T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ALGISININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Taha ASLAN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZBEK

İstanbul – 2026

TEZ TANITIM FORMU

Yazar Adı Soyadı : Taha ASLAN

Tezin Dili : Türkçe

Tezin Adı : Dijital Dönüşümün İş Performansına Etkisi: Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanları Örneği

Enstitü : İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü

Anabilim Dalı : İşletme

Tezin Türü : Yüksek Lisans

Tezin Tarihi : 06.01.2026

Sayfa Sayısı : 102

Tez Danışmanı : Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZBEK

Dizin Terimleri : Dijital Dönüşüm, Dijital Dönüşüm Algısı, İş Performansı, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK).

Türkçe Özet : Bu tezin amacı, Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının dijital dönüşüm algılarının iş performansları üzerine etkilerini incelemektir.

Dağıtım Listesi :
1. İstanbul Gelişim Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsüne
2. YÖK Ulusal Tez Merkezine

İmzası

Taha ASLAN

T. C.
İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

İşletme Anabilim Dalı

DİJİTAL DÖNÜŞÜM ALGISININ İŞ PERFORMANSINA ETKİSİ: SOSYAL GÜVENLİK KURUMU ÇALIŞANLARI ÖRNEĞİ

Yüksek Lisans Tezi

Taha ASLAN

Danışman
Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZBEK

İstanbul – 2026

BEYAN

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

Taha ASLAN

.../.../2026

İSTANBUL GELİŞİM ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Taha ASLAN'ın " Dijital Dönüşüm Algısının Bireysel İş Performansına Etkisi: Sosyal Güvenlik Kurumu Çalışanları Örneği" adlı tez çalışması, jürimiz tarafından İşletme anabilim dalı, İşletme bilim dalında YÜKSEK LİSANS tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan *Doç.Dr. Dursun BOZ*

Üye *Dr.Öğr.Üyesi Ali ÖZBEK*
(Danışman)

Üye *Dr.Öğr.Üyesi Aslıhan ÜNAL*

ONAY
Yukarıdaki imzaların, adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylarım.
... / ... / 2026

İmzası
Prof. Dr. İzzet GÜMÜŞ
Enstitü Müdürü

ÖZET

Bu yüksek lisans tezi, kamu sektöründe hızla yaygınlaşan dijital dönüşüm süreçlerinin, bu sürecin doğrudan içindeki çalışanlar nezdinde nasıl algılandığını ve bu algının nihai çıktı olan iş performansı üzerindeki etkisini Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) özelinde araştırmayı amaçlamaktadır. Çalışma, dijital dönüşümün sadece teknolojik bir altyapı meselesi olmadığı, aynı zamanda örgütsel bir değişim ve insan faktörüyle doğrudan ilişkili olduğu varsayımından hareket etmektedir. Bu kapsamda, SGK çalışanlarına anket yöntemiyle uygulanan "Dijital Dönüşüm Algısı Ölçeği" ve "İş Performansı Ölçeği" aracılığıyla toplanan nicel veriler, istatistiksel analizlere tabi tutulmuştur. Araştırma bulguları, çalışanların dijital dönüşüme yönelik algılarının iş performansı üzerinde istatistiksel olarak anlamlı ve pozitif bir etkiye sahip olduğunu ortaya koymuştur. Başka bir deyişle, çalışanların dijital süreçleri ne kadar faydalı, kullanışlı ve yönetim tarafından desteklenir buldukları arttıkça, bireysel performanslarının da aynı doğrultuda arttığı gözlemlenmiştir. Ayrıca, demografik faktörlerin de rol oynadığı; özellikle daha genç ve teknolojiye yatkın çalışanlarda bu olumlu etkinin daha belirgin olabileceği sonucuna ulaşılmıştır. Bu sonuçlar ışığında çalışma, kamu kurumlarındaki dijital dönüşüm projelerinin başarısının, güçlü bir teknolojik altyapının yanı sıra, çalışanların bu değişime uyumunu sağlayacak kapsamlı eğitim programlarına, etkin bir değişim yönetimine ve süreçlere dair şeffaf bir iletişim stratejisine bağlı olduğunu vurgulamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Dijital Dönüşüm Algısı, İş Performansı, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK)

SUMMARY

This master's thesis aims to investigate how digital transformation processes, which are rapidly spreading in the public sector, are perceived by employees directly involved in this process and the impact of this perception on the final outcome, job performance, specifically in the context of the Social Security Institution (SGK). The study is based on the assumption that digital transformation is not merely a matter of technological infrastructure but is also directly related to organizational change and the human factor. In this context, quantitative data collected through the "Digital Transformation Perception Scale" and "Job Performance Scale," administered to SGK employees via a survey, were subjected to statistical analysis. The research findings revealed that employees' perceptions of digital transformation have a statistically significant and positive impact on job performance. In other words, as employees find digital processes more useful, convenient, and supported by management, their individual performance increases accordingly. Furthermore, demographic factors also play a role; this positive impact may be more pronounced, particularly among younger and more technologically savvy employees. In light of these results, the study emphasizes that the success of digital transformation projects in public institutions depends on a strong technological infrastructure, comprehensive training programs to ensure employee adaptation to this change, effective change management, and a transparent communication strategy regarding processes.

Keywords: Digital Transformation, Digital Transformation Perception, Job Performance, Social Security Institution (SGK)

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....**i**
SUMMARY.....**ii**
İÇİNDEKİLER.....**iii**
KISALTMALAR.....**vii**
TABLOLAR LİSTESİ.....**viii**
ŞEKİLLER LİSTESİ.....**x**
ÖNSÖZ.....**xi**
GİRİŞ.....**1**

BİRİNCİ BÖLÜM
DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1. Dijital Teknolojiler.....2
1.1.1. Nesnelerin İnterneti.....3
1.1.2. Bulut Bileşimi.....4
1.1.3. Büyük Veri ve Analitik.....6
1.1.4. Yapay Zekâ.....7
1.1.5. İşlem Gücü.....7
1.1.6. 5G Ağları.....8
1.1.7.Blok Zinciri.....8
1.1.8. Akıllı Makine ve Makine Öğrenmesi.....10
1.1.9 Dijital İkiz.....10
1.1.10. Uygarlık ve Teknolojik Gelişim Süreci.....11
1.2. E-Devlet ve Dijital Dönüşüm.....12
1.2.1. E-Devlet.....12
1.2.2. E-Devletten Dijital Dönüşüme Geçişte Yeni Teknolojiler.....13
1.2.3. E-Devlet ve Türkiye.....13
1.3. Sosyal Güvenlik Kurumunda Dijital Uygulamalar.....14
1.3.1. Sosyal Güvenlik Kurumunda Yapay Zekâ Sistemleri.....15
1.3.2. Sosyal Güvenlik Kurumunda Kurumsal Hazırlık ve İnsan Sermayesi.....17

İKİNCİ BÖLÜM
İŞ PERFORMANSI

2.1. İş Performansının Tanımı, Önemi, Boyutları ve Metotları.....18
2.1.1. İş Performansının Boyutları.....20
2.1.2. Görev Performansı.....21
2.2. Bağlamsal Performans.....22
2.3. Performansı Etkileyen Nedenler.....24
2.3.1. Bireysel Etkenler.....24
2.3.1.1. Zekâ ile İlişkili Yetenekler.....25

2.3.1.2. Stres ve Duygusal Sebepler 25
2.3.1.3. Motivasyon 26
2.3.1.4. Sağlık Durumu 26
2.3.1.5. Bireysel Gereksinimler.....27
2.3.2. Örgütsel Faktörler ..... .27
2.3.2.1. Yönetimin Politika Tercihleri 27
2.3.2.2. İş Tasarımı ve Örgüt Yapısı 27
2.3.2.3. Çalışma Şartları 28
2.3.2.4. Örgüt İçi İnsan İlişkileri 28
2.3.3. Çevresel Faktörler 29
2.4. Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki Karşılıklı Etkileşim 29
2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri 30
2.5.1. Kişisel Değerlendirme 33
2.5.2. Amirlerin Yapmış Oldukları Değerlendirmeler.....33
2.5.3. Astların Yapmış Oldukları Değerlendirmeler.....34
2.5.4. Çalışma Arkadaşlarının Yapmış Oldukları Değerlendirmeler.....34

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM
ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

3.1. Araştırmanın Amacı 36
3.1. Araştırmanın Önemi ……..... 36
3.3. Evren ve Örneklem..... 36
3.4. Veri Toplama Araçları…..... 36
3.5. Veri Analizi 37
3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları 37
3.7. Araştırma Modeli 38
3.8 Hipotezler 38
3.9. Ölçeklerin Faktör Analizi ile Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi…….....….44
3.10. Dijital Dönüşüm Ölçeği Faktör Analizi ile Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi……...45
3.11. Bireysel İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi ……..……...46
3.12. Korelasyon Analizi……...48
3.13. Değişkenler Arası Regresyon Analizi …….50
3.14. İki Bağımsız Grup Arasında Ortalamaların Karşılaştırılması …….53
3.15.Yaş Aralığı ile Dijital Dönüşüm ve Bireysel İş Performansı Ölçeklerinin Karşılaştırılması ……...56

TARTIŞMA 74
SONUÇLAR VE ÖNERİLER 76
KAYNAKÇA 78

KISALTMALAR

AB	: Avrupa Birliği
ANOVA	: Analysis of Variance (Varyans Analizi)
BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojileri
GDPR	: General Data Protection Regulation (Genel Veri Koruma Tüzüğü)
IoT	: Internet of Things (Nesnelerin İnterneti)
ISO/IEC	: International Organization for Standardization / International Electrotechnical Commission (Uluslararası Standardizasyon Teşkilatı / Uluslararası Elektroteknik Komisyon)
KMO	: Kaiser-Meyer-Olkin (Örneklem Yeterlilik Ölçütü)
KOBİ	: Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletme
N	: Number (Sayı / Örneklem Büyüklüğü)
OECD	: Organisation for Economic Co-operation and Development (Ekonomik İşbirliği ve Kalkınma Örgütü)
p	: Probability (Olasılık / İstatistiksel Anlamlılık Düzeyi)
RFID	: Radio-Frequency Identification (Radyo Frekanslı Tanımlama)
r / R	: Correlation Coefficient (Korelasyon Katsayısı)
R^2	: Coefficient of Determination (Belirleme Katsayısı)
SGK	: Sosyal Güvenlik Kurumu
Sig.	: Significance (Anlamlılık)
Std. Dev.	: Standard Deviation (Standart Sapma)
TÜBİTAK	: Türkiye Bilimsel ve Teknolojik Araştırma Kurumu
VHKİ	: Veri Hazırlama ve Kontrol İşletmeni
YZ	: Yapay Zekâ
5G	: 5th Generation (5. Nesil Mobil İletişim Teknolojisi)

TABLOLAR LİSTESİ

Tablo 1. Katılımcıların Cinsiyeti……...……40
Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durumu……...40
Tablo 3. Katılımcıların Yaş Aralığı……...……40
Tablo 4. Katılımcıların Unvanları……. 41
Tablo 5. Katılımcıların Eğitim Durumu……....…….41
Tablo 6. Katılımcıların Aylık Geliri ……..41
Tablo 7. Katılımcıların Çalışma Yılları ……..... 42
Tablo 8. Bağımlı, Bağımsız Değişkenlerin Sayısı, Ortalaması, Standart Hata, Varyans, Skewness (Çarpıklık), Kurtosis (Basıklık), Aralık, Minimum ve Maksimum Değerleri……..…...… 42
Tablo 9. Araştırma Ölçekleri ve Alt Boyutlarının Güvenilirlik Analizi ……. 43
Tablo 10. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in Küresellik Testi……...…….44
Tablo 11. Dijital Dönüşüm Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Değeri……..…..45
Tablo 12. Dijital Dönüşüm Ölçeğini Analizi Madde Yükleri……..... 45
Tablo 13. İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi Açıklanan Varyans Değeri……. .46
Tablo 14. İş Performansı Ölçeği Faktör Madde Yükleri……..... 47
Tablo 15. Korelasyon Tablosunun Değerlendirilmesi……...… 48
Tablo 16. Korelasyon Analizi……. 49
Tablo 17. Dijital Dönüşümün İş performansına Etkisi Regresyon Analizi…… 50
Tablo 18. Dijital Dönüşüm ve Görev Performansına Etkisi Regresyon Analizi…… 51
Tablo 19. Dijital Dönüşüm ve Bağlamsal Performansına Etkisi Regresyon Analizi……... 52
Tablo 20. Dijital Dönüşüm Üretken Karşıtı İş Davranışına Etkisi Regresyon Analizi……..……. 52
Tablo 21. Cinsiyete göre Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Ölçeklerinin Karşılaştırılması……. 53
Tablo 22. Cinsiyete göre Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Ölçeklerinin Ortalaması Farkını Karşılamak İçin Bağımsız Örneklem t testi……..54
Tablo 23. Medeni Duruma göre Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Ölçeklerinin Karşılaştırılması ……54
Tablo 24. Medeni Duruma göre Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Ölçeklerinin Ortalaması Farkını Karşılamak İçin Bağımsız Örneklem t Testi……...….55
Tablo 25. Yaş Aralığı ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenler Arasında ANOVA ……..56
Tablo 26. Yaş Aralığı ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenlerinin Post Hoc TUKEY Testi ……... 57
Tablo 27. Unvan ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenler Arasında ANOVA …… .59
Tablo 28. Unvan ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenlerinin Post Hoc TUKEY Testi ……...60
Tablo 29. Eğitim ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenler Arasında ANOVA…62

Tablo 30. Eğitim Durumu ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenlerinin Post Hoc TUKEY Testi ……..……. 62
Tablo 31. Aylık Gelir ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenler Arasında ANOVA ……. 65
Tablo 32. Aylık Gelir ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenlerinin Post Hoc TUKEY Testi ……..... 65
Tablo 33. Çalışma Yılı ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenler Arasında ANOVA ……..…….69
Tablo 34. Aylık Gelir ile Dijital Dönüşüm ve İş Performansı Değişkenlerinin Post Hoc TUKEY Test ……..…….....69
Tablo 35. Hipotez Sonuçları ……...……..71

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1. Araştırma Modeli ……. 38

ÖNSÖZ

Tez çalışmamın her aşamasında kıymetli bilgilerini, görüş ve önerilerini ve en önemlisi desteğini hiçbir aşamada esirgemeyen değerli danışman hocam Dr. Öğr. Üyesi Ali ÖZBEK'e, bugünlere gelmeme vesile olan ve tezimin her aşamasında beni destekleyen aileme ve kıymetli arkadaşım Murat Avcı'ya sonsuz teşekkür ederim.

GİRİŞ

Günümüzde dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik bir yenilik değil; kurumların işleyiş biçimini, kültürünü ve hizmet anlayışını kökten değiştiren stratejik bir süreç haline gelmiştir. Dijitalleşme, analog verilerin dijital ortama aktarılması; dijitalleştirme ise bu teknolojilerin süreçlerde kullanılmasını ifade ederken, dijital dönüşüm bu iki aşamayı da kapsayarak kurumların bütünsel yeniden yapılanmasını temsil etmektedir.

Kamu kurumlarında dijital dönüşüm, verimliliğin artırılması, vatandaş memnuniyetinin sağlanması ve hizmetlerin daha şeffaf, hızlı ve erişilebilir hale getirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır. OECD, TÜBİTAK ve benzeri kuruluşlar dijital dönüşümü ekonomik etkinlik ve toplumsal gelişimle ilişkilendirirken, birçok araştırmacı bu süreci insan, teknoloji ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimin bir sonucu olarak değerlendirmektedir.

Pandemi dönemiyle birlikte dijital dönüşüm artık bir tercih değil, zorunluluk haline gelmiş; kamu ve özel sektörler bu süreçte hızlı bir uyum sürecine girmiştir. Türkiye'de e-ticaretin ve dijital hizmetlerin kısa sürede büyük bir artış göstermesi, bu dönüşümün etkisini açıkça ortaya koymaktadır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1.Dijital Teknolojiler

Son yarım asırlık dönemde, dijital teknolojilerdeki maliyet düşüşleri, bu teknolojilerin hem yaygınlaşmasında hem de çeşitlenmesinde temel bir itici güç olmuştur (Alaca ve Yılmaz, 2016: 513). Bu eğilimin somut bir tezahürü, 1990'lı yıllarda bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT) sektörünün bir parçası olan telekomünikasyon pazarında yaşanan önemli genişlemedir. Nitekim, küresel telekomünikasyon hizmetlerinin pazar büyüklüğü 1991'de 400 milyar dolar seviyesindeyken, 2003 yılına gelindiğinde 1 trilyon dolar seviyesine ulaşmıştır. Söz konusu teknolojik ilerlemeler ve altyapıdaki bu olağanüstü büyüme, dijital dönüşüm sürecine önemli bir ivme kazandırmıştır (Şaf, 2015, s.21).

Bilgi toplumu, ekonomik ve toplumsal yapının, temel üretim girdisi olarak bilgiye dayandığı bir aşamayı betimleyen yapısal bir olgudur. Bu yapı içerisinde, sanayi toplumunun kurucu unsurları olan emek, hammadde ve fiziksel sermaye, belirleyiciliklerini yitirerek bilginin epistemik otoritesi karşısında geri planda kalmaktadır (Çukurçayır ve Çelebi, 2009, s. 61). Bilgi toplumu statüsüne geçiş hedefi, 21. yüzyıl toplumlarını kamusal ve özel sektör nezdinde dijital iletişim teknolojilerine yönelik kapsamlı strateji ve politikalar geliştirmeye yöneltmektedir. Dijital dönüşüm, bu çerçevede, bilgi toplumu ve bilgi ekonomisi gibi olguları da içerecek şekilde genişleyen bütünleşik bir kavramsal çatı sunmaktadır. Mevcut dijital dönüşüm sürecinin primer dinamiği toplumsal ihtiyaçlar ve beklentilerden kaynaklanırken, sürecin teknik altyapısı dijital teknolojilere dayanmaktadır. Bahsi geçen teknolojik çerçeve, tek bir enstrümanı değil; bilgisayar sistemleri, ağ bağlantıları, yazılım mimarileri, veri saklama çözümleri ve benzeri bileşenleri içeren geniş bir teknik yelpazeyi kapsamaktadır (Veit ve Huntgeburth, 2014, s.39). Ekonomik sistemlerden siyasal mekanizmalara, kültürel pratiklerden örgütsel modellere kadar uzanan geniş bir yelpazede teknolojik hakimiyetin kurumsallaşması, modern tarihin en hızlı kitlesel dönüşümlerinden birisi olarak son çeyrek yüzyılda tezahür etmiştir (Çukurçayır ve Çelebi, 2009, s.62-63).

Dijital dönüşümün itici gücü, bilgi toplumunun biçimlendirdiği dijital çağın getirdiği yeni yaklaşımlarla şekillenmektedir. Süregelen teknolojik ilerlemeler, bilgi iletişim teknolojilerinin hem maliyet etkinliğini artırmış hem de işlevsel kapasitesini genişletmiştir. Bu gelişmeler, söz konusu teknolojilerin toplumsal benimsenme hızını artırarak her alanda yaygınlaşmasının önünü açmıştır. Nihayetinde, bu yayılım hem özel sektör işletmelerini hem de kamu kurumlarını, çağın gerekliliklerine uyum sağlamak amacıyla köklü bir dijital dönüşüm gerçekleştirmeye zorlamaktadır (Cette vd., 2016, s. 5).

1.1.1. Nesnelerin interneti

Tanımsal çerçevesi kesin sınırlarla çizilmemiş olsa da nesnelerin interneti kavramı, temel iletişim biçimi olan insandan-insana modeli aşan, nesnelerin entegre arayüzler aracılığıyla birbiriyle ve insanlarla bağlantılandığı heterojen bir ağ yapısını ifade eder. Bu yapı, insan-nesne ve nesne-nesne iletişimi gibi yeni etkileşim kanallarının oluşumunu mümkün kılmaktadır. Teknolojik bir ilerleme olarak, sağlıktan güvenliğe, akıllı konut sistemlerinden sürdürülebilir şehircilik çözümlerine kadar çok çeşitli alanlarda uygulama imkânı sunmakta ve bu alanlarda dönüşüm potansiyeli taşımaktadır (Tan ve Wang, 2010, s.377).

Nesnelerin interneti (IoT), fiziksel nesnelerin karşılıklı olarak ve daha kapsamlı sistemlerle ağ bağlantısı içinde olduğu bir iletişim altyapısı olarak tanımlanır. Temel prensip, nesnelerin tekil kimlikler (unique identifier) ile işaretlenerek internet altyapısı üzerinde etkileşime girmesi ve bu entegrasyon neticesinde, bileşenlerin tek tek sağladığı faydanın ötesinde kolektif bir değerin yaratılmasıdır (Görçin, 2017). Nesnelerin interneti yaklaşımında, 'nesne' kavramı geleneksel tanımların ötesinde genişleyen bir anlam boyutuna kavuşmuştur. Gözlem ekipmanları, algılayıcılar, biyoçipler ve erişim mekanizmaları dahil olmak üzere çok çeşitli fiziksel ve dijital varlıklar bu kategoride ele alınır. Bir cihazın akıllı nesne olarak nitelenebilmesi ise üç operasyonel şartın yerine getirilmesine bağlıdır: evrensel tekil tanımlayıcı (unique ID), ağa bağlanabilirlik özelliği ve algılama (sensing) kapasitesi. Bu üçlü yapı, nesnenin küresel ölçekte izlenebilir ve kontrol edilebilir olmasını mümkün kılan temel teknolojik altyapıyı teşkil etmektedir.

2007 yılındaki Alman AB Başkanlığı, Nesnelerin İnterneti'ni, tüm nesneleri dijital bir ağ altında bütünleştirmeyi hedefleyen bir teknik vizyon olarak tanımlamıştır.

Bu vizyona göre, özgün bir kimliğe sahip olan nesneler, fiziksel gerçeklik ile sanal veri dünyası arasında köprü kuran akıllı bir ortamda bir araya gelmektedir. Nesnelerin İnterneti öncesi dönemde, internet erişim yeteneği esas olarak bilgisayarlar ve ağ aygıtları ile sınırlıyken, sonraki aşamada tüketici elektroniği ürünleri, otomotiv sistemleri, tıbbi cihazlar, enerji altyapıları ve hatta giyilebilir teknolojiler gibi sıradan nesnelerin de internete bağlanarak karşılıklı etkileşim kapasitesi kazanacağı öngörülmüştür (Ludwig, 2016).

Nesnelerin interneti ekosisteminde, bağlı cihazların temel işlevlerinden biri, entegre sensörler aracılığıyla toplanan verileri merkezi bir depolama altyapısına iletmektir. Kullanılan sensör teknolojileri ise, basit bir tanımlama mekanizması olan RFID'den, belirli aralıklarla çevresel ısıyı izleyen temel bir termal sensöre kadar uzanan basit yapıların yanı sıra; hareketi analiz ederek otonom karar verebilen ve buna bağlı aksiyon alabilen karmaşık sistemleri (örneğin, akıllı kameralar) de kapsayan geniş bir teknik spektrum sergilemektedir. Nesnelerin interneti uygulamalarında, sensörlerin kaynak kullanım verimliliğini artırmak ve güvenli veri akışını temin etmek amacıyla optimize edilmiş iletişim protokolleri geliştirilmektedir. Sistemin omurgasını teşkil eden veri iletişim mimarisi; veri toplama kaynaklarının, ağ geçidi entegrasyonlarının, iletişim standartlarının ve karar alma modüllerinin stratejik planlamasını yönetmektedir. Bu sistemlerden beklenen temel çıktı, ham verinin işlenmesi sonucu oluşan bilginin kurumsal iş süreçlerine katkı sağlayacak yetkinliklere dönüştürülmesidir. Sensör kaynaklı büyük veri yığınlarının analitik süreçlerden geçirilerek iş zekâsına dönüşümü ise özelleşmiş veri analiz mimarileri vasıtasıyla sağlanmaktadır. Söz konusu dört bileşenin (algılama, iletişim, analitik, entegrasyon) entegrasyonu neticesinde işlevsel hale gelen Nesnelerin interneti çözümleri, organizasyonel süreçlerde ve iş modellerinde yapısal dönüşüm gerçekleştiren dijital bir kaldıraç vazifesi görmektedir.

1.1.2. Bulut bilişim

Bulut bilişim, internet tabanlı bilişim hizmetlerini kapsayan ve kullanıcılara ihtiyaç anında, paylaşımlı bilgisayar kaynaklarına erişim imkânı sağlayan bir model olarak tanımlanmaktadır (Babcock, 2010). Kavram, üretim sektörü özelinde ise daha spesifik bir anlam kazanır. Yıldız'a (2018) göre bulut bilişim, paylaşıma açık, çeşitlendirilmiş ve coğrafi olarak dağıtılmış üretim kaynakları kümesine, talep üzerine

ağ erişimi sağlayan bir üretim modelidir. Bu model, müşteri odaklı değişken taleplere yanıt verebilmek amacıyla; verimliliği artıran, ürün yaşam döngüsü maliyetlerini düşüren ve optimum kaynak tahsisine olanak tanıyan, geçici ve yeniden yapılandırılabilir siber-fiziksel üretim hatlarının oluşturulmasını mümkün kılar.

Bulut bilişim, çeşitli yapılandırılabilir bilişim kaynaklarına (ağlar, sunucular, depolama birimleri, uygulamalar ve hizmetler) kapsamlı ve isteğe bağlı ağ erişimi sağlayan bir hizmet modeli olarak tanımlanır. Bu modelin temel özelliği, kaynakların asgari yönetim çabasıyla veya hizmet sağlayıcı ile etkileşim gerektirmeden dinamik olarak tahsis edilebilmesi ve işlevi tamamlandığında anında serbest bırakılabilmesidir (OECD, 2014, s. 8). Bulut bilişim, salt kişisel dijital içeriklerin (fotoğraf, dosya, video) arşivlenmesi işlevini aşan, bu verilere coğrafi sınırlamalar olmaksızın uzaktan erişim imkânı tanıyan ve dağınık kullanıcı gruplarının belge temelinde eşzamanlı iş birliği yapabilmesine olanak sağlayan bir teknolojik altyapıdır (OECD, 2019a , s.19-20).

Bulut bilişim, bilişim teknolojileri kaynaklarının geleneksel ürün temin modelinin aksine, kapsamlı bir hizmet olarak tedarik edilmesi modelidir. Bu modelde 'hizmet' terimi, donanımsal bileşenlerin yanı sıra yazılım uygulamalarının da hizmet biçiminde temin edilebilmesi anlamını taşımaktadır. Temel altyapıda konumlandırılan yazılım ve bilgi birikiminin merkezi olarak paylaşıma sunulması sayesinde, söz konusu bilişim hizmetlerinin, istemci bilgisayarlar ve diğer aygıtlar tarafından bir ağ altyapısı (tipik olarak İnternet) vasıtasıyla erişilebilir ve kullanılabilir hale gelmesi sağlanmaktadır (Babcock, 2010). Söz konusu kuram, bilişim teknolojileri ekosistemindeki stratejik bir açığı kapatmıştır. Yazılım tabanlı çözümlerin giderek ağırlık kazanması bağlamında, bulut bilişim; yeni altyapı tesis etme ve buna bağlı insan kaynağı eğitimi gibi gereklilikleri ortadan kaldırarak, abonelik veya birim bazlı ödeme mantığı çerçevesinde, çevrimiçi gerçek zamanlı işlem kabiliyetini önemli ölçüde geliştirmiştir. KOBİ'ler üzerinde yürütülen bir saha araştırması, bu işletmelerde bulut bilişim kullanımının, şirket içi sistem kurmaya nazaran 40 kat daha ekonomik olduğunu verilerle desteklemiştir. Nitekim, işletmelerin yüzde 70'i, bu geçişin ardından sağlanan parasal tasarrufu, işletme bütçesine pozitif bir katkı olarak hızla yansıtabilmiştir (Özdoğan, 2017). Önde gelen küresel yazılım sağlayıcıları, hizmet erişilebilirliğini ve performansını artırmak amacıyla dünya genelindeki stratejik noktalarda bulut veri merkezleri tesis etmiş durumdadır. Ancak, bu coğrafi dağılımın en kritik zorlukları, verilerin uluslararası yargı yetkisi sorununu gündeme getiren farklı

ülkelerde barındırılması ve bunun tetiklediği veri güvenliği ile hukuki uyumluluk (compliance) endişeleridir.

