

Dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü

The mediating role of organisational learning in the relationship between digital leadership and organisational performance

Ramazan Vedat Sönmez¹ 

Cahit Çağlın² 

İsa Sezer³ 

¹ Doç. Dr., Şırnak Üniversitesi, Şırnak, Türkiye, rvsonmez@gmail.com

ORCID: 0000-0001-8746-4657

² Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, Şırnak, Türkiye, c.caglin@hotmail.com

ORCID: 0000-0002-4111-1538

³ İşletme Bilimi Uzmanı, sezerisa1993@gmail.com

ORCID: 0000-0003-2879-1847

Sorumlu Yazar/Corresponding Author:

Cahit Çağlın,

Şırnak Üniversitesi, Şırnak, Türkiye,

c.caglin@hotmail.com

Başvuru/Submitted: 19/08/2025

1. Revizyon/ 1st Revised: 13/10/2025

2. Revizyon/ 2nd Revised: 18/11/2025

3. Revizyon/ 3th Revised: 24/11/2025

Kabul/Accepted: 28/11/2025

Yayın/Online Published: 25/12/2025

Atf/Citation: Sönmez, R.V. & Çağlın, C. & Sezer, İ., Dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü, bmij (2025) 13 (4): 1972-1989 doi: <https://doi.org/10.15295/bmij.v13i4.2659>

Öz

Birçok ülke ve işletme yönetiminde hızı farklı da olsa bir dijital dönüşüm süreci yaşanmaktadır. İşletmelerin bu dönüşümü sağlam temellerle yönetmesi ve sürece uyum sağlaması, sürdürülebilir olabilmeleri açısından önem arz etmektedir. Dijitalleşmeyle birlikte liderlik vasıfları değişmekte, geleneksel özellikler yerine dijital ürün ve uygulamaların kullanıldığı, teşvik edildiği liderlik tarzı ön plana çıkmaktadır. Liderlerinin sürece uyumu, desteği, dijital dönüşümün üretim ve hizmet süreçlerine uyarlanmasında kritik bir rol oynamaktadır. Dijital liderliğin bu rolünün etkilediği alanlardan birinin örgütsel performans olduğu değerlendirilmektedir. Örgütsel performans kavramı, belirlenen hedefe ulaşma derecesini ifade etmektedir. Örgütsel öğrenme ise yeni birtakım yöntem ve bilgilerin elde edilmesidir. Bu çalışmanın amacı, dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün bulunup bulunmadığını tespit etmektir. Bu çalışmada 192 iş görene online anket uygulanmıştır. Araştırmadan elde edilen verilerin analizi için SPSS 24 ve AMOS 25 yazılımları kullanılmıştır. Temel Frekans, Normallik Testi, Doğrulayıcı Faktör, Cronbach Alfa Güvenilirlik, Korelasyon, Etki ve Aracılık analizleri yapılmıştır. Yapılan analizler sonucunda dijital liderliğin örgütsel öğrenme ve örgütsel performans, örgütsel öğrenmenin ise örgütsel performans üzerinde olumlu etkisinin olduğu; dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün olduğu elde edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Liderlik, Örgütsel Öğrenme, Örgütsel Performans

Jel Kodları: D23, M12, M19

Abstract

Many countries and businesses are undergoing digital transformation, though the pace varies. Managing this transformation on a solid foundation and adapting to the process are important for ensuring sustainability. With digitalisation, leadership qualities are changing, and traditional characteristics are being replaced by a leadership style that promotes and utilises digital products and applications. Adapting and supporting leaders are critical to integrating digital transformation into production and service processes. One area influenced by this role of digital leadership is organisational performance. Organisational performance refers to the degree to which predetermined goals are achieved. Organisational learning, on the other hand, refers to the acquisition of new methods and knowledge. The purpose of this study is to determine whether organisational learning mediates the effect of digital leadership on organisational performance. In this study, an online questionnaire was administered to 192 employees. SPSS 24 and AMOS 25 were used to analyse the data obtained from the research. Basic frequency and normality tests, confirmatory factor analysis, Cronbach's Alpha reliability, correlation, effect, and mediation analyses were conducted. The analyses found that digital leadership has a positive impact on organisational learning and performance. That organisational learning also positively affects organisational performance. It was also found that organisational learning serves as a mediating factor in the effect of digital leadership on organisational performance.

Keywords: Digital Leadership, Organisational Learning, Organisational Performance

Jel Codes: D23, M12, M19

Extended Abstract

The mediating role of organisational learning in the relationship between digital leadership and organisational performance

Literature

One of the fundamental challenges organisations face during the digitalisation process is employees' resistance to change. Managing the process, implementing digital transitions, aligning employees toward a common goal, providing support, and executing technological transfers are acknowledged as highly demanding tasks. At this stage, leaders play a strategic role. To effectively manage the process and ensure coordination, there is a need for digital leaders who possess technical skills, innovative thinking, and conceptual abilities (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014: 95).

Organisational performance refers to the extent to which organisations achieve predefined standards and is often defined as the outcomes they attain. Organisational learning, on the other hand, can be described as the process of acquiring and interpreting information, distributing it through various communication channels, and storing it in organisational memory for future use and evaluation (Hult, Tomas & Ferrel, 1997).

Karaman (2024) found that digital leadership positively affects organisational learning. Similarly, Arslantaş (2005) stated that digital leadership promotes learning by creating an organisational environment that supports the development of employees' knowledge, skills, and abilities. Artüz and Bayraktar (2021) emphasised that learning activities within organisations are influenced by leadership, noting that a leader's approach impacts the pace of the learning process and that leaders with technological competence contribute to organisational development. Freitas Junior, Cabral and Brinkhues (2020) and Karaman (2024) identified in their studies that digital leadership affects organisational performance. Similarly, research conducted by Büyükbeşe and Doğan (2022) concluded that the guiding dimension of digital leadership has a significant impact on employees' performance. Yeo (2003) noted that learning generates excitement among employees, fostering a dynamic, energetic environment that can enhance performance. Additionally, Avcı (2005) found a connection between organisational learning and non-financial performance in his research.

The study explained the definition, scope, characteristics, and effects of digital leadership within the context of the digital transformation process, along with the concepts of organisational performance and organisational learning. Subsequently, the impact of digital leadership on organisational performance and organisational learning was investigated. Additionally, the study examined the effect of organisational learning on organisational performance. Another key question addressed in the study is whether organisational learning serves as a mediating factor in the relationship between digital leadership and organisational performance.

Research subject

This study examines the relationship between digital leadership, organisational learning, and organisational performance.

Research purpose and importance

This study aims to examine the potential impact of digital leadership on organisational performance and to explore whether organisational learning serves as a mediating factor in this relationship. The importance of this study lies in its contribution to understanding how digital leadership can enhance organisational outcomes in the context of ongoing digital transformation. By identifying the mediating role of organisational learning, the study offers insights for leaders and decision-makers on fostering learning-oriented cultures and leveraging digital capabilities to improve performance in a competitive environment.

Contribution of the article to the literature

In an era marked by rapid and continuous technological advancements, the ability of organisations to adapt to change has become crucial for maintaining competitiveness and ensuring sustainability. In this context, investigating the concept of digital leadership, examining its impact on organisational learning and performance, and identifying the mediating role of organisational learning are considered valuable for guiding decision-makers, organisations, and managers.

Design and method

The purpose of this study is to examine the mediating role of organisational learning in the effect of digital leadership on organisational performance. In scientific research, the population is first identified. If it is not possible to reach the entire population, a sample is selected (Nakip, 2013: 213). A sample is a smaller subset assumed to represent the population (Gürbüz & Şahin, 2017: 125). The sample size was determined in accordance with the literature-recommended thresholds to ensure adequate statistical power for regression-based analyses. According to Hair, Black, Babin and Anderson (2010), a sample of 150–200 participants is sufficient for models of moderate complexity. In this study, the sample size of 192 participants was deemed adequate to ensure robust and reliable statistical analyses. Ethical approval for the research was obtained from the Ethics Committee of Şırnak University, with decision E. 132216 dated May 7, 2025.

Research type

Research article.

Research problems

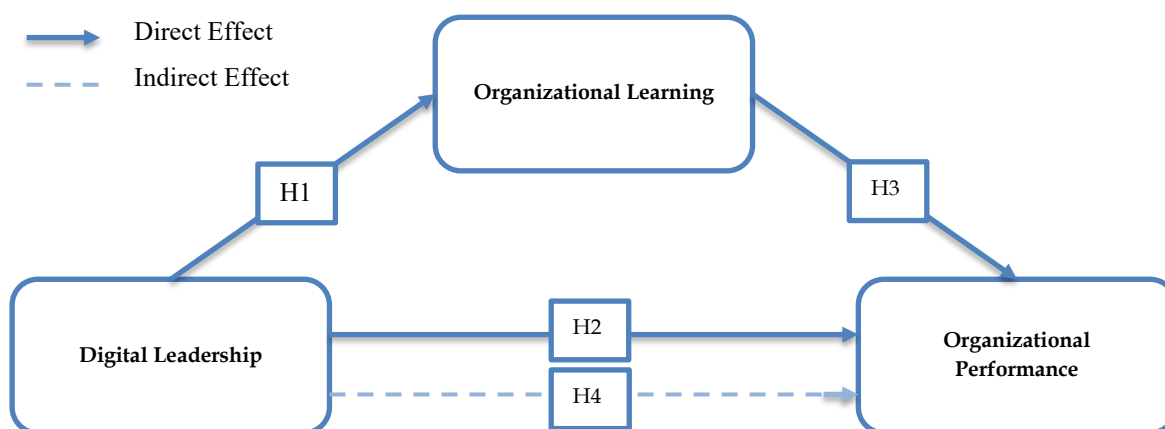
Does organisational learning play a mediating role in the effect of digital leadership on organisational performance?

Data collection method

Using convenience sampling, data were collected from 192 participants via an online survey administered via Google Forms. The research data were gathered between May and August 2025.

Quantitative/qualitative analysis

Quantitative analysis.

Research model**Figure 1:** Research Model**Research hypotheses**

H1: Digital leadership has a positive impact on organisational learning.

