

Dijital Dönüşüm Sürecinde Örgütsel Davranışın Rolü

Gül Bilen¹

Özet

Dijital dönüşüm, teknolojik yeniliklerin örgüt üzerinde yarattığı kapsamlı ve çok boyutlu değişim sürecidir. Dijital dönüşüm, örgütlerde yalnızca yeni teknolojilerin uygulanmasıyla sınırlı kalmayıp; aynı zamanda çalışanların tutumlarında, iletişim biçimlerinde ve liderlik yaklaşımlarında köklü değişimleri de beraberinde getirmektedir. Bu noktada, örgütsel davranış disiplini; bireylerin ve grupların örgütteki tutum, davranış ve etkileşimlerini inceleyerek, dijital dönüşümün insan boyutunu anlamada önemli bir rol üstlenmektedir. Dijital dönüşüm yalnızca teknik bir gelişme olarak değil; insan odaklı bir değişim süreci olarak da değerlendirilmelidir. Örgütlerin bu dönüşüm sürecini etkili bir şekilde yönetebilmeleri, örgütsel davranışın temel dinamiklerini kavramaları ve bu çerçevede stratejiler geliştirmeleri ile mümkündür. Bu kitap bölümde, dijital dönüşümün kuramsal temelleri ile örgütsel davranış arasındaki ilişki irdelenecektir.

1. GİRİŞ

Günümüzde örgütlerin sürekli temas halinde oldukları çevreleri hızlı ve sürekli bir şekilde değişmekte, bu da örgütleri değişime uyum sağlamak zorunda bırakmaktadır. İç çevreyi oluşturan örgüt üyeleri ile dış çevreyi temsil eden paydaşların duygu ve düşünceleri, davranış ve tutumlarını şekillendirdiğinden özellikle dijital dönüşümün hızla ilerlediği günümüzde, örgütler bu değişimlere karşı savunmasız hale gelebilmektedir. Teknolojideki hızlı ilerleme, örgütleri yeniden şekillendirmekte, rekabetçi ve güncel kalabilmek için dijital dönüşümü benimsemeye zorlamaktadır. Dijital dönüşüm, sosyo-teknik bir süreç olarak kabul edilmekte olup; örgütlerde ortaya çıkan dijital dönüşüm girişimleri, üye katılımı ve üye performansı arasındaki karmaşık ilişkinin de altını çizmektedir (Taştan, 2024: 5).

1 Dr, AFAD, bilengul8@gmail.com

Dijital dönüşüm, günümüz örgütlerinin rekabet gücünü artırmada ve iş yapış biçimlerini yeniden şekillendirmede kritik bir rol oynamaktadır. Dijitalleşme ile birlikte örgütlerin de beklentileri ve öncelikleri değişmiş, esnek ve uzaktan çalışma ve dijital araçlar kullanılması ile birlikte modern ve yeni çalışma modelleri de ortaya çıkmıştır. Bu değişim liderlik yaklaşımları, iletişim, kültür gibi birçok örgütsel davranış kavramının da yeniden değerlendirilmesi zorunluluğunu ortaya çıkarmıştır (Vial, 2019: 118). Örgütsel davranış, çalışanların bireysel ve grup düzeyinde sergilediği tutum ve davranışları inceleyen bir bilim dalı olması nedeniyle, örgütün dijital dönüşüm sürecindeki başarısında önemli belirleyicilerden biri haline gelmiştir (Robbins & Judge, 2019).

Bu bağlamda, insan faktörünün dijital dönüşüm süreçlerinde önemli bir faktör olduğu; teknoloji temelli değişimin örgütsel davranış boyutunun dikkate alındığı takdirde sürdürülebilir başarıya ulaşabileceği düşünülmektedir. Çalışmada, dijital dönüşümün örgütsel davranış üzerindeki etkileri kuramsal bir çerçevede ele alınarak ve dijitalleşmenin liderlik, iletişim, örgüt kültürü ve değişim yönetimi gibi örgütsel davranış kavramları ile ilişkisi incelenerek; dijital dönüşümün kavramsal temelleri, örgütsel davranış teorileri ve bu iki alanın etkileşimleri akademik bir perspektifle ele alınacaktır.

2. DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ

2.1. Dijital Dönüşüm

Teknoloji alanındaki gelişmeler beraberinde dijital çağ, yaşam biçimleri ve alışkanlıklar da dâhil olmak üzere dünyada küresel ölçekte büyük bir dönüşüm yaratmış ve dünyayı derinden etkilemiştir (Kiremitçi, 2023: 1). Dijitalleşme, 1960'lı yıllarda başlayan elektronik veri alışverişini kapsayan bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. İnternetin yaygın olarak kullanılmaya başlanması ve e- ticaretin 2000'li yıllarda yoğun kullanımı dijital teknolojileri evrimleştirerek dijitalleşmeyi daha fazla önem kazanan bir kavram haline getirmiştir (Gimpel & Röglinger, 2015: 6).