1.1.3. Büyük veri ve analitik

Büyük veri terimi, konvansiyonel veri tabanı araçlarının edinim, depolama ve yönetim olanaklarının ötesindeki veri koleksiyonlarını ifade etmek için kullanılmaktadır. Teknoloji alanındaki sürekli gelişmeler, bahsi geçen veri kümelerinin boyutlarının dinamik bir şekilde genişlemesine ve mevcut sınırların ötesine geçmesine olanak tanımaktadır (Chen vd., 2014, s. 173). Nesnelerin interneti ekosisteminin yaygınlaşması, muazzam büyüklükte bir veri tsunamisi yaratmaktadır. Veri iletim hızlarındaki exponential artışla birlikte, toplam veri stoku sürekli ve hızla genişlemekte olup, bu ham veri kütlelerinin operasyonel değer ve stratejik önem taşıyabilmesi için, veri madenciliği yöntemleri aracılığıyla eleme işlemine tabi tutulması ve kapsamlı analizlerle işlenmesi gerekmektedir (Siegel, 2016). Veri bilimi uzmanlarının hazırlık, analiz, segmentasyon ve çıkarımsal modelleme gerçekleştirmekle sorumlu oldukları veri miktarı sürekli artış göstermektedir. Veri hacminin ulaştığı bu boyutlar, tüm potansiyel analiz yollarının taranmasının fizibilitesiz hale geldiğini ortaya koymaktadır. Bu analitik kısıtlılık, işletmelerin veri uzmanlarının tespit edemediği latent desenlerden türeyebilecek değerli içgörüleri gözden kaçırma olasılığını beraberinde getirmekte ve veri zenginliği içinde bilgi yoksulluğu paradoksunu güçlendirmektedir (Gartner, 2019). Arttırılmış analitik, veri uzmanlarının hipotez keşif süreçlerini genişletmek için başvurdukları, veri işleme ve analitik kapasiteleri otonom olarak yürüten algoritmik sistemleri kapsamaktadır. Makine öğrenimi destekli veri bilimi platformları, örgütlerin analitik içgörü elde etme yaklaşımlarında esaslı bir değişim yaratmıştır. 2020 yılı projeksiyonları, veri bilimi faaliyetlerinin %40'ı aşan bir bölümünün otonom sistemlerce icra edileceğini işaret etmektedir. Arttırılmış analitik uygulamaları, analiz süreçlerindeki subjektif insani önyargıları bertaraf ederek, veride saklı kalmış karmaşık ilişki ve kalıpların ortaya çıkarılmasına olanak tanımaktadır (Gartner, 2019).

İşletmeler, müşteri davranışlarını büyük veri analizleri aracılığıyla yorumlayarak, bireysel tercihlere dayalı kişiselleştirilmiş hizmet ve ürün önerileri sunabilmektedir. Paralel olarak, devletler de sağlık hizmetleri gibi kamusal alanlarda gerçekleştirdikleri veri analiz çalışmaları sayesinde, vatandaş memnuniyetini artıracak

ve hizmet kalitesini yükseltecek politika kararları alabilmektedir (McAfee vd., 2012, s.60-68).

1.1.4. Yapay zekâ

Yapay zekâ, temelde insan zekâsının ayırt edici özellikleri olan algı, öğrenme, muhakeme ve otonom karar alma gibi üst düzey bilişsel işlevleri algoritmik sistemler aracılığıyla taklit eden veya sergileyen bir bilgi işlem disiplini olarak tanımlanabilir. Literatürdeki projeksiyonlar, 2025 yılına gelindiğinde, dijital girişimlerin gelir performansını belirleyen kritik bir faktörün, yapay zekâyı operasyonel süreçlere entegre etme becerisi olacağını işaret etmektedir. Bu beceri, özellikle karar destek sistemlerinin geliştirilmesi, iş modeli ve ekosistem inovasyonu ile müşteri deneyimi kalitesinin artırılması bağlamında kendini gösterecektir (Gartner, 2018).

Gartner'ın 2018 verileri, işletmelerin yapay zekâyı benimseme sürecinde iki farklı aşamada kümelenmiş olduğunu göstermektedir. Araştırmaya katılan kurumların çoğunluğunu (%59) oluşturan bir grup, stratejik bir çerçeve oluşturmanın ön koşulu olan veri toplama ve hazırlama safhasındayken, azımsanmayacak bir oran (%41) ise yapay zekâ çözümlerini pilot veya üretim ortamında aktif olarak test etme ve uygulama aşamasına geçmiştir (Gartner, 2018).

Yapay zekânın dijital işletmeler için yarattığı fırsatlar bariz olsa da genel yapay zekânın insanın kavramsal görevlerini dinamik olarak öğrenerek gerçekleştirebilmesi hâlâ spekülatif bir düzlemdedir. Gartner'ın bu konudaki tavsiyesi, kuruluşların odağını, "dar yapay zekâ" kapsamında, yüksek düzeyde optimize edilmiş makine öğrenimi çözümlerinden oluşan ve belirli iş süreçlerinde somut verimlilik artışı sağlayan uygulamalara yönlendirmeleri şeklindedir (Gartner, 2018).

1.1.5. İşlem gücü

Varılan ileri düzey işlem kapasitesi, bilim, mühendislik ve iş dünyasının karmaşık problemlerini çözmek amacıyla kullanılarak, geleneksel bilgisayarların çok üzerinde bir performans sunmaktadır. Bu kapasite, imalat sektöründe yarattığı dönüştürücü çözümler vasıtasıyla, doğrudan sektörün büyüme dinamiklerine katkı sağlamaktadır (OECD, 2019a, s.21).

1.1.6. 5G ağları

Beşinci nesil (5G) mobil ağ teknolojisi, önceki nesillerdeki gelişmelerin bir uzantısı olarak araştırma-geliştirme sürecindedir. Bu teknolojinin, sağlaması beklenen teknik özellikler arasında artırılmış kapasite ve veri hızı, minimize edilmiş uçtan uca gecikme, yüksek bağlantı yoğunluğu, düşürülmüş maliyetler ve güvenilir bir hizmet kalitesi yer almaktadır (Gupta ve Jha, 2015, s.1208).

1.1.7. Blok zinciri

Blok zinciri teknolojisi, temelde uygulamaların kimlik doğrulamasını ve güvenli işlem yürütmesini mümkün kılan dağıtık bir defter kayıt sistemidir. Bu sistemde "blok" olarak adlandırılan yapı, bir bilgisayar ağı üzerinde dağıtık şekilde tutulan dijital bir kayıt defteri işlevi görmektedir. Yeni işlemler ve olaylar, ileri düzey kriptografik yöntemlerle birbirine zincirlenen bloklar içinde kalıcı olarak kaydedilerek değiştirilemez dijital kayıtlar oluşturulur. Herhangi bir bloktaki bilginin değiştirilme girişimi, zincirin bütünlüğünü bozmakta ve bu durum ağdaki tüm katılımcı düğümler tarafından anında tespit edilebilmektedir. Bu merkeziyetiz doğrulama mekanizması sayesinde blok zinciri, üçüncü şahıs müdahalelerine karşı yüksek derecede direnç gösterecek şekilde tasarlanmıştır (OECD, 2019a, s. 21).

Blok zincir, paylaşımlı, dağıtık ve kriptografik olarak korunan merkeziyetsiz bir defter mimarisi sunmak suretiyle, bireysel katılımcılardan bağımsız olarak ticari ihtilafların çözümüne aracılık eder. Söz konusu teknoloji, firmalara işlem takibi yapma imkanının yanı sıra, geleneksel bir güvenilir üçüncü taraf (bir banka gibi) gereksinimini ortadan kaldırarak, güvenilmeyen aktörlerle dahi doğrudan işlem gerçekleştirme kabiliyeti sağlar (Gartner, 2018). Her ne kadar blok zincir denince öncelikle finans sektörü akla gelse de teknolojinin uygulama yelpazesi devlet, sağlık, içerik dağıtımı ve tedarik zinciri gibi çok çeşitli alanlara uzanmaktadır. Bu potansiyel benimsemenin arkasında, teknolojinin maliyet yapılarını optimize etme, işlem giderlerini düşürme ve nakit akışını iyileştirme vaadi yatmaktadır. Bu vaadin bir sonucu olarak, blok zincir ekosistemi, teknolojinin temel avantajlarından yararlanan bir dizi türev ve hibrit çözümün geliştirilmesine tanıklık etmektedir (Gartner, 2019). Öte yandan, blok zinciri teknolojilerinin büyük bir bölümü, olgunlaşmamış, kanıtlanmamış ve yasal düzenlemeler tarafından kapsanmamış olma gibi engellerle karşı karşıyadır.

Blok zinciri teknolojisinin temel işlevsel unsurları beş ana başlıkta incelenebilir. İlk olarak, merkezi bir kontrol noktasının bulunmamasıyla sağlanan veri bütünlüğü ve güvenliği öne çıkmaktadır. İkinci unsur, ağdaki dağıtık düğümlerin, deftere yeni kayıt eklenmesi gibi konularda uzlaşmasını sağlayan platform yönetim mekanizmasıdır. Üçüncü olarak, zaman damgalı tüm işlem kayıtlarının şeffaf bir şekilde tutulduğu doğrulanabilir kayıt sistemi gelir. Dördüncü unsur, katılımcıların işlemci güçlerini paylaşmaları için kripto para tabanlı teşvikler sunan veri tabanı bakım modelidir. Son olarak, önceden belirlenmiş koşullar gerçekleştiğinde otomatik olarak yürütülen akıllı sözleşmeler yer almaktadır. Bu teknolojinin temel önemi işlem maliyetlerini ve süreçlerini minimize ederek geleneksel finansal aracı kurumların konvansiyonel işleyişine alternatif oluşturma potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Bu duruma somut bir örnek olarak, Bitcoin'in kullanıcıların Western Union gibi geleneksel para transfer servislerine kıyasla çok daha düşük maliyetlerle küresel ölçekte fon transferi yapabilmesine olanak tanıdığı gösterilebilir (Tapscott ve Tapscott, 2017). Blok zincir teknolojisinin kurumsal altyapı olgunluğuna erişmediği, platformların uygulama kuralları ve mimaride standartlaşmamış bir yapı sergilediği gözlemlenmekte ve bu durum teknolojiyi bir "kurumsal prototip" aşamasında konumlandırmaktadır.

Blok zinciri teknolojisine yönelik uygulanabilir bir strateji geliştirmek, söz konusu iş fırsatının, teknolojinin potansiyel yetenekleri ile mevcut kısıtlamalarının, bir güven mimarisinin gerekliliklerinin ve nihayetinde uygulama için gerekli olan teknik yeterliliklerin sistematik bir analizini zorunlu kılmaktadır. Dağıtık bir ağ projesine geçilmeden evvel, firmanın, neyin teknik olarak mümkün olduğunu ve olmadığını kavrayabilecek düzeyde kriptografi bilgisine sahip olduğundan emin olunmalıdır. Mevcut sistemlerle bütünleşecek entegrasyon noktaları belirlendikten sonra ise, platformun gelişim süreci ve olgunluk evreleri titizlikle takip edilmelidir. Öte yandan, "blok zinciri" teriminin oldukça geniş bir anlam yelpazesinde kullanılıyor olması nedeniyle, bu teknolojiyi temel alan bir ürün veya hizmete yatırım kararı verilmeden önce, blok zincirinin söz konusu spesifik uygulama bağlamında nasıl tanımlandığı ve operasyonel hale getirileceği detaylı bir şekilde anlaşılmalıdır (Gartner, 2018). Her ne kadar saf blok zincir modelleri olgunlaşmamış ve ölçeklenme sorunlarına sahip olsa da 2030'da 3,1 trilyon dolarlık beklenen iş değeri potansiyeli, firmaların bu teknolojiyi stratejik olarak değerlendirmeye almalarını gerektiren bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır (Gartner, 2019). Bu gelişmeler ışığında blok zinciri entegrasyonu, teorik

kapasitesinin altında kalan kısmi uygulamalarla sınırlı kalmış; bu da teknolojinin saf haliyle vaat ettiği verimlilik ve performans artışı gibi temel getirilerinden stratejik tavizler verilmesi anlamına gelmektedir.

1.1.8. Akıllı makine ve makine öğrenmesi

Endüstri 4.0'ın getirdiği dijital dönüşüm araçlarından olan akıllı makineler ve robotlar, karşılıklı veri iletişimi kurabilen, otonom karar alabilen, insan operatör gerektirmeyen ve hatasızlık oranını minimize eden sistemlerdir. Üretim süreçlerini icra etmekle kalmayıp aynı zamanda tüm süreci kontrol altında tutabilen bu makineler, problemlerin gerçek zamanlı teşhisine ve anında müdahale imkanına olanak tanımaktadır (Yıldız, 2018).

Makine öğrenimi, bilgisayarların çeşitli veri kaynaklarından otomatik olarak öğrenmesini sağlayan algoritmik yapıların geliştirilmesini inceleyen bir araştırma alanıdır. Bu alandaki çalışmalar, temelde sistemlere karmaşık veri desenlerini tanıma ve veriye dayalı rasyonel karar alma becerisi kazandırmayı hedeflemektedir (Siegel, 2016).

Makine öğrenimi algoritmalarının uygulama yelpazesi oldukça geniş olup, başlıca örnekler arasında duyusal veri işleme (makine algılaması, bilgisayarlı görü, konuşma ve el yazısı tanıma), dil teknolojileri (doğal dil işleme, sözdizimsel örüntü tanıma), biyomedikal uygulamalar (tıbbi tanı, biyoinformatik, DNA dizisi sınıflandırması, beyin-makine arayüzleri), finansal analiz (kredi kartı dolandırıcılık denetimi, borsa çözümlemesi) ve dijital sistemler (arama motorları, uyarlamalı web siteleri, yazılım mühendisliği, oyun stratejileri) sayılabilir.

1.1.9. Dijital ikiz

Dijital ikiz, fiziksel bir varlığın veya sürecin dinamik dijital kopyası olarak tanımlanır. Nesnelerin İnterneti (IoT) bağlamında, gerçek zamanlı veri akışıyla fiziksel karşılıklarına bağlanan bu ikizler, durum izleme, süreç optimizasyonu ve değer yaratma imkânı sunar. 2020'de tahmini 21 milyar bağlı sensörle birlikte, milyarlarca nesnenin dijital ikizlerinin oluşturulması beklenmekte olup, bu durumun bakım maliyetlerinde ve varlık performansında milyarlarca dolarlık tasarruf potansiyeli barındırdığı değerlendirilmektedir (Gartner, 2018). Dijital ikizlerin sağlayacağı katkı, kısa vadedeki varlık yönetimi avantajlarıyla sınırlı olmayıp, orta ve uzun vadede

operasyonel süreçlerin optimizasyonu ile ürün kullanım analizleri ve geliştirme stratejileri hakkında ileri düzey veri temelli öneriler sunacaktır.

Dijital ikizler nesnelerin interneti (IoT) sınırlarını aşarak, diğer tüm fiziksel nesnelerin birbiriyle ve IoT ağıyla bütünleşmesini mümkün kılabilir. Zamanla, her fiziksel varlığın dinamik dijital temsilinin, gerçek dünyadaki eş değeriyle eşzamanlı çalışabileceği ve ileri düzey simülasyon, analiz ile operasyon imkânı sağlayan diğer yapay zekâ tabanlı dijital kopyalarla bağlantılı hale gelebileceği düşünülmektedir (Gartner, 2018). Dijital ikiz kavramının, geleneksel bilgisayar ortamındaki statik tasarımlar veya çevrimiçi kopyalardan ayırt edici dört temel özelliği bulunmaktadır (Gartner, 2019):

a) Yüksek Model Güvenilirliği: Dijital ikizler, belirli iş çıktılarını desteklemek üzere kurgulanmış olup, bu amaca yönelik yüksek düzeyde doğruluk ve güvenilirlik sunan modellemelerden oluşur.

b) Gerçek Zamanlı Bağlantı ve Kontrol: Fiziksel karşılığıyla sürekli ve gerçek zamanlı veri alışverişi içinde bulunarak, anlık izleme ve kontrol olanağı sağlar.

c) Gelişmiş Analitik Entegrasyonu: Yeni iş fırsatlarının keşfi için ileri seviye büyük veri analitiği ve yapay zekâ uygulamalarını bünyesinde barındırır.

d) Etkileşimli Senaryo Simülasyonu: Karmaşık "eğer öyleyse" (what-if) senaryolarının denenmesine ve değerlendirilmesine olanak tanıyan etkileşimli bir yapıya sahiptir.

Günümüzde odak, nesnelerin interneti (IoT) tarafından beslenen dijital ikiz teknolojisi üzerindedir. Bu teknoloji, bakım ve güvenilirlik analizleri sunmakta, mevcut ürünlerin performans optimizasyonu için içgörüler sağlamakta, yeni ürün geliştirme süreçlerine veri temelli katkıda bulunmakta ve genel verimlilik artışı konusunda bilgi üreterek kurumsal karar alma mekanizmalarını iyileştirme potansiyeli taşımaktadır. Aynı zamanda, dijital ikizler kurumlara; gerçek zamanlı izleme ve gelişmiş süreç verimlilikleri sağlayan, örgütsel süreçlerin sofistike modellerini oluşturma konusunda kritik bir destek sağlamaktadır.

1.1.10. Uygarlık ve teknolojik gelişim süreci

Tarihsel süreçte devrimler ve beraberindeki toplumsal dönüşümler, insan topluluklarının farklı sosyal, kültürel, ekonomik ve politik yapılanmalar edinmesine

neden olmuştur (Aktan ve Tunç, 1998, s. 1-2). İnsanlık, avcı-toplayıcılık, tarım, sanayi ve bilgi devrimlerini kapsayan üç ana tarihsel aşamadan geçmiştir. Alvin Toffler, "Üçüncü Dalga" (1980) adlı çalışmasında bu aşamaları dalga metaforuyla inceleyerek, birinci dalgada tarım, ikinci dalgada sanayi ve üçüncü dalgada ise bilgi toplumunun egemen olduğunu öne sürmüştür. Toffler'a göre bu metafor, değişimin yüzeyselliğine işaret etmekle kalmaz, aynı zamanda bilgi çağının geleneksel kabulleri nasıl altüst ettiğini de ortaya koyar (Demirci vd., 2013 s. 126).

1.2. E-Devlet ve Dijital Dönüşüm

E-Devlet uygulamaları, başlangıçtaki hizmet sunumu odaklı yapısından, kurumsal süreçlerin ve bileşenlerin tamamen dijitalleştiği bütünleşik bir dönüşüm modeline doğru gelişim göstermiştir. Bu gelişim, ülkeler arasında terminolojik farklılaşmaya yol açmış; "Dijital Devlet", "akıllı devlet" ve "dijital yönetişim" gibi kavramları ortaya çıkmıştır.

1.2.1. E-Devlet

"Elektronik devlet" anlamındaki e-Devlet terimi, akademik literatüre 1993 yılında ABD'deki "Ulusal Performans Değerlendirmesi" raporuyla girmiş ve bu tarih, kavramın evrim sürecinin başlangıcını işaret etmiştir (Heeks & Bailur, Analyzing E-Government Research: Perspectives, Philosophies, Theories, Methods and Practise, 2007, s. 3, 39).

E-Devlet kavramı, kamu kesimindeki iç ve dış süreçlerin reorganizasyonu ile bilgi-iletişim teknolojileri kullanılarak vatandaş, iş dünyası ve sivil topluma sunulan hizmetlerin geliştirilmesini ve bu kesimlerle ortaklık kurulmasını ifade eden kapsamlı bir olgudur (F. Gordon, 2002, s. 1). Literatürdeki bir diğer tanım, devlet örgütünün işlevselliğini optimize etmek için bilgi-iletişim teknolojilerinin, özellikle de internetin bir enstrüman olarak istihdam edilmesi şeklindedir (OECD, 2014, s. 8).

Söz konusu tanımlar, tarihsel süreçte e-Devlet olgusunun temel olarak hizmetlerin elektronikleşmesi şeklinde algılanmasına ve kavramın adeta yalnızca e-hizmetlerden müteşekkil bir yapı olarak gelişim göstermesine neden olmuştur. Bununla birlikte, zaman içerisinde bilgi işleme kapasitelerindeki artışa paralel olarak, dinamik karar alma mekanizmalarına sahip ve toplumsal ihtiyaçlara çevik bir şekilde

yanıt verebilen bir devlet yapılanması fikri akademik ve pratik söylemde ağırlık kazanmıştır.

E-Devlet uygulamalarının mahiyetini kavrayabilmek, temelde kamu yönetiminin geçirdiği dönüşümlerin ve reform çabalarının anlaşılmasına bağlıdır (Fang, 2002, s.14). Tarihsel perspektifte kamu yönetimi reform hareketleri incelendiğinde, sistemlerde modern örgüt anlayışına yönelik bir dönüşümün gerçekleştiği gözlemlenmektedir. Bu bağlamda, e-Devletin söz konusu modernleşme ve yeniden yapılanma süreçlerinde merkezi bir rol üstlendiği ve bilgi toplumunun imkanlarından etkin bir şekilde yararlanılmasında bir kilit taşı (enabler) işlevi gördüğü değerlendirilmektedir (Şahin & Örselli, 2013).

1.2.2 E-Devletten dijital dönüşüme geçişte yeni teknolojiler

Toplumsal düzenin en temel unsuru olan devlet, vatandaşlarına hizmet üretmek için var olan en kadim ve en kapsamlı örgütlerden biridir. Bu kurumsal yapı, içinde bulunduğu sosyal, ekonomik, kültürel ve teknolojik bağlamdaki değişimlere uyum sağlamakta ve sürekli bir dönüşüm geçirmektedir.

1.2.3. E-Devlet ve Türkiye

Dijital çağda bilginin artışı, bilgi toplumu tanımını bilgiye erişimden, doğru bilgiye zaman ve mekân sınırı olmaksızın ulaşabilme becerisine kaydırmıştır. Bu dönüşümün merkezinde yer alan devlet, bilginin yeniden şekillendirdiği temel aktördür. Bilginin devlet yönetimindeki stratejik önemi, Kutadgu Bilig'de Yusuf Has Hâcib'in "devlet temeli akıl ve bilgidir" şeklindeki vurgusuyla çok erken bir tarihte teyit edilmiştir (Açık, 2016). Söz konusu temeller üzerine inşa edilen devlet yapıları, bilgiyi kamusal hizmet kalitesini artırmak amacıyla sürekli bir araç olarak kullanagelmiş ve bu evrim, nihayetinde günümüzde dijital devlet dönüşümü sürecine evrilmiştir. Dijital devletin ilk safhasını teşkil eden e-Devlet uygulamaları ise, başlangıçta hizmetlerin elektronik ortama aktarılmasına odaklanmış; sonrasında ise daha kapsayıcı ve bütünleşik bir perspektifle gelişimini sürdürerek günümüz formuna ulaşmıştır.

Türkiye'de e-Devlet kapsamındaki hizmetler pratikte 33 kategoride sınıflandırılsa da akademik literatürde genellikle dört temel başlık altında ele alınmaktadır. E-Devlet uygulamalarının gelişmiş ülkelerdeki yürütülme biçimi

incelendiğinde ise, bu sürecin üst düzey bir örgütsel yapılanma, siyasi düzeyde sahiplenme ve birincil mevzuat desteğiyle yönetildiği gözlemlenmektedir. Ayrıca, söz konusu dijital dönüşümün yalnızca hizmetlerin elektronikleştirilmesiyle sınırlı kalmadığı, kamu kurumlarında belirli bir derecede yeniden yapılanmayı gerektirdiği ve aşağıda detaylandırılan temel politika alanlarında kapsamlı bir irade beyanını zorunlu kıldığı değerlendirilmektedir.

E-Devlet olgunluk seviyesine ulaşmak için gereken temel eylemler şunlardır:

1. Kapsamlı bir çatı yasal düzenlemenin hayata geçirilmesi.
2. Üst düzey siyasi destek sahibi, bağımsız bir koordinasyon makamının oluşturulması.
3. Kamu verilerinin sistematik olarak açık veri standartlarına dönüştürülmesi.
4. Bilişim teknolojilerinin kurumsal düzeyde etkin benimsenmesi ve yayılımı.
5. Hizmetlerin dijitalleştirilmesi ve yenilerinin dijital doğuştan tasarımı.
6. Kamu hizmet süreçlerinin uçtan uca dijitalleştirilmesi.
7. Yönetişim ve katılım mekanizmalarının dijital araçlarla desteklenmesi.
8. Tüm dijital hizmetler için birleşik bir devlet portalının tesis edilmesi.

1.3. Sosyal Güvenlik Kurumunda Dijital Uygulamalar

Sosyal güvenlik sistemleri, dijital dönüşüm sürecinden doğrudan etkilenen kritik kamu altyapılarının başında gelmektedir. Vatandaşlık haklarına dayalı bu hizmetlerin sürdürülebilirliği, güvenliği ve kapsayıcılığı bağlamında, yapay zekâ uygulamaları stratejik bir önem arz etmeye başlamıştır. Bu doğrultuda, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), hizmet etkinliğini optimize etmek ve idari süreçlerde bütünleşik bir yönetişim modeli tesis etmek amacıyla, ileri teknolojilerin sunduğu olanaklardan azami derecede yararlanmayı stratejik bir hedef olarak benimsemektedir. Bununla birlikte, sosyal güvenlik operasyonlarında kullanılan dijital platformların, dolandırıcılık, sistem suistimali ve veri güvenliği ihlalleri gibi çok boyutlu risklere maruz kaldığı, kamuoyuna mal olmuş vakalarla teyit edilmiştir. Söz konusu durum, teknolojik altyapıların yalnızca operasyonel verimlilik perspektifiyle değil, aynı

zamanda siber güvenlik ve etik yönetişim çerçevesi içerisinde kapsamlı bir şekilde yeniden değerlendirilmesi gerekliliğine işaret etmektedir.

Prim denetimi, tahsilat süreçleri ve usulsüzlüklerin önlenmesi gibi alanlarda, büyük veri ve yapay zekâ temelli çözümler, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun (SGK) kurumsal etkinliğini artırma potansiyeli taşımaktadır. Büyük veri analitiğinin sunduğu olanaklar, yalnızca geçmişe yönelik veri işleme ile sınırlı kalmayıp, aynı zamanda gelecekte ortaya çıkabilecek risklerin proaktif bir şekilde tahmin edilmesine de olanak tanımaktadır. Bu doğrultuda, SGK'nın sosyal güvenlik bütçesinin sürdürülebilirliğini güvence altına almak ve sistem bütünlüğünü güçlendirmek amacıyla çeşitli kurumlarla iş birliği içinde olduğu ve mevcut veri varlıklarını daha etkin bir şekilde değerlendirebilmek için yapay zekâ tabanlı çözümlere yöneldiği gözlemlenmektedir (Aibar Bernard, 2020).