H2: Digital leadership has a positive impact on organisational performance.

H3: Organisational learning has a positive impact on organisational performance.

H4: Organisational learning serves as a mediator in the relationship between digital leadership and organisational performance.

Findings and discussion

The research findings indicate that digital leadership significantly impacts both organisational learning and organisational performance. Furthermore, organisational learning was found to have a direct effect on organisational performance. Additionally, the study revealed that organisational learning serves as a mediating factor in the relationship between digital leadership and organisational performance.

Findings as a result of the analysis

The findings demonstrate that organisational learning mediates the relationship between digital leadership and organisational performance.

Hypothesis test results**Table 1:** Hypothesis Results

Hypothesis	Result
H1: Digital leadership has a positive impact on organisational learning.	Supported
H2: Digital leadership has a positive impact on organisational performance.	Supported
H3: Organisational learning has a positive impact on organisational performance.	Supported
H4: Organisational learning serves as a mediator in the relationship between digital leadership and organisational performance.	Supported

Discussing the findings with the literature

This finding, indicating the mediating role of organisational learning in the relationship between digital leadership and organisational performance, is in alignment with existing studies in the literature (Arslantaş, 2005; Artüz & Bayraktar, 2021; Avcı, 2005; Büyükeşe & Doğan, 2022; Chen, Zhi-Cheng & Neng-Quan, 2009; Freitas Junior et al., 2020; Karaman, 2024; Yang & Lan, 2010; Yeo, 2003).

Conclusion, recommendation and limitations

Based on the findings of the research, the following recommendations can be developed:

- Leaders should strive to integrate digital transformation with leadership practices.
- Considering the impacts of digital leadership on organisational learning and performance, an organisational learning network focused on digitalisation should be established within the organisation.
- Considering the impact of organisational learning on organisational performance, the acquisition, sharing, and transformation of knowledge into tangible outcomes should be encouraged.

Limitations of the article

Owing to time and budget limitations, data were collected solely through surveys. Consequently, the validity and reliability of the findings are inherently constrained by the methodological limitations of the chosen data collection technique. Further research is necessary to fully understand the impacts of digital leadership. Future studies could investigate the effects of digital leadership on a range of variables, such as job satisfaction, organisational commitment, organisational culture, and other relevant factors, to deepen understanding of its implications and outcomes in organisational contexts. Additionally, examining how employees perceive digital leadership could yield valuable insights. Conducting these studies across larger, more diverse populations would enhance the generalizability and comprehensiveness of the findings.

Giriş

19. yüzyılın son dönemlerinden itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme bir geçiş döneme yol açmıştır. İnsan toplulukları tarımsal toplum özelliklerinden uzaklaşarak, sanayi toplumuna doğru bir geçiş sürecine girmişlerdir. 1980'li yıllardan itibaren bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ilerleme ve gelişmeler, teknolojiye ulaşmadaki kolaylık bilgi toplumuna geçişi hızlandırmıştır. İçinde bulunduğumuz dijital dönüşüm döneminde her gün teknolojik bir ürün ve uygulama insanların kullanımına sunulmakta, teknolojiye olan bağımlılık iş ve sosyal yaşamda gün geçtikçe arttığı görülmektedir (Sarıhan, 1998: 17).

2021 yılı verileri dikkate alındığında 7,83 milyar olan Dünya nüfusunun 5,16 milyarı (%66,6) mobil telefon, 4,65 milyarı (%59,5) internet kullanıcısı, 4,19 Milyarı (%53,6) sosyal medya kullanıcısıdır. Aynı yıl itibarıyla Türkiye'de yaklaşık 84,6 milyon nüfusun 76,81 milyonu (%90,8) mobil telefon kullanıcısı, 65,7 milyonu (%77,7) internet kullanıcısı ve 59,89 milyonu (%70,8) sosyal medya kullanıcısıdır (DataReportal, 2021).

Yirminci yüzyılın ikinci yarısından itibaren başlayan dijitalleşme süreci özellikler COVID-19 pandemisiyle birlikte hızını artırmış, bireysel hayatı derinden etkilemiş, iş ve yaşam tarzlarında birtakım değişikliklere kaynaklık ettiği görülmüştür (İlker ve Meçik, 2021: 404).

Dijital süreç sadece insanların yaşam tarzlarını değil aynı zamanda örgütlerinde faaliyetlerini etkilemiştir. Örgütsel yapılar, yönetim tarzları, üretim süreçleri, iletişim şekilleri, hizmet süreçleri, insan kaynakları yönetimi, pazarlama yöntemleri etkilenen ilk alanlar olarak görülmektedir. Dijitalleşmenin bu geniş çaplı etkisi ve yarattığı değişim karşısında sürece uyum oldukça önemli hale gelmektedir (Arslanhan Memiş, 2018).

Dijital dönüşüm sürecine paralel olarak son yıllarda işletmelerin %48'inin insan kaynakları süreçlerini dijital ortamlara taşıdığı görülmektedir. Bununla birlikte, örgütlerde iş görenlerden oluşan takımların da dijital dönüşüme uyumlu bir yapıya doğru evrildikleri ifade edilmektedir (Abbatiello, Knight, Philpot ve Roy, 2017: 21-23).

Dijitalleşme sürecinde örgütlerin karşılaştıkları temel sorunlardan biri iş görenlerin değişim ve dönüşüme karşı göstermiş oldukları tepkilerdir. Süreci yönetmek, dijital transferleri gerçekleştirmek, iş görenleri aynı hedefe doğru harekete geçirmek, desteklemek ve teknolojik transferleri gerçekleştirmenin oldukça güç olduğu ifade edilebilir. Bu aşamada liderler stratejik bir rol üstlenmektedir. Süreci başarılı bir şekilde yönetmek ve koordinasyonu sağlamak için teknik becerilere sahip, inovatif düşünen ve kavramsal becerilere sahip dijital liderlere ihtiyaç duyulmaktadır (Westerman vd., 2014: 95). Dijital liderlik, dijital dönüşümle ilerleyen teknolojik gelişme ve bu gelişme ile birlikte örgütlerde ihtiyaç duyulan liderlik sonucu karşılaşılan bir kavramdır (Artüz ve Bayraktar, 2021: 101).

Örgütsel performans, örgütlerin daha önceden belirlenen standartlara ne kadar ulaşıldığı ile ilgili bir kavram olup, işletmenin elde ettiği çıktılar olarak ifade edilmektedir. Örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi, yorumlanması, değişik iletişim kanalları aracılığı ile dağıtılması, yeniden kullanmak ve değerlendirmek amacıyla örgütsel hafızaya kaydedilmesi olarak ifade edilebilir (Hult vd., 1997).

Bu çalışma, dinamik yetenekler teorisi (Teece, Pisano ve Shuen, 1997) temelinde yapılandırılmıştır. Teoriye göre örgütler, hızla değişen dijital çevrede rekabet avantajını sürdürebilmek için bilgi, beceri ve süreçlerini sürekli olarak yeniden yapılandırma kapasitesine sahip olmalıdır. Bu bağlamda dijital liderlik, örgütün dijital dönüşümünü yönlendiren bir dinamik yetenek olarak, örgütsel öğrenmeyi teşvik eder. Örgütsel öğrenme ise elde edilen dijital bilgi ve deneyimlerin örgütsel süreçlere entegre edilmesini sağlayarak performansı artırır. Dolayısıyla, örgütsel öğrenme, dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde kritik bir aracı mekanizma işlevi görmektedir.

Çalışmada dijital dönüşüm sürecine bağlı olarak dijital liderliğin tanımı, kapsamı, özellikleri ve etkileri açıklanmış, ayrıca örgütsel performans ve örgütsel öğrenme kavramlarına yer verilmiştir. Daha sonra dijital liderliğin örgütsel performans ve örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi araştırılmıştır. Bununla birlikte örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde etkisi incelenmiştir. Teknolojik gelişmelere paralel olarak dijital liderlik örgütsel hedeflere ulaşılabilmesi açısından önem arz etmektedir. Bununla birlikte örgütsel performans, karlılığa ulaşmada, kaynakların etkin kullanımında, verimliliğin sağlanmasında kritik bir rol üstlenmektedir. Dijital liderlik işgörenlerin teknolojik gelişmelere bağlı olarak yeni yetkinlikler kazanmalarına öncülük etmekte, destek sağlayabilmektedir. İş görenlerin yeni iş yapma yöntemlerine uyum sağlamalarına ortam sağlamaktadır. İş görenlerin performans seviyelerini yükseltebilmektedir (Artüz, 2020). Çalışma; dijital liderlik ve örgütsel performans arasındaki bu ilişki geniş bir açıdan araştırmayı ve ilgili literatüre katkı sunmayı amaçlamaktadır. Araştırmada cevabı

aranan bir diğer soru, dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün bulunup bulunmadığı sorusudur.

Teknolojik gelişmelerin her geçen gün değiştiği, dönüştüğü çağda örgütlerin sürece uyum sağlayabilmeleri rekabet ve sürdürülebilirlik açısından önem arz etmektedir. Bu süreçte ihtiyaç duyulan dijital liderliğin araştırılması, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans üzerindeki etkisi, örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün tespiti karar vericiler, örgütler ve yöneticiler için yol gösterici olabileceği değerlendirilmektedir.

Kavramsal çerçeve

Dijital liderlik

Lider kavramının ortaya çıkması dilden dile farklılık göstermektedir. İngilizcede “lead” filinden türemiş olup, sonraları “leadership” şeklini almıştır (Cambridge, 2020). Türkçede ise ilk aşamada lider, daha sonra ise liderlik yapmak fiili halini almıştır. Kavram bir durumu ya da belirli bir grubu kontrol etme anlamında kullanılmaktadır (Çelebi, 2021: 10).

