



**KAMU YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİK
LİDERLİK YETERLİKLERİ:
ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ**

Naci AKTAŞ

**Doktora Tezi
İşletme Ana Bilim Dalı
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
2022
Her Hakkı Saklıdır**

**T.C.
ATATÜRK ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANA BİLİM DALI**

Naci AKTAŞ

**KAMU YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİK LİDERLİK
YETERLİKLERİ: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ**

DOKTORA TEZİ

**TEZ YÖNETİCİSİ
Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU**

ERZURUM - 2022



TEZ BEYAN FORMU

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

BİLDİRİM

Atatürk Üniversitesi Lisansüstü Eğitim ve Öğretim Uygulama Esaslarının ilgili maddelerine göre hazırlamış olduğum " Kamu Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri: Erzurum İli Örneği" adlı tezin/raporun tamamen kendi çalışmam olduğunu ve her alıntıya kaynak gösterdiğimi taahhüt eder, tezimin/raporumun kâğıt ve elektronik kopyalarının aşağıda belirttiğim koşullarda saklanmasına izin verdiğimi onaylarım.

Gereğini bilgilerinize arz ederim *.

☐ Tezimin/Raporumun tamamı her yerden erişime açılabilir.

☒ Tezimin/Raporumun makale için **altı ay**, patent için **iki yıl** süreyle erişiminin ertelenmesini istiyorum.

24/03/2022

Aslı Islak İmzalıdır

Naci ANTAŞ

*** LİSANSÜSTÜ TEZLERİN ELEKTRONİK ORTAMDA TOPLANMASI, DÜZENLENMESİ VE ERİŞİME AÇILMASINA İLİŞKİN YÖNERGE**

.....

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

Çeşitli ve Son Hükümler

Lisansüstü tezlerin erişime açılmasının ertelenmesi MADDE 6– (1) Lisansüstü teze ilgili **patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda**, tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulu **iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.**

(2) Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz **makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış** ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez danışmanının önerisi ve enstitü anabilim dalının uygun görüşü üzerine enstitü veya fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile **altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.**

Gizlilik dereceli tezler MADDE 7– (1) Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, tezin yapıldığı kurum tarafından verilir. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlere ilişkin gizlilik kararı ise, ilgili kurum ve kuruluşun önerisi ile enstitü veya fakültenin uygun görüşü üzerine üniversite yönetim kurulu tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir.

(2) Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.



SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

Graduate School of Social Sciences

TEZ KABUL TUTANAĞI

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU danışmanlığında, Naci AKTAŞ tarafından hazırlanan bu çalışma 24/03/2022 tarihinde aşağıda isimleri yazılı jüri tarafından İşletme Anabilim Dalı'nda Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

Başkan	: Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL	İmza: Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU	İmza: Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK	İmza: Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Kerem KARABULUT	İmza: Aslı Islak İmzalıdır
Jüri Üyesi	: Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN	İmza: Aslı Islak İmzalıdır

Prof. Dr. Sait UYLAŞ
Enstitü Müdürü
Aslı Islak İmzalıdır

İÇİNDEKİLER

ÖZET.....	V
ABSTRACT	VI
TABLOLAR DİZİNİ	VII
ŞEKİLLER DİZİNİ	XII
KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ	XIII
ÖNSÖZ.....	XIV
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ IŞIĞINDA KAMU YÖNETİCİSİ VE TEKNOLOJİK LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1. KAMU YÖNETİCİSİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR.....	5
1.1.1. Kamu Kavramı	5
1.1.2. Yönetim Kavramı	5
1.1.3. Kamu Yönetimi Kavramı	6
1.1.4. Yönetici Kavramı	7
1.1.5. Kamu Yöneticisi Kavramı.....	9
1.2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE BİLGİ TOPLUMU	9
1.2.1. Bilgi Kavramı	9
1.2.2. Bilgi Teknolojileri Kavramı	11
1.2.3. Bilgi Toplumu Kavramı	12
1.2.3.1. Bilgi Toplumu Genel Özellikleri.....	15
1.2.3.2. Bilgi Teknolojileri ve Kamu Yönetimindeki Yansımaları	17
1.3. TEKNOLOJİK LİDERLİK.....	21
1.3.1. Lider ve Liderlik Kavramları	21
1.3.2. Teknoloji Kavramı	25
1.3.3. Teknolojik Liderlik Kavramı	27
1.3.4. Teknolojik Lider Olarak Kamu Yöneticisi.....	29

İKİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİK LİDERLİK YETERLİKLERİ VE ÖRNEK ÇALIŞMALAR

2.1. TEKNOLOJİK LİDERLİK YETERLİKLERİ.....	32
2.2. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR.....	37
2.2.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalardan Örnekler	37
2.2.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalardan Örnekler.....	41

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

3.1. ARAŞTIRMA MODELİ	47
3.1.1. Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi	47
3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri.....	48
3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları.....	51
3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM	52
3.3. VERİ TOPLAMA ARACI	61
3.3.1. Yönetici Ölçeği	61
3.3.2. Personel Ölçeği.....	62
3.4. GÜVENİRLİK ANALİZİ	63
3.5. VERİLERİN ANALİZİ YÖNTEMİ	65

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİK LİDERLİK YETERLİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK UYGULAMA

4.1. BİRİNCİ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR.....	67
4.1.1. Vizyoner Liderlik Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri	68
4.1.2. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri.....	69
4.1.3. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri.....	70
4.1.4. Sistemik Gelişim Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri	71
4.1.5. Dijital Vatandaşlık Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri	72
4.2. İKİNCİ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR.....	74

4.2.1. Kelime İşlemci Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	75
4.2.2. Elektronik Tablolama Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	77
4.2.3. Sunum Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	79
4.2.4. Veri Tabanı Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	80
4.2.5. İnternet, E-posta Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	82
4.2.6. Kurumsal Bilgi-Belge Yönetim Uygulamaları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	84
4.2.7. Web Sayfası Hazırlama Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	85
4.2.8. Animasyon Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	87
4.2.9. Grafik Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	88
4.2.10. Elektronik Tahta Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme	90
4.3. ÜÇÜNCÜ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR	92
4.3.1. Yöneticilerin Görev Türlerine Göre Teknolojik Liderlik Yeterlikleri	92
4.3.2. Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Teknolojik Liderlik Yeterlikleri	95
4.3.3. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Teknolojik Liderlik Yeterlikleri	97
4.4. DÖRDÜNCÜ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR	98
4.4.1. Vizyoner Liderlik Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri	99
4.4.2. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri	100
4.4.3. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri	101
4.4.4. Sistematiik Gelişim Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri	103
4.4.5. Dijital Vatandaşlık Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri	104
4.5. BEŞİNCİ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR	105

4.5.1. Personelin Mesleki Kıdemine Göre Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşleri.....	105
4.5.2. Personelin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşleri.....	109
4.6. ALTINCI PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR	110
SONUÇ.....	112
ÖNERİLER	122
KAYNAKÇA	123
EKLER.....	135
EK 1. Ölçek Kullanım İzni.....	135
EK 2. Veri Toplama Araçları	136
EK 3. Araştırma İzni	145
ÖZGEÇMİŞ.....	146

ÖZET**DOKTORA TEZİ****KAMU YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİK LİDERLİK
YETERLİKLERİ: ERZURUM İLİ ÖRNEĞİ****Naci AKTAŞ****Tez Danışmanı: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2022, 146 sayfa****Jüri: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL****Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK****Prof. Dr. Kerem KARABULUT****Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN**

Bu araştırma, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin seviyesini ölçmek amacıyla yapılmıştır. Tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmanın örneklemini, Erzurum ili ve ilçelerinde görev yapan ve kurumlarının yönetiminden birinci derecede sorumlu olan 56 kamu yöneticisi ile o kurumlarda görevli 476 personel olmak üzere toplam 532 kişiden oluşmaktadır. Araştırmada veri toplama aracı olarak ISTE tarafından duyurulan NETS-A standartları kapsamında Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç (2011) tarafından geliştirilen ölçek, kamu yöneticilerinin kurumsal yapılarına göre araştırmacı tarafından güncellenerek kullanılmıştır. Tek yönlü varyans analizi, t-testi ve Tukey HSD testi kullanılmak suretiyle araştırmadan elde edilen veriler çözümlenmiştir.

Yapılan araştırmada, ‘3,19’ ortalama ile kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarını çoğu zaman gösterdikleri tespit edilmiştir. Yöneticilerin ‘vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, profesyonel uygulamada mükemmellik, sistematik gelişim ve dijital vatandaşlık’ standart alanlarında beklenen teknolojik yeterlik davranışlarını çoğunlukla gösterdikleri; yöneticilerin neredeyse tamamının kelime işlemci ve kurumsal bilgi belge yönetim sistemleri uygulamalarında eğitim aldıkları ve bu uygulamaları kullandıkları; sunum, elektronik tablolaştırma, internet ve e-posta uygulamaları ile ilgili eğitim almadıkları ancak bu uygulamaları yoğun olarak kullanmaya devam ettikleri; web sayfası hazırlama, animasyon, veri tabanı ve grafik programları ile elektronik tahta kullanımı konusunda eğitimini almayıp programları da kullanmadıkları sonucuna ulaşılmıştır. Görevin türü, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenlerine göre incelendiğinde, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin görev türü ve mesleki kıdeme göre farklılaştığı, ancak cinsiyet değişkenine göre farklılaşmadığı görülmüştür. Araştırmada, yöneticilerden beklenen teknolojik liderlik davranışlarını çoğu zaman gösterdikleri personeli tarafından ifade edilmiştir. Ayrıca kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin kendi algılarının, personelin yöneticileri hakkındaki görüşlerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Kamu, Kamu Yönetimi, Kamu Yöneticisi, Bilgi Toplumu, Liderlik, Teknolojik Liderlik, Teknolojik Liderlik Yeterlikleri

ABSTRACT**Ph. D. DISSERTATION****TECHNOLOGICAL LEADERSHIP COMPETENCES OF THE PUBLIC
ADMINISTRATORS: A CASE STUDY OF ERZURUM****Naci AKTAŞ****Advisor: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU****2022, Page: 146****Jury: Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU
Prof. Dr. Mehmet Sadık ÖNCÜL
Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK
Prof. Dr. Kerem KARABULUT
Prof. Dr. Erdoğan KAYGIN**

This study was conducted to determine the level of technological leadership competence of public administrators. The sample of the study the descriptive survey model was employed consists of 532 people working in Erzurum province and its districts, 56 of which are public administrators who are primarily responsible for the management of their institutions and 476 institution personnel working in those institutions. The scale developed by Hacifazlıoğlu, Karadeniz, and Dalgıç (2011) within the framework of the NETS-A standards announced by the ISTE as a tool for collecting data in research was updated and used by the researcher according to the institutional structures of public administrators. One-way analysis of variance (ANOVA), t-test, and Tukey HSD tests were used to analyze the data obtained from the research.

In the research, it was noticed that public administrators often show technological leadership competence with an average of '3,19'. It was identified that public administrators mainly display the expected technological competence behaviors in the standard areas of "visionary leadership, digital age learning culture, excellence in professional practice, systemic improvement and digital citizenship". It was additionally determined that almost all managers have received training in word processing and corporate information document management systems and have used these applications and even though they did not receive training in spreadsheets, presentations, the Internet, and e-mail, they extensively used these applications. Also, it was concluded that they had not received training in databases, web page preparation, animation and graphics programs, and the use of electronic tables and were not using the programs. When the technological leadership competencies of public administrators were examined according to the variables of task type, gender, and professional seniority, it was seen that they differed according to the type of duty and vocational seniority, but not according to the gender variable. In the research, the technological leadership behaviors expected from the managers were expressed by the personnel that they often show. Additionally, it was observed that public administrators' own opinions on their technological leadership competencies were significantly higher than the perceptions of personnel about their managers.

Key Words: Public, Public Administration, Public Administrator, Information Society, Leadership, Technological Leadership, Technological Leadership Competences

TABLOLAR DİZİNİ

Tablo 2.1. Başarılı Liderlerin Özellikleri	23
Tablo 2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar	24
Tablo 3.1. Erzurum İlinde Görev Yapan Yönetici Sayıları.....	52
Tablo 3.2. Erzurum İlinde Görev Yapan Personel Sayıları.....	53
Tablo 3.3. Evren ve Örneklem Karşılaştırması (Detay)	54
Tablo 3.4. Evren ve Örneklem Karşılaştırması (Genel)	55
Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri.....	55
Tablo 3.6. Araştırmanın Kapsadığı Kurumlar	56
Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri.....	57
Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Kurumlar	58
Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Personelin Kişisel Özellikleri	60
Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Personelin Çalıştığı Kurumlar	60
Tablo 3.11. Ölçekteki Maddelerin Derecelendirme Sınırları	63
Tablo 3.12. Yönetici Ölçeği İç Tutarlık Katsayısı	64
Tablo 3.13. Personel Ölçeği İç Tutarlık Katsayısı	64
Tablo 3.14. Varyansların Homojenlik Testi.....	66
Tablo 4.1. Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Yönetici Görüşleri	68
Tablo 4.2. Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler.....	69
Tablo 4.3. Yöneticilerin Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler	70
Tablo 4.4. Yöneticilerin Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler	71
Tablo 4.5 . Yöneticilerin Sistematik Gelişim Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler.....	72
Tablo 4.6. Yöneticilerin Dijital Vatandaşlık Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler.....	73
Tablo 4.7. Yöneticilerin Teknoloji Uygulamalarıyla İlgili Eğitim Alma ve Bu Programları Kullanma Durumlarının Dağılımı (n=56)	74
Tablo 4.8. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Kelime İşlemci Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler	76

Tablo 4.9. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Kelime İşlemci Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları.....	76
Tablo 4.10. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tablolama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler.....	77
Tablo 4.11. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tablolama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları	78
Tablo 4.12. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tablolama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları.....	78
Tablo 4.13. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Sunum Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler	79
Tablo 4.14. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Sunum Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları.....	80
Tablo 4.15. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Sunum Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları.....	80
Tablo 4.16. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Veri Tabanı Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler	81
Tablo 4.17. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Veri Tabanı Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları.....	81
Tablo 4.18. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Veri Tabanı Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları	82
Tablo 4.19. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre İnternet ve E-posta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler	83

Tablo 4.20. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre İnternet ve E-posta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları.....	83
Tablo 4.21. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Kurumsal Bilgi-Belge Yönetim Uygulamalarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler.....	84
Tablo 4.22. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Kurumsal Bilgi-Belge Yönetim Uygulamalarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları	85
Tablo 4.23. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Web Sayfası Hazırlama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler	86
Tablo 4.24. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Web Sayfası Hazırlama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları	86
Tablo 4.25. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Animasyon Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler	87
Tablo 4.26. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Animasyon Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları.....	88
Tablo 4.27. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Grafik Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler	88
Tablo 4.28. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Grafik Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları.....	89
Tablo 4.29. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Grafik Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları.....	89
Tablo 4.30. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tahta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler	90

Tablo 4.31. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tahta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları.....	91
Tablo 4.32. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tahta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları	91
Tablo 4.33. Görev Türü Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Değerler.....	92
Tablo 4.34. Görev Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	93
Tablo 4.35. Görev Türü Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları	93
Tablo 4.36. Görev Türü Değişkenine Göre Teknolojik Liderlik Standartlarına Ait Varyans Analizi Sonuçları	94
Tablo 4.37. Görev Türü Değişkeni Yönünden Dijital Vatandaşlık Standardında Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları	94
Tablo 4.38. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Değerler.....	95
Tablo 4.39. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Varyans Analizi Sonuçları	96
Tablo 4.40. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Teknolojik Liderlik Standartlarına Ait Varyans Analizi Sonuçları	96
Tablo 4.41. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardında Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları.....	97
Tablo 4.42. Cinsiyet Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Değerler.....	97
Tablo 4.43. Cinsiyet Değişkenine Göre Teknolojik Liderlik Standartlarına Ait Bağımsız t-Testi Sonuçları	98
Tablo 4.44. Teknolojik Liderlik Yeterliklerinin Yöneticilerde Bulunma Düzeylerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler.....	99

Tablo 4.45. Vizyoner Liderlik Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler	100
Tablo 4.46. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler	101
Tablo 4.47. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler.....	102
Tablo 4.48. Sistematik Gelişim Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler	103
Tablo 4.49. Dijital Vatandaşlık Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler	104
Tablo 4.50. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Personel Görüşlerine Ait Değerler.....	105
Tablo 4.51. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Personel Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları	106
Tablo 4.52. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Personel Görüşlerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları.....	106
Tablo 4.53. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Standartlarına Dair Personel Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları	107
Tablo 4.54. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Standartlarına Dair Personel Görüşlerinde Oluşan Farklılığa Dair Tukey HSD Testi Sonuçları.....	108
Tablo 4.55. Cinsiyet Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Personel Görüşlerine Ait Değerler.....	109
Tablo 4.56. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Standartlarına Dair Personel Görüşlerine Ait Bağımsız t-Testi Sonuçları.....	109
Tablo 4.57. Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri Hakkındaki Yönetici ve Personel Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Karşılaştırılması	110
Tablo 4.58. Yöneticiler ve Personele Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları.....	111

ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 3.1. Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi.....	48
---	----



KISALTMALAR VE SİMGELER DİZİNİ

ABD	: Amerika Birleşik Devletleri
ADNKS	: Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi
ISTE	: International Society for Technology in Education (Uluslararası Eğitimde Teknoloji Derneği)
NETS-A	: National Educational Technology Standards for Administrators (Yöneticiler için Ulusal Eğitim Teknolojisi Standartları)
SPSS	: Statistical Package for the Social Sciences (Sosyal Bilimler için İstatistik Programı)
TDK	: Türk Dil Kurumu
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

ÖNSÖZ

“*Kamu Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri: Erzurum İli Örneği*” adlı bu çalışmayla, daha önce ülkemizde yapılan araştırmalardan farklı olarak, sadece bir kamu hizmeti alanına odaklanmayıp eğitimden güvenliğe, sağlıktan tarıma, sosyal hizmetten sportif faaliyetlere kadar kamusal hizmetlerin sunulduğu pek çok alanda bir il genelinde bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarında görev yapan üst düzey kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Çalışma sonucunda elde edilen bulgular ve çıkarılan sonuçlar, araştırmanın evreni içerisinde yer alan yöneticilere teknolojik liderlikleri hakkında bilgi verecek, ayrıca kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ve teknolojiyi kullanma seviyeleri ile ilgili araştırma yapacaklara da katkı sağlayacaktır.

Bu çalışmanın gerçekleştirilmesindeki destek ve katkılarından dolayı değerli danışman hocam Prof. Dr. Fatih KARCIOĞLU’na şükranlarımı sunarım. Yine, görüşleriyle çalışmama çok değerli katkılarda bulunan hocalarım Prof. Dr. Atılhan NAKTİYOK ve Prof. Dr. Kerem KARABULUT’a en içten duygularla teşekkür ederim. Ayrıca doktora eğitimim sürecinde ders aldığım tüm hocalarıma ve anket çalışmamıza samimiyetle cevap veren Erzurum’da görev yapan tüm kamu görevlilerine sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak desteklerinden dolayı sevgili aileme teşekkür ederim.

Erzurum-2022

Naci AKTAŞ

GİRİŞ

Günümüz toplumlarının en önemli problemlerinden birisi, iletişim ve bilişim alanındaki hızlı dönüşüm ve gelişimleri yakalamak ve bunların değişim açısından kurum ve örgütlere kazandırılmasını sağlamaktır. Teknolojide yaşanan gelişmeler ile bu gelişmelerin sebep olduğu kişilerarası ilişkilerin değişimi kurumların ve örgütlerin dönüşümlerinin ana sebepleridir (Kongar, 2002).

Sanayi toplumunun teknoloji odaklı üretim modeli terkedilerek, günümüzde bilgi toplumunda bilgisayar ve bilişim teknolojileri temelli bir üretim modeline geçilmektedir (Fındıkçı, 1996). Bu da bilgi toplumlarının oluşmasına neden olmaktadır. Bir olgu olarak ortaya çıkan bilgi toplumu da elindeki bilgileri insanlığın kullanımına sunmaktadır. Ancak bu hizmeti sunabilmek için bilişim teknolojilerine ve bilgisayarlara ihtiyaç duyulmaktadır. Bu bağlamda daha hızlı değişim, gelişim ve iletişim, insan kaynağının önceliği, bilgiye önem verme, sürekli öğrenme odaklı bilgi insanı olma, yer ve zaman sınırı olmadan öğrenme gibi yeni değerler karşımıza çıkmaktadır. Bu değerlerin ortaya çıkması sonucu, hem toplumu yönlendiren hem de toplumun ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmesi gereken eğitim sisteminde de değişiklikler olmaktadır. Çünkü gelişmiş toplumlarda kurumlar, örgütler ve eğitim kurumları üretilen bilginin aktarıldığı yerler olarak görülmektedir (Şişman ve Turan, 2004).

Böyle bir gelişim ve dönüşüm sürecinde kurumlara ve örgütlere, bilimsel ve teknolojik bir nitelik kazandırmak gerekmektedir. Çağdaş kurum ve örgütlerin plan, program ve uygulamaları ile kurumsal yapıları bilimsel esaslara ve teknolojik olanaklara dayanmadığı sürece içinde bulunduğu toplumsal ve bireysel ihtiyaçlara cevap vermesi zordur (Alkan, 2002).

Toplum yapısında görülen bu değişim ile birlikte kurumlar ve örgütlerden beklenen, bu değişime ayak uyduracak yenilikleri kurum ve örgüt ortamına taşımalarıdır. Kurum ve örgütlerde meydana gelecek değişikliklerde teknoloji hayati bir rol oynayacaktır. Kurum ve örgüt yöneticileri teknolojiyi kullanarak değişimi yönetebileceklerdir.

Teknolojinin örgütlerin içyapısına entegrasyonunun artmasıyla birlikte yöneticilerden, hem teknolojiyi etkin ve verimli şekilde kullanma ve hem de davranışlarıyla takipçileri için liderlik rolü göstermeleri beklenmeye başlanmıştır (Hacıfazlıoğlu, Karadeniz ve Dalgıç, 2010). Çünkü teknolojik lider, örgütte teknolojinin

etkin ve verimli kullanımı için gerekli planlamayı ve işbirliğini yapan, bu amaç doğrultusunda örgütü ve çalışanları etkileyip yönlendiren ve yöneten kişidir (Tanzer, 2004). Teknolojik değişim ve gelişim sürecinde, personelin teşvik edilmesinde ve teknolojinin örgütün tüm birimlerine entegre edilmesinde teknolojik liderlerin bilgi ve desteğinin anahtar role sahip olduğu yapılan araştırmalarda vurgulanmıştır (Can, 2008; Hacıfazlıoğlu vd., 2011; Kozloski, 2006; Weber, 2006).

Teknolojik liderlik, örgütlerdeki bütün kararları ve politikaları oluşturmada ve uygulamada, teknolojinin etkili ve verimli kullanımını kapsar. Anderson ve Dexter'e (2005) göre teknolojik liderliğin, bütçe oluşturma, teknoloji için destek sağlama, bağışları kabul etme, teknoloji planını oluşturma, teknoloji kullanımına zaman ayırma, e-posta kullanma, teknolojiyi kullanacak kadroyu geliştirme ve kurul oluşturma şeklinde sekiz unsurundan bahsedilebilir.

Bilginin elde edilmesi, işlenmesi, saklanması ve paylaşılması gelişen teknolojiler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Sürekli ilerleyen bilgi teknolojilerinin beraberinde devletler yeni teknikler keşfetme, geliştirme, kullanma ve uyumlaştırma süreçlerini yönetmektedirler. Bu süreçleri yönetebilmek için teknolojik liderlerin, teknolojik değişim sürecini anlama, planlama, uygulama, altyapı ve personel desteğini kurma gibi konuları bilmeleri gerekmektedir. Her alandaki değişim ve dönüşümün çok hızlı yaşandığı bilgi çağında, hem özel sektör hem de kamu sektöründeki herhangi bir örgüt, kurum veya kuruluşu yönetmenin karmaşık ve zor bir süreç olabileceği düşünülebilir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi pek çok alanda olduğu gibi kamu alanını da etkisi altına almış, süreci tüm kamunun yararına olacak şekilde yönetebilmek ve dönüştürebilmek için kamu yönetimi alanı da bilgi toplumu sürecinde dönüşüme uğrayan alanlardan biri olmuştur. Eryılmaz'a (2016) göre kamu yönetimi, bir topluluğun, ülkenin veya devletin hedefleri kapsamında izlemesi gereken yol, strateji ve başarılabacak işleri bu amaç etrafında en etkili şekilde yerine getirmesini ifade eden kavramdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve devletin yükümlülüklerinin giderek artması ile birlikte kamu örgütlerinde iş hacmi artmış ve daha karmaşık bir yapı haline gelmiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle güncel ömrü gittikçe kısalan bilginin ve yaşamın her alanında kullanılan yeni teknolojik gelişmelerin etkin bir kaynak yönetimi çerçevesinde ele alınması her alanda olduğu gibi kamu yönetiminde de bir ihtiyaç olarak

kendisini göstermektedir. Bilgi toplumlarında lider olmak; gelişen teknoloji ve değişen iş yapma biçimlerine uyum sağlamak ve yüksek yeterlikte insan kaynaklarını etkileyerek onları büyük bir motivasyonla yönlendirebilmekle aynı niteliktedir. Kamu kurumlarındaki teknoloji merkezli dönüşüm süreçlerinin teknolojik liderler olarak kamu yöneticilerine düşen sorumlulukların gerekliliğini ortaya koyduğu söylenebilir.

Buna göre araştırmanın problem cümlesi '*bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisinde kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?*' olarak belirlenmiştir.

Bu araştırmanın genel amacı, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin ne düzeyde olduklarını belirlemek, elde edilen bulguları yorumlamak ve ulaşılan sonuçlardan yola çıkarak önerilerde bulunmaktır. Bu genel amaca ulaşabilmek için aşağıdaki altı soruya cevap aranmıştır:

1. Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?
2. Kamu yöneticilerinin bilgi teknolojileri ile ilgili temel konulardaki yeterlikleri ne düzeydedir? Bilgi teknolojileri ile ilgili temel konulardaki yeterlikler, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmekte midir?
3. Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri görev türü, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılaşmakta mıdır?
4. Kurumlarda görev yapan personele göre, kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?
5. Kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin görüşleri mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılaşmakta mıdır?
6. Kamu yöneticilerinin kendilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine dair görüşleri ile kurumlarında görev yapan personelin yöneticilerine yönelik teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

Araştırmada hem yönetici hem de personel ölçeği yoluyla, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin kişisel algılarının ve personelin beraber çalıştıkları yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin görüşlerinin incelenmesi ve yorumlanması amaçlanmıştır.

Çalışma konusu kapsamında ele alınan kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri konusunda alanyazın incelendiğinde çeşitli kamu hizmetlerinde görev yapan yöneticileri bir arada inceleyen daha önce yapılmış araştırmalara rastlanmamıştır. Teknolojik liderlik kavramı daha çok eğitim alanında yapılan çalışmalarla desteklenmiş olup okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışlarının incelenmesi üzerine hem yurt içi hem de yurt dışı araştırmalar mevcuttur.

Bu çalışmayla, daha önce ülkemizde yapılan ve aşağıda çalışmanın ikinci bölümünde ayrıntılı olarak örneklendirilen araştırmalardan farklı olarak, sadece bir kamu hizmeti alanına odaklanmayıp eğitimden güvenliğe, sağlıktan tarıma, sosyal hizmetten sportif faaliyetlere kadar pek çok alanda bir il genelinde bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarında görev yapan üst düzey kamu yöneticilerinin teknolojik liderlikle ilgili yeterliklerinin ölçülmesi amaçlanmıştır.

Bu araştırma, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik düzeylerinin bazı değişkenler ölçütünde belirlenmesi ve yorumlanması açısından teknolojik liderlik alanındaki araştırmalarda kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik konusundaki yeterliklerini ele alan öncü bir araştırma niteliği taşımaktadır. Bu yönüyle çalışma, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik becerilerinin belirlenmesine, bilişim teknolojilerinin kamu kurumlarında etkin kullanılmasına ve bununla birlikte kurumlarda geleceğe dönük teknoloji politikasının ne olması gerektiğine katkı sağlayacaktır.

BİRİNCİ BÖLÜM

BİLGİ TEKNOLOJİLERİ IŞIĞINDA KAMU YÖNETİCİSİ VE TEKNOLOJİK LİDERLİK KAVRAMLARI

1.1. KAMU YÖNETİCİSİ VE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.1. Kamu Kavramı

Etimolojik köken itibarıyla kamu kavramı Türk dilinde, bir ülkedeki halkın bütünü, herkese açık ve vatandaşlara ait olan gibi anlamları karşılamakta; resmîyeti ve genelliği temsil ettiği kadar halka aitliği ve görülebilirliği de ifade etmektedir (Özer, Akçakaya, Yaylı ve Batmaz, 2016). Benzer şekilde Eryılmaz (2009), kamu kavramını halk, amme, halkın tümü gibi anlamlarla ifade etmenin yanında; kamu düzenini toplumun tamamını ilgilendiren düzen; kamu sektörünü devlet himayesiyle yürütülen ticari faaliyetlerin bütünü; kamu personelini, devlet bünyesinde çalışan görevliler; kamuoyunu bir konuda toplumun çoğunluğunca benimsenen görüş, yargı ve inançların toplamı; kamu hukukunu da devletin kuruluş ve işleyişini ve diğer taraflarla olan ilişkilerini düzenleyen kuralların tümü olarak tanımlamaktadır. Kamu kavramı, resmîyeti ve genelliği temsil ettiği kadar özeli ve gizlinin karşıtı olarak halka ait oluşu ve şeffaflığı da ifade etmektedir.

1.1.2. Yönetim Kavramı

Yönetim, belirli hedef veya hedefleri gerçekleştirmek için iş birliği ve uyum içerisinde yürütülen bir grup faaliyetler bütünüdür. Yönetim faaliyeti, sahip olunan otoritenin verdiği güç ile başkalarına iş yaptırabilme veya grup içindekilerin davranışlarını etkileyerek ortak bir amaç etrafında arzulanan sonuçları elde edebilmek için insanların yönlendirilmesi sürecidir.

Bu alanda çalışan araştırmacılar, yönetim kavramına farklı açılardan bakmış ve dolayısıyla ‘Yönetim nedir?’ sorusuna çok farklı cevaplar vermişlerdir. Koçel’e göre (2011) kavramın tanımında bu kadar karışıklık ve çeşitlilik olmasına rağmen üzerinde az çok görüş birliğine varılan tanımın, yönetimin başkaları vasıtasıyla iş görmek olduğudur. Kavram kapsamındaki ilgili alanyazın incelendiğinde Baransel (1979) yönetim

kavramını, bazı işlemlerin sıralı olarak yer aldığı bir süreç, uygulamaya dönük yönü ile bir sanat, bilimsel bilgi birikimi olarak değerlendirildiğinde ise bir bilim olarak belirtmiştir. Kavramı benzer açıdan ele alan Bahar (2011) ise yönetimi, evrensel bir bakışla bir süreç ve günbegün kendisini besleyen ve geliştiren bir bilim olarak tanımlamıştır. Bunlarla birlikte yönetim, belli bir amacı gerçekleştirebilmek için tüm kaynakların organize edilmesi ve kullanılması faaliyeti olarak da tanımlanabilir.

Yönetimi bir bilim dalı olarak ele alan Taymaz (2011) ise, örgütlerin yapılarını, amaçlarını ve işleyiş süreçlerini ifade etmeye yönelmiş, yönetimi disiplinler arası bir bilim dalı olarak kabul etmiştir. Yönetim kavramı, bir başka açıdan değerlendirildiğinde örgütü veya kurumu karşılamaktadır. Yönetim faaliyetlerinin büyük bir çoğunluğu, örgütler aracılığıyla ve örgütlerin bünyesinde geliştiği için yönetim ve örgüt kavramları karşıladıkları anlam yönünden birbiriyle iç içe kavramlar olarak ifade edilebilir.

Yönetim bilimlerinde öncü olarak kabul edilen bilim insanlarından Peter F. Drucker yönetimin 20. yüzyılın en önemli buluşu olduğu görüşündedir. Ona göre yönetim hem bir işlev hem de bu işlevi yürüten insanları sınırlarına dâhil etmektedir. Aynı zamanda sahip olunan bir yetkiyi ve sosyal konumu temsil eden yönetim, devamlı bir öğrenim alanını da ifade etmektedir. Yönetim alanı sadece nötr bir bilim dalı değildir. Özgül yapısı gereği hem kültürel değerlerle hem de sosyal ve siyasal yapıyla iç içe bir işlevdir. Sosyal ve kültürel bağlantıları sonucu olarak da yönetim ve bunun uygulayıcıları olan yöneticiler bir anlamda kültürü ve toplumu şekillendirmektedirler. Bu nedenledir ki yönetim her yerde uygulanabilir organize bir bilgi birikimi ve aynı zamanda kültürün de önemli bir unsurudur. (Drucker, 2012).

1.1.3. Kamu Yönetimi Kavramı

Birbiri ile iç içe geçmiş ve çoğu zamanda birbirine karşıt sorunların arasında işleyen idari bir mekanizma olan kamu yönetimi, devlette veya devlete bağlı kuruluşlarda faaliyette bulunan kişilerin ve grupların davranışıyla ilgilenen bir bilim dalıdır (Ergun ve Polatoğlu, 1992). Ayrıca kamu yönetimi Özer'in (2015) ifadesiyle, devletin hedeflerini gerçekleştirmek amacıyla örgütlenmiş insan gücü ve diğer kaynaklar ile bunların yönetimi olduğu kadar, kamusal politikaların geliştirilmesinde siyasal karar mecralarına destek sağlayan ve bu politikaları uygulayan örgütler olarak da tanımlanabilir.

Kamu yönetimi disiplininde ilk doğrudan çalışma Fransız düşünür Charles Jean Bonnin tarafından 1812 yılında yazılan ‘Kamu Yönetiminin İlkeleri’ adlı kitap olarak kabul görmektedir. Bu nedenle Bonnin, kamu yönetimi alanında yazan ilk kişi sayılabilir (Özer ve Önen, 2016). Alanyazında da ilk kabul gören kişi olan Bonnin, yıllar sonra kamu yönetimi disiplininin gelişmesi ve bilimsel bağımsızlığını kazanmasında öncü rol oynamıştır.

Yönetimin, hukuktan ve siyasetten farklılaşan birçok yönünün bulunması ve ayrı bir alan olarak değerlendirilerek bilimsel incelemelere konu olması süreci, 19. yüzyılın sonlarında Amerika Birleşik Devletleri (ABD)’nde gelişmiştir. Bu bilim dalının akademik bir bilim alanı olarak incelenmesinin, 1887 yılında Woodrow Wilson tarafından yazılan ‘İdarenin İncelenmesi’ başlıklı makale ile başlamış olduğu kabul edilmektedir (Parlak, 2016). Wilson makalesinde bu bilim dalının gelişimi için bilimsel süreçlerden yararlanılması gerektiğini vurgulamıştır. Yönetim bilimi için ilk olarak kabul gören bu çalışmadan sonra Frank J. Goodnow’un ‘Siyaset ve Yönetim’, Leonardo D. White’in ‘Kamu Yönetiminin İncelenmesine Giriş’ adlı çalışmalar da yönetimin ayrı bir bilim olarak kabul edilmesinde etkili olan eserler olarak kabul edilmektedir (Bayansar, 2019).

Eryılmaz’a (2016) göre kamu yönetimi, bir topluluğun, ülkenin veya devletin belirlediği hedefleri kapsamında izlemesi gereken süreçleri ve başarılabilecek işleri bu amaç çerçevesinde en uygun ve etkin şekilde yerine getirmesini anlatan kavramdır. Toplum ihtiyaçlarını göz önüne alarak farklı alanlarda hizmet veren, elindeki var olan sınırlı kaynakları çok parçalı toplum yapısında toplumun talep ve ihtiyaçlarına cevap verebilmek için kullanmaya çalışan bir mekanizmadır. Kamu yönetimi aynı zamanda toplumun ihtiyacına yönelik mal ve hizmet üreterek, geliştirdiği kamu politikaları doğrultusunda eylemlerde bulunur.

1.1.4. Yönetici Kavramı

İnsanlar varlıklarının devamlılığı adına tarih boyunca pek çok gayret göstermiş, türlü türlü mücadeleler vermişlerdir. Bireysel anlamda gösterilen bu çabaların yeterli olmadığı noktada değişimin ve gelişimin kilit faktörü olan insan çeşitli özellikleri ve ihtiyaçları nedeniyle sosyal bir grup olarak yaşamaya başlamıştır. Bir grubun veya

topluluğun olduğu yerde doğası itibariyle gelişen yönetim olgusu beraberinde yönetici kavramını da ortaya çıkarmıştır. İlk dönemlerde devlet ve askeri alanlarda gelişen yöneticilik kavramı ilerleyen dönemlerde farklı alanlarda da ihtiyaç duyulan bir olgu haline gelmiştir.

Yönetim alanının ilk geliştiği dönemlere baktığımızda, yöneticilerin bulundukları örgütteki diğer bireylerin performans ve verimliliğinden sorumlu yetkililer olarak tanımlandığını görmekteyiz. Yöneticinin işlevini iş sahibinden farklılaştıracak bu tanıma göre yönetme işi araştırılabilir, incelenebilir, öğrenilebilir ve sistematik bir biçimde geliştirilebilir özgül bir çalışma disiplini ifade etmektedir (Drucker, 2012). İlgili alanyazında yöneticilik kavramına ilişkin yapılan tanımlamalar bakış açılarına göre farklılık gösterebilmektedir. Koçel (2011) yöneticiyi, yönetim alanında birikmiş bilgi birikimini kullanmak suretiyle örgütün hedefleri çerçevesinde, bireysel etkinlikleri yönlendiren, iş düzenini ve akışını sağlayan ve bunu bir uzmanlık faaliyeti olarak yürüten kişi olarak ifade etmiştir. Yöneticileri, yasal yetkisi ile örgütün tepe kişisi (Başaran, 2008) olarak ve bununla birlikte işlerin ve faaliyetlerin diğer insanlar vasıtasıyla görülmesini sağlayan kişiler (Robbins ve Judge, 2006) olarak tanımlayan araştırmacılar da mevcuttur. Ancak bu tanımlamalar dikkate alınarak yöneticiliği yalnızca önceden sınırlandırılmış bazı hedeflere varmak için ikinci bir el vasıtasıyla iş görmek olarak kabul etmek uygulamada yürütülen karmaşık yönetici davranışlarını karşılamakta yetersiz kalmaktadır. Sistem ve durumsallık yaklaşımları penceresinden değerlendirilip eksik kalan bu tanımlamalara sözü edilen yaklaşımların merceğinden bakıldığında yönetici, örgütsel hedeflere ulaşabilmek için sahip olunan ekonomik, sosyal ve beşeri tüm kaynakları örgüt içi unsurlara ve sürekli değişen çevre dinamiklerine entegre bir şekilde bir araya getiren, kullanan ve faaliyetleri yürüten kişidir (Erdoğan, 2014). Tüm bu karmaşık yönetsel becerilerle donanımlı olmak, başka insanlarla ve grup içinde ekiple çalışabilmek, örgüt içi ve dışı tüm unsurları bir araya getirerek işleri büyük bir ustalıkla yürütebilmek, amaçlar doğrultusunda bireyleri yönlendirebilmek ve onları motive edebilmek yöneticiliği uzmanlık alanı olmaktan çok bir sanat olmaya daha fazla yaklaştırdığı söylenebilir.

1.1.5. Kamu Yöneticisi Kavramı

Kamuda görevli çalışanlar içerisinde yönetim yetkisine sahip olanlar kamu yöneticisi ya da bürokrat olarak nitelendirilmektedir. Bürokrasi ise devlet yönetiminin yapılanmasında yer alan üç esas işlevden birisi olan yürütmenin yönetim vasfıyla, kamu yöneticilerinin oluşturduğu mesleki bir sınıflama olarak ifade edilebilir (Karasu, 2001). Bir diğer anlayışa göre ise bürokrasi, otorite ve sınırlı kurallar çerçevesinde şekillenen basit ve biçimsel bir memuriyet yapısıdır (Ball ve Peters, 2007).

Daha çok bürokrasi kavramı ile birlikte anılan kamu yöneticisi kavramı, kamu kurum ve kuruluşlarındaki mesleki ve teknik personelin şartlarının ve çalışmalarının iyileştirilmesinde, yönetim mekanizmasının yürütülmesinde, bilgi, beceri ve tecrübeleri ile verdikleri kararlarla ülkenin yönetiminin yeterliliği ve muhtemel geleceği üzerinde önemli etkileri olan, devlet idaresinin omurgası olarak da (Karasu, 2001) tanımlanabilir.

1.2. BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE BİLGİ TOPLUMU

1.2.1. Bilgi Kavramı

Bilgi kelimesi Yunan kökenli olup, Latince bir kelime olmasıyla birlikte sözcüğün tarihsel gelişimini araştıran çalışmalar, kavramın ne ifade ettiğini ve geçirdiği aşamaları anlamamıza yardımcı olmaktadır. Önceki çağlarda biyoloji, pedagoji ve ahlak alanlarında ‘informo’ olarak kullanılan ‘information’ kelimesinin Avrupa dillerinde daha çok zihnin ve/veya kişiliğin bir şekle sokularak dışarıya yansıtılması, eğitim ve öğretim ile ilgili olarak yapılan tanımlarının kabul edildiği görülmektedir. Latince bu kelimeye atfedilen anlam süreç içerisinde değişime uğramış, Orta Çağ’da ‘şekil vermek’ anlamında kullanılan kavram daha sonraları ‘herhangi bir şeyin bir başkasına iletilmesi’ anlamına dönüşmüştür. Belli dönemlerde bilgi kavramı üzerine yapılan araştırmalar azalsa da, 20. yüzyılda bilgi kuramı kavramının gelişimiyle birlikte tekrar canlanmıştır (Capurro ve Hjørland, 2003).

TDK (2013)’ya göre “İnsan aklının erebileceği olgu, gerçek ve ilkelerin bütününe verilen ad, malumat, öğrenme, araştırma veya gözlem yolu ile elde edilen gerçek, insan zekâsının çalışması sonucu ortaya çıkan düşünce ürünü malumat, genel olarak ilk sezi durumunda zihnin kavradığı temel düşünceler ve kurallardan yararlanarak kişinin veriye

yönelttiği anlam.” (s.70) olarak ifade edilen bilgi kavramı; bir başka tanımda genel olarak özneye nesne arasında kurulan ilişkiden doğan ürün (Cevizci, 2010) olarak ifade edilmektedir. Türkçemizin en temel ve Türk Dili araştırmalarının en önemli kaynak eserlerinden olup 11. yüzyılda Yusuf Has Hacıp’in yazdığı Kutadgu Bilig adlı eserde bilgi, değeri asla kaybolmayan bir servet olarak tanımlanmaktadır (Arat, 1991).