1.3.1. Sosyal Güvenlik Kurumunda yapay zekâ sistemleri

Sosyal güvenlik sektöründe yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin ivmelenen gelişimi, bu araçların kurumsal altyapıya entegrasyonunu yönetmek üzere kapsamlı strateji, politika ve prosedürlerin geliştirilmesini gerektirmektedir (Burgess, 2017). Bu stratejik çerçeve, temel olarak sürdürülebilir veri altyapısı yönetimini, kesintisiz dijital vatandaş hizmetlerini ve kurumsal ölçekte sistematik teknoloji yatırım yönetişimini içermektedir (Wirtz vd., 2019, s. 598). Yapay zekâ (YZ) uygulamalarının etkin bir şekilde benimsenmesi, salt teknolojik bir dönüşümün ötesinde, yönetişim ilkelerinin köklü bir revizyonunu da gerekli kılmaktadır. Özellikle orta ve büyük ölçekli sosyal güvenlik kurumları için bu geçiş süreci, dijital kaynakların optimizasyonu ve kurumsal kapasitenin güçlendirilmesi amacıyla, rehber niteliğindeki yönetişim çerçevelerinin uygulamaya konulmasını zorunlu hale getirmektedir. YZ mekanizmalarının yönetimi ise, teknik işleyişin yanı sıra, kurumsal hedeflerle stratejik uyum içerisindeki karar alma mekanizmalarını da kapsayan, çok katmanlı bir yapı sergilemektedir (Benbya vd., 2020). Sosyal güvenlik sistemleri, sağladıkları hizmetlerin toplumsal etki alanı ve sistemik sürekliliği göz önüne alındığında, teknolojik dönüşümün idaresini salt operasyonel bir gereklilik olmanın ötesinde, aynı zamanda bir sosyoekonomik sorumluluk olarak konumlandırmak durumundadır. Bu bağlamda, yapay zekâ çözümlerinin sistematik bir şekilde uygulamaya geçirilebilmesi, tüm ilgili kurumsal paydaşların sürece aktif katılımını zorunlu kılan bütünleşik bir

koordinasyon mekanizmasını gerektirmektedir (Hasan, 2022 s. 411). Sosyal güvenlik sektöründeki yazılım ve hizmet sistemleri, çok aktörlü, karmaşık ve maliyetli bir karaktere sahiptir. Dolayısıyla, hizmet kalitesi ve yönetilebilirlik için standart tabanlı bir stratejik mimarinin oluşturulması hayati önem taşımaktadır (Wang vd., 2022). Yapay zekâ çözümlerinin ölçeklenebilir ve sürdürülebilir kılınması, mevcut ihtiyaçların yanı sıra geleceğe dair güvenlik, şeffaflık ve etik gereklilikleri kapsayan bir yaklaşımı zorunlu kılar. Nitekim, teknolojiye bağımlılık ve düzenleyici belirsizlikler, sosyal güvenlik kurumlarının stratejik risk profilini doğrudan yükselten faktörlerdir (Raimundo & Rosario, 2021). Uluslararası literatür, sosyal güvenlik kurumlarının yapay zekâ entegrasyonu sürecinde karşılaştığı temel zorlukların, büyük ölçüde yetersiz yasal düzenlemelerden ve kurumların bu alanda özerk stratejiler geliştirme mecburiyetinden kaynaklandığını göstermektedir (Saveliev & Zhurenkov, 2021; Grinyaev vd., 2021; Fischer & Wenger, 2021). Dolayısıyla, sosyal güvenlik kurumlarının dijitalleşme sürecine entegrasyonu, öncelikli olarak kapsamlı bir iç stratejik planlamayı gerekli kılmaktadır. Bu plan, yazılım geliştirme kapasitesinin artırılması, telematik sistem işletimi ve yeni ihtiyaçlara uyum sağlayacak entegre yapay zekâ çözümlerinin geliştirilmesini içermelidir.

Türkiye'de Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK), prim denetimi, dolandırıcılık tespiti ve elektronik hasar doğrulama gibi veri işleme süreçlerinde yapay zekâ (YZ) teknolojilerinden giderek artan ölçüde yararlanmaktadır. Ancak, söz konusu sistemlerin idari karar alma mekanizmaları üzerinde doğrudan etkiye sahip olması, Türkiye'de algoritmik şeffaflık ve idari hesap verebilirliği düzenleyen kapsamlı bir yasal çerçevenin henüz mevcut olmadığı gerçeğini öne çıkarmaktadır. Bu bağlamda, Estonya'nın "X-Road" modeli gibi uygulamalar, çeşitli kamu kurumları arasında güvenli veri paylaşımı ve sistemler arası birlikte çalışabilirliği tesis ederek, dijital kamu yönetimi alanında emsal teşkil etmektedir (Wirtz vd., 2019, s. 601). Söz konusu sistemlerin Türkiye'de etkin bir şekilde uygulanabilmesi için, 6698 sayılı Kişisel Verilerin Korunması Kanunu'nun, bilhassa otomatik karar alma mekanizmalarını düzenleyen 11. maddesi göz önünde bulundurularak, Avrupa Birliği Genel Veri Koruma Tüzüğü (GDPR) ile daha ileri düzeyde uyumlaştırılması bir gereklilik arz etmektedir. Ayrıca, ISO/IEC 38500 gibi uluslararası kabul görmüş standartlar, bilgi teknolojileri yönetişiminde strateji, performans ve hesap verebilirlik ilkeleri bağlamında rehberlik işlevi görebilir (Weill & Ross, 2004). SGK'nın emeklilik analizi

ve maluliyet tespiti gibi hassas alanlarda söz konusu prensipleri operasyonel süreçlerine dahil etmesi, ileriye dönük dijital yönetişimin sürdürülebilirliği için hayati bir adımdır.

Sosyal Güvenlik Kurumu'nun (SGK) e-Devlet platformu üzerinden sunulan prim sorgulama, emeklilik hesaplamaları ve ilaç geri ödemesi gibi temel hizmetler, dijitalleşme sürecinde kısmi bir başarı göstermektedir. Bununla birlikte, erken emeklilik dolandırıcılığı gibi karmaşık sorun alanlarında kullanılabilecek öngörücü analitik ve dinamik kaynak tahsisi gibi ileri düzey yapay zekâ (YZ) çözümleri, henüz geliştirme veya pilot uygulama aşamasında bulunmaktadır. Hasan'ın (2022 s. 412) tespitlerine göre, bu türden bir gecikmenin temelinde, kurum içi birimler arasındaki parçalı yapılanma ve personel düzeyinde yapay zekâ okuryazarlığına ilişkin kapasite eksikliği yatmaktadır.

1.3.2. Sosyal Güvenlikte Kurumsal Hazırlık ve İnsan Sermayesi

Yapay zekâ (YZ) teknolojilerinin sosyal güvenlik kurumlarında etkin bir şekilde uygulanması, salt teknik bir entegrasyon meselesi olarak görülemez. Bilakis, bu dönüşüm; kurumsal mimaride kapsamlı bir yeniden yapılanmayı, insan kaynaklarının teknik ve dijital yetkinliklerinin geliştirilmesini ve örgüt kültürünün inovasyona açık bir işleyiş modeline dönüşmesini zorunlu kılan çok boyutlu bir süreçtir. Yeterli altyapı hazırlığı ve beşerî sermayeye yönelik stratejik yatırımlar olmaksızın yürütülen dijital dönüşüm girişimleri ise, kaçınılmaz olarak operasyonel verimsizlik, örgütsel direnç ve etik açıdan sorunlu uygulamalarla sonuçlanma eğilimindedir.

Kamu personelindeki nitelik açığı, YZ odaklı dönüşümün kritik bir kısıtlayıcı faktörüdür. Sosyal güvenlik personeli genellikle YZ sistemlerini anlama, veri analizi ve etik farkındalık gibi temel becerilerde yetersiz kalmaktadır (Hasan, 2022, s. 414).

Dijital dönüşümün etkinliği teknik kapasitenin ötesinde, kurum kültürünün değişime açıklığına bağlıdır. Ne var ki kamu kurumlarındaki bürokratik atalet, iş güvenliği kaygıları ve algoritmik güven eksikliği gibi unsurlar, personel nezdinde önemli bir direnç dinamiği oluşturmaktadır (Goldkind, 2021, s. 7).

İKİNCİ BÖLÜM

İŞ PERFORMANSI

2.1. İş Performansının Tanımı, Önemi, Boyutları ve Metotları

Örgütlerin nihai başarısını doğrudan etkileyen temel faktörlerden biri olan iş performansı, organizasyonel hedeflere ulaşma derecesini ifade etmekte olup, bireysel veya kolektif düzeyde ele alınabilmektedir. Kavram, Campbell'in (1990) ortaya koyduğu gibi, görevlerin icrasındaki etkinlik ve verimliliğin bir göstergesidir. Nitekim, yüksek performans göstergeleri ile iyileşen iş sonuçları, müşteri tatmini ve nihayetinde rekabetçi üstünlük arasında doğrusal bir ilişki bulunduğu literatürde vurgulanmaktadır (Sonnentag ve Frese, 2002).

Performans kavramının iş hayatındaki merkezi konumu, 20. yüzyılın başlarında Sanayi Devrimi'nin yerleşiklik kazanması ve sanayileşmenin ivmelenmesiyle birlikte tesis olmuştur. Etimolojik kökeni Fransızca ’ya dayanan kavram, Türkçe ‘de "başarım" sözcüğü ile karşılanmaktadır. Kavramın Türkçe ’de ki anlamsal seyri incelendiğinde, başlangıçta "yerine getirme" ve "icra etme" gibi fiili eylemleri tanımlarken, sonrasında "başarmak" ve "başarı" gibi daha soyut ve kapsayıcı anlamlar üstlendiği görülmektedir (Kılınç, 2013'ten akt. Valibayova, 2018, s. 52).

Literatürde performans, öncelikle belirli bir süreçte yürütülen tüm işlerin, önceden konulan bir amaca ulaşma derecesini ifade eden çok boyutlu bir olgudur (Akal, 1992, s. 1). Bu genel tanımdan hareketle, bireysel performans, amaca ulaşmak için sergilenen kişisel çabanın, etkinlik (doğru işi yapma) ve verimlilik (işi doğru yapma) kriterleri temelinde ölçülmesidir (Tutar ve Altınöz, 2010, s. 203). Nihai aşamada ise, bireyin kontrolü altındaki ve örgütsel hedeflerin başarımını doğrudan etkileyen bu davranışsal çıktılar, "iş performansı" kavramının temelini oluşturmaktadır

İş performansına ilişkin literatürde hâkim olan tanımsal çeşitlilik, kavramın farklı bakış açılarıyla ele alındığını ortaya koymaktadır. Bu tanımlar, kavramı temelde iki ana eksende konumlandırmaktadır: birincisi, Jex ve Britt'in (2014, s.135) vurguladığı üzere, performansı çalışanın işe dair sergilediği gözlemlenebilir davranışlar kümesi olarak gören süreç odaklı yaklaşım, ikincisi ise Çiftci'nin (2012, s.166) işaret ettiği gibi, performansı belirlenmiş hedeflere ulaşma derecesinin nitel ve nicel ölçümü olarak değerlendiren sonuç odaklı yaklaşımdır.

Literatürdeki farklı bir yaklaşım, performansı çalışanın önceden belirlenmiş bir süre zarfında, görev tanımında öngörülen işleri gerçekleştirmesi sonucu elde edilen ürünler şeklinde tanımlamaktadır (Açıkalın, 1999, s.102). Bu tanım çerçevesinde, söz konusu ürünlerin olumlu olması, çalışanın kendisine verilen rolleri başarıyla üstlendiğinin ve yüksek performans kapasitesi sergilediğinin bir kanıtı olarak yorumlanmaktadır (Bingöl, 2013, s.367). Aksine, söz konusu sonuçların olumsuz yönde gerçekleşmesi, çalışanın hedeflenen başarı düzeyine ulaşamadığı ve performansının yetersiz olduğu şeklinde değerlendirilmektedir (Bingöl, 2013, s.367).

Literatürde iş performansına dair tanımlar, kavramın farklı boyutlarına işaret etmektedir. Örneğin, Monil ve Tahir (2011, s.34) performansı operasyonel bir çıktı olarak görürken, Çakmak ve Ocaklı (2006, s.214) kaynakların optimizasyonuna dayalı bir süreç olarak vurgulamaktadır. Bu performans göstergelerinin ölçülmesi sonucunda, elde edilen verilerin kurumsal misyon ve stratejik hedeflerle uyum içinde olması, organizasyonel performansın hedeflenen seviyeye yaklaştığının bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Gündoğan, 2016, s.44).

İşletmelerin faaliyetlerinde sürdürülebilir yüksek performans hedefine ulaşmaları, rekabetçi üstünlük sağlamalarına bağlıdır (Erkut vd., 2001, s.11). Bu üstünlüğün kazanılmasında ve sürdürülmesinde ise belirleyici olan unsur, yüksek performanslı bir çalışan kitlesinin istihdam edilmesidir.

Yüksek performans gösteren çalışanların, iş yaşamlarındaki başarı düzeylerinin de benzer şekilde yüksek olduğu gözlemlenmektedir (Ceyhan, 2012, s.119). İş performansı, çalışanların yeteneklerinin ve verimliliklerinin nesnel bir kanıtı niteliğindedir. Dolayısıyla, üst düzey performans sergileyen çalışanlar, yöneticiler tarafından örgütsel başarıya yaptıkları katkılar sebebiyle çok daha kıymetli insan kaynağı olarak değerlendirilmektedir.

Çalışanların sergiledikleri performansın değerlendirilerek ödüllendirilmesi, örgütsel davranış bağlamında, performans düzeylerini artırmaya yönelik güçlü bir motivasyon aracı olarak işlev görmektedir. Bu uygulamanın ardında yatan temel mantık, ödül sistemleri aracılığıyla motive edilen çalışanların, performans kapasitelerini geliştirmeleri için gerekli itici gücü kazanmalarıdır.

Konuya ilişkin araştırmalar, yetersiz motive olmuş ve yönetsel baskı algısı taşımayan çalışanların, performans düzeylerini bilinçli olarak sınırlandırdığını ortaya

koymaktadır (Yun vd., 2007, s.746). Bu durumdaki çalışanların, performanslarını genellikle asgari kabul edilebilir düzeyde tutma eğiliminde oldukları gözlemlenmektedir.

İşletmeler nezdinde, rekabetçi ortamda insan kaynağının performansı hayati bir unsur olarak değerlendirilmektedir. Nitekim Hee vd. (2014, s.30) belirttiği üzere, örgütsel başarımın temel belirleyicilerinden biri, çalışanların sergilediği performans düzeyidir. Çalışan performansında sürdürülebilir bir artışın sağlanamaması ise, işletmeler için en ciddi yönetimsel zorluklardan biri olarak karşımıza çıkmaktadır. Çalışan performansının optimize edilememesi, örgütler açısından ciddi bir yönetimsel sorun teşkil etmektedir. Bu durumun önemi, hizmet kalitesinin idamesinin temel belirleyicisinin yüksek performans olduğu gerçeğiyle daha da belirginleşmektedir (Li vd., 2012, s.1060). Dolayısıyla, yöneticiler çalışanların stratejik önemini tam olarak içselleştirmeli ve performansı artırıcı motivasyonel araçları etkin bir şekilde uygulamalıdır. Hee ve diğerlerinin (2014, s.30) çalışmasının da desteklediği üzere, yüksek performans seviyesine ulaşan işletmeler, pazar dinamiklerindeki fırsatları yakalama ve sektörde öncü bir konum elde etme kapasitesi kazanmaktadır.

2.1.1. İş performansının boyutları

İş performansına ilişkin akademik tartışmalar, bu kavramın baskın olarak iki boyut çerçevesinde şekillendiğini ortaya koymaktadır: görev performansı ve bağlamsal performans. Borman ve Motowidlo (1993) tarafından geliştirilen bu teorik çerçeve, örgütsel başarım için sadece teknik görevlerin icrasının değil, aynı zamanda örgütün sosyal ve psikolojik iklimine olumlu katkıda bulunan eylemlerin de hayati önem taşıdığını vurgulamaktadır (Aktaş ve Şimşek, 2014, s.31). Bu nedenle, yöneticilerin performans değerlendirme uygulamalarında her iki boyutu da bütünleşik bir şekilde dikkate aldıkları görülmektedir (Borman ve Motowidlo, 1997, s.99).

Amerikan Hava Kuvvetleri'nde gerçekleştirilen ve alan kriterlerinin genişletilmesinde bağlamsal performans unsurlarının rolünü inceleyen bir araştırmada, Borman ve Motowidlo (1993) yöneticiler aracılığıyla 421 tamircinin görev, bağlamsal ve genel performans düzeylerini sistematik olarak değerlendirmiştir.

Çalışmanın sonuçları, performans değerlendirmesinde geleneksel olarak odaklanılan resmi görev sorumluluklarının ötesinde, çalışanların örgütsel bağlamla

kurduğu etkileşimden kaynaklanan ve iş tanımında açıkça yer almayan davranışsal bir performans boyutunun daha var olduğunu göstermiştir.

İş performansının anlaşılmasında önemli bir dönüm noktası olarak, görev performansı ile "bağlamsal performans" adı verilen bu yeni boyut arasında yapılan ayrım, kavramın çok boyutlu bir çerçevede incelenmesinin önünü açmıştır (Organ, 1997, s.90).

2.1.2. Görev performansı

Görev performansı kavramı, bir yandan nihai mal veya hizmetlerin üretimine doğrudan katkıda bulunan davranışları, diğer yandan ise örgütün temel teknik operasyonlarını dolaylı yollarla destekleyen eylemleri içerecek şekilde tanımlanmaktadır. Çalışanların teknik bilgi birikimleri ve becerilerini, kendilerinden beklenen görevleri icra etmek üzere mobilize etmeleri, görev performansının temel tezahür biçimi olarak değerlendirilmektedir (Van Scotter vd., 2000, s.526).

Görev performansı kavramı, organizasyonel hedefler doğrultusunda önceden tanımlanmış ölçütlere uygun biçimde mal, hizmet veya entelektüel çıktıların üretilmesi olarak tanımlanabilir. Bu tanım, performansın büyük ölçüde işin teknik beceri ve ustalık gerektiren yönüyle ilişkili olduğunu ima etmektedir. Kavramın bir diğer tanımı ise onu, bir pozisyonun değişmeyen çekirdek görevlerini ve bu görevin diğerlerinden ayrışan unsurlarını belirleyen bir olgu olarak ele almaktadır (Bağcı ve Bursalı, 2015, s.75).

İki farklı bakış açısıyla ele alındığında, görev performansı Hee ve diğerlerine (2014, s.30-31) göre, bireyin teknik yeterliliklerini örgütsel süreçlere aktarmasını içeren bir olguyken; Sonnentag ve diğerleri (2008, s.428) ise onu, iş sözleşmesinde öngörülen asli yükümlülüklerin yerine getirilmesi olarak çerçevelemektedir.

Literatürdeki farklı perspektifler incelendiğinde, Hartel ve Fujimoto (2014, s. 276-277) görev performansını hizmet üretimi için gerekli zihinsel beceriler olarak tanımlarken; Jawahar ve Carr (2007, s. 331) ise bu kavramı, belirli bir iş rolünün çekirdek sorumluluklarının yerine getirilmesi olarak yorumlamakta ve bu sorumlulukların işten işe değişkenlik gösterdiğine işaret etmektedir.

Motowidlo ve Van Scotter'ın (1994, s.476) sınıflandırmasına göre, görev performansı kavramı teknik-idari nitelikteki görevler ve liderlik odaklı görevler şeklinde iki temel bileşenden oluşmaktadır.

Mohammed ve diğerlerine (2002: 799-800) göre liderlik görev performansı, denetleme, motive etme ve kişilerarası ilişkilerin düzenlenmesi gibi unsurlardan oluşur. Bu bağlamda kritik bir husus, söz konusu performans türünün bağlamsal performanstan kavramsal olarak ayrıştırılması gerekliliğidir. Liderlik görev performansı rehberlik ve teknik yeterlilik gibi işe özgü yetkinliklere ağırlık verirken, bağlamsal performans çalışan refahına odaklanma, motivasyonu ve çalışan moralini artırıcı girişimlerde bulunma gibi örgütsel vatandaşlık davranışlarını içermektedir (Conway, 1999: 5).

İlgili literatürdeki yaklaşımlar bütüncül bir şekilde değerlendirildiğinde, görev performansı çalışanın mesleki yeterlilik ve ustalığının merkezi bir rol oynadığı, örgütün teknik operasyonlarına katkı sağlayan ve nihayetinde resmi görev tanımı çerçevesinde şekillenen bir performans boyutu olarak tanımlanmaktadır (Özdevecioğlu ve Kanıgür, 2009, s. 60).

2.2. Bağlamsal Performans

İş performansının çok boyutlu doğası göz önüne alındığında, kavramın yalnızca resmi görev sorumluluklarından ibaret olmadığı görülmektedir. Performans değerlendirmesi, aynı zamanda çalışanın sosyal etkileşimlerinden kaynaklanan ve gönüllülük esasına dayanan davranışlarını da kapsayacak şekilde genişletilmiştir. Özellikle motivasyonel süreçlerin tetiklediği bu davranışsal çıktılar, bağlamsal performans kavramı altında sınıflandırılmaktadır (Erkoç, 2015, s.15).

Bağlamsal performans, doğrudan iş tanımında yer almayan, ancak görevlerin başarılı bir şekilde icrası için elverişli bir ortam yaratılmasına hizmet eden ve örgütün sosyal, psikolojik ve örgütsel çevresinin gelişimine destek sağlayan eylemleri kapsamaktadır.

Bağlamsal performansın temel tezahürleri arasında; diğer çalışanlara destek olma, ekip çalışmasına yatkınlık, görevlerin ötesinde gayret gösterme, örgütsel düzenlemelere riayet etme, örgüt misyonunu sahiplenme ve nihai hedeflerin gerçekleştirilmesine yönelik taahhüt sergileme gibi davranışlar yer almaktadır (Öcel, 2013, s.38).

Bağlamsal performansın yapısal analizine yönelik bir katkı olarak Van Scotter ve Motowidlo (2000), bu kavramı iki ayrı alt boyutta ele almış olup bunlar kişilerarası kolaylaştırıcılık ve işe adanmadır. Kişilerarası kolaylaştırıcılık boyutu, diğer çalışanların iş başarısını kolaylaştıran, yardım etme eğilimi gösteren, anlayışlı ve takım çalışmasına yatkın davranış kalıplarından oluşmaktadır.

İşe adanma boyutunun kapsamı, öz-disiplin ve içsel motivasyonla desteklenen; yüksek çalışma temposu, proaktif davranış ve organizasyonel kurallar çerçevesinde belirlenmiş amaçlara odaklanma gibi davranışsal nitelikleri içermektedir (Ünlü ve Yürür, 2011, s.185).

Jawahar ve Carr (2007, s. 332), günümüz işletmelerinin salt kendilerine atanan görevleri tamamlayan çalışanlar yerine, beklenenin ötesinde katkı sağlayan bireyleri değerlendirdiğini belirtmektedir. Performans düzeyi yüksek çalışanlardan oluşan örgütlerin, diğerlerine nazaran stratejik hedeflerine daha etkin biçimde ulaşabildiği ve bu durumun rekabet avantajı sağladığı ifade edilmektedir.

Yapılan değerlendirmeler, örgütsel amaçlara ulaşmada insan faktörünün merkezi bir role sahip olduğunu göstermektedir. Öte yandan, çalışma koşullarında yapılan yeniliklerin çağdaş işletmelerde performans üzerinde istatistiksel olarak anlamlı katkılar sağladığı tespit edilmiştir. Söz konusu bu gelişmeler, son on yıllık dönemde akademik çalışmaların önemli bir bölümünün bağlamsal performans kavramı üzerinde yoğunlaşmasının arka planını teşkil etmektedir (Jawahar ve Carr, 2007, s.332).

Konunun kavramsal temellerini atan Borman ve Motowidlo (1993) ise bu performans türünün operasyonel tanımını oluşturan somut davranış kalıplarını şu şekilde sıralamıştır (Borman ve Motowidlo, 1993, s.71-98):

Bağlamsal performans, aşağıdaki davranışsal kategorilerde tezahür etmektedir:

- Gönüllülük: Resmi görev tanımının sınırlarını aşan faaliyetlere kendiliğinden katılım göstermek.
- Özveri: Görevlerin icrası için gerekli olandan daha fazla çaba sarf etmek.
- Kişiler arası Destek ve İş birliği: İş arkadaşlarının performansını ve uyumunu artırıcı yardım ve iş birliği davranışları sergilemek.
- Kurumsal Uyum: Örgütsel norm ve düzenlemelere, denetim olmaksızın da riayet etmek.

- Örgütsel Bağlılık: Örgütün temel değerlerini, stratejik hedeflerini ve misyonunu benimseyerek bunları içselleştirmek ve savunuculuğunu yapmak.

Dolayısıyla bağlamsal performansın örgütsel işleyişe yaptığı en önemli katkılardan biri, çalışan-örgüt ilişkisini karşılıklı yarar sağlayacak biçimde güçlendirmesidir. Bu bağlamda, örgütsel adalet algısının (hem dağıtımsal hem de prosedürel) yüksek olması durumunda, çalışanların işyerinde bağlamsal performans sergileme eğilimlerinin anlamlı derecede arttığı gözlemlenmektedir. Öte yandan, adalet algısının zayıf olduğu koşullarda, çalışanların bağlamsal performans sergileme motivasyonlarında belirgin bir düşüş gözlemlenmektedir. Dolayısıyla, yöneticilerden beklenen, örgütsel etkinliği artırmak amacıyla, çalışanların adil ve eşit muamele gördüklerine inandıkları bir çalışma iklimi oluşturmalarıdır (Kurt, 2013, s. 10).

2.3. Performansı Etkileyen Nedenler

Örgütsel verimlilik, bireysel performansın seviyesine bağlı olarak artış veya azalış göstermektedir (Aytok, 2004, s.7). Performans yetersizliğinin davranışsal belirtileri arasında; üretim kalitesi ve miktarında düşüş, devamsızlık oranlarında artış, görevlerden kaçınma, çalışanlar arası çatışma, dürüstlükten sapma, ulaşılması mümkün olmayan hedefler koyma, karar verme hızında yavaşlama, bilgiyi çarpıtma ve iş disiplininde zafiyet gibi unsurlar yer almaktadır (Stewart, 1987, s.235). Söz konusu göstergelerden en az birinin mevcudiyeti bile düşük performansın güçlü bir belirleyicisidir.