Yirmi birinci yüzyıl dijital çağ olarak değerlendirilmekte, dijital teknolojiler ekonomik ve sosyal hayatta etkinliğini güçlü bir şekilde hissettirmektedir. Bu teknolojik hıza ve gelişmeye bağlı olarak örgütler sürece uyum sağlamak ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla yoğun çaba sarf etmektedirler. Yaşanan bu süreçlerin tamamı dijital dönüşüm süreci olarak tanımlanmaktadır. Bir diğer ifade ile dijital dönüşüm; dijital teknolojileri kullanarak yeni fırsatlar ile değerler yaratma; üretim ve hizmet süreçlerini dijital teknolojilerle güçlendirme, daha verimli hale getirme şeklinde tanımlanabilir. Dijital dönüşümün bir süreç olarak tanımlanması geçmişi, bugünü ve yarını da kapsadığının açık göstergesidir. Bu sürecin temel bileşenleri teknoloji, birey ve süreç uyumudur. Dönüşümde temel yaklaşım mevcut sistemlerin ortadan kaldırılması değil, uyumunun sağlanmasıdır (Bozkurt, Hamutoğlu, Liman Kaban, Taşçı ve Aykul, 2021: 40).

Dijital dönüşüm mevcut iş yapıları, üretim yöntemleri, iletişim şekli, pazarlama yöntemleri, muhasebe işlemleri, insan kaynakları yönetimi, rekabet, örgütlenme ve denetim gibi yönetimin temel fonksiyonlarını da etkilediği görülmektedir. Üretimde kapasite artışı sağlanırken, ürün kalitesi artmış, ürün teslimatları hızlanmış, rekabette güç kazanılmıştır. Robot teknolojisi destekli işletmelerde maliyetler azalmıştır. İş görenlerin yerini robotların alması ile birlikte işsiz sayısında artış görülmüştür. E-pazarlama yöntemleri ile daha fazla müşteri kitlelerine ulaşma imkânı doğmuştur. Dijital teknolojiler yardımı ile kontrol mekanizmaları daha etkin bir duruma gelmiştir. E-muhasebe işlemleri ile mali işlemler güvenli bir şekilde kayıt altına alınabilmektedir (Yankın, 2019: 26).

Son dönemlerde teknoloji ve iletişim alanında yaşanan değişim, dönüşüm birçok kavram gibi liderlik kavramının da içeriğini değiştirmiş, sürece uygun dijital liderlik kavramını yaratmıştır. Dijitalleşmenin gerçekleştiği sırada liderler sektör, çevre ve örgütsel kültüre göre temel birtakım becerilerle liderliğini sürdürebilmektedirler. Ancak dijital liderlik açısından bakıldığında aynı ifadeleri kullanmak zor görünmektedir. Dijital liderlik tanımlamasında dijital kelimesi ön plandadır. Bu durumda lider dijital ortamlar için liderlik yapmaktadır. Bu da dijital becerilere sahip olunması gerektiğini ifade etmektedir. Dijital liderler dijital dönüşüm sürecinde geçerli olan yapay zekâ, siber güvenlik, nesnelerin interneti, büyük veri, sanal gerçeklik ve dijital girişimcilik gibi konularda bilgi sahibi olmaları gerekmektedir. Söz konusu alanlarda yetkinlik sahibi olmayan liderlerin dijital liderliğinden söz edilmesi güçtür (Çelebi, 2021: 67-68).

Dijital liderlik, örgütün dijital dönüşüm sürecini yöneten, yönlendiren, teşvik edip destekleyen liderlik tarzını ifade eder. Bu liderlik tarzına sahip liderler, dijital yetenekleri geliştirme, artırma çabası içindedirler. Teknoloji konusunda vizyon sahibidirler. Değişim ve dönüşümü etkin bir şekilde yönetme becerisine sahiptirler. Örgütün dönüşüm süreci ile uyum sağlayabilmesi için risk almaktan çekinmezler. Bu konuda yönetim stratejileri geliştirirler (Aksoy, 2024: 14).

Alan yazında yapılan çalışmalar, dijital liderlerin vizyon sahibi oldukları, iş görenlerin yenilikçi çalışmalarını teşvik ederek başarıya ulaştıkları sonucunu elde etmişlerdir. Bununla birlikte dijital liderlerin özellikle firmaların finansal performanslarını olumlu yönde etkilediğini belirlemişlerdir (Büyükbeye ve Doğan, 2022; Makri ve Scandura, 2010).

Alan yazın incelendiğinde dijital liderlik özellikleri şu şekilde sıralanabilmektedir (Bray, 2022; Ionology, 2020; Raza, 2016):

- Verilere dayalı analiz yapma,
- Örgütsel vizyonu ön planda tutma,

- Tüketicuyu dikkate alan stratejiler geliştirme,
- Periyodik kısa dönemli performans programları yerine ana hatları belirlenmiş eylemler hazırlama,
- İnovasyona yönelik fırsatlar değerlendirme,
- Yeni satış ve pazarlama yöntemleri geliştirme,
- Teknoloji ürün ve uygulamaları kullanarak etkin iletişim kurma,
- Dijitalleşmeyi örgütsel kültürün bir parçası haline getirme,
- Dijital teknolojileri transferde risk alabilme,
- Dijitalleşme sürecinde ihtiyaç duyulan yetenek ve iş gücünü belirleme,
- Hesap verilebilir olabilme.

Dijital liderlik uygulamaları ile teknolojik bir kültür oluşmakta, iş görenlerin etkinliği artmakta ve müşteri memnuniyeti artabilmektedir (Bray, 2022). Ön ve Dinçel Yanık (2024: 212) yaptığı çalışmada dijital liderliğin inovatif iş davranışı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu belirlemiştir. Garaventa (2019) çalışmasında dijital liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönde ve anlamlı bir etkisi olduğu verisini elde etmiştir.

Örgütsel performans

Örgütsel performans, belirli bir dönem sonunda gerçekleştirilen faaliyetler sonrasında ulaşılan sonuçlar, elde edilen çıktılara göre örgütsel hedeflere ulaşma derecesini ifade eder (Turunç, Erkuş ve Polat, 2007: 762). Bir diğer tanımlamada, rekabette avantaj ve sürdürülebilirliği sağlamak amacıyla kullanılacak araç ve izlenecek yöntemlerin belirlenmesi, işletme faaliyetlerinin değerlendirilmesi ile ilgili karar verme süreçlerinin toplamı şeklinde açıklanmaktadır (Karagöz, 2016: 66).

Örgütsel performansın ölçülmesi, her türlü kaynağın etkin ve verimli kullanılmasını, tüketici beklentilerinin belirlenmesini, analiz ve tatmin edilmesini, inovatif çalışmaların takip edilmesini kapsamaktadır. Bununla birlikte örgütsel performansın, örgütsel amaçlara ne derece ulaşıldığının belirlenmesi için bir ölçme aracı olduğu ifade edilmektedir (Bakoğlu, 2001: 39)

Performans değerlendirme yöntemleri, örgüt yöneticilerine örgütü dört farklı açıdan değerlendirme imkânı tanımaktadır. Bunlar hissedar ve işletme sahiplerine yönelik finansal göstergeler, işletmenin müşteri kitlesine ne şekilde görüldüğüne dair müşteri ile ilgili göstergeler, işletmenin sürdürülebilirliği ile ilgili göstergeler, iş gören tatmini, üretim, örgütsel öğrenme ve tasarım gibi kavramları kapsayan göstergelerdir (Koçel, 2011: 456-457).

Örgütsel öğrenme

Örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve rekabette avantaj sağlayabilmelerinin öncüllerinden biri de bilginin elde edilmesi, ürüne dönüştürülmesi ve inovatif bir yapıya kavuşmasıdır. Bu açıdan değerlendirildiğinde özellikle yeni bilgilerin öğrenilmesi, üretim süreçlerine aktarılması ve diğer paydaşlarla paylaşılması için örgütsel öğrenmenin kaçınılmaz olduğu ifade edilebilir. İşletmelerin özellikle dış çevresinin dinamik bir yapıya sahip olması ve bu yapıya uyum sağlama zorunluluğu örgütsel öğrenmeyi ön plana çıkarmaktadır. Örgütsel öğrenme, çevrede oluşan değişimlere uyum, değişim sürecini yönetme, sürdürebilirlik ve rekabette avantaj sağlamada önemli bir fonksiyona sahiptir (Klimecki ve Lassleben, 1999: 2).

Bilginin hızla aktığı ve kullanıldığı bilgi toplumunda nitelikli, yenilikçi iş görenlerin önemi artmaktadır. İş görenlere söz konusu özellikleri kazandırabilecek en önemli unsurun öğrenme olduğu ifade edilebilir. Son dönemlerde insan kaynaklarının gelişimi ile ilgili yapılan çalışmalarda iş görenlerin öğrenmesi konusunun merkezde yer alması, öğrenmenin önemini göstermektedir (Poell, Dam ve Van Den Berg, 2004: 529).

Alan yazında kavram farklı araştırmacılar tarafından değişik şekillerde tanımlanmıştır. Tanımlamalardaki farklılığın temel sebebi öğrenmenin hangi bilişsel ve davranışsal değişiklikleri içerdiği sorusudur. Örgütsel öğrenme; iş görenlerin hatalarını bulma ve bu hataları düzeltme yoluna giderek çevresel değişimlere uyum sağlamayı ifade etmektedir (Koçoğlu, İmamoğlu ve İnce, 2011: 74). Örgütsel öğrenme, bilginin elde edilmesi, yorumlanması, değişik iletişim kanalları aracılığı ile dağıtılması, yeniden kullanmak ve değerlendirmek amacıyla örgütsel hafızaya kaydedilmesi olarak ifade edilebilir (Hult vd., 1997).

Bireysel öğrenme yaklaşımı, örgütsel öğrenme kavramının esas kaynağıdır. Bireyler gibi örgütlerin de öğrenebileceği düşüncesine dayanmaktadır. Örgütlerin de bireyler gibi öğrenmeyi başarabileceği, bilgi

birikimine sahip olabileceği ve kurumsal bir hafızaya sahip olabileceği ifade edilmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde örgütsel öğrenme, örgütteki iş görenlerin bireysel ya da toplu olarak ortaya koymuş oldukları faaliyetler sonucunda elde edilen bilgi birikimi olarak açıklanabilir. Örgütsel öğrenmenin hızı, iş görenlerin koordinasyon, tecrübe, bilinç ve iletişim düzeylerine bağlı olarak değişebilmektedir (Karaöz, 2003: 20).