Yaygın olarak kabul gören, bilginin insanın bilişsel yapısında değişiklik meydana getiren bir şey olduğu görüşü ile birlikte bilginin zihinsel bir süreci de kapsadığı yapılan tanımlarda sıklıkla yer almaktadır. İnsanın var oluşunda ve varlığının devamlılığında etken olan bilgi, sürekli etkileşim halinde olduğumuz iç ve dış dünyadan kaynaklanmaktadır. Düşünme, öğrenme, problem çözme, karar verme, zihinsel tüm faaliyetler, iletişim etkinliği gibi çeşitli kavramlarla iç içe olan bu terimin tek bir tanımla tüm kapsamının açıklanması oldukça güçtür ve yapılsa dahi yetersizdir. Araştırmacılar tarafından bilgi, özelliklerine göre, gerçek veya yararlı olmasına göre veya bazılarınca bir şekil ve nesne olarak biçimlenebilmesi gibi özellikleri göz önüne alınarak tanımlanmaktadır (Case, 2002).

Aktan ve Vural (2005), alanyazında bilgi kavramının anlamının şekillenmesinde farklı tanımlamaların yer aldığını ifade etmektedir. Bu anlamda bilgi, araştırma ve gözlem yoluyla kazanılan her türden malumat, gerçek ve kavrayışın tümü, doğruluğu ispat edilmemiş inançlar, belirli kurallar ve bir dizi sistematik içerisinde işlenmiş veriler, sosyal canlılar olan insanlar arasındaki iletişimle paylaşılabilen, aktarılabilen ve dönüştürülebilen tecrübe ve enformasyondur.

Bilgiyi tek bir açıdan ele alan basit bir kavram yerine, karmaşık ilişkiler içeren kavramsal bir dizin olarak ifade etmenin yararlı olacağını belirten Yuexiao (1988), var olan tanım bolluğunu, bilginin kapsamlı, tartışmalı ve anlaşılması zor bir kavram olmasına dayandırmaktadır. Bilgi kavramı ile ilgili yapılan tanımların çoğunluğunun felsefi bir temele dayanması, kavramın bu özelliğini yansıtacak doğrultuda olduğunu göstermektedir.

Günümüz şartlarında bilginin edinilmesi, paylaşılması ve dönüştürülmesindeki en belirleyici faktörün teknolojik gelişmeler olduğu söylenebilir. Gelişen teknoloji ile ortaya çıkan yenilikler toplumsal yaşam kabullerinin yeniden şekillenmesine, yeni ilişkilerin oluşmasına ve yaşamın sürekliliği için vazgeçilmez olan bilgilerin devamlı olarak

yenilenmesine neden olmaktadır. Bugün başarılı bir şekilde varlıklarını devam ettirebilen örgütler, teknolojik dönüşümle önemi gün geçtikçe artan bilgiye ulaşmada ve kullanmada öncü olan organizasyonlardır. Hızlı teknolojik ilerlemeler mevcut bilgilerin de çok kısa bir süre içerisinde güncelliğini kaybetmesine neden olmaktadır. Dolayısıyla günümüzde teknolojinin durmaksızın ilerlemesi bireysel, örgütsel ve toplumsal yaşantımızdaki davranışlarımızı da değişime zorlamaktadır.

1.2.2. Bilgi Teknolojileri Kavramı

Veriler, programlar, yazılım, depolama alanları, sunucular, kullanıcılar, donanım, ağ bağlantıları gibi farklı katmanlardan oluşan modern anlamda bilgi teknolojileri kavramı 20. yüzyılın ikinci yarısından itibaren hayatımıza girmiştir.

Bilgi teknolojileri, en önemli bileşeni bilgi sistemleri olan, bu sistemlerin birbirleri ile etkileşim içerisinde çalışabilmelerine olanak tanıyan, herhangi bir bilginin toplanması, saklanması, işlenmesi ve iletilmesini sağlayan araçları barındıran çok geniş bir evrendir (İşcan ve Yıldız, 2013). Diğer bir ifadeyle bilgi teknolojileri, bilgiyi oluşturmak, işletmek, depolamak ve iletmek için bilgisayar temelli sistemlerin kullanılmasıdır.

Bilginin elde edilmesi, işlenmesi, paylaşılması ve saklanması güncel teknolojiler aracılığıyla gerçekleştirilmektedir. Gelişen bilgi teknolojileriyle beraber devletler yeni teknikler bulma, geliştirme, pratiğe dökme ve uyumlaştırma süreçlerini yönetmektedirler (Erkan, 1994). Her alandaki bilginin hızlı artışı bireysel ve toplumsal pek çok dönüşüme yol açmış bilgi üreticileri, bilgi işçileri gibi kavramların doğmasını beraberinde getirmiştir. Bilgi toplumunda belirleyici temel güç olan bilgi, odağı ve temeli bilgi olan çalışma alanlarının gelişmesine öncülük etmiştir (Fındıkçı, 1996).

Bilgi teknolojilerinin resmi ve özel tüm kurumlarda yer bulmasıyla eş zamanlı olarak yeni iş sahaları ve istihdam imkânları da ortaya çıkmaktadır. Bilgi teknolojileri istihdam alanları yanında istihdam edilecek personelin sahip olması gereken nitelikler noktasında da belirleyici unsur olmuştur. Bu alanlara yerleştirilecek olan personelde aranacak özelliklerin temelinde bilgi teknolojilerinde uzmanlaşmış, entelektüel üretim ve yönetsel açıdan yetkin nitelikteki bireyler yer almaktadır (Kaya Bensghir, 1996).

Masuda'ya (1981) göre, toplumun tüm katmanlarına etki ederek toplumda sistem dönüşümüne öncülük edecek olan teknoloji türü sosyal teknoloji olup, bilgi toplumuna

geçiş sürecinde sosyal teknoloji boyutunda bir dönüşüm zorunludur ve bilgi toplumlarını dönüştürecek olan sosyal teknoloji türü de bilgisayar teknolojileridir (akt.: Savaş ve Karadal, 2002).

1.2.3. Bilgi Toplumu Kavramı

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin sonucunda meydana gelen bir diğer alan ise bilgi ekonomisi olmuştur. Temel anlamıyla bilginin ekonomik bir kaynak veya sermaye olarak kullanılmasını ifade eden bilgi ekonomisi bilginin elde edilmesi, toplanması, işlenmesi ve paylaşılmasına da önem yüklemiştir. Bu faaliyetlerin gerçekleştirilmesinde bilgisayar ve internet kullanımı bir anlamda mecburi olmuş, bilgisayarların yaygın olarak iş süreçlerinde kullanılmaya başlanmasıyla birlikte de organizasyonlarda iş yapma biçimleri değişmiş, çok çalışma yerini bilgi tabanlı verimli çalışmaya bırakmıştır. Böylece bireylerin, toplumların ve organizasyonların, sahip oldukları kaynakları en etkin olacak şekilde kullanma gerekliliği gündem olmuştur. Organizasyonların geliştirmiş oldukları stratejiler doğrultusunda gücün ve devamlılığın kaynağının maddi sermayeden bilgi sermayesine doğru şekillendiği görülmektedir. Sahip olduğumuz bilgi, beceri ve bunları kullanma ölçütlerinde yaşayabileceğimiz bir yaşam zenginliği potansiyeli sunması bilgi toplumunun en orijinal boyutunu temsil etmektedir (Doğan, 2014).

Ekonomik ve sosyal yaşantının büyük bir çoğunlukla endüstriyel olmayan klasik tarıma dayalı olduğu tarım toplumları, teknolojinin hızla ivme kazanan gelişimi, yüksek tekno-ekonomik standartlara ulaşılması ve endüstri toplumunun varlığının belirginleşmesi ile birlikte çözülmüştür. Modern endüstri toplumu artan eğitim düzeyi, planlı işbölümü ve beraberinde verimliliğin ve etkililiğin artması, şehirleşme, yatay ve dikey toplumsal hareketlilik gibi pek çok farklı alanda yapılan yenilik adımları ile kendini göstermiştir. Ortaçağ Avrupa'sında ortaya çıkan Rönesans yenilik hareketleri sonrasında bilgisel altyapılı pozitivist bir anlayışın gerçekleştiği söylenebilir (Jendryschik, 2004, akt.: Koç, 2006). Wriston (1994)'a göre bu bilgi merkezli girişimler beraberinde yeni bir sosyal kodlamayı kaçınılmaz kılmıştır. Bu anlamda Bilgi Çağı olarak ifade edilen dönem, tüm birikimlerin karşısında bilginin öne geçtiği bir dönemi tanımlamaktadır. Maddi sermayenin yerini zihinsel sermayenin aldığı bu dönem tarım ve endüstri toplumlarından farklılaşmaktadır. Bilginin sınırlandırılmaz yapısı yönetsel tüm süreçleri ve toplumsal

ilişkileri değiştirmiştir. Sosyal ve ekonomik alanda yaşanan gelişmeler sonucu sanayi toplumunun devamında ortaya çıkan bilgi toplumu, alanyazında bilgi ekonomisi, enformasyon toplumu, bilişim toplumu, sanayi sonrası toplum, bilgi çağı gibi farklı isimlerde ifade edilmektedir.

Geray'a göre (1997), ilk olarak ABD'li ekonomist Fritz Machlup tarafından 1962 yılında kullanıldığı kabul edilen 'bilgi toplumu' kavramı, daha sonra Porat (1978) ve Masuda (1990) tarafından dile getirilmiş ve devam eden yıllarda da yazın dünyasında araştırmacılar tarafından çokça tartışılmıştır (akt.: Yılmaz, 1998). Yönetim bilimleri alanında önder araştırmacılardan Peter F. Drucker, bilgi toplumu olarak dile getirilen kavramın büyük ölçüde 20. yüzyılda ortaya çıktığını ve bir süreç kapsamında geliştiğini savunmaktadır. Drucker'e göre, insanlık tarihinde radikal sosyal dönüşümlerin meydana geldiği en aktif yüzyıl, yirminci yüzyıldır (Drucker, 1995).

Erkan (1994) bilgi toplumunu, üretim unsurlarından biri haline gelen bilginin ekonomik faaliyetlerin temeline yerleştiği, hem girdi hem de çıktı haline geldiği, herkesin bilgiye eşit olarak erişebildiği, bilgi ve iletişim teknolojilerinin devamlı artan bir biçimde her alanda kullanıldığı, toplumsal yaşamın ve iş yapma biçimlerinin dönüşüme uğradığı bir toplumsal yapı olarak ifade etmektedir. Oluşan yeni yapıda bilgi toplumu ifadesinin tercih edilmesinin temel gerekçesi yaşamı dönüştüren ana kaynağın bilgi olmasından (Tekin ve Çiçek, 2006) kaynaklanmaktadır. Tarım toplumunda gelişimin kaynağını toprak ve kas gücüne dayalı emek oluştururken, sanayi toplumunda bu endüstri ve sermaye olmuştur. Günümüz şartlarında bilgi girdisi olmadan sahip olunan tüm üretim araçlarının ya da maddi kaynakların devamlılığı ve gelişimi sağlamada yeterli olmadığı söylenebilir.

Bilim ve tekniğin hızla gelişip çeşitlenmesi ile birlikte teknolojinin de kaynağı olan bilginin tüm alanlarda kullanılması, sanayi toplumundan bilgi toplumuna dönüşümü tetikleyen yönlendirici etken olmuştur. Bilgi toplumuna geçişle beraber bilgi üretimi, kullanımı ve paylaşımı yaygınlaşmıştır.

Bu gelişimler ve bilginin sahip olduğu dönüşüm gücü sonucu, bilgi toplumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin sınırlarını zorlaması ile birlikte küreselleşme eğiliminin arttığı söylenebilir. Bilgi iletişim teknolojilerine bağlı olarak üretilen bilgi sayısı artmakta ve yeni üretilen bilgilerin, bir diğer bilgi üretimi sürecinde kullanılması ile hız ve çeşitlilik

artmaktadır. Böylece bilgi tabanlı topyekûn bir dönüşüm oluşurken, sayısız alanda farklı değerler oluşmaktadır. Bireylerin ve toplumların bilgiye ulaşma, sahip olma ve kullanma süreçlerindeki gelişmelerin kalıp ve sınırlandırılmış düşünce sistemlerinden sıyrılarak özgün üretimlerin ortaya çıkmasına olanak sağlayabilecek ortamların gelişmesine fırsat sunduğu söylenebilir. Sahip olduğu yeni yaşam şekli ve yöntemlerle sermayesi bilgi olan bilgi toplumu, yaşam boyu öğrenme anlayışında sürekli öğrenen bireylerden oluşan organizasyonlar ve entelektüel sermayesini dinamik tutan bireylerden oluşan bir toplumu temsil etmektedir (Erkan, 1994).

Bilgi toplumuna geçiş sürecinde tanıdık olduğumuz sanayi toplumu yapısı köklü değişimlere uğramıştır. Her geçiş döneminde olduğu gibi yeni bir dönüşümün getirdiği kaos halinin içinde barındırdığı fırsatları göremeyenler durumu karamsar bir bakış açısıyla geleceği olumsuz değerlendirmektedirler. Bunun en büyük sebeplerinden biri olarak dönüşümün hızının çok yüksek olması öne sürülmektedir. İnsanlık 10.000 yılda tarım toplumunu inşa etmiştir. Bunun yanında sanayi toplumunun gelişimi tarım toplumundan çok daha kısa sürede gerçekleşmiş ve 250 yılda temellenmiştir. Fakat bilgi teknolojilerindeki üstel büyüme ile on yıllarla ifade edilebilecek kadar kısa bir sürede hayatı çok derinden dönüştüren teknolojiler ve devamlılığında bilgi odağında gelişen bilgi toplumu ortaya çıkmıştır. Toplumsal dönüşümün sahip olduğu derinliği en gerçekçi şekilde kısa zaman periyotlarında yapılan ölçümlerler ortaya koymaktadır (Wallerstein, 2003).

Bilgi toplumlarında bilginin bir güç unsuru olarak üstünlüğünün açıkça kabul edilmesiyle birlikte bilgi ile donanımlı herhangi bir bireyin, toplumun veya kurumun karşıtlarına göre üstün bir konumda olacağı söylenebilir. Bilginin maddi sermaye karşısındaki etkinliğinin artması organizasyonlardaki geleneksel güç dengelerinde bozulmaları ve organizasyonlardaki yeni yapılanmaların, bilgi temeli üzerine inşa edilmesini sağlamaktadır.

William McKeefery'ye göre gelişen ve değişen bir teknolojinin önemi iş süreçlerinde insan yeteneklerine ne kadar yer verdiğiyle orantılıdır. Şöyle ki, binlerce insanın yapabileceği bir işin buhar makinesinin enerjisiyle yapılması, yaya olarak ya da binek hayvanları ile gidilen mesafelerin otomobil ile çok daha hızlı ve konforlu gidilebilmesi ve günümüzde insan zihninin işlem kapasitesinin çok daha ötesine geçen

bilgisayarlarla işlem yapılması bahsi geçen teknolojik gelişmelerin önemlerini vurgulayan ölçütler olmuştur. (Tonta, 1999). Buna dayanarak bilgi toplumuna geçiş sürecinin unsurlarının buhar makinesinde veya otomobilde kullanılan bilgi teknolojilerinin olduğu söylenebilir. Teknolojik kaynaklarla bilginin elde edilmesi, analizi, paylaşılması, depolanması ve elektronik ağlar yardımıyla iletilmesi bu teknolojinin kapsamındadır.

1.2.3.1. Bilgi Toplumunun Genel Özellikleri

Sosyal ve ekonomik gelişmeler bağlamında öncelikle insan faktörü ve bilgi de dâhil olmak üzere pek çok alanda sosyal ve yapısal değişimi ön koşul kılan, sanayi toplumunun bir uzantısı olarak ortaya çıkan bilgi toplumuna özgü yeni atılımlar, oluşumlar, yeni davranış biçimleri ve normlar, toplumu standartlaştırma ve merkezileştirmenin ötesinde bilgi temelli karmaşık bir yapıya dönüştürmektedir.

Güçlü'ye (2006) göre yirminci yüzyılın sonlarına doğru daha önce görülmemiş bir hızla oluşumlar ve yenilikler ortaya çıkmıştır. Bu değişim süreci, kaynağında bilgi ve iletişim teknolojilerinin üstel bir büyüme sergileyerek sosyal, siyasal ve ekonomik olarak yeni bir yapılanmayı ortaya çıkarmıştır.

Bilgi toplumunun gelişimine odaklandığımızda, sıklıkla vurgulandığı şekliyle bilgi merkezli işlemlerin yoğun olarak kullanıldığını görmekteyiz. Bozkurt (2003), bu bağlamda bilgi toplumunu kendinden önceki toplumsal aşamalardan farklılaştıracak bir takım özelliklerinden bahsetmektedir. Her açıdan toplumsal dönüşümün temelini oluşturan ayakların iyi anlaşılması, bilgi toplumunun diğer toplumsal süreçlerden ayrılmasını sağlayan temel özelliklerinin vurgulanması ile mümkün olacağı belirtilmektedir. Bu özellikleri kısaca aşağıdaki haliyle özetlemek mümkündür (Bozkurt, 2003):

- Bilgi odaklı ekonomiye ve toplumsal yapıya yöneliş,
- Endüstri toplumunun simgesi haline gelen makine teknolojisinin yerini, bilgi toplumunda, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve ağ yapıların alması,
- Küresel rekabet,
- Hızlı ve köklü değişim,
- Farklılaşma,

- Merkeziyetçilikten uzaklaşma ve katılımcı demokrasinin gelişimi,
- Ölçek ekonomisinden zaman ekonomisine geçiş,
- Çeviklik ve esneklik,
- Bilgiyle beraber yaratıcılığın önem kazanması,
- Yaşam boyu öğrenme,
- Bireyin var olan konumunun daha da güçlenmesi,

Ayrıca, Cevizci (2010) tarafından ifade edilen şekliyle de bilgi toplumunun özelliklerini şu şekilde sıralamak mümkündür:

- Teorik bilginin işlenmesi teknolojik bilgi birikiminin gelişmesini sağlamıştır.
- Bilgi tabanlı teknolojiye verilen önem artmıştır (sistem analizi, karar alma vb.).
- Teknolojinin üstel büyüme hızıyla gösterdiği gelişimin geleceği belirleyeceği düşüncesi hâkim anlayış olmuştur.
- Bilgi temel kaynak haline gelmiştir.
- Bilgisayar ve iletişim teknolojilerine ve tekniklerine verilen önem artmıştır.
- Bilgi kaynaklı değerlerin üretilmesi önem kazanmıştır.
- Bilgisayar teknolojilerinin her alanda önemli bir belirleyici olduğu kabul edilmiştir.
- Teknolojik ve teknik alt yapıya verilen önem artmıştır.
- Sosyal kümelerin ve gelişen sosyal ilişkilerin belirleyiciliği artmıştır.
- Hızlı gelişimin getirebileceği muhtemel uyum problemlerine dikkat çekilmektedir.
- Bilgi işçileri ve bilgi üretiminin önemi ortaya çıkmıştır.
- İnsanın doğal çevresi ile uyumu dikkate alınmıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin ileri düzeyde gelişim gösterdiği bilgi toplumlarında genel bir sistem dönüşümü yaşanacağı düşünülmektedir. Bu bağlamda bilgi toplumundaki bireylerin bireysel sorumluluklarının artacağı söylenebilir. Bilgi toplumlarının en önemli paydaşlarından biri de bireylerdir. Bilgi edinme, üretme ve paylaşma noktasında yeni ahlaki ve etik değerleri kapsayan sorumluluklar gerekli hale gelecektir. Bir diğer nokta da rekabete dayalı toplumsal bir yapılanmanın bilgi toplumunu yansıtan bir özellik olduğu söylenebilir. Artan bilgi miktarı ve bunun getirdiği güç ve avantajı elinde bulunduran kişi ya da toplumlar o alandaki rekabet üstünlüğünü elinde

tutacaktır. Bu rekabet ortamının toplumsal gelişime katkı sağlayacağı söylenebilir. Toplumsal gelişimin bir alt ölçeğinde bireysel gelişim ele alınmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki ileri düzeyli hızlı gelişimle birlikte bilgiye ulaşmada yer ve zaman kısıtının ortadan kalkması bireylerin potansiyel gelişim imkânlarına erişmelerine ve yaratıcı güçlerini ortaya koyabilmelerine olanak sağlamaktadır. Bilgi toplumlarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin ışığında ilerleyen bilgi ağlarının tüm insanların birbirleri ile etkileşim içinde olabileceği, her türden hiyerarşik sınıflandırmaların ortadan kalkabileceği ve insanlar arasındaki sınırların yok olabileceği bir seçenek sunduğu bir gerçektir.

Robbins'in (1992) ifadesiyle modern dünyanın inşasını ortaya çıkarabilecek olan hayal gücümüzün de ötesinde akıl almaz bir bilgi akışı ve bunun getireceği sınırı belirsiz değişikliklerdir. Bilgi ve üretiminin giderek değer kazandığı yapılarda yetişecek bireyler yeni bir kültürel anlayışla toplumun şekillenmesine yardımcı olacaktır.

Bilgi toplumunda gelişen karmaşık düzeyli organizasyon yapılarının önemli bir özelliği de organizasyonların devamlılıklarını sürdürebilme şanslarının, tüm iş süreçlerine ana etken olarak bilgiyi dâhil etmeleri ve gelişen teknolojiye uyum sağlayabilme süreçlerine bağlı olduğu hususudur. Bilgi toplumlarında organizasyon yapısını etkileyen en önemli unsur olan bilginin, gelişen teknolojiye uyumla birlikte organizasyonlara esneklik kazandırdığı da söylenebilir.

Bilgi toplumunun kilit unsuru olan bilginin temel özellikleri katlamalı olarak devamlı üretilebilir, ağ yapılar aracılığıyla aktarılabilir, güncellenebilir ve paylaşılabılır olması şeklinde ifade edilebilir. Bilgi toplumu ile birlikte önceki toplumsal süreçlerdeki emek, doğal kaynaklar ve maddi sermayenin avantajlarının bilginin gücü ve avantajları karşısında geri planda kaldığı ifade edilebilir.

1.2.3.2. Bilgi Teknolojileri ve Kamu Yönetimindeki Yansımaları

Bilgi toplumuna geçişle birlikte üzerinde durulması gereken başlıklardan birisi de değişim ve dönüşüm sürecinin kamu yönetimini nasıl etkilediği konusudur.

Her alandaki değişim ve dönüşümün çok hızlı yaşandığı bu dönemde, hem kamuda hem de özel sektördeki bir kurum veya kuruluşu yönetmenin zorlayıcı bir süreç olabileceği düşünülebilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişimi pek çok alanda olduğu

gibi kamu alanını da etkisi altına almış, süreci tüm kamunun yararına olacak şekilde yönetebilmek ve dönüştürebilmek için kamu yönetimi alanı da bilgi toplumu oluşumunda dönüşüme uğrayan alanlardan biri olmuştur.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve devletin yükümlülüklerinin giderek artması ile birlikte kamu örgütlerinin hacmi artmış ve daha karmaşık bir yapı haline gelmiştir. Büyük ölçekli karmaşık yapıların yönetimi diğer bir ifadeyle amaçlarının belirlenmesi, eylemlerinin planlanması, koordinasyonunun ve denetiminin sağlanması, örgütün dış çevresinden ve alt sistemlerinden edinebileceği bilgilerin niteliğine, miktarına ve bunların etkin değerlendirilmesine bağlıdır. Bu bağlamda bilgi toplumunda modern kamu kurumları, örgütün farklı birimlerindeki oluşumlardan devamlı olarak bilgi toplamak durumundadır. Üretim, maliyet, insan gücünün nitelikleri, hedeflerdeki başarı, örgüt-çevre ilişkileri gibi pek çok konuya ilişkin bu bilgiler, elde edilip hızla değerlendirilerek kurumun yararına olacak şekilde dönüştürülmesi ile yönetimin etkinliğinin ve verimliliğinin sağlanmasına yardımcı olacaktır. Kamu kurumlarının da diğer kurumlarda olduğu gibi çağımızın en büyük ilerlemesi olan teknolojik gelişmelere uyum sağlama zorunluluğu bu durumun temel nedenini oluşturmaktadır (Polatoğlu, 1994).

20. yüzyılın ilk yarısından itibaren etkin ve verimli bir kamu yönetimi anlayışının nasıl olması gerektiğine dair bilimsel ve teknik bir bakışla tartışmalar başlamıştır. Bu tartışmaların dayanak noktası olarak kamu yönetiminin algılanış biçimi gösterilmektedir. Geleneksel anlayışta kamu yönetimi kişisellikten uzak rasyonel kurallar çerçevesinde şekillenen bir yapıyı temsil etmektedir. Hizmetlerin ulaştırılmasındaki doğrudan sorumlu olan aktör devlet mekanizmasıdır. Devlete bağlı kurumlar malların ve hizmetlerin sağlanmasında ve vatandaşlarına ulaştırılmasında aktif rol alırlar. Kamu idaresi siyasi iradeden ayrı fakat ona bağlı bir yapıdadır. Bir yönetim biçimi temelinde şekillenen kamu yönetimi, özel sektörün yönetim anlayışından kendisini farklılaştıracak özelliklere, yapılara ve yöntemlere sahiptir. Bu anlayışta merkezi otorite özel bir yere sahiptir. II. Dünya Savaşı ve beraberinde getirdiği köklü değişimler, hakim olan geleneksel kamu yönetimi anlayışına da alternatif bakış açıları kazandırmıştır. Kamu yönetiminin sorumluluğundaki hizmetlerin etkinlik, verimlilik ve kalite standartları düşünüldüğünde geride kalması ve hizmet taleplerinin artması geleneksel yönetim anlayışının yeni oluşan koşullar altında yetersiz kaldığı sonucuna varılmasına neden olmuştur. Merkezîyetçi,

otoriter, hiyerarşik bir düzendeki aksaklıklar, gelişen dünyadaki teknik ve bilimsel keşif ve ilerlemeler ile bunların kamu yönetimi uygulamalarında yeterince yer bulamaması daha etkili çalışma metotlarına ve yönetim anlayışına ihtiyaç olduğunu ortaya koymaktadır. İşletme yönetimi alanında ortaya çıkan yeni yöntem ve uygulamalardan yararlanılarak kamu yönetiminde, yeni kamu yönetimi anlayışı dönemi ortaya çıkmıştır. Otoriter ve merkeziyetçi bir kontrol mekanizmasından çok performansa dayalı bir organizasyon yapısını benimseyen bu anlayış, çıktılara ve sonuçlara odaklanarak etkili bir kamu yönetimi sistemi oluşturmayı hedeflemektedir. Yeni kamu yönetimi anlayışı kapsamında kamu kurumları çok amaçlı, büyük hiyerarşik yapılardan sıyrılarak yalın ve yatay yapılara dönüşmektedir. Performansa dayalı ölçümlerin belirleyici olduğu personel yapılanmalarının bu sistem anlayışında daha belirgin olduğu görülmektedir. Özel ve kamu sektörlerinin sunduğu hizmetler, kullandığı yöntemler ve rekabete dayalı işlemlerde birbirine yaklaştığı gözlemlenmektedir (Eryılmaz, 2016).

Bilgi temelinde oluşturulan bilgi toplumuna geçişte kamu kurumlarındaki değişim ve dönüşüm sürecine dikkat çeken Parlak (2003), süreçle birlikte farklılaşan koşullara uyum sağlamak amacıyla kamu kurumlarındaki iş süreçlerinde de yeniliklerin gerçekleşeceğinden bahsetmektedir. Bu yapıların bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim ile birlikte teknolojinin aktif kullanımının artması ve devamında emek, zaman ve maliyetten tasarruf sağlanırken, ayrıca yüksek performans ve etkin iş süreçleri gibi kazanımlar sağlayacağı da belirtilmektedir. Yine yazar, söz konusu olan dönüşümün yakından takip edilmesinin ve raporlanmasının bu alanda atılacak olan adımlara öncülük etmesi açısından önem taşıdığı kadar, dönüşüm sürecinin ve yeniliklerin toplumla özdeşleştirilmesi yönünden de oldukça önemli bir nokta olduğunu belirtmektedir.

Bir başka yaklaşımda ise bilgi ve iletişim alanındaki önü alınamaz gelişmeler kamu hizmetleri sunan yönetsel organizasyonları, yapı ve işleyişlerini küresel ve teknolojik yeniliklere uyumlu olacak şekilde dönüşmek zorunda bırakmıştır fikri öne sürülmektedir (Akgün, 2003). Buna bağlı olarak da vatandaşlardan gelen yeni hizmet taleplerine cevap verebilmek için ülkelerin kamu yönetimleri de var olan değişime ayak uydurmak zorunda kalmaktadırlar (Kocaoğlu ve Emini, 2014).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinde aktif kullanılmasıyla birlikte hizmetin sunumunda esas olan kalite, hız ve verimlilikte büyük bir dönüşüm ve gelişim

yaşandığı görülmektedir (Lehr ve Lichtenberg, 1998; Leblebici, Öktem ve Aydın, 2003). İş süreçlerinin bürokratik esaslara dayandığı sistemlerden kurtararak daha pratik bir şekilde yürütülmesi, kaynak kullanımında verimliliğin sağlanması, yapılan işlemlerin rasyonel bir hale getirilmesi bu dönüşümlere verilebilecek örneklerdendir. Bu gelişim, kamu yönetiminde yerinden yönetim, merkezi yönetim, yerel yönetimler, planlama, uygulama, denetim ve koordinasyon gibi kavramların bilinen tanım ve işlevlerinin yeniden sorgulanmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda kamu kurumlarının değişimin baskılarına cevap verme ve değişimle birlikte oluşan yeni koşullara kendilerini uyarlamaları kaçınılmaz bir durum haline gelmektedir (Leblebici vd., 2003).

Bilgiyi değerli kılan noktaların doğru, güvenilir, hedefine uygun, tam zamanında, güncel, ulaşılabilir ve paylaşılabılır olması hususları göz önüne alınıp değerlendirildiğinde kamu yönetiminin bilgi teknolojilerinden yararlanarak, kaliteli bir hizmet sunması toplumun tüm kesimlerinde olumlu bir yansımayla karşılık bulacağı düşünülmektedir (Karkacier, 2014).

Kamu yönetimi toplumun hemen hemen her parçasında, talebi karşılamaya yönelik kesintisiz hizmet verme görevinde bulunduğu farklı alanlarda çok çeşitli hizmet sektörlerine sahiptir. Eğitim, sağlık, iletişim, ekonomi, ulaşım, güvenlik gibi alanlardaki hizmet sistemlerinin sağlıklı bir şekilde işleminin ve devamlılığının korunması gibi konular, kamudaki hizmet alanlarının ne kadar geniş bir yelpazede sıralandığını göstermeye yetmektedir. Bu alanlar içindeki alt birimler ve kuruluşlar kamu yönetimindeki çoklu ve büyük yapının karakterini anlamak için önem taşımaktadır. Bu büyük yapıya ait birimlerin ve alt birimlerin her birinin verimli, etkin ve amacına yönelik hizmet verebilmesi tüm kaynakların ve yönetsel süreçlerin etkin yönetimi ile mümkün olabilir. Bu farklı birimlerin yönetsel süreçlerini yürütecek, yapının devamlılığını ve işlevselliğini sağlayacak bir yönetici ihtiyacı ortaya çıkmaktadır. Kamu yöneticileri, çeşitli kamu birimlerinde idareci konumunda bulunan, verilen yetkiler çerçevesinde görev ve sorumluluklarını yerine getiren kişidir. Kamu yöneticisi önceden belirlenmiş hedeflere ulaşma sürecini sağlamakla yükümlüdür. Kamu yönetimi yapısı içinde planlama ve organizasyon, süreçler arasındaki dengenin sağlanması yöneticilerin sorumluluğu dâhilindedir. Sınırlı kaynaklarla, sınırsız ihtiyaç ve hedeflerin mücadelesini düşündüğümüzde var olan tüm kaynakların bir öncelik sıralaması dâhilinde planlanmasının önemi ortaya çıkmaktadır (Ergun, 1983).

1.3. TEKNOLOJİK LİDERLİK

1.3.1. Lider ve Liderlik Kavramları

Bireyler, istek ve ihtiyaçlarını karşılamak, bireysel amaçlarına ulaşabilmek için grup dinamiğine ihtiyaç duyarlar ve grup halinde yaşama zorunluluğu hissederler. Sosyal nitelikleri ile ön plana çıkan insanlar, grup olarak yaşamaları yanında inşa ettikleri grupları etkin bir şekilde amaçlarına yönelik yönetecek liderlere de ihtiyaç duyarlar. Bu noktada belirli amaçlar etrafında oluşturulmuş insan gruplarının harekete geçirilmesi ve hedefler doğrultusunda yönetilmesi her insanda kolay kolay var olmayan ayrı bir beceri ve ikna kabiliyetini kaçınılmaz kılmaktadır. (Eren, 2010).

Günlük kullanımda da sıkça yer alan liderlik kavramı, ayrıntılı bir tanımlamadan önce örgütsel çalışmaların içerisinde yerini almıştır. Bu nedenle de liderlik kavramına ilişkin tanımlamalar, örgütsel çalışmalarda yer alan kişiler kadar çeşitlilik göstermektedir (Hoy ve Miskel, 2015). Stogdill (1974) de bu durum ile ilgili olarak liderlik üzerine çalışma yapan bilim insanı kadar, liderlik tanımı olduğunu belirtmiştir (akt.: Özdemir, 2018). Alanyazında liderlik kavramı için yapılan tanımlar, bu gerçeği doğrulamaktadır. Söz konusu tanımlamalardan bazıları şu şekildedir:

- Lider ile izleyicileri arasındaki karşılıklı iletişim (Graen, 1976),
- İzleyicilerin düşünce ve davranışlarını etkilemeye yönelik güç kullanma (Zaleznik, 1977),
- Örgütle ilgili bir konuda davranışlar yoluyla etkileme hareketi (Katz ve Kahn, 1977),
- Ortak amaçları için birleşen insanları amaçları gerçekleştirmek üzere etkileme süreci (Başaran, 2004),
- Belirli şartlarda gerek kişisel gerekse grup amaçlarını gerçekleştirebilmek için bir kimsenin, takipçilerinin eylemlerini etkileyebilmesi ve onları yönlendirebilmesi (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008),
- Belli amaçları gerçekleştirebilmek için bir grup insanı bu amaçlar etrafında toplayabilme ve onları harekete geçirebilme yetenek ve bilgilerinin toplamı (Eren, 2010),

- Örgütün amacına dönük gönüllü etkinliklerde bulunulmasını sağlayıcı etkileme davranışları (Balcı, 2010),
- Başkalarını etkileme süreci (Özdemir, 2018),
- Bireyleri, grup amacını gerçekleştirmeye yönelik olarak etkileme süreci (Akın, 2019).

Liderlik tanımları arasında birtakım farklılıklar olsa da genel olarak liderliğin bir süreçten oluştuğu, etkileme gücüne sahip olduğu, grup dinamiklerinin sonucu olarak ortaya çıktığı ve ortak amaçlarla ilişkili olduğu görülmektedir (Northouse, 2013). Erçetin (2000) bu benzerliklere dikkat çekerek liderlik tanımlarının, amaca ulaşabilme, karşılıklı etkileşim, liderden beklenen birtakım özellikler gibi bazı ortak paydalar içerdiğini ifade etmektedir. Daresh (2006) ise bir bireyin diğer bireyleri etkilemesini, onlara rehberlik etmesini ve onların davranışlarını kontrol etmesini sağlayacak yeteneğe sahip olmanın liderliğin en önemli özelliği olduğunu belirtmektedir.

Yukarıdaki farklı tanımlamalardan yola çıkarak liderliği, örgütün amaçlarını gerçekleştirebilmek için başkalarının faaliyetlerini etkileme ve onları yönlendirme süreci olarak tanımlamak mümkündür. Lider ise bu süreci yürüten, takipçilerini peşlerinden sürükleyen ve etkileyen önder kişilerdir. Karcıoğlu ve Kahya (2011) liderliği, verimli olmayı gerektiren bir süreç, lideri de bu süreç içerisinde organizasyonun bu gününü yöneten ve geleceği ile ilgili belirsizlikle savaşmak zorunda olan kişi olarak tanımlamaktadır. Koçel'e göre ise (2011) lider, kişisel ve/veya örgütsel amaçları gerçekleştirmek için bir grup çalışanın izlediği, onun isteği, emri ve talimatları doğrultusunda hareket ettikleri kişidir. Takipçiler liderlerini isteyerek ve severek izlerler, ona güvenir ve koşulsuz olarak biat ederler. Bu teslimiyetin ardında liderlerin, takipçilerde yarattığı dürüstlük algısı önemli bir etkidir. Bu hususta Drucker, kişisel dürüstlüğün liderlerin en önemli nitelikleri arasında yer aldığını belirterek dürüst olmayan bir liderin meşruiyetinin olamayacağını ve zamanla takipçilerini kaybedeceğini belirtmektedir (Cohen, 2010).

Alanyazında liderlerin hangi temel niteliklere sahip olmasının gerektiği birçok araştırmacı tarafından belirlenmeye çalışılmıştır. Immegart (1988) tarafından yapılan araştırmada liderlerin, zeki, baskın ve enerjik, kendine güvenme gibi özelliklere sahip olduklarını belirtmiştir. Stogdill (1974), 1949-1974 yılları arasında liderlik özelliklerine

dair yaptığı araştırmada 163 özellik listelerken, Yukl (2013) bu özellikleri tekrardan değerlendirerek özellikler ve yetenekler şeklinde iki başlıkta sınıflandırmıştır.

Tablo 2.1. Başarılı Liderlerin Özellikleri

Özellikler	Yetenekler
Duruma ve sosyal çevreye uyum gösterme	Duygusal ve sosyal zeka sahibi
Kendine güven duyma	Sosyal ve kavramsal becerileri olan
Hırslı, başarı ve iç kontrol yönelimli olma	Yaratıcı
Dışa dönük olma	Değişimi öğrenen ve değişime uyum sağlayan
İddialı ve kendine güven duyma	Diplomatik ve anlayışlı olan
Karar verici olma	Etkileyici konuşan
Bağlılık duygusuna sahip	Grubun görevlerini bilen
Güçlü etki oluşturma	Örgütlenebilen
Enerjik, stres toleranslı ve dirençli olma	İkna etme kabiliyetine sahip
Duygusal istikrarlı ve vicdanlı	
Sorumluluk almada gönüllü	

Kaynak: Yukl, G.A. 2013, ss 135-161

Liderlik özellikleriyle ilgili bir diğer araştırma Hoy ve Miskel (2015) tarafından yapılmıştır. Onlara göre etkili bir liderin özellikleri kişilik, motivasyon ve beceriler başlıkları altında ele alınabilir. Kişilik özellikleri arasında öz-güven, stresle başa çıkma, duygusal olgunluk ve dürüstlük ön plana çıkmaktadır. Motivasyonel özellikler, liderleri başarıya götüren önemli bir özellik olarak dikkat çekmektedir. İnsanlarla ilgilenmeyi sevmek, iş yapma isteğiyle dolu olmak, diğer insanları etkilemeye çalışmak, otorite olmanın yollarını aramak, sürekli başarmak istemek ve buna yönelik durmadan çalışmak motive olmuş liderlerin nitelikleri arasındadır. Liderlerin becerileri ise 3 alt başlıkta incelenmektedir. Bunlar; herhangi bir işi tamamlamak için gerekli olan özel bilgileri kapsayan teknik yetenekler, diğer insanlarla olan ilişkileri iyi bir şekilde yönetebilmeyi sağlayan kişilerarası yetenekler ve kavramsal veya bilişsel yeteneği kullanmayı gerektiren durumlarda kullanılan kavramsal yeteneklerdir.

Sonuç olarak liderler, bulundukları örgütte takipçilerini etkileyen, onlara yol gösteren ve rehberlik eden kişiler olarak ön plana çıkmaktadır. Bu hususta unutulmaması gereken nokta, tüm liderlerin sayılan özelliklerin tamamına sahip olamayacağı gerçeğidir. Ancak liderler becerilerini geliştirerek daha üst düzey davranışlara da sahip olabilirler. Bu bağlamda başarılı liderin özelliklerini şu şekilde sıralayabiliriz (Sabuncuoğlu ve Tüz, 2008):

- Bireysel amaçlar ile örgütsel amaçları bütünleştirebilir.
- Hiyerarşik yapıya bakmaksızın tüm çalışanlarla olumlu bir iletişim kurar.
- Üretim ve verimlilik artışı sağlar.
- Örgütünü başarıyla temsil eder.
- Örgüt içi biçimsel olmayan grupları çalıştırır.
- Astlarını örgütler, astları arasındaki koordinasyonu sağlar ve onların başarılarını tarafsız olarak değerlendirir.
- Gücünü dengeli bir şekilde kullanır.

Liderlik kavramını daha iyi bir şekilde ortaya koyabilmek için bu kavramla yakın anlamlara gelen ancak içerikte çok farklı nitelikleri bünyesinde bulunduran bir olguya da değinmek gerekir. Bu olgu yöneticiliktir. Kotter (2001), liderlik ve yöneticiliğin birbirini tamamlayan ama farklı yapılar olduğunu ileri sürmüştür. Yönetici, başkalarının nam ve hesabına çalışan, önceden belirlenen amaçlara ulaşabilmek için mücadele eden, işleri planlayarak çalışanlarına uygulatan ve sonuçlarını denetleyen kişiyken, lider içinde bulunduğu grubun amaçlarını kendisi belirleyen ve belirlediği amaçlar doğrultusunda grubun üyelerinin davranışlarını etkileyen ve yönlendiren kişidir (Erçetin, 2000). Bu yönüyle yönetici, dengeleyici ve denetleyici bir güç olarak görülebilirken, lider kurgulayıcı ve yönlendirici bir güç olarak görülebilir.

Lider vasıflarına sahip olan herhangi bir kişi, bulunduğu örgütte yönetici pozisyonunda bulunmayabilir ya da liderlik vasıflarına sahip olmayan bir kişi, örgütte yöneticilik yapabilir (Akın, 2019). Bu durum yaygın olarak bilinen ‘Herkes yönetici olabilir ancak lider olamaz.’ sözünü akıllara getirmektedir. Liderler ile yöneticiler arasındaki farklar Tablo 2.2’de açıkça ortaya konmuştur.

Tablo 2.2. Lider ve Yönetici Arasındaki Farklar

Kategori	Lider	Yönetici
Düşünme Tarzı	İnsan odaklı	İş odaklı
Hedef Belirleme	Vizyonu ifade eder. Geleceği inşa eder.	Planı uygular. Günü kurtarır.
Çalışma İlişkileri	Astları güçlendirir. Onlara güvenir ve geliştirir.	Astları kontrol eder. Onları yönlendirir ve koordine eder.
Davranış Yönelimi	Doğru işi yapar. Değişim yaratır.	İşleri doğru yapar. Değişimi yönetir.
Yönetim Tarzı	Etkileme, çatışmadan faydalanma, kararlı	Otorite, çatışmadan kaçır, sorumlu

Kaynak: Lunenburg, F.C. (2011).

