

**T.C.
İSTANBUL ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
YÖNETİM VE STRATEJİ ANABİLİM DALI**

DOKTORA TEZİ

**DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM
SİNİZMİ İLİŞKİSİ**

Ayşegül KOÇAN

2502170426

TEZ DANIŞMANI

Prof. Dr. Ayşe Zeynep DÜREN

İSTANBUL – 2024

ÖZ

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ İLİŞKİSİ

AYŞEGÜL KOÇAN

Dijital dönüşüm, günümüz organizasyonları için bir hayatta kalma meselesidir ve sadece teknolojik değil aynı zamanda organizasyonel bir değişimdir. Özellikle yüksek teknoloji ve uygulama değişikliği olan sektörlerde değişime direncin en önemli nedenlerinden birisi çalışanların tutumlarıdır. Buna rağmen dijital dönüşümde insan boyutu ihmal edilmektedir.

Bu tez çalışmasının amacı, dijital dönüşüm ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkinin incelenmesidir. Çalışma üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dijital dönüşüm, örgütsel değişim ve dijital örgüt kültürü kavramları açıklanmaktadır. İkinci bölümde örgütsel değişim sinizmi kavramı ve bu kavramlar arasındaki ilişki literatür araştırması bağlamında açıklanmaktadır. Araştırma metodolojisinin ele alındığı üçüncü bölümünde, araştırmanın amacı, kapsamı, araştırma modeli, hipotezleri, örnekleme ve veri analizleri ile birlikte bulgular sunulmuştur. Bu bölümde araştırma çerçevesinde toplanan 444 kişilik veriye keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış ve yapısal eşitlik modeli ile hipotezler test edilmiştir.

Tez çalışması sonucunda dijital dönüşüme bakışın örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün tam aracılık ettiği görülmüştür. Bu aracılık etkisi bağlamında dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında doğrusal yönde; dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında ise ters yönde ilişki olduğu görülmüştür.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm, Dijital Örgüt Kültürü, Örgütsel Değişim, Örgütsel Değişim Sinizmi, Otomotiv Sektörü.

ABSTRACT

THE RELATIONSHIP OF DIGITAL TRANSFORMATION AND ORGANIZATIONAL CHANGE CYNICISM AYŞEGÜL KOÇAN

Digital transformation is a matter of survival for today's organizations and is not only a technological but also an organizational change. One of the most important reasons for resistance to change, especially in sectors with high technology and application changes, is the attitudes of employees. Despite this, the human dimension is neglected in digital transformation.

The aim of this thesis is to examine the relationship between digital transformation and organizational change cynicism. The study consists of three parts. In the first part, the concepts of digital transformation, organizational change and digital organizational culture are explained. In the second chapter, the concept of organizational change cynicism and the relationship between these concepts are explained in the context of literature research. In the third part, where the research methodology is discussed, the findings are presented along with the purpose, scope, research model, hypotheses, sample and data analysis of the research. In this section, exploratory and confirmatory factor analyzes were applied to the data of 444 people collected within the framework of the research and the hypotheses were tested with the structural equation model. As a result of the thesis study, it was seen that digital organizational culture fully mediated the relationship between the perspective on digital transformation and organizational change cynicism. In the context of this mediation effect, there is a linear relationship between the perspective on digital transformation and digital organizational culture; It has been observed that there is a reverse relationship between digital organizational culture and organizational change cynicism.

Keywords: Digitalization, Digital Transformation, Digital Organizational Culture, Organizational Change, Organizational Change Cynicism, Automotive Sector.

ÖNSÖZ

Bu tez çalışması üç bölümden oluşmaktadır. Bu çalışmanın temel amacı, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün aracılık rolünün araştırılmasıdır. Bu bağlamda birinci bölümde dijital dönüşüm, ikinci bölümde örgütsel değişim sinizmi kavramları incelenmiştir. Üçüncü bölümde ise, araştırmanın kapsamı, hipotezleri ve modeli açıklanarak Türkiye’deki otomotiv sektörü çalışanlarından anket aracılığıyla elde edilen veriler nicel yöntemle analiz edilmiştir.

Doktora eğitimime başladığım günden itibaren tüm derslerini zevkle dinlediğim, bana ilham kaynağı olan, sonrasında tez sürecimin her aşamasında beni yönlendiren tez danışmanım saygıdeğer hocam Prof. Dr. Ayşe Zeynep Düren’e teşekkürlerimi sunarım.

Doktora derslerinden büyük keyif aldığım, Tez İzleme Komitesi üyesi olarak değerli birikimlerini paylaşan ve yapıcı yönlendirmeleriyle katkı sağlayan saygıdeğer hocam Prof. Dr. Esra Nemli Çalışkan’a teşekkürlerimi sunarım.

Tez yazım süreci boyunca kuramsal çerçevenin oluşturulmasından veri analizine kadar tüm aşamalarda bana destek olan, vaktini ve emeğini benimle paylaşan saygıdeğer hocam Dr. Öğr. Üyesi Aygöl Turan’a teşekkürlerimi sunarım.

Doktora sürecinin her aşamasında görüş ve önerileri ile yardımlarını benden esirgemeyen Arş. Gör. Oya Zincir’e, doktora programı boyunca hem derslerde hem tez sürecinde bana yardımcı olan arkadaşım Murat Baştuğ’a teşekkürlerimi sunarım.

Son olarak, koşulsuz sevgileriyle beni her zaman destekleyen, bu uzun ve yorucu süreçte bana her zaman inanan annem Mahigül Koçan’a, babam Ömer Koçan’a ve kardeşim Onur Koçan’a teşekkürlerimi sunarım.

Ayşegül KOÇAN

İSTANBUL, 2024

İÇİNDEKİLER

ÖZ.....	ii
ABSTRACT.....	iii
ÖNSÖZ.....	iv
TABLolar LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	xvii
KISALTMALAR LİSTESİ.....	Xviii
GİRİŞ.....	1

BİRİNCİ BÖLÜM DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1. Dijitizasyon.....	4
1.2. Dijitalleşme.....	7
1.3. Dijital Dönüşüm.....	11
1.3.1. Dijital Dönüşüm Teknolojileri.....	17
1.3.1.1. Büyük Veri ve Analitik Teknolojileri.....	19
1.3.1.2. Sosyal Medya Teknolojileri.....	22
1.3.1.3. Mobil Teknolojileri.....	23
1.3.1.4. Bulut Bilişim Teknolojileri.....	24
1.3.1.5. Nesnelerin İnterneti Sistemi	26
1.3.2. Dijital Dönüşümün Etkilediği Alanlar.....	30
1.3.2.1. Müşteri.....	33
1.3.2.2. İş Modeli.....	36
1.3.2.3. Operasyon.....	41
1.3.2.4. Organizasyon.....	44
1.4. Dijital Dönüşüm, Örgütsel Değişim ve Dijital Örgüt Kültürü.....	54
1.4.1. Dijital Dönüşüm ve Örgüt Kültürü.....	54

1.4.1.1. Dijital Örgüt Kültürü.....	69
1.4.1.2. Çalışan ve Dijital Örgüt Kültürü.....	79
1.4.2. Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Değişim.....	84
1.4.2.1. Dijital Dönüşümün Örgütsel Değişim Türü.....	95
1.4.2.2. Çalışanların Dijital Dönüşüme Bakışı.....	111

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ

2.1. Sinizm	123
2.2. Örgütsel Değişim Sinizmi.....	130
2.2.1. Örgütsel Değişim Sinizmi Boyutları.....	142
2.2.1.1. Kötümserlik.....	142
2.2.1.2. Yatkınlık.....	143
2.2.1.3. Durumsallık.....	144
2.2.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Nedenleri.....	145
2.2.3. Örgütsel Değişim Sinizmi Sonuçları.....	146
2.2.4. Örgütsel Değişim Sinizminin Kuramsal Temelleri.....	149
2.2.4.1. Beklenti Kuramı.....	149
2.2.4.2. Yükleme (Atfetme) Kuramı.....	150
2.3. Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Değişim Sinizmi İlişkisi.....	152
2.4. Dijital Dönüşüme Bakış, Örgütsel Değişim Sinizmi ve Dijital Örgüt Kültürü İlişkisi.....	188

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÖRGÜSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE TÜRKİYE’DE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

3.1. Amaç ve Kapsam	206
3.2. Model ve Hipotezler.....	207

3.3. Örneklem.....	209
3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler.....	212
3.4.1. Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği.....	213
3.4.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği.....	217
3.4.3. Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği.....	221
3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik.....	224
3.5.1. Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi	227
3.5.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	235
3.5.3. Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizi.....	258
3.6. Veri Analiz Yöntemi.....	273
3.6.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi..	273
3.6.2. Ölçme Modeline İlişkin Analiz.....	276
3.6.3. Yapısal Modele İlişkin Analiz.....	280
3.6.4. Değişkenlerin Demografik Özellikler Temelindeki Farklılıkları	286
3.6.4.1. Cinsiyet.....	286
3.6.4.2. Yaş.....	293
3.6.4.3. Eğitim Durumu.....	299
3.6.4.4. Çalışılan Pozisyon.....	306
3.6.4.5. Sektördeki Çalışma Süresi.....	312
3.6.4.6. Şirketteki Çalışma Süresi.....	316
3.6.4.7. Şirketteki Çalışan Sayısı.....	323
3.7. Bulgular.....	329
3.7.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular.....	329
3.7.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular.....	331
3.7.3. Ölçme Modeline İlişkin Bulgular.....	331
3.7.4. Yapısal Modele İlişkin Bulgular.....	331

3.7.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular.....	334
3.7.6. Bulguların Bütüncül Değerlendirmesi.....	337
3.7.6.1. Ana ve Alt Hipoteze Ait Bulguların Değerlendirilmesi	339
3.7.6.2. Demografik Değişkenlerle ilgili Hipotezlere Ait Bulguların Değerlendirilmesi.....	340
SONUÇ.....	345
KAYNAKÇA.....	352
EKLER.....	370
ÖZGEÇMİŞ.....	385

TABLÖLAR LİSTESİ

Tablo 1.1:	Dijitizasyon, Dijitalleşme ve Dijital dönüşüm kavramı	15
Tablo 1.2:	Dijital Teknolojilere genel bakış	29
Tablo 1.3:	İncelenen Makaleler-Dijital Dönüşümün Etkilediği Alanlar	32
Tablo 1.4:	Bulguların Özeti	53
Tablo 1.5:	Temel Örgüt Kültürü Tanımları	59
Tablo 1.6:	Analog ve Dijital Kültür	69
Tablo 1.7:	Örgüt Kültürü Düzeyleri	73
Tablo 1.8:	Dijital Örgüt Kültürü Düzeyleri	75
Tablo 1.9:	Dijital Kültürün Özellikleri	77
Tablo 1.10:	Geleceğin çalışanlarından beklenen nitelik ve beceriler	82
Tablo 1.11:	BT Destekli Dönüşümün Beş Düzeyi	93
Tablo 1.12:	İncelenen Makaleler-Dijital Dönüşümün Örgütsel Değişim Karakteristiği	109
Tablo 1.13:	Dijital Teknolojilerin Çalışanlar ve Liderlik Üzerindeki Etkisi	116
Tablo 2.1:	Örgütsel Sinizm Türleri	128
Tablo 2.2:	Örgütsel Değişimle İlgili Sinizmin Tanımları	137
Tablo 2.3:	Örgütsel Değişim Sinizmini Azaltma Yollarına İlişkin Ampirik Literatürden Önerilerin Özeti	140
Tablo 2.4:	Örgütsel Değişim Hakkındaki Sinizmi Yönetme ve En Aza İndirme Stratejileri	141
Tablo 2.5:	Örgütsel Değişim Sinizmi Nedenleri	146
Tablo 2.6:	Örgütsel Değişim Sinizmi Sonuçları	147
Tablo 2.7:	Dijital Dönüşümle İlgili Çalışmaların Özeti	160
Tablo 2.8:	Yapıların Karşılaştırılması	173
Tablo 2.9:	Örgütsel Değişim Sinizmi İlgili Çalışmaların Özeti	177
Tablo 2.10:	Dijital Dönüşüme Bakış, Örgütsel Değişim Sinizmi, Dijital Örgüt Kültürü ile ilgili Çalışmalar ve Araştırma Modelindeki Değişkenler	201
Tablo 3.1:	OSD verilerine göre otomotiv sektörü çalışan sayıları	211
Tablo 3.2:	Katılımcılara ait Demografik Veriler	213
Tablo 3.3:	Dijital Örgüt Kültürü Ölçek: Literatür Taraması	216
Tablo 3.4:	Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 1	217
Tablo 3.5:	Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 2	218
Tablo 3.6:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçek: Literatür Taraması	220
Tablo 3.7:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği	222
Tablo 3.8:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçek: Literatür Taraması	224
Tablo 3.9:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği	225

Tablo 3.10:	KMO Değer Yorum Tablosu	227
Tablo 3.11:	İyi Uyum ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	228
Tablo 3.12:	Dijital Örgüt Kültürü 1 Ölçeği KMO ve Bartlett Testi	229
Tablo 3.13:	Dijital Örgüt Kültürü 1 Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri	230
Tablo 3.14:	Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 1: Açıklanan Toplam Varyans	231
Tablo 3.15:	Dijital Örgüt Kültürü 1: Bileşen Matrisi	231
Tablo 3.16:	Dijital Örgüt Kültürü 1 Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Çoklu Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	232
Tablo 3.17:	Dijital Örgüt Kültürü 1: Güvenilirlik Testi	232
Tablo 3.18:	Dijital Örgüt Kültürü 2 Ölçeği KMO ve Bartlett Testi	233
Tablo 3.19:	Dijital Örgüt Kültürü 2 Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri	233
Tablo 3.20:	Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 2: Açıklanan Toplam Varyans	234
Tablo 3.21:	Dijital Örgüt Kültürü 2: Bileşen Matrisi	235
Tablo 3.22:	Dijital Örgüt Kültürü 2 Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Çoklu Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	235
Tablo 3.23:	Dijital Örgüt Kültürü 2: Güvenilirlik Testi	236
Tablo 3.24:	Dijital Örgüt Kültürü 1 ve Dijital Örgüt Kültürü 2 Değerleri Karşılaştırması	236
Tablo 3.25:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği İfadeleri	238
Tablo 3.26:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi	240
Tablo 3.27:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri	240
Tablo 3.28:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans	242
Tablo 3.29:	Örgütsel Değişim Sinizmi: Döndürülmüş Bileşen Matrisi	244
Tablo 3.30:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (ÖDS12F3 hariç)	245
Tablo 3.31:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri	245
Tablo 3.32:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans (ÖDS12F3 hariç)	247
Tablo 3.33:	Örgütsel Değişim Sinizmi: Döndürülmüş Bileşen Matrisi (ÖDS12F3 hariç)	249
Tablo 3.34:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Çoklu Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	250
Tablo 3.35:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Çoklu Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları	251
Tablo 3.36:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (3 Faktörlü)	251
Tablo 3.37:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Ortak Faktör Varyansı	252

	Değerleri	
Tablo 3.38:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans (3 faktöre zorlama)	253
Tablo 3.39:	Örgütsel Değişim Sinizmi: Döndürülmüş Faktör Matrisi (3 Faktörlü)	255
Tablo 3.40:	Örgütsel Değişim Sinizmi İfadelerin Boyutlara Dağılımı	256
Tablo 3.41:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	257
Tablo 3.42:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları-Modifikasyon	258
Tablo 3.43:	Doğrulayıcı Faktör Analizi Özet Tablosu	259
Tablo 3.44:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Güvenilirlik Testi	260
Tablo 3.45:	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Faktörlerine Ait Güvenilirlik Değerleri	260
Tablo 3.46:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Boyutları	261
Tablo 3.47:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (Tek Faktörlü)	262
Tablo 3.48:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri	263
Tablo 3.49:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans	265
Tablo 3.50:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	266
Tablo 3.51:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Modifikasyon Sonrası)	267
Tablo 3.52:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (3 Faktörlü)	267
Tablo 3.53:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri	268
Tablo 3.54:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans	269
Tablo 3.55:	Dijital Dönüşüme Bakış: Pattern Matrisi (Pattern Matrix)	270
Tablo 3.56:	Dijital Dönüşüme Bakış İfadeleri	271
Tablo 3.57:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları	272
Tablo 3.58:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (3 Faktörlü Modifikasyon)	273
Tablo 3.59:	Doğrulayıcı Faktör Analizi Özet Tablosu	273
Tablo 3.60:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Güvenilirlik Testi	274

Tablo 3.61:	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Faktörlerine Ait Güvenilirlik Değerleri	274
Tablo 3.62:	Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayısı Değerleri	277
Tablo 3.63:	Ölçme Modeli Uyum İyiliği Değerleri	279
Tablo 3.64:	Ölçme Modelindeki Örtük ve Gözlenen Değişkenler, Faktörler ve İlgili Maddeler	279
Tablo 3.65:	Ölçme Modelinde Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkiler	280
Tablo 3.66:	Yapısal Modeli Uyum İyiliği Değerleri	283
Tablo 3.67:	Yapısal Modeli Uyum İyiliği Değerleri (Modifikasyon Sonrası)	286
Tablo 3.68:	Cinsiyet Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistikleri	289
Tablo 3.69:	Cinsiyet Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü Farklılaşması Testi: Bağımsız Örneklem t-Testi	290
Tablo 3.70:	Cinsiyet Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistikleri	291
Tablo 3.71:	Cinsiyet Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış Farklılaşması Testi: Bağımsız Örneklem t-Testi	292
Tablo 3.72:	Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistikleri	293
Tablo 3.73:	Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizm Farklılaşması Testi: Bağımsız Örneklem t-Testi	294
Tablo 3.74:	Yaş Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik	295
Tablo 3.75:	Yaş Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi	296
Tablo 3.76:	Yaş Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Welch ve Brown-Forsythe Testleri	296
Tablo 3.77:	Yaş Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	296
Tablo 3.78:	Yaş Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik	297
Tablo 3.79:	Yaş Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi	298
Tablo 3.80:	Yaş Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Anova Tablosu	298
Tablo 3.81:	Yaş Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Scheffe İkili Grup Karşılaştırma Testi	298
Tablo 3.82:	Yaş Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik	299

Tablo 3.83:	Yaş Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi	300
Tablo 3.84:	Yaş Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Welch ve Brown-Forsythe Testleri	300
Tablo 3.85:	Yaş Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	300
Tablo 3.86:	Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik	301
Tablo 3.87:	Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi	302
Tablo 3.88:	Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Welch ve Brown-Forsythe Testleri	302
Tablo 3.89:	Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	303
Tablo 3.90:	Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik	303
Tablo 3.91:	Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi	304
Tablo 3.92:	Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Welch ve Brown-Forsythe Testleri	304
Tablo 3.93:	Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	305
Tablo 3.94:	Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik	305
Tablo 3.95:	Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi	306
Tablo 3.96:	Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Welch ve Brown-Forsythe Testleri	306
Tablo 3.97:	Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	307
Tablo 3.98:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik	308
Tablo 3.99:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi	308
Tablo 3.100:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Welch ve Brown-Forsythe Testleri	309
Tablo 3.101:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	309

Tablo 3.102:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik	310
Tablo 3.103:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi	310
Tablo 3.104:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Welch ve Brown- Forsythe Testleri	311
Tablo 3.105:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	311
Tablo 3.106:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik	312
Tablo 3.107:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi	312
Tablo 3.108:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Welch ve Brown- Forsythe Testleri	313
Tablo 3.109:	Çalışılan Pozisyon Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	313
Tablo 3.110:	Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik	314
Tablo 3.111:	Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi	315
Tablo 3.112:	Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Anova Tablosu	315
Tablo 3.113:	Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik	315
Tablo 3.114:	Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi	316
Tablo 3.115:	Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Anova Tablosu	316
Tablo 3.116:	Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik	317
Tablo 3.117:	Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi	317
Tablo 3.118:	Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Anova Tablosu	318
Tablo 3.119:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik	318
Tablo 3.120:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi	319

Tablo 3.121:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Welch ve Brown- Forsythe Testleri	319
Tablo 3.122:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	320
Tablo 3.123:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik	321
Tablo 3.124:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi	321
Tablo 3.125:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Welch ve Brown- Forsythe Testleri	322
Tablo 3.126:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	322
Tablo 3.127:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik	323
Tablo 3.128:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi	324
Tablo 3.129:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Welch ve Brown- Forsythe Testleri	324
Tablo 3.130:	Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	324
Tablo 3.131:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik	326
Tablo 3.132:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi	326
Tablo 3.133:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Anova Tablosu	327
Tablo 3.134:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik	327
Tablo 3.135:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi	328
Tablo 3.136:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Welch ve Brown- Forsythe Testleri	328
Tablo 3.137:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi	329
Tablo 3.138:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik	329
Tablo 3.139:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi	330

Tablo 3.140:	Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Örgütsel Değişim	330
	Sinizmi: Anova Tablosu	
Tablo 3.141:	Hipotezlerin Test Sonuçları	339

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1:	Dijitizasyon, dijitalleşme ve dijital dönüşümün etimolojisi	13
Şekil 1.2:	Greiner'in Beş Aşamalı Örgütsel Büyüme Modeli	108
Şekil 2.1:	Örgütsel Değişim Sinizminin İlişkisinin İncelendiği Kavramlar	176
Şekil 3.1:	Araştırmanın Modeli	209
Şekil 3.2:	Standardize Edilmiş Değerler ile Ölçme Modeli Yol Şeması (Path) Diyagramı	281
Şekil 3.3:	t Değerler ile Ölçme Modeli Yol Şeması (Path) Diyagramı	282
Şekil 3.4:	Standardize Edilmiş Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi	283
Şekil 3.5:	t Değerleri ile Yapısal Eşitlik Modellemesi	284
Şekil 3.6:	Standardize Edilmiş Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Modifikasyon sonrası)	285
Şekil 3.7:	t Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Modifikasyon sonrası)	286
Şekil 3.8:	Standardize Edilmiş Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Daha az Path olan model	335

KISALTMALAR LİSTESİ

BİT	: Bilgi ve İletişim Teknolojisi
BPR	: Business Process Reengineering
BT	: Bilgi Teknolojileri
CD	: Compact disc
CRM	: Customer Relationship Management
CVF	: Rekabetçi Değerler Çerçevesi
ERP	: Enterprise Resource Planning
ERM	: Employee Relationship Management
FLAC	: Free Lossless Audio Codec
MP3	: MPEG-1 Audio Layer III
IaaS	: Infrastructure as a Service
IBM	: International Business Machines
IoT	: Internet of things
ISMAC	: Nesnelerin İnterneti, Sosyal, Mobil, Analitik, Bulut
İK	: İnsan Kaynakları
KPI	: Key Performance Indicator
MRP	: Material Requirement Planning
OSD	: Otomotiv Sanayi Derneği
SaaS	: Software as a Service
SIoT	: Nesnelerin Sosyal İnterneti
SMAC	: Sosyal, Mobil, Analitik, Bulut
SPPS	: Statistical Package for Social Sciences
PaaS	: Platform as a Service
RF	: Radyo Frekans
RFID	: Radio Frequency Identification
VUCA	: Değişkenlik, Belirsizlik, Karmaşıklık, Muğlaklık
www	: world wide web

GİRİŞ

Dijital dönüşüm kavramı, pazarların küreselleşmesi, artan uluslararası rekabet ve artan müşteri talepleri ile birlikte dijital teknolojilere bağımlılığın artması nedeniyle giderek önem kazanmış ve bugün geldiğimiz noktada işletmelerin rekabette ayakta kalması için önemli bir konu haline gelmiştir. Dijital dönüşüm, iş modellerinde, iş operasyonlarında, iş süreçlerinde ve değer yaratmada değişiklikler başlatan büyük veri, analitik, bulut, sosyal medya, mobil platformlar gibi dijital teknolojiler temeli üzerinde inşa edilen kültürel ve organizasyonel değişikliklerdir.

Dijital Dönüşüm, organizasyonel bir dönüşümdür ve insan kaynağı bu dönüşümün başarısında kritik faktördür. İnsan kaynağının söz konusu değişimlere uyum sağlaması için örgüt kültürünün dijital dönüşümü destekleyecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Değerler, eserler, varsayımlar gibi kültürel unsurların dijital dönüşümü desteklemesi ve insan kaynağının buna göre tutum ve davranışlarını değiştirmesi önemlidir. Bu anlamda, dijital örgüt kültürü terimi, dijital bir alanda iş faaliyetlerinin organizasyonu hakkında paylaşılan inançlar, anlayış ve değerler kümesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Dijital bir kültür yeni bilgi üretmekte ve yaratıcılığı artırmakta, böylece yeni ürünlerin/hizmetlerin gelişimini desteklemektedir.

Örgütsel Değişim Sinizmi kavramı, 1990'lı yıllarda yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm kavramından türetilmiştir. Bu dönemde yapılan çalışmalarda yöneticilerin çalışanlara yaklaşımı ve çalışanların değişim çalışmalarının başarısı konusundaki tutumları incelemiştir. Örgütsel değişim sinizmi, gelecekteki çabaların başarısı hakkındaki karamsarlık ve değişim ajanlarının tembel ve yetersiz olduğu inancından oluşan başarısız değişim çabalarına bir tepkidir.

Bu tez çalışmasının amacı, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün aracılık rolünün araştırılmasıdır.

Çalışma, üç bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dijital dönüşüm, örgütsel değişim ve dijital örgüt kültürü kavramları açıklanmaktadır. İkinci bölümde örgütsel

değişim sinizmi kavramı ve bu kavramlar arasındaki ilişki açıklanmaktadır. Bu tez çalışması araştırma konusu kapsamında akademik dergi, makale ve kitaplardan yararlanılarak literatür taraması sonucu oluşturulmuştur. Literatürde dijital dönüşüm, örgütsel değişim sinizmi ve dijital örgüt kültürü arasındaki ilişkiyi araştıran bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle araştırma modelinde örgütsel değişim sinizmi ile dijital dönüşüme bakış arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün aracı rolü ele alınmıştır.

Üçüncü bölümünde ise, araştırmanın amacı, kapsamı, araştırma modeli, hipotezleri, örnekleme ve veri analizleri ile birlikte bulgular sunulmuştur. Araştırma, otomotiv sektöründe yapılmıştır. Örneklemin belirlenmesinde tesadüfî olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme kullanılmıştır. Araştırmaya toplam 444 kişi katılmıştır. Analizler, SPSS ve Lisrel paket istatistik programı kullanılarak yapılmıştır. Veriler anket aracılığıyla toplanmış ve toplanan verilere keşfedici, doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış, yapısal eşitlik modeli ile hipotezler test edilmiştir. Test sonuçları bulgular kısmında paylaşılmıştır. Bulgulardan elde edilen sonuçlara göre genel değerlendirme yapılarak çalışma tamamlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Endüstri devrimi, insanlık tarihinde teknolojik açıdan önemli bir kırılma noktasıdır.¹ Birinci ve İkinci Sanayi Devrimi'nde geliştirilen teknolojiler üretimin makineleşmesi ve sonrasında hızlanmasını sağlarken; Üçüncü Sanayi Devrimi üretimin otomasyonunu gerçekleştirmiştir. Üçüncü Sanayi Devrimi önceki evrelere göre daha hızlı ilerlemiştir.² Bu durum, Birinci ve İkinci Sanayi Devrimindeki teknolojinin analog ve esnek olmayan yapısından kaynaklanmaktadır. Bu durum, endüstrilerin uzun yıllar istikrarlı bir durumda kalmasına ve ataletine neden olmuştur. 20. Yüzyılda ise bilgisayar, en büyük bilgi teknolojisi olarak ortaya çıktı ve analog sinyalleri dijital bir forma dönüştürme işlemi olan dijitalizasyon fikrini getirdi. Bu fikir ve sonrasında geliştirilen dijital teknolojiler, endüstrilerin mevcut hizmet modelini ve organizasyonel istikrarını bozmuştur.³

Dijitalizasyon, dijitalleşme ve dijital dönüşüm eşanlamlı kelimeler gibi sıklıkla birbirinin yerine kullanılıyor olsa da, birbirine bağımlı ama farklılıkları olan kavramlardır. Bu nedenle birinci bölümde öncelikle bu kavramlar açıklanmaktadır.⁴ Temel kavramlar açıklandıktan sonra dijital dönüşümden etkilenen alanlar, dijital dönüşüm, örgütsel değişim ve dijital örgüt kültürü arasındaki ilişkiler de sırasıyla incelenmektedir.

¹ Erik Brynjolfsson, Andrew McAfee, **The Second Machine Age**, Çev. Levent Göktem, İstanbul, Optimist Yayın Grubu, 2014, s. 14-16.

² Didem Koca, "Sanayi Devrimlerinin Tarihsel Arkapları ve İşgücü Becerileri Üzerindeki Yansımaları", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Sayı:31, 2020, s.4539-4540.

³ David Tilson, Kalle Lyytinen, Carsten Sorensen, "Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda", **Information Systems Research**, s.1-2.

⁴ Marcus Fischer, Florian Imgrund, Christian Janiesch, Axel Winkelmann, "Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management", **Information & Management**, 2020, s. 2.

1.1. Dijitizasyon

Dijitizasyon, analog bilgi akışının 1'ler ve 0'lardan oluşan dijital bitlere dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır. Sürekli değişen değerlere sahip olan analog verilerin aksine dijital veriler iki olası değere sahiptir.⁵ Analog, bir veri paylaşım sistemidir. Bu sistem dahilinde paylaşılan veriler fizikseldir ve bir sinyal olarak iletilmektedir. Sinyaller üzerinden paylaşılan fiziksel veriler sürekli dir.⁶ Dijital dünyada ise her şey orada veya değil, açık veya kapalı gibi ikili sisteme dayalı veriye dayanmaktadır.⁷ Müziğe erişim şekli aradaki farkı açıklayıcı örnek olarak sunulmaktadır. Müzik, analog bir biçimde (örneğin plak üzerinde) saklandığı sürece biçim, işlev ve erişim arasında sıkı bağlantılar vardır. Yani veriler (müzik) ortamdan kolayca ayrılamaz ve bunlara yalnızca belirli bir teknoloji (plak çalar) kullanılarak erişilebilmektedir. Ancak müzik dijitalleştirildiğinde, farklı ortamlar (örneğin, fiziksel disk, çevrimiçi akış) kullanılarak farklı biçimlerde (örneğin, MP3, FLAC) dağıtılabilmekte ve birden fazla cihaz (örneğin, CD çalar, bilgisayar, akıllı telefon) aracılığıyla erişilebilmektedir.⁸

Dijitizasyon hem sembolik hem de maddi boyutu olan bir süreçtir. Sembolik olarak dijitizasyon, metin, grafik, resim, fotoğraf, ses gibi fiziksel veya analog tüm eserlerin küçük parçalara ayrılarak 1'ler ve 0'lardan oluşan diziler şeklinde kodlandığı süreçtir. Maddi olarak dijitizasyon ise silikon transistörler gibi malzemeler kullanılarak sinyallerin depolanması ve iletilmesini ifade etmektedir.⁹ Dijitizasyonun amacı,

⁵ J. Scott Brennen-Daniel Kreiss, "Digitalization and Digitization", 2014, (Çevrimiçi) <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, 27 Şubat 2022.

⁶ Umut Yakar, "Hayatın Neredeyse Her Alanında Bulunan Analog Aslında Ne Demek, Dijital ile Arasında Ne Farklar Var?", 2022, (Çevrimiçi) <https://www.webtekno.com/analog-ne-demek-h124359.html>, 04 Temmuz 2023.

⁷ J. Scott Brennen-Daniel Kreiss, "Digitalization and Digitization", 2014, (Çevrimiçi) <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, 27 Şubat 2022.

⁸ Ted Saarikko, Ulrika H. Westergren, Tomas Blomquist, "Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm", **Business Horizons**, 2020, s.825-839.

⁹ J. Scott Brennen-Daniel Kreiss, "Digitalization and Digitization", 2014, (Çevrimiçi) <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, 27 Şubat 2022.

bilgisayarların tüm bu verileri depolayabilmesi, işleyebilmesi ve iletebilmesini sağlamaktır.¹⁰ Bu dönüşüm atomlardan bitlere geçişi yansıtmaktadır.¹¹

Dijitizasyon kavramının kullanımı 1950’lerde bilgisayarlarla birlikte başlamıştır.¹² Kavramın kökeni ise ilk olarak 1703 yılında Alman matematikçi Leibniz’in ikili sayı sistemini geliştirmesi çalışmalarına dayandırılmaktadır. Leibniz’in ikili sayı sistemi Mors alfabesinin ve dolayısıyla telgrafın icadının temelini oluşturmuştur. Mors kodu, yalnızca iki farklı duruma dayanan ikili bir sistem olarak iletim, kodlama ve kod çözme açısından alternatiflerinden daha iyi olduğu belirtilerek dijitizasyondaki gelişmeler için tarihi temel olarak kabul edilmektedir.¹³ İkinci dünya savaşından sonra Amerika ve Rusya arasındaki uzay yarışları sebebiyle yaşanan teknolojik çalışmalar modern anlamda dijitizasyon kavramının başlangıcı kabul edilmektedir. Bu dönemle birlikte gelişen önemli kırılma noktaları; 1946’da ilk elektronik otomatik bilgisayar, 1947’de transistör¹⁴, 1960’larda internetin temeli, 1971’de ilk mikro işlemci, ilk kişisel bilgisayarlar sırasıyla 1950’de (Simon), 1977’de Apple II, 1981’de IBM, 1985’te Microsoft Windows ilk sürümü, 1989’da world wide web (www) internet olarak kabul edilmektedir.¹⁵

¹⁰ Mehmet Eryılmaz, “Örgütlerde Dijitalizasyon ve Ardılları Üzerine Bir Tartışma”, **İşletme Yönetimi**, Ed. Nilüfer Rüzgâr, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2020, s. 109-133.

¹¹ Anat BarNir, John M. Gallagher, Pat Auger, “Business process digitization, strategy and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry”, **Journal of Business Venturing**, 2003, s. 792.

¹² Cheng Gong, Xavier Parisot, Detlef Reis, “The Evolution of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 03 Mart 2022.

¹³ J. Scott Brennen-Daniel Kreiss, “Digitalization and Digitization”, 2014, (Çevrimiçi) <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, 27 Şubat 2022.

¹⁴ Johnny Ryan, “**İnternetin Geçmişi ve Dijital Gelecek**”, Çev. Birsen Keleş, Ankara, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, 2019, s. 54-55.

¹⁵ Michael Vogelsang, “Digitalization in Open Economies”, 2010, (Çevrimiçi) https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7908-2392-9_2, 03 Mart 2022, s.7-8.

Dijitizasyon, geniş bant ağ erişimi, cihazlar (örneğin; dizüstü bilgisayarlar, tablet bilgisayarlar), yazılım ve işletim sistemleri ve bunların ilgili kullanımları biçimindeki uygun teknolojiler üzerine kuruludur.¹⁶

Dijitizasyon, örnekleme yöntemi ile ilerlemektedir. Herhangi bir analog sinyalin belirli kısımlarını alarak kopyasını çıkarmayı içermektedir. Bunun olmasını sağlayan ise algoritmalar. Algoritmalar, belirli hesaplamalara dayanarak analog sinyalde neyin alınacağı ve neyin atılacağına karar vererek girdi verilerini çıktı verilerine dönüştürmeyi sağlayan kodlanmış prosedürlerdir.¹⁷

Dijitizasyon, bir dizi ayırt edici özelliğe sahip veriler üretilmesini sağlamaktadır. Sayısal veri, evrenseldir. Tüm kullanıcılar tarafından anlaşılabilir ve etkileşime girilebilir hale gelmektedir. Evrensel iletişimi kolaylaştırmaktadır. Sayısal veriler, büyük hacimde bile olsa kolayca saklanabilmekte, aktarılabilmekte ve tekrar tekrar kullanılabilir. Verileri aktarma kopyalama şeklinde olduğu için sıfıra yakın marjinal yeniden üretim maliyeti ile veriler kolay, ucuz ve hatasız bir şekilde çoğaltılabilmektedir. Kullanıcılar, kendi deneyimlerine göre bu verileri farklı şekilde düzenleyerek etkileşim sağlayabilmektedir.¹⁸

¹⁶ Juergen Bleicher, Henriette Stanley, "Digitization as a Catalyst for Business Model Innovation a Three-Step Approach to Facilitating Economic Success", **Journal of Business Management**, Sayı:5, 2019, s. 63.

¹⁷ J. Scott Brennen-Daniel Kreiss, "Digitalization and Digitization", 2014, (Çevrimiçi) <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, 27 Şubat 2022.

¹⁸ J. Scott Brennen-Daniel Kreiss, "Digitalization and Digitization", 2014, (Çevrimiçi) <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, 27 Şubat 2022.

1.2. Dijitalleşme

Dijitizasyon, verilerin depolama, iletim ve işletimini kolaylaştıran teknik süreci ifade etmektedir. Dijitalleşme ise bilgi ve iletişim teknolojilerini dijital altyapı haline getiren sosyoteknik bir süreci ifade etmektedir.¹⁹

Brennen ve Kreiss'e göre dijitalleşme, "bir organizasyon, endüstri, ülke vb. tarafından dijital veya bilgisayar teknolojisinin benimsenmesi veya kullanımının artması" anlamına gelir.²⁰ Dijitalleşme, "yeni organizasyonel prosedürler, iş modelleri veya ticari teklifler geliştirmek için dijitalleştirilmiş ürün veya sistemlerden yararlanmanın sosyoteknik süreci" şeklinde ifade edilmiştir.²¹ Bir başka tanımda dijitalleşme, "gelir yaratmak, işi geliştirmek, iş süreçlerini geliştirmek/dönüştürmek ve dijital iş için bir ortam yaratmak için dijital teknolojilerin ve verilerin kullanımı" olarak sunulmaktadır.²² Genel olarak, dijitalleşme, bir yandan işletmenin iç verimliliğini arttırmak, diğer yandan değişim yoluyla müşteriler için ilave değer yaratarak işletmeyi büyütmek için veri üretimi, analizi ve kullanımının artışı olarak görülebilir.²³ Basit bir ifadeyle, dijitalleşme, dijital teknolojilerin kullanılmasıdır.²⁴

¹⁹ David Tilson, Kalle Lyytinen, Carsten Sorensen, "Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda", **Information Systems Research**, s.1-2.

²⁰ Paivi Parviainen, Maarit Tihinen, Jukka Kaariainen ve Susanna Teppola, "Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice", **International Journal of Information Systems and Project Management**, Sayı 5, 2017, s.64.

²¹ Ted Saarikko, Ulrika H. Westergren ve Tomas Blomquist, "Digital Transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm", **Business Horizons**, 2020, s.828.

²² Joao Carlos Gonçalves dos Reis, Nuno Melao, Marlene Amorim ve Yuval Cohen, "Digitalization: A Literature Review and Research Agenda", **International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2019, s.446.

²³ Joakim Björkdahl, "Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms", **California Management Review**, Sayı 62, 2020, s.1-30.

²⁴ Cheng Gong, Detlef Reis ve Xavier Parisot, "The Evolution of Digital Transformation", 2021, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 03 Mart 2022, s.7-8.

Dijitalleşme terimi, ilk olarak North American Review’da yayınlanan 1971 tarihli bir makalede ortaya çıkmıştır. Makalede, Robert Wachal, toplumun dijitalleşmesinin sosyal sonuçlarını tartışmıştır.²⁵

Dijital teknolojilerin katmanlı bir yapısı vardır. Bu yapıda dört katman vardır. Birincisi, “fiziksel makine” (bilgisayar donanımı) ve “mantıksal yetenek” (işletim sistemi) içeren aygıtların kendisidir. İkincisi, “fiziksel taşıma” (kablo) ve “mantıksal iletim” (ağ protokolü) içeren ağ katmanıdır. Üçüncüsü, kullanıcıların içerik oluşturmaya, erişmesine ve içeriği değiştirmesine olanak tanıyan uygulama işlevselliğini sağlayan hizmet katmanıdır. Dördüncüsü, içerik etiketleri, telif hakları ve coğrafi etiketler gibi meta verilerle birlikte metinler, resimler, videolar vb. kullanıcıların hizmet uygulamaları aracılığıyla etkileşimde bulunduğu içerik katmanıdır. Bu dijital teknolojilerin, giderek artan bir şekilde dijital sensörler, ağlar ve işlemciler içeren akıllı makineler üzerinde oluşturulan sistemlerle birlikte, günlük ürün ve hizmetlerin çekirdeğine rutin olarak nüfuz ettiği görülmektedir.²⁶ Moore Yasası’nda belirtildiği gibi elektronik bileşenlerin gücünün üstel olarak artmasına karşılık maliyetinin azalması bilgisayarlar, mobil cihazlar, geniş bant ağ bağlantıları ve gelişmiş uygulama platformlarından oluşan, nispeten ucuz ve kullanımı giderek kolaylaşan dünya çapında bir dijital altyapının oluşmasını sağlamıştır. Bu gelişmeler teknolojik ama aynı zamanda çok yönlü organizasyonel sonuçlara sahiptir.²⁷

Dijital teknolojiye ilerlemelerle birlikte, işletmeleri ve iş modellerini temelden dönüştüren birkaç dijitalleşme dalgası görülmektedir. İlk dalga, fiziksel taşıyıcı olarak kâğıdı bilgisayarlarla değiştiren teknolojilere odaklanarak çalışma rutinlerinde daha yüksek otomasyona yol açılmasıdır. İkinci dalga, küresel iletişim altyapısı olarak internetin kullanılması ve e-ticaret gibi yeni iş türlerinin ortaya çıkmasıdır. Günümüzde

²⁵ J. Scott Brennen-Daniel Kreiss, “Digitalization and Digitization”, 2014, (Çevrimiçi) <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, 27 Şubat 2022.

²⁶ Paul J. Jackson, “Networks in a Digital World: A Cybernetics Perspective”, **Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS)**, 2015, s.4-5.

²⁷ Katja Bley, Christian Leyh ve Thomas Schaffer, “Digitization of German Enterprises in the Production Sector-Do they know how “digitized” they are?”, **Twenty-second Americas Conference on Information Systems**, 2006, s.1.

ise giderek artan işlem gücü, depolama kapasitesi ve iletişim bant genişliği ile birleşen SMAC (sosyal, mobil, analitik, bulut bilişim) teknolojilerinin kullanıldığı üçüncü dalga yaşanmaktadır. Sosyal, mobil, analitik ve bulut bilişim olarak adlandırılan SMAC teknolojilerinin yakınsaması, ekonomide ve toplumda yeniliği körükleyen bir dijitalleşme dalgasına yol açmıştır.²⁸ Bir başka çalışmada ise dijitalleşme dalgası dört evreye ayrılmıştır. Bunlar; kişisel bilgisayar evresi, internet evresi, sosyal medya evresi ve nesnelerin interneti evresi olarak ifade edilmiştir. Tüm bu evreler birbirinin üzerine kurulu ve her evre önceki evrenin teknolojilerini kullanmaktadır.²⁹ Böylece, dijital teknolojiler mevcut ürün ve hizmetleri tamamlar ve/veya zenginleştirir ve tamamen yeni iş modelleri oluşturmaya olanak tanır.³⁰

İşletmelerde dijitalleşme, MRP (Malzeme Gereksinimleri Planlaması), MRP II (Üretim Kaynakları Planlaması), ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması), ve BPR (İş Süreci Yeniden Mühendisliği) gibi yazılım türlerinin uygulanmasına dayanmaktadır. Bu araçların uygulanması, ilk nesil dijitalleşme süreçlerine örnek verilebilmektedir. 1970’ler ve 1980’ler boyunca, bilgisayar donanımı ve yazılımının geliştirilmesiyle birlikte, işlevsel kurumsal silolar, tedarikçiler ve müşteriler arasında daha güçlü entegrasyon ihtiyacından hareketle MRP ve MRP II ortaya çıktı. 1990’lardan itibaren, ERP ve BPR ortaya çıkmaya ve yayılmaya başladı. Ortak amaç, etkin koordinasyon yoluyla işletmelerin mevcut iş süreçlerini optimize etmektir.³¹ Özellikle birkaç veya hemen hemen tüm departmanların bağlantısı, aynı zamanda müşteriler veya tedarikçilerle iletişim bu bağlamda önemlidir. Bu noktada Dijitalleşmenin sunduğu fırsat

²⁸ Christine Legner, Torsten Eymann, Thomas Hess, Christian Matt, Tilo Böhmman, Paul Drews, Alexander Madche, Nils Urbach ve Frederik Ahleman, “Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community”, **Business Information System Engineering**, Sayı 59(4), s.301-308.

²⁹ Müge Klein, “İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları-Kavramsal Bir Model Önerisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2020, s.999.

³⁰ Christine Legner, Torsten Eymann, Thomas Hess, Christian Matt, Tilo Böhmman, Paul Drews, Alexander Madche, Nils Urbach ve Frederik Ahleman, “Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community”, **Business Information System Engineering**, Sayı 59(4), s.301-308.

³¹ Cheng Gong, Detlef Reis ve Xavier Parisot, “The Evolution of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 03 Mart 2022, s.7-8.

ve olanaklardan yararlanmak için yeterli BİT kullanımı çok önemlidir.³² Bilgi ve İletişim Teknolojisi (BİT), şirketin bütünsel bir ağa doğru bu dönüşümünü tetikler ve sağlar.³³

Dijitalleşme, maliyetleri düşürmek, operasyonun verimliliğini arttırmak, müşteriye sunulan değerde fark yaratmak üzere potansiyel fırsatlar sunmaktadır.³⁴ Dijitalleşmenin birinci evresinde verilerin bilgisayara işlenmesi ile süreç otomasyonu sağlanmıştır. Otomasyon ile iş süreçleri daha hızlı ve birleştirilebilir hale gelmiştir. Birleştirilen süreçler sonucunda entegre yazılım sistemleri ortaya çıkmıştır. Birinci dijitalleşme evresinde süreçlerin otomasyonu ile üretkenlik artmış ve maliyetler azalmıştır. İkinci dijitalleşme evresinde, internet ile işletmelerin bilgiye erişimi ve paylaşımı etkilenmiştir. Elektronik posta, intranet ve elektronik ticaret bu dönemde ortaya çıkmıştır. Elektronik ticaret, işletmelerin ürünlerini internet ortamında sunması ve satışını sağlayarak yeni iş modelleri geliştirilmesini sağlamıştır. Yeni iş modelleri, mevcut iş süreçlerinin değişmesine veya yeni iş süreçlerinin gelişmesine sebep olmuştur. İkinci dijitalleşme evresinde de amaç, işletmenin verimliliğini arttırmak olmuştur. Dijitalleşmenin üçüncü evresi, internetin Web 2.0 tabanlı sosyal medya uygulamaları işletmeler tarafından kullanılmaya başlanmıştır. Sosyal medya bu dönemde sadece işletmelerin değil, müşterilerin de değişmesine neden olmuştur. İşletme ve müşteri arasındaki ilişki yer ve zamandan bağımsız sürekli bir hale dönüşmüştür. İşletmelerin amaçları yeni iş modelleri geliştirmek, yeni pazarlara girmek ve yeni iş birlikleri oluşturmaktır. Dijitalleşmenin dördüncü evresinde, nesnelerin interneti teknolojisi ile her nesnenin izlenebildiği ve diğer nesnelerle iletişim kurabildiği siber-fiziksel sistemlerin kurulmasını içermektedir. Bu evrede ürünlerin izlenebilir olması müşteriler hakkında daha fazla bilgi toplanmasını ve işletmelerin kişiselleştirilmiş ürün ve hizmetler sunmasını sağlamaktadır. İşletmelerin amacı, yeni müşteri ve pazar şartlarına uygun iş

³² Katja Bley, Christian Leyh ve Thomas Schaffer, "Digitization of German Enterprises in the Production Sector-Do they know how "digitized" they are?", **Twenty-second Americas Conference on Information Systems**, 2006, s.5.

³³ Katja Bley, Christian Leyh ve Thomas Schaffer, "Digitization of German Enterprises in the Production Sector-Do they know how "digitized" they are?", **Twenty-second Americas Conference on Information Systems**, 2006, s.2.

³⁴ Joakim Björkdahl, "Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms", **California Management Review**, Sayı 62, 2020, s.1-30.

modelleri geliştirerek rekabet avantajı sağlamaktır.³⁵ Dijitalleşmeden değer elde etmek için daha hizmet odaklı olma yönünde bir eğilim vardır. İşletmeler, ürünlerinin yeni işlevselliğine dayalı olarak operasyonel ve tamamlayıcı hizmetler sunmaktadır.³⁶

Dijital teknolojilerin hızlı gelişimi, her türlü deneyimin dijitalleştirilmesini mümkün kılmaktadır.³⁷ Büyümesine ve kök salmasına izin verilen bu süreç, dijital dönüşüme yol açmaktadır.³⁸

1.3. Dijital Dönüşüm

Tarihsel açıdan bakıldığında, Dijital Dönüşüm kavramından ilk olarak Patel ve McCarthy (2000) “Digital transformation: the essentials of e-business leadership” adlı kitabında bahsetmiştir. Kavramın, burada dijitalleşme bağlamında kullanıldığı belirtilmiştir.³⁹ Andal-Ancion ve Cartwright (2003) “The digital transformation of traditional businesses” başlıklı makalede işin değişimini ele almıştır.⁴⁰ 2000-2010 yılları arasında dijitalleşme ile benzer anlamda kullanılmaya başlanan dijital dönüşüm kavramının, 2010 yılından sonra teori ve uygulamada dijitalleşmeden farkı ortaya konarak spesifik tanımlar geliştirilmiştir.

2000-2010 yılları arasında mobil cihazlar, akıllı telefonlar, sosyal ağlar; 2010 yılından sonra ise bulut bilişim, yapay zekâ, nesnelerin interneti, platform gibi teknolojiler ortaya çıkmıştır. 2011 yılında ise Almanya’nın liderliğinde Endüstri 4.0 ile

³⁵ Müge Klein, “İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları-Kavramsal Bir Model Önerisi”, **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2020, s.1000-1002.

³⁶ Joakim Björkdahl, “Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms”, **California Management Review**, Sayı 62, 2020, s.1-30.

³⁷ Youngjin Yoo, “Computing in Everyday Life: A Call for Research on Experiential Computing”, **MIS Quarterly**, Sayı:34, 2010, s. 226.

³⁸ MaryAnne M. Gobble, “Digitalization, Digitization, and Innovation”, **Research-Technology Management**, Sayı.64, 2018, s.56-57.

³⁹ I.H. Tolboom, “The Impact of Digital Transformation”, 2016, (Çevrimiçi), <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d1d6f874-abc1-4977-8d4e-4b98d3db8265>, 15.04.2022.

⁴⁰ Igor Pihir, Katarina Tomicic-Pupek ve Martina Tomicic Furjan, “Digital Transformation Playground-Literature Review and Framework of Concepts”, **Journal of Information & Organizational Sciences**, 2019, s.39.

imalat otomasyonunda yeni bir dönem başlamıştır.⁴¹ 2011 yılı öncesinde, dijital teknolojilerin kullanımına vurgu yapılarak dijital dönüşüm kavramı dijitalizasyon ve dijitalleşme gibi kavramlarla eş anlamlı olarak kullanılmıştır. 2011 yılından sonra ise dijital dönüşümün teknolojik bir değişimden çok daha fazlası olduğu görülmüştür.⁴² Bunun sadece teknolojiyi değil, aynı zamanda strateji, insan, kültür, zihniyet gibi diğer faktörlerin uyumunu da gerektirdiğini anlaşılmıştır.

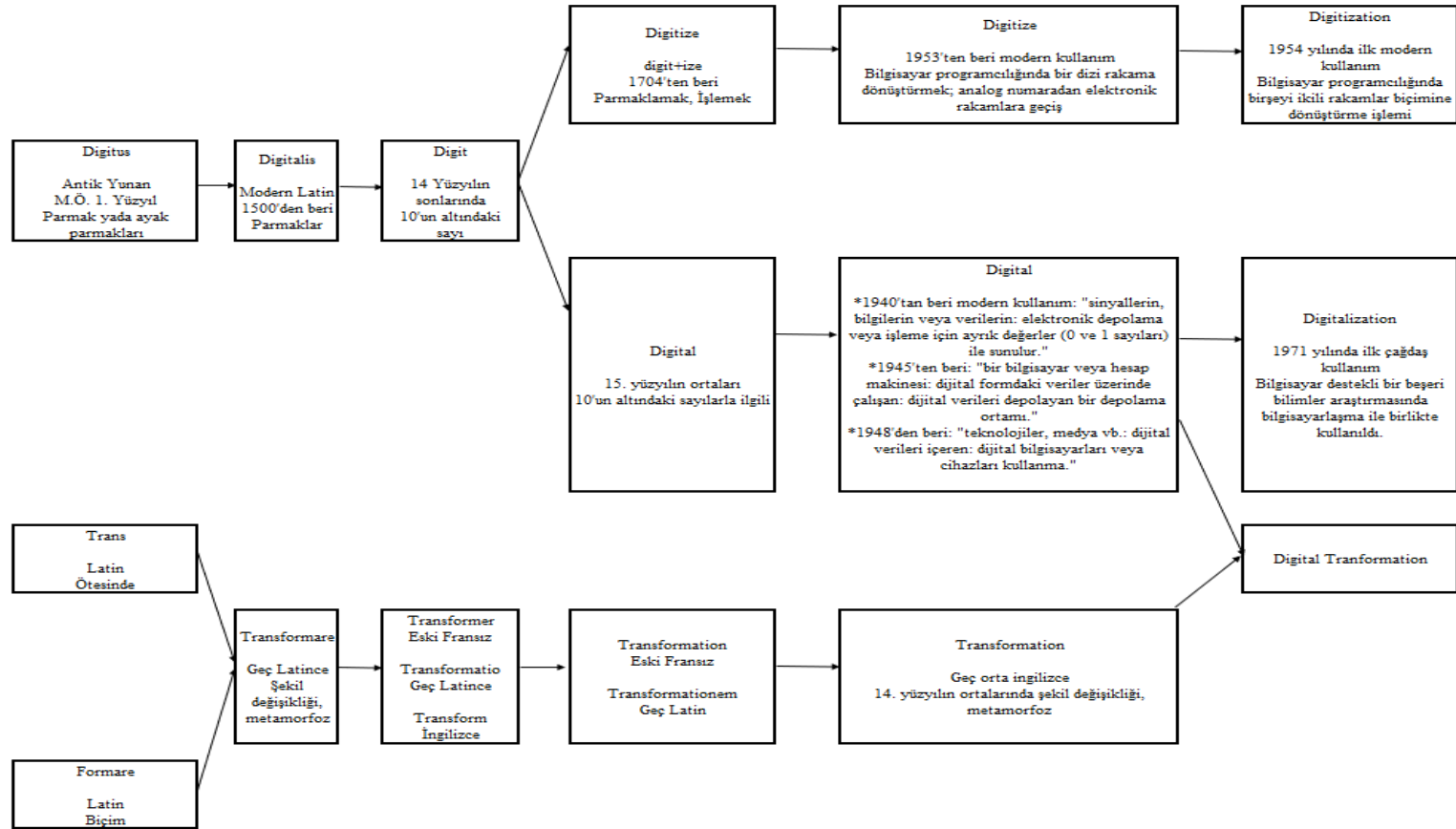
“Dönüşüm” terimi, insanlar tarafından genellikle her türlü değişim, teknolojik atılım, yenilik, süreç iyileştirme veya geçişle karıştırılmaktadır. Etimolojik açıdan bakıldığında, dönüşüm, “şekil değişikliği” anlamına gelmektedir. Dönüştürmek, formda, görünümde veya yapıda değişiklik yapmak veya daha önce hiç var olmayan yeni bir şey yaratmak anlamına gelmektedir. Her dönüşüm değişim iken, her değişim dönüşüm değildir. Eğer çok sayıda insanı etkiliyorsa ve endüstriyel, sosyal ve ekonomik düzeyde önemli bir etkiye sahipse, bu terimi hak etmektedir.⁴³

Etimolojik açıdan bakıldığında, Dijital Dönüşüm kavramı “dijital” ve “dönüşüm” kelimelerinden oluşmaktadır. Dijital kelimesi, Antik Yunan’da “parmak” anlamına gelen “digitus” kelimesinden türetilmiştir. 1940’lardan sonra ise modern anlamda sinyallerin 0 ve 1 şeklinde sayısal ifadesi olarak kullanılmaktadır. Dönüşüm kelimesi, Latince “metamorfoz” anlamına gelen “transformare” kelimesinden türetilmiştir. Modern anlamda yine “şekil değişikliği” veya “metamorfoz” olarak kullanılmaktadır. Dijital Dönüşüm kavramı, bu iki kelimenin birleşiminden oluşmaktadır. Şekil 1.1’de dijitalizasyon, dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramlarının etimolojik incelemesi detaylı gösterilmiştir.

⁴¹ Halil Halefşan Sümen, “Geçmişten Günümüze Dijital Dönüşüm”, **Dijital Dönüşüm**, Ed. Gonca Telli ve Samet Aydın, Kültür Sanat Basımevi, İstanbul, 2020, s.189.

⁴² Cheng Gong, Detlef Reis ve Xavier Parisot, “The Evolution of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 03 Mart 2022, s.8-9.

⁴³ Cheng Gong, “Developing a unified definition of digital transformation”, **Technovation**, 2021, s.8-10.



Şekil 1.1: Dijitizasyon, dijitalleşme ve dijital dönüşümün etimolojisi

Kaynak: Cheng Gong, Detlef Reis ve Xavier Parisot, “The Evolution of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 03 Mart 2022, s.4.

"Dijital" ve "Dönüşüm" olmak üzere iki kelimeyi bir araya getiren isimlendirme stratejisi, bu iki kelimenin ortak dildeki anlamlarının hale etkisini birleştirir ve bilim dilinde yeni bir anlam yaratır. Dijital dönüşüm, müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları verimli hale getirmek veya yeni iş modelleri üretmek gibi operasyonlarda ve pazarlarda büyük iş iyileştirmeleri sağlamak için yeni dijital teknolojilerin kullanılmasıdır.⁴⁴

Dijital Dönüşüm, dijitalizasyon ve dijitalleşme bu üç kavram birbiriyle ilişkilidir, ancak farklılıkları bulunmaktadır. Dijitalizasyon, analog veriyi dijital formatlara dönüştürmenin teknik sürecidir. Dijitalleşme, işletmenin mevcut değer teklifini güçlendirmek için dijital teknolojilerin kullanılmasıdır. Dijital dönüşüm, bir organizasyonun iş modellerini yeniden tanımlamak için dijital teknolojilerin kullanımını keşfederek sağlanan temel bir değişim sürecidir.⁴⁵ Dijital dönüşüm, üç terimin en genişidir ve yalnızca belirli bir süreci değil, tüm işletmeyi kapsamaktadır. Tarihsel gelişiminde 1960'larda "dijitalizasyon", 1990'larda "dijitalleşme" ve 2010 yılından sonra "dijital dönüşüm" olarak sıralanmaktadır.⁴⁶ Üç kavram Tablo 1.1’de özetlenmiştir.⁴⁷

Dijital dönüşüm, kullanıcı deneyiminin iyileştirilmesi, iş operasyonlarının rasyonelleştirilmesi ve ürün/hizmet ve iş modellerinin yenilenmesi gibi önemli iyileştirmeler yapmak için yeni dijital teknolojilerin birbirine bağlı kullanımı için gerekli kültürel ve organizasyonel değişikliklerin sonucudur.⁴⁸ Başka bir çalışmada dijital

⁴⁴ Risto Paavola, Petri Hallikainen ve Amany Elbanna, “Role of Middle Managers in Modular Digital Transformation: The Case of Servu”, **Twenty-Fifth European Conference on Information Systems**, 2017, s.1-17.

⁴⁵ Cheng Gong, Detlef Reis ve Xavier Parisot, “The Evolution of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 03 Mart 2022, s.22.

⁴⁶ Seunghyun Kim, Byungchul Choi ve Yongkyu Lew, “Where is the age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics and Implications of Contemporary Digital Transformation”, **Sustainability**, 2021, s.1-20.

⁴⁷ Jimmy Bumann ve Marc K. Peter, “Action Fields of Digital Transformation – A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks”, **Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management**, Ed. Arie Hans Verkuil, Knut Hinkelmann, Marc Aeschbacher, 2019, s.13-40.

⁴⁸ Larisa Hrustek, M. Tomicic Furjan ve Igor Pihir, “Influence of Digital Transformation Drivers on Business Model Creation”, **42. International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics**, 2019, s. 1304.

dönüşüm, şirketlerin iş modelleri, müşteri deneyimi, operasyonlar ve süreçler, insanlar ve ağlar açısından sürdürülebilir rekabet avantajı sağlamak için birden fazla yeni dijital teknolojiyi bir araya getirme süreci olarak tanımlanmıştır.⁴⁹

Tablo 1.1: Dijitizasyon, Dijitalleşme ve Dijital dönüşüm kavramı

Sınıflandırma	Dijitizasyon (1960'ların Sonu)	Dijitalleşme (1994'lerin Başı)	Dijital Dönüşüm (2010'ların Başı)
Odak	Verilerin/içeriğin dijitalleştirilmesi	Süreçlerin ve ürünlerin/hizmetlerin dijitalleştirilmesi	İş/endüstriyel/ekonomik faaliyetlerin sistem değişiklikleri
Ana amaç	Maliyet, zaman ve diğer ticari faaliyetler açısından verimliliği ve etkinliği artırmak	Değer zincirleri de dahil olmak üzere iş ilişkisi açısından değer birlikte yaratılması ve paylaşılması yoluyla verimliliği ve etkinliği artırmak	Firmalar için yeni iş modelleri Startup'lar için yeni fırsatlar
Temel strateji	İşlemleri ve ticareti çevrimdışıdan çevrimiçiye dönüştürmek	İşletmeyi çevrim içi dönüştürmek veya yeni çevrim içi iş yaratmak	Tüm iş süreçlerinde ve müşteri deneyimlerinde inovasyon

Kaynak: Seunghyun Kim, Byungchul Choi ve Yongkyu Lew, “Where is the age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics and Implications of Contemporary Digital Transformation”, *Sustainability*, 2021, s.1-20.

Dijital Dönüşüm geniş anlamda “büyük iş geliştirmelerini (müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları kolaylaştırmak veya yeni iş modelleri oluşturmak gibi) sağlamak için yeni dijital teknolojilerin (sosyal medya, mobil, analitik veya gömülü cihazlar) kullanımı” olarak anlaşılmaktadır. Dijital dönüşüm, teknoloji kullanımından fazlasını kapsar ve organizasyona ve çevreye uyumu içerir. Bu karmaşık, işlevler arası değişimi yönetmek ve planlı bir dönüşüme ulaşmak için bir Dijital dönüşüm stratejisi formüle etmek gerekir. Özetlemek gerekirse, Dijital dönüşüm “yıkıcı veya artan bir

⁴⁹ Seunghyun Kim, Byungchul Choi ve Yongkyu Lew, “Where is the age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics and Implications of Contemporary Digital Transformation”, *Sustainability*, 2021, s.1-20.

değişim sürecidir. Dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanılmasıyla başlar, daha sonra bir organizasyonun örtük bütünsel bir dönüşümü şeklinde devam eder veya değer yaratmayı amaçlar”.⁵⁰

Teknolojideki değişiklikler sadece işgücünün bireysel özelliklerini değil, aynı zamanda işletmelerin organizasyon yapısını da etkileyebileceğinden, teknolojinin çalışma ortamları ve iş akışları üzerindeki etkisi Örgütsel Davranış biliminin önemli bir belirleyicisidir. Teknolojinin bir şirkette uygulanma veya kullanılma şekli, şirketin iç kültürünü ve paydaşlara karşı davranışlarını etkilemektedir.⁵¹ Dijitalleşme, BT mega trendlerinin (sosyal, mobil, büyük veri, bulut, akıllı) yakınsaması ile sağlanır. Dijitalleşmiş işletmeye doğru ilerlemek, kuruluşların organizasyon yapılarını, stratejileri, BT mimarilerini, yöntemlerini ve iş modellerini etkileyen büyük bir sosyo-teknik dönüşümden geçmesini gerektirir.⁵² Teknik gelişme, yeni sosyo-teknik sistemlerin oluşumu anlamına gelir. Teknik gelişme sosyal bir süreçtir; her buluş, yalnızca yeni bir eser olmaktan ziyade yeni bir eylem işlevini temsil eder. Sosyo-teknik sisteme dahil edilen nesne sistemleri, kısmen belirli insan işlevlerinin yerine geçer ve kısmen, insanlar tarafından gerçekleştirilemeyen yeni eylem işlevleri ekler.⁵³ Operasyonel düzeyde çalışanların operasyonel iş rutinlerini, yönetsel düzeyde yönetsel süreçleri ve insan ilişkilerini etkiler.⁵⁴ Çalışan zihniyeti ve yönetim desteği, her sosyo-teknik sistem için gerekli olan iki faktördür.⁵⁵

⁵⁰ Kristen Vogelsang, Kirsten Liere-Netheler, Sven Packmohr & Uwe Hoppe, “Success Factors for Fostering a Digital Transformation in Manufacturing Companies”, **Journal of Enterprise Transformation**, 2019, s.121-142.

⁵¹ Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla ve Christian Hell, “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behaviour”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.

⁵² Christine Legner, Torsten Eymann, Thomas Hess, Christian Matt, Tilo Böhmman, Paul Drews, Alexander Madche, Nils Urbach ve Frederik Ahleman, “Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community”, **Business Information System Engineering**, Sayı 59(4), s.301-308.

⁵³ Günter Ropohl, “Philosophy of Socio-Technical Systems”, **PHIL&TECH**, 1999, s. 192-193.

⁵⁴ Cheng Gong, Detlef Reis ve Xavier Parisot, “The Evolution of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 03 Mart 2022, s.19.

⁵⁵ Kristen Vogelsang, Kirsten Liere-Netheler, Sven Packmohr & Uwe Hoppe, “Success Factors for Fostering a Digital Transformation in Manufacturing Companies”, **Journal of Enterprise Transformation**, 2019, s.121-142.

Dijital dönüşümün temel amacı, yeni veya mevcut ürün ve hizmetleri geliştirmek ve bunları küresel pazara daha hızlı, daha ucuz ve yeni yenilikçi yollarla sunmak için modern teknolojileri uygulayarak organizasyonları değiştirmek ve yeni iş süreçleri tanıtmaktır.⁵⁶ Bu nedenle dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla tetiklenen ve şekillendirilen organizasyonel değişim olarak tanımlanmaktadır.⁵⁷

1.3.1. Dijital Dönüşüm Teknolojileri

Dijital dönüşümü sağlayan öncü teknolojiler; Büyük Veri ve Analitik, Sosyal Medya, Mobil, Bulut Bilişim ve Nesnelerin İnternetidir.

SMAC (Sosyal / Mobil / Analitik / Bulut), Bilgi Teknolojisi Mimari'sinin beşinci dalgası ve Sosyal, Mobil, Analitik ve Bulut teknolojilerini harmanlayan yeni bir BT modeli konseptidir. SMAC teknolojilerini entegre bir biçimde uygulamayı içermektedir. Çünkü SMAC, işletmeler için temel bir teknoloji araç takımı olarak yüksek müşteri katılımı ve büyüme fırsatlarını yönlendirmeyi sağlayan beşinci dalgayı temsil etmektedir. SMAC teknolojileri, gelir yaratmaktan verimli müşteri hizmetleri sağlamaya kadar çok sayıda farklı konuyu ele almak için yeni yazılım platformları geliştirmeye yardımcı olmakla kalmamakta, aynı zamanda iş yapma şeklini de dönüştürmektedir.⁵⁸ Sosyal medya, mobilite, iş analitiği ve bulut bilişim entegre edildiğinde daha fazla hizmet sunma eğilimine sahiptir. Telekomünikasyon ve mobilite, teknolojinin yakınsamasını istikrarlı bir şekilde desteklemekte ve dolayısıyla daha iyi bir erişim sağlamaktadır. Analitik, en iyi uygulamaları keşfetmek ve üretmek için verilere anlamlı

⁵⁶ Igor Pihir, Katarina Tomicic-Pupek ve Martina Tomicic Furjan, "Digital Transformation Playground-Literature Review and Framework of Concepts", **Journal of Information & Organizational Sciences**, 2019, s.33-34.

⁵⁷ Andre Hanelt, Rene Bohnsack, David Marz ve Claudia Antunes Marante, "A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change", **Journal of Management Studies**, 2021, s.1160-1197.

⁵⁸ P. Verma, V. Kumar, R.R.K. Sharma, "Role of SMAC Stack on Competitive Advantage and Innovation with Supply Chain Performance", **13th International Conference on Business Management**, 2016, s.808-818.

bir hikâye verebilen bir alandır. Bulut bilişim, her zaman ve her yerde erişime yardımcı olacak, böylece cihazlara ve platformlara olan bağımlılığı azaltacak bir araçtır.⁵⁹

SMAC, ticari yeniliklere olağanüstü fırsatlar sunmaktadır. Pazar trendleri ve müşteri tercihleri hakkında neredeyse gerçek zamanlı iç görüş sağladığı için işletmenin mevcut ürün hatlarını geliştirmesine ve yenilemesine ve ayrıca müşteri ihtiyaçlarına daha doğrudan hedeflenen yeni ürünler geliştirmesine yardımcı olmaktadır. SMAC, kullanıcı, ürün ve pazar taleplerine bağlantı sağlayarak inovasyon sürecini hızlandırmaktadır. SMAC, ticari işletmeler için üretkenliklerini ve yenilikçiliklerinin yanı sıra rakiplerine göre rekabet avantajını artırmak için etkili bir teknoloji olarak ortaya çıkmaktadır. SMAC'ın vaadi, geleceğin tahmin edileceği (Analitik), sonuçların her yerde bulunacağı (Mobil), herkesin ağa bağlanacağı (Sosyal) ve maliyetin çok altında (Bulut) olacağıdır.⁶⁰ Özetle dijital dönüşüm teknolojilerinin sağladıkları aşağıdaki gibi özetlenmiştir:

- Dijital Bir İş Yapısı

Dijital teknolojilerin kullanım ve faydalarına göre yeni iş modelleri oluşturulacak ve mevcut işletmeler de buna göre optimize edilecektir.

- Müşteriler için Dijital Bir Deneyim

İşletmelerin pazarlama, satış ve hizmetlerinin tümü dijitalleşecek, bu da müşteri davranışlarını öğrenmeyi, kişisel düzeyde müşteri çekmeyi ve onlarla etkileşim kurmayı ve paylaşılan ilişkiyi geliştirmeyi kolaylaştıracaktır.

- Dijital olarak etkinleştirilmiş Operasyonlar

İşletmelerde gerçekleştirilen tüm operasyonlar yüksek oranda dijitalleşecektir. Planlamadan yürütmeye ve nihai sonucu değerlendirmeye kadar, organizasyonlardaki

⁵⁹ Aparna Raman, “How Do Social Media, Mobility, Analytics and Cloud Computing Impact Nonprofit Organizations? A Pluralistic Study of Information and Communication Technologies in Indian Context”, **Information Technology for Development**, 2016, s.400-401.

⁶⁰ P. Verma, V. Kumar, R.R.K. Sharma, “Role of SMAC Stack on Competitive Advantage and Innovation with Supply Chain Performance”, **13th International Conference on Business Management**, 2016, s.808-818.

her süreç doğası gereği dijital olacaktır. Bu, yönetim ve işgücü arasında da daha fazla şeffaflık sağlayacaktır.

- Sayısallaştırılmış İş Gücü

Teknolojik olarak gelişmiş işgücü, günlük görevlerini daha yüksek verimlilik ve etkinlikle yerine getirebilecektir. Çalışanların yönetimi ve işe alınması da büyük ölçüde basitleştirilmiş olacaktır. Bu nedenle yüksek performans ve üretkenlik sağlayacaktır.⁶¹

SMAC teknolojileri 2012'de ortaya çıkarken gelişmiş versiyonu olan ISMAC ise, 2016'da çıkmıştır. ISMAC, beş teknolojinin, yani Nesnelerin İnterneti, Sosyal, Mobilite, Analitik ve Bulut Bilişim'in bir kombinasyonudur.⁶² Sırasıyla bu teknolojilerden kısaca bahsedilmiştir.

1.3.1.1. Büyük Veri ve Analitik Teknolojileri

Büyük veri, dijital dönüşümün temel yapı taşı niteliğindedir. En basit şekliyle “geleneksel yöntemlerle işlenemeyecek düzeyde büyük miktarda veri” olarak ifade edilmektedir. Kavramı ilk defa kullananlar arasında yer alan Michael Cox ve David Ellsworth tarafından ise “görüntülemeye geniş hacimlerde bilimsel verinin kullanılması” olarak belirtilmiştir. Diğer bir ifadeyle excel dosyasına sığmayacak türden veri olarak da tanımlanabilmektedir. Ortaya çıkan bu verinin depolanması, işlenmesi ve kararlarda kullanılabilecek hale gelebilmesi için geleneksel yöntemler yeterli olmamaktadır.⁶³

⁶¹ J. Venkatesh ve R. Lavanya Kumari, “SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud): A Driving Growth For MSME Sector In India”, **International Journal of Engineering, Science and Mathematics**, 2018, s.226-234.

⁶² Bhushan Dewan, Soumya Ranjan Jena, Swagatika Tripathy, Sukant Kishoro Bisoy, “ISMAC: Past, Present and Future of Digital Technologies”, **International Conference on Intelligent Computing and Remote Sensing**, 2019, s.2-7.

⁶³ Yasemin Şen, “Dijital Dönüşümün Yapıtaşı: Büyük Veri”, **İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu Dijital Dönüşüm**, Ed. Işıl Mendeş Pekdemir, Beta Basım Yayın, İstanbul, 2019, s.85-86.

Büyük veri kavramı beş bileşenden oluşmaktadır. Bu bileşenler; çeşitlilik, hız, veri büyüklüğü, doğrulama ve değerdir. Büyük veri çok sayıda farklı formattaki verileri içermektedir. Yani içinde tek tip veri yoktur.⁶⁴

Büyük veri örnekleri arasında sosyal medya verileri, internet tıklama akışları, video/ses verileri, kamu ve ticari kaynaklardan elde edilebilen tüketici, iş ve konum verilerinin artışı sayılmaktadır. İnternetin mobil cihazlar üzerinden çokça kullanılması, veri oluşturma ve depolama oranlarını arttırmaktadır. Bu nedenle internet verileri (sosyal medya ve sosyal ağ sitelerinden), araştırma verileri (bilimsel deneyler, anketler, sektör raporları, iş verileri ve tüketici verileri), konum verileri (mobil cihaz verilerinden, jeo-uzamsal verilerden), görüntü verileri (uydu görüntüsü, video, tıklama akışlarından), tedarik zinciri verileri (satıcı kataloglarından ve fiyatlandırmadan) ve cihaz verileri (sensörlerden, RF cihazlarından) gibi çeşitli kaynaklardan gelen verileri analiz etmek için araç ve tekniklere ihtiyaç bulunmaktadır. Bu veriler, "yeni petrol" gibi hayati doğal kaynaklar olarak işlev görmektedir. Analitik ise verileri yakıtı dönüştüren "rafineri" gibidir. Bu yakıt, kuruluşların karar verme yetenekleri kazanmasına yardımcı olur. Ama asıl önemli olan bilgiyi doğru kişi veya sistemlere zamanında vererek fark yaratmaktır. Analitik bu şekilde ana rolü oynamaktadır.⁶⁵

Büyük veri analitiği, birden fazla farklı kaynaktan elde edilen çeşitli türdeki verilerin ön işlemler ile sınıflandırılması, yönetilmesi ve analiz edilmesini içeren ileri seviye analitik yöntemler olarak ifade edilmektedir.⁶⁶ Analitik temel olarak büyük veri analizi içindir. Büyük Veri analitiği, gelecekte ne olması muhtemel olduğunu ve belirsizlik göz önüne alındığında en iyi sonucun ne olduğunu açıklamak için tahmine dayalı ve kuralcı analitiği kullanmaktadır. Analitik aracılığıyla eyleme dönüştürülebilir

⁶⁴ Seda Üstün Ercan, "Akıllı Uygulamalar", **Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm**, Ed. İnci Erdoğan Tarakçı ve Bora Gökteş, Efe Akademi Yayınevi, İstanbul, 2021, s.27.

⁶⁵ Bhushan Dewan, Soumya Ranjan Jena, "The State of the art of Social, Mobility, Analytics and Cloud Computing", **International Conference on High Performance Computing and Applications**, 2014, s.1-6.

