



Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları

Can Burak NALBANTOĞLU*

Öz

Dijitalleşme ve beraberinde yaşanan dijital dönüşüm şirket yapılarını ve iş yapma biçimlerini etkilemektedir. Dijitalleşme konusunda güncel olarak yapılan çalışmalar ve anlayışlar çalışma içerisinde ele alınmaktadır. Çalışmada dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları ele alınmaktadır. Dijital dönüşümün gerçekleşmesinde etkili olan dijital dönüşüm unsurlarının hangi alanlarda etkili olduğu ve sağladığı katkılar incelenmektedir. Örgüt kültürü ayırt edici ve önemli bir kavramdır. Dolayısıyla örgüt kültürünü oluşturan ve destekleyen unsurlar ayrıca ele alınmıştır. Örgüt kültüründe yaşanan değişim ve bu değişimin nasıl gerçekleştiği önemlidir. Dijital dönüşüm ve örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalar dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu göstermektedir ve dönüşümün kültüre doğrudan etkisi devam edecektir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Örgüt Kültürü, Dijitalleşme

Makale Türü: Derleme Makale

Reflections of Digital Transformation on Organizational Culture

Abstract

Digitalization and the accompanying digital transformation affect company structures and ways of doing business. Current studies and insights on digitalization are handled in the study. In the study, the reflections of digital transformation on organizational culture are discussed. The areas in which the digital transformation factors effective in the realization of digital transformation are effective, and their contributions are examined. Organizational culture is a distinctive and essential concept. Therefore, the elements that form and support the organizational culture are also discussed. The change in organizational culture and how this change occurs is essential. Studies in digital transformation and organizational culture show that digital transformation impacts organizational culture, and the direct impact of culture on transformation will continue.

Keywords: Digital Transformation, Organizational Culture, Digitalization

Article Type: Review Article

*Dr. Öğretim Üyesi, İstanbul Ayyansaray Üniversitesi İktisadi, İdari ve Sosyal Bilimler Fakültesi, Havacılık Yönetimi Bölümü, cannalbantoglu@ayvansaray.edu.tr, ORCID No: 0000-0002-0903-4085.

1. GİRİŞ

Dijital kelimesi bilgisayarların ve teknolojinin yoğun bir şekilde kullanıldığı andan itibaren hayatın her alanında kullanılmaktadır. Günümüzde özellikle teknolojinin yoğun kullanımı ile birlikte dijitalleşme kavramı sık bir şekilde dile getirilmektedir. Peki, gerçekten “dijital” ve “dijitalleşme” kavramları sektör ve şirketler tarafından doğru bir şekilde kullanılıyor mu ya da kullanan sektör ve şirketler bu durumdan ne kadar etkilenmektedir?

Dijitalleşme kavramı artık tüm sektörlerle hitap etmektedir. Şirketler için artık zorunluluk haline gelen dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramı özellikle Endüstri 4.0 anlayışı ile birlikte giderek daha önemli hale gelmektedir. Bu dönüşüm diğer bir ifadeyle değişim, örgütler için her değişimde olduğu gibi sancılı bir süreci de beraberinde getirmektedir. Çünkü bu dönüşüm örgütün bütün kademelerini etkilemektedir. Her bir departman ve iş anlayışları dijital dönüşüme ayak uyduracak şekilde yeniden yapılandırılmaktadır.

Dijital dönüşüm ve örgütün bu anlayışı sahiplenmesi mevcut örgüt kültürü üzerinde de etkili olacaktır. Örgüt kültürü kavramı örgütü diğer örgütlerden ayıran yegâne ayırıştırıcılardanır. Dolayısıyla bu kavram bu dönüşümden kendi payına düşeni alacaktır. Peki örgütler kültürel anlamda bu dönüşümü verimli ve stratejik anlamda katkı sağlayacak şekilde nasıl yapacaktır? Çalışma içerisinde konu hakkında günümüzde yapılan güncel çalışmalar ve metotlar ele alınmaktadır.

2. LİTERATÜR TARAMASI

2.1. Dijitalleşme

Dijitalleşme süreci milenyum olarak ifade ettiğimiz 2000’li yılların başından itibaren aslında hem günlük yaşamda hem de iş yaşamında bir şekilde yer almaktadır. Dijitalleşme anlayışı internetin daha yoğun ve iş alanının her noktasında aktif kullanımı ile birlikte daha büyük bir ivme kazanmıştır.

Bilgisayar kullanımının başlaması ve artışıyla birlikte “dijitalleşme” teriminin çağdaş kullanımı ilk olarak 1971 yılında North American Review dergisinde Robert Wachal tarafından kullanılmıştır. Robert Wachal, “toplumun dijitalleşmesi”nin toplumsal sonuçlarını, bilgisayar destekli beşerî bilimler araştırmalarına itiraz ve potansiyelleri bağlamında tartışmıştır. Bu süreçten sonra dijitalleşme hakkında literatür yazmak daha yoğun olarak gerçekleşmiştir. Bu noktada dijitalleşme veriler ya da bitlere odaklanmaktan ziyade sosyal yaşam, dijital iletişim ve medya konularında değerlendirilmiştir (Brennen ve Kreiss, 2016). Dijitalleşme kavramının başladığı bu tarihlerde odağın biraz bu noktalara kayması o dönem için normal olarak karşılanabilir. O dönemde özellikle internet kavramı henüz olmadığından dijitalleşme daha farklı algılanmaktadır. Fakat yine de bu açıdan bakıldığında dijitalleşme kavramının atası olarak bu anlayışı da kabul etmek mümkün görülebilir.

Dijitalleşme, dijital teknolojiler ve sayısallaştırılmış verileri kullanarak süreçlerin etkinleştirilmesini veya iyileştirilmesini ifade etmektedir. Bu nedenle, dijitalleşme sayısallaştırmayı varsayar. Dijitalleşme maliyetleri düşürürken üretkenliği ve verimliliği artırır. Dijitalleşme mevcut iş sürecini veya süreçlerini geliştirir, ancak bunları değiştirmez veya dönüştürmez. Yani, insan kaynaklı bir olaydan veya bir dizi olaydan yazılıma dayalı bir olaya geçişi ifade etmektedir (Bloomberg, 2018).

Dijitalleşme, sadece iletişim ve bilgi teknolojilerinde değil, işletmenin bulunduğu sektörü de kapsayacak şekilde işleri çeşitli açılardan değiştirmektedir. Dijitalleşmenin ekonomik ve sosyal etkileri hala belirsiz görünmektedir çünkü geleneksel iş anlayışı hala bu kavramın etkilerini ölçmeye çalışmaktadır. Günümüzde modern işletmeler çoğunlukla dijital ürün ve hizmet geliştirmekte, farklı kanallarla mücadele etmekte, bu da daha geniş bir pazarda olmayı sağlamaktadır. Bununla birlikte,

geleneksel işletmeler tüketicilere ulaşmak için dijital strateji geliştirmekte fakat tüm alanlarda dijital hizmetlerin kullanılması gerektiğini görememektedirler (Boskovi, Primorac, ve Kozina, 2019).