Dijitalleşme, elektronik sistemler tarafından algılanamayan, yapılandırılmamış formdaki bilgilerin, elektronik ortamlarda işlenebilir yapılandırılmış formata dönüştürülmesi sürecini ifade etmektedir (Rieger, 2008: 51). Dijital dönüşüm, günümüzde birçok alanda etkisini gösteren ve bireylerin işlerini daha kolay hale getirme, süreçleri iyileştirme, verimliliği artırma ve yenilikçi iş modelleri geliştirme gibi hedeflere ulaşmayı amaçlayan bir kavramdır. Rodrigues (2017) ve Fitzgerald (2013) dijitalleşme sürecini büyük veri, nesnelerin interneti gibi dijital teknolojilerin kullanımıyla ortaya çıktığını ifade etmektedir (Taşçı & Taşlıbeyaz, 2021: 173).

Son yıllarda yaşanan teknolojik gelişmeler küreselleşmenin de etkisi ile hızlı bir şekilde örgütler arasında yayılmıştır. Bu süreçte dahil olan dijitalleşme ise, günümüz örgütleri için kritik bir öneme sahip bir kavrama dönüşmüştür (Kahraman, 2023: 15). Nesnelerin İnterneti (IoT), yapay zeka gibi dijital dönüşüm teknolojileri, örgütlere önemli verimlilik kazanımları sağlamakta ve rekabet faktörü olarak giderek daha önemli hale gelmektedir (Kuhn & Lucke, 2021: 647).

Dijital dönüşüm, çağdaş toplumda yaşanan en önemli dönüşümlerden biri ve hem iş dünyasını hem de günlük yaşamı kesin bir şekilde değiştiren bir süreç olarak, yöneticiler için bir öncelik haline gelmiştir (Höyng & Lau, 2023: 1-2). Ayrıca dijital dönüşüm, örgütlerin iş süreçlerini geliştirmesine yardımcı olan, verimlilik ve performanslarını artırıcı yönde etkileyen olumlu bir değişim süreci olarak değerlendirilmektedir (Kaya, 2022: 4). Dijital dönüşüm, dijital ve diğer teknolojilerin yanı sıra örgütsel uygulamaların da kullanılmasıyla örgütün daha iyi hizmet sunmasını, rekabet avantajı elde etmesini ve karmaşık bir ortamda gerçekleşen eylemlere etkin bir şekilde yanıt vermesini sağlar (Westerman vd., 2012: 2-3). Bu dönüşümü başarıyla uygulayan örgütler, daha fazla tercih edilerek ön plana çıkarlar ve daha yüksek performans sağlayarak kar avantajı elde ederler (Biçtiren, 2022: 6).

2.2. Dijital Dönüşümün Örgütlere Etkisi

Dördüncü sanayi devrimi ile birlikte girdiğimiz dijital çağ, bireysel hayatımızdan iş dünyasına, hizmet alımından sunum yöntemlerine, nesnelerin işleyişinden birbirleriyle iletişim kurmalarına ve ağ oluşturmalarına kadar pek çok alanda önemli değişimleri de beraberinde getirmiştir (Gül, 2018: 6). 20. yüzyılın son çeyreğinden itibaren bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, yalnızca ekonomik yapıları değil; aynı zamanda örgütleri de önemli ölçüde etkilemiştir. 2000'li yıllarda hız kazanan dijitalleşme süreci ise bu dönüşüme yeni bir boyut kazandırmıştır. Dijitalleşmenin etkisiyle artan otomasyon, hem iş süreçlerini hem de görev tanımlarını da yeniden şekillendirmiştir. Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegre edilmesi, örgütleri müşteri odaklı stratejilere yönelten yapısal değişimleri beraberinde getirmiştir. Temel olarak dijital dönüşüm, örgütlerin değişimlere daha etkin şekilde uyum sağlamasını ve müşteri odaklılık ilkesini tüm iş süreçlerine entegre edilmesini zorunlu kılmıştır. Bu nedenle; bilgi, iş süreçleri ve örgütsel rollerin dijital ortamda yeniden düzenlenmesi örgüt stratejilerinde ve modellerinde de dönüşümlere yol açmıştır (Bloomberg, 2018).

Bu dönüşümlere paralel olarak son zamanlarda dijital dönüşümün “yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti, sanal gerçeklik” gibi bileşenlerinin

örgütlerin faaliyetlerine optimize edilmesi ile zaman ve maliyet tasarrufu sağlarken, verimlilik artışını da beraberinde getirmiştir (Asiltürk, 2021: 648). Yapay zekâ, büyük veri analitiği ve nesnelerin interneti (IoT) gibi dijital teknolojiler, örgütlerin çeviklik ve yenilik kapasitesini artırırken, aynı zamanda çalışanların rollerini ve örgütsel yapıyı da değiştirmiştir (Bharadwaj, El Sawy, Pavlou, & Venkatraman, 2013: 471).

Örneğin; dijital dönüşüm sayesinde örgütler sanal mağazalarda müşterilerle etkileşim içinde satış yapabilmekte; online alışveriş, müşterilerin beklentilerini belirlemek amacıyla veri tabanı hazırlanmasına olanak tanımaktadır. Online alışverişin tamamlanması ve ödemelerin elektronik yöntemlerle gerçekleştirilmesi, müşterilere bilgi aktarma ve ulaştırma maliyetlerini düşürerek; örgütlerin zaman ve maliyet tasarrufu yapmalarına olanak tanımaktadır. (Gürbüz, 2014: 47).