⁶⁶ Hüseyin Ekizler, "Dijital Çağın Anahtarı: Büyük Veri", **Dijital Dönüşüm Ekseninde İşletme Uygulamaları**, Ed. Muazzez Babacan, Ankara, Detay Yayıncılık, 2019, s.81-82.

içgörüler, kurumsal performansı artırmak için kullanılmaktadır.⁶⁷ İçgörü, verilerin davranışa dönüşmüş halidir. Güçlü içgörüler, büyük veri yığınlarının analiz edilerek kısa, öz ve ilgi çekici bilgilere indirgenmesine dayanmaktadır. İçgörü, gizli ve soyut olduğundan verilerin analizi ile müşteriler hakkında güçlü bir farkındalık sağlanmaktadır. İçgörü, müşterilerin davranışlarına yön veren motivasyonların keşfedilmesini, derinlemesine analiz edilmesini ve buna göre müşteri için değer yaratılmasını sağlamaktadır.⁶⁸

Genel olarak, gelişmiş analitik ve görselleştirme tekniklerine sahip büyük veri analitiği, büyük veri kümelerindeki gizli kalıpları ve bilinmeyen korelasyonları ortaya çıkarmak için etkili karar vermede önemli bir rol oynamaktadır. Büyük veri analitiği ayrıca büyük hacimli yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış verilerin analiziyle yeni iş segmentleri, en iyi tedarikçiler, ortak ürünler ve satış mevsimselliği gibi yeni fırsatları belirlemeye ve tahmin etmeye yardımcı olmaktadır. Bu, geleneksel analitikten çok farklı beceriler gerektirmektedir. İnsanlar, büyük miktarda veriden farklı kalıplar bulmak, yeni olasılıkları belirlemek, senaryolar oluşturmak, tahminlerde bulunmak ve eylemler öngörmek için Analitiği kullanmaktadır. Analitik, büyük veri, veri bilimi ve şirketlerin daha yeni teknikler sunmasına olanak tanıyan ve geleneksel iş zekâsı ve veri ambarı ortamlarının yeteneklerinin ötesinde bilgileri öngören gelişmiş görselleştirme gibi gelişmekte olan farklı teknolojiler tarafından desteklenmektedir.⁶⁹ Analitik, verilerdeki anlamlı kalıpların keşfi ve ilişkisidir. Analitik ve bilgi işlem teknolojilerinin gelişmesi, veri odaklı işletme ve iş modellerinin önünü açmaktadır.⁷⁰

⁶⁷ Joseph On-Piu Chan, “Digital Transformation in the Era of Big Data and Cloud Computing”, **International Journal of Intelligent Information Systems**, 2020, s.16-23.

⁶⁸ Selin Akın, “İçgörü Nedir? İçgörüyü tanımlayan 6 Prensiptir”, (Çevrimiçi), <https://media.startupcentrum.com/tr/icgoru-nedir-icgoruyu-tanimlamak/>, 10.07.2023.

⁶⁹ Bhushan Dewan, Soumya Ranjan Jena, “The State of the art of Social, Mobility, Analytics and Cloud Computing”, **International Conference on High Performance Computing and Applications**, 2014, s.1-6.

⁷⁰ Seyhan Teoman, “Dijital Dönüşümün Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimine Yansıması”, Ed. Gonca Telli ve Samet Aydın, **Dijital Dönüşüm**, Maltepe Üniversitesi Kitapları, İstanbul, 2020, s.370.

1.3.1.2. Sosyal Medya Teknolojileri

Sosyal medya, insanların herhangi ara yüz olmadan bağlantı kurmasını ve etkileşimde bulunmasını sağlamaktadır. Başka bir deyişle, sosyal medya, insanlar tarafından arkadaşlarıyla çevrimiçi olarak iş birliği yapmak, iletişim kurmak ve topluluk oluşturmak için kullanılan (Facebook, YouTube, Twitter ve Foursquare gibi) yazılım araçlarını ifade etmektedir. Ayrıca sosyal medya, sosyal etkileşimi ve sanal “ilişkilerin” gelişimini kolaylaştıran teknolojilere atıfta bulunmaktadır.⁷¹

Sosyal medya, insanların herhangi bir müdahale olmaksızın bağlantı kurmasını ve etkileşimde bulunmasını sağlamaktadır. Bu etkileşim, kullanıcının sosyal ağdaki diğer katılımcılardan geri bildirim ve yorum bilgisi toplamasına yarar. Böylece, işletmelerin tüketici verilerini analiz etmesini ve sosyal ağdaki katılımcıların ürünleri, eğilimleri ve duyguları hakkında bilgi edinilmesini sağlamaktadır. Sosyal Medya, özellikle Facebook, Twitter, LinkedIn gibi ağ siteleri ile haber paylaşım kaynağı, etkileşim ortamı, öğrenme kaynağı, destek toplama aracı ve tabii ki pazarlama aracı olarak kullanılmaktadır.⁷² Dijital 2023: Küresel Genel Bakış Raporu’na göre, dünya çapında 4,76 milyar sosyal medya kullanıcısının olduğu ve bu rakamın dünya nüfusunun %59,4’üne denk geldiği görülmektedir.⁷³

Sosyal medya üç sınıfa ayrılmıştır. Kullanıcıların markalar, trendler, temalar ve bireyler (örneğin Facebook ve LinkedIn) etrafında ağ bağlantılı topluluklar oluşturmasına olanak tanıyan topluluk odaklı sosyal medya; kullanıcıların eş zamansız bir şekilde mesaj alışverişinde bulunmalarına izin veren mesajlaşmaya yönelik sosyal medya (örneğin Twitter ve WhatsApp); ve kullanıcıların video, müzik ve fotoğraf

⁷¹ P. Verma, V. Kumar, R.R.K. Sharma, “Role of SMAC Stack on Competitive Advantage and Innovation with Supply Chain Performance”, **13th International Conference on Business Management**, 2016, s.808-818.

⁷² Bhushan Dewan, Soumya Ranjan Jena, “The State of the art of Social, Mobility, Analytics and Cloud Computing”, **International Conference on High Performance Computing and Applications**, 2014, s.1-6.

⁷³ We are social, “Digital 2023”, 2023, (Çevrimiçi), <https://wearesocial.com/uk/blog/2023/01/the-changing-world-of-digital-in-2023/>, 10.07.2023.

alışverişinde bulunmalarına olanak tanıyan medya odaklı sosyal medya (YouTube ve Flickr) olarak sınıflandırılmıştır. Ancak sosyal medya ile ilgili yeni gelişmeler bu üç tür arasındaki sınırları bulanıklaştırmaktadır. İşletmeler sosyal medyanın gücüne değer vermeye ve onu tüketici tarafından oluşturulan medya olarak görmeye başlamıştır. Sosyal medya, işletmelere ürünlerini ve markalarını tanıtımları için yeni kanallar sağlarken, daha iyi müşteri ilişkileri kurmalarına yardımcı olur ve aynı zamanda ürün geliştirmeyi kolaylaştırır.⁷⁴

1.3.1.3. Mobil Teknolojiler

Mobil teknolojiler, hücresel ağlar ve akıllı telefonlar, tabletler ve dizüstü bilgisayarlar gibi cihazlar yardımıyla mümkün olmaktadır. Mobil teknolojilerin amacı, kullanıcıların işletmelere daha yakından bakmalarını kolaylaştırmaktır ve bu, işletmelere müşterileriyle çok daha alakalı yollarla etkileşim kurma fırsatları vermektedir. Akıllı telefonların ve tabletlerin kullanıma girmesiyle birlikte dijital içerik tüketicilerin parmaklarının ucuna ulaştı. Daha fazla sayıda müşteri, internette gezinmek ve ürünleri karşılaştırmak ve satın almak için mobil cihazlarını kullanmaktadır. Bu nedenle işletmelerin sahip oldukları uygulamalarını mobil cihazlar tarafından desteklenmesini sağlamaları gerekmektedir.⁷⁵

Dijital 2023: Küresel Genel Bakış Raporu'na göre, dünya çapında 5,44 milyar mobil cihaz kullanıcısının olduğu ve bu rakamın dünya nüfusunun %68'ine denk geldiği görülmektedir. Bu istatistikler gösteriyor ki dünya nüfusunun üçte ikisi cep telefonu kullanmaktadır.⁷⁶

⁷⁴ Ton Spil, Miran Pris ve Björn Kijl, "Exploring the BIG Five of e-leadership by developing digital strategies with mobile, cloud, big data, social media, and the Internet of things", 2017, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 29 Nisan 2022, s.408-418.

⁷⁵ Bhushan Dewan, Soumya Ranjan Jena, "The State of the art of Social, Mobility, Analytics and Cloud Computing", **International Conference on High Performance Computing and Applications**, 2014, s.1-6.

⁷⁶ We are social, "Digital 2023", 2023, (Çevrimiçi), <https://wearesocial.com/uk/blog/2023/01/the-changing-world-of-digital-in-2023/>, 10.07.2023.

Mobil teknolojinin “kablosuz” özü, veri iletişimine izin veren radyo frekans bandının kullanılmasıdır. Bu, kullanıcıların her yerde ve her zaman bilgi üretmesine ve erişmesine izin vermektedir. Günümüzde mobil teknoloji uygulamaları iş, sağlık, oyun, sosyal ağ, haber, çeşitli eğlence türleri ve diğer veri alışverişi türlerini genişletmektedir. Genel olarak, mobil bilgi işlem üç farklı tipte teknoloji gerektirir. Bunlardan ilki; 3G, 4G, Bluetooth ve GPS gibi bağlantıyı destekleyen mobil ağ altyapılarıdır. İkincisi, mobil (akıllı) telefonlar, dizüstü bilgisayarlar, tabletler gibi bilgi işlem sağlayan mobil cihazlardır. Üçüncüsü mobil cihazlarda çalışan yazılımlardır.⁷⁷ İnsanların çoğu, rutin görevlerini mobil cihazlarındaki uygulamalar sayesinde kolaylıkla gerçekleştirebilmektedir. Özetle, müşterilerin işletmelere her zaman ve her yerde ulaşabilmesini sağlayan ve çok daha sık etkileşim kurma fırsatları veren bu durum bağlantı çağı olarak ifade edilmektedir.⁷⁸

1.3.1.4. Bulut Bilişim Teknolojileri

Bulut bilişim teknolojisi işletmelerin ihtiyaç duyduğu iş süreçlerini gerçekleştirirken yararlandıkları uygulama, veri saklama, yedekleme, bilgi işleme, uygulama geliştirme, iletişim gibi bilişim sistemlerine ait hizmetlerin üçüncü taraflarca ve internet üzerinden alınmasıdır. Bulut bilişim, istendiğinde kullanılan, kullanım için herhangi bir işleme gerek duyulmayan ve kullanılan kadarı için ödeme yapılan bir bilişim modelidir.⁷⁹ Bu sayede işletmelerin verilerini depolanmasına, buna işgücü tahsis

⁷⁷ Ton Spil, Miran Pris ve Björn Kijl, “Exploring the BIG Five of e-leadership by developing digital strategies with mobile, cloud, big data, social media, and the Internet of things”, 2017, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 29 Nisan 2022, s.408-418.

⁷⁸ P. Verma, V. Kumar, R.R.K. Sharma, “Role of SMAC Stack on Competitive Advantage and Innovation with Supply Chain Performance”, **13th International Conference on Business Management**, 2016, s.808-818.

⁷⁹ Doğu Kayışkan, “İşletmelerde Bulut Bilişim Teknolojisi Uygulamaları: Bulut CRM Örneği”, **Dijital Dönüşüm Ekseninde İşletme Uygulamaları**, Ed. Muazzez Babacan, Ankara, Detay Yayıncılık, 2019, s.175.

etmesine ve yatırım yapmasına gerek kalmamakta; servis sağlayıcıya kullanım bazlı hizmet bedeli vermek koşuluyla tüm büyük veri işlemleri gerçekleştirilebilmektedir.⁸⁰

En basit ifadeyle bulut bilişim, bilgisayarın sabit diski yerine internet üzerinden veri ve programların depolanması ve bunlara erişilmesi anlamına gelmektedir. Aslında bulut bilişim, yaklaşık 50 yıldır konsept olarak var olmuştur, ancak Ekim 2007’de IBM ve Google, bulut bilişim alanında iş birliğini duyurduktan sonra popüler bir teknoloji haline gelmiştir.⁸¹

Bulut, kurum genelinde bilginin üretilmesi ve dağıtılması için entegre bir platform sağlar.⁸² Bulut Bilişim, tüm coğrafi engelleri kaldırarak ve fiziksel sunucu bakımıyla ilişkili maliyeti en aza indirerek işletmelere yeni bir yol sunmaktadır. Bulut, sınırsız ölçeklenebilirlik ile sosyal, mobilite ve analitik teknolojilerini etkili ve verimli bir şekilde birleştirir.⁸³ Başka bir deyişle, bulut teknolojileri, tüm teknoloji kaynaklarının bir faydalı model aracılığıyla birbirine bağlanmasını sağlayarak maliyet açısından optimize edilmiş bir şekilde etkin bir şekilde çalışmasını sağlamıştır.⁸⁴ Bulut bilişim, kullanıcılara dünyanın her yerinde, her zaman ve her yerde isteğe bağlı, çekme tabanlı hizmetler sunmak için entegre bir platform sağlar. Temel bulut hizmetleri, hizmet olarak yazılım (SaaS), hizmet olarak altyapı (IaaS) ve hizmet olarak platform (PaaS) içermektedir.⁸⁵ Hizmet sağlayıcı, SaaS ile müşteriye bir dizi uygulama sunabilir. Uygulamaların kontrolü ve bakımı, verilen hizmetin bir parçasıdır. Müşteri veya bir üçüncü taraf bu uygulamaları yapılandırabilir. PaaS, müşteriye daha yüksek bir özgürlük

⁸⁰ Hüseyin Ekizler, “Dijital Çağın Anahtarı: Büyük Veri”, **Dijital Dönüşüm Ekseninde İşletme Uygulamaları**, Ed. Muazzez Babacan, Ankara, Detay Yayıncılık, 2019, s.90.

⁸¹ Serpil Çiğdem, “Dijital Dönüşümde Trendler”, **Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm**, Ed. İnci Erdoğan Tarakçı ve Bora Göktaş, Efe Akademi Yayınevi, İstanbul, 2021, s.77

⁸² Joseph On-Piu Chan, “Digital Transformation in the Era of Big Data and Cloud Computing”, **International Journal of Intelligent Information Systems**, 2020, s.16-23.

⁸³ Bhushan Dewan, Soumya Ranjan Jena, “The State of the art of Social, Mobility, Analytics and Cloud Computing”, **International Conference on High Performance Computing and Applications**, 2014, s.1-6.

⁸⁴ P. Verma, V. Kumar, R.R.K. Sharma, “Role of SMAC Stack on Competitive Advantage and Innovation with Supply Chain Performance”, **13th International Conference on Business Management**, 2016, s.808-818.

⁸⁵ Joseph On-Piu Chan, “Digital Transformation in the Era of Big Data and Cloud Computing”, **International Journal of Intelligent Information Systems**, 2020, s.16-23.

derecesi sunar. Burada hizmet sağlayıcı, çerçeveyi ve altyapıyı sunar ve bunları kontrol eder ve bakımını yapar, ancak bulut uygulamalarından müşteri sorumludur. IaaS, müşteriye işlevsellik konusunda daha fazla özgürlük sunar. Servis sağlayıcı, genellikle donanım entegrasyonu yoluyla müşteriye sunulan altyapıdan sorumludur.⁸⁶

Bulut modeli, pahalı veri merkezleri oluşturma ihtiyacını ortadan kaldırarak ve "kullandıkça öde" hizmet modeli sağlayarak, BT altyapı maliyetlerinde önemli tasarruf potansiyeli sağlamaktadır.

1.3.1.5. Nesnelerin İnterneti Sistemi

Nesnelerin İnterneti (IoT), algılama, tanımlama, işleme, iletişim ve ağ oluşturma yetenekleri ile donatılmış çeşitli cihazları, endüstriyel kablosuz ağlar ile birleştiren bir sistemdir. Makine ile makinelerin etkileşimi dışında objeler, araçlar, binalar veya tüm diğer cihazlar arasında bilgi alışverişinin yapıldığı ağları ifade etmektedir. Bu cihazların birbiriyle etkileşimi sonucunda elde edilen veriler ile gerçek zamanlı karar verme mümkün olmaktadır.⁸⁷

Nesnelerin İnterneti kavramı, 1999 yılında Radyo Frekansı Tanımlama (RFID) geliştirme topluluğunun bir üyesi tarafından ortaya atılmıştır. İnternet sadece bir bilgisayar ağı değil, her tür ve boyutta cihaz, araç, akıllı telefon, ev aletleri, oyuncak, kamera, tıbbi alet ve endüstriyel sistem ağı haline gelmiştir. Nesnelerin interneti (IoT), fiziksel nesneler ağıdır.⁸⁸ Nesnelerden veri alınabilmesi için nesnede sensörlerin bulunması gerekmektedir ve bu sensörlerden alınan verilerin iletilmesi için nesnenin internete bağlanması yani kendine özgü bir IP adresinin olması gerekmektedir. Bu

⁸⁶ Ton Spil, Miran Pris ve Björn Kijl, "Exploring the BIG Five of e-leadership by developing digital strategies with mobile, cloud, big data, social media, and the Internet of things", 2017, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 29 Nisan 2022, s.408-418.

⁸⁷ Mine Ömürgönülşen, "Üretimde Dijital Dönüşüm", **Dijital Dönüşüm Ekseninde İşletme Uygulamaları**, Ed. Muazzez Babacan, Ankara, Detay Yayıncılık, 2019, s.133.

⁸⁸ Serpil Çiğdem, "Dijital Dönüşümde Trendler", **Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm**, Ed. İnci Erdoğan Tarakçı ve Bora Göktaş, Efe Akademi Yayınevi, İstanbul, 2021, s.81.

sensörlerden toplanan veriler büyük veriyi oluşturmakta ve bulutta depolanmaktadırlar.⁸⁹ Bir dijital nesnenin internete bağlı olması bilgi alabileceği veya bilgi gönderebileceği ya da her ikisini birden yapabileceği anlamına gelmektedir.⁹⁰ Sistemin temel bileşenleri; sensörler, RFID, Wifi, Bluetooth vb. aracı iletişim yöntemler ve yazılım programları olup bunlar vasıtasıyla nesneler birbirleriyle iletişime geçmektedir.

Nesnelerin interneti sisteminin bileşenleri işlevleri bakımından şunlardır;

- Çevre verileri; sıcaklık, konum, ağırlık, RFID etiketleri, mobil cihaz vb.,
- İletişim verileri; Wifi, Bluetooth, RFID vb.,
- Bilinç verileri; büyük veri, bulut bilişim, makine öğrenimi, yazılım dilleri biçimindedir.⁹¹

Çeşitli endüstrilerde en sık kullanılan etiketlerden biri Radyo Frekansı Tanımlama (RFID) etiketleridir. Bu tür etiketler, nesneleri ve bireyleri tanımlama yeteneği sağlayan ve çeşitli tedarik zincirlerinde sıklıkla kullanılan küçük ve kablosuz cihazlardır.

Nesnelerin İnterneti üç unsurdan oluşmaktadır. Bunlar;

- İnternet yönelimi (ara katman),
- Nesnelerin yönelimi (sensörler),
- Anlamsal yönelim (bilgi)'dir.

Nesnelerin birbirine bağlılığı için, bulut bilişim, birbirine bağlı çeşitli nesnelerin iletişimi tarafından üretilen büyük miktarda verinin depolanması ve analizi için sanal altyapının sağlanmasında büyük bir rol oynamaktadır. Bu nedenle, Büyük Veri ve

⁸⁹ Seda Üstün Ercan, “Akıllı Uygulamalar”, **Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm**, Ed. İnci Erdoğan Tarakçı ve Bora Göktaş, Efe Akademi Yayınevi, İstanbul, 2021, s.23.

⁹⁰ Murat Karakuş, “Nesnelerin İnterneti”, **Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm**, Ed. İnci Erdoğan Tarakçı ve Bora Göktaş, Efe Akademi Yayınevi, İstanbul, 2021, s.332.

⁹¹ Gülten Demiral, “Nesnelerin İnterneti ve Akıllı Fabrikalar”, **İşletmelerde Dijital Dönüşümün Yansımaları**, Ed. Erhan Aydın ve Uğur Uğur, Detay Yayıncılık, Ankara, 2019, s.24-25.

analitiği, IoT paradigmasının da temelini oluşturmaktadır. IoT'nin ileri seviyesi Nesnelerin Sosyal İnterneti'ni (SIoT) olarak ifade edilmektedir. SIoT, nesnelerin kendi aralarında bağımsız olarak ilişkiler kurabildiği “akıllı nesnelerin sosyal ağı” olarak tanımlanmaktadır. Ayrıca, mobil bilgi işlem, IoT ve sosyal medyanın tümü, yüksek oranda büyük miktarda yapılandırılmamış veri üretmekte ve böylece büyük veri analitiğini beslemektedir.⁹²

Dijital Dönüşüm, iş operasyonlarını ve süreçlerini iyileştirmek için veri dağlarından eyleme dönüştürülebilir zekâ oluşturur. Dijital dönüşüm, bir işletmeye, hızla değişen pazar taleplerini tahmin edebilen ve dünyanın her yerinde ve her zaman kullanıcı ihtiyaçlarını karşılayabilen proaktif bir “algıla ve yanıtla” modu kazandırmaktadır. Statik, farklı ve bağlantısız işletmeleri, mobilite ve zekâ ile bağlantılı ve iş birliğine dayalı bir topluluğa dönüştürmektedir. Örneğin bulut bilişim, geleneksel coğrafi ve zamansal sınırları aşan, insanlar, nesneler ve cihazlar arasında yoğun iş birliğine olanak tanıyan, yüksek düzeyde ölçeklenebilir, isteğe bağlı çekme tabanlı bir hizmet modeli sağlamaktadır.⁹³

Dijitalleşen dünyada daha nitelikli işler içinde, bulut bilişim platformları sayesinde yeni ortak çalışma modellerine olanak sağlayan yeni bir çalışma alanı yaratılmaktadır. Yazılım sektörü, Yalın Üretim ilkeleri ve Scrum gibi çevik geliştirme üzerine kurulu bu çalışma modelinin trend belirleyicilerinden biridir. Bulutlar üzerinde iş birliğine dayalı bu yeni çalışma türü, yöneticilerin/liderlerin teslim edilen her iş paketinin performansını sürekli ve gerçek zamanlı olarak test etmelerine olanak tanıyan hızlı geliştirme sprintlerine izin vermektedir. Ayrıca, her bir ekip üyesinin iş performansını şeffaf hale getirmenin yanı sıra, kararları daha hızlı almalarını ve işi daha

⁹² Ton Spil, Miran Pris ve Björn Kijl, “Exploring the BIG Five of e-leadership by developing digital strategies with mobile, cloud, big data, social media, and the Internet of things”, 2017, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 29 Nisan 2022, s.408-418.

⁹³ Joseph On-Piu Chan, “Digital Transformation in the Era of Big Data and Cloud Computing”, **International Journal of Intelligent Information Systems**, 2020, s.16-23.

hızlı yönlendirmelerini sağlamaktadır. Böylece, her takım daha fazla güç kazanmaktadır.⁹⁴

Yukarıda sıralanan teknolojilerle ilgili açıklamalar Tablo 1.2’de özetlenmiştir.

Tablo 1.2: Dijital Teknolojilere genel bakış

Teknoloji	Açıklama & Örnekler	İşgücü & Liderlik Üzerine Etkiler
BAĞLANTILILIK VE KULLANILABİLİRLİK		
Mobil Nesnelerin İnterneti Bulut Bilişim	• Mobil, kablosuz ağ iletişimi ile hücresel iletişim ve mobil bilgi işlem için genel bir terimdir / Akıllı telefon, tablet, dizüstü bilgisayar • IoT, açık ve kapalı değiştirilebilir cihazlardan internete bağlantıdır. Sanal bir varlığa sahip olurlar ve diğer nesnelere ve veri tabanı verilerine bağlanabilirler. • Bulut, talep üzerine internet üzerinden BT altyapısının (örneğin ağlar, sunucular, depolama, uygulamalar, hizmetler) sağlanmasıdır / Hizmet olarak Yazılım (SaaS), Hizmet Olarak Platform (PaaS), Altyapı- Hizmet Olarak (IaaS)	• Düz Hiyerarşiler • Karar almada çeviklik ve hız anlamına gelir • İşbirlikçi yaklaşımı uygular • Zaman ve mekânda esnek çalışma modelleri • Küresel boyutta daha yüksek işgücü rekabeti • İşgücünün aidiyet duygusunun azaltılması
BİLGİ & ANLAYIŞ		
Büyük Veri & Analitik	•Büyük Veri, boyutlarına, çeşitliliğine ve hızlı değişim hızına göre farklılık gösteren geniş ve karmaşık veri hacimlerinin eş anlamlısıdır. •Analitik, kalıpları, korelasyonları, pazar eğilimlerini, müşteri tercihlerini ve diğer faydalı bilgileri ortaya çıkarmak için Büyük verileri inceleme sürecidir.	• Süreçlerin optimizasyonu • Daha sıkı gözetim • Daha detaylı süreç yapısı nedeniyle yaratıcılık kaybı • Daha yüksek performansa dayalı ücretlendirme
İLETİŞİM & İŞ BİRLİĞİ		
Sosyal Medya	• Topluluk temelli girdi, etkileşim, içerik paylaşımı ve iş birliğine adanmış çevrimiçi iletişim kanalları topluluğudur. Facebook, Twitter,	• İşbirliğine dayalı ve şeffaf liderlik talebi • Açık ve net iletişim • Şeffaflık

⁹⁴ Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla, Christian Bell, “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behaviour”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.

	Instagram, Pinterest, Snapchat, YouTube	• Bilgili işgücü • İşbirliğini ve bilgi paylaşımını zorunlu kılar

Kaynak: Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla, Christian Bell, “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behaviour”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.

1.3.2. Dijital Dönüşümün Etkilediği Alanlar

Sosyal, mobil, analitik ve bulut teknolojilerinin organizasyonel etkilerini ayrı ayrı tanımlayan çalışmalar olmasına rağmen, etkileri dijital dönüşüm perspektifinden, yani bu teknolojilerin bir kombinasyonu olarak tanımlayan az sayıda çalışma bulunmaktadır.⁹⁵ Çoğu makale belirli bir konuya odaklandığından, ancak bulgularını daha yüksek bir kavramsal düzeyde birleştirmede, mevcut literatür oldukça parçalıdır. Bu parçalanma, dijital dönüşümden kaynaklanan daha büyük değişim kalıplarını tespit etmeyi zorlaştırmaktadır.⁹⁶

Yazarlar, dijital dönüşüm sürecinden etkilenen farklı alanları tanımlamaktadır. Westerman ve ark. (2014), müşteri deneyimi, operasyonel süreçler ve iş modelleri; Bouee (2015), çalışanlar; Matt vd. (2015) ve Bharadwaj vd. (2013), dijital dönüşümün organizasyon yapısını nasıl etkilediği üzerinde durmuştur.⁹⁷

İncelenen çalışmalarda dijital dönüşümden etkilenen alan ifadesi haricinde dönüşüm alanı, bileşenleri, boyutları, eylem alanı, yapıtaşları gibi farklı isimlendirmeler kullanıldığı görülmüştür. Belirlenen ana boyutlar ve alt boyutlar farklılıklar göstermiştir.

⁹⁵ I.H. Tolboom, “The Impact of Digital Transformation”, 2016, (Çevrimiçi) <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d1d6f874-abc1-4977-8d4e-4b98d3db8265>, 20.05.2022, s. 1.

⁹⁶ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Review**, 2018, s.114-138.

⁹⁷ Resego Morakanyane, Audrey A. Grace ve Philip O'Reilly, “Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature”, **30th Bled Conference: Digital Transformation-From Connecting Things to Transforming Our Lives**, 2017, s. 427-444.

Toplam on sekiz makale/bildiri incelenerek etkilenen alanların frekansı çıkarılmıştır. Analiz sonucu için eşik, %50 olarak tanımlandı, yani bu boyutların toplam makale grubunun en az %50'sinde veya başka bir deyişle hemen hemen her ikinci çalışmada ortaya çıktığı anlamına gelmektedir. Analiz sonucunda çıkan etkilenen alanlar; Müşteri, İş Modeli, Operasyon ve Organizasyon'dur.

Tablo 1.3, incelenen makale/bildiri çalışmaları ve etkilenen alanlara genel bir bakış sağlar.

Tablo 1.3: İncelenen Makaleler: Dijital Dönüşümün Etkilediği Alanlar

Yazar	Yıl	Makale Adı	Müşteri	Operasyon	İş Modeli	Organizasyon	Diğer Bileşenler
Eldanae Nogueira Teixeira, Cláudia M. L. Werner	2021	Digital Transformation Characterization Initial Literature Review	X		X	X	İnsan, Ürün/Hizmet, Proses
P. V. M. V. D. Udovita	2020	Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era		X		X	Pazara Giriş, Katılım
Anand Sivaraman	2020	Soft Side of Digital Transformation: The Connected Employee					Teknoloji, Kültür, İnsan, Proses
Tomas Aguiar, Sílvia Boguea Gomes, Paulo Rupino da Cunha ve Miguel Mira da Silva	2019	Digital Transformation Capability Maturity Model Framework	X	X		X	Değer Önerisi, Dönüşüm Yönetimi, Veri
Natalja Verina, Jelena Titko	2019	Digital Transformation: Conceptual Framework					Teknoloji, İnsan, Yönetim
Jimmy Bumann ve Marc K Peter	2019	Action Fields of Digital Transformation - A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks	X			X	Teknoloji, Kültür, İnsan, Strateji
Mohamed-Iliasse Mahraz, Loubna Benabbou, Abdelaziz Berrado	2019	A Systematic literature review of Digital Transformation	X	X	X		Teknoloji, Kültür, Strateji, Ürün/Hizmet, Yönetim, Dijital Beceriler, Yenilik, Vizyon, Liderlik, Uyumluluk ve Güvenlik, Dijital Ekosistem
Roman Teichert	2019	Digital Transformation Maturity: A Systematic Review Of Literature	X	X	X	X	Firma Performansı
Karen Osmundsen, Jon Iden, Bendik Bygstad	2018	Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications			X	X	Çalışan, İş Faaliyetleri, İş Ortakları
Chernet Gebayew, Inkreswari Retno Hardini, Goklas Henry Agus Panjaitan, Novianto Budi Kurniawan	2018	A Systematic Literature Review on Digital Transformation	X	X	X		Değer Önerisi, Dönüşüm Yönetimi, Veri
Henner Gimpel, Sabiölla Hosseini, Rocco Xaver Richard Huber, Laura Probst, Maximilian Röglinger, Ulrich Faisst	2018	Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS	X	X		X	Kültür, Çalışan, BI Altyapı
Resego Morakanyane, Audrey A. Grace ve Philip O'Reilly	2017	Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature	X	X	X		Teknoloji, Kullanıcı Deneyimi
Emily Henriette, Mondher Feki ve Imed Boughzala	2016	Digital Transformation Challenges					Kültür, Strateji, Dönüşüm Yönetimi, Teknoloji, Ürün Yeniliği, Süreç
Mouaad Hafsi ve Saïd Assar	2016	What Enterprise Architecture can bring for digital transformation?	X	X	X		Dijitalleştirme, İş birliği
Sabine Berghaus, Andrea Back	2016	Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study	X			X	Kullanıcı Deneyimi
I.H. Tolboom	2016	The impact of digital transformation			X		Teknoloji, Değer Önerisi, Finansal Yön
Emily Henriette, Mondher Feki ve Imed Boughzala	2015	The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review		X	X		
Christian Matt, Thomas Hess ve Alexander Benlian	2015	Digital Transformation Strategies				X	
TOPLAM			10	9	9	9	
Yüzde (%)			56%	50%	50%	50%	

1.3.2.1. Müşteri

Dijital dönüşümün önemli bir yönü, dijital teknolojiler nedeniyle müşteri talep ve davranışlarındaki değişimdir. Dijital teknolojilerin günlük hayatın tüm alanlarına nüfuz etmesi insanların dünyayı bu teknolojiler üzerinden deneyimlediği anlamına gelmektedir ve tüketici davranışları üzerinde derin bir etkisi vardır. Bu gelişmeler, müşteri bilgi düzeyinin artmasına, değer tekliflerini değerlendirme ve satın alma kararlarının değişmesine, ürün ve hizmetleri çevrimiçi olarak değerlendirme yeteneğinin artmasına yol açmıştır.⁹⁸ Dijital ekonomide müşteriler iyi bilgilendirilmiş, kendine güvenen, bağlantılı ve kolaylık bağımlısı olma eğilimindedir.⁹⁹ Müşteriler daha talep kâr davranmakta ve işletmelerden ihtiyaçlarının gelişimini dinlemelerini, anlamalarını ve esnek olmalarını beklemektedir.¹⁰⁰

Bilgi artık sadece organizasyon tarafından kontrol edilmemekte, sosyal medya aracılığıyla paylaşılan incelemeler ve bloglar aracılığıyla içeriğin demokratikleşmesi gerçekleşmektedir ve giderek daha önemli hale gelmektedir. Tüketiciler, çeşitli kanallar aracılığıyla kesintisiz sunulan dijital ürünlerin kolay kullanılabilirliğini beklemektedir. İşletmelerin ihtiyaçlara hızlı tepki vermesi ve daha erişilebilir olması istenmektedir.¹⁰¹

Dijital teknolojiler işletmelere, dijital temas noktalarında veya müşteriler akıllı ürün ve hizmetleri kullanırken müşteri verilerini toplayarak müşteri iç görüşleri kazanmanın yeni yollarını sunmaktadır. Müşteri verilerinin hacmi ve çeşitliliği, işletmelere müşterilerinin zihniyetleri, ruh halleri, motivasyonları, arzuları ve özelemleri hakkında bilgi sağlamaktadır. Bu iç görüşler müşteri davranışına ilişkin kesin tahminler geliştirilmesini ve müşterinin kendisinin bile farkında olmadığı ihtiyaçlarının tespitini

⁹⁸ I.H. Tolboom, “The Impact of Digital Transformation”, 2016, (Çevrimiçi) <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d1d6f874-abc1-4977-8d4e-4b98d3db8265>, 20.05.2022, s. 3-4.

⁹⁹ Henner Gimpel vd., “Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS”, **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.38-39.

¹⁰⁰ Emily Henriette, Mondher Feki ve Imed Boughzala, “The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review”, **Mediterranean Conference on Information Systems**, 2015, s.8.

¹⁰¹ I.H. Tolboom, “The Impact of Digital Transformation”, 2016, (Çevrimiçi) <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d1d6f874-abc1-4977-8d4e-4b98d3db8265>, 20.05.2022, s. 3-4.

sağlarken gelişmiş müşteri deneyimi, memnuniyeti ve sadakati için temel görevi görmektedir.¹⁰² İşletmeler, dijital teknolojiler sayesinde toplanan verilerle müşterilerini daha iyi anlamakta ve yeni tür ilişkiler geliştirmektedir.¹⁰³ Özellikle teknolojilerle çevrili olarak dünyaya gelen "dijital yerliler" olarak da bilinen yeni nesillerin anlaşılması için müşteri verilerinin toplanması ve anlamlı hale getirilmesi önem kazanmıştır.¹⁰⁴

Dijital teknolojiler, üründen ziyade hizmetlerin ön plana çıktığı yeni değer önermelerinin yaratılmasını sağlamaktadır. Sunulan hizmetler sayesinde müşterilerle etkileşim devam ettirilmekte ve veri toplanmaktadır. Dijital teknolojilerin kullanımı yoluyla yeni değer önermelerinin yaratılmasının başlıca örneği, iş modelinin başlangıçta fiziksel medyada depolanan filmlerin kiralınmasına dayanan Netflix'tir. Fiziksel video kiralamanın yerini dijital platformlarda içerik üretimi ve içeriğin nasıl tüketildiğinin analiz edilerek yeni içeriklerin üretilmesi şeklindeki bir hizmet modeline dönüştüğü görülmektedir. Mevcut değer önermelerinin değiştiği görülmektedir.¹⁰⁵ Ayrıca, kişiselleştirme eğilimi yeni değer önermelerini mümkün kılmaktadır. Her zamankinden daha fazla müşterinin kişisel olarak uyarlanmış ve hatta kendi tasarladığı ürün ve hizmetleri beklediğini vurgulanmaktadır. Kişiselleştirmenin önemli bir itici gücü, fiziksel ürünleri akıllı BT bileşenleriyle donatan yazılım tabanlı yeniliktir. İşletmeler, kişiselleştirmeye ilişkili gelir havuzlarından yararlanmak için ürün ve hizmet modüllerine yatırım yapmakta, müşterileri inovasyon ve tasarım süreçlerine entegre etmekte ve akıllı bağlantılı ürünlerden elde edilen verilerin analizinden elde edilen müşteri iç görüşleriyle kişiselleştirme fırsatlarından yararlanmaktadır.¹⁰⁶ Müşteri

¹⁰² Henner Gimpel vd., "Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS", **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.38-39.

¹⁰³ I.H. Tolboom, "The Impact of Digital Transformation", 2016, (Çevrimiçi) <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d1d6f874-abc1-4977-8d4e-4b98d3db8265>, 20.05.2022, s. 3-4.

¹⁰⁴ Mohamed-Ilias Mahraz, Loubna Benabbou ve Abdelaziz Berrado, "A Systematic literature review of Digital Transformation", **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2019, s. 917-931.

¹⁰⁵ George Vial, "Understanding digital transformation: A Review and a search agenda", **Journal of Strategic Information Systems**, 2019, s.118-144.

¹⁰⁶ Henner Gimpel vd., "Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS", **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.39-40.

yolculuklarının daha önce satış noktasında sona erdiği yerlerde, akıllı ürünler, satış sonrası sürekli etkileşimlere olanak tanımaktadır.¹⁰⁷

Dijital teknolojiler ayrıca değer ağlarının yeniden tanımlanmasını sağlar. İlk olarak aracısızlaştırma stratejisinde, dijital teknolojiler aracıları atlar ve bir değer ağının katılımcıları, örneğin müşteriler arasında doğrudan alışverişi sağlar. İyileştirme stratejisinde, dijital teknolojiler katılımcılar arasında yakın iş birliğini ve koordinasyonu sağladığından, örneğin bir tedarik zinciri içindeki değişimleri koordine etmek için bir platform kullanarak, bir değer ağının katılımcıları arasındaki bağlantıları güçlendirir. Ağ tabanlı arabuluculukta, müşterilerin yararına potansiyel olarak rekabet eden çıkarlara sahip birden çok paydaş arasında karmaşık ilişkiler yaratılır. Dijital teknolojiler ayrıca müşterilere bir değer ağı içinde değer ortak yaratıcıları (üreten tüketiciler) olma yeteneği kazandırmıştır. İşletmeler, değer birlikte yaratılmasını sağlamak için dijital teknolojilerle müşteri katılımını teşvik etme zorunluluğuna sahiptir.¹⁰⁸

Dijital teknolojiler sayesinde dağıtım ve satış kanallarında değişiklikler görülmektedir. İşletmeler, müşterilere ulaşmak ve onlarla diyaloga girmek için sosyal medyayı kullanarak müşteriye yönelik yeni kanallar kullanmaktadır.¹⁰⁹ Dijital ekonomide müşteriler, işletmelerle dijital ve geleneksel kanallar aracılığıyla birbirine bağlı bir şekilde etkileşime girer ki, müşteriler dijital kanalları sadece satış ve müşteri hizmetleri için değil, işletmelerle olan tüm etkileşimler için kullanmaktadır. Müşterilerle daha hedef odaklı bir şekilde etkileşim kurmak ve bireysel isteklerini karşılamak için çoklu kanallar kullanılmaktadır. İşletmeler, artan sayıda kanal ve temas noktasını yönetmeye çalışmaktadır.¹¹⁰ Değişen müşteri davranışı ve dijital kanalların artan

¹⁰⁷ Henner Gimpel vd., “Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS”, **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.39-40.

¹⁰⁸ George Vial, “Understanding digital transformation: A Review and a search agenda”, **Journal of Strategic Information Systems**, 2019, s.118-144.

¹⁰⁹ George Vial, “Understanding digital transformation: A Review and a search agenda”, **Journal of Strategic Information Systems**, 2019, s.118-144.

¹¹⁰ Henner Gimpel vd., “Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS”, **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.38-39.

popülaritesi, işletmelere hibrit etkileşim kanalları sunarak dijital ve fiziksel dünya arasında köprü kurarak müşteri deneyimini etkilemektedir.¹¹¹

Müşteri deneyimi, müşteri ilişkileri kazanmak ve sürdürmek isteyen tüm işletmeler için önemlidir. Müşteri deneyimi, organizasyonlarla doğrudan ve dolaylı etkileşimler yoluyla müşterilerin öznel deneyimlerini ifade etmektedir. Bu deneyim, bireysel ve değişkendir; bu, müşterilerin farklı seviyelerde (yani, rasyonel, duygusal, duyusal, fiziksel veya manevi) işletmelerle etkileşime girdiğini ima eder. Dijital dönüşüm sürecindeki işletmeler, müşterilerin yaşamlarına sorunsuz bir şekilde dahil olabilen dijital teknolojilerin müşteri deneyimini her temas noktasında nasıl etkilediğine dair anlayış geliştirmeye çalışmaktadır. Her temas noktası ve etkileşim müşteri deneyimine katkıda bulunmaktadır.¹¹² Müşteri deneyimini dönüştürmek, dijital dönüşümün Nirvana'sı ve kutsal kâsesidir. Dijitalleştirilmiş hizmetler ve operasyonlar sunmak, müşteri deneyimini yeniden şekillendirmede ve iyileştirmede ana faktördür.¹¹³

1.3.2.2. İş Modeli

İş modeli, müşterilere ve ortaklara hangi faydaların sağlandığını açıklayan bir şirketin temel mantığıdır. Bir iş modeli, sağlanan faydaların şirkete nasıl gelir şeklinde geri aktığı sorusuna cevap vermektedir. Yaratılan değer, rakiplerden farklılaşmayı, müşteri ilişkilerinin konsolidasyonunu ve rekabet avantajı elde edilmesini sağlar. Bir iş modeli aşağıdaki boyutları içermektedir.¹¹⁴

¹¹¹ Jimmy Bumann ve Marc K. Peter, "Action Fields of Digital Transformation-A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks", **Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management**, Ed. Arie Hans Verkuil, Knut Hinkelmann, Marc Aeschbacher, 2019, s.13-40.

¹¹² Henner Gimpel vd., "Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS", **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.38-39.

¹¹³ P. V. M. V. D. Udovita, "Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era", **International Journal of Scientific and Research Publications**, 2020, s.526-527.

¹¹⁴ Daniel Schallmo, Christopher A. Williams, Luke Boardman, "Digital Transformation of Business Models-Best Practice, Enablers, and Roadmap", **International Journal of Innovation Management**, 2017, s. 5.

- Müşteri boyutu; müşteri segmentlerini, müşteri kanallarını ve müşteri ilişkilerini içerir.
- Fayda boyutu; ürünleri, hizmetleri ve değerleri içerir.
- Katma değer boyutu; kaynakları, becerileri ve süreçleri içerir.
- İş ortağı boyutu; iş ortağı, iş ortağı kanalları ve iş ortağı ilişkilerini içerir.
- Mali boyut; gelir ve giderleri içerir.

İş modeli boyutlarının karşılıklı olarak birbirini güçlendirecek şekilde bir araya getirmek amaçlanmaktadır. Bu, büyümeyi mümkün kılmakta ve rakipler tarafından taklit edilmesini zorlaştırmaktadır. Günümüzde, mobil teknolojilerin büyük ölçekte oluşturabileceği kişiselleştirilmiş müşteri verilerinden yararlanarak müşteriler için değer yaratmaya odaklanılmaktadır. İşletmeler bu kişiselleştirilmiş bilgilerden yararlanmakta ve ürünlerini, iletişimlerini ve etkileşimlerini müşterilerin özel ihtiyaçlarına göre daha iyi uyarlayabilmektedir. PayPal gibi sürekli büyüyen dijital ödeme seçenekleri de giderek daha fazla çevrimiçi ticarete ve web tabanlı satış noktaları için fırsatlara katkıda bulunmaktadır.¹¹⁵

Dijital dönüşüm, yeni pazarlara erişim sağlayarak küreselleşmeyi mümkün kılmaktadır. İşletmeler, dijital teknolojilerin yardımıyla yeni pazarlara açılabilir. Değer katan ürün veya hizmetler dijital bileşenlerle zenginleştirebilmekte ya da dijital teknolojileri kullanarak yeni iş modelleri oluşturabilmektedir.¹¹⁶ Özetle yapılan çalışmalarda iş modelleri üzerinde üç etki ifade edilmektedir. Bunlar; pazarı genişletmek, müşteri değer tekliflerine odaklanmak ve mevcut iş modelini yeniden şekillendirmektir.¹¹⁷

¹¹⁵ Daniel Schallmo, Christopher A. Williams, Luke Boardman, "Digital Transformation of Business Models-Best Practice, Enablers, and Roadmap", **International Journal of Innovation Management**, 2017, s. 2.

¹¹⁶ Mouaad Hafsi ve Saïd Assar, "What Enterprise Architecture can bring for digital transformation?", **2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics**, 2016, s.84.

¹¹⁷ Emily Henriette, Mondher Feki ve Imed Boughzala, "The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review", **Mediterranean Conference on Information Systems**, 2015, s.7-8.

Dijital dönüşüm, şirketlerin, mevcut faaliyetleriyle en uygun şekilde yeniden birleştirilecek ve çıktının değerini artıracak olan, işletme sınırları dışındaki faaliyetler ve varlıklar hakkında görünmeyen fırsatları keşfetmelerine yardımcı olmaktadır. Benzer şekilde, işletmeler, tamamlayıcı faaliyetlerini geleneksel üretimleriyle birleştirmek için dijitalleşmeden yararlanmaktadır.¹¹⁸ Medya, perakende, sağlık ve lojistik gibi endüstriler yeni iş modellerinin ortaya çıkışını deneyimlemiştir. Finans sektörü, dijital teknolojinin artan kullanımının, yeni rakip türlerinin ve düzenleyici değişikliklerin artık çoğu bankanın kendilerini geleneksel bankalardan ziyade dijital şirketler olarak görmesine yol açtığı başka bir örnektir. Diğer bir örnek, dijital teknolojinin araçları, iş süreçlerini ve hasta bakım uygulamalarını giderek daha fazla değiştirdiği sağlık sektörüdür, bu da bazı işletmelerin kendilerini ilk beklenenden farklı bir hizmet türü sunmalarına yol açabilmektedir.¹¹⁹

Dijital dönüşüm, üç farklı iş modeli dönüşümüyle sonuçlanır: Veriye Dayalı Süreçler, Ekosistemler ve Platformlar.¹²⁰

Veriye Dayalı Süreçlerden Yararlanma; Dijital iş modeli adaptasyonuna yönelik ilk yaklaşım, şirketlerin izleme, optimizasyon ve organizasyonel yanıt verme üzerine odaklanarak veriye dayalı süreçlerden yararlanmasıdır. Burada, daha fazla verimlilik daha yüksek kar marjlarına dönüşebileceğinden ve daha fazla organizasyonel yanıt verme, müşterilerle (rakiplerle karşılaştırıldığında) daha yüksek bir ilişki kurma ve elde tutma becerisine dönüşebileceğinden, firmalar pazar rekabet güçlerini artırabilmektedir.¹²¹ Bu noktada en büyük zorluk, dijital teknolojilerden üretilen verilerle

¹¹⁸ Tobias Kretschmer ve Pooyan Khashabi, “Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach”, **California Management Review**, 2020, s.86-104.

¹¹⁹ Karen Osmundsen, Jon Iden ve Bendik Bygstad, “Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications”, **The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2018, s.1-15.

¹²⁰ Carmelo Cennamo vd., “Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery”, **California Management Review**, 2020, s.5-16.

¹²¹ Carmelo Cennamo vd., “Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery”, **California Management Review**, 2020, s.5-16.

bir firmanın yetkinliklerinden ve varlıklarından yararlanmak için en uygun organizasyonel süreç konfigürasyonlarını bulmaktır.¹²²

Ekosistemlerden Yararlanma; İş modellerini dönüştürmeye yönelik ikinci yaklaşım, ekosistemlerden yararlanmaktır. Dijital teknolojiler, diğer firmalarla iş birliği yapmak, bilgi ve kaynakları paylaşmak için yeni firmalar arası rutinler oluşturmak ve müşterilere yeni veya geliştirilmiş değer teklifleri sunabilen toplu çıktılar yaratmak için yeni araçlar sunabilmektedir. Dönüşümün etkisi şirket sınırlarının ötesine geçerek ürün ve hizmetler arasındaki tamamlayıcılık seviyesini etkilemektedir. Firmaların ad hoc hiyerarşik organizasyon yapıları (ortak girişimler veya ittifaklar gibi) oluşturmaya gerek kalmadan faaliyetlerini koordine etmelerini sağlamaktadır. Ekosistemdeki firmalar, açık, geçirgen sınırları olan kolektif bir girişim olarak hareket eder; dijital teknolojiler ve dijital olarak etkinleştirilen firmalar arası rutinler, firmalar arası işbirlikçi ilişkileri ve değer üretimi için teşvikleri düzenlemek için yeni yönetim mekanizması sunmaktadır.¹²³

Günümüzdeki durum, ekonominin tüm sektörlerinin sürekli bir dönüşümüdür ve bu sektörler, bazıları yeni, yakınsak sektörlerle dönüşecek kadar birbirine giderek daha bağımlı hale gelmektedir. Nokia ve cep telefonu endüstrisinin evrimi, bu konuyla ilgili önemli bir örnektir. Temelde, Nokia, değer sağlamak için bireysel ürün özelliklerine ve ilgili pazar segmentlerine odaklanarak ürün tabanlı bir rekabet mantığı uygulamaya devam ederken, önce Apple ve daha sonra Google (Android işletim sistemi ile birlikte), dijital bir rekabet ortamına odaklanarak rekabet alanını yeniden tanımladı. Uygulamalar aracılığıyla ek bağlantılı ürün ve hizmetlerin sağlanmasıyla işlevsellik ve değer açısından büyüyen platform ürün sistemi sundu. Bu durumda şirketler, değer ortak üretimi ve dağıtımı için iş modellerini yeniden düzenlemekte ve kurumsal sınırlarını yeniden şekillendirmektedir. İşletmeler, ortak çıktılar oluşturmak veya ürünlerini entegre bir çözüme bağlamak için gerekli alt görevleri bölme ve gruplandırma şeklini yeniden

¹²² Carmelo Cennamo vd., “Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery”, **California Management Review**, 2020, s.5-16.

¹²³ Carmelo Cennamo vd., “Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery”, **California Management Review**, 2020, s.5-16.

tasarlamak için dijital teknolojilerden yararlanmaktadır. Böylece, bazı süreçler organizasyon sınırlarının dışına taşınabilmekte ve diğerleri ekosistemdeki diğer organizasyonlara bağlanarak genişletilebilmektedir.¹²⁴

Platform Pazar Yerlerinden Yararlanma: İş modeli dönüşümüne yönelik üçüncü yaklaşım, platform pazarlarından yararlanmaktır. Platform tabanlı dijital pazarlar, şirketlerin nihai müşterilere değer üretme ve sunma şeklini ve dolayısıyla şirketlerin pazarda rekabet etme şeklini kritik bir şekilde değiştirmektedir. Değerin bağımsız bir üründen platform sistemlerine giderek daha fazla kaymasıyla birlikte, ürün pazarı sınırları artık rekabetin türünü ve yoğunluğunu tanımlamakla ilgili değildir. Bazı platformlar, verimli bir eşleşen pazar aracılığıyla işlemleri kolaylaştırmak için kullanıcıları ve sağlayıcıları tarafından oluşturulan veri trafiğinden yararlanır; diğer platformlar, müşterilere entegre bir ürün çözümü sunmak için temel bir ürünün işleyişini tamamlayıcı yeniliklerle birleştirir ve entegre eder; diğerleri (örneğin, Google'ın Arama veya Haritalar), ilgili bilgilerin aranmasını ve paylaşılmasını sağlamak için ölçeklerinden ve kapsamından yararlanır.¹²⁵

Bu durum, rekabet dinamiklerini tamamen değiştirmektedir. Üretken ve bağlanabilir doğası nedeniyle dijital, "bildiğimiz sektörlerin ve endüstrilerin ana hatlarını ortadan kaldırarak ve uzun süredir başarılı olan iş modellerini yok ederken yeni fırsatlar yaratarak" rekabetin doğasını değiştirebilir. Geleneksel pazarlar, sabit yapıları ve büyüklükleri ile verili olarak düşünülür; rekabet, bu nedenle, piyasada mevcut toplam sabit değerın daha büyük bir payını elde etmek için rekabet eden firmalar arasındaki sıfır toplamı bir oyundur. Bunun yerine, dijital teknolojiler, özellikle dijital platformlar, bir pazarın şeklini değiştirebilir ve farklı ürünler arasında tamamlayıcılık sağlayarak genel değeri genişletebilir ve bu da daha sonra müşteriler için tüketim seçeneklerini genişletebilir. Firmalar, geleneksel değer yakalama kaynaklarını (alt satış kanallarının kontrolü veya bunlara özel erişim gibi) yeniden gözden geçirmekte ve gelişen dijital

¹²⁴ Carmelo Cennamo vd., "Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery", **California Management Review**, 2020, s.5-16.

¹²⁵ Carmelo Cennamo vd., "Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery", **California Management Review**, 2020, s.5-16.

pazarlarda (kendileri diğer rakip dijital pazarlardan rekabete tabi olan) etkili bir konumlandırma oluşturmak için yeni yollar bulmaktadır. Bu nedenle, rakip ürün/hizmetlerden kaynaklanan tipik pazar içi rekabetin yanı sıra, firmaların pazarlar arası rekabeti veya platform rekabetini değerlendirmesi ve hangi platformlarda bulunacağına ve nasıl rekabet edeceğine karar vermesi gerekir.¹²⁶

İşletmeler dijital dönüşümün kapsamını, dijital özellikli ürün ve süreçlerin sağladığı birlikte değer yaratma fırsatlarıyla birlikte değerlendirmelidir. Bu ürün ve hizmetlerin müşteriler için daha büyük tüketim deneyimleri ve faydaları oluşturmak üzere bağlantılı olma şekli, bitişik sektörlerle nüfuz ederek sektör yakınsamasına yol açmaktadır. Pazar/endüstri düzeyinde dijital dönüşüm, bazı firmaların geçmişte kazanmış olabileceği baskın yapısal konumları bozmakta ve sektördeki firmaların ekonomik ilişkilerini ve göreceli gücünü yeniden tanımlamaktadır.¹²⁷

1.3.2.3. Operasyon

Dijital Dönüşüm, yerleşik organizasyonların operasyonlarını büyük ölçüde etkilemektedir. Dijital ve fiziksel dünya birleşmeye devam ederken, işletmeleri, iş modellerini, iş süreçlerini ve tedarik ağlarını yeniden düşünmeye teşvik etmektedir. Üretim alanında akıllı fabrikalar, bireysel müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için üretim süreçlerini ve ürünlerini kısa sürede ve düşük maliyetle uyarlaması gerekmektedir. Bu hedef, entegre ancak esnek bir BT altyapısı ve dijital operasyonlar, tedarik ağları ve üretim yetenekleri gerektirmektedir.¹²⁸

Dijital dönüşümden etkilenen alanlardan üçüncüsü, işletmelerin, dijitalleştirilmiş iş modeline uyum sağlamak için firma operasyonlarını nasıl değiştireceğini düşünmesi gereken Operasyonlardır. Operasyonlar altında firmanın iş süreci ve BT yeteneği olarak

¹²⁶ Carmelo Cennamo vd., “Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery”, **California Management Review**, 2020, s.5-16.

¹²⁷ Carmelo Cennamo vd., “Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery”, **California Management Review**, 2020, s.5-16.

¹²⁸ Henner Gimpel vd., “Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS”, **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.40-41.

iki alt boyut tanımlanabilir. İş süreci dijitalleştirilmesi, stratejik hedeflere ulaşmayı kolaylaştırabilecek yeni yeteneklerin geliştirilmesi ve dijital platformlarda mevcut fırsatların belirlenmesi ve bunlardan yararlanılmasını içermektedir. Ancak bu yüksek müşteri taleplerini karşılamak için şirketlerin, verimliliğin ötesinde faydalar elde etmek için geleneksel ve basit otomasyon platformlarının ötesine geçerek tüm iş sürecini yeniden keşfetmesi gerekmektedir. Bu, otomatikleştirilmiş üretim, tasarım yetenekleri, otomatikleştirilmiş karar verme yetenekleri ve dijital platformlarda dolandırıcılık yönetimi vb. içerebilir. Operasyonlar altındaki ikinci boyut, dijital dönüşüm sürecinin temel yapı taşı olan firmanın BT kabiliyetidir. Daha iyi bir dijital dönüşüm için en temel gereksinim, entegre veri ve süreçlerden oluşan bir dijital platforma sahip olmaktır. İşletmeler ayrıca, firma içinde gerekli BT çözümlerini sunmak için güçlü yeteneklere ve becerilere ihtiyaç duymaktadır.¹²⁹

Dijital ekonomide başarılı değer önerileri sunmak için pazara kısa bir sürede girmek ve yüksek ürün çeşitliliği sunmanın kritik faktörler olduğu göz önüne alındığında, işletmelerin esnek operasyon yetenekleri geliştirmesi ve süreçlerini/üretim tesislerini uygun şekilde tasarlaması önem kazanmıştır. Esnek operasyonlar, hacim esnekliğini (yani, kısa vadeli talep dalgalanmalarına uyum sağlama yeteneği) ve işlevsel esnekliği (yani, benzeri görülmemiş müşteri ihtiyaçlarına hizmet etme yeteneği) içermektedir. Esnek operasyonlar, kuruluşların dinamik olarak değişen müşteri taleplerini karşılamak için ürün veya hizmetleri kişiselleştirmesi gereken her zamankinden daha küçük parti boyutlarını mümkün kılmaktadır.¹³⁰

İncelenen çalışmalarda dijital dönüşümün operasyonel süreçlerde iki tür etki gösterdiği belirtilmektedir. Bunlar:¹³¹

¹²⁹ Henner Gimpel vd., “Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS”, **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.41-42.

¹³⁰ Henner Gimpel vd., “Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS”, **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.40-41.

¹³¹ Emily Henriette, Mondher Feki ve Imed Boughzala, “The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review”, **Mediterranean Conference on Information Systems**, 2015, s.9.

- Yeni teknolojilerin uygulanmasının neden olduğu süreçlerin dönüşümü; Dijitalleşme hem kullanıcı deneyimi hem de iş modeli açısından çalışma şeklini dönüştürüyor. Örneğin, tüketim eğilimleri üzerinde tahmine dayalı analizler yapmak için analitik araçlar uygulamak, pazarlama yapma şeklini ve dolayısıyla pazarlama sürecini etkilemektedir.
- Seçilen bir sürecin dijitalleştirilmesi; İşletmeler, tam bir süreci modernize etmek için yatırım yapmak anlamına gelen belirli bir sürecin dijitalleştirilmesini üstlenmeye karar verebilmektedir. Örneğin, bilgi yönetiminin dijitalleşmesi, yeni teknolojilere (iş birliği veya analitik araçlar gibi) yatırım yapmayı, kullanımlarda değişiklik yapmayı ve bilgi yönetimine özel kaynaklar tahsis etmeyi gerektirir.

Westerman ve ark. iş süreçlerinin dönüşümünü üç bölüme ayırmaktadır; süreç dijitalleştirme, çalışan etkinleştirme ve performans yönetimi. Bu üçünden, süreç dijitalleştirme en belirgin olanıdır. Şirketler ERP ve diğer sistemleri tam da bu amaçla satın almaktadır. Bununla birlikte, teknolojiler sürekli olarak bu süreçleri daha da geliştirmek ve otomatikleştirmek için yeni olanaklar sunmaktadır. Süreçler ve veriler dijital formatta olduğunda, işletmelerin Anahtar Performans Göstergeleri (KPI'lar) yardımıyla performanslarını daha doğru izlemelerini ve yönetmelerini sağlar. Operasyonel veriler, şeffaflığı artırmak ve karar vermede yardımcı olmak için kuruluş genelinde daha kolay paylaşılmaktadır.

İş faaliyetlerinin otomasyonu, iş süreçlerini değiştirmektedir. Mevcut süreçlerin ortadan kalkmasına, değişmesine veya yeni süreçlerin ortaya çıkmasına sebep olabilmektedir. Tam otomasyon işlerin kaybolmasına neden olabilir ve bu da değişime karşı direncin ortaya çıkmasına neden olabilmektedir. Aynı zaman dijital dönüşüm, yeni işlerin ortaya çıkmasına neden olmaktadır. Örneğin; Rolü tüm dahili ve harici bulut hizmetlerini tek bir portal üzerinden toplamak olan Bulut Aracısı olarak yeni meslekler ortaya çıkmaktadır.¹³²

¹³² Emily Henriette, Mondher Feki, Imed Boughzala, “Digital Transformation Challenges”, **Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2016, s.4-5.

İşletmelerin dijital ekosistemlerinin bir parçası olarak esnek operasyonlar, katılımcı işletmeler arasında kaynakların, ürünlerin, hizmetlerin ve verilerin uçtan uca değiş tokuşuna yardımcı olan dijital tedarik ağlarıyla tamamlanır. Dijital dönüşümün potansiyelinden yararlanmak için kuruluşlar, merkezi olmayan yönetim ve kendi kendini organize etme yeteneklerine sahip küresel olarak bağlı dijital tedarik ağlarına dahil olmaktadır. Esnek operasyonlarla karşılaştırıldığında, dijital tedarik ağları esnekliği daha yüksek düzeyde besler ve sistemik risklerin azaltılmasına yardımcı olur.¹³³

1.3.2.4. Organizasyon

“Dijital dönüşüm” terimi hem sektör hem de organizasyonel düzeydeki değişimleri içermektedir. Dijital teknolojilerin giderek yaygınlaşması, geçtiğimiz on yıllarda organizasyonel dönüşüm için önemli bir katalizör olmuştur, işletmelerin dijital teknolojileri ve iş süreçlerini entegre etmelerini ve potansiyel olarak önemli iş iyileştirmelerini kolaylaştırmıştır. Dönüşüm terimi, organizasyon stratejisi, yapıları ve gücün dağılımı üzerinde büyük etkisi olan organizasyon içindeki temel bir değişimi ifade etmektedir. Bu nedenle işletmelerin kendi iç yapıları ve iş modellerini yeniden gözden geçirmeleri ve bir değişim sürecini başlatmalarını gerektirmektedir ki bu şüphesiz zorlu bir organizasyonel öğrenme sürecidir. Dijital dönüşüm, aktif olarak tasarlanan ve yürütülen bir değişim sürecidir.¹³⁴ Dijital dönüşüm, işi, dijital teknolojilerle büyütmekten çok daha fazlasını içerir; bir organizasyonun tüm iş mantığının yeniden düşünülmesini ve yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir. Bu yüzden Dijital Dönüşüm, sadece teknik bir süreç değil, aynı zamanda organizasyonel bir dönüşümdür.¹³⁵

¹³³ Henner Gimpel vd., “Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS”, **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.40-41.

¹³⁴ Sabine Berghaus ve Andrea Back, “Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study”, **Tenth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2016, s.1-17.

¹³⁵ Karen Osmundsen, Jon Iden ve Bendik Bygstad, “Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications”, **The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2018, s.1-15.

Dijital dönüşüm kavramı iki ana kategoriye ayrılabilir: teknik sistemler (bulut bilişim, nesnelerin interneti, dijital platformlar, büyük veri ve analitik gibi gelişmiş dijital teknolojiler) ve sosyal sistemler (insanlar, kültür, hedefler, prosedürler ve yapılar). İşletmeler, birbirine bağlı bu bileşenlerden oluşan karmaşık sistemler olarak kabul edilir; bu nedenle, bir organizasyonun diğer bölümleri (sosyal sistem) üzerindeki etkilerini dikkate almadan bir sistem için bir değişiklik tasarlamak (dijital teknolojilerin uygulanması) etkinliğini sınırlayacaktır. Dijital dönüşüm, gelişmiş dijital ve hiper bağlantılı teknolojiler tarafından desteklendiğinden, bir organizasyon içindeki insan ve teknoloji etkileşiminin yeniden değerlendirilmesini gerektirir. Bu nedenle dijital dönüşüm, ortak bir hedefe ulaşmak için etkileşime giren sosyal ve teknik yönleri içeren sosyo teknik bir süreç olarak kabul edilmektedir.¹³⁶

Örgütsel yapı; Bu boyut işletmenin teknolojiye veya pazar ortamındaki değişikliklere hızlı bir şekilde yanıt verme yeteneğini ifade eden çevikliğini kapsar.¹³⁷ Çeviklik ve çok yönlü el becerisinin dijital bir dünyada rekabet edebilmek için gerekli yetenekler olduğu fikriyle tutarlı olarak, literatürde işlevler arası iş birliği vurgulanmaktadır. İş birimleri arasında iş birliğini teşvik etme ve işlevsel siloları kırma hedefine ulaşmanın bir yolu, organizasyonun geri kalanından bir dereceye kadar bağımsızlığını koruyan ayrı bir birimin oluşturulmasıdır. Bu yapı ile birime, mevcut kaynaklara erişimi sürdürürken yeniliğe uygun görece bir esneklik derecesi verilir. Başka bir yol, mevcut organizasyon içinde kalan fonksiyonlar arası ekipler oluşturmaktır.¹³⁸

Burada işletmelerin, geleneksel hiyerarşilerden uzaklaşması ve çalışanları güçlendiren, daha fazla çeviklik ve daha hızlı karar vermeyi sağlayan daha yalın ve daha düz organizasyon yapılarını benimsemeleri gerekmektedir. Ayrıca, işletmelerin

¹³⁶ Faisal Imran, Khuram Shahzad, Aurangzeab Butt & Jussi Kantola, "Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework", **Journal of Change Management**, 2021, s.1-6.

¹³⁷ Jimmy Bumann ve Marc K. Peter, "Action Fields of Digital Transformation-A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks", **Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management**, Ed. Arie Hans Verkuil, Knut Hinkelmann, Marc Aeschbacher, 2019, s.13-40.

¹³⁸ George Vial, "Understanding digital transformation: A Review and a search agenda", **Journal of Strategic Information Systems**, 2019, s.118-144.

kurumsal girişimlere katılması ve pazara ürün sunma süresini kısaltan küçük yenilikçi birimler (ör. yenilik laboratuvarları veya dijital fabrikalar) oluşturması önerilmektedir. Bu, çapraz işlevli ekiplerin (örneğin geliştiriciler, BT uzmanları, tasarımcılar ve ürün sahipleri), çevik sprintlerde çalışarak ve tasarım odaklı düşünme gibi metodolojileri kullanarak organizasyon için yeni bir şey inşa etmek üzere “dijital fabrika” olarak bilinen bir organizasyonel yapıda bir araya geldiği anlamına gelmektedir. Ürünü sürekli olarak test eder, iyileştirir ve yineler ve sonunda daha geniş işletmeye entegre ederler.¹³⁹ Geçmişteki araştırmalar, dijital dönüşümün organizasyon yapısı üzerinde etkileri olduğunu ve ayrı iş birimlerinden, çevik organizasyon formlarından ve dijital işlevsel alanlardan oluşan esnek bir yapıyı desteklediğini savunuyor.¹⁴⁰

Çoklu yönetim katmanları ve yukarıdan aşağıya güçlü bir yaklaşımla standart, daha hiyerarşik organizasyon şemalarının kullanımı, bürokrasi yanıt hızını ve yenilikçiliği azalttığından, hızlı değişen dijital ortamlarda artık etkili olmamaktadır. Dijital çevikliği sağlamak için, işletmeler sürekli dijital değişime hızlı tepkiler veren esnek organizasyon biçimlerine ihtiyaç duymaktadır. Örneğin, ING, dijital dönüşüm yolculuğunda, kendi sorumluluğunda hareket eden kendi kendini yöneten ekipleri benimsemiştir. Bu yaklaşım, deneme yanılma yoluyla piyasa varsayımlarını hızlı bir şekilde test etmek ve güncellemek için kısa döngülerle çevik bir çalışma biçimini vurgulamaktadır. Bazı işletmeler, amaca yönelik, duyarlı firmaları yönetmek için bir öz-yönetim uygulaması olan holokratik organizasyon yaklaşımını da benimsemektedir.¹⁴¹

Çeviklik, müşteri odaklılık ve iş birliği kavramlarını analiz edersek, merkezi olmayan, katmanlı veya daha düz hiyerarşiye sahip bir yapı gerektirir. Ayrıca, dijital teknolojiler işletmeleri hem (klasik güç yapılarını güçlendirerek) merkezileşmeye hem

¹³⁹ Jimmy Bumann ve Marc K. Peter, “Action Fields of Digital Transformation-A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks”, **Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management**, Ed. Arie Hans Verkuil, Knut Hinkelmann, Marc Aeschbacher, 2019, s.13-40.

¹⁴⁰ Peter C. Verhoef vd., “Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda”, **Journal of Business Research**, 2021, s.893.

¹⁴¹ Peter C. Verhoef vd., “Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda”, **Journal of Business Research**, 2021, s.893.

de (bilgi daha fazla dağıtıldıkça) ademi merkezileşmeye doğru yönlendirebilmektedir. Bu, bir yandan, alanda en fazla bilgiye sahip olanları belirleyerek, meşru profillerden uzmanlığa sahip kişilere doğru bir güç kaymasına olanak tanır. Öte yandan dijital teknolojiler, bilgisayar destekli izleme araçları sunarak daha fazla yönetsel kontrole ve mevcut hiyerarşilerin güçlendirilmesine olanak tanımaktadır. Bu nedenle dijital dönüşüm için yapısal değişikliklerin çok dikkatli bir şekilde planlanması gerekmektedir. Organizasyon yapısının merkezileşme ve ademi merkeziyetçilik arasında doğru bir denge bulması gerekmektedir.¹⁴²

Son olarak, bilgi ve iletişim teknolojisi kullanımı kuruluşlarda iş birliğini ve iletişimi etkilemektedir. Genel olarak bilgi birlikte geliştirilebilir ve iletilebilir olduğundan, ekip çalışmasının önemi artar. Dijital teknolojilerin ve yeni medya aracılığıyla iletişimin kolaylaştırdığı yeni ekip çalışması türleri ortaya çıkmaktadır. Eski departman yapılarının yerini proje tabanlı, kendi kendini organize eden ekipler almaktadır. Klasik, dijital olmayan bir organizasyonda iletişim, lider aracılığıyla radyal olarak gerçekleşir. Birinin işi için sorumluluk alması gelişmiş bilgi şeffaflığı ile kolaylaştırılır. Yöneticilerden geçmeden doğrudan temas mümkündür.¹⁴³

Organizasyon kültürü; Dijital dönüşüm sürecini başlatan işletmelerin çoğu, değişime direnen âtil örgüt kültürleri nedeniyle sıklıkla başarısızlıklarla karşılaşmaktadır.¹⁴⁴ Dijital dönüşümü benimsemek kolay değildir ve dijital dönüşüm öncesinde ve sırasında dikkate alınması gereken çok şey vardır. Bir yönü, dijital dönüşümün süreci ve sonucu üzerinde etkisi olabilecek organizasyon kültürüdür.

¹⁴² Faisal Imran, Khuram Shahzad, Aurangzeab Butt & Jussi Kantola, “Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework”, **Journal of Change Management**, 2021, s.19-20.

¹⁴³ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Review**, 2018, s.114-138.

¹⁴⁴ P. V. M. V. D. Udovita, “Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, 2020, s.527.

Başarılı bir dijital dönüşüm için, kuruluşun bir bütün olarak ortak iş ve BT girişimlerinin geliştirebileceği destekleyici bir kültürü benimsemesi gerekir.¹⁴⁵

Belirlenen en belirgin kültürel değerler, değişime açıklık (yani, yeni fikirlere açıklık ve değişimi benimsemeye hazır olma) ve müşteri odaklılık (yani, müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyetler tasarlama) idi. Değişime açıklığa değer veren bir organizasyon, dijital dönüşümde ustalaşmak için gerekli olan değişim odaklı bir zihniyeti kabul etme, uygulama, teşvik etme ve oluşturma istekliliğini teşvik etmektedir. Güven, katılım, iş birliği ve iletişimin yanı sıra yenilikçilik, öğrenmeye isteklilik, başarısızlığa tolerans, risk yakınlığı ve girişimci zihniyet gibi örgütsel değerler vurgulanmıştır. Bu bulgular, dahili ve harici olarak yönlendirilen değerler de dahil olmak üzere dijital dönüşümü desteklemek için çevikliği (kontrol yerine) vurgulayan bir organizasyon kültürü önermektedir.¹⁴⁶

Şirketlerin çalışma şeklini değiştirmesi dijital bir kültür ile sağlanmaktadır.¹⁴⁷ Bu nedenle ortaya çıkan soru, “dijital kültürün neye benzediğidir”. Çalışmalar arasında ortak bir tema, firmaların risk alma ve bu başarılı deneyleri organizasyonun geri kalanına ölçeklendirmeden önce dijital teknolojileri küçük ölçekte deneme isteğinin geliştirmesi gerektiğine işaret etmektedir. Bu tema, yazılım geliştirme uygulamalarından esinlenerek eylemleri çeviklik ilkeleriyle uyumlu hale getirme gerekliliğini vurgulamaktadır. Bunu yaparken işletmeler, çevrelerinde devam eden değişikliklerin yanı sıra bu tür deneylerin sonuçlarına dayalı uzun vadeli planları uyarlama yeteneklerini korurken küçük, artımlı ve yinelenmeli değişiklikler yoluyla öğrenmeyi teşvik etmektedir.¹⁴⁸ Son olarak, örgüt kültürü, kararların birlikte alındığı bir katılım

¹⁴⁵ Karen Osmundsen, Jon Iden ve Bendik Bygstad, “Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications”, **The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2018, s.1-15.

¹⁴⁶ Karen Osmundsen, Jon Iden ve Bendik Bygstad, “Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications”, **The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2018, s.1-15.

¹⁴⁷ Emily Henriette, Mondher Feki, Imed Boughzala, “Digital Transformation Challenges”, **Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2016, s.4-5.

¹⁴⁸ George Vial, “Understanding digital transformation: A Review and a search agenda”, **Journal of Strategic Information Systems**, 2019, s.118-144.

kültürüne, önerilerin kabulüne dayalı çevikliği sağlayan bir inovasyon kültürüne ve personelin sürekli olarak geliştirildiği bir eğitim kültürüne dönüştürülmelidir.¹⁴⁹

Çalışan rolleri ve becerileri; Dijital dönüşüm bağlamında, bir organizasyonun yapısındaki ve kültüründeki değişiklikler, çalışanları geleneksel olarak işlevlerinin dışında kalan rolleri üstlenmeye yönlendirir. Dijital teknolojiler, yeni otomasyon biçimlerine ve karar verme süreçlerine olanak sağladığından, mevcut çalışanların becerilerini geliştirme ihtiyacına ilişkin sorular ve dijital işgücünü oluşturacak olan gelecekteki çalışanlar için gerekli olan beceriler giderek daha önemli hale gelmektedir. Dijital Dönüşüm, işletmelerin insan sermayesine bağımlı olma ihtiyacını ortadan kaldırmaktan çok, çalışanların giderek karmaşıklaşan iş sorunlarını çözmek için analitik becerilerine daha fazla güvenmelerini gerektirir ve bu geçişte çalışanlara eşlik etmek, önemli zorlukları beraberinde getirir.¹⁵⁰ Mobil ve işbirlikçi teknolojilerin sağlanması, işyerlerini değiştirdi ve özellikle yoğun uzaktan çalışma uygulamasıyla çalışma şeklini değiştirdi. Bu nedenle şirketler, çalışanlarına işin kalitesi ve verimliliği açısından katma değerli hizmetler sunmak için mobiliteye, bağlantılı nesnelere ve işbirlikçi platformlara yatırım yapmaktadır. İnsan kaynakları fonksiyonunun dijitalleşmesi, ERM (Çalışan İlişkileri Yönetimi) araçlarının da devreye girmesiyle birlikte gelmiştir. Bu tür araçlar, çalışanı bir iç müşteri olarak kabul eder ve yüksek düzeyde hizmet sağlamayı amaçlar. Bununla birlikte, şirketlerin dijitalleşmesinde teknolojilerin evrimi, yeni işgücü ihtiyaçları doğurmakta ve dolayısıyla yeni iş fırsatları yaratmaktadır. Örneğin, Baş Dijital Görevlisi gelişmekte olan bir roldür. Dijital verilerin yönetimi ve yönetişiminde, baş veri sorumlusu, veri bilimcisi veya veri analisti gibi yeni işler de ortaya çıkmaktadır.¹⁵¹

¹⁴⁹ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, "How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership", **Management Review**, 2018, s.114-138.

¹⁵⁰ George Vial, "Understanding digital transformation: A Review and a search agenda", **Journal of Strategic Information Systems**, 2019, s.118-144.

