

Çalışanların Dijital Dönüşüme Bakış Açısının Motivasyon ve Performansa Etkisi

Emel Doğan KAHRAMAN¹ Meral ERDİRENÇELEBİ^{2*}

¹ Bolu Belediye Başkanlığı, Bolu, Türkiye

² Necmettin Erbakan Üniversitesi, Uygulamalı Bilimler Fakültesi, Finans ve Bankacılık Bölümü, Konya, Türkiye

Makale Bilgisi

Geliş Tarihi: 11.05.2024
Kabul Tarihi: 31.05.2024
Yayın Tarihi: 30.06.2024

Anahtar Kelimeler:
Dijital Dönüşüm,
Dijital Dönüşüme Bakış,
Motivasyon,
Çalışan Performansı.

ÖZET

Dünya genelinde büyük bir hızla gelişme gösteren dijital çağ, tüm sektörlerde dijital dönüşüm yaşanmasına yol açmaktadır. Dijital çağın gereği her alanda yaşanan bu hızlı dönüşüme işletmelerde ayak uydurmak zorundadırlar. Dijital çağın işletmelere sağladığı çeşitli avantajların yanı sıra Covid-19 pandemi süreci gibi beklenmedik durumlar sürdürülebilirlik için dönüşümün artık bir tercih değil zorunluluk olduğunu göstermiştir. Sürdürülebilirlik için işletmelerde dijitalleşme temelli bir dönüşüm yol haritası belirlenmesi, tüm iş süreçlerinin ve tüm paydaşlarla ilişkilerin revize edilmesi gerekmektedir. İç paydaşlar olan çalışanların tüm iş süreçlerinde aktif olabilmeleri için dijital dönüşüme bakış açılarının belirlenmesi gerekmektedir. Eksikliklerin belirlenerek tamamlanması ile çalışan motivasyonunun ve performanslarının artırılması sayesinde, sürdürülebilir rekabet üstünlüğü sağlanmasına destek olunabilecektir. Bu araştırmanın temel amacı işletmelerin önemli maliyet kaynağı ve aynı zamanda iç paydaşı olarak kabul edilen çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ve performanslarına etkisini araştırmaktır. Araştırmanın temel problemi ise değişim sürecini yaşayan işletmelerdeki çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ve performansa etkisinin olup olmadığının incelenmesidir. Temel amaç doğrultusunda araştırma modeli ve hipotezleri oluşturulmuştur. Evren olarak Bolu Sanayi ve Ticaret Odası'na orta ve büyük ölçekli işletmeler belirlenmiştir. Teknolojinin daha fazla kullanıldığı işletmeler örneklem olarak seçilmiştir. Temel amaç doğrultusunda belirlenen işletmelerden nicel araştırma yöntemi tekniklerinden anket tekniği ile veriler toplanmıştır. Araştırmada 350 beyaz ve altın yakalı çalışandan elde edilen veriler analize alınmıştır. SPSS programı ile veriler analiz edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda araştırma başında geliştirilen üç hipotezin de doğru olduğu tespit edilmiştir. Araştırmanın neticesinde işletme çalışanlarının dijital dönüşüme bakış açısının motivasyonu ve çalışan performansını pozitif yönde etkilediği görülmüştür. Ayrıca çalışanların motivasyon düzeyi çalışan performansını olumlu etkilemektedir.

The Effect of Employees' View of Digital Transformation on Their Motivation and Performance

Article Info

Received: 11.05.2024
Accepted: 31.05.2024
Published: 30.06.2024

Keywords:
Digital transformation,
Overview of digital
transformation
Motivation,
Employee's performance.

ABSTRACT

The digital age, which is developing rapidly around the world, leads to digital transformation in all sectors. Businesses have to keep up with this rapid transformation experienced in every field as required by the digital age. In addition to the various advantages that the digital age provides to businesses, unexpected situations such as the Covid-19 pandemic process have shown that transformation for sustainability is no longer a choice but a necessity. For sustainability, it is necessary to determine a digitalization-based transformation roadmap in enterprises, revise all business processes and relations with all stakeholders. In order for employees, who are internal stakeholders, to be active in all business processes, their perspectives on digital transformation should be determined. By identifying and completing the deficiencies, it will be possible to support sustainable competitive advantage by increasing employee motivation and performance. The main purpose of this research is to investigate the impact of the employees' perspective on digital transformation on their motivation and performance, which is considered as an important cost source and internal stakeholder of enterprises. The main problem of the research is to examine whether the employees' perspective on digital transformation has an impact on motivation and performance in enterprises experiencing the change process. In line with the main objective, the research model and hypotheses were created. Bolu Chamber of Industry and Commerce medium-sized and large-sized enterprises were determined as the population. Enterprises where technology is used more have been selected as a sample. In line with the main purpose, data were collected from the enterprises determined in line with the quantitative research method techniques with the questionnaire technique. The data obtained from 350 white and gold collar employees were analyzed. The data were analyzed with the SPSS program. In line with the findings obtained, it was determined that all three hypotheses developed at the beginning of the research were correct. As a result of the research, it was seen that the perspective of business employees on digital transformation positively affects motivation and employee performance. In addition, the motivation level of employees positively affects employee performance.

To cite this article:

Kahraman, E. D., & Erdirençelebi, M. (2024). Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ve performansa etkisi. *Fivezero*, 4(1), 25-50. <https://doi.org/10.54486/fivezero.2024.34>

*Sorumlu Yazar: Meral Erdirençelebi, merdirencelebi@erbakan.edu.tr



This article is licensed under a Creative Commons Attribution-NonCommercial 4.0 International License (CC BY-NC 4.0)

GİRİŞ

Teknolojik yenilikler yaşamda her zaman önemli bir yer tutmuştur. Öyle ki mevcut çağı kapatıp bir sonraki çağı başlatmıştır. Bu gelişim ve değişimler bireyleri, toplumları ve örgütleri tarih boyunca etkilemiştir. Etkilemeye de devam etmektedir (Çini, vd. 2023: 2). Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişme ve yıkıcı değişim dijital dönüşümü ortaya çıkarmıştır (Morakanyane, vd. 2017: 428). Özellikle son yıllarda yaşanan dijital çağ, dijital dönüşümle birlikte ekonomik ve sosyal açıdan paradigma değişimini beraberinde getirmiştir (Brocke vd. 2016: 159). Teknolojinin büyük ölçüde değişmesi nedeniyle, tüm toplumun iletişim kurma, iş birliği yapma biçimi de değişmektedir. Akademik araştırmalar, yaygın olarak dijital dönüşüm olarak bilinen bu olguya odaklanmaya başlamıştır (Wilms, vd. 2017: 1). Örgütlerin bu duruma uyumu ve fırsata çevirmesi gibi konularda araştırmalar artarak devam etmektedir. Aynı zamanda verimlilik ile etkinliklerinin artırılması adına dijital dönüşüme nasıl dâhil olmaları gerektiği araştırılmaktadır (Heavin ve Power, 2018: 38).

Nitekim küresel dijital ekonomi 2019'da 22,5 trilyon dolara ulaşmıştır ve büyümeye halen de devam etmektedir. Dijital ekonominin ortaya çıkışı küresel ekonomik kalkınmaya yeni bir ivme kazandırmıştır. Dijital ekonominin temelinde, yeni çağda ekonomik uygulamaların öne çıkan bir özelliği haline gelen dijital dönüşüm (DT) yer almaktadır. 2021 Dijital ekonomi raporuna göre Çin ve ABD değer yaratmaya odaklanmış ve bunu nasıl başarabileceklerinin arayışındadırlar. Elde edilen veriler doğrultusunda değer yaratma adına da dijital dönüşümün iş dünyasına katkısı olduğu görülmektedir (Qiao vd. 2024: 1).

Tüm dünyada olduğu gibi Türkiye'de de teknoloji kullanımı giderek artış göstermektedir. Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumunun (BTK) 2023 yılı 4. çeyrek verilerine göre Türkiye'de internet kullanım oranı %87,1 dir. Ayrıca internet üzerinden kamu hizmetlerinden yararlanan bireylerin oranı %73,9 ve internet üzerinden özel kullanım amacıyla mal veya hizmet satın alma ya da sipariş verme (e-ticaret) oranı, 2022 yılında %46,2 iken 2023 yılında %49,5 e yükselmiştir (TUİK, 2024). Bu verilerinde gösterdiği gibi Türkiye'de de dünyanın büyük çoğunluğunda yaşandığı gibi dijital bir dönüşüm söz konusudur. Ayrıca hükümet politikaları, destek programları vb. ile de işletmelerde dönüşümün gerekliliğine dikkat çekilmektedir. Nitekim hız kazanan dijital dönüşüm süreci toplumların kültürel yapılarının değişimine yol açmanın yanı sıra sektörlerde de köklü biçimde değişimi tetiklemektedir.

Peki dijital dönüşüm nedir? *Dijital dönüşüm*; bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla gelişim göstermesi sonucunda tüm iş süreçlerinde etkinlik ve verimliliği sağlamak adına insan, robot ve makine üçlüsünün etkileşiminin sağlanmasıdır (Ertürk ve Erdirençelebi, 2023: 865). Yani dijital dönüşüm tüm sektörlerdeki işletmelerin klasik iş süreçlerini değiştirerek, yeni ürün, yeni hizmet, yeni iş süreçleri sunmaktadır (Schwertner, 2017: 388). Son dönemde yapılan araştırma sonuçlarına göre büyük veri, bulut bilişim, mobil ve sosyal teknolojileri altyapılarına başarıyla entegre eden işletmeler önemli bir rekabet avantajı elde etmektedir (Alhasanov, 2023: 2). Hatta işletmelerde dönüşüme ayak uydurmanın yanı sıra, dijitalleşmeyi yaratıcılık ve yenilikçilikle birleştiren yöneticilerin dönüşüm sürecini yönetmenin ötesine geçerek planlanan teknolojiyi daha erken uygulamaya geçebilmesinin temel hedef olması gerektiği vurgulanmaktadır. Özellikle de Covid-19 pandemi süreci, pek çok alanda olduğu gibi işletmelerin hayatında dijital dönüşüm gelişmelerini hızlandırmıştır (Akman, 2023: 3).

Dijital dönüşüm ile ortaya çıkan muhteşem üçlü (insan-makine-robot) verimlilik, kalite, hız, esneklik ve çeviklik sağlamaktadır. ABD, Almanya, Japonya ve Çin gibi gelişmiş ülkelerde bu dönüşüm önemli fırsatlar sunarken gelişmekte olan ülkeler için ise ciddi bir tehdit ve baskı oluşturmaktadır (Bonekamp ve Sure, 2015: 36). Bu nedenledir ki gelişmekte olan bir ülke özelliğine sahip Türkiye'de bu tehdit ve baskı altındadır. Dijital dönüşüm sadece çalışma ve üretim sürecini etkilemekle kalmamakta aynı zamanda müşteriler, tedarikçiler gibi dış paydaşların yanı sıra çalışanların nitelik ve niceliklerini de sorgulatmaktadır. Bazı meslek grupları yok olurken yeni meslek grupları gündeme gelmektedir

(Seçer, 2017: 763).