2.3.1. Bireysel etkenler

Bireysel performansın temel belirleyicileri büyük ölçüde bireye özgü karakteristiklerden kaynaklanmaktadır. Performans düzeyini etkileyen unsurların bilgisi hem örgütler hem de çalışanlar için stratejik bir değer taşımaktadır. Bunun temel nedeni, performansı etkileyen değişkenlerin bireyler arasında heterojen bir dağılım göstermesidir. Bu değişkenlerin yeterince analiz edilememesi, uygunsuz müdahale politikalarına ve verimlilik kaybına yol açmaktadır. İlgili literatürde kişisel faktörler genellikle beş ana başlık altında incelenmektedir. Stewart (1987, s. 239-242) bu kategorileri şu şekilde ifade etmektedir:

2.3.1.1 Zekâ ile ilişkili yetenekler

Zekâ ve ona bağlı bilişsel fonksiyonlar, performans çıktıları üzerinde belirleyici bir role sahiptir. Bireylerin iş başarımları, büyük ölçüde sahip oldukları entelektüel potansiyel ve bilişsel yetkinlikler tarafından şekillenmektedir. Dolayısıyla, optimal performans için bireylerin bilişsel nitelikleri ile pozisyonun entelektüel talepleri arasında stratejik bir eşleşme gereklidir. Yüksek seviyede bilişsel beceriye sahip bir personelin, bu kapasitesini kullanımını engelleyen monoton görevlere atanması, kısa sürede iş tatminsizliğine ve performans kaybına yol açabilecektir.

İş performansı ile zihinsel kapasite arasındaki korelasyonu tespit etmek amacıyla geliştirilmiş çeşitli psikometrik ölçekler mevcuttur. Söz konusu ölçme-değerlendirme araçları arasında, sözel ve matematiksel yetenek testleri öne çıkan uygulamalardır (Dicle, 1982, s. 7). Yetenek olgusu ise, bireyin belirli bir süre zarfında öngörülen işleri başarıyla tamamlamasını mümkün kılan niteliksel ve niceliksel yeterlilikler bütünü olarak tanımlanmaktadır (Stewart, 1987: 239-242).

Yetenek olgusu, dilsel, matematiksel, görsel-uzamsal, müzikal, kinestetik ve bilişsel ilişkilendirme kapasiteleri de dahil olmak üzere geniş bir yelpazede tezahür etmektedir. Söz konusu yetenekler hem bireyler arasında heterojen bir dağılım sergilemekte hem de dinamik bir niteliğe sahip olarak zamanla dönüşebilmektedir. Bu bağlamda yönetimin en önemli işlevlerinden biri, personelin performansla ilişkili yeteneklerini optimize edecek örgütsel koşulları oluşturmaktır (Aytok, 2004, s. 8).

2.3.1.2. Stres ve duygusal sorunlar

Bireysel performans, stres ve duygusal dengedeki bozulmalardan doğrudan etkilenmektedir. Motivasyonel dengesizlikler -yetersiz veya aşırı düzeyde olması- çalışanlarda stres oluşumuna zemin hazırlayan önemli bir etkendir. Strese neden olan çevresel faktörler ise oldukça çeşitlilik göstermekte olup, düşük bilişsel talep içeren işler, uygulanabilirliği düşük zorlu görevler, yanlış yönlendirici geri bildirim mekanizmaları, uygunsuz fiziksel çalışma şartları ve etkinsiz örgütsel planlama bu duruma örnek teşkil etmektedir.

Strese verilen psikolojik ve fizyolojik yanıtlar bireyler arasında büyük çeşitlilik arz eder. Ayrıca, bireylerin duygusal ve psikolojik profilleri nevroz ve psikoz gibi farklı psikopatolojik spektrumlarda yer alan sorunları içerebilmektedir. Nevroz, gerçeklikle bağın korunduğu ancak anksiyete, fobi ve depresif duygu-durum gibi

semptom kümeleriyle karakterize olan bir bozukluklar grubudur ve bu kümeler komorbid bir şekilde bir arada bulunabilir. Psikoz ise, paranoid sanrılar, algı bozuklukları ve sosyal izolasyon gibi daha ağır semptomları kapsayan, gerçeklik testinin kaybıyla tanımlanan bir durumdur.

Nevrotik sorunlar için danışmanlık ve psikososyal destek yeterli olabilmekteyken, psikotik bozuklukların yönetimi uzman klinik bakımını zorunlu kılmaktadır (Stewart, 1987, s.240-241). Ayrıca, alkol kötüye kullanımı olan çalışanların performans düzeylerinde bozulma olasılığı yüksektir. Söz konusu bireylerde işe devamsızlık, üretkenlik kaybı ve işyeri güvenliği ihlalleri de daha sık görülmektedir (Akkaya, 2017, s.36).

2.3.1.3. Motivasyon

Dilimize Fransızcadan geçen motivasyon kavramı, bireyleri harekete geçiren içsel ve dışsal süreçleri ifade eden isteklendirme ve güdüleme anlamlarına gelmektedir Performans düşüklüğünün altında yatan temel etmenlerden biri de motivasyon eksikliğidir. Çalışanların mesleki başarıya ulaşmaları, bu yöndeki motivasyonel düzeyleri ile doğrudan ilişkilidir. Aytok'un (2004, s. 9) da belirttiği gibi, konuya ilişkin akademik çalışmalar; çalışan motivasyonunu, örgütsel varsayımları, iş doyumu-verimlilik ilişkisini, verimlilik artırıcı faktörleri, ücret yapılarını ve motivasyonel algıyı kapsayan geniş bir perspektifte ele almaktadır.

Motivasyon düzeyi yüksek bir işgücüne sahip örgütlerin amaçlarına ulaşma kapasitelerinin daha güçlü olduğu öngörülebilir. Öte yandan, motivasyonu düşük bireylerin örgütte kalma bağlılıklarının zayıf olduğu ve dolayısıyla işten ayrılma eğilimlerinin arttığı görülmektedir. Motivasyon, iş tatmini, performans ve çalışan devri gibi temel örgütsel değişkenlerle kurduğu ampirik bağlantılar nedeniyle ele alındığında, bu kavrama yapılacak yatırımların hem örgütler hem de çalışanlar nezdinde pozitif getiriler sağlayacağı değerlendirilmektedir (Ertan, 2008, s.24).

2.3.1.4. Sağlık durumu

Bireylerin sağlık durumlarındaki olumsuzluklar, iş performanslarını doğrudan etkileyerek verimlilik üzerinde yıkıcı sonuçlar doğurabilmektedir. Bu gibi durumlarda örgüt yönetimlerinin, çalışanların sağlık koşullarına uygun işyeri düzenlemeleri yapması elzemdir. Diyabetik çalışanlar için düzenli beslenme aralarının temini veya

kronik varis şikâyeti olan personelin uzun süre ayakta kalmasını gerektirmeyen işlerde görevlendirilmesi gibi tedbirler, performansın sürdürülebilirliği bağlamında büyük önem arz etmektedir.

Yönetim, çalışanlarının performansını artırmada, onlara düzenli sağlık kontrolleri yaptırarak olası sağlık risklerini önceden belirlemeli ve bu yolla çalışanlarına sağlıklarını önemsediği mesajını vererek destek olmalıdır (Aytok, 2004, s. 9). Diğer taraftan, iş ve çalışma ortamından duyulan memnuniyetsizlik, bireylerde ani duygusal patlamalar, kalıcı uykusuzluk, depresyon, anksiyete, yatıştırıcı madde kullanımı ve kalp krizi gibi ciddi sağlık komplikasyonlarını tetikleyerek stres düzeylerini yükseltmekte ve performansı olumsuz yönde etkilemektedir.

2.3.1.5. Bireysel gereksinimler

Bireysel ihtiyaçlar, çalışan motivasyonu ve dolayısıyla performans üzerinde kritik bir role sahiptir. Bireyler, bu ihtiyaçlarını tatmin etmek amacıyla mesleki eylemlerde bulunurlar. Örgütlerin, çalışanlarının bireysel gereksinimlerini karşılama kapasiteleri, nihai performans çıktıları üzerinde belirleyici bir etkiye sahiptir.

2.3.2. Örgütsel faktörler

Çalışan performansı ve başarı düzeyi üzerinde etkili olan belirleyiciler, temel olarak yönetim stratejileri, çalışma ortamı koşulları, görev tasarımı, örgüt yapısı ve örgütsel ilişkiler ağı gibi unsurlardan müteşekkil örgütsel faktörler başlığında ele alınmaktadır (Dicle, 1982, s.11-14).

2.3.2.1. Yönetimin politika tercihleri

Bir örgütte benimsenen yönetim stratejileri ile bireysel performans çıktıları arasında doğrudan bir korelasyon olduğu bilinmektedir. Ayrıca, çalışanların yönetim süreçlerine dahil edilmesinin, performans üzerinde artırıcı bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur (Akkaya, 2017, s.37).

2.3.2.2. İş tasarımı ve örgüt yapısı

Performans üzerinde belirleyici bir role sahip olan iş tasarımı, öncelikle personelin yetenek profili ile görev gereksinimleri arasında uygun bir eşleşme sağlanmasını gerektirir. Bireysel kapasite ile işin niteliksel özellikleri arasındaki bu

uyumun sağlanması, sistematik iş analizleri ve detaylandırılmış iş tanımları aracılığıyla mümkün olmaktadır (Dicle, 1982, s.13).

Yönetim bu yaklaşımı bir ilke olarak benimsemeli ve yürüttüğü iş analizlerini temel alan bir personel atama stratejisi izlemelidir. Performansı şekillendirmede iş tasarımı ile eşit öneme sahip olan örgüt tasarımı ise; hiyerarşik yapı, dikey-yatay ilişkiler, iletişim kanalları, uzmanlaşma, eşgüdüm, kontrol kapsamı ve çağdaş örgüt yapıları gibi unsurlar aracılığıyla performans üzerinde belirleyici bir role sahiptir (Akkaya, 2017, s.37).

2.3.2.3. Çalışma şartları

Performans üzerinde etkili olan temel değişkenlerden biri de çalışma şartlarının kalitesidir. Bu ilişki, çalışma koşulları ile verimlilik arasındaki bağlantıyı inceleyen Hawthorne araştırmaları ile ampirik olarak ortaya konulmuştur (Dicle, 1982, s.13). Araştırma sonuçları, olumsuz çalışma koşullarının motivasyon ve verimlilik üzerinde bozucu bir etki yarattığını belgelemektedir. Ergonomik açıdan uygunsuz ortamlar (aşırı sıcak/soğuk, nem vb.) çalışan verimliliğini doğrudan etkilemekte, yönetimin bu konuyu önemsememesi ise sorunun yapısal hale gelmesine neden olmaktadır (Stewart, 1987, s. 242-243). Buna paralel olarak, yetersiz iş araçları da moral düşüklüğüne ve dolayısıyla performans kaybına yol açmaktadır (Akkaya, 2017, s. 38).

2.3.2.4. Örgüt içi insan ilişkileri

Çalışan performansı, bireyin örgüt üyeleriyle olan kişilerarası ilişkilerinin niteliğinden ve örgüt kültürüne entegrasyon derecesinden önemli ölçüde etkilenmektedir (Dicle, 1982, s.14). Ne yazık ki, iş yerlerinde bazı grupların belirli çalışanları sistematik olarak dışladığı görülebilmekte; ırksal, dini ve etnik temelli ayrımcılık bu durumun en belirgin örneklerini oluşturmaktadır. Örgüt içinde kök salmış bu tür sosyal problemlerin çözümü ise oldukça güçtür ve kapsamlı bir örgütsel müdahale gerektirmektedir.

Bahsi geçen türden sosyolojik olguların yasal zorunluluklarla dahi içselleştirilmesi pratikte önemli zorluklar barındırmaktadır (Stewart, 1982, s.242). Dolayısıyla, yönetim bu tür sorunlarla yüzleştiğinde, çalışanlar arasındaki sosyal etkileşimin kalitesini artırmaya yönelik proaktif politikalar geliştirmelidir. Bölümler arası iş birliğini teşvik eden yarışmalar düzenlemek veya takım ruhunu güçlendiren

sosyal aktiviteler organize etmek, bu tür müdahalelere somut örnek teşkil etmektedir (Akkaya, 2017, s. 38).

2.3.3. Çevresel faktörler

Bireysel performans üzerinde örgüt dışı faktörlerin (aile, sosyal çevre, toplumsal yapı) önemli bir belirleyiciliği bulunmaktadır. Örgütler, içinde bulundukları çevreyle karşılıklı bağımlılık ilişkisi içerisinde faaliyet göstermekte; bu süreçte çevreden aldıkları girdileri işleyerek yeniden çevreye çıktılar sunmaktadır (Dicle, 1982, s. 8). Bu karşılıklı etkileşim, performansın çevresel bağlamla olan ilişkisini kaçınılmaz kılmaktadır. Çevresel kökenli bazı faktörler performans gerekçesi olarak ileri sürülebilse de yöneticilerin bu faktörleri tanıması ve anlaması yönetim etkinliği açısından kritik önem taşımaktadır.

Örgütsel performans üzerinde engelleyici etki yaratan başlıca çevresel unsurlar şunlardır: fiziksel kaynak yetersizliği, kısıtlayıcı idari düzenlemeler, zaman yönetimi çatışmaları, iş birliği eksikliği, liderlik tarzı, çevresel konfor parametreleri (sıcaklık, gürültü, aydınlatma), çalışma saatleri düzeni ve öngörülemeyen rastlantılar. Söz konusu bu dışsal faktörler, bireysel performansın doğrudan belirleyicileri olarak ele alınmalıdır (Byars ve Leslie, 1991, s.250-251). Performansı etkileyen değişkenler elbette bu liste ile sınırlı olmayıp, ilgili alanyazında çok daha kapsamlı bir faktörler yelpazesinden söz edilmektedir.

Performansı etkileyen bireysel farklılıklar üzerine çalışan Steers ve Spencer, bu değişkenleri "kazanma gereksinimi" ve "monoton işlere karşı direnç" şeklinde tanımlamışlardır. Araştırma bulguları, düşük başarı olasılığının çalışanları düşük riskli stratejiler benimsemeye ve grup dinamikleri içinde hareket etmeye yönelttiğini göstermiştir. Araştırmacılar, özellikle çalışanların farklı performans hedeflerine verdiği kişisel tepkilerin dikkatle değerlendirilmesi gerektiğini savunmuş ve bu bağlamda, değişken performans gösteren çalışanların performans desenlerinin sistematik analizini önermişlerdir (Cabrera, 1990, s.18-23).

2.4. Örgütsel Bağlılık ve Performans Arasındaki Karşılıklı Etkileşim

Örgütsel bağlılık ile iş performansı arasındaki ilişkiye dair mevcut literatürde tutarsız bulgular mevcuttur. Mathieu ve Zajac'ın (1990) meta-analizi, bu ilişkinin zayıf olduğunu ve bu durumun çalışan becerileri, rol belirginliği ve motivasyon gibi

faktörlerden kaynaklanabileceğini öne sürmektedir (aktaran Keleş, 2006, s.96). Öte yandan, Çakır (2001, s.170) tarafından da desteklendiği üzere, aynı ilişkiyi güçlü ve olumlu bulan ampirik çalışmalar da bulunmaktadır.

Performans ve bağlılık ilişkisine dair ampirik bulgular, bağlılığın farklı boyutlarının performans üzerinde farklı etkileri olduğunu göstermektedir. Hall ve Lawler (1970), performans değerlendirmelerinin bireyin örgütsel bağlılık seviyesinden etkilendiğini belirtmiştir. Allen ve Meyer (1997) ise, duygusal ve normatif bağlılığın performans ve verimlilikle pozitif ilişkili olduğunu, ancak zorunluluk temelli devam bağlılığının bu sonuçlarla negatif bir ilişki içinde olduğunu ortaya koymuştur.

Örgütsel bağlılık literatüründe iki temel eğilim dikkat çekmektedir: Morrow (1993) ve Porter ve arkadaşları (1974) bağlılığın tutarlı bir davranışsal determinant olduğunu öne sürerken (Akbey, 2021) performans-ödül ilişkisinin bağlılık, tatmin ve verimlilik parametrelerini pozitif yönde etkilediğini belgelemiştir. Teorik planda ise Becker (1992)) bağlılığın performans ve örgütsel etkinlik üzerindeki merkezi rolünü vurgulamakta; Burgess ve Turner (2000) ise duygusal bağlılığın performans üzerindeki spesifik etkisinin daha belirgin olduğunu savunmaktadır (Kaya ve Selçuk, 2007, s.181).

Örgütsel bağlılık ile iş performansı ilişkisine yönelik ampirik bulgular arasında önemli bir tutarsızlık gözlemlenmektedir. Bir dizi çalışma iki değişken arasında kayda değer bir ilişki tespit edemezken (Morrow, 1993; Steers, 1977), bazı araştırmalar ise yalnızca marjinal düzeyde bir korelasyon olduğunu bildirmiştir (Uygur, 2004, s.71). Bu metodolojik sorunun temelinde performans ölçümünün kavramsal ve operasyonel zorluklarının yattığı değerlendirilmektedir. Angle ve Perry (1981) bu sorunu aşmak için çok boyutlu performans ölçeklerinin geliştirilmesi gerektiğini vurgulamıştır. Literatürdeki bu karmaşık tabloya rağmen, Weiner ve Vardi (1980) pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğunu destekleyen bulgular sunmuştur.

2.5. Performans Değerlendirme Yöntemleri

Performans değerlendirme, örgütlerde çalışanların belirlenmiş amaçları gerçekleştirme başarımlarını ölçümlemek üzere tasarlanmış sistematik bir yaklaşımdır. Bu sürecin stratejik kullanımının temel gerekçeleri; bireysel hedef belirlemede iş birliği sağlamak, performansı geliştirici dönütler sunmak, üstün başarıyı

teşvik etmek ve organizasyonel gelişim için uygun koşulları yaratmaktan oluşmaktadır (Luecke, 2008, s.101).

Performans değerlendirme, organizasyonel etkinliği artırmak üzere performans bilgisinin üretilmesi ve paylaşılmasına dayalı yapılandırılmış bir süreçtir. İnsan kaynakları yönetiminin temel işlevlerinden biri olan bu uygulama, bireylere ve ekiplere performansları hakkında düzenli geri bildirim sağlama mekanizması oluşturur. Sürecin temel amacı bireysel ve takım bazlı performansı geliştirmek olup, bu amaca ulaşmak için ölçülebilir ve yönetilebilir performans kriterlerinin belirlenmesi bir ön koşuldur (Camcı, 2013, s.66).

Performans değerlendirme sistemi, personel motivasyonunu ve verimliliğini artırmanın yanı sıra örgütsel amaçlara ulaşmada yönetsel kontrol sağlayan stratejik bir araç olarak değerlendirilmektedir (Orpen, 1995). Gözlemlenme olgusunun psikolojik etkisi, değerlendirmeye tabi tutulan çalışanların, gözlemlenmeyenlere göre daha yüksek performans sergileme eğiliminde olduğunu ortaya koymaktadır. Spor psikolojisinden bir örnekle desteklenecek olursa; seyircisiz ortamlarda futbolcuların performansında gözlemlenen düşüş, seyirci varlığında ise motivasyon ve performanslarında kaydedilen artış, bu olgunun somut bir tezahürüdür.

Gözlem altında olduklarının bilincinde olan çalışanların, performanslarının takdir görmesi için daha fazla mesai sarf ettikleri literatürde desteklenen bir bulgudur (Ertan, 2008, s.48). Performans değerlendirme uygulamaları, çalışanların gerçek performans düzeylerini ve motivasyon durumlarını objektif bir şekilde görmelerine imkân verdiğinden, bireysel gelişim stratejileri oluşturmalarını ve bu doğrultuda artan bir çaba sergilemelerini mümkün kılmaktadır (Garg ve Rastori, 2006, s.582). Performans değerlendirmenin örgütsel ve bireysel katkıları temel düzeyde aşağıdaki gibi sıralanabilir (Bayraktaroğlu, 2003, s.81-83):

Performans değerlendirme mekanizmasının temel katkıları şu şekilde özetlenebilir:

- Yönetsel karar süreçlerini veriye dayalı hale getirerek insan kaynakları yönetiminde nesnellik sağlaması,
- Personelin gelişimsel ihtiyaçlarının bilimsel analizine dayanak oluşturması,
- Örgütsel öğrenme süreçlerini destekleyecek eğitim programlarının tasarımına rehberlik etmesi,

- Bireysel performans kriterlerini ölçülebilir parametrelere dönüştürerek kariyer yönetimine altlık oluşturması,
- Hiyerarşik kademeler arasında yapıcı bir etkileşim platformu oluşturması,
- Çalışanların öz-yeterlik algılarını güçlendirerek profesyonel gelişimlerinde oto-kontrol becerisi kazandırması,
- Yöneticilerin karar alma süreçlerinde nesnel verilerle desteklenmiş tutarlılık ve denge sağlamasına katkıda bulunur.
- İhtiyaç analizine dayalı, hedef odaklı eğitim programlarının tasarımı ve uygulanması için veri temeli oluşturur.
- Performans kriterlerini standartlaştırarak başarı ölçümünü ve terfi süreçlerinin şeffaflığını güçlendirir.
- Örgüt içindeki yüksek potansiyelli bireylerin sistematik olarak tanımlanmasına ve geliştirilmesine olanak tanır.
- Çalışan davranışlarındaki performans sapmalarının düzeltilmesi için yapılandırılmış müdahale mekanizmaları sunar.
- Hakkaniyetli değerlendirme prensibiyle örgütsel güven inşa ederek çalışan moralinin ve bağlılığının sürdürülmesine katkı sağlar.
- Performans verileri, yöneticilere disiplin tedbirlerinden performans ödüllerine uzanan insan kaynakları kararlarında nesnel ve veriye dayalı bir rehberlik sağlamaktadır.
- Psikometrik ölçeklerle uyumlu bir şekilde çalışan sistem, işe alım süreçlerinin iyileştirilmesine ve çalışanların kurum içi rotasyonlarında yetkinlik bazlı, standart kriterlerin belirlenmesine katkıda bulunur.
- Ücret ve ödül sistemlerinin başarı göstergeleriyle doğrudan ilişkilendirilerek, adil, şeffaf ve motive edici bir şekilde yapılandırılması için gerekli somut veri temelini oluşturur.

Performans ölçümünün aktörleri meselesi, sürecin geçerliliği ve güvenilirliği açısından merkezi bir öneme sahiptir. Mevcut araştırmalar hem kendi kendini değerlendirmenin hem de tek taraflı üst değerlendirmesinin objektivite ve fayda sorunları barındırabileceğine işaret etmektedir. Performans göstergelerinin gerçekçi ve

somut bir temele oturtulması zaruridir; aksi takdirde terfi, ödül ve ücret sistemleri gibi stratejik kararlar yanıltıcı olabilmekte ve nihayetinde çalışan motivasyonunda düşüşe yol açabilmektedir. Dolayısıyla, değerlendirme mekanizmalarının tarafsızlığının temini bir zorunluluk arz etmektedir (Ertan, 2008, s.54).

2.5.1. Kişisel değerlendirme

Personel yönetimi uygulamalarında öz-değerlendirme yönteminin kullanım sıklığı giderek artmaktadır. Söz konusu yöntem, yöneticiler tarafından çalışanlara iletilen standart bir değerlendirme aracının, çalışanların kendi performanslarına ilişkin öznel yargılarıyla doldurulmasına dayanmaktadır. Bu uygulamanın arkasındaki temel gerekçe, bireylerin kendi performansları hakkındaki içsel değerlendirmelerini anlamak ve buna bağlı olarak kişiye özgü motivasyon stratejileri tasarlamaktır.

Öz-değerlendirme ve yönetici değerlendirmesi arasında yapılan sistematik karşılaştırma, iki tarafın performans algısındaki örtüşen ve ayrışan noktaların ortaya çıkarılmasını sağlamaktadır. Söz konusu analiz, performans algısındaki boşlukların giderilmesi amacıyla çalışanlarla yürütülecek geri bildirim görüşmeleri için veri temeli oluşturmakta ve nihayetinde performans iyileştirme sürecine doğrudan katkıda bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, s.192).

Öz-değerlendirme uygulamasının en belirgin dezavantajı, sübjektiflik potansiyeli barındırmasıdır. Söz konusu yöntem, ağırlıklı olarak üst kademe yöneticilerinin performans ölçümünde kullanılmaktadır. Bu değerlendirme biçiminin uygulandığı ideal çalışan kitlesi, görev alanında yüksek düzeyde uzmanlaşmış, ölçülebilir hedefler belirleyebilen ve öz-değerlendirme yeterliliği bulunduğu düşünülen profesyonellerdir.

Ne var ki, bu değerlendirme tekniğinin objektivite sorunu taşıdığı gerçeği dikkate alınmalıdır. Konuya ilişkin ampirik bulgular, çalışanların öz-değerlendirme yaparken performanslarını gerçekçi bir şekilde değerlendirmek yerine, kayda değer bir öz-şefkat (self-leniency) eğilimi gösterdiklerini ortaya koymaktadır (Öz, 2009, s.35-36).

2.5.2. Amirlerin yapmış oldukları değerlendirmeler

Performans değerlendirme, personel kararları ve gelişim planları için kritik bir girdi sağladığından yöneticiler için büyük önem taşımaktadır (Kreitner ve Kinicki,

2001, s.22). Amir değerlendirmesinin gerekliliği genel kabul görmesine rağmen, bu değerlendirmelerin nesnellikten uzak olabileceği endişesi de bulunmaktadır (Ertan, 2008, s.55).

Turizm sektörüne bağlı yiyecek-içecek işletmelerinde gerçekleştirilen bir araştırma, performans değerlendirmesinin niteliğinin çalışan etkinliği üzerinde belirleyici olduğunu ortaya koymuştur. Buna göre, olumsuz geri bildirimin performans düzeyini düşürdüğü, olumlu geri bildirimin ise performansı anlamlı ölçüde artırdığı gözlemlenmiştir (Davras, Ö., & Manap Davras, G. 2018, s. 453-468). Bu bulgular ışığında, değerlendirme yapan yöneticilerin olumsuz vurgulardan ziyade olumlu geri bildirime ağırlık vermesi ve değerlendirme sonuçlarını şeffaf bir şekilde paylaşmasının, astların performans gelişimi üzerinde teşvik edici bir etki yaratacağı öne sürülebilir. Bununla birlikte, amir merkezli değerlendirme sisteminin potansiyel dezavantajları da bulunmaktadır (Sabuncuoğlu, 2008, s.191-192). Amir değerlendirmeleri, sahip oldukları yaptırım gücü nedeniyle çalışanlarda stres oluşturmakta, yöneticilerin geri bildirim vermekten imtina etmesine ve çalışanların ise sosyal ve yönetsel ilişkilerden uzaklaşmasına neden olabilmektedir.

2.5.3. Astların yapmış oldukları değerlendirmeler

Çok katmanlı sorunlara sahip değerlendirme sisteminin uygulanmasında, örgütlerin kapsamlı bir analiz yapması ve çok sayıda değişkeni dikkate alan stratejik kararlar alması elzemdir. Sistemin en yaygın handikapları arasında, astların örgütsel kriterleri göz ardı ederek değerlendirmeyi kişisel algı ve çıkarları temelinde yapması yer almaktadır. Buna ek olarak, çalışanların yöneticileriyle olan ilişkilerini koruma kaygısıyla olumlu puanlama eğilimine girmesi, performans tespitinin nesnelliğini zedelemekte ve sonuçta geçerli bulgulara ulaşmayı güçleştirmektedir (Uyargil, 2009, s. 216-217).

2.5.4. Çalışma arkadaşlarının yapmış oldukları değerlendirmeler

Yöntemin temelini, aynı iş kategorisindeki çalışanların karşılıklı değerlendirmelerinin, beklenti yoğunluğunun düşük olması nedeniyle daha tarafsız olacağı öngörüsü oluşturmaktadır. Uygulamada, bu yaklaşım örgütlerin çoğunda diğer değerlendirme mekanizmalarıyla birlikte destekleyici bir rol üstlenmektedir. Değerlendirmenin nesnelliğini temin edebilmek için ise, çalışanlar arasında görev temelli bir rekabetin varlığından kaçınılması gerekmektedir (Ertan, 2008, s. 56).