Dijital teknolojilerin sağladığı kolaylıklardan biri olan “uzaktan çalışma” iş yaşamında büyük değişiklikleri de beraberinde getirmiştir. Son yıllarda hızlanan teknolojik ilerlemelerin etkisiyle, merkeziyetçi iş yapısından uzaklaşılması, internet ve cep telefonu kullanımlarının yaygınlaşması iş yaşamında uzaktan çalışma kavramını yaygınlaştırmıştır. Günümüzde bankacılık, haberleşme, basın-yayın, sigorta, emlak, bilgisayar ve ticaret sektörü gibi birçok kuruluş. işletmelerinde uzaktan çalışma sistemini uygulamaktadır (Aydınöz, 2014: 73).

Örgütlerin dijital dönüşüm sürecinde başarı elde edebilmeleri için, çalışanlarını bu değişime uygun şekilde hazırlamaları büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, çalışanların dijital dönüşümle ilgili bilgi edinmeleri, eksik oldukları alanlarda kendilerini geliştirmeleri ve yeni becerilere uygun pozisyonlara yönlendirilmeleri gerekmektedir (Nowacka, 2023: 873-874). Bu süreçte örgütlerin çalışanlarına destek sunmaları ise kaçınılmazdır. Çünkü dijital dönüşüm, çalışanlarda bilişsel, duygusal ve davranışsal çeşitli tepkilere yol açabilir ve bu tepkiler dolaylı yoldan örgütün genel performansını ve verimliliğini etkileyebilir. Dolayısıyla, dijital dönüşüm süreçlerinde çalışanlara yönelik destekleyici yaklaşımlar benimsemek, örgütler açısından stratejik bir gereklilik haline gelmektedir (Weber vd., 2022: 227-228).

2.3. Dijital Dönüşümün Örgütlere Sağladığı Fayda ve Getirdiği Zorluklar

Dijital dönüşümü hızlandıran gelişmelerden biri de 20. yüzyılın başlarında akıllı telefon ve kişiye özel bilgisayarların hızla gelişmesi ve internetin sınır tanımaz bir şekilde ulaşılır olmasıdır. Bu süreçle beraber kamu hizmetlerinden eğitime kadar birçok farklı alanda değişimler yaşanmaya başlanmıştır. Küresel

dünyada ise ülkeler rekabet avantajlarını arttırma çabasına girmişler ve bir yandan da dijitalleşmenin etkilerine cevap verebilmek içinde kendilerine yol haritaları belirlemişlerdir. 1980’li yıllarda ülkemizde de dijital dönüşüme uyum sağlamak için kurumsal altyapı faaliyetlerini güçlendirilmeye başlanmış ve sonrasında E-Devlet sistemi ile kurumsal açıdan dijital dönüşüme uyum sağlamaya çalışılmıştır (Karasoy & Babaoğlu, 2020: 115-116).

Sonraki yıllarda ülkemizde Hazine ve Maliye Bakanlığı kamu harcamaları programlarını bir web sitesinde birleştirerek uygulamalarını dijitalleştirmiş, mali raporlarını, istatistiklerini ve kayıtlarını bilişim teknolojileri ile kayıt altına almıştır. 21. yüzyılın başlarında ise çalışma yaşamının tüm alanlarında dijital dönüşümün etkileri fark edilmeye başlansa da, 2019 yılının sonunda ortaya çıkan Covid-19 salgınının dünyada küresel paniğe yol açması nedeniyle çoğu ülkede salgının etkilerini en aza indirmek için geleneksel çalışma şekilleri değiştirilerek esnek çalışma ve uzaktan çalışma stillerini uygulanmıştır. Bu süreçte uygulanan bu yeni modeller sayesinde çalışanların yol ve iş arasındaki yorgunluklardan, iş ortamının meydana getirdiği stres ve mobbing gibi olumsuzluklardan kurtulmasına yol açarak çalışanlar açısından daha huzurlu ve sağlıklı bir çalışma hayatını ortaya çıkarmıştır (Ersöz & Özmen, 2020: 174-175).

Ancak dijital dönüşüm ve Covid-19 pandemisi ile çalışma yaşamında geniş yer bulan ve örgütlerin çok çabuk adapte olduğu uzaktan çalışma ve esnek çalışmanın örgüt için sağladığı faydalarının yanında olumsuz birçok yönü de bulunmaktadır. Uzaktan çalışma sürekli evde çalışmak zamanla çalışan açısından, aile bireylerine zaman ayıramamak gibi iş-aile dengesinde sorunlara yol açmıştır. Aynı zamanda gün boyu oturarak çalışmak omurga rahatsızlıklarına, el-kol-bilek rahatsızlıklarına; sürekli bilgisayar kullanımı da gözlerde ilgili birçok rahatsızlığa yol açmıştır. Bu tarz problemler ise çalışanların verimliliği etkilemektedir (Ersöz & Özmen, 2020: 175). Ayrıca Sachs & Kotlikoff (2021: 2)’a göre, dijital dönüşüm teknolojik açıdan sürekli olarak yeni model makinelerin ortaya çıkmasına yol açmakta ve bu durum sadece ekonomik açıdan bir tehdit olarak kalmamakta, örgütlerde vasıfsız işçiler içinde tehdit oluşturmaktadır.