Öte yandan çalışan verimliliğini artırmak adına örgütsel arayışlar sürmekte ve akademik araştırmalar yıllardır devam etmektedir. Literatürde çalışan performansı ile motivasyon arasındaki pozitif ilişkiye işaret eden çeşitli araştırmalar bulunmaktadır (Lencho, 2020; Farson vd. 2021; Olusadum ve Anulika, 2018; Ghaffari vd. 2017; Shahzadi vd. 2014; Aarabi vd. 2013; Saedd ve Asghar, 2012; Dysvik ve Kuvaas, 2011). Fakat bu ilişkinin arka planında dijital dönüşümün ne düzeyde yer aldığına dair çok sınırlı ve yakın tarihli çalışmalar mevcuttur (Lumunon vd. 2021; Selimovi'c vd. 2021; Budiman ve Kurniawan, 2023; Shwedehe vd. 2023). Çalışanlar dijital dönüşüm sürecinde kilit rol oynamaktadır (Van Der Schaft vd. 2022). Ancak literatürde çalışanların dijital dönüşüm sürecine bakış açısının esas alındığı çalışma sayısı çok sınırlıdır (Leo vd. 2023; Cetindamar Kozanoglu ve Abedin, 2021; Çini vd. 2023). Motivasyonun çalışan performansını artırması beklenen bir olgu iken çalışanların dijital dönüşümüne bakış açısının bu değişkenlere nasıl etki ettiğinin belirlenmesi, çalışan performansını artırma yolları arayışında farklı bir bakış açısı sunacağı düşünülmektedir.

Kavramsal Çerçeve

İşletmelerde Dijital Dönüşüm

Son zamanlarda yaşanan hızlı dijital dönüşüm süreci nedeniyle işin doğası büyük ölçüde değişmektedir. Dolayısıyla da günümüzün çalışma ortamı ağırlıklı olarak dijital hale gelmektedir (Selimovi'c vd. 2021: 1). Dijitalleşme yeni iş modelleri oluşturmak için teknolojinin kullanıldığı bir uygulamadır ve sistemlerin daha verimli çalışarak karlı hale dönüşmesi sonucunda daha fazla rekabet avantajı elde edilmesidir (Schwertner, 2017: 388). Belirsiz bir iş ortamında kurumsal dayanıklılığı ve değeri artırarak önemli avantajlar sunar (Qiao vd. 2024: 1).

Dijital teknolojiler, pek çok alanda yoğun olarak kullanılan teknolojilere verilen genel addir. Bulut bilişim, yapay zekâ, büyük veri, robotik sistemler, nesnelerin interneti, 3D baskı, sensör teknolojileri, gelişmiş robotik sistemler ve otomasyon dijital teknolojilerinin önde gelenleri arasındadır (Westerman, vd. 2014; He, vd. 2023). Üretim bandındaki süreçler, pazarlama alanındaki envanter yönetimi, müşteri destek sistemleri, iş yönetimi ve analitiği gibi birçok konuda hızlı ve kesin çözüm arayışında olan işletmeler bu dijital teknolojilere yatırım yapmaktadırlar (Özsağlam, 2021: 35). Hemen hemen her sektörde işletmeler, yeni dijital teknolojileri keşfetmek ve bunlardan faydalanmak adına bir dizi çaba içerisinde. Bu çabalar ürün ve temel iş süreçlerinin dönüşümlerini kapsar. Dahası örgütsel yapı ve yönetim biçimleri de etkilenir. Özellikle de dönüşümü iyi yönetebilmek için doğru yaklaşımların seçimi önem taşır. İşletme içindeki dijital dönüşümün başarılması, önceliklendirmenin, uygulamanın ve tüm koordinasyonun doğru yapılması adına bir dijital dönüşüm stratejisinin formüle edilmesine bağlıdır. Dijital teknolojilerin kullanılması ve uyarlanması çoğu zaman işletmelerin tüm fonksiyonlarını etkilemekle kalmayıp aynı zamanda satış kanallarını ve tedarik zincirini de etkileyerek işletmenin sınırlarının ötesine geçer (Matt vd., 2015: 339).

Bu nedendir ki dijital işyeri dönüşümü, teknolojilerin benimsenmesi veya benimsenmemesinin ötesine geçerek bir işyerinin yeniden tasarlanması bağlamında çok daha derin etkiler oluşturur (Selimovi'c, vd. 2021: 1; Hanelta, vd. 2021: 1168).

İş süreçlerinin dijital süreçlere dönüştürülmesi, teknik bileşenler ağının da artması sonucu gelişir. Bu sayede işletmeler üretilen mal veya hizmetleri, tamamen dijitalleştirilmiş ortamlara taşır (Arıcıoğlu, 2021: 15). Endüstriyel süreçlerin dijitalleşmesi ise işletmenin daha spesifik değer zinciri faaliyetleri (uzmanlaşma) ve uluslararası genişleme fırsatlarına odaklanmayı sağlar. Buna paralel olarak, endüstriyel dijital dönüşüm aynı zamanda işletmeleri değer zinciri genelinde yukarı yönlü faaliyetlere doğru genişlemeye motive eder ve dijital platformların ortaya çıkması nedeniyle yönetişimi önemli

ölçüde etkileyerek eski rekabet ortamlarını yeni ağ bağlantılı "genişletilmiş işlere" dönüŖtürür (Leão ve Silva, 2021: 421). Dijital dönüŖümde yöneticilerin işletmenin en acil sorunlarına odaklanırken söz konusu önceliklere uygun yeteneklerin belirlenmesinde yapay zekânın etkisini anlamaları ve stratejilerini buna göre geliŖtirmeleri önemlidir (Ahat, 2023:180).

Değer zinciri kapsamında işletmeler sürekli bir değişim ve dönüŖümle karşı karşıya kalmaktadır. Teknolojik geliŖmeler, yoğun rekabet, yıkıcı ve yenileyici iş modelleri, yeni pazarlar sürekli geliŖip farklılık gösteren müşteri tercihleri gibi nedenler işletmeler için üstesinden gelinmesi gereken birçok zorluğu meydana getirir (Žitkienė ve Deksnys, 2018: 115). Bu gibi zor durumları aşmaya yönelik dijital dönüŖüm destek olmaktadır.

Dijital dönüŖüm literatürde farklı biçimlerde tanımlanır. Literatürde “bir örgüt, endüstri, ülke vb. dijital veya bilgi işlem teknolojisinin önemsenmesi veya aktif kullanılması” (Brennen ve Kreiss, 2014: 7) ve “daha fazla geliŖen veri türünün, iletişim altyapısının ve bilgi işlem kullanımının sunduğu fırsatlar” (Nielsen vd. 2017: 102) şeklinde tanımlandığı görülür. Dijital dönüŖüm, otonom teknolojik sistemlerin, çevre koşullarının ve iş organizasyonunun dönüŖümüdür. Bu dönüŖümde sık adı geöen Endüstri 4.0 sadece bir üretim hattının, bir üretim faaliyetinin yenilenmesi olarak değil, aynı zamanda işletmenin üretimden müşteriye kadar verdiği hizmetlere üretim ve iş süreçlerinin dijitalleşmesi olarak açıklanabilir (Sung, 2017: 40). Başka bir deyişle dijital dönüŖüm, hizmetlerin ve ürünlerin hem çevrimiçi hem de çevrimdışı olarak sunulduğu internet çağında rekabetçi kalabilmek için çoğunlukla yeni teknolojilerin kullanılmasıdır (Mergel vd. 2019: 2).

Dijital dönüŖümün karakteristik özellikleri: radikal, yıkıcı, sürekli ve karmaşık oluşudur (Morakanyane vd. 2017: 432). Bu nedenle de dijital dönüŖüm sürecinde işletmeler zorluklarla karşılaşabilirler. Dijital dönüŖüm aşamalarında en güçlü işletmelerin değil, değişime en hızlı uyum sağlayan işletmelerin devamlılığı görülmektedir. İşletmeler dijital dönüŖüm planlamalarını yapmamaları durumunda yenilenen teknolojide devamlılığı kaybetme durumu yaşayabilirler (Tutkunca, 2020: 66). Literatürde işletmelerin dijital dönüŖümünün boyutları üç başlıkta ele alınmıştır. (Kumar, 2017; Hunt, 2014; Wolf, 2015). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital DönüŖüm*, dijital dönüŖümün sağladığı avantajlarla gerçekleştirilen insan kaynakları yönetim sistemleri; işletmedeki çalışanların sahip olduğu yetenek, bilgi ve becerileriyle ilgili bilgilerin elde edilmesi, kaydedilmesi, yenileyebilmesi ve gerektiğinde bilgilere kolay ulaşabilmesine olanak sağlar. Bunlar da örgüt için daha etkin ve hızlı bir şekilde karar verebilme konusunda insan kaynakları yetkililerine yardımcı olabilmektedir (Calp ve Doğan, 2019: 395-396). İnsan kaynakları yönetiminin dijital olarak yürütülebilmesinde, işgörenlere esnek çalışma saatleri sunulabilmekte bu da işgörenlerin memnuniyet durumlarının artmasında önemli bir etki yaratmaktadır. İş yerinde belirli saatlerde çalışma mecburiyeti giderilerek, işgörenin iyi hissettiği zamanlarda çalışması, motivasyonunu ve performansını da olumlu yönde etkilemektedir (Göktaş ve Baysal, 2018: 1416). *Yetenek Yönetiminde Dijital DönüŖüm*, teknolojidaki hızla artan geliŖmeler; işletme üzerindeki araç ve gereçleri etkisi altına almıştır. Çalışanların da bu değişikliklere uyum göstermeleri büyük önem kazanmıştır. Bunun sonucunda ise işgörenin aldığı eğitimlerde yetenekleri tespit etmek gerekli bir ihtiyaç olarak görülmeye ve önem kazanmaya başlamıştır. *Performans Yönetiminde Dijital DönüŖüm*, her işletmenin amacı, beklenen sonuçlara ulaşmak ve memnuniyeti sağlamaktır. Eđer örgütler insan kaynakları yönetiminde başarılı durumdalarsa bundan örgüt ve çalışan performansı da olumlu şekilde etkilenecektir (Sikyr, 2013: 45). Özellikle son zamanlarda yaşanan teknolojik geliŖmeler çalışanların performanslarını artırmaktadır (Akman, 2023: 83). Bu durum da dijital dönüŖümün performans yönetiminde olumlu etkisini göstermektedir.