Ekip çalışması ortamı, üyelerin birbirlerinin mesleki yetkinliklerini ve sosyal etkileşimlerini yakından izleyebilmelerine olanak tanıdığı için, performans değerlendirmesinde özgün bir veri kaynağı oluşturmaktadır. Yöneticilerin aksine, ekip üyeleri çalışma arkadaşlarının günlük operasyonel davranışlarını (örneğin müşteri ilişkileri yönetimi) doğal bağlamında sürekli izleyebilme avantajına sahiptir. Bu gözlemsel verilerin yönetici değerlendirmeleriyle birleştirilmesi, performans tespitinin doğruluğunu artırmakta ve böylece performans optimizasyonu için daha etkili müdahale stratejilerinin geliştirilmesine katkı sağlamaktadır (Camcı, 2013, s.69).

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN ANALİZ VE BULGULARI

3.1. Araştırmanın Amacı

Bu araştırmanın temel amacı, Sosyal Güvenlik Kurumu (SGK) çalışanlarının dijital dönüşüm algısının iş performansı üzerindeki etkisini belirlemektir. Bu yönüyle araştırma, SGK çalışanlarının dijital dönüşüme yönelik algılarının performans çıktılarıyla ilişkisini bütüncül biçimde açıklamayı amaçlamaktadır.

3.2 Araştırmanın Önemi

Dijital dönüşüm özel sektörlerde olduğu gibi kamu kurumlarında giderek zorunlu hâle gelmiştir. Sosyal Güvenlik Kurumu gibi yoğun işlem hacmine sahip kurumlarda süreçlerin etkinliği açısından kritik bir rol üstlenmiştir. Bu araştırmanın önemi kamu kurumlarındaki dijital dönüşüme yönelik yönetim literatüre katkı sağlar ve kurum, dijitalleşme politikalarını stratejik planlanmasında yol gösterir.

3.3. Evren ve Örneklem

Araştırmanın evrenini, Balıkesir ve çevre illerdeki Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarına örnekleme temelinde gönüllülük esasına göre anket yöntemiyle yapılacaktır. Araştırmanın evreni Türkiye'deki Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarıdır. Anakütle 1200 kişi kabul edilerek, %5 güvenilirlik düzeyinde temsil edilecek 384 kişilik örneklem belirlenmiştir. Evren 1.000.000 ve üzerinde bir büyüklüğe sahipse örneklemin %95 güven Aralığında 384 olması makul kabul edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Örneklem olarak 392 kişiye ulaşılmıştır. Bu değerin evreni temsil etmesi için uygun olduğu kabul edilmiştir.

3.4.Veri Toplama Araçları

Dijital dönüşüm algısının iş performansına etkisi: sosyal güvenlik kurumu çalışanları örneği adlı çalışmanın veri toplama aracı üç bölümden oluşmaktadır. İlk bölüm demografik bilgilerden oluşmaktadır. Cinsiyet, yaş, medeni durum, eğitim durumu, gelir düzeyi, unvan, kurumda çalışma yılı yer almaktadır. Yazar tarafından oluşturulmuştur.

İkinci bölüm dijital dönüşümün ölçeği, Sağlam, (2021) tarafından geliştirilen dijital dönüşümün ölçeği kullanılmıştır. Toplam 12 soru vardır ve tek boyut olarak incelenmiştir. Tüm sorular, tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum olarak 5'li likert olarak hazırlanmıştır.

Üçüncü bölümde Bireysel İş Performans Ölçeği olarak Köroğlu Kaba ve Öztürk (2021) tarafından Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması yapılan Bireysel İş performansı ölçeği kullanılmıştır. Toplam 14 soru ve 3 alt boyutta incelenmektedir. İlk 5 sorusu görev performansını, son 6,7,8,9,10,11 sorular ise bağlamsal performansı ve 12,13,14. sorular üretken karşıtı iş davranış performansını göstermektedir. Tüm sorular, tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum olarak 5'li likert olarak hazırlanmıştır.

3.5. Veri Analizi

Elde edilen veriler, sosyal bilimlerde kullanılan istatistiksel analiz programı kullanılarak analiz edilecektir. Betimsel istatistikler ile verilerin genel dağılımı incelendikten sonra, korelasyon analizi ile değişkenler arasındaki ilişkiler belirlenecektir. Regresyon analizi uygulanarak bağımsız değişkenlerin bağımlı değişken üzerindeki etkileri test edilecektir. Ayrıca, ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilecektir. Demografik bilgilerle ölçekler karşılaştırılacak ve farklılıklar ortaya çıkartılacaktır.

3.6. Araştırmanın Sınırlılıkları

Bu araştırma, belirli bazı sınırlılıklar çerçevesinde yürütülmüştür. Araştırmanın örneklemini Balıkesir ve çevre illerdeki Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanları oluşturmaktadır. Bu bağlamda sonuçlar, Türkiye genelindeki tüm Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarına veya diğer kamu kurumlarına genellenmeyebilir.

Araştırmada kullanılan veriler katılımcıların öznel beyanlarına göre değerlendirilmiştir. Düşüncesini tam olarak aktaramaması olası yanlılık risklerini beraberinde getirebilir. Çalışma kesitsel (cross-sectional) bir araştırma tasarımına sahiptir. Bu nedenle değişkenler arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak ortaya konulabilse de nedensel sonuçlar hakkında kesin yargılara varılamaz. Ayrıca, araştırmanın veri toplama süreci 10.07.2025-27.10.2025 tarihleri arasında belirli zaman aralığı ile sınırlıdır. Son olarak, araştırma kapsamında kullanılan ölçeklerin

kültürel uyumu ve geçerliliği her ne kadar daha önce yapılmış çalışmalarda test edilmiş olsa da örneklem çalışma koşulları bağlamında farklı etkiler gösterebilir.

3.7. Araştırma Modeli

Bu araştırmada nicel araştırma yöntemi kullanılacaktır. Kesitsel tarama modeli çerçevesinde, istatistiksel yöntemlerle değerlendirilecektir. Bu model, değişkenler arasındaki ilişkileri ölçmeye ve neden-sonuç ilişkilerini analiz etmeye olanak tanımaktadır. Dijital dönüşüm algısı ölçeği bağımsız değişkendir ve bireysel iş performansı (görev performansı, bağlamsal performans ve üretken karşıtı iş davranışı) bağımlı değişkendir.



Şekil 1 Araştırma Modeli

Literatür doğrultusunda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur.

3.8 Hipotezler

H1: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısının bireysel iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1a: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısının görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1b: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısının bağlamsal performans üzerinde pozitif etkisi vardır.

H1c: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısının üretken karşıtı iş davranışı performansı üzerinde negatif etkisi vardır.

H2: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ile bireysel iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2a: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ile görev performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2b: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ile bağlamsal performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.

H2c: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ile üretken karşıtı iş davranışı performansı arasında negatif yönlü ilişki vardır.

H3: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile cinsiyet arasında farklılık vardır.

H4: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile medeni durum arasında farklılık vardır.

H5: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile yaş aralığı arasında farklılık vardır.

H6: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile unvan arasında farklılık vardır.

H7: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.

H8: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile aylık gelir arasında farklılık vardır.

H9: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile çalışma yılı arasında farklılık vardır.

H10: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında iş performansı ortalaması ile cinsiyet arasında farklılık vardır.

H11: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile medeni durum arasında farklılık vardır.

H12: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile yaş aralığı arasında farklılık vardır.

H13: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile unvan arasında farklılık vardır.

H14: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.

H15: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile aylık gelir arasında farklılık vardır.

H16: Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında iş bireysel performansı ortalaması ile çalışma yılı arasında farklılık vardır.

Bulgular

Tablo 1. Katılımcıların cinsiyeti

Cinsiyet	Sıklık	Yüzde %	Geçerli %	Toplam %
Erkek	236	60,2	60,2	60,2
Kadın	156	39,8	39,8	100,0
Toplam	392	100,0	100,0	

Tablo 1'de katılımcıların cinsiyeti görülmektedir. Toplam 392 kişi katılmıştır. Bunların 236 tanesi (%60,2) erkek ve 156 tanesi (%39,8) kadındır.

Tablo 2. Katılımcıların Medeni Durumu

Medeni Durum	Sıklık	Yüzde %	Geçerli %	Toplam %
Bekâr	108	27,6	27,6	27,6
Evli	284	72,4	72,4	100,0
Toplam	392	100,0	100,0	

Tablo 2'de katılımcıların medeni durumu görülmektedir. Bunların 108 tanesi (%27,6) bekâr ve 284 tanesi (%72,4) evlidir.

Tablo 3. Katılımcıların yaş aralığı

Yaş Aralığı	Sıklık	Yüzde %	Geçerli %	Toplam %
25-29	49	12,5	12,5	12,5
30-34	36	9,2	9,2	21,7
35-39	86	21,9	21,9	43,6
40-44	100	25,5	25,5	69,1
45-49	62	15,8	15,8	84,9
50+	59	15,1	15,1	100,0
Toplam	392	100,0	100,0	

Tablo 3'te katılımcıların yaş aralığı görülmektedir. En fazla 100 kişi (%25,5) ile 40-44 yaş vardır. İkinci sırada 86 kişi (% 21,9) ile 35-39 yaş, üçüncü sırada 62 kişi (% 15,8) ile 45-49 yaş, dördüncü sırada 59 kişi ile (% 15,1) ile 50 yaş üstü ve en az 36 ile (%9,2) 30-34 yaş ve 49 kişi ile (% 12.5) 25-29 yaş aralığı bulunmaktadır.

Tablo 4. Katılımcıların unvanları

Unvan	Sıklık	Yüzde %	Geçerli %	Toplam %
Memur /VHK/ Şef	290	74,0	74,0	74,0
Müdür/ Müdür Yardımcısı	50	12,8	12,8	86,7
Sürekli işçi	52	13,3	13,3	100,0
Toplam	392	100,0	100,0	

Tablo 4'te katılımcıların unvanları görülmektedir. En fazla 290 kişi (% 74,0) ile Memur /VHK/ Şef vardır. İkinci sırada 52 kişi (% 13,3) ile sürekli işçi, 50 kişi ile (% 12,8) ile müdür/ müdür yardımcısı bulunmaktadır.

Tablo 5. Katılımcıların eğitim durumu

Eğitim Durumu	Sıklık	Yüzde %	Geçerli %	Toplam %
Lise	49	12,5	12,5	12,5
Ön lisans	38	9,7	9,7	22,2
Lisans	237	60,5	60,5	82,7
Yüksek lisans	60	15,3	15,3	98,0
Doktora	8	2,0	2,0	100,0
Toplam	392	100,0	100,0	

Tablo 5'te katılımcıların eğitim durumları görülmektedir. En fazla 237 kişi (%60,5) ile lisans mezunu vardır. İkinci sırada 60 kişi (%15,3) ile yüksek lisans mezunu, üçüncü sırada 49 kişi (% 12,5) ile lise, dördüncü sırada 38 kişi ile (% 9,7) ön lisans mezunu sıralanmaktadır. En az 8 kişi ile (%2,0) doktora mezunu bulunmaktadır.

Tablo 6. Katılımcıların aylık geliri

Gelir	Sıklık	Yüzde %	Geçerli %	Toplam %
40.000-45.000	34	8,7	8,7	8,7
45.001-50.000	40	10,2	10,2	18,9
50.001-55.000	98	25,0	25,0	43,9
55.001-60.000	129	32,9	32,9	76,8
60.001	91	23,2	23,2	100,0
Total	392	100,0	100,0	

Tablo 6'da katılımcıların aylık gelirleri görülmektedir. En fazla 129 kişi (%32,90) ile 55,001-60.000 TL sahiptir. İkinci sırada 98 kişi (% 25,00) 50.001-55.000 TL sahiptir. En az 34 kişi (% 8,7). 40.000-45.000 TL gelire sahiptir.

Tablo 7. Katılımcıların çalışma yılları

Çalışma Yılı	Sıklık	Yüzde %	Geçerli %	Toplam %
1 yıldan az	60	15,3	15,3	15,3
1-5 yıl	10	2,6	2,6	17,9
5-10 yıl	56	14,3	14,3	32,1
11-20 yıl	187	47,7	47,7	79,8
21 yıl üstü	79	20,2	20,2	100,0
Total	392	100,0	100,0	

Tablo 7'de katılımcıların çalışma yılları görülmektedir. En fazla 187 kişi (%47,7) ile 11-20 yıl arası çalışmıştır. Bunu 79 kişi (% 20,2) ile 21 yıl ve üzeri arası takip etmektedir. En az 60 kişi (%15,3) 1 yıldan az ve 10 kişi (% 2,6) 1-5 yıl çalışmaktadır.

Tablo 8. Bağımlı ve Bağımsız Değişkenlerin Sayısı, Ortalaması, Standart Hata, Varyans, Skewness (Çarpıklık) , Kurtosis (Basıklık), Aralık, Minimum ve Maksimum Değerleri

		Dijital Dönüşüm Algısı	Bireysel İş Performansı
N		392	392
Hata		0	0
Ortalama		3,2615	4,0394
1edian		3,5000	4,0714
Mod		4,00	4,07
Std. Deviation		,99001	,66589
Variance		,980	,443
Skewness (çarpıklık)		-,484	-1,083
Std. Error of Skewness		,123	,123
Kurtosis (basıklık)		-,531	1,666
Std. Error of Kurtosis		,246	,246
Aralık		4,00	3,21

Minimum		1,00	1,79
Maximum		5,00	5,00
Özet		1278,50	1583,43

Tablo 8'de Bağımlı ve bağımsız değişkenlerin sayısı, ortalaması, standart hata, varyans, skewness (çarpıklık), kurtosis (basıklık), aralık, minumum, maxsimum değerleri görülmektedir. Toplam 392 çalışanından veriler toplanmıştır. Evren 10.000.000 ve üzerinde bir büyüklüğe sahipse örneklemin %95 güven Aralığında 384 olması makul kabul edilebilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2016). Dijital dönüşüm ölçeği ortalaması 3,2615 ve iş performansı ölçeği ortalaması 4,0394 bulunmuştur. Dijital dönüşüm Ölçeği Skewnes (çarpıklık) -,484 ve kurtosis (basıklık) -,531 dir. İş performansı Skewnes (çarpıklık) 1,083 ve kurtosis (basıklık) 1,666 dir. Tablo'da görüleceği üzere tüm ölçeklerin değeri (-3 ile +3) Aralığında olduğu için normal dağılım kabul edilmiştir (Kalaycı, 2010).

Tablo 9. Araştırma ölçekleri ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi

Ölçek	Cronbach's Alpha	Madde
Dijital Dönüşüm Algısı	,966	12
Görev Performansı	,938	5
Bağlamsal Performans	,921	6
Üretken Karşıtı İş Davranışı	,809	3
Bireysel İş Performansı Toplam	,887	14
Tüm Ölçeklerin Toplamı	,938	26

Tablo 9'da araştırma ölçekleri ve alt boyutlarının güvenilirlik analizi görülmektedir. Güvenilirlik analizi için Cronbach Alpha testinden yararlanılmıştır. Dijital Dönüşüm Algısı ölçeği tek boyutta ve 12 maddede incelenmiştir. Cronbach Alpha değeri, 966 bulunmuştur. İş performansının 3 alt boyutu vardır. Görev performansının Cronbach Alpha değeri ,938 ve bağlamsal performansının Cronbach Alpha değeri ,921 bulunmuştur. Üretken karşıtı iş davranışı Cronbach Alpha değeri ,921 bulunmuştur. Bireysel iş performansı toplam Cronbach Alpha değeri 0.809 bulunmuştur.

Sosyal Bilimlerde Cronbach Alpha değeri 0.700 ve üzerinde değer aldığında ölçek/ölçekler güvenilir kabul edilmektedir. Bu çerçevede tüm alt boyutlar eşik güvenirlik değerlerinin bir hayli üzerindedir. Ayrıca ölçeğin tüm sorularının yer aldığı genel bir güvenirlik analizi gerçekleştirilmiş ve sonuç 0.938 olarak bulunmuştur.

Ölçeği oluşturan alt boyutların aritmetik ortalamasından daha yüksek bir güvenirlik değeri çıkması, anketi oluşturan alt boyutların birbirleri ile uyumunu ve ölçeğin doğru bir şekilde tasarlandığının göstergesi olarak kabul edilebilir (Büyüköztürk, 2007).

Tablo 10. Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in küresellik testi

Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) ve Bartlett'in Küresellik Testi			
Dijital Dönüşüm Ölçeği	Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü.		**,956**
	Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	5107,983
		Df	66
		si	,000
İş Performansı Ölçeği	Kaiser-Meyer-Olkin Örnekleme Yeterliliği Ölçümü.		**,906**
	Bartlett'in Küresellik Testi	Yaklaşık Ki-Kare	4457,287
		Df	91
		sig	,000

Tablo 10'da araştırma ölçeklerinin faktör analizine uygunluğunu test etmek için iki ayrı ölçüm yapılmıştır. Örneklerin yeterliliğini test eden Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) örneklem yeterlilik ölçümü ve değişkenler arası korelasyon seviyesini ölçmek için de Bartlett'in küresellik testidir. Dijital dönüşüm algısı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,956 ve sig ,000 bulunmuştur. İş performansı ölçeğinin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri ,906 ve sig ,000 bulunmuştur. KMO oranı 0 ile 1 arasında değer almaktadır. 1 ve 0.90 arası mükemmel, 0.9-0.8 arası iyi, 0.8-0. 9 arası orta, 0.70-0.60 arası vasat, 0.60-0.50 arası kötü ve 0.50 altı kabul edilemez (Kaiser 1974). Ortak varyansın açıklama derecesi 200 üstü örneklemlerde 0,50'den büyük olması beklenmelidir (Field, 2009). Bu araştırmada değerler oldukça yüksektir.

3.9. Ölçeklerin Faktör Analizi ile Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Araştırmada kullanılan 2 ölçeğin Açıklayıcı Faktör analizleri ile geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. KMO ve Bartlett'in küresellik testlerinden başarıyla geçen değişkenlerin ve ölçeklerin geçerliliğinin sınanması için keşifsel faktör analizi yapılmıştır. Her iki değişken için ayrı ayrı yapılmış ve aşağıdaki tablolarda detaylı bir şekilde gösterilmiştir.

3.10. Dijital Dönüşüm Ölçeği Faktör Analizi ile Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi

Sağlam (2021)'in dijital dönüşümün ölçeği kullanılmıştır. Tüm sorular, tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum olarak 5'li likert olarak hazırlanmıştır.

Tablo 11. Dijital dönüşüm ölçeği faktör analizi açıklanan varyans değeri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklenen karelerin çıkarım Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif	Toplam	% Varyans	Kümülatif
1	8,842	73,687	73,687	8,842	73,687	73,687
2	,738	6,153	79,840			
3	,415	3,458	83,298			
4	,372	3,103	86,401			
5	,318	2,646	89,047			
6	,301	2,507	91,554			
7	,237	1,979	93,533			
8	,218	1,816	95,349			
9	,168	1,398	96,747			
10	,151	1,260	98,006			
11	,128	1,065	99,071			
12	,111	,929	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 11'de dijital dönüşüm ölçeğinin faktör analizi görülmektedir. Sağlam, (2021) olduğu gibi bu araştırma da tek boyut olarak incelenmiştir. Ölçeğinin kümülatif varyans % 73,687 olarak bulunmuştur. Açıklanan varyans değeri 0,40 ile 0,60 arasında ise faktör analizi açısından uygunluğunu göstermektedir (Çokluk vd., 2014).

Tablo 12. Dijital dönüşüm ölçeğini analizi madde yükleri

	Dijital Dönüşüm Ölçeği
D1	,835
D2	,873
D3	,893
D4	,855
D5	,848
D6	,904

D7	,889
D8	,914
D9	,872
D10	,780
D11	,820
D12	,807

Extraction Method: Principal Component Analysis.
a.1 components extracted

Tablo 12'de Dijital Dönüşüm Ölçeğini Analizi görülmektedir. Toplam 12 sorudan oluşmaktadır ve tek boyutta incelenmektedir. Ölçeğin tanımlanan faktörler ise Madde yük değerleri, 780 ile 914 arasında değişmektedir. Örneklem yeterliliği için limit değer 0.7 dir. 1 ve 0.90 arası mükemmel, 0.9-0.8 arası iyi, 0.8 - 0.9 arası orta, 0.70 - 0.60 arası vasat, 0.60 - 0.50 arası kötü ve 0.50 altı kabul edilemez (Kaiser 1974). Ortak varyansın açıklama derecesi 200 üstü örneklemlerde 0,50'den büyük olması yeterli sayılabilir (Field, 2009).

3.11. Bireysel İş Performansı Ölçeği Faktör Analizi

Köroğlu Kaba ve Öztürk (2021)'ün bireysel iş performansı ölçeği kullanılmıştır. Toplam 14 sorudan oluşmaktadır. İlk 5 sorusu görev performansını, 6,7,8,9,10,11 sorular ise bağlamsal performansı, son 12,13,14 sorular ise üretken karşıtı iş davranış performansını göstermektedir. Tüm sorular, tamamen katılmıyorum, katılmıyorum, kararsızım, katılıyorum ve tamamen katılıyorum olarak 5'li likert olarak hazırlanmıştır.

Tablo 13. Bireysel iş performansı ölçeği faktör analizi açıklanan varyans değeri

Bileşen	Başlangıç Özdeğerleri			Yüklenen karelerin çıkarım Toplamları		
	Toplam	% Varyans	Kümülatif	Toplam	% Varyans	Kümülatif
1	7,348	52,487	52,487	7,348	52,487	52,487
2	2,240	16,000	68,486	2,240	16,000	68,486
3	1,148	8,202	76,688	1,148	8,202	76,688
4	,566	4,040	80,728			
5	,490	3,499	84,227			
6	,408	2,911	87,138			
7	,339	2,420	89,559			
8	,312	2,231	91,790			
9	,245	1,747	93,537			

10	,227	1,620	95,157			
11	,214	1,525	96,682			
12	,186	1,325	98,008			
13	,156	1,116	99,124			
14	,123	,876	100,000			

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Tablo 13'te bireysel iş performansı ölçeği faktör analizi açıklanan varyans değerleri gösterilmiştir. İş performans ölçeğine göre faktör analizi uygulanmış ve 3 alt boyuta ayrılmıştır. Bireysel iş performansı ölçeğinin kümülatif varyans %76,688 olarak bulunmuştur. Açıklanan varyans değeri 0,40 ile 0,60 arasında ise faktör analizi açısından uygunluğunu göstermektedir (Çokluk, vd., 2014).

Tablo 14. Bireysel iş performansı ölçeği faktör madde yükleri

Sorular	Görev Performans	Bağlamsal Performans	Üretken Karşıtı İş Davranış Performansını
İP1	,817		
İP2	,852		
İP3	,812		
İP4	,835		
İP5	,854		
İP6		,838	
İP7		,825	
İP8		,864	
İP9		,803	
İP10		,737	
İP11		,738	
İP12			,784
İP13			,891
İP14			,886

Extraction Method: Principal Component Analysis.
Rotation Method: Oblimin with Kaiser Normalization

Tablo 14'te bireysel iş performans ölçeği faktör analizi görülmektedir. Toplam 14 sorudan oluşmaktadır. Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının iş performansı ölçeğinde tanımlanan faktörler ise şu şekildedir; görev performansı ilk 5 soru ve bağlamsal performans ise 6-7-8-9-10 ve 11 sorudan oluşmaktadır ve üretken karşıtı iş davranış performansını 12,13,14 soru göstermektedir. Madde yük değerleri, ,784 ile ,891 arasında değişmektedir. Örneklem yeterliliği için limit değer 0.7 dir. 1 ve 0.90 arası mükemmel, 0.9 - 0.8 arası iyi, 0.8 - 0.9 arası orta, 0.70 - 0.60 arası vasat, 0.60 - 0.50 arası kötü ve 0.50 altı kabul edilemez (Kaiser 1974). Ortak varyansın açıklama derecesi 200 üstü örneklemlerde 0,50'den büyük olması beklenmelidir (Field, 2009).

3.12. Korelasyon Analizi

Korelasyon analizi aralık ve rasyo düzeyinde ölçülmüş olan iki değişken arasında ilişki veya bağımlılık olup olmadığını var ise yönünü ve gücünü göstermek için kullanılan bir analiz türüdür. Korelasyon aynı zamanda araştırmaların sebebini ortaya çıkarmada ön bilgi vermektedir (Gürbüz ve Şahin, 2014). Korelasyon analizinin temel varsayımları ise şunlardır; Örnekler birbirinden bağımsızdır, ölçümler birbirinden bağımsızdır, veriler en azından aralıklı ölçekle ölçülmüştür, değişkenler arasında doğrusal ilişki vardır ve örnek verileri normal dağılım göstermektedir. Korelasyon analiziyle bir ilişkinin varlığı korelasyon katsayısıyla bulunabilir. "r" ile gösterilen korelasyon katsayısı -1 ile +1 arasında değerler almaktadır. Eksi (-) değerler değişkenler arasında negatif yönlü ters bir ilişkiyi anlatırken pozitif (+) değerler ise pozitif yani doğru orantılı bir ilişkiyi ortaya koymaktadırlar (Nakip, 2006; Kurtluk, 2019). Korelasyon katsayının +1 olması iki değişken arasında tam bir pozitif doğrusal ilişki olduğunu yani x değeri 1 birim artarken y değerinin de bir birim arttığını belirtmektedir. Buna karşılık katsayı değerinin -1 olması ise, iki değişken arasında tam bir negatif ilişki olduğunu yani x değeri 1 birim artarken y değerinin de bir birim azaldığını göstermektedir. Katsayının (r) sıfır olması durumunda ise iki değişken arasında açık, görülebilir herhangi bir ilişkinin olmadığı göstermektedir. Korelasyon katsayısı (r) sadece iki değişken arasındaki ilişkinin yönü ve gücü hakkında bilgi vermektedir. Buna karşılık değişkenler arasındaki ilişkinin türü veya formül asyönü hakkında bilgi sağlamamaktadır (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2014).

Açıklayıcı Faktör analizleri sonucunda ortaya çıkan değişkenler arasındaki ilişkilerin test edilmesinde "Pearson Korelasyon Analizi" kullanılmaktadır. Bu analiz yorumları aşağıda gösterilmektedir (Gürbüz ve Şahin, 2017).

Tablo 15. Korelasyon tablosunun değerlendirilmesi

Kuvvetli (-)	Orta (-)	Zayıf (-)	Zayıf (+)	Orta (+)	Kuvvetli (+)
$-1 \leq r < -0,7$	$-0,7 \leq r < -0,3$	$-0,3 \leq r < 0$	$0 < r \leq 0,3$	$0,3 < r \leq 0,7$	$0,7 < r \leq +1$

Kaynak: Kurtluk, E. (2019). Özel Hastanelerde Büyüme ve Rekabet Stratejileri Uygulamaları:Ankara İli Örneği. İstanbul: Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, s. 90.