Dijitalleşme, bireylerin ve davranışlarının bağlantılarındaki ilgili değişikliklerle toplumda dijital teknolojilerin artan bir etkisi olarak tanımlanmaktadır. Dijitalleşme hem dijital hem de fiziksel dünyada yerleşik iş kurallarını bozmaktadır. Bazı yeni örnekler şunları içerir: Uber, araç sahibi olmayan dünyanın en büyük taksi şirketi; İçerik oluşturmayan dünyanın en popüler medya sahibi Facebook; Envanteri bulunmayan dünyanın en değerli perakendecisi Alibaba; Airbnb, gayrimenkul sahibi olmayan, dünyanın en büyük konaklama sağlayıcısı (Gimpel ve Röglinger, 2015). Bu örneklere bakıldığında söylenebilecek en temel şey dijitalleşmenin iş yapma biçimlerinde ciddi bir değişim yarattığıdır. İş yapma biçimleri değiştikçe işletmelerin genel yapısı da değişime uğramaktadır.

2.2. Dijital Dönüşüm

Çalışanların yemek yediği bir alanda masa boyutu değiştirmek işletmenin dijital dönüşümü konusunda bir gösterge olarak görülmeyebilir. Fakat MIT Media Lab'ın ürünü Humanyze ile çalışan büyük bir çevrimiçi seyahat şirketinin yemekhane masaları için durum biraz daha farklı görünmektedir. Humanyze, kimin kiminle konuştuğunu, nerede zaman geçirdiklerini ve birbirleriyle nasıl konuştuklarını belirlemek için giyilebilir cihazları, sensörleri, dijital verileri ve analitiği entegre etmektedir. Humanyze, seyahat şirketinin iş gücünü analiz etmiş ve birlikte öğle yemeği yiyen insanların kendilerini daha üretken kılan önemli bilgileri paylaştıklarını keşfetmiştir. Ayrıca analiz, aynı masadaki kişi sayısına göre üretkenliğin arttığını göstermiştir. Humanyze, analiz edilen şirkette çalışanların genellikle dört veya 12 kişiyle öğle yemeği yediğini belirlemiştir. Kafeteryanın hızlı bir şekilde incelenmesi bulmacayı çözmüş - tüm masalar ya dört ya da 12 kişiliktir. Dijital teknolojilerin entegrasyonu, çalışanların üretim yeteneği üzerinde doğrudan ve ölçülebilir bir etkisi olan artan masa boyutlarının yolunu göstermiştir. Dijital teknolojilerin gücü - sosyal, mobil, analitik ve bulut - teknolojilerde tek başına değildir. Bunun yerine, şirketlerin işlerini dönüştürmek için onları nasıl entegre ettiklerinden ve nasıl çalıştıklarından kaynaklanmaktadır (Kane vd., 2015). Bu örnek araştırma üzerinden hareket ettiğimizde dijital dönüşümün sadece internet ve dijital gelişmelerle sınırlı kalmayacağını, işletmeler içerisinde birçok alanda kendini gösterdiğini ve göstermeye devam edeceğini de görmekteyiz.

Dijital dönüşümün sadece dijitalleşme kavramı olmadığı ve aslında daha derin düşünceyi barındırdığı görülmektedir. Dolayısıyla konu hakkında birçok tanım yer almaktadır. Dijital dönüşüm, daha karlı getiri, daha fazla rekabet avantajı ve daha verimli bir şekilde sonuçlanan güncel iş modelleri, süreçler, yazılımlar ve sistemler geliştirmek için teknolojinin kullanılması ve uygulanmasıdır. Şirketler bunu süreçleri ve iş modellerini dönüştürerek, iş gücü verimliliğini ve yeniliği güçlendirerek ve müşteri / vatandaş deneyimlerini kişiselleştirerek başarmaktadır (Schwertner, 2017).

Dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin bileşimlerinin değişikliklerinden ve imkânlarından tam anlamıyla faydalanmak amacıyla iş ve örgütsel faaliyetlerin, süreçlerin, yetkinliklerin ve modellerin, stratejik ve öncelikli bir şekilde, var olan ve gelecekteki değişimler göz önüne alınarak toplumdaki hızlandırıcı etkisini içeren detaylı bir dönüşümdür (i-Scoop, 2020).

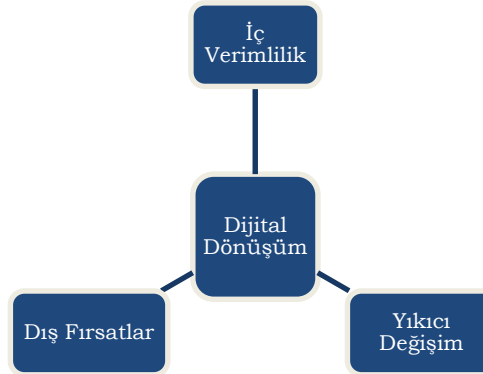
Dijital dönüşüm, şirketlerin dijitalleşme aşamalarının ilerlediği süreçte, farklı departmanlardaki iş yapma biçimlerinin dönüşüme uğramasına imkân tanımaktadır. Bu aşamada, büyük veri toplama altyapılarının ve veri bilimi yapılarının kullanılması bu dönüşümün önemli parçalarıdır. Gerçekleştirilen bu analizler sayesinde şirketteki satış, pazarlama, üretim, insan kaynakları vb. birimlerde süreçlerin daha verimli olması sağlanabilmektedir (Özdemir ve Kılınç, 2019).

Başarılı bir dijital dönüşüm, bir kuruluşun, iş yapma biçimine ve o kuruluşun ihtiyaçlarına bağlı olarak önemi değişen çok çeşitli yetenekler geliştirmesini gerektirir. Dijital teknolojinin, işletmenin nasıl çalıştığının merkezi olması ve kuruluşların, rekabetçi kalabilmek için iş modellerini etkili bir şekilde yeniden düşünmesi sağlanmalıdır (Reis vd., 2018).

Henriette vd., (2016) şirketlerin dijital dönüşümünü sadece bir iş modeli olarak görmeyen eksik bir anlayışı olduğunu ifade etmektedirler. Çünkü kurumun kültürü, organizasyon yapısı hatta etik anlayış vb. konular bu dönüşümünden kolay bir şekilde etkilenebilmektedir. Bundan dolayı dijital dönüşümü yıkıcı veya kademeli bir değişim süreci olarak tanımlamışlardır. Bu süreç dijital teknolojilerin benimsenmesi ile başlar ve değer yaratma amacına doğru giderek evrilir (Henriette vd., 2016).

Belirtildiği gibi, dijital dönüşüm hali hazırda iş ortamlarını ve kurumsal çalışma şeklini etkilemektedir. Dijital dönüşümü ihmal etmek, oldukça rekabetçi pazarlarda oyun dışı kalma riski oluşturabilir. Dijitalleşme, bir şirketin tüm operasyon ortamını ve mevcut işleyişini etkileyebilir. Dijital dönüşüm aynı zamanda yeni iş fırsatları getirebilir, değer zincirindeki rolleri değiştirebilir ve mevcut işi sona erdirebilir. Örneğin dijital dönüşüm, tedarik zincirindeki geleneksel ara ürünleri ortadan kaldırabilir ve yeni ara ürünler yaratabilir. Bunun nedeni olarak örneğin tüketicilere doğrudan erişim ve mobil cihazların artan kullanımı gösterilebilir. Böylece, dijital dönüşümün etkisi ve bir kuruluş için dijital dönüşümün hedefleri Şekil 1’de de olduğu gibi üç farklı bakış açısından belirlenebilir (Parviainen vd., 2017):

- İç verimlilik; dijital yollarla geliştirilmiş çalışma yolu ve iç süreçleri yeniden planlama,
- Dış fırsatlar; mevcut iş alanındaki yeni iş fırsatları (yeni hizmetler, yeni müşteriler vb.),
- Yıkıcı değişim; dijital dönüşüm, iş rollerinin tamamen değişmesine neden olmaktadır.