Motivasyon

Bireylerin ruhen, bedenen ve zihinsel olarak işletme hedeflerine yönlenme düşüncesi, motivasyon

kavramını ortaya çıkarmaktadır. Motivasyon, kişilerin daha önceden belirledikleri hedeflerine ulaşmak için kendi çabalarıyla hareket etmeleridir. Bir örgütteki her birey farklı bir şekilde motive olur. İşletme açısından motivasyon işletmenin ve çalışanın isteklerine karşılık veren iş ortamı dizayn edip bireyin yapılması düşünülen aşamaya geçebilmesi için heveslendirilmesi olarak açıklanabilir (Berkman vd. 2007: 293). Motivasyon içinde bulunulan durumla ilgili olarak içten gelen dürtü olarak da tanımlanabilir (Bentley, 2000: 179). Bireyin belirli bir hedef doğrultusunda hareket etmesini sağlayan bir güçtür. Daha yüksek seviye motive olmuş çalışanlar düşük seviye motive olmuş çalışanlara kıyasla fırsatlardan daha doğru şekilde yararlanırlar (Shahzadi vd. 2014: 160).

Motivasyon dışsal ve içsel olmak üzere iki alt başlıkla ele alınmaktadır (Ryan ve Deci, 2000: 70-71). *Dışsal Motivasyon*, davranışın bir sonuç elde etmek için gerçekleştirildiği motivasyon türüdür. Kişi davranış için değil, davranışın çıktılarını için eyleme geçer. Kişi, içsel doyuma ulaşmak için değil; ödül kazanmak veya cezalandırılmaktan kaçınmak amacıyla dışsal motivasyonla ilgili hareketler. *İçsel Motivasyon*, bir aktiviteyi veya işi üstlenen kişinin aktiviteyi farklı bulması veya aktiviteden zevk alarak tatmin olmasıdır. İçsel motivasyonda, memnuniyet işin kendisinden kaynaklanıyorken dışsal motivasyonda memnuniyet, sözlü ve maddi hediyeler gibi harici bir ortam aracılığıyla gelir. İçsel olarak motive olmuş birey, ödüllere veya baskıya ihtiyaç duymadan özgürce ve gönüllü olarak faaliyetlerde bulunur. Çalışma ortamı, çalışanların davranışlarını yönlendiren ve onlara enerji veren koşulları içerir (Ryan ve Deci, 2000: 68). Bu, çalışanların dönüşümsel değişim sırasında öz motivasyonun bileşenleri olan ilişki ihtiyacı, özerklik ihtiyacı, yetkinlik ihtiyacı gibi psikolojik ihtiyaçlarını içerir (Ibragimov ve Berishvili, 2023: 6).

İşletmelerin çalışanları motive etmek adına, ekonomik, psiko-sosyal, örgütsel ve yönetsel motivasyon araçları bulunmaktadır. *Ekonomik Motivasyon Araçları*, Temel ücretlendirme, ikramiyeler (yasal, isteğe bağlı), komisyonlar ve ödüller ekonomik motivasyon araçlarıdır. Çalışanların önceliği maddi ihtiyaçlarını karşılamaktır (Borowski ve Daya, 2014: 666). Sosyal yardımlar, örgütlerin çalışanlarına her alanda sağladıkları örgütsel destek, çalışanları işlerini yapmaya motive etmede büyük önem taşımaktadır (Wong ve Pang, 2003: 551). *Psiko-Sosyal Motivasyon Araçları*, İnsan sosyal bir varlıktır. Bireyleri yönlendiren faktörlerin belli bir kısmının psikolojik olduğu söylenmektedir. Ekonomik motivasyon araçları maddi yönünü ele alırken psiko-sosyal motivasyon araçları ise manevi yönünü ele alır. Bu doğrultuda bireyin motivasyonunu tatmin eden ve katkı sağlayan birçok sayıda psiko-sosyal araçtan bahsedilebilir (Şimşek vd. 2015: 180-181). Bu motive araçları arasında çalışmada bağımsızlık, sosyal katılım, değer ve statü, gelişme ve başarı, çevreye uyum, öneri sistemi ve sosyal uğraşlar yer alır (Ertürk, 2000: 77): *Örgütsel ve Yönetsel Motivasyon Araçları*, Çalışanların örgütsel ve yönetsel araçlar ile motive olmaları mümkündür. Bu araçlardan bazılarında aşağıda yer verilmiştir (Serinkan, 2008: 162). Amaç birliği, yetki devri, kararlara katılma, etkin bir iletişim sistemi, iş tasarımı, fiziksel şartların değiştirilmesidir.

Çalışanın motivasyonu örgütsel verimliliği artırmada önem taşımaktadır (Bawa, 2017: 662). Düşük üretkenlik ve rekabet gücü kaybı, düşük moral ve düşük motivasyonun sonuçlarıdır ve bazen devamsızlık ve sabotaj gibi istenmeyen semptomlara yol açabilir (Shaban vd. 2017: 1). Aynı zamanda dönüşüme uyum sağlamada büyük rol oynar (Wozir ve Luo, 2020: 152). Bu nedenle iyi yönetilmesi gerekir.

Çalışan Performansı

Kurumların başarı ya da başarısızlıklarında kilit unsur çalışanlarıdır. Bu nedenle kurumlar çalışanlarının performansını artırmaya yönelik çaba içerisindeyler (Hameed ve Waheed, 2011: 224). Performans, bir bireyin veya sürecin belirli hedeflere ve daha önceden belirlenmiş birtakım standartlara ne kadar başarılı bir şekilde ulaştığını değerlendirmek için kullanılan bir kavramdır. Performansa

yönelik elde edilen sonuçlar, hedeflenen çıktılar, başarılar veya kalite standartlarına göre belirlenmektedir (Drucker, 2013: 18). Çalışan performansı, bir çalışanın kendisine verilen görevleri yerine getirirken elde ettiği iş kalitesi ve miktarıdır (Hermina ve Yosepha, 2019: 71).

Her çalışanın, özgüven, başarı, ödül alma ihtiyacı gibi iç faktörlerin yanı sıra tanınma ve ilgi görme gibi dış faktörler de dahil olmak üzere umutları veya ihtiyaçları olmalıdır. Bir kişinin bir çalışma alanındaki başarısı ve performansı, meşgul olduğu alandaki yeterlilik ve profesyonellik düzeyine göre belirlenir. Ancak dikkat ve tanınma isteği gibi motivasyon unsurları olmadan performansın başarısı söz konusu olamaz (Paais ve Pattiruhu, 2020: 577). Özellikle de yöneticinin her zaman performansa ilişkin olumlu davranışlara örnek olması önemlidir. Bir yönetici olarak kişinin yaptıkları veya söyledikleri her zaman başkalarını etkiler. Performans yönetimi çabaları ile ilgili olarak karşılaşılan çalışan davranış türleri, değişime dirençten ve ne beklendiğinin tam olarak anlaşılmasından kaynaklanmaktadır (McConnell, 2004: 273).

YÖNTEM

Araştırmanın Amacı, Modeli ve Hipotezleri

Bu araştırmanın amacı işletmelerin önemli maliyet kaynağı ve aynı zamanda iç paydaşı olarak kabul edilen çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ve performanslarına etkisini araştırmaktır. Araştırmanın temel problemi ise değişim sürecini yaşayan işletmelerdeki çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ve performansa etkisi var mıdır? Bu temel problem çerçevesinde aşağıdaki alt problemlere cevap aranmıştır:

- Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyonuna etkisi var mıdır?
- Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının performansına etkisi var mıdır?
- Çalışanların motivasyon düzeyi çalışan performansına etkisi var mıdır?

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

Yapılan literatür taraması sonucunda araştırmanın amacına uygun olarak dört temel hipotez ve bunlara bağlı olarak çeşitli alt hipotezler geliştirilmiştir.

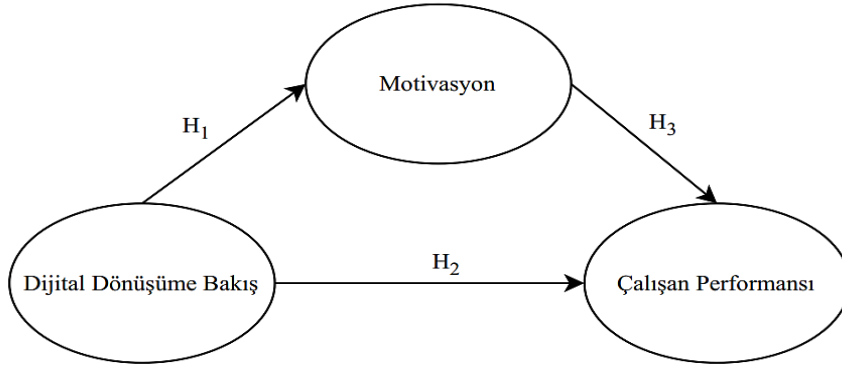
- **H₁**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı motivasyonlarını etkilemektedir.
 - H_{1a}**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.
 - H_{1b}**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.
 - H_{1c}**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir.
 - H_{1d}**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.
 - H_{1e}**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.
 - H_{1f}**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir.
- **H₂**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı çalışan performansını etkilemektedir.
 - H_{2a}**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm çalışan performansını etkilemektedir.
 - H_{2b}**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansını etkilemektedir.
 - H_{2c}**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansını etkilemektedir.
- **H₃**: Çalışanların motivasyon düzeyi çalışan performansını etkilemektedir.

H_{3a}: Dışsal motivasyon düzeyi çalışan performansını etkilemektedir.

H_{3b}: İçsel motivasyon düzeyi çalışan performansını etkilemektedir.

Şekil 1

Araştırmanın Modeli



Evren ve Örneklem

Araştırmada Bolu ili Sanayi ve Ticaret Odası'na kayıtlı, imalat sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde çalışan beyaz yakalı çalışanlar esas alınmıştır. Ayrıca bu işletmelerin büyük çoğunluğunu oluşturan aile işletmelerinin kara vericileri olan sahip/yöneticiler de esas alınmıştır. Krejcie ve Morgan (1970) çalışmalarında ortalama 350 örneklemin yeterli olacağını belirtmişlerdir (Aktaran Yenilmez ve Akman, 2023). Veri toplama süreci, 360 katılımcı ile tamamlanmıştır. Ancak 10 veri eksik doldurulduğundan analize dâhil edilmemiştir.

Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Bu araştırmada, nicel araştırma yöntemi uygulanmıştır. Nicel araştırma yöntemi tekniklerinden anket tekniği kullanılmıştır. 5'li likert ölçeği tercih edilmiştir. Anket 4 bölümden oluşmuştur. Birinci bölümde katılımcılara dair demografik bilgiler sorulmuştur. İkinci bölümde dijital dönüşüme bakış açısı ölçeği olarak, orijinali 12 ifade ile Kumar (2017) tarafından ortaya konulan ve Yıldırım (2020) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek tercih edilmiştir. Ölçek üç alt boyuttan meydana gelmektedir. Üçüncü bölümde motivasyon ölçeği olarak 24 ifadeli Herzberg Motivasyon Ölçeği kullanılmıştır. Bu ölçek ifadeleri Yıldırım (2020) çalışmasından alınmıştır. Ölçek 2 alt boyuttan meydana gelmektedir. Son bölümde ise çalışan performansı ölçeği Atukeren (2020)'e ait çalışmadan alınmıştır. Ölçek 11 ifade ve tek boyuttan oluşmaktadır.

