

Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürüne Etkisi

Esra Akay¹

Özet

Dijitalleşme, sadece teknolojik yeniliklerin uygulanmasıyla sınırlı olmayıp, örgütlerin iş yapma tarzlarını, karar süreçlerini, değer üretim mantığını ve paydaş ilişkilerini kökten dönüştüren bir paradigma değişimini ifade etmektedir. Bu dönüşümün başarısı ise örgütlerin sahip oldukları kültürel değerler ve bu değerlerin değişime uyum kapasitesi ile yakından ilişkilidir. Zira örgüt kültürü, örgütlerin kimliğini, işleyiş biçimini ve üyeler arasında paylaşılan normları, inançları ve davranış kalıplarını yansıtan dinamik bir sistemdir. Kültür, örgütsel değişimin yönünü ve hızını belirleyen görünmez bir zemin olarak, dijitalleşmenin sadece teknik bir süreç olmaktan çıkıp stratejik bir yeniden yapılanmaya dönüşmesinde kritik rol üstlenmektedir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, örgütsel düzeyde teknik altyapının ötesine geçen; kültürel değerler, çalışan katılımı ve paydaş iş birliklerini içeren kapsamlı bir stratejik yeniden yapılanma sürecini zorunlu kılmaktadır.

Dijital dönüşüm örgüt kültürünü hem dönüştürücü hem de aşındırıcı biçimlerde etkilemektedir. Başarı, örgütlerin teknik kapasiteyi kültürel değerlerle uyumlu hale getirebilme, çalışanların dijital yetkinliklerini güçlendirme ve güvence dayalı iş birliği kültürü oluşturma becerileri ile ilişkili görülmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm, teknolojik bir yenilikten ziyade, örgütün kültürel yeniden yapılanmasını zorunlu kılan kapsamlı bir stratejik yönetim süreci olarak değerlendirilmektedir.

1. Giriş

Dijitalleşme, yenilik süreçlerini hızlandırmakta, yıkıcı değişimlerin etkisini artırmakta ve rekabet dinamiklerini değiştirmektedir. Dijital çağın modern örgütleri söz konusu çevresel koşullarla ve teknoloji temelli yeniliklerin ortaya koyduğu değişim ve risklerle başa çıkma noktasında daha esnek, yenilikçi, çevik ve uyum sağlayıcı stratejiler geliştirmenin kaçınılmaz olduğu bir

1 Yozgat Bozok Üniversitesi Sağlık Hizmetleri MYO, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, esra.akay@yobu.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8343-3490

dönüşüm etkisi ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu bağlamda dijital dönüşümün örgütsel düzeyde etkileri, ürün ve hizmetlerin dijital teknolojiler aracılığıyla ortaya konmasının ötesine geçerek, daha kapsamlı bir yeniden yapılanmayı ve örgütün değer önerilerinin yeniden tanımlanmasını zorunluluk olarak ortaya çıkarmaktadır.

Dijital dönüşüm, yalnızca teknolojik yeniliklerin benimsenmesiyle sınırlı bir olgu değil; örgütlerin değişen çevresel koşullara uyum sağlayarak sürdürülebilir değer üretmelerine imkân tanıyan kapsamlı bir stratejik değişim sürecini ifade etmektedir. Bu bağlamda, Dijital dönüşümün gerçek anlamda başarıya ulaşabilmesi, örgütlerin yalnızca teknik altyapıya değil; çalışanlara, kültürel değerlere ve paydaşlarla kurulan iş birliklerine de odaklanan bütüncül bir yaklaşım geliştirmesini zorunlu kılmaktadır. Örgüt kültürü kavramı, çalışanların düzenli çalışmalarında deneyimledikleri davranışsal uygulamalardan daha kapsamlı ve derin bir paradigmaya işaret etmektedir. Örgütün kültürel yapısını oluşturan değerler inançlar ve varsayımlar sadece çalışanlar için değil örgütün tümü için derinlemesine kökleşmiş ideallere atıfta bulunmaktadır. Söz konusu idealler örgütsel bütünlük ve işleyişin tümüne etki eden görünmez yönlerini örgüt üyelerinin ortak anlam dünyasını oluşturarak somutlaştırmaktadır

Dijital dönüşümün başarısı için örgüt kültürünün temel nitelikleri ile kavramsal çerçevesinin iyi anlaşılması, özellikle dönüşüm sürecinde kritik öneme sahip kültürel değerlerin ortaya konulması ve dönüşümü etkileyen ve ondan etkilenen dijitalleşen örgütsel kültürün kapsamlı bir biçimde ele alınmasının temel bir gereklilik olarak öne çıktığı görülmektedir.

2. Dijitalleşme ve Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, örgütlerin kimliğini, işleyiş tarzını ve çevreleriyle kurdukları ilişkileri belirleyen, görünür pratiklerin ötesinde derin bir anlam dünyasına işaret etmektedir. Bu nedenle kavramın kapsamının ve sınırlarının açık biçimde anlaşılması, dijital dönüşüm gibi köklü değişim süreçlerinde ortaya çıkan dinamikleri doğru biçimde değerlendirebilmek açısından büyük önem taşımaktadır. Kültürün taşıdığı anlamın netleştirilmesi, örgütlerin değişime neden farklı düzeylerde tepki verdiklerini, hangi değer ve normların bu tepkileri şekillendirdiğini ortaya koyması bakımından öncelikli bir konuma sahiptir. Zira örgüt kültürü, dijitalleşmenin yönünü, hızını ve başarısını doğrudan etkileyen güçlü ve görünmez zemini oluşturarak dijital dönüşüm başarısının temel belirleyicilerinden birini oluşturmaktadır

2.1. Dijital Dönüşüm Kavramı

Dijital dönüşüm, modern örgütsel yaşamın teknolojik yeniliklerin edinilmesi ve kullanılmasıyla sınırlı olmayan; anlam üretme biçimlerini, karar mantığını ve kurumsal ilişkiler ağını yeniden düzenleyen kapsamlı bir değişim sürecini ifade etmektedir. Söz konusu değişim süreci, dijital teknolojilerin olanaklarını (yeniden programlanabilirlik, bağlantısallık, veri-merkezlilik) örgütsel normlar, roller ve ilişkiler üzerinde etkili kılarak; iş modelleri, yönetim mimarisi ve kültürel kodlar düzeyinde derinleşen stratejik bir yeniden yapılanmayı ortaya çıkarmaktadır.