Şekil 1. Dijital Dönüşüm (Yazar tarafından oluşturulmuştur)

McKinsey tarafından 2018 yılında yapılan küresel anket çalışmasına[†] göre her 10 katılımcının 8’i buldukları şirketlerin geçtiğimiz beş yılda dijital dönüşüm adına çaba sarf ettiklerini ifade etmiştir. 2018 yılında yapılan bu çalışma dijital dönüşümün gerçekleşme hızının önceki yıllara göre daha zor olduğunu göstermektedir. Katılımcıların sadece %16’sı dijital dönüşümün şirketin performansını artırdığını ifade etmiştir. Çalışmanın sonuçları dijital dönüşüm kavramının birkaç özelliğine işaret etmektedir. İlk olarak, şirketler bu tip değişimleri gerçekleştirirken içe dönük olma eğilimindedir. Ankete katılanların %68’i dijital dönüşümde hedefin şirketin işletim modelinin dijitalleştirilmesi olarak ifade etmektedir. Katılımcıların yarısından azı, amaçlarının yeni ürün veya hizmetleri başlatmak veya

[†]Anket dünyanın farklı yerlerinden 1793 katılımcıya uygulanmıştır.

dijital kanallar aracılığıyla harici ortaklarla iletişim kurmak olduğunu dile getirmektedir. Dijital dönüşümler kapsam açısından geniş olma eğilimi gösterir. Ankete katılan 10 kişiden 8'i son değişim çabalarının birden fazla fonksiyonu, hatta tüm işletmeyi kapsadığını belirtmiştir. Buna ek olarak teknolojilerin benimsenmesi dijital dönüşüm noktasında önemli bir role sahiptir. Ankete katılanlar genel olarak sorulan 11 teknoloji[‡] dördünü kullandıklarını, geleneksel web araçlarına başvurduklarını kullandıklarını ifade etmişlerdir (McKinsey&Company, 2018).

Tanımlar ve çalışmalara bakıldığında dijital dönüşüm konusunda beklentilerin genel olarak “işletmenin bütününde bir dönüşüm” olduğu görülmektedir. Dijital dönüşüm sadece belli birim ve fonksiyonlarda kaldığında gerçek bir dönüşümü simgelemeyecek ve eksiklikler oluşturacaktır. Dönüşüm yapısal bir değişimi beraberinde getirdiğinden tüm aşamalar ve departmanlar bu dönüşümden payını alacaktır.

2.2.1. Dijital Dönüşümün Unsurları

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm anlayışları beraberinde farklı kavramları iş dünyası içerisine ve literatüre dâhil etmiştir. Dijital dönüşümün gerçekleşmesini sağlayan ve bu dönüşüme yardımcı olan unsurlar dönüşümün hangi noktalarda olacağı, neleri etkileyeceği ve bu etkilerin neler doğuracağı konusunda bilgi vermektedir.

İşletme ya da içinde bulunulan endüstriden bağımsız olarak bakıldığında dijital dönüşümün içerisinde olan bazı unsurlar vardır. Matt vd., (2015) bu unsurları; teknolojinin kullanımı, değer yaratmada değişim, yapısal değişim, mali görünüm olarak ifade etmektedir. Teknolojilerin kullanımı, bir şirketin yeni teknolojilere yönelik tutumunun yanı sıra bu teknolojilerden yararlanma becerisini işaret etmektedir. İş açısından bakıldığında, yeni teknolojilerin kullanılması genellikle değer yaratmada değişim anlamına gelir. Bunlar, dijital dönüşüm kavramının firmaların değer zincirleri üzerindeki etkisiyle, yani yeni dijital faaliyetlerin klasik çekirdek işten ne kadar saptığı ile ilgilidir. Kullanımda olan farklı teknolojiler ve farklı değer yaratma biçimleriyle, yeni operasyonlar ve yeterli bir temel sağlamak için genellikle yapısal değişikliklere ihtiyaç vardır. Yapısal değişiklikler, bir firmanın organizasyonel kurulumundaki, özellikle yeni dijital faaliyetlerin kurumsal yapılar içerisine yerleştirilmesiyle ilgili varyasyonlara atıfta bulunur. Ancak, önceki üç boyut mali yönler dikkate alınarak dönüştürülebilir. Bunlar, bir firmanın azalan bir temel faaliyet nedeniyle harekete geçme aciliyetini ve bir dijital dönüşüm girişimini finanse etme becerisini içerir ve finansal yönler dönüşüm için hem bir itici güç hem de sınırlayıcı bir güçtür (Matt vd., 2015).

Dijital dönüşüm unsurları arasında Nesnelerin İnterneti (Iot), Yapay Zeka (AI) ve Büyük Veri (Big Data) kavramları yer almaktadır. Nesnelerin interneti, yapısında internet ve akıllı nesnelere gibi yapılara sahip ve nesnelere zeka getiren teknolojik bir yeniliktir. Yapay zeka tarafından gerçekleştirilecek devrim niteliğinde gelişmeler şirketler ve işler üzerinde güçlü bir etkiye sahip olacaktır. Önümüzdeki 20 yıl içerisinde insanlar yapay zeka kullanarak birçok hizmet ve ürüne ulaşabilecektir. Büyük Veri, verileri yönetmeye, işlemeye ve beş boyutta[§] analiz etmeye yönelik bütünsel bir yaklaşım olarak tanımlanır ve sürdürülebilir değer sunmayı, performans ölçmeyi, beceriler yaratmayı ve karar verme sürecini iyileştirmeyi hedefler (Mendonça ve Andrade, 2018).

Westerman, Bonnet, ve McAfee (2014) tarafından dijital dönüşümün unsurları konusunda yapılan derinlemesine mülakatlar 15 farklı ülkede 50 farklı şirkette 157 yöneticiyi kapsamaktadır.

[‡] Geleneksel web teknolojileri, Bulut tabanlı hizmetler, Mobil internet teknolojileri, Big Data, IoT (Internet of Things), Tasarım düşüncesi, Yapay zekâ, Robotik kodlama, Sinirsel makine öğrenimi, Artırılmış gerçeklik, Katmanlı üretim

[§] Hacim, Çeşitlilik, Hız, Doğruluk, Değer

Yöneticilerin dijital dönüşümü üç ana alanda gerçekleştirdikleri görülmektedir. Bu üç ana alan kendi içerisinde alt alanlara ayrılmaktadır (bkz. Tablo 1).