Araştırma Verilerinin Analizi

Bu araştırmada verilerin analizleri için iki farklı programdan yararlanılmıştır. İlk olarak SPSS 25.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir. Diğer program olarak AMOS 22.0 ile doğrulayıcı faktör analizi için uygulanmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen analizler şunlardır; frekans analizi, güvenilirlik analizi (Cronbach's Alpha), açıklayıcı faktör analizi (AFA), doğrulayıcı faktör analizi (DFA), korelasyon analizi ve regresyon analizidir.

BULGULAR

Demografik Özellikler

Araştırmaya katılanların demografik özellikleri Tablo 1'de verilmiştir.

Tablo 1
Araştırmanın Modeli

		Kişi Sayısı (n)	Yüzde (%)
Cinsiyet	Kadın	194	55.43
	Erkek	156	44.57
Yaş	21-25	18	5.14
	26-30	66	18.86
	31-35	98	28.00
	36-41	82	23.43
	42 ve üzeri	86	24.57
Eğitim	Lise	36	10.29
	Önlisans	35	10.00
	Lisans	262	74.85
	Yüksek Lisans/Doktora	17	4.86
Pozisyon	İnsan Kaynakları Müdürü	15	4.29
	Kalite Kontrol Müdürü	8	2.29
	Muhasebe/Finansman Müdürü	21	6.00
	Ar-Ge Müdürü	13	3.71
	Genel Müdür	35	10.00
	Genel Müdür Yardımcısı	6	1.71
	Mühendis	91	26.00
	Pazarlama ve Satınalma Müdürü	10	2.86
	Üretim Müdürü	30	8.57
	Sahip/Yönetici	121	34.57
Firmada çalışma süresi	1-5 yıl	151	43.14
	6-10 yıl	81	23.14
	11-15 yıl	50	14.29
	16-20 yıl	33	9.43
	21 yıl ve üzeri	35	10.00
Toplam iş yaşam deneyimi	1-5 yıl	71	20.29
	6-10 yıl	74	21.14
	11-15 yıl	66	18.86
	16-20 yıl	67	19.14
	21 yıl ve üzeri	72	20.57
İşletmenin faaliyet alanı	Beyaz Eşya	39	11.14
	Cam Sanayi	31	8.86
	Çimento	23	6.57
	Gıda	127	36.29
	Tekstil	21	6.00
	Ahşap İşl. ve Mobilya	35	10.00
	Makine ve Metal Sanayi	63	18.00
Plastik Ambalaj	11	3.14	
TOPLAM		350	100.00

Araştırmaya katılan katılımcıların en fazla kadın (%55.4); 31-35 yaş aralığında (%28); lisans mezunu (%74.85); sahip/yönetici (%34.5); mevcut işletmede 1-5 yıldır çalışan (%43.1); toplamda 6-10 yıl arası iş yaşamında yer alan (%21.1); gıda sektöründe faaliyet gösteren işletme çalışanlarından oluştuğu görülmektedir (%36.29).

Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Tanımlayıcı analizlerden sonra açıklayıcı faktör analiz yapılmıştır. Ölçeklerin analiz sonuçları aşağıda Tablo2, Tablo3 ve Tablo 4'te yer almaktadır.

Tablo 2

Dijital Dönüşüme Bakış Açısı Ölçeğine Ait Cronbach's Alpha Değeri ve Madde Faktör Yükleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Değişkenler	Faktör Yükleri	AVE	CR	Sonuç
Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği	İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm Özdeğer: 4.65	DD1	.87	.67	.86	Cronbach's Alpha=.93 KMO=.91 Barlett Sph. Testi=2045.45 p=.00 Toplam Varyans=%74.92 Faktör Yükleri≥.50 Kullanılan Yöntem=Equamax
		DD2	.76			
		DD3	.72			
	Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm Özdeğer: 2.12	DD5	.75	.59	.85	
		DD6	.77			
		DD7	.72			
		DD8	.68			
	Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm Özdeğer: 1.00	DD9	.69	.63	.83	
		DD10	.87			
		DD11	.74			

Bu araştırmada dijital dönüşüme bakış açısı ölçeği orijinal ölçekteki gibi üç alt boyuttan oluşmaktadır. Tüm faktör yükleri .50'nin üstündedir. KMO değeri yüksek ve Barlett's küresellik testi anlamlı çıkmıştır ($p<.05$, bkz. Tablo 2). Madde faktör yükleri .50'nin altında olan maddeler DD4 ve DD12 analiz kapsamından çıkartılmıştır. AVE değeri .50'den, CR değeri .70'ten büyüktür ve $CR>AVE$ koşulu sağlanmıştır. Faktörler üç alt boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar; *İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm*, *Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm* ve *Performans yönetiminde dijital dönüşüm* adlarını almıştır.

Tablo 3

Motivasyon Ölçeğine Ait Cronbach's Alpha Değeri ve Madde Faktör Yükleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Değişkenler	Faktör Yükleri	AVE	CR	Sonuç
Herzberg Motivasyon Ölçeği	İçsel Motivasyon Özdeğer: 10.66	MO1	.70	.59	.94	Cronbach's Alpha= .95 KMO=.94 Barlett Sph. Testi= 4855.19 p=.00 Toplam Varyans=%61.40 Faktör Yükleri≥.50 Kullanılan Yöntem=Equamax
		MO2	.71			
		MO3	.70			
		MO4	.76			
		MO5	.69			
		MO6	.75			
		MO7	.79			
		MO8	.68			
		MO9	.71			
		MO10	.71			
		MO11	.66			
		MO12	.72			
		MO13	.63			
		MO14	.76			

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

Tablo 3'e Motivasyon ölçeğine ait AFA sonuçları yer almaktadır. Buna göre ölçek, orijinal ölçeğe uygun olarak iki alt boyuta ayrılmıştır. Tüm faktör yükleri .50'nin üzerindedir. M19, M23, M24 ifadeleri belirlenen koşulları sağlamadıklarından dolayı ölçekten çıkartılmıştır. AVE değeri .50'den, CR değeri .70'ten büyüktür ve CR>AVE koşulu sağlanmıştır. Faktörler iki alt boyut altında toplanmıştır. Bu alt boyutlar; *İçsel motivasyon* ve *Dışsal motivasyon* adını almıştır.

Tablo 4

Çalışan Performansı Ölçeğine Ait Cronbach's Alpha Değeri ve Madde Faktör Yükleri

Ölçek	Alt Boyutlar	Değişkenler	Faktör Yükleri	AVE	CR	Sonuç
Çalışan performansı Ölçeği	Tek Faktör Özdeğer: 4.48	ÇP2	.63	.51	.88	Cronbach's Alpha= .88 KMO=.88 Barlett Sph. Testi= 1415.22 p=.00 Toplam Varyans=% 60.36 Faktör Yükleri ≥.50 Kullanılan Yöntem=Equamax
		ÇP3	.73			
		ÇP4	.77			
		ÇP7	.74			
		ÇP8	.75			
		ÇP9	.78			
		ÇP10	.74			
		ÇP11	.80			

Son olarak Tablo 4'e göre çalışan performansına ait madde faktör yükleri yer almaktadır. Buna göre ÇP1, ÇP5 ve ÇP6 maddeleri belirlenen koşulları sağlamadıklarında ölçekten çıkartılmışlardır. AVE değeri 0.50'den, CR değeri .70'ten büyüktür ve CR>AVE koşulu sağlanmıştır. Tüm faktörler tek boyut altında toplanmıştır.

Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Açıklayıcı faktör analizi sonrasında ölçeklere doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Tablo 5'e göre araştırma kapsamında kullanılan ölçeklere ait uyum indeksleri mükemmel uyum ile kabul edilebilir uyum arasında çıkmıştır.

Tablo 5

Ölçeklerin Doğrulayıcı Faktör Analizi Uyum İyiliği İndeksleri (Akman, 2023)

Uyum İndeksleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum	Ölçeklerin Uyum İndeksleri		
			Dijital Dönüştürme Bakış Açısı	Motivasyon	Çalışan Performansı
CMIN/Df	X ² /df < 3	3 ≤ χ ² /df ≤ 5	3.07 Kabul Edilebilir Uyum	2.89 Mükemmel Uyum	3.70 Kabul Edilebilir Uyum

RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq .05$	$.05 \leq RMSEA \leq .08$.07 Kabul Edilebilir Uyum	.07 Kabul Edilebilir Uyum	.08 Kabul Edilebilir Uyum
NFI	$\geq .90$	$\geq .80$.95 Mükemmel Uyum	.90 Mükemmel Uyum	.95 Mükemmel Uyum
CFI	$.95 \leq CFI \leq 1$	$.90 \leq CFI \leq .95$.96 Mükemmel Uyum	.93 Mükemmel Uyum	.96 Mükemmel Uyum
GFI	$.90 \leq GFI \leq 1$	$.85 \leq GFI \leq .90$.94 Mükemmel Uyum	.88 Kabul Edilebilir Uyum	.95 Mükemmel Uyum
AGFI	$.90 \leq AGFI \leq 1$	$.85 \leq AGFI \leq .90$.91 Mükemmel Uyum	.85 Kabul Edilebilir Uyum	.91 Mükemmel Uyum
SRMR	$0 \leq SRMR \leq .05$	$.05 \leq SRMR \leq .10$.04 Mükemmel Uyum	.042 Mükemmel Uyum	.04 Mükemmel Uyum

Korelasyon Analizi

Araştırma kapsamındaki ölçekler arasındaki ilişki düzeyini görebilmek amacıyla korelasyon analizi uygulanmıştır (bkz. Tablo 6). Analiz sonuçlarına göre en yüksek ilişki içsel motivasyon ile dışsal motivasyon arasındadır ($r=.81, p<.01$). En düşük ilişki ise insan kaynaklarında dijital dönüşüm ile dışsal motivasyon arasındadır ($r=.23, p<.01$).

Tablo 6

Dijital Dönüşüme Bakış Açısı, Motivasyon ve Çalışan Performansına İlişkin Boyutlar Arasındaki Korelasyon Analizi

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

** $p<.01$

Dijital dönüşüme bakış açısı ölçeği ile ilgili ilişkiler değerlendirildiğinde insan kaynaklarındaki dijital dönüşüm ile yetenek yönetimindeki dijital dönüşüm arasındaki ilişki katsayısının da oldukça

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

Regresyon Analizi

Araştırma kapsamında ölçekler arasındaki etkileri ölçmek için regresyon analizi yapılmıştır. Araştırma sürecinin başında kurulan ilk üç hipoteze yanıt aramak için gerçekleştirilen regresyon analizlerine aşağıda Tablo 7’de yer verilmiştir.