Tablo 15'te korelasyon tablosunun değerlendirilmesi görülmektedir. Korelasyon katsayıları için hesaplanan anlamlılık değerleri, korelasyon katsayısının istatistiksel olarak anlamlı olup olmadığı göstermektedir. Anlamlı düzeyde bir korelasyon bulmak,

bu değişkenler arasında güçlü bir ilişki olmasını gerektirmez. Korelasyon katsayılarının anlamlılığı, örneklem büyüklüğüne güçlü biçimde bağlı olduğu için, örneklem büyüklüğü fazla olan bir çalışmada çok zayıf bir korelasyon katsayısı dahi, istatistiksel olarak anlamlı yorumlanmaktadır. Korelasyon katsayısının mutlak değerinin büyüklüğüne göre değişkenler arasındaki ilişkinin düzeyi yorumlanmalı, sonrasında ise istatistiksel anlamlılık düzeyi yorumlanması gerekmektedir (Bursalı, 2019).

Tablo 16. Korelasyon analizi

		Dijital Dönüşüm	Görev Performansı	Bağlamsal Performans	Üretken Karşıtı İş Davranışı	Bireysel İş Performans
Dijital Dönüşüm	Pearson Correlation	1				
	Sig. (2-tailed)					
	N	392				
Görev Performansı	Pearson Correlation	,449**	1			
	Sig. (2-tailed)	,000				
	N	392	392			
Bağlamsal Performans	Pearson Correlation	,384**	,746**	1		
	Sig. (2-tailed)	,000	,000			
	N	392	392	392		
Üretken Karşıtı İş Davranışı	Pearson Correlation	,004	,013	-,052	1	
	Sig. (2-tailed)	,930	,795	,302		
	N	392	392	392	392	
Bireysel İş Performans	Pearson Correlation	,422**	,880**	,882**	,312**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	,000	
	N	392	392	392	392	392

*. Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).
**. Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

Araştırma kapsamında yapılan korelasyon analizinde ortaya çıkan bulgular kapsamlı bir şekilde değerlendirilmiş ve Tablo 16'de gösterilmektedir.

Dijital dönüşüm algısı ile bireysel iş performansı arasında =0, 422 kuvvetinde ve p<0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. H2 desteklenmiştir.

Dijital dönüşüm algısı ile görev performansı arasında =0, 449 kuvvetinde ve p<0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. H2a desteklenmiştir.

Dijital dönüşüm algısı ile bağlamsal performans arasında =0, 384 kuvvetinde ve p<0,05 anlamlılık düzeyinde pozitif yönlü orta düzeyde bir ilişkinin varlığı belirlenmiştir. H2b desteklenmiştir.

Dijital dönüşüm algısı ile üretken karşıtı iş davranışı performansı arasında ve p>0,05 olduğu için herhangi bir ilişki yoktur. H2c desteklenmemiştir.

3.13. Değişkenler Arası Regresyon Analizi

Değişkenlerin arasında bulunan etkileşimin analiz edilmesi, iki değişkenden birindeki olası değişimin diğerindeki değişim ile açıklanması sağlamak amacıyla kullanılan istatistiksel yöntem olarak regresyon analizi kullanılır. Bu yöntem özellikle değişkenler arasındaki neden sonuç ilişkisinin test edilebilmesinde sıkça kullanılmaktadır. Birden fazla bağımsız değişkenin geçerli ve açıklayıcı modeller ortaya çıkarılabileceğinden dolayı sıklıkla kullanılan istatistiksel analizlerden birisidir (Güriş ve Çağlayan, 2005). Regresyon analizinde;

R: bağımlı değişken ile bağımsız değişkenler arasında olan korelasyonu,

R^2: bağımlı değişkendeki değişimin bağımsız değişken tarafından ne kadarını açıkladığı,

F: yapılan regresyon analizi sonucunun anlamlılığını (p<,05'ten küçük olması),

β: bağımsız değişkenin etkisi sabit kılınarak bağımlı değişken üzerindeki etkisinin test edilmesinde kullanılmaktadır (Kalaycı, 2010). Araştırmanın bu kısmında değişkenlerin arasındaki etkinin belirlenmesi için regresyon analizi yapılacaktır.

Tablo 17. Dijital dönüşümün bireysel iş performansına etkisi regresyon analizi

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	30,888	1	30,888	84,546	,000[b]
Sapma	142,484	390	,365		

Toplam	173,372	391			
Model	R	R^2	Ayarlanmış R^2	Tahminin Standart Hatası	
1	,422[a]	,178	,176	,60444	
Model	Standartlaştırılmamış Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Sig
Sabit Terim	3,113	,105		29,587	,000
Dijital Dönüşüm	,284	,031	,422	9,195	,000

a. Bağımlı Değişken: Bireysel İş Performansı

b. Bağımsız Değişken: Dijital Dönüşüm

Tablo 17'de dijital dönüşüm algısının ve bireysel iş performansına etkisini bulmak için regresyon analizden yararlanılmıştır. Dijital dönüşüm algısının iş performansı üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak (F=84,546 ; t=9,195; Beta = ,422; p=0,000) pozitif yönlü anlamlı olduğu belirlenmiştir. R^2 belirlilik katsayısı 0,178 sonucuyla dijital dönüşüm algısının %17,8'ü iş performansı değişkeni tarafından açıklandığı gösterilmiştir. H1 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 18. Dijital dönüşüm ve görev performansına etkisi regresyon analizi

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	58,009	1	58,009	98,627	,000[b]
Sapma	229,386	390	,588		
Toplam	287,395	391			
Model	R	R^2	Ayarlanmış R^2	Tahminin Standart Hatası	
1	,449[a]	,202	,200	,76692	
Model	Standartlaştırılmamış Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Sig
Sabit Terim	2,728	,134		20,428	,000
Dijital Dönüşüm	,389	,039	,449	9,931	,000

a. Bağımlı Değişken: Görev Performansı

b. Bağımsız Değişken: Dijital Dönüşüm

Tablo 18'de dijital dönüşüm algısının ve görev performansına etkisini bulmak için regresyon analizden yararlanılmıştır. Dijital dönüşüm algısının iş performansı üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak (F=98,627; t=9,931; Beta = ,449; p=0,000) pozitif yönlü anlamlı olduğu belirlenmiştir. R^2 belirlilik katsayısı 0,202 sonucuyla dijital dönüşüm algısının %20,2'ü görev performansı değişkeni tarafından açıklandığı gösterilmiştir. H1a hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 19. Dijital dönüşüm ve bağlamsal performansına etkisi regresyon analizi

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	43,234	1	43,234	67,614	,000[b]
Sapma	249,377	390	,639		
Toplam	292,611	391			
Model	R	R^2	Ayarlanmış R^2	Tahminin Standart Hatası	
1	,384[a]	,148	,146	,79964	
Model	Standartlaştırılmamış Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Sig
Sabit Terim	2,905	,139		20,870	,000
Dijital Dönüşüm	,336	,041	,384	8,223	,000

a. Bağımlı Değişken: Görev Performansı
b. Bağımsız Değişken: Dijital Dönüşüm

Tablo 19'da dijital dönüşüm algısının ve bağlamsal performansına etkisini bulmak için regresyon analizden yararlanılmıştır. Dijital dönüşüm algısının iş performansı üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak (F=67,614; t=8,223; Beta = ,384; p=0,000) pozitif yönlü anlamlı olduğu belirlenmiştir. R^2 belirlilik katsayısı 0,148 sonucuyla dijital dönüşüm algısının % 14,8'ini bağlamsal performansı değişkeni tarafından açıklandığı gösterilmiştir. H1b hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 20. Dijital dönüşüm üretken karşıtı iş davranışına etkisi regresyon analizi

	Karelerin Toplamı	Df	Ortalama Kare	F	Sig.
Regresyon	,008	1	,008	,008	,930[b]
Sapma	423,148	390	1,085		
Toplam	423,156	391			
Model	R	R^2	Ayarlanmış R^2	Tahminin Standart Hatası	
1	,004[a]	,000	-,003	1,04163	
Model	Standartlaştırılmamış Beta	Std. Hata	Standartlaştırılmış Beta	t	Sig
Sabit Terim	4,173	,181		23,010	,000
Dijital Dönüşüm	,005	,053	,004	,088	,930

a. Bağımlı Değişken: Üretken karşıtı iş davranışı
b. Bağımsız Değişken: Dijital Dönüşüm

Tablo 20'de dijital dönüşüm algısının ve üretken karşıtı iş davranışına performansına etkisini bulmak için regresyon analizden yararlanılmıştır. Dijital

dönüşüm algısının üretken karşıtı iş davranışına iş performansı üzerine etkisinin belirlenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi istatistiksel olarak (F=008; t=0,88; Beta = ,004; p=0,930) olduğu için herhangi bir etki tespit edilememiştir (p>0,05). H1c hipotezi desteklenmemiştir.

3.14. İki Bağımsız Grup Arasında Ortalamaların Karşılaştırılması

Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının ortalamaları dijital dönüşüm ve iş performansı ölçeklerinin cinsiyet açısından aralarında fark olup olmadığını araştırmak için iki bağımsız grup arasında ortalamaların karşılaştırılması t testi yapılmıştır.

Tablo 21. Cinsiyete göre dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı ölçeklerinin karşılaştırılması

Ölçek	Cinsiyet	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Ortalaması
Dijital Dönüşüm	Erkek	236	3,4188	,99386	,06469
	Kadın	156	3,0235	,93818	,07511
Bireysel İş Performansı	Erkek	236	4,0551	,66961	,04359
	Kadın	156	4,0350	,66669	,05338

Tablo 21'de Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının cinsiyete göre dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı ölçeklerinin karşılaştırılması görülmektedir. 236 kişi erkek, 156 kişi kadındır.

Dijital dönüşüm algısı ortalaması erkekler için 3,4188, std sapma ,99386, std. sapma ortalaması ,06469 dir.

Dijital dönüşüm algısı ortalaması kadınlar için 3,0235, std sapma, ,93818 std. sapma ortalaması ,07511 dir.

Bireysel iş performansı ortalaması erkekler için 4,0551, std sapma, ,66961, std. sapma ortalaması ,04359 dir.

Bireysel iş performansı ortalaması kadınlar için 4,0350, std sapma, ,66669, std. sapma ortalaması ,05338 dir.

Tablo 22. Cinsiyete göre dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı ölçeklerinin ortalaması farkını karşılamak için bağımsız örneklem T testi

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi				Eşit Ortalamalar için t-testi			% 95 güven aralığı farkın	
		F	Sig	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalaması	Std hata ort	alt	üst
Dijital Dönüşüm	Eşit varyans	1,022	,313	3,941	390	,000	,39528	,10031	,19807	,59250
	Eşit olmayan varyans			3,987	345,027	,000	,39528	,09913	,20030	,59026
Bireysel İş performansı	Eşit varyans	,138	,710	,291	390	,772	,02004	,06898	-,11557	,15565
	Eşit olmayan varyans			,291	332,98	,771	,02004	,06891	-,11552	,15560

Tablo 22'de Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının cinsiyete göre dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı ölçeklerinin ortalaması farkını karşılamak için bağımsız örneklem t testi görülmektedir. Bu test, iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığını test eder. Dijital dönüşüm değişkeni F = 1.022; Sig. = 0.313; p > 0.05 → varyanslar eşit kabul edilir. İş performansı ölçeği Varyanslar eşit F = ,138 0.710; Sig. = 0.710 p > 0.05 → varyanslar eşit kabul edilir.

Dijital Dönüşüm Algısı Ölçeğinin T(390) = 3.941, P = 0.000 < 0.05, Ortalama Farkı (Mean Difference) = 0.39528, Güven Aralığı (95% CI) = [0.19807, 0.59250] olduğu için gruplar arasında anlamlı bir fark vardır. H3 hipotez desteklenmiştir. Levene's Test P > 0.05).

Bireysel iş performansı ölçeği t(390) = 0.291, p = 0.772 > 0.05, Ortalama farkı = 0.02004, Güven aralığı (95% CI) = [-0.11557, 0.15565] olduğu için cinsiyete göre arasında anlamlı bir fark yoktur. H10 hipotezi desteklenmemiştir. Levene's test p > 0.05).

Tablo 23. Medeni duruma göre dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı ölçeklerinin karşılaştırılması

Ölçek	Medeni Durum	N	Ortalama	Std. Sapma	Std. Sapma Ortalaması
Dijital Dönüşüm	Bekâr	108	3,1358	,97673	,09399
	Evli	284	3,3093	,99254	,05890
Bireysel İş Performansı	Bekâr	108	3,9407	,67775	,06522
	Evli	284	4,0876	,66050	,03919

Tablo 23'te Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının cinsiyete göre dijital dönüşüm ve iş performansı ölçeklerinin karşılaştırılması görülmektedir. 108 kişi bekâr, 284 kişi evlidir.

Dijital dönüşüm algısı ortalaması bekâr için ortalama 3,1358 std sapma ,97673 std. sapma ortalaması ,09399 dir. Dijital dönüşüm algısı ortalaması evli için ortalma 3,3093, std. sapma ,99254 ve std. sapma ortalaması ,05890 dir.

Bireysel iş performansı ortalaması bekârlar için 3,9407, std sapma ,67775, std. sapma ortalaması ,06522 dir. Bireysel iş performansı ortalaması evliler için 4,0876 std sapma ,66050 std. sapma ortalaması ,03919 dir.

Tablo 24. Medeni duruma göre dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı ölçeklerinin ortalaması farkını karşılamak için bağımsız örneklem T testi

		Levene'nin Varyans Eşitliği Testi		Eşit Ortalamalar için t-testi					% 95 güven aralığı farkın	
		F	Sig	t	df	Sig. (2-tailed)	Fark Ortalaması	Std hata ort.	alt	üst
Dijital Dönü-şüm	Eşit varyans	,042	,838	-1,553	390	,121	-,17347	,11172	-,39312	,04618
	Eşit olmayan varyans			-1,564	196,103	,119	-,17347	,11091	-,39221	,04527
Bireysel İş performansı	Eşit varyans	,216	,642	-1,952	390	,052	-,14682	,07521	-,29469	,00105
	Eşit olmayan varyans			-1,930	188,931	,055	-,14682	,07609	-,29691	,00327

Tablo 24'te Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının medeni duruma göre dijital dönüşüm ve iş performansı ölçeklerinin ortalaması farkını karşılamak için bağımsız örneklem t testi görülmektedir. Bu test, iki grubun varyanslarının eşit olup olmadığını test eder. Dijital dönüşüm $F = 0.042$, $p = 0.838 \rightarrow p > 0.05 \rightarrow$ varyanslar eşit kabul edilir. Bireysel iş performansı için $F = 0.216$, $p = 0.642 \rightarrow p > 0.05 \rightarrow$ varyanslar eşit kabul edilir

Dijital dönüşüm ölçeği $t(390) = -1.553$ $p = 0.121 > 0.05$, Ortalama farkı = -0.17347, 95% Güven Aralığı = [-0.39312, 0.04618]. $p > 0.05$ olduğundan, evli ve bekarlar arasında anlamlı bir fark yoktur. H4 hipotezi desteklenmemiştir.

İş performansı ölçeği t (390) = -1.952, p = 0.052 > 0.05 (çok sınıra yakın bir değer, Ortalama farkı = -0.14682, 95% Güven Aralığı = [-0.29469, 0.00105]. p = 0.052, 0.05 sınırına çok yakın ama teknik olarak > 0.05 → anlamlı fark yoktur, ancak sınırda (marjinal) bir fark gözlenmektedir.H11 hipotezi desteklenmemiştir.

3.15. Yaş Aralığı ile Dijital Dönüşüm ve Bireysel İş Performansı Ölçeklerinin Karşılaştırılması

Yaş aralığı ile araştırma ölçeklerinin ortalamalarının karşılaştırılması için tek yönlü Anova testinden yararlanılmıştır.

Tablo 25. Yaş aralığı ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenler arasında ANOVA

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	Sig
Dijital Dönüşüm	Gruplar	6,069	5	1,214	2,785	,017
	Grup İçi	168,230	386	,436		
	Toplam	174,299	391			
Bireysel İş Performansı	Gruplar	33,376	5	6,675	7,365	,000
	Grup İçi	349,850	386	,906		
	Toplam	383,226	391			

Tablo 25'te Yaş aralığı ile değişkenler arasında ANOVA Testi analizi yapılmıştır. Dijital dönüşüm değişkeni F(5,386) = 2.785, p = 0.017 < 0.05 Bu sonuç, gruplar arasında dijital dönüşüm düzeyleri bakımından anlamlı bir fark bulunduğunu göstermektedir. Yani katılımcıların yaş aralığı dijital dönüşüm algısı açısından istatistiksel olarak farklılaşmaktadır.

Bireysel iş performansı değişkeni F(5,386) = 7.365, p = 0.000 < 0.001 Bu bulgu, gruplar arasında iş performansı düzeyleri açısından yüksek derecede anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Yani grupların iş performansına ilişkin ortalamaları istatistiksel olarak birbirinden farklıdır.

Tablo 26. Yaş aralığı ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenlerinin Post Hoc TUKEY testi

Post-Hoc analizi			Ortalama Fark	Sh	Sig	% 95 güven	
						alt	üst
Dijital Dönüşüm	25-29	30-34	,11513	,20898	,994	-,4834	,7137
		35-39	,07438	,17040	,998	-,4137	,5624
		40-45	-,43413	,16601	,096	-,9096	,0413
		45-49	-,49427	,18198	,074	-1,0155	,0269
		50 +	-,64943*	,18401	,006	-1,1764	-,1224
	30-34	25-29	-,11513	,20898	,994	-,7137	,4834
		35-39	-,04075	,18898	1,000	-,5820	,5005
		40-45	-,54926*	,18504	,037	-1,0792	-,0193
		45-49	-,60939*	,19949	,029	-1,1807	-,0380
		50 +	-,76456*	,20134	,002	-1,3412	-,1879
	35-39	25-29	-,07438	,17040	,998	-,5624	,4137
		30-34	,04075	,18898	1,000	-,5005	,5820
		40-45	-,50851*	,14001	,004	-,9095	-,1075
		45-49	-,56864*	,15861	,005	-1,0229	-,1144
		50 +	-,72380*	,16094	,000	-1,1847	-,2629
	40-45	25-29	,43413	,16601	,096	-,0413	,9096
		30-34	,54926*	,18504	,037	,0193	1,0792
		35-39	,50851*	,14001	,004	,1075	,9095
		45-49	-,06013	,15389	,999	-,5009	,3806
		50 +	-,21530	,15629	,741	-,6629	,2323
	45-49	25-29	,49427	,18198	,074	-,0269	1,0155
		30-34	,60939*	,19949	,029	,0380	1,1807
		35-39	,56864*	,15861	,005	,1144	1,0229
		40-45	,06013	,15389	,999	-,3806	,5009
		50+	-,15516	,17315	,947	-,6511	,3408

	50 +	25-29	,64943*	,18401	,006	,1224	1,1764
		30-34	,76456*	,20134	,002	,1879	1,3412
		35-39	,72380*	,16094	,000	,2629	1,1847
		40-45	,21530	,15629	,741	-,2323	,6629
		45-49	,15516	,17315	,947	-,3408	,6511
Bireysel İş Performansı	25-29	30-34	-,28190	,14492	,376	-,6970	,1332
		35-39	-,26945	,11816	,205	-,6079	,0690
		40-45	-,23582	,11512	,317	-,5655	,0939
		45-49	-,42126*	,12619	,012	-,7827	-,0598
		50 +	-,39737*	,12760	,024	-,7628	-,0319
	30-35	25-29	,28190	,14492	,376	-,1332	,6970
		35-39	,01245	,13105	1,000	-,3629	,3878
		40-45	,04607	,12831	,999	-,3214	,4136
		45-49	-,13937	,13833	,915	-,5356	,2568
		50 +	-,11547	,13962	,962	-,5154	,2844
	35-39	25-29	,26945	,11816	,205	-,0690	,6079
		30-34	-,01245	,13105	1,000	-,3878	,3629
		40-45	,03363	,09709	,999	-,2444	,3117
		45-49	-,15181	,10999	,739	-,4668	,1632
		50 +	-,12792	,11160	,862	-,4476	,1917
	40-45	25-29	,23582	,11512	,317	-,0939	,5655
		30-34	-,04607	,12831	,999	-,4136	,3214
		35-39	-,03363	,09709	,999	-,3117	,2444
		45-49	-,18544	,10671	,508	-,4911	,1202
		50 +	-,16155	,10838	,671	-,4719	,1488
	45-49	25-29	,42126*	,12619	,012	,0598	,7827
		30-34	,13937	,13833	,915	-,2568	,5356
		35-39	,15181	,10999	,739	-,1632	,4668
		40-45	,18544	,10671	,508	-,1202	,4911
		50+	,02389	,12007	1,000	-,3200	,3678
	50+	25-29	,39737*	,12760	,024	,0319	,7628

		30-34	,11547	,13962	,962	-,2844	,5154
		35-39	,12792	,11160	,862	-,1917	,4476
		40-45	,16155	,10838	,671	-,1488	,4719
		45-49	-,02389	,12007	1,000	-,3678	,3200

*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 26'da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası yapılan Post-Hoc çoklu karşılaştırma (Tukey HSD) sonuçlarını göstermektedir. Bulgular yaş grupları arasındaki farkların hem dijital dönüşüm hem de iş performansı açısından nasıl farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Dijital Dönüşüm Değişkeni – Yaş Gruplarına Göre Farklılıklar: 25–29 yaş grubu, 50+ gruba göre dijital dönüşümde anlamlı biçimde daha yüksek algıya sahiptir. 30–34 yaş grubu, 40–45 yaş grubuna göre dijital dönüşüm algısında daha yüksek. 30–34 yaş grubu lehine fark vardır. 30–34 yaş grubu, 50+ gruba göre belirgin biçimde daha dijital. 35–39 yaş grubunun dijital dönüşüm düzeyi diğer üç yaş grubuna göre anlamlı biçimde daha yüksek ($p = < 0.05$). Dijital dönüşüm düzeyleri yaş ilerledikçe azalmaktadır. 25–39 yaş aralığındaki çalışanlar, 40 yaş üzerindeki çalışanlara kıyasla dijital dönüşümü daha yüksek düzeyde benimsemektedir. Bu durum, yaşın artmasıyla dijital adaptasyonun azaldığını göstermektedir. H5 hipotezi desteklenmiştir.

İş Performansı Değişkeni – Yaş Gruplarına Göre Farklılıklar Anlamlı fark yalnızca 25–29 yaş grubuyla 45–49 ve 50+ grupları arasındadır. Genç çalışanların (özellikle 25–29 yaş aralığı) iş performanslarının daha yüksek olduğu görülmektedir. Bu fark, yaşın ilerlemesiyle birlikte performans düzeyinde kısmi bir düşüş olabileceğini göstermektedir. H12 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 27. Unvan ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenler arasında ANOVA

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	Sig
Dijital Dönüşüm	Gruplar	6,069	5	1,214	2,785	,017
	Grup İçi	168,230	386	,436		
	Toplam	174,299	391			
İş Performansı	Gruplar	33,376	5	6,675	7,365	,000
	Grup İçi	349,850	386	,906		
	Toplam	383,226	391			

Tablo 27 ’de katılımcıların unvan ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenler arasındaki karşılaştırmalar görülmektedir.

Dijital dönüşüm ile unvanlar arasında $F(5,386) = 2.785$, $p = 0.017 < 0.05$ dijital dönüşüm düzeyleri açısından istatistiksel olarak anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir.

Bireysel iş performansı ile unvanlar arasında $F(5,386) = 7.365$, $p = 0.000 < 0.001$ sonuçları tespit edilmiştir. Bu sonuç, gruplar arasında iş performansı düzeyleri açısından oldukça anlamlı bir fark olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşüm farkı orta düzeyde anlamlıdır ($p=0.017$), iş performansındaki fark ise çok daha güçlüdür ($p<0.001$).

Tablo 28. Unvan ile dijital dönüşüm ve iş performansı değişkenlerinin Post Hoc TUKEY testi

Post-Hoc analizi			Ortalama Fark	Sh	Sig	% 95 güven	
						alt	üst
Dijital dönüşüm	Memur /VHK/ Şef	Müdür/ Müdür Yardımcısı	-,55943*	,14923	,001	-,9105	-,2083
		Sürekli işçi	,01596	,14676	,994	-,3293	,3612
	Müdür/ Müdür Yardımcısı	Memur /VHK/ Şef	,55943*	,14923	,001	,2083	,9105
		Sürekli işçi	,57538*	,19302	,009	,1213	1,0295
	Sürekli işçi	Memur /VHK/ Şef	-,01596	,14676	,994	-,3612	,3293
		Müdür/ Müdür Yardımcısı	-,57538*	,19302	,009	-1,0295	-,1213
Bireysel İş performansı	Memur /VHK/ Şef	Müdür/ Müdür Yardımcısı	-,19982	,10141	,121	-,4384	,0388
		Sürekli işçi	,18013	,09974	,169	-,0545	,4148

	Müdür/ Müdür Yardımcısı	Memur /VHK/ Şef	,19982	,10141	,121	-,0388	,4384
		Sürekli işçi	,37995*	,13117	,011	,0713	,6886
	Sürekli işçi	Memur /VHK/ Şef	-,18013	,09974	,169	-,4148	,0545
		Müdür/ Müdür Yardımcısı	-,37995*	,13117	,011	-,6886	-,0713

*. Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 28'de, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası yapılan Post-Hoc çoklu karşılaştırma (Tukey HSD) sonuçlarını göstermektedir. Bulgular unvanlar arasındaki farkların hem dijital dönüşüm hem de iş performansı açısından nasıl farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm değişkenine ilişkin bulgular; Analiz sonuçlarına göre "dijital dönüşüm" değişkeninde gruplar arasında anlamlı farklar gözlenmiştir: Memur/VHK/Şef – Müdür/Müdür Yardımcısı: Ortalama fark = -0.55943, p = 0.001 → anlamlı fark vardır. Müdür/Müdür Yardımcısı grubunun dijital dönüşüm puanı anlamlı biçimde daha yüksektir. Müdür/Müdür Yardımcısı – Sürekli İşçi: Ortalama fark = 0.57538, p = 0.009 → anlamlı fark vardır. Müdür/Müdür Yardımcısı grubunun dijital dönüşüm düzeyi, Sürekli İşçi grubundan yüksektir. Memur/VHK/Şef – Sürekli İşçi: Ortalama fark = 0.01596, p = 0.994 → anlamlı fark yoktur. Dijital dönüşüm" açısından Müdür/Müdür Yardımcısı grubunun hem "Memur/VHK/Şef" hem de "Sürekli İşçi" gruplarına göre anlamlı biçimde daha yüksek ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu durum, yöneticilik pozisyonlarında dijital dönüşüm farkındalığının ve uygulama düzeyinin daha yüksek olduğunu göstermektedir. H6 hipotezi desteklenmiştir.

Bireysel iş performansı değişkenine ilişkin bulgular: Müdür/Müdür Yardımcısı – Sürekli İşçi: Ortalama fark = 0.37995, p = 0.011 → anlamlı fark vardır. Müdür/Müdür Yardımcısı grubunun iş performansı puanı anlamlı biçimde daha yüksektir. Memur/VHK/Şef– Müdür/Müdür Yardımcısı: Ortalama fark = -0.19982, p=0.121 → anlamlı fark yoktur. Memur/VHK/Şef – Sürekli İşçi: Ortalama fark = 0.18013, p = 0.169 → anlamlı fark yoktur. İş performansı" açısından anlamlı fark

yalnızca Müdür/Müdür Yardımcısı ile Sürekli İşçi grupları arasında bulunmuştur. Bu sonuç, yöneticilik pozisyonundaki çalışanların iş performansının diğer gruplara göre daha yüksek olduğunu göstermektedir. H13 hipotezi desteklenmiştir.