Örgütsel öğrenme ilk önce bireyde başlar. Bireysel öğrenmenin gerçekleşmesi, örgütsel öğrenmeyle sonuçlanmayabilir. Örgütsel öğrenmede esas amaç, bireysel öğrenmeyi örgütsel öğrenmeyle uyumlu hale getirmektir (Yeo, 2005: 368).

Örgütsel öğrenme, inovatif çalışma ve iş yapma süreçlerinde etkinliği sağlayabildiği için örgütsel açıdan önemsenmektedir. Örgütsel öğrenme, örgütsel performans ve sonuçların iyileştirmesine destek sağlamaktadır. Bu açıdan değerlendirildiğinde farklılık yaratan yetkinliklerin geliştirilip, üretilmesine yönelik bilginin üretilmesi ve kullanılması şeklinde tanımlanmaktadır. Örgütlerde farklılık yaratan bu yetkinliklerin üretilip geliştirilmesine kaynaklık eden bilgiler iş görenler tarafından yaratılmaktadır (Real, Leal ve Roldan, 2006: 506).

Dijital liderlik, örgütsel performans ve örgütsel öğrenme

Altınöz (2008: 55) yaptığı çalışmada, dijital ürün ve uygulamaların hata oranlarını azalttığını, görev ve sorumlulukların istenilen zamanda yerine getirildiğini, sonuç olarak performansı artırdığını belirlemiştir. Artüz (2020: 22) dijital dönüşümün iş süreçleri ve örgütsel ihtiyaçlarla uyumlu olması halinde iş gören performansına doğrudan etkide bulunduğu verisini elde etmiştir. Bu nedenle liderlerin dijital dönüşüm sürecinde örgütlerine rehberlik yapabilmeleri için dijital altyapıları takip etmeleri gerektiğini ifade etmektedir.

Altay Morgül ve Oral Ataç (2024: 60) yaptıkları çalışmada dijital liderlik ve örgütsel öğrenme arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. Araştırma sonucunda, dijital liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü ve anlamlı bir etkisi olduğu verisini elde etmişlerdir.

Freitas Junior vd. (2020) dijital dönüşüm sürecine bağlı olarak dijital liderliğin performans üzerine etkisini araştırmışlardır. Bu süreçte liderliğin önemli bir rol oynadığını, etkin bir liderlik için dijital teknolojik beceriler, stratejik liderlik, örgütlenme ve iletişim becerilerine ihtiyaç duyulduğu belirlenmiştir. İş performansı ile liderlik becerileri arasında anlamlı bir ilişki olduğu sonucuna varmışlardır. Karaman (2024: 141) 610 kişiye yönelik anket tekniği kullanarak yaptığı çalışmada dijital liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu verisini elde etmiştir.

Yapılan araştırmalarda örgütsel öğrenmenin çalışanların bireysel performansına olumlu etkide bulunduğu konusunda fikir birliği bulunmaktadır. Tedarikçi, iş gören ve tüketiciler açısından değerlendirildiğinde ise, örgütsel öğrenmenin performansı artırdığı görülmektedir (Hsu ve Pereira 2008: 188; Skerlavaj, Stemberger, Skrinjar ve Dimovski, 2007: 346). Konya ilinde 4/5 yıldızlı otellerde 194 çalışana yönelik yapılan çalışmada, örgütsel öğrenme paylaşılan vizyon, öğrenmeye olan bağlılık ve örgüt içi bilgi paylaşımının örgütsel yenilikçilik üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu verisi elde edilmiştir (Işık, 2020: 194). Avcı (2009: 133) Muğla'da faaliyette bulunan 58 işletmeye yönelik yaptığı çalışmada örgütsel öğrenmenin alt boyutu olan açık fikirliliğin, işletmenin yenilik performansı üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu verisini elde etmiştir.

Türkiye'de dijital liderlik ile yapılan çalışmalar incelendiğinde, daha çok kavramı içeriği ve tanımlanması üzerine yoğunluk kazandığı ifade edilebilir. Konu ile ilgili alan yazında yapılan çalışmaların yoğunluk kazandığı kavramların, dijital liderliğin özellikleri, bireysel performans, inovasyon, strateji, kriz ortamı, COVID-19 ve motivasyon kavramları olduğu görülmektedir (Güler, 2023: 17).

Alan yazında dijital liderliğin örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünü inceleyen sınırlı sayıda araştırma olması, çalışmanın bu boşluğu doldurmak suretiyle literatüre katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

Veri seti ve yöntem

Araştırmanın yöntemi

Dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün incelenmesi amacıyla çalışanlara anket uygulanmıştır. Elde edilen verilere SPSS ve AMOS programları aracılığıyla Tanımlayıcı, Doğrulayıcı Faktör, Güvenilirlik, Process Macro Etki ve Aracılık analizleri yapılmıştır.

Araştırmanın amacı, evren ve örnekleme

Bu araştırmanın amacı, dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün incelenmesidir. Araştırmanın evreni, Türkiye’de kamu veya özel sektörde herhangi bir işte aktif olarak çalışan bireylerden oluşmaktadır. Bununla birlikte belirlenen evrenin tamamına ulaşılması mümkün değilse örneklem yoluna gidilmektedir (Nakip, 2013: 213). Bu çalışmada da evrenden verilerin tamamına ulaşmak mümkün olmadığından, kolayda örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Katılımcıların seçiminde; 18 yaş ve üzeri olma, herhangi bir kurum veya kuruluştaki aktif olarak çalışma ve çevrim içi anket formunu gönüllü olarak doldurmayı kabul etme kriterleri dikkate alınmıştır.

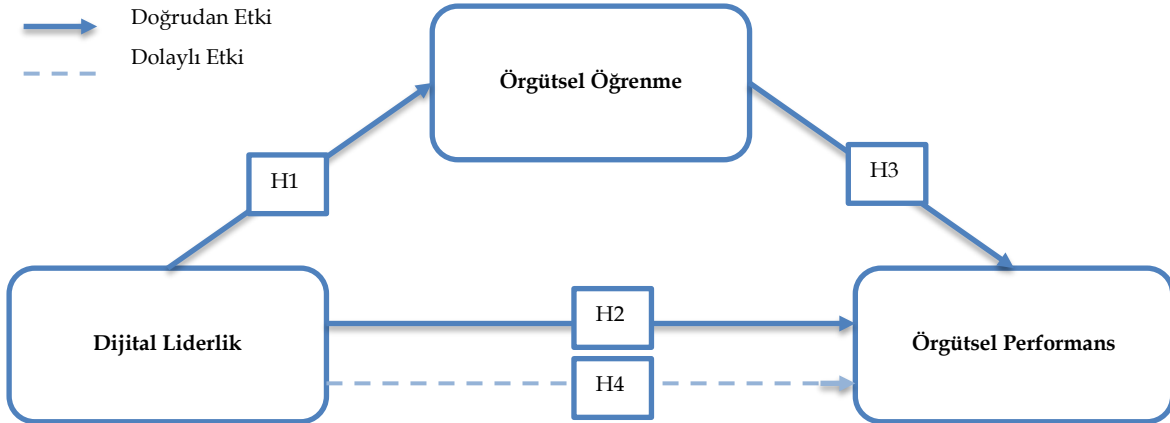
Örneklem, araştırma evrenini temsil ettiği kabul edilen daha küçük bir alt kümedir (Gürbüz ve Şahin, 2017: 125). Örneklem büyüklüğü, regresyon temelli analizlerde yeterli istatistiksel gücün sağlanabilmesi amacıyla literatürde önerilen sınırlar dikkate alınarak belirlenmiştir. Az sayıda (yaklaşık bir ila üç) yapı ve sınırlı ilişki içeren, düşük düzeyde karmaşık modeller (örneğin bir bağımlı, bir bağımsız ve bir aracı yapıyı içeren modeller) için 100–150 katılımcı genellikle yeterli kabul edilmektedir (Hair vd., 2010). Bu doğrultuda, kolayda örnekleme yöntemiyle internet tabanlı bir araç olan Google Forms üzerinden 192 katılımcıdan elde edilen veriler, örneklem büyüklüğü açısından yeterli bulunmuştur. Araştırma verileri, 2025 yılının Mayıs ve Ağustos ayları arasında toplanmıştır. Çalışma için etik onay, 07.05.2025 tarihli ve E.132216 sayılı kararla Şırnak Üniversitesi Etik Kurulu’ndan alınmıştır.

Araştırmanın sınırlılıkları

Bu çalışmada veri toplama sürecinde anket yöntemi kullanılmıştır. İlerleyen çalışmalarda, elde edilen bulguların derinlemesine incelenmesi amacıyla nitel veri toplama yöntemleriyle desteklenmesi önerilebilir. Ayrıca, araştırma verilerinin tek bir zaman diliminde (kesitsel olarak) toplanmış olması, değişkenler arasındaki ilişkilerin nedensel olarak yorumlanmasını kısıtlamaktadır. Katılımcıların yanıtları öz-bildirim temelli olduğu için, sonuçlar katılımcıların algılarına dayalı ölçümlerle sınırlıdır. Dolayısıyla, elde edilen bulgular zamana, bağlama ve katılımcıların öznel değerlendirmelerine bağlı olarak değişebilir.

Araştırma modeli

Dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolünün incelenmesi kapsamında oluşturulan model Şekil 1’de yer almaktadır.



Şekil 1: Araştırmanın Modeli

Kaynak: Yazar tarafından üretilmiştir.

Şekil 1’deki model doğrultusunda aşağıdaki hipotezler geliştirilmiştir.

H₁: Dijital liderlik örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.

H₂: Dijital liderlik örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H₃: Örgütsel öğrenme örgütsel performansı olumlu yönde etkilemektedir.

H₄: Dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü vardır.

Araştırmada kullanılan ölçekler

Bu çalışmada dijital liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans olmak üzere üç ölçek kullanılmıştır. Söz konusu ölçekler aşağıda açıklanmıştır.