Tablo 7

Dijital Dönüşüme Bakış Açısı Alt Boyutlarının İçsel Motivasyon Üzerindeki Etkisi

Bağımsız değişken	Bağımlı değişken	r	r ²	F	Beta	sh	t	p	Tolerans	VIF
(Sabit)						.25	7.94	.00		
İnsan Kaynaklarında Dijital Dönüşüm					.04	.07	.64	.57	.51	1.98
Yetenek Yönetiminde Dijital Dönüşüm	İçsel Motivasyon	.40	.24	19.32	.21	.07	2.91	.00	.46	2.17
Performans Yönetiminde Dijital Dönüşüm					.16	.07	2.38	.00	.51	1.95

İlk olarak dijital dönüşüme bakış açısı alt boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisine bakılmıştır ve sonuçlar Tablo 7’de yer almaktadır. Bu kapsamda dijital dönüşüm alt boyutlarının içsel motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlü çıkmıştır ($R^2=\%24.4$, $F=19.328$). **H₁**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı motivasyonlarını etkilemektedir. “**H_{1a}**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” *hipotezi reddedilmiştir*. “**H_{1b}**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” ve “**H_{1c}**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” *hipotezleri kabul edilmiştir*. Yani içsel motivasyonu yetenek yönetiminde dijital dönüşüm ve performans yönetiminde dijital dönüşüm alt boyutları pozitif etkilemektedirler.

Dijital dönüşüme bakış açısı takdir, rekabet ve onay gibi içsel motivasyon etkenlerini yordadığını bulgulamaktadır. Özellikle içsel motivasyon ile dijital dönüşüm arasındaki ilişki de değerlendirildiğinde bu bulgunun, iş yaşamında birbirini besleyen iki kavramın teşkil ettiği görülmektedir. Buna göre; dijital dönüşüm ile iş süreçlerinde kolaylaştırıcı etkilerin ve buna bağlı olarak olumlu çıktılarının alınması, içsel motivasyonu olumlu etkileyebilmekte, böylece dijital dönüşüme bakış açısının da giderek olumlu bir lineer denklem üzerinden ilerlediği değerlendirilebilmektedir.

Tablo 8*Dijital Dönüşüm Bakış Açısı Alt Boyutlarının Dışsal Motivasyon Üzerindeki Etkisi*

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

Tablo 8’de dijital dönüşüme bakış açısı alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerindeki etkisine bakılmıştır. Buna göre dijital dönüşüm alt boyutlarının dışsal motivasyon üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür ($R^2=\%18.7$, $F=6.957$). “**H_{1d}**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir” hipotezi **reddedilmiştir** ($p=.47$). “**H_{1e}**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir” ve “**H_{1f}**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu etkilemektedir” **hipotezleri kabul edilmiştir**. Kısacası dijital dönüşüm alt boyutlarından olan yetenek yönetiminde dijital dönüşüm ve performans yönetiminde dijital dönüşüm dışsal motivasyonu pozitif etkilemektedirler.

Buna göre; içsel motivasyonda olduğu gibi dijital dönüşümün dışsal motivasyonu da %18.7’lik bir oran üzerinden doğrudan etkiliyor olması, dijital dönüşümü benimseyen katılımcıların maddi bağlamda bunun sonuçlarından da bir ölçüde memnun olduğunu göstermektedir. Dolayısıyla dijital dönüşümü destekleme, dijital dönüşüm sürecinden memnun olmayı da beraberinde getirmektedir. Dijital dönüşüm sürecinden memnun olma ise doğrudan dışsal motivasyon kaynaklarını pekiştiriyor görünmektedir.

Tablo 9*Dijital Dönüşüme Bakış Açısı Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi*

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

Dijital Dönüşüm									
Performans Yönetiminde	.21	.05	3.04	.00	.51	1.95			
Dijital Dönüşüm									

Tablo 9’da dijital dönüşüme bakış açısı alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi bakılmıştır. Buna göre dijital dönüşüme bakış açısı alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitifdir ($R^2=\%30.1$, $F=20.37$). “**H₂**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı çalışan performanslarını etkilemektedir”, “**H_{2a}**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir”, “**H_{2b}**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir”, “**H_{2c}**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir” **hipotezlerinin tümü kabul edilmiştir**. Kısacası dijital dönüşümün tüm alt boyutları çalışan performansını pozitif etkilemektedir.

Dijital dönüşümü destekleme, daha fazla maddi kazanç ile örtüşürken bu olgunun çalışan performansını artırması da beklenen bir bulgu olarak düşünülmektedir. Böylece dijital dönüşüm, bir yandan çalışanlar üzerindeki fiziki iş yükünü azaltma yönüyle önemli bir avantaj sağlarken çalışan performansını artırma yönüyle de dışsal motivasyonu etkiliyor olmasının diğer bir yönünü oluşturduğu düşünülmektedir.

Araştırmanın üçüncü hipotezi olarak motivasyonun çalışan performansı üzerindeki etkisinin incelenmesi hedeflenmiştir. Bu doğrultuda Tablo 10’da da üçüncü hipotez test edilmiştir:

Tablo 10
Motivasyon Alt Boyutlarının Çalışan Performansı Üzerindeki Etkisi

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

Son olarak Tablo 10’da motivasyon alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisine bakılmıştır. Motivasyon alt boyutlarının çalışan performansı üzerindeki etkisi anlamlı ve pozitif yönlüdür ($R^2=\%19.9$, $F=18.449$). “**H₃**: Çalışanların motivasyon düzeyleri çalışan performanslarını etkilemektedir”, “**H_{3a}**: Dışsal motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir”, **H_{3b}**: İçsel motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir” **hipotezleri kabul edilmiştir**. Motivasyonun bireysel performansı doğrudan etkilemesi, temelde literatürde de desteklenen ve beklenen bir sonuç olarak değerlendirilmektedir. Ancak bu bulgu, araştırmanın diğer bulgularıyla bir arada ele alındığında çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyonu ve performansı üzerindeki etkisinin de önemli bir bağlamı oluşturabileceği düşünülmektedir.

TARTIŞMA

Dijital dönüşüm, örgütlerin günümüzün hızlı tempolu ve teknoloji odaklı iş dünyasında rekabetçi

ve kârlı kalabilmeleri için oldukça önemli bir yere sahiptir. Ayrıca kavram, farklı boyutlara ayrılarak çeşitli araştırma ve geliştirme çalışmalarıyla giderek artan bir biçimde pek çok organizasyonda yerini almaktadır. Bu durum, diğer bir yönüyle dijital dönüşümün ilişkili olduğu kavramları, etkilediği unsurların belirlenmesini gerekli kılmakta, böylece hızla dönüşen ve dijitalleşen dünyada işletmelerin yapısal olarak nasıl etkilendiğinin ortaya konulmasına işaret etmektedir. Bu çerçevede mevcut çalışmada Bolu örnekleminde orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki dijital dönüşüm süreci ele alınmış ve literatürde sıkça işlenen ve örgütlerin sağlamlığına işaret eden göstergelerden kabul edilen motivasyon ve çalışan performansı değişkenlerinin ele alındığı bir model üzerinden araştırma süreci gerçekleştirilmiştir.

Yapılmış analiz sonucunda **H₁**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı motivasyonlarını etkilemektedir. “**H_{1a}**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” *hipotezi reddedilmiştir*. “**H_{1b}**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” ve “**H_{1c}**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm içsel motivasyonu etkilemektedir” *hipotezleri kabul edilmiştir*. Literatürde çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının motivasyon ile ilişkisini ele alan ve benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalar mevcuttur. İnce (2021) çalışanların dijital dönüşüme bakış açılarının, iş akışı ve iş tanımlama süreci üzerinde olumlu etkisi olduğunu bunun da çalışanların motivasyonlarını olumlu etkilediği sonucuna ulaşmıştır. Yıldırım (2020) işletmelerde dijital dönüşümün çalışanların motivasyonuna anlamlı bir katkısı olduğunu tespit etmiştir. Gabryelczyk vd. (2022) çalışan motivasyonunu, dijital dönüşüm çerçevesinde incelemiştir. İşletmeler ve yöneticiler için rehber olarak hazırlanan bu derlemede, dijitalleşmenin işletme ve çalışanları için önemli ve zorunlu bir motivasyon kaynağı olduğu ifade edilmiştir. Krasnova vd. (2023) dijitalleşmenin olduğu bir ortamda motivasyonun zorunlu bir koşul olduğunu ortaya koymuştur. Çalışmada öncelikle öğrenme motivasyonunun tanımı yapılmış ardından dışsal motivasyonu meydana getiren unsurlar ortaya koyulmuştur. Çalışma sonuçlarına göre motivasyon ve dijitalleşme birbiri ile ilişkili ve birbiri için zorunlu kavramlar olarak ortaya çıkmaktadır. Wolf vd. (2018) işgörenlere dijital dönüşümün oluşturduğu motivasyona yönelik üzerinde çalıştıkları araştırmada dijital teknolojilerin işleri hafiflettiği, genel işleri güvenceli duruma dönüştürdüğü ve karmaşık işleri ise kolaylaştırıp destek olduğu dijital dönüşümün işlerini yaparken motivasyonlarında artış gösterdiği sonucuna ulaşmışlardır. Demirel (2019), araştırmasında dijital dönüşümün banka çalışanlarının motivasyonları üzerinde pozitif yönde etkisi olduğu sonucuna varmıştır. İbragimov ve Berishvili (2023) bulgularına göre, içsel olarak motive olmuş çalışanlar süreci destekleme, daha fazla çaba gösterme ve kurumsal dijital dönüşüm stratejisine bağlı kalma eğilimindedir. Lumunon vd. (2021) dijital dönüşüm ve motivasyon faktörlerinin eş zamanlı olarak çalışan performansının artırılmasında etkili olduğunu buldu. Dalic ve Erceg (2023) dijital dönüşüm ile motivasyon arasında ilişki olduğu sonucuna ulaşmıştır.

Yapılmış diğer bir analiz sonucunda “**H₂**: Çalışanların dijital dönüşüme bakış açısı çalışan performanslarını etkilemektedir”, “**H_{2a}**: İnsan kaynaklarında dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir”, “**H_{2b}**: Yetenek yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir”, “**H_{2c}**: Performans yönetiminde dijital dönüşüm çalışan performansları etkilemektedir” *hipotezlerinin tümü kabul edilmiştir*. Kısacası dijital dönüşümün tüm alt boyutları çalışan performansını pozitif etkilemektedir. Literatürde çalışanların dijital dönüşüme bakış açısının çalışan performansı ile ilişkisini ele alan ve benzer sonuçlara ulaşmış çalışmalar mevcuttur. Calp ve Doğan (2019), yaptıkları çalışmada dijital dönüşümün örgüte önemli derecede faydalı olduğu, maliyetleri düşürdüğü, çalışan verimliliğini ve performansında artış gösterdiğini, insan kaynağının planlanması bakımından rahatlıklar getirdiği gözlenmiştir. Daoanis (2012) araştırma sonuçları, çalışanların teknoloji kullanım becerileri ve nitelikleri iyileştikçe hem kurumsal hem de bireysel yetenekleri geliştirerek performansı ve etkinliği artırmaktadır. Shwedeh vd. (2023) araştırmasında çalışan performansının, işin ve üretkenliğin birçok yönünü etkileyebilecek kurumsal dijital dönüşümden büyük ölçüde etkilenebileceğini gösteriyor. Guzmán-Ortiz

vd. (2020) dijital dönüşüme dayalı müşteri hizmetleri deneyiminin çalışan performansı üzerinde pozitif bir etkiye sahip olduğunu ifade etmektedir. Lumunon vd. (2021), Al-kharabsheh vd. (2023), Biyan vd. (2022) ve Alanizan (2023) araştırma sonuçları da benzerlik göstermektedir.