Dijital dönüşümle birlikte bilişim teknolojilerindeki gelişmeler, yeni iş modellerinin ve mesleklerin ortaya çıkmasına sebep olmuştur. Bu noktada örgütlerin bulut tabanlı sistemler, yapay zekâ, nesnelerin interneti gibi gelişmelere karşı stratejiler ve politikalar geliştirmeleri ve çalışanların eğitim düzeylerinde de değişikliklere gidilebilmesi için çalışmalar yapmaları gerekmektedir (Petani vd., 2021: 1-2). Örgütler rekabet avantajı elde edilmek için dijital dönüşümün yol açtığı dijital teknolojilere büyük yatırımlar

yapmaktadırlar. Örgütler için sadece dijital teknolojilere sahip olmak yeterli olmamakla birlikte örgüt üyelerinin bu teknolojilerle alakalı eğitimler alarak; iş becerilerini de geliştirmeleri gerekmektedir. Bu da örgüt için ayrı bir maliyet demektir. Örgütlerin bu süreçte karşılaştığı sorunlardan biri de güvenlik sorunudur. Örgütlerin sahip oldukları dijital teknolojileri, cihazları, donanımları ve verileri dış tehditlerden yani siber saldırılardan korunmayı amaçlayan önlemleri alması gerekmektedir (Gürsoy, 2020: 106-107).

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ARASINDAKİ İLİŞKİLER

Dijital dönüşüm, yalnızca teknoloji yatırımı değil; insan faktörlerinin, örgütsel kültürün ve liderliğin etkin yönetimiyle başarılı olmaktadır. Örgütsel davranışın bileşenleri, dijital dönüşümün başarısını doğrudan etkilemektedir. Bu nedenle, dönüşüm süreçlerinde psikososyal faktörler göz ardı edilmemelidir. Günümüz örgütleri, çalışanlarını fikir üretme, takım çalışması oluşturma, inisiyatif alma ve problem çözme gibi beceriler konusunda yönlendirmeli ve geliştirmelidir. Çünkü insanların çeşitli ihtiyaçları bulunmakta ve bu ihtiyaçları karşılamak için iş birliği yapmaları gerekmektedir. Bu yüzden, işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlaması ve bu süreçte örgütün üyeleri ile birlikte gelişmeleri büyük önem taşımaktadır.

3.1. Dijital Dönüşüm ve Liderlik

Günümüzde yaşanan teknolojik gelişmeler ve dijital dönüşüm süreçleri, liderlik anlayışını ve liderlik pratiklerini derinlemesine etkilemektedir. Bu dönüşümün bir sonucu olarak ortaya çıkan “dijital liderlik” kavramı, özellikle iş dünyasında hızla yaygınlaşmakta ve çağdaş liderlik yaklaşımları içerisinde stratejik bir öneme sahiptir. Dijital dönüşüm sadece örgütleri dijital teknolojilerle donatmak değildir; bu dönüşümde örgüt kültürünü değiştirmek için dijital liderlere ihtiyaç duyulmaktadır. Dijital liderlik, bir organizasyonun dijitalleşme sürecine öncülük eden ve bu süreci destekleyen liderlik modelini tanımlar. Dijital liderler, sürekli yeniliğe açık, değişimi kabullenen ve geleceği düşünerek öğrenen organizasyonlar için çaba harcayan hem örgütün hem de üyelerin verimliliklerine önem veren liderlerdir (Karademir, 2022: 29-30).

Dijital liderlik, yalnızca teknolojik dönüşüm araçlarının benimsenmesini değil, aynı zamanda bu araçların iş süreçleri ve insan faktörüyle nasıl stratejik bir şekilde entegrasyonunun sağlanacağına dair kapsamlı bir yaklaşım olup; örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini etkin bir şekilde yönetebilmesi için önemli bir rol oynamaktadır. Bu tür liderler, organizasyonun teknoloji ile

uyumunu sağlamak amacıyla dijital vizyonlar geliştirir, dijital yetenekleri artırma yönünde stratejiler oluşturur, değişimi etkili bir biçimde yönetir, inovasyonu teşvik eder ve dijital riskleri yönetmek için güvenlik önlemleri alır. Örneğin; bir şirketin CEO'su, dijital dönüşümü yönlendiren bir lider olarak, işletmenin dijital geleceğini şekillendirmek için net bir vizyon ortaya koyar, çalışanları dijital beceriler konusunda eğitmek için programlar başlatır ve aynı zamanda siber güvenlik stratejileri oluşturarak dijital risklere karşı koruma sağlar. Bu tür bir liderlik, geleneksel liderlik anlayışlarının ötesine geçerek dijital dünyada başarıyı sağlamak için yeni beceriler, yetkinlikler ve stratejilerin geliştirilmesini zorunlu kılar. Aynı zamanda liderlerin, takımlarını ve çalışanlarını etkili bir şekilde yönlendirme becerisini de bünyesinde barındırır. Dijital liderlik, dijitalleşmenin yarattığı yeni iş modelleri ve süreçlerin benimsenmesi ve uygulanması için, liderlerin teknoloji odaklı stratejik düşünme ve inovasyon yetkinliklerine sahip olmalarını gerektirmektedir (Aksoy, 2024: 14- 17).