Kavramın sınırlarını belirginleştirmek için dijital dönüşüm ile yakın kavramlar olan ve sıklıkla birbirlerine karıştırılan dijitalleştirme ve dijitalleşme kavramlarının ayrımının net bir biçimde ortaya konması faydalı olacaktır. Parviainen ve diğerleri (2017:64) dijitalleştirme kavramını (digitization) analog içeriklerin dijital kodlara dönüştürülmesiyle sınırlı, teknik bir dönüşüm adımı olarak tanımlamaktadır. Dijitalleşmenin (digitalization) ise bu dijital imkânların insan yaşamının ve örgütsel pratiklerin farklı alanlarına nüfuz etmesiyle ortaya çıkan geniş kapsamlı değişimler anlamına geldiği vurgulanmaktadır. Parviainen ve diğerlerine göre (2017:64) dijital dönüşüm kavramı dijitalleştirme ve dijitalleşmeden farklı ve ilişkili olarak, örgütler ile faaliyet alanlarının dijital teknolojilerin kabulü sonucunda maruz kaldığı bütünsel yeniden yapılanma sürecini ifade etmektedir. Söz konusu tanımlamalarda, dijitalleştirme (digitization) ile dijitalleşme (digitalization) arasına bir ölçek ve kapsam farkı bulunduğu ancak birbiriyle ilişkili kavramlar olduğu açık bir biçimde ifade edilmektedir. Bu yaklaşımla değerlendirildiğinde dijitalleştirme kavramının veri/format düzeyinde teknik bir işlemi, dijitalleşme kavramının ise bu teknik kapasitenin pratiklere, süreçlere ve davranışlara sirayet ederek yarattığı örgütsel-toplumsal değişime işaret ettiği net bir biçimde görülmektedir. Bu ayrışma dijital dönüşüm kavramının ise pratikte teknik/operasyonel kazanımları stratejik ve kültürel bir yeniden konumlandırmaya bağlayan bütüncül bir değişimin kapsayıcı dinamiği olarak ifade edilebilmesini mümkün kılmaktadır.

Hanelt ve diğerleri (2021:1160) dijital dönüşümü dijital teknolojilerin yaygın biçimde yayılması tarafından tetiklenen ve biçimlendirilen bir örgütsel değişim olarak tanımlamaktadır. Verhoef ve diğerleri (2021) ise ilgili çalışmalarında dijital dönüşüm kavramını multidisipliner bir yaklaşımla ele aldığı görülmektedir. Verhoef ve diğerlerine göre (2021:889) dijital dönüşüm; strateji, örgüt, bilişim teknolojileri, tedarik zincirleri ve pazarlamada ortaya çıkan değişimleri içermektedir ve bir örgütün dijital teknolojileri kullanma biçiminde meydana gelen ve örgütün daha fazla değer

yaratması ile bu değerden daha fazla pay almasına yardımcı olan yeni bir dijital iş modeli geliştirmesine yönelik değişimini ifade etmektedir. Verhoef ve diğerleri (2021) söz konusu kavramsallaştırması dijital dönüşüm üzerine mevcut tartışmalara multidisipliner bir odak getirerek katkıda bulunmaktadır. Mikalef ve Parmiggiani (2022) dijital dönüşümün bir varlığın özelliklerinde çekirdek düzeyde değişimleri tetikleyerek iyileştirme amacına yönelen bir süreç ele alınması gerektiğini vurgulamaktadır. Mikalef ve Parmiggiani'ye göre (2022:3) dijitalleşme, dijital teknolojilerden yararlanılarak örgütsel faaliyetlerin iyileştirilmesini ifade ederken; dijital dönüşüm ise bir örgütün tüm iş modelinde çekirdek düzeyde değişimi ve buna bağlı olarak sektör genelinde dalga etkileri yaratan daha derin bir yeniden yapılanmayı ifade etmektedir. Vrana ve Singh (2022) dijital dönüşümü salt teknolojik bir geçiş olarak değil; örgütlerin stratejik yönelimini, operasyonel akışlarını ve iş yapma mantıklarını kökten yeniden düzenleyen bir paradigma kayması olarak kavramsallaştırmaktadır. Vrana ve Singh (2022:109), söz konusu dönüşümün yalnızca yeni teknolojik araçların kullanılması ile sınırlı olmayan; aynı zamanda örgütlerin iş birliğine dayalı, çevik ve yenilik üreten bir örgütsel kültürü içselleştirmelerini gerektirdiğinin de altını çizmektedir.

Elia ve diğerleri (2024), dijital dönüşüm kavramının, dijital olanaklı örgütsel yenilenmeye dâhil teknolojik, stratejik, operasyonel ve liderlik boyutlarının tümünü kapsayan bir şemsiye kavram olduğunu vurgulamaktadır. Piccoli (2024:1) ise dijital dönüşümü teknoloji ile etkinleşmiş bir örgütün belirli bir dijital mimariye ve tasarım ilkelerine sahip bir dijital örgüte metamorfozu olarak tanımlamaktadır. Piccoli (2024) dijital dönüşüm kavramsallaştırmasının önceki kavramsallaştırmalardan temel ayrımı dijital dönüşümü, dijital teknoloji kullanımındaki bir değişim olarak değil, dijital teknoloji mimarisindeki bir değişim olarak karakterize etmesidir.

2.2. Örgüt Kültürü Kavramı

Örgüt kültürü, yönetim ve örgütsel davranış literatüründe farklı biçimlerde tanımlanmış çok katmanlı bir kavramdır. Smircich'in (1983), ilgili çalışmasında kültürü örgütü birbirine bağlayan içsel değer sistemi olarak ele aldığı görülmektedir. Smircich'e göre (1983:353) örgüt temelde insanların paylaştığı ortak anlamlar sayesinde var olan bir süreçtir. dil, mitler, hikâyeler, ritüeller gibi örgütlerin varlığını sürdüren temel anlam üretici süreçler örgüt kültürünü oluşumunu ve yeniden üretimini sağlayan temel unsurları oluşturmaktadır. Smircich'in (1983), söz konusu yaklaşımında örgüt kültürünü yapısal bir değer sistemi ve tüm örgütü sosyal olarak birbirine bağlayan bütünsel ve içsel bir parça olarak ele aldığı görülmektedir. Benzer ancak daha kapsamlı bir biçimde örgüt kültürü kavramının, bir örgütün

üyeleri tarafından paylaşılan ve kabul ettiği normlar, değerler, davranış kalıpları, ritüeller, gelenekler gibi pek çok unsuru içerdğine dikkatleri çeken Schein ise (1985,2010:17) kültür kavramının; yapısal istikrarı, derinliği, genişliği ve bütünleşmeyi ima eden kapsayıcı yapısına işaret etmektedir. Schein (1985,2010:24) şu üç ana düzeyin örgüt kültürünü açıkladığını ifade etmektedir:

Artefaktlar: Görünür ve hissedilebilir yapılar ile süreçler; gözlemlenen davranışlardır ancak çözümlemesi zordur.