Başka bir analiz sonucunda ise “**H₃**: Çalışanların motivasyon düzeyleri çalışan performanslarını etkilemektedir”, “**H_{3a}**: Dışsal motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir”, **H_{3b}**: İçsel motivasyon düzeyleri çalışan performansları etkilemektedir” *hipotezleri kabul edilmiştir*. Çalışan motivasyonu ile çalışan performansı ilişkisini literatürde konu alan bazı çalışmalar şunlardır: Chen vd. (2012), hem çalışanların kendi içinde var olan hem de çevreden gelen motivasyonu anlamının performansı artırmaya yardımcı olacağını belirtmiştir. Diamantidis ve Chatzoglou (2019) araştırma sonuçları, iş ortamı ve yönetim desteği çalışan performansını güçlü biçimde etkilemektedir. Dahası çalışanın içsel motivasyonu performansını doğrudan etkilemektedir. Kuswati (2020) araştırmasında motivasyonun çalışan performansı üzerindeki etkisinin büyük olduğu anlaşılmaktadır. Lencho (2020) çalışan motivasyonunun iş performansı ile pozitif ilişki içindedir. Ghaffari vd. (2017) motivasyon ile çalışan performans ilişkisini ve performansı etkileyen en temel motivasyon unsurlarını ortaya koymuştur. Al-Jedaia (2020), Sanyal (2014), Alkalha (2012) da araştırmalarında benzer sonuçlara ulaşmışlardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Hızla teknolojik değişimlerin ve dönüşümlerin yaşandığı örgütlerde motivasyon ve performans gibi kavramlar da etkilenmekte ve farklı anlamlar kazanmaktadır. Bu yenilik çağına ayak uydurmak, gelen kolaylıklardan faydalanmak en önemlisi de işletmenin devamlılığının sağlanması, verimliliğinin artması için yeniliklere ayak uydurmak mecburi hale gelmiştir. Bu durum işletmeler üzerinde baskı ve tehdit oluşturmaktadır. İşletmenin en önemli kaynaklarından biri olan işgücü kaynağını bunlardan faydalandırmak büyük artılar getirmesi kaçınılmazdır. Çalışanlarda bu durumun dönüşü olarak iş başında daha mutlu, zorlanmadan çalıştıklarını gördüklerinde de performansları artacaktır. Performanslarının artması ise işletmenin kârını, verimliliğini artırıp devamlılığının sürdürülmesine sebep olacaktır. Ancak dijital dönüşümün bir değişim olduğu unutulmamalıdır. Çalışanların bu değişime karşı direnç göstermesi muhtemeldir. Yönetime bu dönüşüm sürecini başarmak için büyük sorumluluk düşmektedir. Bu araştırma üç değişkeni birlikte ele alarak aslında çalışanların dijital dönüşümü benimseme ve bunu iş süreçlerine yansıtma noktalarındaki duruma dikkat çekmektedir. Türkiye’de yapılan ilk çalışmalardan biri olması itibarıyla de literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

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

- Esnek çalışma koşullarının artış gösterdiği günümüz koşullarında işletme sahibi ve üst düzey yöneticileri tarafından bu koşullar yeniden gözden geçirilmelidir. Covid-19 pandemi süreci bu konuda farklılık kazandırmıştır.
- Dijital çağın gerektirdiklerine ayak uydurmak için işletmeler çalışanlarının eksikliklerini gidermek adına eğitimler aldırılmalıdır. Özellikle değişim ve dönüşüm sürecinde büyük rol oynayan yöneticiler kendi eksikliklerini de gidermeye çalışmalıdırlar.
- Değer zinciri kapsamında tüm paydaşlar sürece dahil edilerek birbirini desteklemelidirler.
- Yöneticiler çalışanlarının kararlarda katılımcı olmaları ve sorumluluk alarak yenilikçi hareket etmeleri için uygun örgüt iklimi sağlamalıdırlar. Değişime direnç geliştirilmemesi için gerekli önlemler alınmalıdır.
- Yönetim çalışanların motivasyonlarını artırmak adına iyileştirici stratejiler geliştirip uygulayabilirler. Çalışanların kendilerinin önemsendiği, dinlendiği, takdir edildiği bir işletmenin parçası olmaktan dolayı iyi hissetmeleri, başarıya duyduğu iç motivasyonlarını

artırırken; ekonomik ödüllendirme vb. dış motivasyonu artıracaktır. Bu unsurlar dikkate alınmalıdır.

- Çalışanların motivasyonlarının yüksek olması beraberinde performans artışına yol açacaktır. Yöneticiler bu konuda hassas davranmalıdır. Ayrıca şeffaf ve adil politika sergilemek çalışanların örgüte güven geliştirmelerini sağlayarak motivasyonlarında etkili olabilecektir.

Unutulmaması gereken husus, çalışanın motivasyonunun artması performansını artıracak, performansın artması örgütsel etkinlik ve verimliliği artıracaktır. Bu durum ise işletmenin sürdürülebilirliğini destekleyecektir. İşletmenin sürdürülebilirliği ise beraberinde ekonomik sürdürülebilirliği getirecektir.

SINIRLILIKLAR

Bu çalışmada bazı sınırlılıklar bulunmaktadır. Pandemi dönemi kısıtlamaları ve sonrasında yaşanan değişimden kaynaklı işletme çalışanlarına ulaşmakta büyük güçlük yaşanmıştır. Bu çalışma kapsamı Bolu ili ile sınırlı kalmıştır. Daha sonraki araştırmacılar için, çalışma kapsamının diğer iller ile genişletilmesi, sektör ve şirket türü kısıtlaması konularak yapılması düşüncesiyle literatüre katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

Etik Beyan

Bu çalışma NEÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı'nda 2023 yılında tamamlanan "Çalışanların Dijital Dönüşüme Bakış Açısının, Motivasyon ve Performansa Etkisi" başlıklı yüksek lisans tez çalışmasından üretilmiştir.

Etik Kurul Onayı

Araştırma kapsamında veri toplama aşamasına geçilmeden önce Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulu 11/03/2022 tarih, 03 sayı ve 2022/103 karar no'lu izin alınmıştır.

Yazar Katkıları

Araştırma Tasarımı (CRediT 1) Emel Doğan KAHRAMAN (%50) – Meral ERDİRENÇELEBİ (%50)

Veri Toplama (CRediT 2) Emel Doğan KAHRAMAN (%100) – Meral ERDİRENÇELEBİ (%00)

Araştırma - Veri Analizi - Doğrulama (CRediT 3-4-6-11) Emel Doğan KAHRAMAN (%50) – Meral ERDİRENÇELEBİ (%50)

Makalenin Yazımı (CRediT 12-13) Emel Doğan KAHRAMAN (%70) – Meral ERDİRENÇELEBİ (%30)

Metnin Tashihi ve Geliştirilmesi (CRediT 14) Emel Doğan KAHRAMAN (%30) – Meral ERDİRENÇELEBİ (%70)

Finansman

Çalışma hiçbir kurum tarafından desteklenmemiştir.

Çıkar Çatışması

Çalışmanın hazırlanmasına dair yazarlar arasında çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SDG)

Bu çalışma Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının 8. Maddesinin iki alt başlığını desteklemektedir. Bu maddeler:

8.2.Yüksek katma değerli ve emek-yoğun sektörlerde odaklanarak ve çeşitlendirme, teknoloji geliştirme ve yenilik getirme aracılığıyla ekonomik verimliliğin daha yüksek seviyelere çekilmesi

8.3.Üretim faaliyetlerinin, insana yakışır istihdam yaratmanın, girişimciliğin, yaratıcılık ve yenilikçiliğin desteklendiği kalkınma odaklı politikaların desteklenmesi ve finansal hizmetlere erişim yoluyla mikro, küçük ve orta büyüklükteki işletmelerin resmîyet kazanmalarının ve büyümelerinin teşvik edilmesi.

REFERANSLAR

- Aarabi, M.S., Subramaniam, I. D. & Akeel, A. B. A. A. B. (2013). Relationship between motivational factors and job performance of employees in Malaysian service industry. *Asian Social Science*, 9(9), 301-310.
- Ahat, K. (2023). Yapay zekâ destekli dijital yetenek yönetimi teknolojilerinin uygulanması: Bir literatür analizi ve model önerisi, *Five Zero*, 3(1), 163-191.
- Akman, A. Z. (2023). *Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması*, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Doktora Tezi.
- Akman, A. Z. (2023). Türkiye’deki “Teknostres” konusunda yapılan çalışmalara yönelik sistematik bir inceleme. *International Journal of Entrepreneurship and Management Inquiries*, 7(Özel Sayı 2), 71-86. <https://doi.org/10.55775/ijemi.1326272>
- Alanizan, S. (2023). The effectiveness of digital transformation on employee performance (during the Covid-19 pandemic). *International Journal of Entrepreneurship*, 27(1), 1-8.
- Alhasanov, A. (2023). *Digital Transformation in Business Environments Challenges, Opportunities and Best Practices*. 1-15. <https://doi.org/10.13140/RG.2.2.17728.20487>
- Al-Jedaia, Y. & Mehrez, A. (2020). The effect of performance appraisal on job performance in governmental sector: The mediating role of motivation. *Management Science Letters*, 10(9), 2077-2088.
- Alkalha, Z., Zu’bi M.F. Al-Zu’bi, Hani Al-Dmour, Muhammad Turki Alshurideh & Ra’Ed Masa’deh. (2012). Investigating the effects of human resource policies on organizational performance: An empirical study on commercial banks operating in Jordan. *European Journal of Economics, Finance and Administrative Sciences*, 51(1), 44-64.
- Al-Kharabsheh, S., Attiany, M. S., Alshawabkeh, R. & Hamadneh, S. (2023). The impact of digital HRM on employee performance through employee motivation. *International Journal of Data and Network Science*, 7(1), 275-282.
- Arıcıoğlu, M. A. (2021). Toplum 5.0’ın Türkiye’deki karşılığını aramada güven kavramının lisansüstü tez çalışmaları ile anlaşılması üzerine bir araştırma, *Five Zero*, 1(1), 13-33.
- Atukeren, E. P. (2020). *Digital Transformation, Flexible Working Methods; A Study on Human Resources Productivity*, Yeditepe Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- Bawa, M. A. (2017). Employee motivation and productivity: a review of literature and implications for management practice. *International Journal of Economics, Commerce and Management*, 5(12), 662-673. <http://ijecm.co.uk/>
- Bentley, T. (2000). *Takımınızın Yeteneklerini Geliştirmede İnsanları Motive Etme*, İstanbul: Hayat Yayınları.
- Berkman, Ü., Can, H., Yüksel, Ö. Et al. (2007). *Yönetim ve Organizasyon*, Editör: Doç. Dr. Salih Güney, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2. Baskı.
- Biyan, Ö., Biyan, N. A. & Işıklı, C. (2022). Dijital dönüşüm araçlarından web tabanlı yazılımların tesis çalışanlarının performanslarına etkisi: Apsiyon yazılımı örneği. *Alanya Akademik Bakış*, 6(3), 3327-3347.
- Brennen, S. J. & Kreiss, D. (2016). Digitalization. *The international encyclopedia of communication theory and philosophy*, 1-11.