Dijital Liderlik Ölçeği: Araştırmaya katılanların dijital liderlik düzeylerini ölçmek için Büyükbese, Dikbaş, Klein ve Batuk Ünlü (2022) tarafından geliştirilen dijital liderlik ölçeği kullanılmıştır. Ölçek toplam dokuz maddeden, yenilikçi ve destekleyici olmak üzere iki boyuttan oluşmaktadır. Örnek ifade, “Yenilikçi bir vizyona sahiptir.”.

Örgütsel Öğrenme Ölçeği: Ankete katılan çalışanların örgütsel öğrenme düzeylerini ölçmek için Jerez-Gomez, Cespedes-Lorente ve Valle-Cabrera (2005) tarafından geliştirilen ve Eroğlu (2022) tarafından Türkçe geçerlilik ve güvenilirlik çalışması yapılan ölçek kullanılmıştır. Ölçek toplam 16 maddeden ve idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyon olmak üzere dört boyuttan oluşmaktadır. Örnek ifade, “Firmamızda, yöneticiler sıklıkla (çoğunlukla, sık sık) çalışanların önemli karar verme süreçlerine dâhil etmektedir.”.

Örgütsel Performans Ölçeği: Katılımcıların örgütsel performans düzeyini belirlemek amacıyla Kim (2004) tarafından geliştirilen ve on iki ifadeden oluşan, Topsakal (2018) çalışmasında kullanılan örgütsel performans ölçeği kullanılmıştır. Örnek ifade, “İşletmemiz daha etkili olmak için personelin bilgi ve tecrübelerinden yararlanmaktadır.”.

Araştırmada kullanılan bütün ölçekler, 5’li likert olarak hazırlanmış olup, 1: Kesinlikle katılmıyorum, 2: Katılmıyorum, 3: Kararsızım, 4: Katılıyorum, 5: Kesinlikle katılıyorum şeklindedir. Ayrıca, bu ölçeklerde ters kodlanan ifade yoktur.

Araştırmada kullanılan analiz teknikleri

Araştırmadan elde edilen verilerin analizi için SPSS 24 ve AMOS 25 yazılımları kullanılmıştır. Analiz sürecinde Temel Frekans, Normallik Testi, Doğrulamalı Faktör, Cronbach Alfa ile Güvenilirlik, Korelasyon, Process Macro ile Etki ve Aracılık analizleri gerçekleştirilmiştir.

Bulgular

Bu başlıkta araştırma kapsamında elde edilen verilere ilişkin Tanımlayıcı, Normal Dağılım, Doğrulamalı Faktör, Güvenilirlik, Korelasyon, Regresyon ve Aracılık analizlerine değinilecektir.

Katılımcılara ilişkin tanımlayıcı istatistikler

Araştırmaya, Türkiye’de kamu veya özel sektörde herhangi bir işte aktif olarak çalışan toplam 192 katılımcı dâhil edilmiştir. Katılımcıların %60,9’unu (n=117) erkekler, %39,1’ini (n=75) kadınlar oluşturmaktadır. Yaş dağılımı incelendiğinde, katılımcıların %47,4’ünün (n=91) 31-40 yaş, %42’sinin (n=81) 21-30 yaş, %9,4’ünün (n=18) 41-50 yaş ve %1’inin (n=2) 18-20 yaş aralığında olduğu elde edilmiştir. Medeni durumlarına göre değerlendirildiğinde, katılımcıların %52,6’sı (n=101) bekâr, %47,4’ü (n=91) evlidir. Eğitim durumları incelendiğinde ise katılımcıların %47,4’ünün (n = 91) lisans, %20,8’inin (n=40) lisansüstü, %17,2’sinin (n=33) önlisans, %13’ünün (n=25) lise ve %1,6’sının (n=3) ilköğretim düzeyinde eğitim aldığı belirlenmiştir.

Ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlik analizi sonuçları

Tablo 1’de ölçeklerin Geçerlilik ve Güvenirlik analizi sonuçları gösterilmektedir.

Tablo 1: Ölçüm Modelinin Değerlendirme Sonuçları

Değişken		Madde	Faktör Yükleri	Cronbach Alfa katsayısı		AVE	CR	
Dijital Liderlik (DL)	Yenilikçi	DL1	0,817	0,943	0,960	0,732	0,942	
		DL2	0,846					
		DL3	0,868					
		DL4	0,853					
		DL5	0,872					
		DL6	0,876					
	Destekleyici	DL7	0,878	0,918		0,789	0,918	
		DL8	0,896					
		DL9	0,891					
Örgütsel Öğrenme (ÖÖ)	İdari Bağlılık	ÖÖ1	0,838	0,869	0,965	0,640	0,876	
		ÖÖ3	0,798					
		ÖÖ4	0,848					
		ÖÖ5	0,707					
	Sistem Perspektifi	ÖÖ6	0,858	0,917			0,788	0,918
		ÖÖ7	0,892					
		ÖÖ8	0,912					
		ÖÖ9	0,869					
	Açıklık ve Deneyimleme	ÖÖ10	0,812	0,910			0,712	0,881
		ÖÖ11	0,849					
		ÖÖ12	0,852					
		ÖÖ13	0,822					
	Bilgi Transferi ve Entegrasyon	ÖÖ14	0,849				0,695	0,872
ÖÖ15		0,849						
ÖÖ16		0,830						
Örgütsel Performans (ÖP)		ÖP1	0,826	0,944		0,655	0,944	
		ÖP3	0,776					
		ÖP4	0,858					
		ÖP5	0,842					
		ÖP7	0,699					
		ÖP8	0,818					
		ÖP10	0,803					
		ÖP11	0,860					
		ÖP12	0,788					

Madde faktör yüklerinin minimum seviyelerine farklı kaynaklar, ilişkin çeşitli görüşler sunmaktadır (Karaman, 2023: 50). Kozak (2017), madde faktör yükünün en az 0,40 olması gerektiğini belirtirken, Büyükoztürk (2013), bu değerin 0,45 veya üzeri olduğunda daha güvenilir bir ölçüm sağladığını ifade etmektedir. Faktör yük değerlerinin anlamlılığını değerlendirirken örneklem büyüklüğünün göz önünde bulundurulması gerektiği de vurgulanmaktadır. Örneğin, örneklem büyüklüğünün 120 olması durumunda faktör yükü 0,50; 200 olduğunda 0,40; 350 olduğunda ise 0,30 seviyesinde anlamlı kabul edilebileceği ifade edilmiştir (Akın ve Aşçı, 2021; Hair, Black, Babin ve Anderson, 2014; Karaman, 2023: 50). Bu çalışmada kullanılan ölçeklerin maddelerinden faktör yükleri en az 0,50 olanlar analize dâhil edilmiştir. Yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) sonucunda örgütsel öğrenmenin 15. maddesi ve örgütsel performansın 15. maddesi faktör yükü 0,50 altında olduğu için analizden çıkarılmış olup analiz revize haliyle yapılmıştır. Ayrıca, birincil yük değeri ($\geq 0,60$) düşük olan “örgütsel öğrenmenin 2. maddesi ve örgütsel performansın 9. maddesi ile çapraz yük değeri ($< 0,30$) yüksek olan örgütsel performansın 6. maddesi analiz dışı bırakılmıştır. Bu yaklaşım, faktörler arası ayırt ediciliği güçlendirmek ve ölçeğin yapısal geçerliliğini artırmak amacıyla benimsenmiştir (Hair, Black, Babin ve Anderson, 2019). Söz konusu maddelerin çıkarılması, ölçeğin geçerlilik ve güvenilirlik ölçütlerini güçlendiren uygun bir adım olarak değerlendirilmiştir. Dijital liderlik iki boyutlu (yenilikçi ve destekleyici), örgütsel öğrenme dört boyutlu (idari bağlılık, sistem perspektifi, açıklık ve deneyimleme, bilgi transferi ve entegrasyonu) ve örgütsel performans tek boyutlu olarak desteklenmiştir.

Alfa (A) Modeli (Cronbach Alpha Coefficient), ölçekteki bir maddenin homojen bir bütünü gösterip göstermediğini test etmektedir. Bu değer (0) – (1) arasında değer almaktadır. Söz konusu değer 0,80 ve üstü olduğunda ölçeğin yüksek derecede güvenilir olduğu ortaya çıkmaktadır (Kayış, 2017: 405). Bu doğrultuda, dijital liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ölçeklerinin güvenilirlik katsayılarının kabul edilebilir düzeylerin üzerinde olduğu belirlenmiştir.

Yapılar arası ayrışma geçerliliğini değerlendirmek amacıyla revize modele ilişkin HTMT analizi gerçekleştirilmiştir. HTMT değerleri 0,783 ile 0,827 arasında bulunmuş olup, Henseler, Ringle ve Sarstedt (2015) tarafından önerilen 0,85 (katı) ve 0,90 (esnek) eşik değerleriyle karşılaştırıldığında, ölçeğin yapılar arası ayrışma geçerliliğinin sağlandığı anlaşılmaktadır. Ayrıca, Ortalama Açıklanan

Varyans (AVE) değerleri 0,640 ile 0,789; Bileşik Güvenilirlik (CR) değerleri ise 0,872 ile 0,944 aralığında tespit edilmiştir. Bu sonuçlar, ölçeklerin yakınsama geçerliliğinin yeterli düzeyde olduğunu göstermektedir (Fornell ve Larcker, 1981; Hair vd., 2019). Yapısal düzeyde varyans şişirme faktörü (VIF) değerleri (DL=3,504; ÖÖ=3,504), literatürde çoklu doğrusallık için kabul edilen <5 eşik değerinin (Kline, 2016) altında olduğundan, çoklu doğrusallık sorunu bulunmamaktadır.

Tüm bu bulgular, madde arıtımı sonrası revize modelin hem yakınsama hem de ayırma geçerliliği açısından sağlam olduğunu ve modelin ampirik olarak güvenilir bir temel sunduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede, ölçekte yapılan iyileştirmelerin modelin teorik bütünlüğünü koruduğu ve analizin güvenilirliğini artırdığı söylenebilir. Tablo 2’de DFA uyum değerleri gösterilmektedir.