İfade edilen inançlar ve değerler: İdealler, hedefler, değerler, arzular; ideolojiler, rasyonalizasyonlar, davranışlardır ve diğer artefaktlarla uyumlu olabilir ya da olmayabilir.

Temel alt varsayımlar: Bilinçdışı, sorgulanmaksızın kabul edilen inançlar ve değerler – davranışı, algıyı, düşünceyi ve duyguyu belirler.

Bu üç bileşenden varsayımlar olarak isimlendirilmiş olan düzeyin, örgüt içindeki resmi olmayan fakat tartışmasız kabul edilen önemli kuralları temsil ettiği görülmektedir. Artefaktlar ise örgütsel kültürün görülebilir unsurlarıdır ve iş süreçlerini, işyeri ortamını ve örgütsel yapılar ile gözlenen davranışları içermektedir. Değerler örgüt üyelerinin inançları, arzuları ve iş yapma biçimleri şeklinde kendini göstermektedir. Schein'in modelindeki kökenler, evrim ve kültürleme hakkındaki argümanları değişim ve süreklilik diyalektiğine genişleten Hatch (1993) ilgili çalışmasında, Schein'in üç ögesini (yapıtlar, değerler, varsayımlar) korumakla birlikte, bunların dört temel süreç aracılığıyla sürekli olarak etkileşim içinde olduğunu ortaya koymaktadır. Bu çerçevede modelde sunulan örgüt kültürü; dışavurum (manifestation), gerçekleştirme (realization), sembolleştirme (symbolization) ve yorumlama (interpretation) süreçlerinden oluşmaktadır (Hatch,1993:660). Hatch'a göre (1993:660-677) dışavurum, değerler ve varsayımların örgütsel üyelerin eylemleri ve ürünleri aracılığıyla görünür hale gelmesini ifade ederken; gerçekleştirme/uygulama Schein'in (1985) modelinde örtük kalan, değerlerin günlük davranışlara dönüştürülmesini ifade etmektedir. Sembolleştirme sürecinde yapıtlar, örgüt içinde paylaşılan anlamları temsil eden sembollere dönüşürken; yorumlama süreci ise sembollerin ve davranışların üyeler tarafından yorumlanarak örgütsel gerçekliğe anlam kazandırılmasını sağlamaktadır. Bu dört süreç, geri bildirim döngüleri oluşturarak birbirini sürekli beslemekte ve kültürün zaman içinde nasıl yaratıldığını, sürdürüldüğünü ve dönüştürüldüğünü açıklamaktadır.

Örgüt kültürü yazınında, kültürün değer-inanç çekirdeğinin yönetim uygulamaları ve iş yerindeki gündelik davranışlarda ortaya çıktığına vurgu

yapan kavramsal yaklaşımlar da yer almaktadır. Söz konusu yaklaşımlar örgütte kültürel içeriklerin yalnızca bilişsel bir çerçeve değil, aynı zamanda gözlemlenebilir pratik ve kalıcı davranış örüntüleri üretmesine yaptığı vurgu açısından önemlidir. Örneğin Denison'a göre (1990:2) örgüt kültürü, bir örgütün yönetim sisteminin temelini oluşturan değerler, inançlar ve ilkeler ile bu temel ilkeleri hem örnekleyen hem de pekiştiren yönetim uygulamaları ve davranışları kümesini ifade etmektedir.

Örgüt kültürü kavramına ilişkin olarak bazı çalışmalar da ise kültürün ayırt edici ve örgüte özgü olma niteliğinin öne çıktığı görülmektedir. Örneğin Gagligardi (1986: 133) örgüt kültürü kavramını; bir örgütün diğer örgütlerden ayıran ve üyelerinin davranışlarını yönlendiren tutarlı bir varsayımlar ve temel değerler kümesi olarak tanımlamaktadır. Benzer bir şekilde Martins ve Martins (2002:380) ilgili çalışmalarında örgüt kültürünü, örgütü diğer örgütlerden ayıran ve üyeleri tarafından paylaşılan bir anlam sistemi olarak ele aldığı görülmektedir. Arnold (2005: 625) ise örgüt kültürünü, her örgüte kendine özgü karakterini kazandıran ayırt edici normlar, inançlar, ilkeler ve davranış biçimleri olarak ifade etmektedir. Kavramsal olarak örgüt kültürünün söz konusu örgüte özgü olma vurgusunun Hofstede ve diğerlerinin (2010) ilgili çalışmasında bilişsel bir çerçeveye taşınarak ele alındığı görülmektedir. Hofstede ve diğerlerine göre (2010:344-345), örgüt kültürü bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran “zihnin kolektif programlanması” olarak tanımlanabilir ve bu kültür yalnızca üyelerin zihninde değil, örgütle etkileşime giren tüm paydaşların (müşteriler, tedarikçiler, işçi örgütleri, komşular, resmî makamlar ve basın vb.) zihinlerinde de sürdürülmektedir. Hofstede ve diğerlerinin (2010) söz konusu örgüt kültürü tanımlamasında, örgüt kültürünü hem kimlik/ayırışma ekseninde (öteki örgütlerden farklılaşma) hem de ilişkisel yayılım ekseninde (müşteri-tedarikçi-düzenleyici gibi aktörlere sirayet) çift yönlü ele aldığı görülmektedir.