Tablo 1. Dijital Dönüşümün Alanları

Müşteri Deneyimi	
Müşteriyi anlamak	Şirketler, belirli coğrafyaları ve pazar segmentlerini derinlemesine anlamak için önceki yatırımlardan yararlanmaya başlıyor. Bazıları, müşterileri neyin mutlu ettiğini ve neyin müşteri memnuniyetsizliğine yol açtığını anlamak için sosyal medyayı araştırıyor.
Üst düzey büyüme	Şirketler, yüz yüze satış görüşmelerini geliştirmek için teknolojiyi kullanıyor. Örneğin, finansal hizmet şirketleri satış konuşmaları yapmak için kağıt tabanlı slaytlar yerine tablet tabanlı sunumlar kullanıyor.
Müşteri temas noktaları	Müşteri hizmetleri, dijital girişimlerle önemli ölçüde geliştirilebilir. Örneğin, bir banka müşteri şikayetlerini hızlı bir şekilde yanıtlamak için Twitter hesabı üzerinden yardımcı olmaktadır.
Operasyonel Süreçler	
Süreç sayısallaştırma	Otomasyon, şirketlerin çalışanlarını daha stratejik görevlere yeniden odaklamasını sağlayabilir.
Çalışan yetkilendirme	Bireysel düzeydeki çalışma, özünde sanallaştırılmıştır yani iş sürecini işin konumundan ayırır. Bir finansal hizmetler şirketi, genel merkezini yeniden düzenlemiştir, böylelikle kimsenin, hatta CEO'nun bile atanmış bir masası yoktur.
Performans yönetimi	İşlemsel sistemler, yöneticilere ürünler, bölgeler ve müşteriler hakkında daha derin içgörüler sunarak kararların varsayımlar yerine gerçek veriler üzerinden alınmasına olanak tanımaktadır.
İş Modelleri	
Dijital olarak dönüşen işletmeler	Şirket, dijital tekliflerle fizikselliği artırmanın ve kurumsal silolar arasında içerik paylaşmak için dijitali kullanmanın yollarını bulmaktadır.
Yeni dijital işler yaratma	Şirketler ayrıca geleneksel ürünleri tamamlayan dijital ürünler de sunuyor.
Dijital küreselleşme	Şirketler, çok uluslu operasyonlardan gerçek anlamda küresel operasyonlara giderek daha fazla dönüşmektedir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

2.3. Örgüt Kültürü

Kültür, toplumsal bir kavram olduğu kadar şirketleri de kapsayan bir kavramdır. Şirketler hem buldukları toplumun kültüründen hem de ilerleyen süreçte oluşturduğu yapıdan beslenerek kendi kültürünü oluşturmaya başlar.

Örgüt kültürü konusunda yapılan tanımlamalara bakıldığında; Schein (2017) bir grubun dış adaptasyonu ve iç bütünleşme sorunlarını çözme evresinde oluşturduğu birikim olarak tanımlamaktadır. Ayrıca kültür, örgütte paylaşılan değer ve varsayımların bütünüdür (McShane ve Glinow, 2016). Eren'e (2012) göre örgütte bir araya gelen bireyler ortak inanç ve değerler sistemi oluşturmakta ve bu da örgüt içerisinde farklı görüşlerin ve anlayışların bir arada olmasına yardımcı olmaktadır. Bu durum örgüt kültürü olarak tanımlanır. Kültür, örgütün tarihi boyunca gelişen ve üyelerin davranışlarında ortaya çıkan inançlar, değerler ve deneyimlerle başa çıkma öğretileridir (Brown, 1995). Traphagan'a (2017) göre örgüt kültürü çalışmalarında ortak olarak ele alınan konu, kültürün örgütsel hedeflere ulaşmada insanları bir araya getiren itici bir güç olarak görülmesidir. Bu yaklaşım kültürü, birlik ve uyum

yaratacak sosyal mühendislik çalışmalarında bir değişken olarak ifade etmektedir. Fakat bu yaklaşım kültürün gerçekte ne olduğu ya da kuruluşlar hakkında düşünme konusunda yararlı olarak görülmemektedir.

Watkins (2013) tarafından oluşturulan bir “tartışma” kültür konusunda farklı bakış açıları ortaya koymaktadır. Watkins LinkedIn üzerinde “Örgüt Kültürü Nedir?” sorusunu ortaya atmış ve 300’e yakın geri dönüş almıştır. Bu dönüşler şu şekilde gruplandırılarak bir araya getirilmiştir (Watkins, 2013);

- Kültür, tutarlı ve gözlemlenebilir davranış kalıplarıdır.
- Kültür teşviklerle şekillenir. İnsanların neler yapacaklarına dair en iyi öngörü, ne yapmaya teşvik edildikleri olmaktadır.
- Kültürler “ne olduğu” hakkında değil, “neden olduğu” hakkında da bir görüş sunmaktadır.
- Kültür, sosyal anlamda bir kontrol sistemidir.
- Örgüt kültürü tek değildir. Örgütün işlev ve birimleri içerisinde yönlendirici birçok faktör vardır.

Kültür tanımları özellikle ortak değerleri vurgulamaktadır. Örgüt içerisinde yer alan kişilerin ortak bir hedefe birlikte ilerlemeleri “kültür” kavramını hem oluşturmaktadır hem de ayakta kalmasını sağlamaktadır.

2.3.1. Örgüt Kültürünün Unsurları

Örgüt kültürü kavramının barındırdığı unsurlar kültürün dayandığı yapıları da işaret etmektedir. Değer, inanç, mitler, törenler vb. tanımlamaların içeriğine bakıldığında kültürün oluşmasında doğrudan yardımcı ve destekleyici tanımlar olduğu görülmektedir.

Örgüt kültürü, organizasyonu temsil eden değer, inanç ve normlardan oluşmaktadır. Bu tanımdan hareketle örgüt kültürünün üç ana unsurdan oluştuğu ifade edilebilir. Değerler, örgütte önemli sayılabilecek şeyleri yansıtmaktadır. Bu değerler örgütteki tüm çalışanlar için yol gösterici nitelikte olabilir. Örnek olarak temel değerler yaratıcılık, mizah, dürüstlük, bağlılık, nezaket ve topluma saygı olabilir. Örgüt kültürünün parçası olan inançlar, verimlilik ve motivasyonu arttırmak için gerekli olan yollara ilişkin inançları içerebilmektedir. Örgüt işyerinde mizah kavramının verimlilik üzerinde etkili olduğu inancını aktarabilir. Normlar örgüt içerisinde tipik ve kabul edilen davranış biçimlerini yansıtmaktadır. Belirli görevlerin nasıl yerine getirileceği, çalışma alanının nitelikleri, iletişim metotları ve örgütteki tipik liderlik tarzları normların içerisinde yer almaktadır (Kumar, 2016).

Kültürün unsurları çalışan eylemlerini etkileyen güçlerin doğasını açıklamada yardımcı olmaktadır. Örneğin, risk almayı teşvik eden bir örgütte, çalışanlar yeni metotlar denemekten çekinmezler. Hatta çalışanlar “ceza” kavramı olmadığını bildiklerinden daha rahat bir çalışma ortamı hissedeceklerdir. Burada hassas olan nokta kültürün unsurlarının sonuca doğrudan etki ettiğiidir. Şirket kültürünün yenilikçilik unsuru varsa, şirket yenilik talep eden bir pazarda daha başarılı olacaktır. Kültürün unsurları konusunda bu ifadeleri belirten DuBrin (2019), kültürün unsurlarını farklı başlıklarda açıklamaktadır. Bunlar (DuBrin, 2019);

- Değerler: Herhangi bir örgüt kültürünün temeli değerlerdir. Bir şirketin felsefesi değerler aracılığıyla ifade edilir ve değerler davranışa günlük olarak rehberlik etmektedir.
- Anlamları ve Mitleri Olan Örgütsel Hikâyeler: Üst yönetimin önemli olduğunu düşündüğü ilkeleri pekiştirmek için birçok kuruluşta hikâyeler dolaşıma sokulmaktadır.