Tablo 2: Ölçek Modelinin Uyum Değerleri

İndeksler	Referans Değeri		Elde Edilen Değer
	İyi Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	
CMIN/DF	≤3	≤4-5	2,159
CFI	≥0,97	≥0,95	0,921
IFI	≥0,95	0,94-0,90	0,921
NFI	≥0,95	0,94-0,90	0,990
RMSEA	≤0,05	0,06-0,08	0,078
SRMR	≤0,05	0,06-0,08	0,034

Tablo 2’de dijital liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ölçeklerine ilişkin DFA uyum değerleri yer almaktadır. Çalışma Hayes’in (2014) Model 4 yaklaşımıyla ele alınarak tasarlanmıştır. Uyum iyiliği indeksleri (CMIN/DF=2,159; NFI=0,990; SRMR=0,034) iyi uyuma işaret etmektedir (Byrne, 2010; Hu ve Bentler, 1999). Bunun yanında, (CFI=0,921; IFI=0,921; RMSEA=0,078) değerleri literatürde kabul edilebilir uyum aralığında değerlendirilmektedir (Kline, 2011; Meydan ve Şeşen, 2015). Bu doğrultuda, DFA sonuçlarının kabul edilebilir uyum sınırları içinde yer aldığı görülmektedir.

Araştırma ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri

Tablo 3’te araştırma ölçeklerinin tanımlayıcı istatistikleri gösterilmektedir.

Tablo 3: Araştırma Ölçeklerinin Tanımlayıcı İstatistikleri

Ölçekler	Ortalama	Standart Sapma	Normallik	
			Çarpıklık	Basıklık
Dijital Liderlik	3,6372	0,96401	-0,893	0,431
Örgütsel Öğrenme	3,5960	0,91598	-0,920	0,893
Örgütsel Performans	3,7014	0,91988	-0,906	0,820

Çarpıklık (Skewness) ve Basıklık (Kurtosis) değerleri (-1.5) - (+1.5) arasında olduğunda verilerin normal dağılıma sahip olduğu kabul edilmektedir (Gülbüz ve Şahin, 2017; Sürücü, Şeşen ve Maşlakçı, 2021: 14). Dijital liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans ölçeklerinin çarpıklık ve basıklık değerleri (-1.5) ile + (1.5) arasında olması nedeniyle normal dağılım gösterdikleri söylenebilir.

Araştırma değişkenleri arasındaki ilişki

Tablo 4’te bu araştırmanın ölçeklerinin Korelasyon analizleri yer almaktadır.

Tablo 4: Araştırmadaki Değişkenler Arasındaki Korelasyon Analizi Sonuçları

Korelasyon Analizi			
Değişkenler	1	2	3
1. Dijital Liderlik	1		
2. Örgütsel Öğrenme	0,850**	1	
3. Örgütsel Performans	0,829**	0,883**	1

Not: Değişkenler arasındaki korelasyon 0,01 düzeyinde (çift kuyruklu test) anlamlı bulunmuştur.

Pearson korelasyon katsayısı (r), (-1) - (+1) arasında değerler almaktadır (Pallant, 2016: 144-145). Tablo 4’e göre dijital liderlik, örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasında pozitif bir ilişki ($p<0,001$) vardır.

Doğrudan ve dolaylı etki analizleri

Bu araştırmada hipotezleri test etmek için Hayes (2022) tarafından geliştirilen PROCESS Macro'nun Model 4 aracılık analizi kullanılmıştır. Bootstrap yöntemi ile 5000 yeniden örneklem tercih edilmiş ve dolaylı etkinin anlamlı sayılabilmesi için %95 güven aralığının sıfır içermemesi gerektiği esas alınmıştır (Bozkurt, 2021: 22; Sürücü vd., 2021: 175). Analiz bulguları Tablo 5'te sunulmaktadır.

Tablo 5: Doğrudan ve Dolaylı Etkilere İlişkin Analiz Sonuçları

Doğrudan Etki	Beta	S.E.	t	Sig.	R ²	LLCI	ULCI
DL→ÖÖ	0,850	0,036	22,262	0,000*	0,723	0,736	0,879
DL→ÖP	0,280	0,059	4,567	0,000*	0,802	0,152	0,383
ÖÖ→ÖP	0,645	0,062	10,500	0,000*		0,526	0,769
Dolaylı Etki							
DL→ÖP	0,548	0,060	5,660	0,000*		0,428	0,668
Toplam Etki							
DL→ÖP	0,828	0,039	20,420	0,000*	0,687	0,428	0,668

*p<0,001; (DL: Dijital Liderlik; ÖÖ: Örgütsel Öğrenme; ÖP: Örgütsel Performans; S.E.: Standart Hata; LLCI: Lower Level Confidence Interval; ULCI: Upper Level Confidence Interval).

Dijital liderliğin örgütsel öğrenme üzerindeki etkisi anlamlı bulunmuştur ($\beta=0,850$, $p<0,001$). Bu bulgu, dijital liderlikteki 1 SS artışın, örgütsel öğrenmede yaklaşık 0,850 SS artışla ilişkili olduğunu göstermektedir. Açıklanan varyans oranı ($R^2=0,723$) dijital liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde güçlü bir yordayıcı etkisi olduğunu desteklemektedir. Bu sonuç **H1** hipotezini desteklemektedir.

Dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki doğrudan etkisi anlamlıdır ($\beta=0,280$, $p<0,001$). Bununla birlikte örgütsel öğrenme de örgütsel performansı güçlü bir şekilde yordamaktadır ($\beta=0,645$, $p<0,001$). Bu bulgular sırasıyla **H2** ve **H3** hipotezlerinin desteklenmesini sağlamıştır. Modelin açıklanan varyans oranı ($R^2=0,802$) örgütsel performansın önemli ölçüde açıklandığını göstermektedir.

Aracılık etkisine ilişkin analiz sonuçları, dijital liderliğin örgütsel performans üzerindeki dolaylı etkisinin anlamlı olduğunu ortaya koymuştur (Dolaylı Etki=0,548, SE=0,060, 95% GA [0,428; 0,668]). Dolaylı etkinin yanı sıra doğrudan etkinin de anlamlılığını koruması ($\beta=0,280$, $p<0,001$), dijital liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkide örgütsel öğrenmenin kısmi aracılık rolü üstlendiğini göstermektedir. Bu durum modelin teorik yapısıyla da uyumludur. Bu bulgu doğrultusunda **H4** hipotezi de desteklenmiştir.

Ayrıca tam standartlaştırılmış dolaylı etki katsayısı 0,548 olup, Preacher ve Kelley (2011) tarafından önerilen ölçütlere göre orta-yüksek düzeyde bir aracılık etkisine karşılık gelmektedir. Bu sonuç, örgütsel öğrenmenin dijital liderlik ile örgütsel performans arasındaki ilişkide belirgin bir açıklayıcı rol oynadığını göstermektedir.

Elde edilen bulgular, dijital liderliğin hem örgütsel öğrenme hem de örgütsel performans üzerinde anlamlı etkileri olduğunu; örgütsel öğrenmenin ise bu ilişkide güçlü bir kısmi aracı rol üstlendiğini göstermektedir. Doğrudan ve dolaylı etkilerin birlikte değerlendirilmesi, örgütsel performansın açıklanmasında öğrenme süreçlerinin kritik rolünü desteklemektedir.

Sonuç ve tartışma

Bu çalışmada dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda 192 iş görene yönelik anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Çalışmada cevabı aranan sorular şunlardır: Dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde etkisi var mıdır? Bu etkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü nasıldır? Dijital liderlik örgütsel öğrenmeyi etkilemekte midir? Örgütsel öğrenme örgütsel performansı etkilemekte midir?

Bu çalışmada dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde etkisi araştırılmıştır. Bu doğrultuda 192 iş görene yönelik anket tekniği kullanılarak veriler toplanmıştır. Çalışmada cevabı aranan sorular, dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde etkisi var mıdır? Bu etkide örgütsel öğrenmenin aracılık rolü nasıldır? Dijital liderlik örgütsel öğrenmeyi etkilemekte midir? Örgütsel öğrenme örgütsel performansı etkilemekte midir? Sorularıdır.

Araştırma sonucunda dijital liderliğin örgütsel öğrenmeyi olumlu yönde etkilediği sonucu elde edilmiştir. Dijital ürün ve uygulamalar bilgiye ulaşma ve kullanmayı kolaylaştırmaktadır. Ayrıca dijital liderler yeni sürece uyum sağlamak için yoğun çaba sarf etmekte, altyapıyı güçlendirmekte ve iş görenleri de teşvik etmektedir. Bu süreç iş görenlerin yeni bilgi, beceri ve yetenekleri kazanmalarına,

öğrenme sürecini etkin bir şekilde yaşamaların yol açtığı ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuç alan yazında yapılan çalışmalarla örtüşmektedir. Karaman (2024: 141) 610 kişiye yönelik anket tekniği kullanarak yaptığı çalışmada dijital liderliğin örgütsel öğrenme üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu verisini elde etmiştir. Arslantaş (2005), dijital liderliğin öğrenmeyi teşvik ettiğini, iş görenlerin bilgi, beceri ve yeteneklerini geliştirmeye yönelik örgütsel bir ortam oluşturduğunu ifade etmektedir. Artüz ve Bayraktar (2021), örgütlerin öğrenme faaliyetlerinin liderin etkisi altında olduğunu, liderin yaklaşım tarzının öğrenme sürecinin hızını etkilediğini, teknolojik yatkınlığı olan liderlerin örgütsel gelişime katkı sunduğunu ifade etmektedirler.

Dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde olumlu etkisinin bulunduğu tespit edilmiştir. Dijital dönüşüm ve buna bağlı olarak dijital liderliğin iş yapma süreçlerini basitleştirmesi, iletişimde etkinliği sağlaması, yeniliği teşvik etmesi, üretim süreçlerini kısaltması, verimlilikte artış, maliyetlerde düşüş sağlaması bu sonucun elde edilmesinde etkin olduğu ifade edilebilir. Alan yazında sınırlı sayıda yapılan çalışmalar bu sonuçları destekler niteliktedir. Freitas Junior vd. (2020), Karaman (2024: 141) yaptıkları çalışmada dijital liderliğin örgütsel performans üzerinde etkisinin bulunduğu verisini elde etmişlerdir. Büyükbeşe ve Doğan (2022: 182) tarafından yapılan araştırmada, dijital liderliğin yönlendirme boyutunun iş görenlerin performansı üzerinde anlamlı bir etkiye sahip olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Örgütsel öğrenmenin örgütsel performansı artırdığı belirlenmiştir. Örgütsel öğrenme, yapılan hatalardan ders alınmasını, hataların tekrarlanmamasını, bu süreçte yeni bilgilerin öğrenilmesi fırsatını yaratmaktadır. Bununla birlikte iş görenlere yatırım yapılması, yeni bilgi ve yeteneklerin kazandırılması iş görenlerin performansını artırabileceği ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuç alan yazında yapılan araştırmalarla örtüşmektedir. Yeo (2003) öğrenmenin iş görenler de bir heyecan yarattığını, bunun enerjik bir yapı oluşturarak performansı artırabileceğini belirlemiştir. Avcı (2005) yaptığı araştırmada örgütsel öğrenme ile finansal olmayan performans arasında bağlantı olduğu verisini elde etmiştir.

Dijital liderliğin örgütsel performans üzerine etkisinde örgütsel öğrenmenin kısmi aracılık rolüne sahip olduğu elde edilmiştir. Dijital liderlik, teknolojik alanda yaşanan değişim ve dönüşüm sürecini yönetmeyi, iş görenlerin ve örgütün sürece uyumunu, eğitim, işe yerleştirme konusunda iş görenleri desteklemeyi, bilgiye ulaşmayı ve paylaşmayı ifade etmektedir. Bu açıdan değerlendirildiğinde dijital liderliğin örgütsel ve bireysel öğrenmeye katkı sunduğu, iyi bir ortam oluşturduğu ve öğrenmeyi hızlandırdığı sonucuna varılabilir. Lider tarafından desteklenen, dijital dönüşüm sürecine uyumu sağlanan ve etkin iletişim kanallarını kullanan, örgüt ve iş görenlerin performanslarının bu süreçten etkilenebileceği, artabileceği sonucuna varılabilir. Öğrenme, bilginin elde edilmesi, üretim ve hizmet süreçlerinde kullanılması, inovatif çalışmalara kaynaklık etmesi, inovasyon kapasitesini geliştirmesi, örgütsel strateji ve politikalarda kullanılması açısından örgütlerde kritik bir rol üstlenmektedir. Bu rolü başaran iş görenlerin performanslarının da artabileceği ifade edilebilir. Elde edilen bu sonuç alan yazında yapılan çalışmalarla örtüşmektedir. Yeo (2003: 79-80) yaptığı çalışmada; öğrenmenin iş görenlerde bir heyecan yarattığını, bu heyecanın performans ve enerjiyi artırabileceği sonucunu elde etmiştir. Chen vd. (2009: 489) yaptıkları araştırma sonucunda, örgütsel öğrenmenin, firmanın yüksek bir performansa ulaşmasında, büyüyüp gelişmesinde ve varlığını sürdürebilmesinde etkin olduğu verisini elde etmişlerdir. Yang ve Lan (2010: 24-26) 217 işletmeye yönelik olarak yaptıkları çalışmada, öğrenmenin boyutları olan, açık fikirlilik, öğrenmeye olan bağlılık ve paylaşılan vizyon ile firma performansı arasında pozitif yönlü bir ilişki olduğu sonucuna ulaşmışlardır.

Araştırma sonucunda elde edilen veriler ışığında aşağıdaki öneriler geliştirilebilir.

- Liderler, dijital dönüşüm ile liderliği bütünleştirme için çaba sarf etmelidirler.
- Örgüt liderleri birçok alanda etkisi görülen dijital dönüşüm sürecine uyum sağlamak için verilere dayalı analiz yapabilme yeteneğini kazanmalıdırlar.
- Liderler, dijital dönüşümün örgüt genelinde benimsenmesi ve içselleştirilmesi için aktif çaba göstermelidirler.
- Liderler dijitalleşmeyi örgüt kültürünün bir parçası haline getirmelidirler.
- Dijital liderliğin örgütsel öğrenme ve örgütsel performans üzerindeki etkileri dikkate alınarak örgüt içinde dijitalleşmeye yönelik bir örgütsel öğrenme ağı kurulmalıdır.
- Dijital dönüşüm sürecinde, insan-makine etkileşimini ve çalışanlar arası iletişimi güçlendirecek bütünleşik iletişim ağları oluşturulmalıdır.
- Örgütsel öğrenmenin örgütsel performans üzerinde etkisi dikkate alınarak, bilgini elde edilmesi, paylaşılması ürüne dönüşebilmesi teşvik edilmelidir.

- Örgütsel öğrenmenin dijital liderliğin etkisini artıracağından, hizmet içi eğitim programlarına ağırlık verilmelidir.

Her ne kadar örgütsel öğrenme ve örgütsel performans arasında yüksek bir ilişki ve sınırlı ayırt edici geçerlik tespit edilmiş olsa da bu yapılar literatürde süreç ve sonuç olarak farklı kavramlar biçiminde ele alınmaktadır. Dolayısıyla bu bulgu, araştırmanın teorik katkısını ortadan kaldırmamakta; ancak sonuçların dikkatli yorumlanmasını gerektiren bir sınırlılık oluşturmaktadır.

Dijital liderliğin etkilerini ortaya koyabilmek için daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğu açıktır. Araştırmacılar gelecek dönemlerde dijital liderliğin farklı değişkenler, örneğin iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgüt kültür vb. üzerinde etkisi araştırılarak, örgüt ortamında etkileri ve sonuçları ortaya konulabilir. Dijital liderliğin iş görenler tarafından nasıl algılandığı belirlenebilir. Bu çalışmalar daha büyük evrenlere yönelik yapılabilir.

Hakem Değerlendirmesi / Peer-review:

Dış bağımsız

Externally peer-reviewed

Çıkar Çatışması / Conflict of interests:

Yazarlar çıkar çatışması bildirmemiştir.

The authors have no conflict of interest to declare.

Finansal Destek / Grant Support:

Yazarlar bu çalışma için finansal destek almadığını beyan etmiştir.

The authors declared that this study has received no financial support.

Etik Kurul Onayı / Ethics Committee Approval:

Bu çalışma için etik kurul onayı, Şırnak Üniversitesi, Şırnak Üniversitesi Rektörlüğü Etik Kurulu Başkanlığı, 07/05/2025 tarihli ve E.132216 sayılı karar ile alınmıştır.

Ethics committee approval was received for this study from Şırnak University Ethics Committee Presidency of the Rectorate of Şırnak University on 07/05/2025 and E.132216 document number.

Yazar Katkıları / Author Contributions:

Fikir/Kavram/Tasarım - Idea/Concept/ Design: C.Ç., İ.S. Veri Toplama ve/veya İşleme - Data Collection and/or Processing: C.Ç., İ.S. Analiz ve/veya Yorum - Analysis and/or Interpretation: C.Ç. Kaynak Taraması - Literature Review: R.V.S., Makalenin Yazımı - Writing the Article: R.V.S. Eleştirel İnceleme - Critical Review: C.Ç., Onay - Approval: R.V.S., C.Ç., İ.S.

Kaynakça / References

- Abbatiello, A., Knight, M., Philpot, S. & Roy, I. (2017). Rewriting the rules for the digital age: 2017 deloitte global human capital trends. UK: Deloitte University Press.
- Akın, N. K. & Aşçı, F. H. (2021). Beden eğitimi dersinde üçlü yeterlik algılarının değerlendirilmesi: Ölçek uyarlama çalışması. *Türkiye Klinikleri Journal of Sports Sciences*, 13(2), 302-311.
- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin dijital dönüşümü ve dijital liderlik yaklaşımı. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-28. <https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569>
- Altay Morgül, Ü. & Oral Ataç, L. (2024). Dijital çağda değişime uyum sağlamak: Dijital liderlik ve yenilikçi iş davranışı arasındaki ilişki de örgütsel öğrenmenin aracılık rolü. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(SI), 51-65.