Liderlikle yöneticilik, aynı olmayan ancak birbirlerini tamamlayan fikir ve davranışları içerir. Çağdaş örgütlerde başarılı olmak isteyen yöneticilerin, liderlikle yöneticilik arasındaki bu bütünlüğü anlamaları ve uygulamaları bir zorunluluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Örgütler varlıklarını sürdürebilmek için dünyadaki değişimleri ve bunların toplumsal hayattaki yansımalarını izleme ve bunlara uyum sağlamanın ötesinde, yaratıcılık, yönlendiricilik ve etkileycilik gibi liderlik süreçlerini de içeren etkin bir yönetim anlayışını benimsemelidirler (Erçetin, 2000). Bununla birlikte ideal bir yöneticide bulunması gereken liderlik davranışları şunlardır (Byrd ve Megginson, 2013):

- Kendini ve içinde bulunduğu grubun üyelerini tanımalı ve onlara güvenmelidir.
- İşinde uzman olmalı ve işleri basitleştirmelidir.
- Amaçları belirlemeli ve amaçlara ulaşabilmek için doğru ve hızlı karar vermelidir.
- Sonuçları denetlemelidir.
- Demokratik ve tarafsız olmalı, grup üyelerinin karar sürecine katılımını sağlamalıdır.
- Zıt görüşleri dışlamamalıdır.
- Üyelerle iletişim kurmalı, iyi bir dinleyici olmalıdır.
- Doyurucu ve gerekli bilgileri toplamalı ve iletmelidir.
- Affedebilir olup, hataları hoş görmelidir.
- Üyelere örnek olmalı, grup çalışmasını teşvik etmelidir.
- İnisiyatif kullanmalı ve gruba öncülük etmelidir.

1.3.2. Teknoloji Kavramı

Günlük hayatımızın vazgeçilmez bir parçası haline gelen teknoloji kavramının, kelime anlamı ele alındığında Yunanca'da 'techne' yani sanat, beceri kökünden türediği görülmektedir. (Gönen ve Hablemitoğlu, 1998). Teknoloji, bir amacı gerçekleştirmek için bir şeyler yapmanın yeni bir yöntemini icat etme olarak düşünülebileceği gibi, yeni geliştirilecek olan teknolojilerin de onu uygulayıcıları olan insanlara yarar getirmesi halinde benimseneceği ve yaygınlaşacağı söylenebilir (Albert ve Hahnel, 1994).

Teknoloji kavramı, yaşamın hemen hemen birçok alanında önemli bir rol üstlenmektedir. Her yaş grubundaki insanların az ya da çok teknolojiye bir şekilde

yararlandıkları yürütülen araştırmalarla ortaya konmuş sonuçlar içermektedir. Bu bağlamda gündelik yaşamda olduğu gibi iş ortamlarında ve süreçlerinde de teknolojinin etkin bir şekilde kullanıldığı belirlenmiştir (Akpınar, 2005).

Teknolojinin etkileşimde olduğu pek çok alanda köklü dönüşümlere neden olmasıyla birlikte ‘Teknoloji nedir?’ sorusu gündeme gelmektedir. Teknoloji, içinde var olduğu ve geliştiği topluma bağlı olan ve toplumsal süreçlerdeki en etkili belirleyici unsurlardan biri olarak keşif ve icatlarla topluma mal olmuş süreçler (Erkan, 1994) olarak tanımlanabileceği gibi, mal veya hizmetlerin üretiminde yeni imalat süreç ve metotlarının bulunması veya mevcutların geliştirilmesi ya da sorunların çözümü için uygulamalı teknik bilgilerin bütünü (Seyidoğlu, 1992, akt.: Ersungur, 1994), endüstriyel yeteneklere yönelik bilgi birikimi (Budak, 1998) ya da insan ihtiyaçlarına cevap verebilmek amacıyla süreçlere bilginin uyarlanması ve yapılandırılması olarak da (Tekin, Burgess ve Güleş, 2000) tanımlanabilir. Şimşek ve Akın (2003) ise teknolojik gelişmelerin son yüzyılda ulaştığı seviye ile birlikte kullanımındaki yaygınlık ve yoğunluk artışının, örgütlerin varlıklarının ve gelişiminin sürdürülebilirliği için teknolojinin kullanımının vazgeçilemez bir zorunluluk ve örgütsel süreçlerin yönetiminde ise temelde yer alan bir ilke haline getirdiğini belirtmişlerdir.

Yeni gelişen teknolojiler ve bilginin giderek artan önemi karşısında, iş yapma şekilleri, yöntemleri ve örgüt yapılarında değişim ve dönüşüm yapmak zorunda kalan örgütlerin, en etkin ve verimli olacak şekilde teknolojik fırsatlardan yararlanabilmeleri teknolojiyi nasıl yönettikleri ile de doğrudan ilişkilidir. Teknoloji yönetimlerini etkili kılacak yöntemlere ilişkin öneriler aşağıdaki şekilde sıralanabilir (Maşrap, 1999):

- Var olan durum ve teknolojileri belirlemek,
- Gelecek perspektifinden oluşan bir organizasyon planı yapmak,
- Yeni teknolojik gelişmelere yoğunlaşmak,
- Bilgi ve iletişim teknolojileri destekli iletişim sistemini kurmak,
- Yeni teknolojilere yönelik projeler geliştirmek,
- Bilgi çalışanlarını donanımlı hale getirmek,
- Yeni yapı ve modelleri organizasyonda yaygınlaştırmak,
- Farklı teknolojilerin sinerji oluşturan etkilerinden yararlanmak,
- Etkili bir teknolojik liderlik yapmak.

1.3.3. Teknolojik Liderlik Kavramı

Yeni bilgilerin devamlı olarak üretildiği günümüzde, bilgi paylaşımlarının ve bilgi paylaşım araçlarının sürekli güncellendiği ve yoğun tüketim alışkanlığının varlığından söz edilebilir. Bilgi çağı olarak da adlandırabileceğimiz bu dönemde, tüketim toplumunun temel niteliği olarak ya da yüksek bir gelişme motivasyonu ile yapılan araştırmalar, icatlar, üretilen eserler ve ortaya çıkarılan bilgiler bir sistem ve disiplinler bütünü olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bilgi ve sistematik birikimler bireysel ve toplumsal yaşamda etkin ve yaygın kullanılan yeni teknolojiler olarak şekil almaktadır (Akbaşlı ve Durnalı, 2017). Bu anlamda, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanım alanlarının yaygınlaşması ve kullananların sayısındaki artış, bilgi toplumu sürecinde etkin bir şekilde yer aldığımızı göstermektedir. Bu toplumsal dönüşümde her bir bireyin yeni gelişmeleri öğrenme becerisiyle donanımlı olması beklenmektedir. Teknolojinin sunduğu fırsatların bireylerce doğru kullanımı bu süreçte önem taşıdığı kadar, bireylerden doğru ve güvenilir bilgiye hızla ulaşabilen bir bilgi kullanıcısının, edindiği bilgileri kullanarak yeni bilgi oluşturan bir bilgi üreticisi ve ürettiği bilginin kritiğini yapabilen bir bilgi değerlendiricisi olması da beklenen niteliklerdendir (Keser, 2011).

‘Techne’ (sanat, zanaat) ve ‘logos’ (söz, sözcük) kelimelerinin bir araya gelmesi ile oluşan teknoloji kavramının kelime yapısının yanında yöneticiler için önem taşıyan bir boyutu da liderlik etmektir. Naktiyok’a (2006) göre, gelişen bilgi teknolojilerine uygun olarak liderler, üyeler ve takipçiler arası ilişkileri, davranış normlarını ve bilgi ve deneyim derecesini etkileyecek olan organizasyonun içyapısının ve kültürünün oluşmasında ve benimsenmesinde önemli bir rol üstlenmekte ve ayrıca bilgi teknolojilerindeki gelişimin organizasyonun yapısı üzerine olan etkisi ile lideri ve liderlik sistemini de değişime zorlamaktadır. Dolayısıyla teknolojik liderler, gelişim odaklı ve örgütsel ilerlemenin gereğindeki etkinliklerin yeni yöntem, teknik, plan ve programlarla uygulanmasında rol oynayan kişilerdir. Bu yeniliğin inşa süreci, devam eden yapıya teknolojinin uyarlanması ve teknoloji temelindeki değişim ve dönüşüm aşamalarında karşılaşılabilecek her türden engelle baş edebilme olarak değerlendirilmelidir (Watts, 2009).

Tanzer’e (2004) göre teknolojik lider, örgütsel süreçlerde teknoloji kullanımının etkili ve verimli olabilmesi için alınabilecek tüm önlemleri düzenleyen, örgüte bu bağlamda liderlik ederek etkileyen kişidir. Farklı bir söylemle teknolojik lider, çalışanları

motive ederek harekete geçirirken hem teknolojiden yararlanan hem de teknoloji kullanımını destekleyen kişilerdir. Aynı zamanda teknolojik liderlik, yönetim becerileri ile teknik bilgilerin bir arada olduğu ‘paylaşılan bir sorumluluk’ olarak da nitelendirilmektedir (Bai vd., 2002). Valdez’e (2004) göre ise teknolojik liderlik, kaynakları, bilgi ve iletişim teknolojilerini, yazılım ve donanımı kullanabilmek için gerekli olabilecek liderlik becerileriyle liderlik özelliklerinin birleşiminden oluşmaktadır (akt.: Polat, Yahşi ve Hopcan, 2020).

Teknolojik liderler, yöneticilerin bilgi iletişim teknolojileri uygulamalarını ve tekniklerini kullanma süreçlerinde rol alarak, bu süreçte kullanıcılar ile bilişim teknolojilerinin bileşenleri arasında uyum sağlamaya çalışan, liderlik ile teknolojik gelişmeler arasındaki bağlantı inşa etmeyi başaran kişilerdir. Kavramsal boyutta bir anlam çeşitliliği sunan teknolojik liderliğin görev ve sorumluluklarının sınırlandırılması ve belirli standartlar çerçevesinde şekillenmesini de ön plana çıkarmaktadır (Hamzah, Nordin, Jusoff, Karim ve Yusof, 2010). Örgütsel süreçlerde aktif olarak kullanılan teknolojinin etkili ve verimli olabilmesi, kullanılan teknolojinin yeterlik ve özelliklerinin yanı sıra o teknolojinin örgüt çalışanları ve liderler tarafından kabullenilmiş olmasıyla ve sürecin sosyo-teknik bir durum olarak değerlendirmesiyle ilişkilendirilmektedir (Şimşek ve Akın, 2003).

Liderlik yaklaşımlarının tümünde geçerliliğini sürdüren strateji ve teknikler, teknolojik liderlik süreçlerinde de karşımıza çıkmaktadır. 21. yüzyılda üstel bir hızla gelişen teknolojik yeniliklere uyum, profesyonel yetkinlik, donanım sağlama ve sürekli gelişimin ve dönüşümün bilincinde olma gibi özelliklere yoğunlaşmayı gerektirmektedir (Irving, 2010, akt.: Polat vd., 2020). Teknolojik liderlerin tanımlanmasında farklı bir noktaya ışık tutan Watts (2009), örgüt içerisindeki gelişime yönelik faaliyetleri yeni teknolojik yöntem ve tekniklerle inşa ederken, bu süreçte teknoloji ve var olan yapının uyumlaştırılmasının yanında, teknolojik değişim ile ortaya çıkabilecek her türlü sorun ve engelle mücadele eden kişiler olarak teknolojik liderleri nitelendirmektedir. Doğru bilgiye nasıl ulaşacağını bilen, örgüt çalışanlarından beklenen teknolojik yeterlikler noktasında istekli ve cesaretlendirici bir tutumda olan teknolojik liderler, etkili iletişime öncelik veren kimselerdir. Teknolojiyi teknik açıdan kullanım bilgi ve yeterliliğine sahip olma, uygulanan teknolojiden sağlanabilecek en yüksek verimin nasıl alınacağını bilme ve uygulayabilme teknolojik liderlerden beklenecek yeterlikler arasında yer almaktadır.

Ayrıca uygulanan tekniklerin ve kullanılan teknolojinin yanlış ve gerekli olmayan şekilde kullanımı ve bundan doğabilecek olumsuz sonuçların bilincinde olmak da teknolojik liderlerin sahip olması gereken niteliklerdendir.

Geleneksel liderlik teorileri ile teknolojik liderlik bir arada düşünüldüğünde, liderlerin karakterlerini ya da eylemlerini merkeze almaması noktasında geleneksel liderlik teorisinden ayrıştığı görülen teknolojik liderlik, fonksiyonel başarıyı sağlamak amacıyla, çeşitli örgütsel süreç ve uygulamalarda yer almak üzere teknolojinin liderlerce geliştirilmesinin, yönetilmesinin ve uygulanmasının sağlanmasına yoğunlaşmaktadır. Bu ölçütte teknolojik liderlik, bir anlamda işlev odaklı bir liderlik tarzıdır ve dijital teknoloji çağında, teknolojik liderliğin önemi giderek artacaktır (Chang, 2012).

Altun'un (2004) bakış açısıyla, liderliğin genelde değişimlerle ilişkisi ön planda olurken teknolojik liderliğin ise yeni teknik, yöntem, politika ve süreçlerle ilgili olduğu söylenebilir. Yazara göre teknolojik liderlikteki bir diğer önemli nokta ise teknolojinin bu değişimi nasıl ürettiğini açıklamak ve sürecin etkin yönetiminde rol almaktır. Bu bilgiler doğrultusunda teknolojik liderlerin, teknolojiyle birlikte gelen dönüşümün örgütü ve örgüt çalışanlarını nasıl etkilediğinin farkında olmasından ve bu değişimi kabullenme sürecinde motive edici bir tutum içerisinde olması gerekliliğinden söz edilebilir. Flanagan ve Jacobsen'e (2003) göre teknolojik liderlerin karşılaşılabileceği zorluklardan en önemlilerinden biri yalnızca teknik ve teknolojik kaynaklı sorunlar değil, teknolojinin tüm örgüte entegrasyonuna odaklanan, duyarlı ve gelişimsel mesleki gelişim imkânları sağlamaları gerekliliğidir.

1.3.4. Teknolojik Lider Olarak Kamu Yöneticisi

Artan teknolojik gelişmeler, hızlı değişimleri ve yeniden yapılanma süreçlerini beraberinde getirmiş, açık bir sistem olan örgütleri de derinden etkilemiştir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler ve bilginin artan değeri ile birlikte yeni boyutlar gündeme gelmekte, bu durum da yönetsel açıdan yenilenmeyi gerekli hale getirmektedir (Öktem, 1991).

Teknolojik gelişmeler ve beraberinde oluşan ilerlemeler, siyasal, sosyal, kültürel ve ekonomik alanlarda dönüşümlere sebep olmaktadır. Diğer yandan, kamu yönetimi anlayışında da klasik kamu yönetiminden yeni kamu yönetimi, yeni kamu işletmeciliği

ve yönetim doğrultusunda şekillenen bir paradigma değişimi tartışılmaya başlanmıştır. 1960'ların son döneminde gündeme gelen, bilgi temelli toplumu yansıtan 'bilgi toplumu' kavramının geliştiği bir ortamda, kamu yönetimi anlayışında da yapısal bazı dönüşümlere yönelik değişim ve inşa süreci başlamıştır (Öktem ve Seçkiner, 2010).

Kamu yönetiminde temel kamusal mal ve hizmetlerin sunumunda bilgi ve bilişim teknolojilerinin imkânlarından pek çok araçla yararlanılmaya çalışılmaktadır. Vatandaş-yönetim ilişkisi çerçevesinde verimliliğin ve etkililiğin artırılması ve nihai anlamda gelişmenin sağlanabilmesi için söz konusu hizmetlerin kalitesinde bilgi teknolojilerinin önemli bir yeri olduğu ifade edilmektedir (Flak, Olsen ve Wolcott, 2005).

Bilgi toplumuna geçişte kamu kurumlarındaki değişimden söz eden Parlak (2003), bu süreçte kamu kurumlarındaki iş yapma biçimlerinde de değişimlerin meydana geleceğinden bahsetmektedir. Kurum içi ve dışı tüm paydaşlar arasındaki iletişimi ve bilgi akışını aktif hale getirdiği kurum içi ve kurumlar arası ilişkileri dönüştürerek geliştirdiği belirtilmektedir. Bu bağlamda hem kurumların sunduğu hizmetlerin etkin ve verimli olması hem de tarafların beklenti ve taleplerine yönelik daha kolay hizmet ulaştırılabilmesi sağlanmıştır. Bu durum normalinden yavaş işleyen ve kırtasiyeciliğin fazlaca yer aldığı kamu bürokrasisinin verimsiz noktalarının ortadan kaldırılmasını hedefleyerek bu yapılara dinamizm kazandırmıştır (Kocaoğlu ve Emini, 2014).

Aynı şekilde devletlerin bu derin değişim sürecinde kamu politikalarının geliştirilmesinde de bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalandığı, ayrıca bilgi temelli toplumun gelişiminin kamu politikaları üzerinde etkin bir role sahip olduğu görülmektedir (Kırışık ve Sezer, 2015). Bilgi toplumunda bilgi ve iletişim teknolojilerini daha etkili kullanan vatandaşlar hem yerel hem de ulusal politika gelişim aşamalarına katılma imkânı bulmakta ve demokratikleşme sürecine katkıda bulunmaktadır (Yıldırım ve Öner, 2004).

Bilgi toplumlarında lider olmak, gelişen teknoloji ve değişen iş yapma biçimlerine uyum sağlamak ve yüksek yeterlikte insan kaynaklarını etkileyerek onları büyük bir motivasyonla yönlendirebilmekle aynı niteliktedir. Pek çok açıdan donanım sahibi olmayı gerektiren teknolojik liderlik, beraberinde içerisinde zorlu bir süreci de barındırmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle güncel ömrü gittikçe kısalan bilginin ve yaşamın her alanında kullanılan yeni teknolojik gelişmelerin etkin bir kaynak yönetimi

çerçevesinde ele alınması her alanda olduğu gibi kamu yönetiminde de bir ihtiyaç olarak kendisini göstermektedir. Kamu kurumlarındaki teknoloji merkezli dönüşüm süreçlerinin teknolojik liderler olarak kamu yöneticilerine düşen sorumlulukların gerekliliğini ortaya koyduğu bir gerçektir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişim ve beraberinde teknolojinin aktif kullanımının artması pek çok kaynak noktasında tasarruf sağlarken, iş süreçlerindeki verimi de olumlu yönde geliştireceği beklenmektedir. Ancak bu durumun kullanıcılar ile bilişim teknolojilerinin bileşenleri arasında uyum sağlamaya çalışan, bilgi ve teknoloji kaynakları aracılığıyla kurumlarını geliştirerek teknolojik liderlik yapabilen kamu yöneticileri ile mümkün olacağı söylenebilir. Bu bağlamda eğitim yöneticilerine yönelik ISTE tarafından geliştirilen NETS-A benzeri bir standartlaştırma çalışmasının, kamu yöneticilerinin kamu kurumlarındaki teknolojik liderlik sorumluluklarının sınırlandırılması ve belirli standartlar çerçevesinde biçimlenmesine katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

İKİNCİ BÖLÜM

TEKNOLOJİK LİDERLİK YETERLİKLERİ VE ÖRNEK ÇALIŞMALAR

2.1. TEKNOLOJİK LİDERLİK YETERLİKLERİ

Teknolojik liderlik kavramının gelişimiyle birlikte, teknolojik liderin taşıması gereken görev ve sorumlulukları belirleyebilme ve devamında standartlaştırma çalışmaları da süregelmiştir. Bu amaç doğrultusunda yapılan en geniş ve kabul edilir çalışma, ABD’de kurulu bir organizasyon olan *Uluslararası Eğitimde Teknoloji Topluluğu (International Society for Technology in Education – ISTE)*’na ait araştırmalardır. ISTE, 1998’de öğrenciler, 2000’de de öğretmenler için bulunması gereken ulusal eğitim teknolojisi standartlarını yayımlamıştır. ISTE, “*NETS-A*” ismiyle bilinen “*Yöneticiler için Ulusal Eğitim Teknoloji Standartlarını (National Educational Technology Standards for Administrators – NETS-A)*” ilk olarak 2002’de yayınlamış, daha sonra 2009’da bu standartları güncelleyerek geliştirmiştir. Bu standartlar ile örgütlerdeki değişimi başlatmak, yürütmek ve yönetmek için bilgi toplumundaki yeni modeli benimsemiş, örgütün karmaşık yapı ve ihtiyaçlarını teknolojik kaynaklarla giderebilen, etkinlik ve verimlilik odaklı çözümler geliştirebilen ve kurumun geleceğinin planlanmasına dair kararlar alabilen yöneticiler hedeflenmiştir. ISTE tarafından belirlenen Teknolojik Liderlik Standartları ilk etapta altı başlık altında toplanmıştır (ISTE, 2002). Bunlar:

- Teknolojik Liderlik ve Vizyon
- Öğrenme ve Öğretme
- Üretkenlik ve Mesleki Gelişim
- Destek, Yönetim ve İşlemler
- Ölçme ve Değerlendirme
- Sosyal, Yasal ve Etik Konular

1 - Teknolojik Liderlik ve Vizyon: Lider, teknolojinin kapsamlı organizasyonu için ortak bir vizyon oluşturur ve bu vizyonun kültür, çevre ve teknolojik imkânlarla bütünleştirilmesine yardım eder. Bu amaçla;

- Tüm paydaşlarla birlikte teknolojinin etkin kullanımını kolaylaştırmaya yönelik vizyon oluşturur.
- Uzun vadeli teknoloji planını geliştirip, uygulayıp, denetlemek suretiyle örgüt vizyonunu gerçekleştirmeye öncülük eder.
- Teknolojik kaynakları kullanarak yenilik ve değişim esaslı politikaları uygulayabilmek adına risk alır.
- Liderlik kararlarını verirken verileri kullanır.
- Teknoloji kullanımında araştırmalardan elde edilen bulgulardan faydalanır.
- Teknoloji planını hayata geçirebilmek için yerel ve ulusal düzeyde kaynak araştırır.

2 - Öğrenme ve Öğretme: Lider, öğrenme ve öğretmeyi en üst düzeye çıkarabilmeyi sağlayacak müfredat planları, öğrenme ortamları, öğretim stratejileri için gerekli teknolojilerin uygulanmasına liderlik eder. Bu amaçla;

- Yüksek düzeyli öğrenci başarısını sağlayacak standartlara dayalı müfredatı geliştirmek ve desteklemek için gerekli teknolojileri belirler ve kullanır.
- Teknolojiyle zenginleştirilmiş öğrenme ortamları oluşturur.
- Uygun teknolojiyle donatılmış öğrenme merkezli ortamlar oluşturmak suretiyle farklı öğrenme gereksinimi olan öğrenciler için çözüm oluşturur.
- Eğitim sürecini geliştirebilmek için teknolojiyi kullanarak üst düzey düşünme, karar verme ve problem çözme becerilerini geliştirir.
- Teknolojiyi kullanmak suretiyle eğitim öğretim kadrosunun, gelişmiş öğrenme ve öğretme fırsatlarına ulaşmalarını sağlar.

3 - Üretkenlik ve Mesleki Gelişim: Lider, kendi iş tecrübesini geliştirmek ve çalışanların verimliliğini artırabilmek amacıyla teknolojik imkânları kullanır. Bu amaçla;

- Teknolojinin devamlı, amaca yönelik ve etkin kullanımında paydaşlarına model olur.
- Teknolojiyi kullanarak eğitim öğretim kadrosu, veliler ve öğrenciler arasında işbirliği ve iletişimi sağlar.
- Daha yüksek verim elde edebilmek ve öğrenen toplumu oluşturabilmek için teknolojiyi etkin kullanan personeli destekler.
- Teknolojik kaynakları kullanmak suretiyle mesleki gelişimi artırır.

- Eğitim öğretim sürecinde kullanılabilecek teknolojik gelişmeleri takip eder ve bunları uygular.
- Örgütsel gelişim için teknolojiyi kullanır.

4 - Destek, Yönetim ve İşlemler: Lider, üretkenliği artırabilmek için öğrenme ve yönetim sistemleriyle teknolojinin entegrasyonunu sağlar. Bu amaçla;

- Teknolojik kaynakların uyumluluğu için kurallar geliştirir, bunları uygular ve izler.
- Teknoloji tabanlı entegre yönetim tekniklerini geliştirerek uygular.
- Teknoloji planlarının uygulanabilmesi için gerekli mali ve insani kaynakları tahsis eder.
- Stratejik planlar ile teknolojik planları birbiriyle bütünleştirir.
- Teknolojik sistemlerin kullanımının devamlılığı ve sürekli iyileştirilmesi için ilkeleri ve yöntemleri belirler.

5 - Ölçme ve Değerlendirme: Lider, etkili bir ölçme ve değerlendirme sistemini planlama ve uygulamada teknolojik olanakları kullanır. Bu amaçla;

- Eğitim-öğretim, iletişim ve verimliliğin ölçülmesinde teknolojik kaynakları kullanır.
- Eğitim uygulamaları ve öğrenme sürecini geliştirebilmek için verilerin toplanması, toplanan verilerin analiz edilmesi ve yorumlanması ile bulguların iletilmesinde teknolojiyi kullanır.
- Personelin teknoloji kullanımındaki bilgisini, becerisini ve performansını değerlendirir ve elde ettiği verileri mesleki gelişimin sürecinde kullanır.
- İdari ve operasyonel sistemlerin yönetimi ve değerlendirilmesinde teknolojiyi kullanır.

6 - Sosyal, Yasal ve Etik Konular: Lider, teknoloji kullanımı sorumluluğuna ilişkin sosyal, yasal ve etik konuları bilir ve bu yönde karar verirken takipçilerine model olur. Bu amaçla;

- Tüm personel ve öğrencilerin teknoloji kaynaklarına eşit erişimini sağlar.
- Teknoloji kullanımında sorumluluğu sağlamak için sosyal, yasal ve etik sorunları belirler ve bu konuda paydaşlarına model olur.

- Teknolojinin kullanımıyla ilgili kişisel gizliliği ve güvenliği sağlar.
- Teknolojinin kullanımında sağlıklı ve güvenli uygulamaları destekler.
- Telif hakları, fikri mülkiyet sahipliği gibi konularda katılımcı davranır.

İlk başta yukarıda açıklandığı şekliyle altı farklı grupta toplanan bu standartlar 2009 yılında ISTE tarafından yeniden ele alınmış, güncelleştirilmiş ve beş başlık altında tekrar yayınlanmıştır (ISTE, 2009). Bunlar;

- Vizyoner Liderlik
- Dijital Çağ Öğrenme Kültürü
- Profesyonel Uygulamada Mükemmellik
- Sistematik Gelişim
- Dijital Vatandaşlık

1 - Vizyoner Liderlik: Lider, örgütte kurumsal dönüşümü sağlamak, mükemmelliğe ulaşmak ve teknolojinin örgütle bütünleşmesi amacıyla ortak vizyonun geliştirilmesi ve uygulanması sürecine öncülük eder. Bu amaçla;

- Tüm paydaşlarıyla birlikte ortak vizyonun geliştirilmesine ve uygulanmasına liderlik ederek teknolojik kaynakların üst düzeyde kullanılması suretiyle örgüt hedeflerini yakalamak ve sonrasında aşmak için performansını artırmayı amaçlar.
- Stratejik planları teknolojiyle bütünleştirir, bu planları geliştirir ve uygular.
- Teknolojiyle bütünleştirilmiş ortak vizyon ve stratejik planın uygulanmasına yönelik yerel ve ulusal düzeydeki politikalarla programları takip eder ve gerekli kaynağı araştırır.

2 - Dijital Çağ Öğrenme Kültürü: Lider, tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak etkin, verimli, dinamik bir dijital çağ öğrenme kültürünü kazandırmak için ihtiyaç duyulan ortamı sağlar. Bu amaçla;

- Dijital çağ öğreniminin iyileştirilmesi için yenilikçi uygulamalara odaklanır.
- Teknolojik kaynakların sürekli ve etkin kullanımına öncülük eder.
- Tüm öğrencilerin farklı ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojiyle donatılmış öğrenen merkezli ortamları kurar ve kaynakları temin eder.

- Teknoloji alanında bilinen etkili ve verimli uygulamaların eğitim programında kullanımını sağlar.
- Yeniliği, yaratıcılığı ve dijital çağın aradığı ortak çalışmayı destekleyen bölgesel, ulusal ve uluslararası topluluklara katılır.

3 - Profesyonel Uygulamada Mükemmellik: Lider, çağdaş teknolojilerle dijital kaynakları kullanarak gelişen, yenilikçi ve profesyonel bir öğrenme ortamı oluşturmak suretiyle öğrencilerin öğrenmelerine destek olur. Bu amaçla;

- Teknolojik kaynakların kullanımı ve kuruma entegrasyonu ile teknolojik kaynaklara erişim için zaman ve kaynak ayırır.
- Teknolojinin kullanımıyla ilgili personelin katılımını destekleyen eğitimler düzenler ve bunları denetler.
- Dijital çağ araçlarını kullanmak suretiyle paydaşlar arasında etkili bir iletişim ve işbirliği kurar.
- Başarıyı artıracak yeni teknolojik gelişmeleri takip eder ve bunların kullanımını destekler.

4 - Sistematik Gelişim: Lider, bilgi ve iletişim kaynaklarının etkin kullanımıyla örgütlerini devamlı geliştirmek suretiyle dijital çağ liderliği görevi yapar. Bu amaçla;

- Başarıyı en üst düzeye çıkarmak için uygun teknolojileri kullanarak planlı bir değişim sürecini yönetir.
- Verilerin toplanması, analizi, değerlendirilmesi ve bulguların paylaşımı suretiyle paydaşların performansını ve başarısını artırmak için işbirliği yapar.
- Teknolojik ve operasyonel hedefleri gerçekleştirmek için teknoloji kullanımında yetkin personeli istihdam eder.
- Stratejik ortaklıklar kurmak suretiyle sistemli bir iyileştirmeyi sağlar.
- Örgütün yönetimi ile öğretme ve öğrenmeyi destekleyen, bütünleşebilir teknoloji sistemlerini içeren güçlü bir teknolojik alt yapıyı kurar.

5 - Dijital Vatandaşlık: Lider, sosyal, etik ve yasal sorunların anlaşılıp giderilmesine ve dijital kültürle ilgili kullanım sorumluluğunun gelişmesine yardım eder. Bu amaçla;

- Tüm paydaşların ihtiyaçlarını karşılayacak teknolojik araç ve kaynaklara eşit ulaşım imkânı sağlar.

- Bilgi ve teknolojilerin güvenli, yasal ve etik kullanımını sağlayacak politikaları destekler.
- Sosyal etkileşimleri teşvik eder ve bu alanda teknoloji ve bilginin sorumlu kullanımını sağlar.
- Küresel sorunlarla ilgilenilmesini içeren ortak kültürel anlayışın gelişimi için çağdaş iletişim ve işbirliği araçlarını kullanmaya yardımcı olur.

Teknolojide yaşanan gelişmelere paralel olarak bireylerin ve içinde bulunduğu toplumun günlük, iş ve kamusal yaşam alanlarında da süreklilik gösteren değişiklikler ve yenilikler meydana gelmektedir. Bu değişikliklerden öğrenmenin gerçekleştiği ortamlar da etkilenmektedir. Kozloski'ye (2006) göre teknolojik liderlik, bir öğretim stratejisi olarak teknoloji entegrasyonunu yönlendirmek ve öğrenme-öğretme süreçlerinde teknolojiyi şeffaf bir araca dönüştürmeye yardımcı olmak için eğitime dair tüm bileşenleri anlamaya çalışmalıdırlar.

Michael'e (1998) göre teknolojik liderliğin sınırları oldukça geniş olup, örgütlerdeki teknolojik kaynakların sayısı, bu kaynaklara kullanıcıların erişim olanağı, bilgisayar okuryazarlığının liderlerde olması ve teknoloji temelli faaliyetlerin işbirliği içerisinde kesintisiz yürütülmesi teknolojik liderliğin sınırlarında yer alır. Bunun yanı sıra, teknik desteğin sağlanması, teknik anlamda personel eğitiminin desteklenmesi, yazılım ve donanım ihtiyaçlarının karşılanması, oluşabilecek masraflara yönelik bütçenin düzenlenmesi ve öğrenme ortamlarının fiziki olarak teknoloji kullanımına uygunluğunun oluşturulması da teknolojik liderliğin kapsamına girmektedir.

2.2. ARAŞTIRMAYLA İLGİLİ DAHA ÖNCE YAPILAN ÇALIŞMALAR

2.2.1. Yurt Dışında Yapılan Çalışmalardan Örnekler

Anderson ve Dexter (2005) tarafından kaleme alınan "*Okul Teknoloji Liderliği: Yaygınlık ve Etkinlik Üzerine Gözlemsel Bir Araştırma*" makalesinde teknolojik liderlik kavramı tanımlanmış ve NETS-A standart alanlarıyla teknolojik liderliğin kavramı birleştirilmiştir. Çalışmaya ABD'de 898 okulda görevli yönetici, teknoloji koordinatörü ve öğretmen dahil olmuştur. Teknoloji komitesi, teknoloji planlaması, e-posta kullanımı, personelin mesleki gelişimi, teknoloji için bütçe, bölgesel destek ve telif hakkı hususları

teknolojik liderliğin göstergeleri olarak ifade edilirken; okulda internetin kullanımı, teknolojinin entegrasyonu ve teknolojinin öğrencilerce kullanımı teknoloji çıktıları olarak belirlenmiştir. Yapılan araştırmayla yöneticilerin genel olarak teknolojik liderlik özelliklerini gösterdikleri; ilkokul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışlarında ortaokul ile lise yöneticilerine kıyasla daha düşük liderlik davranışları sergiledikleri; sosyo-ekonomik seviyeleri düşük olan yöneticilerin yüksek olanlara, mevcudu az olan okulların çok olanlara, özel okulların devlet okullarına göre daha düşük ortalamaoya sahip oldukları; okul müdürlerinin teknolojik liderlik davranışlarının teknoloji çıktılarını önemli ölçüde etkilediği; teknolojinin etkin bir şekilde kullanımı için yöneticilerin, teknoloji konusunda hedef, politika ve bütçelerinin olmasının ya da bunun mümkün olmaması halinde bunları sağlamak için çaba göstermelerinin gerektiği; okulda teknolojik yapılanmanın önemli olduğu, ancak en önemlisinin teknolojik liderin varlığı olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Weber, *“Teksas Devlet İlköğretim Okul Yöneticilerinin Bilgisayar Teknolojisi Kullanımı ve Teknoloji Liderliği Üzerine Bir Çalışma”* adlı araştırmada ABD Teksas eyaletindeki devlet ilkokul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerini ISTE tarafından yayınlanan NETS-A standartları çerçevesinde ölçmeyi amaçlamıştır (Weber, 2006). Araştırmayla, okul yöneticilerinin NETS-A’nın altı teknolojik liderlik standardının tamamında kendi seviyelerini yeterli bulduğu; Sosyal, Yasal ve Etik Konular standardında en yüksek algıyı, Öğrenme ve Öğretme ile Ölçme ve Değerlendirme standartlarında ise ikinci en yüksek algıyı gösterdikleri; okul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinde görev yaptıkları okulun konumu, öğrenci başına düşen harcama miktarı, öğrencilerin etnik kökenleri ve sosyo-ekonomik statüleri gibi değişkenlere göre önemli farklılıklar meydana geldiği görülmüştür.

“Okul Yöneticileri için Teknoloji Standartları: Yöneticilerin Standartları Uygulamak için Algılanan Yeteneklerinin Bir Analizi” adlı başka bir çalışmada, ABD Mississippi eyaletinde özel ve devlet okullarında görev yapan 57 aday yönetici ve 16 danışman yönetici üzerinde yapılan araştırmayla, okul yöneticilerin ISTE tarafından belirlenen teknolojik standartlar konusundaki yeterlilik algıları ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmada esas olarak teknoloji standartlarının geneli bakımından aday yöneticiler ile danışman yöneticiler arasında ciddi farkların olmadığı, ancak standartların alt bileşenleri açısından aday yöneticiler ile danışman yöneticiler arasında farklılıkların olduğu, mesleki

eğitimin devamı ve teknoloji standartlarındaki yeterlilik algısında aday yöneticilerin daha istekli olduğu ortaya konmuştur (Yu & Durrington, 2006).

Wang (2010) tarafından “*Okul Müdürleri Arasında Teknoloji Liderliği: Bir Teknoloji Koordinatörünün Perspektifi*” başlığı altında Tayvan’da öğrencilerinin sosyoekonomik durumu düşük ve/veya orta seviyede olan ve teknoloji uygulamasında iyi finanse edilen metropol alanlardaki okullara nazaran dezavantajlı olarak kabul edilen banliyö bölgesindeki okullarda yapılan çalışmada, kurum bünyesindeki teknoloji entegrasyonunu uygulama sorumluluğunu üstlenen teknoloji koordinatörünün gözlemleri ve uygulamaları aracılığıyla müdürlerin liderlik pratiği ele alınmış ve liderliklerinin okullarda teknoloji entegrasyonu üzerindeki etkisi saptanmaya çalışılmıştır. Yapılan araştırmayla, müdürlerin teknolojiye bağlılık eksikliğinin ve teknolojiyi desteklememelerinin, teknoloji entegrasyonu için çalışan teknoloji koordinatörünün ve ekibinin moralini bozduğu ve teknoloji entegrasyonunu olumsuz etkilediği, müdürlerin gerekli yetkilendirmeleri yapmamaları nedeniyle koordinatör ve ekibinin teknoloji konusunda arzu edilen dönüşümü yapamadıkları, bütçe sorunları ve iş sorumluluklarının yerine getirilmesindeki eksiklikler nedeniyle etkili bir teknoloji lideri olma potansiyelinin gösterilemediği, okul müdürlerinin teknoloji entegrasyonu için gerekli vizyona sahip olmadıkları, kaynakları yönetme konusunda sorumluluk almadıkları ve teknoloji entegrasyonunu yapabilmek için taahhütte bulunmadıkları ve dolayısıyla okul çapında teknoloji entegrasyonunun etkili bir şekilde uygulanmasını engelledikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Malezya’da yapılan “*Malezya Ortaokul Teknoloji Liderliğine Dair Bir Analiz*” adlı bir başka çalışmayla (Hamzah vd., 2010) 2002’de yayınlanan NETS-A standartları temel alınarak bazı devlet okullarındaki yöneticilerin teknolojik liderliğin boyutları açısından yeterlikleri incelenmiştir. Araştırmada ISTE’nin belirlediği altı boyuttan Teknolojik Liderlik ve Vizyon, Öğrenme ve Öğretme, Üretkenlik ve Mesleki Gelişim olmak üzere üç teknolojik liderlik standardı esas alınmıştır. Elde edilen sonuçlara göre yöneticilerin Teknolojik Liderlik ve Vizyon ile Öğrenme ve Öğretme boyutlarında ortalama yeterliğe sahipken, Üretkenlik ve Mesleki Gelişim boyutunda çok düşük yeterlik gösterdikleri ve teknolojiye dair bilgi ve becerileri geliştirebilmek için yöneticilerin detaylı bir eğitime gereksinim duydukları belirtilmiştir.

Grey-Bowen (2010) tarafından yürütülen *"Miami-Dade County'deki İlkokul Müdürlerinin Teknolojik Liderliğine İlişkin Bir Çalışma"* isimli tezde, devlet ilkokul müdürlerinin NETS-A standartları doğrultusunda teknolojik liderlik yeterliklerinin tespit edilmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya ABD Florida eyaletinin Miami kentindeki 103 ilkokul müdürü dâhil edilmiştir. Araştırmadan elde edilen sonuçlara göre ilkokul müdürleri mesleki uygulama ve verimliliği, NETS-A'nın altı teknolojik liderlik standardının en etkilisi olarak ifade etmişlerdir. Diğer taraftan, değerlendirme ve ölçme ile yönetim ve operasyonlar standartlarını da en yetkin olmayan alanlar olarak belirtmişlerdir. Bunun yanında teknolojik liderlik ile ilgili lisansüstü dersler alan müdürler ile teknolojik liderlikte hizmet-içi eğitimler alan müdürlerin ortalama puanları arasında anlamlı fark tespit edilememiştir.

Gregory (2015) tarafından yürütülen *"İlköğretim Müdürlerinin Teknoloji Bağlamında Vizyoner Liderlik, Öz-Yeterlik ve Mesleki Gelişim Algıları"* isimli tez çalışmasında ilköğretimde görev yapan okul müdürlerinin teknoloji ölçeğinde vizyoner liderlik, mesleki gelişim ve öz-yeterlik algıları arasındaki ilişki incelemiştir. Bununla birlikte yaş, cinsiyet, idari tecrübe, öz yeterlik, teknoloji bağlamında mesleki gelişim algıları ile Teknoloji Eylem Planı arasındaki ilişkinin araştırılması da amaçlanmıştır. Çalışmada ABD Washington D.C'de görevli ilköğretim müdürlerinden 82 kişi araştırmaya dâhil edilmiştir. Araştırmacı tarafından geliştirilen "Müdürlerin Teknolojik Liderlik Ölçeği" verilerin toplanmasında kullanılmıştır. Çalışmadan elde edilen temel verilerle, ilköğretim yöneticilerinin teknolojiye öz yeterlik, teknolojiye mesleki tecrübe, kurumlardaki teknoloji liderliği ve vizyonu arasındaki anlamlı ilişkinin varlığı tespit edilmiştir.