- **Kaynak Tahsisleri ve Ödüller:** Paranın ve diğer kaynakların tahsis edilme yolları kültür üzerinde kritik bir etkiye sahiptir. Kaynak yatırımı, firmanın neye değer verdiğine dair bir mesaj göndermektedir.
- **Ayinler ve Ritüeller:** Bir şirketin kültürünün bir kısmı, geleneklerinden veya ayinlerinden ve ritüellerinden oluşur. Çok az şirket, ayinleri ve ritüelleri olduğunu düşünmekte fakat zeki bir gözlemci bunları tanımlayabilmektedir.
- **Sahiplenme Duygusu:** Çalışan için hisse sahipliği, birçok şirkette, çalışanların şirket sahipleri gibi düşünme ve hareket etme konusunda ilham aldığı bir sahiplik kültürü yaratmaktadır.
- **Örgütsel Adalet:** Çalışanlar için örgüt kültürünün son derece anlamlı bir yönü, örgüt genelinde bir adalet veya adalet iklimi olarak algıladıkları kavramdır. Adalet, çalışanlara örgüt yetkilileri tarafından ne kadar adil davranıldığını ifade etmektedir.

Örgüt kültürü paylaşılan değerler ve varsayımlardan oluşmaktadır. Değerler, farklı koşullar altında tercihleri farklı çıktılara veya hareket tarzlarına yönlendiren, yerleşik inançlardır. Değerler, neyin iyi veya kötü, doğru veya yanlış olduğu hakkında bilinçli algılardır. Örgüt kültürü bağlamında, değerler konusu ortak değerler başlığı altında ele alınmaktadır ve ortak değerler, örgüt veya birimdeki insanların ortaklaşa paylaştıkları ve kendi değer hiyerarşilerinde en yüksek noktaya yerleştirdikleri değerleri ifade etmektedir. Örgüt kültürü aynı zamanda ortak varsayımları da içermektedir ki bu ortak varsayımlar bazı uzmanların örgüt kültürünün aslı olduğuna inandıkları daha derin bir unsurdur. Ortak varsayımlar; bilinçsiz, kesin kabul edilen algılar veya ideal davranış prototipleri olup; problem yahut hareket edileceği konusunda yol göstermektedir (McShane ve Glinow, 2016).

2.3.2. Örgüt Kültürünün Değişimi

Teorik olarak kültür değişimi, mevcut bir kültürün analizi ile başlamaktadır. Bu durumu takiben yeni kültür tanımlanır ve bu da bir kültür boşluğu tanımlamasına neden olur. Bu analiz davranışsal beklentileri belirleyebilir, ödüllendirme ve geliştirme süreçlerini tanımlayabilir ve güçlendirebilir. Fakat gerçek bir iş yaşamında bu kadar basit ilerlememektedir. Kültür derin bir anlama sahiptir ve değişimi çok uzun bir süreyi alabilir. Kapsamlı bir değişim, örgütsel dönüşümün programının temel bir parçasıdır. Fakat kültür değişimi, örneğin performans, bağlılık, kalite, müşteri hizmetleri, ekip çalışması ve örgütsel öğrenme gibi kültürün belirli yönlerine odaklanabilir. Yine de her durumda temel değerlerin tanımlanması gerekecektir (Armstrong, 2013).

Bir kuruluşun kültürü belirli bir süre içinde ortaya çıkar. Yeni kurulan bir grubun henüz bir kültürü yoktur. Yalnızca olgun bir organizasyonun, yaygın olarak paylaşılan bir dizi anlayış ve davranışın kök salması için zamanı olmuştur. Buradan, yerleşik bir kültürün "bir gecede" değiştirilemeyeceği sonucunu çıkarabilmekteyiz. Örgüt kültürünün doğrudan değiştirilemeyeceği dile getirilmektedir. Değiştirilebilecek şeyler süreçler ve davranışlardır. Çalışanlar, işleri yeni yollarla yapmak için bilgilendirildikçe, eğitildikçe ve donanımlı hale geldikçe, içinde buldukları kültür doğal bir şekilde değişmektedir (Desson ve Clouthier, 2010).

Yönetimin astların değerleri, inançları, fikirleri ve anlamları üzerinde güçlü, sistematik, amaçlanan bir etkiye sahip olabilmesi için, kültürü değiştirebilme dahil olmak üzere geniş bir pozisyon yelpazesi vardır. Genel olarak, örgüt kültürünün yönetme becerisine ilişkin üç pozisyon belirlenebilir. Birincisi, örgüt kültürünün, en azından belirli koşullar altında ve yeterli beceri ve kaynakların kullanılmasıyla, üst yönetim tarafından değiştirilebileceğidir. İkincisi, bunun çok zor olmasıdır. Çok sayıda değer ve anlamı etkileyen grup vardır ve burada yer alan "derinlik" yapıları etkilemek için kolayca erişilebilir değildir. İnsanlar yönelimlerini değiştirme çabalarına tahmin edilebileceği gibi yanıt vermeyebilirler. Buna rağmen değişim gerçekleşir. Bu nedenle, üst düzey yöneticilerin belirli koşullar

altında bazı değerler ve anlamlar üzerinde orta düzeyde bir etkisi olduğu varsayılabilir. Üçüncü bir görüş, kültürün kontrol dışı olduğunu vurgular. İnsanların iş deneyimlerinde nasıl anlam yarattığı yerel kültürle ilgilidir ve eğitim geçmişine, iş görevlerine, grup aidiyetine ve kişilerarası etkileşimlere bağlıdır (Alvesson ve Sveningsson, 2016).

2.4. Dijital Dönüşüm ve Örgüt Kültürü

Kültür bir örgüt içerisinde işlerin nasıl yapıldığını tanımlayan değerleri ve karakteristik davranışları içermektedir. Sağlıklı bir kültür, bireyleri uygun şekilde hareket etmeye ve örgütün hedeflerini ve stratejilerini ilerleten seçimler yapmaya yönelten yönergeler sağlamaktadır. Dijital dönüşüm sırasında dijital kültürü aşılamanın üç önemli nedeni bulunmaktadır. Bunlardan birincisi, kültürü görmezden gelmek dönüşümü başarısızlığa uğratar. Boston Consulting Group (BCG) tarafından yapılan çalışmada 40 şirketten dijital dönüşüm ve kültüre odaklananlar arasında atılım veya güçlü finansal performans bildiren şirketlerin oranının, kültürü ihmal edenlere göre beş kat daha fazla olduğu görülmüştür. İkinci olarak, dijital kültür sonuçları daha hızlı iletme konusunda insanları güçlendirir. Dijital örgütler geleneksel örgütlere göre daha hızlı hareket eder ve daha yatay hiyerarşi karar vermeyi hızlandırmada yardımcı olmaktadır. Dijital kültür çalışanlara muhakeme ve yerinde karar verme özgürlüğü veren davranış kuralları olarak imkân sağlamaktadır. Üçüncü olarak dijital kültür yetenekleri çeker. Dijital alanda lider olarak itibar sahibi olmak, yetenekler için cazibe merkezidir. Y kuşağı, işbirliğine dayalı, yaratıcı bir ortam ve daha fazla özerklik vaatleriyle dijital şirketlere çekilir (Hemerling vd., 2018).

Burchardt ve Maisch (2019) tarafından yapılan çalışmada dijital dönüşüm içerisinde kültürün önemi açık inovasyon ve çeviklik kapsamında değerlendirilmektedir. Bu kapsam içerisinde şirketlerin dönüşümünde kültürel değişim için gerekli olan bazı kavramlar açıklanmaktadır. Çalışanlar ve yöneticiler arasındaki ilişki değişmekte, Nesnelerin İnterneti (IoT) veya Endüstri 4.0'ın kullanımı, bilgi şeffaflığının artması, Açık İnovasyon gibi katılımcı yaklaşımların kullanılması, özerklik, çeviklik ve kendini gerçekleştirme için fırsatlar sunmaktadır. Aynı zamanda, dijital teknolojilerin, mobil ağ biçimlerinin veya veri analizinin kullanılması sonucunda insanların sosyal davranışları değişmekte ve yeni bir anlayış ve değerlere yol açtığı görülmektedir. Dijitalleşme yeni gelişim ve organizasyonel yaklaşımlar gerektirmektedir. Her geçen gün daha fazla geleneksel şirket, piyasada kalabilmek, sürdürülebilir bir iş sağlamak ve üstel büyüme fırsatına sahip olmak için yazılım dünyasının içine girmektedir. Dijitalleşme, yeni pazar fırsatları ve üstel büyüme potansiyeli olan yeni iş modellerinin uygulanmasını sağlamaktadır.