¹⁵¹ Emily Henriette, Mondher Feki, Imed Boughzala, "Digital Transformation Challenges", **Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2016, s.3.

Teknolojik gelişmeler daha fazla bilgiye dayalı organizasyonlara katkıda bulunduğundan ve özellikle rutin işler otomatik hale geldikçe, vasıflı çalışanlar daha önemli hale gelmektedir. Önemli görünen yetkinlikler problem çözme, yaratıcılık, büyük miktarda bilgi ile verimli bir şekilde ilgilenme, sosyal beceriler ve hızlı karar vermedir. Liderler için belirsizliğe tolerans göstermek ve takipçilere ilham vermek dijital çağda daha önemli beceriler haline gelmiştir. İncelenen diğer bir alan, dijital teknolojinin işletmelerde güç yapıları üzerindeki etkisidir. Araştırmalarda teknolojinin hem gücün merkezileşmesine (teknolojinin klasik güç yapılarını güçlendirebileceği gibi) hem de gücün ademi merkezileşmesine yol açabileceğini savunulmaktadır. Dijital teknolojiler, belirli bir alanda en fazla bilgiye sahip olanları belirlemeye yardımcı olarak, gücü meşru olanlardan uzman olanlara kaydırmaktadır. Öte yandan, bilgisayar destekli izleme araçları, yönetsel kontrolün artmasına ve mevcut hiyerarşilerin güçlendirilmesine izin vermektedir.¹⁵²

İşin Tasarımı; Günümüz organizasyonları, nesnelerin interneti, mobil, bulut bilişim gibi yıkıcı teknolojiler sebebiyle büyük değişikliklerle karşılaşmaktadır. Bu teknolojiler sınırları ortadan kaldırarak insan, bilgisayar ve nesneler arası büyük ölçekli ağ yaratmaktadır. Makinelere gömülü sensörler ve akıllı yazılımlar sayesinde akıllı robotlar, insanlar yerine karmaşık kararlar alabilmekte ve sürekli büyük veriler üretmektedir. Telepresence sistemleri, dünyanın dört bir yanından ekip üyelerinin aynı toplantı odasına yansıtılmasına olanak tanır ve yeni iletişim medyası, herhangi bir zamanda diğerlerine anında ulaşmayı mümkün kılmaktadır. Bu teknolojik değişimler özellikle işin tasarımını etkilemektedir. Örneğin; çalışanların örgütlerde nasıl çalıştıkları ve hangi koşullar altında çalıştıkları. Bulut hizmetleri ve mobil cihazlar sayesinde çalışanlar, iş ve özel yaşamlarını derinden etkileyen bir olgu olarak günümüzde genellikle iş yerlerine sürekli olarak bağlıdırlar. Buna ek olarak, düzenli ekip çalışmasının yerini giderek daha fazla sanal ekiplerde çalışma almaktadır, bu da iş birliği

¹⁵² Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Review**, 2018, s.114-138.

bilgi paylaşım platformları ve Trello veya Slack gibi iş birliği araçları aracılığıyla başkalarıyla iletişimin anlık mesajlaşma, sosyal medya ve yukarıda bahsedilen telekonferans yoluyla gerçekleştiği anlamına gelmektedir.¹⁵³

Dijital dönüşüm, firmaların beklenen bir çıktıya ulaşmak için gereken alt görevleri tanımlama, bölme ve gruplama şeklini değiştirmektedir. Organizasyon bilim adamları, görevlerin gruplandırılması için görev karşılıklı bağımlılığının önemli olduğunu ve yöneticilerin birbirine daha bağımlı görevleri bir araya getirmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu mantığı takip eden dijital dönüşüm, görevler arasındaki bilgisel bağımlılıkları değiştirerek görev gruplarını etkiler. Mantık basittir: Dijital araçlar aracılığıyla belirli görevler hakkında daha fazla bilgi üretilirse, görevler arasındaki yeni bağımlılıklar ortaya çıkar veya daha kesin olarak ölçülebilir, bu da sonunda onları bir araya getirmenin en uygun yolunu etkiler. Dijitalleşme, BT ve pazarlama alanlarındaki (önceden bağımsız olan) görevlerin bazılarını birbirine bağımlı hale getirdi. Böylece, klasik fonksiyonel organizasyon yapısının aksine, pazarlama ve BT departmanlarındaki faaliyetler artık birbirinden ayıramaz hale gelmiştir. Müşteri ilişkileri yönetimi (CRM) veya veri yönetimi platformları gibi BT tabanlı tüketici veri toplama sistemlerinin kullanımı, bu tür gruplandırılmış etkinliklerin örnekleridir. Son olarak, dijital dönüşüm, organizasyonun coğrafi ve bölümsel birimleri arasındaki iletişim maliyetlerini azaltarak, gruplama faaliyetlerinin maliyetlerini düşürmektedir. Geçmişte birbirine bağlı birçok faaliyet, coğrafi olarak uzak oldukları için kaçınılmaz olarak birbirinden ayrılmıştır. Çoğu üretim tesisi (maliyetler, düzenlemeler, vergiler ve hammaddelerin mevcudiyeti gibi nedenlerle) uzak yerlerde bulunurken, diğer ilgili bölümler (mühendislik tasarımı veya pazarlama gibi) genellikle şirket merkezinde bulunmaktadır. Dijitalleştirme, birbirine bağlı bu görevleri bir arada gruplandırmayı kolaylaştırır ve bu da firma verimliliğini artırmak için yeni bir potansiyel açar.¹⁵⁴

¹⁵³ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Revue**, 2018, s.114-138.

¹⁵⁴ Tobias Kretschmer ve Pooyan Khashabi, “Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach”, **California Management Review**, 2020, s.86-104.

Etkilenen alanlarla ilgili bulgular Tablo 1.4’te özetlenmiştir.



Tablo 1.4: Bulguların Özeti

Alan	Alt Alan	Açıklama
Müşteri	Müşteri Davranışının Değişmesi	Ürün ve hizmetleri çevrimiçi değerlendirme, hızlı yanıt bekleme ve satınalma kararının değişmesi
	Müşteriyi Anlamak	Müşteri (Dijital Yerliler) verilerini toplayarak anlamlı hale getirmek, ihtiyaçlarını tahmin etmek
	Müşteri Temas Noktaları	Dijital ve geleneksel kanallarla müşteriye ulaşmak, çoklu/hibrit kanal kullanımı
	Müşteri Deneyimi	Müşteriyi daha iyi tanıyarak yeni tür ilişkilerin geliştirilmesi, ürün/hizmeti kişiselleştirme, müşteri katılımını sağlama, sürekli etkileşim
İş Modeli	Dijital Küreselleşme	Yeni pazarlara erişimin kolaylaşması
	Dijital Ürün/Hizmetler	Fiziksel ürünlerin dijital hizmetlerle tamamlanması, akıllı bağlantılı ürünler
	Dijital İşler	Veriye Dayalı Süreçler, Ekosistemler ve Platformlar
Operasyon	Dijital Altyapı	Bilgi Teknolojileri yeteneğinin geliştirilmesi, dijital platformlardan yararlanma
	İş Süreci Dijitalleşmesi	Mevcut süreçlerin dijitalleşmesi veya yeni süreçlerin tasarımı, esnek operasyonlar, dijital operasyonlar
	Dijital Performans Yönetimi	Süreç KPI'larının anlık takibi ile verimlilik artışı sağlanması
Organizasyon	Örgütsel Yapı	Hiyerarşinin azalması, yalın ve düz organizasyon yapısı, esnek organizasyon yapısı, çeviklik (her tür değişimi hızlı algılama ve tepki verme kabiliyeti), yeni ekipler (çapraz işlevli ekipler, sanal ekipler, kendi kendini yöneten ekipler, çevik ekipler), merkezileşme ve aynı zamanda ademi merkezileşme (dijital izleme sistemleri), Ekip üyelerinin doğrudan iletişim kurabilmesi
	Örgütsel Kültür	Dijital kültür (yenilikçilik, başarısızlığa tolerans, risk yatkınlığı, katılım, iş birliği), çevik kültür, inovasyon kültürü, yenilikçi örgüt kültürü
	Çalışan Roller ve Becerileri	Yeni Beceriler (Dijital beceriler, analitik beceriler, sosyal beceriler, yaratıcılık), yeni işler, yeni roller (veri bilimci, veri analisti)
	İşin Tasarımı	Alt görevleri tanımlama, bölme ve gruplama şeklinin değişmesi, yeni çalışma şekilleri (teleçalışma, uzaktan çalışma, esnek çalışma)

1.4. Dijital Dönüşüm, Örgütsel Değişim ve Dijital Örgüt Kültürü

Dijital Dönüşüm, organizasyonel bir dönüşümdür ve insanlar bu dönüşümün başarısında kritik faktördür. İnsanların söz konusu değişimlere uyum sağlaması için örgüt kültürünün dijital dönüşümü destekleyecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Değerler, eserler, varsayımlar gibi kültürel unsurların dijital dönüşümü desteklemesi ve insanların buna göre tutum ve davranışlarını değiştirmesi önemlidir.

Bu bölümde dijital dönüşümün gerçekleştirilmesini sağlayan örgüt kültürü bağlamında dijital örgüt kültürü kavramı açıklanmaktadır. Devamında dijital dönüşümün örgütsel değişim bağlamında karakteristiği incelenmekte ve dijital dönüşümün çalışanları etkileyen yönlerinden bahsedilmektedir.

1.4.1. Dijital Dönüşüm ve Örgüt Kültürü

Tarihsel olarak literatürde çok farklı şekillerde tanımlanan örgüt kültürü ile ilgili sayısız tanım bulunmaktadır. Temel düzeyde kültür, “buradaki işleri yapma şeklimiz” veya “buradaki şeyler hakkında düşünme şeklimiz” olarak tanımlanabilmektedir.¹⁵⁵

Örgüt kültürü, örgütün tipik özelliklerinde kendini gösterir, başka bir deyişle, örgütte işlerin yapılmasının veya sorunların anlaşılmasının doğru yolu olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürünün, bir örgütteki çalışanlar tarafından paylaşılan köklü değerler ve inançlar olarak tanımlandığı yaygın olarak kabul edilmektedir. Örgüt kültürü, davranışsal normlar üretmektedir. Genel olarak, yöneticiler, çalışanların davranış ve düşüncelerinin genel eğilimini tahmin etmesi veya kavraması

¹⁵⁵ Shili Sun, “Organizational Culture and Its Themes”, *International Journal of Business and Management*, 2008, 137-141.

gerekmektedir. Çünkü kültür tanımları öncelikle çalışanların davranış veya düşünme biçimleriyle ilgilidir.¹⁵⁶

Örgüt kültürü, sosyal olarak inşa edilmektedir, bireylerin değil grupların ürünüdür ve paylaşılan deneyimlere dayanmaktadır. Kültürler, çelişkileri, paradoksları, belirsizlikleri ve kafa karışıklığını bir araya getirmeleri bakımından doğası gereği bulanıktır. Her organizasyonun kültürü nispeten benzersizdir, şekillendirilebilir ve sürekli değişime tabidir.¹⁵⁷ Örgüt için kültür, birey için kişilik gibi, saklı ama birleştirici, anlam sağlayıcı, yön ve hareket verici bir temadır. Ritler, ritüeller, törenler, öyküler, semboller ve dil örgüt kültürünün gözlemlenebilen yanlarıdır. Tüm bunların gözlenmesinin zor olduğu bir gerçektir. Bu nedenle örgütte neler olduğunu anlayabilmek için olaylara içeriden bakmak gerekmektedir.¹⁵⁸

Örgüt kültürü çalışmalarının başlangıcı, Andrew Pettigrew'in 1979'da Administration Science Quarterly'de yayınlanan öncü makalesine kadar takip edilebilmektedir. Pettigrew, kültürel antropologların farklı kültürlerdeki normları ve inançları anlamaya yönelik çalışmalardan çıkan fikirleri örgütsel bir bağlamda incelemekte ve anlamın yaratıcıları ve yöneticileri olarak insanlara odaklanmaktadır. Kültürü, örgütsel davranış alanıyla ilgili olarak görmek ve bir örgütün erken yaşamında amaç, bağlılık ve düzenin nasıl oluşturulduğuna odaklanmaktadır.¹⁵⁹ Örgüt kültürü kavramı, özellikle 1980'lerin başında yayınlanan dört kitap tarafından bir iş olgusu haline gelmiştir:¹⁶⁰

- Ouchi'nin (1981) Z Teorisi: Amerikan İş Dünyası Japon Mücadelesini Nasıl Karşılayabilir

¹⁵⁶ Shili Sun, "Organizational Culture and Its Themes", **International Journal of Business and Management**, 2008, 137-141.

¹⁵⁷ Jennifer Bellot, "Defining and Assessing Organizational Culture", **Nursing Forum**, 2011, s.29-37.

¹⁵⁸ Aslı Yağmurlu, "Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar", **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1997, s.717-724.

¹⁵⁹ Jennifer A. Chatmana ve Charles A. O'Reillyb, "Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture", **Research in Organizational Behavior**, 2016, s.199-224.

¹⁶⁰ Özgür Önday, "Organization Culture Theory: From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider & Whitney", **Elixir Org. Behaviour**, 2016, s. 39002-39008.

- Pascale ve Athos'un (1982) Japon Yönetim Sanatı: Amerikalı Yöneticiler İçin Uygulamalar
- Deal ve Kennedy'nin (1982) Kurumsal Kültürleri: Kurumsal Hayatın Ayinleri ve Ritüelleri
- Peters ve Waterman's (1982) In Search of Excellence: Lessons from America's Best Run Companies.

Örgüt kültürü kavramı 1980'lerin başında öne çıkmasına rağmen, kökleri 1940'larda ortaya çıkan örgütlerin erken dönem insan ilişkileri görüşüne kadar gitmektedir. İnsan ilişkileri perspektifi, ilhamını, gruplar ve toplumlarla ilgili kültür üzerine daha önceki antropolojik ve sosyolojik çalışmalardan almıştır. İnsan ilişkileri teorisyenleri, iş birliği ve bağlılığın gayri resmi, maddi olmayan, kişilerarası ve ahlaki temellerini, rasyonel sistem teorisyenleri tarafından vurgulanan resmi, maddi ve araçsal kontrollerden daha önemli olarak görmüşlerdir. 1970'lerin sonlarında ortaya çıkan ve yukarıda bahsedilen dört kitapta sonuçlandırılan örgüt kültürüne yönelik yenilenen ilgi, örgütsel yaşamın önemli ancak büyük ölçüde görünmez yönlerini anlamak için daha derin, daha karmaşık antropolojik bir yaklaşımın gerekli olduğunu öne sürmüştür. Ayrıca, kültürün örgütsel performans üzerindeki etkisine ilişkin araştırmalar ve örgütsel kültürlerin nasıl yaratıldığı, sürdürüldüğü ve değiştirildiğine ilişkin araştırmalar daha fazla ilgi görmüştür. Bu dönemden sonra örgüt kültürü, artık doğal, organik olarak ortaya çıkan bir olgu olarak değil, daha çok manipüle edilebilir ve yönetilebilir bir rekabetçi varlık olarak görülmeye başlanmıştır.¹⁶¹

Örgüt kültürüne yönelik ilgi, kısmen Japonya'nın ekonomik başarısı ile artmıştır. Amerika Birleşik Devletleri ile karşılaştırıldığında Japonya'nın ekonomik performansının çarpıcı olması araştırmacıları, Japon yönetim uygulamalarını incelemeye motive etmiştir. Araştırmacılar, Japon çalışma yapılarının ve kültürünün topluluk ve gurur duygularını uyandırdığını; ayrıca Japon şirketlerinin uzun vadeli istihdam, sosyal

¹⁶¹ Özgür Önday, "Organization Culture Theory: From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider & Whitney", **Elixir Org. Behaviour**, 2016, s. 39002-39008.

ve eğlence programları, semboller ve ritüeller ile çalışanların firmaya katılımını arttırdığını görmüştür. Bu uygulamalar “güçlü kültür” olarak adlandırılmıştır. Sonrasında kültür araştırmaları sadece akademisyenler arasında değil, yöneticiler arasında da ilgi uyandırmıştır.¹⁶² Semboller, mitler ve adetlerin anlaşılmasıyla Japon mistik yönetim anlayışının anlaşılacağı bununla da batılı yöneticilerin aynı verimlilik düzeyine erişeceği düşünülmüştür.¹⁶³ Akademisyenler kültürün örgütlerdeki davranışları nasıl etkilediğiyle giderek daha fazla ilgilenmeye başladıkça, yöneticiler de kültürün nasıl “yönetileceği” konusunda rehberlik talep etmeye başlamışlardır. Akademisyenler, yöneticilere örgüt kültürlerinden faydalanabilmeleri için örgütlerinde ve insanlarda geliştirmeleri gereken nitelikler hakkında tavsiyelerde bulunan çok satan kitaplar yazmaya başlamışlardır. Yazarlar, benzer yönetim uygulamalarına sahip ABD firmalarını belirleyerek Japon yönetim etkinliğine olan ilgiyi çabucak takip etmiştir. Örneğin, Theory Z’de (1981), Bill Ouchi, bazı Amerikan şirketlerinin klan benzeri organizasyon kültürleri geliştirmek için uzun vadeli istihdam ve çalışan bağlılığına nasıl vurgu yaptığını anlatmıştır. In Search of Excellence: Lessons from American’s Best Run Companies (Peters & Waterman, 1982), insanları ve kültürü vurgulayan 43 ABD şirketinin erdemlerini övmüş ve bazı Amerikan firmalarının üstün performans üreterek onları farklı kılan kültürleri nasıl geliştirdiklerini anlatmışlardır. Mükemmel performansa sahip firmaların kültürlerini farklılaştıran yedi özellik belirlemişlerdir. Yönetimin “daha yumuşak” veya daha az yapısal unsurlarına vurgu yapılarak potansiyel bir rekabet avantajı kaynağı olarak kültüre odaklanılmıştır.¹⁶⁴

Örgüt kültürünün modern çalışması, tek bir disipliner bilim ailesinin tek bir dalını oluşturmaktan çok, birkaç bakış açısını birleştiriyor gibi görünmektedir. Tek bir baskın bakış açısı veya yöntem yoktur, bunun yerine zengin bir fikir ve yaklaşım karışımı vardır. 1983 yılında örgüt kültürü üzerine en sık alıntı yapılan yedi eserden biri

¹⁶² Jennifer A. Chatmana ve Charles A. O’Reillyb, “Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture”, **Research in Organizational Behavior**, 2016, s.199-224.

¹⁶³ Aslı Yağmurlu, “Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1997, s.717-724.

¹⁶⁴ Jennifer A. Chatmana ve Charles A. O’Reillyb, “Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture”, **Research in Organizational Behavior**, 2016, s.199-224.

bir antropolog tarafından yazılmıştır, üçü sosyologlar tarafından kaleme alınmış veya birlikte yazılmıştır ve üçü de yönetim bilim adamları tarafından yazılmıştır. Örgüt kültürü araştırması, diğer herhangi bir entelektüel gelenekten çok sosyolojide kök salmıştır. Bir sosyolog tipik olarak organizasyonu makro sosyal güçlere göre bağımlı bir değişken olarak vurgularken, bir antropolog için bir kültürü oluşturan dil, ritüel ve sosyal yapı gibi unsurlar on yıllar veya yüzyıllar boyunca gelişmektedir. Bu kültürel öğeler, genellikle toplumsal yaşamın ve hayatta kalmanın evrensel sorunlarına veya gereksinimlerine özgü çözümleri temsil etmekte ve bu anlamda kültür, antropolog için hem bağımlı bir değişkendir hem de bağımsız bir değişkendir. Modern örgüt kültürü çalışmalarında ise daha çok çalışanların davranışlarını amaca yönelik biçimlerde şekillendirmek için üst yönetim tarafından tasarlanan rasyonel bir araç olarak görülmektedir. Örgüt kültürü çalışmalarında tipik olarak kültür, bağımsız değişken olarak alınmaktadır. Bunun yanında kültürün bağımlı mı yoksa bağımsız bir değişken mi olduğu üzerine tartışmalar bulunmaktadır.¹⁶⁵

Bir grup, örgüt kültürünün yönetilebileceğini, yönetilmesi gerektiğini ve yönetildiğini iddia etmekte ve genellikle bunun nasıl yapılacağına rehberlik etmektedir. Diğer grup ise örgüt kültürünün yönetilemeyeceğini söylemektedir. Onlara göre örgüt kültürü yönetilemez, sadece evrilir. Örgüt kültürünün sosyal olarak inşa edilmiş ortak inançlar ve değerler sistemi olduğunu savunan araştırmacılar, örgüt kültürü olgusunu sistematik olarak yönetmeyi veya kontrol etmeyi tutarsız bulmaktadır. Örgüt kültürü yönetimi konusundaki bu tartışma, araştırmacıların inandığı örgüt kültürü yaklaşımına bağlı görünmektedir. Örgüt kültürü, davranış normlarında, gizli varsayımlarda ve insan doğasında kendini göstermektedir. Örgütsel kültür değişikliği, yüzey düzeyindeki davranış normlarını ve yapıtlarını değiştirmeyi içerdiğinde, nispeten kolaylıkla gerçekleşebilmektedir. Örgüt kültürünün en derin seviyelerinde, yani varsayımlar, ideolojiler ve insan doğasında ise, örgütsel kültür değişikliği yaratmak çok zor ve zaman alıcıdır. Bu nedenle, örgüt kültürünün en derin katmanlarını yönetmek açıkça katılımcı

¹⁶⁵ William G. Ouchi, Alan L. Wilkins, "Organizational Culture", **Annual Review of Sociology**, 1985, s. 457-483.

bir yaklaşım gerektirmektedir. Altta yatan varsayımları değiştirmeye yönelik katılımcı yaklaşımların uygulanması zor ve zaman alıcıdır, ancak kalıcı olan ve organizasyon üyelerinin yaptığı her şeyde hissedilen değişikliklerle sonuçlanmaktadır.¹⁶⁶

Andrew Brown (1995, 1998) Örgüt Kültürü adlı kitabında örgüt kültürünü, “Örgüt kültürü, bir örgütün tarihi boyunca gelişen ve örgütün maddi düzenlemelerinde ve üyelerinin davranışlarında kendini gösterme eğiliminde olan inançlar, değerler ve deneyimlerle öğrenilmiş başa çıkma yöntemlerinin örüntüsünü ifade eder.” şeklinde tanımlamıştır.¹⁶⁷ Örgüt Kültürü ile ilgili tanımlamalar genellikle birbirine yakın olmakla birlikte en sık görülenler Tablo 1.5’te gösterilmiştir.

Tablo 1.5: Temel Örgüt Kültürü Tanımları

Yazar	Örgüt Kültürü Tanımı
Pettigrew (1979)	Belirli bir durumda belirli bir grup için işleyen genel ve toplu olarak kabul edilen anlamlar sistemi.
Schein (1987)	Kültür, belirli bir grup tarafından, kendi dışsal uyum ve içsel bütünleşme sorunlarıyla başa çıkmayı öğrenirken, geçerli sayılacak kadar iyi çalışan ve bu nedenle, geçerli sayılacak kadar iyi işleyen, ortak temel varsayımların bir örüntüsüdür. Grubun yeni üyelerine, bu sorunları yeniden çerçeveleme ile ilgili algılamının, düşünmenin ve hissetmenin doğru yolu olarak öğretilir.
Alvesson (2002)	Kültür, sosyal etkileşimin gerçekleştiği, aşağı yukarı uyumlu bir anlamlar ve semboller sistemi olarak kabul edilir. Sosyal yapı, sosyal etkileşimin kendisinin yol açtığı davranış kalıpları olarak kabul edilir.
Siehl ve Martin (1983)	Normatif bir yapıştırıcı ve kuruluş üyelerinin paylaştığı bir dizi değer, sosyal ideal veya inançtır.

¹⁶⁶ Karel De Witte ve Jaap J. van Muijen, “Organizational Culture”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1999, s.497-502.

¹⁶⁷ Shili Sun, “Organizational Culture and Its Themes”, **International Journal of Business and Management**, 2008, 137-141.

Schneider (2000)	Orijinal tanım yok; endüstri fikir birliğine varmak için önceki çalışmaları birleştirdi.
Hofstede vd. (1990)	Kültürler, yüzeyselden derine, sembollerde, kahramanlarda, ritüellerde ve değerlerde kendilerini gösterirler. Örgütsel kültürler temel olarak semboller, kahramanlar ve ritüeller seviyelerinde farklılık gösterir ve birlikte “uygulamalar” olarak adlandırılır.

Kaynak: Jennifer Bellot, “Defining and Assessing Organizational Culture”, **Nursing Forum**, 2011, s.29-37.

Hofstede (1984), örgütsel kültür teriminin anlamı olarak “bir insan grubunun üyelerini diğerinden ayıran zihnin kolektif programlanması” olarak ifade etmiştir. Hofstede, kültürü, semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler olmak üzere dört katmana ayırmıştır. Hofstede ve diğerleri tarafından geliştirilen soğan diyagramı organizasyon kültürü modeline göre kültürün en derin seviyesi olan değerler, kültürün özünü oluşturur, değerler ahlaki ve etik kodlarla yakından bağlantılıdır ve insanların ne yapılması gerektiğini düşündüklerini belirlemektedir. Ritüeller, toplumsal olarak gerekli görülen kolektif faaliyetlerdir ve kahramanlar, çok değerli özelliklere sahip olan ve genellikle “kazananlar” veya bir organizasyonda başarılı olan kişilerdir. Semboller, kültürün en açık ögesidir.¹⁶⁸

Johnson ve Scholes (1999) ise insanların bir organizasyonun kültürünü tam olarak anlamalarını sağlamak için bir kültürel ağ geliştirmiştir. Kültürel ağda birbirine bağlı yedi anahtar unsur vardır. Merkezde, örgütün paradigması veya yaygın olarak kabul edilen inanç ve değerleri yer almakta ve yedi unsur (rutinler, ritüeller, hikayeler, semboller, kontrol sistemleri, güç yapıları ve örgütsel yapı) bir örgütün farklı gelişim dönemlerinde oluşturulabilmektedir.¹⁶⁹ Boyutlar belirlendikten sonra, ölçüm araçları belirlenmektedir. Eserlerin seviyesini gözlemlemek ve belgelemek nispeten daha kolay görülmekte, ancak deşifre etmenin zor olduğu belirtilmektedir. Bir organizasyona

¹⁶⁸ Shili Sun, “Organizational Culture and Its Themes”, **International Journal of Business and Management**, 2008, 137-141.

¹⁶⁹ Shili Sun, “Organizational Culture and Its Themes”, **International Journal of Business and Management**, 2008, 137-141.

girilebilir ve bir şeyler görülebilir, bir şeyler duyulabilir, bir şeyler hissedilebilir ancak bunların içeridekiler için ne anlama geldiği mutlaka bilinemeyebilir. Görülenleri ve duyulanları belgelemenin değeri, ancak yüzeyin altında neler olup bittiğine dair ipuçları sağlaması açısından önemlidir. Bir organizasyonun kültürü incelenirken kritik olaylar tarihsel olarak yeniden yapılandırılmalı ve her olaydan hemen sonra meydana gelen tepkiler dikkatlice belgelenmelidir.¹⁷⁰

Kültür ve stratejinin uyumlu hale getirilmesi örgütsel performans için çok önemlidir. Farklı stratejiler, farklı kültürler tarafından avantajlı veya dezavantajlı olabilmektedir. Örneğin, düşük maliyet stratejisi izleyen bir firma, ayrıntılara dikkat ve sonuçlara odaklanma yoluyla verimlilik ve maliyet düşürmenin vurgulandığı bir kültürden yararlanabilmektedir. İnovasyonu stratejik bir avantaj olarak kullanan bir firmada kültür, daha az esneklik ve risk alma ile sonuçlanabilmektedir. Ürün ve hizmet sunmak için yüksek düzeyde işlevler arası karşılıklı bağımlılık gerektiren bir firmada ise iş birliği kültürüne ihtiyaç duyulmaktadır.¹⁷¹ Teknolojik, ekonomik, politik ve sosyo-kültürel ortamlardaki değişim hızı artmaktadır ve bu nedenle işletmeler, gerçekten yenilikçi hamlelerle sürekli değişimi nasıl yöneteceklerini bulmayı giderek daha önemli bulmaktadır. Yeni misyonlar, yeni hedefler, yeni ürünler ve hizmetler, işleri yapmanın yeni yolları ve hatta yeni değerler ve varsayımlar. Organizasyon kurumsallaşan dogmalara, kurallara, sistemlere ve prosedürlere ne kadar bağlı kalırsa, üyelerin inovasyonda başarılı olması için gerekli riskleri almaları o kadar zor olmaktadır.¹⁷²

Dijital dönüşümün başarısı için kültürel değişimi yönetmek çok önemlidir. Dijital dönüşüm, yani bir kuruluşun ürün ve hizmet portföyünü, süreçlerini ve iş modellerini dönüştürmek için dijital teknolojilerin kullanılması, firmanın çeşitli alanlarını temel olarak etkileyen büyük ölçekli bir iş dönüşümüdür. Örgütsel literatürdeki temel fikir, bu tür büyük ölçekli dönüşümlere esasen kültürel değişikliklerin eşlik etmesi gerektiğidir. Çünkü dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin kullanımıyla ürün

¹⁷⁰ Edgar H. Schein, “Organizational Culture”, **Sloan School of Management, MIT**, 1988, s.1-50.

¹⁷¹ Jennifer A. Chatmana ve Charles A. O'Reillyb, “Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture”, **Research in Organizational Behavior**, 2016, s.199-224.

¹⁷² Edgar H. Schein, “Organizational Culture”, **Sloan School of Management, MIT**, 1988, s.1-50.

ve hizmetlerin salt dijitalleştirilmesini aşmaktadır. İş iyileştirmelerini sağlamak için bütünsel değişiklikler gereklidir. Firmaların tüm iş modellerini ve bunlara eşlik eden yapılar, süreçler ve kültür gibi mevcut organizasyonel koşulları dönüştürmesi ve dijitalleştirilmesi gerekmektedir.¹⁷³

Araştırmacılar ve uygulayıcılar, kültürün dijital dönüşüm için çok önemli olduğunu bulmuşlardır. Bununla birlikte, başarılı dijital dönüşümlerde kültürün önemi konusunda yaygın bir fikir birliğine rağmen, yalnızca sınırlı sayıda çalışma, küçük ve orta ölçekli şirketlerde (KOBİ'ler) dijital dönüşümün kültürel yönlerine açıkça odaklanmıştır. Capgemini Dijital Dönüşüm Enstitüsü tarafından Mart-Nisan 2017 tarihinde 1700 katılımcı ile yapılan bir anket, dijital dönüşümün önündeki en büyük engelin kültür olduğunu ortaya koymuştur. BCG tarafından yapılan başka bir araştırmada ise, dijital dönüşümde kültürü dikkate alan şirketlerin başarılı olma ihtimalinin kültürel etkiyi ihmal eden kuruluşlara göre beş kat daha fazla olduğunu ortaya koymuştur.¹⁷⁴ Yenilikçilik, risk eğilimi, işbirlikçi çalışma ortamları, deneme veya yanılma zihniyeti, çeviklik dijital dönüşüm başarısını teşvik etmek için bahsedilen kültürel niteliklerdir. Başarılı bir dijital dönüşüm için örgüt kültürünün önemine rağmen, hangi kültürel değerlerin dijital dönüşümü desteklediğini bütünsel olarak analiz eden çalışmaların sayısı sınırlıdır.¹⁷⁵

Hart ve Hess (2017) çalışmasında başarılı dijital dönüşümü destekleyen kültürel değerleri tanımlamayı amaçlamaktadır. Örgütsel değerleri belirlemek için Almanya'da çeşitli sektörlerden dijitalleşme uzmanlarıyla keşif amaçlı bir Delphi çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmada üç kültürel yönelim ortaya çıkmıştır. İlk değer grubu dış odaklı, yani, müşteri odaklılık, yenilik ve girişimcilik gibi büyüme odaklı değerleri içermektedir. İkinci değer grubu, esneklik ve uyarlanabilirliğe yönelik kültürel bir

¹⁷³ Eva Hartl ve Thomas Hess, "The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study", **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**, 2017, s.1-10.

¹⁷⁴ Veera Tuukkanen, Emma Wolgast ve Lazar Rusu, "Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company", **Procedia Computer Science**, 2022, s.3-12.

¹⁷⁵ Eva Hartl ve Thomas Hess, "The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study", **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**, 2017, s.1-10.

yönelimi içermektedir. Değişime açıklık ve çeviklik en önemli değerler olarak vurgulanmaktadır. Üçüncü yönelim ise, organizasyonun üyelerine ve onların etkileşimlerine odaklanarak öğrenmeye isteklilik, güven ve iletişimin değerlerini içermektedir. Bu üç kültürel yönelim, örgüt kültürünün rekabet eden değerler çerçevesinin farklı boyutlarıyla eşleşmektedir.¹⁷⁶ Rekabetçi Değerler Çerçevesi (CVF) 1980'lerde ortaya çıkmış ve örgüt kültürünü analiz etme yöntemi olarak birçok çalışmada uygulanmıştır. CVF'nin iki dikey boyutu temsil ettiği görülmektedir; (1) kontrole karşı esneklik ve (2) dahili odaklanma ve entegrasyona karşı harici odaklanma ve farklılaşma. Bu dört kadran, dört tür “örgütsel kültür” ile sonuçlanmaktadır; klan, adhokrasi, pazar ve hiyerarşi.¹⁷⁷ Bu çalışmanın sonuçları, dijital dönüşümü desteklemek için esnekliği vurgulayan bir örgüt kültürü önermektedir. Örgütsel değerlerin CVF çerçevesindeki dağılımı, başarılı bir dijital dönüşüm için ideal olan tek bir kültür türünün olmadığını, hedeflenen örgüt kültürünün hem klan hem de adhokrasi kültürel değerlerini içermesi gerektiğini göstermektedir.¹⁷⁸

CVF'nin sağ üst çeyreği, yeniliği ve öncülüğü teşvik eden adhokrasi kültürünü temsil etmektedir. Adhokrasi kültürüne sahip organizasyonlar, inovasyon yoluyla sürekli olarak gelişme ve büyüme için çaba göstermektedir. Başarılı dijital dönüşüm, yenilikçi bir zihniyeti, risk almayı ve belirsizlik altında karar vermeyi gerektirmektedir. Risk almayı teşvik eden ve girişimciliğe değer veren bir organizasyon kültürü, dijital inovasyon ve başarının temelini oluşturmaktadır. Dijitalleşme, organizasyonel faaliyetlerin karmaşıklığını arttırdığından iş birliği de önemli hale gelmektedir. En önemlisi, adhokrasi kültürlerinin müşteri odaklı yönelimi, sürekli büyümeyi teşvik etmekte ve

¹⁷⁶ Eva Hartl ve Thomas Hess, “The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study”, **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**, 2017, s.1-10.

¹⁷⁷ Jennifer A. Chatmana ve Charles A. O'Reilly, “Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture”, **Research in Organizational Behavior**, 2016, s.199-224.

¹⁷⁸ Eva Hartl ve Thomas Hess, “The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study”, **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**, 2017, s.1-10.

dijitalleşmeyi değişen müşteri ihtiyaçlarını karşılayabilmek için gerekli olarak algılamaktadır.¹⁷⁹

CVF'nin sol üst çeyreği, adını aile tipi organizasyonlara benzerliğinden alan klan kültürünü temsil etmektedir. Klan kültürü, insanlar için içsel bir odaklanma ile karakterize edilmektedir. Dijital dönüşümden geçen kuruluşlar, öğrenme isteğini teşvik ettiği ve güveni vurguladığı için bir klan kültürüne sahip olmaktan yararlanabilmektedir. İşletme ve çalışanları arasındaki karşılıklı güven, giderek dijitalleşen bir çalışma ortamı için anahtardır. Evden çalışma ve esnek çalışma saatleri standart hale geldiğinden çalışanların işletmenin amacına bağlılığına olan güvenini gerektirmektedir. Klan kültürü, ayrıca inovasyon için temel bir gereklilik olan başarısızlığa karşı toleranslı bir ortam yaratmaktadır. Oluşturulan ortam, üyeleri risk almaya teşvik eden adhokrat değerlerle birleştiğinde keşif, inovasyon ve nihayetinde dijital dönüşüm başarısını desteklemektedir. Çalışma sonucunda belirlenen kültürel değerler aşağıdaki gibidir:¹⁸⁰

- Değişime açıklık: Organizasyonun yeni fikirlere açıklığı ve değişimi kabul etmeye, uygulamaya ve teşvik etmeye hazır olması
- Müşteri odaklılık: İşletmenin tüm faaliyetlerini müşteri ihtiyaçlarını karşılamaya yönlendirmesi, ürünler ve süreçler, müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak tasarlanır ve sürekli olarak bu konudaki değişikliklere uyarlanır.
- Yenilik: İşletmede yeniliklerin geliştirilmesi yoluyla iyileştirme ve büyüme arayışı
- Çeviklik: İşletmenin çalışma, hareket etme ve yeniden yapılanma istekliliği ve değişime tepki vermek için esnek ve uyarlanabilir olması
- Öğrenmeye isteklilik: İşletmede yeni beceriler ve bilgiler edinerek sürekli ilerleme arayışı

¹⁷⁹ Eva Hartl ve Thomas Hess, “The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study”, **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**, 2017, s.1-10.

¹⁸⁰ Eva Hartl ve Thomas Hess, “The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study”, **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**, 2017, s.1-10.

- Güven: İşletme, liderliği ve üyeleri arasındaki karşılıklı güvenin yanı sıra kuruluşun dış ortaklarına olan güvenini ifade eder.
- Girişimcilik: İşletmenin, üyelerinin proaktif ve bağımsız hareket etmeleri ve sorumluluk almaları için yetkilendirilmesini teşvik etme niyeti
- Başarısızlığa karşı tolerans: İşletmenin makul hatalara karşı hoşgörülü tutumu ve başarısızlıktan öğrenmenin desteklenmesi
- İletişim: İşletmenin bilgi ve bilgi paylaşımı için iç ve dış ağlar kurma niyeti
- Risk yakınlığı: İşletmenin belirsizlik altında risk alma ve karar verme istekliliği
- Katılım: Organizasyonun açık, hiyerarşik olmayan, tartışmayı ve karar süreçlerinin demokratikleşmesini desteklemesi
- İş birliği: İşletmenin ekip çalışmasına, işlevler arası iş birliğine ve dış ortaklarla (örneğin; müşteriler) iş birliğine hazır olmasına yönelik olumlu tutumu

Tuukkanen vd. (2022)'nin çalışmasında ise dijital dönüşümdeki farklı kültürel değerler aşağıdaki gibi sıralanmıştır:¹⁸¹

- Değişime açıklık
- Müşteri merkezlilik
- Çeviklik
- Yenilik
- Sürekli iyileştirmeler
- Başarısızlığa karşı tolerans
- Risk yakınlığı
- İletişim
- Güven
- Katılım
- İş birliği

¹⁸¹ Veera Tuukkanen, Emma Wolgsjö ve Lazar Rusu, "Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company", **Procedia Computer Science**, 2022, s.3-12.

Başka bir çalışmada belirtildiği üzere dijitalleşme ve dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine çeşitli yansımaları olmaktadır.¹⁸² Imran vd. (2021) çalışmasında bunları aşağıdaki gibi sıralamaktadır:¹⁸³

- İlk olarak, yeni değerlerin geliştirilmesine odaklanılmaktadır. Bu değerler; eylemlere çeviklik getirme, dijital dönüşüme açıklık, deney kültürü, hızlı başarısız olma, müşterilerle birlikte oluşturma ve doğrulama, geri bildirim kültürü, koçluk kültürü, sahiplenme, yetkilendirme, işbirlikçi zihniyet, herkes için destek, yenilik ve ekosistem sistemi düşüncesidir.¹⁸⁴
- İkinci olarak yeni eserlerin geliştirilmesidir. Bunlar, yeni resmi ve gayri resmi yapıların geliştirilmesini, dijital öğrenme platformlarını, dijital yenilik platformlarını, robotik süreç otomasyonunun kullanımını, yapay zekanın kullanımını, dijital iş birliği için intranetleri, öğrenme yönetim sistemlerini, nesnelerin internetini, büyük veri ve analitik, dijital dil ve başarısızlıklardır.¹⁸⁵
- Üçüncü olarak ise etkili dijital dönüşüm için kaldırılması amaçlanan bazı varsayımlardır. Bunlar arasında, insanların dijital dönüşümün bilinmeyen olasılıklarından korkması, dijital dönüşümün personel pozisyonları veya işleri için bir tehdit olması, müşteriye sorma korkusu, hata yapma korkusu ve geçmiş başarılarla güvenmek yer almaktadır. Dijital dönüşüm için kültürel değişimin en önemli başlıklarından biri de çevikliktir. Bunun arkasındaki ana sebep, işlerin

¹⁸² Can Burak Nalbantoğlu, “Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2021, s.193-207.

¹⁸³ Faisal Imran, Khuram Shahzad, Aurangzeab Butt ve Jussi Kantola, “Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework”, **Journal of Change Management**, 2021, s.451-479.

¹⁸⁴ Faisal Imran, Khuram Shahzad, Aurangzeab Butt ve Jussi Kantola, “Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework”, **Journal of Change Management**, 2021, s.451-479.

¹⁸⁵ Faisal Imran, Khuram Shahzad, Aurangzeab Butt ve Jussi Kantola, “Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework”, **Journal of Change Management**, 2021, s.451-479.

çok yavaş ilerlediği şelale modeli temellerinde faaliyet göstermesidir. Dijital dönüşüm ile çalışma yöntemleri çevikliğe doğru ilerlemektedir.¹⁸⁶

Dijital dönüşüm ve örgüt kültürü alanında yapılan çalışmalar dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu göstermektedir.¹⁸⁷ Uyum sağlamak için dijitalleşmenin işletmelerin tüm varlığını, değerlerini, kültürünü, iş yapış şekillerini etkilemesi gibi; işletmelerin sahip olduğu değerler ve örgütsel kültürleri de dijitalleşmenin benimsenmesi ve uygulanmasını etkilemektedir.¹⁸⁸ Özetle, Dijital Dönüşüm ve Örgüt kültürü arasında karşılıklı bir etkileşim olduğu belirtilmektedir.

Dijital dönüşüm ile birlikte, işletmelerin organizasyon kültürü önemli dönüşümsel değişiklikler yaşamaktadır ve bu da yeni bir “Dijital Kültür”ün oluşmasına ve geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır.¹⁸⁹ Dijital kültür, herkes için paylaşılan öğrenmeyi içeren açık bir kültürdür.¹⁹⁰ Dijital kültürün dijital dönüşümü desteklemesinin üç önemli nedeni vardır. Bunlar sırasıyla; kültürün görmezden gelinmesi değişimin başarısızlığına sebep olmaktadır, dijital kültür yatay hiyerarşi sayesinde daha hızlı karar alınmasını ve çalışanların güçlendirilmesini sağlamaktadır, son olarak dijital kültür organizasyona karşı yeteneklerin ilgisini arttırmaktadır.¹⁹¹ Böylece, işletmelerin dijital kültürünün belirli özellikleri şunlardır:¹⁹²

¹⁸⁶ Faisal Imran, Khuram Shahzad, Aurangzeab Butt ve Jussi Kantola, “Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework”, **Journal of Change Management**, 2021, s.451-479.

¹⁸⁷ Can Burak Nalbantoğlu, “Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2021, s.193-207.

¹⁸⁸ Yasemin Savaş, “Dijitalleşmenin Örgüt Kültürü ve İşbirliğine Etkisi”, **14. Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metinleri**, 2021, s.1235-1246.

¹⁸⁹ Nataliia Trushkina, Rafis Abazov, Natalia Rynkevych, ve Guzelya Bakhautdinova, “Digital Transformation of Organization Culture Under Conditions of the Information Economy”, **Virtual Economics**, 2020, s.7-38.

¹⁹⁰ Aleksandar Boskovic, Dinko Primorac ve Goran Kozina, “Digital Organizations and Digital Transformation”, **40th International Scientific Conference on Economic and Social Development**, 2019, s.263-269.

¹⁹¹ Can Burak Nalbantoğlu, “Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2021, s.193-207.

¹⁹² Nataliia Trushkina, Rafis Abazov, Natalia Rynkevych, ve Guzelya Bakhautdinova, “Digital Transformation of Organization Culture Under Conditions of the Information Economy”, **Virtual Economics**, 2020, s.7-38.

- İç yönelimden ziyade dış yönelimi teşvik etme: İşletme kültürü, çalışanları dışarıya yönlendirmeye yardımcı olur ve yeni kararlar almak için müşteriler ve yüklenicilerle etkileşime girer. Dış oryantasyonun bir örneği müşteri odaklılıktır. Çalışanlar ürün geliştirmeyi oluşturur ve müşteri hizmetlerinin kalitesini yükselterek kendilerini onların yerine koyar,
- Kontrol yerine yetki devri: Karar verme organizasyonun derinliklerine uzanır. Çalışanlar, işin nasıl yapılacağına dair açık talimatlar almak yerine, fikirlerine güvenilebilmesi için yönergeleri takip eder,
- Risk teşviki: Çalışanlar risk almaya, başarısızlıklarla hızla başa çıkmaya ve hatalardan ders çıkarmaya teşvik edilir,
- Planlama yerine eylemlere vurgu: Bir ürünü veya fikri piyasaya sürmeden önce geliştirmek yerine hız ihtiyacını desteklemek ve sürekli yinelemeyi teşvik etmek,
- İş birliği bireysel çabalardan daha değerlidir: Başarı, ekip çalışması ve departmanlar ve bölümler arasında bilgi alışverişi yoluyla gelir. Dijital çalışmanın yinelemeli ve hızlı temposu, çok daha yüksek düzeyde şeffaflık ve etkileşim gerektirir.

Yapılan başka çalışmalarda organizasyonlar analog ve dijital olarak ayrılmaktadır. Analog (geleneksel) ve dijital kültüre sahip işletmelerin iş yapış şeklinde, örgüt yapısında, müşteriye karşı tutum ve davranışlarında farklılık olduğu belirtilmektedir. Analog kültür, bu anlamda daha klasik bir yapıyı işaret ederken; dijital kültüre sahip olan organizasyonlar ise iş yapma biçimlerinde ve diğer konularda daha güncel ve teknolojikdir. Analog (geleneksel) kültüre sahip işletmeler dijital kültüre geçişi ani bir şekilde yapmak ve eski uygulamaları tamamen terk etmek yerine kademeli ve yeniyle eskiyi entegre edecek şekilde gerçekleştirmektedir. Analog ve Dijital kültür özellikleri Tablo 1.6’da gösterilmiştir.¹⁹³

¹⁹³ Can Burak Nalbantoğlu, “Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2021, s.193-207.

Tablo 1.6: Analog ve Dijital Kültür

Analog Kültür		Dijital Kültür
Ürünleri pazara iter.	Müşteriler ve Talepler	Fikirleri pazardan alır.
Satınalma ve tedarik ile yönlendirilir.		Müşteri talebi ile yönlendirilir
Güçlü hiyerarşi	Organizasyon	Yatay hiyerarşi
Yavaş karar alma		Hızlı karar alma
Süreç ve işe yönelim		Sonuç ve ürüne yönelim
Tanımlanan işler		Çalışanları güçlendirme
Müşterilerin uzun dönemli ihtiyaçlarını belirleme ve bunları gerçekleştirme	Tutumlar ve Çalışma şekilleri	Dijital müşterilerin ihtiyaçlarını ve yeni trendlerin nasıl benimseneceğini anlar
Statükoya yönelim		Yeniliğe yönelim
Deneyim ve istikrar önemlidir.		Potansiyel, vizyon, merak, motivasyon, esneklik
Homojen ekipler		Çapraz işlevli ve karma ekipler
Tanımlanmış yollar içinde kariyer		Hızlı öngörülemez kariyer ilerlemesi
Planlama ve optimizasyona odaklanma		Hızlı başlatmaya odaklanma ve öğrenme

Kaynak: Can Burak Nalbantoğlu, “Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2021, s.193-207.

1.4.1.1. Dijital Örgüt Kültürü

Dijital teknolojilerin 2000’li yılların başından itibaren yaygınlaşması ile birlikte dünya çapında işin doğası değişmiştir. Gelişen teknolojilere paralel olarak işletmeler,

ileri teknolojilerin ortaya çıkmasına cevap verebilmek için işyeri kültürünü değiştirmeye ve geliştirmeye çabalamaktadır. Ürün ve hizmetlerin dijital teknolojiler kullanılarak sunulmasının yanında yeni iş modellerinin uygulanması dijital örgüt kültürü gerektirmektedir. Bu anlamda, dijital örgüt kültürü terimi, dijital bir alanda iş faaliyetlerinin organizasyonu hakkında paylaşılan inançlar, anlayış ve değerler kümesi olarak kavramsallaştırılmaktadır. Dijital örgüt kültürü, dijital inovasyonun temeli olan altyapı, paylaşılan varsayımlar ve bir dizi değer sağlamaktadır. Bu nedenle, dijital örgüt kültürünün, nihayetinde dijital yeniliği artıran ortak varsayım ve standart değerler dizisinin gelişimini sağladığı iddia edilmektedir.¹⁹⁴ Dijital örgüt kültürünün birden fazla tanımı bulunmaktadır. Sırasıyla tanımlar aşağıdaki gibidir;

Dijital kültür, “modern ağ toplumu içinde insanların nasıl hareket etmesi (gerektiği) ve etkileşime girdiği ile ilgili ortaya çıkan bir değerler, uygulamalar ve beklentiler dizisi” olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁵

Dijital kültür, “başlı başına teknik olarak gelişmiş işletmelerle ilgili değildir; çevik, dinamik, işbirlikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamında şekillenen dijital zihniyet ve dijital alışkanlıklarla ilgilidir. Bu perspektiften dijital kültür, bir kuruluşun çalışanları tarafından dijital teknolojilerle ilgili olarak paylaşılan bir dizi inanç, değer ve varsayım” olarak tanımlanabilmektedir.¹⁹⁶

Dijital örgüt kültürü, “dijital teknolojileri kullanarak bir organizasyonun benzersiz bir sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunan bir dizi paylaşılan değerler, varsayımlar, inançlar, etkileşim yolları ve çalışma yolları” olarak tanımlanmaktadır.¹⁹⁷

¹⁹⁴ Zhang Zhen, Zahid Yousaf, Magdalena Radulescu ve Muhammad Yasir, “Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy”, **Sustainability**, 2021, s.1-15.

¹⁹⁵ Dorian Proksch, Anna Frieda Rosin, Stephan Stubner & Andreas Pinkwart, “The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture”, **Journal of Small Business Management**, 2021, s.1-29.

¹⁹⁶ Kaveh Abhari, Chloe Ostroff, Bailey Barcellos, David Williams, “Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience”, **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2021, s.5801-5810.

¹⁹⁷ Sriyanta Hadi ve Shathees Baskaran, “Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry”, **Journal of Cleaner Production**, 2021, s.1-12.

Örgüt kültürü, bir firmanın dijital teknolojileri uygulama etkinliğini nihai olarak etkileyebilecek bir faktör olarak öne sürülmektedir. Örneğin, kültürü daha esnek olan bir firmanın, yeni teknoloji ile başarıya ulaşma olasılığı, olmayan bir firmadan daha fazla olabilmektedir. Örgüt kültürü, doğrudan örgütsel etkinliğe yol açmamakta; daha ziyade, çalışanların davranışlarını şekillendirerek etkisini göstermektedir. Dijital dönüşümle karşı karşıya kalan şirketler, şirket kültürüyle çatıştıkları için başarısız olmaktadır. Dolayısıyla dijitalleşme, bu değişimi destekleyen bir dijital kültürün aşılmasını gerektirmekte; yani, dijital olarak dönuşen organizasyonlara uygun bir organizasyon kültürü gerekmektedir. Ancak dijital dönüşüm sırasında işletmelerdeki örgüt kültürüne odaklanan çalışmaların sayısının sınırlı olduğu görülmektedir. Dijital dönüşüme atfedilen teknolojik ve ekonomik değişimlere büyük önem verilirken, dönüşümlerin itici faktörlerinden biri olan dijital örgüt kültürü çok az ilgi görmektedir.¹⁹⁸

Örgüt kültürünün ilk seviyesi (görünür eserler), görülebilen, duyulabilen ve hissedilebilen kültürel olguları içermektedir. Bu düzeyde, bilgiyi elde etmek kolaydır ama anlaşılması zordur. Ayrıca grubun davranışının temel mantığını kavramak zordur. Birinci düzey, çalışma ortamı, örgüt üyelerinde gözlenen davranış kalıpları, dil, giyim tarzı, mitler ve hikayeler gibi konularla ilgilenmektedir. İkinci düzey (benimsenen değerler), grup üyelerinin farkında olduğu ve davranışlarını açıklayan değerler, yani neyin doğru neyin yanlış olduğu ile ilgilidir. Bu değerler, şirket inançları, stratejileri, kuralları, hedefleri ve felsefesi gibi yönlerde ortaya çıkmaktadır. Son olarak, üçüncü düzey (temel varsayımlar), bir grubun üyelerinin hissetmesi, algılaması ve düşünmesi için doğru yol olarak içselleştirilen değerlerle ilgilidir. Bu varsayımlar, grup tarafından paylaşılan ve belirli davranışlara yol açan bilinçli değerler tarafından üretilmektedir. Üçüncü seviye analizi, organizasyon kültürünün önceki seviyelere göre daha derin bir şekilde anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu daha derin düzeyde kültür, bir örgütün üyelerinin benimsediği ve doğru olarak kabul ettiği bir dizi ortak zihinsel model olarak

¹⁹⁸ Eva Martínez-Carrea, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Francisco Javier Alfonso-Ruizc, “Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture”, **Technological Forecasting & Social Change**, 2020, s.1-10.

görülmektedir.¹⁹⁹ Örgüt kültürünün bu düzeyleri dijital bir bağlama uyarlandığında aşağıdaki gibi ifade edilebilmektedir:²⁰⁰

- Yeni dahili iş birliği yöntemleri (işlevler arası ekipler, fiziksel ve sanal iş birliği ve ikili yapılar) ve harici iş birliği nedeniyle dijitalleşen işletmelerin değişen yapılarında eserler ortaya çıkmaktadır (start-up'lar, rakipler ve ortaklar ile platformlar ve müşteri entegrasyonu).
- Değerler, yeni bir organizasyon kültürü için hayati olduğu görülen dijital hedefler ve normlardır. Bu değerler, dijitalleşmeye yönelik zihniyet ve otorite biçimleri etrafında yoğunlaşmaktadır; örneğin, dijital inovasyon süreçlerinin uyumunu iyileştirmek için sorumluluklar iş birimleri arasında dağıtılmaktadır.
- Dijital çağda faaliyet gösteren firmaların altında yatan varsayımlar, BT'yi inovasyona veya eşit güç dağılımına entegre etme ihtiyacı ile ilgilidir; bu, fikirlerini dijital stratejiye entegre ederek çalışanları güçlendirmektedir.

Tablo 1.7'de örgüt kültürü düzeyleri ve dijital bağlamda uygulaması açıklanmıştır.

¹⁹⁹ Cristiano Tolfo, Raul Sidnei Wazlawick, Marcelo Gitirana Gomes Ferreira and Fernando Antonio Forcellini, "Agile methods and organizational culture: reflections about cultural levels", **J. Softw. Maint. Evol.: Res. Pract.**, 2011, s.423-441.

²⁰⁰ Eva Martínez-Carrea, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Francisco Javier Alfonso-Ruiz, "Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture", **Technological Forecasting & Social Change**, 2020, s.1-10.

Tablo 1.7: Örgüt Kültürü Düzeyleri

Seviyeler	Tanım	Uygulama
Eserler	Eserler, bir birey yeni bir kültüre girerken gözlemlenebilen, hissedilebilen ve duyulabilen örgütsel özelliklerdir.	Eserler, dijitalleşen firmaların değişen yapılarında kendini göstermektedir.
Sahiplenilen İnançlar ve Değerler	Bu düzey, benimsenen hedefler, idealler, normlar, standartlar ve ahlaki ilkelerle ilgilenir ve genellikle görüşmeler ve anketler yoluyla elde edilebilen düzeydir.	Dijitalleşen firmalarda yeni bir örgütsel kültür için hayati olarak ifade edilen dijital hedefler ve normlardır. Bu değerler, dijitalleşmeye yönelik zihniyet ve otorite biçimleri etrafında yoğunlaşmaktadır.
Temel varsayımlar	Bu seviye, içeriden kişilere değerleri sorulduğunda açıklanamayan olgularla ilgilenir. Bilgi, altta yatan varsayımları toplamak için dikkatli bir şekilde davranış gözlemlenerek toplanır.	Dijital çağda faaliyet gösteren firmalar, vakalardaki hikayelerde ve iş raporlarında tekrar tekrar ele alınan dijital yeniliklerle ilgili temel ilkeler tarafından yönlendirilmektedir.

Kaynak: Sebastian Duerr, Friedrich Holotiuk, Daniel Beimborn, Heinz-Theo Wagner, Tim Weitzel, “What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies”, **Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences**, 2018, s.5126-5135.

Örgüt kültürünün etkisi, yöneticiler tarafından yeni teknolojilerin özümsemesindeki başarıyı veya başlangıçtaki başarısızlığı değerlendirirken genellikle göz ardı edilmekte veya hafife alınmaktadır. Oysa, örgüt kültürü yeni teknolojilerin kabulünü etkilemektedir. Teknolojik sistemler bir organizasyonun kültürüyle çatıştığında, uygulamaya iki yoldan biriyle direnileceği ileri sürülmektedir; ya sistem reddedilecek ya da mevcut kültüre uyacak şekilde değiştirilecektir. Öte yandan, kültürün bilinçli olarak tasarlanabileceği ve manipüle edilebileceğine dair bir görüş bulunmaktadır. Mevcut çalışmalarda, dijitalleşme için gerekli olan dijital örgüt kültürüne, uyarlanabilir bir organizasyon kültürü olarak atıfta bulunmaktadır. İşletmeler, faaliyetler, politikalar ve prosedürler aracılığıyla, dijital değer faaliyetleri geliştirmek için yaratıcılığı ve yeniliği destekleyen bir dijital kültür oluşturabilmektedir.

Yöneticiler, mevcut kültürün özelliklerini belirlemekte ve ardından başarılı dijital teknoloji kullanımını destekleyen kültürel nitelikler oluştururken; dijitalleşmeyi önleyen veya yavaşlatan kültürel nitelikleri azaltma ve kaldırma sürecine başlamaktadır.²⁰¹

Dijital dönüşümün öngörülemez olması ve genel olarak teknolojik belirsizlikler nedeniyle, işletmeler, tehdit eden rakiplere karşı hızlı tepki vermek için çevik olma ihtiyacı hissetmektedir.²⁰² Dijital kültür aynı zamanda yaratıcılığa yer açan ve böylece dijital ürünlerin/hizmetlerin geliştirilmesi için fırsatlar yaratan düz hiyerarşilere ve merkezi olmayan karar vermeye izin vermektedir. Dijital bir kültür yeni bilgi üretmekte ve yaratıcılığı artırmakta, böylece yeni ürünlerin/hizmetlerin gelişimini desteklemektedir. Üstten alınan kararları zorlamak yerine, çalışanlar farklı projeler üzerinde özgürce çalışabilmektedir. Yönetim, ürün veya hizmet geliştirme ve dijitalleşme için hedefler belirlemekte, ancak çalışanlara bunu nasıl yapacaklarını söylememektedir.²⁰³ Bu nedenle işletmeler, farklı disiplinlerden bilgi kümelerini bir araya getirmek ve çok sayıda ve daha yaratıcı fikirleri teşvik etmek için işlevler arası ekipler kurmaktadır. Diğer bir deyişle, işletmeler farklı operasyonel işlevlerden oluşan çapraz işlevli ekipler oluşturmaktadır. Bu tür ekipler, işlevler arasındaki çatışmaları ve olası karışıklıkları azaltmak için tasarlanmıştır. Böylece iş birliği, BT, pazarlama gibi farklı birimlerden insanları tek bir masada toplayan yatay bir temelde yoğunlaşmaktadır. Çapraz işlevli ekipler, her karar için, ister BT ister pazarlama olsun, herkesin bir arada oturduğu bir işbirliği biçimidir. Ekipler, değişiklikleri sürekli gerçekleştirmek için çevik ürün geliştirme yaklaşımlarını kullanmaktadır. Bunu yapabilmek için startup zihniyeti, kaynakları yeni projelere kanallı etme yeteneği üzerine inşa edilmekte ve müşteri sorunlarını çözmek için yeni fikirlerin üretilmesini desteklemektedir. Bu fikirler

²⁰¹ Eva Martínez-Carao, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Francisco Javier Alfonso-Ruiz, “Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture”, **Technological Forecasting & Social Change**, 2020, s.1-10.

²⁰² Sebastian Duerr, Friedrich Holotiuk, Daniel Beimbom, Heinz-Theo Wagner, Tim Weitzel, “What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies”, **Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences**, 2018, s.5126-5135.

²⁰³ Dorian Proksch, Anna Frieda Rosin, Stephan Stubner & Andreas Pinkwart, “The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture”, **Journal of Small Business Management**, 2021, s.1-29.

organizasyonun her seviyesinden sunulmakta ve fikir üretimi herkesin iş görevlerine entegre edilmektedir. "Başarısızlık kültürü", sonuçları olumsuz etkiler olsa bile çalışanları risk almaya ve yeni şeyler denemeye motive etmektedir. Yani, riskli fikirleri yaptırma tabi olmadan test etmeye, çalışanları yeni şeyler denemeye ve yeni çözümler bulmaya motive etmeye izin verilmektedir.²⁰⁴ Artan dijitalleşme ile özellikle bazı alanlara yönelik çözümlerin tamamen yeni olacağı düşünüldüğünde başarısızlık riski taşımaktadır. Bu nedenle, dijital kültürün bir unsuru olan başarısızlığa toleranslı bir kültür, dijitalleşmeyi artırmaktadır.²⁰⁵ Tablo 1.8’de, Dijital Örgüt Kültürü düzeylerinin nasıl görüldüğüne dair bir genel bakış sunulmuştur.²⁰⁶

Tablo 1.8: Dijital Örgüt Kültürü Düzeyleri

Dijital Örgüt Kültürü	
Eserler	Temel varsayımlar
Çapraz fonksiyonel ekipler Fiziksel ve sanal iş birliği İkili yapılar Startup'larla iş birlikleri Ortak ve rakiplerle platformlar Müşteri Entegrasyonu	Dijital beceriler için algılanan ihtiyaç Giderek daha talepkâr dijital müşteriler
Değerler ve inançlar	
Başlangıç zihniyeti Başarısızlık Kültürü Dijital Becerileri Benimsemek Güç Eşitliği Karşılıklı Karar Alma Bir iş yaratıcısı olarak BT	Artan çeviklik için gereklilik BT'nin inovasyona canlı entegrasyonu

²⁰⁴ Sebastian Duerr, Friedrich Holotiuk, Daniel Beimbom, Heinz-Theo Wagner, Tim Weitzel, “What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies”, **Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences**, 2018, s.5126-5135.

²⁰⁵ Dorian Proksch, Anna Frieda Rosin, Stephan Stubner & Andreas Pinkwart, “The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture”, **Journal of Small Business Management**, 2021, s.1-29.

²⁰⁶ Sebastian Duerr, Friedrich Holotiuk, Daniel Beimbom, Heinz-Theo Wagner, Tim Weitzel, “What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies”, **Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences**, 2018, s.5126-5135.

Kaynak: Sebastian Duerr, Friedrich Holotiuk, Daniel Beimborn, Heinz-Theo Wagner, Tim Weitzel, “What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies”, **Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences**, 2018, s.5126-5135.

Abhari vd. (2021) tarafından yapılan çalışmada dijital kültür bütünsel olarak beş ana boyutta modellenmiştir. Bu boyutlar; kolektivizm, güç mesafesi, belirsizlik toleransı, uzun vadeli yönelim ve hoşgörüdür. Bu boyutlar, Hofstede'nin yaygın olarak kabul edilen Kültürel Boyut Teorisi ile benzerdir. Kolektivizm altında, dijital teknolojilerin uygulamalarının bir kuruluş genelinde iş birliği, iletişim ve katılım kültürünü nasıl etkilediği belirlenmiştir. Güç mesafesi, dijital teknolojilerin çalışanlar arasında açıklığı ve güveni nasıl desteklediğini veya engellediğini gösteren dijital kültürün ikinci boyutudur. Dijital teknolojiler ayrıca, bir kuruluşun yeni teknolojiyi benimsedikten sonra dijital risk eğilimi ve başarısızlığa karşı tolerans şeklinde iki şekilde gözlemlenebilen belirsizlik toleransını olumlu veya olumsuz etkileyebilmektedir. Ayrıca, dijital teknolojiler, bir kuruluşun kültürünü, o kuruluşun müşteri odaklılığı, yanıt verebilirliği, yenilikçiliği ve yeni dijital araç ve teknolojilerin tanıtılmasından sonra öğrenmeye istekli olması ile karakterize edilebilecek uzun vadeli yönelim açısından değiştirebilmektedir. Dijital kültürün son boyutu, dijital teknolojilerin çalışanlara hedeflerini gerçekleştirmede sağladığı özgürlük derecesini ifade eden hoşgörüdür. Çalışma sonucunda, dijital kültürü kavramsallaştırmak için beş boyut daha da parçalara ayrılarak Tablo 1.9'daki gibi detaylandırılmıştır.²⁰⁷

²⁰⁷ Kaveh Abhari, Chloe Ostroff, Bailey Barcellos, David Williams, “Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience”, **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2021, s.5801-5810.

Tablo 1.9: Dijital Kültürün  zellikleri

Dijital �rg�t Kültürü �zellikleri	
Çeviklik	çeviklikle çalışma isteği
	çeviklikle tepki verme isteği
	çeviklikle yeniden yapılanma isteği
	�evik esneklik ve uyarlanabilirlik
İş birliği	Takım çalışmasına karşı olumlu duruş
	İşlevler arası iş birliği
	Harici ortaklarla çalışmaya hazır olma
İletişim	Dış iletişim ağları
	Bilgi ve bilgiyi paylaşma yeteneği
Müşteri merkezlik	Müşteri ihtiyaçlarını karşılamak için faaliyetlerin oryantasyonu
	Müşteri ihtiyaçlarına odaklanarak tasarlanmış süreçler
	Pazardaki değişikliklere uyum sağlama yeteneği
Özerklik	Proaktif davranma yetkisi
	Bağımsız hareket etme yetkisi
	Sorumluluk alma yetkisi
Yenilik	İyileştirme arayışı
	Yeniliklerden büyümeye inan
	Rekabet avantajı elde etmek için yenilik
Değişime açıklık	Yeni fikirlere açıklık
	Yeni fikirleri kabul etmeye hazır olma
Katılım	Açık tartışmanın desteklenmesi
	Hiyerarşik olmayan tartışmanın desteklenmesi
	Karar süreçlerinin demokratikleşmesinin desteklenmesi
Risk yakınlığı	Riskleri hesaplayabilme
	Risk alma istekliliği
	Belirsizlik altında karar verme isteği
Başarısızlığa karşı tolerans	Makul hatalara karşı tutum
	Başarısızlıktan �ğrenme desteği
	Başarısızlıktan sonra ilerlemeye destek
Güven	Liderliğe güven
	üyelere güven
	Dış ortaklara güven

Öğrenmek için istekli	Sürekli ilerleme arayışı
	Yeni becerilerin kazanılması
	Bilgi edinme

Kaynak: Kaveh Abhari, Chloe Ostroff, Bailey Barcellos, David Williams, “Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience”, **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2021, s.5801-5810.

“Kültür stratejiyi kahvaltıda yer”, işletmelerin zor yoldan öğrendiği bir deneyimdir. Çoğu zaman değişimin kültürel ve insani yönleri yetersiz kalmakta ya da teknolojik değişimlerden sonra ikinci sırada yer almaktadır. Oysa, birey boşlukta çalışmamaktadır; eylemleri ve performansı, içinde bulunduğu bağlamdan önemli ölçüde etkilenmektedir. Bu anlamda kültür, dijital dönüşümün zorluklarını ve potansiyellerini ya arttırmakta ya da azaltmaktadır.²⁰⁸ Çalışanların örgütsel değişikliklere tepkileri, beklentiler ile gerçek kazanç arasındaki boşluğa duygusal veya rasyonel tepkilerinden oluşmaktadır. Dijital Dönüşüm, yeni teknolojileri uygulamaktan daha fazlasıdır ve etkilediği insanlarla ilgilidir. Yeni bir teknoloji ne kadar pahalı veya çığır açıcı olursa olsun, insan tarafını düşünmeden dönüşümün önemi yoktur.²⁰⁹ Çoğu durumda, teknoloji uygulamasının başarısızlığı kültürel sorundan, yani insanların teknoloji yerine zihniyet değiştirmeye hazır olmamasından kaynaklanmaktadır.²¹⁰

²⁰⁸ Guido Wokurka, Yvonne Banschbach, Dominic Houlder, and Richard Jolly, “Digital Culture: Why Strategy and Culture Should Eat Breakfast Together”, **Springer International Publishing Switzerland**, 2017, s.109-120.

²⁰⁹ Kaveh Abhari, Chloe Ostroff, Bailey Barcellos, David Williams, “Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience”, **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2021, s.5801-5810.

²¹⁰ Sriyanta Hadi ve Shathees Baskaran, “Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry”, **Journal of Cleaner Production**, 2021, s.1-12.

1.4.1.2. Çalışan ve Dijital Örgüt Kültürü

Teknoloji, kültürün farklı özelliklerini etkilemektedir. Geçmişte elektriğin yaptığı gibi günümüzde de dijital cihazlar, farkına varmadan insanoğlunun çevresine girmekte ve bu sayede yaşam koşullarını değiştirmektedir.²¹¹ Örgüt kültürünün amacı, dayanışma ve uyumu geliştirmek ve örgütün ekonomik verimliliğini artırmak için çalışanların coşkusunu ve yaratıcılığını teşvik etmektir. Ayrıca, örgüt kültürü çalışan davranışlarını büyük ölçüde etkilemektedir.²¹²

Örgüt kültürünün her seviyesinin çalışan davranışı üzerinde etkileri bulunmaktadır. Bu nedenle örgütsel davranış giderek daha fazla incelenmekte ve çalışan davranışının kültürün üç seviyesinden etkilendiği belirtilmektedir. Bu seviyeler; semboller, ritüeller ve değerlerdir. Semboller, çalışanları motive etmede ve bir şirketin vizyon ve değerlerini çalışanlarına ulaştırmayı sağlamaktadır. Ritüeller, davranış standartlarını belirlemekte ve çalışanlar için temel değerleri geliştirmektedir. Örgüt kültürünün temel seviyesi olan değerler ise çalışan davranışı üzerinde en önemli etkiye sahiptir. Değerler altı boyut içermekte ve her bir boyut örgüt kültürünün farklı yönlerini temsil etmektedir. Değerler; güç mesafesi, bireycilik ve kolektivizm, erkeklik ve kadınlık, belirsizlikten kaçınma, uzun vadeli yönelim, hoşgörü ve kısıtlama olmak üzere altı kültür boyutundan oluşmaktadır. Birinci boyut güç mesafesidir. Kültürdeki güç mesafesi, organizasyon yapısını ve tasarımını yansıtmaktadır. Ayrıca iletişim ve karar verme üzerinde de etkileri vardır. İkinci boyut bireycilik ve kolektivizm, bireysel öğrenme, yetenek ve değerler gibi bireysel ve grup çalışması üzerindeki çalışma hedefleri üzerinde etkilere sahiptir. Ayrıca çatışmaların çözümü ile de ilgilidir. Üçüncü boyut olan erkeklik ve kadınlık, izlenen çalışma hedeflerinin cinsiyet özelliklerine dayandığını göstermektedir. Bu çalışma hedefleri, üçüncü boyutun motivasyon üzerinde etkisi olduğunu göstermektedir. Dördüncü boyut, belirsizlikten kaçınma, kültürün bu

²¹¹ Maşuk Cahit Uysal, “Digital Culture and Employees”, **Digital Transformation: A Human-Centric Approach**, 2021, s.153-172.

²¹² Tianya Li, “Organizational Culture & Employee Behaviour”, **Bachelor’s Thesis in Business Information Technology at Lahti University**, 2015, s.1-45.

parçasının yalnızca iş stresi ve zorluğu ile çalışanı motive etmekle kalmayıp, aynı zamanda bir çalışanı bununla yenebileceğini göstermektedir. Beşinci boyut, uzun vadeli yönelimdir. Üzerinde yapılan araştırmalar, motivasyon, bireysel öğrenme ve grup karar verme üzerindeki etkilerini göstermektedir. Altıncı boyut, hoşgörü ve kısıtlama, çalışanın iyi olma tutumunu özetlemektedir.²¹³

Dijital kültür, yalnızca bilgiyi tüketen değil, aynı zamanda çeşitli şekillerde katkıda bulunan katılımcı bir kültür olarak tanımlanmaktadır. Bloglar, wikiler, sosyal ağ siteleri, video ve fotoğraf paylaşım siteleri gibi katılımcı platformlar, sosyal, politik ve kamusal yaşamın yeniden yapılandırılması için güçlü ağ bağlantılı alanlar sağlamaktadır. Dijital kültür, modern bir ağ toplumunda insanların nasıl davrandığına ve başkalarıyla nasıl etkileşime girdiğine ilişkin değerleri, uygulamaları ve beklentileri değiştirmektedir. Dijital dönüşümü destekleyen bir örgüt kültürü, kurum faaliyetlerinin iyi çalışabilmesi için kaynakları dağıtma becerisini arttırmaktadır. Bazı yazarlara göre dijital örgüt kültürü, dijital teknolojilerin yardımıyla geliştirilen iş modellerinin uygulanması ile ilgili organizasyonel hazırlığın önemli bir göstergesidir.²¹⁴ Çünkü, kültür, teknolojinin benimsenmesini sağlamaktadır. Başka bir deyişle, kurum kültürü, bir organizasyonun misyon ve vizyonunun yanı sıra çalışanların değer ve deneyimlerinin bütünleşmesidir. En son teknolojilere geçiş, yeni altyapı, yeni süreçler gibi her şeyi değiştirilebilir ama insan kaynağının yardımı olmadan değişimi aktarmak çok zordur ve sadece organizasyonun değil, aynı zamanda organizasyon içinde paydaş olarak hareket eden kişilerin de tamamen dönüştürülmesi gerekmektedir.²¹⁵

Bir organizasyonun dijital kültürü, çalışanların dönüşüm girişimleriyle ilgili norm ve değer algılarını olumlu yönde etkilemekte ve bu nedenle onların bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal deneyimlerini oluşturmaktadır. İş birliği ve iletişimi ön plana

²¹³ Tianya Li, “Organizational Culture & Employee Behaviour”, **Bachelor’s Thesis in Business Information Technology at Lahti University**, 2015, s.1-45.

²¹⁴ Maşuk Cahit Uysal, “Digital Culture and Employees”, **Digital Transformation: A Human-Centric Approach**, 2021, s.153-172.

²¹⁵ Yuvika Singh ve Heena Atwal, “Digital Culture –A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement”, **International Journal of Management Studies**, 2019, s.2231-2528.

çıkaran bir dijital kültür, bir organizasyonun her bölümüne katılımı teşvik etmekte ve işlevsel birimlerin ötesinde çok daha güçlü ekipler oluşturmaktadır. Bu tür etkileşimler, bir araya gelen çalışanlar arasında aşinalık, şeffaflık ve bir ağ oluşturmayı kolaylaştırmaktadır. Aynı şekilde sağlıklı bir dijital kültür, çalışanları müşterilerle bağlantı kurmak için teknolojiyi kullanmaya teşvik etmekte ve böylece çalışan-müşteri ilişkilerini sürdürmesini sağlamaktadır.²¹⁶

Dijital gelişmeler arasında yer alan her yerde her zaman açık olan internet bağlantısı, işletmelerin ve çalışanların çalışma biçimlerini değiştirmektedir. İşletmeler daha küresel ve daha çeşitli çalışanlarla iş birliği yapmaktadır. Güvenli internete sahip oldukları sürece, çalışanlar dünyanın her yerinden çalışabilmektedir. Çalışanların iş hayatını kolaylaştırmak için dijital araçların kullanılması, çalışanlar için gerekli esnekliği sağlarken günümüzde çalışanlar, yaygın mobil teknolojiler nedeniyle çok daha uzun süre çalışmakta ve işleri için her zaman çevrimiçi durumda bulunmaktadır. Bu nedenle dijitalleşme, müşteriler ve çalışanlar için dijital görgü kuralları ortaya çıkarmaktadır.²¹⁷

Dönüşüm giderek artarken, dikkat edilmesi gereken bir diğer önemli konu, bireylerin yeni beceriler kazanma ve eğitime açık olma yetenekleridir. Dijital çalışma ortamlarında çalışanların bilişsel ve teknik dijital becerilerin bir karışımına ihtiyaç duyduğunu kanıtladığı için sürekli artan, gelişen ve yeniden eğitilen beceriler de dijital dönüşüm ve kültürün öncelikleri arasında yer almaktadır. Çalışanların sahip olması beklenen nitelikler ve beceriler Tablo 1.10'da gösterilmiştir. Teknolojik değişim ve dijital dönüşümün çalışanların performansı ve iş tatmini üzerinde etkileri olacağı düşünüldüğünde, dönüşümün yaratacağı stresin olumsuz etkilerini de göz önünde bulundurmak gerekmektedir. Böylece çalışanlara müşteri gibi davranmak gerektiği

²¹⁶ Maşuk Cahit Uysal, "Digital Culture and Employees", **Digital Transformation: A Human-Centric Approach**, 2021, s.153-172.