Brunson (2015) tarafından yürütülen *"İlköğretim Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri"* isimli tezde; ISTE tarafından belirlenen standartlar bağlamında ilköğretim yöneticilerinin teknolojik liderlik yetkinlik düzeylerinin incelenmesi amaçlanmıştır. ABD'nin Maryland eyaletinin Kolumbia Bölgesi'nde bulunan okullardaki 132 müdürün çalışma grubunu oluşturduğu çalışmada nicel yöntem kullanılmıştır. "Müdürlerin Teknoloji Liderlik Değerlendirmesi Ölçeği" ile veriler toplanmıştır. Elde edilen bulgulardan, ilköğretim müdürlerinin teknolojik liderlik yetkinlik düzeylerinin tahmin edilmesinde dönüştürücü liderlik tarzının güçlü bir belirleyici unsur olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

McGrath (2016) tarafından ABD New York'ta yapılan “*Okullardaki Bilişim Teknolojileri Liderlik Modellerinin İncelenmesi*” isimli doktora tezi çalışmasında okullardaki teknolojik liderlik yapılarının incelenmesi hedeflenmiştir. Bütçe, vizyon, teknik destek ve öğrenim temel alanlarında teknolojiye yönelik karar verme sürecinde liderliğin paylaşımının araştırıldığı çalışmada karma yöntem kullanılmıştır. “Öğretmenler İçin Okul Teknolojisi Anketi, Okul Müdürleri İdari Ölçeği, İlçe Teknolojisi Koordinatörü ve Okul Müdürleri için İdari Ölçeği ve Öğretmenler, Bölge Eğitim Müdürü ve Bölge Teknoloji Koordinatörü İçin Görüşme Formu” araştırmada veri toplama araçları olarak kullanılmıştır. Araştırmadan elde edilen temel bulgulardan okuldaki teknolojik liderlik yapılarının dağınık bir model şeklinde yeniden yapılandığı sonucuna ulaşılmıştır. İlçelerdeki bölge teknoloji liderinin, öğretim süreçlerinde karar almada ve öğretmenleri mesleki gelişim yönünden teşvik etmede etkin bir rolünün olduğu sonucu elde edilmiştir. İlçe teknoloji koordinatörlerinin görevde uzun süreli kalmalarının faydalı olduğu, bölge teknoloji koordinatörleri için yönetim bilimleri alanında lisansüstü eğitimlerde uzmanlaşmış teknoloji eğitiminin önemine dikkat çekilmiştir.

Esplin (2017) tarafından yürütülen “*Utah İlköğretim Okulu Müdürlerinin Teknoloji Liderleri Olarak Hazırlanması*” isimli doktora tezinde; ISTE standartları ile değerlendirildiğinde Utah ilköğretim okul müdürlerinin teknolojik liderlik hazırlık düzeylerinin belirlenmesi amaçlanmıştır. Araştırmaya ABD Utah'da 2015-2016 eğitim öğretim yılında ilköğretimde görev yapan 224 okulu müdürü katılmıştır. Elde edilen verilerden 129 müdürün görüşü değerlendirmeye alınmıştır. 2009 ISTE standartları çerçevesinde hazırlanan “Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliğini Değerlendirme Anketi” ile veriler toplanmıştır. Çalışma sonucunda, ilgili örneklemdeki ilköğretim okulu müdürlerinin, teknoloji liderliği noktasında yeterli düzeyde hazırlıklı olmadıkları temel bulgusuna erişilmiştir.

2.2.2. Yurt İçinde Yapılan Çalışmalardan Örnekler

Türkiye’de teknolojik liderlik standartları henüz belirlenmediğinden yola çıkılarak Hacıfazlıoğlu vd. (2010) tarafından yapılan araştırmayla, ISTE tarafından duyurulan beş teknolojik liderlik standardının Türk yöneticilerin algılarına göre Türkiye’ye uygunluğu belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın sonuçları, ISTE’nin güncelleyerek geliştirdiği

NETS-A beş teknolojik yeterlik standardının ülkemize uygunluğu konusunda hemfikir olduğunu göstermektedir.

Ülkemizde yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri ile teknolojik liderlik ve algılarının ölçülmesine dair alan araştırmaları, ilk başlarda sınırlı olmakla birlikte genellikle Hacıfazlıoğlu vd. (2011) tarafından geliştirilen “Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Ölçeği”nin kullanılmasıyla son dönemde artış göstermiştir. ISTE tarafından ilk olarak 2002’de yayınlanan ve daha sonra 2009 yılında güncellenen NETS-A standartları esas alınarak ülkemizde yapılan bu araştırmalara bazı örnekler aşağıda sunulmuştur.

Can’ın (2008) *“İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri: Ankara İli Etimesgut İlçesi Örneği”* çalışmasıyla, ilköğretim müdürlerinin, hem idari hem de eğitim alanında teknolojiyi etkin ve verimli bir şekilde kullanabilmeleri için olması gereken teknolojik liderlik düzeylerini belirlemek, ulaşılan sonuçları yorumlamak ve ilerisi için önerilerde bulunmak amaçlanmıştır. 48 okul yöneticisine uygulanan anket çalışmasıyla ilköğretim yöneticilerinin çalıştıkları okullarda teknolojik liderlik görevlerini çoğunlukla yerine getirdikleri; değişime çoğunlukla öncülük ettikleri; teknolojiden eğitim-öğretim ve alt yapı konularında yeterince yararlanamazken emniyet ve güvenlik konularında çoğunlukla yararlandıkları; müfredatın ve personel kalitesinin geliştirilmesi konusunda yetersiz kaldıkları ancak planlamada çoğunlukla yeterli oldukları; büro hizmetlerinde, mali, personel ve öğrenci işlerinde çoğunlukla yeterli oldukları ancak kütüphane hizmetlerinde yetersiz bulundukları, mesleki süreleri ve eğitim durumları ile teknolojik liderlik davranışları arasında anlamlı bir farkın bulunmadığı sonucuna varılmıştır.

Eren ve Kurt’un *“İlköğretim Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Davranışları”* adlı çalışmasında, okullarda eğitim teknolojilerinin kullanımına ilişkin ilköğretim müdürlerinin görüşlerine yer verilmiştir. 2007-2008 eğitim-öğretim döneminde Eskişehir’de görev yapan 15 ilköğretim okul müdürünün katıldığı çalışmayla yöneticilerin çoğunluğunun stratejik hedeflerinin olduğu ancak bunları yazılı hale getirmedikleri; genellikle öğretmenlerin teknolojik araçların kullanımına yönelik eğitimleri almalarını istedikleri ve onları genellikle hizmet içi eğitimlere yönlendirdikleri; yeni teknolojileri izlemeye en çok internetten yararlandıkları; öğretmenlerin eğitim-öğretim sürecinde eğitim teknolojileri kullanımlarını en çok gözlemleyerek

değerlendirdikleri ve teknolojik kaynakları etkin kullanan personeli de çoğunlukla sözlü olarak takdir ettikleri sonuçlarına ulaşılmıştır (Eren ve Kurt, 2011).

İstanbul'un Kadıköy ve Maltepe ilçelerinde görev yapan ilk ve ortaokul yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerini belirlemek amacıyla Banoğlu (2011) tarafından 2011 yılında yapılan “Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri ve Teknoloji Koordinatörlüğü” adlı başka bir araştırmada, ISTE teknolojik liderlik standartları bir ölçme aracı geliştirilmek suretiyle 134 okul müdürü üzerinde ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmayla okul müdürlerinin, teknolojik liderlik davranışlarını yeterli düzeyde gösterdikleri belirlenmiştir.

2011 yılında Türkiye genelinde 21 ildeki devlet ilkokullarında görev yapan 879 okul yöneticisi ve 950 öğretmen üzerinde “İlköğretim Okul Yöneticilerin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Yeterlikleri” adlı farklı bir araştırma yapılmıştır. Yöneticilerin hem kendi algıları hem de beraber çalıştıkları öğretmenlerin görüşleri doğrultusunda teknolojik liderlik davranışlarını ne ölçüde yerine getirdiklerini belirleme amacıyla yapılan bu araştırmayla, teknolojinin eğitim sistemine entegrasyonu ve teknolojik kaynaklardan yararlanılmasını sağlamaları bakımından okul yöneticilerinin teknolojik liderlik rollerine ilişkin davranışları yüksek düzeyde gösterdikleri, ayrıca öğretmenlerin de yöneticilerinin bu rollerini yüksek düzeyde yerine getirdiklerini belirttikleri sonucuna ulaşılmıştır (Sezer ve Deryakulu, 2012).

Baş'ın (2012) “İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine Okul İklimi Arasındaki İlişki” başlıklı tez çalışmasıyla, 2011-2012 eğitim-öğretim yılında İstanbul'un Kartal, Ataşehir ve Maltepe ilçelerinde görev yapan 545 ilköğretim öğretmenin yöneticileriyle ilgili görüşlerine yer verilmiştir. İlişkisel tarama modelinin kullanıldığı bu araştırmada, öğretmenlerin görüşüne göre öncelikle okul müdürlerinin teknoloji liderliği rolleri belirlenmiş, sonrasında ise görev türü, mezuniyet, cinsiyet ve mesleki kıdem değişkenleri yönünden öğretmen görüşlerinin farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Yapılan bu çalışmayla, okul yöneticilerinin teknoloji liderliği rollerini büyük oranda yerine getirdikleri görülmüş, yöneticiler hakkındaki öğretmen görüşlerinin görev, kıdem ve eğitim durumuna göre anlamlı farklılıklar gösterdiği, cinsiyet değişkeni yönünden ise yönetici davranışlarında anlamlı bir farklılık oluşmadığı sonuçları elde edilmiştir.

“Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Algıları ile Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi” başlığı altında 2012 yılında Tekirdağ ilinin merkez, Çerkezköy ve Çorlu ilçelerinde görevli 269 okul yöneticisinin teknoloji liderliği öz-yeterlik algılarının incelenmesi amacıyla başka bir araştırma yapılmıştır. Araştırmayla, okul müdürlerinin teknoloji liderliği konusunda kendilerini çok yüksek oranda yeterli gördükleri, ISTE tarafından belirlenen beş standarttan vizyoner liderlik boyutunda en yeterli, sistematik gelişim boyutunda ise en az yeterli buldukları sonucuna varılmıştır. Ayrıca, yöneticilerin teknoloji liderliği yeterliklerinde eğitim kademesi ve cinsiyete göre anlamlı bir farklılığın oluşmadığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinde eğitim alma durumuna göre ise anlamlı bir farklılığın olduğu, ayrıca yöneticilerin teknoloji liderliği özyeterlik algılarıyla bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanma yönündeki eğilimleri arasında olumlu yönde anlamlı bir ilişkinin olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır (Bülbül ve Çuhadar, 2012).

“Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi” adlı yüksek lisans tezinde Görgülü (2013), Konya’nın merkez ilçelerinde 282’si yönetici, 377’si öğretmenden oluşan 659 katılımcı üzerinde yaptığı araştırmayla okul yöneticilerinin teknolojik liderlik becerilerini belirlemeye çalışmıştır. Bu araştırmayla okul müdürlerinin kendilerinden beklenen teknolojik liderlik davranışlarını çoğunlukla yerine getirdikleri, çoğunluğunun eğitim teknolojileri alanlarında eğitim aldıkları ve bu uygulamaları iş süreçlerinde kullandıkları, hem yöneticinin hem de öğretmenin görev yaptığı okulun türü, cinsiyeti ve hizmet süresi yönünden yapılan değerlendirmede okul yöneticilerinin teknolojik liderlik becerilerinin değişmediği ve müdürlerin araştırmaya katılan müdür yardımcıları ve öğretmenlere göre daha yeterli davranışlar sergiledikleri ortaya konmuştur.

Cantürk ve Aksu (2017) tarafından yapılan *“Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Davranışları”* adlı başka bir araştırmada nitel ve nicel araştırma yöntemleri kullanılmak suretiyle okul yöneticilerinin teknolojik liderlik davranışları belirlenmeye çalışılmıştır. Araştırmanın evrenini 2015-2016 eğitim-öğretim yılında Antalya ili merkez ilçelerinde görev yapan okul yöneticileri ve öğretmenler oluşturmaktadır. Araştırma sonucunda, teknolojiyi etkin olarak kullanan örnek yönetici yaklaşımının yöneticiler tarafından en çok dile getirilen görüş olduğu, ayrıca öğretmen ve öğrencilere teknolojiye erişim imkânı sağlanmasının da yöneticiler tarafından çokça ifade edildiği, cinsiyet,

çalışma ve öğrenim süreleri ile okul türü değişkenleri açısından yöneticilerin teknoloji liderliği davranışlarında anlamlı farklılıkların ortaya çıkmadığı görülmüştür.

Türkiye genelinde görev yapan 8.561 okul yöneticisinin katılımıyla yapılan başka bir araştırmayla, yöneticilerin sosyodemografik özellikleri ile teknolojik liderlik becerileri arasındaki ilişki ortaya konmaya çalışılmıştır. “*Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Öz Yeterlikleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi*” adlı bu araştırmaya göre, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinden vizyoner liderliği en az, dijital vatandaşlığı en fazla gösterdikleri; kişisel özellikler ile teknolojik liderlikleri arasında anlamlı bir ilişkinin bulunduğu; uzlaşan, dışa dönük olan, disiplinli ve deneyime açık yöneticilerin teknolojik liderlik becerilerinin daha yüksek olduğu ve son olarak ruhsal kişilik düzeyi kötüleşen yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin azaldığı görülmüştür (Çalık, Çoban ve Özdemir, 2019).

Yahşi (2020) tarafından, İzmir ilinde 712 okul yönetici üzerinde yapılan araştırmayla cinsiyet, görev unvanı, hizmet süresi, bilgi ve iletişim teknolojileri eğitimi alma durumu değişkenleri açısından yöneticilerin teknolojik liderlik öz yeterlik düzeyleri ölçülmeye çalışılmıştır. “*Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz-yeterliklerinin İncelenmesi: İzmir Örneği*” adlı bu araştırmayla okul müdürlerinin teknolojik liderlik öz yeterlik algılarının müdür yardımcılarına göre daha yüksek düzeyde olduğu, yöneticilerin teknolojik liderlik öz yeterlik algılarının hizmet yılı açısından değişmediği ancak cinsiyet değişkeni bakımından erkek yöneticiler lehine anlamlı bir farklılığın olduğu ve yöneticilerin teknolojik liderlik öz yeterlik algılarının bilişim teknolojisi alanında hizmet içi eğitimi alan yöneticilerde daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Yukarıda örneklendirilen araştırmalardan farklı olarak, Şahin, Demir ve Bilen (2016) tarafından yapılan çalışmayla üniversite yöneticilerinin teknolojik liderlik becerileri hem akademik hem de idari kökenli yöneticilerin görüşlerine göre incelenmiştir. Bu amaçla Gümüşhane ve Atatürk Üniversitelerinde görev yapan 305 akademik yönetici ve 78 idari yöneticiye ulaşılmıştır. “*Üniversite Yöneticilerinin Kurumlarındaki Eğitim Teknolojilerini Yönetme Becerilerinin İncelenmesi*” adlı araştırmayla, üniversitelerde görevli akademik ve idari yöneticilerin kendilerini teknolojik liderlik konusunda yeterli gördükleri; akademisyen kökenli yöneticilerin idari yöneticilere göre teknolojik liderlik davranışlarını daha iyi gösterdikleri; Gümüşhane

Üniversitesi'ndeki yöneticilerin teknolojik liderlik düzeylerinin Atatürk Üniversitesi'ndekilere göre daha yüksek olduğu; Gümüşhane Üniversitesi'nin yeni kurulan bir üniversite olması sebebiyle yöneticilerinin teknolojiye daha yatkın genç bireylerden oluşması ile bu durumun açıklanabileceği; alt kademe yöneticilerin teknolojiye daha yatkın oldukları ve teknolojik kaynakları daha iyi yönettikleri, mesleki kıdemi daha az olan yöneticilerin fazla olanlara göre teknolojik liderlik davranışlarını daha üst seviyede gösterdikleri sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırma örneklerinden de görüldüğü üzere hızla gelişen teknoloji ve örgütlerin teknolojinin etkin kullanımına ihtiyacı arttıkça önemli hale gelen teknolojik liderlik her geçen gün daha da önem kazanmakta ve konu ile ilgili yapılan araştırmalar da çoğalmaktadır. Son dönemde ülkemizde teknolojik liderlik alanında yapılan araştırmalar dikkat çekmektedir. Yapılan araştırmalar dikkate alındığında, Türkiye'de kamuda görev yapan yöneticilerin teknolojik liderlikle ilgili yeterlikleri konusundaki çalışmaların ISTE tarafından belirlenen NETS-A standartlarının eğitim yöneticileriyle ilgili olmasından da kaynaklı olarak eğitim yöneticiliği alanında yoğunlaştığı ve okul yöneticilerinin teknolojinin etkin kullanımı ile bu süreçteki rolleri üzerine odaklandığı görülmektedir. Dolayısıyla eğitim yöneticiliği dışında diğer alanlarda görev yapan kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerini ölçmeye yönelik araştırmaların oldukça sınırlı olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, yapılan bu araştırmalardan farklı olarak kamu yöneticilerinin teknolojik liderliği konusunda yürütülecek bu bilimsel araştırmanın alana önemli katkı sağlayacağı düşünülmektedir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ

Bu bölümde araştırmada uygulanan model, seçilen evren ve örneklem, kullanılan veri toplama araçları ile elde edilen verilerin çözümlenmesi ve analiz yöntemine yer verilmiştir.

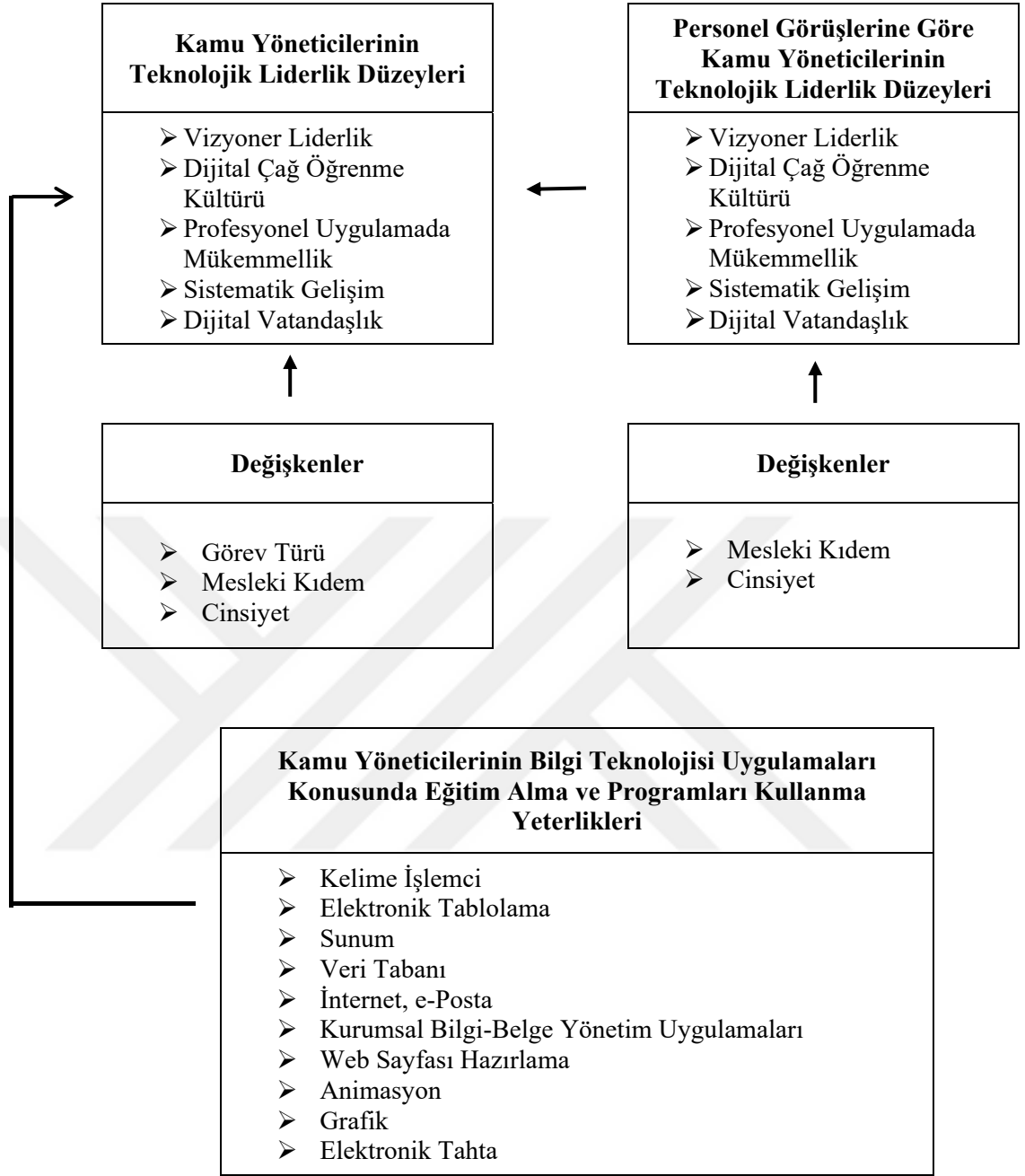
3.1. ARAŞTIRMA MODELİ

3.1.1. Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi

“Kamu Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri: Erzurum İli Örneği” konulu bu araştırmada Erzurum ilindeki kamu yöneticilerinin bilgi teknolojilerini kullanma ve teknolojik liderlik yeterlik durumlarının seviyesini ölçebilmek için betimsel tarama yöntemi kullanılmıştır. Balcı (2010)’ya göre tarama modeli, bir olgu veya olayın olduğu şekliyle betimlenmeye çalışıldığı bir araştırma yöntemidir. Elde edilecek verilerin genellemek istediği olgu doğrultusunda, araştırmanın merkezini görev yaptıkları kamu kurum ve kuruluşlarının il ölçeğinde en üst yöneticileri olan *‘mülki idare amirleri (vali yardımcısı ve kaymakamlar), bölge müdürleri ve il müdürleri/başkanları’* oluşturmaktadır.

Yapılan araştırmada, ISTE tarafından 2009 yılında geliştirilen NETS-A standartları, dil uzmanları tarafından Türkçeye çevrilip uzman görüşleri alındıktan sonra Hacıfazlıoğlu vd. (2011) tarafından geliştirilen “Teknoloji Liderliği Öz Yeterliği” ölçeği, araştırmacıların izni alınarak (EK: 1) ve kamu yöneticilerinin kurumsal yapılarına göre güncellenerek Erzurum ili genelinde genel ve katma bütçeli idarelerde görev yapan mülki idare amirleri (vali yardımcısı ve kaymakamlar), bakanlıkların bağlı ve ilgili kuruluşlarının bölge müdürleri ve il müdürleri/başkanlarından oluşan ve o ilde görev yaptığı kurumunu en yüksek seviyede temsil eden üst düzey yöneticilerin gelişen bilişim teknolojileri karşısında teknolojik liderlik yeterliklerini belirlemek amacıyla kullanılmıştır.

Aşağıda Şekil 3.1 ile araştırma modeline ait kavramsal çerçeve gösterilmiştir.



Şekil 3.1. Araştırma Modelinin Kavramsal Çerçevesi

3.1.2. Araştırmanın Hipotezleri

Bu bölümde araştırma kapsamında test edilecek hipotezlere yer verilmiştir. Hipotezler aşağıdaki şekildedir:

- H1: Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.

- H1.1: Kamu yöneticilerinin vizyoner liderlik standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
- H1.2: Kamu yöneticilerinin dijital çağ öğrenme kültürü standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
- H1.3: Kamu yöneticilerinin profesyonel uygulamada mükemmellik standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
- H1.4: Kamu yöneticilerinin sistematik gelişim standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
- H1.5: Kamu yöneticilerinin dijital vatandaşlık standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
- H2: Kamu yöneticilerinin bilgi teknolojileri ile ilgili temel alanlarda eğitim alma ve bu alanlardaki programları kullanmadaki yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.1: Kamu yöneticilerinin kelime işlemci programlarını kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.2: Kamu yöneticilerinin elektronik tablolaştırma programlarını kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.3: Kamu yöneticilerinin sunum programlarını kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.4: Kamu yöneticilerinin veri tabanı programlarını kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.5: Kamu yöneticilerinin internet ve e-posta kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.6: Kamu yöneticilerinin kurumsal bilgi-belge yönetimi uygulamalarını kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.7: Kamu yöneticilerinin web sayfası hazırlama programlarını kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.8: Kamu yöneticilerinin animasyon programlarını kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.9: Kamu yöneticilerinin grafik programlarını kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H2.10: Kamu yöneticilerinin elektronik tahta kullanma yeterlikleri yüksek düzeydedir.

- H3: Bilgi teknolojileri ile ilgili temel konulardaki yeterlikler, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.1: Kelime işlemci programı kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.2: Elektronik tablolaama programı kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.3: Sunum programı kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.4: Veri tabanı programı kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.5: İnternet ve e-posta kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.6: Kurumsal bilgi-belge yönetim uygulamaları kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.7: Web sayfası hazırlama programları kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.8: Animasyon programları kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.9: Grafik programları kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
 - H3.10: Elektronik tahta kullanımındaki yeterlikler kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık oluşturmaktadır.
- H4: Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri görev türü, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılaşmaktadır.
 - H4.1: Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri görev türü değişkeni bakımından farklılaşmaktadır.
 - H4.2: Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri mesleki kıdem değişkeni bakımından farklılaşmaktadır.

- H4.3: Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşmaktadır.
- H5: Kurumlarda görev yapan personele göre, kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H5.1: Personele göre yöneticilerinin vizyoner liderlik standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H5.2: Personele göre yöneticilerinin dijital çağ öğrenme kültürü standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H5.3: Personele göre yöneticilerinin profesyonel uygulamada mükemmellik standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H5.4: Personele göre yöneticilerinin sistematik gelişim standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
 - H5.5: Personele göre yöneticilerinin dijital vatandaşlık standardında gösterdikleri teknolojik liderlik yeterlikleri yüksek düzeydedir.
- H6: Kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algıları mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılaşmaktadır.
 - H6.1: Personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algıları mesleki kıdem değişkeni bakımından farklılaşmaktadır.
 - H6.2: Personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algıları cinsiyet değişkeni bakımından farklılaşmaktadır.
- H7: Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ile kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılık vardır.

3.1.3. Araştırmanın Sınırlılıkları ve Varsayımları

Araştırma, 2017 yılında Erzurum ili ve ilçelerinde genel ve katma bütçeli idarelerde görev yapmakta olan birinci derecede görevli kamu yöneticileri ile bu kurumların personeli, ölçekten elde edilen bulgular ve konuyla ilgili incelenmiş yerli ve yabancı alanyazın ile sınırlıdır.

Araştırmada, örneklem olarak alınan grubun araştırmanın evrenini temsil ettiği, ölçeğin araştırmanın amacına uygun bilgiler toplayacak geçerlikte ve güvenirlikte düzenlendiği ve araştırmaya katılan kamu yöneticilerinin ve bu kurumların personelinin görüşlerini objektif bir şekilde ortaya koyacakları varsayılmıştır.

3.2. EVREN VE ÖRNEKLEM

Araştırmanın genel evreni, 2017 yılında Erzurum ili ve ilçelerinde genel ve katma bütçeli idarelerde görev yapmakta olan birinci derecede görevli kamu yöneticileri ile bu kurumların personelinin oluşmaktadır. İl genelinde teşkilatlanmış olmasına rağmen doğrudan ilgili Bakanlığa bağlı olma, idari açıdan özerk statüye sahip olma, Valiliğin hiyerarşik yönetimi ve denetimine tabi olmama, anket uygulayabilmek için Valilik izni dışında ayrı prosedürlere gerek duyma ve kısmi kamusal niteliğe sahip olma gibi gerekçelerle özel ve özerk bütçeli kuruluşlar (Atatürk Üniversitesi, Erzurum Teknik Üniversitesi, KUDAKA...), mesleki kuruluşlar (Ticaret ve Sanayi Odası, Ticaret Borsası...), mahalli idareler (Büyükşehir ve İlçe Belediyeleri, Su Kanalizasyon İdaresi...), askeri (Kolordu ve Garnizon Komutanlığı...), adli (Adli ve İdari Mahkemeler, Cumhuriyet Başsavcılığı...) ve kolluk birimleri (Jandarma Bölge Komutanlığı, İl Jandarma Komutanlığı, İl Emniyet Müdürlüğü...) araştırmanın genel evreni dışında bırakılmıştır. Araştırmamızın genel evrenini oluşturan üst düzey yöneticiler ile personel sayıları Tablo 3.1. ve Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Tablo 3.1. Erzurum İlinde Görev Yapan Yönetici Sayıları*

Yönetici Türü	Yönetici Sayısı
Mülki İdare Amirleri (4 Vali Yardımcısı ve 20 İlçe Kaymakamı)	24
Bölge Müdürleri	14
İl Müdürleri/Başkanları	22
TOPLAM	60

Kaynak: Erzurum Valiliği İl Planlama Müdürlüğü (15 Ocak 2017 tarihi itibarıyla) www.erkurum.gov.tr/il-planlama-ve-koordinasyon-mudurluguerzurum-ili-yonetici-tablosu

* Bu tabloda il genelinde görev yapan ve kurumun yönetiminden birinci derecede sorumlu olan ve en üst düzeyde kurumunu temsil eden yöneticiler esas alınmış olup, hiyerarşik yapılanmada ara kademedeki görev alan diğer yöneticilere (müdür yardımcısı, şube müdürü, birim amiri vb.) burada yer verilmeyip Tablo 2’de personel bölümüne dâhil edilmişlerdir. Ayrıca evren dışında bırakılmalarından dolayı özel ve özerk bütçeli kuruluşlarda, mesleki kuruluşlarda, mahalli idarelerde, askeri, adli ve kolluk birimlerinde görev yapan yöneticilere de yer verilmemiştir.

Tablo 3.2. Erzurum İlinde Görev Yapan Personel Sayıları**

Çalıştığı Kurum	Personel Sayısı
Valilik Merkez Birimleri ve Kaymakamlıklar	444
Bölge Müdürlükleri	2.301
İl Müdürlükleri/Başkanlıkları	23.141
TOPLAM	25.886

Kaynak: Erzurum Valiliği İl Planlama Müdürlüğü (15 Ocak 2017 tarihi itibarıyla) www.erkurum.gov.tr/il-planlama-ve-koordinasyon-mudurlugu-erkurum-kamu-personeli-tablosu

**** Bu tabloda Valilik merkez birimleri ile 20 ilçe Kaymakamlığında, 14 Bölge Müdürlüğünde ve 32 İl Müdürlüğünde/Başkanlığında görev yapan personel sayılarına yer verilmiş olup, evren dışında bırakıldığından özel ve özerk bütçeli kuruluşlarda, mesleki kuruluşlarda, mahalli idarelerde, askeri, adli ve kolluk birimlerinde görev yapan personele bu tabloda yer verilmemiştir.**

Erzurum Valiliği'nden elde edilen verilerle oluşturulan Tablo 3.1 ve Tablo 3.2'ye göre araştırmamızın evrenini 60 yönetici ve 25.886 personel olmak üzere toplam 25.946 kamu görevlisi oluşturmaktadır. Araştırmanın evreninin büyük olması nedeniyle Tablo 3.2. açısından araştırmada tabakalı örnekleme yöntemi ile örneklem alınacaktır. Tabakalı örnekleme yönteminde araştırmanın evreni tek bir ölçüt esas alınarak ya da iki veya daha çok ölçütün birleşmesine göre önce iki ya da daha çok alt gruba ayrılır. Sonra da her tabakadan basit rastlantısal örneklemeyle örneklem alınır ve alt örneklemeler toplam örnekleme elde etmek üzere birleştirilir (Balcı, 2010).

Ülkemiz mülki idare yapılanmasında 81 ile ayrılmış olup, resmi istatistik birimi olan Türkiye İstatistik Kurumu (TÜİK) verilerine göre 2016 ADNKS nüfus sayılarında 29. sırada (<https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuçlari-2016-24638>) ve yüz ölçümü verilerine göre (<https://www.harita.gov.tr/urun/il-ve-ilce-yuzolcumleri/176>) 4. büyüklükte yer alan Erzurum ili ülkemizin tüm illerinin '81/1' oranında, anket evreninin istenilen veriye ulaşma yolunda sağlıklı sonuç vermesini sağlar. Bu bağlamda evrenin büyüklüğü nedeniyle, Erzurum ilinde 56'sı yönetici ölçeği ve 476'sı personel ölçeği olmak üzere toplam "532" kamu görevlisi örneklem olarak alınmış, evren ve örnekleme ilgili istatistiki bilgiler aşağıdaki tablolarda sunulmuştur.

Tablo 3.3. Evren ve Örneklem Karşılaştırması (Detay)

	Evren		Örneklem	
	Yönetici	Personel	Yönetici	Personel
Valilik	4	230	3	32
Kaymakamlıklar	20	96	17	43
Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu Bölge Müdürlüğü	1	4	1	5
Ekonomi Bakanlığı Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü	1	6	1	2
Devlet Su İşleri 8. Bölge Müdürlüğü	1	256	1	10
Devlet Tiyatroları Bölge Müdürlüğü	1	39	1	8
İlbank A.Ş. Bölge Müdürlüğü	1	50	1	8
Karayolları 12. Bölge Müdürlüğü	1	940	1	14
Kültür Varlıkları Koruma Bölge Kurulu Müdürlüğü	1	15	1	2
Meteoroloji 12. Bölge Müdürlüğü	1	45	1	8
Orman Bölge Müdürlüğü	1	273	1	7
Orman ve Su İşleri 13. Bölge Müdürlüğü	1	37	1	15
Tapu Kadastro Bölge Müdürlüğü	1	538	1	20
TÜİK Bölge Müdürlüğü	1	25	1	9
Ulaştırma Haberleşme 10. Bölge Müdürlüğü	1	37	1	6
Vakıflar Bölge Müdürlüğü	1	36	1	8
Defterdarlık	1	250	1	15
Yatırım İzleme Koordinasyon Başkanlığı	1	83	1	15
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Başkanlığı	1	178	1	15
Vergi Dairesi Başkanlığı	1	207	1	10
Doğu Anadolu Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü	1	67	1	8
Afet ve Acil Durum İl Müdürlüğü	1	152	1	10
Aile Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	1	155	1	8
Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	1	19	1	5
Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü	1	76	1	8
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	1	102	1	8
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	1	168	1	12
Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	1	663	1	16
Göç İdaresi İl Müdürlüğü	1	35	1	8
Gümrük Müdürlüğü	1	22	1	8
İl Müftülüğü	1	2.020	1	11
Kredi ve Yurtlar Kurumu İl Müdürlüğü	1	282	1	15
Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	1	153	1	8
Milli Eğitim İl Müdürlüğü	1	12.793	1	33
Sağlık İl Müdürlüğü	1	5.384	1	37
Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü	1	235	1	13
Ticaret İl Müdürlüğü	1	19	1	6
TRT Müdürlüğü	1	196	1	10
	60	25.886	56	476
Toplam	25.946		532	

Tablo 3.4. Evren ve Örneklem Karşılaştırması (Genel)

	Evren	Örneklem	Yüzde (%)
Yönetici	60	56	93,33
Personel	25.886	476	1,84
Toplam	25.946	532	2,05

Tablo 3.3'te de görüleceği gibi araştırma evreni içerisinde önemli bir yer tutan Milli Eğitim, Sağlık ve Müftülük gibi bazı kurumlarda teşkilatlanma en küçük idari birim olan köylere kadar dahi yapılandırıldığından bu gibi kurumlarda il geneli personel sayısı diğerlerine göre oldukça yüksektir. Söz konusu personelin büyük çoğunluğunun araştırmaya konu olan en üst pozisyonundaki yöneticilerle aynı iş ortamında bulunma ve yöneticilerini yakından tanıma olanakları bulunmamaktadır. Bu nedenle, örneklem seçilirken kurumların personel sayılarına göre basit orantısal bir seçim yapmak yerine, araştırmaya konu olan yöneticilere yakın bir pozisyonda çalışan personelin seçilmesine dikkat edilmiştir.

Kamu kurumlarındaki yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerini ortaya koymak amacıyla Erzurum ilinde yönetici ve personel olarak görev yapan 532 kişi araştırmaya katılmıştır. Yönetici ve personele ayrı ölçekler uygulanmıştır. Araştırmaya katılan 532 kişinin kişisel özellikleri ve çalıştıkları kurumlarla ilgili çeşitli bilgiler Tablo 3.5, 3.6, 3.7, 3.8, 3.9 ve 3.10'da ayrıntılı olarak verilmiştir.

Tablo 3.5. Araştırmaya Katılanların Kişisel Özellikleri

Özellikler	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Görevi		
Yönetici	56	10,5
Personel	476	89,5
Toplam	532	100
Cinsiyeti		
Erkek	387	72,7
Kadın	145	27,3
Toplam	532	100
Mesleki Kıdemi		
1-5 yıl	105	19,7
6-10 yıl	119	22,4
11-15 yıl	69	13
16-20 yıl	64	12
21 ve üzeri yıl	175	32,9
Toplam	532	100

Tablo 3.5'e göre Erzurum ilinde gerçekleştirilen araştırmanın örnekleme % 72,7 ile erkek ve % 27,3 ile kadın personelden oluşmaktadır. Katılımcıların % 89,5'i personel, % 10,5'i ise yönetici ölçeğindedir. Mesleki kıdem 5'er yıl periyot aralığında 5 düzeyde sınıflandırılmış olup, % 32,9'u 21 yıl ve üzeri, % 22,4'ü 6-10 yıl aralığında, % 19,7'si 1-5 yıl aralığında, % 13'ü 11-15 yıl aralığında ve % 12'si 16-20 yıl aralığındadır.

Tablo 3.6'ya göre Erzurum ilindeki kamu kurum ve kuruluşlarından araştırmaya katılanların % 11,3'ü Kaymakamlıklarda, % 7,1'i Sağlık Müdürlüğü'nde, % 6,6'sı Valilik merkez birimlerinde ve % 6,4'ü Milli Eğitim Müdürlüğü'nde çalışmaktadır. Araştırmaya katılan 532 kişinin % 31,4'ünün bu dört birimde toplanıyor olması, araştırma evreninin önemli bir kısmını oluşturan ve bu kurumlarda çalışan kamu görevlilerinin sayısal olarak fazla olmasıyla açıklanabilir.

Tablo 3.6. Araştırmanın Kapsadığı Kurumlar

Görev Yaptığı Kurum	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Valilik	35	6,6
Kaymakamlıklar	60	11,3
Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu Bölge Müdürlüğü	6	1,1
Ekonomi Bakanlığı Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü	3	0,6
Devlet Su İşleri 8. Bölge Müdürlüğü	11	2,1
Devlet Tiyatroları Bölge Müdürlüğü	9	1,7
İlbank A.Ş. Bölge Müdürlüğü	9	1,7
Karayolları 12. Bölge Müdürlüğü	15	2,8
Kültür Varlıkları Koruma Bölge Kurulu Müdürlüğü	3	0,6
Meteoroloji 12. Bölge Müdürlüğü	9	1,7
Orman Bölge Müdürlüğü	8	1,5
Orman ve Su İşleri 13. Bölge Müdürlüğü	16	3
Tapu Kadastro Bölge Müdürlüğü	21	3,9
TÜİK Bölge Müdürlüğü	10	1,9
Ulaştırma Haberleşme 10. Bölge Müdürlüğü	7	1,3
Vakıflar Bölge Müdürlüğü	9	1,7
Defterdarlık	16	3
Yatırım İzleme Koordinasyon Başkanlığı	16	3
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Başkanlığı	16	3
Vergi Dairesi Başkanlığı	11	2,1
Doğu Anadolu Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü	9	1,7
Afet ve Acil Durum İl Müdürlüğü	11	2,1
Aile Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	9	1,7

Tablo 3.6. (Devamı)

Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	6	1,1
Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü	9	1,7
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	9	1,7
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	13	2,4
Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	17	3,2
Göç İdaresi İl Müdürlüğü	9	1,7
Gümrük Müdürlüğü	9	1,7
İl Müftülüğü	12	2,2
Kredi ve Yurtlar Kurumu İl Müdürlüğü	16	3
Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	9	1,7
Milli Eğitim İl Müdürlüğü	34	6,4
Sağlık İl Müdürlüğü	38	7,1
Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü	14	2,6
Ticaret İl Müdürlüğü	7	1,3
TRT Müdürlüğü	11	2,1
Toplam	532	100

Aşağıda Tablo 3.7 ve 3.8’de yöneticilerin kişisel özellikleri ile görev yaptıkları kurumlara ait ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3.7. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Kişisel Özellikleri

Özellikler	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Görevi		
Mülki İdare Amiri (Vali Yardımcısı/Kaymakamlar)	21	37,5
Bölge Müdürü	14	25
İl Müdürü/Başkanı	21	37,5
Toplam	56	100
Cinsiyeti		
Erkek	51	91,1
Kadın	5	8,9
Toplam	56	100
Mesleki Kıdemi		
1-5 yıl	3	5,4
6-10 yıl	11	19,6
11-15 yıl	14	25
16-20 yıl	5	8,9
21 ve üzeri yıl	23	41,1
Toplam	56	100

Tablo 3.7’ye göre yönetici olan 56 kişinin % 37,5’i mülki idare amiri, % 37,5’i il müdürü/başkanı, % 25,0’i ise bölge müdürüdür. Yöneticilerin % 41,1’i mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri, % 25’i 11-15 yıl, % 19,6’sı 6-10 yıl, % 8,9’u 16-20 yıl ve % 5,4’ü 1-5 yıl

aralığındadır. Yöneticilerin % 91,1'i erkek, % 8,9'u kadındır. Görüldüğü üzere araştırma yapılan kamu kurumlarındaki üst düzey yöneticilerin neredeyse tamamına yakını erkeklerden oluşmaktadır. Bu durumun nedeni olarak, kadınlar arasında üst düzey yöneticilik görevinin tercih edilmemesi ve/veya yetkili makamlarca atamalarda kadınlardan üst düzey yönetici tercih edilmemesi gösterilebilir. Esasında ülkemiz nüfusunun yarısının kadınlardan oluştuğu göz önüne alındığında iş hayatında erkeklerle aynı oranda temsil edilmedikleri bir gerçektir. Konu ile ilgili olarak Karcıoğlu ve Leblebici (2014) tarafından yapılan bir araştırmayla, kadın yöneticilerdeki kariyer engelleri araştırılmış ve kadınların çoklu rol üstlenmesi, örgüt kültürü ve politikaları, kadınların kişisel tercih ve algıları, mesleki ayırım ve kadınlar arasında enformel iletişim ağlarının eksikliği değişkenlerinin ülkemizde çalışan kadın sayısının giderek artmasına karşın üst düzey yönetici ve liderler arasında kadınların sayısının azlığının sebebi olduğu ortaya konmuştur. Yine benzer bir araştırmada, kadınların annelik ve ev hanımlığı gibi birçok rol üstlenmesi, toplumsal kültürün örgütsel kültüre yansımaları, kadınların bireysel olarak kendilerini gördükleri yer, yöneticilikte erkeklerin kadınlardan daha iyi olacağına dair toplumsal kabul gibi tutumsal ve örgütsel ön yargılarla oluşturulan görünmeyen sebeplerle ülkemizde kadınların kariyer gelişiminin önünde yasal herhangi bir engel olmamasına rağmen üst düzey kadın yönetici sayısının çok az olduğu sonucuna varılmıştır (Ersarı, İşcan ve Naktiyok, 2016).