Bilgi ekonomisi bağlamında şirketlerin aşağıda yer alan ilkelere bağlı kalarak dijital dönüşüm içerisinde örgüt kültürünün başarılı bir şekilde ilerlemesini öngörmektedirler. Bu ilkeler (Trushkina vd., 2020);

- Çalışanlar ve ekipler sonuçlara ulaşmak için çalışırlar. İşlerine, amaçlarına ve organizasyonun hedeflerine bağlıdırlar ve hedefe ulaşmak için gereken her şeyi yapmaya hazırdır.
- Çalışanlar ve ekipler kurumsal stratejiyi geliştirmek için çalışır.
- Kurumsal ortam (liderlik, organizasyonel tasarım, performans yönetimi, personel geliştirme yöntemleri, kaynaklar ve araçlar, vizyon ve değerler, gayri resmi etkileşim), kurumsal gelişim stratejisini uygulayacak etkileşimi ve davranışı teşvik etmek için kurulmalıdır.

Hartl ve Hess (2017) tarafından yapılan çalışmanın sonuçları, dijital dönüşümü desteklemek için esnekliği vurgulayan bir örgüt kültürü önermektedir. Esneklik ve çeviklik, dijital dönüşümde temel yönetsel zorluklar olarak bulunmuş ve bir kuruluşun, giderek istikrarsız bir ortama sürekli adaptasyon gerektiren dijital dönüşümü başarıyla yönetmesi için temel erdemler olarak kabul edilmiştir. Dönüşüm

süreçleri, organizasyonun yeniden yapılanmayı veya yeni yönetim anlayışlarının benimsenmesini kolaylaştırabilecek çeviklik kültürü ile desteklenebilir.

Harshak vd., (2013) tarafından yapılan çalışmada şirketlerin aralarındaki farklar analog ve dijital olarak ayrılmış ve bu ayırım iş yapma ve örgüt içerisinde nasıl bir yapılanma oluşturduğunu göstermektedir (bkz. Tablo 2). Analog kültüre diğer bir ifadeyle geleneksel kültüre sahip olan firmaların müşteri ve taleplerine karşı eğilimleri, organizasyon yapıları ve tutum ve iş yapma biçimleri tam anlamıyla klasik bir yapıyı işaret etmektedir. Diğer açıdan dijital kültüre sahip olan ya da olması beklenen şirketlerin müşteri taleplerini karşılama, organizasyon yapısında ve tutum ve iş yapma biçimlerinde daha güncel ve teknoloji oldukları görülmektedir.

Tablo 2. Analog Kültür ve Dijital Kültür

Analog Kültür Ürünleri pazara iter Satın alma ve tedarik ile yönlendirilir.	Müşteriler ve Talepler	Dijital Kültür Fikirleri pazardan alır Müşteri talebi ile yönlendirilir
Güçlü hiyerarşi Yavaş karar alma Süreç ve işe yönelim Tanımlanan işler (İşi yap!)	Organizasyon	Yatay hiyerarşi Hızlı karar alma Sonuç ve ürüne yönelim Çalışanları güçlendirme
Müşterilerin uzun dönemli ihtiyaçlarını belirleme ve bunları gerçekleştirme Statükoya yönelim, geçmiş dersler ve kısıtlamaları kabul etme Deneyim ve istikrar önemlidir Homojen ekipler Tanımlanmış yollar içinde kariyer Planlama ve optimizasyona odaklanma	Tutumlar ve Çalışma Şekilleri	Dijital müşterilerin ihtiyaçlarını ve yeni trendlerin nasıl benimseneceğini anlar Yeniliğe, iyileştirmeye ve kısıtlamaların üstesinden gelmeye yönelim Potansiyel, vizyon, merak, motivasyon, esneklik ve uyarlanabilirlik Çapraz işlevli ve entegre topluluklarda çalışan karma ekipler Güçlü işbirliği Hızlı, öngörülemez kariyer ilerlemesi Hızlı başlatmaya odaklanma ve öğrenme

Kaynak: Harshak, A., Schmaus, B., ve Dimitrova, D. (2013).

Analog kültür genellikle geleneksel şirketlerde görülen bir kavramdır. Geleneksel şirketler hem iş yapma hem de var olan kültürleri gereği bütünlük ve istikrara önem verirler. Bu noktada zor olan ise bütünlük ve istikrarı bozmayacak şekilde dijital kültürün teşvik edilmesidir. Westerman vd. (2019) tarafından 500’den fazla dijital ve geleneksel şirketlerde yapılan araştırma, şirket kültüründe bütünlük ve istikrar üzerinde durmanın karlılık ve müşteri memnuniyeti ölçümlerine zarar vermediğini göstermektedir. Geleneksel şirketler dijitalleşme sürecinde geçmiş uygulamaları tamamen terk etmek yerine, yeniyi eskiyi entegre edecek bir dijital kültür yaratmalıdırlar. Bu durumun gerçekleşmesi için Westerman vd. (2019) üç prensip tablo 3’de vurgulamaktadır.

Tablo 3. İhtiyaç Duyulan Kültürü Oluşturma Prensipleri

Dijital Oluşturma	Uygulamaları	Çalışanları hızlı ve sık sık denemeler yapmaya teşvik etmek Denemelerin kontrol grupları ile birlikte iyi tasarlandığından emin olmak Başarısız olmayı ve öğrenmeyi paylaşmayı teşvik etmek Çalışanlara diledikleri gibi takımlar oluşturma ya da takımlara dahil olma serbestliği tanımak (dış ortaklar dahil) Sezgiyi tasarlanmış test çalışmaları ile değiştirmek
Geleneksel Korumak	Uygulamaları	Bütünlükten ödün vermeden hız ve özerkliği mümkün kılan kurallar oluşturmak Yönergelere uyulmayan yerleri hızla belirlemek için süreçler geliştirmek Yönergelerde değişiklik önermenin kolay yollarını oluşturmak Çalışanların becerilerini eğitim ve zorlayıcı görevlerle güncel tutmalarına yardımcı olmak
Uygulamaları Yönlendirmek	Yeniden	Müşteri memnuniyeti için ihtiyaç karşılamaktan inovasyona geçmek Müşterinin kimler olduğu ya da olabileceği konusunda geniş çaplı düşünmek Yıllık ya da çeyrek dönemlik performanslar yerine sonuçlara sürekli odaklanmak Performans hedeflerinin herkes tarafından anlaşıldığına emin olmak Tüm seviyelerde performans konusunda şeffaf olmak Çalışanların her hareketlerinde resmi prosedüre uymak yerine, açık bir yönerge ile hızlı şekilde hareket edebilecekleri yönergeler hazırlamak Yönergelerin olmadığı durumlarda çalışanların hızlı olması için gerekli araç – gereçleri ayarlamak Tüm seviyelerde hesap verebilirliğin teşvik edilmesi Gerekli eylemi gerçekleştirmek için kuralları kullanan kişileri aktif ve görsel bir şekilde caydırmak

Kaynak: Westerman, G., Soule, D. ve Eswaran, A. (2019).