²¹⁷ Maşuk Cahit Uysal, "Digital Culture and Employees", **Digital Transformation: A Human-Centric Approach**, 2021, s.153-172.

anlayışı gelişmektedir.²¹⁸ Çalışanlar da işyerlerinde dijital müşteri benzeri özellikler gösteren daha kişiselleştirilmiş ve tüketici benzeri deneyimler beklemektedir. Teknolojiyi çalışanların kritik temas noktalarına entegre etmek ve doğru dijital adımlarla işe alımdan öğrenmeye kadar kapsamlı bir çalışan yaşam döngüsü tasarlamak ile ilgili çalışmalar temel odak noktası haline gelmektedir.²¹⁹

Tablo 1.10: Geleceğin çalışanlarından beklenen nitelik ve beceriler

	Zorunlu	Gerekli	Olabilir
Teknik Nitelik & Beceri	Bilişim Teknolojileri (IT) bilgi ve becerileri	Bilgi Yönetimi	Bilgisayar programlama ve kod yazımı
	Veri ve malumat işleme ve analizi	Teknoloji ve örgütlenme hakkında disiplinler arası genel bilgi	Teknoloji hakkında uzmanlık bilgisi
	İstatistik bilgi	İmalat faaliyetleri ve süreçleri hakkında uzmanlık bilgisi	Ergonomi hakkında farkındalık
	Kurumsal işleyiş ve süreçlere ilişkin anlama (kavrama)	IT güvenliğine ve verilerin korunması ile ilgili farkındalık	Hukuki işlere yönelik bilgi ve anlama
	Modern arayüzlerle etkileşime girme becerisi (insan-makine/insan-		

²¹⁸ Maşuk Cahit Uysal, “Digital Culture and Employees”, **Digital Transformation: A Human-Centric Approach**, 2021, s.153-172.

²¹⁹ Serap Zel ve Elif Kongar, “Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence”, **IEEE ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good**, 2020, s.176-179.

	robot)		
Kişisel Nitelik & Beceri	Öz yönetim ve zaman yönetimi	Yeni Teknolojilere güvenme	
	Değişimlere ayak uydurma becerisi	Sürekli gelişim ve yaşam boyu öğrenmeye yatkınlık	
	Ekip çalışması becerileri		
	Sosyal beceriler		
	İletişim becerileri		

Kaynak: Özgür Çark, “Dijital Dönüşümün İşgücü ve Meslekler Üzerindeki Etkileri”, **International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries**, 2020, s.19-34.

Örgüt kültürünün başka bir işlevi, yenilikçi ve yaratıcı potansiyeli de dahil olmak üzere insan potansiyelinin gelişimini kolaylaştırmaktır. Örgüt kültürü yönetimi, insan kaynakları yönetimi ile doğrudan etkileşim içindedir. Zayıf organizasyon kültürü, zayıf bir İnsan Kaynakları Yönetimi’ni göstermektedir.²²⁰ Parry ve Stefan (2014), dijital teknolojilerin hem çalışanların hayatında hem de bir organizasyonu dolaylı olarak etkileyen insan kaynakları yönetiminde önemli bir rol oynadığını bulmuştur.²²¹ Dijital dönüşümün organizasyonlardaki etkilerinde İnsan Kaynakları Yönetimi önemli bir rol oynamaktadır. “Dijital İnsan Kaynakları”nın, insan kaynakları süreçlerini dijitalleştirmek, sistemlere aktarmak veya veri odaklı hale getirmesi beklenmektedir. Ama sadece bunları yaparak “Dijital İnsan Kaynakları” olmak yeterli değildir aynı

²²⁰ Lotars Dubkevics ve Arturs Barbars, “The Role of Organizational Culture in Human Resource Management”, **Human Resources Management & Ergonomics**, 2010, s.1-10.

²²¹ Yuvika Singh ve Heena Atwal, “Digital Culture –A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement”, **International Journal of Management Studies**, 2019, s.2231-2528.

zamanda bunların çalışanlara anlatılması ve benimsenmesi istenmektedir. Bu nedenle, tüm bu süreç bir “Dijital Kültüre giden yol” olarak görülmektedir. Çünkü "Kültür" olarak kabul edilmeyen bir şey "sürdürülebilir" olmadığından şirketler için uzun vadeli ve yüksek verimli olmayacaktır.²²²

Başarılı bir dijital dönüşüm sürecinin en önemli parçası çalışanlardır ve yeteneklerini geliştirmek için diğer stratejilerin yanı sıra teknolojik değişimle ilgili duyu ve tutumlarını anlamak önemlidir. Karmaşık yapılara ve yeniliklere kapalı çalışanlara sahip organizasyonlarda dönüşüm süreci daha dirençlidir. Bu sebeple, dijitalleşmenin insan kaynaklarına katkılarını görebilmek için organizasyon yapılarında yukarıdan aşağıya bir farkındalık yaratmak önemlidir.²²³

Özetle, insanların dijital dönüşüme ve onunla birlikte gelişen kültürel değerlere nasıl tepki verdiğini anlamak değişimin başarılı gerçekleştirilmesi için kritiktir. Bu nedenle ilerideki bölümlerde dijital dönüşüm olgusu örgütsel değişim bağlamında incelenecektir.

1.4.2. Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Değişim

Örgütsel değişim kavramı, işletmenin bir süreç dahilinde mevcut durumdan istenilen başka bir duruma geçişi için yeni tutum ve davranışların kabul edilmesi olarak tanımlanmaktadır. Örgüt yapısı, sistemi, kültürü, teknolojisi ve stratejileri gibi boyutlar üzerinden örgütsel değişim gerçekleştirilmektedir. Örgütsel değişim, zaman geçtikçe örgütlerin güncel gelişmelerin gerisinde kalmasını önlemek, diğer bir deyişle ataleti

²²² Maşuk Cahit Uysal, “Digital Culture and Employees”, **Digital Transformation: A Human-Centric Approach**, 2021, s.153-172.

²²³ Maşuk Cahit Uysal, “Digital Culture and Employees”, **Digital Transformation: A Human-Centric Approach**, 2021, s.153-172.

önlemek, işletmenin amaç ve planlarını başarıyla gerçekleştirmesi için yürütülmektedir.²²⁴

Organizasyonlar sürekli olarak iç ve dış çevrelerinde adaptasyon ihtiyacı yaratan değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır. Böyle bir ihtiyaç, birleşmeler, satın almalar ve elden çıkarmalar (yani, bölünmeler), yeni ürün veya hizmetlerin piyasaya sürülmesi, bir kuruluşun kilit personelindeki değişiklikler, teknolojik yeniliklerin ortaya çıkması veya rekabet ortamındaki değişiklikler tarafından tetiklenebilmektedir.²²⁵ Buna göre değişim için itici güç çoğunlukla “dışsaldır” ve “çevresel bir sarsıntı” veya organizasyondan bağımsız olarak ortaya çıkan zorunlu bir müdahale şeklini almaktadır. Değişim literatürünün çoğu, zaman geçtikçe bir organizasyonun kemikleştiğini varsaymaktadır. İnsanlar gibi, kuruluşların da yaşlandıkça, güçlü içsel atalet güçleri yaratan deneyimler, gelenekler ve uygulamalar edindiği belirtilmektedir.²²⁶ Eğer organizasyonlar tamamen akışkan ve esnek olsaydı, dönüşüm sorunu olmazdı. Gerçek dünyadaki işletmelerin akışkanlığı, örneğin düzenleyici gereklilikler, sınırlı finansal kaynaklar, personel eksikliği veya müşteriler ve tedarikçilerle uzun vadeli sözleşmeler gibi atalet tarafından engellenmektedir. Bu nedenle, örgütsel değişim felsefelerinin amacı, bu tür ataletleri çözmektir. Aynı anda değişen değişkenlerin sayısı örgütsel değişim projelerini kontrol etmeyi çok zorlaştırmaktadır. Genel sistem teorisini temel alarak, bir sistem kurarken dikkate alınması gerekebilecek 12 birbirine bağlı organizasyonel değişken (örneğin, liderlik tarzları ve davranışı, bir organizasyonun misyonu ve stratejisi, organizasyon yapısı, organizasyon kültürü veya çalışma birimi iklimi) önerilmektedir. Organizasyonel

²²⁴ Utku Tevfik Güleç, “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç üzerine Teorik Bir İnceleme”, **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, 2020, s.373-402.

²²⁵ Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Patrick Hoberg, Helmut Krcmar, “Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies”, 2018, (Çevrimiçi), papers.ssrn.com, 8.12.2022.

²²⁶ Roy Suddaby, William M. Foster, “History and Organizational Change”, **Journal of Management**, Vol. 43 No. 1, 2017, s. 19–38.

değişkenler, bu değişikliklerin diğer değişkenler üzerindeki etkisi dikkate alınmadan değiştirilebilecek ayrı varlıklar değildir.²²⁷

Psikoloji ve sosyoloji alanlarındaki değişim araştırmaları, 1946'da örgütsel gelişim konusunda Lewin'in çalışmalarıyla başlamıştır. Kurt Lewin, insanlık koşullarının ancak toplumsal çatışmaları çözerek iyileştirilebileceğini düşünen bir insancıydı. Lewin, örgütsel gelişim, uygulamalı davranış bilimi, eylem araştırması ve planlı değişim felsefelerinin entelektüel babası olarak kabul edilmektedir. İkinci Dünya Savaşı sırasında çalışan Lewin, insan davranışının nasıl değiştirileceğine odaklandı, değişimi ele alan ve onu bir süreç olarak uygulayan tüm nesil araştırmaları teşvik etti. Lewin'in teorileri, insan davranışının örgütsel dinamiklerdeki rolü konusundaki çalışmalara ilham verdi. Bireylerin ve grupların bakış açılarının, insanların örgütsel değişime nasıl tepki verdiğini ortaya çıkardı. Grup dinamikleri 1948'de Kurt Lewin tarafından belirlendi ve tanımlandı; Örgütsel yapı daha takım tabanlı hale geldiğinden, bireylerin davranışlarının grup ortamının bir işlevi olması gerektiğine ve yalnızca gruplar açısından görülüp değiştirilebileceğine inanıyordu.²²⁸ Değişimi yönetmedeki temel zorluk, Lewin'in (1947) öne sürdüğü gibi, olayların ne olduğunu kontrol etmek değil, daha çok, ne olduğuna dair ortak yorumlar yaratmaktır. Yani değişim, organizasyonun baskın gerçekliğini tanımlayan bilişsel çerçevelerde yorumlayıcı bir değişimi gerektirmektedir.²²⁹

Bazı araştırmalar mikro bir perspektife odaklanmakta, örgütsel değişimin psikolojik yönlerini analiz etmekte ve örgütsel değişimin insanları değiştirmek için ne yaptığına odaklanmaktadır. Örnek olarak değişime yönelik tutumları, değişim algılarını, belirsizlikle başa çıkma stratejilerini ve örgütsel değişimin neden olduğu stresi içermektedir. Başka bir araştırma geleneği mezo bakış açısını benimsemektedir. Bu

²²⁷ Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Patrick Hoberg, Helmut Krcmar, "Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies", 2018, (Çevrimiçi), papers.ssrn.com, 8.12.2022.

²²⁸ Serina Al-Haddad and Timothy Kotnour, "Integrating the organizational change literature: a model for successful change", **Journal of Organizational Change Management**, 2015, s.234-262.

²²⁹ Roy Suddaby, William M. Foster, "History and Organizational Change", **Journal of Management**, Vol. 43 No. 1, 2017, s. 19-38.

bakış açısı, örgütsel değişimin örgütsel özdeşleşme ve kurumsallaşma süreçlerini nasıl etkilediği ve bundan nasıl etkilendiği ile ilgili konuları ele almaktadır. Üçüncü bakış açısında ise örgütsel ataleti ve rekabet gücü üzerindeki etkilerini ve nihai olarak da örgütsel değişim üzerindeki etkilerini incelemek için sosyolojinin örgütsel ekolojisinin merceğini benimseyerek örgütsel değişime makro bir perspektiften bakılmaktadır. Bu disiplinlerin kendileri birçok farklı düşünce okuluna bölündüklerinden, bu disiplinlerde sunulan örgütsel değişim “teorileri” aşırı derecede parçalanmıştır.²³⁰ Dolayısıyla her örgüt, kendisini diğer örgütlerden, çevresinden ve üyelerinin bireysel arzu ve yatkınlıklarından ayıran farklı özelliklere sahip belirli bir sosyal olgudur. Bu haliyle, başarılı değişimlerin reçeteler, metaforlar, teoriler ve nesnel bir gerçekliği varsayan modeller kullanılarak ve nihayetinde neyin başarılı davranışı oluşturacağını belirleyerek yapılması zordur.²³¹

Örgütsel Değişim türleri literatürde farklı nitelik ve niceliklerde sınıflandırılmaktadır. En sık ele alınan örgütsel değişim çeşitleri şunlardır; evrimsel-devrimsel değişim, makro-mikro değişim, aktif-pasif değişim, ani-zamana yayılmış değişim, proaktif-reaktif değişim ve planlı-plansız değişim olmaktadır. Bu örgütsel değişim türleri, aşağıda açıklanmaktadır.²³²

- Planlı ve Plansız Değişim; Planlı değişim, yetkili kişilerin belli bir amacı gerçekleştirmek için gerçekleştirdiği faaliyetler sonucu ortaya çıkan değişim olmaktadır. Plansız değişim ise yetkili kişilerin kontrolü dışında acil durum veya dış çevreden kaynaklanan durumlar sebebiyle ortaya çıkan değişim olmaktadır.²³³

²³⁰ Gabriele Jacobs, Arjen van Witteloostuijn, Jochen Christe-Zeyse, “A theoretical framework of organizational change”, **Journal of Organizational Change Management**, 2013, s.772-792.

²³¹ Charles F. Abel, Arthur J. Sementelli, “Evolutionary critical theory, metaphor, and organizational change”, **Journal of Management Development**, 2005, s.443-458.

²³² Nejat Basım, Harun Şeşen ve Fatih Çetin, “Değişim ve Örgütler”, **Örgütlerde Değişim ve Öğrenme**, Editör: A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım, Siyasal Kitabevi, 2009, s.21-22.

²³³ Utku Tefik Güleç, “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç üzerine Teorik Bir İnceleme”, **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, 2020, s.373-402.

- Makro ve Mikro Değişim; Örgütsel değişime konu olan unsurların sayısı ve içeriği bu değişimin ana konusudur. Makro değişim, örgütün tamamını kapsayan değişimleri ifade etmektedir. Mikro değişim ise örgütün belli bir bölümünü kapsayan değişimi ifade etmektedir. Örnek olarak, üretimde iş akışlarında yeniden düzenleme şeklinde gerçekleştirilen değişim söylenebilmektedir.²³⁴
- Ani ve Zamana Yayılmış Değişim; Örgütsel değişimin gerçekleştirilme hızı burada esas konudur. Değişim süreci yavaş yavaş gerçekleştiriliyorsa zamana yayılmış değişim, değişim hedefine hızlı bir şekilde ulaşmak için kısa bir zamanda değişim gerçekleştiriliyorsa ani değişim olarak ifade edilmektedir.²³⁵
- Proaktif ve Reaktif Değişim; Proaktif değişim, gelecekte olması öngörülen şartlara göre iş süreçlerinin değiştirilmesidir. Tahminleme yapılarak gelecek için hazırlık yapılmasını kapsamaktadır. Reaktif değişim ise örgütün mevcut duruma göre iş süreçlerinde değişim yapmasıdır.²³⁶
- Aktif ve Pasif Değişim; Aktif değişim, örgütün dış çevresini yenilik yaparak etkilemesi ve değiştirmesi olarak ifade edilmektedir. Pasif değişim ise örgütün dış çevresinde meydana gelen şartlara uyum sağlayabilmek için kendi yapısında değişim gerçekleştirmesi olarak açıklanmaktadır.²³⁷
- Evrimsel ve Devrimsel Değişim; Evrimsel değişim kademeli, artımlı ve dar kapsamlıdır. Evrimsel değişim, bir organizasyonun stratejisinin ve yapısının temel doğasında kökten veya ani bir değişikliği değil, çevrede meydana gelen değişikliklere uyum sağlamak için strateji ve yapıyı aşamalı olarak iyileştirmeye, uyarlamaya ve ayarlamaya yönelik sürekli bir girişimi içermektedir. Sosyoteknik sistem teorisi, toplam kalite yönetimi ve esnek çalışma gruplarının oluşturulması, kuruluşların işin yapılma biçiminde kademeli iyileştirmeler yapma girişimlerinde

²³⁴ Utku Tefik Güleç, “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç üzerine Teorik Bir İnceleme”, **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, 2020, s.373-402.

²³⁵ Utku Tefik Güleç, “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç üzerine Teorik Bir İnceleme”, **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, 2020, s.373-402.

²³⁶ Utku Tefik Güleç, “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç üzerine Teorik Bir İnceleme”, **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, 2020, s.373-402.

²³⁷ Utku Tefik Güleç, “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç üzerine Teorik Bir İnceleme”, **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, 2020, s.373-402.

kullandıkları evrimsel değişimin üç aracıdır. Evrimsel değişim aşamalı ve artımsal olarak gerçekleştirilmektedir. Ancak bazı kuruluşların hızlı bir şekilde büyük değişiklikler yapması gerekmektedir. Devrimci değişim hızlı, radikal ve geniş kapsamlıdır. Devrim niteliğindeki değişim, etkili olmak için hızla yeni yollar bulmaya yönelik cesur bir girişimi içermektedir. Bir şeyleri yapma biçimlerinde, yeni hedeflerde ve yeni bir yapıda radikal bir değişimle sonuçlanması muhtemeldir. Söz konusu değişimin organizasyonun tüm düzeylerinde (kurumsal, bölümsel, işlevsel, grup ve bireysel) yansımaları bulunmaktadır. Değişim mühendisliği, yeniden yapılandırma ve inovasyon, devrimci değişimin üç önemli aracıdır.²³⁸

Mevcut dijital çağın dönüşüm ihtiyaçları, çoğunlukla teknolojik gelişmelerden kaynaklanmaktadır. Günümüzde, Bulut bilişim, Nesnelerin İnterneti, Büyük veri, Yapay Zekâ, Mobil teknolojiler vb. dönüşüm ihtiyacını yaratarak hâkim teknolojileri bozmaktadır. Bununla birlikte, yeni teknolojiler geliştiğinde, farklı sosyo-teknik sorunlar ve zorluklarla karşılaşmaktadır.²³⁹ Yeni teknolojilerin yükselişi içinde tüm endüstriler, teknolojik faydaları keşfetmek ve kullanmak için çeşitli girişimler yürütmektedir. Bu, iş işletim modellerinin dönüşümlerini devreye sokarken ayrıca ürün portföyünü de etkilemektedir. Süreçler ve organizasyon yapıları da karmaşık evrimi yönetecek şekilde yeniden yapılandırılmaktadır. Yeni bir dijital tabanlı iş modelinin uygulanması, insanların zihniyeti ve organizasyon kültürü üzerindeki etki ve değişim yeteneğinden başlayarak çok çeşitli yeteneklerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Tüm bu unsurlar, görünüşte değişime genel bir hazır olma durumunu ortaya koyan ve girişimciler için bir meydan okuma olan dijital dönüşüm adı verilen kavramda birbirine bağlanmaktadır.²⁴⁰

²³⁸ Gareth R. Jones, **Organizational Theory, Design, and Change**, Pearson Education Limited, 2013, s.303.

²³⁹ Faisal Mahmood, Abdul Zahid Khan, Mohammad Bashir Khan, “Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade”, **Abasyn Journal of Social Sciences**, Vol (12), Issue (2), 2019, s.231-249.

²⁴⁰ Kamila Tratkowska, “Digital Transformation: Theoretical Backgrounds of Digital Change”, **Management Sciences**, Vol. 24, No. 4, 2019, s.32-37.

Dijital dönüşüm, sadece birinci dereceden bir değişiklik değildir. Birinci dereceden değişiklikler tipik olarak küçük ölçekliken, ikinci dereceden değişiklikler tüm organizasyonu kapsamakta ve üçüncü dereceden değişiklikler organizasyonun ötesine geçmekte ve dolayısıyla organizasyonun değer ağını etkilemektedir. İş modelini veya hizmet ekosistemini dönüştürmek, nihayetinde organizasyonu ve potansiyel olarak iş ortaklarını değiştirmektir. Özellikle dijital dönüşüm projeleri dijital platformları uygulamak için bağlanırsa, organizasyonel değişimin boyutu, birlikte yaratan ortakların tamamı etkilendiğinden, ikinci dereceden değişimin ötesine geçmektedir. Örneğin, otomotiv endüstrisinde tüm iş modellerinin dönüştürüldüğünü, bunun da değer ağının dönüşümüne yol açtığını, örneğin mobilite hizmet platformları oluşturan ve dolayısıyla yerleşik iş modellerini tehdit eden yeni pazar oyuncularının ortaya çıkmasıyla değiştiğini göstermektedir. Dijital dönüşüm açıkça iş modelini ve organizasyonun değer ağını değiştirmeyi amaçlamaktadır. Bu nedenle, dijital dönüşümü incelemek için birlikte evrim perspektifi yararlı olabilmektedir. Birlikte evrim, değer ağındaki yerleşik işletmeci ve ortaklarının eşzamanlı ve karşılıklı dönüşümü anlamına gelmektedir.²⁴¹

Dijital dünyaya uyum sağlayamayan şirketlerin ortadan kalkabileceği ve yalnızca teknolojik eğilimlere duyarlı olan en uyumlu işletmelerin rekabet ortamında ayakta kalabileceği, diğerlerinin “Dijital Darwinizm”in kurbanı olacağı tahmin edilmektedir. Dijital dönüşüm toplumların, endüstrilerin, ekonomilerin ve bireylerin dijital dönüşümü gibi çoklu ve çeşitli araştırma alanlarının varlığının bir sonucu olarak başlı başına oldukça parçalı bir alandır. Dijital dönüşüm ile ilgili son çalışmalar, ağırlıklı olarak zorlukları, itici güçleri ve önceki girişimlerin başarısızlıklarını araştırmaya odaklanmaktadır. Dijital dönüşümün nasıl gerçekleştirilebileceğine ilişkin çalışmaların sayısı ve içeriği sınırlıdır.²⁴²

²⁴¹ Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Patrick Hoberg, Helmut Krcmar, “Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies”, 2018, (Çevrimiçi), papers.ssrn.com, 8.12.2022.

²⁴² Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki, “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, 2017, (Çevrimiçi), www.cambridgeservicealliance.org, 10.12.2022.

Örgütsel değişim perspektifinden dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin yaygınlaşmasıyla tetiklenen ve şekillendirilen organizasyonel değişim olarak tanımlanmaktadır.²⁴³ Dijital dönüşüm, belirli bir organizasyonel değişim türüdür. Dijital dönüşümün etkisi birkaç iş biriminde hissedilip değerlendirilebildiğinden, işletme için büyük bir yeniden yönelim olarak görülmekte ve bu nedenle son derece geniş bir kapsamı, radikal ve yıkıcı bir etkisi bulunmaktadır. Radikal değişim genellikle teknolojik yeniliklerin, ana faaliyet alanına saldıran rakiplerin veya pazar değişikliklerinin neden olabileceği çalkantılı bir ortama bir tepki olarak başlatılmaktadır. Dijital dönüşüm ve diğer organizasyonel değişim süreçlerinde ilk adım değişim ihtiyacını anlamak ve olası seçenekleri geliştirmektir.²⁴⁴

Dijital Dönüşüm olgusu, işletmeler için her zaman karmaşık, belirsiz, zorlu ve rutin olmayan yönetim görevleri olma eğilimindedir. Bu nedenle dijital dönüşümün başarı oranı, teknolojilerdeki hızlı değişimler nedeniyle çok düşüktür. Daha önceki araştırmalar, dijital dönüşüm projelerinin %70'inin başarısızlıkla sonuçlandığını göstermektedir. Dijital dönüşüm, organizasyon süreçlerinde, teknolojiye ve insanların davranışlarında köklü bir değişiklik gerektirmektedir. Bu geniş çaplı değişiklik, farklı sosyo-teknik sorunlar ve zorluklarla sonuçlanmaktadır. Bu nedenle dijital dönüşümün nasıl gerçekleştirileceği, işletmelerin üst yönetimi için zorlu görevlerden olmaktadır.²⁴⁵ Değişimi başarılı bir şekilde uygulamak, kaçınılmaz olarak, istenen değişikliklerin elde edilmesi için bireyleri yeni davranışlar sergilemeye teşvik etmeyi gerektirmektedir. İstenen bir değişikliği uygulamak için gereken eylemler, inkâr ve direnç gibi istenmeyen tepkileri uyandırabilmekte ve ayrıca çalışanların stres ve sinizm duygularının yanı sıra azaltılmış örgütsel bağlılık yaşamasına neden olabilmektedir. Amaçlanan bir değişikliğin

²⁴³ André Hanelta, René Bohnsackb, David Marzc and Cláudia Antunes Maranteb, “A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change”, **Journal of Management Studies**, 2021, s.1160-1197.

²⁴⁴ Sabine Berghaus, “The Fuzzy Front-End of Digital Transformation: Three Perspectives on the Formulation of Organizational Change Strategies”, **29th Bled eConference Digital Economy**, 2016, s.129-144.

²⁴⁵ Faisal Mahmood, Abdul Zahid Khan, Mohammad Bashir Khan, “Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade”, **Abasyn Journal of Social Sciences**, Vol (12), Issue (2), 2019, s.231-249.

uygulanabilirliğini değerlendirmek için hem sonuç hem de süreç kriterleri açısından, insan yönüne bağlı olduğunun farkına varılmalıdır.²⁴⁶ İnsanlar değişikliklere uyum sağlamak için yeni davranışlar geliştirmek zorundadır. Bu sebeple, paylaşılan değerler ve inançlar ile yeni davranışlar arasındaki bağlantı nedeniyle, kültür ve insanlar bir araya getirilmektedir.²⁴⁷

Kültür ve insan perspektifinden bakıldığında, işletmeler günlük iş ve süreçlerde dijital teknolojilerin kabulünü ve kullanımını artırmak için çalışanları dijital bir zihniyet geliştirmeye teşvik etmektedir. Bununla birlikte, özellikle dijital dönüşümün tüm organizasyon üzerinde ve ötesinde bir etkisi olduğu için, büyük dönüşümler çalışanların direncini artırabilmektedir.²⁴⁸ Şirket kültüründe, bu teknolojileri çalışanlara dayatmak yerine yeni teknolojilerle çalışmayı sağlayacak gerekli değişiklikler konusunda daha fazla değerlendirme yapılması gerekmektedir. Riski teşvik etme, doğru dijital zihniyeti yaratma ve çalışanların değişime hızla uyum sağlamasına yardımcı olma teknikleri etrafında değişiklikler yapılmaktadır. Bu kültürel değişim, dönüşümle ilgili değişim programlarında karşılaşılan en büyük zorluk olarak kabul edilmekte ve aynı zamanda teknoloji kaynaklı iş dönüşümlerinde kritik bir başarı faktörü olarak görülmektedir.²⁴⁹ En başarılı dijital dönüşümler, çalışan, liderlik ve organizasyon düzeylerinde bir zihniyet değişikliği ile başlamaktadır. Bu değişim, şirketin daha çevik, riske toleranslı, deneysel ve işbirlikçi olmasını sağlayan bir kültür değişikliği üretmektedir.²⁵⁰

Venkatraman'ın (1994) BT destekli dönüşümler üzerine çokça atıfta bulunulan makalesi, değişen derecelerde değişim ve potansiyel faydalar ile beş farklı dönüşüm

²⁴⁶ Achilles A. Armenakis, Arthur G. Bedeian, “Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s”, **Journal of Management**, 1999, s.293–315.

²⁴⁷ Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Patrick Hoberg, Helmut Krcmar, “Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies”, 2018, (Çevrimiçi), papers.ssrn.com, 8.12.2022.

²⁴⁸ Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Patrick Hoberg, Helmut Krcmar, “Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies”, 2018, (Çevrimiçi), papers.ssrn.com, 8.12.2022.

²⁴⁹ Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki, “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, 2017, (Çevrimiçi), www.cambridgeservicealliance.org, 10.12.2022.

²⁵⁰ Gerald Kane, “The Technology Fallacy People Are the Real Key to Digital Transformation”, **Research-Technology Management**, 2019, s.44-48.

düzeyine ışık tutmaktadır.²⁵¹ Devrim niteliğindeki seviyeler daha fazla fayda sağlarken, yeni yapılanma faaliyetleri, raporlama mekanizmaları, performans ölçüm kriterleri ve bilgi akışı gibi daha yüksek derecede organizasyonel değişiklikleri de içermektedir. Evrimsel seviyeler ise marjinal faydaları göstermekte, ancak aynı zamanda değişim gereksinimleri açısından daha düşük derecelerde karmaşıklık gerektirmektedir. Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, kuruluşların yeni iş modelleri oluşturmasını sağlayarak potansiyel iş fırsatlarına kapı açmaktadır. Bu dönüşüm, mevcut işletmede dijital bir değişiklik veya tamamen yeni bir dijitalleştirilmiş iş modelinin yaratılması şeklinde olabileceğinden, ölçek olarak değişmektedir. BT destekli dönüşümlerin beş düzeyi Tablo 1.11'de gösterilmiştir.²⁵²

Tablo 1.11: BT Destekli Dönüşümün Beş Düzeyi

BT Destekli Dönüşümler	Karakteristik	Seviye
Yerelleştirilmiş kullanım	BT sistemlerinin organizasyonel işlevler içinde merkezi olmayan bir şekilde kullanılması	Evrimsel seviye
Dahili entegrasyon	Tüm iş süreci boyunca BT yeteneklerinin sistematik olarak kullanılması	Evrimsel seviye
İş süreci yeniden tasarımı	Mevcut iş sürecini ve organizasyonel tasarımı yeniden tasarlamak	Devrim niteliğindeki seviye
İş ağının yeniden tasarımı	Bir iş ağındaki birden çok paydaş arasındaki alışverişin doğasını yeniden tasarlamak	Devrim niteliğindeki seviye
İş kapsamının yeniden tanımlanması	Değer zinciri içinde iş kapsamının genişletilmesi ve faaliyetlerin temelden yeniden yapılandırılması	Devrim niteliğindeki seviye

Kaynak: Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki, “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, 2017, (Çevrimiçi), www.cambridgeservicealliance.org, 10.12.2022.

²⁵¹ N. Venkatraman, “IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition”, **Sloan Management Review**, 1994, s.73-87.

²⁵² Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki, “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, 2017, (Çevrimiçi), www.cambridgeservicealliance.org, 10.12.2022.

Şirketler dahili olarak, dijital dönüşüm stratejilerinin yürütülmesini desteklemek ve yeni operasyonların mevcut yapılarına mı yoksa yeni ayrı birimler aracılığıyla mı dahil edileceğine ilişkin kararlar almak için birden fazla yapısal seçenekle karşı karşıya kalmaktadır.²⁵³ Anlamlı, sürdürülebilir örgütsel değişimin yapısal ve kültürel değişimin entegrasyonunu gerektirdiği iyi bilinmektedir.²⁵⁴

İşletmeleri çevrelerine dinamik olarak ayarlayan çevik organizasyonel tasarımların ortaya çıkmasıyla bağlantılı olarak, dijital iş ekosistemlerine doğru eğilim artmıştır. Son yıllarda, çok sayıda şirketin hiyerarşik entegre tedarik zincirlerinden uzaklaştığını ve diğer işletmelerle bu daha parçalı stratejik ortaklık ağlarına doğru ilerlediği görülmektedir. Dijital iş ekosistemleri, “özel olarak dijital teknolojiler aracılığıyla oluşturulan bir karşılıklı bağımlılık ağı tarafından şekillendirilen iş ortamlarını” tanımlamaktadır. Ayrıca, daha önce bağlantısız kullanıcı deneyimlerini (örneğin geniş bant İnternet, telefon ve TV hizmetleri) bir araya getiren dijital teknolojilerin sağladığı olanaklar nedeniyle farklı sektörlerden heterojen aktörler aynı pazarlarda giderek daha fazla faaliyet gösterdiği ve rekabet ettiği için önceden ayrı olan endüstrilerin yakınsaması görülmektedir. Bu artan birbirine bağlılığın bir sonucu olarak, dijital dönüşüm büyük ölçüde yeni bir dijital teknoloji veya yeni dijital rakipler gibi dış faktörler tarafından tetiklenmektedir.²⁵⁵

Dijital dönüşümün, artan karmaşıklığı ve etkisinin bir sonucu olarak yalnızca devrim niteliğinde dönüşüm seviyeleri gerektirdiği savunulmaktadır. Genellikle şirket sınırlarının ötesine geçen sürekli, karmaşık ve devrimci bir girişim olarak tanımlanmaktadır. Dijital dönüşümün benzersizliğinin, şirketler yeni rekabet avantajı noktaları ararken, risk almanın kültürel bir norm olmasında yattığı savunulmaktadır. Dijital teknolojideki hızlı gelişmeler ve hızlı değişen müşteri davranışları, işletmelerin

²⁵³ Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki, “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, 2017, (Çevrimiçi), www.cambridgeservicealliance.org, 10.12.2022.

²⁵⁴ Charles F. Abel, Arthur J. Sementelli, “Evolutionary critical theory, metaphor, and organizational change”, **Journal of Management Development**, 2005, s.443-458.

²⁵⁵ André Hanelta, René Bohnsackb, David Marzc and Cláudia Antunes Maranteb, “A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change”, **Journal of Management Studies**, 2021, s.1160-1197.

hızlı bir şekilde sürekli değişmelerini ve kendilerini uyarlamalarını gerektirdiği için bir bitiş tarihi olmamaktadır.²⁵⁶

Bir sonraki bölümde dijital dönüşümün örgütsel değişim karakteristiğini daha iyi anlamak için bu alanda yapılan çalışmalar detaylı incelenecektir.

1.4.2.1. Dijital Dönüşümün Örgütsel Değişim Türü

Dijital Dönüşümü örgütsel değişim literatürü açısından inceleyen çalışmalar taranmıştır. Böylelikle dijital dönüşümün örgütsel değişim türü anlaşılmaya çalışılmıştır. İncelenen çalışmalardaki bilgiler aşağıda özetlenmiştir.

Gong vd. (2021), çalışmalarında öncelikle “dijital dönüşüm” kavramı ve bu kavramın (yani dijitalizasyon, dijitalleşme) etrafındaki karışıklığı incelemiştir. İlk olarak, bu üç kavramın etimolojisi sunularak, kafa karışıklığının ardındaki ana etimolojik nedenler tartışılmıştır. İkinci olarak, bu kavramların tarihsel kullanımları incelenmekte, mevcut literatürdeki kullanımları ve bu terimlerin hangi gerçeklikler/olgularla ilişkilendirildiğine dair bir sentez ortaya konulmaktadır. Üçüncü olarak, kavramların nasıl analiz edilmesi ve değerlendirilmesi gerektiğinin teorik temelini oluşturmak için kavram oluşturma ve değerlendirme metodolojisi tanıtılmaktadır. Son olarak, mevcut dijitalizasyon, dijitalleşme ve dijital dönüşüm tanımları toplanmakta ve paylaşılmaktadır. Dijital dönüşüm tanımları hem kavramsal hem de ampirik makaleler bağlamında incelendiğinde dijital dönüşümden etkilenen varlıkların bir organizasyon, bir iş ağı, bir endüstri veya toplum olabileceği görülmektedir. Dolayısıyla, bunun daha fazla araştırmaya ihtiyaç duyulan bir kavram olduğu belirtilmektedir. Son olarak çalışmada dijital dönüşümün radikal bir gelişme sağladığı belirtilmektedir. Mevcut olanın tamamen

²⁵⁶ Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki, “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, 2017, (Çevrimiçi), www.cambridgeservicealliance.org, 10.12.2022.

gözden geçirilmesi ve yeni dijital hizmetlerin oluşturulmasıyla sonuçlanan temel süreçleri ve hizmetleri gözden geçirmek için bütünsel bir çaba olarak tanımlanmıştır.²⁵⁷

Paavola vd.'nin (2017) çalışması, dijital dönüşümde orta düzey yöneticilerin rolünün anlaşılması üzerinedir. Araştırma büyük bir Fin kamu sektörü yemek üretim şirketinde yapılmıştır. Veriler, şirkette on yıllık bir dijital dönüşüm çalışmasından toplanmıştır. Analiz sonucu, orta düzey yöneticilerin hem üst yönetimi hem de son kullanıcıları etkilemede aktif bir rol oynadığını ve daha da önemlisi orta düzey yöneticilerin oynadığı rolün organizasyonda gerçekleşen dijital dönüşümün her aşamasında farklılık gösterdiğini anlatmıştır. Geleneksel olarak, BT ile ilgili organizasyonel dönüşümün üç modeli olduğu belirtilmiştir. Bunlar; süresiz, noktalı ve evrimseldir. Süresiz düşünce okulu, örgütsel dönüşümü, üst yönetim tarafından yönlendirilen net bir vizyon ve strateji tarafından yönetilen radikal bir değişim olarak görmektedir. Kesintili ya da noktalı değişim okulu görüşü, radikal değişim bölümleriyle artımlı olarak noktalanmaktadır. Bu model, büyük ölçüde çevresel veya piyasa ihtiyaçlarına yanıt vermek için radikal değişim bölümleriyle kesintiye uğrayan operasyonel ihtiyaçlara yanıt vermek için yapılan küçük ayarlamalar olarak görülmektedir. Evrimci okul görüşü, dönüşümü genellikle operasyonel düzeydeki çalışanlar ve yöneticiler tarafından yerel olarak başlatılan bir dizi küçük değişiklik olarak görmektedir. Teknolojinin ilerlemesi işletmelerin örgütlenme biçimlerinde henüz araştırılmamış olan köklü değişiklikleri başlatmaktadır. Planlı değişimin aksine modüler bir değişim, doğası gereği daha artımlı ve evrimsel olarak kabul edilmektedir. Teknolojinin artan modülerleşmesinin etkisi ile farklı organizasyonel değişim modellerini ortaya çıkarmasının beklendiği belirtilmektedir. Bilgi Teknolojileri ile ilgili organizasyonel değişim geleneksel olarak radikal, noktalı veya evrimsel olarak kabul edilmektedir. Bu çalışmada, dijital dönüşüm ile birlikte yeni bir değişiklik türü tanımlanmaktadır. Bu değişimin adı modülerleştirilmiş dijital dönüşümdür. Modülerleştirme, işletmelerin modülleri farklı zaman ve aşamalarda edinmelerine ve

²⁵⁷ Cheng Gong, Detlef Reis, Xavier Parisot, “The Evolution of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi), <https://www.researchgate.net/publication/352120588>, 24.12.2022.

uygulamalarına olanak tanıyan, gevşek bağlı ve kendi başlarına kendi kendine yeterli bileşenlere sahip yeni bir teknoloji türüne sahip olma ihtiyacından kaynaklanması olarak ifade edilmektedir.²⁵⁸

Gong ve Ribiere (2021), çalışmasında literatürde kabul görmüş 134 Dijital Dönüşüm tanımının bilimsel bir incelemesine ve analizine dayanan birleşik bir “dijital dönüşüm” tanımı geliştirmeyi amaçlamıştır. Önerilen birleşik tanımın, araştırmacıların ve uygulayıcıların disiplinin “teorisini ve pratiğini iletmesine” yardımcı olması istenmektedir. Bununla birlikte, değişim sürecinin beklenen bir sonucu olarak iki tür değişimden bahsedilmektedir; artımlı ve radikal iyileştirme. Artımlı değişimin temel özellikleri, küçük adımlı iyileştirmeler ve sürekli süreç odaklı modifikasyon anlamına gelirken; radikal değişim, dramatik sonuçları amaçlayan epizodik bir oluşumla karakterize edilmektedir. Artımlı değişim, iş faaliyetlerini ve operasyonlarını dijitalleştirerek elde edilebilecek otomasyon, düzene sokma, optimizasyon, yeniden yapılandırma ve maliyet azaltma gibi küçük adımlarla tamamlanmaya izin veren daha küçük çözümlere ve eylemlere odaklanmaktadır. Diğer bir deyişle, dijitalleşme esas olarak operasyonel düzeydeki çalışmaya odaklanırken, dijital dönüşüm, stratejik düzeydeki sonuçları vurgulamaktadır. Dijital dönüşüm mevcut çerçeveyi kırmayı ve sistemin bazı öğelerinin eşzamanlı girişimler yoluyla ve genellikle nispeten kısa bir süre içinde yok edilmesini gerektirmektedir. Performansta çarpıcı değişiklikler üretmek için siloları radikal bir şekilde hizalamak için dijital teknolojilerin kullanılmasını gerektirmektedir. Bu nedenle, Dijital Dönüşüm, sadece teknolojik bir değişim değil, aynı zamanda süreçteki tüm kaynakları tam olarak kullanmak için daha karmaşık bir süreçtir. “Bir varlığı” (varlık: bir organizasyon, bir iş ağı, bir endüstri veya toplum olabilir) radikal bir şekilde iyileştirmeyi ve paydaşları için değer teklifini yeniden tanımlamayı amaçlayan, temel kaynakların ve yeteneklerin stratejik kaldırıcının eşlik ettiği dijital teknolojilerin yenilikçi kullanımıyla mümkün olan temel bir değişim süreci olarak

²⁵⁸ Risto Paavola, Petri Hallikainen, Amany Elbanna, “Role of Middle Managers in Modular Digital Transformation: The Case of Servu”, **Twenty-Fifth European Conference on Information Systems (ECIS)**, 2017, s.1-17.

tanımlanmaktadır. Dijital Dönüşüm, açıkça organizasyonel sınırların ötesine geçmekte ve bir organizasyonun tüm değer ağını büyük ölçüde etkilemektedir. Noktalı denge paradigması, temel değişimin parça parça, yavaş, kademeli ve rahat bir şekilde gerçekleştirilemeyeceğini öne sürmektedir. Varlığın karakterini ve dokusunu temelden değiştiren bir dizi hızlı ve süreksiz değişim ile stratejiler, süreçler, operasyonlar, kültürler, yapılar ve zihniyetteki değişiklikleri içermektedir.²⁵⁹

Riasanow vd. (2019) çalışmasında, dijital dönüşüm ve örgütsel dönüşümle ilgili 175 makaleyi kapsayan disiplinler arası bir literatür taraması yapmıştır. Dijital dönüşüm olgusunu tartışmak için on iki düşünce okulu belirlemiştir. Makalede, organizasyonları kökten dönüştürmek için dijital teknolojilerin kullanılmasının organizasyonel dönüşüm süreci dijital dönüşüm olarak adlandırılmaktadır. Yönetim, organizasyon bilimi ve bilgi sistemleri literatürü içinde ve bunların arasında, bir organizasyonun dijital dönüşümünün özellikleri konusunda önemli bir anlaşmazlık olduğu belirtilmiştir. Bir organizasyonu radikal bir şekilde dönüştürmek için dijital teknolojileri yeni yollarla kullanma ve birleştirmeye yönelik organizasyonel dönüşüm süreci dijital dönüşüm olarak adlandırılmaktadır. Araştırmacıların dijital dönüşüm hakkındaki tartışmayı takip ederken karşılaştıkları temel zorluklardan biri, kavrama uygulanan soyutlama düzeyi ile ilgilidir. Bazı araştırmacılar dijital dönüşümü endüstri düzeyinde ele alırken diğerleri organizasyonel düzeyde bir kavram olarak görebilmektedir. Organizasyonel dönüşüm, çeşitli seviyelerde devrimsel veya evrimsel nitelikte meydana gelebilmektedir. Ancak dijital dönüşümü evrimsel değişime bağlayan herhangi bir makale bulunamadığı, bunun nedeninin dijital dönüşümü tetikleyen dijital inovasyonun yıkıcı etkisi olabileceği ifade edilmiştir. Evrimsel ve devrimsel değişim olmak üzere ikisinin de dijital dönüşüme bir bakış açısı sağlayabileceği ama çalışma bağlamında yalnızca radikal değişimle bağlantılı dijital dönüşüm makalelerine ulaşıldığı paylaşılmaktadır.²⁶⁰

²⁵⁹ Cheng Gong, Vincent Ribiere, “Developing a unified definition of digital transformation”, **Technovation**, 2021, s.1-17.

²⁶⁰ Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Markus Böhm, Helmut Kremer, “Clarifying the Notion of Digital Transformation: A Transdisciplinary Review of Literature”, **JCSM**, 2019, s.5-36.

Vogelsang vd. (2019) çalışmasında, değer zincirinin dijitalleşmesinin tüm şirketi etkilediğinden ve dijital dönüşümün, imalat şirketleri için önemli bir trend olduğundan bahsetmektedir. Yapılan nitel araştırmada dijital dönüşümün imalat şirketlerindeki başarısı için kritik faktörler incelenmiştir. Başarı faktörleri, dijital dönüşümün gerçekleştiği üç ana boyutu tanımlamaktadır. Bunlar; teknoloji, organizasyon ve çevredir. Sonuçlar, dijital dönüşümün ancak şirketler, müşteriler, tedarikçiler ve diğer firmalarla iş birliği yapması durumunda başarılı olabileceğini göstermektedir. Çevik bir çalışma ortamının yanı sıra daha disiplinler arası faaliyetler sağlamak için kültürel bir değişim gerekmektedir. Özet olarak, dijital dönüşüm yıkıcı veya artan bir değişim süreci olarak tanımlanmıştır. Ayrıca, radikal iç ve dış değişiklikleri ifade etmektedir. Dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanılmasıyla başlamakta daha sonra bir organizasyonun örtük bütünsel bir dönüşümü ile değer yaratmayı amaçlamaktadır.²⁶¹

Kim vd. (2021)'nin dijital dönüşüm kavramının anlaşılmasına dayanan bu çalışmasında, yüksek büyüme gösteren firmaların dijital dönüşümün çeşitli yönlerini nasıl algıladıklarını araştırmaktadır. Bulgular, dijital dönüşümün sadece teknolojinin kabulünü değil, sürekli yeniliğe dayalı firmaların değişimini içerdiğini ve firma büyüklüğüne ve endüstri türüne bağlı olarak büyük bir dijital uçurum olduğunu göstermektedir. Dijital dönüşümün, teknolojik alanlar ve endüstriler genelinde çok sayıda radikal yeniliğin benzeri görülmemiş yakınsamasının neden olduğu makro düzeyde bir devrim olduğu vurgulanmaktadır. Ayrıca, firmaların dijital dönüşüme uğrasalar bile, büyük bir sıçrama şeklinde anlık bir dönüşüm yapmaktansa küçük, ardışık değişiklikleri biriktirebileceklerini belirtmektedir. Başka bir deyişle, dijital dönüşüm bir kerelik bir teknoloji kullanımı veya sistem dönüşümü değil, sürekli bir değişimdir ve firmalar bu şekilde çalışmaya devam etmek için yeteneklere ihtiyaç duymaktadır. Küçük firmaların inovasyonda hızlı uygulama ve esneklikle daha avantajlı olabilmesine rağmen

²⁶¹ Kristin Vogelsang, Kirsten Liere-Netheler, Sven Packmohr & Uwe Hoppe, "Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies", **Journal of Enterprise Transformation**, 2019, s.121-142.

dijital dönüşüm gibi yakınsamaya dayalı makro düzeydeki devrimlerin büyük firmalara daha fazla fayda sağlayacak şekilde uygulanabileceği anlatılmaktadır.²⁶²

Hanelta vd. (2021) çalışmasında, dijital dönüşüm kavramını örgütsel değişim perspektifinden araştırmak için kapsamlı ancak çeşitli ve parçalı literatürün sistematik bir incelemesini sunmaktadır. Çalışma kapsamında 279 makale incelenmiştir. Dijital Dönüşümün doğasının örgütsel değişime ilişkin geleneksel çerçeveler tarafından yalnızca kısmen kapsandığı belirtilmektedir. Dijital Dönüşüm olgusunun geçmişteki BT ile ilgili organizasyonel değişimden farklı olduğu ve bu nedenle yerleşik teorik modeller kullanılarak tamamen açıklanamadığı görülmektedir. Bunun yerine, Dijital dönüşümün örgütsel değişim konusuyla daha karmaşık ve kapsayıcı bir bağlantısının olduğu, daha geniş bir bakış açısını ve örgütsel değişim ve inovasyon literatürüyle karşılaştırmayı gerektirdiği belirtilmektedir. Başka bir deyişle, olgunun sınırları belirsiz olduğundan, dijital dönüşümün mevcut örgütsel değişim bilgisi tarafından kapsanıp kapsanmadığından emin olunamamaktadır. Dijital dönüşümün sürekli adaptasyonu mümkün kılan şekillendirilebilir organizasyonel tasarımlara doğru bir kaymaya yol açtığı ifade edilmektedir. Bu nedenle, bulgular özellikle örgütsel değişim literatüründeki epizodik ve sürekli değişim perspektifleri arasındaki ayrımla ilişkilendirilmektedir. Epizodik paradigmada, örgütler ataletle yatkın ve nadiren değişen olarak görülürken, sürekli paradigmada sürekli olarak uyum sağlayan yapılar olarak kabul edilmektedir. Esnek ve yeniden programlanabilir olan dijital teknolojiler sayesinde maddi atalet kaynakları aşınma eğilimindedir. Ayrıca, veriye dayalı işlemler ve kararlar bilişsel atalet kaynaklarını da azaltmaktadır. Epizodik değişim literatürü makro düzeyde perspektifler alır ve değişimi, dışsal olaylar tarafından tetiklenen, içsel derin yapıları etkileyen ve yeni bir dengeye ulaşmak için yer değiştirmeyi içeren devrimci değişime yol açan tür olarak görmektedir. Bunun aksine, mikro düzeydeki bakış açılarını kullanan sürekli değişim, daha çok, zaman içinde toplanabilecek içsel pratikteki doğaçlamalardan ortaya çıkan

²⁶² Seunghyun Kim, Byungchul Choi and Yongkyu Lew, “Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics and Implications of Contemporary Digital Transformation”, **Sustainability**, 2021, s.1-20.

sonsuz yerel, daha küçük uyarlamalara odaklanmaktadır. Dijital dönüşümle ilgili olarak, olgunun büyük ölçüde yeni bir dijital teknoloji veya yeni dijital rakipler gibi dış faktörler tarafından tetiklendiği ve şekillendirildiği veya tipik bir dış sarsıntı sonucu geliştiği ifade edilmektedir. Özetle, dijital dönüşümün makro ve mikro perspektifler ile aynı anda hem küresel tetikleyicilere hem de yerel doğaçlamalara odaklanmayı gerektirdiğini göstermektedir. İlgili teoriye göre epizodik değişim, planlı ve kasıtlı bir şekilde çözme, değiştirme ve yeniden dondurma aşamalarıyla gelişen değişimi varsaymakta; sürekli değişim ise, niyetin ne olduğuna bakılmaksızın değişimin var olduğu bir dondurma, yeniden dengeleme, çözme mantığını takip etmektedir. Dijital teknolojilerin kendine özgü doğası, özellikle de organizasyonların içinde ve ötesinde neden oldukları üretkenlik nedeniyle, dijital dönüşümün epizodik aşamalarının bile sürekli değişiklikleri tetiklediğini iddia etmektedir. Bu aynı zamanda firmaların doğası gereği çalkantılı olan dijital iş ekosistemlerine giderek daha fazla entegre olmaları ve bunlarla iç içe olmaları gerçeğiyle de vurgulanmaktadır. Bu doğası gereği, organizasyonun niyetinden bağımsız olarak değişim sürekli hale gelmektedir. Başka bir deyişle, dijital dönüşüm bağlamında, epizodik değişimin şematik Lewinian değişim süreçlerindeki son adımı olan yeniden dondurma sorgulanmakta ve sürekli bir çözülme durumuyla sonuçlanmaktadır. Özetle, dijital dönüşümün epizodik patlamalar tarafından tetiklenebilen ve şekillendirilebilen sürekli değişim olarak anlaşılabilceği anlatılmaktadır.²⁶³

Tolboom (2016) çalışmasında dijital dönüşümle ilgili bir literatür araştırması ve dijital dönüşümün hem kavramını hem de beklenen etkilerini belirlemek için BT danışmanları arasında düzenlenen iş modeline dayalı bir anket gerçekleştirilmektedir. Sosyal, mobil, analitik veya bulut teknolojilerinin neden olduğu bir teknoloji, bireysel, firma veya sosyal düzeyde yedi boyutun en az üçünü önemli ölçüde etkiliyorsa, dijital dönüşümden bahsedilmektedir. Bu boyutlar; proses, yeni organizasyon oluşturulması, kuruluşlar ve müşteriler arasındaki ilişkilerdeki değişiklikler, piyasalardaki değişiklikler,

²⁶³ André Hanelta, René Bohnsackb, David Marzc and Cláudia Antunes Maranteb, “A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change”, **Journal of Management Studies**, 2021, s.1160-1197.

kullanıcı deneyimindeki değişiklikler, müşteri miktarındaki değişiklikler, yıkıcı etkidir. En büyük etki, kuruluşların değer önermeleri, tanımlayabilecekleri ve hizmet verebilecekleri müşteri segmentleri, kuruluşların müşterilerine ulaşma yolları ve kullandıkları kaynaklar üzerinde olmaktadır. Özetle, dijital dönüşümün kademeli artımlı değişiklikleri gerektirmediği, dijital teknolojiler nedeniyle temel “radikal” değişiklikleri gerektirdiğidir.²⁶⁴

Morakanyane vd. (2017) çalışmasında, dijital dönüşüme karşı ilginin artmasına rağmen mevcut literatürde bu kavram hakkında ortak bir anlayışın bulunmadığını ifade etmektedir. Hem araştırma hem de uygulama, dijital dönüşümün temel kavramları hakkında birleşik görüşlere sahip değildir. Bu bağlamda, dijital dönüşümü kavramsallaştırmak için kavramın ne olduğu, özellikleri, itici güçleri, etkileri ve dönüştürülmüş alanları açısından tanımlayarak sistematik bir literatür taraması yapılmıştır. Yapılan literatür araştırmasına göre dijital dönüşümün davranışı radikal, yıkıcı, evrimsel, sürekli ve karmaşık olarak nitelendirilmektedir. Ağırlıklı olarak ise dijital dönüşümün daha çok evrimsel bir özellik sergilediği belirtilmekte ve çalışma sonucunda dijital dönüşüm tanımı şu şekilde önerilmektedir; “Dijital dönüşüm, iş modellerinin, operasyonel süreçlerin ve müşteri deneyimlerinin değer yaratmasını sağlamak için dijital yeteneklerden ve teknolojilerden yararlanan evrimsel bir süreç” tir.²⁶⁵

Teichert’in (2019) çalışmasında dijital olgunluk modelleri incelenmiştir. Sistematik bir literatür taraması yapılarak 22 farklı model içeren 24 ilgili çalışma belirlenmiş ve farklı dijital olgunluk modellerinin çeşitli özellikleri çıkarılmıştır. Farklı model yaklaşımlarında dijital olgunluğu ölçmek için kullanılan boyutlara bakılmıştır. Sonuçta, çeşitli modellerde uygulanan boyutların çok farklı olabileceği ve yalnızca birkaç modelin dijital yeteneklere ek olarak dönüşümsel özellikler içerdiği gösterilmektedir. Özellikle, dijital olgunluğun özel bir boyutu olarak organizasyon

²⁶⁴ I.H. Tolboom, “The impact of digital transformation”, 2016, (Çevrimiçi) <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d1d6f874-abc1-4977-8d4e-4b98d3db8265>, 25.12.2022.

²⁶⁵ Resego Morakanyane, Audrey A. Grace ve Philip O'Reilly, “Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature”, **30th Bled EConference**, 2017, s.427-444.

kültürüne birkaç modelde yer verilmektedir. Organizasyon kültürünün dijital dönüşüm çabalarının etkinleştiricisi olarak artan önemi vurgulanmaktadır. Dahil edilen dijital olgunluk modellerinin neredeyse tamamı, yalnızca dijital olgunluk düzeyini değerlendirmekte ancak daha yüksek bir olgunluk düzeyine nasıl ulaşılabileceğine ilişkin rehberlik veya net bir yol haritası sunmamaktadır. 13 modelde (%59) doğrusal bir olgunluk yaklaşımı izlenmekte, bu da dijital dönüşüm çabalarını sürdüren işletmeler için doğrusal bir evrimsel yol aldıkları anlamına gelmektedir. Diğer modellerde ise dijital dönüşüm süreci yıkıcı veya artan bir değişim süreci olarak tanımlanmaktadır.²⁶⁶

Vial (2019) çalışmasında, dijital dönüşümün doğası ve etkileri hakkında kapsamlı bir araştırma yapmaktadır. 282 çalışmayı gözden geçirerek, tümevarımsal olarak sekiz yapı taşı ifade edilen bir dijital dönüşüm çerçevesi sunulmaktadır. Çalışmada dijital dönüşüm BT destekli dönüşümlerin bir evrimi olarak görülmektedir. Özetle dijital dönüşümün, firmaların faaliyet gösterdiği ortamın karmaşıklığını ve dijital teknolojilerin bireyler, kuruluşlar ve toplum üzerindeki yıkıcı etkileri olduğu ifade edilmektedir.²⁶⁷

Berghaus (2016) çalışmasında, dijital dönüşüm içindeki bulanık ön uç perspektifini ele almaktadır. Yeni ürün geliştirmede, bir yenilik projesinin resmi olarak başlatılmasından önceki fikir yaratmanın ilk aşaması, bulanık ön uç olarak bilinmektedir. Dijital dönüşüm bir organizasyonun inovasyon süreci olarak görülebileceğinden, ilk aşamaların iyileştirilmesi tüm süreç için önemlidir. Bu çalışmada, dijital iş dönüşümü terimi, sürekli bir öğrenme sürecinden ziyade organizasyonel düzeyde yıkıcı olan dönüşüm olarak tanımlanmaktadır. Aynı anda organizasyon içindeki birçok alan etkilenmekte ve kurumsal stratejinin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. Dijital dönüşüm, belirli bir organizasyonel değişim türüdür. Bununla birlikte, dijital çağa geçişten kaynaklanan mevcut değişiklikler, büyük, daha radikal organizasyonel değişiklikleri gerektirebilmektedir. Radikal değişim

²⁶⁶ Roman Teichert, “Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature”, **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, 2019, s.1673-1687.

²⁶⁷ Gregory Vial, “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, **Journal of Strategic Information Systems**, 2019, s.118-144.

genellikle teknolojik yeniliklerin, ana faaliyet alanına saldıran rakiplerin veya pazar değişikliklerinin neden olabileceği çalkantılı bir ortama bir tepki olarak başlatılmaktadır. Organizasyon için radikal ve yıkıcı bir değişim olan dijital dönüşümde, evrimsel veya artımlı yeniliklerden farklı bir stratejiye ihtiyaç duyulduğu belirtilmektedir.²⁶⁸

Mahraz vd. (2019) çalışmasında, dijital dönüşümün ve özelliklerinin daha iyi anlaşılmasına ve dijital dönüşüm çerçevesinin oluşturulmasına yardımcı olabilecek çalışmalara zemin oluşturmayı amaçlamıştır. Yapılan literatür taraması sonucunda değişimden etkilenen sadece iş süreçleri veya makro süreçlerin olmadığı, tüm iş süreçleri, destek süreçleri ve kurumsal tasarımın etkilendiği belirtilmiştir. Dijital dönüşümün, yıkıcı veya artımlı bir değişim süreci olduğu ifade edilmiştir.²⁶⁹

Fuchs ve Hess (2018) çalışmasında, çevik dönüşüm sürecini sosyo-teknik sistemler teorisi merceğinden kavramsallaştırmakta ve iki derinlemesine vaka çalışmasından oluşan nitel bir araştırma yaklaşımı kullanılmaktadır. Büyük ölçekli bir çevik dönüşümün, bir dizi çoklu çevik dönüşüm aşaması içeren epizodik bir değişim süreci olarak yorumlanmıştır. Bu aşamalar, radikal ve kademeli değişimi içermekte ve ortaya çıkan zorluklar tarafından oluşturulan engellerle sınırlandırılmaktadır. İlgili teorik bilgilerin yanı sıra, makale, firmalarının dijital dönüşümünün ardından çevik bir dönüşüme yön veren yöneticilere rehberlik sağlamaktadır. Birden çok çevik dalgadan oluşan geniş ölçekli bir çevik dönüşümün genel süreciyle, her aşama, radikal değişikliklerle devrimsel bir dönemi ve artan değişikliklerle bir denge dönemini kapsamaktadır. Her aşamanın sonu, sonraki süreci engelleyen bir veya birden fazla engel ile karakterize edilmektedir. Dijital dönüşüm bağlamında büyük ölçekli bir çevik dönüşüm süreci incelenmiştir. Büyük ölçekli bir çevik dönüşümün değişim sürecinin, bir dizi çoklu çevik aşamayı temsil eden epizodik, sosyo-teknik bir değişim olarak

²⁶⁸ Sabine Berghaus, “The Fuzzy Front-End of Digital Transformation: Three Perspectives on the Formulation of Organizational Change Strategies”, **29th Bled eConference Digital Economy**, 2016, s.129-144.

²⁶⁹ Mohamed-Ilias Mahraz, Loubna Benabbou, Abdelaziz Berrado, “A Systematic literature review of Digital Transformation”, **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2019, s.917-931.

yorumlanabileceği sonucuna varılmaktadır. Bu aşamalar, noktalı denge paradigmasına göre radikal değişim (yani devrimci dönem) ve artımlı değişimden (yani denge dönemi) oluşan iki dönemi kapsamaktadır. Özetle, büyük ölçekli çevik dönüşümler hakkında mükemmel bir kılavuz olmadığından, yöneticilere, yalnızca çevik zihniyete uyan değil, aynı zamanda sürekliliği de sağlayan bir “deneysel dönüşüm yaklaşımı” izlemeleri önerilmektedir.²⁷⁰

Ismail vd. (2017) çalışmasında, şirketlerin dijital dönüşümü denerken, rekabetçi konumlarının yalnızca benimsedikleri teknolojilere bağlı olmadığını, daha da önemlisi, liderlerinin uyguladığı stratejilere dayandığını göstermiştir. Yöneticilere, firmalarının dijital dönüşüm stratejilerinin formüle edilmesi ve uygulanmasında yardımcı olmak için işletme düzeyinde dijital dönüşümün kökenlerini araştırmakta ve dijital iş dönüşümünün bağlam, içerik ve strateji sürecine ilişkin bulguları sentezlemektedir. Ayrıca dijital dönüşümün konumlandırılmasıyla ilgili yeni anlayışlar sunulmakta ve önceki teknoloji destekli dönüşümlerden ayıran temel özellikleri ortaya çıkarılmaktadır. Dijital dönüşümün köklerinin, iş dönüşümü konusundaki ilk çalışmaların geliştirildiği 1990'lara kadar izlendiği ifade edilmektedir. Dijital dönüşümün devrim niteliğindeki seviyelerinde yeni yapılanma faaliyetleri, raporlama mekanizmaları, performans ölçüm kriterleri ve bilgi akışı gibi daha yüksek derecede organizasyonel değişiklikleri içerdiği; evrimsel seviyelerde ise marjinal faydalar elde edildiği belirtilmektedir. Dijital dönüşümün, artan karmaşıklık ve etkisinin bir sonucu olarak yalnızca devrim niteliğinde dönüşüm seviyeleri gerektirdiği savunulmaktadır. Dijital dönüşüm genellikle şirket sınırlarının ötesine geçen sürekli, karmaşık ve devrimci bir girişim olarak tanımlanmıştır.²⁷¹

Riasanow vd. (2018) çalışmasında, dijital dönüşüm ile tam olarak ne kastedildiği konusunda ortak bir anlayış olmadığını ifade etmektedir. Bu nedenle, makalede, Dijital dönüşüm kavramı mevcut örgütsel değişim felsefeleriyle karşılaştırılmaktadır.

²⁷⁰ Christoph Fuchs, Thomas Hess, “Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a Large-Scale Agile Transformation”, **Thirty Ninth International Conference on Information Systems**, 2018, s.1-17.

²⁷¹ Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki, “Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, 2017, (Çevrimiçi) www.cambridgeservicealliance.org, 27.12 2022.

Karşılaştırmaya dayanarak, dijital dönüşümün içeriğini, düzenini ve iyileştirme hedeflerini diğer örgütsel değişim felsefelerinden ayıran bir tanım ve yapılar sağlayarak dijital dönüşüm kavramı netleştirilmeye çalışılmıştır. Dijital dönüşüm kavramı “yeni BT gelişmelerine dayalı organizasyonel süreçlerde, hizmetlerde, ürünlerde ve hatta iş modellerinde radikal değişiklikler” olarak tanımlanmaktadır. Ancak bu tanımlara göre, dijital dönüşüm girişimleri ile dijital teknolojilerin uygulanmasını içeren diğer herhangi bir organizasyonel değişim girişimi arasındaki temel fark, uygulanan teknolojilerle ilişkili yenilik kavramıdır. Dolayısıyla dijital dönüşümün kapsam olarak diğer örgütsel değişim girişimlerinden farklı olduğu sonucuna varılmaktadır. Devrim ve evrim niteliğindeki değişimlerin ötesinde dijital dönüşümü incelemek için bir birlikte evrim perspektifinin yararlı olacağı anlatılmaktadır. Birlikte evrim, değer ağındaki yerleşik işletmeciler ve ortaklarının eşzamanlı ve karşılıklı dönüşümü anlamına gelmektedir.²⁷²

Hartl (2019) çalışmasında, kültürel değişimi yönetmenin dijital dönüşümün başarısı için çok önemli olduğu anlatılmaktadır. Bu konudaki çalışmaların sınırlı olduğu belirtilmektedir. Bu amaçla, nitel çoklu vaka çalışması yaklaşımını takiben 11 firmanın dijital kültür değişim programları araştırılmıştır. Dijital kültür değişiminin, kesintiye uğramış, sürekli değişen bir çevre ve dijital teknolojilerin artan önemi ve yoğunlaştırılmış uygulaması ile karakterize olduğu bulunmuştur. Değişimle ilgili üç perspektifin de (artımlılık, noktalı denge ve sürekli değişim) baskın olmadığı bulunmuştur. Dijital kültür değişimi, istenen sonuca ilişkin tanımlanmış bir vizyon ile yukarıdan aşağıya başlatılırken doğrusal bir A'dan B'ye proje olarak yürütülmemekte ve dinamik bir yaklaşım izlenerek katılımın sağlanması gerektiği vurgulanmaktadır. Değişime yönelik birleşik, planlı ve dinamik bir yaklaşım, her iki dünyanın da en iyisini birleştirir: sürekli değişen bir VUCA dünyasının gereksinimlerini karşılamak için uyarlanabilir olmak (dinamik), aynı zamanda net bir hedef tanımlamak ve değişimin yönü (yukarıdan aşağıya, planlı yaklaşım) ve katılım yoluyla başarının sağlanması

²⁷² Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Patrick Hoberg, Helmut Krcmar, “Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies”, 2018, (Çevrimiçi) papers.ssrn.com, 27.12.2022.

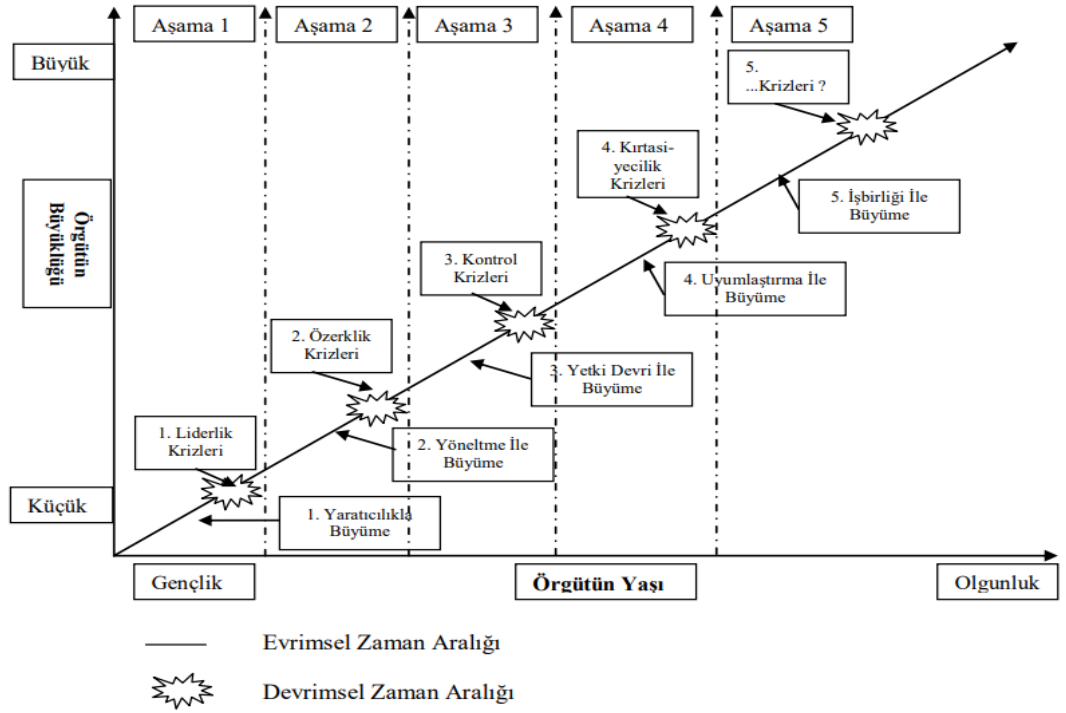
(aşağıdan yukarıya) gerekmektedir. Yine de hızlı bir değişim aşamasından sonra bir istikrar aşamasıyla sonuçlanan noktalanmış bir dengenin aksine, dijital kültür değişimi sürekli bir değişim kültürüyle sonuçlanmaktadır.²⁷³

Suddaby ve Foster (2017) çalışmasında, evrimsel biyolojiden ödünç alınan noktalı denge modeli, kısa, keskin devrimci değişim bölümleriyle kesintiye uğrayan uzun göreceli istikrar dönemleriyle karakterize edilen değişim süreçlerine atıfta bulunmaktadır. Noktalanmış denge modelleri, organizasyon içinde zaman içinde güç dağılımındaki belirgin kaymalarla tanımlanmaktadır. Değişim, mevcut iktidar yapılarının çözüldüğü ve yenileriyle değiştirildiği noktalanmış denge veya devrimci değişim dönemlerinde meydana gelmektedir. Greiner (1972), bu tür diyalektik değişimi, tamamen yeni bir organizasyon üretmek için zamanla biriken bir dizi küçük uyarılma olarak tanımlamaktadır. Bir şirket gelişim aşamalarından geçerken, her evrimsel dönemin kendi devrimini yarattığını belirtmektedir.²⁷⁴ Greiner'in beş aşamalı örgütsel büyüme modeli aşağıdaki Şekil 1.2'de gösterilmiştir.²⁷⁵

²⁷³ Eva Hartl, "A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation", **Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems**, 2019, s.1-10.

²⁷⁴ Roy Suddaby, William M. Foster, "History and Organizational Change", **Journal of Management**, Vol. 43 No. 1, 2017, s. 19-38.

²⁷⁵ Mustafa Hotamışlı, "Örgütlerin Büyüme Sürecindeki Yapısal Değişim Modellerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama", Afyon Kocatepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2003, (Çevrimiçi) <https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/handle/11630/2586>, 30.12.2022.



Şekil 1.2: Greiner'in Beş Aşamalı Örgütsel Büyüme Modeli

Kaynak: Mustafa Hotamışlı, “Örgütlerin Büyüme Sürecindeki Yapısal Değişim Modellerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2003, (Çevrimiçi) <https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/handle/11630/2586>, 30.12.2022.

Çalışmalar incelendiğinde dijital dönüşümün örgütsel değişim türü hakkında tek bir görüş olmadığı anlaşılmaktadır. Ağırlıklı olarak dijital dönüşümün radikal, yıkıcı, devrimsel ve evrimsel değişim özelliklerini vurgulayan çalışmaların olduğu görülmektedir.

İncelenen makalelerin özeti aşağıdaki Tablo 1.12’de verilmiştir.

Tablo 1.12: İncelenen Makaleler: Dijital Dönüşümün Örgütsel Değişim Karakteristiği

No	Yazar	Yıl	Makale Adı	Yayınlandığı Yer	Değişim Türü
1	Cheng Gong, Detlef Reis, Xavier Parisot	2021	The Evolution of Digital Transformation	researchgate	Radikal ve Evrimsel
2	Risto Paavola, Petri Hallikainen, Amany Elbanna	2017	Role of Middle Managers in Modular Digital Transformation: The Case of Servu	Twenty-Fifth European Conference on Information Systems (ECIS)	Modülerleştirilmiş Dijital Dönüşüm
3	Cheng Gong, Vincent Ribiere	2021	Developing a unified definition of digital transformation	Technovation	Radikal
4	Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Markus Böhm, Helmut Krcmar	2019	Clarifying the Notion of Digital Transformation: A Transdisciplinary Review of Literature	JCSM, Vol. 10: 5-36	Radikal ve Devrimsel
5	Kristin Vogelsang, Kirsten Liere-Netheler, Sven Packmohr & Uwe Hoppe	2019	Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies	Journal of Enterprise Transformation	Yıkıcı ve Artan değişim, Radikal
6	Seunghyun Kim, Byungchul Choi and Yongkyu Lew	2021	Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics and Implications of Contemporary Digital Transformation	Sustainability 2021	Radikal ve Devrimsel
7	André Hanelta, René Bohnsackb, David Marzc and Cláudia Antunes Maranteb	2021	A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change	Journal of Management Studies	Epizodik ve Sürekli Değişim
8	I.H. Tolboom	2016	The impact of digital transformation	Yüksek Lisans Tezi	Radikal
9	Resego Morakanyane, Audrey A. Grace ve Philip O'Reilly	2017	Conceptualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature	30TH Bled Econference	Radikal, Yıkıcı, Evrimsel, Sürekli ve Karmaşık

10	Roman Teichert	2019	Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature	Acta Universitatis Agriculturae Et Silviculturae Mendelianae Brunensis	Yıkıcı ve Artan değişim, Evrimsel
11	Gregory Vial	2019	Understanding digital transformation: A review and a research agenda	Journal of Strategic Information Systems	Yıkıcı
12	Sabine Berghaus	2016	The Fuzzy Front-End of Digital Transformation: Three Perspectives on the Formulation of Organizational Change Strategies	29th Bled eConference	Planlı, Acil, Radikal, Evrimsel, Yıkıcı
13	Mohamed-Iliasse Mahraz, Loubna Benabbou, Abdelaziz Berrado	2019	A Systematic literature review of Digital Transformation	Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management	Yıkıcı ve artımlı
14	Christoph Fuchs, Thomas Hess	2018	Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a Large-Scale Agile Transformation	Thirty Ninth International Conference on Information Systems	Radikal ve artımlı
15	Mariam H. Ismail, Mohamed Khater, Mohamed Zaki	2017	Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?	cambridgeservicealliance.org	Devrimsel
16	Tobias Riasanow, David Soto Setzke, Patrick Hoberg, Helmut Krcmar	2018	Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies	papers.ssrn.com	Radikal, Evrimsel, Devrimsel, Birlikte evrim perspektifi
17	Eva Hartl	2019	A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation	Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems	Planlı ve sürekli değişim
18	Roy Suddaby, William M. Foster	2017	History and Organizational Change	Journal of Management	Evrimsel ve Devrimsel

1.4.2.2. Çalışanların Dijital Dönüşüme Bakışı

Dijital dönüşüm, organizasyonel rekabet gücünü artıran, yeni teknolojileri benimsemeyen diğer şirketlerden daha başarılı olmayı sağlayan ve dijital teknolojileri kullanmayı sağlayan organizasyonel yeniden yapılanmadır. Dijital dönüşüm, ister endüstrilerde ister şirketlerde olsun, günümüzde işletmelerin ve organizasyonların karşılaştığı en büyük değişimdir.²⁷⁶

Dijital dönüşüm nedeniyle meydana gelen değişiklikler, sadece bir takım çalışma prosedürlerini değil, aynı zamanda yıllardır değişmeyen organizasyonların çalışma ortamını ve yapısını da değiştirdiği için radikal değişikliklerdir. Bu değişimin başarılı bir şekilde yürütülmesi için en önemli faktörün bilişsel ve duygusal olarak bağlı olan çalışanlar olduğu belirtilmektedir.²⁷⁷ Ayrıca bazı uzmanlar, başarılı dijital dönüşümün teknoloji ile ilgili değil, insanlarla ilgili olduğuna inanmakta ve dijital dönüşümün insan dönüşümü olduğunu iddia etmektedir.²⁷⁸ İşletmeler arasında bu bakış açısının olmaması nedeniyle, dijital dönüşüm girişimlerinin yaklaşık %70'i hedeflerine ulaşamamaktadır. Bu tespiti desteklemek için Capgemini'nin araştırması (2018), çalışanların dijital dönüşüm yolculuğuna dahil edilmedikleri için dijital dönüşümün uygulanmasında önemli bir engel oluşturduğunu göstermektedir. Bu nedenle, dijital dönüşümü uygulamak için işletmelerin çalışanları dikkate alması gerekmektedir.²⁷⁹ Dolayısıyla

²⁷⁶ Đorđe Marović, Sava Čavoški, Aleksandar Marković, Nikola Zornić, “Human Factor in Digital Transformation of Workforce Management: A Case of Southeastern European Telecommunication Company”, **30th Central European Conference on Information and Intelligent Systems**, 2019, s.181-185

²⁷⁷ Shinta Winasisa, Djumarnob, Setyo Riyantoc, Eny Ariyantod, “Digital Transformation in the Indonesian Banking Industry: Impact on Employee Engagement”, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 2020, s.528-543.