Tablo 3.8. Araştırmaya Katılan Yöneticilerin Çalıştığı Kurumlar

Görev Yaptığı Kurum	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Valilik	3	5,3
Kaymakamlıklar	17	30,3
Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Ekonomi Bakanlığı Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Devlet Su İşleri 8. Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Devlet Tiyatroları Bölge Müdürlüğü	1	1,8
İlbank A.Ş. Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Karayolları 12. Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Kültür Varlıkları Koruma Bölge Kurulu Müdürlüğü	1	1,8
Meteoroloji 12. Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Orman Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Orman ve Su İşleri 13. Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Tapu Kadastro Bölge Müdürlüğü	1	1,8

Tablo 3.8. (Devamı)

TÜİK Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Ulaştırma Haberleşme 10. Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Vakıflar Bölge Müdürlüğü	1	1,8
Defterdarlık	1	1,8
Yatırım İzleme Koordinasyon Başkanlığı	1	1,8
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Başkanlığı	1	1,8
Vergi Dairesi Başkanlığı	1	1,8
Doğu Anadolu Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü	1	1,8
Afet ve Acil Durum İl Müdürlüğü	1	1,8
Aile Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	1	1,8
Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	1	1,8
Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü	1	1,8
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	1	1,8
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	1	1,8
Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	1	1,8
Göç İdaresi İl Müdürlüğü	1	1,8
Gümrük Müdürlüğü	1	1,8
İl Müftülüğü	1	1,8
Kredi ve Yurtlar Kurumu İl Müdürlüğü	1	1,8
Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	1	1,8
Milli Eğitim İl Müdürlüğü	1	1,8
Sağlık İl Müdürlüğü	1	1,8
Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü	1	1,8
Ticaret İl Müdürlüğü	1	1,8
TRT Müdürlüğü	1	1,8
Toplam	56	100

Tablo 3.8'e göre Erzurum ilindeki kamu kurum ve kuruluşlarından araştırmaya katılan 56 yöneticinin 17'si kaymakamlık, 4'ü vali yardımcılığı (Yatırım İzleme ve Koordinasyon Başkanlığı görevi vali yardımcısı tarafından yürütülmektedir.) ve geriye kalan 35'i muhtelif bölge müdürlüğü, il müdürlüğü/başkanlığı görevini yürütmektedirler.

Aşağıda Tablo 3.9 ve 3.10'da ise personelin kişisel özellikleri ile görev yaptıkları kurumlara ait ayrıntılı bilgilere yer verilmiştir.

Tablo 3.9. Araştırmaya Katılan Personelin Kişisel Özellikleri

Özellikler	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Cinsiyeti		
Erkek	336	70,6
Kadın	140	29,4
Toplam	476	100
Mesleki Kıdemi		
1-5 yıl	102	21,4
6-10 yıl	108	22,7
11-15 yıl	56	11,8
16-20 yıl	58	12,2
21 ve üzeri yıl	152	31,9
Toplam	476	100

Tablo 3.9'a göre araştırmaya katılan personelin % 70,6'sı erkek, % 29,4'ü kadındır. Çalışanların % 31,9'u mesleki kıdemi 21 yıl ve üzeri, % 22,7'si 6-10 yıl, % 21,4'ü 1-5 yıl, % 12,2'si 16-20 yıl ve % 11,8'i ise 11-15 yıl aralığındadır.

Tablo 3.10. Araştırmaya Katılan Personelin Çalıştığı Kurumlar

Görev Yaptığı Kurum	Kişi Sayısı	Yüzde (%)
Valilik	32	6,7
Kaymakamlıklar	43	9,0
Bilgi Teknolojileri İletişim Kurumu Bölge Müdürlüğü	5	1,1
Ekonomi Bakanlığı Doğu Anadolu Bölge Müdürlüğü	2	0,4
Devlet Su İşleri 8. Bölge Müdürlüğü	10	2,1
Devlet Tiyatroları Bölge Müdürlüğü	8	1,7
İlbank A.Ş. Bölge Müdürlüğü	8	1,7
Karayolları 12. Bölge Müdürlüğü	14	2,9
Kültür Varlıkları Koruma Bölge Kurulu Müdürlüğü	2	0,4
Meteoroloji 12. Bölge Müdürlüğü	8	1,7
Orman Bölge Müdürlüğü	7	1,5
Orman ve Su İşleri 13. Bölge Müdürlüğü	15	3,2
Tapu Kadastro Bölge Müdürlüğü	20	4,2
TÜİK Bölge Müdürlüğü	9	1,9
Ulaştırma Haberleşme 10. Bölge Müdürlüğü	6	1,3
Vakıflar Bölge Müdürlüğü	8	1,7
Defterdarlık	15	3,2
Yatırım İzleme Koordinasyon Başkanlığı	15	3,2
Sosyal Yardımlaşma ve Dayanışma Vakfı Başkanlığı	15	3,2
Vergi Dairesi Başkanlığı	10	2,1
Doğu Anadolu Tarımsal Araştırma Enstitüsü Müdürlüğü	8	1,7
Afet ve Acil Durum İl Müdürlüğü	10	2,1

Tablo 3.10. (Devamı)

Aile Sosyal Politikalar İl Müdürlüğü	8	1,7
Bilim Sanayi ve Teknoloji İl Müdürlüğü	5	1,1
Çalışma ve İş Kurumu İl Müdürlüğü	8	1,7
Çevre ve Şehircilik İl Müdürlüğü	8	1,7
Gençlik Hizmetleri ve Spor İl Müdürlüğü	12	2,1
Gıda Tarım ve Hayvancılık İl Müdürlüğü	16	3,4
Göç İdaresi İl Müdürlüğü	8	1,7
Gümrük Müdürlüğü	8	1,7
İl Müftülüğü	11	2,3
Kredi ve Yurtlar Kurumu İl Müdürlüğü	15	3,2
Kültür ve Turizm İl Müdürlüğü	8	1,7
Milli Eğitim İl Müdürlüğü	33	6,9
Sağlık İl Müdürlüğü	37	7,8
Sosyal Güvenlik Kurumu İl Müdürlüğü	13	2,7
Ticaret İl Müdürlüğü	6	1,3
TRT Müdürlüğü	10	2,1
Toplam	476	100

3.3. VERİ TOPLAMA ARACI

Araştırma sürecinde, hipotezlerin daha objektif veriler ile desteklenebilmesi için saha çalışması yapılması planlanmış ve buna uygun olarak, önemli saha araştırması yöntemlerinden birisi olan ölçek uygulamasına başvurulmuştur. Bu doğrultuda veri toplama aracı olarak Yönetici Ölçeği (EK: 2.1) ve Personel Ölçeği (EK: 2.2) kullanılmıştır. Ölçeklerin kamu yöneticilerine ve personeline uygulanabilmesi için öncelikle Erzurum Valilik Makamının 10.01.2017 tarih ve 1735 kayıt numaralı olurları ile araştırma izni alınmıştır (EK: 3). Sonrasında ölçekler, Tablo 3.6'da belirtilen kurumlarda uygulanmıştır. Ölçekler, yöneticilere ve personele ayrı ayrı uygulandığından “Yönetici Ölçeği” ve “Personel Ölçeği” olmak üzere 2 farklı başlıkta düzenlenmiştir.

3.3.1. Yönetici Ölçeği

Yönetici ölçeği üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümünde kişisel bilgilere ilişkin sorulara, devamında kamu yöneticilerinin bilgi teknolojisi uygulamaları eğitimini alıp almadığı ve programları kullanıp kullanmadığına ilişkin önermelerin bulunduğu sorulara ve son bölümde ise vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, profesyonel

uygulamada mükemmellik, sistematik gelişim, dijital vatandaşlık başlıkları altında yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ölçülmesine yönelik sorulara yer verilmiştir. Üç bölümden oluşan Yönetici Ölçeğinin birinci bölümü olan “Kişisel Bilgi Formu”nda;

- Görev Yapılan Kurum,
- Görev Türü,
- Mesleki Kıdem,
- Cinsiyet,

başlıkları altında ankete katılan yöneticilerin kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik sorulara, sadece yöneticilere uygulanan ikinci bölümde “Kamu Yöneticilerinin Bilgi Teknolojileri Uygulamaları İle İlgili Eğitimleri Alma ve Kullanma Durumları” için;

- Eğitim almadım, programı kullanmıyorum,
- Eğitim aldım, programı kullanmıyorum,
- Eğitim almadım, programı kullanıyorum,
- Eğitim aldım, programı kullanıyorum,

seçenekleriyle yöneticilerin bilgi teknolojilerine yönelik eğitim durumlarını öğrenmeye yönelik sorulara, üçüncü bölümde yöneticilerin kendi bakış açılarıyla “Teknolojik Liderlik Yeterlik”lerini ölçebilmek için;

- 1 = Hiçbir zaman,
- 2 = Ara sıra,
- 3 = Çoğu zaman,
- 4 = Her zaman

şeklinde dörtlü derecelendirme ölçeği uygulayarak olumsuzdan olumluya doğru artan bir puanlamaya yer verilmiştir.

3.3.2. Personel Ölçeği

Personel ölçeği olarak uygulanan anket formu ise yönetici ölçeğinden farklı olarak iki bölümden oluşmakta olup, ilk bölümde katılımcıların kişisel bilgilerine dair sorulara, devamında ise vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, profesyonel uygulamada mükemmellik, sistematik gelişim, dijital vatandaşlık başlıkları altında personelin bakış

açısıyla teknolojik liderlik yeterliklerinin beraber çalıştıkları yöneticilerinde bulunma düzeylerini ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiştir. İki bölümden oluşan Personel Ölçeğinin birinci bölümü olan “Kişisel Bilgi Formu”nda;

- Görev Yapılan Kurum,
- Görev Türü,
- Mesleki Kıdem,
- Cinsiyet,

başlıkları altında ankete katılan personelin kişisel bilgilerini belirlemeye yönelik sorulara, ikinci bölümde personelin bakış açısıyla kendi yöneticilerinin “Teknolojik Liderlik Yeterliklerinin Kamu Yöneticilerinde Bulunma Düzeyleri”ni ölçebilmek için;

- 1 = Hiçbir zaman,
- 2 = Ara sıra,
- 3 = Çoğu zaman,
- 4 = Her zaman

şeklinde dördümlü derecelendirme ölçeği uygulayarak olumsuzdan olumluya doğru artan bir puanlamaya yer verilmiştir.

Her iki ankette de yer alan dördümlü derecelendirme ölçeği aralıklarının eşit olduğu varsayımından yola çıkılmış olup, aralıkların her biri için hesaplanan katsayı ($4-1=3$ ve $3/4=0,75$) doğrultusunda sunulan seçeneklerin alt ve üst sınırları belirlenmiştir. Ölçekteki maddelerin belirlenen derecelendirme sınırlarına ait değerler Tablo 3.11’de gösterilmektedir.

Tablo 3.11. Ölçekteki Maddelerin Derecelendirme Sınırları

Ağırlık	Seçenek	Sınırlar
4	Her Zaman	3,26 - 4,00
3	Çoğu Zaman	2,51 - 3,25
2	Ara Sıra	1,76 - 2,50
1	Hiçbir Zaman	1,00 - 1,75

3.4. GÜVENİRLİK ANALİZİ

Bilimsel araştırmalarda en temel konulardan birisi güvenilirliktir. Güvenirlik, bir anketin veya testin ölçmek istediği konuyu kendi içerisinde tutarlı ve istikrarlı bir biçimde

ölçme derecesini gösterir. Diğer bir ifadeyle, ölçekteki bütün soruların birbirleriyle olan tutarlılığı ile ölçeğe katılanların bu sorulara verdikleri cevaplar arasındaki tutarlılığı ifade etmektedir. Ölçeğin güvenirlik derecesini değerlendirebilmek üzere geliştirilen yöntemlere Güvenirlik Analizi denir (Balcı, 2010).

Ölçeklerin güvenirliğini analiz etmek amacıyla güvenirlik katsayıları hesaplanmaktadır. Sosyal bilimlerde birden çok güvenirlik analizi yöntemi olmakla birlikte, güvenirlik katsayısının incelenmesine yönelik en temel analiz yöntemi, iç tutarlığın test edilmesi yöntemlerinden olan Cronbach Alfa (α) değerinin hesaplanmasıdır (Alkan ve Sinan, 2020). Cronbach Alfa değerinin hesaplanmasında her bir madde için tek bir değer olabileceği gibi, tüm soruların ortak bir değeri de olabilir. Tüm sorular için elde edilen değer o anketin güvenirliğini göstermektedir ve ‘0,7’nin üzerinde olması beklenir. Bu katsayısı ‘0,0’ ile ‘1,0’ arasında değer almakta olup, aldığı değer ne kadar yüksekse anketteki maddelerin birbiriyle tutarlı ve aynı özelliği gösteren maddeler olduğu anlaşılır (Karasar, 2010).

Araştırmada ölçekler katılımcılara özellikle doğrudan ulaştırılmış ve yüz yüze uygulama yapılmıştır. Uygulanan anketin güvenirliğini belirleyebilmek için Cronbach Alfa yöntemi kullanılmak suretiyle iç tutarlık katsayıları hesaplanmıştır. Uygulanan ölçeklerin iç tutarlık katsayıları aşağıda yönetici anketi için Tablo 3.12’de, personel anketi için ise Tablo 3.13’de gösterilmektedir.

Tablo 3.12. Yönetici Ölçeği İç Tutarlık Katsayısı

Cronbach Alfa	k (Madde Sayısı)
0,911	36

Tablo 3.13. Personel Ölçeği İç Tutarlık Katsayısı

Cronbach Alfa	k (Madde Sayısı)
0,983	26

Tablo 3.12 ve 3.13’e göre kullanılan ölçeklerin güvenirliğini değerlendirebilmek amacıyla hesaplanan Cronbach Alfa katsayısı yönetici anketi için ‘0,911’; personel anketi için ise ‘0,983’ olarak hesaplanmıştır. Bu istatistik, hem yönetici ölçeği hem de personel ölçeği için anketlerin çok yüksek oranda güvenirlikle sonuçlandığını ortaya koymaktadır.

3.5. VERİLERİN ANALİZİ YÖNTEMİ

Ulaşılan verilerin sağlıklı şekilde analizini yapabilmek için öncelikle verilerin düzenlenerek bilgisayara yüklenmesi ile ilgili işlemler tamamlanmıştır. Elektronik ortama aktarılan veriler, özellikle sosyal bilimlerde anket çalışmalarında elde edilen ölçümlerin analizinde kullanılan SPSS 20.0 (Statistical Package for the Social Sciences - Sosyal Bilimler için İstatistik Programı) bilgisayar paket programı kullanılmak suretiyle çözümlenmiştir. Bu süreçte;

- Veri toplama araçlarının birinci bölümlerindeki araştırmaya katılan yönetici ve personelin kişisel bilgilerini öğrenmeye yönelik maddelerin analizinde betimsel istatistik yönteminden faydalanılmıştır.
- Yönetici ölçeğinin sadece yöneticilere uygulanan ikinci kısmında, kamu yöneticilerinin bilgi teknolojisi uygulamalarında eğitim alma ve uygulamaları kullanma durumlarının tespiti için sunulan 10 maddeyle ulaşılan bulguların analizinde, yine betimsel istatistik yönteminden yararlanılmıştır.
- Her iki ölçeğin son bölümünde ise yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin düzeylerini belirleyebilmek amacıyla yöneticilerle personele sunulan 26 maddenin “hiçbir zaman cevabına 1, ara sıra cevabına 2, çoğu zaman cevabına 3, her zaman cevabına 4” puan vermek suretiyle veriler bilgisayar programına işlenmiştir.
- Yöneticilerin ve personelin görüşlerinin cinsiyetlerine bağlı olarak farklılık gösterip göstermediğini belirleyebilmek için iki ortalama arasındaki farkları test etmek için kullanılan t-testi tercih edilmiştir.
- Görev türü değişkeni yönünden yöneticilerin ve mesleki kıdem değişkeni bakımından hem yöneticilerin hem de personelin görüşlerinin değişiklik gösterip göstermediğini belirleyebilmek için de tek yönlü varyans analizi (Analysis of Variance-ANOVA) uygulanmıştır. Bu analiz yöntemi, ikiden çok bağımsız örnek ortalamasının karşılaştırılmasında kullanılır ve ‘tek-yönlü’ ifadesi araştırmaya konu grupların birbirinden tek özellik ile ayrıldığı ya da tek değişken esas alınarak grupların ayrıştırıldığını ifade eder (Özdamar, 1997).
- Tek yönlü varyans analizi sonucunda farkın ortaya çıkması durumunda, bu farkın nereden kaynaklandığını belirleyebilmek için de Tukey HSD testi

kullanılmıştır. Varyans analizini takiben kullanılan çoklu karşılaştırma yöntemlerinden en doğru, en güçlü ve en sıklıkla tercih edilen testlerden birisi Tukey HSD testidir ve anlamlılık düzeyi ‘0,05’ olarak benimsenmiştir (Büyüköztürk, 2017; Hayran ve Özdemir, 1996).

Kullanılan yönetici ve personel ölçeğinin istatistiksel analizlerinde anlamlılık düzeyine ilişkin değerler Tablo 3.14’te verilmiştir.

Tablo 3.14. Varyansların Homojenlik Testi

Levene Homojenlik Testi	df1	df2	sig (p)
0,205	2	52	0,816

Yukarıdaki tabloda Levene Testi sonucunda bulunan anlamlılık değerinin $p=0,816>0,05$ olması ölçeklerle incelenen faktörlerin dağılımının homojen olduğunu, gruplar arasında fark olmadığını, yani varyansların eşit olduğunu göstermektedir.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

KAMU YÖNETİCİLERİNİN TEKNOLOJİK LİDERLİK YETERLİKLERİNİN ÖLÇÜLMESİNE YÖNELİK UYGULAMA

Bu bölümde Yönetici Ölçeği ve Personel Ölçeği kullanılarak yapılan araştırmayla;

1. Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?
2. Kamu yöneticilerinin bilgi teknolojileri ile ilgili temel konulardaki yeterlikleri ne düzeydedir? Bilgi teknolojileri ile ilgili temel konulardaki yeterlikler, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmekte midir?
3. Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri görev türü, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılaşmakta mıdır?
4. Kurumlarda görev yapan personele göre, kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?
5. Kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algıları mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılaşmakta mıdır?
6. Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ile kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?

sorularına cevap niteliği taşıyan bulgulara değinilmiştir.

4.1. BİRİNCİ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR

Araştırmanın birinci probleminde Yönetici Ölçeğinin üçüncü bölümüyle “*Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?*” sorusuna yanıt aranmış ve ISTE tarafından 2009 yılında yayınlanmış olan,

- *Vizyoner Liderlik,*
- *Dijital Çağ Öğrenme Kültürü,*
- *Profesyonel Uygulamada Mükemmellik,*
- *Sistematiik Gelişim,*

- *Dijital Vatandaşlık*

teknolojik liderlik standartlarında kamu yöneticilerinin yeterliklerini ne oranda yerine getirebildikleri ayrı ayrı başlıklar altında incelenmiştir. Bunun için öncelikle yöneticilerin yeterliklerinin ortalaması ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 4.1’de sunulmuştur.

Tablo 4.1. Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Yönetici Görüşleri

Standartlar	Yönetici Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Vizyoner Liderlik	56	3,25	0,713
Dijital Çağ Öğrenme Kültürü	56	3,21	0,704
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	56	3,17	0,685
Sistemik Gelişim	56	3,17	0,720
Dijital Vatandaşlık	56	3,14	0,763
Toplam	56	3,19	0,717

Tablo 4.1’den görüleceği üzere yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algılarının ortalama değeri ‘3,19’dur. Bu veriye göre yöneticiler, teknolojik liderlik yeterliklerini çoğu zaman yerine getirmektedirler. Bu bulgular çerçevesinde H1 hipotezi kabul edilmektedir. Standart alanlar kapsamında yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması incelendiğinde, yöneticilerin vizyoner liderlik alanında ‘3,25’ ile en yüksek ortalamayı, dijital vatandaşlık alanında ise ‘3,14’ ile en düşük ortalamayı yakaladıkları görülmektedir. Bu sonuç doğrultusunda, yöneticilerin kendilerini vizyoner liderlik standardında diğer standartlara nazaran daha yeterli gördüklerini söylemek mümkündür.

4.1.1. Vizyoner Liderlik Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri

Araştırmanın 1’nci problemi doğrultusunda, yukarıda açıklandığı üzere beş boyuta indirgenen yeterliklerden birincisi olan vizyoner liderlik standardında yöneticilerin sergiledikleri liderlik becerilerinin ortalaması ve standart sapmaları Tablo 4.2’de gösterilmiştir.

Tablo 4.2. Yöneticilerin Vizyoner Liderlik Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler

Standartlar	Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"1. Vizyoner Liderlik: Kurumda görevimle ilgili alanda kapsamlı bir teknoloji entegrasyonu sağlamak için mükemmeliyeti ve dönüşümü destekleyen ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve uygulanmasına ilham verir ve liderlik ederim.	3,21	0,731
a. Kurum hedeflerini karşılamak ve aşmak, etkili öğretim uygulamalarını desteklemek ve il/ilçe idare müdürlerinin/şube başkanlarının performanslarını en üst düzeye çıkarmak için tüm paydaşlar arasında dijital çağ kaynaklarının kullanımını arttıran ortak amaçlı bir değişim vizyonuna ilham verir ve bunu desteklerim.	3,32	0,690
b. Paylaşılan vizyon ile tutarlı, teknoloji ile uyumlu stratejik planların geliştirilmesi ve paylaşılması sürecine katılırim.	3,20	0,724
c. Teknoloji ile bütünleşmiş vizyon ve stratejik planların uygulanması için kurumsal, yerel ve ulusal boyutlardaki politikaların, programların ve fonlandırmaların geliştirilmesini desteklerim."	3,29	0,706
Toplam	3,25	0,713

Tablo 4.2'deki verilere göre yöneticilerin vizyoner liderlikte sergiledikleri liderlik davranışlarının ortalaması '3,25'dir. Bu sonuç, yöneticilerin vizyoner liderlik alanındaki davranışları çok büyük çoğunlukla gösterdiklerini ortaya koymaktadır. Bu bulgular çerçevesinde H1.1 hipotezi kabul edilmektedir. Bu standart alandaki alt davranışların incelenmesinden *a-Alt Davranış*'ın en yüksek, *b-Alt Davranış*'ın ise en düşük ortalamayı gösterdiği gözlenmektedir.

4.1.2. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri

Araştırmanın 1'nci problemi doğrultusunda, yeterliklerden ikincisi olan dijital çağ öğrenme kültüründe yöneticilerin sergiledikleri yeterlik davranışlarının ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 4.3'te gösterilmektedir.

Tablo 4.3. Yöneticilerin Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler

Standartlar	Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"2. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü: Kurumumdaki tüm personel için ayrıntılı, uygun ve ilgi çekici eğitim sağlayan dinamik bir dijital çağ öğrenme kültürü oluşturur, destekler ve bunun sürdürülmesini sağlarım.	3,13	0,740
a. Görev alanımda dijital çağ öğrenmesinin sürekli gelişimine odaklanan yenilikler sağlarım.	3,13	0,689
b. Başarı için teknolojinin sık ve etkili kullanımını tasarlar ve bunu desteklerim.	3,36	0,672
c. Tüm personele çeşitli bireysel ihtiyaçlarını karşılayan teknoloji donanımlı öğrenen merkezli ortamları ve öğrenme kaynaklarını sağlarım.	3,09	0,745
d. Etkin bir teknoloji kullanımını sağlarım.	3,54	0,602
e. Yenilikçilik, yaratıcılık ve dijital çağ işbirliğini teşvik eden yerel, ulusal ve küresel öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılırım."	3,05	0,773
Toplam	3,21	0,704

Tablo 4.3'teki bulgulara göre yöneticilerin bu standart alanda sergiledikleri liderlik davranışlarının ortalama değeri '3,21'dir. Bu veriye göre yöneticilerin, dijital çağ öğrenme kültürü yeterliklerine ait davranışları çoğu zaman yerine getirdiklerini söylemek mümkündür. Bu bulgular çerçevesinde H1.2 hipotezi kabul edilmektedir. Bu standart alandaki alt davranışların incelenmesinden *d-Alt Davranış*'ın en yüksek, *e-Alt Davranış*'ın ise en düşük ortalamayı yakaladığı gözlenmiştir.

4.1.3. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri

Araştırmanın 1'nci problemi doğrultusunda, yeterliklerin üçüncüsü olan profesyonel uygulamada mükemmellik standardında yöneticilerin ortaya koydukları liderlik davranışlarının ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 4.4'te sunulmaktadır.

Tablo 4.4. Yöneticilerin Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler

Standartlar	Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"3. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik: Çağdaş teknolojilerin ve dijital kaynakların bütünleştirilmesi yoluyla personelin öğrenmesini arttırmak için personeli güçlendiren profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamları desteklerim.	3,25	0,640
a. Teknolojinin rahat kullanımı ve bütünleşmesinde profesyonel gelişimin sürekliliği için zaman, kaynak ve erişim sağlarım.	3,27	0,587
b. Teknolojinin kullanımı konusunda yöneticilerin ve ilgili personelin profesyonel gelişimine yönelik öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılırım.	3,00	0,714
c. Dijital çağ araçlarını kullanarak tüm paydaşlarla etkili iletişim ve işbirliği sürecini tasarlar ve desteklerim.	3,09	0,793
d. Teknolojinin etkili kullanımına ilişkin araştırmaları ve yeni eğilimleri takip ederek teknolojinin personelin öğrenmesini geliştirmesi açısından değerlendirilmesini teşvik ederim."	3,25	0,694
Toplam	3,17	0,685

Tablo 4.4'teki bulgulara göre bu standart alanda yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının ortalama değeri '3,17' olmuştur. Bu veriye göre yöneticilerin profesyonel uygulamada mükemmellik yeterliklerine ait davranışları çoğunlukla yerine getirdikleri belirlenmiştir. Bu bulgular çerçevesinde H1.3 hipotezi kabul edilmektedir. Standart alandaki alt davranışların incelenmesinden *a-Alt Davranış*'ın en yüksek ortalamayı, *b-Alt Davranış*'ın ise en düşük ortalamayı gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.1.4. Sistematik Gelişim Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri

Araştırmanın 1'nci problemi doğrultusunda, yeterliklerin dördüncüsü olan sistematik gelişim standardında yöneticilerin gösterdikleri liderlik davranışlarının ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 4.5'te gösterilmiştir.

Tablo 4.5 . Yöneticilerin Sistematiik Gelişim Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler

Standartlar	Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"4. Sistematiik Gelişim: Bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak kurumun sürekli gelişimi için dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağlarım.	3,14	0,672
a. Teknoloji ve zengin materyallerin uygun kullanımı yoluyla kurum hedeflerine en üst düzeyde ulaştırılması için amaçlı değişime liderlik ederim.	3,27	0,674
b. Çalışan performansını ve personelin öğrenmesini geliştirmek için verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve bulguların paylaşılması için işbirliği yaparım.	3,39	0,623
c. Kurumun idari hedeflerinin geliştirilmesi için teknolojiyi yeterli ve yaratıcı bir biçimde kullanabilen nitelikli personelin uzun soluklu istihdamını sağlarım.	3,16	0,804
d. Düzenli ve devamlı gelişim için işbirliğini desteklerim.	2,88	0,854
e. Farklı teknolojik sistemlerin bir arada işlerliğini ve bütünlüğünü sürdüreceğ şekilde; yönetim, operasyon, öğretim ve öğrenme süreçlerini destekleyen sağlam bir teknoloji altyapısının kurulmasını ve devamlılığını sağlarım."	3,20	0,699
Toplam	3,17	0,720

Tablo 4.5'teki bulgulara göre bu standart alanda yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarının ortalama değeri '3,17' olmuştur. Bu sonuç, yöneticilerin sistematiik gelişim yeterliklerinde kendilerinden beklenen davranışları çoğunlukla yerine getirdiklerini göstermektedir. Bu bulgular çerçevesinde H1.4 hipotezi kabul edilmektedir. Standart alandaki alt davranışların incelenmesinden *b-Alt Davranış*'ın en yüksek, *d-Alt Davranış*'ın ise en düşük ortalamayı yakaladığı anlaşılmaktadır.

4.1.5. Dijital Vatandaşlık Standardına İlişkin Yönetici Görüşleri

Araştırmanın 1'nci problemi doğrultusunda, yeterliklerin sonuncusu olan dijital vatandaşlık alanında yöneticilerin ortaya koydukları liderlik davranışlarının ortalaması ve standart sapma değerleri Tablo 4.6'da sunulmuştur.

Tablo 4.6. Yöneticilerin Dijital Vatandaşlık Standardındaki Liderlik Davranışlarına Ait Değerler

Standartlar	Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"5. Dijital Vatandaşlık: Dijital kültürün gelişimini destekleyici sosyal, etik ve yasal konu ve sorumluluklara ilişkin bir anlayış tasarlar ve geliştiririm.	2,86	0,819
a. Tüm personelin ihtiyaçlarını karşılamak için uygun dijital araçlara ve kaynaklara eşit erişimi sağlarım.	3,34	0,721
b. Dijital bilgi ve teknolojinin güvenli, yasal ve etik kullanımına yönelik politikaların geliştirilmesi, tasarlanması ve oluşturulmasına destek veririm.	3,38	0,728
c. Teknoloji ve bilgi kullanımı ile ilgili güvene dayalı sosyal etkileşimleri desteklerim ve bunlara model olurum.	3,21	0,756
d. Çağdaş iletişim ve işbirliği araçları yoluyla, küresel konularda ortak kültürel anlayışın ve ilginin geliştirilmesini sağlarım ve buna model olurum."	2,91	0,793
Toplam	3,14	0,763

Tablo 4.6'daki bulgulara göre yöneticilerin bu standartta ortaya koydukları liderlik davranışlarının ortalama değeri '3,14'dür. Bu sonuca göre, dijital vatandaşlık yeterliklerine ait davranışları yöneticilerin çoğu zaman yerine getirdikleri tespit edilmiştir. Bu bulgular çerçevesinde H1.5 hipotezi kabul edilmektedir. Standart alandaki alt davranışların incelenmesinden *b-Alt Davranış*'ın en yüksek, *5-Ana Davranış*'ın ise en düşük ortalama değeri yakaladığı gözlenmektedir.

Sonuç olarak beş boyut altında incelenen teknolojik liderlik yeterlikleri açısından, yukarıda Tablo 4.1'de de görüleceği üzere '3,14' ile yöneticilerin dijital vatandaşlık standardında gösterdikleri teknolojik liderlik becerilerinin ortalaması, teknolojik liderliğin diğer dört standardına göre en düşük seviyededir. Bu sonuç, dijital vatandaşlık alanının önünde güvenlik sorunları, etik davranışlar, yasal haklar ve zorunluluklar gibi engellerin varlığı ile açıklanabilir.

4.2. İKİNCİ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR

Araştırmanın ikinci problemi doğrultusunda “Kamu yöneticilerinin bilgi teknolojileri ile ilgili temel konulardaki yeterlikleri ne düzeydedir? Bilgi teknolojileri ile ilgili temel konulardaki yeterlikler, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmekte midir?” sorularına Yönetici Ölçeğinin ikinci bölümünden elde edilen verilerle yanıt aranmaktadır. Bu amaçla bilgi teknolojileriyle ilgili;

Kelime işlemci (Word vb), Elektronik tablolama (Excel vb.), Sunum (Powerpoint vb.), Veri tabanı (Access vb.), İnternet, e-posta, Kurumsal bilgi-belge yönetim uygulamaları (e-devlet, e-içişleri, takbis, say2000, göçnet, vedop, webtapu, bulutbelediye, e-okul vb.), Web sayfası hazırlama programları (Frontpage, Dreamweaver vb.), Animasyon programları (Flash vb.), Grafik programları (Photoshop vb.), Elektronik tahta

konularında alınan eğitimler ve bunları kullanmanın kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerini ne ölçüde etkilediği ayrı ayrı incelenmiştir. Öncelikle yöneticilerin bilgi teknolojileriyle ilgili aldıkları eğitimler ve bu teknolojileri kullanıp kullanmadıklarına dair çıkarılan betimsel istatistiki veriler Tablo 4.7’de sunulmuştur.

Tablo 4.7. Yöneticilerin Teknoloji Uygulamalarıyla İlgili Eğitim Alma ve Bu Programları Kullanma Durumlarının Dağılımı (n=56)

Eğitim Konuları	Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.		Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.		Eğitimini almadım. Kullanıyorum.		Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	
	n	%	n	%	n	%	n	%
Kelime işlemci (Word vb)	1	1,8	1	1,8	25	44,6	29	51,8
Elektronik tablolama (Excel vb.)	7	12,5	3	5,4	24	42,9	22	39,3
Sunum (Powerpoint vb.)	7	12,5	5	8,9	23	41,1	21	37,5
Veri tabanı (Access vb.)	31	55,4	8	14,3	14	25	3	5,4
İnternet, e-posta	1	1,8	0	0	33	58,9	22	39,3
Kurumsal bilgi-belge yönetim uygulamaları (e-devlet, e-içişleri, takbis, say2000, göçnet, vedop, webtapu, bulutbelediye, e-okul, belgenet, e-belge vb.)	4	7,1	2	3,6	20	35,7	30	53,6

Tablo 4.7. (Devamı)

Web sayfası hazırlama programları (Frontpage, Dreamweaver vb.)	48	85,7	4	7,1	3	5,4	1	1,8
Animasyon programları (Flash vb.)	45	80,4	2	3,6	8	14,3	1	1,8
Grafik programları (Photoshop vb.)	41	73,2	3	5,4	9	16,1	3	5,4
Elektronik tahta	44	78,6	4	7,1	6	10,7	2	3,6

Tablo 4.7'nin incelenmesinden yöneticilerin neredeyse tamamının kelime işlemci (word), elektronik tablolar (excel), sunum (powerpoint), internet, e-posta gibi bilgi teknolojileri kullanıcılarının geneli tarafından günlük ihtiyaçlarda daha sık kullanılan programlar ile kendi kurumsal yapılarında kullanılması zorunlu olan bilgi, belge yönetim sistemlerine yönelik elektronik alt yapı uygulamaları ile ilgili eğitim aldıkları ve/veya eğitim almamalarına rağmen bu programları kullandıkları görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde H2 hipotezi çoğunlukla kabul edilmektedir. Bunların dışında kamu kurum yöneticilerinin çok büyük çoğunluğunun web sayfası hazırlama, animasyon, veri tabanı ve grafik programları ile elektronik tahta kullanımında herhangi bir eğitim almadıkları gibi bu teknolojik uygulamaları kullanmadıkları da anlaşılmaktadır. Burada daha çok kurumsal hizmet içi eğitimlerle her kurumun kendi ihtiyacı olan ve personelin kullanmak zorunda olduğu alanlarda eğitim verildiği, her bir bireysel kullanıcının asgari ihtiyacını karşılayacak günlük rutin işlerin yerine getirilmesine yönelik eğitimlerin daha çok alındığı, ancak daha profesyonel ve spesifik alanlarda ihtiyaç duyulan nitelikli teknoloji kullanımına yönelik eğitimin alınmadığı görülmektedir.

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin, teknoloji uygulamalarını kullanma konusunda eğitim alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmama durumlarına göre farklılaşp farklılaşmadığı durumu yukarıda yer verilen on eğitim konusu maddenin sıralaması izlenmek suretiyle her bir eğitim için ayrı ayrı incelenmiş, elde edilen veriler aşağıda verilmiştir.

4.2.1. Kelime İşlemci Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Yöneticilerin teknolojik liderliklerinin kelime işlemci (Word vb.) konusunda eğitim alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmama durumlarına göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için öncelikle bu değişkenler bakımından yöneticilerin

teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması ve standart sapmaları bulunmuş ve Tablo 4.8’de gösterilmiştir.

Tablo 4.8. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Kelime İşlemci Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

Kelime İşlemci	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	1	1,40	.
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	1	1,40	.
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	25	2,16	0,353
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	29	2,61	0,417
Toplam	56	1,89	0,385

Tablo 4.8’in incelenmesinden, kamu yöneticilerinin neredeyse tamamının kelime işlemci programı eğitimini aldığı veya eğitimini almamakla birlikte programı kullandığı görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde H2.1 hipotezi kabul edilmektedir. Eğitim alınmadan kullanılıyor olması programın eğitime ihtiyaç duyulmaksızın bilgisayar kullanılan her ortamda karşımıza çıkıyor olmasından ve tecrübe edilerek kullanımının öğrenilmesinden kaynaklanmaktadır. Bu konuda eğitim alıp uygulamaları kullanan yöneticilerde en yüksek, eğitim alıp kullanmayanlarda ise en düşük liderlik davranışlarının olduğu görülmektedir.

Eğitim ve kullanım durumlarına göre kelime işlemci (Word vb.) konusunda yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinde anlamlı bir farklılaşmanın ortaya çıkıp çıkmadığını belirleyebilmek gayesiyle tek yönlü varyans testi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlar Tablo 4.9’da sunulmuştur.

Tablo 4.9. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Kelime İşlemci Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

Kelime İşlemci	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	504,407	3	168,136	11,117	0,000
	Gruplar içi	786,450	52	15,124		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.9'daki verilere göre yöneticiler bu alandaki uygulamaları öğrenip kullanma durumlarına göre gruplandırıldıklarında, teknolojik liderlik yeterliklerinin farklılaştığı görülmektedir ($F=11,117 / p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.1 hipotezi kabul edilmektedir. Elde edilen analiz sonuçları ve gruplara ait ortalamalar, kamu yöneticilerinin kelime işlemci kullanım durumlarına göre arasındaki farkın anlamlı olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu durumunun kamu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun kelime işlemci programını kullanmalarından kaynaklandığı değerlendirilmektedir.

4.2.2. Elektronik Tablolama Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Elektronik tablolama (Excel vb.) uygulamalarında eğitim alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmama durumlarına göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinde değişiklik oluşup oluşmadığını anlayabilmek için bu değişkenlere göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması ve standart sapma verileri bulunarak Tablo 4.10'da sunulmuştur.

Tablo 4.10. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tablolama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

Elektronik Tablolama	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	7	1,68	0,282
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	3	2,13	0,208
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	24	2,27	0,328
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	22	2,73	0,383
Toplam	56	2,20	0,300

Tablo 4.10'daki verilerin incelenmesinden elektronik tablolamada eğitim alıp kullanan yöneticilerin en yüksek, eğitim almayıp kullanmayan yöneticilerin ise en düşük ortalamayı gösterdikleri, yöneticilerin çok büyük çoğunluğunun uygulamaları kullandığı görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde H2.2 hipotezi kabul edilmektedir. Elektronik tablolama (Excel vb.) uygulamalarında eğitim ve kullanım durumuna göre yöneticilerin

teknolojik liderlik davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirleme amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizinden elde edilen değerler Tablo 4.11’ de verilmektedir.

Tablo 4.11. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tablolama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

Elektronik Tablolama	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	678,779	3	226,260	19,222	0,000
	Gruplar içi	612,078	52	11,771		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.11’e göre yöneticiler elektronik tablolama uygulamalarını öğrenip kullanma durumlarına göre gruplandırıldıklarında, teknolojik liderlik yeterliklerinin farklılaştığı görülmektedir ($F=19,222 / p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.2 hipotezi kabul edilmektedir. Oluşan bu anlamlı farklılaşmanın hangi grup ya da grupların arasında meydana geldiğini anlayabilmek için Tukey HSD testi uygulanmış ve elde edilen değerler Tablo 4.12’de verilmiştir.

Tablo 4.12. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tablolama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları

I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	-0,47619	0,23675	0,197
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	-0,13333	0,21010	0,920
	Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	-0,59394	0,21115	0,034

Tablo 4.12’deki sonuçlardan, elektronik tablolama (Excel vb.) uygulamaları eğitimini alıp kullanan yöneticilerin eğitimini alıp kullanmayanlara göre daha yüksek seviyede teknolojik liderlik yeteneklerine sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgudan hareketle, elektronik tablolama (Excel vb.) eğitimi alıp programı kullanmanın ve programı kullanmada devamlılık göstermenin, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik

yeterliklerini programı kullanmayanlara nazaran olumlu yönde etkilediği sonucuna varmak mümkündür.

4.2.3. Sunum Programları Eğitimi Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin sunum (Powerpoint vb.) programlarında eğitim alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmama durumlarına göre değişip değişmediğini anlayabilmek adına öncelikle bu değişkenler bakımından yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması ve standart sapma verileri tespit edilerek Tablo 4.13'te gösterilmektedir.

Tablo 4.13. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Sunum Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

Sunum	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	7	1,84	0,264
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	5	1,86	0,439
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	23	2,30	0,380
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	21	2,72	0,359
Toplam	56	2,18	0,361

Tablo 4.13'ün incelenmesinden yöneticilerin büyük çoğunluğu tarafından sunum programlarının eğitim alınarak ya da eğitim alınmaksızın kullanıldığı görülmektedir. Ayrıca bu alandaki en yüksek kullanıcı ortalamasının bu konuda eğitimini alıp kullanan yöneticilerce, en düşük kullanıcı ortalamasının da eğitimini almayıp kullanmayan yöneticilerce sergilendiği tespit edilmiştir. Bu bulgular çerçevesinde H2.3 hipotezi kabul edilmektedir. Sunum programının, hem kelime işlemci ve hem de elektronik tablola uygulama kullananlara kıyasla yöneticilerce daha az kullanıldığı görülmektedir. Sunum (Powerpoint vb.) konusunda eğitim ve kullanım durumuna göre yöneticilerin teknolojik liderlik davranışlarının farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek üzere kullanılan tek yönlü varyans analizinden ulaşılan sonuçlar Tablo 4.14'te gösterilmektedir.

Tablo 4.14. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Sunum Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

Sunum	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	597,177	3	199,059	14,922	0,000
	Gruplar içi	693,680	52	13,340		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.14'deki verilerden, sunum (Powerpoint vb.) konusunda eğitimi alma ve uygulamaları kullanma durumu ile yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri arasında anlamlı bir farklılaşmanın ortaya çıktığı anlaşılmaktadır ($F=14,922 / p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.3 hipotezi kabul edilmektedir. Bu anlamlı farklılaşmanın hangi grup veya grupların arasında olduğunu tespit edebilmek için başvurulan Tukey HSD testinden elde edilen veriler Tablo 4.15'de sunulmuştur.

Tablo 4.15. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Sunum Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları

I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Eğitimi almadım. Kullanmıyorum.	Eğitimi aldım. Kullanmıyorum.	-0,01714	0,21386	1,000
Eğitimi aldım. Kullanmıyorum.	Eğitimi almadım. Kullanıyorum.	-0,44435	0,18022	0,077

Tablo 4.15'in incelenmesinden, sunum (Powerpoint vb.) uygulamalarında eğitimi almadan kullanan yöneticilerin, eğitimi alıp kullanmayanlara kıyasla teknolojik liderlik yeterlikleri açısından anlamlı seviyede farklılaşma olmamakla beraber daha iyi durumda oldukları görülmüştür. Buna göre sunum programlarının yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerini olumlu yönde etkilediği sonucuna ulaşılmıştır.

4.2.4. Veri Tabanı Programları Eğitimi Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Veri tabanı (Access vb.) uygulamalarında eğitim alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmama değişkenleri açısından yöneticilerin teknolojik liderlik

yeterliklerinde değişim olup olmadığını belirlemek için öncelikle bu değişkenlere göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması ve standart sapma değerleri bulunmuş ve veriler Tablo 4.16’da sunulmuştur.