Wagner ve Hollenbeck (2010:283) örgütün kültürünün, yaşamı ve örgüte üyeliği algılamının gayri resmî, paylaşılan bir yolu olduğunu belirterek üyeleri birbirine bağlayan ve onların kendileri ile işleri hakkında ne düşündüklerini etkileyen bir çerçeve olduğunu vurgulamaktadır. Örgütsel yaşamın karşılıklı bir anlayışını oluşturmaya yardımcı olma sürecinde, örgüt kültürünün dört temel işlevi yerine getirdiğini ifade eden Wagner ve Hollenbeck'e göre (2010:283-384), kültür ilk olarak örgütte normların, değerlerin ve algıların paylaşılması yolu ile, insanlara ortak bir amaç duygusunu teşvik eden bir birliktelik hissi sağlamaktadır. İkinci olarak, örgüt kültürü kolektif bağlılığı kolaylaştırma işlevi ortaya koymaktadır. Wagner ve Hollenbeck'e göre (2010:384) paylaşılan bir kültürden doğan ortak

amaç, kültürü kendine ait olarak benimseyen herkes arasında bir aidiyet duygusu uyandırma eğilimi oluşturarak, örgütsel istikrarı teşvik etmektedir. Kültür, örgütte paylaşılan bir kimlik ve bağlılık duygusunu besleyerek, örgüt üyeleri arasında kalıcı bütünleşmeyi ve iş birliğini teşvik edici bir etki ortaya çıkarmaktadır. Örgüt kültürünün dördüncü ve son işlevi ise, üyelerin çevrelerini anlamlandırmalarına yardımcı olarak davranışı biçimlendirmesi olarak ifade edilmektedir. Wagner ve Hollenbeck'e göre (2010:384) bir örgütün kültürü, olayların neden o şekilde gerçekleştiğini açıklayan paylaşılan anlamların bir kaynağı olma işlevini yerine getirmektedir.

Hofstede ve diğerleri (2010) örgüt kültürünün standart bir tanımı olmamasına karşın alan yazında pek çok çalışmanın fikir birliğinde olduğu uzlaşılmış temel örgüt kültürü özelliklerinden bahsedilebileceğini ifade etmektedir. Hofstede ve diğerlerine göre (2010: 344), örgüt kültürü kurumun geçmişinden beslenen ve onu yansıtan tarihsel bir yapıdır; antropologların odağındaki ritüel, simge ve benzeri öğelerle yakından ilişkilidir; birlikte aynı örgütü var eden insanların etkileşimleri içinde toplumsal olarak kurulur ve zamanla sürdürülür; parçalarına indirgenemeyen, bütün olarak ele alındığında anlam kazanan bir olgudur; somut kurallardan çok değerler, anlamlar ve algılar üzerinden işleyen “yumuşak” bir boyuta sahiptir; bu nedenle de kısa sürede dönüştürülmesi güçtür ve değişime direnç söz konusu olabilmektedir.

Örgüt kültürü, örgüt içinde paylaşılan temel varsayımlar, değerler, tutumlar ve davranış normlarının düşüncelere, duygulara ve davranışlara yansıyan ve maddi- maddi olmayan nitelikteki üyeler ile yapıtlar (artifacts) aracılığıyla somutlaşan bir sistemi ifade etmektedir (Elizabeth vd.,2023:555). Gutterman (2024:3) söz konusu somutlaşmayı daha açık bir biçimde değerler ve normların, resmî kurallar, standart işletim prosedürleri, misyon bildirileri, stratejik hedefler ve amaçlar, dil ve semboller, ritüeller ve törenler, sorun çözme yöntemleri, sosyalleştirme teknikleri, araç ve teknoloji kullanımları ile örgütsel yapı gibi bir dizi somut ve genellikle gözlemlenebilir formlara dönüşmesi olarak ifade etmektedir. Bu noktada kültür ile somut uygulamalar arasındaki uyumun sağlanması örgüt için hayati bir konu olarak karşımıza çıkmaktadır. Zira örgütsel bütünlüğün sağlanması bu yolla mümkün olabilmektedir. Bu yönüyle bir örgütün kültürü örgütsel bağlılığı ve aidiyeti sağlayan bütünleştirici bir mekanizmayı da oluşturmaktadır.

3. Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürüne Etkisi

Dijital dönüşüm temel örgütsel görev ve süreçlerdeki basit değişiklikleri aşarak süreçleri kökten yeniden biçimlendirmekte, böylece örgütün iş mantığını dönüştürmektedir (Verhoeef ve diğerleri, 2021). Söz konusu

değişim örgütün tüm süreçlerini yeniden yapılanmayla dönüştürürken, ilişkiler değerler iş yapış biçimleri üzerinde önemli etkiler yaratmaktadır.

3.1. Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürüne Olumlu Etkileri

Bir örgütün kültürü, örgüt içi ve dışındaki kültürlerin toplamını yansıtan, normlar, uygulamalar ve değerleri içeren dinamik bir sistemdir. Örgütler, iş yapı ve süreçlerini yenileriyle değiştirdiklerinde ve aktörler yeni sistemlere, inançlara, değerlere ve uygulamalara birlikte yönelmeye karar verdiklerinde örgütsel kültürde değişim ortaya çıkmaktadır (Eti-Tofinga vd., 2018:620). Örgütsel dönüşümün kültürel unsurlarda yarattığı değişim hem dönüşümün çıktısı hem de başarısı için zemin hazırlayıcı bir öncül olma özelliği taşımaktadır. Dijital dönüşüm, örgütsel sistemde bilgi akışını yeniden düzenleyerek davranış değişimlerine yol açmakta; bu etki, örgüt kültürünü şekillendiren norm ve uygulamalara da yansımaktadır. Bilgi işçisinin yükselişi ve “şeylerin üretiminden fikirlerin üretimine” kayış, örgütsel yaşamın baskın karakterini değiştirerek kültürel kodları da dönüştürmektedir (DuBrin, 1978: 8–10).

Gebayew ve diğerleri (2018), dijital dönüşümün birbirini besleyen dört eksenle örgütsel etkiler ortaya koyduğunu ifade etmektedir: İlk olarak, pazarlama, operasyonlar, insan kaynakları ve müşteri hizmetleri gibi iş faaliyetleri dijital araçlarla yeniden düzenlenmekte ve böylece etkinlik, hız ve koordinasyon kapasitesi artmaktadır. İkinci olarak, iş süreçleri uçtan uca entegrasyon ve otomasyonla yeniden kurgulanmakta; bu sayede süreç esnekliği ve hedeflere erişim yeteneği güçlenmektedir. Üçüncü olarak, müşteri-çalışan-iş ortağı düzeyinde yeni kültür ve stratejilere uyum sağlanmakta; bu uyum, kullanıcı deneyiminin iyileştirilmesi, çalışanların yetkilendirilmesi, hibrit çalışma modellerinin benimsenmesi ve müşteri odaklılığın kurumsal norm hâline gelmesiyle somutlaşmaktadır. Son olarak, iş modeli düzeyinde veri ve platform temelli teknolojilerle değer önerisi, değer yaratma ve değer yakalama mekanizmaları yeniden yapılandırılmakta ve dönüştürücü bir etki ortaya koymaktadır. Böylece dijital dönüşümün örgütsel etkilerinin, işletmelere değer üretimi, verimlilik artışı ve sürdürülebilir rekabet avantajı sağladığı ifade edilmektedir (Gebayew ve diğerleri, 2018:263).