²⁷⁸ Yasaman Gheidar and Mehdi Shami Zanjani, “Conceptualizing the digital employee experience”, **Strategic HR Review**, 2020, s.131-135.

²⁷⁹ Yasaman Gheidar, Mehdi Shami Zanjani, “Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience”, **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, 2021, s.669-680.

dijital dönüşüm sürecinin en önemli kısmı işletmedeki insanlardır, insan kaynaklarıdır. İnsan Kaynakları hem dijital dönüşümden etkilenmekte hem de süreci etkilemektedir.²⁸⁰

Dijital teknolojiye değişiklikler sadece işgücünün bireysel özelliklerini değil, aynı zamanda işletmelerin organizasyon yapısını da etkilediğinden, teknolojinin çalışma ortamları ve iş akışları üzerindeki etkisi örgütsel davranış biliminin önemli bir belirleyicisidir. Ayrıca dijital teknolojinin bir şirkette uygulanma veya kullanılma şekli, şirketin iç kùltürünü ve paydaşlara karşı davranışlarını etkilemektedir. Örneğin, daha genç, daha iyi eğitilmiş, daha mobil ve teknolojik olarak daha deneyimli nesiller, şirketlere geçmişte olduğundan daha fazla sayıda girmekte ve bu da organizasyonlar içinde bir dizi yeni değer ve tutumu beraberinde getirebilecek bir değişimle sonuçlanmaktadır.²⁸¹ Dijital işgücünün yetenekleri ile yapay zekâ gibi teknolojik gelişmelerin gücünün kesiştiği noktada, radikal organizasyonel değişim için fırsatlar oluşmaktadır.²⁸²

Tanja Schwarzmùller vd. (2018) yaptığı çalışmada, dijital dönüşümün işin tasarımı ve liderlik üzerinde etkisi olduğunu belirtmektedir. Bunlar dört ana değişim temasında gruplanmıştır. Bu temalar; iş hayatı ve sağlıktaki değişiklikler, bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanılması, performans ve yetenek yönetimi, organizasyonel hiyerarşidir.²⁸³ Bu ve diğer benzeri çalışmalardan elde edilen bilgiler işığında önemli olan ve çalışanları etkileyen önemli değişiklikler aşağıdaki gibi özetlenmektedir:

- Sanal Ekipler; Dijitalleşen dünyada daha nitelikli işler içinde, bulut bilişim platformları sayesinde yeni ortak çalışma modellerine olanak sağlayan yeni bir çalışma alanı yaratılmaktadır. Scrum gibi çevik geliştirme üzerine kurulu bu yeni

²⁸⁰ Mürşide Özgeldi, “Dijital Dönüşümde İnsan Faktörü”, Dijital Dönüşüm, Editörler: Gonca Telli, Samet Aydın, Maltepe Üniversitesi Kitapları, İstanbul, 2020, s. 449-472.

²⁸¹ Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla and Christian Hell, “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.

²⁸² Gerard George, “The Digital Workforce and The Workplace of the Future”, 2016, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/304004855>, 01.01.2023.

²⁸³ Tanja Schwarzmùller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Review**, 2018, s.114-138.

çalışma modeli yazılım dışındaki sektörlerde de yaygın uygulanmaktadır. Bulutlar üzerinde iş birliğine dayalı bu yeni çalışma türü, yöneticilerin/liderlerin teslim edilen her iş paketinin performansını sürekli ve gerçek zamanlı olarak test etmelerine olanak tanıyan hızlı geliştirme sprintlerine izin vermektedir. Ayrıca, her bir ekip üyesinin iş performansını şeffaf hale getirmenin yanı sıra, kararları daha hızlı almalarını ve işi daha hızlı yönlendirmelerini sağlamaktadır.²⁸⁴

- Uzaktan çalışma; Daha önceki araştırmalar tarafından ele alınan baskın alanlardan biridir.²⁸⁵ Uzaktan çalışma kavramı, çalışanların dijital iş deneyimlerinden biridir. Günümüzde uzaktan çalışma yerine, evden çalışma veya sanal çalışma gibi farklı terimler kullanılabilir.²⁸⁶ Dijitalleşme sayesinde çalışanlar artık sadece ofisten ve sadece bir işveren için çalışmakla sınırlı kalmamaktadır. Günümüzde pek çok kişi bulut, skype, telekonferans vb. mekanizmalar aracılığıyla her yerden çalışabilen, “kalabalık işçi” olarak adlandırılan dijital serbest çalışanlar olarak çalışmayı seçmektedir. Bu çalışanlar, sanal kitle kaynaklı platformlar aracılığıyla çalışmalarını ve becerilerini sunmaktadır. Bu esnek çalışma organizasyonu ve esnek çalışma saati modelleri sayesinde, nitelikli işgücünün sınırlı olması nedeniyle home office ve değişken zaman çizelgeleri artmaya devam etmektedir. Sıkı çalışma talimatları yerine yeni sivil düzenlemeler devreye girerken düz hiyerarşiler ve performansa dayalı ücretlendirme daha fazla önem kazanmaktadır. Bu sanal platformlar aracılığıyla iş gücü küreselleşmekte ve daha yüksek rekabete maruz kalmaktadır.²⁸⁷ Dijital

²⁸⁴ Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla and Christian Hell, “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.

²⁸⁵ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Revue**, 2018, s.114-138.

²⁸⁶ Dicky Hida Syahchari, Hardijanto Saroso, Lasmy, Darjat Sudrajat, Maria Grace Herlina, Henny K W Jordaan, “The Influence of Digital Employee Experience And Employee Agility: Do They Boost Firm’s Effectiveness?”, **International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)**, 2021, s.67-71.

²⁸⁷ Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla and Christian Hell, “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.

dönüşüm, mobilitayı ve uzaktan çalışmayı mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, bulut bilişim şirket dışı uygulamalar sunmakta ve bu nedenle mobilita ve uzaktan çalışma işletmeler için standart hale gelmektedir.²⁸⁸

- Otomasyon; Mevcut araştırmalar, dijital teknolojinin çalışanları ve liderleri ikame etme potansiyelini de ele almıştır. Özellikle banka memurları veya muhasebeciler gibi orta vasıflı işlerin otomasyona yatkın olduğu düşünülmekte ve bu nedenle hızla ilerleyen yapay zekanın giderek daha fazla beyaz yakalı çalışanın yerini alacağı belirtilmektedir. İnsan kaynakları yöneticileri gibi beyaz yakalı çalışanlar için de değişen iş profilleri görülmektedir. Zaman kaydı/tatil talepleri, otomatik olarak işlenmektedir. Manuel zaman kaydı gerekmemektedir. Rutin ve basit işler teknoloji tarafından devralındıkça, yüksek nitelikli işlere ayrılan zaman artmaktadır. Bu nedenle, dijital dönüşüm, yalnızca mevcut iş profillerinin değişmesi anlamına gelmemekte, aynı zamanda “dijital gazetecilik, blog yazarlığı, çevrimiçi pazarlama, uygulama geliştirme” gibi yeni iş türlerinin ortaya çıkması anlamına gelmektedir. Dijital teknoloji, insanlar tarafından yürütülen işleri ikame etmenin yanı sıra, karar vericilerin görevlerini yerine getirmelerine de yardımcı olmaktadır.²⁸⁹
- Yeni Yetkinlik ve Beceriler; Teknolojik gelişmeler daha fazla bilgiye dayalı organizasyonlara katkıda bulunduğundan ve özellikle rutin işler otomatik hale geldiğinden, vasıflı çalışanlar daha önemli hale gelmektedir. Önemli görünen yetkinlikler; problem çözme, yaratıcılık, büyük miktarda bilgi ile verimli bir şekilde ilgilenme, sosyal beceriler ve hızlı karar vermedir. Liderler için

²⁸⁸ Anton Florijan Barišić, Joanna Rybacka Barišić, Chronos Info, Ivan Miloloža, “Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management”, **ENTRENOVA - ENTERPRISE RESEARCH INNOVATION**, 2021, s.357-366.

²⁸⁹ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Review**, 2018, s.114-138.

belirsizliğe tolerans göstermek ve çalışanlara ilham vermek dijital çağda daha önemli beceriler haline gelmektedir.²⁹⁰

- Güç Yapıları ve Hiyerarşi; Analiz edilen diğer bir alan, dijital teknolojinin kuruluşlardaki güç yapıları üzerindeki etkisidir. İlk araştırmalar, teknolojinin hem gücün merkezileşmesine hem de gücün ademi merkezileşmesine yol açabileceğini savunmaktadır. Benzer bir ikilem nispeten daha yeni makalelerde de bulunmaktadır. Bir tarafta, dijital teknolojiler, belirli bir alanda en fazla bilgiye sahip olanları belirlemeye yardımcı olarak, gücü meşru olanlardan uzman olanlara kaydırmaktadır. Öte yandan, bilgisayar destekli izleme araçları, yönetsel kontrolün artmasına ve mevcut hiyerarşilerin güçlendirilmesine izin vermektedir. Ayrıca, eski departman yapılarının yerini proje tabanlı, kendi kendini organize eden ekipler almaktadır.²⁹¹
- Performans Yönetimi; İş adımlarının sayısallaştırılmasıyla yeni bir şekil almaktadır. Şirketler, çalışanlarıyla birlikte, hedef başarılarını günlük olarak belgeleyebilecekleri mobil uygulamaları kullanmaya başladıkça, hedef belirleme yoluyla performans ölçümü de yeni bir boyut haline gelmektedir. Bu uygulamalar, bireysel performansın şirketteki herkes için şeffaf hale getirilmesine izin verdiği için yüksek düzeyde şeffaflık yaratmaktadır.²⁹²

²⁹⁰ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Revue**, 2018, s.114-138.

²⁹¹ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Revue**, 2018, s.114-138.

²⁹² Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla and Christian Hell, “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.

Ulrike Stefanie Foerster-Metz vd. (2018) yaptığı çalışmada, her yeni gelişen teknolojinin bir işletmedeki insanlar (çalışanlar ve liderler) üzerinde nasıl bir etkisi olduğunu açıklamıştır. Tablo 1.13’te özeti sunulmaktadır.²⁹³

Tablo 1.13: Dijital Teknolojilerin Çalışanlar ve Liderlik Üzerindeki Etkisi

Dijital Teknolojiler	Çalışanlar Üzerine Etkisi	Liderlik Üzerindeki Etkisi
Bağlantılılık ve Kullanılabilirlik		
Mobil IOT Bulut	• İş sözleşmelerindeki değişiklikler • Esnek çalışma modelleri • Kendi kendini kontrol eden ekipler • Risk altında girişimcilik ve yetkilendirme • Küresel işgücü rekabeti • İşgücünün aidiyet duygusunun azaltılması • Sosyal güvencenin azalması	• Düz, yatay hiyerarşi • Hızlı ve çevik karar verme • İşbirlikçi yaklaşımın güçlenmesi • Uzaktan çalışma nedeniyle motivasyonun öneminin artması • Orta kademe yönetimin önemini yitirmesi (yöneticiler daha büyük bölümleri ve yerleri kapsayabileceği için)
Bilgi & Anlayış		
Büyük Veri & Analitik	• Sıkı gözetim • Daha yüksek ve detaylı süreç yapısı nedeniyle yaratıcılık kaybı • Daha yüksek performans dayalı ücretlendirme	• Süreçlerin optimizasyonu • Çalışanların daha fazla değerlendirilmesi, analitiklerin kararı devralmaya başlamasıyla yönetimi gözetim rolünden kurtarır • Büyük veri ve analitiğe bağımlılık
Otomasyon ve Verimlilik		
Robotik Otomasyon Robotik Süreci Akıllı Otomasyon Yapay Zeka	• Daha yüksek nitelikli ve daha düşük nitelikli işler için işgücünün rasyonelleştirilmesi • İş gücü özerkliğinin, yaratıcılığının ve yenilikçiliğinin azaltılması	• Hiyerarşilerin azalması • Sorunlara ve tarihsel arka plana adaptasyonun kaybı
İletişim & İşbirliği		
Sosyal Medya	• Şeffaflık • Bilgili işgücü	• İşbirliğine dayalı ve şeffaf liderlik talebi

²⁹³ Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla and Christian Hell, “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.

	• Müşteriye yönelik hizmet odaklılık ihtiyacının artması • İşbirliği ve bilgi paylaşımının artışı	• Açık iletişim • Bilginin şirket genelinde düşük maliyetle sağlanması ve paylaşılması • Katılımın uygulanması • Çalışanların sosyal davranışlarını etkilemek
Gizlilik ve Güvenlik		
Gelecek Nesil Güvenlik	• Kişisel çalışan verilerinin sızma riski	• Yeni davranış kurallarının geliştirilmesi

Kaynak: Ulrike Stefanie Foerster-Metz, Katrin Marquardt, Nina Golowko, Andreas Kompalla and Christian Hell, “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.

Özetle, çalışmalarda ele alınan ana konular, uzaktan çalışma/tele-çalışma, teknostres, otomasyon ve dijital teknolojiler, sanal ekipler ve değişen beceri gereksinimleri ve güç yapıları tarafından sağlanan yardım etrafında ilerlemektedir.²⁹⁴

Şirketlerin karşılaştığı en büyük zorluklardan biri, dijital dönüşümden türeyen dijital ortamda faaliyet gösterebilecek profesyonellerden oluşan bir ekibe sahip olmaktır. Bu, yeni çalışma biçimleriyle başa çıkmak ve kültürel değişimi kolaylaştırmak için şirketlerdeki insanların nasıl yönetileceği yeniden düşünülmektedir. Literatür, ekip çalışması veya çalışan özerkliğini ve ekip uyumunu teşvik etme gibi dijital dönüşüme uygun çeşitli İnsan Kaynakları Yönetim uygulamalarının olduğunu göstermektedir.²⁹⁵ Yeni dijital ortamda şirketler, işletmelerini dijital olarak dönüştürmeye yardımcı olan yenilikçi çalışan davranışlarını destekleyen bir dizi insan kaynakları uygulamasını benimsemektedir.²⁹⁶ Dijital dönüşümün insan kaynakları üzerinde olumlu bir etkisi

²⁹⁴ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Revue**, 2018, s.114-138.

²⁹⁵ Álvaro Nicolás-Agustín, Francisco Maeso-Fernandez, Daniel Jimenez Jimenez, “The Role of Human Resource Practices in the Implementation of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/355167885>, 01.01.2023.

²⁹⁶ Álvaro Nicolás-Agustín, Francisco Maeso-Fernandez, Daniel Jimenez-Jimenez, “The Role of Human Resource Practices in the Implementation of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/355167885>, 01.01.2023.

olduğu görüşü ile performans, çıktı, hizmet kalitesi, yetenek geliştirmede gözle görülür değişiklikleri etkilemesi muhtemel görülmektedir. Kumar (2016) yaptığı çalışmada, dijital dönüşümün insan kaynakları gelişimi, yetenek yönetimi, performans yönetimi boyutları üzerinde olumlu etkisini olduğunu belirtmiştir.²⁹⁷

Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi; internet tabanlı teknoloji kanallarının kullanılması yoluyla İnsan Kaynakları Yönetimi strateji ve politikalarının uygulanmasıdır. İlk 1995 yılının başlarında tanımlanan dijital insan kaynakları ilerleyen zaman içinde birçok bilim adamı tarafından araştırılmaya başlanmıştır.²⁹⁸ Deloitte uzmanları, dijital teknolojilerin insan kaynakları yönetimi alanında üç ana etki alanını tanımlamaktadır: Dijital işgücü (yeni yönetim yöntemlerinin tanıtılması, bir inovasyon kültürü, yeni bir ağ organizasyonunun oluşturulmasına katkıda bulunan bir dizi pratik beceri); Dijital işyeri (performans sağlayan çalışma ortamının tasarımı, modern iletişim araçlarının kullanımı; Dijital İnsan Kaynakları yönetimi (çözümler için dijital araç ve uygulamaların kullanımı, deneme ve yenilik)'dir.²⁹⁹ Yapılan araştırmalarda, dijital dönüşümün insan kaynakları alanındaki tüm fonksiyonlara etkilerinin bulunduğu ve en çok etkilenen fonksiyonların sırasıyla İşe Alım, İşgören Eğitimi ve Personeli Güçlendirme, Performans Değerleme, Endüstriyel İlişkiler, İş Analizi ve Tasarımı, Kariyer Geliştirme, İş Değerlemesi ve Ücretleme, İnsan Kaynakları Planlaması, İnsan Kaynakları Bilgi Sistemi, İş Sağlığı ve Güvenliği, İnsan Kaynakları Metrikleri olduğu belirlenmiştir.³⁰⁰

Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi, e-işe alım, e-eğitim, e-performans değerlendirme, e-ücretlendirme, e-kariyer yönetimi gibi insan kaynakları uygulamalarında zaman tasarrufu sağlarken; örgütsel verimliliği artırma, bürokrasiyi

²⁹⁷ Betchoo Nirmal Kumar, "Digital Revolution In The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies", **International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies**, 2016, s.1-10.

²⁹⁸ Ebru Beyza Bayarçelik, "Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri", **Dijital Dönüşüm ve Süreçler, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları**, 2020, 59-77.

²⁹⁹ Lu Jia Jin, "Methods, Stages and Misunderstandings of Digital Transformation of HR Management", **Advances in Economics, Business and Management Research**, 2020, s.82-88.

³⁰⁰ Onur Oruçoğlu, "Endüstri 4.0'ın İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından İşe Alıma Etkileri", **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 2022, s.57-84.

azaltma, maliyetleri düşürme, kâğıt kullanımını sonlandırma ve katma değer yaratma gibi faydaları da beraberinde getirmektedir.³⁰¹ Bu kapsamda dijital insan kaynakları yönetimi uygulamalarının tele-çalışmayı içermesi, dijital dönüşüm hedefine ulaşmak için çalışanların katılımını teşvik etmesi, uygun bir liderlik tarzını teşvik etmesi, gelişen teknolojilerle ilgili eğitim uygulamalarını benimsemesi, uzaktan çalışmayı teşvik etmesi, çalışanların stratejik kararlara katılmalarına izin vermesi ve daha çevik organizasyon yapılarına sahip olması gerekmektedir. Dijital İnsan Kaynakları Yönetimi uygulamaları, çalışanların kuruma daha fazla dahil olmasını, kuruma bağlı kalmasını, yenilikçi davranışları benimsemesini ve kurumun dijital dönüşümüne daha fazla katkıda bulunmasını sağlamaktadır.³⁰²

Begüm Yıldırım (2020) yaptığı çalışmada, Kumar (2016)'ın çalışmasında belirtilen dijital dönüşümün insan kaynakları gelişimi, performans yönetimi ve yetenek yönetimi boyutları üzerinde olumlu etkisi olduğu kabulü ile ilgili ölçeği Türkçeye uyarlamıştır. Buna göre çalışanların işletmedeki dijital dönüşüm süreci ile ilgili görüşlerini elde etmeyi amaçlamıştır. Çalışanların dijital dönüşümüne bakışı olarak ifade edilen bu kavram, kişisel gelişime katkı, işyerindeki verimliliğe katkı ve kariyer gelişimine katkı boyutları üzerinden anlaşılmaya çalışılmıştır.³⁰³

Dijital Dönüşümün etkisi ile fiziksel veya zihinsel yapılan tüm işlerde ve iş ortamında köklü değişimler gerçekleşmektedir. Bu dönüşümün işgücü ve meslekler üzerindeki etkisini değerlendirme noktasında iki uç görüş bulunmaktadır. Bunlardan birincisi; teknolojik dönüşümün kitleleri işsiz bırakacağını iddia eden karamsar bir bakış açısına sahipken, ikinci görüş teknoloji tarafından işsiz bırakılan insanların yine

³⁰¹ Ebru Beyza Bayarçelik, “Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri”, Dijital Dönüşüm ve Süreçler, **İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları**, 2020, 59-77.

³⁰² Álvaro Nicolás-Agustín, Francisco Maeso-Fernandez, Daniel Jimenez Jimenez, “The Role of Human Resource Practices in the Implementation of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/355167885>, 01.01.2023.

³⁰³ Begüm Yıldırım, “İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri”, Kırklareli Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2020, s.62-63.

teknolojinin doğurduğu yeni iş alanlarına yerleşeceğini iddia eden iyimser görüşü temsil etmektedir.³⁰⁴

Dijital dönüşümün getirdiği sürekli değişim, çalışanlar üzerinde bilgi, yetenek, beceri, rasyonelleştirme, performans, verimlilik vb. çeşitli şekil ve düzeylerde önemli bir etkiye sahipken diğer taraftan işsizlik, belirsizlik, baskı, endişe, stres, tükenme, umutsuzluk, daha yüksek karmaşıklık, yetersizleşme, yorgunluk, sosyal izolasyon ve yabancılaşma gibi olumsuz etkileri de beraberinde getirebilmektedir.³⁰⁵ Günümüzde artan sayıda bilim insanı, değişim liderlerinin değişim sürecinde bireyin kritik rolünü hafife alması nedeniyle çok sayıda değişim çabasının başarısız olduğunu iddia etmektedir. Araştırmacılar, nihayetinde uzun vadeli sürdürülebilir bir örgütsel değişimin, ancak bireysel çalışanların davranışlarını değiştirmesi durumunda mümkün olduğunu belirtmektedir. Değişim alıcıları olarak da bilinen değişimden etkilenen bireysel çalışanların tepkilerinin değişimin başarısı için kritik olduğu yaygın olarak kabul edilmektedir. Dört kategoriye ayrılan ya destek ya da direnç olarak örgütsel değişime yönelik davranışsal tepkileri aşağıdaki gibi tanımlanmaktadır.³⁰⁶

- Aktif destek, fazladan yol kat etmek ve değişikliğin başarılı olması için diğerlerine tanıtmak da dahil olmak üzere gereken her şeyi yapmak olarak tanımlanır.
- Pasif destek, değişimi desteklemek için minimum veya ortalama çabayı göstermek ve istenen eylemleri isteksizce gerçekleştirmek olarak tanımlanır.
- Aktif direniş, çalışanın gözle görülür bir şekilde değişimin başarısız olmasını sağlamaya yönelik eylemlerde bulunduğu davranış olarak tanımlanır.

³⁰⁴ Özgür Çark, “Dijital Dönüşümün İşgücü ve Meslekler Üzerindeki Etkileri”, **International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries**, 2020, s.19-34.

³⁰⁵ Mürşide Özgeldi, “Dijital Dönüşümde İnsan Faktörü”, Dijital Dönüşüm, Editörler: Gonca Telli, Samet Aydın, Maltepe Üniversitesi Kitapları, 2020, s.449-475.

³⁰⁶ Martin Lagus, “Implementation of a digital workplace from the perspective of employees”, Yüksek Lisans Tezi, 2020.

- Pasif direniş, değişimin başarısız olmasını sağlamaya yönelik ince davranışlarda bulunarak değişime karşı çıkmak olarak tanımlanır.

Literatür taraması, organizasyonel değişimin bir organizasyondaki tüm etkilenen çalışanlar için zor ve zorlayıcı bir çaba olduğunu, ancak işletmelerin hızla değişen bir pazarda rekabetçi kalmaları için bir zorunluluk olduğunu vurgulamaktadır. Yönetim ve değişim liderleri, değişimin bireysel çalışanlar için duygusal olarak ağır bir süreç olduğunu ve çalışanların bilgiyi işlemek ve organizasyonlarında neler olup bittiğini anlamak için değişimle ilgili önceki deneyimleri kullandıklarını anlaması gerektiği belirtilmektedir. Çünkü çalışanlar, aktif veya pasif olarak değişimi destekleyebilmekte veya direnebilmektedir.³⁰⁷ Daha önce yaşadığı değişimler ve tecrübeler bunu etkilemektedir. Bu kapsamda örgütsel değişim sinizmi, pasif bir tutumu içermektedir. Kişilerin değişimle ilgili karamsar bir görüşe sahip olduğu anlamına gelmektedir. Sonuç olarak, çalışanların değişime karşı tutumlarının incelenmesi dikkate alınması gerektiği anlaşılmaktadır. İkinci bölümde bu kavram incelenerek dijital dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleştirilmesi ile ilişkisi incelenecektir.

³⁰⁷ Martin Lagus, “Implementation of a digital workplace from the perspective of employees”, Yüksek Lisans Tezi, 2020.

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜTSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ

Örgütsel değişim, işletmenin bir süreç dahilinde mevcut durumdan istenilen başka bir duruma geçişi için yeni tutum ve davranışların kabul edilmesi olarak tanımlanmaktadır.³⁰⁸ Birinci bölümde belirtildiği gibi dijital dönüşümün örgütsel değişim türü hakkında farklı görüşler bulunmaktadır. Bu çerçevede dijital dönüşümün radikal, yıkıcı, devrimsel ve evrimsel değişim özelliklerini vurgulayan çalışmaların olduğu görülmektedir. İncelenen çalışmalarda dijital dönüşüm projelerinin yaklaşık %70'inin başarısızlıkla sonuçlandığı belirtilmiştir. Bu nedenle dijital dönüşümün nasıl gerçekleştirileceği, işletmelerin üst yönetimi için zorlu görevlerden biri haline gelmiştir.³⁰⁹ Bu süreçte çalışanların değişime karşı tepkilerinin değişimin başarısında önemli bir faktör olduğu görülmektedir.

Örgütsel değişimle ilgili sinizm, gelecekteki çabaların başarısına ilişkin karamsarlıktan ve değişim liderlerinin/ajanlarının tembel ve yetersiz olduğuna dair inançtan oluşan, başarısız değişim çabalarına bir tepkidir.³¹⁰ Çalışan, değişime karşı pasif değildir ve değişime karşı farklı cevaplar vererek aktif bir role sahiptir. Bu nedenle örgütsel değişim araştırmalarında bireyin rolü giderek daha fazla incelenmektedir.³¹¹

Bu bölümde sinizm ve örgütsel değişim sinizmi temel kavramları tanımlandıktan sonra, örgütsel değişim sinizmi kavramının kuramsal temelleri ve dijital dönüşüm ile arasındaki ilişki açıklanacaktır.

³⁰⁸ Utku Tefvik Güleç, “Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç üzerine Teorik Bir İnceleme”, **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, 2020, s.373-402.

³⁰⁹ Faisal Mahmood, Abdul Zahid Khan, Mohammad Bashir Khan, “Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade”, **Abasyn Journal of Social Sciences**, Vol (12), Issue (2), 2019, s.231-249.

³¹⁰ Blanca Grama, “Cynicism in Organizational Change”, **SEA-Practical Application of Science**, 2013, s.107-111.

³¹¹ Blanca Grama ve Ramona Todericiu, “Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism”, **Studies in Business and Economics**, 2016, s.47-54.

2.1. Sinizm

Sinizm, felsefi bir kavram olarak, antik çağda ortaya çıkmıştır. Sinizm, öncelikle MÖ V-IV yüzyıllarda Atina'da kurulan kiniklerin felsefi okulu ile ilişkilidir.³¹² Dördüncü yüzyılda, Antisthenes'in takipçileri olan bir grup filozof, popüler düşünce veya kamu inançlarını küçümsemiştir. Antisthenes'in kendisi bir inanç adamı olan Sokrates'ten etkilenmiştir ama yine de Yunanlılar Antisthenes'i ve takipçilerini “köpeğin müritleri” veya Kinikler olarak görmüşlerdir.³¹³ Sinizm kelimesi Yunanca köpek anlamına gelen κύων (kyôn) veya “köpek benzeri”, κυνικός (kynikos) kelimesinden gelmektedir. Atina sakinleri, filozof Diogenes'in bir köpek gibi davrandığını söylemiştir. Diogenes buna aldırmamış ve bu gözlemi kabul ederek “Köpekler zaten boş olan sosyal gelenekleri umursamazlar; köpekler dürüst ve sadıktır.” şeklinde övmüştür. Diogenes, toplumunun değerlerini reddetmiş ve tüm geleneklere aykırı bir yaşam sürmüştür. Tüm ihtiyaçlarını bir köpek gibi halka açık bir şekilde gerçekleştirmiştir. Bu durum ikili bir yaklaşımla köpeğin “sadık bir arkadaş ya da utanmaz bir hayvan” olduğu yorumlarına sebep olmuştur. Hakaret olarak kastedilen köpek, temel içgüdülerin değil, sadakatin sembolü olarak bir iltifata dönüşmüştür.³¹⁴ Araştırmacılar, kinizmin kökeninin tarihsel olarak eski toplumun değerlerindeki hayal kırıklığından kaynaklandığına inanmaktadır. Kinizmin bir yaşam biçimi, dünya görüşü, yasaların ve normların inkarına dayanan özel bir görüş sistemi olarak tanımlandığı formülasyonlar da vardır. Bu sistem, egemen ideolojinin ihmal edilmesiyle karakterize edilmektedir. Bu kültürel olgunun değerlendirilmesindeki belirsizlik, sinizm olgusunun kinizm, sahte kinizm ve sinizm olarak ayrılmasıyla ilişkilidir. Bu sürecin incelenmesi bilimsel ve güncel bir ilgidir. Felsefi olduğu kadar kültürel ve sosyal bir olgu olarak sinizm, kültürel kriz dönemlerinde aktif olarak kendini göstermektedir. Kiniklerin doktrini klasik bir Sokratik okuldur ve erdem arayışına dayanmaktadır. Bu çerçevede zamanla kiniklere karşı

³¹² Valentina Kudriavtseva, YuliaTsiplakova, “Tradition of Cynicism: From Origin to Nowadays”, **International E-Journal of Advances in Social Sciences**, 2017, s.918-922.

³¹³ Özlem Güllüoğlu Işık, “Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, 2014, s.131-151.

³¹⁴ Hans Steinmüller, “A minimal definition of cynicism: everyday social criticism and some meanings of 'Life' in contemporary China”, **The London School of Economics and Political Science**, 2014, s.1-15.

olumsuz bir tutum oluşmuş ve bu da sinizmin bağımsız bir olguya dönüşmesine yol açmıştır. Erdeme ulaşmayı amaçlayan bu öğreti, günümüzde sinizm denilen bir olguyu kasteden tam tersine dönüşmüştür.³¹⁵

Kinikler, "erdem" in insan varoluşunun tek "iyi" olduğuna inanıyorlardı ve böyle bir erdeme ulaşmanın tek yolu, genellikle "başkalarındaki kusurları kendinde kaçınılması gereken kusurlar olarak göstermek" yoluyla elde edilen "öz-denetim" idi. Bununla birlikte, üçüncü yüzyılda, sinizm bir düşünce okulu olarak yeniden canlanmıştı ama bu sefer "bağımsızlık, arzunun bastırılması ve fiziksel dayanıklılık üzerindeki ciddi karakterini kaybetme ve kendini geleneklerle alay etmeye verme şeklindedir. Merriam-Webster Sözlüğü'ne (2003) göre modern bir alaycı: "Tüm insanların bencillik tarafından motive edildiğine inanan ve bakış açısı küçümseyici ve genellikle alışkanlık olarak olumsuz olan bir kişi" olarak tanımlanmıştır. Sinizm paradoksaldır, çünkü sinik hem olumlu duygulara (organizasyonun geliştirilebilirliği) hem de olumsuz duygulara (değişim çabalarının kaçınılmaz başarısızlığı) aynı anda sahiptir.³¹⁶

Bireylerin sadece kendi çıkarlarını gözettiğine, çıkarlarını her şeyin ve herkesin üzerinde tuttuğuna inanan ve herkesi çıkarıcı olarak gören kimse "sinik" olarak adlandırılmış, bu durumu açıklamaya çalışan düşünce ise "sinizm" olarak tanımlanmıştır. Oxford İngilizce sözlüğü sinik insanı, sürekli hata bulan, küçümseyen, insan davranışlarının ve güdülerinin samimiyetine inanmama eğilimi gösteren ve bunu alaycı yollarla belirtmek isteyen kişi olarak tanımlamaktadır. Umutsuzluk, yılma, engellenme, tükenme ve hayal kırıklığı ile karakterize edilen sinizm; aşağılama, iğrenme ve güvensizlik ile ilişkilendirilir. Sinizm hakkındaki yaygın düşünce; dürüstlük, doğruluk ve içtenlik gibi ahlaki erdemlerin bireysel çıkarlar için feda edildiği yönündedir.³¹⁷

³¹⁵ Valentina Kudriavtseva, YuliaTsiplakova, "Tradition of Cynicism: From Origin to Nowadays", **International E-Journal of Advances in Social Sciences**, 2017, s.918-922.

³¹⁶ Özlem Güllüoğlu Işık, "Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies", **Akdeniz İletişim Dergisi**, 2014, s.131-151.

³¹⁷ Refik Balay, Ahmet Kaya ve Ali Cülha, "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2013, s.123-144.

Günümüzde sinizm hakkında yazan antropologlar genellikle Alman filozof ve kültür tarihçisi Peter Sloterdijk'e ve Slavoj Zizek'e atıfta bulunmaktadır. Sloterdijk, rasyonelite ve modernitenin baskıcı yönlerini vurgulayarak aydınlanma söylemlerini eleştirmektedir. Ona göre bu söylemler, “aydınlanmış yanlış bilinç” olan uyuşuk bir alaycı akıl üretmiştir. Bu sinizmi, “c” ile, kinizmi bedensel, aktif ve saldırgan olan “k” ile karşılaştırmaktadır. Birincisine, Marx'ın "bilmiyorlar ama yapıyorlar" formülünün iyi bilinen tersini uyguluyor: alaycılar "ne yaptıklarını çok iyi biliyorlar, ama yine de yapıyorlar".³¹⁸ P. Sloterdijk, sinizmin tarihsel evrimini ele almaktadır. Sloterdijk'in felsefesi, 20. ve 21. yüzyılların dönüşünün, yani aydınlanma döneminde başlayan süreçlerin devamının ve tamamlanmasının bulunduğu zamanın felsefesidir. Bu çağın ana çelişkisinin, modern sinizme yol açan aydınlanmış ve sıradan bilincin çatışması olduğu belirtilmektedir. Yirminci yüzyılda, aydınlanma ve onların ardılları tarafından üç yüzyıl boyunca inşa edilen hümanist değerler sistemi ile maneviyatın artık var olmadığı iyi gelişmiş ve farklılaştırılmış bir tüketici değerleri ölçeği arasındaki çelişkiyi yoğunlaştırmaktadır. Şartlı olarak aydınlanma ve tüketici olarak adlandıracağımız bu iki değer sistemi aynı bilinçte çarpıştığında, modern sinizm tam da P. Sloterdijk'e göre ortaya çıkmaktadır.³¹⁹

Sloterdijk'in modern sinizm tanımı şöyledir; "Kinizm aydınlanmış yanlış bilinçtir." Bu bilinç, doğru, iyilik ve güzellik hakkındaki hümanist fikirlerin eğitimlerinde öğrenilmekte, ancak tüketici düşünceleri tarafından yönlendirildiği için bu fikirleri takip etmek istememektedir. Rasyonel ve gerçek arasındaki, nasıl yapılacağını bilmek ile eylemin kendisi arasındaki bu boşluk, bir kişinin toplumda kesin bir pozisyon alamadığı bir durumdur. Böylece modern insan bilinci ikilem yaşamaktadır. Buna göre bir yarısında eşitlik, kardeşlik, adalet, makul ve anlamlı yaşam idealleriyle aydınlanma,

³¹⁸ Hans Steinmüller, “A minimal definition of cynicism: everyday social criticism and some meanings of 'Life' in contemporary China”, **The London School of Economics and Political Science**, 2014, s.1-15.

³¹⁹ Valentina Kudriavtseva, YuliaTsiplakova, “Tradition of Cynicism: From Origin to Nowadays”, **International E-Journal of Advances in Social Sciences**, 2017, s.918-922.

diğer yarısında ise yiyecek için para alma ihtiyacının bunlara aykırı yaşamaya zorladığının idrak edilmesidir.³²⁰

Zizek'in sinizmi daha beyinseldir; “aydınlanmış yanlış bilinç” formülasyonunu daha da detaylandırmaktadır. Lacan'ın fantezi üzerine yazılarından esinlenen Zizek, ideolojinin kendisinin toplumsal gerçekliğin kurucu bir parçası olduğunu; yanılsamanın bilgi tarafında değil, yapma tarafında olduğunu “faaliyetlerinde bir yanılsamayı izlediklerini biliyorlar, ama yine de bunu yapıyorlar” şeklinde ifade etmektedir.³²¹

Örgütsel bağlamda, Lewin'in erken dönem çalışmalarına ek olarak, Coch ve French'in (1948) geleneksel olarak organizasyon geliştirmede ilk girişimsel çalışmalardan biri olarak görülen Harwood Manufacturing Corporation'daki araştırması, organizasyonel değişim çabalarına direnç konusunda klasik bir çalışmadır. Araştırmacılar, değişen derecelerde katılıma sahip grupların daha hızlı iyileştiğini bulmuşlardır. Yani dürüstlük, açıklık, iki yönlü iletişim, katılım, güven ve adil dağılım göstermek, değişim sonuçlarını olumlu yönde etkileyebilmektedir.³²² Niederhoffer (1967) muhtemelen örgütsel bir ortamda sinizmi inceleyen ve ölçen ilk araştırmacı olarak polis memurlarını incelemiştir. Daha sonra araştırmacılar konu üzerinde çalışmaya devam etmiş ve Amerika Birleşik Devletleri'ndeki çalışanların önemli bir yüzdesinin örgütleri hakkında oldukça alaycı olduğunu bulmuşlardır.³²³ Zamanla, örgütsel sinizm, işveren-çalışan ilişkilerinin yeni paradigması olarak ortaya çıkmıştır. En basit ifadeyle, örgütsel sinizm, çalışanların örgütlerine güven duymaması ve örgütün güvenilmeyeceğini hissetmesi durumunda ortaya çıkmaktadır. Örgütsel sinizmin çoğu tanımı, hayal kırıklığı ve öfke gibi duygularla ilişkilendirilmektedir. Çalışanlar, örgütün yönetiminin dürüstlük, adalet ve şeffaflıktan yoksun olduğuna inanmaktadır. Dean ve

³²⁰ Valentina Kudriavtseva, YuliaTsiplakova, “Tradition of Cynicism: From Origin to Nowadays”, **International E-Journal of Advances in Social Sciences**, 2017, s.918-922.

³²¹ Hans Steinmüller, “A minimal definition of cynicism: everyday social criticism and some meanings of 'Life' in contemporary China”, **The London School of Economics and Political Science**, 2014, s.1-15.

³²² Jeremy B. Bernerth, Achilles A. Armenakis, Hubert S. Feild, H. Jack Walker, “Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2007, s.303-326.

³²³ Özlem Güllüoğlu Işık, “Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies”, **Akdeniz İletişim Dergisi**, 2014, s.131-151.

meslektaşları, örgütsel sinizmi, örgüte karşı olumsuz bir tutum olarak tanımlamışlardır. Örgütsel sinizmin, düşmanca tavır, örgüt tarafından dürüstlük eksikliği, rahatsızlık, memnuniyetsizlik ve örgütle ilgili umutsuzluk gibi diğer boyutlarını araştıran başka çalışmalar da bulunmaktadır. Örgütsel sinizm, küresel çapta örgütler arasında yaygındır; ABD, Avrupa ve Asya'da çalışmalar yapılmıştır. Araştırmacılar, sinizmin örgütler üzerinde sahip olabileceği önemli etkinin farkına varmaya başlamışlardır. Örgütsel sinizm bir tutum ya da inanç olarak görülmektedir. 1980'ler ve 1990'lar boyunca yürütülen çalışmalar genel olarak sinizmi kişilik özelliği ve endüstri düzeyindeki çevresel sinizm nedenleri ve durumsal bileşenler bağlamında incelemiştir. Ardından, 2000'li yıllar boyunca, daha derinlemesine yapılan çalışmalar örgütsel sinizmin farklı yönlerine katkıda bulunmuştur ve örgütsel sinizm beş farklı yapıya bölünmüştür.³²⁴

- Kişisel sinizm; bireyin kişilik özelliği olan bir şeydir.
- Toplumsal sinizm; genel olarak topluma karşı olumsuz duygular beslemektir.
- Değişime karşı sinizm; bir çalışanın herhangi bir organizasyonel değişime yönelik özel güvensizliği ile ilgilidir.
- Mesleki sinizm; tükenmişliğin bir bileşeni olarak araştırılmaktadır. İş sinizmi, kişinin işine karşı tecrit ve kayıtsız bir tutum sergilemesi ve iş yerindeki performansını olumsuz olarak değerlendirme eğilimi anlamına gelir. Çalışmalar ayrıca, işle ilgili bir tür sinizmin çalışanlar için bir başa çıkma stratejisi olarak hareket edebileceğini bulmuştur.
- Çalışan sinizmi; çalışanların davranışsal sonuçlarını ve olumsuz tutumlarını ifade eder. Örgütsel sinizmin diğer çeşitleri gibi, çalışan sinizmi de verimlilik üzerinde ters etkiye sahiptir.

Tablo 2.1'de örgütsel sinizm çeşitleri hakkında özet bilgi sunulmuştur.

³²⁴ Omar Durrah, Monica Chaudhary and Moaz Gharib, "Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations", **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 2019, s.1-16.

Tablo 2.1: Örgütsel Sinizm Türleri

	Tutum	Hedef	Bağlam	Zaman
Kişilik Sinizmi	Acımasızlık ve sinirlilik	İnsan Doğası		Değişmeyen Kişilik özelliği
Toplumsal- Kuramsal Sinizm	Uzaklaşma- Yabancılaşma Umutsuz Olma	Örgütler		Değişmez
Çalışan Sinizmi	Acımasızlık- Hayal Kırıklığı Ümitsizlik	Herhangibirşey	Psikolojik Sözleşme İhlali	Değişmez
Örgütsel Değişim Sinizmi	Hayal kırıklığı Karamsar olma	Örgütsel Değişim	Başarısız Değişim	Değişmez
Meslek Sinizmi	Uzaklaşma Aşağılama	Müşteri	Hizmet Örgütleri	Değişmez

Kaynak: “Sinizm Nedir? Sinik Bireyler ve Örgütsel Sinizm”, (Çevrimiçi) <https://soyleki.com/sinizm-nedir-sinik-bireyler-ve-orgutsel-sinizm/>, 12.01.2023

Sinizmin nasıl geliştiğine ve değişime tepkileri etkilediğine dair mevcut anlayış, yapının tanımı ve ölçümünde fikir birliği olmaması nedeniyle sınırlıdır. Kapsamlı literatür incelemelerinin ardından, Andersson (1996) ve Dean ve ark. (1998), tanımlardaki bariz farklılıklara rağmen, sinizmin hem geniş hem de kendine özgü olabilen, bilişsel, duyuşsal ve davranışsal bileşenleri olan olumsuz bir tutum olduğu konusunda fikir birliği olduğunu gözlemlemiştir. Andersson ve Dean vd. ortaya çıkan bu fikir birliğini yakaladıklarını düşündükleri sinizm tanımlarını sundular. Andersson genel olarak sinizmi “bir kişiye, gruba, ideolojiye, sosyal geleneklere veya kuruma karşı küçümseme ve güvensizliğin yanı sıra hüsrana, umutsuzluk ve hayal kırıklığı ile

karakterize edilen hem genel hem de özel bir tutum” olarak tanımladı. Dean vd. (1998) örgütsel sinizmi bilişsel, duyuşsal ve davranışsal boyutları içeren “kişinin çalıştığı örgüte karşı olumsuz bir tutum” olarak tanımlamıştır. Başka bir ifadeyle, sinizm, “sıkıntı, iğrenme ve hatta utanç” duygularının eşlik ettiği ve “olumsuz ve genellikle aşağılayıcı davranışlara yönelik eğilimlere” katkıda bulunan “kurumun dürüstlükten yoksun olduğu inancı”dır.³²⁵

Örgütsel sinizm, üç farklı boyuttan oluşur:³²⁶

- Bilişsel sinizm; çalışanların şirketlerinin çabalarına değer vermediğini veya bunların her birini önemsemediğini düşünmesidir. Bilişsel sinizmle karşı karşıya kalan çalışanlar, ilkelerin genellikle çıkar için feda edildiğini ve firmalarında ikilik, kurnazlık ve kişisel çıkarların yaygın olduğunu düşünmektedir.
- Duygusal sinizm; organizasyona yönelik duygusal tepkileri ifade eder ve öfke, nefret, gerginlik, kaygı ve rahatsızlık gibi psikolojik tepkileri içermektedir. Duygusal sinizme, kibir eşlik eder, çünkü alaycı çalışanlar, şeyler hakkında üstün anlayışa ve olağanüstü bilgiye sahip olduklarına inanmaktadır.
- Davranışsal sinizm; organizasyonda sıklıkla kullanılan eleştirel ifadeleri ve olumsuz tutumları ifade eder. Davranışsal sinizm, alaycı mizah, örgütün eleştirisi, olumsuz sözel olmayan davranışlar, örgütteki tutumların olumsuz yorumları ve örgütün gelecekteki eylemi hakkında sinik tahminlerden oluşur. Sinik çalışanların davranışları, örgütlerine karşı mizahi ve iğneleyici tutumları ve kötü sözleri içerir, ayrıca, örgütü ve üst yönetimi ile alay eden çalışanların işleri için daha az çaba göstermeleri daha olasıdır. Bu çalışanlar organizasyonda düşük iş performansı sergilemektedir.

³²⁵ David J. Stanley, John P. Meyer, Laryssa Topolnytsky, “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”, **Journal of Business and Psychology**, 2005, s.429-459.

³²⁶ Omar Durrah, Monica Chaudhary and Moaz Gharib, “Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations”, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 2019, s.1-16.

Örgütsel değişime özgü olarak, örgütsel sinizm, değişimin liderlerine olan güven kaybını ve başarılı olmayan bazı değişim girişimlerine karşı gelişen tutumu içermektedir. Örgütsel değişimle ilgili sinizm, gelecekteki çabaların başarısına ilişkin karamsarlıktan ve değişim ajanlarının tembel ve yetersiz olduğuna dair inançtan oluşan, başarısız değişim çabalarına bir tepkidir. Örgütsel değişimin başarılı bir şekilde uygulanması, önemi giderek artan bir konu olmasına rağmen yakın zamana kadar çoğu paradigma değişikliği, makro sistemlere özgü bir yaklaşımla karakterize edilmiştir. Ancak son on yılda örgütsel değişimlere bireysel tepkilerin önemi vurgulanmıştır. Ayrıca, çalışanların örgütsel değişime desteği başarılı bir değişim için ön koşul olarak önerilmiştir. Kişisel değişkenlere artan ilgiyle uyumlu olarak, sinizm, sınırlı da olsa, değişime direncin potansiyel bir öncülü olarak dikkat çekmiştir.³²⁷

2.2. Örgütsel Değişim Sinizmi

Organizasyonlarda değişim olağandır. Küresel bir pazarda rekabet üstünlüğü elde etmek için çabalayan işletmeler, strateji ve süreçlerini değiştirmekte, birleşme ve satın almalar yapmakta, yeniden yapılanmakta veya yeni teknolojiler uygulamaktadır.³²⁸ Değişen ekonomik koşullar ve tüketici eğilimleri, teknolojik gelişmeler ve yabancı rekabet, yöneticileri sık sık organizasyonlarının değerlendirmelerini yapmaya ve gerekli reformları yapmaya zorlayan güçlerdir.³²⁹

Günümüzde buna Dijital Dönüşüm kapsamındaki değişiklikler de dahil olmuştur. Bu hiper rekabet ortamında, çalışanlar değişim girişimlerinin etkili bir şekilde uygulanmasında kilit rol oynamaktadır. Bu nedenle, çalışanların değişime tepki verme şekli, herhangi bir değişim programının uzun vadeli başarısının temel belirleyicisidir.

³²⁷ Blanca Grama, "Cynicism in Organizational Change", **SEA-Practical Application of Science**, 2013, s.107-111.

³²⁸ Prashant Bordia, Simon Lloyd D. Restubog, Nerina L. Jimmieson, and Bernd E. Irmer, "Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover", **Group & Organization Management**, 2011, s.191-222.

³²⁹ Nasser Sanoubar, Mehdi Forghani Bajestani, "Organizational Change Cynicism: Does It Hinder Change Commitment?", **Change Management: An International Journal**, 2015, s.19-33.

Bununla birlikte, örgütsel değişim üzerine yapılan araştırmaların çoğu, bireysel düzeydeki konulardan ziyade örgütsel düzeye odaklanmıştır, oysa başarılı değişimin önündeki en büyük engellerden biri, çalışanların tutum ve davranışlarıdır. Bu nedenle, örgütsel değişim çalışmalarında daha kişi odaklı yaklaşımlar benimsemek gerekli görünmektedir.³³⁰

Mevcut araştırmaların çoğu, örgütsel değişimi “dönemsel” ve bağımsız olaylardan oluşan durumlar olarak ele alma eğilimindedir. Bu yaklaşım, geçmiş olayların, çalışanların mevcut örgütsel olaylara tepkilerini şekillendirmede önemli bir rol oynadığı gerçeğini gözden kaçırmaktadır. Oysa bir organizasyondaki değişim yönetiminin geçmişi insan bilincinde ileri taşınmakta ve sonraki değişimin kabulü üzerinde güçlü bir etki yapmaktadır. Bu nedenle, zayıf değişim yönetimi uygulamaları yalnızca uygulanmakta olan değişime zarar vermekle kalmamakta, aynı zamanda gelecekteki değişim girişimleri üzerinde de zararlı etkilere sahip olmaktadır.³³¹ Bununla birlikte, örgütsel değişim çabalarının %75'inden fazlası başarısızlıkla sonuçlanmaktadır. Değişim girişimiyle ilgili çalışanların sinizmi, yüksek oranlı değişim başarısızlığının olası bir nedenidir.³³² Bu nedenle, son on yılda örgütsel değişime karşı bireysel tepkilerin önemi üzerinde artan bir vurgu olmaktadır. Ayrıca, örgütsel değişim için çalışan desteği, bir değişimin başarısı için gerekli bir koşul olarak önerilmektedir. Bireysel düzeydeki değişkenler üzerindeki bu artan vurguyla tutarlı olarak, sinizm, örgütsel değişime direnişin potansiyel bir öncülü olarak ilgi görmeye başlamıştır.³³³

Örgütsel Değişim Sinizmi kavramı, Wanous vd. tarafından yapılan çalışmalarda örgütsel sinizm kavramından türetilmiştir. Söz konusu yazarların çalışmalarının çıkış

³³⁰ Nasser Sanoubar, Mehdi Forghani Bajestani, “Organizational Change Cynicism: Does It Hinder Change Commitment?”, **Change Management: An International Journal**, 2015, s.19-33.

³³¹ Prashant Bordia, Simon Lloyd D. Restubog, Nerina L. Jimmieson, and Bernd E. Irmer, “Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover”, **Group & Organization Management**, 2011, s.191-222.

³³² Tomas G. Thundiyil, Dan S. Chiaburu, In-Sue Oh, George C. Banks, and Ann C. Peng, “Cynical About Change? A Preliminary Meta-Analysis and Future Research Agenda”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2015, s.429-450.

³³³ David J. Stanley, John P. Meyer, Laryssa Topolnytsky, “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”, **Journal of Business and Psychology**, 2005, s.429-459.

noktasında Aktouf'un çalışmasına referans verildiği görülmektedir. Aktouf'un çalışmasında Japon kültürünün öne çıkması ile gerçekleşen insana bakıştaki değişime vurgu yapıldığı ve bunun da yönetim yaklaşımlarındaki değişime neden olduğundan bahsedilmektedir.

Aktouf'un (1992) çalışmasında, Japonların ekonomik başarısıyla (ve aynı zamanda farklı temellerde Almanlar ve İsveçliler) birlikte farklı kavramlar ve başarı faktörlerinin önem kazandığından bahsedilmektedir. Japonya'nın bir şekilde ABD'nin yerini alması performansın ve toplam kalitenin altında yatan yeni yönetim ilkeleri ve kriterlerinin incelenmesine neden olmuştur. 1970'lerin sonuna kadar, bir firmanın başarısı, üretim hedeflerini her zamankinden daha hızlı ve büyük miktarlarda karşılamasına bağlıdır. Taylorizm ve Fordizm'den miras kalan bu felsefe, yöneticileri, üretimin fabrikada daha hızlı hareket etmesine yardımcı olacak teknikler ve araçlar geliştirme görevine yöneltmiştir. Yaratıcılık, inisiyatif ve kavramsallaştırma, Ar-Ge ve planlama departmanlarındaki uzmanların işi olarak kabul edilmiştir. Firmanın geri kalanı, emirleri olabildiğince özenli ve itaatkâr bir şekilde anlamak ve uygulamak için görevli olarak kabul edilmiştir. Bu bağlamda, yöneticilerin ve onların teorisyenlerinin temel sorunu, uzmanlaşmanın, teknik iş bölümünün ve maliyet düşürme endişelerinin gittikçe daha sıkıcı ve anlamsız hale getirdiği işleri yapmak için insanları harekete geçirmek ve teşvik etmek için araçlar bulmak olmuştur.³³⁴

Kalite çağı ile birlikte artık tüm çalışanların aktif ve zeki katılımcılar olması beklenmiştir. Hedef, artık ürünleri en düşük maliyetle daha hızlı üretmek değil, onları daha iyi, daha yaratıcı ve daha güvenilir bir şekilde üretmek olmuştur. Ancak geleneksel yönetim bu değişikliğe hazır değildir. Geleneksel teoriye sıkı sıkıya sarılmış, işlevselcilik ve fikir birliği ideolojisine sağlam bir şekilde bağlı olan birçok yönetim teorisyeninin, başarı faktörlerindeki bu tür dramatik değişimlerin, yönetim felsefesinde ve iş ve işçi anlayışında eşit derecede dramatik bir değişim gerektirdiğini göremediği belirtilmektedir. Pasif itaatte "daha hızlı ve daha hızlı" yapması beklenen çalışan ile

³³⁴ Omar Aktouf, "Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?", **The Academy of Management Review**, 1992, s.407-431.

yönetimin sürekli aktif katılım ve yaratıcılık beklediği çalışan arasında ortak bir ölçü yoktur. Hatta ikinci çalışanın "yönetilip yönetilemeyeceği" bile belli değildir. Bu nedenle yeni bir "nasıl yapılır"ın çoğalmasına tanık olunmuştur: "iyi bir şirket kültürü" nasıl inşa edilir, "semboller nasıl yönetilir", "iyi değerler" nasıl oluşturulur ve dağıtılır şeklinde çalışmaların yapılmaya başlandığından bahsedilmiştir. Çözümün, çalışanın ait olma arzusunun gelişmesine ve firmaya hizmet etmek için zekasını kullanmasına izin verecek yönetsel uygulamaların önünü açmak olduğu belirtilmektedir. Bu nedenle, çalışanın pasif bir dişli olarak görüldüğü bir yönetim biçiminden, aktif bir varlık olduğu görüşüne dayanan bir yönetim biçimine geçişin önem kazandığı anlaşılmaktadır.³³⁵

Aktouf (1992) çalışmasında, iki fabrikadaki gözlemlerinden bahsederek, klasik yönetimden uzaklaşarak organizasyon şeması olmayan, üç veya dört sembolik hiyerarşi düzeyi olan onun dışında kendi kendini yöneten ekiplerden oluşan, hiçbir ayırt edici unvanının olmadığı, insan hatasına tolerans olan bir yapıdan bahsetmiştir.³³⁶ Aktouf, çalışmasında, yeni liderliğin, güçlü kültürün ya da değişim çabasının insanların "niteliklerini" dikkate almadığı için eleştirmekte ve örgütsel sinizmi, yanlış yönetilen değişim çabalarına tekrar tekrar maruz kalmaktan kaynaklanan bir tutum olarak tanımlamaktadır. Mevcut çalışmanın bir varsayımı, çoğu insanın değişim tekniklerinin "doğru" koleksiyonundan etkilenmeyeceği ve bir organizasyon içindeki değişim çabalarının geçmişinin, gelecekteki değişim çabalarının başarısında bir rol oynadığı yönündedir. Bunun nedeni, önceki değişim girişimlerinin başarısız olması ve çalışanların gelecekteki başarı olasılığı konusunda alaycı olmalarıdır.³³⁷

Reichers, Wanous ve Austin sırasıyla 1994, 1997, 2000, 2004 yıllarında yaptıkları çalışmalarla önce örgütsel sinizm kavramını incelemişler, sonrasında Örgütsel Değişim Sinizmi kavramını ortaya koymuşlardır. Ayrıca örgütsel değişim sinizminin

³³⁵ Omar Aktouf, "Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?", **The Academy of Management Review**, 1992, s.407-431.

³³⁶ Omar Aktouf, "Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?", **The Academy of Management Review**, 1992, s.407-431.

³³⁷ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Organizational Cynicism: An Initial Study", **The Academy of Management Review**, 1994, s.269-273.

kavramsal tanımını takiben, aşağıdakilerin her birini ölçmek için 4 madde yazmış ve toplam 12 maddelik ölçek geliştirmişlerdir:³³⁸

- Değişimin yararsızlığı
- Değişimin başarısızlığı için içsel nitelik
- Değişimin başarısızlığı için dışsal nitelik

Sonuçlar, örgütsel değişim sinizminin kavramsal tanımını değişimle ilgili faydasızlıktan ve değişiklik yapmaktan sorumlu olanlarla ilgili içsel niteliklerden oluştuğunu desteklemiştir.³³⁹ Örgütsel değişim hakkındaki şüphecilik, çoğu kez, başarılı değişim olasılığı hakkındaki karamsarlığı, değişimden sorumlu olanların yetersiz, tembel veya her ikisi olarak suçlanmasını birleştirmektedir. Yapılan çalışmadan elden edilen veriler, bu tür bir sinizmin gelişmesine katkıda bulunan çok sayıda faktörü ortaya koymaktadır. Bunlar arasında tutarlı bir şekilde başarılı olmayan değişim programları geçmiş, değişim hakkında yeterli bilgi eksikliği ve sinizme yatkınlık yer almaktadır. Sonuçlar ayrıca, değişiklikler hakkındaki sinizmin çalışanların bağlılığı, memnuniyeti ve motivasyonu üzerinde olumsuz sonuçları olduğunu göstermektedir.³⁴⁰

Örgütsel Değişim Sinizmi, burada değişim çabalarının başarılı olmasına ilişkin kötümser bir bakış açısı olarak tanımlanmaktadır. Öyle ki değişiklik yapmaktan sorumlu olanlar motive olmamakla, yeteneksiz olmakla veya her ikisi ile suçlanmaktadır.³⁴¹ Örgütsel değişim sinizmi, gelecekteki çabaların başarısı hakkındaki karamsarlık ve değişim ajanlarının tembel ve yetersiz olduğu inancından oluşan başarısız değişim çabalarına bir tepkidir. Psikolojik bir sözleşme ihlali çerçevesi içinde, yönetim, sürekli olarak kurumsal performansı artıracak yöntemler arama yükümlülüğünü ihlal etmiş

³³⁸ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Organizational Cynicism: An Initial Study", **The Academy of Management Review**, 1994, s.269-273.

³³⁹ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Organizational Cynicism: An Initial Study", **The Academy of Management Review**, 1994, s.269-273.

³⁴⁰ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Understanding and managing cynicism about organizational change", **Academy of Management Executive**, 1997, s.48-59.

³⁴¹ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates", **Group & Organization Management**, 2000, s.132-153.

olarak algılanmaktadır. Art arda gelen değişim çabaları başarısız olduğunda, çalışanlar başlangıçta hayal kırıklığına uğramakta ve ihanete uğramış hissetmektedir. Gelecekteki girişimlerin başarısına yönelik karamsarlık, onları daha fazla hayal kırıklığından koruyan bir savunma mekanizması olarak hizmet etmektedir.³⁴² Bu nedenle değişimle ilgili sinizm, yenilik çabalarına ilişkin karamsarlık ve umutsuzluk olarak tanımlanmaktadır.³⁴³

Reichers vd. (1997) yaptığı çalışmada, otomotiv sektörü için parça üreten bir fabrikada toplam 120 yönetici ve çalışanla gizli görüşmeler yaparak değişimle ilgili sinizm ölçeği geliştirmiştir. Görüşmeler, bir organizasyon kültürü anketinin geliştirilmesine hazırlık olarak, söz konusu fabrikada çalışmanın tüm ilgili yönlerine ilişkin çalışanların algılarını ortaya çıkarmak için tasarlanmıştır. Görüşmeler sırasında, katılımcılar, araştırmacıların planladıkları herhangi bir girişimin başarılı bir değişimle sonuçlanacağına dair inançsızlıklarını dile getirmiştir. Daha fazla sorgulama, çoğu çalışanın ve yöneticinin geçmişte çok sayıda başarısız değişim çabası yaşadığını ortaya çıkarmıştır. Uzunlamasına ve ayrıntılı olarak, katılımcılar önceki başarısızlıkların geçmişini anlatmış ve önceki eylemlerin neden başarılı olmadığına dair görüşlerini sunmuştur. Bu içgörüler, yönetimin çaba göstermemesi veya yönetimin yeteneksizliği üzerine odaklanmıştır. Bununla birlikte, son derece alaycı olarak sınıflandırılan kişilerin yüzde 53'ü, değişiklik yapmaya devam etmek istediklerini bildirmiştir. Dolayısıyla, örgütsel değişim hakkındaki sinizm, değişime karşı mutlaka direnç üretmemektedir.³⁴⁴

Örgütsel değişimle ilgili sinizmi yönetmek, zamanında, uygun ve güvenilir bilgi sağlamayı içermektedir. Tutulmayan sözler sinizmi doğrulamakta ve yoğunlaştırmaktadır. Hata meydana geldiğinde kabullenmek, özür dilemek ve uygun düzeltici önlemleri hızla almak suretiyle sinizm en aza indirilebilir. Yöneticiler

³⁴² Rebecca Abraham, "Organizational cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 2000, s.269-292.

³⁴³ Richard C. Thompson, Kurt M. Joseph, Lawrence L. Bailey, Jody A. Worley, Clara A. Williams, "Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism", **National Technical Information Service**, 2000, s.1-9.

³⁴⁴ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Understanding and managing cynicism about organizational change", **Academy of Management Executive**, 1997, s.48-59.

açısından, çalışanların değişim algılarının ve bununla ilgili duygularının farkına varılmasını sağlayan iki yönlü iletişim, başarı için kritik öneme sahiptir. İnsanların korkularını ele almak, değişime bir başarı şansı verecek kadar endişelerini bırakmalarına yardımcı olur. İyi sonuçlar üreten değişiklikler varsa ve nadir görülen başarısızlıklar dürüstçe kabul edilirse, suçlama ihtiyacı azalır, karamsarlık azalır ve örgütsel değişimle ilgili sinizm en aza indirilir. Ayrıca, yönetimin neden suçlandığını anlamak için durumu alt düzey çalışanların bakış açısından görmeye çaba sarfetmesi önemli görülmektedir.³⁴⁵

Andersson ve Bateman (1997), Dean vd. (1998), Wanous vd. (2000) ve Stanley vd. (2005), tarafından değişime özgü sinizmin tanımı aşağıdaki gibi yapılmıştır:³⁴⁶

“Değişime özgü sinizm, üç boyuttan oluşan belirli bir örgütsel değişime yönelik olumsuz bir tutumu ifade eder: yönetimin değişiklik için belirttiği veya ima ettiği güdülerine inanmama; değişim çabalarına ilişkin karamsarlık ve hayal kırıklığı duygusu; ve belirli örgütsel değişime yönelik aşağılayıcı ve eleştirel davranışlara yönelik eğilimler”.³⁴⁷

Stanley vd. (2005, s. 436) değişime özgü sinizmi, "yönetimin belirli bir organizasyonel değişim için belirttiği veya ima ettiği güdülerine inanmama" olarak tanımlamaktadır. Stanley vd. (2005), değişime özgü sinizmin örgütsel değişime direnme niyetinin ilk belirtisi olduğunu bulmuştur. Çeşitli çalışmalar sinizmi örgütsel değişime karşı direnişin kaynaklarından biri olarak tanımlamıştır. Bu nedenle, sinizm genellikle pratikte ve literatürde değişime veya davranışsal dirence direnme niyetiyle birleştirilmektedir. Bununla birlikte, sinizm ve direniş iki ayrı kavramdır. Değişime direnme niyeti, değişim girişimlerine aktif olarak karşı çıkmak için bir plan veya kararı ima ederken, sinizm daha çok pasif bir tepki olarak görülmektedir. Uzun süreli ve yaygın sinizm, örgütsel değişime karşı daha agresif hoşnutsuzluğun- değişime direnme

³⁴⁵ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, “Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates”, **Group & Organization Management**, 2000, s.132-153.

³⁴⁶ Yuxia Qian, Tom D. Daniels, “A communication model of employee cynicism toward organizational change”, **Corporate Communications: An International Journal**, 2008, s.319-332.

³⁴⁷ Yuxia Qian, Tom D. Daniels, “A communication model of employee cynicism toward organizational change”, **Corporate Communications: An International Journal**, 2008, s.319-332.

niyetinin- habercisi olabilmektedir.³⁴⁸ Kavramla ilgili diğer tanımlar Tablo 2.2’de verilmiştir.

Tablo 2.2: Örgütsel Değişimle İlgili Sinizmin Tanımları

Kaynak	Tanım
Reichers vd. (1997) Bommer vd. (2005) Watt & Piotrowski (2008)	Değişim hakkındaki alaycılık, değişimin liderlerine gerçek bir inanç kaybını içerir ve tamamen veya açıkça başarılı olmayan değişim girişimlerinin geçmişine bir yanıttır.
Wanous vd. (2000) Bernierth vd. (2007) Cindy vd. (2007) Albrecht (2008)	Değişim çabalarının başarılı olması hakkında kötümser bir bakış açısı, çünkü değişiklik yapmaktan sorumlu olanlar motive olmamakla, yetersiz olmakla veya her ikisi ile suçlanıyor.
Wanous vd. (2004)	(a) Gelecekteki örgütsel değişimin başarılı olacağına dair karamsarlık, (b) başarısızlığın eğilimsel bir özelliği (örgütsel liderlerin motivasyonu ve yeterliliği) ve / veya başarısızlığın durumsal bir özelliği (örgütsel liderlerin kontrolü dışındaki faktörler).
Brown & Cregan (2008) Rubin, Dierdorff, Bommer, & Baldwin (2009)	(a) Değişimin beyhudeli olduğu görüşü, (b) değişim programlarının başarısızlığının sorumluluğu değişimin kolaylaştırıcılarına, genellikle yönetimin üzerine yerleştirilmesi.
Stanley vd. (2005)	Yönetimin belirli bir organizasyonel değişiklik için belirttiği veya ima ettiği gerekçelerine inanmama.

Kaynak: Myungweon Choi, “Employees’ Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review”, **Human Resource Management**, 2011, s.479-500.

Örgütsel değişim hakkındaki sinizm kritiktir çünkü kendi kendini gerçekleştiren kehaneti harekete geçirmekte ve bir kısır döngü yaratabilmektedir. Bir kez oluştuğunda, sinizm, örgütün tekrarlanan başarısızlık geçmişi ve benzer görüşlere sahip olan ve ifade

³⁴⁸ Yuxia Qian, Tom D. Daniels, “A communication model of employee cynicism toward organizational change”, **Corporate Communications: An International Journal**, 2008, s.319-332.

eden diğer örgütsel üyeler tarafından seçici olarak doğrulanmaktadır. Başarısız değişim girişimleri kişilerin örgütsel değişim sinizmi inançlarını güçlendirmekte ve sonraki değişim çalışmalarının da başarılı olma olasılığını düşürmektedir.³⁴⁹

Örgütsel sinizm, kişiliğe dayalı bir yatkınlıktan ziyade öğrenilmiş bir tepkidir. Başka bir deyişle, örgütsel sinizm, sadece olumsuz insanların kuruma getirdiği duygular değil, bu tutumların iş bağlamındaki deneyimler tarafından şekillendirilmesidir. İnsanlar alaycı olmaya karar vermemektedir. Örgütsel sinizm, deneyimden gelişmektedir. Örgütün geçmişindeki değişim süreçleri, örgütteki benzer görüşlere sahip olan ve bunları ifade eden diğer kişiler tarafından seçici olarak doğrulanmaktadır. Dean vd. alaycılığın hem örgütün bütünlüğünü sorgulayan doğrudan ifadelerle hem de alaycı mizah ve "yuvarlanan gözler" ve "sırıtişlar" gibi sözlü olmayan davranışların kullanılması yoluyla açık bir şekilde ifade edilebileceğini öne sürmektedir.³⁵⁰ Pratik bir bakış açısından, örgütsel değişim sinizminin organizasyonel sağlık için toksik olduğu açıktır.³⁵¹

Sinizm artık örgütsel yaşamın bir özelliğidir ve mevcut çalışmalar, çalışanların karar alma sürecine katılımının örgütsel değişim sinizmi düzeylerini yönetmek için yararlı bir araç olabileceğini ortaya koymaktadır. Bu, özellikle çalışanların sürece aktif olarak katılmaya istekli olduğu işyerlerinde geçerlidir. Kuruluşlar için zorluk, yüksek kaliteli katılımı tasarlamak ve sürdürmektir.³⁵² Özellikle, artan sayıda araştırmacı, birçok değişim çabasının başarısız olduğunu, çünkü değişim liderlerinin genellikle değişim sürecinde bireylerin oynadığı merkezi rolü hafife aldığını ileri sürmektedir.³⁵³

³⁴⁹ Myungweon Choi, "Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review", **Human Resource Management**, 2011, s.479-500.

³⁵⁰ Michelle Brown ve Christina Cregan, "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", **Human Resource Management**, 2008, s.667-686.

³⁵¹ Robert S. Rubin, Erich C. Dierdorff, William H. Bommer, Timothy T. Baldwin, "Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change", **The Leadership Quarterly**, 2009, s.680-688.

³⁵² Michelle Brown ve Christina Cregan, "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", **Human Resource Management**, 2008, s.667-686.

³⁵³ Myungweon Choi, "Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review", **Human Resource Management**, 2011, s.479-500.

Örgütsel değişim teorisyenleri, bir değişim programının başarısı için öncelikle değişime yönelik "hissedilen bir ihtiyaç" yaratmanın önemli olduğunu savunmuşlardır. Değişim için hissedilen bir ihtiyaç olduğunda, çalışanlar statükoya olan inançlarını “çözer” ve örgütsel değişime daha açık hale gelirler. Değişim için hissedilen bir ihtiyaç yaratmanın en etkili yollarından biri bilgi ve iletişimdir. Bilgi boşluğundaki çalışanlar, belirsizliği azaltmak için muhtemelen “boşlukları doldururlar”. Değişiklik hakkındaki bilgiler, çalışanların değişime yönelik tutumlarını etkileyebilmektedir. Bir değişiklik haklı olarak algılandığında, çalışanların değişim hakkında olumlu olma olasılığı daha yüksektir. Yeterli bilginin yokluğunda, çalışanlar “gizli bir gündem”in yapıp yapılmadığından şüphe edecek ve böylece yönetime karşı bir güvensizlik duygusu oluşturacaktır. Organizasyonel değişim bağlamında, İK hem bir stratejik değişim ajanı hem de bir idari uzman rolü üstlendiğinde, çalışanlar yüksek kaliteli bilgilere erişebilecek, değişikliklerin gerekçesi sağlanacak ve değişim sürecinin yönetilmesine yardımcı olunacaktır. Sinizm öğrenilmiş bir tepkidir.³⁵⁴ Bir örgütsel değişim çabasının etkililiği, büyük ölçüde kuruluşların çalışanlarının değişime olan bağlılığına, açıklığına ve motivasyonuna bağlıdır. Schneider, Brief ve Guzzo'nun (1996) ifade ettiği gibi, "İnsanlar değişmezse, örgütsel bir değişiklik olmaz".³⁵⁵

Organizasyondaki liderlik etkinliği ve değişim geçmişi gibi bağlamsal faktörler, çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumlarını şekillendirmede kesinlikle önemli roller oynamaktadır. Bu nedenle, İnsan Kaynakları uygulayıcılarının değişimi başlatmadan önce geçmişteki başarısızlıkları tam olarak açıklamaları ve sistemleri ve politikaları uygun şekilde hizalamaları gerekmektedir. Ayrıca, açık ve iki yönlü iletişimi teşvik ederek, eğitim sunarak çalışanlar arasında destek, katılım ve güven algılarını geliştirebilmelidir. Açık ve katılımcı bir bilgi ortamı sağlama ve doğru bilgileri zamanında paylaşma, geçmiş hataların kabulü, özür dileme ve düzeltme çabaları,

³⁵⁴ Michelle Brown, Carol T. Kulik, Christina Cregan ve Isabel Metz, “Understanding the Change-Cynicism Cycle: The Role of HR”, **Human Resource Management**, 2017, s.5-24.

³⁵⁵ I.L. Ribbers, “Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management”, **Unpublished Master thesis. Faculty of Economics and Business Administration**, 2009, s.1-39

Çalışanların değişime yönelik tutumları üzerinde faydalı etkilere sahip olmaktadır.³⁵⁶ Ayrıca dönüşümsel liderlik tarzı (ilişkiye yönelik ve ilham verici liderlikle işaretlenen) rgtsel değişimle ilgili sinizmi azaltmada etkili olmaktadır.³⁵⁷

Tablo 2.3: Örgütsel Değişim Sinizmini Azaltma Yollarına İlişkin Ampirik Literatürden önerilerin zeti

Reichers, Wanous, & Austin, (1997)	İnsanları, kendilerini etkileyen kararlara dahil edin İlişkiye dayalı davranışı dllendirin İnsanları devam eden değişikliklerden bilgilendirin: Ne zaman, neden, nasıl Sürpriz değişiklikleri azaltın Güvenilirliği artırın: olumlu mesajlar kullanın, birden çok kanal ve tekrar kullanın Geçmişle başa ıkın: Yanlışı kabul edin, özür dileyin, telafi edin Başarılı değişiklikleri duyurun Değişimi alışanların bakış açısından görmek için iki yönlü iletişimi kullanın çalışanların değişimle ilgili algılarını ve duygularını anlayın çalışanların duygularını ifade etmeleri için fırsatlar sağlayın
Wanous, Reichers, & Austin, (2000)	Tüm başarılı değişikliklerin açıkça duyurulduğundan emin olun Değişim eksikliği veya yavaş temposu hakkında yapılan atıfları yönetin çalışanları doğrudan değişim sürecine dahil edin
Abraham, (2000)	alışanları, değişiklikler önerildiğinde planlama sürecine dahil edin İşçilere, işlerinin kapsamını ve doğasını planlarken karar

³⁵⁶ Myungweon Choi, "Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review", **Human Resource Management**, 2011, s.479-500.