Dijital liderlik, günümüzde ve gelecekte teknolojik değişimlere uyum sağlayabilen liderler açısından kilit bir başarı unsuru olarak öne çıkmaktadır. Bu nedenle, liderlerin dijital liderlik konusundaki yetkinliklerini sürekli geliştirmeleri ve güncel tutmaları, dijital dönüşüm süreçlerinde etkin bir rol oynamaları ve kurumlarını sürdürülebilir biçimde yönlendirebilmeleri açısından büyük önem taşımaktadır.

3.2. Dijital Dönüşüm ve Direnç

Değişime karşı direnç, dijital dönüşüm sürecinde örgütler tarafından sıkça karşılaşılan bir durumdur (Oreg, 2006: 73). Değişime direnç, değişimin engellenmesi, karşısında durulması ya da sürecin geciktirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Elalmış, 2008: 58). Bu direnç, değişimin ortaya çıktığı her durumda, örgütteki bireylerin, değişimin içeriği veya yönü ne olursa olsun, genellikle kaygı ve paniğe kapılmaları şeklinde kendini göstermektedir. Değişim, mevcut durumu ya da alışılmadık bir durumu değiştirmeyi ve bilinenden sapmayı ifade eder; bu da örgüt içinde korku ve endişe yaratabilir. Değişim sürecinde, ortaya çıkan direnç dikkate alınmalı ve bu direncin sebepleri detaylı bir şekilde incelenmelidir. Değişime karşı duyulan güvensizlik, kuşku, kabul etmeme veya engellemeye çalışma gibi tutumlar, değişim sürecinin gecikmesine yol açmakta ve bu da değişimin gerçekleşmesini zorlaştıran önemli bir engel oluşturmaktadır (Yılmaz, 2015: 25-26). Eğitim, şeffaf iletişim ve katılımcı karar alma mekanizmaları direnci azaltmada etkilidir (Kotter, 1996).

Dijital dönüşüm sürecinde örgütte değişen koşulların getirdiği yeni nitelikler ya da pozisyonlar için yeni becerilere duyulan gereksinim, örgüt içinde çatışmalara yol açabilir. Ayrıca dijitalleşme ve yüksek otomasyonun örgütteki insan rolünün yerini alacağı gibi kaygılar söz konusu olabilir. Buda çalışanın statü kaybı, işsiz kalma, mevcut iş yükünün artışı ya da maddi durumunun negatif yönde değişme olasılığı gibi kişisel çıkarlara dayalı endişeleri, örgütte değişime karşı direnci artırabilmektedir (Karabal, 2018: 119). Dolayısıyla örgüt üyelerinin değişime ilişkin karar verme sürecine dahil edilmemeleri ve değişim hakkında görüşlerinin örgüt tarafından dikkate alınmaması da değişime karşı direncini artıracaktır. Çünkü bu durum örgüt üyelerinde dışlanmışlık hissi yaratabilir (Çelik, 2023 : 77).

3.3 Dijital Dönüşüm ile İletişim

Yeni iletişim teknolojileri, 20. yüzyılda yaşanan değişim ve gelişmelerle birlikte daha geniş bir alanda etkili hale gelmiştir. Örgütler, hem dış iletişimde hem de iç iletişimde geleneksel teknolojileri terk ederek, yeni iletişim teknolojilerine yönelmişlerdir. Bu dönüşüm, hem çağımızın gereklilikleri hem de enformasyon toplumunun etkisiyle ortaya çıkmış, örgütlerin sunduğu avantajlarla bu yeni araçların kullanımını kaçınılmaz hale getirmiştir (Çalık, 2010: 1). 1980' ler de temelleri atılan örgütsel iletişim, son yıllarda örgüt stratejileri, iş modelleri ve teknoloji kullanımı ile şekillenen önemli bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Örgütsel iletişim bağlamında dijital dönüşüm, örgütlerin daha etkili ve verimli bir hale dönüşebilmesi için bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla gerçekleştirilen bir değişim sürecidir. (Özpınar, 2021: 153). Dijital iletişimin örgütsel iletişim üzerindeki etkileri ise şu şekilde özetlenebilir (Kaytan, 2021: 64-65):

- Yüz yüze iletişim azalırken, dijital iletişim kanalları sayesinde iletişim hızı artmış ve daha etkin hale gelmiştir.
- Dijital iletişim araçlarındaki ilerlemeler, iletişimi daha kolay hale getirmiş ve bu sayede iletişim hacmi büyümüştür.
- Tek yönlü iletişim anlayışından, çift yönlü iletişim modeline geçiş sağlanmıştır.
- Sürekli erişilebilir olma beklentisi önemli ölçüde artmıştır.
- İletişim kanallarının çeşitlenmesi ve mobil cihazlardaki gelişmeler, iletişimi daha esnek bir hale getirmiştir.