Tablo 29. Eğitim ile dijital dönüşüm ve iş performansı değişkenler arasında ANOVA

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	Sig
Dijital Dönüşüm	Gruplar	5,121	4	1,280	1,310	,265
	Grup İçi	378,105	387	,977		
	Toplam	383,226	391			
Bireysel İş Performansı	Gruplar	6,777	4	1,694	3,914	,004
	Grup İçi	167,522	387	,433		
	Toplam	174,299	391			

Tablo 29' da eğitim ile dijital dönüşüm ve iş performansı değişkenler arasında ANOVA analizi yapılmıştır.

Dijital dönüşüm değişkeni için elde edilen $F(4, 387) = 1.310$, $p = 0.265 > 0.05$ değerine göre, eğitim grupları arasında anlamlı bir fark bulunmamaktadır. Bu bulgu, çalışanların eğitim durumlarına göre dijital dönüşüm algılarını veya uygulama düzeylerini istatistiksel olarak anlamlı biçimde etkilemediğini göstermektedir.

Bireysel iş performansı değişkeni için elde edilen $F(4, 387) = 3.914$, $p = 0.004 < 0.05$ sonucu, eğitim durumları arasında anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Yani çalışanların unvanlarına göre iş performansı düzeyleri istatistiksel olarak anlamlı biçimde farklılaşmaktadır.

Dijital dönüşüm: Eğitim durumları arasında anlamlı fark yoktur.

Bireysel İş performansı: Eğitim durumları anlamlı fark vardır ($p < 0.05$).

Tablo 30. Eğitim durumu ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenlerinin Post Hoc TUKEY testi

Post-Hoc analizi			Ortalama Fark	Sh	Sig	% 95 güven	
						alt	üst
	Lise	Ön lisans	-,04422	,21366	1,000	-,6298	,5414
		Lisans	,01802	,15512	1,000	-,4071	,4431
		Yüksek lisans	,21273	,19032	,797	-,3089	,7343
		Doktora	-,56505	,37692	,564	-1,5981	,4680

Dijital Dönüşüm	Ön lisans	Lise	,04422	,21366	1,000	-,5414	,6298
		Lisans	,06224	,17272	,996	-,4111	,5356
		Yüksek lisans	,25694	,20493	,720	-,3047	,8186
		Doktora	-,52083	,38450	,657	-1,5746	,5330
	Lisans	Lise	-,01802	,15512	1,000	-,4431	,4071
		Ön lisans	-,06224	,17272	,996	-,5356	,4111
		Yüksek lisans	,19471	,14285	,652	-,1968	,5862
		Doktora	-,58307	,35532	,472	-1,5569	,3907
	Yüksek lisans	Lise	-,21273	,19032	,797	-,7343	,3089
		Ön lisans	-,25694	,20493	,720	-,8186	,3047
		Lisans	-,19471	,14285	,652	-,5862	,1968
		Doktora	-,77778	,37204	,226	-1,7974	,2419
	Doktora	Lise	,56505	,37692	,564	-,4680	1,5981
		Ön lisans	,52083	,38450	,657	-,5330	1,5746
		Lisans	,58307	,35532	,472	-,3907	1,5569
		Yüksek lisans	,77778	,37204	,226	-,2419	1,7974
Bireysel İş Performansı	Lise	Ön lisans	-,27766	,14222	,292	-,6674	,1121
		Lisans	-,27626	,10325	,059	-,5592	,0067
		Yüksek lisans	-,07748	,12668	,973	-,4247	,2697
		Doktora	-,75748*	,25088	,023	-1,4451	-,0699
	Ön lisans	Lise	,27766	,14222	,292	-,1121	,6674
		Lisans	,00140	,11497	1,000	-,3137	,3165
		Yüksek lisans	,20018	,13640	,584	-,1737	,5740
		Doktora	-,47982	,25593	,333	-1,1812	,2216
	Lisans	Lise	,27626	,10325	,059	-,0067	,5592
		Ön lisans	-,00140	,11497	1,000	-,3165	,3137
		Yüksek lisans	,19878	,09508	,226	-,0618	,4594
		Doktora	-,48122	,23651	,251	-1,1294	,1670
	Yüksek lisans	Lise	,07748	,12668	,973	-,2697	,4247
		Ön lisans	-,20018	,13640	,584	-,5740	,1737
		Lisans	-,19878	,09508	,226	-,4594	,0618

		Doktora	-,68000*	,24764	,049	-1,3587	-,0013
	Doktora	Lise	,75748*	,25088	,023	,0699	1,4451
		Ön lisans	,47982	,25593	,333	-,2216	1,1812
		Lisans	,48122	,23651	,251	-,1670	1,1294
		Yüksek lisans	,68000*	,24764	,049	,0013	1,3587

Ortalama fark 0,05 düzeyinde anlamlıdır.

Tablo 30'da tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası yapılan Post-Hoc çoklu karşılaştırma (Tukey HSD) sonuçlarını göstermektedir. Bulgular eğitim durumu farkların hem dijital dönüşüm hem de iş performansı açısından nasıl farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm değişkenine ilişkin bulgular; analiz sonuçlarına göre, eğitim düzeyine göre dijital dönüşüm ortalamaları arasında istatistiksel olarak anlamlı bir fark bulunmamaktadır (tüm p değerleri > 0.05). H7 hipotezi desteklenmemiştir. Bu bulgu, çalışanların eğitim düzeylerinin dijital dönüşüm algısı veya uygulama düzeyleri üzerinde anlamlı bir etkisi olmadığını göstermektedir. Yani dijital dönüşüm farkındalığı, yalnızca eğitim düzeyine bağlı olarak değişmemektedir.

Bireysel iş performansı değişkenine ilişkin bulgular; iş performansı açısından eğitim grupları arasında bazı anlamlı farklar tespit edilmiştir:

Lise – Doktora: Ortalama fark = -0.75748, p = 0.023 → anlamlı fark vardır. Doktora düzeyindeki çalışanların iş performansı puanı, lise mezunlarına göre anlamlı biçimde daha yüksektir.

Yüksek Lisans – Doktora: Ortalama fark = -0.68000, p = 0.049 → anlamlı fark vardır. Doktora mezunları, yüksek lisans mezunlarına göre de anlamlı biçimde daha yüksek performans düzeyine sahiptir. Diğer grup karşılaştırmalarında (ör. Lise–Lisans, Ön lisans–Lisans vb.) p değerleri 0.05'ten büyük çıkmış, dolayısıyla anlamlı fark saptanmamıştır. H14 hipotezi desteklenmiştir.

Bireysel iş performansı açısından fark özellikle doktora düzeyindeki çalışanlar lehinedir. Bu durum, eğitim düzeyinin artmasının çalışanların iş performansına olumlu katkı sağladığını göstermektedir. Akademik eğitim düzeyi yükseldikçe bireylerin performanslarının da anlamlı biçimde arttığı söylenebilir.

Tablo 31. Aylık gelir ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenler arasında ANOVA

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	Sig
Dijital Dönüşüm	Gruplar	24,134	4	6,033	6,502	,000
	Grup İçi	359,092	387	,928		
	Toplam	383,226	391			
Bireysel İş Performansı	Gruplar	6,076	4	1,519	3,494	,008
	Grup İçi	168,223	387	,435		
	Toplam	174,299	391			

Tablo 31'de Aylık gelir ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenler arasında ANOVA analizi yapılmıştır. Araştırmada çalışanların aylık gelirlerine göre "Dijital Dönüşüm" ve "Bireysel İş Performansı" değişkenlerinde anlamlı farklılık gösterip göstermediğini belirlemek amacıyla tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Elde edilen $F(4, 387) = 6.502$, $p = 0.000 < 0.05$ sonucu, eğitim düzeyine göre dijital dönüşüm ortalamaları arasında anlamlı fark olduğunu göstermektedir. Bu bulgu, çalışanların dijital dönüşüm düzeylerinin aylık gelir seviyelerine göre anlamlı biçimde farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Bireysel iş performansı değişkenine ilişkin bulgular: Elde edilen $F(4, 387) = 3.494$, $p = 0.008 < 0.05$ değeri, aylık gelir düzeyine göre iş performansı ortalamaları arasında anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir. Yani aylık gelir seviyesi çalışanların iş performansını anlamlı biçimde etkilemektedir.

Tablo 32. Aylık gelir ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenler arasında Post Hoc TUKEY testi

Post-Hoc analizi			Ortalama Fark	Sh	Sig	% 95 güven	
						Alt	üst
Dijital Dönüşüm	40.000-45.000	45.001-50.000	,04926	,22470	,999	-,5666	,6651
		50.001-55.000	-,08143	,19173	,993	-,6069	,4440
		55.001-60.000	-,47293	,18570	,083	-,9819	,0360
		60.000+	-,59052*	,19362	,021	-1,1212	-,0599
	45.001-50.000	40.000-45.000	-,04926	,22470	,999	-,6651	,5666

		50.001-55.000	-,13070	,18074	,951	-,6260	,3646
		55.001-60.000	-,52219*	,17433	,024	-1,0000	-,0444
		60.000+	-,63979*	,18274	,005	-1,1406	-,1390
	50.001-55.000	40.000-45.000	,08143	,19173	,993	-,4440	,6069
		45.001-50.000	,13070	,18074	,951	-,3646	,6260
		55.001-60.000	-,39149*	,12908	,022	-,7453	-,0377
		60.000+	-,50909*	,14023	,003	-,8934	-,1248
	55.001-60.000	40.000-45.000	,47293	,18570	,083	-,0360	,9819
		45.001-50.000	,52219*	,17433	,024	,0444	1,0000
		50.001-55.000	,39149*	,12908	,022	,0377	,7453
		60.000+	-,11760	,13187	,900	-,4790	,2438
	60.000+	40.000-45.000	,59052*	,19362	,021	,0599	1,1212
		45.001-50.000	,63979*	,18274	,005	,1390	1,1406
		50.001-55.000	,50909*	,14023	,003	,1248	,8934
		55.001-60.000	,11760	,13187	,900	-,2438	,4790
Bireysel İş Performansı	40.000-45.000	45.001-50.000	-,36667	,15379	,122	-,7882	,0548
		50.001-55.000	-,27619	,13123	,220	-,6358	,0835
		55.001-60.000	-,42558*	,12710	,008	-,7739	-,0772
		60.000+	-,43333*	,13252	,010	-,7965	-,0701
	45.001-50.000	40.000-45.000	,36667	,15379	,122	-,0548	,7882
		50.001-55.000	,09048	,12370	,949	-,2486	,4295
		55.001-60.000	-,05891	,11932	,988	-,3859	,2681
		60.000+	-,06667	,12508	,984	-,4095	,2761

	50.001-55.000	40.000-45.000	,27619	,13123	,220	-,0835	,6358
		45.001-50.000	-,09048	,12370	,949	-,4295	,2486
		55.001-60.000	-,14939	,08835	,441	-,3915	,0927
		60.000+	-,15714	,09598	,474	-,4202	,1059
	55.001-60.000	40.000-45.000	,42558*	,12710	,008	,0772	,7739
		45.001-50.000	,05891	,11932	,988	-,2681	,3859
		50.001-55.000	,14939	,08835	,441	-,0927	,3915
		60.000+	-,00775	,09026	1,000	-,2551	,2396
	60.000+	40.000-45.000	,43333*	,13252	,010	,0701	,7965
		45.001-50.000	,06667	,12508	,984	-,2761	,4095
		50.001-55.000	,15714	,09598	,474	-,1059	,4202
		55.001-60.000	,00775	,09026	1,000	-,2396	,2551

Tablo 32'de, tek yönlü varyans analizi (ANOVA) sonrası yapılan Post-Hoc çoklu karşılaştırma (Tukey HSD) sonuçlarını göstermektedir. Bulgular aylık gelir durumu farkların hem dijital dönüşüm hem de bireysel iş performansı açısından nasıl farklılaştığını ortaya koymaktadır.

Dijital dönüşüm değişkenine ilişkin bulgular; analiz sonuçlarına göre maaş düzeyleri arasında dijital dönüşüm açısından bazı istatistiksel olarak anlamlı farklar tespit edilmiştir. Anlamlı farklar şu şekildedir ($p < 0.05$):

60.000+ TL maaş grubunun, 40.000–45.000 TL ($p = 0.021$), 45.001–50.000 TL ($p = 0.005$), 50.001–55.000 TL ($p = 0.003$) maaş gruplarına göre dijital dönüşüm düzeyinin anlamlı biçimde daha yüksek olduğu belirlenmiştir. Ayrıca, 55.001–60.000 TL maaş grubunun, 45.001–50.000 TL ($p = 0.024$) 50.001–55.000 TL ($p = 0.022$) gruplarına göre dijital dönüşüm düzeyinin anlamlı biçimde yüksek olduğu görülmektedir. Maaş düzeyi arttıkça çalışanların dijital dönüşüm algısı da artmaktadır. Özellikle 60.000 TL ve üzeri gelir düzeyine sahip çalışanlar, dijital dönüşüm süreçlerine daha açık, teknolojiye daha adapte ve dijital beceriler açısından daha yeterli

görünmektedir. Bu durum, yüksek gelir gruplarının genellikle yönetici veya nitelikli uzman pozisyonlarında yer almasıyla ve bu pozisyonların dijitalleşme süreçlerinde daha aktif rol oynamasıyla açıklanabilir. H8 hipotezi desteklenmiştir.

Bireysel iş performansı değişkenine ilişkin bulgular; İş performansı değişkenine ilişkin sonuçlar incelendiğinde, maaş düzeyleri arasında da anlamlı farkların olduğu görülmüştür ($p < 0.05$):

55.001–60.000 TL maaş grubunun, 40.000–45.000 TL maaş grubuna göre anlamlı biçimde daha yüksek iş performansına sahip olduğu belirlenmiştir ($p = 0.008$).60.000+ TL maaş grubunun, 40.000–45.000 TL maaş grubuna göre iş performansının anlamlı biçimde daha yüksek olduğu görülmüştür ($p = 0.010$). Bu bulgular, maaş düzeyi yükseldikçe iş performansının da arttığını göstermektedir. Yüksek gelir gruplarındaki çalışanların daha motive, yetkin ve performans odaklı çalıştıkları söylenebilir. Aynı zamanda bu çalışanlar, daha fazla sorumluluk ve karar alma yetkisine sahip olduklarından performans ölçümlerinde daha yüksek puanlar elde etmiş olabilirler.

Dijital Dönüşüm	60.000+ > 40–55 bin arası	0.021–0.003	Anlamlı fark var

H8 hipotezi desteklenmiştir.

İş Performansı	55–60 bin ve 60.000+ > 40–45 bin	0.008–0.010	Anlamlı fark var

H15 Hipotezi desteklenmiştir.

Maaş düzeyinin artması hem dijital dönüşüm farkındalığını hem de iş performansını pozitif yönde etkilemektedir. Özellikle 60.000 TL ve üzeri maaş grubundaki çalışanların diğer gruplara kıyasla daha yüksek dijital dönüşüm ve performans düzeyine sahip olduğu görülmektedir.

Tablo 33. Çalışma yılı ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenler arasında ANOVA

		Kareler Toplamı	Df	Ortalama Kareler	F	Sig
Dijital Dönüşüm	Gruplar	19,536	4	4,884	5,197	,000
	Grup İçi	363,690	387	,940		
	Toplam	383,226	391			
Bireysel İş Performansı	Gruplar	2,521	4	,630	1,420	,227
	Grup İçi	171,777	387	,444		
	Toplam	174,299	391			

Tablo 33'te çalışanların çalışma yılına göre dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı düzeylerinde anlamlı bir fark olup olmadığı araştırılmıştır. Elde edilen $F(4, 387) = 5.197$, $p = 0.000 < 0.05$ sonucu, çalışanların maaş düzeylerine göre dijital dönüşüm algılarında anlamlı fark bulunduğunu göstermektedir.

Bireysel iş performansı değişkenine ilişkin bulgular elde edilen $F(4, 387) = 1.420$, $p = 0.227 > 0.05$ sonucu, maaş aralıklarına göre iş performansı ortalamaları arasında anlamlı fark olmadığını göstermektedir. Yani çalışanların çalışma yılı iş performanslarını istatistiksel olarak anlamlı bir şekilde etkilememektedir.

Tablo 34. Çalışma yılı ile dijital dönüşüm ve bireysel iş performansı değişkenler arasında Post Hoc TUKEY test

Post-Hoc analizi			Ortalama Fark	Sh	Sig	% 95 güven	
						Alt	üst
Dijital Dönüşüm	1 yıldan az	1-5 yıl	,06528	,33112	1,000	-,8422	,9728
		5-10 yıl	,13373	,18012	,946	-,3599	,6274
		11-20 yıl	-,21904	,14383	,548	-,6132	,1752
		21+	-,55814*	,16601	,008	-1,0131	-,1032
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,06528	,33112	1,000	-,9728	,8422
		5-10 yıl	,06845	,33280	1,000	-,8437	,9806
		11-20 yıl	-,28431	,31465	,895	-1,1467	,5780
		21+	-,62342	,32538	,311	-1,5152	,2683
	5-10 yıl	1 yıldan az	-,13373	,18012	,946	-,6274	,3599
		1-5 yıl	-,06845	,33280	1,000	-,9806	,8437
		11-20 yıl	-,35277	,14767	,121	-,7575	,0520
		21+	-,69187*	,16934	,001	-1,1560	-,2278
	11-20 yıl	1 yıldan az	,21904	,14383	,548	-,1752	,6132
		1-5 yıl	,28431	,31465	,895	-,5780	1,1467
		5-10 yıl	,35277	,14767	,121	-,0520	,7575

		21+	-,33910	,13008	,071	-,6956	,0174
	21+	1 yıldan az	,55814*	,16601	,008	,1032	1,0131
		1-5 yıl	,62342	,32538	,311	-,2683	1,5152
		5-10 yıl	,69187*	,16934	,001	,2278	1,1560
		11-20 yıl	,33910	,13008	,071	-,0174	,6956
Bireysel İş Performansı	1 yıldan az	1-5 yıl	,21222	,22756	,884	-,4115	,8359
		5-10 yıl	-,02159	,12379	1,000	-,3609	,3177
		11-20 yıl	-,12977	,09885	,683	-,4007	,1411
		21+	-,17520	,11409	,540	-,4879	,1375
	1-5 yıl	1 yıldan az	-,21222	,22756	,884	-,8359	,4115
		5-10 yıl	-,23381	,22872	,845	-,8607	,3930
		11-20 yıl	-,34200	,21624	,510	-,9346	,2507
		21+	-,38743	,22362	,415	-1,0003	,2254
	5-10 yıl	1 yıldan az	,02159	,12379	1,000	-,3177	,3609
		1-5 yıl	,23381	,22872	,845	-,3930	,8607
		11-20 yıl	-,10819	,10149	,824	-,3863	,1700
		21+	-,15362	,11638	,679	-,4726	,1654
	11-20 yıl	1 yıldan az	,12977	,09885	,683	-,1411	,4007
		1-5 yıl	,34200	,21624	,510	-,2507	,9346
		5-10 yıl	,10819	,10149	,824	-,1700	,3863
		21+	-,04543	,08940	,987	-,2904	,1996
	21+	1 yıldan az	,17520	,11409	,540	-,1375	,4879
		1-5 yıl	,38743	,22362	,415	-,2254	1,0003
		5-10 yıl	,15362	,11638	,679	-,1654	,4726
		11-20 yıl	,04543	,08940	,987	-,1996	,2904

Tablo 34'te aylık gelir ile dijital dönüşüm ve iş performansı değişkenlerinin Post Hoc TUKEY Testi analizi yapılmıştır.

Dijital Dönüşüm; analizde "Dijital Dönüşüm" değişkeni için çalışma yılı grupları arasında anlamlı fark olup olmadığı incelenmiştir. Post-Hoc testinde anlamlılık düzeyi $p<0,05$ altına indiğinde gruplar arasında istatistiksel olarak anlamlı fark olduğu kabul edilir.

"1 yıldan az" ile "21+ yıl" arasında fark **anlamlıdır** (Sig. = 0.008).

"5–10 yıl" ile "21+ yıl" arasında da anlamlı fark vardır (Sig. = 0.001).

Bu bulgular, **21 yıldan fazla deneyime sahip kişilerin dijital dönüşüm algısının diğer gruplardan anlamlı biçimde farklı** (muhtemelen daha düşük) olduğunu göstermektedir. → Ortalama farkların negatif olması ("-,55814*" ve "-

,69187*"), 21+ grubunun diğerlerine göre **dijital dönüşüm düzeyinin daha düşük** olduğunu düşündürür. H9 hipotezi desteklenmiştir.

Bireysel İş Performansı; iş performansı açısından ise hiçbir karşılaştırmada anlamlı fark bulunmamaktadır p>0,05 olduğu için çalışma süresinin iş performansına anlamlı bir etkisi olmadığını gösterir. H16 desteklenmemiştir.

Dijital dönüşümde deneyim süresi önemli bir fark yaratmaktadır. Özellikle 21 yıl ve üzeri çalışanların dijital dönüşüm uyumu daha düşük görünmektedir. Ancak iş performansı açısından deneyim süresi fark yaratmamaktadır.

Tablo 35. Hipotez sonuçları

No	Hipotezler	Sonuç
H1	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısının iş performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir.
H1a	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısının görev performansı üzerinde pozitif etkisi vardır.	Desteklenmiştir..
H1b	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ile bağlamsal performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H1c	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısının üretken karşıtı iş davranışı performansı üzerinde negatif etkisi vardır.	Desteklenmemiştir.
H2	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ile bireysel iş performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H2a	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ile görev performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklenmiştir.

H2b	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ile bağlamsal performansı arasında pozitif yönlü ilişki vardır.	Desteklenmiştir.
H2c	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ile üretken karşıtı iş davranışı performansı arasında negatif yönlü ilişki vardır.	Desteklenmemiştir.
H3	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile cinsiyet arasında farklılık vardır.	Desteklenmiştir.
H4	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile medeni durum arasında farklılık vardır.	Desteklenmemiştir.
H5	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile yaş aralığı arasında farklılık vardır.	Desteklenmiştir.
H6	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile unvan arasında farklılık vardır.	Desteklenmiştir.
H7	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.	Desteklenmemiştir.
H8	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile aylık gelir arasında farklılık vardır.	Desteklenmiştir.
H9	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında dijital dönüşüm algısı ortalaması ile çalışma yılı arasında farklılık vardır.	Desteklenmiştir.

H10	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile cinsiyet arasında farklılık vardır.	Desteklenmemiştir.
H11	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile medeni durum arasında farklılık vardır.	Desteklenmemiştir.
H12	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile yaş aralığı arasında farklılık vardır.	Desteklenmiştir.
H13	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile unvan arasında farklılık vardır.	Desteklenmiştir.
H14	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında iş performansı ortalaması ile eğitim durumu arasında farklılık vardır.	Desteklenmiştir.
H15	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında iş performansı ortalaması ile aylık gelir arasında farklılık vardır.	Desteklenmiştir.
H16	Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarında bireysel iş performansı ortalaması ile çalışma yılı arasında farklılık vardır.	Desteklenmemiştir.

TARTIŞMA

Bu araştırma, Sosyal Güvenlik Kurumu çalışanlarının dijital dönüşüm algıları ile iş performansları arasındaki ilişkiyi incelemiştir. Elde edilen bulgular, dijital dönüşümü daha olumlu algılayan çalışanların, genel iş performanslarının da daha yüksek olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu sonuç, hem akademik literatürle uyum içerisindedir hem de kamu sektöründe dijitalleşmenin başarısının teknolojik altyapı kadar insan faktörüne de bağlı olduğunu güçlü bir şekilde desteklemektedir.

Araştırmanın en temel bulgusu, çalışanların dijital süreçlere ve araçlara yönelik tutumları ile işteki genel başarımları arasında anlamlı ve olumlu bir bağlantı olduğudur. Başka bir deyişle, çalışanlar dijital dönüşümü ne kadar faydalı, kullanışlı ve yönetim tarafından desteklenir bulurlarsa, işlerini o kadar iyi yapma eğilimi göstermektedirler. Bu ilişki, dijitalleşmenin sadece bir araç değişikliği değil, aynı zamanda çalışan motivasyonu ve etkinliği üzerinde doğrudan etkisi olan örgütsel bir dönüşüm süreci olduğu tezini güçlendirmektedir.

İş performansının farklı boyutları incelendiğinde, dijital dönüşüm algısının hem görev performansı hem de bağlamsal performans üzerinde güçlü ve olumlu bir etkisi olduğu görülmüştür. Görev performansı, bir çalışanın temel iş sorumluluklarını yerine getirme derecesini ifade eder. Bulgular, dijital araçları benimseyen ve bu sürece inanan çalışanların, rutin işlerini daha hızlı, daha az hatayla ve daha verimli bir şekilde tamamladıklarını göstermektedir. Bağlamsal performans ise, iş tanımında açıkça yer almayan ancak örgütün sosyal dokusuna ve iklimine katkıda bulunan davranışları (takım çalışması, gönüllü fazla çaba, kuruma bağlılık gibi) kapsar. Dijital dönüşüm algısı yükseldikçe, çalışanların bu tür olumlu davranışları sergileme eğilimlerinin de arttığı gözlemlenmiştir. Bu durum, dijitalleşmenin çalışanlar arası iş birliğini ve iletişimi kolaylaştırarak örgütsel bağlılığı güçlendirebileceğine işaret etmektedir.

Ancak, dijital dönüşüm algısı ile üretken karşıtı iş davranışları (işten kaçınma, kasıtlı yavaş çalışma gibi) arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Bu sonuç, dijitalleşmenin bu tür olumsuz davranışları doğrudan azaltmayabileceğini düşündürmektedir. Üretken karşıtı davranışların kökenleri daha çok iş tatminsizliği, adaletsizlik algısı, yetersiz yönetim veya kişisel sorunlar gibi başka faktörlere dayanıyor olabilir. Dolayısıyla, bu davranışlarla mücadele etmek için dijital

dönüşümden ziyade, çalışma koşullarına ve örgüt psikolojisine yönelik müdahalelerin gerekli olabileceği söylenebilir.

Araştırmanın demografik analizleri, dijital dönüşüm algısının tüm çalışanlarda eşit olmadığını ve belirli gruplar arasında farklılaştığını ortaya koymuştur. Örneğin, erkek çalışanların dijital dönüşüme yönelik algıları, kadın çalışanlara kıyasla daha olumludur. Benzer şekilde, daha genç çalışanlar (özellikle 25-39 yaş aralığı) dijital süreçlere kırk yaş üstü meslektaşlarına göre daha açık ve uyumludur. Yönetici konumundaki çalışanların (müdür/müdür yardımcısı) dijital algıları da hem memurlardan hem de sürekli işçilerden belirgin şekilde daha yüksektir. Ayrıca, gelir düzeyi arttıkça dijital dönüşüm algısının da olumlu yönde arttığı ve yirmi bir yılın üzerinde kıdemi olan deneyimli çalışanlarda bu algının nispeten daha düşük olduğu görülmüştür. İlginç bir şekilde, çalışanların eğitim düzeyi ile dijital dönüşüm algısı arasında anlamlı bir fark bulunmamıştır. Bu da dijital okuryazarlığın, yalnızca formel eğitimle değil, kişisel ilgi, hizmet içi eğitimler ve günlük pratiklerle de kazanılabileceğini göstermektedir.