Grover ve diğerleri (2022), dijitalleşmenin örgüt kültürünü iki ana eksenle etkilediğini ifade etmektedir. Grover ve diğerlerine göre (2022:4), dijitalleşmenin tetiklediği kurumsal yeniden yapılanmalar, örgüt kültürünü kavramsallaştırma biçimimizi kökten sorgulamamıza neden olmaktadır. Zira değerler ve temel varsayımlar dijital akışta sürekli yeniden biçimlenerek yerleşik kültürel düzeneklerin katılaşmasını engellemektedir. Ayrıca analog

verilerin sayısallaştırılmasıyla ortaya çıkan dijital nesnelerin değer yaratımında “dijital kaynak” hâline gelmesi, örgütlerde yeni davranış örüntüleri ve yetkinlikler biçiminde yeni kültürel kaynaklar gerektirmektedir. Böylece, mevcut kültürel kodların, kurumun dijital hedefleriyle uyumlu dijital kültür değerlerine evrilmesi kaçınılmaz olarak ortaya çıkmaktadır.

Komuta–kontrol yaklaşımından bağlan–eşgüdümle anlayışına geçiş, dijital dönüşümün örgüt kültüründe yol açtığı önemli değişimlerden birini oluşturmaktadır. Tilson ve diğerlerinin (2010:751) işaret ettiği üzere, dijital altyapıların dijital ve toplumsal altyapılara eklenilerek çalışması, iletişimin yatay akışını ve birimler arası eşzamanlı koordinasyonu kurumsal norm hâline getirerek hiyerarşik onay döngülerini kısaltır ve kararların ağ temelli düzenekler üzerinden hızla alınmasını mümkün kılmaktadır. Bu altyapıların ikili doğası aynı anda istikrar ve esnekliği, denetim ve özerkliği gerektirmektedir. Söz konusu gereklilik ise standartlara bağlılığı korurken yerel düzeyde hızlı uyum ve inisiyatif teşvik ederek “bekle–onayla” yönetsel kalıbının yerine “bağlan–eşgüdümle” kültürel pratiklerini yerleştirmektedir (Tilson vd., 2010, s. 753).

Hussey (1997), etkili iletişim ve eğitim programlarının tasarlanıp uygulanmasını değişimin başarısında belirleyici faktörler olarak vurgulamaktadır. Hussey’ce göre (1997:40–41), örgüt içinde sağlam iletişim kanalları kurularak çalışanların düşüncelerini rahatça ifade edebilecekleri bir çalışma iklimi yaratmak ve yeni duruma uyuma ilişkin kaygıları gidermek için iyi kurgulanmış eğitim programları kullanmak; değişime direnci azaltmada ve katılımı güçlendirmede başlıca etmenler olarak ortaya çıkmaktadır.

Dijital dönüşümün şekillendirilebilir örgütsel tasarımlara doğru bir değişim yaratmaktadır (Hanelt ve diğerleri, 2021). Hanelt ve diğerlerine göre (2021:1168) dijital dönüşüm ile örgütü oluşturan resmî yapılar, süreçler ve sistemlerin konfigürasyonları olarak tanımlanan örgütsel tasarımlar, kolayca etkilenebilen ve kolayca değiştirilebilen bir tasarım olarak şekillendirilebilir bir örgütsel tasarıma dönüşmektedir. Burada şekillendirilebilir örgütsel tasarımda esnek örgütsel yapılanma düşüncesinin, örgütsel kültürün ana unsurlarına yaptığı vurgu dikkat çekici görülmektedir. Örgütsel tasarım olarak ifade edilen resmî yapı ve süreçler kültürün temel unsurlarını oluşturmaktadır ve örgütsel kültürün değişime paralel bir biçimde temel unsurlarının yeniden şekillenebilen yapılanmaya doğru kaydığını vurgulamaktadır. Hanelt ve diğerleri (2021) şekillendirilebilir örgütsel tasarım fikrini, örgütleri kilitsizleştirme ve teknolojik esnekliği artırma mekanizmalarının işaret ettiği yüksek uyarlanabilirlik yönelimi ile açıklamaktadır. Hanelt ve diğerlerine göre (2021:1169) örgütlerin söz konusu yönelimi, yeni dijital bilgi ve yetenekleri

öğrenerek, yeni dijital iş modelleri kurarak, dijital yetkinlikleri geliştirerek ve dijital iş stratejileri belirleyerek örgütün hızlı dönüşüm için “çözülmesine” (unfreeze) yardımcı olabilmektedir.

Dijital dönüşüm, iş stratejileri üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. İşletmelerin çalışma, müşterilerle etkileşim ve pazarda rekabet etme biçimlerini değiştirmeye zorlamaktadır. Khanom’a göre (2023:31) dijital dönüşüm, örgütlerin çeşitli dijital kanallar aracılığıyla daha kişiselleştirilmiş ve kesintisiz bir müşteri deneyimi oluşturmasını sağlayarak örgütlerin operasyonlarını otomatikleştirmesine ve optimize etmesine yardımcı olarak verimliliği artırır ve maliyetleri düşürür. Dijital dönüşüm sayesinde örgütler, daha bilinçli kararlar almak için büyük miktarda veriyi toplayıp değerlendirebilmektedir.