³⁵⁷ Prashant Bordia, Simon Lloyd D. Restubog, Nerina L. Jimmieson, and Bernd E. Irmer, "Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover", **Group & Organization Management**, 2011, s.191-222.

	vermede daha fazla kontrol verin Gelecekteki değişikliklerin işleri üzerindeki olumlu etkisini açıkça gösterin Üst yönetimin seçili eylem planlarına olan bağlılığının altını çiziniz
Wanous, Reichers, & Austin, (2004)	Hiçbir şeyin değişmediği algısıyla mücadele etmek için en küçük başarıları bile ortaya çıkarın
Stanley, Meyer, & Topolnytsky, (2005)	İşçileri, yönetimin gerçek güdülleri konusunda ikna etmek için, önemli sonuçları değişimin belirtilen hedeflerine ulaşmaya bağlayın İşletme içinde, yönetimin güdülerinin samimiyetine ikna olmuş ve genel olarak çalışanların desteğini kazanmaya yardımcı olabilecek güvenilir bireyler belirleyin

Kaynak: John D. Watt, Chris Piotrowski, "Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies", **Organization Development Journal**, 2008, s.23-31.

Tablo 2.4: Örgütsel Değişim Hakkındaki Sinizmi Yönetme ve En Aza İndirme Stratejileri

• İnsanları, kendilerini etkileyen kararların alınmasına dahil edin. • Denetçiler için ilişki odaklı davranışı vurgulayın (ve ödüllendirin). • İnsanları devam eden değişikliklerden haberdar edin; Ne zaman, neden, nasıl. • Zamanlamanın etkinliğini artırın. • Sürpriz değişiklikleri azaltın. • Güvenilirliği artırın: ○ sevilen, güvenilen ve inanılır sözcüler kullanın; ○ mantık ve tutarlılığa hitap eden olumlu mesajlar kullanın; ○ birden fazla kanal ve tekrar kullanın. • Geçmişteki hataları kabul edin, özür dileyin, düzeltin. • Başarılı değişiklikleri duyurun. • Değişimi çalışanların bakış açısından görmek için iki yönlü iletişimi kullanın. • Çalışanlara duygularını ifade etmeleri, doğrulama ve güvence almaları için fırsatlar sağlayın.

Kaynak: Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Understanding and managing cynicism about organizational change", **Academy of Management Executive**, 1997, s.48-59.

2.2.1. Örgütsel Değişim Sinizmi Boyutları

Wanous, Reichers ve Austin (2000) örgütsel değişimle ilgili sinizmi “değişim çabalarının başarılı olmasına ilişkin kötümser bir bakış açısı” olarak tanımlamaktadır. Wanous vd. örgütsel değişim sinizmini öncelikle iki boyuttan oluştuğu şeklinde kavramsallaştırmıştır; değişimin olası başarısına ilişkin kötümser bir bakış ve başarılı değişimi etkilemekten sorumlu olanlar hakkında eğilimsel atıflardır.³⁵⁸ Wanous vd. yaptıkları çalışmalar sonucunda Örgütsel Değişim Sinizmi’ne bir boyut daha ekleyerek üç boyutlu olarak kavramsallaştırmıştır ve buna göre geliştirdikleri ölçeğe dört soru daha eklemişlerdir. Boyutlar; kötümserlik, yatkınlık (eğilimsel atıf) ve durumsallıktır.

İlk unsur, bir bireyin gelecekteki organizasyonel değişimin başarılı olma olasılığına ilişkin algısı olarak tanımlanan Kötümserliktir. İkinci ve üçüncü unsurlar, kişinin karamsarlığını açıklayan Yatkınlık ve Durumsallıktır. Yatkınlık, örgütsel liderlerin motivasyonuna ve yeterliliğine atıfta bulunurken, durumsallık onların kontrolleri dışındaki faktörlere atıfta bulunmaktadır.³⁵⁹ Sırasıyla bu boyutlar aşağıda açıklanmıştır.

2.2.1.1. Kötümserlik

Wanous ve arkadaşları (2000), kişinin işteki olumsuz tecrübeleri nedeniyle sinik olmayı öğrenmelerinin aksine hayata dair genel bakışının olumsuz olması sebebiyle zaten sinik olmaya yatkın olacaklarını belirtmektedir. Bazı çalışanların örgütsel değişim konusunda neden sinik olduklarıyla ilgili olarak birçok yönetici, bu kişilerin sadece değişimde değil her şey hakkında olumsuz olduklarına inandıklarını belirtmektedir.³⁶⁰

³⁵⁸ Simon Albrecht, “Measuring Cynicism Toward Organizational Change—One Dimension or Two?”, **Journal of Applied Measurement**, 2008, s.2-13.

³⁵⁹ John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin, “Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective”, **Psychological Reports**, 2004, s.1421-1434.

³⁶⁰ Hülya Tayfur, “Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, 2019, s.11.

Örgütsel değişimin başarılı ve verimli bir şekilde uygulanabilmesi için, çalışanların değişime açık olmaları gerektiği yaygın olarak kabul edilmektedir. Tersine, örgütsel uygulamaların ve prosedürlerin çalışanları değişim girişimleri konusunda alaycı, karamsar veya kötümser olmaya yatkın hale getirmemesi veya değişimden sorumlu olanların motivasyonları veya yetkinlikleri hakkında olumsuz bir şekilde eğilimli olmaması önemlidir.³⁶¹ Kötümserlik veya karamsarlıkla ilgili olarak, önleyici bir strateji, tüm başarılı değişikliklerin açıkça duyurulmasını sağlamaktır.³⁶² Çalışanlara değişim hakkında bilgi verilmesi önemli görülmektedir. Ayrıca çalışanların değişim sürecindeki konularla ilgili fikirlerini paylaşabileceği bir ortamın sağlanması ve çift yönlü iletişimin olmasının karamsarlığı azaltacağı belirtilmektedir.

2.2.1.2. Yatkınlık

Wanous ve arkadaşları (2000), yatkınlık boyutunu ele alırken beklenti teorisi ve yükleme teorisine atıfta bulunmaktadır. Beklenti teorisi, örgütsel değişimin başarılı olma ihtimaline dair inançların iyi bir performansın şahsi çabalarla elde edileceğine dair inançtan kaynakladığına dayanmaktadır. Dolayısıyla da başarılı örgütsel değişim, sorumlu kişilerin çabalarıyla gerçekleşecektir. Yükleme teorisi, kişilerin başka birinin davranışının nedenlerini nasıl değerlendirdikleriyle ilgilidir. Burada değişimin başarısızlığı, sinizmin yatkınlığa yüklemekten (dispositional attribution) ve başkalarını suçlamadan kaynaklandığına inanılmaktadır. Bu suçlama motivasyon veya yetenek eksikliğine dayanabilir ya da her ikisinden dolayı da olabilir.³⁶³

Yatkınlık veya eğilimsel atıf için önleyici strateji yine bilgi olarak belirtilmektedir. Çalışanlar yeterince bilgilendirilirse eğilimsel atıflar yerine durumsal atıflar olacaktır. Birincisi, değişim sürecinin kendisine ne kadar çok çalışan doğrudan

³⁶¹ Simon Albrecht, "Measuring Cynicism Toward Organizational Change—One Dimension or Two?", **Journal of Applied Measurement**, 2008, s.2-13.

³⁶² Wa Nafei, "Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context", **Journal of Business Administration Research**, 2013, s.1-12.

³⁶³ Hülya Tayfur, "Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü", Yüksek Lisans Tezi, 2019, s.11.

dahil olursa, suçlama olmadığı için o kadar az eğilimsel atıfta bulunacaklardır. İkincisi, çalışanlar yönetim eylemlerine ne kadar az şaşırırsa ve eylemlerin nedenlerini ne kadar çok anlarsa, işlerin başarısızlığını yönetime yüklemeyecektir. Bu, bencil veya yetersiz yönetimi suçlama gibi eğilimsel atıflar yapma eğilimini azaltacaktır. Üçüncüsü, geçmiş başarısızlıkların göz ardı edilmek yerine tamamen açıklanması gerekmektedir. Geçmişin geri alınamayacağı doğrudur, ancak çalışanlar tarafından yapılan atıflar yoluyla bugün ve gelecek üzerinde güçlü bir etkiye sahiptir. Geçmişteki başarısızlıklar kabul edilir ve gerektiğinde özür dilenirse bunun çalışanların güvenini kazandıracağı belirtilmektedir.³⁶⁴

2.2.1.3. Durumsallık

Örgütsel değişim sinizminin durumsallık boyutuyla ilgili olarak Wanous ve arkadaşları (2000) kişinin örgütteki tecrübesinin bir sonucu olarak örgütsel değişim hakkındaki sinizmin ortaya çıkmasına neden olabilecek faktörleri ortaya koymaktadır. Yazarların ölçtüğü birinci örgütsel faktör daha önce tecrübe edilen değişim miktarıdır.³⁶⁵

Wanous vd. (2000) ölçeğe durumsallık boyutu ile ilgili dört madde eklemiştir. Bunlara örnek olarak "Buradaki sorunların çözülmesinden sorumlu kişilere çok fazla iş sorumluluğu yüklenmiştir" ve "Buralarda değişiklik yapmaktan sorumlu kişiler ihtiyaç duydukları iş birliğini başkalarından alamazlar." şeklindeki ifadelerdir. Durumsal atıf değişimin başarısızlığına ilişkin öngörülemeyen olayları veya yönetimin kontrolünde olmayan durumları ifade etmektedir. Bu nedenle yönetim doğrudan suçlanmamaktadır.³⁶⁶ Liderler suçlanamazsa, geçmiş değişim çabalarının başarısızlığı kötü şans gibi durumsal

³⁶⁴ Wa Nafei, "Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context", **Journal of Business Administration Research**, 2013, s.1-12.

³⁶⁵ Hülya Tayfur, "Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü", Yüksek Lisans Tezi, 2019, s.10.

³⁶⁶ Simon Albrecht, "Measuring Cynicism Toward Organizational Change—One Dimension or Two?", **Journal of Applied Measurement**, 2008, s.2-13.

faktörlere atfedilirse, güvensizliğin kritik unsurunun gelişmesi mantıksız olduğu için sinizmin gelişmesi zordur.³⁶⁷

2.2.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Nedenleri

Örgütsel değişim sinizmine neden olarak birçok faktör gösterilmektedir. Reichers vd.'ne (1997) göre başarısız değişim çabaları, değişim hakkında yetersiz bilgilendirme, iletişim sorunları ve eksiklikleri, kararlara katılımın sınırlandırılması ve amaçların çatışması bu nedenlerden önde gelenleridir. Kafa karıştıran ve hayal kırıklığı yaratan olaylardan anlam çıkarılmaya çalışılması diğer bir neden olarak belirtilmektedir.³⁶⁸

Brown ve Cregan (2008), yöneticilerin çalışanlarına önemli bilgileri iletmedikleri durumlarda karşılanmamış beklentilerin ortaya çıkacağını ifade etmektedir. Yetersiz bilgi, çalışanları, yaşadıkları belirsizliği azaltmak için “boşlukları doldurma”ya yönlendirmekte ve gayri resmi iletişim (dedikodu) kanallarına güvenmelerine yol açmaktadır.³⁶⁹

Sanoubar ve Bajestani'ye (2015) göre, yüksek yönetici ücretleri, gerçekçi olmayan beklentiler, psikolojik sözleşme ihlali, çalışanların işyükünün ve buna bağlı stresin sürekli artması, değişim hakkında bilgi eksikliği, önceki uygulamalara dönme durumu şeklinde sıralanmaktadır.³⁷⁰

Örgütsel değişim sinizmi nedenlerini Tablo 2.5'de aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

³⁶⁷ John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin, “Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective”, **Psychological Reports**, 2004, s.1421-1434.

³⁶⁸ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, “Understanding and managing cynicism about organizational change”, **Academy of Management Executive**, 1997, s.48-59.

³⁶⁹ Michelle Brown ve Christina Cregan, “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, **Human Resource Management**, 2008, s.667-686.

³⁷⁰ Nasser Sanoubar, Mehdi Forghani Bajestani, “Organizational Change Cynicism: Does It Hinder Change Commitment?”, **Change Management: An International Journal**, 2015, s.19-33.

Tablo 2.5: Örgütsel Değişim Sinizmi Nedenleri

Nedenler	Yazar
Başarısız Değişim Çabaları, Değişim hakkında yetersiz bilgilendirme, İletişim sorunları ve eksiklikleri, Kararlara katılımın sınırlandırılması, Amaçların çatışması	Reichers vd. (1997)
Yetersiz Bilgi ve Belirsizlik	Brown ve Cregan (2008)
Yüksek yönetici ücretleri, Gerçekçi olmayan beklentiler, Psikolojik sözleşme ihlali, İşyükünün artması ve sürekli stres Değişim hakkında bilgi eksikliği, Önceki uygulamalara dönme	Sanoubar ve Bajestani (2015)

2.2.3. Örgütsel Değişim Sinizmi Sonuçları

Örgütsel değişim sinizmi sonuçları birden fazladır. Reichers vd.'ne (1997) göre örgütsel değişim sinizminin çalışan bağlılığı, memnuniyeti ve motivasyonu üzerinde olumsuz etkisi olduğu belirtilmektedir. Diğer sonuçlar; düşük örgütsel bağlılık, düşük iş tatmini, düşük motivasyon, düşük örgütsel değişim çabalarına katılma istekliliği, yöneticilere karşı düşük güven, ücret sistemine karşı güvensizlik olarak sıralanmaktadır.³⁷¹

³⁷¹ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Understanding and managing cynicism about organizational change", *Academy of Management Executive*, 1997, s.48-59.

Andersson ve Bateman'a göre (1997) örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması ve etik olmayan isteklere uyum örgütsel değişim sinizminin iki sonucu olarak ifade edilmiştir.³⁷²

Reichers vd.'nin (2000) çalışmasında örgütsel bağlılığın azalması ve şikayetlerdeki artıştan bahsedilmiştir.³⁷³

Abraham'a (2000) göre örgütsel değişim sinizmi iş tatminsizliği ve yabancılaşmaya neden olmaktadır. Alınan sonuçların beklentiyi karşılamaması, haksızlığa uğrama, engellenmişlik duyguları ile birlikte işe karşı gelişen öfke, iş tatminsizliği şeklinde kendini göstermektedir. Çalışanlar başarısız örgütsel değişim çabaları sebebiyle cesaretlerini öylesine yitirir ki, işleri ile ilgili olumlu bir öneri vermemekte, özveri gerektiren eylemlerden kaçınmakta ve örgütsel direktiflere olduğu gibi uymaktadır. Çalışanın gerçek ve sergilediği hisler arasındaki fark derinleştikçe organizasyondan uzaklaşmaktadır. Organizasyondan uzaklaşma ise duygusal tükenme ve geri çekilme ile devam etmektedir.³⁷⁴

Örgütsel değişim sinizminin sonuçları Tablo 2.6'da aşağıdaki gibi özetlenmektedir.

Tablo 2.6: Örgütsel Değişim Sinizmi Sonuçları

Sonuçlar	Yazar
Düşük örgütsel bağlılık, Düşük iş tatmini, Düşük motivasyon, Düşük örgütsel değişim çabalarına katılma istekliliği,	Reichers vd. (1997)

³⁷² Lynne M. Andersson and Thomas S. Bateman, "Cynicism in the workplace: some causes and effects", **Journal of Organizational Behaviour**, 1997.

³⁷³ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates", **Group & Organization Management**, 2000, s.132-153.

³⁷⁴ Rebecca Abraham, "Organizational cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 2000, s.269-292.

Yöneticilere karşı düşük güven, Ücret sistemine karşı güvensizlik	
Örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması, Etik olmayan isteklere uyum	Andersson ve Bateman (1997)
Örgütsel bağlılığın azalması, Şikayetlerdeki artış	Reichers vd. (2000)
İş tatminsizliği Yabancılaşma Tükenmişlik Örgütsel Vatandaşlık davranışının azalması	Abraham (2000)
İş tatminsizliği Örgütsel bağlılığın azalması İşten ayrılma niyeti	Oreg (2006)
Düşük performans Örgütsel vatandaşlık davranışlarının azalması Üretken olmayan çalışma davranışı	Thundiyil vd. (2015)
İlgisizlik İstifa Kötü performans Tükenmişlik Devamsızlık	Ribbers (2009)

2.2.4. Örgütsel Değişim Sinizminin Kuramsal Temelleri

Örgütsel Değişim Sinizmi ile ilgili literatür incelendiğinde, bu olgunun anlaşılmasında ve açıklanmasında bazı kuramlardan yararlanılabileceği görülmüştür. Bunlar; Yükleme (Atfetme) ve Beklenti Kuramlarıdır.

2.2.4.1. Beklenti Kuramı

Örgütsel Değişim Sinizminin anlaşılmasına ve açıklanmasına katkıda bulunan kuram Beklenti Kuramı'dır. Vroom tarafından ortaya atılan kuram, daha sonra Porter & Lawler tarafından geliştirilmiştir. Beklenti kuramı, bireyin eylemi karşılığında ulaşacağı sonuç ve bu sonucun kendisi açısından çekiciliğine dayalı olarak belirli davranışları gösterme eğilimine gireceğini belirtir. Beklenti kuramının kritik noktası, bireyin amacı ve çaba-performans, performans-ödül ve ödül-kişisel amaç tatmini ilişkisini anlayabilmektir.³⁷⁵

Beklenti, “bireyin belirli bir davranışı sergilemesinin ardından belirli bir sonucu (performans) elde etme olasılığına dair başlangıçtaki inancı” biçiminde tanımlanmaktadır. Efor-performans beklentisi olarak ifade edilen bu inanışı etkileyen unsurlar arasında öz-yeterlilik, işin zorluğu, bireyin iş süreci üzerindeki hakimiyeti ve bireyin kontrolü dışında örgütsel ve dış-çevresel faktörler de yer almaktadır. Dolayısıyla, kapsam teorilerinden farklı olarak, beklenti teorisi, ihtiyaçlar dışında, bireysel düzeyde tecrübe, bilgi, beceri; kurumsal düzeyde yönetim kalitesi, kaynak zenginliği; makro çevre düzeyinde de genel ekonomik koşullar gibi faktörlerin de bireysel motivasyonu etkileyebileceğini göstermektedir.³⁷⁶

³⁷⁵ Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil, “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2016, s.411-438.

³⁷⁶ Mehmet Nasih Tağ ve Burak Çetinkaya, “Öznel İyi oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2019, s.858-888.

Wanous vd.'ne göre, beklenti kuramı, başarılı örgütsel değişim olasılığı hakkındaki inançların; iyi bir performansın, bireysel çabaların sonucunda ortaya çıkacağı inancına benzemesi nedeniyle, sinizm konusu ile ilgilidir. Başarılı örgütsel değişim olasılığının, “sorumluların” çabalarına bağlı olduğu görüşü, sinizmin referans çerçevesini oluşturmaktadır.³⁷⁷ Başarılı organizasyonel değişimin olasılığı hakkındaki inançlar, iyi performansın kişisel çabalardan kaynaklanacağına dair inançlara benzerdir (yani, beklenti teorisindeki beklenti bileşeni). Sinizm için referans çerçevesi, sorumluların çabalarından kaynaklanan başarılı örgütsel değişim olasılığıdır. Dolayısıyla bir tür beklentidir.³⁷⁸

Bir kişi bir konu için çaba harcadığında, bu çabanın bir sonucu olacağını varsaymaktadır. Eğer çalışanlar, ortaya koymuş oldukları çabanın karşılığını alamazlarsa istekleri karşılanmadığı için hayal kırıklığı yaşamaktadır. Bu kurama göre, çalışanın elde edeceği başarı karşısında bir ödül alacağına dair inancı ve beklentisi performansını oluşturmaktadır.³⁷⁹

2.2.4.2. Yükleme (Atfetme) Kuramı

Örgütsel Değişim Sinizmini açıklamada yararlanılan diğer bir kuram Yükleme (Atfetme) Kuramı'dır. Yükleme (Atfetme) kuramı bireylerin, diğer insanların davranışlarının nedenlerini nasıl değerlendirdikleri ile ilgilidir. Kurama göre, insanlar, olayları ve davranışları kişisel özelliklere dayanarak açıklamayı tercih etmektedir. Bu tercihin sebebi, başkalarının kişisel özelliklerini bilmenin, davranışları daha iyi anlamayı ve öngörmeyi beraberinde getirmesidir.³⁸⁰

³⁷⁷ Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil, “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2016, s.411-438.

³⁷⁸ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, “Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates”, **Group & Organization Management**, 2000, s.132-153.

³⁷⁹ Ömür F. Karakullukçu ve Oğuzhan Eroğlu, Örgütsel Değişim Sinizmi ve Spor, Nobel Yayın, Ankara, 2020, s.8-9

³⁸⁰ Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil, “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2016, s.411-438.

Yükleme (Atfetme) Teorisi, belirli bir olayın nedenselliğini anlamak, belirli bir sonucun sorumluluğunu değerlendirmek veya söz konusu olaya karışan kişilerin kişisel niteliklerini değerlendirmek için uygulanmaktadır. Atfetme teorisinde temel varsayım, insanların yaşamlarında kendilerini etkileyen önemli hadiselerin nedenlerini anlama konusunda doğuştan gelen bir arzuya sahip olmaları ve bu hadiseleri neye bağladıkları (atfettikleri) konusunda, verecekleri cevabı etkilemesidir. İnsanlar genellikle, başarı ya da başarısızlıklarını, ya yeteneklerine ya da gösterdikleri üstün çabaya veya görevin yapısına yahut şansa bağlamaktadırlar.³⁸¹

Wanous ve arkadaşlarına göre, örgütsel sinizm, bireyin değişim çabalarındaki neden sonuç ilişkisini nasıl atfettiği ile ilgili olduğundan atfetme kuramı ile ilişkilidir. Eğer başkalarının güdülerini ve/veya yetenekleri hakkındaki atıflar “içsel” ise sinizm gelişmektedir. Sinizm ileriye dönüktür çünkü inancın referansı gelecekteki değişim çabalarıdır. Yazarlar, bir başka çalışmalarında ise sinizmin, değişimin başarısızlığı konusunda ilişkisel bir atfetmenin (başkalarını suçlama gibi) sonucu olduğuna inanıldığını belirtmişlerdir.³⁸² Bu suçlama, motivasyon eksikliği, yetenek eksikliği veya her ikisine de dayanabilmektedir. Aksine, suçlanacak kimse olmadığı için çalışanlar tarafından değişimin başarısızlığı için durumsal bir atıf yapıldığında (örneğin, öngörülemeyen olaylar veya yönetimin kontrolü dışındaki güçler) sinizmin ortaya çıkması olası değildir.³⁸³ Buna göre bireyler, örgütsel çabaların sahte olduğunu ya da yöneticilerin yeterli olmadığını düşünebilmektedir. Bu durumda atfetme kuramı perspektifinden bakıldığında Örgütsel Değişim Sinizmi, “örgüt tarafından önerilen

³⁸¹ Mehmet Ulutaş, “Atfetme Teorisi”, İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Tartışmalar, Editörler: Yüksel Akay Unvan, Faruk Kalay, 2020, s.884-896.

³⁸² Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil, “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2016, s.411-438.

³⁸³ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, “Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates”, **Group & Organization Management**, 2000, s.132-153.

değişim girişimlerinin faydasızlığına ve değişimden sorumlu olanlara yönelik negatif atfetmeleri içeren bir tutum” olarak tanımlanmaktadır.³⁸⁴

Yükleme teorisi, başka bir kişinin davranışının nedenlerini anlamlandırmakla ilgilidir. Sinizmin özünün, diğer insanlara ve onların güdülerine karşı duyulan güvensizlik olması, yükleme teorisinin değişim çalışmaları sırasında karşılaşılan örgütsel değişim sinizmini açıklamak için kullanılan teorilerden biri haline getirmiştir.³⁸⁵ Bu kuramda, bireyin içinde bulunduğu örgütün, negatif olaylarla yargılandığı fikri ağır basmaktadır. Nitekim kurama göre, bireyin bir davranışın sonucu ile ilgili elde etmiş olduğu inanç veya algıladığı neden, bir sonraki davranışının oluşmasında da etkili olmaktadır. Bireyin olumsuz bir inancın etkisinde kalması, örgütte değişimi gerçekleştirmek isteyenlere karşı veya gerçekleştirilmek istenen değişime karşı olumsuz bir tutum gelişmesine neden olabilmektedir.³⁸⁶

2.3. Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Değişim Sinizmi İlişkisi

Dijital Dönüşüm hakkında yapılan çalışmaların daha çok dijital dönüşümün tetikleyicileri, sürücüleri, karşılaşılan zorluklar, engeller, etkilediği alanlar ve dijital dönüşüm olgunluk modelleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Literatür oldukça parçalı olduğundan, bu değişikliklerin kesin doğası hala belirsizdir. Dijital Dönüşümün insan kaynakları ve dolayısıyla insan faktörü ile ilişkisi üzerine yapılan çalışmaların sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Dijital Dönüşümün insan faktörünü nasıl etkilediği veya insanların bu dönüşüme nasıl tepki verdiği yeterince incelenmemiştir. Dijital Dönüşüm sadece teknolojik bir değişim değildir, aynı zamanda organizasyonel bir değişimdir; örgütlerin yapısını, kültürünü, stratejisini değiştiren kapsamlı bir olgudur. Dolayısıyla bu

³⁸⁴ Oytun Boran Sezgin, Ebru Tolay ve Olca Sürgevil, “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2016, s.411-438.

³⁸⁵ John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin, “Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective”, **Psychological Reports**, 2004, s.1421-1434.

³⁸⁶ Ömür F. Karakullukçu ve Oğuzhan Eroğlu, **Örgütsel Değişim Sinizmi ve Spor**, Nobel Yayın, Ankara, 2020, s.8-9

olgudan çalışanlar doğrudan etkilenmektedir. İnsanların bu dönüşüme uyum sağlaması veya bu dönüşüme karşı tutumu dönüşümün başarısı anlamında önemlidir.

Örgütsel Değişim Sinizmi, çalışanların değişime karşı karamsar veya kötümser tutumudur. Dijital Dönüşüm süreci de çalışanların örgütler içinde yaşadığı güncel değişim olgularından biridir ve kişinin geçmişte yaşadığı değişim tecrübeleri ile ilişkili olarak Dijital Dönüşüme karşı tutumu belirlenecektir. Örgütsel Değişim sinizmi alanında yapılan çalışmalar incelenmiştir ve bu çalışmalarda örgütsel değişim sinizminin örgütsel bağlılık, iş tatmini, yöneticiye güven, örgütsel güven, dönüştürücü liderlik, örgütsel değişime açıklık, kararlara katılım gibi kavramlarla ilişkisinin araştırıldığı tespit edilmiştir. Bu çalışmalar aşağıda özetlenmiştir:

Joseph K. Nwankpa ve Yaman Roumani (2016) çalışmasında, Bilgi Teknolojileri (BT) yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşümün aracı etkisini incelemiştir. ABD firmalarından CIO'lardan toplanan ampirik veriler, BT yeteneğinin firma performansını olumlu yönde etkilemesine rağmen dijital dönüşümün aracılık ettiğini ortaya koymaktadır.³⁸⁷

Kyunghwan Oh vd. (2022) çalışmasında, Dijital Dönüşüm'ün kişisel ve sosyal kabulünü etkileyen faktörleri incelemeyi ve gerçekten etkileyip etkilemediğini ampirik olarak doğrulamayı amaçlamıştır. Çalışmada, dijital dönüşümün başarısını etkileyen faktörleri istatistiksel olarak analiz etmek ve belirlemek için Kore finans kurumlarında çalışan 100 çalışandan veri toplanmıştır. Yeniliğin kabulü, bireysel kabul ve sosyal kabul olarak iki şekilde ayırt edilmektedir. Çalışma sonuçları, planlı davranış faktörlerinin ve yenilikçi özelliklerin dijital dönüşüm kabul tutumu üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğunu ve dijital dönüşüm kabul tutumunun dijital dönüşümün kişisel kabulü üzerinde olumlu bir etkisi olduğunu göstermektedir. Bireyin davranışsal

³⁸⁷ Joseph K. Nwankpa ve Yaman Roumani, "IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective", **Thirty Seventh International Conference on Information Systems**, 2016, s.1-16.

faktörlerinin ve yenilikçi özelliklerinin kişinin teknoloji kabulü üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu TPB (Planlı Davranış Teorisi)’ni desteklemektedir.³⁸⁸

Tanja Schwarzmüller vd. (2018), dijital dönüşümden kaynaklanan iş tasarımı ve liderlik değişiklikleri hakkında güncel bir genel bakış sağlamak ve bu alandaki mevcut bilgiyi yapılandırmak için, tanınmış 49 dijitalleşme uzmanıyla açık uçlu bir çevrimiçi anket gerçekleştirilmiş ve ana temaları belirlemiştir. Özet olarak hem iş tasarımı hem de liderliği etkileyen dört ana değişim teması ortaya çıkmıştır: iş hayatı ve sağlıktaki değişiklikler, bilgi ve iletişim teknolojisinin kullanımı, performans ve yetenek yönetimi ve organizasyonel hiyerarşilerdir.³⁸⁹

Karen Osmundsen vd. (2018) çalışmasında, dijital dönüşümün itici güçleri, hedefleri, başarı faktörleri ve sonuçları araştırılmıştır. Bu araştırma, Bilgi Sistemleri (IS) alanındaki ampirik katkılara odaklanan sistematik bir literatür taraması yoluyla yürütülmektedir. Dijital dönüşümle ilgili yaygın ampirik katkıları gözden geçirerek, kuruluşların neden dijital dönüşüm geçirdiğine, böyle bir dönüşümün nasıl gerçekleştirileceğine ve dijital dönüşümün bir kuruluşu nasıl etkilediğine dair fikir verilmiştir.³⁹⁰

Anand Sivaraman (2020) çalışmasında, işletmelerin dijital gelecek için kendilerini nasıl yeniden konumlandırabilecekleri incelenmiştir. İnsan, süreç, teknoloji ve kültür dahil olmak üzere dijital dönüşümün stratejik temellerini özetleyen makale, firmaların ve bireylerin nasıl dijital ve geleceğe hazır hale gelebileceğini göstermiştir.³⁹¹

³⁸⁸ Kyunghwan Oh, Hyeongseog Kho, Youngjin Choi ve Seogjun Lee, “Determinants for Successful Digital Transformation”, 2022, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.3390/su14031215>, 21.01.2023.

³⁸⁹ Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp, “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Review**, 2018, s.114-138.

³⁹⁰ Karen Osmundsen, Jon Iden, Bendik Bygstad, “Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications”, **The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2018, s.1-15.

³⁹¹ Anand Sivaraman, “Soft Side of Digital Transformation: The Connected Employee”, **South Asian Journal of Human Resources Management**, 2020, s.121-128.

Eva Hartl ve Thomas Hess (2017) çalışmasında, dijital dönüşüm girişimlerinin endüstriler genelinde yaygın olmasına rağmen değişimi engelleyen örgüt kültürleri nedeniyle başarısızlıkla sonuçlandığını belirtmektedir. Bu çerçevede dijital dönüşüm girişimlerinin başarılı olması için kritik olan kültürel değerleri belirlemek üzere değer odaklı bir yaklaşım benimsenmiştir. Toplam 25 araştırma ve endüstri uzmanıyla yapılan keşif amaçlı Delphi çalışması, tanımlanmış on iki kültürel değerle sonuçlanmıştır. Çalışma sonuçları, yeniliği ve insanlar için ilgiyi teşvik eden değerleri vurgulayan, rekabet eden değerler çerçevesinin iki kültür türünün ideal bir birleşimine işaret etmektedir.³⁹²

Veera Tuukkanen vd. (2022) çalışmasında, başarılı dijital dönüşümlerde kültürün önemi konusunda yaygın bir fikir birliğine rağmen, yalnızca sınırlı sayıda çalışma, küçük ve orta ölçekli şirketlerde (KOBİ'ler) dijital dönüşümün kültürel yönlerine açıkça odaklanmıştır. Bu araştırma, bilişim sektöründe faaliyet gösteren küçük bir şirkette dijital dönüşümdeki önemli kültürel değerleri araştırmakta ve analiz etmektedir. Bu çalışmanın bulguları, sekiz değerın mevcut araştırmayla benzerlik gösterdiği dokuz örgütsel değerdir. Buna karşılık, küçük şirketlerde dijital dönüşümde yeni bir organizasyonel değer olarak “kuruma yakınlık” adlı organizasyonel değer belirlenmiştir.³⁹³

Shiwangi Singh vd. (2021) çalışmasında, dijital dönüşümün öncüllerini belirlemeyi ve dijital dönüşümün firma performansı üzerindeki aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. PLS-SEM modellemesinin kullanılması, rekabet baskısının, kurumsal farkındalığın, BT hazırlığının ve stratejik uyumun dijital dönüşüm üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca dijital dönüşüm, öncüllerin firma performansı üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir.³⁹⁴

³⁹² Eva Hartl ve Thomas Hess, “The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study”, **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**, 2017, s.1-10.

³⁹³ Veera Tuukkanen, Emma Wolgö, Lazar Rusu, “Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company”, **Procedia Computer Science**, 2022, s.3-12.

³⁹⁴ Shiwangi Singh, Meenakshi Sharma, Sanjay Dhir, “Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry”, **Technology in Society**, 2021, s.1-11.

Ashley Harshak vd. (2013) çalışmasında, dijital bir örgüt kültürü geliştirmenin gereklilikleri incelenmiştir. İş operasyonlarına yeni bir düşünme biçimi ve yeni davranışlar yerleştirmek için pratik adımlar atılmaktadır. Bu adımlar iki kategoriye ayrılmaktadır. Birincisi, dijitalleşmeyi destekleyen süreçleri ve yapıları ele alan resmi değişim araçları olarak liderlik politikaları, rol tanımları ve insan kaynakları süreçleridir. İkinci kategori, çalışanların yeni şekillerde düşünmeye, hissetmeye ve davranmaya başlamasına yardımcı olan gayri resmi değişim araçları olarak temel davranışlar, rol modelleri ve ağlardır.³⁹⁵

Eva Martínez-Carrea vd. (2020) çalışmasında, dijital bir organizasyon kültürü geliştirmenin, hem kurumsal performansı iyileştirme nihai hedefi ile hem iş dijitalleştirme sürecini hem de dijital araçlardan değer üretmeyi kolaylaştırdığını öne süren bir araştırma modeli önerilmiştir. Araştırma, 10'dan fazla ülkede varlığı bulunan çok uluslu bir şirketin 93 üretim merkezini içermektedir. Teorik model, yapısal eşitlik modellenmesi kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar, ticari dijitalleştirmenin değer faaliyetlerinin gelişimini destekleyebileceğini, ancak şirketlerin bu potansiyeli yalnızca dijital bir organizasyon kültürü içermeleri durumunda açığa çıkarabileceklerini göstermektedir.³⁹⁶

Sriyanta Hadi ve Shathees Baskaran (2021) çalışmasında, örgütsel öğrenme kültürü ve dijital örgüt kültürü için önerilen değişkenleri içeren sürdürülebilir iş performansı belirleyicilerini incelemeye yönelik çalışmayı vurgulamaktadır. Sonuçlar, örgütsel öğrenme kültürü ve dijital örgüt kültüründen sürdürülebilir iş performansına yönelik desteklerin olumlu ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Dijital örgüt kültürü, örgütsel öğrenme kültürü ile sürdürülebilir iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık

³⁹⁵ Ashley Harshak, Benedikt Schmaus, Diana Dimitrova, “Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization”, 2013, (Çevrimiçi) www.strategyand.pwc.com, 21.01.2023.

³⁹⁶ Eva Martínez-Carrea, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Francisco Javier Alfonso-Ruiz, “Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture”, **Technological Forecasting & Social Change**, 2020, s.1-10.

etmektedir. Bu araştırma, sürdürülebilir iş performansı ve örgütsel öğrenme kültürü ile dijital örgüt kültürünün rolü hakkındaki teori ve literatürü zenginleştirmektedir.³⁹⁷

Zhifeng Shen vd. (2022) çalışmasında, dijital ortam, organizasyonel değişim, dijital organizasyon kültürü, organizasyonel performans ve inşaat sektörü verilerinin özelliklerinin analizine dayanan bu çalışma, organizasyonel performans iyileştirmesinin yolunu ve mekanizmasını açıklamak için bir aracı etki yapısı modeli oluşturmakta ve ortaya koymaktadır. Araştırma, “Dijital Çevre-Örgütsel Davranış-Örgütsel Performans” analiz modelini ortaya koymaktadır. Sonuçlar, dijital ortamda kurumsal performansın nasıl iyileştirileceğini ve kurumsal performans araştırmalarını ve kurumsal performans iyileştirme uygulamalarını nasıl zenginleştireceğini ortaya koymaktadır.³⁹⁸

Dorian Proksch vd. (2021) çalışmasında, yeni girişimlerin ürünlerinde/hizmetlerinde ve süreçlerinde dijital stratejinin dijitalleşme derecesi üzerindeki etkisini ampirik olarak araştırmaktadır. SEM kullanarak 102 yeni girişim analiz edilmiştir. Acil durum teorisine dayanarak, yalnızca dijital bir stratejiye sahip olmanın yüksek derecede dijitalleşme elde etmek için yetersiz olduğu gösterilmiştir. Ürünlerin/hizmetlerin dijitalleşmesine kısmen dijital BT yetenekleri aracılık etmekte ve dijital stratejinin süreç dijitalleşmesi üzerindeki etkisine kısmen dijital BT yetenekleri ve dijital kültür aracılık etmektedir.³⁹⁹

Zhang Zhen vd. (2021) çalışmasında, dijital organizasyon kültürü, dijital yetenek ve organizasyonel hazırlığa dayalı bir dijital inovasyon modeli geliştirmek amacıyla yapılmıştır. Bu çalışma, kurumsal hazırlığın dijital yetenekler ile dijital inovasyon arasında ve dijital organizasyon kültürü ile dijital inovasyon arasında nasıl bir aracılık rolü oynadığını araştırmaktadır. Veri toplama için, anket aracı Pakistan'daki BİT

³⁹⁷ Sriyanta Hadi ve Shathees Baskaran, “Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry”, **Journal of Cleaner Production**, 2021, s.1-12.

³⁹⁸ Zhifeng Shen, Xingnan Liang, Jinze Lv, Chunlu Liu and Junjie Li, “The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data”, 2022, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.3390/su14063330>, 21.01.2023.

³⁹⁹ Dorian Proksch, Anna Frieda Rosin, Stephan Stubner, Andreas Pinkwart, “The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture”, **Journal of Small Business Management**, 2021, s.1-29.

endüstrisinin 227 KOBİ'sinden veri toplamak için kullanılmıştır. Bulgular, dijital organizasyon kültürü ve dijital yetenekler ile dijital inovasyon arasında önemli bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. İkincisi, kurumsal hazır olma, dijital yetenekler, dijital organizasyon kültürü ve dijital inovasyon arasında aracılık etmektedir.⁴⁰⁰

Betchoo Nirmal Kumar (2016) çalışmasında, Mauritius kamu hizmetinde dijital devrimin önemini ve bunun insan kaynakları gelişimi, yetenek ve performans yönetimi gibi ilgili insan kaynakları faktörleri üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Günümüz organizasyonlarında bu üç bağımlı değişken insan kaynakları sürecini etkilediğinden bağımsız değişken olan dijital dönüşümün ölçülen değişkenler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Çalışma sonuçlarında, dijital devrimin insan kaynakları faktörlerini etkilediği ve üretkenliği artırmaya katkıda bulunduğu iki ortam arasında karşılaştırmalı bir benzerlik olduğu iddia edilmektedir.⁴⁰¹

Carlos Rodriguez-Lluesma vd. (2020) çalışmasında, Pierpaolo Donati'nin ilişkisel sosyolojisini temel alarak, bu teknolojilerin bir insan ilişkisi olarak iş hayatında getirmesi muhtemel değişiklikleri incelemektedir. İşsizlik, iş güvencesizliği, güvencesizlik ve gözetleme gibi çok gerçek tehditlere rağmen teknoloji, ölçekleri işlemsel bir alandan ziyade ilişkisel bir alana doğru kaydıran bir çalışma kültürünün ortaya çıkmasını da teşvik edebilmektedir. Bu amaçla, çalışmanın dört boyutu olan bir sosyal ilişki olarak anlaşılması gerektiği savunulmaktadır: mübadele değeri, içsel ekonomi dışı amaç, karşılıklı hizmetler için iletişim ve kullanım değerlerine göre birincil insan gereksinimlerine karşılık gelmedir. İşin dijital dönüşümünü bu açıdan anlamak, bu dört boyutun farklılaşmasını ve bütünleşmesini kavramayı gerektirmektedir.⁴⁰²

⁴⁰⁰ Zhang Zhen, Zahid Yousaf, Magdalena Radulescu ve Muhammad Yasir, “Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy”, **Sustainability**, 2021, s.1-15.

⁴⁰¹ Betchoo Nirmal Kumar, “Digital Revolution In The Mauritian Public Service : A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies”, **International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies**, 2016, s.1-10.

⁴⁰² Carlos Rodriguez-Lluesma, Pablo García-Ruiz, Javier Pinto-Garay, “The digital transformation of work: A relational view”, **Business Ethics, Env & Resp.**, 2020, s.157-167.

Đorđe Marović vd. (2019) çalışmasında, dijital dönüşümde insan faktörünün önemini ortaya koymaktadır. Daha özel olarak, bunu Güneydoğu Avrupa telekomünikasyon şirketi örneğinde sunmaktadır.⁴⁰³



⁴⁰³ Đorđe Marović, Sava Čavoški, Aleksandar Marković, Nikola Zornić, “Human Factor in Digital Transformation of Workforce Management: A Case of Southeastern European Telecommunication Company”, **30th CECIIS**, 2019, s.181-185.

Tablo 2.7: Dijital Dönüşümle İlgili Çalışmaların Özeti

No	Yazar	Yıl	Makale Adı	Dergi	Amaç/Önerme	Metod
1	Joseph K. Nwankpa ve Yaman Roumani	2016	IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective	Thirty Seventh International Conference on Information Systems, Dublin 2016	BT yeteneği ve firma performansı arasındaki ilişkide dijital dönüşümün aracı etkilerini incelemektedir.	Nicel
2	Kyunghwan Oh, Hyeongseog Kho, Youngjin Choi ve Seogjun Lee	2022	Determinants for Successful Digital Transformation	Sustainability 2022, 14, 1215. https://doi.org/10.3390/su14031215	Dijital Dönüşüm'ün kişisel ve sosyal kabulünü etkileyen faktörleri incelemeyi ve gerçekten etkileyip etkilemediğini ampirik olarak doğrulamayı amaçlamıştır.	Nicel
3	Tanja Schwarzmüller, Prisca Brosi, Denis Duman, Isabell M. Welp	2018	How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership	Management Revue	Bu makalenin amacı, bu önemli kavrama güncel bir genel bakış sağlamak için dijital dönüşümün mevcut dijitalleşme aşamasını göz önünde bulundurarak dijital dönüşümün iş tasarımı ve liderlik üzerindeki etkilerine ilişkin literatürü gözden geçirmek, yenilemek ve yapılandırmaktır.	Açık uçlu bir çevrimiçi anket

4	Karen Osmundsen, Jon Iden, Bendik Bygstad	2018	Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications	MCIS 2018 Proceedings	Bu çalışmada, dijital dönüşümün itici güçleri, hedefleri, başarı faktörleri ve sonuçları araştırılmıştır. Bu araştırma, Bilgi Sistemleri (IS) alanındaki ampirik katkılara odaklanan sistematik bir literatür taraması yoluyla yürütülmektedir. Dijital dönüşümle ilgili yaygın ampirik katkıları gözden geçirerek, kuruluşların neden dijital dönüşüm geçirdiğine, böyle bir dönüşümün nasıl gerçekleştirileceğine ve dijital dönüşümün bir kuruluşu nasıl etkilediğine dair fikir verilmiştir.	Literatür taraması
5	Anand Sivaraman	2020	Soft Side of Digital Transformation: The Connected Employee	South Asian Journal of Human Resources Management	İnsan, süreç, teknoloji ve kültür dahil olmak üzere dijital dönüşümün stratejik temellerini özetleyen makale, firmaların ve bireylerin nasıl dijitale ve geleceğe hazır hale gelebileceğini gösteriyor.	Literatür taraması

6	Eva Hartl, Thomas Hess	2017	The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study	Twenty-third Americas Conference on Information Systems, Boston, 2017	Dijital dönüşüm girişimleri endüstriler genelinde yaygındır, ancak çoğu zaman değişimi engelleyen atıl organizasyon kültürleri nedeniyle başarısızlıkla karşılaşır. Dijital dönüşüm başarısı için kritik olan kültürel değerleri belirlemek için kurum kültürüne değer odaklı bir yaklaşım benimsiyoruz. 25 araştırma ve endüstri uzmanıyla yaptığımız keşif amaçlı Delphi çalışmamız, tanımlanmış on iki kültürel değerle sonuçlandı. Sonuçlar, yeniliği ve insanlar için ilgiyi teşvik eden değerleri vurgulayan, rekabet eden değerler çerçevesinin iki kültür türünün ideal bir kombinasyonuna işaret ediyor.	Delphi yöntemi
7	Veera Tuukkanen, Emma Wolgast, Lazar Rusu	2022	Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company	Procedia Computer Science 196 (2022) 3–12 International Conference on Project Management	Başarılı dijital dönüşümlerde kültürün önemi konusunda yaygın bir fikir birliğine rağmen, yalnızca sınırlı sayıda çalışma, küçük ve orta ölçekli şirketlerde (KOBİ'ler) dijital dönüşümün kültürel yönlerine açıkça odaklanmıştır. Bu araştırma, bilişim sektöründe faaliyet gösteren küçük bir şirkette dijital dönüşümdeki önemli kültürel değerleri araştırıyor ve analiz ediyor. Bu çalışmanın bulguları, sekiz değer mevcut araştırmayla benzerlik gösterdiği dokuz örgütsel değerdir. Buna karşılık, küçük şirketlerde dijital dönüşümde yeni bir organizasyonel değer olarak “kuruma yakınlık” adlı organizasyonel değer belirlenmiştir.	Nitel

8	Yasemin Savaş	2021	Dijitalleşmenin Örgüt Kültürü ve İşbirliğine Etkisi	14 . Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metinleri	Bu çalışmada dijitalleşme, örgüt kültürü ve iş birliği konuları üzerine yapılmış olan çalışmalara yer verilmiş ve bu kavramların birbirleri ile olan ilişkilerinin incelendiği çalışmalara yönelik olarak literatür taraması yapılmıştır. Bu doğrultuda çalışmada ilk olarak dijitalleşme, örgüt kültürü ve iş birliği nosyonları temel olarak ele alınmıştır. Daha sonra dijitalleşmenin örgüt kültürü ve iş birliği üzerindeki etkisine ve örgüt kültürünün dijitalleşme üzerindeki etkisine yoğunlaşmıştır.	Literatür taraması
9	Shiwangi Singh, Meenakshi Sharma, Sanjay Dhir	2021	Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry	Technology in Society 67 (2021) 101763	Çalışma, dijital dönüşümün öncüllerini belirlemeyi ve dijital dönüşümün firma performansı üzerindeki aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. PLS-SEM modellemesinin kullanılması, rekabet baskısının, kurumsal farkındalığın, BT hazırlığının ve stratejik uyumun dijital dönüşüm üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca dijital dönüşüm, öncüllerin firma performansı üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir.	Nicel

10	Ashley Harshak, Benedikt Schmaus, Diana Dimitrova	2013	Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization	This report was originally published by Booz & Company in 2013.	Dijital bir kurum kültürü geliştirmek zaman almaktadır. İş operasyonlarına yeni bir düşünme biçimi ve yeni davranışlar yerleştirmek için pratik adımlar atabilmektedir. Bu adımlar iki kategoriye ayrılmaktadır. Birincisi, dijitalleşmeyi destekleyen süreçleri ve yapıları ele alan resmi değişim araçları; liderlik politikaları, rol tanımları ve insan süreçleri. İkinci kategori, çalışanların yeni şekillerde düşünmeye, hissetmeye ve davranmaya başlamasına yardımcı olan gayri resmi kaldıraçlardır; temel davranışlar, rol modelleri ve ağlardır.	Literatür taraması
11	Eva Martínez-Carao, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Francisco Javier Alfonso-Ruizc	2020	Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture	Technological Forecasting & Social Change	Dijital bir organizasyon kültürü geliştirmenin, hem kurumsal performansı iyileştirme nihai hedefi ile hem iş dijitalleştirme sürecini hem de dijital araçlardan değer üretmeyi kolaylaştırdığını öne süren bir araştırma modeli önerilmiştir.	Nicel
12	Sriyanta Hadi ve Shathees Baskaran	2021	Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry	Journal of Cleaner Production	Bu makale, örgütsel öğrenme kültürü ve dijital örgüt kültürü için önerilen değişkenleri içeren sürdürülebilir iş performansı belirleyicilerini incelemeye yönelik çalışmayı vurgulamaktadır.	Nicel

13	Zhifeng Shen, Xingnan Liang, Jinze Lv, Chunlu Liu and Junjie Li	2022	The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data	Sustainability 2022, 14, 3330.	Dijital ortam, organizasyonel değişim, dijital organizasyon kültürü, organizasyonel performans ve inşaat sektörü verilerinin özelliklerinin analizine dayanan bu çalışma, organizasyonel performans iyileştirmenin yolunu ve mekanizmasını açıklamak için bir aracı etki yapısı modeli oluşturmakta ve ortaya koymaktadır.	Nicel
14	Dorian Proksch, Anna Frieda Rosin, Stephan Stubner, Andreas Pinkwart	2021	The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture	Journal of Small Business Management	Yeni girişimlerin ürünlerinde/hizmetlerinde ve süreçlerinde dijital stratejinin dijitalleşme derecesi üzerindeki etkisini ampirik olarak araştırılmaktadır.	Nicel
15	Zhang Zhen, Zahid Yousaf, Magdalena Radulescu ve Muhammad Yasir	2021	Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy	Sustainability	Bu �alışma, dijital organizasyon kültürü, dijital yetenek ve organizasyonel hazırlığa dayalı bir dijital inovasyon modeli geliştirmek amacıyla yapılmıştır.	Nicel
16	Betchoo Nirmal Kumar	2016	Digital Revolution In The Mauritian Public Service : A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies	International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies	Bu araştırma makalesi, Mauritius kamu hizmetinde dijital devrimin önemini ve bunun insan kaynakları gelişimi, yetenek ve performans yönetimi gibi ilgili insan kaynakları faktörleri üzerindeki etkisini analiz etmektedir.	Nicel

17	Ebru Beyza Bayarçelik	2020	Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri	İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları	Bilişim teknolojilerinin dijital dönüşümün insan kaynakları yönetimini nasıl ve hangi yönleriyle etkilediği ele alınmaktadır. Devamında dijitalleşmenin insan kaynakları fonksiyonlarına etkileri detaylı olarak tartışılmaktadır.	Literatür taraması
18	Özgür Çark	2020	Dijital Dönüşümün İşgücü ve Meslekler Üzerindeki Etkileri	International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries	Bu çalışmanın amacı dijital dönüşümün işgücü ve meslekler üzerindeki etkilerini Türkiye açısından genel bir perspektif ile ortaya koyabilmektir. Bu amaçla literatürde dijital dönüşümün iş gücü ve geleceğin meslekleri üzerindeki etkileri üzerine yapılan çalışmalar betimsel bir yaklaşımla incelenmiştir. Bu inceleme neticesinde Sanayi 4.0 ile ilişkilendirilen ileri teknolojilerin çalışma hayatını hızla dönüştürdüğü görülmektedir.	Literatür taraması
19	Oytun Boran Sezgin ve Zeki Uçar	2019	İşletmelerde Dijital Dönüşümün Yansımaları- Dijital Çağın İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri	İşletmelerde Dijital Dönüşümün Yansımaları	Bu çalışmanın amacı dijital çağın İK süreçleri üzerindeki etkilerini değerlendirmek ve ilgili yazını tartışmaktır. Derleme olarak tasarlanan çalışmada, İK faaliyetlerinin dönüşümü ilgili yazın tematik olarak değerlendirilmiştir. Bu doğrultuda, e-İKY'nin yakın zamanda, geleneksel İK işlevlerini teknoloji yönelimli olarak tamamen değiştireceği düşünülmektedir.	Literatür taraması
20	Carlos Rodriguez-Lluesma, Pablo García-Ruiz, Javier Pinto-Garay	2020	The digital transformation of work: A relational view	Business Ethics, Env & Resp. 2021;30:157–167.	Pierpaolo Donati'nin ilişkisel sosyolojisini temel alarak, bu teknolojilerin bir insan ilişkisi olarak iş hayatında getirmesi muhtemel değişiklikler incelenmektedir.	Literatür taraması

21	Dorđe Marović, Sava Čavoški, Aleksandar Marković, Nikola Zornić	2019	Human Factor in Digital Transformation of Workforce Management: A Case of Southeastern European Telecommunication Company	30th CECIIS, October 2-4, 2019, Varaždin, Croatia	Bu makale, dijital dönüşümde insan faktörünün önemini ortaya koymaktadır. Daha spesifik olarak, bunu Güneydoğu Avrupa telekomünikasyon şirketi örneğinde sunmaktadır.	Literatür taraması

Örgütsel Değişim Sinizmi ile ilgili çalışmalar aşağıda özetlenmektedir:

Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin'in (1994, 1997, 2000) yıllarında yaptığı çalışmalarda, Örgütsel Değişim Sinizmi kavramını ortaya koymuş ve ölçek geliştirmişlerdir. Örgütsel Değişim Sinizmi kavramı örgütsel sinizm kavramından türetilmiştir. Aktouf'un (1992) çalışmasına atıf yapılarak son zamanlarda örgütsel değişim üzerine yapılan çalışmaların altında yatan varsayımlar sorgulanmıştır. Alınan görüşler çerçevesinde belirlenen değişim kavramları; ekip ruhu, güçlendirme, yaratıcılık, değişim, hesap verebilirlik, dönüşüm, kültür ve kalitedir. Mevcut çalışmanın varsayımı, çoğu insanın değişim tekniklerinin en iyi uygulamalarından etkilenmeyeceği ve bir organizasyon içindeki değişim çabalarının geçmişinin, gelecekteki değişim çabalarının başarısında bir rol oynadığı yönündedir. Bunun nedeni, önceki değişim girişimlerinin başarısız olması ve çalışanların gelecekteki başarı olasılığı konusunda alaycı olmalarıdır.⁴⁰⁴

Araştırma projesi, yaklaşık iki bin yönetici ve sendika çalışanı istihdam eden bir parça üretim tesisinde üç yıllık bir süre boyunca yürütülmüştür. Fabrikanın ana şirketi, uzun bir işgücü/yönetim çatışması geçmişi, düşen pazar payı ve ürünlerin kalitesini artırmayı, maliyetleri düşürmeyi ve pazarda yeniden üstünlük sağlamayı amaçlayan değişim çabaları olan bir Fortune 500 firmasıdır. Proje, mülakatlar, bir teşhis anketinin yönetimi, kuruluş kültürünün bazı yönlerini iyileştirmeyi amaçlayan değişikliklerin uygulanmasını ve sonuçları değerlendirmek için 21 ay sonra bir takip anketini içermektedir. Çalışma sonucunda örgütsel değişim hakkında alaycı olan kişilerin, gelecekteki değişim çabalarına katılmaya istekli olma ihtimali, alaycı olmayanlara göre daha azdır. Destek ve katılım eksiklikleri başarısızlığa katkıda bulunduğu ölçüde, karamsarlık duyguları yeniden doğrulanmaktadır. Bununla birlikte, son derece alaycı olarak sınıflandırılan kişilerin yüzde 53'ü, değişiklik yapmaya devam etmek istediklerini

⁴⁰⁴ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Organizational Cynicism: An Initial Study", **The Academy of Management Review**, 1994, s.269-273.

bildirmiştir. Dolayısıyla, örgütsel değişim hakkındaki sinizm, değişime karşı mutlaka direnç üretmemektedir.⁴⁰⁵

John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin'in (2004) çalışmasında ise çalışanların örgütsel değişim sinizmiyle sonuçlandığı düşünülen psikolojik süreç incelenmiştir. Bu sürecin incelenmesi, öncelikle ölçümler geliştirmeye, önceki faktörleri belirlemeye ve sonuçlarını değerlendirmeye odaklanan sinizm üzerine yapılan önceki araştırmalardan farklıdır. Önce onun öncüllerini ve sonuçlarını incelendikten sonra, sonra altta yatan psikolojinin bir incelemesi yapılmaktadır. İlişkilendirme teorisi bağlamında örgütsel değişimle ilgili sinizmin nasıl geliştiğine dair açıklama yapılmıştır. Bu çalışma, örgütsel değişimle ilgili sinizm için geçerli olan ilişkilendirme sürecinin üç unsuru arasındaki ilişkileri incelemiştir. İlk unsur, bir bireyin gelecekteki organizasyonel değişimin başarılı olma olasılığına ilişkin algısı olarak tanımlanan Kötümserliktir. İkinci ve üçüncü unsurlar, kişinin karamsarlığını açıklayan iki tür atıftır (Eğilimsel ve Durumsal). Eğilimsel atıf, örgütsel liderlerin motivasyonuna ve yeterliliğine atıfta bulunurken, durumsal atıf onların kontrolleri dışındaki faktörlere atıfta bulunmaktadır.⁴⁰⁶

William H. Bommer vd. (2005) çalışmasında, dönüşümsel lider davranışının örgütsel değişim sinizmine etkisi araştırılmaktadır. Belirtildiği gibi, dönüşümsel lider davranışları (TLB) genellikle daha düşük çalışan örgütsel değişim sinizmi ile ilişkilendirilmiştir. Başka bir deyişle, dönüşümsel liderlik, bireysel çalışanları dönüştürerek örgütsel değişime yol açacak kapasiteyi geliştirmekte ve onları daha açık hale getirmektedir. Bu çalışmanın temel bulgusu, dönüşümcü liderlik ile uğraşan değişim uygulayıcılarının, astlarının örgütsel değişim hakkındaki sinizmini etkili bir şekilde azaltabileceğidir.⁴⁰⁷

⁴⁰⁵ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, "Understanding and managing cynicism about organizational change", **Academy of Management Executive**, 1997, s.48-59.

⁴⁰⁶ John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin, "Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective", **Psychological Reports**, 2004, s.1421-1434.

⁴⁰⁷ William H. Bommer, Gregory A. Rich ve Robert S. Rubin, "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change", **Journal of Organizational Behavior**, 2005, s.733-753.

Yuxia Qian ve Tom D. Daniels (2008) çalışmasında, bir yükseköğretim kurumunda iletişim süreçleri perspektifinden örgütsel değişim sinizmine yönelik test tasarlanmıştır. Sosyal bilgi işlemenin (SIP) teorik çerçevesini kullanan çalışma, yüksek öğrenim ortamında örgütsel değişime yönelik sinizme katkıda bulunan sosyal bağlamdaki iletişim süreçlerini incelemektedir. Bulgular, algılanan bilgi kalitesi, meslektaşların sinizmi ve yönetime güven faktörlerinin değişime özgü sinizmi öngördüğünü ve bunun da değişime direnme niyetine yol açtığını göstermektedir.⁴⁰⁸

John D. Watt ve Chris Piotrowski (2008) çalışmasında, örgütsel değişim sinizmi ve çalışan bağlılığı arasındaki ilişkiye ilişkin ampirik bulgulara odaklanmaktadır. Bu nedenle, çalışmanın amacı, işyeri bağlılığı ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ek olarak, örgütsel değişim sinizmi hakkında ortaya çıkan ampirik literatür incelenmiş ve bu tür örgütsel sinizmi azaltmak için önerilen adımlar vurgulanmıştır. Gözden geçirilmiş literatüre dayalı olarak, çalışan bağlılığı ile örgütsel değişim sinizminin negatif olarak ilişkilendirileceği varsayılmaktadır. Çalışma sonucunda örgütsel değişim sinizmi, çalışan bağlılığı ile önemli ölçüde olumsuz yönde ilişkili olduğu bulunmuştur.⁴⁰⁹

Michelle Brown ve Christina Cregan (2008) çalışmasında, Örgütsel Değişim Sinizmi'ni yönetme süreçlerine odaklanmaktadır. Örgütsel Değişim sinizmini azaltmanın yolları olarak bilgi paylaşımının ve karar alma sürecine dahil olmanın rolünü incelemektedir. Bulgular, Örgütsel değişim sinizmi ile ilgilenen insan kaynakları uygulayıcılarının, bölüm yöneticilerini katılımcı bir yönetim tarzı (bilgi paylaşımı, karar alma sürecine katılım) benimsemeye teşvik etmeleri gerektiğini göstermektedir. Makale, değişim programlarını baltalama potansiyeline sahip olan organizasyonel değişim sinizmini (OCC) ele almakta ve çalışanlarla bilgi paylaşımının rolü ve OCC'yi yönetmek için karar alma sürecine çalışanların katılımına odaklanmaktadır. Yöneticiler, çalışanlarını nasıl yöneteceklerini seçebilmektedir. Odak nokta, çalışanlarla bilgi

⁴⁰⁸ Yuxia Qian ve Tom D. Daniels, "A communication model of employee cynicism toward organizational change", **Corporate Communications: An International Journal**, 2008, s.319-332.

⁴⁰⁹ John D. Watt ve Chris Piotrowski, "Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies", **Organization Development Journal**, 2008, s.23-31.

paylaşma veya onları karar alma sürecine dahil etme yoluyla yarattıkları katılımcı iklimdir. Bu çalışmanın sonuçları, hem bilgi paylaşımının hem de karar verme sürecine dahil olmanın daha düşük örgütsel değişim sinizmi seviyeleri ile ilişkili olduğunu göstermektedir.⁴¹⁰

Myungweon Choi (2011) çalışması, değişime hazır olma, değişime bağlılık, değişime açıklık ve örgütsel değişimle ilgili sinizm kavramlarını içermektedir. Bu yapıların farklı anlamları ve vurguları vardır. Bu nedenle çalışanların belirli değişim girişimleri hakkındaki değerlendirmeleri ve endişeleri hakkında farklı bilgiler sağlayabilmektedir. Bu literatür taramasında yazar, yapıların organizasyonel değişim literatüründe nasıl tanımlandığını tartışmakta ve her yapının öncüllerini sentezlemektedir. Tartışmaya dayanarak, yapıların durumsal değişkenlere duyarlı olduğu ve bireylerin deneyimleri değiştikçe zamanla değişebileceği; bu nedenle, kişilik özelliklerinden çok durumlar ile ilişkili olduğu kavramsallaştırılmaktadır. Özellikle araştırma bulguları, çalışanların karar verme sürecine dahil olduklarını hissettiklerinde ve çalışma ortamlarında önemli bilgiler paylaşıldığında, değişime hazır olma ve değişime açık olma ve daha az alaycı olma olasılıklarının daha yüksek olduğunu göstermektedir. Çalışanların örgütsel değişime yönelik tutumları, kişiden çok duruma atfedilmektedir.⁴¹¹

Lisa Ceinwen Bartona ve Veronique Ambrosinib (2013) çalışmasında, organizasyonel stratejide kilit aktörler olarak orta düzey yöneticilere odaklanmaktadır. Bir kuruluş, değişikliği başarılı bir şekilde uygulayacaksa, strateji sürecindeki orta yöneticilerin rolünü ve bu yöneticilerin psikolojik süreçlerini hesaba katması gerektiği belirtilmektedir.⁴¹²

⁴¹⁰ Michelle Brown ve Christina Cregan, “Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement”, **Human Resource Management**, 2008, s.667-686.

⁴¹¹ Myungweon Choi, “Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review”, **Human Resource Management**, 2011, s.479-500.

⁴¹² Lisa Ceinwen Bartona ve Veronique Ambrosinib, “The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment”, **The International Journal of Human Resource Management**, 2013, s.721-746.

Tablo 2.8: Yapıların Karşılaştırılması

	Değişime Hazır Olma	Değişime Bağlılık	Değişime Açıklık	Örgütsel Değişim Sinizmi
Kavramın kökeni	(Bireysel) değişime hazırlık	Örgütsel bağlılık	Tecrübeye açıklık	Örgütsel sinizm
Konseptin odak noktası	• Değişikliğe özgü etkinlik; • Değişikliğin uygunluğu; • Değişim için yönetim desteği; • Değişimin kişisel yararı	• Değişimin doğasında var olan faydalara olan inançlar (duygusal bağlılık); • Değişim için destek sağlama yükümlülüğü (normatif taahhüt); • Değişimi desteklememe ile ilgili maliyetlerin tanınması (devamlılık taahhüdü)	• Bireylerin iş rollerinde değişiklikleri dört gözle bekleyip beklemedikleri; • Değişimin, özellikle işlerini nasıl yaptıklarıyla ilgili olarak daha iyi olup olmayacağı	• Gelecekteki değişimle ilgili karamsarlığın başarılı veya beyhude olması; • Karamsarlığından sorumlu olanları (genellikle yönetim) suçlamak

Tanım	Başarılı bir değişiklik yapmak için bireysel ve örgütsel kapasitenin değerlendirilmesi, değişiklik ihtiyacı ve kuruluşun ve üyelerinin bir değişiklikten elde edebileceği faydaların değerlendirilmesi (Armenakis ve Bedeian, 1999; Holt ve diğerleri, 2007)	Bir kişiyi, bir değişim girişiminin başarılı bir şekilde uygulanması için gerekli görülen bir eylem planına bağlayan bir güç (zihniyet) (Herscovitch & Meyer, 2002)	Değişimin olası sonuçlarıyla ilgili değişimi ve olumlu etkiyi destekleme isteği (Miller ve diğerleri, 1994)	Değişim çabalarının başarılı olması hakkında kötümser bir bakış açısı, çünkü değişiklik yapmaktan sorumlu olanlar motive olmamakla, yeteneksiz olmakla veya her ikisiyle suçlanıyor (Wanous ve diğerleri, 2000)

Kaynak: Myungweon Choi, "Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review", **Human Resource Management**, 2011, s.479-500.

Michelle Brown vd. (2017) çalışmasında, sosyal bilgi işleme teorisine dayanarak, iki insan kaynakları rolünün (idari uzman ve stratejik değişim ajanı) örgütsel değişim miktarı ile çalışan değişim sinizmi arasındaki ilişkiye etkisini incelemektedir. 70 kuruluşta 1.831 çalışandan alınan çok düzeyli verileri kullanarak, daha fazla örgütsel değişikliğe maruz kalan çalışanların daha yüksek düzeyde değişim sinizmi bildirdikleri görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel değişim-sinizm ilişkisinin gücü, çalışanların organizasyonlarında insan kaynaklarının rolünden etkilenmektedir. İnsan kaynakları bir idari uzman rolü üstlendiğinde, değişimin, örgütsel değişim sinizmine yol açma olasılığı daha yüksektir. İnsan kaynakları, stratejik bir değişim ajanı rolü üstlendiğinde, değişimin, örgütsel değişim sinizmi yaratma olasılığı daha düşüktür. Sonuçlarımız, organizasyonların örgütsel değişim sırasında insan kaynaklarının rolü hakkında dikkatlice düşünmesi ve insan kaynaklarını stratejik bir değişim temsilcisi rolü üstlenmeye teşvik etmesi gerektiğini göstermektedir.⁴¹³

Örgütsel Değişim Sinizmi ile ilgili olarak yapılan çalışmalar incelendiğinde iş tatmini, çalışan memnuniyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel güven, dönüştürücü liderlik gibi kavramlarla ilişkisinin incelendiği görülmektedir. Söz konusu çalışmalardaki kavramlar aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.

⁴¹³ Michelle Brown, Carol T. Kulik, Christina Cregan ve Isabel Metz, “Understanding the Change-Cynicism Cycle: The Role of HR”, **Human Resource Management**, 2017, s.5-24.



Şekil 2.1: Örgütsel Değişim Sinizminin İlişkisinin İncelendiği Kavramlar

İncelenen çalışmalarda Dijital Dönüşüm ile Örgütsel Değişim Sinizmi ilişkisini doğrudan inceleyen bir çalışma olmadığı görülmüştür. Farklı değişim (satınalma, birleşme, yeniden yapılandırma vb.) durumlarında örgütsel değişim sinizminin nasıl bir gelişim gösterdiği incelenirken; güncel bir olgu olan dijital dönüşüm bağlamında bu durumun incelenmediği anlaşılmıştır. Çalışmanın bu anlamda literatüre katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

Örgütsel Değişim Sinizmi ile ilgili çalışmalar Tablo 2.9'da özetlenmiştir.