İş performansının demografik dağılımı ise farklı bir tablo çizmektedir. Performans düzeyi, yaş, unvan, eğitim seviyesi ve gelir gibi faktörlere göre değişiklik göstermekteyken, cinsiyet, medeni durum veya kurumdaki çalışma süresi gibi değişkenlere göre anlamlı bir farklılık sergilememektedir. Özellikle genç yaştaki, yönetici pozisyonundaki ve daha yüksek eğitim/gelir düzeyine sahip çalışanların iş performanslarının daha yüksek olması, bu grupların genellikle daha fazla kaynağa, yetkiye ve sorumluluğa sahip olmalarıyla açıklanabilir.

SONUÇLAR VE ÖNERİLER

Bu araştırmanın bulguları, Sosyal Güvenlik Kurumu'nda görev yapan çalışanların dijital dönüşümü algılama biçimlerinin, onların işteki performanslarını doğrudan ve olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır. Çalışanlar, dijital süreçleri ve araçları ne kadar kullanışlı, faydalı ve yönetim tarafından desteklenir bulurlarsa hem temel görevlerini yerine getirmede hem de örgütün sosyal dokusuna katkıda bulunacak davranışlar sergilemede daha başarılı olmaktadırlar. Bu ilişki, dijitalleşmenin sadece teknik bir mesele olmadığını, aynı zamanda çalışanların motivasyonu, uyumu ve nihayetinde bireysel verimliliği üzerinde belirleyici bir psikolojik ve örgütsel etkiye sahip olduğunu açıkça göstermektedir. Ancak, bu olumlu etki tüm çalışan gruplarında aynı şiddette görülmemekte, dijital dönüşüm algısı cinsiyet, yaş, unvan, gelir ve kıdem gibi faktörlere göre farklılaşmaktadır. Özellikle dijital dönüşüme daha mesafeli duran grupların varlığı, kurumun dijital yol haritasını insan odaklı ve kapsayıcı bir yaklaşımla yeniden şekillendirmesi gerektiğine işaret etmektedir.

Bu noktada, araştırma sonuçlarından hareketle, kurumsal dijital dönüşümün başarısını ve sürdürülebilirliğini artırmak için bir dizi stratejik öneri sunulabilir. Öncelikle, dijital dönüşüm algısının daha düşük olduğu çalışan gruplarına yönelik özel ve hedefli destek mekanizmaları oluşturulmalıdır. Örneğin, daha ileri yaştaki veya uzun kıdemli çalışanlar için korku ve direnci azaltmayı amaçlayan, sabırlı ve pratik ağırlıklı eğitim programları tasarlanabilir. Bu programlarda, dijital araçların işlerini nasıl kolaylaştıracağı somut örneklerle anlatılmalı ve bu süreçte onlara mentorluk yapacak "dijital rehber"ler görevlendirilebilir. Benzer şekilde, kadın çalışanların teknolojiye erişimini ve güvenini artırmaya yönelik teşvik edici ortamlar yaratılması da önem taşımaktadır.

İkinci olarak, dijital dönüşümün "neden" gerekli olduğu konusunda sürekli, şeffaf ve ikna edici bir iletişim stratejisi benimsenmelidir. Çalışanlara, bu değişimin sadece bir teknoloji yükseltmesi değil, kurumun geleceği ve kendi iş yapış biçimleri için kritik bir dönüşüm olduğu anlatılmalıdır. Dijital projelerin başarı hikayeleri, vatandaş memnuniyetine ve iş kolaylığına olan katkıları düzenli olarak paylaşılarak, çalışanların sürece duygusal ve zihinsel olarak bağlanmaları sağlanmalıdır.

Yöneticiler, bu iletişimin öncüsü ve taşıyıcısı olarak konumlandırılmalı ve astlarına rol model olmaları için teşvik edilmelidir.

Üçüncü bir öneri olarak, performans değerlendirme sistemleri dijital çağın gerektirdiği yetkinlikleri de içerecek şekilde gözden geçirilmelidir. Çalışanların dijital araçları etkin kullanmaları, yeni sistemlere uyum sağlama hızları ve dijital süreçleri iyileştirmeye yönelik öneri getirmeleri, performans ölçütlerine dahil edilebilir. Böylece dijital beceriler ve olumlu tutum, sadece sözel olarak değil, somut ödül ve takdir mekanizmalarıyla da desteklenmiş olur.

Dördüncüsü, dijital dönüşümün üretken karşıtı davranışları doğrudan etkilemediğine dair bulgu, kurum yönetimini bu tür davranışların asıl kök nedenlerini araştırmaya yönlendirmelidir. İş yükünün adaletsiz dağılımı, yetersiz geri bildirim, düşük moral veya iletişim kopuklukları gibi altta yatan sorunlar, anketler ve yüz yüze görüşmelerle tespit edilmeli ve bu sorunlara yönelik düzeltici önlemler alınmalıdır. Dijital dönüşüm, bu tür örgütsel sorunların çözümünde bir araç olarak kullanılabilir, ancak tek başına yeterli olmayabilir.

Sonuç olarak, bu araştırmanın ışığında, Sosyal Güvenlik Kurumu'nun dijital dönüşüm yolculuğunun başarısı, güçlü bir teknolojik altyapı kadar, bu altyapıyı kullanacak insan kaynağının zihniyet dönüşümüne ve sürece olan gönüllü katılımına bağlı görünmektedir. Kurumun, farklı deneyim, beklenti ve kaygılara sahip çalışanlarını kucaklayan, onları sürecin bir parçası haline getiren ve dijital becerilerini sürekli geliştiren bir örgüt kültürü inşa etmesi elzemdir. Bu sayede dijital dönüşüm, sadece verimlilik artışı değil, aynı zamanda çalışanların iş doyumunun ve kurumsal bağlılığının artması için de güçlü bir kaldıraç haline gelebilecektir. Gelecekte, bu ilişkinin dinamiklerini daha derinlemesine anlamak için nitel araştırmalar veya farklı kamu kurumlarını kapsayan karşılaştırmalı çalışmalar yapılması, konuya daha bütüncül bir bakış açısı kazandıracaktır.

KAYNAKÇA

Açık, T. (2016). Kutadgu Bilig'de devlet yönetimi. *Kırıkkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 6(1), 419-438.

Açıkalın, A. (1999). *İnsan kaynağının yönetimi ve geliştirilmesi*. Ankara: Pegem Yayıncılık.

Aibar Bernard, J. (2020). Big data and data analysis applied by the General Treasury of Social Security as a means of combating fraud in Social Security. *Trabajo y derecho: new journal of current affairs and labour relations*, (Ek Sayı 11), 2-15.

Akbey, A. (2021). *Örgütsel bağlılığın iş performansına etkisi: Yozgat Bozok Üniversitesi'nde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Sivas Cumhuriyet Üniversitesi.

Akkaya, D. (2017). *Örgütsel bağlılığın bireylerin iş performansı üzerine etkisi, personel güçlendirmenin aracılık rolü ile ilgili araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Toros Üniversitesi.

Aktan, C. C. ve Tunç, M. (1998). Bilgi toplumu ve Türkiye. *Yeni Türkiye*, 4(19), 118-134.

Aktaş, H. ve Şimşek, E. (2014). Örgütsel sessizlik ile algılanan bireysel performans, örgüt kültürü ve demografik değişkenler arasındaki etkileşim. *Akdeniz Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 14(28), 24-52.

Alaca, E. ve Yılmaz, B. (2016). Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı ve bilgi toplumuna dönüşüm: Türkiye'de durum. *Türk Kütüphaneciliği*, 30(3), 507-523.

Angle, H. L. ve Perry, J. L. (1981). An empirical assessment of organizational commitment and organizational effectiveness. *Administrative Science Quarterly*, 26(1), 1-14.

Aytok, A. (2004). *Performans değerlendirme ile performansa dayalı ücret ve bir endüstri işletmesi örneği* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Dumlupınar Üniversitesi.

Babcock, C. (2010). *Bulut bilişim için yönetim stratejileri* (1. bs.). İstanbul: Koç Sistem Bilgi ve İletişim Hizmetleri A.Ş.

Bağcı, Z. ve Bursalı, Y. M. (2015). Duygusal emeğin iş performansı üzerindeki etkisi: Denizli ilinde hizmet sektöründe görgül bir araştırma. *Kafkas Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 6(10), 69-90.

Bayraktaroğlu, S. (2003). *İnsan kaynakları yönetimi*. Sakarya: Sakarya Kitabevi.

Becker, T. E. (1992). Foci and bases of commitment: Are they distinctions worth making? *Academy of Management Journal*, 35(1), 232-244.

Benbya, H., Davenport, T. H. ve Pachidi, S. (2020). Artificial intelligence in organizations: Current state and future opportunities. *MIS Quarterly Executive*, 19(4). Erişim adresi: https://doi.org/10.2139/ssrn.3741983

Bingöl, D. (2013). *İnsan kaynakları yönetimi* (8. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.

Bloomberg, J. (2018). Digitization, digitalization, and digital transformation: Confuse them at your peril. *Forbes*.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1993). Expanding the criterion domain to include elements of contextual performance. N. Schmitt ve W. C. Borman (Ed.), *Personnel selection in organizations* (s. 71-98). San Francisco: Jossey-Bass.

Borman, W. C. ve Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109.

Brennen, J. S. ve Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (s. 1-11). Wiley-Blackwell. Erişim adresi: https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111

Burgess, R. ve Turner, S. (2000). Seven key features for creating and sustaining commitment. *International Journal of Project Management*, 18(4), 225-233.

Bursal, M. (2017). *SPSS ile temel veri analizleri* (1. bs.). Ankara: Anı Yayıncılık.

Büyüköztürk, Ş. (2017). *Data analysis handbook for social sciences statistics, research pattern SPSS applications and interpretation*. Ankara: Pegem Akademi.

Byars, L. L. ve Rue, L. (1991). *Human resource management*. USA: Irwin Publishing.

Cabrera, J. C. (1990). How todays managers can win. *Personnel Journal*, 69(12), 18-23.

Camcı, V. (2013). *Çalışanların örgüte bağlılıkları ile iş performansı arasındaki ilişkinin incelenmesi: Bankacılık sektöründe bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Aydın Üniversitesi.

Cette, G., Lopez, J. ve Mairesse, J. (2016). Measuring indirect investments in ICT in OECD countries. *Economics of Innovation and New Technology*, 28(4), 1-17. Erişim adresi: https://doi.org/10.1080/10438599.2016.1207400

Ceyhan, B. (2012). *Örgütsel stres yönetimi ve stresin İstanbul Büyükşehir Belediyesi çalışanlarının iş performansı üzerine etkisinin uygulamalı olarak incelenmesi* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.

Chen, M., Mao, S. ve Liu, Y. (2014). Big data: A survey. *Mobile Networks and Applications*, 19(2), 171-209. Erişim adresi: https://doi.org/10.1007/s11036-013-0489-0

Çakır, Ö. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Çakmak, N. ve Ocaklı, E. (2006). Performans değerlendirmesi gerekli midir? Neden? *UNAK '06: Bilgi, Teknoloji ve Toplum Kongresi Bildiriler Kitabı* içinde (s. 406-418).

Çiftci, B., Yıldız, M. L. ve Dolgun, U. (2012). *İnsan kaynakları yönetimi* (3. bs.). Bursa: Ekin Kitabevi.

Çokluk, Ö., Şekercioğlu, G. ve Büyüköztürk, Ş. (2010). *Sosyal bilimler için çok değişkenli istatistik SPSS ve LISREL uygulamaları*. Ankara: Pegem Akademi.

Çukurçayır, M. A. ve Çelebi, E. (2009). Bilgi toplumu ve e-devletleşme sürecinde Türkiye. *Zonguldak Karaelmas Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(9), 59–82.

Davras, Ö. ve Manap Davras, G. (2018). Yiyecek-İçecek Departman Performansının Müşteri Memnuniyetine ve Sadakatine Etkileri: 5 Yıldızlı Bir Otel İşletmesinde Uygulama. *Güncel Turizm Araştırmaları Dergisi*, 2(Ek1), 453-468.

Demirci, N. M. K., Mercan, N., Oyur, E. ve Demirci, K. (2013). Alvin Toffler'a göre bilgi çağının yeni paradigması: Kaos teorisi. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 8(1), 115-127.

Dicle, Ü. (1982). *Yönetsel başarının değerlendirilmesi ve Türkiye uygulaması*. Ankara: ODTÜ İdari İlimler Fakültesi Yayını.

Erçorumlu, M. (2025). Dijital sosyal koruma için çok katmanlı bir yapay zekâ modeli: Türkiye örneği. *Sosyal Güvence Dergisi*, 2025(Özel Sayı), 187-209. Erişim adresi: https://doi.org/10.21441/sosyalguvence.1682319

Erkoç, İ. Ç. (2015). *Algılanan örgütsel destek ve iş performansı arasındaki ilişkide öz yeterlilik faktörünün düzenleyici rolü: Bankacılık sektöründe bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. İstanbul Kültür Üniversitesi.

Erkut, H., Ceylan, C., Bayraktar, C. A., Kurt, D., Temiz, M. ve Müderrisgil, M. (2001). *Değişimi başarıya dönüştürme*. İstanbul: MESDEM - MESS Yayınları.

Ertan, H. (2008). *Örgütsel bağlılık, iş motivasyonu ve iş performansı arasındaki ilişki: Antalya'da beş yıldızlı otel işletmelerinde bir inceleme* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Afyon Kocatepe Üniversitesi.

Fang, Z. (2002). E-Government in digital era: Concept, practice, and development. *International Journal of the Computer, the Internet and Management*, 10(2), 1-22.

Field, A. (2009). *Discovering statistics using SPSS* (3. bs.). Londra: SAGE Publications.

Garg, P. ve Rastogi, R. (2006). New model of job design: Motivating employees' performance. *Journal of Management Development*, 25(6), 572-587.

Gartner. (2018). *Gartner top 10 strategic technology trends for 2018*. Erişim adresi: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2018/

Gartner. (2019). *Gartner top 10 strategic technology trends for 2019*. Erişim adresi: https://www.gartner.com/smarterwithgartner/gartner-top-10-strategic-technology-trends-for-2019/

Gautam, T., Van Dick, R. ve Wagner, U. (2001). Organizational commitment in Nepalese settings. *Asian Journal of Social Psychology*, 4(3), 239-248.

Goldkind, L. (2021). *Social work and artificial intelligence: Into the matrix* (Social Service Faculty Publications No. 19). Erişim adresi: https://research.library.fordham.edu/gss_facultypubs/19

Görçin, Ö. F. (2017). *Endüstri 4.0* (2. bs.). İstanbul: Beta Yayınları.

Grinyaev, S. N., Medvedev, D. A., Pravikov, D. I., Samarin, I. V. ve Silantyev, A. U. (2021). The role of artificial intelligence technologies in long-term socio-economic development and integrated security. *Periodicals of Engineering and Natural Sciences*, 9(3), 153–168.

Gupta, A. ve Jha, R. K. (2015). A survey of 5G network: Architecture and emerging technologies. *IEEE Access*, 3, 1206-1232. Erişim adresi: https://doi.org/10.1109/ACCESS.2015.2461602

Gündoğan, H. (2016). *Duygusal zekâ ve iş performansı arasındaki ilişkiler: Alanya bölgesindeki beş yıldızlı oteller üzerine bir uygulama* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Süleyman Demirel Üniversitesi.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2014). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, F. (2016). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Gürbüz, S. ve Şahin, S. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri: Felsefe, yöntem, analiz*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.

Hall, D. T. ve Lawler, E. E. (1970). Job characteristics and pressures and the organizational integration of professionals. *Administrative Science Quarterly*, 15(3), 271-281.

Hartel, C. E. J. ve Fujimoto, Y. (2014). *Human resource management* (3. bs.). Malaysia: Pearson.

Hassan, B. (2022). Artificial intelligence in social security: Opportunities and challenges. *Journal of Social Policy Research*, 20(3), 407–418.

Hee, C. Y., Chng, H. C., Liew, P. M. ve Loke, L. B. (2014). *Factors affect employees' performance in hotel industry* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Universiti Tunku Abdul Rahman.

Heeks, R. ve Bailur, S. (2007). Analyzing e-government research: Perspectives, philosophies, theories, methods, and practice. *Government Information Quarterly*, 24(2), 243–265. Erişim adresi : https://doi.org/10.1016/j.giq.2006.06.005

International Telecommunication Union (ITU). (2019). *Digital transformation: A framework for action. Driving the digital transformation of key sectors*. Cenevre, İsviçre: ITU Publications.

Jawahar, I. M. ve Carr, D. (2007). Conscientiousness and contextual performance: The compensatory effects of perceived organizational support and leader-member exchange. *Journal of Managerial Psychology*, 22(4), 330-350.

Jex, S. M. ve Britt, T. W. (2014). *Organizational psychology: A scientist-practitioner approach* (2. bs.). New Jersey: John Wiley & Sons.

Kaiser, H. F. (1974). An index of factorial simplicity. *Psychometrika*, 39(1), 31-36.

Kalaycı, Ş. (2010). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri* (Cilt 5). Ankara: Asil Yayın Dağıtım.

Karagöz, B. (2018). *Dijital dönüşüm: Dijital çağda yaşam ve iş modellerinin dönüşümü*. Ankara: Gazi Kitabevi.

Kaya, N. ve Selçuk, S. (2007). Bireysel başarı güdüsü organizasyonel bağlılığı nasıl etkiler? *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 8(2), 175-190.

Keleş Çelik, H. N. (2006). *İş tatmininin örgütsel bağlılık üzerindeki etkisine ilişkin ilaç üretim ve dağıtım firmalarında yapılan bir araştırma* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Selçuk Üniversitesi.

Köroğlu Kaba, N. ve Öztürk, H. (2021). Bireysel iş performansı ölçeğinin Türkçe geçerlik ve güvenirlik çalışması. *Sağlık ve Hemşirelik Yönetimi Dergisi*, 8(3), 293-301.

Kreitner, R. ve Kinicki, A. (2001). *Organizational behavior* (5. bs.). New York: McGraw Hill.

Kurt, E. (2013). *Algılanan sosyal destek ve iş performansı ilişkisinde işe bağlılığın aracı etkisi: Turizm işletmelerinde bir araştırma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Kurtluk, E. (2019). *Özel hastanelerde büyüme ve rekabet stratejileri uygulamaları: Ankara ili örneği* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Beykent Üniversitesi.

Li, X., Sanders, K. ve Frenkel, S. (2012). How leader–member exchange, work engagement and HRM consistency explain Chinese luxury hotel employees'

job performance. *International Journal of Hospitality Management*, 31(4), 1059-1066.

Ludwig, F. (2016). *Business models enabled by industrie 4.0 and internet of things* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. University of Rhode Island.

Luecke, R. (2008). *Performans yönetimi* (A. Özer, Çev.). İstanbul: Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları.

Mathieu, J. E. ve Zajac, D. M. (1990). A review and meta-analysis of the antecedents, correlates, and consequences of organizational commitment. *Psychological Bulletin*, 108(2), 171-194.

McAfee, A., Brynjolfsson, E. ve Davenport, T. H. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.

Meyer, J. P. ve Allen, N. J. (1997). *Commitment in the workplace: Theory, research, and application*. Thousand Oaks: Sage.

Mohammed, S., Mathieu, J. E. ve Bartlett, A. L. (2002). Technical-administrative task performance, leadership task performance, and contextual performance: Considering the influence of team-and task-related composition variables. *Journal of Organizational Behavior*, 23(7), 795-814.

Monil, M. ve Tahir, I. (2011). Determinants of job performance in frontline hotel employees in Malaysia using structural equation model: A proposed conceptual framework. *International Journal of Business and Behavioral Sciences*, 1(1), 32-42.

Morrow, P. C. (1993). *The theory and measurement of work commitment*. Greenwich, CT: JAI Press.

Motowidlo, S. J. ve Van Scotter, J. R. (1994). Evidence that task performance should be distinguished from contextual performance. *Journal of Applied Psychology*, 79(4), 475-480.

Nakip, M. (2006). *Pazarlama araştırmaları teknikler ve uygulamalar*. Ankara: Seçkin Yayınevi.

OECD. (2001). *Understanding the digital divide*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2014). *Cloud computing: The concept, impacts and the role of government policy*. OECD Digital Economy Papers, No. 240. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2014). *Recommendation of the council on digital government strategies*. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2018). *OECD reviews of digital transformation: Going digital in Sweden*. Paris: OECD Publishing. Erişim adresi: https://doi.org/10.1787/9789264302259-en

OECD. (2019a). *Going digital: Shaping policies, improving lives*. Paris: OECD Publishing. Erişim adresi : https://doi.org/10.1787/9789264312012-en

OECD. (2019b). *Strengthening digital government*. OECD Going Digital Policy Note. Paris: OECD Publishing.

OECD. (2019c). *Measuring the digital transformation: A roadmap for the future*. Paris: OECD Publishing. https://doi.org/10.1787/9789264311992-en

OECD. (2019d). *Artificial intelligence in society*. Paris: OECD Publishing. Erişim adresi: https://doi.org/10.1787/eedfee77-en

OECD. (2020). *Digital government in Mexico: Sustainable and inclusive transformation*. OECD Digital Government Studies. Paris: OECD Publishing. Erişim adresi: https://doi.org/10.1787/7616b916-en

Organ, D. W. (1997). Organizational citizenship behavior: It's construct cleanup time. *Human Performance*, 10(2), 85-97.

Orpen, C. (1995). Employee job performance and relations with superior as moderators of the effect of appraisal goal setting on employee work attitudes. *International Journal of Career Management*, 7(2), 3-6.

Öcel, H. (2013). Örgüt kimliğinin gücü, algılanan örgütsel prestij ve kişi-örgüt uyumu ile bağlamsal performans arasındaki ilişkiler: Örgütsel bağlılığın aracı rolü. *Türk Psikoloji Dergisi*, 28(71), 37-53.

Öz, Ö. (2009). *Performans değerlendirme sistemi ile örgütsel bağlılık ilişkisi ve bir araştırması* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Marmara Üniversitesi.

Özdevecioğlu, M. ve Kanıgür, S. (2009). Çalışanların ilişki ve görev yönelimli liderlik algılamalarının performansları üzerindeki etkileri. *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 11(16), 53-82.

Özdoğan, O. (2017). *Endüstri 4.0 dördüncü sanayi devrimi ve dönüşüm anahtarı* (1. bs.). İstanbul: Pusula Yayınları.

Porter, L. W., Steers, R. M., Mowday, R. T. ve Boulian, P. V. (1974). Organizational commitment, job satisfaction, and turnover among psychiatric technicians. *Journal of Applied Psychology*, 59(5), 603-609.

Raimundo, R. ve Rosário, A. (2021). The impact of artificial intelligence on data system security: A literature review. *Sensors*, 21(21), 7029. Erişim adresi: https://doi.org/10.3390/s21217029

Sabuncuoğlu, Z. (2008). *Uygulamalı insan kaynakları yönetimi* (4. bs.). Bursa: Beta Yayınevi.

Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420. Erişim adresi: https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373

Siegel, E. (2016). *Büyük veri ve gelecek* (1. bs.). İstanbul: Optimist Yayın Grubu.

Sonnentag, S., Volmer, J. ve Spychala, A. (2008). Job performance. J. Barling ve C. L. Cooper (Ed.), *The SAGE handbook of organizational behavior* (Cilt 1, s. 427-447). Londra: Sage Publications.

Steers, R. M. (1977). Antecedents and outcomes of organizational commitment. *Administrative Science Quarterly*, 22(1), 46-56.

Stewart, V. (1987). Helping for the poor performer. S. Harper (Ed.), *Personnel management handbook* içinde (s. 235-243). İngiltere: Gower Publishing.

Şaf, M. (2015). *Bilgi ve iletişim teknolojileri sektörünün makroekonomik etkileri. Uluslararası karşılaştırma ve Türkiye değerlendirmesi* (Uzmanlık Tezi, Yayın No: 2918). T.C. Kalkınma Bakanlığı.

Şahin, A. ve Örselli, E. (2003). E-devlet anlayışı sürecinde Türkiye. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, (9), 343-356.

T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı. (2018). *On birinci kalkınma planı (2019-2023)*. Ankara: T.C. Cumhurbaşkanlığı Strateji ve Bütçe Başkanlığı Yayını.

Tan, L. ve Wang, N. (2010, 20-22 Ağustos). *Future internet: The internet of things* [Konferans sunumu]. 3rd International Conference on Advanced Computer Theory and Engineering (ICACTE), Chengdu, Çin. Erişim adresi: https://doi.org/10.1109/ICACTE.2010.5579493

Tapscott, D. ve Tapscott, A. (2017). *Blockchain revolution: How the technology behind Bitcoin is changing money, business and the world*. Penguin Random House.

Tutar, H. ve Altınöz, M. (2010). Örgütsel iklimin işgören performansı üzerine etkisi: Ostim imalat işletmeleri çalışanları üzerine bir araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), 196-218.

TÜBİTAK BİLGEM. (2019). *Kamu dijital dönüşüm rehberi* (Versiyon 1.0). Ankara: TÜBİTAK BİLGEM Yayınları.

Uyargil, C. (2009). *İnsan kaynakları yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınevi.

Uygur, A. (2004). *Örgütsel bağlılık ve işgören performansı. Türkiye Vakıflar Bankası Ankara, İstanbul ve İzmir ili şubelerine yönelik alan araştırması* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Hacettepe Üniversitesi.

Ünlü, O. ve Yürür, S. (2011). Duygusal emek, duygusal tükenme ve görev/bağlamsal performans ilişkisi: Yalova'da hizmet sektörü çalışanları ile bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (37), 183-207.

Valibayova, G. (2018). *İş güvencesizliği algısının iş stresi ve iş performansına etkisi: Araştırma görevlileri üzerine bir çalışma* [Yayımlanmamış yüksek lisans tezi]. Ondokuz Mayıs Üniversitesi.

Van Scotter, J., Motowidlo, S. J. ve Cross, T. C. (2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526-535.

Veit, D. ve Huntgeburth, J. (2014). *Foundations of digital government* (1. bs.). Berlin: Springer.

Wang, D., Lin, T. ve Xu, H. (2022). The theoretical topology and implementation of enterprise social security in the digital age based on big data and artificial intelligence. *Journal of Sensors*, 2022, 7814886. Erişim adresi: https://doi.org/10.1155/2022/7814886

Weill, P. ve Ross, J. W. (2004). *IT governance: How top performers manage IT decision rights for superior results*. Boston: Harvard Business Press.

Wiener, Y. ve Vardi, Y. (1980). Relationships between job, organization, and career commitments and work outcomes: An integrative approach. *Organizational Behavior and Human Performance*, 26(1), 81-96.

Wirtz, B. W., Weyerer, J. C. ve Geyer, C. (2019). Artificial intelligence and the public sector: Applications and challenges. *International Journal of Public Administration*, 42(7), 596–615. Erişim adresi: https://doi.org/10.1080/01900692.2018.1498103

Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 7(2), 1-38.

Yazıcıoğlu, Y. ve Erdoğan, S. (2004). *SPSS applied scientific research methods*. Ankara: Detay Yayıncılık.

Yıldız, A. (2018). Endüstri 4.0 ve akıllı fabrikalar. *Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 22(2), 546-556.

Yun, S., Takeuchi, R. ve Liu, W. (2007). Employee self-enhancement motives and job performance behaviors: Investigating the moderating effects of employee role ambiguity and managerial perceptions of employee commitment. *Journal of Applied Psychology*, 92(3), 745–756.