Dijital dönüşümün kültürel değerlerdeki dönüştürücü etkisi şüphesiz örgütsel aktörler olarak çalışanların ve liderlerin dijital dil ve dijital zihniyete ne derece bağlı oldukları ile ilişkilendirilebilir. Farklı bir biçimde ifade edilecek olursa çalışanların ve liderlerin temel değişim ilkelerini anlayıp ortak bir bakış açısı paylaşıp paylaşmadığı, bu ilkelere kendi rollerini görüp görmedikleri ve temel kavramların resmî ritüellere yansıtılıp yansıtılmadığı ile ilişkili olarak ortaya çıkmaktadır (Karimi ve Walter, 2015:54). Dijital liderlik kavramsal olarak, değişimlere hızlı yanıt veren ve onlardan öğrenen, etik ve çevik bir zihniyeti temsil eder; insanı ve çeşitliliği değerli gören bir yaklaşımla güven temelli bir kültürü destekleyerek ekipleri iş birliğine yönlendirmekte ve onları dijital ortamda gelişmeleri için desteklemektedir (Tigre ve diğerleri 2022:19).

Bir örgütün içinde teknolojinin nasıl uygulandığı ya da kullanıldığı, örgüt kültürüne ve paydaşlara yönelik davranışlarında olumlu veya olumsuz olmak üzere çift yönlü düşünülmesi gereken değişimler yaratmaktadır. Modern teknolojinin hayata geçirilmesi, işgücünün bileşiminde kademeli bir değişimi beraberinde getirebilmektedir (Foerster-Metz ve diğerleri,2018:3) Örneğin, geçmişe kıyasla daha genç, daha iyi eğitilmiş, daha hareketli ve teknolojiye daha yatkın kuşaklar örgütlere daha büyük sayılarda katılması örgüt içinde yeni bir değerler, tutumlar ve kaygılar dizisini de beraberinde getirerek örgütsel davranışı etkileyen kültürel bir değişimi tetikleyebilmektedir (DuBrin, 1978:26). Warrick ve diğerleri (2016) kültürün örgütlerin başarısı ya da başarısızlığında oynayabileceği önemli rolü vurgulayarak, liderlerin sağlıklı bir kültürün örgüte sağlayabileceği birçok yararın, belki de en önemlisi sağlıklı bir kültürün yol açabileceği sayısız maliyetin farkında olmaları ve bu bilinçle hareket etmelerinin gerekliliğine de dikkatleri çekmektedir. Örgüt kültürünün liderlik yönünü vurgulayan söz konusu yaklaşım liderin örgüt kültürünün oluşumu ve gelişimindeki rolünü öne çıkarmaktadır. Liderlerin

kültürün başarılı kültürlerin nasıl inşa edileceğine dair bilgi ve eğitime sahip olmamaları gibi nedenler örgütler için önemli maliyetler oluşturabilmektedir.

3.2. Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürüne Olumsuz Etkileri

Dijital dönüşümün örgüt kültüründe yarattığı olumlu etkilerle birlikte, örgütün kültürel unsurları için bazı zorluklar ve riskleri de beraberinde getirdiği görülmektedir.

İşyeri gözetimi, örgütsel sürecin bir parçası olarak, yönetimin çalışanların performansını, iş davranışlarını ve iş yapış şekillerini amaçlı biçimde izleme, kaydetme ve takip edebilme kapasitesini ifade etmektedir. Dijital dönüşüm ile teknolojik etkilerin iş süreçlerini ve ölçümlemlerini dijitale taşıması yöneticilerin çalışan etkinliklerini bizzat gözlemleyerek örgütsel beklentilerin karşılandığından emin olmaya çalıştığı ikili bir süreç şeklinde kendini göstermektedir (Lyon, 2017). Söz konusu süreci gözetim kültürü olarak ifade eden Lyon'a göre (2017:824-825) gözetim kültürü, gözetimin gündelik yaşamın bir parçası hâline geldiği; bireylerin kendi ve başkalarının gözetimini etkin biçimde düzenlemeye katıldığı, kimi zaman uyduğu, kimi zaman müzakere ettiği, direndiği, ilişkilendiği ve hatta başlattığı bir katılım ve etkileşim düzenini ifade etmektedir. Dijital dönüşüm dijitalin aracılık ettiği örgütsel süreçlerde izlenebilirliği güçlendirerek gündelik etkileşimlerde dahi "izlenebilir olmanın norm hâline gelmesine neden olarak örgüt kültürünü etkileyebilmektedir. Güvene dayalı ilişkilerin yerini görünürlük ve hesap verebilirlik mantığına bırakması ise gözetim kültürünü besleyerek çalışanların özne olarak tanınma ihtiyacının geri plana düşmesine neden olabilmektedir. Başka bir ifadeyle dijital dönüşüm, örgüt kültürünü güven-özerklik ekseninde aşındıran gözetim ve sürekli erişilebilirlik normlarını kurumsallaştırarak ve ölçümleme temelli bir denetim yapısı üreterek; davranışların görünürleşmesini özyönetimden çok dışsal kontrol lehine meşrulaştırabilmektedir (Kayas ve diğerleri, 2023). Kayas ve diğerlerine göre (2023:6), çalışan düzeyinde işyeri gözetimi, mahremiyet algısının azalması ve buna bağlı direncin artmasıyla önce psikolojik baskıyı yükseltmekte, kaygı ve stres düzeylerini tırmandırmaktadır. Söz konusu baskı, sürekli izlenme hissi yaratıcılığı törpüleyerek, iş yüklerinin yoğunlaştığı yönünde bir çalışan algısı üretirken çalışan performans ile verimliliğinde düşüşe yol açabilmektedir. Kayas (2023:6) göre böyle bir iklimde çekingenlik, hata yapma kaygısı ve riskten kaçınma gibi psikolojik engeller güçlenmekte, buna eşlik eden bilgi paylaşımındaki azalma takım öğrenmesini ve iş birliğini zayıflatmaktadır. Nihayetinde iş doyumunu ve moralde gerileme, güven düzeyinde azalma ve takım içi husumetin artışı gibi ikincil etkiler örgütün sosyal dokusunu zedeleyen etkiler yaratabilmektedir.