3.4. Dijital Dönüşüm ve Kültür

Dijitalleşmenin artan önemi, küresel rekabetçiliğin baskısı ve değişim hızından dolayı örgütler daha fazla müşteri odaklı hareket etmeli ve yeni ürün geliştirme de dahil olmak üzere iç süreçleri hızlandırmak zorundadırlar. Örgütlerin yaşamlarını devam ettirebilmeleri için örgüt yapılarını değiştirmeleri gerekmekte olup; örgüt stratejilerini, yöntemlerini ve araçlarını değişen koşullara göre yenilemeleri gerekmektedir (Burchardt ve Maisch, 2019: 112).

Kültür, herhangi bir organizasyonun kalbidir. Örgütler için kültür, örgütün DNA'sı gibidir ve bu nedenle her örgüt için benzersizdir. Bu yüzden, örgüt kültürü yalnızca örgütün kurucuları, yönetimi ve üyeleri tarafından yaratılmaz, aynı zamanda ulusal kültürler ve gelenekler, ekonomik eğilimler, uluslararası ticaret, örgütün büyüklüğü vs. birçok değişken etkilenir. Dijital dönüşüm, örgüt üyelerinin çoğunluğunu etkileyen kültürel bir dönüşümdür ve örgütlerin dijitalleşmenin örgütlerini, insanları ve toplumun daha iyi bir geleceğe ulaşmak için yardımcı olabileceğine güvenmediği sürece asla gerçekleşmeyecektir. Buna dayanarak, dijital dönüşümde örgüt üyelerinin katılımı bir zorunluluktur, çünkü katılımcı örgüt üyesi işine tamamen odaklanmıştır ve örgütün itibarını ve çıkarlarını ilerletmek için olumlu adımlar atmak konusunda heveslidir (El. Rashied, 2022 :19).

Dijitalleşme, çağdaş yaşam tarzının sınırlarını belirleyerek kendine has yeni bir kültür formu yaratmaktadır (Olgun, 2020: 189). Dijital dönüşüm, örgütlerde zamanla kültürel dokuyu değiştirmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde ortaya çıkan kültür “dijital kültür” olarak tanımlanmaktadır. Dijital kültürün oluşumu hem örgütlerde hem de toplumda çoğunlukla direnç ile karşılaşmaktadır. Örneğin; elektronik imzanın gelenekçi bürokratlar tarafından kullanımının yaygınlaşması uzun zaman almıştır (Çelik, 2023: 70). Örgütler, dijitalleşme sürecine uyum sağladıkça, bu süreçle paralel olarak örgüt kültürlerinde de değişimler gözlemlenmeye başlamıştır. Zaman içinde dijital dönüşümün, örgütlerin kimlikleri ve kültürlerinde daha derin ve belirgin değişikliklere yol açacaktır.

SONUÇ

Dijitalleşme kavramı, özellikle 2000'li yıllarda sıklıkla milenyum çağı olarak da anılan dönemde gündelik yaşamda daha görünür hale gelmiştir. Gerçekte dijitalleşme süreci, bilgisayarların kullanılmaya başlanmasıyla birlikte adım adım birçok alanda etkisini göstermeye başlamıştır. Ancak, ilk dönemlerde bilgisayarlara erişimin sınırlı olması ve bu cihazların teknik kapasitesinin düşük olması, dijitalleşmenin yaygınlaşmasını bir

süre geciktirmiştir. Bilgisayarların yaygınlaşması ve dijital işlem hacminin artmasıyla birlikte dijitalleşme kavramı her alanda kendini göstermeye başlamıştır. Dijitalleşme yalnızca iletişim ya da görsel unsurlar açısından katkı sağlamaktan öteye geçerek, örgütlerin stratejilerini ve operasyonlarını dönüştürmektedir. Günümüzde birçok örgüt dijitalleşmenin sunduğu tüm olanakları değerlendirmeye çalışırken, bazıları bu imkanları kendi içlerinde geliştirirken, diğerleri dış kaynaklardan faydalanmaktadır. Artık işletmelerde kullanılan her türlü teknoloji dijital olarak tanımlanmaktadır. Örgütlerin yapısındaki bu değişim, onlarla etkileşime geçmek ve iletişim kurmak için dijital kanalları birincil araç haline getirmiştir.