Tablo 2.9: Örgütsel Değişim Sinizmi İlgili Çalışmaların Özeti

No	Yazar	Yıl	Makale Adı	Dergi	Amaç/Önerme	Metod
1	Omar Aktouf	1992	Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?	The Academy of Management Review	Yazar, yönetimle ilgili "yeni" fikirler (mükemmellik, toplam kalite) ve örgüt teorileri hakkındaki mevcut ana akım yazıların ve tartışmaların, yeterli teorik varsayımlardan ve arka planlardan yoksun olduğunu ileri sürmektedir.	Literatür taraması
2	Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin	1994	Organizational Cynicism: An Initial Study	The Academy of Management Review	Sinizmin kavramsal tanımını takiben, aşağıdakilerin her birini ölçmek için 4 madde yazılmıştır: (a) değişimin yararsızlığı (b) Değişimin başarısızlığı için içsel nitelik ve (c) değişimin başarısızlığı için dışsal nitelik. Sonuçlar, sinizmin kavramsal tanımını değişimle ilgili faydasızlıktan ve değişiklik yapmaktan sorumlu olanlarla ilgili içsel niteliklerden oluştuğunu desteklemiştir.	Nicel

3	Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin	1997	Understanding and managing cynicism about organizational change	Academy of Management Executive	Araştırma projesi, yaklaşık iki bin yönetici ve sendika çalışanı istihdam eden bir parça parça üretim tesisinde üç yıllık bir süre boyunca yürütülmüştür. Proje, mülakatlar, bir teşhis anketinin yönetimi, kuruluş kültürünün bazı yönlerini iyileştirmeyi amaçlayan değişikliklerin uygulanmasını ve sonuçları değerlendirmek için 21 ay sonra bir takip anketini içeriyordu. Örgütsel değişim hakkındaki şüphecilik, yöneticilerden ziyade saatlik çalışanlar arasında daha yaygındı, bunun nedeni muhtemelen yöneticilerin genellikle yaklaşan olaylar ve kararların nedenleri hakkında daha fazla bilgi sahibi olmalarıdır.	Nicel
4	Lynne M. Andersson and Thomas S. Bateman	1997	Cynicism in the workplace: some causes and effects	Journal of Organizational Behaviour	İşyerinde sinizmin çeşitli nedenleri ve sonuçlarıyla ilgili yedi hipotezi test etmek için senaryo temelli bir deney uygulanmıştır. Bu deneyde, her bir bağımsız değişkenin iki seviyesi ile üç bağımsız değişken vardır: (a) yönetici tazminat; (b) örgütsel performans; ve (c) işgücü azaltma stratejisi.	Senaryo temelli deney
5	James W. Dean, Jr., Pamela Brandes and Ravi Dharwadkar	1998	Organizational Cynicism	The Academy of Management Review	Bu makalede ana soru: Örgütsel sinizm nasıl kavramsallaştırılmalıdır? İlk olarak, sinizm kavramının kökenini tartışılmakta ve bu konuda ortaya çıkmaya başlayan literatür kısaca gözden geçirilmektedir. Daha sonra organizasyonlarda bir sinizm kavramsallaştırması önerilmekte ve bu kavramsallaştırma ile ilgili bir dizi konuyu tartışılmaktadır. Daha sonra, örgütsel sinizmi diğer mevcut örgütsel yapılarla karşılaştırılmaktadır.	Literatür taraması

6	Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin	2000	Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates	Group & Organization Management	Bu araştırma, örgütsel değişimle ilgili kinizmle ilgili üç keşifsel sorunun ilk araştırmasıdır. İlk araştırma sorusu bu yapının anlamı ve ölçümü ile ilgilidir. Doğrulayıcı faktör analizi, CAOC'nin kavramsal tanımını değerlendirmek için kullanılır. İkinci araştırma sorusu, sinizmin potansiyel öncülleriyle ilgilidir ve CAOC ölçümünden 21 ay önce toplanan verilerle incelenir. Üçüncü araştırma sorusu, CAOC ile çeşitli iş tutumları ve davranışları arasındaki bazı eşzamanlı ilişkilerle ilgilidir.	Nicel
7	Rebecca Abraham	2000	Organizational cynicism: Bases and Consequences	Genetic, social, and general psychology	Bu çalışmadaki amaçlar, (a) psikolojik sözleşme ihlali, tükenmişlik ve kişi-rol çatışması teorileri bağlamında sinizmin beş biçiminin her birinde bulunan tutumları tanımlamak ve (b) sinizmin etkisini ampirik olarak göstermektir. İlk hipotez, örgütsel sinizmin iş tatmini ile ters orantılı olduğudur; kişilik, toplumsal, çalışan, örgütsel değişim ve iş sinizmleri iş tatminsizliğine neden olur. İkinci hipotezi, örgütsel sinizmin örgütsel bağlılığı azaltmasıdır. Üçüncü hipotez, örgütsel sinizmin yabancılaşma duygularını tetiklediğidir. Son olarak, örgütsel sinizmin örgütsel vatandaşlığı olumsuz etkilediğini varsayılmıştır.	Nicel
8	Richard C. Thompson, Kurt M. Joseph, Lawrence L. Bailey, Jody A. Worley, Clara A. Williams	2000	Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism	National Technical Information Service	Bu makale güven ve sinizm üzerine literatürü gözden geçirmekte, hem sinizmin hem de güvenin gelişmesi için gerekli olduğu varsayılan süreçleri tartışmakta ve iki yapı arasında bir ayrım gösterme çabasıyla sinizm ve güven arasındaki ilişkinin bir testini sunmaktadır.	Nicel

9	John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin	2004	Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective	Psychological Reports	Bu çalışma, örgütsel değişimle ilgili sinizm için geçerli olan ilişkilendirme sürecinin üç unsuru arasındaki ilişkileri incelemiştir. İlk unsur, bir bireyin gelecekteki organizasyonel değişimin başarılı olma olasılığına ilişkin algısı olarak tanımlanan Kötümserliktir. İkinci ve üçüncü unsurlar, kişinin karamsarlığını açıklayan iki tür atıftır (Eğilimsel ve Durumsal). Eğilimsel atıf, örgütsel liderlerin motivasyonuna ve yeterliliğine atıfta bulunurken, Durumsal atıf onların kontrolleri dışındaki faktörlere atıfta bulunur.	Nicel
10	David J. Stanley, John P. Meyer, Laryssa Topolnytsky	2005	Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change	Journal of Business and Psychology	Bu araştırmadaki temel hedef, genel bir sinizm tanımı sağlamak ve bu tanımı örgütsel değişim bağlamında geliştirmek ve araştırmayı ölçmek için bir rehber sağlamaktır.	Nicel
11	William H. Bommer, Gregory A. Rich ve Robert S. Rubin	2005	Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change	Journal of Organizational Behavior	Mevcut çalışmada, dönüşümsel lider davranışının çalışan CAOC'yi düşürüp düşürmediği incelenmiştir. Dönüşümsel Liderliğin çalışan CAOC'si üzerindeki etkileri için sistematik bir gerekçe sağlamak için, genel bir dönüşümsel liderlik yapısı ile çalışan CAOC'si arasındaki ilişkiyi destekleyen bir argüman sunulmaktadır.	Nicel
12	Shaul Oreg	2006	Personality, context, and resistance to organizational change	European Journal of Work and Organizational Psychology	Bu çalışmada, hem kişilik hem de bağlam, direncin potansiyel öncülleri olarak kabul edilmektedir. Buna karşılık direnişin, iş tatmini ve örgütsel bağlılık gibi işle ilgili bir dizi sonuçla ilişkili olması beklenmektedir.	Nicel

13	Cindy Wu, Mitchell J. Neubert, Xiang Yi	2007	Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change	The Journal of Applied Behavioral Science	Bu çalışma, dönüşümcü liderlik, enformasyonel adalet, kişiler arası adalet, grup bütünlüğü algıları arasındaki arabuluculuk ve moderatör ilişkileri kuramlaştırmakta ve incelemektedir ve bunların, büyük bir idari değişikliğe uğrayan Çinli bir organizasyonda çalışanların örgütsel değişime karşı alaycı tavrı üzerindeki etkileri ömür boyu istihdam, yeni bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması ve sürekli iyileştirme programlarının başlatılması. Bu nedenle, bu çalışmanın ikinci amacı, çalışanların bilgi ve kişilerarası adalet algılarının, Çin ortamında örgütsel değişimle ilgili çalışanların alaycı tutumu üzerindeki dönüşümcü liderlik etkisine aracılık edip etmediğini test etmektir.	Nicel
14	Simon Albrecht	2008	Measuring Cynicism Toward Organizational Change—One Dimension or Two?	Journal of Applied Measurement	Wanous, Reichers ve Austin'in (2000) örgütsel değişim (CAOC) hakkındaki kinizm ölçüsü, iki Avustralya kamu sektörü kuruluşundan toplanan verileri kullanarak doğrulama ve çapraz doğrulama prosedürlerine tabi tutulmuştur.	Nicel
15	Yuxia Qian, Tom D. Daniels	2008	A communication model of employee cynicism toward organizational change	Corporate Communications: An International Journal	Çalışma, bir yüksek öğretim kurumunda iletişim perspektifinden örgütsel değişime yönelik bir çalışan sinizm modeli oluşturmak ve test etmek için tasarlanmıştır. Sosyal bilgi işlemenin (SIP) teorik çerçevesini kullanan çalışma, yüksek öğrenim ortamında örgütsel değişime yönelik çalışan sinizmine katkıda bulunan sosyal bağlamdaki iletişim süreçlerini araştırmıştır. Genel model uyumunu test etmek için yol analizi kullanılmıştır. Bu çalışmanın amacı, değişime özgü sinizmi tahmin etmede iletişim süreçlerinin ve faktörlerinin rolünü araştırmaktır. Çeşitli çalışmalar örgütsel değişimin etkililiğinde iç iletişimin rolünü vurgulamaktadır.	Nicel

16	James B. Avey, Tara S. Wernsing, Fred Luthans	2008	Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?	The Journal of Applied Behavioral Science	Bu çalışma için, pozitif çalışanlar ve pozitif organizasyonel değişim arasında önerilen süreç ve ampirik ilişki şu şekildedir: Çalışanların pozitif PsyCap'i, pozitif duygular yoluyla, pozitif organizasyonel değişimi kolaylaştırabilecek (veya engelleyebilecek) ilgili tutum ve davranışlarıyla ilgilidir. Daha spesifik olarak, alaycı tutumlar ve sapkın davranışlar olumlu değişimi engelleyebilir, ancak katılım tutumları ve örgütsel vatandaşlık davranışları olumlu örgütsel değişimi artırabilir.	Nicel
17	John D. Watt, Chris Piotrowski	2008	Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies	Organization Development Journal	Yazarlar, özellikle örgütsel değişim sinizmi (OCC) ve çalışan bağlılığı (EE) arasındaki ilişkiye ilişkin ampirik bulgulara odaklanmaktadır. Bugüne kadar hiçbir araştırma, çalışan bağlılığı ile örgütsel değişim sinizmi (OCC) arasındaki ilişkiyi incelememiştir. Bu nedenle, bu çalışmanın amacı, işyeri bağlılığı ile OCC arasındaki ilişkiyi incelemektir. Ek olarak, OCC hakkında ortaya çıkan ampirik literatür incelenmiş ve bu tür örgütsel sinizmi azaltmak için önerilen adımlar vurgulanmıştır. Yukarıda belirtilen önceden gözden geçirilmiş literatüre dayalı olarak, çalışan bağlılığı ile OCC'nin negatif olarak ilişkilendirileceği varsayılmaktadır.	Nicel
18	Michelle Brown ve Christina Cregan	2008	Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement	Human Resource Management	Bu makale, değişim programlarını baltalama potansiyeline sahip olan organizasyonel değişim sinizmini (OCC) ele almakta ve çalışanlarla bilgi paylaşımının rolü ve OCC'yi yönetmek için karar alma sürecine çalışanların katılımına odaklanmaktadır. Odak noktası, çalışanlarla bilgi paylaşma veya onları karar alma sürecine dahil etme yoluyla yarattıkları katılımcı iklim yöneticileridir.	Nicel

19	Robert S. Rubin, Erich C. Dierdorff, William H. Bommer, Timothy T. Baldwin	2009	Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change	The Leadership Quarterly	Bu çalışma, örgütsel değişimle ilgili lider sinizmi (CAOC) ile hem lider (performans ve örgütsel vatandaşlık davranış derecelendirmeleri) hem de çalışanları (çalışan örgütsel bağlılığı ve CAOC) ile ilgili sonuçlar arasındaki ilişkileri araştırmayı amaçlamıştır.	Nicel
20	Myungweon Choi	2011	Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review	Human Resource Management	Bu çalışmada sıklıkla anahtar değişkenler olarak görev yapan yapılar, değişime hazır olma, değişime bağlılık, değişime açıklık ve örgütsel değişimle ilgili sinizm içermektedir. Bu yapıların farklı anlamları ve vurguları vardır ve bu nedenle bize çalışanların belirli değişim girişimleri hakkındaki değerlendirmeleri ve endişeleri hakkında farklı bilgiler sağlayabilir. Bu literatür taramasında yazar, yapıların organizasyonel değişim literatüründe nasıl tanımlandığını tartışmakta ve her yapının öncüllerini sentezlemektedir. Tartışmaya dayanarak, yapıların durumsal değişkenlere duyarlı olduğu ve bireylerin deneyimleri değiştikçe zamanla değişebileceği; bu nedenle, kişilik özelliklerinden çok durumlar olarak kavramsallaştırılmaktadır.	Literatür taraması
21	Prashant Bordia ¹ , Simon Lloyd D. Restubog ¹ , Nerina L. Jimmieson ² , and Bernd E. Irmer ³	2011	Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover	Group & Organization Management	Bu makale, zayıf değişim yönetimi geçmişinin (PCMH) çalışan tutumları (güven, iş tatmini, işten ayrılma niyetleri, değişim sinizmi ve değişime açıklık) ve fiili ciro üzerindeki etkilerine dair bir model geliştirip test etmektedir. PCMH inançları sayesinde, PCMH'nin daha düşük güven, iş tatmini ve değişime açıklığa ve daha yüksek sinizm ve ciro niyetlerine yol açtığı bulunmuştur.	Nicel

22	Lisa Ceinwen Bartona ve Veronique Ambrosinib	2013	The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment	The International Journal of Human Resource Management	Bu makale, organizasyonel stratejide kilit aktörler olarak orta düzey yöneticilere odaklanmaktadır. Bir kuruluş, değişikliği başarılı bir şekilde uygulayacaksa, strateji sürecindeki orta yöneticilerin rolünü ve bu yöneticilerin psikolojik süreçlerini hesaba katmalıdır.	Nicel
23	Wa Nafei	2013	Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context	Journal of Business Administration Research	Bu çalışma, çalışanların örgütsel sinizme (bilişsel boyut, duyuşsal boyut ve davranışsal boyut) ve değişime yönelik tutumlarını incelemeye çalışmaktadır. Bu, özellikle Mısır bağlamında örgütsel sinizm ve değişim arasındaki ilişkiyi aydınlatmaktadır.	Nicel
24	Nasser Sanoubar, Mehdi Forghani Bajestani	2015	Organizational Change Cynicism: Does It Hinder Change Commitment?	Change Management: An International Journal	Bu çalışmada bağlılığı değiştirmenin önünde bir engel olarak OCC'ye odaklanılmaktadır ve bu özelliğin örgütsel adalet, katılım ve yönetim desteğinin değişime bağlılık üzerindeki olumlu etkilerini hafiflettiği anlatılmaktadır.	Nicel
25	Tomas G. Thundiyil1, Dan S. Chiaburu2, In-Sue Oh3, George C. Banks4, and Ann C. Peng5	2015	Cynical About Change? A Preliminary Meta-Analysis and Future Research Agenda	The Journal of Applied Behavioral Science	Değişim sinizminin daha derin bir şekilde anlaşılmasını sağlamak için, onu benzer- ancak farklı yapılarla karşılaştırmaktadır; örgütsel güven, değişime direnç ve örgütsel sinizm. Bu yapılar arasındaki kavramsal ayrımların ve benzerliklerin bir anlatı incelemesi ile başlayıp ardından nomolojik değişim sinizm ağının meta analizi ile başlamaktadır. Ayrıca, nomolojik değişim sinizm ağını örgütsel sinizm ve güven ile karşılaştırmaktadır. Sinizmin rafine bir kavramsallaştırılmasına olan ihtiyacı tartışılmakta ve gelecekteki araştırmalar için yeni alanlar önerilmektedir.	Literatür taraması

26	Grama Blanca, Todericiu Ramona	2016	Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism	Studies in Business and Economics	Bu makale, Değişikliğe Özgü Sinizm Ölçeği'nin Romanya nüfusunun özelliklerine kültürel uyarlamasını temsil etmekte ve değişime özgü sinizmi değerlendirme yöntemi sunmaktadır.	Nicel
27	Muhammad Kashif Imran, Chaudhry Abdul Rehman, Usman Aslam and Ahmad Raza Bilal	2016	What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?	Journal of Organizational Change Management	Bu makalenin amacı, uygulayıcılardan birinin "kimse bize bunu nasıl yapacağımızı söylemediği" şikayetini ele almak ve bilgi yönetimi (BY) stratejilerinin dolaylı etkilerini ortaya çıkarmaktır: kişiselleştirme ve kodlama, organizasyonel öğrenme ve değişime hazır olma yoluyla organizasyonel değişime doğru. Bu çalışma ayrıca örgütsel öğrenmenin ve değişime hazırlığın, örgütsel değişim sinizminin bir değişim sürecinin başarısına yönelik zararlı etkilerini azaltmaya nasıl yardımcı olduğunu vurgulamaktadır.	Nicel

28	Michelle Brown, Carol T. Kulik, Christina Cregan ve Isabel Metz	2017	Understanding the Change-Cynicism Cycle: The Role of HR	Human Resource Management	Sosyal bilgi işleme teorisine dayanarak, iki insan kaynağı rolünün (idari uzman ve stratejik değişim ajanı) organizasyonel değişim miktarı ile çalışan değişim sinizmi arasındaki ilişkiye etkisi incelenmektedir. 70 kuruluşta 1.831 çalışandan alınan çok düzeyli verileri kullanarak, daha fazla organizasyonel değişikliğe maruz kalan çalışanların daha yüksek düzeyde değişim sinizmi bildirdiklerini görülmektedir. Bununla birlikte, organizasyonel değişim-sinizm ilişkisinin gücü, çalışanların organizasyonlarında İK'nın rolünden etkilenmektedir. İK bir idari uzman rolü üstlendiğinde, değişimin değişim sinizmine yol açma olasılığı daha yüksektir. İK, stratejik bir değişim ajanı rolü üstlendiğinde, değişimin değişim sinizmi yaratma olasılığı daha düşüktür. Sonuçlar, organizasyonların organizasyonel değişim sırasında İK'nın rolü hakkında dikkatlice düşünmesi ve İK'yı stratejik bir değişim temsilcisi rolü üstlenmeye teşvik etmesi gerektiğini göstermektedir.	Nicel

29	I.L. Ribbers	2009	Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management	Unpublished Master thesis. Faculty of Economics and Business Administration	Bu makale, örgütsel bir değişimde güven ve sinizm yaratan faktörleri detaylandırmaktadır. Dağıtım adaletinin, usul adaletinin ve etkileşimsel adaletin örgütsel güven ve örgütsel değişimle ilgili sinizmin üç öncülü olduğunu tahmin edilmektedir. Ek olarak, moderatör denetleyici iletişimin örgüte olan güven düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması ve moderatör denetleyici iletişiminin örgütsel bir değişimde daha düşük bir sinizme yol açması beklenmiştir. Dahası, bu yapının dağıtımcı, prosedürel ve etkileşimsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye ve dağıtımcı, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel konularla ilgili sinizm arasındaki ilişkiye aracılık etmesi beklenerek, örgütsel öz saygı kavramı dikkate alınmıştır.	Nicel
30	Kami L. Tsai ve Wayne Harrison	2019	Organizational Actions in Gaining Employee Support for Change: The Roles of Affective Commitment to Change, Organizational Justice, and Organizational Cynicism	Journal of Organizational Psychology	Bu çalışma, organizasyonların değişim sırasında çalışan desteğini kazanmak için gerçekleştirebilecekleri üç kritik eylemi incelemiştir. Çalışma, kritik değişim eylemleri ve çalışan desteği arasındaki bağlantıda değişime duygusal bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin rollerini incelemiştir. Sonuçlar, örgütsel eylemlerin çalışan desteği üzerindeki etkisinin kısmen prosedürel adalet ve değişime duygusal bağlılığın aracılık ettiğini ve örgütsel sinizmin prosedürel, bilgilendirici ve kişilerarası adalet üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.	Nicel

31	AA Armenakis, AG Bedeian	1999	Organizational change: A review of theory and research in the 1990s	Journal of Management	Bu inceleme, son dokuz yıldaki (1990-erken 1998) teorik ve ampirik örgütsel değişim literatürünü seçici bir şekilde incelemektedir. Tüm değişim çabalarında ortak olan dört araştırma teması veya sorunu tartışılmaktadır: (a) büyük ölçüde modern örgütsel değişikliklerin özüne odaklanan içerik sorunları; (b) esas olarak bir kuruluşun dış ve iç çevresinde var olan güçlere veya koşullara odaklanan bağlamsal konular; (c) amaçlanan bir değişikliğin yürürlüğe girmesi sırasında gerçekleştirilen eylemleri ele alan süreç konuları ve (d) kurumsal değişim çabalarında yaygın olarak değerlendirilen sonuçlarla ilgilenen kriter sorunları.	Literatür taraması

2.4. Dijital Dönüşüme Bakış, Örgütsel Değişim Sinizmi ve Dijital Örgüt Kültürü İlişkisi

Önceki bölümlerde belirtildiği gibi dijital dönüşüm sadece teknolojik bir değişimden ibaret değildir. Dijital dönüşüm, organizasyonel bir değişimdir. Bu değişimin başarılı olması için insan faktörü önemlidir ve odak noktası haline gelmektedir. Dijital dönüşüme bakış, dijital dönüşümün iş hayatında, kişisel, bilişsel beceriler alanında, kariyer gelişiminde, işyerinde sergilenen yetenekler ve verimlilikte olumlu etkilerinin olduğu görüşü olarak ifade edilmektedir. Dijital dönüşüme bakış, Kumar (2016) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek boyutları, dijital dönüşümün yetenek yönetiminde, performans yönetiminde ve eğitim-geliştirme etkisi olarak boyutlandırılmıştır. Ölçeğin Yıldırım (2020) tarafından Türkçeye çevrilmesi ile ölçek boyutları kişisel gelişime katkı, kariyer gelişimine katkı ve iş verimliliğine katkı boyutları olarak ele alınmıştır.⁴¹⁴

İnsan kaynağının dijital dönüşüme bakışının yönlendirilmesinde en önemli faktör örgüt kültürüdür. Dijital örgüt kültürü, dijital bir alanda iş faaliyetlerinin organizasyonu hakkında paylaşılan inançlar, anlayış ve değerler kümesi olarak tanımlanmaktadır.⁴¹⁵ Dijital örgüt kültürü, çalışanların dijital teknolojileri kullanma yetkisine sahip olduğu bir ortam yarattığı için dijital dönüşümün başarısını olumlu etkilediği belirtilmektedir. Bir işletmeden dijital örgüt kültürü ne kadar olgunlaşırsa aracılık etkisinin artacağı ifade edilmektedir.⁴¹⁶

Dijital dönüşümün teknolojik değişimin ötesinde örgütsel bir değişim olmasından dolayı insan kaynağı ve örgüt kültürü bu dönüşüm sürecinde doğru bir şekilde yönetilirse değişim sinizminin azalacağı anlaşılmaktadır. Buradan hareketle bu

⁴¹⁴ Gamze Arkan, “Dijital Dönüşümün Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2021.

⁴¹⁵ Zhang Zhen, Zahid Yousaf, Magdalena Radulescu ve Muhammad Yasir, “Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy”, *Sustainability*, 2021, s.1-15.

⁴¹⁶ Zhifeng Shen, Xingnan Liang, Jinze Lv, Chunlu Liu and Junjie Li, “The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data”, 2022, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.3390/su14063330>, 21.01.2023.

çalışmada, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün aracılık rolünün araştırılmaktadır.

Araştırmaya geçmeden önce dijital dönüşüme bakış, örgütsel değişim sinizmi ve dijital örgüt kültürü kavramlarını içeren çalışmalar ve bu çalışmalardaki modeller incelenmiştir. Yapılan çalışmalar hakkındaki bilgiler aşağıda verilmektedir.

Kalaycıoğlu'nun (2021) çalışmasında, endüstri 4.0 ve bağlantılı kavramlar ile dijital dönüşüm kavramları ve dijital dönüşüme açıklığı etkileyen faktörler ele alınmaktadır. Bu bağlamda üretim firmalarında çalışanların dijital dönüşüme açıklığa yönelik davranışsal, duygusal ve bilişsel tutumlarını etkileyen örgütsel ve kişisel faktörler incelenmektedir. Bu amaca yönelik olarak oluşturulan hipotezler, üretim firmalarında çalışan 156 kişiden toplanan yapılandırılmış anket verileri ile test edilmiştir. Sonuçlara bakıldığında, örgüt kültürü davranışsal ve duygusal tutumlar üzerinde etkiye sahip olmamaktadır. Stratejik bilinç ve yenilikçilik faktörlerinin duygusal tutum üzerinde bir etkisi bulunmazken, davranışsal tutumu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir. Çalışan yetkinliğinin ise dijital dönüşüme karşı davranışsal tutum üzerinde bir etkisi bulunmazken, duygusal tutumu pozitif yönde etkilediği tespit edilmiştir.⁴¹⁷

Arkan'ın (2021) çalışmasında, dijital dönüşüm kavramının oluşması ile birlikte işletmelerin gelişmeleri takip etme ve ayak uydurma gerekliliğinin doğduğu belirtilmektedir. Buna göre hızlı adaptasyon sürecine giren işletme yönetimlerinin, çalışan personelin fiziksel ve psikolojik olarak değişimler içine de girmesine neden olduğundan çalışan memnuniyeti önem kazanmıştır. Çalışan memnuniyetinde fiziki koşulların yanı sıra yönetici ve iş arkadaşları ile olan iletişim de etkili olmaktadır. Arkan (2021) çalışmasında, çalışan memnuniyetinin dijital dönüşümden ne yönlü ve nasıl etkilendiğini aynı zamanda çalışan personelin dijital dönüşüme bakışı hakkında tespiti gibi sonuçlara yer vermektedir. Yapılan analizler sonrasında, dijital dönüşüme bakış ve

⁴¹⁷ Berkay Kalaycıoğlu, "Dijital Dönüşüme Karşı Çalışanların Tutumlarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi", Bahçeşehir Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2021.

bununla ilgili yapılan çalışmaların çalışan memnuniyeti düzeyini arttıracak sonucuna ulaşılmaktadır.⁴¹⁸

Tutkunca ve Haydar'ın (2022) çalışmasında, dijitalleşme aşamasında olan kooperatiflerde dijital dönüşüm algısı ve bu algının çalışanların iş süreçleri açısından değerlendirilmesi hedeflenmiştir. Dijitalleşme ile birlikte kooperatiflerde beklentilerin neler olduğu incelenerek dijital dönüşüm algısının düzeyi anlaşılmaya çalışılmaktadır. Kooperatiflerde dijital dönüşüm algısının geliştirilmesi ve farkındalık oluşturulması çalışmanın amacı olarak belirtilmektedir. Yapılan alan araştırmasında Türkiye'de birçok sektörde dijital dönüşümün yansımalarının incelendiği, ancak kooperatiflerde dijitalleşme ve çalışanların iş süreçlerine bakışının incelenmediği ifade edilmektedir. Bu sebeple çalışmanın ana probleminin kooperatiflerde dijital dönüşüm ve etkisinin araştırılması olduğu belirtilmektedir. Analizler sonucunda kooperatif ve birliklerde çalışanların dijital dönüşümüne bakışlarının iş akışı ve iş tanımlama süreçleri üzerinde etkili olduğu tespit edilmiştir.⁴¹⁹

Yıldırım'ın (2020) çalışmasında, Endüstri 4.0 dönüşümüne geçiş aşamasında olan işletmelerin mavi yaka personeli ile bu dönüşüm sürecine dair algılarını ve iş motivasyonlarını belirlemek amacıyla anket uygulandığı paylaşılmaktadır. Sonuç olarak yapılan tüm analizler ışığında, yaşanan dönüşüm sürecinde mavi yaka personelin Endüstri 4.0 konusunda yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklı işini kaybetmekten önemli derecede korktuğu belirtilmektedir. Bunun yanı sıra beyaz yaka personelin ise Endüstri 4.0 dönüşüm sürecinin özellikle üretim süreçleri başta olmak üzere diğer birçok alanda firmaya avantajlar sağladığını ve bu dönüşümden memnun olduğu tespit edilmiştir.⁴²⁰

⁴¹⁸ Gamze Arkan, "Dijital Dönüşümün Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma", İstanbul Ticaret Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2021.

⁴¹⁹ Taylan Tutkunca ve Onurhan Haydar, "Kooperatiflerde Dijital Dönüşüm ve Kooperatif Çalışanlarının İş Süreçlerine Etkisi: Çukobirlik Üzerine Bir Çalışma", **Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research**, 2022, s.57-68.

⁴²⁰ Begüm Yıldırım, "İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri", Kırklareli Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2020.

Betchoo Nirmal Kumar (2016) çalışmasında, Mauritius kamu hizmetinde dijital devrimin önemini ve bunun insan kaynakları gelişimi, yetenek ve performans yönetimi gibi ilgili insan kaynakları faktörleri üzerindeki etkisini analiz etmektedir. Günümüz organizasyonlarında bu üç bağımlı değişken insan kaynakları sürecini etkilediğinden bağımsız değişken olan dijital dönüşümün ölçülen değişkenler üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu görülmektedir. Bu çalışmanın sonucu, dijital devrimin insan kaynakları faktörlerini etkilediği ve üretkenliği artırmaya katkıda bulunduğu iki ortam arasında karşılaştırmalı bir benzerlik olduğu iddia edilmektedir.⁴²¹

Eva Martínez-Carao vd. (2020) çalışmasında, dijital bir organizasyon kültürü geliştirmenin, hem kurumsal performansı iyileştirme nihai hedefi ile hem iş dijitalleştirme sürecini hem de dijital araçlardan değer üretmeyi kolaylaştırdığını öne süren bir araştırma modeli önerilmiştir. Araştırma, 10'dan fazla ülkede varlığı bulunan çok uluslu bir şirketin 93 üretim merkezini içermektedir. Teorik model, yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak test edilmiştir. Sonuçlar, ticari dijitalleştirmenin değer faaliyetlerinin gelişimini destekleyebileceğini, ancak şirketlerin bu potansiyeli yalnızca dijital bir organizasyon kültürü içermeleri durumunda açığa çıkarabileceklerini göstermektedir.⁴²²

Kaveh Abhari vd. (2021) çalışmasında, dijital kültür ve çalışan deneyimi arasındaki ilişki incelenmiştir. Dijital kültürün dijital araçlarla desteklenen kolektivizm ruhu, hoşgörü, güç mesafesi, uzun vadeli oryantasyon ve belirsizlik toleransı özelliklerinden oluştuğu belirtilmiştir. Bulgularda, pozitif bir çalışan deneyimi için uzun vadeli oryantasyon dışında diğer özelliklerin etkili olduğu ifade edilmiştir.⁴²³

⁴²¹ Betchoo Nirmal Kumar, "Digital Revolution In The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies", **International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies**, 2016, s.1-10.

⁴²² Eva Martínez-Carao, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Francisco Javier Alfonso-Ruizc, "Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture", **Technological Forecasting & Social Change**, 2020, s.1-10.

⁴²³ Kaveh Abhari, Chloe Ostroff, Bailey Barcellos, David Williams, "Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience", **Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences**, 2021.

Sriyanta Hadi ve Shathees Baskaran (2021) çalışmasında, örgütsel öğrenme kültürü ve dijital örgüt kültürü için önerilen değişkenleri içeren sürdürülebilir iş performansı belirleyicilerini incelemeye yönelik çalışmayı vurgulamaktadır. Sonuçlar, örgütsel öğrenme kültürü ve dijital örgüt kültüründen sürdürülebilir iş performansına yönelik desteklerin olumlu ve anlamlı olduğunu göstermektedir. Dijital örgüt kültürü, örgütsel öğrenme kültürü ile sürdürülebilir iş performansı arasındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Bu araştırma, sürdürülebilir iş performansı ve örgütsel öğrenme kültürü ile dijital örgüt kültürünün rolü hakkındaki teori ve literatürü zenginleştirmektedir.⁴²⁴

Zhifeng Shen vd. (2022) çalışmasında, dijital ortam, organizasyonel değişim, dijital organizasyon kültürü, organizasyonel performans ve inşaat sektörü verilerinin özelliklerinin analizine dayanan bu çalışma, organizasyonel performans iyileştirmesinin yolunu ve mekanizmasını açıklamak için bir aracı etki yapısı modeli oluşturmakta ve ortaya koymaktadır. Araştırma, “Dijital Çevre-Örgütsel Davranış-Örgütsel Performans” analiz modelini ortaya koymaktadır. Sonuçlar, dijital ortamda kurumsal performansın nasıl iyileştirileceğini ve kurumsal performans araştırmalarını ve kurumsal performans iyileştirme uygulamalarını nasıl zenginleştireceğini ortaya koymaktadır.⁴²⁵

Dorian Proksch vd.’nin (2021) çalışmasında, dijital strateji, dijital süreç, dijital kültür arasındaki ilişki incelenmiştir. Dijital stratejinin dijital süreçler üzerindeki etkisine dijital kültürün aracılık ettiği belirtilmiştir.⁴²⁶

Zhang Zhen vd. (2021) çalışmasında, dijital örgüt kültürü, dijital yetenek ve örgütsel hazırlığa dayalı bir dijital inovasyon modeli geliştirilmektedir. Bu çalışma, örgütsel hazırlığın dijital yetenekler ile dijital inovasyon arasında ve dijital örgüt kültürü ile dijital inovasyon arasında nasıl bir aracılık rolü oynadığını araştırmaktadır. Veri

⁴²⁴ Sriyanta Hadi ve Shathees Baskaran, “Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry”, **Journal of Cleaner Production**, 2021, s.1-12.

⁴²⁵ Zhifeng Shen, Xingnan Liang, Jinze Lv, Chunlu Liu and Junjie Li, “The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data”, 2022, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.3390/su14063330>, 21.01.2023.

⁴²⁶ Dorian Proksch, Anna Frieda Rosin, Stephan Stubner, Andreas Pinkwart, “The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture”, **Journal of Small Business Management**, 2021, s.1-29.

toplama yöntemi olarak kullanılan anket, Pakistan'daki BİT endüstrisinin 227 KOBİ'sinde kullanılmıştır. Bulgular, dijital örgüt kültürü ve dijital yetenekler ile dijital inovasyon arasında önemli bir bağlantı olduğunu ortaya koymaktadır. Örgütsel hazırlık, dijital yetenekler, dijital örgüt kültürü ve dijital inovasyon arasında aracılık etmektedir.⁴²⁷

Shiwangi Singh vd. (2021) çalışmasında, dijital dönüşümün öncüllerini belirlemeyi ve dijital dönüşümün firma performansı üzerindeki aracı rolünü ortaya koymayı amaçlamaktadır. PLS-SEM modellemesinin kullanılması, rekabet baskısının, kurumsal farkındalığın, BT hazırlığının ve stratejik uyumun dijital dönüşüm üzerinde önemli bir etkisi olduğunu ortaya koymaktadır. Ayrıca dijital dönüşüm, öncüllerin firma performansı üzerindeki etkilerine aracılık etmektedir.⁴²⁸

Oğuzhan Eroğlu'nun (2019) çalışmasında, yenilik iklimi ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki incelenmiş ve negatif yönlü bir ilişki olduğu belirtilmiştir. Yapılan çalışmalar incelendiğinde dijital dönüşüme bakışın örgütsel değişim sinizmi ile negatif yönde; çalışan memnuniyeti, çalışan motivasyonu, iş tanımlama süreci, iş akış süreci ile pozitif yönde ilişkisi olduğu görülmüştür.⁴²⁹

Hülya Tayfur'un (2019) çalışmasında, örgütsel değişim sinizmi ile işten ayrılma niyeti ilişkisinin olup olmadığı araştırılmıştır. Örgütsel değişim sinizmi ile işten ayrılma niyeti arasındaki ilişki araştırılırken örgütsel bağlılık ve yönetici desteği aracı değişkenler olarak modele dahil edilmiştir. Örgütsel değişim sinizminin yatkınlık ve kötümserlik boyutları ile işten ayrılma niyeti ilişkisinde yönetici desteğinin aracılık etkisi olduğu bulunmuştur.⁴³⁰

⁴²⁷ Zhang Zhen, Zahid Yousaf, Magdalena Radulescu ve Muhammad Yasir, "Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy", **Sustainability**, 2021, s.1-15.

⁴²⁸ Shiwangi Singh, Meenakshi Sharma, Sanjay Dhir, "Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry", **Technology in Society**, 2021, s.1-11.

⁴²⁹ Oğuzhan Eroğlu, "Yenilik İklimi ve Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki: Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma", Yüksek Lisans Tezi, 2019.

⁴³⁰ Hülya Tayfur, "Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü", Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Rebecca Abraham'ın (2000) çalışmasında, kişilik sinizmi, iş sinizmi, çalışan sinizmi, örgütsel değişim sinizmi, yabancılaşma, iş tatmini, örgütsel bağlılık, örgütsel vatandaşlık arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel değişim sinizminin iş tatminsizliğine ve yabancılaşmaya neden olduğu görülmüştür.⁴³¹

William H. Bommer vd. (2005) çalışmasında, dönüşümsel lider davranışının çalışan örgütsel değişim sinizmini düşürüp düşürmediğini anlaşılmaya çalışılmıştır. Belirtildiği gibi, dönüşümsel lider davranışları (TLB) genellikle daha düşük çalışan örgütsel değişim sinizmi ile ilişkilendirilmiştir. Başka bir deyişle, dönüşümsel liderlik, bireysel çalışanları dönüştürerek örgütsel değişime yol açacak kapasiteyi geliştirmekte ve onları daha açık hale getirmektedir. Bu çalışmanın temel bulgusu, dönüşümcü liderlik ile uğraşan değişim uygulayıcılarının, astlarının örgütsel değişim hakkındaki sinizmini etkili bir şekilde azaltabileceğidir.⁴³²

Shaul Oreg'in (2006) çalışmasında, direncin belirli bir organizasyonel değişime yönelik üç boyutlu (olumsuz) bir tutum olarak kavramsallaştırıldığı, değişime karşı kapsamlı bir direnç modelini test etmektedir. Değişime direnç bileşenleri ve çalışanların kişilikleri arasındaki ilişkiler, örgütsel bağlam ve işle ilgili çeşitli sonuçlar incelenmiştir. 177 çalışanın katıldığı bir çalışmada, hem kişiliğin hem de örgütsel bağlamın, çalışanların büyük ölçekli bir organizasyonel değişime yönelik tutumlarıyla önemli ölçüde ilişkili olduğu bulunmuştur. Bu tutumlar, sırasıyla çalışanların iş tatmini, örgütsel bağlılık ve işten ayrılma niyetiyle önemli ölçüde ilişkilendirilmiştir.⁴³³

Cindy Wu vd. (2007) çalışmasında, dönüşümcü liderlik, enformasyonel adalet, kişiler arası adalet, grup bütünlüğü algıları arasındaki arabuluculuk ve moderatör ilişkileri kuramlaştırmakta ve incelemektedir. Büyük bir idari değişikliğe uğrayan Çinli

⁴³¹ Rebecca Abraham, "Organizational cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 2000, s.269-292.

⁴³² William H. Bommer, Gregory A. Rich ve Robert S. Rubin, "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change", **Journal of Organizational Behavior**, 2005, s.733-753.

⁴³³ Shaul Oreg, "Personality, context, and resistance to organizational change", **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2006.

bir organizasyonda çalışanların örgütsel değişime karşı alaycı tavrı üzerindeki etkileri ömür boyu istihdam, yeni bir performans değerlendirme sisteminin uygulanması ve sürekli iyileştirme programlarının başlatılması üzerinden incelenmiştir. Bu nedenle, bu çalışmanın ikinci amacı, çalışanların bilgi ve kişilerarası adalet algılarının, Çin ortamında örgütsel değişimle ilgili çalışanların alaycı tutumu üzerindeki dönüştürücü liderlik etkisine aracılık edip etmediğini test etmektir. Çalışma sonucunda örgütsel değişim sinizmi, dönüştürücü liderlik, enformasyonel adalet, kişilerarası adalet ve uyum algıları ile önemli ve olumsuz bir şekilde ilişkilidir. Dönüştürücü liderlik, kişilerarası adalet ve enformasyonel adalet ve uyum algıları ile olumlu ve önemli ölçüde ilişkilidir.⁴³⁴

Yuxia Qian ve Tom D. Daniels'in (2008) çalışmasında, algılanan bilgi kalitesi, meslektaş sinizmi, yönetime güven, değişime özgü sinizm, değişime direnme niyeti arasındaki ilişki incelenmiştir. Sinizmin gelişmesinde iletişim faktörlerinin rolü keşfedilmeye çalışılmıştır. Meslektaşların değişime karşı sinizmi ve yönetime güvenin değişime özgü sinizmin öncüllerini oluşturduğu ve değişime direnme niyetinin, değişime özgü sinizmin sonucu olduğu belirtilmiştir.⁴³⁵

James B. Avey vd. (2008) çalışmasında, pozitif çalışanlar ve pozitif organizasyonel değişim arasındaki ilişki incelenmiştir. Çalışanların pozitif psikolojik sermayeyi, pozitif duygular yoluyla, pozitif organizasyonel değişimi kolaylaştırabilecek (veya engelleyebilecek) tutum ve davranışlarla ilişkili olabileceği belirtilmiştir. Sinik tutumlar ve anormal davranışlar değişimi engellerken katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel değişimi olumlu desteklediği test edilmiştir. Bulgularda, çalışanların pozitif psikolojik sermayesinin ve olumlu duygularının, örgütsel değişime direnci azalttığı ifade edilmektedir. Çalışanların pozitif yaklaşımları (yani, psikolojik sermaye ve duygular), genellikle organizasyonel değişimle ilişkili olumsuz tepkilerle (yani, sinizm ve direnç) mücadele edebilmektedir. Diğer bir deyişle, pozitif çalışanların

⁴³⁴ Cindy Wu, Mitchell J. Neubert, Xiang Yi, "Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2007.

⁴³⁵ Yuxia Qian, Tom D. Daniels, "A communication model of employee cynicism toward organizational change", **Corporate Communications: An International Journal**, 2008, s.319-332.

psikolojik sermayesi ve duyguları olumlu örgütsel değişime önemli bir katkı sağlamaktadır.⁴³⁶

Robert S. Rubin vd.'nin (2009) çalışmasında, lider sinizmi, örgütsel değişim sinizmi, dönüşümcü liderlik, örgütsel bağlılık arasındaki ilişki incelenmiştir. Lider sinizmi ve dönüşümcü liderlik arasında anlamlı ve ters yönde ilişki bulunmuştur. Örgütsel değişim sinizminin organizasyonel sağlık için toksik olduğu belirtilmiştir.⁴³⁷

Prashant Bordia vd.'nin (2011) çalışmasında, zayıf değişim yönetimi geçmişi (PCMH) çalışan tutumları (güven, iş tatmini, işten ayrılma niyetleri, değişim sinizmi ve değişime açıklık) ve fiili ciro üzerindeki etkilerine dair bir model geliştirilip test edilmiştir. Değişim yönetimi geçmişi çalışanların değişimle ilgili inançlarını, tutumlarını ve davranışlarını şekillendirmedeki rolünün anlaşılması amaçlanmıştır. Zayıf değişim yönetimi geçmişi daha düşük güven, iş tatmini, değişime açıklığa ve daha yüksek sinizme yol açtığı bulunmuştur.⁴³⁸

Lisa Ceinwen Barton ve Veronique Ambrosini'nin (2013) çalışmasında, orta düzey yöneticilerin işletme stratejinin belirlenmesi ve başarıyla uygulanmasındaki rolü incelenmektedir. Sonuçlar, işletme stratejisi için üst yönetim desteğinin ve orta düzey yöneticilerin karar alma sürecine katılımının önemli ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğunu göstermiştir.⁴³⁹

Nasser Sanoubar ve Mehdi Forghani Bajestani'nin (2015) çalışmasında, örgütsel adalet, karar alma sürecine katılım, değişim girişimi için yönetim desteği, örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel değişim sinizminin örgütsel

⁴³⁶ James B. Avey, Tara S. Wernsing, Fred Luthans, "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2008.

⁴³⁷ Robert S. Rubin, Erich C. Dierdorff, William H. Bommer, Timothy T. Baldwin, "Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change", **The Leadership Quarterly**, 2009, s.680-688

⁴³⁸ Prashant Bordia, Simon Lloyd D. Restubog, Nerina L. Jimmieson, and Bernd E. Irmer, "Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover", **Group & Organization Management**, 2011, s.191-222.

⁴³⁹ Lisa Ceinwen Barton ve Veronique Ambrosini, "The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment", **The International Journal of Human Resource Management**, 2013, s.721-746.

adalet ve değişime bağlılık arasında aracılık ettiği belirtilmiştir. Örgütsel değişim sinizminin, dağıtımsal ve etkileşimsel adaletin değişime bağlılık üzerindeki etkilerine tam aracılık ettiği; yönetim desteği ile bağlılık arasındaki ilişkiye ise kısmen aracılık ettiği belirtilmektedir.⁴⁴⁰

Muhammad Kashif Imran vd.'nin (2016) çalışmasında, örgütsel öğrenme, değişime hazır olma, örgütsel değişim sinizmi, başarılı örgütsel değişim, bilgi yönetimi stratejileri arasındaki ilişki incelenmiştir. Örgütsel değişim sinizminin örgütsel öğrenme ile başarılı örgütsel değişim arasındaki ilişkiyi zayıflattığı gösterilmiştir.⁴⁴¹

I.L. Ribbers (2009) çalışmasında, örgütsel bir değişimde güven ve sinizm yaratan faktörleri detaylandırmaktadır. Dağıtım adaletinin, usul adaletinin ve etkileşimsel adaletin örgütsel güven ve örgütsel değişimle ilgili sinizmin üç öncülü olduğunu tahmin edilmektedir. Ek olarak, moderatör denetleyici iletişimin örgüte olan güven düzeyi üzerinde olumlu bir etkiye sahip olması ve moderatör denetleyici iletişiminin örgütsel bir değişimde daha düşük bir sinizme yol açması beklenmiştir. Dahası, bu yapının dağıtımcı, prosedürel ve etkileşimsel adalet ve örgütsel güven arasındaki ilişkiye ve dağıtımcı, prosedürel ve etkileşimsel adalet ile örgütsel konularla ilgili sinizm arasındaki ilişkiye aracılık etmesi beklenerek, örgütsel öz saygı kavramı dikkate alınmıştır. Araştırmanın sonuçları, dağıtım adaleti ve etkileşimsel adaletin, örgütsel güvenin ve örgütsel değişimle ilgili sinizmin iki öncülü olduğunu göstermektedir.⁴⁴²

Kami L. Tsai ve Wayne Harrison (2019) çalışmasında, organizasyonların değişim sırasında çalışan desteğini kazanmak için gerçekleştirebilecekleri üç kritik eylemi incelemiştir. Çalışma, kritik değişim eylemleri ve çalışan desteği arasındaki bağlantıda değişime duygusal bağlılık, örgütsel adalet ve örgütsel sinizmin rollerini incelemiştir. Sonuçlar, örgütsel eylemlerin çalışan desteği üzerindeki etkisinin kısmen

⁴⁴⁰ Nasser Sanoubar, Mehdi Forghani Bajestani, "Organizational Change Cynicism: Does It Hinder Change Commitment?", **Change Management: An International Journal**, 2015, s.19-33.

⁴⁴¹ Muhammad Kashif Imran vd., "What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?", **Journal of Organizational Change Management**, 2016.

⁴⁴² I.L. Ribbers, "Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management", **Unpublished Master thesis. Faculty of Economics and Business Administration**, 2009, s.1-39

prosedürel adalet ve değişime duygusal bağlılığın aracılık ettiğini ve örgütsel sinizmin prosedürel, bilgilendirici ve kişilerarası adalet üzerinde doğrudan bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.⁴⁴³

Murat Ayar ve Deniz Yıldız'ın (2023) çalışmasında, korelasyon analizi sonuçlarına göre örgütsel değişim sinizmi alt boyutları ile kurumsal dijital dönüşüm düzeyleri arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunmaktadır.

Örgütsel değişim sinizmi ve dijital dönüşüm arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırma modeline Ayar ve Yıldız (2023)'in çalışmasında rastlanmaktadır. Diğer çalışmalarda örgütsel değişim sinizminin yenilik iklimi, örgütsel bağlılık, işten ayrılma niyeti, örgütsel vatandaşlık, dönüşümcü liderlik, örgütsel adalet, değişime açıklık, katılım gibi kavramlarla ilişkisinin incelendiği tespit edilmiştir. Dijital dönüşüme bakışın örgüt kültürü, motivasyon, çalışan memnuniyeti, firma performansı gibi kavramlarla ilişkisinin incelendiği tespit edilmiştir. Dijital örgüt kültürünün ise işlerin dijitalleştirilmesi, çalışan deneyimi, örgütsel performans, örgütsel değişim, dijital ortam, dijital yetenek, örgütsel hazırlık gibi kavramlarla ilişkisinin incelendiği tespit edilmiştir. Dijital dönüşüme bakış, dijital örgüt kültürü ve örgütsel değişim sinizmi olarak üç kavramı bir arada inceleyen ve modelleyen bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Tüm bu çalışmaların özeti ve modeldeki değişkenler Tablo 2.10'da verilmiştir.

⁴⁴³ Kami L. Tsai ve Wayne Harrison, "Organizational Actions in Gaining Employee Support for Change: The Roles of Affective Commitment to Change, Organizational Justice, and Organizational Cynicism", *Journal of Organizational Psychology*, 2019.

Tablo 2.10: Dijital Dönüşüme Bakış, Örgütsel Değişim Sinizmi, Dijital Örgüt Kültürü ile ilgili Çalışmalar ve Araştırma Modelindeki Değişkenler

No	Yazar	Yıl	Makale/Tez Adı	Yayın Yeri	Metod	Modeldeki Değişkenler
1	Berkay Kalaycıoğlu	2021	Dijital Dönüşüme Karşı Çalışanların Tutumlarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi	Yüksek Lisans Tezi	Nicel	1. Örgüt Kültürü, 2. Çalışanların Dijital Dönüşüme Karşı Tutumları, 3. Stratejik Bilinç, 4. Yenilikçilik, 5. Çalışan Yetkinliği
2	Gamze Arkan	2021	Dijital Dönüşümün Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Nicel	1. Dijital Dönüşüme Bakış, 2. Çalışan Memnuniyeti
3	Taylan Tutkunca Onurhan Haydar	2022	Kooperatiflerde Dijital Dönüşüm ve Kooperatif Çalışanlarının İş Süreçlerine Etkisi: Çukobirlik Üzerine Bir Çalışma	Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research	Nicel	1. Dijital Dönüşüme Bakış 2. İş Akış Süreci 3. İş Tanımlama Süreci
4	Begüm Yıldırım	2020	İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri	Yüksek Lisans Tezi	Nicel	1. Dijital Dönüşüme Bakış 2. Motivasyon
5	Betchoo Nirmal Kumar	2016	Digital Revolution In The Mauritian Public Service : A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies	International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies	Ölçek Geliştirme	Dijital Dönüşüm Ölçeği

6	Eva Martínez-Carrea, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Francisco Javier Alfonso-Ruizc	2020	Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture	Technological Forecasting & Social Change	Nicel	1. Dijital Örgüt Kültürü 2. Örgütsel Performans 3. İş Dijitalleştirme 4. Dijital Teknolojiler Değer Geliştirme
7	Kaveh Abhari, Chloe Ostroff, Bailey Barcellos, David Williams	2021	Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience	Proceedings of the 54th Hawaii International Conference on System Sciences	Nicel	1. Dijital Kültür 2. Çalışan Deneyimi 3. Çalışanların Dijital Yönetişime Katılma Niyeti
8	Sriyanta Hadi, Shathees Baskaran	2021	Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry	Journal of Cleaner Production	Nicel	1. Örgütsel Öğrenme Kültürü 2. Dijital Örgüt Kültürü 3. Sürdürülebilir İş Performansı
9	Zhifeng Shen, Xingnan Liang, Jinze Lv, Chunlu Liu and Junjie Li	2022	The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data	Sustainability	Nicel	1. Dijital Ortam 2. Organizasyonel Değişim 3. Dijital Örgüt Kültürü 4. Organizasyonel Performans
10	Dorian Proksch, Anna Frieda Rosin, Stephan Stubner & Andreas Pinkwart	2021	The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture	Journal of Small Business Management	Nicel	1. Dijital BT yetenekleri 2. Çalışanların dijital yetenekleri 3. Dijital kültür.

11	Zhang Zhen, Zahid Yousaf, Magdalena Radulescu ve Muhammad Yasir	2021	Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy	Sustainability	Nicel	1. Dijital Örgüt Kültürü 2. Dijital Yetenek 3. Organizasyonel Hazırlık
12	Shiwangi Singh, Meenakshi Sharma, Sanjay Dhir	2021	Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry	Technology in Society	Nicel	1. Dijital Dönüşüm 2. Firma Performansı
13	Oğuzhan Eroğlu	2019	Yenilik İklimi ve Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki: Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	Yüksek Lisans Tezi	Nicel	1. Yenilik İklimi 2. Örgütsel Değişim Sinizmi
14	Hülya Tayfur	2019	Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü	Yüksek Lisans Tezi	Nicel	1. Örgütsel Değişim Sinizmi 2. Örgütsel Bağlılık 3. İşten Ayrılma Niyeti 4. Yönetici Desteği
15	Rebecca Abraham	2000	Organizational cynicism: Bases and Consequences	Genetic, social, and general psychology	Nicel	1. Kişilik sinizmi 2. İş sinizmi 3. Çalışan sinizmi 4. Örgütsel değişim sinizmi 5. Yabancılaşma 6. İş tatmini 7. Örgütsel bağlılık 8. Örgütsel vatandaşlık

16	William H. Bommer, Gregory A. Rich ve Robert S. Rubin	2005	Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change	Journal of Organizational Behavior	Nicel	1. Dönüşümsel Liderlik 2. Örgütsel Değişim Sinizmi
17	Shaul Oreg	2006	Personality, context, and resistance to organizational change	European Journal of Work and Organizational Psychology	Nicel	1. Kişilik 2. Değişime Direnç 3. İş Tatmini 4. Örgütsel Bağlılık 5. İşten Ayrılma Niyeti
18	Cindy Wu, Mitchell J. Neubert, Xiang Yi	2007	Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change	The Journal of Applied Behavioral Science	Nicel	1. Dönüşümcü liderlik 2. Örgütsel Değişim Sinizmi 3. Enformasyonel adalet 4. Kişiler arası adalet 5. Grup bütünlüğü algıları
19	Yuxia Qian, Tom D. Daniels	2008	A communication model of employee cynicism toward organizational change	Corporate Communications: An International Journal	Nicel	1. Değişime Direnç Niyeti 2. Değişim Sinizmi 3. Bilgisel Bağlam 4. İlişkisel Bağlam
20	James B. Avey, Tara S. Wernsing, Fred Luthans	2008	Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?	The Journal of Applied Behavioral Science	Nicel	1. Psikolojik Sermaya 2. Pozitif Duygular 3. Çalışan Tutumu (Bağlılık ve Sinizm) 4. Çalışan Davranışları (Örgütsel Vatandaşlık ve Sapkınlık) 5. Farkındalık

21	Robert S. Rubin, Erich C. Dierdorff, William H. Bommer, Timothy T. Baldwin	2009	Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change	The Leadership Quarterly	Nicel	1. Liderlerin Örgütsel Değişim Sinizmi 2. Dönüşümsel Liderlik 3. Lider Performansı 4. Çalışan Bağlılığı 5. Çalışan Örgütsel Değişim Sinizmi 6. Liderlerin Örgütsel Vatandaşlık Davranışı
22	Prashant Bordia, Simon Lloyd D. Restubog, Nerina L. Jimmieson, and Bernd E. Irmer	2011	Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover	Group & Organization Management	Nicel	1. Zayıf değişim yönetimi geçmişinin 2. Güven 3. İş tatmini 4. İşten ayrılma niyetleri 5. Örgütsel Değişim sinizmi 6. Değişime açıklık
23	Lisa Ceinwen Bartona ve Veronique Ambrosinib	2013	The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment	The International Journal of Human Resource Management	Nicel	1. Örgütsel Değişim Sinizmi 2. Katılım 3. Orta Kademe Yönetim Desteği 4. Bilgiye Ulaşım 5. Strateji
24	Nasser Sanoubar, Mehdi Forghani Bajestani	2015	Organizational Change Cynicism: Does It Hinder Change Commitment?	Change Management: An International Journal	Nicel	1. Örgütsel adalet 2. Karar alma sürecine katılım 3. Değişim girişimi için yönetim desteği 4. Örgütsel değişim sinizmi

25	Muhammad Kashif Imran, Chaudhry Abdul Rehman, Usman Aslam and Ahmad Raza Bilal	2016	What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?	Journal of Organizational Change Management	Nicel	1. Örgütsel öğrenme 2. Değişime hazır olma 3. Örgütsel değişim sinizmi 4. Başarılı örgütsel değişim 5. Bilgi yönetimi stratejileri
26	I.L. Ribbers	2009	Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management	Yüksek Lisans Tezi	Nicel	1. Dağıtım adaleti 2. Etkileşimsel adalet 3. Örgütsel güven 4. Örgütsel değişim
27	Kami L. Tsai ve Wayne Harrison	2019	Organizational Actions in Gaining Employee Support for Change: The Roles of Affective Commitment to Change, Organizational Justice, and Organizational Cynicism	Journal of Organizational Psychology	Nicel	1. Değişime Davranışsal Destek 2. Kişilerarası Adalet 3. Bilgilendirici Adalet 4. Prosedürel Adalet 5. Örgütsel Sinizm 6. Çalışan Katılımı 7. İletişim 8. Değişim Gerekçesi
28	Murat Ayar, Deniz Yıldız	2023	Örgütsel Değişim Sinizminin Kurumların Dijital Dönüşümüne Etkisi: İdari Personel Üzerine Bir Araştırma	İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi	Nicel	1. Örgütsel Değişim Sinizmi 2. Kurumsal Dijital Dönüşüm
29	Kyunghwan Oh, Hyeongseog Kho, Youngjin Choi ve Seogjun Lee	2022	Determinants for Successful Digital Transformation	Sustainability	Nicel	1. Kişisel kabul 2. Sosyal kabul 3. Dijital dönüşüm kabul tutumu 4. Davranışsal faktörler 5. Yenilik karakteristiği

30	Michelle Brown, Carol T. Kulik, Christina Cregan ve Isabel Metz	2017	Understanding the Change- Cynicism Cycle: The Role of HR	Human Resource Management	Nicel	1. Çalışan Değişim Sinizmi 2. Değişim Miktarı 3. İK İdari Uzman 4. İK Stratejik Değişim Uzman

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÖRGÜSEL DEĞİŞİM SİNİZMİ İLİŞKİSİ ÜZERİNE TÜRKİYE’DE OTOMOTİV SEKTÖRÜNDE BİR ARAŞTIRMA

Bu tez çalışmasının üçüncü ve son bölümünde dijital dönüşüm ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişki nicel yöntemle araştırılmaktadır. Bu çerçevede ilk olarak, çalışmanın amacı ve kapsamı açıklanmaktadır. İkinci olarak, araştırmanın modeli ve hipotezler gösterilmektedir. Üçüncü olarak, araştırmanın evreni ve örneklemle ilgili bilgiler verilmektedir. Dördüncü olarak, veri toplama yöntemi ve ölçekler; beşinci olarak araştırmada kullanılan ölçeklerin geçerlilik ve güvenilirlikleri ile ilgili bilgi verilmektedir. Son olarak verilerin analizi ve bulgular sunulmaktadır.

3.1. Amaç ve Kapsam

Bu tez çalışmanın amacı, dijital dönüşüm ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi incelemektir. Bu amaç doğrultusunda Türkiye’de otomotiv sektöründe faaliyet gösteren işletmelerdeki çalışanlar, bu çalışmanın kapsamını oluşturmaktadır.

Dijital dönüşüm, birçok sektörde iş modellerini etkilemektedir. Önümüzdeki 20 yıl içinde otomotiv endüstrisine son 100 yıldan daha fazla yenilik getireceği ifade edilmektedir. Dijital dönüşüm, otomotiv sektörüne yeni nesil teknolojik gereksinimler getirmektedir. Dijital dönüşüm çoğunlukla değer zinciri içinde üretim aşamasında görülmekle birlikte, Ar-Ge, tedarik zinciri, pazarlama ve satış sonrası hizmetler üzerinde de önemli etkiye sahiptir. Sadece orijinal ekipman üreticileri değil, aynı zamanda tüm değer zincirini kapsayan tedarikçiler, distribütörler ve araç kiralama firmaları dijital dönüşüm sağlamak için IoT, analitik ve mobilite teknolojileri kullanmaktadır. Böylece,

otomotiv endüstrisi yeni değer zinciri modelleri geliştirmektedir.⁴⁴⁴ Sanayi devriminin başlangıcından günümüze kadar yeni teknolojilerin uygulanmasında otomotiv sektörü, her zaman öncü sektör olmuştur. Bu noktadan hareketle, bu tez çalışmasındaki araştırma, otomotiv sektöründe yapılmıştır.

Bazı araştırmalar işletmelerde yürütülen değişim çalışmalarının başarısının çalışanlara bağlı olduğunu ancak bu çalışmalar esnasında çalışanların göz ardı edildiğini göstermektedir. Örgütsel değişim sinizmi, çalışanların değişimin gereksizliği ve/veya bu değişimi yönetenlerin yeteneklerine güvenmemesinden dolayı sahip olduğu karamsar tutum olarak ifade edilmektedir.⁴⁴⁵ Bu bağlamda dijital dönüşüm çalışmalarının başarılı olması için bireylerin anlaşılmasının önemli olduğu belirtilmektedir. Bu noktadan hareketle bu tezin temel amacı, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün aracılık rolünün araştırılmasıdır.

Dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkiyi sorgulayan herhangi bir araştırmaya literatürde rastlanmamaktadır. Bu ilişkide dijital örgüt kültürünün aracılığı ise araştırmanın özgünlüğünü oluşturan kısımdır. Bu tez çalışmasıyla ilgili literatüre teorik altyapı ve uygulama alanında katkı sağlanması hedeflenmektedir.

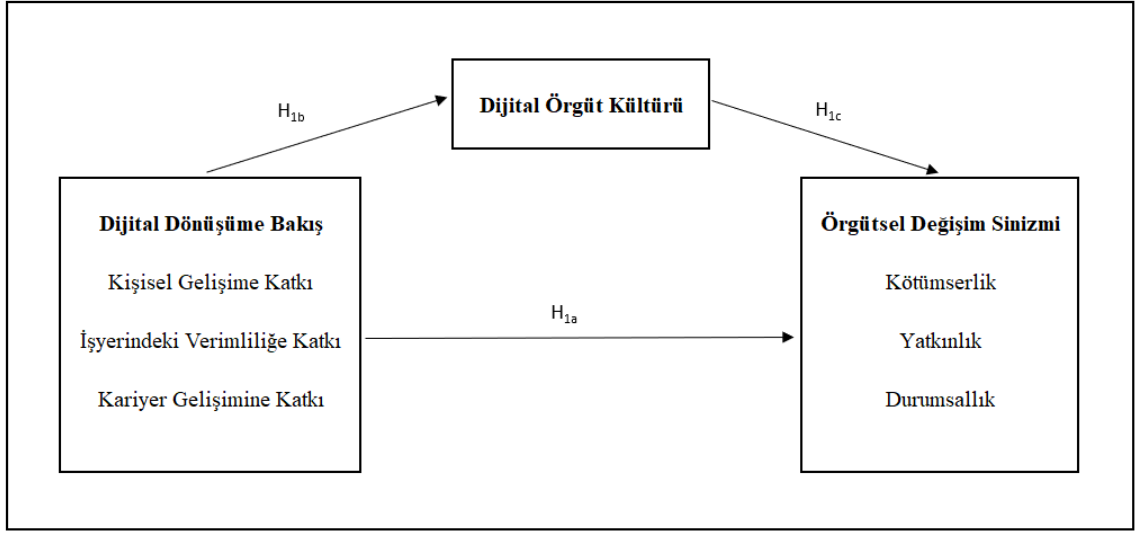
3.2. Model ve Hipotezler

Araştırmanın problemi “Dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürü aracı mıdır?” sorusudur.

Araştırmanın modeli Şekil 3.1’de gösterilmiştir.

⁴⁴⁴ Emre Sert, “Dijital Dönüşümde Endüstri 4.0 Değer Zinciri Temel Faaliyetler Analizi: Otomotiv Sektörü için Model Önerisi”, Doktora Tezi, İstanbul, 2020.

⁴⁴⁵ Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin, “Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates”, **Group & Organization Management**, 2000, s.132-153.



Şekil 3.1: Araştırmanın Modeli

- Araştırmanın ana hipotezi aşağıdaki gibidir:

H₁: Dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün aracılık rolü vardır.

- Araştırmanın ana hipotezi çerçevesinde oluşturulmuş alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_{1a}: Dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasında ilişki vardır.

H_{1b}: Dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında ilişki vardır.

- Demografik özellikler temelinde oluşturulmuş hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₂: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe cinsiyete göre farklılık vardır.

H₃: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe yaş aralıklarına göre farklılık vardır.

H₄: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe eğitim durumlarına göre farklılık vardır.

H₅: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe çalıştığı pozisyona göre farklılık vardır.

H₆: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe otomotiv sektöründeki çalışma süresine göre farklılık vardır.

H₇: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe çalıştığı şirketteki çalışma süresine göre farklılık vardır.

H₈: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe çalıştığı şirketteki çalışan sayısına göre farklılık vardır.

3.3. Örneklem

Araştırmada dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi ilişkisi incelemekte olup dijital örgüt kültürünün bu ilişkideki rolünün araştırılması amaçlanmaktadır.

Anakütleyi belirlemek amacıyla Otomotiv Sanayi Derneği sayfasında yayınlanan açık kaynak verilerden yararlanılmıştır. Otomotiv Sanayi Derneği 2021 yılı verilerine göre 13 firmaya bağlı 12.219 beyaz yaka çalışan bulunmaktadır. Firma isimleri anonim olmak üzere Tablo 3.1’de çalışan sayıları sunulmuştur.

Tablo 3.1: OSD verilerine göre otomotiv sektörü çalışan sayıları

Firma	Ekip Lideri	Ofis Çalışanı	Orta Kademe Yönetici	Üst Kademe Yönetici	Toplam
Firma 1	25	245	80	12	362
Firma 2	495	2687	254	27	3463
Firma 3	6	35	32	5	78
Firma 4	0	379	95	4	478
Firma 5	19	189	74	10	292

Firma 6	69	559	35	12	675
Firma 7	91	1351	144	24	1610
Firma 8	0	627	139	6	772
Firma 9	266	1041	167	75	1549
Firma 10	138	163	97	9	407
Firma 11	153	1035	258	18	1464
Firma 12	53	200	109	25	387
Firma 13	24	471	176	11	682
Toplam	1339	8982	1660	238	12219

Örneklemin belirlenmesinde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden olan kolayda örnekleme kullanılmıştır. Araştırmaya 444 kişi katılmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik bilgileri (cinsiyet, eğitim durumu, yaş, çalıştığı pozisyon, şirketteki ve sektördeki çalışma süresi) Tablo 3.2’de gösterilmektedir.

Buna göre katılımcıların %10’u 18-25, %35’i 26-33, %30’u 34-41, %21’i 42-49, %4’ü 50 yaş ve üstü aralığındadır. Cinsiyet dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin %22’si kadın, %78’i erkektir.

Katılımcıların eğitim seviyesine bakıldığında %18’i lise, %8’i ön lisans, %45’i lisans, %25’i yüksek lisans, %3’ü doktora mezunudur.

Katılımcıların pozisyonuna bakıldığında %59’u ofis çalışanı, %15’i ekip lideri, %22’si orta kademe yönetici, %3’ü üst kademe yöneticidir. Katılımcıların çalıştıkları departmanlara bakıldığında %38’i üretim, %21’i Ar-Ge, %2’si bilgi teknolojileri, %5’i pazarlama ve satış, %3’ü insan kaynakları, %6’sı satınalma, %5’i kalite, %20’sinin ise diğer departmanlar olduğu görülmektedir.

Katılımcıların sektördeki çalışma sürelerine bakıldığında %30’u 0-5 yıl, %27’si 6-10 yıl, %15’i 11-15 yıl, %28’i 16 yıl ve üzeri olduğu görülmektedir. Katılımcıların şirketteki çalışma sürelerine bakıldığında %44’ü 0-5 yıl, %22’si 6-10 yıl, %11’i 11-15 yıl arası, %13’ü 16 yıl ve daha uzun süre olduğu görülmektedir.

Katılımcıların çalıştıkları şirketlerin personel sayısına bakıldığında ise %4'ü 500'den az, %4'ü 500-1000, %37'si 1000-5000, %22'si 5000-10000, %32'si 10.000'den fazla çalışanın olduğu görülmektedir.

Tablo 3.2: Katılımcılara ait Demografik Veriler

		Katılımcı Sayısı	Yüzdesel Dağılım
Cinsiyet	Kadın	98	22%
	Erkek	346	78%
Yaş Aralığı	18-25	43	10%
	26-33	155	35%
	34-41	135	30%
	42-49	95	21%
	50 yaş ve üstü	16	4%
Eğitim Durumu	Lise	80	18%
	Ön Lisans	36	8%
	Lisans	202	45%
	Yüksek Lisans	112	25%
	Doktora	14	3%
Çalıştığı Pozisyon	Ofis Çalışanı	264	59%
	Ekip Lideri	67	15%
	Orta Kademe Yönetici	99	22%
	Üst Kademe Yönetici	14	3%
Çalıştığı Departman	Üretim	168	38%
	Ar-Ge	92	21%
	Bilgi Teknolojileri	8	2%
	Pazarlama ve Satış	23	5%
	İnsan Kaynakları	12	3%
	Satınalma	28	6%
	Kalite	24	5%

	Diğer	89	20%
Sektörde Çalışılan Yıl Sayısı			
	0-5 yıl arası	132	30%
	6-10 yıl arası	119	27%
	11-15 yıl arası	68	15%
	16 yıl ve daha fazlası	125	28%
Şirkette Çalışılan Yıl Sayısı			
	0-5 yıl arası	195	44%
	6-10 yıl arası	96	22%
	11-15 yıl arası	50	11%
	16 yıl ve daha fazlası	103	23%
Şirketteki Çalışan Sayısı			
	500'den az	19	4%
	500-1000	19	4%
	1000-5000	164	37%
	5000-10.000	99	22%
	10.000'den fazla	143	32%

3.4. Veri Toplama Yöntemi ve Ölçekler

Bu çalışmada örneklemin belirlenmesinde tesadüfi olmayan örnekleme yöntemlerinden kolayda örnekleme uygulanmıştır. Veri toplama yöntemi ise ankettir.

Anket formu, dört bölümden oluşmaktadır. Dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış, örgütsel değişim sinizmi kavramlarını ölçen sorularda beşli Likert ölçeği kullanılmıştır. Demografik özelliklerin belirlenmesinde ise yaş, cinsiyet, eğitim, çalışma süresi vb. ile ilgili çeşitli sorular ve bu sorulara ilişkin seçenekler sunulmuştur. Araştırmada kullanılan anket formu EK 1’de yer almaktadır.

Ölçeklerin orijinal kaynakları ve Türkçeye uyarlanan versiyonları hakkında açıklamalar aşağıda yer almaktadır.

3.4.1. Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği

Dijital Örgüt kültürü ölçeği çalışmaları ile ilgili yapılan literatür araştırmaları Tablo 3.3'te özetlenmiştir.

Tablo 3.3: Dijital Örgüt Kültürü Ölçek: Literatür Taraması

Yazar Adı	Makale Adı	Ölçek İfade Sayısı	Ölçek Boyutu	Boyutların İsmi	Değişken Türü
Eva Martínez-Carrea, Juan Gabriel Cegarra-Navarro, Francisco Javier Alfonso-Ruiz	Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture	4	1	-	Bağımsız Değişken
Sriyanta Hadi, Shathees Baskaran	Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry	5	1	-	Aracı (Mediatör) Değişken
Zhifeng Shen, Xingnan Liang, Jinze Lv, Chunlu Liu and Junjie Li	The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data	5	1	-	Düzenleyici (Moderatör) Değişken
Dorian Proksch, Anna Frieda Rosin, Stephan Stubner & Andreas Pinkwart	The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture	5	1	-	Aracı (Mediatör) Değişken
Zhang Zhen, Zahid Yousaf, Magdalena Radulescu and Muhammad Yasir	Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy	4	1	-	Bağımsız Değişken

Literatür taraması sonucu bulunan dijital örgüt kültürü ölçeklerinin hepsi İngilizcedir ve Türkçe uyarlaması bulunmamaktadır. Dijital örgüt kültürü ile ilgili analizler için Tablo 3.3'ten seçilen iki farklı ölçekle ilgili Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır. Öncelikle İngilizce ifadeler İngilizce dil eğitimi almış örgütsel davranış alanındaki bir uzman tarafından Türkçeye çevrilmiştir. Sonrasında yine İngilizce dil eğitimi almış ve ilgili alandaki başka bir uzman tarafından Türkçe çeviriler tekrar İngilizceye geri çevrilmiştir. Elde edilen İngilizce çeviri yine örgütsel davranış alanında uzman üçüncü bir kişi tarafından karşılaştırılmış ve ifadelerin birbirine çok yakın olduğu görülmüştür. Türkçeye uyarlama çalışmasının uygun olduğu düşünülerek, Türkçeye uyarlanan 2 ayrı ölçek 20 kişilik bir gruba uygulanmış ve ölçeği tamamlayan katılımcılara ifadelerin anlaşılabilirliği sorulmuştur. Ölçeklerin ikisi de kişiler tarafından anlaşılır bulunmuştur. Son aşamada katılımcılara bu ölçeğin dijital örgüt kültürü ölçmek için uyarlandığı ve iki ölçekten hangisinin bunu ölçmek için daha uygun olduğu sorulmuş ve bir geri bildirim alınmıştır. Katılımcıların yüksek çoğunluğu özellikle Dijital Örgüt Kültürü-1 ölçeğinin daha anlamlı olduğunu belirtmiş olmalarına rağmen, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçlarının kritik önemi nedeniyle iki ölçeğin de anket formunda bulunmasına karar verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre daha geçerli ve güvenilir ölçek araştırmaya dahil edilmiştir.

Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 1; Ölçek, Sriyanta Hadi ve Shathees Baskaran adlı araştırmacıların 2021 tarihli ve "Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry" isimli makalesinden alınmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa değerleri 0.852 olarak tespit edilmiştir. İfadeler, 5'li likert ölçeği ile (1: "Kesinlikle Katılmıyorum" ile 5: "Kesinlikle Katılıyorum") belirtilmiştir.

Tablo 3.4: Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 1

No	İfade
1	Çalıştığım şirkette, ekipler, dijital dönüşüm ve ilgili inovasyon girişimlerinde işlevsel olarak iş birliği yapar.

2	Çalıştığım şirkette, dijital teknoloji değişimine açık bir yönelim vardır.
3	Çalıştığım şirkette, dijital inovasyon ve değişim kültürü doğal bir süreç olarak yer alır.
4	Çalıştığım şirket, önerilerini dikkate alarak dijital stratejiyi çalışanlar ile paylaşır.
5	Çalıştığım şirkette, yöneticim, performansı artırmak için dijital teknoloji eğitimleri dahil olmak üzere eğitimlere yardım eder, onları teşvik eder ve destekler.

Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 2; Ölçek, Dorian Proksch vd. adlı araştırmacıların 2021 tarihli ve "The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture" isimli makalesinden alınmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa değerleri 0.715 olarak tespit edilmiştir. İfadeler, 5’li likert ölçeği ile (1: “Hiçbir zaman” ile 5: “Her zaman”) belirtilmiştir.

Tablo 3.5: Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 2

No	İfade
1	Başarısızlıkları tüm ekip üyeleri ile açık bir şekilde tartışırız.
2	Kararlar tek bir kişinin değil, tüm ekibin görüşüne dayalıdır.
3	Bilişim teknolojileri, pazarlama, finans vb. alanlardan insanları birleştiren çapraz fonksiyonel ekipler halinde çalışırız.
4	Çalıştığım şirkette, proje çalışmalarında katı hiyerarşilerden kaçınırız.
5	Her ekip üyesi, dijital ürün ve hizmetler için fikir ve öneriler sunar.

3.4.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği

Örgütsel Değişim Sinizmi ölçeği çalışmaları ile ilgili yapılan literatür araştırmaları Tablo 3.6’da özetlenmiştir.



Tablo 3.6: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçek: Literatür Taraması

Yazar Adı	Makale Adı	Ölçek İfade Sayısı	Ölçek Boyutu	Boyutların İsmi	Değişken Türü
Oğuzhan Eroğlu	Yenilik İklimi ve Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki: Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma	15	3	Yönetimsel, Edinimsel, Deneyimsel	Bağımlı Değişken
Cindy Wu, Mitchell J. Neubert, Xiang Yi	Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change	8	2	Kötümserlik, Yatkinlik	Bağımlı Değişken
Murat Ayar, Deniz Yıldız	Örgütsel Değişim Sinizminin Kurumların Dijital Dönüşümüne Etkisi: İdari Personel Üzerine Bir Araştırma	15	3	Yönetimsel, Edinimsel, Deneyimsel	Bağımsız Değişken
Hülya Tayfur	Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü	12	3	Kötümserlik, Yatkinlik, Durumsallık	Bağımsız Değişken
Rebecca Abraham	Organizational Cynicism: Bases and Consequences	8	2	Kötümserlik, Yatkinlik	Bağımsız Değişken
William H. Bommer, Gregory A. Rich ve Robert S. Rubin	Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change	8	2	Kötümserlik, Yatkinlik	Bağımsız Değişken

Prashant Bordia, Simon Lloyd D. Restubog, Nerina L. Jimmieson, and Bernd E. Irmer	Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover	8	2	Kötümserlik, Yatkinlık	Aracı (Mediatör) Değişken
Lisa Ceinwen Bartona ve Veronique Ambrosinib	The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment	4	1	-	Aracı (Mediatör) Değişken
Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin	Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates	12	3	Kötümserlik, Yatkinlık, Durumsallık	Ölçek Geliştirme
Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin	Organizational Cynicism: An Initial Study	8	2	Kötümserlik, Yatkinlık	Ölçek Geliştirme
Arnon E. Reichers, John P. Wanous, and James T. Austin	Understanding and managing cynicism about organizational change	8	2	Kötümserlik, Yatkinlık	Ölçek Geliştirme
Tijen Tülübaş, Şöheyda Göktürk	Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği: Türkçeye Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenirlik Analizi	8	2	Karamsarlık Yöneticiyi Suçlama Eğilimi	Ölçek Geliştirme

Literatür taraması sonucu örgütsel değişim sinizmi kavramını ölçmek için John P. Wanous vd.'nin geliştirdiği 8 maddelik 2 boyutlu veya 12 maddelik 3 boyutlu ölçeğin kullanıldığı görülmüştür. Orijinal ölçeğin Türkçe uyarlaması olan Örgütsel Değişim Sinizmi ölçeği, Hülya Tayfur adlı araştırmacının 2019 tarihli ve "Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tezinden alınmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa değerleri kötümserlik boyutunda 0.894, yatkınlık boyutunda 0.935 ve durumsallık boyutunda 0.726 olduğu görülmüştür. Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin John P. Wanous, Arnon E. Reichers ve James T. Austin (2000) "Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates" çalışmasından alınarak Türkçeye uyarlandığı belirtilmiştir. İfadeler 5'li likert ölçeği ile (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) ölçülmüştür. Bu tez çalışmasında Wanous vd.'nin (2000) geliştirdiği ve Tayfur (2019) tarafından Türkçeye uyarlanan ölçek kullanılmıştır.

Tablo 3.7: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği

Boyut	No	İfade
Kötümserlik	1	Çalıştığım şirkette, sorun çözmek için kullandığımız programların çoğu yeterli değildir.
	2	Çalıştığım şirkette, işleri daha iyi hale getirme girişimleri iyi sonuçlar vermeyecektir.
	3	Çalıştığım şirkette, sorunların nasıl çözüleceğine dair öneriler gerçekte bir değişim yaratmayacaktır.
	4	Çalıştığım şirkette, çok da fazla geleceğe yönelik iyileştirme planları olmayacaktır.
Yatkınlık	5	Çalıştığım şirkette, problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler, bunun için yeterince çaba harcamıyor.

Durumsallık	6	Çalıştığım şirkette, işleri daha iyi hale getirmekten sorumlu olan kişiler, işlerini yeterince önemsemiyor.
	7	Çalıştığım şirkette, iyileştirmeler yapmakla sorumlu olan kişiler, ne yaptıkları konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
	8	Çalıştığım şirkette, değişiklik yapmakla sorumlu olan kişiler, işlerini yapmak için gereken becerilere sahip değil.
	9	İşler düzelmezse, çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler gerçekten suçlanamaz.
	10	Çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişilere çok fazla iş sorumluluğu yüklenmiştir.
	11	Çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler, işi yapmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip değil.
	12	Çalıştığım şirkette değişiklik yapmaktan sorumlu olan kişiler, ihtiyaçları olduğu halde diğer çalışanlar ile iş birliği yapmazlar.

3.4.3. Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği

Dijital dönüşüme bakış ölçeği çalışmaları ile ilgili yapılan literatür araştırmaları Tablo 3.8’de özetlenmiştir.

Tablo 3.8: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçek: Literatür Taraması

Yazar Adı	Makale Adı	Ölçek İfade Sayısı	Ölçek Boyutu	Boyutların İsmi	Değişken Türü
Berkay Kalaycıoğlu	Dijital Dönüşüme Karşı Çalışanların Tutumlarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi	7	2	Davranışsal Tutum Duygusal Tutum	Bağımlı Değişken
Gamze Arkan	Dijital Dönüşümün Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma	12	3	Kişisel Gelişime Katkı Kariyer Gelişimine Katkı İş Verimliliğe Katkı	Bağımsız Değişken
Taylan Tutkunca Onurhan Haydar	Kooperatiflerde Dijital Dönüşüm ve Kooperatif Çalışanlarının İş Süreçlerine Etkisi: Çukobirlik Üzerine Bir Çalışma	12	3	Kişisel Gelişime Katkı Kariyer Gelişimine Katkı İş Verimliliğe Katkı	Bağımsız Değişken
Begüm Yıldırım	İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri	12	3	Kişisel Gelişime Katkı Kariyer Gelişimine Katkı İş Verimliliğe Katkı	Bağımsız Değişken
Betchoo Nirmal Kumar	Digital Revolution In The Mauritian Public Service : A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies	12	3	İnsan Kaynakları Gelişimi Yetenek Yönetimi Performans Yönetimi	Ölçek Geliştirme

Literatür taraması sonucu dijital dönüşüme bakış kavramını ölçmek için Betchoo Nirmal Kumar'ın geliştirdiği 12 maddelik 3 boyutlu ölçeğin kullanıldığı görülmüştür. Orijinal ölçeğin Türkçe uyarlaması, Begüm Yıldırım adlı araştırmacının 2020 tarihli ve "İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi" isimli yüksek lisans tezinde yapılmıştır. Orijinal ölçeğin Cronbach alfa değerleri 0.886 olarak tespit edilmiştir. Ölçeğin kişisel gelişime katkı, işyerindeki verimliliğe katkı ve kariyer gelişimine katkı olarak üç boyutlu olduğu belirtilmiştir. Türkçe uyarlaması yapılan ölçeğin Betchoo Nirmal Kumar (2016)'ın "Digital Revolution In The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies" çalışmasından alınarak Türkçeye uyarlandığı belirtilmiştir. İfadeler 5'li likert ölçeği ile (1: kesinlikle katılmıyorum, 5: kesinlikle katılıyorum) ölçülmüştür. Yapılan çalışmaların bazılarında ölçeğin "Dijital Dönüşüm Ölçeği" olarak adlandırıldığı da görülmüştür. Bu tez çalışmasında Kumar'ın geliştirdiği ve Yıldırım'ın Türkçeye uyarladığı ölçek kullanılmıştır.

Tablo 3.9: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği

Boyut	No	İfade
Kişisel Gelişimine Katkı	1	Dijital dönüşüm, işteki bilgi-iletişim teknolojisi konusundaki bilgimi geliştiriyor.
	2	Dijital dönüşüm, işteki bilişsel becerilerimi geliştiriyor.
	3	Dijital dönüşüm, uzmanlık alanım konusunda kendimi sürekli geliştirmeme yardımcı oluyor.
	4	Dijital dönüşüm, işimde daha yaratıcı olmamı sağlıyor.
	5	Dijital dönüşüm, işteki yeteneğimi arttırıyor.
	6	Geçmişle kıyaslandığında, dijital dönüşüm bende değişim ve dönüşüme neden oluyor.