Tablo 4.16. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Veri Tabanı Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

Veri Tabanı	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	31	2,12	0,363
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	8	2,59	0,383
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	14	2,60	0,337
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	3	3,23	0,737
Toplam	56	2,64	0,455

Tablo 4.16’daki verilerin incelenmesinden, veri tabanı uygulamalarında katılımcıların yarısından fazlası tarafından eğitim alınmadığı ve programın kullanılmadığı, veri tabanı (Access vb.) konusunda eğitimini alıp kullanan yöneticilerin en yüksek ortalamaya, eğitimini almayıp kullanmayanlarınsa en düşük ortalamaya sahip olduğu görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde H2.4 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinde veri tabanı (Access vb.) uygulamalarında eğitim ve kullanıma göre farklılaşma olup olmadığını belirleyebilmek üzere başvuru tek yönlü varyans analizine ait sonuçlar Tablo 4.17’de gösterilmiştir.

Tablo 4.17. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Veri Tabanı Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

Veri Tabanı	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	535,122	3	178,374	12,273	0,00
	Gruplar içi	755,735	52	14,533		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.17'deki verilerin incelenmesinden, veri tabanı (Access vb.) konusunda eğitimini alıp uygulamayı kullanma durumları ile yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri arasında anlamlı bir farklılığın olduğu görülmektedir ($F=12,273 / p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.4 hipotezi kabul edilmektedir. Meydana gelen bu anlamlı farkın hangi grup ya da gruplarda oluştuğunu belirleyebilmek için Tukey HSD testine başvurulmuş ve buna ilişkin veriler Tablo 4.18'de verilmiştir.

Tablo 4.18. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Veri Tabanı Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları

I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	-0,01250	0,16896	1,000
	Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	-0,64583	0,25809	0,071
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	-0,63333	0,24254	0,055

Tablo 4.18'deki verilere göre, veri tabanı (Access vb.) uygulamalarıyla ilgili eğitimini alıp kullanan yöneticilerin, eğitimini almadan kullananlara kıyasla daha yüksek seviyede teknolojik liderlik yeterlikleri sergiledikleri görülmektedir. Bu sonuca göre, veri tabanı (Access vb.) programlarında eğitimini alıp kullanmanın yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerini olumlu olarak etkilediği belirlenmiştir.

4.2.5. İnternet, E-posta Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin internet, e-posta konusunda eğitim alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmama durumuna göre değişip değişmediğini anlayabilmek amacıyla öncelikle bu değişkenler bakımından yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması ve standart sapmaları Tablo 4.19'da sunulmaktadır.

Tablo 4.19. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre İnternet ve E-posta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

İnternet, E-posta	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	1	1,20	.
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	0	-	-
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	33	2,24	0,413
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	22	2,60	0,457
Toplam	56	2,01	0,435

Tablo 4.19'daki verilerin incelenmesinden, internet ve e-posta kullanımının eğitim alıp almamaya bakmaksızın kullanıcıların biri hariç tamamı tarafından kullanıldığı, internet ve e-posta kullanımında en yüksek ortalamayı bu alanda eğitimini alıp kullanan yöneticilerin, en düşük ortalamayı da eğitimini almayıp kullanmayanların yakaladığı göze çarpmaktadır. Bu bulgular çerçevesinde H2.5 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin internet ile e-posta konularında eğitim ve kullanım durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek üzere başvuru olan tek yönlü varyans analizinden ulaşılan veriler Tablo 4.20'de verilmektedir.

Tablo 4.20. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre İnternet ve E-posta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

İnternet, E-posta	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	306,796	2	153,398	8,262	0,001
	Gruplar içi	984,061	53	18,567		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.20'ye göre, internet ve e-posta konusunda eğitimini alıp ve/veya almayıp kullanma durumuyla yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri arasında anlamlı bir farklılaşma oluşmuştur ($F=8,262 / p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.5 hipotezi kabul edilmektedir. Bu konuda eğitimini alıp kullanan yöneticilerin, eğitimini almayıp

kullanmayanlara göre teknolojik liderlik yeterliklerinin daha iyi durumda olduğu görülmüştür. Dolayısıyla, internet ve e-posta konusunda eğitimini alıp ve/veya almayıp kullanmanın yöneticilerin daha üst seviyede teknolojik liderlik yeterliklerine ulaşmasına imkan tanıdığı sonucuna varılmaktadır.

4.2.6. Kurumsal Bilgi-Belge Yönetim Uygulamaları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin kurumsal bilgi-belge yönetim sistemlerinde (e-devlet, e-belge, belgenet, e-içişleri, takbis, say2000, göçnet, vedop, webtapu, e-okul, bulutbelediye vb.) eğitim alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmama durumuna göre değişiklik gerçekleşip gerçekleşmediğini anlayabilmek amacıyla öncelikle bu değişkelere göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması ve standart sapma sonuçları bulunmuş ve Tablo 4.21’de sunulmuştur.

Tablo 4.21. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Kurumsal Bilgi-Belge Yönetim Uygulamalarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

Kurumsal Bilgi-Belge Yönetim Uygulamaları	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	4	1,88	0,538
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	2	1,90	0,283
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	20	2,25	0,417
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	30	2,54	0,459
Toplam	56	2,14	0,424

Tablo 4.21’e göre, yöneticilerin çok büyük çoğunluğunun bu uygulamaları eğitim alıp almamaya bakmaksızın kullandığı, kurumsal bilgi-belge yönetim uygulamalarında en yüksek kullanıcı ortalamasının bu konuda eğitimini alıp kullanan yöneticilere, en düşük kullanıcı ortalamasının ise eğitimini almayıp kullanmayanlara ait olduğu anlaşılmaktadır. Bu bulgular çerçevesinde H2.6 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin neredeyse tamamına yakınının bu uygulamaları kullanmalarının nedeni kurumsal tüm yazışmaların, bilgi-belge akışının zorunlu olarak bu sistemler üzerinden

yapılmasıdır. Kurumsal bilgi-belge yönetim uygulamaları konusunda eğitim ve kullanım durumuna göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinde farklılık oluşup oluşmadığını belirleyebilmek için tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlara Tablo 4.22’de yer verilmiştir.

Tablo 4.22. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Kurumsal Bilgi-Belge Yönetim Uygulamalarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

Kurumsal Bilgi-Belge Yönetim Uygulamaları	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	254,140	3	84,713	4,249	0,009
	Gruplar içi	1036,717	52	19,937		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.22’ye göre yöneticilerin kurumsal bilgi-belge yönetim uygulamalarını (e-devlet, e-belge, belgenet, e-işleri, takbis, say2000, göçnet, vedop, bulutbelediye, e-okul, vb.) kullanımlarına göre gruplandırıldıklarında teknolojik liderlik yeterliklerinin anlamlı seviyede farklılaştığı görülmektedir ($F=4,249 / p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.6 hipotezi kabul edilmektedir. Bu duruma neden olarak yöneticilerin bu programları kullanma zorunluluklarının olması ve neredeyse tamamının da bu programları kullanıyor olmaları gösterilebilir.

4.2.7. Web Sayfası Hazırlama Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin web sayfası hazırlama (Frontpage, Dreamweaver vb.) programlarında eğitim alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmama durumuna göre değişip değişmediğini anlayabilmek amacıyla öncelikle bu değişkene göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması ve standart sapmaları bulunmuş ve Tablo 4.23’te gösterilmiştir.

Tablo 4.23. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Web Sayfası Hazırlama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

Web Sayfası Hazırlama	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	48	2,24	0,366
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	4	3,00	0,392
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	3	3,10	0,173
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	1	3,80	.
Toplam	56	3,04	0,310

Tablo 4.23’deki verilerden, yöneticilerin bir kaçı hariç çok büyük çoğunluğunun bu uygulamaların eğitimini almadığı ve kullanmadığı, web sayfası hazırlama programlarını kullanmada en yüksek ortalama bu konuda eğitimini alıp kullanan yöneticilerin, en düşük ortalama da eğitimini almayıp kullanmayan yöneticilerin ulaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular çerçevesinde H2.7 hipotezi kabul edilmektedir. Web sayfası hazırlama programlarında eğitim ve kullanıma göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinde farklılık oluşup oluşmadığını anlayabilmek amacıyla başvuru tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 4.24’te sunulmaktadır.

Tablo 4.24. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Web Sayfası Hazırlama Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

Web Sayfası Hazırlama	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	609,878	3	203,293	15,524	0,000
	Gruplar içi	680,979	52	13,096		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.24’deki verilere göre, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri ile web sayfası hazırlama (Frontpage, Dreamweaver vb.) uygulamalarında eğitimini alıp kullanma durumu arasında anlamlı düzeyde farklılaşmanın olduğu görülmektedir ($F=15,524 / p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.7 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin büyük çoğunluğunun bu programlar konusunda gerekli eğitimleri almadıkları ve tamamına yakınının da bu programı kullanmadıkları, ancak eğitim alan yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin olumlu yönde etkilendiği görülmektedir.

Ancak günümüzde her kamu kurumunun web sayfasının olduğu ve bu sitelerin teknik düzeyde personel tarafından gerekli yazılımının yapıldığı düşünüldüğünde, kamu yöneticilerinin bu konuda eğitim almalarının gerekli olmadığını, zaten üst düzey bir yöneticinin de görevinin bu olmadığını söylemek mümkündür.

4.2.8. Animasyon Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin animasyon programları (Flash vb.) konusunda eğitimini alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmama değişkenlerine göre değişip değişmediğini belirleyebilmek için öncelikle bu değişkenlere göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması ve standart sapma sonuçları bulunarak Tablo 4.25’de gösterilmiştir.

Tablo 4.25. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Animasyon Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

Animasyon	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	45	2,26	0,385
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	2	2,85	0,354
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	8	2,68	0,587
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	1	3,80	.
Toplam	56	2,90	0,442

Tablo 4.25 incelendiğinde, yöneticilerin büyük çoğunluğunun bu konuda eğitimini almayıp programları kullanmadıkları, animasyon programlarını kullanımda en yüksek ortalama değere eğitimini alıp kullanan yöneticilerin, en düşük ortalama değere ise eğitimini almayıp kullanmayan yöneticilerin ulaştığı tespit edilmiştir. Bu bulgular çerçevesinde H2.8 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin animasyon programlarında eğitim ve kullanıma göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 4.26’da verilmiştir.

Tablo 4.26. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Animasyon Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

Animasyon	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	383,746	3	127,915	7,333	0,000
	Gruplar içi	907,111	52	17,444		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.26'ya göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri ile animasyon programlarında (Flash vb.) eğitimini alıp kullanma durumları arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözükmemektedir ($F=7,333$ / $p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.8 hipotezi kabul edilmektedir. Elde edilen sonuçla, yöneticilerin neredeyse tamamının animasyon programları (Flash, vb.) konusunda eğitim almadıkları ve programı kullanmadıkları görülmekle birlikte, eğitimini alıp kullanan yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri açısından daha üst düzey davranışları sergiledikleri sonucuna varılmıştır.

4.2.9. Grafik Programları Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin grafik programları (Photoshop vb.) konusunda eğitimini alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmamaya bağlı olarak değişip değişmediğini ölçebilmek için öncelikle bu değişkenler bakımından yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin ortalaması ve standart sapmaları Tablo 4.27'de gösterilmiştir.

Tablo 4.27. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Grafik Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

Grafik	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	41	2,17	0,342
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	3	2,73	0,115
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	9	2,83	0,430
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	3	3,23	0,513
Toplam	56	2,74	0,350

Tablo 4.27'ye göre, yöneticilerin çoğunluğunun bu konuda eğitim almadığı ve uygulamaları kullanmadığı, grafik programlarında en yüksek kullanıcı ortalamasına bu konuda eğitimini alıp kullanan yöneticilerin, en düşük kullanıcı ortalamasına ise eğitimini almayıp kullanmayan yöneticilerin ulaştığı anlaşılmaktadır. Bu bulgular çerçevesinde H2.9 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin grafik uygulamalarında eğitim ve kullanım durumuna göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek için uygulanan tek yönlü varyans analizinin sonuçları Tablo 4.28'de sunulmuştur.

Tablo 4.28. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Grafik Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

Grafik	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	619,036	3	206,345	15,971	0,000
	Gruplar içi	671,821	52	12,920		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.28'deki verilere göre, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri ile grafik programları (Photoshop vb.) konusunda eğitimini alıp almama ve kullanıp kullanmama değişkenleri arasında anlamlı bir farklılık olduğu gözükmemektedir ($F=15,971 / p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.9 hipotezi kabul edilmektedir. Meydana gelen bu farklılaşmanın hangi grup ya da gruplarda oluştuğunu anlayabilmek için Tukey HSD testi kullanılmış ve ulaşılan veriler Tablo 4.29'da sunulmuştur.

Tablo 4.29. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Grafik Programlarında Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları

I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	Eğitimini almadım.	-0,10000	0,23963	0,975
	Kullanıyorum.	-0,50000	0,29348	0,332
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	-0,40000	0,23963	0,350

Tablo 4.29'a göre, grafik programlarında (Photoshop vb.) eğitimini alıp kullanan yöneticilerin, eğitimini alıp kullanmayan yöneticilere kıyasla daha üst seviyede teknolojik liderlik davranışlarını sergiledikleri anlaşılmaktadır. Bu programlar konusunda eğitimini alıp kullanan yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri açısından daha üst düzey becerilere ulaştıkları sonucuna varılmıştır.

4.2.10. Elektronik Tahta Eğitimini Alma ve Kullanma Yönünden Değerlendirme

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin elektronik tahta konusunda eğitimini alıp almama ve/veya uygulamaları kullanıp kullanmamaya bağlı olarak değişiklik gösterip göstermediğini ölçebilmek amacıyla öncelikle bu değişkene göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ait ortalamalar ve standart sapmaları bulunmuş ve Tablo 4.30'da gösterilmiştir.

Tablo 4.30. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tahta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Değerler

Elektronik Tahta	Yönetici		
	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	44	2,23	0,390
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	4	2,88	0,650
Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	6	2,93	0,493
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	2	2,60	0,000
Toplam	56	2,66	0,511

Tablo 4.30 incelendiğinde, yöneticilerin çoğunluğu tarafından bu konuda eğitim alınmadığı ve kullanılmadığı, elektronik tahta kullanımında eğitim almayıp kullanan yöneticilerin en yüksek ortalamaya ulaştığı, eğitim almayıp kullanmayan yöneticilerin ise en düşük ortalamayı gerçekleştirdiği görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde H2.10 hipotezi reddedilmektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin elektronik tahta kullanımında eğitimini alıp kullanmaya göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit edebilmek amacıyla tek yönlü varyans analizi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlara Tablo 4.31'de yer verilmiştir.

Tablo 4.31. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tahta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Varyans Analizi Sonuçları

Elektronik Tahta	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Yönetici	Gruplar arası	389,615	3	129,872	7,493	0,000
	Gruplar içi	901,242	52	17,332		
	Toplam	1290,857	55			

Tablo 4.31'deki verilerin incelenmesinden, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri ile elektronik tahta kullanımında eğitimini alıp kullanma durumları arasında farklılık olduğu gözükmetedir ($F=7,493$ / $p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H3.10 hipotezi kabul edilmektedir. Bu farklılığın hangi grup ya da gruplarda oluştuğunu anlayabilmek amacıyla kullanılan Tukey HSD testinden elde edilen veriler Tablo 4.32'de sunulmaktadır.

Tablo 4.32. Eğitim ve Kullanım Durumuna Göre Elektronik Tahta Konusunda Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları

I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Eğitimini almadım. Kullanmıyorum.	Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	-0,37045	0,30099	0,610
Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	-0,05833	0,26873	0,996
Eğitimini aldım. Kullanıyorum.	Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	-0,2750	0,36054	0,871
	Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	-0,33333	0,33992	0,761

Tablo 4.32'ye göre, elektronik tahta eğitimini alıp kullanan yöneticilerin, eğitimini almayıp kullanmayanlara göre teknolojik liderlik yeterliklerinin daha üst seviyede olduğu anlaşılmaktadır. Elektronik tahta kullanımı konusunda eğitim alarak kullanan yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri açısından daha üst seviye yeteneklere ulaştıkları sonucuna varılmış olmakla birlikte burada anlamlı bir farklılığın olmadığı da

görülmektedir. Dolayısıyla, elektronik tahta kullanımının teknolojik liderlik konusunda etkili olmadığını söylemek mümkündür.

4.3. ÜÇÜNCÜ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR

Araştırmanın üçüncü probleminde Yönetici Ölçeğinin birinci bölümünden elde edilen verilerle “*Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri,*

- *Görev türü,*
- *Mesleki kıdem,*
- *Cinsiyet*

değişkenleri bakımından farklılaşmakta mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu amaçla teknolojik liderlik standartlarının her biri açısından belirtilen bu üç değişkene göre farklılaşmanın olup olmadığı da incelenmiştir.

4.3.1. Yöneticilerin Görev Türlerine Göre Teknolojik Liderlik Yeterlikleri

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin üstlendikleri görevlerinin türüne göre farklılaşıp farklılaşmadığının tespit edilebilmesi için ilk başta görev türü değişkeni açısından yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ait ortalamalar ile standart sapmaları bulunarak Tablo 4.33’te sunulmuştur.

Tablo 4.33. Görev Türü Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Değerler

Görev Türü	Kişi sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Mülki İdare Amiri	21	2,99	0,442
İl Müdürü/Başkanı	21	3,27	0,509
Bölge Müdürü	14	3,37	0,426
Toplam	56	3,21	0,459

Tablo 4.33 incelendiğinde yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin en yüksek ortalama değere ‘3,37’ ile bölge müdürlerinin, en düşük ortalama değere ise ‘2,99’ ile mülki idare amirlerinin sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin görevleri yönünden teknolojik liderlik yeterliklerinde farklılaşma oluşup oluşmadığını belirleyebilmek için

tek yönlü varyans analizine başvurulmuş ve ulaşılan sonuçlara Tablo 4.34'te yer verilmiştir.

Tablo 4.34. Görev Türü Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	978,524	2	489,262	3,355	0,042
Gruplariçi	7728,833	53	145,827		
Toplam	8707,357	55			

Tablo 4.34'ten ulaşılan verilere göre, görev türü açısından yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinde anlamlı bir farklılık olduğu görülmektedir ($F=3,355 / p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H4.1 hipotezi kabul edilmektedir. Tukey HSD testi kullanılmak suretiyle, meydana gelen bu farklılığın hangi grup ya da grupların arasında olduğu anlaşılmaya çalışılmıştır. Tukey HSD testinden elde edilen veriler Tablo 4.35'de yer almaktadır.

Tablo 4.35. Görev Türü Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları

I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Mülki İdare Amiri	İl Müdürü/Başkanı	-0,28022	0,14333	0,134
	Bölge Müdürü	-0,3837	0,16025	0,052
İl Müdürü/Başkanı	Mülki İdare Amiri	0,28022	0,14333	0,134
	Bölge Müdürü	-0,10348	0,16025	0,796
Bölge Müdürü	Mülki İdare Amiri	0,3837	0,16025	0,052
	İl Müdürü/Başkanı	0,10348	0,16025	0,796

Tablo 4.35'e göre, bölge müdürleri, mülki idare amirlerine nazaran teknolojik liderlik yeterlikleri bakımından kendilerini daha yeterli görmektedirler. Yöneticilerin teknolojik liderlik alt başlıklarına her birine ilişkin yeterliklerinin yöneticinin görev türü değişkeni açısından farklılık gösterip göstermeyeceği tek yönlü varyans testiyle incelenmeye çalışılmıştır. Ortaya çıkan sonuçlar Tablo 4.36'da görmek mümkündür.

Tablo 4.36. Görev Türü Değişkenine Göre Teknolojik Liderlik Standartlarına Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Vizyoner Liderlik	Gruplararası	17,101	2	8,551	1,667	0,199
	Gruplariçi	271,881	53	5,13		
	Toplam	288,982	55			
Dijital Çağ Öğrenme Kültürü	Gruplararası	27,429	2	13,714	1,312	0,278
	Gruplariçi	554	53	10,453		
	Toplam	581,429	55			
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	Gruplararası	28,881	2	14,44	1,943	0,153
	Gruplariçi	393,976	53	7,434		
	Toplam	422,857	55			
Sistematiik Gelişim	Gruplararası	60,024	2	30,012	3,002	0,058
	Gruplariçi	529,905	53	9,998		
	Toplam	589,929	55			
Dijital Vatandaşlık	Gruplararası	81,673	2	40,836	4,787	0,012
	Gruplariçi	452,167	53	8,531		
	Toplam	533,839	55			

Tablo 4.36'daki verilerin incelenmesinden, görev türü değişkeni bakımından teknolojik liderlik yeterliklerinden dijital vatandaşlık standardında anlamlı farklılaşmanın olduğu anlaşılmaktadır. Meydana gelen bu farklılaşmanın hangi grup ya da grupların arasında olduğunu anlayabilmek için Tukey HSD testi uygulanmıştır. Tukey HSD testinden elde edilen verilere Tablo 4.37'de yer verilmiştir.

Tablo 4.37. Görev Türü Değişkeni Yönünden Dijital Vatandaşlık Standardında Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları

	I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Dijital Vatandaşlık	Mülki İdare Amiri	İl Müdürü/Başkanı	-2,38095	0,9014	0,029
		Bölge Müdürü	-2,64286	1,00779	0,030
	İl Müdürü/Başkanı	Mülki İdare Amiri	2,38095	0,9014	0,029
		Bölge Müdürü	-0,2619	1,00779	0,963
	Bölge Müdürü	Mülki İdare Amiri	2,64286	1,00779	0,030
		İl Müdürü/Başkanı	0,2619	1,00779	0,963

Tablo 4.37 incelendiğinde bölge müdürleri ile il müdürü/başkanlarının dijital vatandaşlık algılarının mülki idare amirlerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.33, 4.34, 4.35, 4.36 ve 4.37’de ulaşılan bulguların birlikte yorumlanmasından görev türüne göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinde anlamlı bir farklılık olduğu, bölge müdürleri ile il müdürü/başkanlarının teknolojik liderlik algılarının mülki idare amirlerine göre daha yüksek seviyede olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bölge müdürleri ve il müdürü/başkanları çoğunlukla sayısal kökenli ve mühendislik vb. teknik bilimlerde üniversite eğitimlerini alırken mülki idare amirlerinin üniversite eğitimlerini sosyal bilimlerde aldıkları bilinmektedir. Dolayısıyla üniversitede eğitim aldıkları alanların söz konusu yöneticilerin teknolojik liderlik algılarını etkilediği değerlendirilmektedir.

4.3.2. Yöneticilerin Mesleki Kıdemlerine Göre Teknolojik Liderlik Yeterlikleri

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin mesleki kıdem değişkenine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespit edilebilmesi için önce mesleki kıdeme göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ait ortalamalar ve standart sapma değerleri bulunmuş ve Tablo 4.38’de sunulmuştur.

Tablo 4.38. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Değerler

Mesleki Kıdem	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
1-5 yıl	3	3,46	0,371
6-10 yıl	11	2,85	0,478
11-15 yıl	14	3,24	0,446
16-20 yıl	5	3,07	0,494
21 yıl ve üzeri	23	3,31	0,469
Toplam	56	3,19	0,452

Tablo 4.38’deki verilerden yola çıkarak, mesleki kıdem değişkeni yönünden yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine dair en yüksek oranın 1-5 yıllık kıdemdeki yöneticilere, en düşük oranın ise 6-10 yıllık kıdemdeki yöneticilere ait olduğu gözükmektedir. Ölçeğin uygulandığı 56 yöneticinin büyük çoğunluğunun 21 yıldan fazla kıdeme sahip olduğu bulgusuna neden olarak, araştırmanın gerçekleştirildiği Erzurum ilinin hem yüz ölçüm, hem nüfus hem de büyükşehir statüsünde olması gibi kriterlerden

dolayı burada görevlendirilecek kamu yöneticilerinde belli bir hizmet yılı aranıyor olması gösterilebilir. Yöneticilerin mesleki kıdem değişkeni açısından teknolojik liderlik yeterliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek amacıyla uygulanan tek yönlü varyans analizinin sonuçlarına Tablo 4.39’da yer verilmiştir.

Tablo 4.39. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplar arası	1300,791	4	325,198	2,239	0,078
Gruplar içi	7406,566	51	145,227		
Toplam	8707,357	55			

Tablo 4.39’daki verilerden, mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin değişmediği gözükmemektedir ($F=2,239 / p>0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H4.2 hipotezi reddedilmektedir. Başka bir ifadeyle, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri hizmet sürelerine göre farklılaşmamaktadır. Yöneticilerin teknolojik liderlik standartlarına ilişkin yeterliklerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediği tek yönlü varyans testi ile incelenmiş olup, ulaşılan sonuçlar Tablo 4.40’da gösterilmiştir.

Tablo 4.40. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Teknolojik Liderlik Standartlarına Ait Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Vizyoner Liderlik	Gruplararası	32,779	4	8,195	1,631	0,181
	Grupları içi	256,203	51	5,024		
	Toplam	288,982	55			
Dijital Çağ Öğrenme Kültürü	Gruplararası	50,162	4	12,541	1,204	0,321
	Grupları içi	531,266	51	10,417		
	Toplam	581,429	55			
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	Gruplararası	74,401	4	18,6	2,722	0,039
	Grupları içi	348,456	51	6,832		
	Toplam	422,857	55			
SistematiK Gelişim	Gruplararası	84,77	4	21,192	2,14	0,089
	Grupları içi	505,159	51	9,905		
	Toplam	589,929	55			
Dijital Vatandaşlık	Gruplararası	77,676	4	19,419	2,171	0,085
	Grupları içi	456,163	51	8,944		
	Toplam	533,839	55			

Tablo 4.40'daki verilerden yola çıkarak, mesleki kıdem değişkeni bakımından teknolojik liderlik standartlarından sadece profesyonel uygulamada mükemmellikte farklılığın ortaya çıktığı belirlenmiştir ($p<0,05$). Bu farklılaşmanın hangi grup ya da grupların arasında oluştuğunu bulabilmek için çoklu karşılaştırma testlerinden Tukey HSD testi kullanılmış olup, elde edilen veriler Tablo 4.41'de sunulmuştur.

Tablo 4.41. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardında Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları

	I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	6-10 Yıl	1-5 yıl	-2,84848	1,70254	0,459
		11-15 yıl	-2,82468	1,05317	0,071
		16-20 yıl	-0,78182	1,40983	0,981
		21 yıl ve üzeri	-2,70356	0,95823	0,051
	21 Yıl ve Üzeri	1-5 yıl	-0,14493	1,60454	1,000
		6-10 yıl	2,70356	0,95823	0,051
		11-15 yıl	-0,12112	0,88606	1,000
		16-20 yıl	1,92174	1,28979	0,574

Tablo 4.41'e göre, 21 yıldan fazla mesleki kıdemi olan kamu yöneticilerinin 6-10 yıllık kıdeme sahip kamu yöneticilerine göre profesyonel uygulamada mükemmellik algıları daha yüksektir. Buradan, 21 yıldan fazla mesleki kıdemi olan yöneticilerin, 6-10 yıllık kıdemdeki yöneticilere göre profesyonel uygulamada mükemmellik konusunda kendilerini daha yeterli saydıkları görülmektedir.

4.3.3. Yöneticilerin Cinsiyetlerine Göre Teknolojik Liderlik Yeterlikleri

Kamu yöneticilerinin cinsiyetlerine göre teknolojik liderlik yeterliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığı t-testi yapılmak suretiyle tespit edilmeye çalışılmış ve buna dair ortalamalar ve standart sapmaları bulunmuştur. Ulaşılan değerler Tablo 4.42'de sunulmaktadır.

Tablo 4.42. Cinsiyet Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Ait Değerler

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Yönetici	Erkek	51	3,19	0,492
	Kadın	5	3,17	0,442
	Toplam	56	3,18	0,467

Tablo 4.42'ye göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin ortalama değerler birbirine çok yakın olmakla birlikte erkek yöneticilerin ortalamasının kadın yöneticilerine göre az bir farkla yüksek olduğu gözlenmektedir. Buradan elde edilen verilerle, erkek yöneticiler ile kadın yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri açısından benzer özelliklere sahip oldukları görülmektedir.

Yöneticilerin teknolojik liderlik standartlarına ilişkin yeterliklerinin cinsiyete göre farklılaşıp farklılaşmadığını belirleyebilmek üzere iki örneklem t-testi uygulanmıştır. Ulaşılan sonuçlara Tablo 4.43'de yer verilmiştir.

Tablo 4.43. Cinsiyet Değişkenine Göre Teknolojik Liderlik Standartlarına Ait Bağımsız t-Testi Sonuçları

Standartlar	f	p
Vizyoner Liderlik	0,180	0,673
Dijital Çağ Öğrenme Kültürü	0,050	0,823
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	0,147	0,703
Sistematiik Gelişim	0,353	0,555
Dijital Vatandaşlık	0,457	0,502

Tablo 4.43'ün incelenmesinden, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlik standartlarındaki görüşlerinde cinsiyetlerine bağlı olarak farklılaşma olmadığı görülmektedir ($p>0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H4.3 hipotezi reddedilmektedir. Bu bulgu, teknolojik liderlik standartlarında yöneticilerin görüşlerinin cinsiyetlerine göre değişikliğe uğramadığını ortaya koymaktadır.

4.4. DÖRDÜNCÜ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR

Araştırmanın dördüncü problemde “Kurumlarda görev yapan personele göre, kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?” sorusuna Personel Ölçeğinin ikinci bölümünden elde edilen verilerle yanıt aranmıştır. Bu amaçla yöneticiler hakkında,

- *Vizyoner Liderlik,*
- *Dijital Çağ Öğrenme Kültürü,*
- *Profesyonel Uygulamada Mükemmellik,*
- *Sistematiik Gelişim*
- *Dijital Vatandaşlık*

olarak sıralanan teknolojik yeterlik standart alanlarının her biri için ayrı ayrı kendi yöneticilerinde bulunma düzeyleri personel görüşleri açısından değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda öncelikle yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin personelin görüşlerinin ortalaması ve standart sapmaları Tablo 4.44’de gösterilmektedir.

Tablo 4.44. Teknolojik Liderlik Yeterliklerinin Yöneticilerde Bulunma Düzeylerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler

Standartlar	Personel Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Vizyoner Liderlik	476	2,97	0,909
Dijital Çağ Öğrenme Kültürü	476	2,89	0,946
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	476	2,93	0,918
Sistematiik Gelişim	476	2,91	0,939
Dijital Vatandaşlık	476	2,91	0,956
Toplam	476	2,92	0,934

Tablo 4.44’deki veriler doğrultusunda, personelin görüşüne göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin genel ortalaması ‘2,92’ olarak belirlenmiştir. Dolayısıyla personelin bakış açısıyla yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerini çoğu zaman gösterdikleri görülmektedir. Bu bulgular çerçevesinde H5 hipotezi kabul edilmektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri hakkında personelin görüşlerinin ortalama değerleri standart alanların her biri bakımından değerlendirildiğinde; yöneticilerin vizyoner liderlik alanında ‘2,97’ ile en yüksek ortalamayı; dijital çağ öğrenme kültürü alanında ise ‘2,89’ ile en düşük ortalamayı gösterdikleri belirlenmiştir. Bu sonuca göre personel, yöneticilerini vizyoner liderlik alanında diğer alanlara göre daha başarılı, dijital çağ öğrenme kültürü alanında ise diğer alanlara kıyasla daha yetersiz görmektedirler.

4.4.1. Vizyoner Liderlik Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri

Teknolojik liderlik yeterliklerinden birincisi olan vizyoner liderlik standardında yöneticilerin ortaya koydukları liderlik davranışlarına yönelik personelin görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerlerine Tablo 4.45’de yer verilmektedir.

Tablo 4.45. Vizyoner Liderlik Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler

Standartlar	Personele Göre Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"1. Vizyoner Liderlik: Tüm kurumda kapsamlı bir teknoloji entegrasyonu sağlamak için mükemmeliyeti ve dönüşümü destekleyen ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve uygulanmasına ilham verir ve liderlik eder.	2,98	0,894
a. Kurum hedeflerini karşılamak ve aşmak, etkili öğretim uygulamalarını desteklemek ve il/ilçe idare müdürlerinin/şube başkanlarının performanslarını en üst düzeye çıkarmak için tüm paydaşlar arasında dijital çağ kaynaklarının kullanımını arttıran ortak amaçlı bir değişim vizyonuna ilham verir ve bunu destekler.	2,98	0,922
b. Paylaşılan vizyon ile tutarlı, teknoloji ile uyumlu stratejik planların geliştirilmesi ve paylaşılması sürecine katılır.	2,97	0,916
c. Teknoloji ile bütünleşmiş vizyon ve stratejik planların uygulanması için kurumsal, yerel ve ulusal boyutlardaki politikaların, programların ve fonlandırmaların geliştirilmesini destekler."	2,96	0,904
Toplam	2,97	0,909

Tablo 4.45'deki bulgular doğrultusunda, personel görüşlerine göre yöneticilerin vizyoner liderlik standardında sergiledikleri teknolojik yeterlik davranışları '2,97' ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre personel, yöneticilerinin vizyoner liderlik standardındaki davranışları genelde gösterdiklerini belirtmişlerdir. Bu bulgular çerçevesinde H5.1 hipotezi kabul edilmektedir. Vizyoner liderlik alanındaki yeterlik davranışları incelendiğinde ortalamalar neredeyse aynı olmakla birlikte *I-Ana Davranış* ve *a-Alt Davranış*'ın en yüksek, *c-Alt Davranış*'ın ise en düşük ortalamayı gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.4.2. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri

Teknolojik liderlik yeterliklerinden ikincisi olan dijital çağ öğrenme kültüründe yöneticilerin sergiledikleri yeterlik davranışlarına ilişkin personel görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.46'da sunulmuştur.

Tablo 4.46. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler

Standartlar	Personele Göre Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"2. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü: Tüm personel için ayrıntılı, uygun ve ilgi çekici eğitim sağlayan dinamik bir dijital çağ öğrenme kültürü oluşturur, destekler ve bunun sürdürülmesini sağlar.	2,81	0,982
a. Görev alanında dijital çağ öğrenmesinin sürekli gelişimine odaklanan yenilikler sağlar.	2,91	0,936
b. Başarı için teknolojinin sık ve etkili kullanımını tasarlar ve bunu destekler.	3,02	0,938
c. Tüm personele çeşitli bireysel ihtiyaçlarını karşılayan teknoloji donanımlı öğrenen merkezli ortamları ve öğrenme kaynaklarını sağlar.	2,86	0,960
d. Etkin bir teknoloji kullanımını sağlar ve bunu denetler.	2,86	0,941
e. Yenilikçilik, yaratıcılık ve dijital çağ işbirliğini teşvik eden yerel, ulusal ve küresel öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılır."	2,90	0,919
Toplam	2,89	0,946

Tablo 4.46'daki bulgular doğrultusunda, personel görüşlerine göre yöneticilerin dijital çağ öğrenme kültüründe sergiledikleri teknolojik yeterlik davranışları '2,89' ortalama sahiptir. Bu sonuca göre personel, yöneticilerinin dijital çağ öğrenme kültürü standardındaki yeterlik davranışlarını çoğunlukla gösterdiklerine inanmaktadırlar. Bu bulgular çerçevesinde H5.2 hipotezi kabul edilmektedir. Dijital çağ öğrenme kültüründeki teknolojik liderlik yeterlik davranışlarının incelenmesinde, *b-Alt Davranış*'ın en yüksek, *2-Ana Davranış*'ın ise en düşük ortalama değere ulaştığı gözükmemektedir.

4.4.3. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri

Teknolojik liderlik yeterliklerinden üçüncüsü olan profesyonel uygulamada mükemmellik standardında yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışları hakkındaki personel görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.47'de yer almaktadır.

Tablo 4.47. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler

Standartlar	Personele Göre Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"3. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik: Çağdaş teknolojilerin ve dijital kaynakların bütünleştirilmesi yoluyla personelin öğrenmesini arttırmak için personeli güçlendiren profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamları destekler.	2,94	0,940
a. Teknolojinin rahat kullanımını ve bütünleşmesinde profesyonel gelişimin sürekliliği için zaman, kaynak ve erişim sağlar.	2,93	0,920
b. Teknolojinin kullanımı konusunda yöneticilerin ve diğer çalışanların profesyonel gelişimine yönelik öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılır.	2,90	0,900
c. Dijital çağ araçlarını kullanarak tüm paydaşlarla etkili iletişim ve işbirliği sürecini tasarlar ve destekler.	2,95	0,913
d. Teknolojinin etkili kullanımına ilişkin araştırmaları ve yeni eğilimleri takip ederek teknolojinin personelin öğrenmesini geliştirmesi açısından değerlendirilmesini teşvik eder."	2,92	0,915
Toplam	2,93	0,918

Tablo 4.47'deki bulgular doğrultusunda, personel görüşlerine göre teknoloji yeterliği standartlarından profesyonel uygulamada mükemmellikte yöneticilerin sergiledikleri yeterlik davranışlarının ortalaması '2,93'tür. Bu veriye göre personel, yöneticilerinin profesyonel uygulamada mükemmellik standardındaki yeterlik davranışlarını çoğunlukla yerine getirdiklerini düşünmektedirler. Bu bulgular çerçevesinde H5.3 hipotezi kabul edilmektedir. Profesyonel uygulamada mükemmellik alanındaki yeterlik davranışları incelendiğinde ortalamalar birbirine yakın olmakla beraber, *c-Alt Davranış*'ın en yüksek, *b-Alt Davranış*'ın ise en düşük ortalamayı yakaladığı gözükmemektedir.

4.4.4. Sistematik Gelişim Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri

Teknolojik liderlik yeterliklerinden dördüncüsü olan sistematik gelişim standardında yöneticilerin ortaya koydukları liderlik davranışlarına ilişkin personel görüşlerinin ortalama ve standart sapma değerleri Tablo 4.48’de sunulmuştur.

Tablo 4.48. Sistematik Gelişim Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler

Standartlar	Personele Göre Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"4. Sistematik Gelişim: Bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak kurumun sürekli gelişimi için dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağlar.	2,87	0,914
a. Teknoloji ve zengin materyallerin uygun kullanımı yoluyla kurum hedeflerine en üst düzeyde ulaştırılması için amaçlı değişimi liderlik eder.	2,96	0,947
b. Çalışan performansını ve personelin öğrenmesini geliştirmek için verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve bulguların paylaşılması için işbirliği yapar.	2,94	0,944
c. Kurumun idari hedeflerinin geliştirilmesi için teknolojiyi yeterli ve yaratıcı bir biçimde kullanabilen nitelikli personelin uzun soluklu istihdamını sağlar.	2,97	0,953
d. Düzenli ve devamlı gelişim için işbirliğini destekler.	2,82	0,955
e. Farklı teknolojik sistemlerin bir arada işlerliğini ve bütünlüğünü sürdürecektir şekilde; yönetim, operasyon, öğretim ve öğrenme süreçlerini destekleyen sağlam bir teknoloji altyapısının kurulması ve devamlılığını sağlar."	2,87	0,919
Toplam	2,91	0,939

Tablo 4.48’deki bulgular doğrultusunda, personel görüşlerine göre yöneticilerin sistematik gelişim standardında gösterdikleri liderlik davranışları ‘2,91’ ortalamaya sahiptir. Bu sonuca göre personel, yöneticilerinin sistematik gelişim standardındaki yeterlik davranışlarını çoğu zaman gösterdiklerini ifade etmektedirler. Bu bulgular çerçevesinde H5.4 hipotezi kabul edilmektedir. Sistematik gelişim alanındaki yeterlik davranışlarının incelenmesinden *c-Alt Davranış*’ın en yüksek, *d-Alt Davranış*’ın ise en düşük ortalamayı gösterdiği anlaşılmaktadır.

4.4.5. Dijital Vatandaşlık Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine Dair Personel Görüşleri

Teknolojik liderlik yeterliklerinin beşinci ve sonuncusu olan dijital vatandaşlık standardında yöneticilerin sergiledikleri liderlik davranışlarına dair personel görüşlerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.49’da sunulmuştur.

Tablo 4.49. Dijital Vatandaşlık Standardında Yöneticilerin Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşlerine Ait Değerler

Standartlar	Personele Göre Yönetici	
	Ortalama	Standart Sapma
"5. Dijital Vatandaşlık: Dijital kültürün gelişimini destekleyici sosyal, etik ve yasal konu ve sorumluluklara ilişkin bir anlayış tasarlar ve geliştirir.	2,81	0,955
a. Tüm personelin ihtiyaçlarını karşılamak için uygun dijital araçlara ve kaynaklara eşit erişimi sağlar.	2,93	0,974
b. Dijital bilgi ve teknolojinin güvenli, yasal ve etik kullanımına yönelik politikaların geliştirilmesi, tasarlanması ve oluşturulmasına destek verir.	2,97	0,951
c. Teknoloji ve bilgi kullanımı ile ilgili güvene dayalı sosyal etkileşimleri destekler ve bunlara model olur.	2,92	0,945
d. Çağdaş iletişim ve işbirliği araçları yoluyla, küresel konularda ortak kültürel anlayışın ve ilginin geliştirilmesini sağlar ve buna model olur."	2,92	0,954
Toplam	2,91	0,956

Tablo 4.49’daki bulgular doğrultusunda, personel görüşlerine göre yöneticilerin dijital vatandaşlık standardında gösterdikleri liderlik davranışları ‘2,91’ ortalamaya sahiptir. Bu veriye göre personel, yöneticilerinin dijital vatandaşlık standardındaki yeterlik davranışlarını çoğu zaman sergilediklerini belirtmişlerdir. Bu bulgular çerçevesinde H5.5 hipotezi kabul edilmektedir. Dijital vatandaşlık alanındaki yeterlik davranışlarının incelenmesinden, *b-Alt Davranış*’ın en yüksek, *5-Ana Davranış*’ın ise en düşük ortalamayı yakaladığı anlaşılmaktadır.

Araştırmanın dördüncü alt problemi olarak çalıştığımız bu bölümde, teknolojik liderlik standart alanları açısından, yukarıda Tablo 4.44’de de görüleceği üzere, personelin bakış açısıyla yöneticilerin liderlik davranışlarının vizyoner liderlik alanındaki ortalamasının ‘2,97’ ile en yüksek, dijital çağ öğrenme kültürü alanındaki ortalamasının ise ‘2,89’ ile en düşük olduğu görülmektedir. Dolayısıyla, personele göre yöneticileri

vizyoner liderlik standardında en yeterli iken, dijital çağ öğrenme kültürü alanında diğer dört standarda göre en başarısız teknolojik yeterlik göstermektedirler.

