- Ünal, M. (2012). Bilgi çağında değişim ve liderlik, *Marmara Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, 32 (1):297-310.

- Ünüvar, Ş. (2009). Örgütsel İletişimin Bir Unsuru Olan Örgüt İçi İletişimin konaklama İşletmelerindeki Etkinliği: Örnek Bir Alan Araştırması, *Journal of Azerbaijani Studies*, 12(1), 559-592.
- 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.
- Weiss, E. S., et al. (2002). "Making the most of collaboration: exploring the relationship between partnership synergy and partnership functioning." *Health Education & Behavior* 29(6): 683-698.
- Wellman, B. (1988). Structural analysis: From method and metaphor to theory and substance, In B. Wellman, and S. D. Berkowitz (Der.), *Social Structures: A Network Approach*, *New York: Cambridge University Press*.
- Westphal, J. and Zajac, E. J. (1997). Defections from the inner circle: Social exchange, reciprocity and the diffusion of board independence in U.S. corporations, *Administrative Science Quarterly*, 42: 161- 183.
- Westphal, J. D. (1998). Board games: How CEOs adapt to increases in structural board independence from mmanagement, *Administrative Science Quarterly*, 43: 511–537.
- Westphal, J. D. and Gulati, R. (1999). Cooperative or controlling? The effects of CEO-board relations and the content of interlocks on the formation of joint ventures, *Administrative Science Quarterly*, 44: 473–506.
- Whitehurst, J. (2015). Driving Digital Transformation: new skills for leaders, new role for the CIO. Harvard Business Review Analytical Services Report., pp. 1-19. Retrieved from <https://hbr.org/sponsored/2015/03/driving-digital-transformation-new-skills-for-leaders-new-role-for-the-cio>
- Wilson III, E. J. (2004). Leadership in the digital age, G. R. Goethals, G. Sorenson, and J. M. Burns içinde, *The Encyclopedia of Leadership* (Cilt 4): 858-861.
- Yankın F. B. (2018). Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışma Yaşamı, Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi, C:7 S:2 (1-38).

- Yi-Horng, L. (2013). The moderating effect of organizational structure in knowledge management for international ports in Taiwan. *International Journal of Computer and Information Technology*, 2(2), 240-246.
- Zhou, X. Palmer, D. A. Jennings, P. D. (2013). Late adoption of the multidivisional form by large U.S. corporations: Institutional, political, and economic accounts, p:340.
- Zucker, L. G. (1983). Organizations as institutions. Samuel B. Bacharach (Der.), *Research in the Sociology of Organizations*, 2:1–42. Greenwich, CT: *JAI Press. APP.*
- Zucker, L. G. (1991). Postscript: Micro foundations of institutional thought (The Role of Institutionalization in Cultural Persistence makalesine ek), W.W Powell and P.J. DiMaggio (Der.), *The New Institutionalism in Organizational Analysis. Chicago: University of Chicago Press.*

## EKLER

### EK A. Anket Tablosu

Saygıdeğer Katılımcı;

**“Dijital Liderliğin Örgütsel Yapı ve Ağlarına Etkisi Üzerine ATO’ya Kayıtlı KOBİ’lerde Araştırma”** konulu bu çalışmada teknolojik dönüşümde dijital liderliğin örgütsel yapı ve ağ durumuna etkisini ölçmek amaçlanmaktadır. Bu anket formu İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme Anabilim Dalı bünyesinde doktora tez çalışması kapsamında sizlere sunulmaktadır.

Araştırma için gerekli izinler alınmıştır. Araştırma uygulamasına katılım tamamıyla gönüllülük esasına dayalı olmaktadır. Çalışmada sizden kimlik belirleyici hiçbir bilgi istenmemektedir. Araştırma sonucunda elde edilen veriler, sadece bu araştırmanın amacına yönelik olarak kullanılacak ve bunun dışında hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacaktır. Katılım sırasında istediğiniz anda vazgeçebilirsiniz, böyle bir durumda hiçbir sorumluluğunuz bulunmayacaktır.

Sormak istediğiniz herhangi bir konu varsa [ ] adresinden ulaşarak soru sorabilir, yorumlarınızı iletebilir ya da sonuçlarla ilgili bilgi isteyebilirsiniz.

Veri toplama aracı iki bölümden oluşmaktadır ve cevaplamanız yaklaşık 20-25 dakikanızı alacaktır.

Katınız için çok teşekkür ederim. Saygılarımla,

Araştırmacı: **Murat ADALI**

Danışman: **Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ÖZAN**

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
Lisansüstü Eğitim Enstitüsü  
İşletme Doktora Öğrencisi

İstanbul Gelişim Üniversitesi  
İktisadi İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi

#### I. BÖLÜM: DEMOGRAFİK ÖZELLİKLER

Aşağıdaki sorular, kişisel bilgileri içermektedir. Lütfen size uygun seçenekleri işaretleyiniz.