Dijital dönüşüm ise dijitalleşmenin bir adım ötesine geçerek, işletmelerin sürekli değişen çevresel koşullara uyum sağlamasını ve daha verimli iş süreçleri oluşturmasını sağlar. 21. yüzyılda teknolojik değişim ve ilerlemeyle birlikte, toplumsal ve bireysel düzeyde etkili iletişim, yenilikçilik, bilgi birikimi, inovasyon, yapay zekâ gibi kavramlar ön plana çıkmıştır. Teknoloji ve bilgi üretimi, hem toplumun hem de bireyin gelişiminde önemli bir rol oynamış ve aynı zamanda işletmelerin değişim, dönüşüm ve büyümesinde belirleyici bir faktör olmuştur

Dijitalleşmenin insan ilişkilerine katkı sağladığına dair yapılan incelemeler olduğu gibi, bazen bireyleri yabancılaşma sürecine itebileceği de ifade edilmektedir. Dijital dönüşüm ile bireyler, sosyal ağlar aracılığıyla farklı meslek gruplarından ve toplumsal kesimlerden kişilerle iletişim kurabilmektedir. Dijitalleşme, toplumun temel alanları olan eğitim ve sağlık gibi sektörlerde de kendini göstermektedir. Dijital teknolojilerin kullanımı ve toplumsal kabulü hızla değişim göstermekte, bu da dijital dönüşümün etkilerini güçlendirmektedir. Bu çerçevede, dijital dönüşüme uyum sağlayamayan işletmeler, toplumlar ve bireyler, dijital gelişmelerin gerisinde kalma riskiyle karşı karşıya kalmaktadır. Bu durum, özellikle işletmelerde çalışanlarla kurulan ilişkilerde çeşitli sorunlara neden olabilir. Bu nedenle, hem karar vericiler hem de yöneticiler, dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlama konusunda önemli bir sorumluluk taşımaktadır. Dijital dönüşümün örgütsel bağlamda insan ilişkilerini iyileştirebilmesi için gerekli tedbirlerin alınması gerekmektedir (Tavas, Ayyıldız, & Kuzkaya, 2022: 54).

Kaynakça

- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı, *Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29. <https://doi.org/10.56682/ksydergi.1364569>
- Asiltürk, A. (2021). İşletmelerde Dijital Dönüşüm Yönetiminde Nihai Hedef: Dijital Olgunluk. *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(2), 647-669. <https://doi.org/doi:10.29023/alanyaakademik.859300>
- Aydınöz, G. (2014). *İş Hukukunda Tele (Uzaktan) Çalışma*, Yayınlanmamış Doktora Tezi, Ankara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Özel Hukuk (İş ve Sosyal Güvenlik Hukuku) Anabilim Dalı, Ankara.
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482.
- Biçtiren, T. H. (2022). *İşletmelerde Dijital Dönüşüm: Örnek Bir Uygulama*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aksaray.
- Bloomberg, J. (2018), *Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril*, Recieved From: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitizationdigitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-yourperil/#3f4222a72f2c>
- Burchardt, C. and Maisch, B. (2019). *Digitalization needs a cultural change – examples of applying Agility and Open Innovation to drive the digital transformation*. 29th CIRP Design 2019 (CIRP Design 2019) (pp. 112-117). Elsevier.
- Çalık, D. (2010). Yeni iletişim teknolojileri ve örgütsel iletişime yansımaları. *Ankara Üniversitesi Dergisi*, 2(5), 1-11.
- Çelik, D. (2023). Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümde Bir Sorun Alanı: Dijital Kültüre Yönelik Direnç. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 5(1), 69-86. <https://doi.org/10.58307/kaytek.1308745>
- Elalınış, A. B. (2008). *Çalışma Hayatı ve Organizasyonlarda Değişim, Değişim Yönetimi ve Değişim Yönetimi Üzerine Örnek Bir Uygulama Lafarge Türkiye Çimento Grubu*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara
- Ersöz, B., & Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve Bilişim Teknolojilerinin Çalışanlar Üzerindeki Etkileri. *Bilişim Teknolojileri Online Dergisi*, 11(42), 170-179. <https://doi.org/10.5824/ajite.2020.03.007.x>
- Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. (2013). Embracing digital technology: A new strategic imperative. *MIT Sloan Management Review*, 55(2), 1-12.