4.5. BEŞİNCİ PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR

Araştırmanın beşinci problemde Personel Ölçeğinin birinci bölümünden elde edilen verilerle “Kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algıları

- Mesleki kıdem,
- Cinsiyet

değişkenleri bakımından farklılaşmakta mıdır?” sorusuna yanıt aranmıştır.

4.5.1. Personelin Mesleki Kıdemine Göre Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşleri

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri hakkında personelin görüşlerinin personelin mesleki kıdem değişkenine göre farklılaşıp farklılaşmadığının belirlenebilmesi için öncelikle personelin hizmet sürelerine göre yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine yönelik görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.50’de sunulmuştur.

Tablo 4.50. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Personel Görüşlerine Ait Değerler

Mesleki Kıdem	Kişi sayısı	Ortalama	Standart Sapma
1-5 yıl	102	2,82	0,837
6-10 yıl	108	2,69	0,763
11-15 yıl	56	3,03	0,750
16-20 yıl	58	3,22	0,690
21 yıl ve üzeri	152	2,99	0,769
Toplam	476	2,95	0,762

Tablo 4.50 incelendiğinde yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri hakkında 16-20 yıllık mesleki kıdeme sahip personelin görüşlerinin ‘3,22’ ortalama ile en yüksek, 6-10 yıllık kıdemdeki personelin görüşlerinin ise ‘2,69’ ortalama ile en düşük veriye sahip olduğu gözükmemektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri hakkındaki personel

görüşlerinin mesleki kıdemlerine göre farklılık gösterip göstermediğinin tespiti için başvurulmuş tek yönlü varyans analizi sonuçları Tablo 4.51’de verilmiştir.

Tablo 4.51. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Personel Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları

Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Gruplararası	8876,572	4	2219,143	5,513	0,000
Gruplariçi	189575,747	471	402,496		
Toplam	198452,319	475			

Tablo 4.51’deki veriler ışığında, personel hizmet sürelerine göre sınıflandırıldıklarında, yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin görüşlerinin mesleki kıdem sınıfına göre farklılaştığı dikkat çekmektedir ($F=5,513$ / $p<0,05$). Bu bulgular çerçevesinde H6.1 hipotezi kabul edilmektedir. Meydana gelen bu farklılaşmanın hangi grup ya da grupların arasında oluştuğunu belirleyebilmek için Tukey HSD testi uygulanmış ve ulaşılan değerler Tablo 4.52’de sunulmuştur.

Tablo 4.52. Mesleki Kıdem Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Personel Görüşlerinde Oluşan Farklılığa Ait Tukey HSD Testi Sonuçları

I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
1-5 Yıl	6-10 yıl	0,12531	0,10654	0,765
	11-15 yıl	-0,21115	0,12833	0,469
	16-20 yıl	-0,39974	0,12690	0,015
	21 yıl ve üzeri	-0,16911	0,09876	0,427
6-10 Yıl	1-5 yıl	-0,12531	0,10654	0,765
	11-15 yıl	-0,33646	0,12706	0,064
	16-20 yıl	-0,52505	0,12561	0,000
	21 yıl ve üzeri	-0,29442	0,09711	0,021
11-15 Yıl	1-5 yıl	0,21115	0,12833	0,469
	6-10 yıl	0,33646	0,12706	0,064
	16-20 yıl	-0,18859	0,14456	0,689
	21 yıl ve üzeri	0,04204	0,12062	0,997
16-20 Yıl	1-5 yıl	0,39974	0,12690	0,015
	6-10 yıl	0,52505	0,12561	0,000
	11-15 yıl	0,18859	0,14456	0,689
	21 yıl ve üzeri	0,23063	0,11909	0,299
21 Yıl ve Üzeri	1-5 yıl	0,16911	0,09876	0,427
	6-10 yıl	0,29442	0,09711	0,021
	11-15 yıl	-0,04204	0,12062	0,997
	16-20 yıl	-0,23063	0,11909	0,299

Tablo 4.52'deki veriler incelendiğinde mesleki kıdemi 16 yıl ve üzeri olan personelin kendi yöneticilerine yönelik teknolojik liderlik algılarının 10 yıldan az mesleki kıdeme sahip personelin algılarına göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu durumda kamu görevinde yeni olan personelin, yöneticilerinin teknolojik liderlik becerilerini yeterli bulmadığı görülmektedir.

Yöneticilerin teknolojik liderlik alanlarının her birine ait yeterliklerine ilişkin personelin görüşlerinde mesleki kıdeme göre farklılık olup olmadığını anlayabilmek üzere tek yönlü varyans testi uygulanmış ve ulaşılan sonuçlara Tablo 4.53'te yer verilmiştir.

Tablo 4.53. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Standartlarına Dair Personel Görüşlerinin Varyans Analizi Sonuçları

	Varyansın Kaynağı	Kareler Toplamı	Serbestlik Derecesi	Kareler Ortalaması	F	p
Vizyoner Liderlik	Gruplararası	8,700	4	2,175	3,374	0,010
	Gruplariçi	303,623	471	0,645		
	Toplam	312,322	475			
Dijital Çağ Öğrenme Kültürü	Gruplararası	16,361	4	4,090	6,282	0,000
	Gruplariçi	306,691	471	0,651		
	Toplam	323,051	475			
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	Gruplararası	12,653	4	3,163	4,961	0,001
	Gruplariçi	300,323	471	0,638		
	Toplam	312,976	475			
SistematiK Gelişim	Gruplararası	10,262	4	2,565	3,825	0,005
	Gruplariçi	315,880	471	0,671		
	Toplam	326,142	475			
Dijital Vatandaşlık	Gruplararası	18,926	4	4,732	6,701	0,000
	Gruplariçi	332,597	471	0,706		
	Toplam	351,523	475			

Tablo 4.53'ün incelenmesinden, personel mesleki kıdeme göre sınıflandırıldıklarında kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik standartlarının tamamıyla ilgili görüşlerinde hizmet sürelerine göre farklılaşma olduğu anlaşılmaktadır ($p < 0.05$). Oluşan bu anlamlı farklılaşmanın hangi grup ya da gruplarda meydana geldiğini tespit edebilmek için Tukey HSD testi uygulanmış olup, ulaşılan değerler Tablo 4.54'te gösterilmiştir.

Tablo 4.54. Mesleki Kıdem Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Standartlarına Dair Personel Görüşlerinde Oluşan Farklılığa Dair Tukey HSD Testi Sonuçları

	I	J	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Sapma	p
Vizyoner Liderlik	6-10 yıl	1-5 yıl	-0,14924	0,11085	0,662
		11-15 yıl	-0,24421	0,13221	0,348
		16-20 yıl	-0,46296	0,13070	0,004
		21 yıl ve üzeri	-0,22119	0,10104	0,186
Dijital Çağ Öğrenme Kültürü	6-10 yıl	1-5 yıl	-0,14679	0,11141	0,680
		11-15 yıl	-0,36574	0,13288	0,048
		16-20 yıl	-0,56976	0,13136	0,000
		21 yıl ve üzeri	-0,36135	0,10155	0,004
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	16-20 yıl	1-5 yıl	0,4071	0,13132	0,017
		6-10 yıl	0,53161	0,12999	0,000
		11-15 yıl	0,20542	0,1496	0,645
		21 yıl ve üzeri	0,27064	0,12324	0,183
Sistematiik Gelişim	6-10 yıl	1-5 yıl	-0,09913	0,11307	0,905
		11-15 yıl	-0,3168	0,13485	0,131
		16-20 yıl	-0,45658	0,13331	0,006
		21 yıl ve üzeri	-0,24756	0,10306	0,117
Dijital Vatandaşlık	6-10 yıl	1-5 yıl	-0,11264	0,11602	0,868
		11-15 yıl	-0,40899	0,13838	0,027
		16-20 yıl	-0,59668	0,1368	0,000
		21 yıl ve üzeri	-0,36238	0,10576	0,006

Tablo 4.54 incelendiğinde,

- Mesleki kıdemleri 16-20 yıl arasındaki personelin, vizyoner liderlik standardında gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin yöneticileri hakkındaki algılarının 6-10 yıllık mesleki kıdemdeki personelin algılarına göre daha yüksek olduğu,
- Mesleki kıdemleri 11 yıl ve üzeri gruplarda olan tüm personelin, dijital çağ öğrenme kültürü standardında sergiledikleri liderlik davranışlarına yönelik yöneticileri hakkındaki algılarının 6-10 yıllık kıdemdeki personelin algılarına göre daha yüksek olduğu,
- Mesleki kıdemleri 16-20 yıllık gruptaki personelin, profesyonel uygulamada mükemmellik standardında ortaya koydukları liderlik davranışlarına ilişkin yöneticileri hakkındaki algılarının 10 yıldan az mesleki kıdeme sahip personelin algılarına göre daha yüksek olduğu,

- Mesleki kıdemi 16-20 yıl arasındaki personelin, sistematik gelişim standardında gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin yöneticileri hakkındaki algılarının 6-10 yıllık mesleki kıdeme sahip personelin algılarına göre daha yüksek olduğu,
- Mesleki kıdemi 11 yıl ve üzeri olan grupta olan personelin, dijital vatandaşlık standardında gösterdikleri liderlik davranışlarına ilişkin yöneticileri hakkındaki algılarının 6-10 yıllık mesleki kıdemdeki personelin algılarına göre daha yüksek olduğu hususları tespit edilmiştir.

4.5.2. Personelin Cinsiyetlerine Göre Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine İlişkin Personel Görüşleri

Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin personelinin görüşlerinin personelin cinsiyetine bağlı olarak değişip değişmediğinin tespit edilmesinde, öncelikle personelin cinsiyetine göre yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine yönelik görüşlerinin ortalamaları ve standart sapmaları Tablo 4.55’de gösterilmektedir.

Tablo 4.55. Cinsiyet Değişkeni Yönünden Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine Dair Personel Görüşlerine Ait Değerler

	Cinsiyet	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Personel	Erkek	336	2,97	0,796
	Kadın	140	2,79	0,750
	Toplam	476	2,88	0,773

Tablo 4.55 incelendiğinde, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine dair erkek personelin algılarının, kadın personelin algılarına göre daha yüksek ortalama değere sahip olduğu görülmektedir. Yöneticilerin teknolojik liderlik standartlarının her birine yönelik yeterliklerine dair personel görüşlerinin personelin cinsiyetine göre farklılaşıp farklılaşmadığı ise iki örneklem t-testi ile incelenmiş, çıkarılan değerlere Tablo 4.56’da yer verilmektedir.

Tablo 4.56. Cinsiyet Değişkenine Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Standartlarına Dair Personel Görüşlerine Ait Bağımsız t-Testi Sonuçları

Standartlar	f	p
Vizyoner Liderlik	0,656	0,19
Dijital Çağ Öğrenme Kültürü	0,223	0,38
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	0,914	0,17
Sistematik Gelişim	0,085	0,21
Dijital Vatandaşlık	0,037	0,25

Tablo 4.56'daki değerlerin incelenmesinden, cinsiyetlerine göre ayrıldıklarında personelin yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin standartların tamamıyla ilgili görüşlerinde anlamlı bir farklılaşmanın oluşmadığı anlaşılmaktadır ($p>0.05$). Bu bulgular çerçevesinde H6.2 hipotezi reddedilmektedir. Buradan personelin cinsiyet durumlarının kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik standartlarına dair görüşlerini etkilemediği sonucuna varılmaktadır.

4.6. ALTINCI PROBLEM KAPSAMINDA ULAŞILAN BULGULAR

Araştırmanın altıncı probleminde “*Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ile kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?*” sorusuna yanıt verilmiştir. Bu konuda öncelikle yöneticilerin kendi görüşleri ile personelin yöneticileri hakkındaki teknolojik liderlik yeterliklerine dair görüşlerinin ortalama ve standart sapmaları Tablo 4.57’de gösterilmektedir.

Tablo 4.57. Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri Hakkındaki Yönetici ve Personel Görüşlerinin Ortalama ve Standart Sapma Değerlerinin Karşılaştırılması

Standart Alanlar	Görevi	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma
Vizyoner Liderlik	yönetici	56	3,25	0,713
	personel	476	2,97	0,909
Dijital Çağ Öğrenme Kültürü	yönetici	56	3,21	0,704
	personel	476	2,89	0,946
Profesyonel Uygulamada Mükemmellik	yönetici	56	3,17	0,685
	personel	476	2,93	0,918
Sistematiik Gelişim	yönetici	56	3,17	0,720
	personel	476	2,91	0,939
Dijital Vatandaşlık	yönetici	56	3,14	0,763
	personel	476	2,91	0,956
Toplam	yönetici	56	3,19	0,717
	personel	476	2,92	0,934

Tablo 4.57 incelendiğinde, personelin yöneticilerine yönelik teknolojik liderlik yeterlikleri hakkındaki görüşlerinin ortalama değeri ‘2,92’; yöneticilerin kendi teknolojik liderlik görüşlerinin ortalama değerinin ise ‘3,19’ olduğu tespit edilmiştir. Bu bulgudan hareketle yöneticilerle personelin, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri konusundaki görüşlerinin farklılık gösterdiği, personele kıyasla yöneticilerin teknolojik

liderlik konusunda kendilerini daha yeterli olarak değerlendirdikleri görülmektedir. Yöneticiler ve personelin, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri hakkındaki görüşlerinin karşılaştırılabilmesi için iki örneklem bağımsız t-testi uygulanmış ve ulaşılan veriler Tablo 4.58’de gösterilmiştir.

Tablo 4.58. Yöneticiler ve Personele Göre Yöneticilerin Teknolojik Liderlik Yeterliklerine İlişkin t-Testi Sonuçları

Görev Türü	Kişi Sayısı	Ortalama	Standart Sapma	F	p
Yönetici	56	3,19	0,717	16,402	0,000
Personel	476	2,92	0,934		

Tablo 4.58’e göre, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin kendi görüşlerinin personelin yöneticilerine dair görüşlerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu, yöneticilerin teknolojik liderlik standart alanlarında kendilerini personeline göre daha yeterli gördükleri sonucuna ulaşılmaktadır. Bu bulgular çerçevesinde H7 hipotezi kabul edilmektedir.

SONUÇ

Bu bölümde araştırmanın problemleri doğrultusunda elde edilen bulgulardan ulaşılan sonuçlara ve değerlendirmelere yer verilmiştir.

Araştırmanın birinci problemi “*Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?*” olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda, 2009 yılında ISTE tarafından güncelleştirilerek vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, profesyonel uygulamada mükemmellik, sistematik gelişim ve dijital vatandaşlık adıyla beş boyuta indirgenen teknolojik liderlik yeterlik standartları kapsamında kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerini ne ölçüde yerine getirdikleri her bir standart yönünden ayrı ayrı incelenmiştir. Bu incelemeyle;

- Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algılarının genel ortalamasının ‘3,19’ olduğu, bu sonuca göre yöneticilerin, teknolojik liderlikte kendilerini yeterli gördükleri ve bu yöndeki davranışları her standart açısından büyük oranda gösterdikleri, bu bulguların Weber (2006), Sezer ve Deryakulu (2012), Banoğlu (2011) ve Şahin vd. (2016) tarafından yapılan araştırma sonuçlarıyla örtüştüğü, ancak Esplin (2017)’in araştırma sonuçlarıyla örtüşmediği,
- Yöneticilerin teknolojik liderlik standartları bakımından en yüksek ortalamayı ‘3,25’ ile vizyoner liderlik alanında, en düşük ortalamayı ise ‘3,14’ ile dijital vatandaşlık alanında gösterdikleri, buna göre yöneticilerin kendilerini vizyoner liderlik alanında en yeterli, dijital vatandaşlık alanında ise diğer alanlara kıyasla daha yetersiz buldukları; vizyoner liderlik alanındaki yüksek puan ortalaması yöneticilerin teknolojik ilerlemenin başarılı olabilmesi için teknolojinin örgütle bütünleştirilmesi gerektiği düşüncesine sahip olmalarıyla açıklanabilirken, dijital vatandaşlık alanının önündeki güvenlik sorunları, etik davranışlar, yasal haklar ve zorunluluklar gibi engellerin varlığını bu alandaki daha düşük ortalamanın sebebi olarak algıladıkları,
- Vizyoner liderlik standardında;
 - Yöneticilerin bu alandan istenen davranışları ‘3,25’ ortalama ile neredeyse her zaman gösterdikleri,

- Yöneticilerin kurum vizyonunun geliştirilip uygulanması sürecine çoğu zaman liderlik ettikleri,
- İl/ilçe idare müdürlerinin/şube başkanlarının performanslarını artırabilmek için teknolojik kaynakların kullanımını arttırmayı destekledikleri,
- Kurumun stratejik planlarının geliştirilmesi sürecine katıldıkları,
- Kurumun vizyonu ile stratejik planlarının teknoloji ile bütünleşmesine liderlik ettikleri,
- Bu bulguların, literatürde okul müdürleri ile yapılan araştırmalardan Anderson ve Dexter (2005), Bülbül ve Çuhadar (2012), Eren ve Kurt (2011), Can (2008) ve Wang (2010)'un araştırma bulgularıyla benzerlik gösterdiği,
- Dijital çağ öğrenme kültürü standardında;
 - Yöneticilerin bu alanda belirtilen davranışları '3,21' ortalama ile yüksek oranda gösterdikleri,
 - Tüm personel için detaylı, uygun ve ilgi çekici içerikli öğrenme kültürünü destekledikleri,
 - Çalışma alanında dijital çağ öğrenmesini geliştirecek yenilikleri sağladıkları,
 - Kurumsal başarı için teknolojik kaynakların yoğun ve etkili kullanımını önemsedikleri ve bu süreci denetledikleri,
 - Tüm personele gereksinimlerini karşılayacak teknoloji donanımlı ortamları ve teknolojik kaynakları sağladıkları,
 - Elde edilen bulguların, ilgili literatürde Anderson ve Dexter (2005), Bülbül ve Çuhadar (2012) ile Eren ve Kurt (2011)'un bulgularıyla paralellik gösterdiği,
- Profesyonel uygulamada mükemmellik standardında;
 - Yöneticilerin bu alanda belirtilen davranışları '3,17' ortalama ile çoğu zaman gösterdikleri,
 - Personelin öğrenmesini arttırmak için teknolojik yeniliğe açık ortamları sağladıkları,
 - Teknolojinin konforlu kullanımı ve teknoloji ile bütünleşmede süreklilik için kaynak ve erişim sağladıkları,
 - Dijital araçları kullanmak suretiyle tüm personelle iletişim ve işbirliği içinde oldukları,

- Teknolojinin etkili kullanımına yönelik araştırmaları ve yeni gelişmeleri izleyerek personelin öğrenmesini teşvik ettikleri,
- Bu bulguların, okul yöneticileri ile yapılan araştırmalardan Görgülü (2013), Eren ve Kurt (2011) ile Yu ve Durrington (2006)'un bulguları ile uyumlu olduğu,
- Sistematik gelişim standardında;
 - Yöneticilerin bu alanda belirtilen davranışları '3,17' ortalama ile çoğu zaman gösterdikleri,
 - Bilgi ve teknoloji kaynaklarını etkili kullanarak dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağladıkları,
 - Kurum hedeflerine ulaşabilme adına teknoloji odaklı değişime her zaman liderlik ettikleri,
 - Personelin performansını geliştirebilmek için veri toplama, analiz etme, yorumlama ve paylaşmada işbirliği yaptıkları,
 - Teknolojiyi yaratıcı bir biçimde kullanabilme konusunda kendini geliştirmiş nitelikli personel istihdamına önem verdikleri,
 - Farklı teknolojik sistemlerin bir arada işlerliğini sürdüreceğ şekilde sağlam bir teknolojik altyapının kurulmasını ve sürekliliğini sağladıkları,
 - Düzenli ve devamlı gelişim için işbirliğini destekleme konusunda diğer alt davranışlara göre daha yetersiz oldukları,
 - Bu bulguların, Anderson ve Dexter (2005) ile Yu ve Durrington (2006)'un çalışmaları ile paralel sonuçlar içerdii,
- Dijital vatandaşlık standardında;
 - Yöneticilerin bu alanda belirtilen davranışları diğer standart alanlara göre daha düşük olmakla birlikte '3,14' ortalama ile çoğu zaman gösterdikleri,
 - Personelin ihtiyacını karşılayacak teknolojik imkânlarla eşit ve adil erişim sağladıkları,
 - Teknolojinin güvenli ve yasal kullanımına yönelik politikalara destek verdikleri, ancak bu yöndeki politikaların geliştirilmesinde diğer alt davranışlara göre daha yetersiz kaldıkları,
 - Teknoloji kullanımına dayalı sosyal etkileşimleri destekledikleri,

- Elde edilen bulguların, Can (2008) tarafından yürütülen araştırma sonuçları ile uyumlu olduğu

sonuçlarına varılmıştır.

Araştırmanın ikinci problemi *“Kamu yöneticilerinin bilgi teknolojileri ile ilgili temel konulardaki yeterlikleri ne düzeydedir? Bilgi teknolojileri ile ilgili temel konulardaki yeterlikler, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri üzerinde anlamlı bir farklılık meydana getirmekte midir?”* sorusudur. Bu doğrultuda, yöneticilerin bilgi teknolojileri konusunda eğitim alıp almama ve/veya bu teknolojileri kullanıp kullanmama durumları ile bilgi teknolojileri konusunda eğitim alıp kullanmanın yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerini farklılaştırıp farklılaştrmadığı incelenmiştir. Ulaşılan bulguların, Eren ve Kurt (2011), Bülbül ve Çuhadar (2012), Görgülü (2013) ve Yahşi (2020) tarafından yapılan çalışmalarla benzer sonuçlar gösterdiği belirlenmiştir.

Kamu yöneticilerinin bilgi teknolojileri konusunda eğitim alma ve bu teknolojileri kullanma durumları yönünden yapılan incelemede;

- Yöneticilerin çoğunluğunun kelime işlemci (word vb.), elektronik tablolar (excel vb.), sunum (powerpoint vb.), internet ve e-posta gibi bilgi teknolojileri kullanıcılarının geneli tarafından daha sık kullanılan programları ile kendi kurumsal yapılarında kullanılması zorunlu olan bilgi, belge yönetim sistemlerine (e-devlet, e-belge, belgenet, e-işleri, takbis, say2000, göçnet, vedop, webtapu, bulutbelediye, e-okul vb.) yönelik elektronik alt yapı uygulamalarının eğitimini aldıkları ve bu programları kullandıkları,
- Veri tabanı (access vb.), web sayfası hazırlama (frontpage, dreamweaver vb.), animasyon (flash vb.), grafik (photoshop vb.) programları ile elektronik tahta kullanımı konularında kamu yöneticilerinin çok büyük çoğunluğunun eğitim almadıkları ve bu teknoloji programlarını genellikle kullanmadıkları,
- Özellikle kurumsal hizmet içi eğitimlerle her kurumun kendi ihtiyacı olan ve personelin kullanmak zorunda olduğu alanlarda eğitim verildiği (e-devlet, e-belge, belgenet vb.), her bir bireysel kullanıcının asgari ihtiyacını karşılayacak rutin kurumsal hizmetin görülmesine yönelik eğitimlerin daha çok alındığı (word, excel, powerpoint vb), ancak daha profesyonel ve spesifik alanlarda

ihtiyaç duyulan nitelikli teknoloji kullanımına (access, frontpage, flash, photoshop vb.) yönelik eğitimin alınmadığı, esasında yöneticilerin kurumsal yapılarında bu tarz programları bilmelerine çok da ihtiyaçlarının olmadığı ve bu yönde görevlerinin de bulunmadığı, çünkü bu tür görevlerin istihdam edilen uzman personel tarafından yerine getirildiği,

Bilgi teknolojileri konusunda eğitim alma ve uygulamaları kullanmanın kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinde farklılık meydana getirip getirmediğine yönelik yapılan incelemede;

- Kamu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun kelime işlemci (word vb), elektronik tablolama (excel vb.), sunum (powerpoint vb.) ile internet ve e-posta eğitimi aldığı veya eğitimini almamakla birlikte bu programları kullandığı, teknolojik liderlik yeterliklerinin de bu programları kullanım durumlarına göre farklılaştığı,
- Kamu yöneticilerinin büyük çoğunluğunun veri tabanı (access vb.), web sayfası hazırlama (frontpage, dreamweaver vb.), animasyon (flash vb.) ve grafik (photoshop vb.) programları konusunda eğitim almadığı ve bu programı kullanmadığı, ancak teknolojik liderlik yeterliği konusunda programların eğitimini alma ve kullanma durumuna göre anlamlı bir farklılığın olduğu,
- Yöneticilerin neredeyse tamamına yakınının kullandığı ve kurumsal tüm yazışmaların, bilgi-belge akışının zorunlu olarak bu sistemler üzerinden yapıldığı kurumsal bilgi-belge yönetim uygulamalarını (e-devlet, e-belge, belgenet, e-işleri, takbis, say2000, göçnet, vedop, bulutbelediye, e-okul, vb.) kullanmanın teknolojik liderlik yeterlikleri açısından farklılaştığı,
- Elektronik tahta kullanımı konusunda eğitim alarak kullanan yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri bakımından daha üst düzey davranışlar sergiledikleri sonucuna varılmış olmakla birlikte burada anlamlı bir farklılığın oluşmadığı, dolayısıyla elektronik tahta kullanımının teknolojik liderlik konusunda etkili olmadığı,
- Programların eğitimini alarak kullanmanın ve programı kullanmada devamlılık göstermenin, kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerini programları kullanmayanlara nazaran olumlu yönde etkilediği, dolayısıyla programlarla ilgili eğitimini alıp kullanan yöneticilerin, eğitimini almayıp kullanmayanlara göre daha yüksek seviyede teknolojik liderlik yeterliklerini gösterdikleri,

sonuçlarına ulaşılmıştır.

Araştırmanın üçüncü probleminde “*Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri görev türleri, mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılaşmakta mıdır?*” sorusuna yanıt aranmıştır. Bu kapsamda kamu yöneticilerinin yaptıkları görevin türü, meslekteki kıdem süreleri ve cinsiyet değişkenlerine göre teknolojik liderlik yeterliklerinin farklılaşıp farklılaşmadığı incelenmiştir.

Görev türü değişkeni yönünden yapılan incelemede;

- Teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin genel ortalamanın ‘3,21’ olduğu, görev türüne göre en yüksek ortalamaya ‘3,37’ ile bölge müdürlerinin, en düşük ortalamaya ise ‘2,99’ ile mülki idare amirlerinin sahip olduğu,
- Görev türü açısından yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinde anlamlı bir farklılığın olduğu, bölge müdürleri ile il müdürü/başkanlarının mülki idare amirlerine göre teknolojik liderlik yeterlikleri bakımından kendilerini daha yeterli gördükleri; bölge müdürleri ve il müdürü/başkanlarının çoğunlukla sayısal ve mühendislik gibi teknik bilimlerde üniversite eğitimlerini alırken mülki idare amirlerinin üniversite eğitimlerini sosyal bilimlerde almalarının oluşan bu farklılığın sebebi olarak değerlendirildiği,
- ISTE tarafından güncelleştirilerek beş boyuta indirgenen teknolojik yeterlik standartlarının tamamında yeterliklerin yöneticinin görev türüne göre farklılaştığı,
- Bölge müdürleri ile il müdürü/başkanlarının teknolojik liderlik alt başlıklarına ilişkin yeterlik algılarının mülki idare amirlerine göre daha yüksek olduğu, özellikle dijital vatandaşlık algılarının anlamlı düzeyde farklılaştığı,
- Bu bulguların, görev türüne göre teknolojik liderlik davranışlarında fark olmadığını ortaya koyan Cansu ve Aksu (2017) ile Görgülü, Küçükali ve Ada (2014)’nın çalışma sonuçlarından farklı olduğu,

Mesleki kıdem değişkeni yönünden yapılan incelemede;

- Kamu yöneticilerinin mesleki kıdem değişkeni yönünden teknolojik liderlik yeterliklerindeki davranışlarının genel ortalamasının ‘3,19’ olduğu, en yüksek ortalamanın ‘3,46’ ile 1-5 yıl arası mesleki kıdemdeki kamu yöneticilerine ait olduğu,

- Teknolojik liderlik standartlarından vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, sistematik gelişim ve dijital vatandaşlık alanlarında mesleki kıdeme göre farklılaşmanın olmadığı, sadece profesyonel uygulamada mükemmellik algısında farklılaşmanın olduğu, buna göre 21 yıldan fazla mesleki tecrübesi olan yöneticilerin profesyonel uygulamada mükemmellik konusunda kendilerini daha yeterli saydıkları,
- Elde edilen bulguların, hizmet süresine göre yöneticilerin teknolojik liderlik davranışlarında değişiklik olmadığı sonucuna ulaşan Görgülü vd. (2014), Cantürk ve Aksu (2017), Can (2008) ve Yahşi (2020)'nin araştırmalarıyla uyumlu olduğu, ancak hizmet süresine göre liderlik davranışlarının farklılaştığı sonucuna ulaşan Şahin vd. (2016)'nin araştırmasıyla farklılaştığı,

Cinsiyet değişkeni yönünden yapılan incelemede;

- Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algılarının genel ortalamasının '3,18' olduğu,
- Erkek yöneticilerin '3,19' ortalama, kadın yöneticilerin ise '3,17' ortalama ile teknolojik liderlik algılarının birbirine oldukça yakın olduğu,
- Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerinin cinsiyetlerine göre farklılaşmadığı, başka bir ifadeyle erkek yöneticilerle kadın yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri bakımından benzer özellikler gösterdikleri,
- Teknolojik liderlik standartlarının tamamında yöneticilerin algılarının cinsiyete bağlı olarak farklılaşmadığı,
- Bu sonucun cinsiyet değişkeni açısından fark olduğunu belirten Yahşi (2020)'nin araştırmasıyla örtüşmediği, fark olmadığını belirten Cantürk ve Aksu (2017) ile Görgülü vd. (2014)'nin araştırmasıyla örtüştüğü,

sonuçları çıkarılmıştır.

Araştırmanın dördüncü problemi “*Kurumlarda görev yapan personele göre, kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ne düzeydedir?*” olarak belirlenmiştir. Bu kapsamda kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin personel görüşleri vizyoner liderlik, dijital çağ öğrenme kültürü, profesyonel uygulamada mükemmellik, sistematik gelişim ve dijital vatandaşlık standartları altında ayrı ayrı incelenmiştir. Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin personel görüşleri incelendiğinde;

- Personelin görüşüne göre kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin genel ortalamanın ‘2,92’ olduğu; dolayısıyla personele göre teknolojik liderlik standartlarının tamamında yöneticilerin yeterlik davranışlarını çoğu zaman gösterdikleri, bu bulguların öğretmen görüşlerine göre okul yöneticilerinin teknolojik liderlik düzeylerinin incelendiği Weber (2006), Sezer ve Deryakulu (2012), Baş (2012) ve Görgülü (2013)’nün araştırma bulguları ile paralellik gösterdiği,
- Teknolojik liderlik standartları açısından personel görüşlerinin ortalamasına bakıldığında, beş standarttan her birinin hem ana davranışta hem de alt davranışlarında ortalamalarının genel ortalamaya yakın olduğu, bununla birlikte yöneticilerin vizyoner liderlik alanında ‘2,97’ ile en yüksek, dijital çağ öğrenme kültürü alanında ise ‘2,89’ ile en düşük ortalamaya sahip oldukları,
- Personele göre yöneticileri vizyoner liderlik alanında en yeterli, dijital çağ öğrenme kültüründe ise en yetersiz davranışları gösterdikleri,
- Teknolojik liderlik yeterliklerinde en önemli hususlardan birinin yöneticinin davranışlarını düzenleyerek bunu personeline aktarabilmesi olduğu göz önüne alındığında, yöneticilerin teknolojiyi aktif olarak kullanmaları ve davranışlarını takipçilerine yansıtma davranışlarının personelin yöneticilerini teknolojik lider olarak görmelerinde etkili olduğu

sonuçları elde edilmiştir.

Araştırmanın beşinci problemi “*Kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algıları mesleki kıdem ve cinsiyet değişkenleri bakımından farklılaşmakta mıdır?*” olarak tanımlanmıştır. Bu doğrultuda yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri hakkındaki personel görüşlerinin personelin mesleki kıdemlerine ve cinsiyetlerine göre farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir.

Mesleki kıdem değişkeni yönünden yapılan incelemede;

- Mesleki kıdem değişkenine göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri hakkındaki personel görüşlerinin genel ortalaması ‘2,95’ iken; mesleki kıdemi 11-15, 16-20 ile 21 ve üzeri yıl olan personelin algılarının ortalamasının üzerinde, mesleki kıdemi 1-5 ve 6-10 yıl olan personelin algılarının ise ortalamasının altında olduğu,

- Yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine yönelik 16-20 yıl arası hizmet süresine sahip personelin görüşlerinin '3,22' ile en yüksek, 6-10 yıl arası hizmete sahip personelin görüşlerinin ise '2,69' ile en düşük ortalamaya sahip olduğu,
- Mesleki kıdemi 10 yıl üzeri olan personelin yöneticilerine yönelik teknolojik liderlik algılarının 10 yıldan az mesleki kıdeme sahip personelin algılarına göre daha yüksek olduğu, bu durumda kamu görevinde daha yeni olan personelin, yöneticilerini teknolojik liderlik becerileri konusunda yeterli bulmadığı; meslekteki hizmet süresinin esasında kuşak farklılığını ifade ettiği, 10 yıldan az kıdeme sahip olanlar teknolojiyi bağımlılık derecesinde kullanan Y kuşağını simgelerken 10 yıldan fazla kıdemdekiler teknolojiyi sadece işi gereği kullanan X kuşağını simgelediği, dolayısıyla kamu görevinde yeni olan ve Y kuşağına tabi personelin X kuşağında olanlara göre yöneticilerini daha yetersiz bulmalarının özelliklerini sergiledikleri kuşakların doğal sonucu olduğu,
- Yöneticiler hakkında teknolojik liderlik yeterlik standartlarının tamamıyla ilgili personel algılarının mesleki kıdem sınıflarına göre farklılaştığı, bu bulgulara göre Baş (2012) tarafından yürütülen çalışmalarda da benzer sonuçlar bulunduğu, ancak mesleki kıdeme göre farklılaşmanın olmadığını ortaya koyan Cantürk ve Aksu (2017) ile Görgülü vd. (2014)'nin yürüttüğü araştırmadan farklı sonuçlara ulaşıldığı,
- Teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin standartların tamamında mesleki kıdemi 11-15, 16-20 ve 21 yıl ve üzeri olan personelin kendi yöneticilerine ait liderlik görüşlerinin 1-10 yıl hizmet süresine sahip personelin görüşlerine göre daha yüksek seviyede olduğu,

Cinsiyet değişkeni yönünden yapılan incelemede;

- Cinsiyete göre yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin personel görüşlerinin genel ortalaması '2,88' iken; erkek personelin algılarının 2,97 ile, kadın personelin algılarının ise '2,79' ile genel ortalamaya yakın olduğu ve cinsiyete göre algıların çok fazla farklılaşmadığı, bununla birlikte yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin erkek personelin algılarının, kadın personelin algılarına göre daha yüksek ortalamaya sahip olduğu, bu bulguların ilgili literatürde Eren ve Kurt (2011), Bülbül ve Çuhadar (2012), Baş (2012),

Görgülü vd. (2014) ile Cantürk ve Aksu (2017)'nin araştırma bulguları ile benzer sonuçlar içerdiği,

- Teknolojik liderlik yeterlik standartlarının tamamıyla ilgili personel algılarında anlamlı bir farklılığın olmadığı, dolayısıyla personelin cinsiyetlerinin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik standartlarına dair görüşlerini etkilemediği

sonuçlarına varılmıştır.

Araştırmanın altıncı problemi *“Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ile kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine dair görüşleri arasında anlamlı bir farklılık var mıdır?”* olarak belirtilmiştir. Bu kapsamda kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterlikleri ile kurumlarda görev yapan personelin kendi yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin algıları arasında anlamlı bir farklılığın olup olmadığının incelenmesiyle;

- Personelin yöneticilerine yönelik teknolojik liderlik yeterliklerine ilişkin görüşlerinin ortalaması ‘2,92’ iken, yöneticilerin teknolojik liderlik konusunda kendi algılarının ortalamasının ‘3,19’ olduğu, dolayısıyla yöneticilerle personelin, yöneticilerin teknolojik liderlik yeterlikleri konusundaki görüşlerinin farklılık gösterdiği,
- Kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine dair görüşlerinin, personelin yöneticilerine yönelik görüşlerine göre anlamlı düzeyde yüksek olduğu,
- Teknolojik liderlik yeterlik standartlarının tamamında yöneticilerin kendilerini personeline göre daha yeterli gördükleri; liderlik kavramının en önemli özelliklerinden biri olan özgüvene sahip yöneticilerin kendilerinin teknolojik yeterliliklerini daha objektif değerlendirmek suretiyle bu farklılığın oluştuğu,

sonuçlarına ulaşılmıştır.

ÖNERİLER

Bu bölümde yapılan araştırmayla elde edilen sonuçlardan yola çıkarak kamu yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine ve bu yeterliklerinin geliştirilmesine yönelik önerilere yer verilmiş olup, bu öneriler aşağıda sıralanmıştır:

- Araştırma evreninde istisna tutulan kamu kurumları da araştırmaya dahil edilerek il kapsamında daha geniş alanda uygulanabilir veya birden fazla ya da Türkiye genelinde uygulamak suretiyle araştırma genişletilebilir ve sonuçları geliştirilebilir.
- Mülki idare amirleri, bölge müdürleri, il müdürü/başkanları olmak üzere üç görev grubu altında incelenen yöneticilere ait örneklem sayısı evren genişletilmek suretiyle artırılarak gerek aynı meslek içinde gerekse de meslek grupları arasında sadece görev türü açısından daha detaylı bir çalışma yapılabilir.
- Yöneticilerin aldıkları eğitimler ve mezun oldukları bölümler incelenmek suretiyle görev türü açısından yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinde ortaya çıkan anlamlı farklılığın nedenleri arasında mezun olunan alanların etkisi daha ayrıntılı olarak araştırılabilir.
- Yöneticilerin kendi teknolojik liderlik yeterlik algıları ile personelin yöneticilerinin teknolojik liderlik yeterliklerine yönelik görüşleri arasında farklılıklar olduğu ortaya çıkmış olup, bu farklılığın sebepleri araştırılabilir.
- Yöneticiler teknolojik liderlik standartlarının alt davranışlarında eksik gördükleri yeterliklerini geliştirebilir ve böylece teknolojik liderlik yeterliklerine ait genel ortalamalarını yükseltebilirler.
- Yöneticiler eğitim almadıkları bilgi teknolojileri uygulamalarında eğitim almaları veya eğitim almakla birlikte kullanmadıkları bilgi teknolojisi programlarını kullanmaları yönünde teşvik edilebilir.
- Dünyadaki teknoloji politikalarıyla karşılaştırma yapmak suretiyle küresel rekabette ülkemize avantaj sağlayacak optimal bir teknoloji politikası çerçevesinin belirlenmesi ve uygulanmasında teknolojik lider olarak kamu yöneticisinin rolünün ne olması gerektiği araştırılmak suretiyle yöneticilerin teknolojik liderlik yeterliklerinin geliştirilmesi sağlanabilir.

KAYNAKÇA

- Akbaşlı, S. ve Durnalı, M. (2017). “Halk Eğitim Merkezlerinde Çalışan İş Görenlerin Yaşam Boyu Öğrenme Anahtar Yeterlik Algıları”. *OPUS-Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 7(13), 726-741.
- Akgün, B. (2003). “Küreselleşme, Sanal Siyaset ve E-Demokrasi”. M.Akif Çukurçayır (Ed.), *Küresel Sistemde Siyaset Yönetim Ekonomi*, (59-84) içinde. İstanbul: Çizgi Yayınevi.
- Akın, U. (2019).” Liderlik”. Necati Cemaloğlu ve Murat Özdemir (Ed.), *Eğitim Yönetimi* (ss.131-158) içinde. Ankara: Pegem Akademi Yayınları.
- Akpınar, Y. (2005). *Bilgisayar Destekli Eğitimde Uygulamalar*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Aktan, C.C. ve Vural, İ. Y. (2005). “Bilgi Çağında Bilgi Yönetimi”. Coşkun Can Aktan ve İstiklal Y. Vural (Eds.), *Bilgi Çağı, Bilgi Yönetimi ve Bilgi Sistemleri*, (1-17) içinde. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Albert, M. ve Hahnel, R. (1994). *Geleceğe Bakmak - 21. Yüzyıl İçin Katılımcı Ekonomi* (Çev.: Osman Akınhay). İstanbul: Ayrıntı Yayınları.
- Alkan, C. (2002). “Eğitim Teknolojisinin İkibinli Yıllarda Yapılandırılması”. *Sakarya Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 0(4), 9-13.
- Alkan, B. B. ve Sinan, A. (2020). “Veri Toplama Yöntemlerinde Geçerlik ve Güvenirlik”. Şefika Şule Erçetin (Ed.), *Araştırma Teknikleri*, (187-198) içinde. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altun, S. A. (2004). “Okul Müdürlerinin Bilgi Teknolojisi Sınıflarına İlişkin Görüşleri”. *Eğitim Yönetimi Dergisi*, 37(37), 46-71.
- Anderson, R.E. & Dexter, S. (2005). “School Technology Leadership: An Empirical Investigation of Prevalence and Effect” [Okul Teknoloji Liderliği: Yaygınlık ve Etkinlik Üzerine Gözlemsel Bir Araştırma]. *Educational Administration Quarterly*, 41(1), 49-82.
- Arat, R.R. (1991). *Kutadgu Bilig, Metin / Yusuf Has Hâcib*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- Bahar, E. (2011). *İşletme Yönetimi*. İstanbul: Beta Yayınları.

- Bai, H., Dong, C., Ertmer, P.A., Khalil, M., Park, S.H. & Wang, L. (2002). "Technology Leadership: Shaping Administrators' Knowledge and Skills Through an Online Professional Development Course", [Teknoloji Liderliği: Çevrimiçi Profesyonel Gelişim Kursu ile Yöneticilerin Bilgi ve Becerilerini Şekillendirme]. D. Willis, J. Price & N. Davis (Eds.), *Proceedings of ISTE 2002--Society for Information Technology and Teacher Education International Conference*, (482-486) içinde. Nashville, Tennessee, USA: Association for the Advancement of Computing in Education (AACE).
- Balcı, A. (2010). *Açıklamalı Eğitim Yönetimi Terimleri Sözlüğü*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Ball, A. ve Peters, G. (2007). *Çağdaş Siyaset ve Yönetim*. (Çev.: Nil Uzun). İstanbul: Yayınodası Yayıncılık.
- Banoğlu, K. (2011). "Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Yeterlikleri ve Teknoloji Koordinatörlüğü". *Kuram ve Uygulamada Eğitim Bilimleri*, 11(1), 199-213.
- Baransel, A. (1979). *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi: Klasik ve Neo Klasik Yönetim ve Örgüt Teorileri*. İstanbul: İstanbul Üniversitesi Yayınları.
- Baş, E. D. (2012). *İlköğretim Okulu Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerinde Okul İklimi Arasındaki İlişki*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). İstanbul: Maltepe Üniversitesi.
- Başaran, İ. E. (2004). *Yönetimde İnsan İlişkileri* (3. Baskı). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Başaran, İ. E. (2008). *Örgütsel Davranış İnsanın Üretim Gücü*. Ankara: Ekinoks Eğitim Danışmanlık.
- Bayansar, R. (2019). "Yönetim ve Kamu Yönetimi". Mehmet Akif Özer (Ed.). *Yönetim Ve...* (297-316) içinde. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Bozkurt, V. (2003). "Bilgi Toplumu Getirdikleri ve Türkiye". *İş, Güç, Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi*, 5 (2), 1-15.
- Budak, G. (1998). *Yenilikçi Yönetim, Yaratıcı Birey*. İstanbul: Sistem Yayıncılık.