İşyerinde dijital teknolojilerin kullanımının artmasıyla birlikte çalışanlar yeni örgütsel taleplerle karşı karşıya kalmaktadır. Dijital teknolojiler aynı zamanda liderler ile çalışanlar arasındaki etkileşimi de değiştirmektedir. Yüksek erişilebilirlik beklentisi ve kontrolü vurgulayan liderlik, teknostresi ve teknostresle ilişkili sonuçları artırabilmektedir. Rademaker ve diğerleri (2023:23) ilgili çalışmalarında dijital teknolojilerin kullanımının bilgi ve iletişimin hızlı iletimi için büyük fırsatlar sunmasına karşın iş ve özel yaşam sınırlarını eriterek çalışan dinlenme zamanlarını kısaltması ya da istismarcı liderlere çalışanlar üzerindeki etkilerini genişletecek bir kanal sunması gibi potansiyel olumsuz etkiler ortaya koyabildiğini ifade etmişlerdir. Cestero ve diğerleri ise (2023:9-10), bireysel düzeyde örgütsel dönüşümün çoğunlukla çalışanların yetkinlik, bilgi ve teknoloji kullanımındaki farklılıklarından kaynaklanan zorluklar içerdiğini belirterek, dijital araçları etkin kullanılabilmesi için gerekli yetenek ve eğitim eksiklikleri, yaş-cinsiyet-konum-deneyim gibi sosyodemografik ayrışmalar ve kişisel yenilikçilik, benlik saygısı, içsel motivasyon, gönüllü kullanım gibi psikolojik faktörlerin performansı zayıflatılabildiğini; yönetimin yeni teknolojilere katılım ve ikna düzeyi düşük olduğunda dönüşümü benimsemenin daha da güçleşeceğini ifade etmektedir.

SONUÇ

Dijital dönüşüm, örgütlerin yalnızca teknik sistemlerini değil, aynı zamanda kültürel dokularını da yeniden biçimlendirmektedir. Süreçlerin, ilişkilerin ve iş modellerinin dijital araçlarla yeniden düzenlenmesi, örgüt kültürünü dönüştüren çok katmanlı bir etki yaratmaktadır. Bu dönüşüm, iş yapma biçimlerinde hız, esneklik ve bütünleşik koordinasyon sağlamanın ötesinde, değer üretme mantığını yeniden tanımlamakta ve örgütsel yaşamın normatif temellerini değiştirmektedir.

Dijital dönüşümün bu çok katmanlı etkisinin merkezinde dijital kültür yer almaktadır. Dijital kültür, dijital teknolojilerin kullanımına yönelik değerleri, normları, tutumları ve kolektif davranış kalıplarını içeren; dolayısıyla dijital dönüşümün kurumsal altyapısını oluşturan bir kültürel sistemdir. Bu sisteme dijital kültür adı verilmektedir. Dijital kültür kavramı, yalnızca dijital araçların benimsenme düzeyini değil, aynı zamanda bu araçların örgüt içi öğrenme, paylaşım, yenilikçilik ve karar alma süreçlerine nasıl yerleştiğini belirleyen bir normatif sistem olarak tanımlanmaktadır. Bu yönüyle dijital kültür, bilgi paylaşımı, çeviklik, şeffaflık ve katılımcı etkileşim gibi değerlerin örgüt genelinde kurumsallaşmasını sağlayarak dijital dönüşümün kültürel sürdürülebilirliğini desteklemektedir. Böylece dijital kültür, dijital dönüşümün

teknik boyutunu kültürel bir derinlikle bütünleştirerek örgütlerin dijital olgunluk düzeyini belirleyen temel bir unsur hâline gelmektedir.

Dijitalleşme, örgüt kültürünün hem biçimsel hem davranışsal düzeyde yeniden yapılanmasına zemin hazırlamaktadır. Bilgi akışının dijital ortamlarda yeniden yapılandırılması, örgüt içinde öğrenme, paylaşım ve karar alma biçimlerini dönüştürmekte; bu durum, “komuta–kontrol” anlayışından “bağlan–eşgüdümle” kültürüne geçişi mümkün kılmaktadır. Böylece, hiyerarşik onay süreçleri yerini yatay iletişim ve özerk sorumluluk alanlarına bırakmakta; örgütlerde esneklik, çeviklik ve hızlı adaptasyonun kurumsal norm hâline gelmesini sağlamaktadır.

Dijital dönüşümün kültürel etkileri, örgütsel aktörlerin –özellikle liderlerin ve çalışanların– dijital zihniyet ve değerlerle ne ölçüde bütünleşebildiğiyle yakından ilişkilidir. Dijital liderlik, etik, çevik ve güven temelli bir yönetim anlayışını desteklemekte; iş birliği, yenilikçilik ve çeşitliliği kültürel bir kaynak hâline getirmektedir. Aynı şekilde, genç, teknolojiye yatkın ve öğrenmeye açık işgücü profili, örgütlerin değerler sisteminde dönüşüm yaratarak daha katılımcı, bilgi temelli ve performans odaklı bir kültürün gelişimini hızlandırmaktadır.

Ancak dijital dönüşümün kültürel etkileri yalnızca olumlu yönlerden ibaret değildir. Dijitalleşme süreci, örgütlerde gözetim kültürünü güçlendirmekte; görünürlük, ölçülebilirlik ve sürekli erişilebilirlik normlarını kurumsallaştırmaktadır. Bu durum, güven temelli ilişkilerin zayıflamasına, çalışanların özerklik algısının aşınmasına ve psikolojik baskının artmasına neden olabilmektedir. Teknolojik araçların yoğun kullanımı, teknostres, bilgi yükü ve iş–yaşam dengesinin bozulması gibi olumsuz sonuçlar üreterek örgüt kültürünün sosyal dokusunu zedeleyebilmektedir.

Sonuç olarak, dijital dönüşüm, örgüt kültürünü hem güçlendiren hem de zorlayan çift yönlü bir süreç olarak ortaya çıkmaktadır. Bir yandan yenilik, çeviklik ve etkileşim kültürünü besleyerek örgütlerin sürdürülebilir rekabet gücünü artırmakta; diğer yandan gözetim, stres ve değer çatışmaları yoluyla kültürel bütünlüğü tehdit edebilmektedir. Bu nedenle, dijital dönüşümün başarısı, teknolojik yatırımlar kadar kültürel farkındalığın, etik liderliğin ve katılımcı iletişim kanallarının güçlendirilmesine de bağlı bulunmaktadır. Dijital dönüşümün kalıcı değer yaratabilmesi için, örgütlerin yalnızca teknolojik değil, kültürel dönüşüm süreçlerini de eşzamanlı biçimde yönetmeleri gerekmektedir.