- Gimpel, H., and Röglinger, M. (2015). *Digital Transformation: Changes and Chances-Insights Based on an Empirical Study*, Bayreuth: Fraunhofer Uygulamalı Bilgi Teknolojileri Enstitüsü FIT, 1-20.
- Gül, H. (2018). Dijitalleşmenin Kamu Yönetimi ve Politikaları ile Bu Alanlardaki Araştırmalara Etkisi. *Yasama Dergisi*, (36), 5-26. <https://dergipark.org.tr/en/download/article-file/1115272>
- Gürbüz, A. (2014). *E-Dönüşüm ve İş Yaşamına Etkileri*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Hasan Kalyoncu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Gürsoy, Ö. (2020). *Yalın Üretim Sisteminde Dijitalleşme ve Endüstri 4.0 Uygulamaları İle Süreç İyileştirme Analizi: Bir İmalat İşletmesinde Uygulama*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın.
- El Rashied, S. H. (2022). The Impact of Building Digital Culture on Employees' Engagement in the ICT Sector. *i-Manager's Journal on Management*, 17(1), 19-40. DOI:10.26634/jmgt.17.1.18964
- Höyng, M., & Lau, A. (2023). Being Ready For Digital Transformation: How To Enhance Employees' Intentional Digital Readiness. *Computers In Human Behavior Reports*, 11, 100314. <https://doi.org/10.1016/j.chbr.2023.100314>
- Kahraman, E. D. (2023). *Çalışanların Dijital Dönüşüme Bakış Açısının, Motivasyon ve Performansa Etkisi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Konya.
- Karabal, C. (2017) Resistance to Change and Conflict of Interest: A Case Study, İn. *Organizational Conflict*. (Ed.) (pp. 115-128), Anna A.V. Boas, London: IntechOpen.
- Karademir, İ. (2022). *Dördüncü Sanayi Devriminde Liderlik ve Bir Model Önerisi: Liderlik 4.0*. Yayınlanmamış Doktora Tezi, Maltepe Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İstanbul.
- Karasoy, H. A., & Babaoğlu, P. (2020). Türkiye’de Elektronik Devletten Dijital Devlete Doğru, *Karadeniz Sosyal Bilimler Dergisi*, 12(23), 397-416.
- Kaya, C. (2022). *Dijital Dönüşümün Örgütsel Değişim ve İş Süreçlerine Etkisine İlişkin Çoklu Durum Çalışması*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Akdeniz Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Antalya.
- Kaytan, M. (2021). *Dijital İletişim Teknolojileri ve Akademisyenlerin Çalışma Yaşamı Arasındaki İlişkinin Değerlendirilmesi*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Ankara.
- Kırmırcı, E. (2023). *İnsan Kaynakları Yönetiminde Dijital Dönüşüm*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Kotter, J. P. (1996). *Leading change*. Harvard Business School Press.

- Kuhn, C., & Lucke, D. (2021). Supporting The Digital Transformation: A Low-Threshold Approach For Manufacturing Related Higher Education And Employee Training. *Procedia Crp*, 104, 647-652. <https://doi.org/10.1016/J.Procir.2021.11.109>.
- Nowacka, Ms. E. A. (2023). Digital Transformation İn Creating Employee Learning Environments, *Procedia Computer Science*, 225, 872-881. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2023.10.074>.
- Olgun, C. K (2020) Dijital K lt r n Y kseli ine Doğru: Riskler ve F rsatlar. *Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 35 (2020), 185-218.
- Oreg, S. (2006). Personality, context, and resistance to organizational change. *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 15(1), 73–101. <https://doi.org/10.1080/13594320500451247>
-  zpinar,  . B. (2021). “Yeni” Teknolojiler ve Kurumsal İletişimin Yeni Ara ları, * sk dar  niversitesi İletişim Fakültesi Akademik Dergisi*, 150-168.
- Petani, F. J., Ramizer, C., & Gendron, Y. (2021). Special Issue on Digitalization, Work, and Professions. *Critical Perspectives on Accounting*, 79(C), 1-3. <https://doi.org/10.1016/j.cpa.2021.102354>
- Rieger, O. Y. (2008). *Preservation in the age of large-scale digitization*. Washington, DC: Council on Library and Information Resources. Retrieved September.
- Robbins, S. P., & Judge, T. A. (2019). *Organizational behavior* (18th ed.). Pearson
- Rodrigues, L. S. (2017). *Challenges of digital transformation in higher education institutions: A brief discussion*. 30th IBIMA Conference. Seville, Spain.
- Sachs, J. D., & Kotlikoff, L. J. (2021). Smart Machines and Long-Term Misery. Cambridge: Nber Working Paper Series. Recieved From: <http://www.nber.org/papers/w18629>.
- Taşcı, Y. & Taşlıbeyaz E. (2021). Y ksek đretim kurumlarında dijital d n   m  alı malarının incelenmesi. *Y ksek đretim ve Bilim Dergisi*, 11(1), 172-183. <https://doi.org/10.5961/jhes.2021.439>
- Taştan, İ. (2024). *Exploring the interplay between digital transformation and employee engagement, performance in contemporary organizations*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, İstanbul Bilgi Üniversitesi / Lisansüstü Programlar Enstitüsü.
- Tavas, O., Ayyıldız, Y., & Kuzkaya, E. (2022). Dijital Dönüşüm Sürecinde İnsan İlişkilerine  rg tler Bağlamında Kavramsal Bakı , *Giri imcilik İnovasyon ve Pazarlama Ara tırmaları Dergisi*, 6(11), 46-56. <https://doi.org/10.31006/gipad.1099045>
- Westerman, G., Tannou, M., Bonnet, D., Ferraris, P., & McAfee, A. (2012). The Digital Advantage: How digital leaders outperform their peers

in every industry. *MIT Sloan Management and Capgemini Consulting, MA*, 2, 2-23.

- Weber, E., Büttgen, M., & Bartsch, S. (2022). How To Take Employees On The Digital Transformation Journey: An Experimental Study On Complementary Leadership Behaviors In Managing Organizational Change. *Journal Of Business Research*, 143, 225-238. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.01.036>.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118-144.
- Yılmaz, İ. (2015). *Organizasyonlarda Değişim ve Değişime Karşı Direncin Örgütsel Adalet ve Örgütsel Bağlılık Boyutları İle İncelenmesi: Fırat Üniversitesi İdari Çalışanları Üzerine Bir Araştırma*, Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi, Fırat Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Elazığ.