- Brunson, M. A. (2015). *Technology Leadership Competencies for Elementary Principals [İlköğretim Müdürlerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri]*. (Doktora Tezi). Bowie, Maryland, United States: Bowie State University.
- Bülbül, T. ve Çuhadar, C. (2012). “Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Algıları ile Bilgi ve İletişim Teknolojilerine Yönelik Kabulleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Eğitim Fakültesi Dergisi*, 12(23), 474-499.
- Büyüköztürk, Ş. (2017) *Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı; İstatistik, Araştırma Deseni, SPSS Uygulamaları ve Yorum*, (23.Baskı). Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Byrd, M.J. & Megginson, L. C. (2013). *Small Business Management: An Entrepreneur's Guidebook* (7. Ed.). New York: McGraw-Hill Irwin.
- Can, T. (2008). “İlköğretim Okulları Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri: Ankara İli Etimesgut İlçesi Örneği” [Bildiri]. 8. *Uluslararası Eğitim Teknolojileri Konferansı, 6-8 Mayıs 2008*, Eskişehir, Anadolu Üniversitesi.
- Cantürk, G. ve Aksu, T. (2017). “Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Davranışları”. *Eğitim ve Öğretim Araştırmaları Dergisi*, 6(4), 21-38.
- Capurro, R. & Hjørland, B. (2003). “The Concept of Information”. Blaise Cronin (Ed.), *Annual Review of Information Science&Technology* (343-411) içinde. New Jersey: Information Today Inc.
- Case, D. O. (2002). *Looking for Information: A Survey of Research on Information Seeking, Needs And Behavior*. San Diego, CA: Academic Press.
- Cevizci A. (2010). *Paradigma Felsefe Sözlüğü*. İstanbul: Paradigma Yayınları.
- Chang, I. H. (2012). “The Effect of Principals' Technological Leadership on Teachers' Technological Literacy and Teaching Effectiveness in Taiwanese Elementary Schools” [Tayvan İlköğretim Okullarında Okul Müdürlerinin Teknolojik Liderliğinin Öğretmenlerin Teknolojik Okuryazarlık ve Öğretim Etkinliğine Etkisi]. *Educational Technology & Society*, 15(2), 328–340.

- Cohen, W. A. (2010). *Drucker ve Liderlik: Modern Yöneticiliğin Ustasından Yeni Dersler*. İstanbul: Optimist Yayınları.
- Çalık, T., Çoban, Ö. ve Özdemir, N. (2019) “Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Öz Yeterlikleri ve Kişilik Özellikleri Arasındaki İlişkinin İncelenmesi”. *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*. 52(1), 83-106.
- Dareh, J. C. (2006). *Supervision as Proactive Leadership* (4. Ed.). Illinois: Waveland Press.
- Doğan, İ. (2014). *Sosyoloji; Kavramlar ve Sorunlar*. İstanbul: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Drucker, P. F. (1995). *Değişim Çağının Yönetimi* (Çev.: Zülfü Dicleli). İstanbul: Türk Henkel Dergisi Yayınları.
- Drucker, P. F. (2012). *Yönetim*. (Çev: İlker Gülfıdan). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Erçetin, Ş. Ş. (2000). *Liderlik Sarmalında Vizyon*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Erdoğan, İ. (2014). *Eğitim ve Okul Yönetimi*, (3. Baskı). Ankara: Alfa Yayıncılık.
- Eren, E. (2010). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Yayıncılık.
- Eren, E. ve Kurt, A. (2011). “İlköğretim Okul Müdürlerinin Teknoloji Liderliği Davranışları”. *Uşak Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 4(2), 219-238.
- Ergun, T. (1983). “Yüksek Yöneticilerin Yetiştirilmeleri Sorunu”. *Amme İdaresi Dergisi*, 16(2), 23-36.
- Ergun, T. ve Polatoğlu, A. (1992). *Kamu Yönetimine Giriş*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Erkan, H. (1994). *Bilgi Toplumu ve Ekonomik Gelişme*. Ankara: Türkiye İş Bankası Yayınları.
- Ersarı, G., İşcan, Ö. F. ve Naktiyok, A. (2016) “Kadın ve Erkek Bakış Açısıyla Kadın Çalışanların Kariyer Engelleri ve Örgüt Kültürü İlişkisi: Akademisyenler Üzerinde Bir Uygulama”. *Iğdır Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*. 1(1), 171-200.
- Ersungur, M. (1994). “İktisadi Kalkınma ve Teknoloji”. *İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 10(3-4), 41-56.

- Eryılmaz, B. (2009). *Kamu Yönetimi*. Ankara: Okutman Yayıncılık.
- Eryılmaz, B. (2016). *Kamu Yönetimi*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Esplin, N. (2017). *Utah Elementary School Principals' Preparation as Technology Leaders [Utah İlköğretim Okulu Müdürlerinin Teknoloji Liderleri Olarak Hazırlanması]*. (Doktora Tezi). Utah, United States. Utah State University.
- Fındıkçı, İ. (1996). *Bilgi Toplumunda Yöneticilerde Kendini Geliştirme*. İstanbul: Kültür Koleji Eğitim Vakfı Yayınları.
- Flanagan, L. & Jacobsen, M. (2003). "Technology Leadership for the Twenty-First Century Principal" [21. yy Yöneticileri İçin Teknoloji Liderliği]. *Journal of Educational Administration*, 41(2), 124-142.
- Flak, L.S., Olsen, D.H. & Wolcott, P. (2005). "Local e-Government in Norway: Current Status and Emerging Issues" [Norveç'te Yerel e-Yönetim: Mevcut Durum ve Ortaya Çıkan Sorunlar]. *Scandavian Journal of Information Systems*, 17(2), 41-84.
- Gönen, E. ve Hablemitoğlu, Ş. (1998). "Teknoloji ve Etik". *Standard: Ekonomik ve Teknik Dergi*, 37(439), 78-82.
- Görgülü, D. (2013). *Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi, Konya Örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Görgülü, D., Küçükali, R. ve Ada, Ş. (2014). "Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Öz-Yeterlilikleri". *Eğitim Teknolojisi: Kuram ve Uygulama*, 3(2), 53-71.
- Graen, G.B. (1976). "Role-Making Processes Within Complex Organizations". Marvin D. Dunnette (Ed.), *Handbook in Industrial and Organizational Psychology* (ss. 1201-1245) içinde. Chicago: Rand McNally.
- Gregory, K. L. (2015). *Elementary Principals' Perceptions of Visionary Leadership, Self-efficacy and Professional Development in Technology [İlköğretim Müdürlerinin Teknoloji Bağlamında Vizyoner Liderlik, Öz-Yeterlilik ve Mesleki Gelişim Algıları]*. (Doktora Tezi). Bowie, Maryland, United States: Bowie State University.

- Grey-Bowen, J. E. (2010). *A Study of Technology Leadership Among Elementary Public School Principals in Miami-Dade County [Miami-Dade County'deki İlkokul Müdürlerinin Teknolojik Liderliğine İlişkin Bir Çalışma]*. (Doktora Tezi). United States: Florida, Miami Gardens, St. Thomas University.
- Güçlü, M. (2006). “Küreselleşmenin Tarihi Seyri”. *Türkiye Günlüğü Dergisi*, 86, 115-118.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2010). “Eğitim Yöneticileri Teknoloji Liderliği Standartlarına İlişkin Öğretmen, Yönetici ve Denetmenlerin Görüşleri”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 16(4), 537-577.
- Hacıfazlıoğlu, Ö., Karadeniz, Ş. ve Dalgıç, G. (2011). “Eğitim Yöneticileri Teknoloji Liderliği Öz-Yeterlik Ölçeğinin Geçerlik ve Güvenirlik Çalışması”. *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 17(2), 145-166.
- Hamzah, M. I. M., Nordin, N., Jusoff, K., Karim, R. A. & Yusof, Y. (2010). “A Quantitative Analysis of Malaysian Secondary School Technology Leadership” [Malezya Ortaokul Teknoloji Liderliğine Dair Bir Analiz]. *Management Science and Engineering*, 4(2), 124–130.
- Hayran, M. ve Özdemir, O. (1996). *Bilgisayar İstatistik ve Tıp*. Ankara: Hekimler Yayın Birliği ve Medikal Araştırma Grubu Yayını.
- Hoy, W.K. ve Miskel, C.G. (2015). *Eğitim Yönetimi Teori, Araştırma ve Uygulama*. (Çev.: Selahattin Turan). Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Immegart, G.L. (1988). “Leadership and Leader Behavior”. Norman J. Boyan (Ed.), *Handbook of Research on Educational Administration* (ss. 259-277) içinde. New York: Longman.
- ISTE. (2002). *National Educational Technology Standards for School Administrators*. <https://www.astate.edu/dotAsset/4d4dd104-e376-4239-b6d5-ee01127702e9.pdf> ve http://www.iste.org/docs/pdfs/nets-for-administrators-2002_en.pdf?sfvrsn=2
- ISTE. (2009). *ISTE Standarts for Administrators*. <http://convalsd.net/wp-content/uploads/2019/02/ISTE-Standards-for-Administrators-Permitted-Educational-Use.pdf> ve <https://www.iste.org/standards/for-education-leaders>

- İşcan, Ö. F. ve Yıldız, İ. (2013) “Bilgi Teknolojilerinin Kullanımı ve Yönetimsel Karar Verme Tarzları İlişkisi: TOBB Genç Girişimciler Kurulu (Doğu Anadolu Bölgesi) Üyeleri Üzerinde Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 27(3), 21-39.
- Karasar, N. (2010). *Bilimsel Araştırma Yöntemi, Kavramlar İlkeler Teknikler*. Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- Karasu, K. (2001). *Profesyonelleşme Olgusu ve Kamu Yönetimi*. Ankara: Mülkiyeliler Birliği Vakfı Yayınları Tezler Dizisi 11.
- Karcıoğlu, F. ve Kahya, C. (2011). “Lider-Üye Etkileşimi ve Çatışma Yönetim Stili İlişkisi”. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. 15(2), 337-352.
- Karcıoğlu, F. ve Leblebici, Y. (2014) “Kadın Yöneticilerde Kariyer Engelleri: Cam Tavan Sendromu Üzerine Bir Uygulama”. *Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 28(4), 1-20.
- Karkacier, A. (2014). “SPK’da Bilgi Teknolojileri Denetimi Faaliyetleri”. *Uluslararası Yönetim, Eğitim ve Ekonomik Perspektifler Dergisi*, 2(1), 11-17.
- Katz, D. ve Kahn, R. (1977). *Örgütlerin Toplumsal Psikolojisi*. (Çev.: Halil Can ve Yavuz Bayar). Ankara: TODAİ Yayınları.
- Kaya Bensghir, T. (1996). *Bilgi Teknolojileri ve Örgütsel Değişim*. Ankara: TODAİE Yayınları.
- Keser, H. (2011). “Türkiye’de Bilgisayar Eğitiminde İlk Adım: Orta Öğretimde Bilgisayar Eğitimi İhtisas Komisyonu Raporu”. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*, 1(2), 83-94.
- Kırıışık, F. ve Sezer, Ö. (2015). “Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Kamu Politikası Oluşturma Sürecindeki Rolü”. *Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 11(2), 199-215.
- Kocaoğlu, M. ve Emni, F.T. (2014). “Yerel Hizmet Sunumunda Bilgi Teknolojisi Kullanımının Önemi Üzerine Uygulamalı Bir Çalışma: Kırşehir İl Özel İdaresi”. *Çankırı Karatekin Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 4(1), 203-222.

- Koç, O. (2006). *Bilgi Toplumu Organizasyonlarında Örgüt İçi Çatışmaların Yönetiminde Entellektüel Liderliğin Rolü*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Kocaeli: Kocaeli Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Koçel, T. (2011). *İşletme Yöneticiliği*. İstanbul: Beta Yayınları.
- Kongar, E. (2002). *Toplumsal Değişme Kuramları ve Türkiye Gerçeği*. İstanbul: Remzi Kitapevi.
- Kotter, J. P. (2001). "What Leaders Really Do". *Harvard Business Review*. December 2001, 1-13, <https://enterpriseproject.com/sites/default/files/What%20Leaders%20Really%20Do.pdf>
- Kozloski, K. C. (2006). *Principal Leadership for Technology Integration: A Study of Principal Technology Leadership* [Teknoloji Entegrasyonu için Temel Liderlik: Temel Teknoloji Liderliği Çalışması]. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Philadelphia: Drexel University.
- Leblebici, D. N., Öktem, M. K. ve Aydın, M. D. (2003). "Türkiye’de Kamu Kesiminde Bilgi Teknolojileri Uygulamaları ve E-Bürokrasi: Örgütsel Dönüşüm Üzerindeki Etkiler" *Kamu Yönetiminde Kalite 3. Ulusal Kongresi*, (501-512), Ankara: TODAİE Yayınları.
- Lehr, W. & Lichtenberg, F. R. (1998). "Computer Use and Productivity Growth in US Federal Government Agencies" [ABD Federal Devlet Kurumlarında Bilgisayar Kullanımı ve Verimlilik Artışı]. *The Journal of Industrial Economics*, 46(2), 257-279.
- Lunenburg, F.C. (2011). "Leadership Versus Management: A Key Distinction-At Least in Theory". *International Journal of Management, Business and Administration*, 14(1), 1-4.
- Maşrap, A. (1999). *Yaratıcı Liderlik*. Ankara: Öncü Kitap.
- McGrath Jr, P. M. (2016). *Investigating IT Leadership Models in Schools [Okullardaki Bilişim Teknolojileri Liderlik Modellerinin İncelenmesi]*. (Doktora Tezi). Albany, New York, United States: State University of New York at Albany.

- Michael, S. O. (1998). "Best Practices in Information Technology (IT) Management: Insights From K-12 Schools' Technology Audits" [Bilgi Teknolojisi Yönetiminde İyi Örnekler]. *International Journal of Educational Management*, 12(6), 277-288.
- Naktiyok, A. (2006). "E-Liderlik: E-Liderlik Özelliklerinin İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma". *Dokuz Eylül Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi*, 7(1), 19-40.
- Northouse, P. G. (2013). *Leadership: Theory and Practice* (6th ed). USA: SAGE Publications.
- Öktem, M.K. (1991). "Güdüleme Kuramları ve Yetişen Kamu Yöneticilerimiz". *Amme İdaresi Dergisi*, 24(3), 47-62.
- Öktem, M.K. ve Seçkiner, E. (2010). "Bilgi Toplumu ve Kamu Yönetimi Bağlamında Bireyin Yeri: Vatandaş mı, Tüketici mi?". *H.Ü. Tüketici, Pazar, Araştırma, Danışma, Test ve Eğitim Merkezi Tüketici Yazıları II*, (2), 23-56.
- Özdamar, K. (1997). *Paket Programlar İle İstatistiksel Veri Analizi 1*. Eskişehir: Kaan Kitabevi.
- Özdemir, M. (2018). *Eğitim Yönetimi, Alanın Temelleri ve Çağdaş Yönelimler*. Ankara: Anı Yayıncılık.
- Özer, M. A. (2015). *Yeni Kamu Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Özer, M. A., Akçakaya, M., Yaylı, H. ve Batmaz, N. Y. (2016). *Kamu Yönetimi Modern-Yapı ve Süreçler*. Ankara: Adalet Yayınevi.
- Özer, M.A. ve Önen, S. M. (2016). *200 Soruda Yönetim Kamu Yönetimi*. Ankara: Gazi Kitabevi.
- Parlak, B. (2003). "Küreselleşme Sürecinde Modern Ulus-Devlet ve Kamu Yönetimi". Muhittin Acar ve Hüseyin Özgür (Ed.), *Çağdaş Kamu Yönetimi I*, (347-392) içinde. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- Parlak, B. (2016). *Yönetim Bilimi ve Çağdaş Yönetim Teknikleri*. İstanbul: Beta Basım Yayım.
- Polat , E., Yahşi, M. ve Hopcan, S. (2020). "Technology Leadership in Educational Organizations: A Systematic Analysis" [Eğitim Kurumlarında Teknoloji

- Liderliği: Sistematik Bir Analiz]. *Öğretim Teknolojisi ve Hayat Boyu Öğrenme Dergisi*, 1(2), 203-220.
- Polatoğlu, A. (1994). “Türk Kamu Yönetiminde Bilgisayar Kullanımı Alanları ve Sorunları”. *Amme İdaresi Dergisi*, 27(4), 63-81.
- Robbins, A. (1992). *Sınırsız Güç*. (Çev.: Mehmet Değirmenci). İstanbul: İnkılap Kitabevi.
- Robbins, S. P. & Judge, T. A. (2006). *Organizational Behavior* (12. Ed). New Jersey: Pearson Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu, Z. ve Tüz, M. (2008). *Örgütsel Psikoloji*. Bursa: Alfa Aktüel Yayıncılık.
- Savaş, O. ve Karadal, H. (2002). “Bilgi Toplumu Süreçlerinin Geleneksel Maliyet Yönetimi Anlayışında Oluşturduğu Dönüşümler” *1. Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi Bildirisi, 10-11 Mayıs 2002*, (685-694). İzmit.
- Sezer, B. ve Deryakulu, D. (2012). “İlköğretim Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Rollerine İlişkin Yeterlikleri”. *Eğitim Teknolojisi Kuram ve Uygulama*. 2(2), 74-92.
- Stogdill, R. M. (1974). *Handbook of Leadership: A Survey of Theory and Research*. New York: The Free Press.
- Şahin, C., Demir, F. ve Bilen, Ö. (2016). “Üniversite Yöneticilerinin Kurumlarındaki Eğitim Teknolojilerini Yönetme Becerilerinin İncelenmesi”. *Uşak Üniversitesi Eğitim Araştırmaları Dergisi*, 2(1), 1-21.
- Şimşek, M. Ş. ve Akın, H. B. (2003). *Teknoloji Yönetimi ve Örgütsel Değişim*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Şişman, M. ve Turan, S. (2004). *Eğitim ve Okul Yönetimi*. Yüksel Özden (Ed.), *Eğitim ve Okul Yöneticiliği El Kitabı*, (99-146) içinde. Ankara: Pegem Yayıncılık.
- T.C. Erzurum Valiliği (www.erkurum.gov.tr) www.erkurum.gov.tr/il-planlama-ve-koordinasyon-mudurluguerzurum-ili-yonetici-tablosu ve www.erkurum.gov.tr/il-planlama-ve-koordinasyon-mudurlugu-erkurum-kamu-personeli-tablosu 15 Ocak 2017 tarihi itibarıyla.

- Tanzer, S. (2004). *Mesleki ve Teknik Öğretim Okul Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlikleri*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi). Bolu: Abant İzzet Baysal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Taymaz, H. (2011). *Okul Yönetimi*. Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- Tekin, M., Burgess, T. ve Güleş, H. K. (2000). *Değişen Dünyada Teknoloji Yönetimi*. Konya: Damla Ofset.
- Tekin, M. ve Çiçek, E. (2006). *Bilgi Çağında Bilgi Toplumu ve Bilgi Ekonomisi*. <http://bilgitoplumu.blogspot.com/2006/10/bilgi-anda-bilgi-toplumu-ve-bilgi.html>
- Tonta, Y. (1999). “Bilgi Toplumu ve Bilgi Teknolojisi”. *Türk Kütüphaneciliği*, 13(4), 363-375.
- Türk Dil Kurumu. (2013). *Türkçe Sözlük*. Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları.
- T.C. Milli Savunma Bakanlığı, Harita Genel Müdürlüğü, İl ve İlçe Yüzölçümleri <https://www.harita.gov.tr/urun/il-ve-ilce-yuzolcumleri/176>
- Türkiye İstatistik Kurumu (Ocak 2017), Adrese Dayalı Nüfus Kayıt Sistemi 2016 Sonuçları, <https://data.tuik.gov.tr/Bulten/Index?p=Adrese-Dayali-Nufus-Kayit-Sistemi-Sonuclari-2016-24638>
- Wallerstein, I. (2003). *Bildiğimiz Dünyanın Sonu*. (Çev.: Tuncay Birkan). İstanbul: Metis Yayıncılık.
- Wang, C. (2010). “Technology Leadership Among School Principals: A Technology-Coordinator's Perspective [Okul Müdürleri Arasında Teknoloji Liderliği: Bir Teknoloji Koordinatörünün Perspektifi]”. *Asian Social Science*, 6(1), 51-54.
- Watts, C. D. (2009). *Technology Leadership, School Climate and Technology Integration: A Correlation Study in K-12 Public Schools [Teknoloji Liderliği, Okul İklimi ve Teknoloji Entegrasyonu: K-12 Devlet Okullarında Bir Korelasyon Çalışması]*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). Tuscaloosa: The University of Alabama.
- Weber, M. J. (2006). *A Study of Computer Technology Use and Technology Leadership of Texas Elementary Public School Principals [Teksas Devlet İlköğretim Okul*

Yöneticilerinin Bilgisayar Teknolojisi Kullanımı ve Teknoloji Liderliği Üzerine Bir Çalışma. (Yayımlanmamış Doktora Tezi). University of North Texas.

Wriston, W. B. (1994). *Ulusal Egemenliğin Sonu*. (Çev.: Mehmet Harmanlı). İstanbul: Cep Kitapları Yayınları.

Yahşi, Ö. (2020). “Okul Yöneticilerinin Teknoloji Liderliği Özyeterliklerinin İncelenmesi: İzmir Örneği” *Academic Platform Journal of Education and Cahnge*. 3(2), 232-250.

Yıldırım, U. ve Öner, Ş. (2004). “Bilgi Toplumu Sürecinde Yerel Yönetimlerde Eğitim Bilişim Teknolojisinden Yararlanma: Türkiye’de E-Belediye Uygulamaları”. *TOJET: The Turkish Online Journal of Educational Technology*, 3(1), 49-60.

Yılmaz, B. (1998). “Bilgi Toplumu: Eleştirel Bir Yaklaşım”. *Hacettepe Üniversitesi Edebiyat Fakültesi Dergisi*, 15(1), 147-158.

Yuexiao, Z. (1988). “Definitions and Sciences of Information” [Bilginin Tanımları ve Bilimleri]. *Information Processing and Management*, 24(4), 479-491.

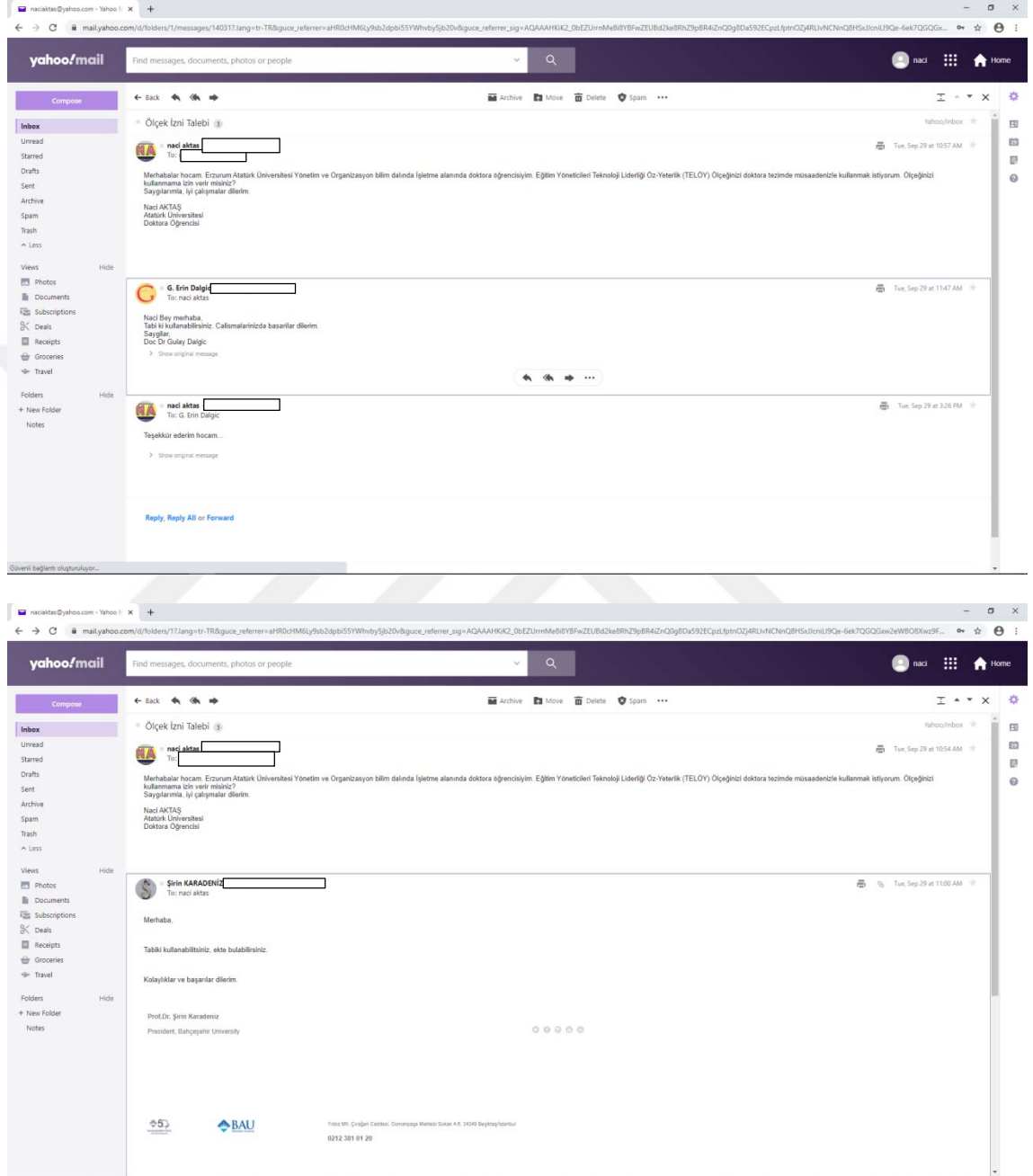
Yu, C. & Durrington, V. A. (2006). “Technology Standards for School Administrators: An Analysis of Practicing and Aspiring Administrators' Perceived Ability to Perform the Standards [Okul Yöneticileri için Teknoloji Standartları: Yöneticilerin Standartları Uygulamak için Algılanan Yeteneklerinin Bir Analizi]”. *NASSP Bulletin*, 90(4), 301-317.

Yukl, G. A. (2013). *Leadership in Organizations* (8. Ed.). New Jersey: Prentice Hall.

Zaleznik, A. (1977). “Managers and Leaders: Are They Different? [Yöneticiler ve Liderler: Farklılar Mı?]”. *Harvard Business Review*, 55, 74-81.

EKLER

EK 1. Ölçek Kullanım İzni



EK 2. Veri Toplama Araçları

Ek 2.1. Yönetici Ölçeği

1. YÖNETİCİ ÖLÇEĞİ

Sayın Yönetici,

Bu anket formu, kamu yöneticilerinin sahip oldukları teknolojik liderlik yeterlikleri konusunda fikir sahibi olmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette kimlik bilgileriniz istenmemektedir. Anketin verileri sadece yürütülmekte olan doktora tez çalışması için kullanılacak olup başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Anketin sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için vereceğiniz cevaplarda samimi olmanız ve gerçek durumu ortaya koymanız önemlidir. Lütfen her madde için durumunuza en uygun seçeneği işaretleyin.

Araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Naci Aktaş

Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

I. BÖLÜM:
KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Görev Yaptığınız Kurum :
2. Göreviniz :
3. Mesleki Kıdeminiz : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri
4. Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın



II. BÖLÜM

KAMU YÖNETİCİLERİNİN BİLGİ TEKNOLOJİLERİ İLE İLGİLİ EĞİTİMLERİ ALMA VE KULLANMA DURUMLARI

	Eğitimini almadım. Kullanmıyorum	Eğitimini aldım. Kullanmıyorum.	Eğitimini almadım. Kullanıyorum.	Eğitimini aldım. Kullanıyorum.
a) Kelime İşlemci (Word, vb.)	☐	☐	☐	☐
b) Elektronik Tablolama (Excel, vb.)	☐	☐	☐	☐
c) Sunum (Powerpoint, vb.)	☐	☐	☐	☐
d) Veri Tabanı (Access, vb.)	☐	☐	☐	☐
e) İnternet, E-posta	☐	☐	☐	☐
f) Kurumsal bilgi- belge yönetim uygulamaları (e- devlet, e-işleri, takbis, say2000, göçnet, vedop, webtapu, bulutbelediye, e-okul, belgenet, e-belge vb.)	☐	☐	☐	☐
g) Web sayfası hazırlama programları (Frontpage, Dreamweaver, vb.)	☐	☐	☐	☐
h) Animasyon programları (Flash, vb.)	☐	☐	☐	☐
ı) Grafik programları (Photoshop, vb.)	☐	☐	☐	☐
i) Elektronik tahta	☐	☐	☐	☐

III. BÖLÜM

TEKNOLOJİK LİDERLİK YETERLİKLERİ

Lütfen aşağıda sunulan teknolojik liderlik standartlarına (ISTE) ilişkin kendi yeterlik düzeyinize dair görüşlerinizi belirtiniz.	Yeterlik Düzeyiniz (1= Hiçbir zaman, 2=Ara sıra, 3=Çoğu zaman, 4=Her zaman)			
	1	2	3	4
1.Vizyoner liderlik: Kurumda görevimle ilgili alanda kapsamlı bir teknoloji entegrasyonu sağlamak için mükemmeliyeti ve dönüşümü destekleyen ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve uygulanmasına ilham verir ve liderlik ederim.				
a. Kurum hedeflerini karşılamak ve aşmak, etkili öğretim uygulamalarını desteklemek ve il/ilçe idare müdürlerinin/şube başkanlarının performanslarını en üst düzeye çıkarmak için tüm paydaşlar arasında dijital çağ kaynaklarının kullanımını arttıran ortak amaçlı bir değişim vizyonuna ilham verir ve bunu desteklerim.				
b. Paylaşılan vizyon ile tutarlı, teknoloji ile uyumlu stratejik planların geliştirilmesi ve paylaşılması sürecine katılırım.				
c. Teknoloji ile bütünleşmiş vizyon ve stratejik planların uygulanması için kurumsal, yerel ve ulusal boyutlardaki politikaların, programların ve fonlandırımların geliştirilmesini desteklerim.				
2. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü: Kurumumdaki tüm personel için ayrıntılı, uygun ve ilgi çekici eğitim sağlayan dinamik bir dijital çağ öğrenme kültürü oluşturur, destekler ve bunun sürdürülmesini sağlarım.				
a. Görev alanımda dijital çağ öğrenmesinin sürekli gelişimine odaklanan yenilikler sağlarım.				
b. Başarı için teknolojinin sık ve etkili kullanımını tasarlar ve bunu desteklerim.				
c. Tüm personele çeşitli bireysel ihtiyaçlarını karşılayan teknoloji donanımlı öğrenen merkezli ortamları ve öğrenme kaynaklarını sağlarım.				
d. Etkin bir teknoloji kullanımını sağlarım.				
e. Yenilikçilik, yaratıcılık ve dijital çağ işbirliğini teşvik eden yerel, ulusal ve küresel öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılırım.				
3. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik: Çağdaş teknolojilerin ve dijital kaynakların bütünleştirilmesi yoluyla personelin öğrenmesini arttırmak için personeli güçlendiren profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamları desteklerim.				

a. Teknolojinin rahat kullanımı ve bütünleşmesinde profesyonel gelişimin sürekliliği için zaman, kaynak ve erişim sağlarım.				
b. Teknolojinin kullanımı konusunda yöneticilerin ve ilgili personelin profesyonel gelişimine yönelik öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılırım.				
c. Dijital çağ araçlarını kullanarak tüm paydaşlarla etkili iletişim ve işbirliği sürecini tasarlar ve desteklerim.				
d. Teknolojinin etkili kullanımına ilişkin araştırmaları ve yeni eğilimleri takip ederek teknolojinin personelin öğrenmesini geliştirmesi açısından değerlendirilmesini teşvik ederim.				
4. Sistematik Gelişim: Bilgi ve teknoloji kaynakların etkili kullanarak kurumun sürekli gelişimi için dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağlarım.				
a. Teknoloji ve zengin materyallerin uygun kullanımı yoluyla kurum hedeflerine en üst düzeyde ulaştırılması için amaçlı değişime liderlik ederim.				
b. Çalışan performansını ve personelin öğrenmesini geliştirmek için verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve bulguların paylaşılması için işbirliği yaparım.				
c. Kurumun idari hedeflerinin geliştirilmesi için teknolojiyi yeterli ve yaratıcı bir biçimde kullanabilen nitelikli personelin uzun soluklu istihdamını sağlarım.				
d. Düzenli ve devamlı gelişim için işbirliğini desteklerim.				
e. Farklı teknolojik sistemlerin bir arada işlerliğini ve bütünlüğünü sürdürecektir şekilde; yönetim, operasyon, öğretim ve öğrenme süreçlerini destekleyen sağlam bir teknoloji altyapısının kurulmasını ve devamlılığını sağlarım.				
5. Dijital Vatandaşlık: Dijital kültürün gelişimini destekleyici sosyal, etik ve yasal konu ve sorumluluklara ilişkin bir anlayış tasarlar ve geliştiririm.				
a. Tüm personelin ihtiyaçlarını karşılamak için uygun dijital araçlara ve kaynaklara eşit erişimi sağlarım.				
b. Dijital bilgi ve teknolojinin güvenli, yasal ve etik kullanımına yönelik politikaların geliştirilmesi, tasarlanması ve oluşturulmasına destek veririm.				
c. Teknoloji ve bilgi kullanımı ile ilgili güvene dayalı sosyal etkileşimleri desteklerim ve bunlara model olurum.				
d. Çağdaş iletişim ve işbirliği araçları yoluyla, küresel konularda ortak kültürel anlayışın ve ilginin geliştirilmesini sağlarım ve buna model olurum.				

Ek 2.2. Personel Ölçeği

2. PERSONEL ÖLÇEĞİ

Değerli Çalışma Arkadaşım,

Bu anket formu, kurum yöneticilerinizin sahip oldukları teknolojik liderlik yeterlikleri konusunda fikir sahibi olmak amacıyla hazırlanmıştır. Ankette kimlik bilgileriniz istenmemektedir. Anketin verileri sadece yürütülmekte olan doktora tez çalışması için kullanılacak olup başka bir amaçla kullanılmayacaktır.

Anketin sonuçlarının sağlıklı olabilmesi için vereceğiniz cevaplarda samimi olmanız ve gerçek durumu ortaya koymanız önemlidir. Lütfen her madde için durumunuza en uygun seçeneği işaretleyin.

Araştırmaya yapacağınız katkıdan dolayı şimdiden teşekkür ederim.

Naci Aktaş

Atatürk Üniversitesi / Sosyal Bilimleri Enstitüsü
Doktora Öğrencisi

I. BÖLÜM:
KİŞİSEL BİLGİ FORMU

1. Görev Yaptığınız Kurum :

2. Göreviniz :

3. Mesleki kıdeminiz : () 1-5 yıl () 6-10 yıl () 11-15 yıl
() 16-20 yıl () 21 yıl ve üzeri

4. Cinsiyetiniz : () Erkek () Kadın

II. BÖLÜM

TEKNOLOJİK LİDERLİK YETERLİKLERİNİN KAMU YÖNETİCİLERİNDE BULUNMA DÜZEYLERİ

Lütfen aşağıda sunulan teknoloji liderliği yeterliklerinin (ISTE) kurumunuzun en üst yöneticisinde bulunma düzeylerini belirleyiniz.(Kurumunuzun en üst düzey yöneticisi görev yaptığınız birime göre Vali Yardımcısı, Kaymakam, Bölge Müdürü veya İl Müdürü/Başkanı olacaktır.)	Yeterlik Düzeyiniz (1= Hiçbir zaman, 2=Ara sıra, 3=Çoğu zaman, 4=Her zaman)			
	1	2	3	4
1.Vizyoner liderlik: Tüm kurumda kapsamlı bir teknoloji entegrasyonu sağlamak için mükemmeliyeti ve dönüşümü destekleyen ortak bir vizyonun geliştirilmesi ve uygulanmasına ilham verir ve liderlik eder.				
a. Kurum hedeflerini karşılamak ve aşmak, etkili öğretim uygulamalarını desteklemek, il/ilçe idare müdürlerinin/şube başkanlarının performanslarını en üst düzeye çıkarmak için tüm paydaşlar arasında dijital çağ kaynaklarının kullanımını arttıran ortak amaçlı bir değişim vizyonuna ilham verir ve bunu destekler.				
b. Paylaşılan vizyon ile tutarlı, teknoloji ile uyumlu stratejik planların geliştirilmesi ve paylaşılması sürecine katılır.				
c. Teknoloji ile bütünleşmiş vizyon ve stratejik planların uygulanması için kurumsal, yerel ve ulusal boyutlardaki politikaların, programların ve fonlandırmaların geliştirilmesini destekler.				
2. Dijital Çağ Öğrenme Kültürü: Tüm personel için ayrıntılı, uygun ve ilgi çekici eğitim sağlayan dinamik bir dijital çağ öğrenme kültürü oluşturur, destekler ve bunun sürdürülmesini sağlar.				
a. Çalışma ortamında dijital çağ öğrenmesinin sürekli gelişimine odaklanan yenilikler sağlar.				
b. Başarı için teknolojinin sık ve etkili kullanımını tasarlar ve bunu destekler.				
c. Tüm personelin çeşitli bireysel ihtiyaçlarını karşılayan teknoloji donanımlı öğrenen merkezli ortamları ve öğrenme kaynaklarını sağlar.				
d. Etkin bir teknoloji kullanımını sağlar ve bunu denetler.				
e. Yenilikçilik, yaratıcılık ve dijital çağ işbirliğini teşvik eden yerel, ulusal ve küresel öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılır.				
3. Profesyonel Uygulamada Mükemmellik: Çağdaş teknolojilerin ve dijital kaynakların bütünleştirilmesi yoluyla personelin öğrenmesini arttırmak için personeli güçlendiren profesyonel öğrenme ve yeniliğe dayalı ortamları destekler.				

a. Teknolojinin rahat kullanımı ve bütünleşmesinde profesyonel gelişimin sürekliliği için zaman, kaynak ve erişim sağlar.				
b. Teknolojinin kullanımı konusunda yöneticilerin ve diğer çalışanların profesyonel gelişimine yönelik öğrenme topluluklarını destekler ve bunlara katılır.				
c. Dijital çağ araçlarını kullanarak tüm paydaşlarla etkili iletişim ve işbirliği sürecini tasarlar ve destekler.				
d. Teknolojinin etkili kullanımına ilişkin eğitim araştırmalarını ve yeni eğilimleri takip ederek teknolojinin personelin öğrenmesini geliştirmesi açısından değerlendirilmesini teşvik eder.				
4. Sistematik Gelişim: Bilgi ve teknoloji kaynaklarının etkili kullanarak örgütün sürekli gelişimi için dijital çağ liderliğini ve yönetimini sağlar.				
a. Teknoloji ve zengin materyallerin uygun kullanımı yoluyla kurum hedeflerine en üst düzeyde ulaştırılması için amaçlı değişime liderlik eder.				
b. Çalışan performansını ve personelin öğrenmesini geliştirmek için verilerin toplanması, analiz edilmesi, sonuçların yorumlanması ve bulguların paylaşılması için işbirliği yapar.				
c. Kurumun idari hedeflerinin geliştirilmesi için teknolojiyi yeterli ve yaratıcı bir biçimde kullanabilen nitelikli personelin uzun soluklu istihdamını sağlar.				
d. Düzenli ve devamlı gelişim için işbirliğini destekler.				
e. Farklı teknolojik sistemlerin bir arada işlerliğini ve bütünlüğünü sürdürecektir; yönetim, operasyon, öğretim ve öğrenme süreçlerini destekleyen sağlam bir teknoloji altyapısının kurulmasını ve devamlılığını sağlar.				
5. Dijital Vatandaşlık: Dijital kültürün gelişimini destekleyici sosyal, etik ve yasal konu ve sorumluluklara ilişkin bir anlayış tasarlar ve geliştirir.				
a. Tüm personelin ihtiyaçlarını karşılamak için uygun dijital araçlara ve kaynaklara eşit erişimi sağlar.				
b. Dijital bilgi ve teknolojinin güvenli, yasal ve etik kullanımına yönelik politikaların geliştirilmesi, tasarlanması ve oluşturulmasına destek verir.				
c. Teknoloji ve bilgi kullanımı ile ilgili güvene dayalı sosyal etkileşimleri destekler ve bunlara model olur.				
d. Çağdaş iletişim ve işbirliği araçları yoluyla, küresel konularda ortak kültürel anlayışın ve ilginin geliştirilmesini sağlar ve buna model olur.				

EK 3. Araştırma İzni

VALİLİK MAKAMINA

ERZURUM

Erzurum Atatürk Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Yönetim ve Organizasyon Bilim Dalı'nda doktora öğrencisi olarak öğrenim görmekteyim. "*Kamu Yöneticilerinin Teknolojik Liderlik Yeterlilikleri Açısından İncelenmesi - Erzurum İli Örneği*" konulu doktora tez çalışmamda kullanmak üzere ekte örneklerini sunduğum anketleri emir ve sorumluluğunuzda bulunan ekli listedeki idarelerin il teşkilatlarında yönetici ve personellere uygulamak istiyorum.

Tarafıma gerekli iznin verilmesi hususunda emir ve müsaadelerinizi arz ederim.

10/01/2017

Ekler:

- 1-Öğrenci Kimlik Fotokopisi
- 2-Anket Formları Örneği
- 3-Anket Uygulanacak Kurum Listesi

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler		
Adı Soyadı	:	Naci AKTAŞ
Doğum Yeri ve Tarihi :		
Eğitim Durumu		
Lisans Öğrenimi	:	
Y.Lisans Öğrenimi	:	
Bildiği Yabancı Diller :		
Bilimsel Faaliyetleri	:	
İş Deneyimi		
Çalıştığı Kurumlar	:	
İletişim		
E-posta Adresi		
Tarih	:	06.02.2022