- Bonekamp, L. & Sure, M. (2015). Consequences of Industry 4.0 on human labour and work organization. *Journal of Business and Media Psychology*, 6(1), 33-40.
- Borowski, A. & Daya, U. (2014). Employee motivation tools. Human capital without borders: management. *Knowledge and Learning for Quality of Life*. 665-671.
- Brocke, J.v., Becker, J. & de Marco, M. (2016). The networked society. *Bus Inf Syst Eng*, 58, 159–160. <https://doi.org/10.1007/s12599-016-0434-4>
- Budiman, S. & Kurniawan, H. T. (2023). Impact of digital transformation and performance appraisal process mediated by employee's motivation to increase employee performance (Chapter:9). *Examination of Current Issues in the Field of Social Sciences with New Approaches 2*, Editors: Prof. Dr. Iskandar MUDA, Leonora BRUÇAJ, PhD. Cand. Malinda Sari Sembiring, S.E. M.Si Windi Astuti. S.E. M.Si, NCM Publishing House. Publication No: 22. ISBN: 978-625-99157-1-5. 95-112.
- Büyükköztürk, Şener (2010). *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı*, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Calp, H. M. & Doğan, A. (2019). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dönüşüm. *Sosyal Bilimler Tam Metin Kitabı. Ubak Uluslararası Bilimler Akademisi* 6(4), 387-400.
- Cetindamar Kozanoglu, D. and Abedin, B. (2021). Understanding the role of employees in digital transformation: Conceptualization of digital literacy of employees as a multi-dimensional organizational affordance. *Journal of Enterprise Information Management*, 34(6), 1649-1672. <https://doi.org/10.1108/JEIM-01-2020-0010>
- Chen, S, Chen, A, & Zhu, X. (2012). Are K–12 learners motivated in physical education? A meta-analysis. *Research Quarterly for Exercise and Sport*, 83, 36–48. doi:10.1080/02701367.2012.10599823
- Çini, M. A., Erdirençelebi, M. & Akman, A. Z. (2023). the effect of organisation employees perspective on digital transformation on their technostress levels and performance: The public institutions example. *Central European Business Review*, 12(4), 33-57. <https://doi.org/10.18267/j.cebr.331>
- Daoanis, L. E. (2012). Performance appraisal system: it's implication to employee performance. *International Journal of Economics and Management Sciences*, 2(3), 55-62.
- Demirel, Z. H. (2019). Dijital dönüşümün iş gören motivasyonu ve istihdam edilebilirlik algısı üzerindeki etkisi. *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 56(4), 2944-2961.
- Diamantidis, A. D. & Chatzoglou, P. (2019). Factors affecting employee performance: An empirical approach. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(1), 171-193. <https://doi.org/10.1108/IJPPM-01-2018-0012>
- Drucker, P. (2013). *People and Performance*. Routledge.
- Dysvik A. & Kuvaas, B. (2011) Intrinsic motivation as a moderator on the relationship between perceived job autonomy and work performance. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 20(3), 367-387, <https://doi.org/10.1080/13594321003590630>
- Đalic, I. & Erceg, Z. (2023). The impact of motivation to decision on digital transformation of social entrepreneurship. *Strategic Management*, <https://doi.org/10.5937/StraMan2300055D>.
- Ertürk, E. & Erdirençelebi, M. (2023). Dijital dünyanın dijital meslekleri içinde sosyal medya mesleklerinin yeri: Sosyal medya meslekleri gelecek vadediyor mu?, *Communication*

Economics Organization, CEO International Congress, 863-873.

- Forson, J.A., Ofosu-Dwamena, E., Opoku, R.A. & Adjavon, S. E. (2021). Employee motivation and job performance: A study of basic school teachers in Ghana. *Future Business Journal*, 7(30), 2-12. <https://doi.org/10.1186/s43093-021-00077-6>
- Gabryelczyk, R., Sipior, J. J. & Biernikowicz, A. (2022). Motivations to adopt BPM in view of digital transformation. *Information Systems Management*, 1-17. <https://doi.org/10.1080/10580530.2022.2163324>
- Ghaffari, S., Shah, I. M., Burgoyne, J., Nazri, M. & Salleh, J. R. (2017). The influence of motivation on job performance: A case study at universiti teknologi Malaysia. *Australian Journal of Basic and Applied Sciences*, 11(4), 92-99.
- Göktaş, P. & Baysal, H. (2018). Türkiye’de dijital insan kaynakları yönetiminde bulut bilişim. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(4), 1409- 1424.
- Guzmán-Ortiz, C. V., Navarro-Acosta, N. G., Florez-Garcia, W. & Vicente-Ramosa, W. (2020). Impact of digital transformation on the individual job performance of insurance companies in Peru. *International Journal of Data and Network Science*, 4, 337-346. <https://doi.org/10.5267/j.ijdns.2020.9.005>
- Hameed, A. & Waheed, A. (2011). Employee development and its affect on employee performance a conceptual framework. *International Journal of Business and Social Science*, 2(13), (Special Issue), 224-229.
- Hanelta, A, Bohnsackb, R., Marzc, D. & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159-1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- He, Q., Ribeiro-Navarrete, S. & Botella-Carrubi, D. (2023). A matter of motivation: The impact of enterprise digital transformation on green innovation. *Review of Managerial Science*. <https://doi.org/10.1007/s11846-023-00665-6>
- Heavin, C. & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation – towards a conceptual decision support guide for managers, *Journal of Decision Systems*, 27(1), 38-45, <https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697>
- Hermina, U. N. & Yosepha, S. Y. (2019). The model of employee performance. *International Review of Management and Marketing*, 9(3), 69-73. <https://www.econjournals.com/index.php/irmm/article/view/8025>
- Hunt, C. (2014). Transforming talent management: The impact f social and digital tech. *The Denovati group*.
- Ibragimov, Y., & Berishvili, N. B. (2023). Analysis of intrinsic motivation influence on employee affective commitment during digital change. *London Journal of Social Sciences*, (6), 1–11. <https://doi.org/10.31039/ljss.2023.6.97>
- Krasnova, E., Masalova, M. & Shelkovnikova, Svetlana. (2023). Motivation as a necessary condition for learning in the age of digitalization. In E3S Web of Conferences (Vol. 371). EDP Sciences.
- Kumar, B. N. (2017). Digital revolution in the mauritian public service: A human resource development perspective in two unrelated companies. *International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies*, 3(5), 1-10.
- Kuswati, Y. (2020). The effect of motivation on employee performance. *Budapest International*

- Research and Critics Institute-Journal (BIRCI-Journal)*, 3(2), 995-1002.
<https://doi.org/10.33258/birci.v3i2.928>
- Leão, P., & da Silva, M. M. (2021). Impacts of digital transformation on firms' competitive advantages: A systematic literature review. *Strategic Change*, 30(5), 421–441.
<https://doi.org/10.1002/jsc.2459>
- Lencho, D. M. (2020). Effect of employee motivation on job performance: In case of fche general hospital. *International Journal of Commerce and Finance*, 6(1), 81-101.
- Leo, W.W.C., Laud, G. and Chou, C.Y. (2023). Digital transformation for crisis preparedness: Service employees' perspective. *Journal of Services Marketing*, 37(3), 351-370. <https://doi.org/10.1108/JSM-07-2021-0249>
- Lumunon, D. F., Massie, J. D., & Trang, I. (2021). The effect of training, digital transformation, and work motivation on employee performance during the Covid-19 period: A study on culinary UMKM employees in Manado city. *Central Asian Journal of Literature, Philosophy and Culture*, 2(8), 22-37. <https://doi.org/10.47494/cajlp.v2i8.190>
- Matt, C., Hess, T. & Benlian, A. (2015). Digital transformation strategies. *Bus Inf Syst Eng*, 57(5), 339–343. doi: 10.1007/s12599-015-0401-5
- Mergel, I., Edelman, N. & Haug, N. (2019). Defining digital transformation: Results from expert interviews. *Government Information Quarterly*, 36(4), 101385.
<https://doi.org/10.1016/j.giq.2019.06.002>
- McConnell, C. R. (2004). Managing employee performance. *The Health Care Manager*, 23(3), 273-283.
- Morakanyane, R., Grace, A. A., O'Reilly, P. (2017). Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature. association for information systems AIS Electronic Library (AISeL), *BLED 2017 Proceedings*, 21, 427-444.
<http://aisel.aisnet.org/bled2017/21>
- Nielsen, K., Nielsen, M. B., Ogbonnaya, C., Känslä, M., Saari, E. & Isaksson, K. (2017). Workplace resources to improve both employee well-being and performance: A systematic review and meta-analysis. *Work & Stress*, 31(2), 101-120. <https://doi.org/10.1080/02678373.2017.1304463>
- Olusadum, N. J. & Anulika, N. J. (2018). Impact of motivation on employee performance: A study of Alvan Ikoku Federal College of Eduaction. *Journal of Management and Strategy*, 9(1), 53-65.
<https://doi.org/10.5430/jms.v9n1p53>
- Özsağlam M. Y. (2021). Endüstri 4.0 altında IoT özellikli akıllı uygulamalar, *Five Zero*, 1(1), 34-45.
- Paais, M. & Pattiruhu, J. R. (2020). Effect of motivation, leadership, and organizational culture on satisfaction and employee performance. *Journal of Asian Finance, Economics and Business*, 7(8), 577–588. <https://doi.org/10.13106/jafeb.2020.vol7.no8.577>
- Ryan, R. M. & Deci, E. L. (2000). Self-Determination theory and the facilitation of intrinsic motivation, social development, and well-being. *American Psychologist*, 55(1), 68-78.
<https://doi.org/10.1037/10003-066X.55.1.68>
- Qiao, W., Ju, Y., Dong, P. & Tiong, R. L.K. (2024). How to realize value creation of digital transformation? A system dynamics model, *Expert Systems with Applications*, 244, 122667, ISSN 0957-4174, <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2023.122667>