Dijital uygulamaları oluşturma tarafında çalışanlara belli alanlarda serbestlik tanınmalı ve farklı denemeler yapmak için özgür alanlar verilmelidir. Bu alanlar, çalışanların dijital kültüre adaptasyonunda önemli bir nokta olarak görülmektedir. Diğer yandan geleneksel uygulamaları koruma konusunda hem bütünlüğün korunması hem de süreçlere yenilik katılması gerekmektedir. İşletme içerisinde uygulamaların yeniden yönlendirilmesi noktasında ise müşteri memnuniyetine farklı bir yaklaşım getirilmeli, performans odağı da farklı bir şekilde takip edilmelidir.

Trushkina vd. (2020) tarafından Ukrayna'daki şirketlerde yapılan çalışmada dijital dönüşümün, tüm çalışanlar için kapasite geliştirmeyi uyarlayarak ve tüm işverenleri örgüt kültürlerinin dönüşümüne dahil ederek dijital dönüşümün teknolojik ve insani (toplumsal) yönlerinin dikkatli bir şekilde entegre edilmesinde kapsamlı bir bütünsel yaklaşım kullanması gerektiğini ifade etmektedir. Şirket çalışanlarının dijital dönüşümün hedeflerini anlamaları için firmalar çalışanlarına dijital eğitim sunmalıdır. Bu eğitim, aslında, şirketin iş süreçlerinin etkili bir şekilde dijitalleştirilmesi için bir ön koşul olmalıdır. İşletme yöneticileri, personelin dijital beceri eğitimi, uzaktan eğitim fırsatları, akademik kurumlarla, üniversitelerle ve yenilikçi başlangıç şirketleriyle ve çeşitli diğer kurumsal kültür geliştirme biçimlerini kullanarak programlar geliştirmeli ve uygulamalıdır. Dijital çağdaki başarılı dönüşümsel değişikliklerin ana yolu, gerekli özel dijital beceriler ile şu anda şirket personelinin elinde bulunanlar arasındaki boşlukları kapatmaktır. Bu noktada asıl vurgulanmak istenen dijital dönüşümde örgüt kültürünün entegre bir şekilde dönüşüm dahil olması gerektiğidir.

Hie (2019) tarafından Endonezya bankalarında yapılan araştırmada dijital dönüşüm ve örgüt kültürü kavramları dijital olgunluk kapsamında incelenmiştir. Örgüt kültürünün dönüşümü, Endonezya'daki bankalarda dijital olgunluk üzerinde olumlu ve önemli bir etkiye sahip olarak görülmektedir. Bu, örgüt kültürünün artması veya daha yüksek dönüşümünün dijital olgunluğu iyileştirebileceğini işaret etmektedir.

Jantti ve Hyvarinen (2018) tarafından hizmet işletmelerinde yapılan çalışmada dijital kültür anlayışını vurgulanırken, öncelikli olarak yönetim tarafının dijital etkinlik eğitimlerine katılması gerektiği belirtilmiştir. Yönetim, dijital girişimler için destek ve motivasyon sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Dijital kültür, çalışanların yalnızca iş günlerinde değil aynı zamanda boş zamanlarında da dijital araçları keşfetmeye teşvik edildiği bir araştırma kültürü gerektirecek şekilde ele alınmalıdır. Dijital bir kültür oluşturmak için çeşitli faaliyetler belirlenmiştir. Bunlar; özellikle yönetim için dijital eğitim sağlamak, çalışanları dahil etmek, örneklerle liderlik etmek, bir kaşif kültürüne destek sağlamak, yeni hizmetler tasarlarken kullanılabilirlik ve güvenilirlik konularını vurgulamak, dijital zihniyet ve yeterlilikler, yavaş bir dönüşüm ve dijital kültüre geçiştir.

3. DEĞERLENDİRME VE SONUÇ

Dijitalleşme kavramı özellikle milenyum çağı olarak da ifade edilen 2000’li yıllardan itibaren hayatımıza girmeye başlamıştır. Aslında bilgisayarların kullanılmaya başlanması ile “dijital” kavramı artık yavaş yavaş her alana etki etmiştir. Fakat başlarda bilgisayara ulaşmanın zor olması, bilgisayarların kısıtlı işlem yapmaları gibi nedenler dijitalleşmenin daha geç olmasına neden olmuştur. Bilgisayarların herkes tarafından ulaşılır olması ve bilgisayar işlemlerinin fazlaşması ile birlikte dijitalleşme kavramı da her alanda kendini göstermeye başlamıştır.

Dijitalleşme sadece iletişim ya da görsel anlamda katkı sağlamamaktadır. Günümüzde şirketler dijitalleşme kavramının bütün olanaklarından faydalanmaya çalışmaktadır. Bazı şirketler bu imkânları kendileri geliştirmekte fakat bazen de dışarıdan transfer etmektedir. Şirket içerisinde kullanılan her bir teknoloji artık dijital olarak tanımlanmaktadır. İşletmelerin genel yapısının değişmesi, işletmelere ulaşmak ve onlarla iletişim kurmak için kullanılan yegâne yöntem artık dijital kanallardır.

Dijital dönüşüm dijitalleşme anlayışının devamı niteliğindedir. İşletmeler sürekli olarak çevreye uyum sağlamak için çaba göstermektedir. Bazı işletmeler bu çabayı daha az gösterir ya da gösteremez ve sonunda piyasadan çekilir. Fakat çevrede olan değişimlere ayak uyduran işletmeler (özellikle dijital dünyaya) güçlenerek yollarına devam ederler. Dijital dönüşüm işletmeler için daha verimli iş alanları ve fırsatlar oluşturmaktadır.

Dijital dönüşüm alanında yapılan çalışmalar incelendiğinde bazı konuların özellikle vurgulandığı görülmektedir;

- İşletmenin bütününde bir değişim,
- Geleneksel web araçlarından daha verimli araçlara geçiş,
- Performans,
- Verimlilik.

Bu konular işletmenin dijital dönüşüm sürecinde özellikle dikkat etmesi gerekenlerin başında gelmektedir. Dijital dönüşüm işletmenin bütün fonksiyonlarına temas etmelidir çünkü her bir birim diğeriyle veya geneliyle bağlantılı olarak çalışmaktadır. Çarkların doğru şekilde dönmesi içinde bütünsel bir dönüşüm doğru olacaktır. Dijital dönüşümde yeni web araçları artık daha sık kullanılacak ve bu da verimlilik ve performans artışı ile sonuçlanacaktır.

Dijital dönüşüm müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modelleri alanlarında kendini göstermektedir. Müşteri deneyimi konusunda müşteriyi daha iyi anlamak ve müşteri ile temas noktalarını artırırken dijital yöntemlerden daha fazla yararlanmak gerekmektedir. Operasyonel süreçler ise şirket verimliliği ve performans yönetimine katkı sağlayacaktır. Yeni iş modelleri ise dijital dünyada var olmak için gereklidir. Bu ve benzeri dijital dönüşüm unsurları şirketlerin dijital dünyada olması için gerekli olarak nitelendirilmektedir.

Dijital dönüşümden her bir fonksiyon payını alacaktır ki buna – fonksiyon olarak tanımlanmasa da – örgüt kültürü de dahil olmaktadır. Örgüt kültürü, örgüte ait olan ve ayırt edici bir kavramdır. Fakat örgüt kültürünün bu dönüşüm içerisinde değişime uğraması kaçınılmaz olacaktır.