- Cinsiyetiniz** : ( ) Kadın ( ) Erkek  
**Medeni durumun** : ( ) Evli ( ) Bekâr  
**Yaşınız** : ( ) 25-29 ( ) 30-34 ( ) 35-39  
( ) 40-44 ( ) 45-49 ( ) 50-54  
( ) 55-59 ( ) 60-64 ( ) 65-69  
**Eğitim Durumunuz** : ( ) Lise ( ) Ön Lisans ( ) Lisans  
( ) Lisansüstü  
**Görev Süresi** : ( ) 1-4 ( ) 5-9 ( ) 10-14  
**Bulunulan mevkideki çalışma süresi:** ( ) 3 yıldan az ( ) 4-7 yıl  
( ) 8-11 yıl ( ) 12-15 ( ) 16 ve üzeri yıl  
( ) 15 ve üzeri

**Aşağıdaki ifadelere katılım durumunuza göre size en uygun seçeneği işaretleyiniz. Lütfen çift işaretleme yapmayınız ve soruları cevapsız bırakmayınız.**

	<b>II. Bölüm</b> <b>DİJİTAL LİDERLİĞE YATKINLIK</b>	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle
1.	Şirket içinde yer alan akıllı dijital iletişim sistemlerinin her zaman daha yenilerini oluşturur.					
2.	Şirketteki iş süreçlerinin dijitalleşmesini yenilikçi bir biçimde değiştirir.					
3.	Şirkette verilen ürün tekliflerine teknolojik yenilikler katar.					
4.	Yeni iş fırsatları yaratmak için gerekli olan yeni teknolojileri arar.					
5.	Beklenen stratejik hedeflere ulaşıldığında çalışanını takdir eder.					
6.	Çalışma ekibiyle teknolojik verimliliği tartışır.					
7.	Çalışanlarıyla bilgiyi dijital olarak paylaşır.					
8.	İşletme gelirinin artışı sağlamak için dijital pazarlama ve satış kanallarını teşvik eder.					
9.	Çalışan işgücünün asgari gereksinimlerini belirler.					
10.	İşletmenin daha iyi olması için teknolojik yönlü temel düşünceleri kullanır.					
11.	Şirket içinde kurumsal bilgiyi sürekli geliştirir.					
12.	Kurumsal liderlik bakış açısını çalışanlara doğru biçimde iletir.					
13.	Gerçek zamanlı teknolojik çözümlere odaklanır.					
	<b>DİJİTAL LİDERLİĞİN UYGULANMA KAPASİTESİ</b>					
14.	Çalışanlarıyla sürekli bilgi paylaşımında bulunur.					
15.	Çalışanlarıyla iletişim kurar.					
16.	Şirket içinde dijital iş dönüşümlerini sağlar.					
17.	Birbiriyle ilişkili dijital teknoloji platformları oluşturur.					
18.	Büyük veri tabanlı çalışma sistemi oluşturur.					
19.	Dijital operasyonlarda geleceğe yönelik yatırımlar yapar.					
20.	Çalışan işbirliğini geliştirmek için dijital bilgi oluşturur.					
21.	Ortak bir dijital kültür geliştirmek için mevcut veri kaynaklarını yeniden yapılandırır.					
22.	Müşterilerle etkileşime geçmek için dijital hizmet kültürü oluşturur.					
23.	İşgücünü güçlendiren akıllı dijital teknolojiler oluşturur.					
24.	İş fırsatlarını etkinleştirmek için dijital ekosistemler kullanır.					
25.	Etkili bir biçimde iş dönüşümü yapabilmek için kurumsal dijital yenilikler oluşturur.					
	<b>ÖRGÜTSEL AĞ ÖLÇEĞİ</b>					