- Altınöz, M. (2008). Ofis otomasyon sistemlerinin bireysel performans üzerine etkisi. *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20, 51-63.
- Arslanhan Memiş, S. (2018). Dijitalleşmenin ekonomik boyutu. H. Aksu, Dijitopya: Dijital Dönüşüm Yolculuk Rehberi İçinde. İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Arslandaş, C. C. (2005) Öğrenen organizasyonlarda örgüt kültürünün belirlenmesinde örgüt içi bütünleşmeyi etkileyen unsurlar. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1), 105-126.
- Artüz, S. D. (2020). *Dijital liderlik uygulaması ile öğrenen örgüt ilişkisinin bireysel performansa etkisi.* (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Artüz, S. D. & Bayraktar, O. (2021). The effect of relation between digital leadership practice and learning organisation on the perception of individual performance. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 97-120
- Avcı, U. (2005). *İşletmelerde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisi: Konaklama İşletmelerinde Örgütsel Öğrenme-Örgütsel Performans İlişkisine Yönelik İnceleme.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Avcı, U. (2009). Öğrenme yönelimliliğin yenilik performansı üzerine etkisi: Muğla mermer sektöründe bir inceleme. *ZKÜ Sosyal Bilimler Dergisi*, 5(10), 121-138.
- Bakoğlu, R. (2001). Örgütsel performans kavramı ve gelişimi. *Öneri Dergisi*, 4(15), 39-45.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. & Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 7(2), 35-63. <https://doi.org/10.51948/auad.911584>.
- Bozkurt, S. (2021). *Pazarlama alanında en sık kullanılan process makro modellerinin veri setleriyle incelenmesi.* İstanbul: Ekin Yayıncılık.
- Bray, J. (2022). *What is digital leadership?*. GDS Group. <https://gdsgroup.com/insights/article/what-is-digital-leadership/>. Erişim tarihi: 23 Ekim 2025.
- Büyükbeşe, T. & Doğan, Ö. (2022). Dijital liderliğin yenilikçi iş davranışı ve iş performansı üzerine etkisi. *Akademik Araştırmalar ve Çalışmalar Dergisi (AKAD)*, 14(26), 173-186.
- Büyükbeşe, T. Dikbaş, T. Klein, M. & Batuk Ünlü, S. (2022). A study on digital leadership scale (DLS) development. *Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(2), 740-760.
- Büyüköztürk, Ş. (2013). *Çok değişkenli istatistikler sosyal bilimler için veri analizi el kitabı.* Ankara: Pegem Akademi.
- Byrne, B. M. (2010). *Structural equation modeling with AMOS: Basic concepts, applications, and programming* (2nd ed.). Routledge.
- Cambridge, (2020). <https://dictionary.cambridge.org/tr/s%C3%B6zl%C3%BCk/ingilizce/lead>.
- Chen, J, Zhi-Cheng, L. & Neng-Quan, W. (2009) "Relationships Between Organisational Learning, Innovation and Performance: An Empirical Examination", International Conference on Information Management, Innovation Management and Industrial Engineering, 26-27 December, Xi'an, China, Vol. 4, IEEE Computer Society, Tokyo 2009, p. 488-492.
- Çelebi, F. (2021) *Dijital çağda liderlik ve girişimcilik.* Ankara: İksad Yayınları.
- DataReportal. (2021). *Digital 2021: Global Overview Report.* <https://datareportal.com/reports/digital-2021-global-overview-report>. Erişim tarihi: 23 Ekim 2025.
- Eroğlu, S. (2022). *Dönüştürücü liderliğin rekabet avantajına etkisinde örgütsel öğrenmenin aracılık rolü.* (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Fornell, C., & Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50. <https://doi.org/10.2307/3151312>
- Freitas Junior. C., Cabral, F. M. & Brinkhues, A. R. (2020). Digital Transformation: The Gap Between Digital Leadership and Business Performance. ISLA 2020 Proceedings. 20.
- Garaventa, C. E. (2019). The role of digital leadership in organisational learning. *International Journal of Management Reviews*, 21(1), 24-45.

- Güler, H. N. (2023) Dijital liderlik çalışmalarının analizi. *Topkapı Sosyal Bilimler Dergisi*, 2(2), 11-20.
- Gürbüz, S. & Şahin, F. (2017). *Sosyal bilimlerde araştırma yöntemleri*. (4. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2010). *Multivariate data analysis* (7th ed.). Pearson Education.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2014). *Exploratory factor analysis*. Multivariate Data Analysis. Prentice Hall.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., & Anderson, R. E. (2019). *Multivariate Data Analysis* (8th ed.). Cengage Learning EMEA.
- Hayes, A. F. (2014). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. New York, NY: Guilford Press.
- Hayes, A. F. (2022). *Introduction to mediation, moderation, and conditional process analysis: A regression-based approach*. (3. Baskı). Guilford Press.
- Henseler, J., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Hsu, C. & Pereira, A. (2008). Internationalisation and performance: The moderating effects of organisational learning. *Omega*, 36(2), 188-205.
- Hu, L. T., & Bentler, P. M. (1999). Cutoff criteria for fit indexes in covariance structure analysis: Conventional criteria versus new alternatives. *Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal*, 6(1), 1-55. <https://doi.org/10.1080/10705519909540118>
- Hult, G., Tomas M. & Ferrel, O. C. (1997). Global organisational learning Capacity in Purchasing: Construct and Measurement. *Journal of Business Research*, 40(2), 97-111. [https://doi.org/10.1016/S0148-2963\(96\)00232-9](https://doi.org/10.1016/S0148-2963(96)00232-9)
- Işık, Ö. (2020) *Dijital çağda işletmelerde kurumsallaşma ve örgütsel öğrenmenin örgütsel yenilikçilik üzerindeki etkisi*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Ionology. (2020). The Wold2s Most Practical Digital Transformation Courses. <https://www.ionology.com/>.
- İlker, A. & Meçik, O., (2021). Çalışma yaşamında yenilikler: Pandemi ile dijitalleşme deneyimi. *Journal of Life Economics*, 8(4), 403-411. DOI: 10.15637/jlecon.8.4.01
- Jerez-Gomez, P., Cespedes-Lorente, J. & Valle-Cabrera, R. (2005). Organisational learning capability: A proposal of measurement. *Journal of Business Research*, 58(6), 715-725. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2003.11.002>
- Karagöz, H. (2016). *Stratejik planlamanın örgütsel performans üzerine etkisi: Bir uygulama*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Karaman.
- Karaman, F. (2024). Sivil Havacılık Sektöründe Çevik ve Dijital Liderlik Tarzlarının Örgütsel Çeviklik ve Çalışan Performansı İle İlişkisi. *Journal of Emerging Economies and Policy*, 9(2), 129-147.
- Karaman, M. (2023). Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi: Kavramsal bir çalışma. *Uluslararası İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 9(1), 47-63. <https://doi.org/10.29131/uiibd.1279602>
- Karaöz, M. (2003) *Öğrenme ve farklı talep fonksiyonlarını içeren ekonomik üretim miktarı model önerileri*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta.
- Kayış, A. (2017). *SPSS uygulamalı çok değişkenli istatistik teknikleri*. (Editör: Şeref Kalaycı). (8. Basım). Ankara: Dinamik Akademi.
- Kim, S. (2004). Individual-level factors and organisational performance in government organisations. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 15, 245-261.
- Klimecki, R. & Lasseben, H. (1999). What Causes Organisations to Learn 3rd. International Conference on Organizational Learning, Lancaster University, 6-8 June, Lancaster.
- Kline, R. B. (2011). *Principles and practice of structural equation modeling* (3rd ed.). The Guilford Press.
- Kline, R. B. (2016). *Principles and practice of structural equation modeling* (4th ed.). Guilford Press.
- Koçel, T. (2011). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Koçoğlu, İ., İmamoğlu, S. Z. & İnce, H. (2011). The Relationship between organisational learning and firm performance: The mediating roles of innovation and TQM. *Journal of Global Strategic Management*, (9), 72-88. doi: 10.20460/JGSM.2011515814
- Kozak, M. (2017). *Veri analizi. [Scientific research: design, writing and publishing techniques]. Bilimsel araştırma: tasarım, yazım ve yayım teknikleri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Makri, M. & Scandura, T.A. (2010). Exploring the effects of creative CEO leadership on innovation in hightechnology firms. *The Leadership Quarterly*, 21(1), 75-88.
- Meydan, C. H. & Şeşen, H. (2015). *Yapısal eşitlik modellemesi AMOS uygulamaları*. (2. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Nakip, M. (2013). *Pazarlama araştırmalarına giriş*. (4. Basım). Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Ön, E. & Dinçel Yanık, G. (2024). Dijital liderlik ile inovatif iş davranışı arasındaki ilişkide dışsal motivasyonun aracı rolü. *Artvin Çoruh Üniversitesi Uluslararası Sosyal Bilimler Dergisi*, 10(2), 202-217. <https://doi.org/10.22466/acusbd.1557719>
- Pallant, J. (2016). *SPSS survival manual a step by step guide to data analysis using IBM SPSS (SPSS kullanma kılavuzu SPSS ile adım adım veri analizi)*. Çevirenler: Sibel Balcı ve Berat Ahi. (8. Basım). Ankara: Anı Yayıncılık.
- Poell, R. F., Dam, K. V. & Van Den Berg, P.T. (2004). Organising learning in work contexts. *Applied Psychology: An International Review*, 53(4), 529-540.
- Preacher, K. J. & Kelley, K. (2011). Effect size measures for mediation models: Quantitative strategies for communicating indirect effect. *Psychological Methods*, 16(2), 93.
- Raza, B. (2016). Leadership 4.0, module: management 1, https://www.academia.edu/25513158/LEADERSHIP_4.0_Module_Management_Competenci%20es_1_MC1_MBA_Aviation_Enrolment_number. 13.12.2024
- Real, J. C., Leal, A. & Roldan, J. L. (2006). Information technology as a determinant of organisational learning and technological distinctive competencies. *Industrial Marketing Management*, 35, 505-521.
- Sarıhan, H. İ. (1998). *Rekabette başarının yolu: Teknoloji yönetimi*. İstanbul, Desnet Yayınları.
- Skerlavaj, M., Stemberger, M. I., Skrinjar, R. & Dimovski, V. (2007). Organisational learning culture-the missing link between business process change and organisational performance. *International Journal of Production Economics*, 106(2), 346-367.
- Sürücü, L., Şeşen, H. & Maşlakçı, A. (2021). *SPSS, AMOS ve PROCESS Macro ile ilişkisel, aracı/düzenleyici ve yapısal eşitlik modellemesi (uygulamalı analizler)*. (1. Basım). Ankara: Detay Yayıncılık.
- Teece, D. J., Pisano, G. & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509-533.
- Topsakal, Y., (2018). Konaklama işletmelerinde sosyal sermayenin örgütsel performansa etkisinde rekabet stratejilerinin aracı rolü. *Gaziantep University Journal of Social Sciences*, 17(1), 334-349. <https://doi.org/10.21547/jss.337950>
- Turunç, Ö., Erkuş, A. & Polat, M. (2007). İşletmelerde örgütsel performansın değerlendirilmesinde nicel-nitel kriterler: Savunma sanayiinde bir araştırma. 15. *Ulusal Yönetim ve Organizasyon Kongresi Bildiriler Kitabı* (Ed. Sakarya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi İşletme Bölümü Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı), Sakarya, 761-768.
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Boston: Harvard Business Review Press.
- Yang, J. & Lan, H. (2010). "The Moderating Role of Organizational Learning in the Relationship between Organizational Innovation and Performance", The 4th International Congerence on Management and Service Science (MASS 2010), August 24-26, Wuhan, China 2010.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yeo, R. (2003). Linking organisational learning to organisational performance and success: Singapore case studies. *Leadership & Organization Development J Journal*, 24(2).

Yeo, R. K. (2005). Revisiting the roots of learning organisation: A synthesis of the learning organisation literature. *The Learning Organization*, 12(1).