Örgütlerin kültürleri belirli bir süre içerisinde oluşmaktadır. Dolayısıyla örgüt içerisine yerleşen bir kültürün değişimi kolay olmayacaktır. Dijitalleşme ve dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine çeşitli yansımaları olacaktır. Bunlar;

- Kapsamlı değişim ve değerlerin yeniden tanımlanması,
- Yeni süreç ve davranış biçimleri,
- Yönetici yaklaşımları

Klasik bir görüş üzerinden baktığımızda mevcut kültürü analog olarak değerlendiren ve günümüz kültürünü de dijital olarak nitelendiren yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşımlar müşteri talepleri, organizasyon ve çalışma şekilleri olarak ayrılmaktadır. Müşteri taleplerinde dijital anlayışta artık müşteri talebi ile ürün oluşturulurken, pazarda talep müşteri tarafından yönlendirilmektedir. Dijital anlayışta örgüt yapısı daha yatay, hızlı kararların alındığı ve sonuca odaklılık şeklindedir. Çalışma şekilleri ise müşteri ihtiyaçları, esneklik, yenilik, güçlü işbirliği ve hız kavramları ön plana çıkmaktadır.

Görüldüğü üzere dijital dönüşüm her bir alanı etkilemekte ve alanlar birbirleriyle sürekli olarak ilişki halindedir. Örgütlerin dijitalleşmeye ayak uydurması ve bu sürecin ilerlemesi esnasında örgüt kültürü bu değişime uymaya başlayacaktır. Güncel olarak pandemi süreci de değerlendirildiğinde çalışma biçimleri daha fazla dijitalleşme yönünde değişmekte bu da örgüt kültürü üzerinde etkili olmaktadır. Dijital dönüşümün örgütlerin kimliklerinde ve kültürlerinde ilerleyen zamanlarda daha büyük değişimler yaşatacağı da görülmektedir.

Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisini gösterecek ileri çalışmalarda bu dönüşüme ayak uydurmaya çalışan ve işletmelerini bu kapsamda yapılandıran işletmelerin faaliyetleri karşılaştırmalı bir şekilde ele alınabilir. Böyle bir çalışma literatür kapsamında etkili ve yerinde bir çalışma olacaktır.

Etik Beyan

“Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları” başlıklı çalışmasının yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Çalışma için etik kurul izni gerekmemektedir.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

KAYNAKÇA

- Alvesson, M. and Sveningsson, S. (2016). *Changing Organizational Culture*. New York: Routledge.
- Armstrong, M. (2013). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. London: Kogan Page.
- Bloomberg, J. (2018, Nisan 19). Forbes. Erişim Adresi: <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#3bfe7bdb2f2c>.

- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.
- Boskovi, A., Primorac, D. and Kozina, G. (2019). Digital Organization and Digital Transformations. *40th International Scientific Conference on Economic and Social Development*, 263-269.
- Brennen, S. and Kreiss, D. (2016). *Digitalization*. K. B. Jensen, E. W. Rothenbuhler, J. D. Pooley, ve R. T. Craig içinde, In the International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy (s. 1-11). USA: John Wiley and Sons Inc.
- Brown, A. (1995). *Organizational Culture*. London: Pitman Publishing.
- 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)* (s. 112-117). Elsevier.
- Desson, K. and Clouthier, J. (2010). Organizational Culture – Why Does It Matter? *Symposium on International Safeguards International Atomic Energy Agency*. Vienna.
- DuBrin, A. J. (2019). *Fundamentals of Organizational Behavior*. USA: Academic Media Solutions.
- Eren, E. (2012). *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*. İstanbul: Beta Basım Yayın.
- Gimpel, H. and Röglinger, M. (2015). *Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study*. Augsburg: Project Group Business and Information Systems Engineering (BISE) of the Fraunhofer Institute for Applied Information Technology.
- Harshak, A., Schmaus, B., and Dimitrova, D. (2013). Building A Digital Culture: How To Meet The Challenge Of Multichannel Digitization. *Booz ve Company, Strategy, pwc*, 1, s. 10.
- Hartl, E. and Hess, T. (2017). The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study. *Twenty-third Americas Conference on Information Systems*. Boston.
- Hemerling, J., Kilmann, J., Danoesastro, M., Stutts, L. and Ahern, C. (2018). *It's not a Digital Transformation without a Digital Culture*. Boston Consulting Group.
- Henriette, E., Feki, M. and Boughzala, I. (2016). Digital Transformation Challenges. *MCIS 2016 Proceedings*, Erişim Adresi: <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>.
- Hie, B. P. (2019). Impact of Transforming Organizational Culture and Digital Transformation Governance toward Digital Maturity in Indonesian Banks. *International Review of Management and Marketing*, 9(6), 51-57.
- i-Scoop. (2020). i-Scoop. Erişim Adresi: <https://www.i-scoop.eu/digital-transformation/>
- Jantti, M. and Hyvarinen, S. (2018). Exploring Digital Transformation and Digital Culture in Service Organization. *15th International Conference on Service Systems and Service Management (ICSSSM)*. IEEE.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D. and Buckley, N. (2015). *Strategy, Not Technology, Drives Digital Transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press.
- Kumar, A. (2016). Redefined and Importance of Organizational Culture. *Global Journal of Management and Business Research*, 16(4).
- Matt, C., Hess, T. and Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies Christian. *Business and Information Systems Engineering*, 57(5), 339-343.

Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.

McKinsey&Company. (2018). Unlucking Success in Digital Transformations. McKinsey. Erişim Adresi: <https://www.mckinsey.com/business-functions/organization/our-insights/unlocking-success-in-digital-transformations>.

McShane, S. L. and Glinow, M. V. (2016). *Örgütsel Davranış*. (A. Günsel, ve S. Bozkurt, Çev.) Ankara: Nobel Yayın.

Mendonça, C. C. and Andrade, A. V. (2018). Elements of Digital Transformation in Dynamic Capabilities in a Brazilian Capital. *Journal of Information Systems Engineering and Management*, 3(3), 1-8.

Özdemir, Ş. ve Kılınç, D. (2019). *Geleceğin Meslekleri*. İstanbul: Abaküs Yayınları.

Parviainen, P., Kääriäinen, J., Tihinen, M. and 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.

Reis, J., Amorim, M., Melao, N. and Matos, P. (2018). *Digital Transformation: A Literature Review and Guidelines for Future Research*. A. Rocha, H. Adeli, L. P. Reis, and S. Costanzo, Trends and Advances in Information Systems and Technologies. Springer.

Schein, E. (2017). *Organizational Culture and Leadership*. New Jersey: John Wiley and Sons.

Schwertner, K. (2017). Digital Transformation of Busines. *Trakia Journal of Sciences*, 388-393.

Traphagan, J. (2017). We're Thinking About Organizational Culture All Wrong. Harvard Business Review. Erişim Adresi: <https://hbr.org/2017/01/were-thinking-about-organizational-culture-all-wrong>.

Trushkina, N., Abazov, R., Rynkevych, N. and Bakhautdinova, G. (2020). Digital Transformation of Organizational Culture Under Conditions of the Information Economy. *Virtual Economics*, 3(1), 7-38.

Westerman, G., Soule, D. and Eswaran, A. (2019). Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. Erişim Adresi: https://sloanreview.mit.edu/article/building-digital-ready-culture-in-traditional-organizations/?use_credit=9e5a74c46a6d5ef865e95744bf584bad.