26.	Örgütsel Ağ'da hedeflere ulaşabilmek için yeteri kadar aynı kaynaklar bulunur (uzmanlık, beceri, bilgi, bağlantılar, materyaller ve tesisler gibi).					
27.	Örgütsel Ağ'da ortak bilgi paylaşım sistemleri kullanılır. (örneğin: Sharepoint, Dropbox, CRM-Sistemi).					
28.	Örgütsel Ağ'da pazarlama faaliyetleri ortaklaşa düzenlenir.					
29.	Örgütsel Ağ'ın kendi kurumsal kimliği bulunur.					
30.	Örgütsel Ağ'da hedefler belirlenirken herkesin görüşü alınır.					
31.	Örgütsel Ağ'da belirli aralıklarla toplantılar düzenlenir.					
32.	Örgütsel Ağ'ın toplantı tutanaklarına tüm ağ ortakları hızlı şekilde ulaşılabilir.					
33.	Ortak kuruluşlar Örgütsel Ağ'ın resmi toplantıları dışında da birbiriyle iletişim kurabilir.					
34.	Ortak kuruluşlar ve Örgütsel Ağ arasında gayri resmi toplantılar düzenlenebilir.					
35.	Örgütsel Ağ'da sorumluluklar açıkça belirlenir.					
36.	Örgütsel Ağ'da görevler önceden tanımlanır.					
37.	Ortaklar Örgütsel Ağ'daki rolleri anlayabilir.					
38.	Örgütsel Ağ'ın raporları bütün ortaklar için anlaşılır bir şekildedir.					
39.	Örgütsel Ağ değerlendirilirken geri dönüşlerden yararlanır.					
40.	Ortak kuruluşlar Örgütsel Ağ'a yeterince zaman ayırır.					
41.	Örgütsel Ağ kuruluşları toplantılara yüksek katılım sağlar.					
42.	İlgili tüm taraflar, Örgütsel Ağ'ın belirlenen hedeflerini destekler.					
43.	Örgütsel Ağ'a doğrudan bağlı olmayan taraflar Örgütsel Ağ'ın daha iyi olması için yardımcı olur.					
44.	Örgütsel Ağ'ın başındaki yetkili, Örgütsel Ağ'a bağlılığı sağlamak için çalışır.					
45.	İlgili birimin Başkanı, Örgütsel Ağ elçileri ile birlikte ağı temsil eder.					
46.	Farklı ortakların katılımı Örgütsel Ağ'ın hedeflerine ulaşmasında yeni görüşlerin ortaya çıkmasını sağlar.					
47.	Çeşitli ortakların katkıları sayesinde Örgütsel Ağ daha iyi çalışır.					
48.	Örgütsel Ağ, diğer bütün ortaklar tarafından anlaşılabilir ortak hedefleri belirler.					
49.	Örgütsel Ağ, hedeflerine nasıl ulaşmak istediğini açıkça ifade eder.					
50.	Örgütsel Ağ, olası bir sorunu nasıl çözeceğini belirtir.					
51.	Örgütsel Ağ hedeflerini yeteri sıklıkla değerlendirir.					

52.	Örgütsel Ağ'da gerçekçi olmadığı belirlenen hedefler tekrar düzenlenir.					
53.	Örgütsel Ağ'daki ortakların sayısı kurulduğundan beri düzenli olarak artar.					
54.	Örgütsel Ağ ortakları arasındaki ilişkiler zaman geçtikçe güçlenir.					
55.	Örgütsel Ağ sayesinde işletme çevresindeki değişikliklere hızlı bir şekilde ayak uydurulur.					
56.	Örgütsel Ağ sayesinde işletme ortaklarının diğer organizasyonlarla ilişki kurması kolaylaşır.					
57.	Örgütsel Ağ sayesinde işletme ortaklarına yeni görevler verilir.					
58.	Örgütsel Ağ sayesinde ortak kuruluşlara yeni personel sağlanır.					
59.	Örgütsel Ağ sayesinde işletme ortaklarının profesyonelliği artar.					
60.	Örgütsel Ağ işletme ortaklarının toplumdaki ve ekonomideki gelişmelerden haberdar olmasına yardım eder.					
	<b>ÖRGÜTSEL YAPI ÖLÇEĞİ</b>					
61.	Örgütte işe ilişkin kişisel uzmanlığa önem verilir.					
62.	Örgütte grup çalışmalarına önem verilir.					
63.	Örgütte yer alan departmanlarda yeterli sayıda insan kaynağı mevcuttur.					
64.	Örgütte her departmanın kendine ayrılmış bir bütçesi vardır.					
65.	Örgüt merkezinde tüm fonksiyonlar ile güçlü bir işletme içi bütünleşme mevcuttur.					
66.	Herhangi bir işi gerçekleştirmek için gerekli tüm bilgiler örgüt içinde paylaşılmaktadır.					
67.	Örgütte bir amaç birliğinden söz edilebilir.					
68.	İş ile alakalı sorunlar örgüt içinde rahatlıkla konuşulabilir.					
69.	Örgütteki sosyal gelişmeler paylaşılmaktadır.					
70.	Örgütün geleceğe yönelik hedefleri önceden belirlenmiştir.					
71.	Örgütün stratejileri çalışanlarıyla paylaşılır.					
72.	Çalışanlar birbirlerinin duygularını anlamaya çalışırlar.					
73.	Belirli dönemlerde her departmanın performansı değerlendirilmektedir					
74.	Örgütte esnek bir iş bölümü vardır.					
75.	Örgütün takip ettiği stratejiler açık ve bellidir.					

**Anketimiz bitmiştir. Zaman ayırıp katıldığınız için teşekkür ederiz.**