Referanslar

- Arnold, J. (2005). *Work psychology: Understanding human behaviour in the workplace* (4th ed.). London: Prentice Hall Financial Times.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2006). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework*. Jossey-Bass.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate culture and organizational effectiveness*. Hoboken, NJ: John Wiley & Sons.
- DuBrin, A. J. (1978). *Fundamentals of organizational behavior* (2nd ed.). New York, NY: Pergamon Press.
- Elia, G., Solazzo, G., Lerro, A., Pigni, F., & Tucci, C. L. (2024). The digital transformation canvas: A conceptual framework for leading the digital transformation process. *Business Horizons*, 67(4), s.381–398. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2024.03.007>
- Elizabeth, R., Tukiran, M., Erlinagentari, R. E. G., Wiguna, W., Santoso, S., & Pratiwi, I. (2023). Digitalization beyond technology: Organisational culture sustainability and their change due to the pandemic (Literature review). *International Journal of Economy, Education, and Entrepreneurship*, 3(2), s.553–565. <https://doi.org/10.53067/ije3.v3i2.178>
- Eti-Tofinga, B., Singh, G., & Douglas, H. (2018). Strategy, capabilities, and readiness: Facilitating cultural change in social enterprises. *Journal of Organizational Change Management*, 31(3), s.619–636. <https://doi.org/10.1108/JOCM-12-2016-0296>
- Feliciano-Cestero, M. M., Ameen, N., Kotabe, M., Paul, J., & Signoret, M. (2023). Is digital transformation threatened? A systematic literature review of the factors influencing firms' digital transformation and internationalization. *Journal of Business Research*, 157, 113546. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113546>
- Foerster-Metz, U. S., Marquardt, K., Golowko, N., Kompalla, A., & Hell, C. (2018). Digital transformation and its implications on organizational behavior. *Journal of EU Research in Business*, 2018, s. 1–14. <https://doi.org/10.5171/2018.340873>
- Gagliardi, P. (1986). The creation and change of organizational cultures: A conceptual framework. In P. Gagliardi (Ed.), *Symbols and artifacts: Views of the corporate landscape*, s. 117–134. <https://doi.org/10.1177/017084068600700203>
- Gebayew, C., Hardini, I. R., Panjaitan, G. H. A., & Kurniawan, N. B. (2018). A systematic literature review on digital transformation. In *2018 International Conference on Information Technology Systems and Innovation (ICITSI)*, s.260–265. IEEE. <https://doi.org/10.1109/ICITSI.2018.8695912>
- Ghafoori, A., Gupta, M., Merhi, M. I., Gupta, S., & Shore, A. P. (2024). Toward the role of organizational culture in data-driven digital transfor-

- mation. *International Journal of Production Economics*, 271, s.1-14 <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205>
- Grover, V., Tseng, F. C., & Pu, Q. (2022). Developing a digitally enabled mindset: Guiding insights from information systems research. *Information & Management*, 59(8), s.1–13.
- Gutterman, A. S. (2024). *Definitions and models of organizational culture* ,s.-1-19 <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.4967434>
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Marante, C. A. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), s.1159–1197. <https://doi.org/10.1111/joms.12639>
- Hatch, M. J. (1993). The dynamics of organizational culture. *Academy of Management Review*, 18(4), s.657–693. <https://doi.org/10.2307/258594>
- Hofstede, G., Neuijen, B., Ohayv, D. D., & Sanders, G. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases. *Administrative Science Quarterly*, 35(2), s. 286–316. <https://doi.org/10.2307/2393392>
- Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems*, 32(1), s.39–81. <https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380>
- Kayas, O. G. (2023). Workplace surveillance: A systematic review, integrative framework, and research agenda. *Journal of Business Research*, 168, s.1–16. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2023.114212>
- Khanom, M. T. (2023). Business strategies in the age of digital transformation. *Journal of Business*, 8(1), s.28–35. <https://doi.org/10.18533/job.v8i01.296>
- Lyon, D. (2017). Surveillance culture: Engagement, exposure, and ethics in digital modernity. *International Journal of Communication*, 11, s.1-18 <https://ijoc.org/index.php/ijoc/article/view/5527/1933>.
- Martins, N., & Martins, E. (2002). Organisational culture. In S. P. Robbins, A. Odendaal, & G. Roodt (Eds.), *Organisational behaviour: Global and Southern African perspectives*. Cape Town: Pearson Education South Africa.,s. 379-400
- Mikalef, P., & Parmiggiani, E. (Eds.). (2022). *Digital transformation in Norwegian enterprises*. Cham: Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-031-05276-7>
- Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63–77. <https://doi.org/10.12821/ijispm050104>

- Piccoli, G., Grover, V., & Rodriguez, J. (2024). Digital transformation requires digital resource primacy: Clarification and future research directions. *Journal of Strategic Information Systems*, 33, 101835. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2024.101835>
- Rademaker, T., Klingenberg, I., & Süß, S. (2023). Leadership and technostress: A systematic literature review. *Management Review Quarterly*, 1–66. <https://doi.org/10.1007/s11301-023-00385-x>
- Schein, E. H. (1983). The role of the founder in creating organizational culture. *Organizational Dynamics*, 12(1), s.13–28. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(83\)90023-2](https://doi.org/10.1016/0090-2616(83)90023-2)
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), s.339–358. <https://doi.org/10.2307/2392246>
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), s.748–759. <https://doi.org/10.1287/isrc.1100.0318>
- Tigre, F. B., Curado, C., & Henriques, P. L. (2022). Digital leadership: A bibliometric analysis. *Journal of Leadership & Organizational Studies*, 29(4), s.455–485. <https://doi.org/10.1177/15480518221123132>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, s.889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vrana, J., & Singh, R. (2022). Digitization, digitalization, and digital transformation. In N. Meyendorf, N. Ida, R. Singh, & J. Vrana (Eds.), *Handbook of Nondestructive Evaluation 4.0* s. 107–124. Cham: Springer Nature. https://doi.org/10.1007/978-3-030-73206-6_39
- Wagner, J. A., III, & Hollenbeck, J. R. (2010). *Organizational behavior: Securing competitive advantage*. New York, NY: Routledge.
- Warrick, D. D., Milliman, J. F., & Ferguson, J. M. (2016). Lessons learned from Zappos on what it takes to build high performance cultures. *Organizational Dynamics*. Advance online publication, s.64–70 <https://doi.org/10.1016/j.orgdyn.2015.12.008>
- Warrick, D. D. (2017). What leaders need to know about organizational culture. *Business Horizons*, 60(3), s.395–404. <https://doi.org/10.1016/j.bushor.2017.01.011>