- Saeed, M. M., Asghar, M. A. (2012). Examining the relationship between training, motivation and employees job performance – the moderating role of person job fit. *J. Basic. Appl. Sci. Res.*, 2(12), 12177-12183.
- Sanyal, K. M. & Biswas, S. B. (2014). Employee motivation from performance appraisal implications: Test of a theory in the software industry in West Bengal (India). *Procedia Economics and Finance*, 11, 182-196.
- Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences*, 15(1), 388-393. doi:10.15547/tjs.2017.s.01.065
- Seçer, Ş. (2017). İnsan kaynakları alanına bloglar üzerinden bakmak nitel bir inceleme. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 24(3), 759-782. <https://doi.org/10.18657/yonveek.359941>
- Selimović, J., Pilav-Velić, A., & Krndžija, L. (2021). Digital workplace transformation in the financial service sector: Investigating the relationship between employees' expectations and intentions. *Technology in Society*, 66, 1-8. <https://doi.org/10.1016/j.techsoc.2021.101640>
- Serinkan, C. (2008). *Liderlik ve Motivasyon İlişkisi, Liderlik ve Motivasyon*, Ankara: Nobel Yayınları, 149-177.
- Shaban, O. S., Al-Zubi, Z., Ali, N. & Alqotaish, A. (2017). The effect of low morale and motivation on employees' productivity & competitiveness in Jordanian Industrial Companies. *International Business Research*, 10(7), 1-7. <https://doi.org/10.5539/ibr.v10n7p1>
- Shahzadi, I., Javed, A., Pirzada, S. S., Nasreen, S., Khanam, F. (2014). Impact of employee motivation on employee performance. *European Journal of Business and Management*, 6(23), 159-166.
- Shwedeh, F., Aburayya, A. & Mansour, M. (2023). The impact of organizational digital transformation on employee performance: A study in the UAE. *Migration Letters*, 20, S10, 1260-1274. <https://doi.org/10.59670/ml.v20iS10.5710>
- Sikyr, M. (2013). Best practices in human resource management: The source of excellent performance and sustained competitiveness. *Central European Business Review*, 2(1), 43-48.
- Sung, T. K. (2018). Industry 4.0: A Korea perspective. *Technological Forecasting And Social Change*, 132, 40-45.
- Şimşek, Ş. M., Çelik, A. & Akgemci, T. (2015). *Davranış Bilimlerine Giriş ve Örgütlerde Davranış*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Yenilmez, D. T. & Akman, A. Z. (2023). Beş faktör kişilik özelliklerinin iş bulma kaygısı üzerindeki etkisi: önlisans öğrencileri üzerine bir araştırma, *Necmettin Erbakan Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi*, 5(2), 146-164. <https://doi.org/10.51124/jneusbf.2023.61>
- Tutkunca, T. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve ilgili bileşenlerinin analiz edilmesi üzerine kavramsal bir araştırma. *Çağ Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 17(1), 65-75.
- TUİK, 2024, [https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-\(BT\)-Kullanim-Arastirmasi-2023-49407#:~:text=Hanehalk%C4%B1%20bili%C5%9Fim%20teknolojileri%20kullan%C4%B1m%20ara%C5%9Ft%C4%B1rmas%C4%B1,artarak%20%95%2C5%20oldu.&text=%C4%B0nternet%20kullan%C4%B1m%20oran%C4%B1%2C%2016%2D74,y%C4%B1%C4%B1nda%20%87%2C1%20oldu.](https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Hanehalki-Bilisim-Teknolojileri-(BT)-Kullanim-Arastirmasi-2023-49407#:~:text=Hanehalk%C4%B1%20bili%C5%9Fim%20teknolojileri%20kullan%C4%B1m%20ara%C5%9Ft%C4%B1rmas%C4%B1,artarak%20%95%2C5%20oldu.&text=%C4%B0nternet%20kullan%C4%B1m%20oran%C4%B1%2C%2016%2D74,y%C4%B1%C4%B1nda%20%87%2C1%20oldu.)
- Van Der Schaft, A. H. T., Lub, X. D., Van Der Heijden, B., & Solinger, O. N. (2022). How employees experience digital transformation: A dynamic and multi-layered sensemaking

- perspective. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 0(0). <https://doi.org/10.1177/10963480221123098>
- Westerman, G., Bonnet, D. & McAfee, A. (2014). *Leading digital: turning technology into business transformation*. Harvard Business Press, Boston.
- Wilms, K. L., Meske, C., Stieglitz, S., Decker, H., Fröhlich, L., Jendrosch, N., Schaulies, S., Vogl, R. & Rudolph, D. (2017). Digital transformation in higher education – new cohorts, new requirements? *Digital Transformation in Higher Education. Twenty-third Americas Conference on Information Systems*, Boston, 1-10.
- Wolf, W. (2015). *Collaborative talks series: Why performance matters in the age of digital collaborative com.*
- Wolf, M., Semm, A. & Erfurth, C. (2018). Digital transformation in companies–challenges and success factors. *In Innovations for Community Services: 18th International Conference, I4CS 2018, Žilina, Slovakia, June 18-20, 2018, Proceedings* (pp. 178-193). Springer International Publishing.
- Wong, S. & Pang, L. (2003). Motivators to creativity in the hotel industry-perspectives of managers and supervisors. *Tourism management*, 24(5), 551-559. [https://doi.org/10.1016/S0261-5177\(03\)00004-9](https://doi.org/10.1016/S0261-5177(03)00004-9)
- Wozir, A. E. & Luo, F. (2020). Transformation leadership, employees' motivation and behavioral support for organizational change. *Advances in social science, education and humanities research, volume 500 proceedings of the second international symposium on management and social sciences (ISMSS 2020)*, 152-158. <https://doi.org/10.2991/assehr.k.201202.110>
- Yıldırım, B. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm süreci: Nitel bir araştırma. *Ekonomi Maliye İşletme Dergisi*, 3(2), 204-223.
- Žitkienė, R. & Deksnys, M. (2018). Organizational agility conceptual model. *Montenegrin Journal of Economics*, 14(2), 115-129.

EXTENDED ABSTRACT

Introduction: The digital age, which is developing rapidly around the world, leads to have digital transformation in all sectors. Businesses must keep up with this rapid transformation experienced in every field as required by the digital age. In addition to the various advantages that the digital age provides to businesses, unexpected situations such as the Covid-19 pandemic process have shown that transformation for sustainability is no longer a choice but a necessity. For sustainability, it is necessary to determine a digitalization-based transformation roadmap in enterprises, revise all business processes and relations with all stakeholders. Determination of employees', who are internal partners, perspectives on digital transformation is necessary to be able to be active in all business processes. Providing a sustainable competitive advantage can be supported through determining and correcting the deficiencies in conjunction with increasing employee motivation and performances.

Method: The purpose of this study is to investigate the impact of the perspective of business employees on digital transformation on motivation and performance. The main problem of the research is to examine whether the employees' perspective on digital transformation has an impact on motivation and performance in businesses that are experiencing the change process. The research is based on gold and white collar employees working in medium and large-scale enterprises registered to the Chamber of Industry and Commerce in Bolu province and operating in the manufacturing sector. The data of 350 employees were analyzed. Data were collected from the enterprises determined in line with the main purpose with the survey technique, one of the quantitative research method techniques. In this study, two different programs were used for data analysis. The first one was performed using SPSS 25.0 program. The other program was applied for confirmatory factor analysis with AMOS 22.0. The analyses performed within the scope of the research are as follows; frequency analysis, reliability analysis (Cronbach's Alpha), exploratory factor analysis (EFA), confirmatory factor analysis (CFA), correlation analysis and regression analysis.

Findings: According to the results of the frequency analysis, it is seen that the participants are mostly female (55.4%); 31-35 years old (28%); bachelor's degree graduates (74.85%); owner/manager (34.5%); 1-5 years of employment in the current enterprise (43.1%); 6-10 years of employment (21.1%); and employees of enterprises operating in the food sector (36.29%). In this study, the Digital Transformation Perspective scale consists of three sub-dimensions as in the original scale. All factor loadings were above .50. The KMO value was high and Barlett's test of sphericity was significant ($p < .05$, see Table 3.2.). The factors are grouped under three sub-dimensions. These dimensions are digital transformation in human resources, digital transformation in talent management and digital transformation in performance management. As a result of the explanatory factor analysis of the motivation scale, the scale was divided into two sub-dimensions ($p < .05$, see Table 3.3). The sub-dimensions of the motivation scale were named as Intrinsic motivation and Extrinsic motivation. Finally, the employee performance scale showed the desired values in a single dimension as a result of the analysis ($p < .05$, see Table 3.4). After the exploratory factor analysis, confirmatory factor analysis was applied to the scales. According to Table 3.5, the fit indices of the scales used in the research were between perfect and acceptable fit. In order to see the level of relationship between the scales within the scope of the research, correlation analysis was applied (see Table 3.6). According to the results of the analysis, the highest relationship is between intrinsic motivation and extrinsic motivation ($r = .81$, $p < .01$). The lowest relationship is between digital transformation in human resources and extrinsic motivation ($r = .23$, $p < .01$). Within the scope of the research, regression analysis was conducted to measure the effects between the scales. Firstly, the effect of digital transformation sub-dimensions on intrinsic motivation was examined (see Table 3.7). In this context, the effect of digital transformation sub-dimensions on intrinsic motivation was significant and positive ($R^2 = 24.4\%$, $F = 19.328$). Secondly, the effect of employees' perspective on digital transformation sub-dimensions on extrinsic motivation was examined. Accordingly, the effect of digital transformation sub-dimensions on extrinsic motivation is significant and positive ($R^2 = 18.7\%$, $F = 6.957$). In order to test the second hypothesis, the effect of the sub-dimensions of employees' perspective on digital transformation on employee performance was examined. Accordingly, the effect of digital transformation perspective sub-dimensions on employee performance is significant and positive ($R^2 = 30.1\%$, $F = 20.37$). Finally, the effect of motivation sub-dimensions on employee performance was examined. The effect of motivation sub-dimensions on employee performance is significant and positive ($R^2 = 19.9\%$, $F = 18.449$).

Discussion: Academic studies on digital transformation are continuing to increase. There are very limited studies based on the research model created in the regression, but there is no research conducted specifically in

Turkey. It is thought to contribute to the literature in this regard.

Conclusion and Recommendation: It has become imperative to keep up with the digital age, to take advantage of the conveniences, and most importantly, to keep up with innovations in order to ensure the continuity of the business and increase its productivity. This situation creates pressure and threat on businesses. It is inevitable that making the labor force, one of the most important resources of the business, benefit from them will bring great pluses. When employees see that they are happier at work as a return of this situation, their performance will increase. The increase in their performance will increase the profit and productivity of the business and cause its continuity to be maintained. However, it should not be forgotten that digital transformation is a change. Employees are likely to resist this change. Management has a great responsibility to succeed in this transformation process. This research draws attention to the situation of employees' adoption of digital transformation and its reflection on business processes by addressing three variables together. As it is one of the first studies conducted in Turkey, it is thought to contribute to the literature.