	7	Dijital dönüşüm, esnek ve üretken işlere karşı duyarlılığımı ve adaptasyonumu artırıyor.
İşyerindeki Verimliliğe Katkı	8	Dijital dönüşüm, işteki üretkenliğimi artırıyor.
	9	Dijital dönüşüm, işte müşterilere karşı olan hizmetimi geliştiriyor.
	10	Dijital dönüşüm, yaptığım işe değer katıyor.
Kariyer Gelişimine Katkı	11	Dijital dönüşüm, işteki kariyer gelişimimi artırıyor.
	12	Dijital dönüşüm, işyerinde daha yüksek bir pozisyon için beni geliştiriyor.

3.5. Geçerlilik ve Güvenilirlik

Geçerlilik, bir ölçme aracının ölçmeyi amaçladığı özelliği, başka herhangi bir özelliklerle karıştırmadan, doğru ölçebilmesidir. Bunun için yapı geçerliliği analizleri yapılmaktadır.⁴⁴⁶

Bu tez çalışmasında üç ölçek kullanılmaktadır. Yapılan literatür araştırması sonucu örgütsel değişim sinizmi ve dijital dönüşüme bakış ölçeklerinin Türkçe uyarlamasına ulaşılmıştır. Dijital örgüt kültürü ölçeğinin ise İngilizce iki alternatifine ulaşılmış ve Türkçeye uyarlaması yapılmıştır.

Yapı geçerliliği ise değişkenin ölçülme seviyesini doğru belirlemek amacıyla yapılmaktadır. Bu tez çalışmasında yapı geçerliliğini test etmek amacı ile öncelikle keşfedici faktör analizi, sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Faktör

⁴⁴⁶ Hülya Tayfur, “Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

analizi birbiri ile ilişkili olan değişkenlerin bir araya getirilmesi ile özet ve anlamlı değişkenler bulmayı amaçlamaktadır.⁴⁴⁷

Örneklemin keşfedici faktör analizine uygunluğunun belirlenmesinde KMO ve Bartlett testi kullanılmaktadır. Örneklemin analiz için yeterliliğini belirleyen KMO değerinin 0,50 ve üzerinde olması, değişkenler arası korelasyonu ölçen Bartlett test sonucuna göre anlamlılık değerinin ise 0,05'ten küçük olması gerekmektedir. Keşfedici faktör analizi sonuçlarından sonra, sonuçlar analize devam edilebileceğini ortaya çıkardığı için örneklemin doğrulayıcı faktör analizi yapılarak ölçeklerin yapısal geçerlilikleri test edilmektedir. Analizde dikkat edilmesi gereken diğer bir nokta da anlamlı faktörlerin tüm değişkenlerdeki varyansın en azından 0,60'ını açıklamasının beklendiğidir.⁴⁴⁸

KMO değer yorumları tablosuna göre, değişkenlerin faktör analizine uygunluğu incelenmiştir.⁴⁴⁹

Tablo 3.10: KMO Değer Yorum Tablosu

KMO Değeri	Yorumu
0,80 ve yukarısı	Mükemmel
0,70 ve 0,80 arası	İyi
0,60 ve 0,70 arası	Orta
0,50 ve 0,60 arası	Kötü
0,50'den aşağısı	Kabul edilmez

⁴⁴⁷ Hülya Tayfur, “Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

⁴⁴⁸ Hülya Tayfur, “Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

⁴⁴⁹ Ender Barış İmamoğlu, “Güçlendirici Liderlik ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Kaynak: Beril Durmuş, Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, Beta Yayın, 8. Basım, İstanbul, 2022.

Doğrulayıcı faktör analizi sonuçlarının kabul edilebilmesi için ki-karenin serbestlik derecesine oranı (X^2/df) 5’ten küçük, RMSEA değeri 0,08’den küçük, GFI’nin 0,85’in üzerinde ve CFI’nin 0,95’in üzerinde olması gerekmektedir. Analiz sonucunda programın verdiği düzeltme önerileri dikkate alınmaktadır. Bu öneriler oluşturulması gereken yeni bağlantılar ya da modelden çıkarılması öngörülen değişkenler olabilmektedir.⁴⁵⁰ Analiz sonuçlarına göre gerekli ekleme, çıkarma ve düzeltmeler ölçülmek istenen yapıların kontrol edilebilir sayıda değişkenle güvenilir bir şekilde açıklanabilir hale gelmesine kadar sürdürülmüştür.⁴⁵¹

Doğrulayıcı faktör analizine bakıldığında, analiz sonucunda ulaşılması beklenen iyi uyum ve kabul edilebilir uyum değerleri Tablo 3.11’de belirtilmektedir.⁴⁵²

Tablo 3.11: İyi Uyum ve Kabul Edilebilir Uyum Değerleri

	X^2	df	X^2/df	GFI	CCFI	RMSEA
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$\geq 0,95$	0,06-0,08

Ölçeğin taşınması gereken özelliklerden bir diğeri olan güvenilirlik ise, bir ölçme aracıyla aynı koşullarda farklı zamanlarda tekrarlanan ölçümlerde elde edilen ölçüm değerleri arasındaki tutarlılıktır. Güvenilirlik sadece ölçme aracına ait bir özellik

⁴⁵⁰ Hülya Tayfur, “Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

⁴⁵¹ Musa Aydemir, “Örgütsel Sinizm ve Değişim: Gümrük Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, Doktora Tezi, Adana, 2017.

⁴⁵² Hülya Tayfur, “Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

değildir, aracın sonuçlarına ilişkin bir özelliktir. Cronbach's Alpha katsayısına bağlı olarak güvenilirlik aşağıdaki aralıklarla ölçümlenip yorumlanmaktadır.⁴⁵³

- $0,00 \leq \alpha < 0,40$ ölçeğin güvenilir olmadığı,
- $0,40 \leq \alpha < 0,60$ ölçeğin güvenilirliğinin düşük olduğu,
- $0,60 \leq \alpha < 0,80$ ölçeğin oldukça güvenilir olduğu,
- $0,80 \leq \alpha < 1,00$ ise ölçeğin yüksek derecede güvenilir bir ölçek olduğunu göstermektedir.

3.5.1. Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Dijital örgüt kültürü ölçeğinin geçerlilik analizi için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Çalışmada iki ölçek kullanıldığından DOK1 ve DOK2 olarak iki ölçek için ayrı ayrı olarak geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Birinci dijital örgüt kültürü ölçeğinin keşfedici faktör analizinde ifadeler için DÖK11, DÖK12, DÖK13, DÖK14, DÖK15 kısaltmaları; doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarında ise gözlenen değişkenler (observed variables) DOK11, DOK12, DOK13, DOK14, DOK15 kısaltmaları ile kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişken (latent variable) DorK1 olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3.12: Dijital Örgüt Kültürü 1 Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		.914
Barlett'in Küresellik Testi	ki-kare (X^2)	2443,395
	Df (s.d.)	10
	Sig. (p)	.000

⁴⁵³ Hülya Tayfur, “Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteginin Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

Dijital Örgüt Kültürü 1 ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı $0.914 > 0.80$ ve Bartlett küresellik testi χ^2 değeri ise, 2443,395 ($p=0,00 < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, KMO katsayısı ($0.914 > 0.80$), dijital örgüt kültürü 1 ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett testi $p=0,00 < 0,001$ sonucunun anlamlı olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi (principal components) ve varimax dönüştürmesi (varimax rotation) yöntemi kullanılmıştır. Analiz esnasında Tablo 3.13’de görülen ortak varyans değerleri (communality) incelenmiştir.

Tablo 3.13: Dijital Örgüt Kültürü 1 Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	Çıkartılan Değer
DÖK11	1,000	.866
DÖK12	1,000	.897
DÖK13	1,000	.855
DÖK14	1,000	.865
DÖK15	1,000	.791

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin ortak faktör varyansı (communality) değerleri 0,50’nin üstünde olduğundan ana ölçekten hiçbir değişken çıkarılmadan çalışmaya devam edilmiştir. Hadi ve Baskaran’ın (2021) "Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry" isimli çalışmasından alınan tek boyutlu dijital örgüt kültürü 1 ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğunun belirlenmesi amaçlandığı için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 3.14’de sunulmuştur.

Tablo 3.14: Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 1: Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Önce (Eigenvalues)		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam
1	4,274	85,481	85,481	4,274	85,481	85,481
2	.0267	5,341	90,822			
3	.172	3,448	94,270			
4	.170	3,396	97,665			
5	.117	2,335	100,000			

Tablo 3.14’de, dijital örgüt kültürü ölçeğinin açıklanan varyans oranının %85 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar Türkçeye uyarlanarak araştırmada kullanılan Hadi ve Baskaran’ın (2021) dijital örgüt kültürü ölçeğinin orijinal ölçekteki faktör yapısına uygun olduğunu göstermektedir. Tablo 3.15’te faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 3.15: Dijital Örgüt Kültürü 1: Bileşen Matrisi

	Faktör
DÖK11	.931
DÖK12	.947
DÖK13	.924
DÖK14	.930
DÖK15	.889

Ölçeğe yapılan doğrulayıcı faktör analizi sonucu elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.16’de gösterilmiştir.

Tablo 3.16: Dijital Örgüt Kültürü 1 Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Analiz Sonuçları			2,082	0,99	1,00	0,050
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,050; P-value: 0,06186; GFI: 0,99) bakıldığında faktörlerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı aracılığıyla hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach's Alpha katsayısı 0,957 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,80’den büyük olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3.17: Dijital Örgüt Kültürü 1: Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
.957	5

İkinci dijital örgüt kültürü ölçeğinin keşfedici faktör analizinde ifadeler için DÖK21, DÖK22, DÖK23, DÖK24, DÖK25 kısaltmaları; doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarında ise gözlenen değişkenler (observed variables) DOK21, DOK22, DOK23,

DOK24, DOK25 kısaltmaları ile kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişken (latent variable) DorK2 olarak adlandırılmıştır.

Tablo 3.18: Dijital Örgüt Kültürü 2 Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		.876
Barlett'in Küresellik Testi	ki-kare (X^2)	1147,906
	Df (s.d.)	10
	Sig. (p)	.000

Dijital Örgüt Kültürü 2 ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı $0.876 > 0.80$ ve Bartlett küresellik testi x^2 değeri ise, 1147,906 ($p=0,00 < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, KMO katsayısı ($0.876 > 0.80$), dijital örgüt kültürü 2 ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett testi $p=0,00 < 0,001$ sonucunun anlamlı olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi (principal components) ve varimax dönüştürmesi (varimax rotation) yöntemi kullanılmıştır. Analiz esnasında Tablo 3.19'de görülen ortak varyans değerleri (communality) incelenmiştir.

Tablo 3.19: Dijital Örgüt Kültürü 2 Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	Çıkartılan Değer
DÖK21	1,000	.687
DÖK22	1,000	.740
DÖK23	1,000	.656
DÖK24	1,000	.670

DÖK25	1,000	.693

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin ortak faktör varyansı (communality) değerleri 0,50'nin üstünde olduğundan ana ölçekten hiçbir değişken çıkarılmadan çalışmaya devam edilmiştir. Proksch'in (2021) "The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture" isimli çalışmasından alınan tek boyutlu dijital örgüt kültürü 2 ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğunun belirlenmesi amaçlandığı için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 3.20'da sunulmuştur.

Tablo 3.20: Dijital Örgüt Kültürü Ölçeği 2: Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Önce (Eigenvalues)		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam
1	3,446	68,930	68,930	3,446	68,930	68,930
2	,473	9,455	78,385			
3	,429	8,580	86,965			
4	,350	6,991	93,957			
5	,302	6,043	100,000			

Tablo 3.20'da, dijital örgüt kültürü ölçeğinin açıklanan varyans oranının %68,9 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlara göre Türkçeye uyarlayarak araştırmada kullanılan

Proksch'ın (2021) dijital örgüt kültürü ölçeğinin orijinal faktör yapısına uygundur. Tablo 3.21'te faktör yükleri gösterilmiştir.

Tablo 3.21: Dijital Örgüt Kültürü 2: Bileşen Matrisi

	Faktör
DÖK21	.829
DÖK22	.860
DÖK23	.810
DÖK24	.819
DÖK25	.833

Doğrulamalı faktör analizinin ürettiği uyum değerleri Tablo 3.22'de gösterilmiştir.

Tablo 3.22: Dijital Örgüt Kültürü 2 Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulamalı Faktör Analizi Sonuçları

	X²	df	X²/df	GFI	CFI	RMSEA
Analiz Sonuçları			3,82	0,98	0,99	0,080
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	≥ 0,90	≥ 0,97	≤ 0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 4-5	0,85-0,89	0,95	0,06-0,08

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,080; P-value: 0,00181; GFI: 0,98) bakıldığında faktörlerin kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı aracılığıyla hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre dijital örgüt kültürü Cronbach's Alpha katsayısı 0,887 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,80'den büyük olduğundan ölçeğin güvenilirliğinin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.23: Dijital Örgüt Kültürü 2: Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
.887	5

Sonuçlar incelendiğinde Dijital Örgüt Kültürü 1 ölçeğinin RMSEA değeri 0,050 iken dijital örgüt kültürü 2 ölçeğinin RMSEA değeri 0,080'dir. RMSEA ve diğer uyum değerleri incelendiğinde dijital örgüt kültürü 1'in tercih edilmesi uygun görülmektedir. Ayrıca dijital örgüt kültürü 1 ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısının (.957) dijital örgüt kültürü 2 ölçeğinin Cronbach's Alpha katsayısından (.887) daha yüksek olduğu görüldüğünden araştırma modelinin analizinde dijital örgüt kültürü ölçeği 1 kullanılmıştır.

Tablo 3.24: Dijital Örgüt Kültürü 1 ve Dijital Örgüt Kültürü 2 Değerleri Karşılaştırması

	X ²	df	X ² /df	GFI	CFI	RMSEA
Dijital Örgüt Kültürü 1 Sonuçları			2,082	0,99	1,00	0,050
Dijital Örgüt Kültürü 2 Sonuçları			3,82	0,98	0,99	0,080
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	≥ 0,90	≥ 0,97	≤ 0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 4-5	0,85-0,89	0,90-0,95	0,06-0,08

3.5.2. Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Örgütsel Değişim Sinizmi ölçeğinin geçerlilik analizi için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Örgütsel Değişim Sinizmi ölçeğinin keşfedici faktör analizinde ifadeler için ÖDS1F1, ÖDS2F1, ÖDS3F1, ÖDS4F1, ÖDS5F2, ÖDS6F2, ÖDS7F2, ÖDS8F2, ÖDS9F3, ÖDS10F3, ÖDS11F3, ÖDS12F3 kısaltmaları; doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarında ise gözlenen değişkenler (observed variables) ODS1F1, ODS2F1, ODS3F1, ODS4F1, ODS5F2, ODS6F2, ODS7F2, ODS8F2, ODS9F3, ODS10F3, ODS11F3, ODS12F3 kısaltmaları ile kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişken (latent variable) OrDS1, OrDS2, OrDS3 olarak adlandırılmıştır.

Tayfur'un (2019) Türkçeye uyarladığı örgütsel değişim sinizmi ölçeği “kötümserlik”, “yatkınlık” ve “durumsallık” olarak üç alt boyuttan oluşmaktadır.⁴⁵⁴ İfadelerin bu boyutlara dağılımı tabloda gösterilmiştir. Kısaltmaların içinde F1 kötümserlik, F2 yatkınlık, F3 durumsallık boyutunu ifade etmektedir.

Tayfur'un (2019) Türkçe uyarlamasını yaptığı orijinal ölçek Wanous ve diğerleri (2000) tarafından geliştirilen “Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği”dir. Ölçeğin ilk 8 maddelik tek boyutlu versiyonu Reichers, Wanous ve Austin'in (1997) büyük bir işletmede çalışan 120 yönetici ve çalışanın katılımı ile gerçekleştirdikleri nitel araştırmanın verilerine göre geliştirilmiş, aynı ölçek nicel verilerini toplamak için de kullanılmıştır. Böylece ölçeğin “karamsarlık” (4 madde) ve “yönetimi suçlama eğilimi” (4 madde) olmak üzere 2 boyutlu yapısı oluşturulmuştur. Wanous ve diğerleri (2000) önceki araştırmaların bulguları ışığında, çalışanların değişim girişimlerinin başarısız olmasını yöneticilere değil durumsal etkenlere atfettiğinde değişim sinizmi geliştirmediklerini gözlemlemiştir. Bu nedenle, geliştirdikleri 2 boyutlu ölçeğe 4 maddelik “durumsal etkenlere atfetme”

⁴⁵⁴ Hülya Tayfur, “Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü”, Yüksek Lisans Tezi, 2019, s.11.

boyutu ekleyerek ölçeğin bu iki boyutlu yapısının ayırt ediciliğini ortaya çıkarmak istemiştir. Böylece toplam 12 maddelik 3 boyutlu “Örgütsel Değişim Sinizmi” ölçeğini hazırlamış, geçerlik ve güvenirliğini test etmiştir. Ölçeğin 8 madde-tek faktörlü, 8 madde-2 faktörlü ve 12 madde-3 faktörlü yapısına ilişkin yapılan DFA analizlerinde ölçeğin iki faktörlü modelde en iyi uyum gösterdiği sonucuna varılmıştır.⁴⁵⁵

Tablo 3.25: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği İfadeleri

	İfade	Boyut
ÖDS1F1	Çalıştığım şirkette, sorun çözmek için kullandığımız programların çoğu yeterli değildir.	
ÖDS2F1	Çalıştığım şirkette, işleri daha iyi hale getirme girişimleri iyi sonuçlar vermeyecektir.	Kötümserlik
ÖDS3F1	Çalıştığım şirkette, sorunların nasıl çözüleceğine dair öneriler gerçekte bir değişim yaratmayacaktır.	
ÖDS4F1	Çalıştığım şirkette, çok da fazla geleceğe yönelik iyileştirme planları olmayacaktır.	
ÖDS5F2	Çalıştığım şirkette, problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler, bunun için yeterince çaba harcamıyor.	Yatkınlık
ÖDS6F2	Çalıştığım şirkette, işleri daha iyi hale getirmekten sorumlu olan kişiler, işlerini yeterince önemsemiyor.	

⁴⁵⁵ Tijen Tülübaş ve Şöheyda Göktürk, “Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği: Türkçeye Uyarlanması, Geçerlik ve Güvenirlik Analizi”, **e- Kafkas Eğitim Araştırmaları Dergisi**, 2021, s.574-591.

ÖDS7F2	Çalıştığım şirkette, iyileştirmeler yapmakla sorumlu olan kişiler, ne yaptıkları konusunda yeterince bilgi sahibi değil.
ÖDS8F2	Çalıştığım şirkette, değişiklik yapmakla sorumlu olan kişiler, işlerini yapmak için gereken becerilere sahip değil.
ÖDS9F3	İşler düzelmezse, çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler gerçekten suçlanamaz.
ÖDS10F3	Çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişilere çok fazla iş sorumluluğu yüklenmiştir.
ÖDS11F3	Çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler, işi yapmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip değil.
ÖDS12F3	Çalıştığım şirkette değişiklik yapmaktan sorumlu olan kişiler, ihtiyaçları olduğu halde diğer çalışanlar ile iş birliği yapmazlar.

Durumsallık

Bu tez çalışması kapsamında toplanan örgütsel değişim sinizmi ölçeğine ait veriler keşfedici faktör analizine tabi tutulmuş, sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.26’da gösterilmiştir.

Tablo 3.26: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		.935
Barlett'in Küresellik Testi	ki-kare (X^2)	4785,484
	Df (s.d.)	66
	Sig. (p)	.000

Örgütsel Değişim Sinizmi ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı $0.935 > 0.80$ ve Bartlett küresellik testi x^2 değeri ise, 4785,484 ($p=0,00 < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, KMO katsayısı ($0.935 > 0.80$) dijital dönüşüme bakış ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett testi ($p=0,00 < 0,001$) sonucunun anlamlı olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde, temel bileşenler yöntemi (principal component) ve varimax dönüştürmesi (varimax rotation) yöntemi kullanılmıştır. Analiz esnasında Tablo 3.27'de görülen ortak varyans değerleri (communality) incelenmiştir.

Tablo 3.27: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	Çıkartılan Değer
ÖDS1F1	1,000	.571
ÖDS2F1	1,000	.652
ÖDS3F1	1,000	.744
ÖDS4F1	1,000	.764
ÖDS5F2	1,000	.794

ÖDS6F2	1,000	.807
ÖDS7F2	1,000	.785
ÖDS8F2	1,000	.755
ÖDS9F3	1,000	.605
ÖDS10F3	1,000	.835
ÖDS11F3	1,000	.745
ÖDS12F3	1,000	.699

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin ortak faktör varyansı (communality) değerleri 0,50'nin üstünde olduğundan ölçekten hiçbir değişken çıkarılmadan çalışmaya devam edilmiştir. Tayfur'un (2019) "Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tez çalışmasından alınan üç boyutlu örgütsel değişim sinizmi ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğunun belirlenmesi amaçlandığı için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 3.28'de sunulmuştur.

Tablo 3.28: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Önce (Eigenvalues)			Rotasyondan Sonra Kareleri Alınmış Yüklemelerin Toplamı		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		Yüzdesi	Toplam		Yüzdesi	Toplam		Yüzdesi	Toplam
1	7,755	64,626	64,626	7,755	64,626	64,626	6,026	50,220	50,220
2	1,000	8,334	72,960	1,000	8,334	72,960	2,729	22,740	72,960
3	,734	6,115	79,074						
4	,506	4,219	83,294						
5	,484	4,030	87,324						
6	,373	3,112	90,436						
7	,277	2,310	92,745						
8	,254	2,114	94,859						
9	,215	1,795	96,654						

10	,164	1,366	98,020
11	,130	1,084	99,104
12	,108	,896	100,000

Tablo 3.28’de, örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin açıklanan varyans oranının %72,9 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Tayfur’un (2019) Türkçeye uyarlayarak kendi araştırmasında kullandığı örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin 3 faktörlü yapısından farklılık göstermektedir.

Keşfedici faktör analizi sonucunda çıkan döndürülmüş bileşen matrisi (rotated component matrix) tablosu incelendiğinde ÖDS12F3 ifadesinin başka bir faktör altına yüklendiği görülmüştür. Bu nedenle ilgili madde çıkarılarak tekrar faktör analizi yapılmıştır. Benzer şekilde Hülya Tayfur’un (2019) çalışmasında da ÖDS12F3 ifadenin çıkarıldığı görülmektedir.

Tablo 3.29: Örgütsel Değişim Sinizmi: Döndürülmüş Bileşen Matrisi

	Bileşen	
	1	2
ÖDS6F2	,844	,309
ÖDS5F2	,842	,292
ÖDS4F1	,837	,252
ÖDS3F1	,833	,225
ÖDS7F2	,818	,341
ÖDS8F2	,794	,354
ÖDS2F1	,764	,262
ÖDS12F3	,724	,419
ÖDS1F1	,651	,384
ÖDS10F3	,146	,902

ÖDS11F3	,449	,737
ÖDS9F3	,400	,667

ÖDS12F3 ifadesi çıkarılarak keşfedici faktör analizi yeniden yapılmıştır.

Tablo 3.30: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (ÖDS12F3 hariç)

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		.926
Bartlett'in Küresellik Testi	ki-kare (X^2)	4308,529
	Df (s.d.)	55
	Sig. (p)	.000

Örgütsel Değişim Sinizmi ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı $0.926 > 0.80$ ve Bartlett küresellik testi x^2 değeri ise, 4308,529 ($p=0,00 < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, KMO katsayısı ($0.926 > 0.80$) örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett testi ($p=0,00 < 0,001$) sonucunun anlamlı olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.31: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	Çıkartılan Değer
ÖDS1F1	1,000	,583
ÖDS2F1	1,000	,653
ÖDS3F1	1,000	,745
ÖDS4F1	1,000	,758

ÖDS5F2	1,000	,800
ÖDS6F2	1,000	,810
ÖDS7F2	1,000	,792
ÖDS8F2	1,000	,761
ÖDS9F3	1,000	,609
ÖDS10F3	1,000	,837
ÖDS11F3	1,000	,739

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin ortak faktör varyansı (communality) değerleri 0,50'nin üstünde olduğundan ana ölçekten sadece ÖDS12F3 ifadesi çıkarılarak çalışmaya devam edilmiştir. Hülya Tayfur'un (2019) "Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tez çalışmasından alınan üç boyutlu örgütsel değişim sinizmi ölçeği kullanılarak elde edilen verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğunun belirlenmesi amaçlandığı için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 3.32'de sunulmuştur.

Tablo 3.32: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans (ÖDS12F3 hariç)

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Önce (Eigenvalues)			Rotasyondan Sonra Kareleri Alınmış Yüklemelerin Toplamı		
	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif	Toplam	Varyans	Kümülatif
		Yüzdesi	Toplam		Yüzdesi	Toplam		Yüzdesi	Toplam
1	7,086	64,419	64,419	7,086	64,419	64,419	5,507	50,059	50,059
2	1,000	9,091	73,511	1,000	9,091	73,511	2,580	23,451	73,511
3	,732	6,659	80,169						
4	,505	4,594	84,764						
5	,465	4,226	88,989						
6	,320	2,907	91,896						
7	,268	2,434	94,330						
8	,218	1,983	96,313						

9	,165	1,496	97,809
10	,130	1,185	98,994
11	,111	1,006	100,000

Tablo 3.32’de, örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin (2 alt boyutlu ve 11 maddeli) açıklanan varyans oranının %73,5 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Türkçeye uyarlayarak araştırmada kullanılan Hülya Tayfur’un (2019) örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin 3 faktörlü yapısından farklılık göstermektedir.

Tablo 3.33: Örgütsel Değişim Sinizmi: Döndürülmüş Bileşen Matrisi (ÖDS12F3 hariç)

	Bileşen	
	1	2
ÖDS6F2	,844	,312
ÖDS5F2	,843	,297
ÖDS4F1	,833	,254
ÖDS3F1	,833	,228
ÖDS7F2	,820	,346
ÖDS8F2	,795	,358
ÖDS2F1	,763	,266
ÖDS1F1	,657	,389
ÖDS10F3	,145	,903
ÖDS11F3	,443	,736
ÖDS9F3	,400	,670

Döndürülmüş Bileşen Matrisi’nde (Rotated Component matrix) görüldüğü gibi ÖDS1, ÖDS2, ÖDS3, ÖDS4, ÖDS5, ÖDS6, ÖDS7, ÖDS8 birinci faktör iken ÖDS9, ÖDS10, ÖDS11 ikinci faktör olarak görülmektedir.

Ölçüm Modelinin ürettiği uyum değerleri Tablo 3.34’de gösterilmiştir.

Tablo 3.34: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

		X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
İki Faktörlü				14,31	0,80	0,94	0,173
İyi	Uyum			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Değerleri							
Kabul	Edilebilir			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08
Uyum	Değerleri						

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,173; P-value: 0,000; GFI: 0,80) bakıldığında faktörlerin uyumlu olmadığı görülmektedir. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modelinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon tablosuna bakılarak ODS3F1 ile ODS2F1, ODS8F2 ile ODS7F2, ODS11F3 ile ODS9F3 ifadeleri arasına hata kovaryansları atanmıştır.

Modifikasyon sonrası örgütsel değişim sinizmi ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yeniden yapılmıştır. Modifikasyon sonrası doğrulayıcı faktör analizinin ürettiği uyum iyiliği değerleri Tablo 3.35’de gösterilmiştir.

Tablo 3.35: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

		X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
İki Faktörlü Modifikasyonlu				7,12	0,90	0,97	0,118
İyi Uyum Değerleri				≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri				$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,118; P-value: 0,000; GFI: 0,90) bakıldığında faktörlerin kabul edilebilir uyumlu değerleri olmadığı görülmektedir.

Hülya Tayfur (2019) tarafından yapılan Türkçe uyarlamasına uygun olarak 3 faktöre zorlayarak keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Tablo 3.36: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (3 Faktörlü)

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		.926
Bartlett'in Küresellik Testi	ki-kare (X^2)	4308,529
	Df (s.d.)	55
	Sig. (p)	.000

Örgütsel Değişim sinizmi ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı $0.926 > 0.80$ ve Bartlett küresellik testi x^2 değeri ise, 4308,529 ($p=0,00 < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, KMO katsayısı ($0.926 > 0.80$) örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett

testi ($p=0,00<0,001$) sonucunun anlamlı olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analiz esnasında Tablo 3.37’de görülen ortak varyans değerleri (communality) incelenmiştir.

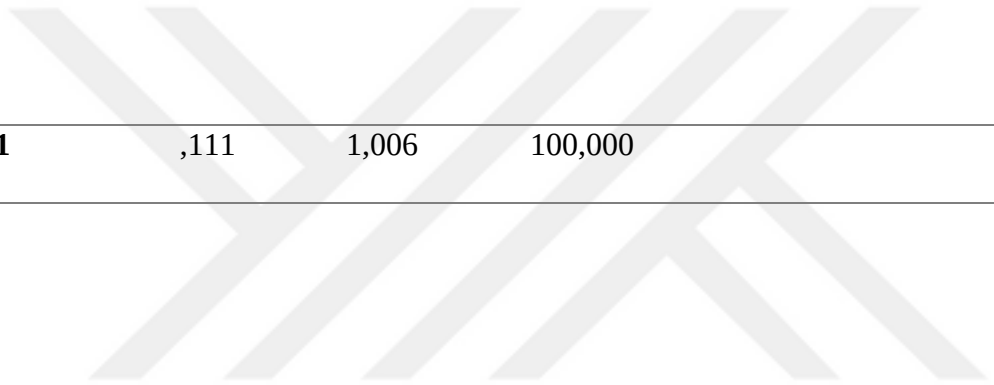
Tablo 3.37: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	Çıkartılan Değer
ÖDS1F1	1,000	,597
ÖDS2F1	1,000	,864
ÖDS3F1	1,000	,875
ÖDS4F1	1,000	,802
ÖDS5F2	1,000	,853
ÖDS6F2	1,000	,875
ÖDS7F2	1,000	,881
ÖDS8F2	1,000	,884
ÖDS9F3	1,000	,609
ÖDS10F3	1,000	,838
ÖDS11F3	1,000	,741

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin ortak faktör varyansı (communality) değerleri 0,50’nin üstünde olduğundan ana ölçekten hiçbir değişken çıkarılmadan çalışmaya devam edilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 3.38’de sunulmuştur.

Tablo 3.38: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans (3 faktöre zorlama)

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Önce (Eigenvalues)			Rotasyondan sonra yüklemelerin karesi		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam
1	7,086	64,419	64,419	7,086	64,419	64,419	3,556	32,328	32,328
2	1,000	9,091	73,511	1,000	9,091	73,511	2,931	26,646	58,974
3	,732	6,659	80,169	,732	6,659	80,169	2,331	21,195	80,169
4	,505	4,594	84,764						
5	,465	4,226	88,989						
6	,320	2,907	91,896						
7	,268	2,434	94,330						
8	,218	1,983	96,313						
9	,165	1,496	97,809						
10	,130	1,185	98,994						



11

,111

1,006

100,000

Tablo 3.38’de, örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin (3 alt boyutlu ve 11 maddeli) açıklanan varyans oranının %80 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Türkçeye uyarlandığı araştırmada kullanılan Hülya Tayfur’un (2019) örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin faktör yapısı ile aynı olduğu görülmüştür. İfadelerin boyutlar altındaki dağılımı aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 3.39: Örgütsel Değişim Sinizmi: Döndürülmüş Faktör Matrisi (3 Faktörlü)

	Faktörler		
	1	2	3
ÖDS8F2	,844	,284	,302
ÖDS7F2	,826	,338	,291
ÖDS6F2	,811	,387	,259
ÖDS5F2	,793	,405	,244
ÖDS2F1	,263	,855	,253
ÖDS3F1	,379	,830	,208
ÖDS4F1	,483	,720	,225
ÖDS1F1	,426	,532	,364
ÖDS10F3	,148	,116	,896
ÖDS11F3	,346	,329	,716
ÖDS9F3	,324	,285	,651

Döndürülmüş Faktör Matrisi'nde (Rotated Component matrix) görüldüğü gibi ÖDS5, ÖDS6, ÖDS7, ÖDS8 birinci faktör; ÖDS1, ÖDS2, ÖDS3, ÖDS4 ikinci faktör; ÖDS9, ÖDS10, ÖDS11 üçüncü faktör olarak görülmektedir. İfadelerin boyutlar altındaki dağılımı aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 3.40: Örgütsel Değişim Sinizmi İfadelerin Boyutlara Dağılımı

	İfade	Boyut
ÖDS1F1	Çalıştığım şirkette, sorun çözmek için kullandığımız programların çoğu yeterli değildir.	Kötümserlik
ÖDS2F1	Çalıştığım şirkette, işleri daha iyi hale getirme girişimleri iyi sonuçlar vermeyecektir.	
ÖDS3F1	Çalıştığım şirkette, sorunların nasıl çözüleceğine dair öneriler gerçekte bir değişim yaratmayacaktır.	
ÖDS4F1	Çalıştığım şirkette, çok da fazla geleceğe yönelik iyileştirme planları olmayacaktır.	
ÖDS5F2	Çalıştığım şirkette, problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler, bunun için yeterince çaba harcamıyor.	Yatkınlık
ÖDS6F2	Çalıştığım şirkette, işleri daha iyi hale getirmekten sorumlu olan kişiler, işlerini yeterince önemsemiyor.	
ÖDS7F2	Çalıştığım şirkette, iyileştirmeler yapmakla sorumlu olan kişiler, ne yaptıkları konusunda yeterince bilgi sahibi değil.	

ÖDS8F2	Çalıştığım şirkette, değişiklik yapmakla sorumlu olan kişiler, işlerini yapmak için gereken becerilere sahip değil.	
ÖDS9F3	İşler düzelmezse, çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler gerçekten suçlanamaz.	
ÖDS10F3	Çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişilere çok fazla iş sorumluluğu yüklenmiştir.	Durumsallık
ÖDS11F3	Çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler, işi yapmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip değil.	

Ölçüm Modelinin ürettiği uyum değerleri Tablo 3.41’de gösterilmiştir.

Tablo 3.41: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	X²	df	X²/df	GFI	CFI	RMSEA
Üç Faktörlü			5,71	0,91	0,98	0,103
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	≥ 0,90	≥ 0,97	≤ 0,05
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			≤ 4-5	0,85-0,89	0 ≥ 0,95	0,06-0,08

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,103; P-value: 0,000; GFI: 0,91) bakıldığında faktörlerin kabul edilebilir uyum değerinin olmadığı görülmektedir. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan ölçüm modelinin ürettikleri uyum değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon tablosuna bakılarak ODS8F2 ile ODS7F2, ODS11F3 ile ODS9F3, ODS3F1 ile ODS2F1 ifadeleri arasına hata kovaryansları atanmıştır.

Modifikasyon sonrası örgütsel değişim sinizmi ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yeniden yapılmıştır. Modifikasyon sonrası ölçüm modelinin ürettiği uyum değerleri Tablo 3.42’de gösterilmiştir.

Tablo 3.42: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları-Modifikasyon

		X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Üç	Faktörlü			3,38	0,95	0,99	0,073
	Modifikasyonlu						
İyi	Uyum			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
	Değerleri						
Kabul	Edilebilir			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08
	Uyum Değerleri						

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,073; P-value: 0,000; GFI: 0,95) bakıldığında faktörlerin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizine ait sonuçlar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3.43: Doğrulayıcı Faktör Analizi Özet Tablosu

	X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
İki Faktörlü			14,31	0,80	0,94	0,173
İki Faktörlü Modifikasyonlu			7,12	0,90	0,97	0,118
Üç Faktörlü			5,71	0,91	0,98	0,103
Üç Faktörlü Modifikasyonlu			3,38	0,95	0,99	0,073
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$\geq 0,95$	0,06-0,08

Doğrulayıcı faktör analizlerine ait özet tablo incelendiğinde en iyi değerlerin (RMSEA: 0,073; GFI: 0,95; X^2/df : 3,38) modifikasyon sonrası üç faktörlü yapıya ait olduğu görülmektedir. Örgütsel değişim sinizmi ölçeği için üç faktörlü yapı tercih edilmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı aracılığıyla hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre örgütsel değişim sinizmi Cronbach's Alpha katsayısı 0,943 (ÖDS12F3 hariç) olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,80'den büyük olduğundan ölçeğin güvenilir olduğu söylenebilir.

Tablo 3.44: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Güvenilirlik Testi

ÖDS12F3 dahil		ÖDS12F3 hariç	
Cronbach's Alpha	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
.949	12	.943	11

Ölçeğin boyutlarına ait güvenilirlik değerleri Tablo 3.44'de gösterilmektedir. Güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.45: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Faktörlerine Ait Güvenilirlik Değerleri

Boyut	ÖDS12F3 dahil		ÖDS12F3 hariç	
	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Kötümserlik	.899	4	.899	4
Yatkınlık	.952	4	.952	4
Durumsallık	.834	4	.797	3

3.5.3. Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizleri

Dijital dönüşüme bakış ölçeğinin geçerlilik analizi için keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır.

Dijital dönüşüme bakış ölçeğinin keşfedici faktör analizinde ifadeler için DDB1F1, DDB2F1, DDB3F1, DDB4F1, DDB5F1, DDB6F1, DDB7F1, DDB8F2, DDB9F2, DDB10F2, DDB11F3, DDB12F3 kısaltmaları; doğrulayıcı faktör analizi çalışmalarında ise gözlenen değişkenler (observed variables) DDB1F1, DDB2F1, DDB3F1, DDB4F1, DDB5F1, DDB6F1, DDB7F1, DDB8F2, DDB9F2, DDB10F2,

DDB11F3, DDB12F3 kısaltmaları ile kullanılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinde örtük değişken (latent variable) DDBa1, DDBa2, DDBa3 olarak adlandırılmıştır.

Dijital dönüşüme bakış ölçeği Begüm Yıldırım'ın Türkçeye uyarladığı şekliyle “kişisel gelişime katkı”, “işyerindeki verimliliğe katkı” ve “kariyer gelişimine katkı” olarak üç alt boyutludur.⁴⁵⁶ İfadelerin bu boyutlara dağılımı tabloda gösterilmiştir. Kısaltmaların içinde F1 kişisel gelişimine katkı, F2 işyerindeki verimliliğe katkı, F3 kariyer gelişimine katkı boyutunu ifade etmektedir.

Tablo 3.46: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Boyutları

Kısaltma	İfade	Boyut
DDB1F1	Dijital dönüşüm, işteki bilgi-iletişim teknolojisi konusundaki bilgimi geliştiriyor.	
DDB2F1	Dijital dönüşüm, işteki bilişsel becerilerimi geliştiriyor.	
DDB3F1	Dijital dönüşüm, uzmanlık alanım konusunda kendimi sürekli geliştirmeme yardımcı oluyor.	
DDB4F1	Dijital dönüşüm, işimde daha yaratıcı olmamı sağlıyor.	Kişisel Gelişimine Katkı
DDB5F1	Dijital dönüşüm, işteki yeteneğimi artırıyor.	
DDB6F1	Geçmişle kıyaslandığında, dijital dönüşüm bende değişim ve dönüşüme neden oluyor.	
DDB7F1	Dijital dönüşüm, esnek ve üretken işlere karşı duyarlılığımı ve adaptasyonumu artırıyor.	

⁴⁵⁶ Begüm Yıldırım, “İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri”, Kırklareli Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2020, s.62-63.

DDB8F2	Dijital dönüşüm, işteki üretkenliğimi artırıyor.	
DDB9F2	Dijital dönüşüm, işte müşterilere karşı olan hizmetimi geliştiriyor.	İşyerindeki Verimliliğe Katkı
DDB10F2	Dijital dönüşüm, yaptığım işe değer katıyor.	
DDB11F3	Dijital dönüşüm, işteki kariyer gelişimimi artırıyor.	Kariyer Gelişimine Katkı
DDB12F3	Dijital dönüşüm, işyerinde daha yüksek bir pozisyon için beni geliştiriyor.	

Dijital dönüşüme bakış ölçeğine ait keşfedici faktör analizine ait sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.47’de sunulmaktadır.

Tablo 3.47: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (Tek Faktörlü)

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü		.963
Bartlett’in Küresellik Testi	ki-kare (X^2)	7147,129
	Df (s.d.)	66
	Sig. (p)	.000

Dijital Dönüşüme Bakış ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı $0.963 > 0.80$ ve Bartlett küresellik testi x^2 değeri ise, 7147,129 ($p=0,00 < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, KMO katsayısı ($0.963 > 0.80$) dijital dönüşüme bakış ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Bartlett testi ($p=0,00 < 0,001$) sonucunun anlamlı olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir.

Faktör analizinde, maksimum olabilirlik kestirimi (maximum likelihood) ve promax dönüştürmesi (promax rotation) yöntemi kullanılmıştır. Analiz esnasında Tablo 3.48’de görülen ortak varyans değerleri (communality) incelenmiştir.

Tablo 3.48: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	Çıkartılan Değer
DDB1F1	,796	,759
DDB2F1	,866	,837
DDB3F1	,819	,805
DDB4F1	,847	,847
DDB5F1	,854	,862
DDB6F1	,817	,828
DDB7F1	,808	,814
DDB8F2	,833	,824
DDB9F2	,778	,774
DDB10F2	,837	,819
DDB11F3	,797	,658
DDB12F3	,733	,546

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin ortak faktör varyansı (communality) değerleri 0,50’nin üstünde olduğundan ana ölçekten hiçbir değişken çıkarılmadan çalışmaya devam edilmiştir. Begüm Yıldırım’ın (2020) "İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi" isimli yüksek lisans tez çalışmasından alınan üç boyutlu dijital dönüşüme bakış ölçeği kullanılarak elde edilen

verilerin orijinal ölçeğin faktör yapısına uygunluğunun belirlenmesi amaçlandığı için elde edilen ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 3.49’da sunulmuştur.



Tablo 3.49: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Önce (Eigenvalues)		
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam
1	9,592	79,935	79,935	9,371	78,091	78,091
2	,652	5,433	85,368			
3	,349	2,908	88,275			
4	,243	2,022	90,297			
5	,209	1,739	92,037			
6	,187	1,558	93,594			
7	,163	1,358	94,953			
8	,149	1,240	96,193			
9	,137	1,139	97,332			
10	,115	,958	98,290			
11	,110	,920	99,209			
12	,095	,791	100,000			

Tablo 3.49’da, dijital dönüşüme bakış ölçeğinin açıklanan varyans oranının %78 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Yıldırım’ın (2020) Türkçeye uyarladığı dijital dönüşüme bakış ölçeğinin 3 faktörlü yapısından farklılık göstermektedir.

Keşfedici faktör analizinde elde edilen sonuçları doğrulamak amaçlı dijital dönüşüme bakış ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi de yapılmıştır. Doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri Tablo 3.50’de gösterilmiştir.

Tablo 3.50: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	X²	df	X²/df	GFI	CFI	RMSEA
Tek Faktörlü			10,90	0,82	0,97	0,150
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,150; P-value: 0,000; GFI: 0,82) bakıldığında faktörlerin uyumlu olmadığı görülmektedir. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için yapılan doğrulayıcı faktör analizinden elde edilen uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon tablosuna bakılarak DDB12F3 ile DDB11F3, DDB2F1 ile DDB1F1, DDB10F2 ile DDB9F2, DDB4F1 ile DDB3F1 ifadeleri arasında hata kovaryansları eklenmiştir.

Modifikasyon sonrası dijital dönüşüme bakış ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yeniden yapılmıştır. Modifikasyon sonrası ölçüm modelinin ürettiği uyum değerleri Tablo 3.51’de gösterilmiştir.

Tablo 3.51: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (Modifikasyon Sonrası)

		X^2	df	X^2/df	GFI	CCFI	RMSEA
Tek Faktörlü				4,57	0,92	0,99	0,090
Modifikasyonlu							
İyi Uyum				≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Değerleri							
Kabul Edilebilir				$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08
Uyum Değerleri							

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,090; P-value: 0,000; GFI: 0,92) bakıldığında faktörlerin kabul edilebilir uyumlu değerleri olmadığı görülmektedir.

Yıldırım (2020) tarafından yapılan Türkçe uyarlamasına uygun olarak 3 faktöre zorlayarak keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi tekrar yapılmıştır.

Tablo 3.52: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği KMO ve Bartlett Testi (3 Faktörlü)

Keiser-Meyer-Olkin Örneklem Uygunluk Ölçüsü	.963
Barlett'in Küresellik Testi	
ki-kare (X^2)	7147,129
Df (s.d.)	66
Sig. (p)	.000

Dijital Dönüşüme Bakış ölçeği için KMO örneklem uygunluk katsayısı $0.963 > 0.80$ ve Bartlett küresellik testi x^2 değeri ise, 7147,129 ($p=0,00 < 0,001$) bulunmuştur. Bu sonuçlara göre, KMO katsayısı ($0.963 > 0.80$) dijital dönüşüme bakış ölçeğinin faktör analizine uygunluğunun mükemmel seviyede olduğunu göstermektedir. Ayrıca, Barlett

testi ($p=0,00<0,001$) sonucunun anlamlı olması ölçeğin faktör analizine uygun olduğunu göstermektedir. Analiz esnasında Tablo 3.53’de görülen ortak varyans değerleri (communality) incelenmiştir.

Tablo 3.53: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Ortak Faktör Varyansı Değerleri

	İlk Değer	Çıkartılan Değer
DDB1F1	,796	,814
DDB2F1	,866	,921
DDB3F1	,819	,831
DDB4F1	,847	,847
DDB5F1	,854	,860
DDB6F1	,817	,828
DDB7F1	,808	,826
DDB8F2	,833	,860
DDB9F2	,778	,790
DDB10F2	,837	,856
DDB11F3	,797	,801
DDB12F3	,733	,999

Yapılan analiz sonucunda tüm değişkenlerin ortak faktör varyansı (communality) değerlerinin 0,50’nin üstünde olduğundan ana ölçekten hiçbir değişken çıkarılmadan çalışmaya devam edilmiştir. Ölçeğin faktör yükleri ve açıkladıkları varyans oranlarına ilişkin bilgiler aşağıda yer alan Tablo 3.54’de sunulmuştur.

Tablo 3.54: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği: Açıklanan Toplam Varyans

Faktör	Özdeğerler (Eigenvalues)			Faktör Çıkarmadan Önce (Eigenvalues)			Rotasyondan sonra yüklemelerin karesi
	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam	Toplam	Varyans Yüzdesi	Kümülatif Toplam	Toplam
1	9,592	79,935	79,935	6,288	52,400	52,400	8,533
2	,652	5,433	85,368	3,711	30,922	83,321	8,724
3	,349	2,908	88,275	,233	1,945	85,267	6,200
4	,243	2,022	90,297				
5	,209	1,739	92,037				
6	,187	1,558	93,594				
7	,163	1,358	94,953				
8	,149	1,240	96,193				
9	,137	1,139	97,332				
10	,115	,958	98,290				
11	,110	,920	99,209				
12	,095	,791	100,000				

Tablo 3.54’de, dijital dönüşüme bakış ölçeğinin (3 alt boyutlu ve 12 maddeli) açıklanan varyans oranının %85 olduğu görülmektedir. Bu sonuçlar, Begüm Yıldırım’ın (2020) dijital dönüşüme bakış ölçeğinin faktör yapısı ile benzer olduğunu göstermektedir. Sadece DDB6F1 ve DDB7F1 maddelerinin kişisel gelişime katkı faktörü yerine işyerindeki verimliliğe katkı faktörü altında olduğu görülmektedir. Bu iki madde anlamca yüklendiği faktörü yani işyerindeki verimliliğe katkı faktörünü de destekler nitelikte olduğundan çıkartılmaya gerek görülmemiştir. Ölçek bu şekilde geçerli kabul edilmiştir ve analizlere devam edilmiştir.

Tablo 3.55: Dijital Dönüşüme Bakış: Pattern Matrisi (Pattern Matrix)

	Faktör		
	1	2	3
DDB2F1	,927		
DDB1F1	,811		
DDB3F1	,727		
DDB4F1	,558	,383	
DDB5F1	,482	,482	
DDB8F2		,785	
DDB10F2		,770	
DDB7F1	,282	,657	
DDB9F2	,200	,626	
DDB6F1	,422	,521	
DDB12F3			1,024

DDB11F3		,377	,561

İfadelerin boyutlar altındaki dağılımı aşağıdaki gibi gerçekleşmiştir.

Tablo 3.56: Dijital Dönüşüme Bakış İfadeleri

	İfade	Boyut
DDB1F1	Dijital dönüşüm, işteki bilgi-iletişim teknolojisi konusundaki bilgimi geliştiriyor.	Kişisel Gelişimine Katkı
DDB2F1	Dijital dönüşüm, işteki bilişsel becerilerimi geliştiriyor.	
DDB3F1	Dijital dönüşüm, uzmanlık alanım konusunda kendimi sürekli geliştirmeme yardımcı oluyor.	
DDB4F1	Dijital dönüşüm, işimde daha yaratıcı olmamı sağlıyor.	
DDB5F1	Dijital dönüşüm, işteki yeteneğimi arttırıyor.	
DDB6F1	Geçmişle kıyaslandığında, dijital dönüşüm bende değişim ve dönüşüme neden oluyor.	İşyerindeki Verimliliğe Katkı
DDB7F1	Dijital dönüşüm, esnek ve üretken işlere karşı duyarlılığımı ve adaptasyonumu arttırıyor.	
DDB8F2	Dijital dönüşüm, işteki üretkenliğimi artırıyor.	
DDB9F2	Dijital dönüşüm, işte müşterilere karşı olan hizmetimi geliştiriyor.	
DDB10F2	Dijital dönüşüm, yaptığım işe değer katıyor.	

DDB11F3	Dijital dönüşüm, işteki kariyer gelişimimi artırıyor.	Kariyer Gelişimine Katkı
DDB12F3	Dijital dönüşüm, işyerinde daha yüksek bir pozisyon için beni geliştiriyor.	

Ölçüm Modelinin ürettiği uyum değerleri Tablo 3.57’de gösterilmiştir.

Tablo 3.57: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CCFI	RMSEA
Üç Faktörlü			4,70	0,92	0,99	0,092
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,092; P-value: 0,000; GFI: 0,92) bakıldığında faktörlerin kabul edilebilir uyum değerinin olmadığı görülmektedir. Ölçeklerin geçerliliklerinin testi için oluşturulan doğrulayıcı faktör analizinin ürettiği uyum iyiliği değerleri kabul edilebilir sınırlar içinde olmadığından programın önerdiği modifikasyonlar yapılmıştır. Modifikasyon tablosuna bakılarak DDB2F1 ve DDB1F1 ifadeleri arasına hata kovaryansları atanmıştır.

Modifikasyon sonrası dijital dönüşüme bakış ölçeği için doğrulayıcı faktör analizi yeniden yapılmıştır. Modifikasyon sonrası ölçüm modelinin ürettiği uyum değerleri Tablo 3.58’de gösterilmiştir.

Tablo 3.58: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeğini Ölçmek Amacıyla Yapılan 1. Düzey Doğrulayıcı Faktör Analizi Sonuçları (3 Faktörlü Modifikasyon)

		X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Üç	Faktörlü			3,66	0,94	0,99	0,078
	Modifikasyonlu						
İyi	Uyum			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Değerleri							
Kabul	Edilebilir			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08
Uyum	Değerleri						

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,078; P-value: 0,000; GFI: 0,94) bakıldığında faktörlerin kabul edilebilir olduğu görülmektedir.

Doğrulayıcı faktör analizine ait sonuçlar aşağıdaki Tablo 3.59’da özetlenmiştir.

Tablo 3.59: Doğrulayıcı Faktör Analizi Özet Tablosu

		X^2	df	X^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Tek	Faktörlü			10,90	0,82	0,97	0,150
Tek	Faktörlü			4,57	0,92	0,99	0,090
	Modifikasyonlu						
Üç	Faktörlü			4,70	0,92	0,99	0,092
Üç	Faktörlü			3,66	0,94	0,99	0,078
	Modifikasyonlu						
İyi	Uyum			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Değerleri							

Kabul Edilebilir Uyum Değerleri	$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08

Doğrulamalı faktör analizlerine ait özet tablo incelendiğinde en iyi değerlerin (RMSEA: 0,078; GFI: 0,94; X^2/df : 3,66) modifikasyon sonrası üç faktörlü yapıya ait olduğu görülmektedir. Dijital dönüşüme bakış ölçeği için üç faktörlü yapı tercih edilmektedir.

Ölçeğin güvenilirlik katsayısı Cronbach's Alpha iç tutarlılık katsayısı aracılığıyla hesaplanmıştır. Yapılan güvenilirlik analizi sonucuna göre Cronbach's Alpha katsayısı 0,977 olarak hesaplanmıştır. Cronbach's Alpha katsayısı 0,80'den büyük olduğundan güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.60: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Güvenilirlik Testi

Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
.977	12

Ölçeğin boyutlarına ait güvenilirlik değerleri Tablo 3.61'de gösterilmektedir. Güvenilirliğin yüksek olduğu görülmektedir.

Tablo 3.61: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Faktörlerine Ait Güvenilirlik Değerleri

Boyut	Cronbach's Alpha	İfade Sayısı
Kişisel Gelişimine Katkı	.964	5
İşyerindeki Verimliliğine Katkı	.960	5
Kariyer Gelişimine Katkı	.914	2

Doğrulamalı faktör analizi ölçüm modellerine ait yol şema (path) diyagramları Ek 2’de yer almaktadır.

3.6. Veri Analiz Yöntemi

Araştırmada verilerin analiz edilmesinde çeşitli yöntemlerden yararlanılmıştır. İlk olarak gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü araştırmak için korelasyon (zero-order correlation) analizi yapılmıştır. Daha sonra örtük değişken olarak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi için ölçme model testi yapılmıştır. Son olarak ise Baron ve Kenny’nin (1986) aracılık metodolojisi (mediation methodology) ve Anderson ve Gerbing’in (1988) iç içe geçmiş modeller stratejisi (nested model strategy) kullanılarak yapısal model testi yapılmıştır.⁴⁵⁷

Bu analizler SPSS ve Lisrel paket istatistik programları kullanılarak yapılmıştır. Analizler ve yorumları araştırma modeli çerçevesinde alt başlıklar halinde aşağıda sıralanmıştır.

3.6.1. Değişkenler Arasındaki İlişkilere Yönelik Korelasyon Analizi

Değişkenler arası ilişkilerin tespit edilmesi için korelasyon analizine başvurulmuştur. Değişkenlerin bağımlı veya bağımsız olması dikkate alınmaksızın aralarındaki ilişkinin derecesini ve yönünü belirlemek amacıyla kullanılan istatistik yöntemine korelasyon denir.⁴⁵⁸

Analizde korelasyon katsayısı “r” harfiyle gösterilmektedir. “r” değeri değişkenler arasındaki ilişkinin yönünü ve kuvvetini göstermektedir.⁴⁵⁹ “r” değeri -1 ve +1 arasında değer almakta ve 0’a yaklaştıkça ilişkinin kuvveti azalmaktadır. “r” değeri

⁴⁵⁷ J.C. Anderson ve D.W. Gerbing, “Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach”, **Psychological bulletin**, 1988, s.411.

⁴⁵⁸ Beril Durmuş, Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, Beta Yayın, 8. Basım, İstanbul, 2022.

⁴⁵⁹ Ender Barış İmamoğlu, “Güçlendirici Liderlik ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkiye Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Çalışma”, Yüksek Lisans Tezi, 2019.

0-0,50 arasında ise zayıf; 0,50-0,70 arasında ise orta; 0,70-1 arasında ise güçlü ilişki olduğunu göstermektedir. Negatif değerler için de aynı durum geçerlidir.⁴⁶⁰



⁴⁶⁰ Beril Durmuş, Serra Yurtkoru, Murat Çinko, **Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi**, Beta Yayın, 8. Basım, İstanbul, 2022.

Tablo 3.62: Değişkenlerin Ortalama, Standart Sapma ve Korelasyon Katsayısı Değerleri

	M	SD	Ddb	Ddb1	Ddb2	Ddb3	Ods	OdsUc1	OdsUc2	OdsUc3	Dok1	DOK11	DOK12	DOK13	DOK14	DOK15
Ddb	3,915	0,915	1													
Ddb1	3,908	0,945	,971**	1												
Ddb2	3,963	0,943	,978**	,926**	1											
Ddb3	3,812	1,040	,853**	,753**	,791**	1										
Ods	2,505	0,919	-,087	-,099*	-,081	-,047	1									
OdsUc1	2,379	0,977	-,100*	-,108*	-,106*	-,042	,918**	1								
OdsUc2	2,485	1,113	-,119*	-,130**	-,104*	-,099*	,932**	,789**	1							
OdsUc3	2,700	0,961	,016	,000	,018	,044	,823**	,646**	,654**	1						
Dok1	3,724	1,106	,448**	,457**	,443**	,323**	-,159**	-,177**	-,208**	,005	1					
DOK11	3,779	1,139	,457**	,464**	,455**	,326**	-,152**	-,181**	-,189**	,006	,928**	1				
DOK12	3,867	1,196	,395**	,404**	,401**	,258**	-,132**	-,159**	-,166**	,011	,946**	,876**	1			
DOK13	3,660	1,190	,417**	,424**	,406**	,317**	-,135**	-,147**	-,180**	,003	,924**	,831**	,856**	1		
DOK14	3,678	1,205	,420**	,426**	,415**	,309**	-,152**	-,158**	-,208**	,004	,930**	,824**	,853**	,822**	1	
DOK15	3,637	1,258	,385**	,395**	,375**	,282**	-,163**	-,174**	-,218**	-,001	,894**	,768**	,789**	,762**	,800**	1

Not: N=444 Ddb = Dijital Dönüşüme Bakış; Ddb1 = Dijital Dönüşüme Bakış 1. Faktör; Ddb2 = Dijital Dönüşüme Bakış 2. Faktör; Ddb3 = Dijital Dönüşüme Bakış 3. Faktör; Ods=Örgütsel Değişim Sinizmi; OdsUc1=Örgütsel Değişim Sinizmi 1. Faktör; OdsUc2=Örgütsel Değişim Sinizmi 2. Faktör; OdsUc3=Örgütsel Değişim Sinizmi 3. Faktör; Dok1=Dijital Örgüt Kültürü Birinci Ölçek; DOK11=Dijital Örgüt Kültürü Birinci Ölçek Birinci Madde; DOK12=Dijital Örgüt Kültürü Birinci Ölçek İkinci Madde; DOK13=Dijital Örgüt Kültürü Birinci Ölçek Üçüncü Madde; DOK14=Dijital Örgüt Kültürü Birinci Ölçek Dördüncü Madde; DOK15=Dijital Örgüt Kültürü Birinci Ölçek Beşinci Madde; ** p<0,01, *p<0,05

Araştırmanın modelinde bulunan gözlenen değişkenler arasındaki korelasyon değerleri Tablo 3.60’da gösterilmiştir. Araştırmada dijital dönüşüme bakış (Dbd), örgütsel değişim sinizmi (Ods), dijital örgüt kültürü (Dok1) değişkenleri ve bunların alt faktörleri arasındaki ilişkiler gösterilmiştir. Dijital örgüt kültürü tek faktör olduğu için bu değişkene ait beş madde analize dahil edilmiştir. Tablodan anlaşılabacağı üzere değişkenler arasındaki korelasyonlar -0,218 ile 0,978 arasındadır.

Korelasyon skorları incelendiğinde; dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi ($r = -0,087$) arasında anlamlı bir ilişki olmadığı görülmektedir. Dijital dönüşüme bakışın örgütsel değişim sinizminin kötümserlik boyutu ($r = -0,100$, $p < 0,05$) ve yatkınlık boyutu ($r = -0,119$, $p < 0,05$) zayıf, negatif ve anlamlı bir ilişki varken durumsallık boyutu ($r = 0,016$, $p < 0,01$) ile anlamlı bir ilişkisi olmadığı görülmektedir.

Dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında ($r = 0,448$, $p < 0,01$) zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

Örgütsel değişim sinizmi ile dijital örgüt kültürü arasında ($r = -0,159$, $p < 0,01$) zayıf, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.6.2. Ölçme Modeline İlişkin Analiz

Ölçme modeli, yapılan ölçümler ile örtük yapılar arası ilişkilerin belirtilmesidir; yani gözlenen değişkenlerle örtük değişkenler arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Model tarafından belirtilmiş olan her bir ilişki beklendik çıktıysa bu durumda modelin uyum değerleri açısından istenen değeri üretilip üretilmediğine bakılmaktadır ve istenen değerler elde edilmişse bulgular yorumlanmaktadır. Dolayısıyla ölçme modeline ilişkin analiz ile Baron ve Kenny metodolojisine göre yapısal modelin ön koşulunun kontrolü sağlanmaktadır.⁴⁶¹

⁴⁶¹ Selma Tosun, “Yapısal Eşitlik Modelleri”, <https://selmatosun.medium.com/yap%C4%B1sal-e%C5%9Fitlik-modelleri-yem-structural-equation-models-sem-a8f1a4f5101b>, (Çevrimiçi), 12.11.2023.

Araştırmanın ölçme modelinde üç örtük değişken kullanılmıştır. Dijital örgüt kültürü örtük değişkeni tek boyutlu olduğu için aynı zamanda gözlenen değişken olan beş maddeden oluşmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi örtük değişkeni, üç gözlenen değişken ve onbir maddeden oluşmaktadır. Dijital dönüşüme bakış ölçeği ise üç gözlenen değişken ve oniki maddeden oluşmaktadır.

Ölçme modeli analizi, dijital örgüt kültürü, örgütsel değişim sinizmi ve dijital dönüşüme bakış örtük değişkenleri ile yapılmış ve uyum iyiliği değerleri tabloda sunulmuştur.

Tablo 3.63: Ölçme Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	X²	df	X²/df	GFI	CFI	RMSEA
Analiz Sonucu			2.02	0,97	0,99	0,048
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08

Uyum indekslerine (RMSEA: 0,048; P-value: 0,00012; GFI: 0,97) bakıldığında faktörlerin iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmektedir. Diğer bir ifadeyle sonuçlar, ölçme modelinin veriye uygun olduğunu göstermektedir.

Tablo 3.64: Ölçme Modelindeki Örtük ve Gözlenen Değişkenler, Faktörler ve İlgili Maddeler

Örtük Değişkenler	Gözlenen Değişkenler	Gözlenen Değişkenlerin Tanımları
Dijital Örgüt Kültürü	DOK11	Dijital Örgüt Kültürü 1. madde
(DOrgKu1)	DOK12	Dijital Örgüt Kültürü 2. madde

Örgütsel Değişim Sinizmi (OrgDegSn)	DOK13	Dijital Örgüt Kültürü 3. madde
	DOK14	Dijital Örgüt Kültürü 4. madde
	DOK15	Dijital Örgüt Kültürü 5. madde
	OdsUc1	Örgütsel Değişim Sinizmi 1. Faktör-4 madde (1-2-3-4)
	OdsUc2	Örgütsel Değişim Sinizmi 2. Faktör-4 madde (5-6-7-8)
	OdsUc3	Örgütsel Değişim Sinizmi 3. Faktör-3 madde (9-10-11)
	Ddb1	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği 1. Faktör-5 madde (1-2-3-4-5)
	Ddb2	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği 2. Faktör-5 madde (6-7-8-9-10)
	Ddb3	Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği 3. Faktör-2 madde (11-12)

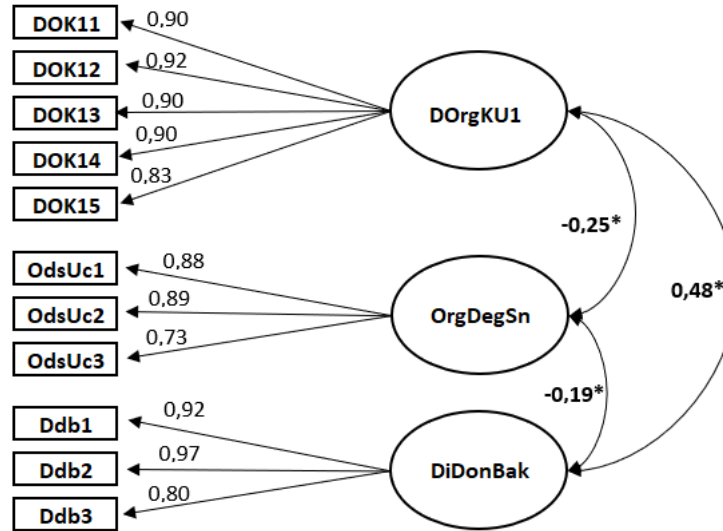
Tablo 3.65: Ölçme Modelinde Örtük Değişkenler Arasındaki İlişkiler

Örtük Değişkenler	DOrgKu1		OrgDegSn		DiDonBak	
	Standardize	t	Standardize	t	Standardize	t
DOrgKu1	-					
OrgDegSn	-0,25	-5,06	-			
DiDonBak	0,48	12,21	-0,19	-3,90	-	

Ölçme modeli sonuçlarına göre dijital örgüt kültürü örtük değişkeni ile örgütsel değişim sinizmi örtük değişkeni arasında -0,25 (t değeri -5,06) düzeyinde negatif ve anlamlı bir

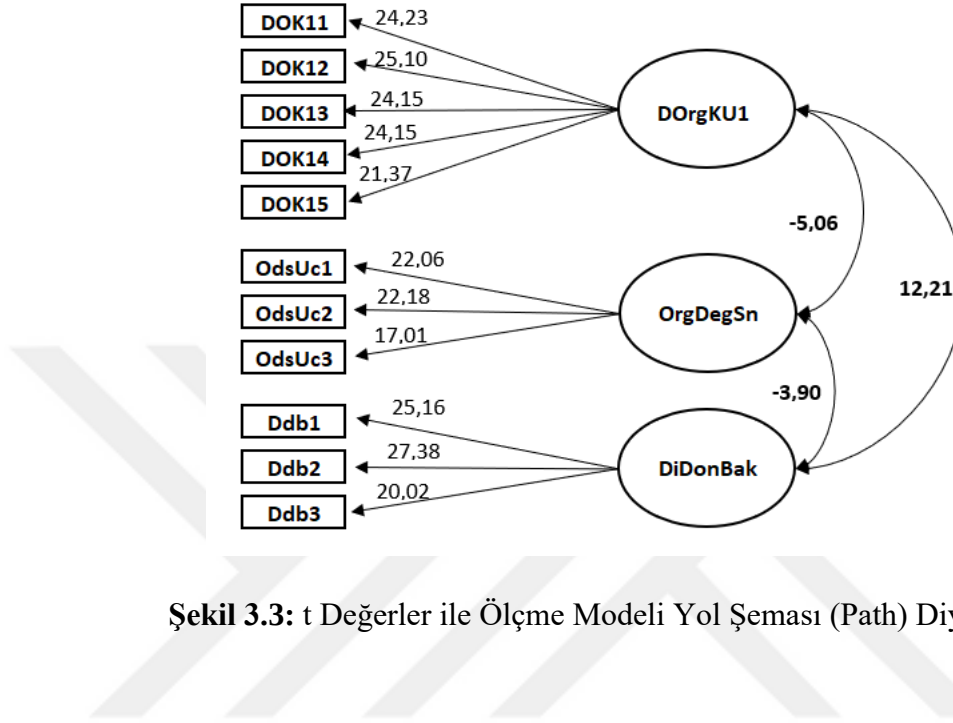
ilişki çıkmıştır. Dijital örgüt kültürü örtük değişkeni ile dijital dönüşüme bakış örtük değişkeni arasında 0,48 (t değeri 12,21) düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Dijital dönüşüme bakış örtük değişkeni ile örgütsel değişim sinizmi örtük değişkeni arasında -0,19 (t değeri -3,90) düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Bu sonuçlar doğrultusunda Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık yönteminin kullanılabilmesi için ön koşulun sağlandığı (bağımsız-bağımlı değişken arası, bağımsız-aracı değişken arası anlamlı ilişkiler olması gerekliliği) görülmüştür. Çünkü tüm değişkenler birbiri ile anlamlı ilişkiler göstermektedir.

Ölçme modeline ilişkin Standardize Edilmiş Değerler ile Yol Şema (Path) diyagramı Şekil 3.2'de verilmiştir.



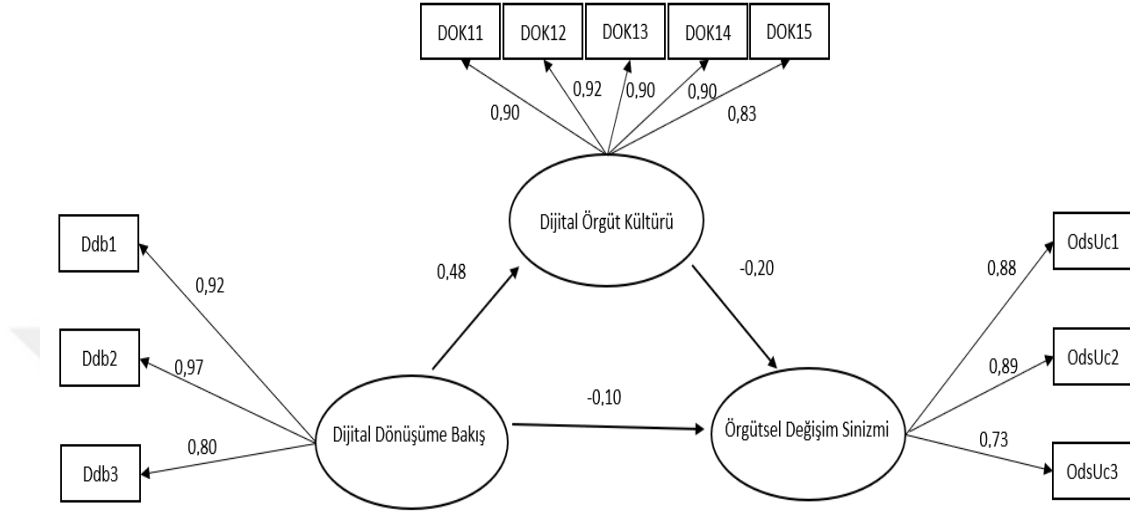
Şekil 3.2: Standardize Edilmiş Değerler ile Ölçme Modeli Yol Şeması (Path) Diyagramı

Ölçme modeline ilişkin t Değerler ile Yol Şema (Path) diyagramı Şekil 3.3'de verilmiştir.



3.6.3. Yapısal Modele İlişkin Analiz

Bu tez çalışmasında dijital dönüşüme bakış örtük değişkeni ile örgütsel değişim sinizmi örtük değişkeni arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün aracılık rolü araştırılmaktadır. Bunun için yapısal model testi gerçekleştirilmiş ve test sonuçları Şekil 3.4'te verilmiştir. Bu şekilde dijital dönüşüme bakış örtük değişkeninin 3 gözlenen değişkeni Ddb1, Ddb2, Ddb3 biçiminde gösterilmiştir. Örgütsel değişim sinizmi örtük değişkeninin 3 gözlenen değişkeni OdsUc1, OdsUc2, OdsUc3 biçiminde gösterilmiştir. Dijital örgüt kültürü örtük değişkeninin 5 gözlenen değişkeni DOK11, DOK12, DOK13, DOK14, DOK15 biçiminde gösterilmiştir.



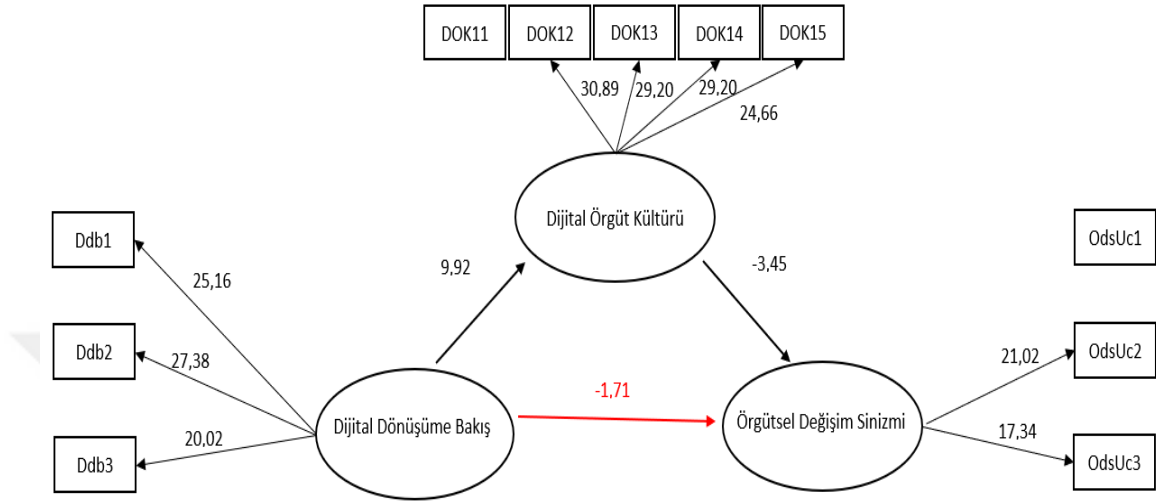
Şekil 3.4: Standardize Edilmiş Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal model test sonuçlarına göre standardize edilmiş değerler dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında pozitif (0,48), dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif (-0,20), dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif (-0,10) ilişki olduğu bulunmuştur.

Tablo 3.66: Yapısal Modeli Uyum İyiliği Değerleri

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Analiz Sonucu			2,02	0,97	0,99	0,048
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$\geq 0,95$	0,06-0,08

Uyum değerlerinin iyi düzeyde olduğu görülmüştür. Yapısal modele ilişkin t değerleri sunulmuştur.

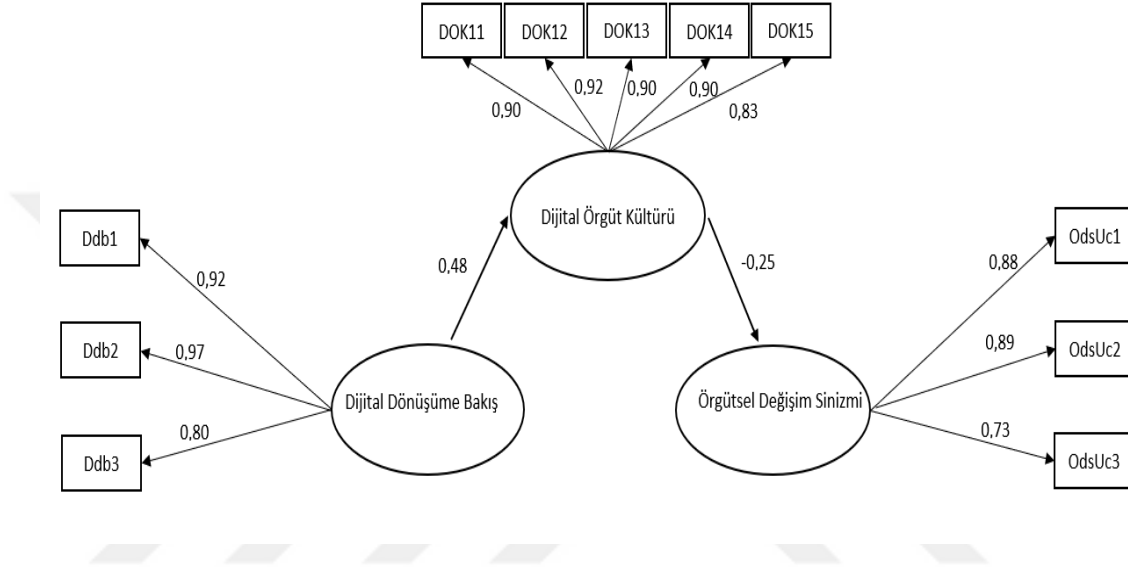


Şekil 3.5: t Değerleri ile Yapısal Eşitlik Modellemesi

Yapısal model test sonuçlarına göre t değerleri dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı (9,92), dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif ve anlamlı (-3,45), dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif ve anlamlı olmayan (-1,71) ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçme modelinde dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin ($r=-0,19$, $t=-3,90$) olduğu, ancak yapısal modelde ise dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki yol (path) katsayısının ($r=-0,10$, $t=-1,71$) anlamsız hale geldiği görülmüştür. Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık metodolojisinde ifade edildiği gibi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki yol (path) aracı değişken modele girdiğinde anlamsız hale geliyorsa, ilgili aracı değişkenin aracı etki gösterdiği söylenebilir.

Yapısal modelin aynı zamanda Anderson ve Gerbing'in (1988) iç içe geçmiş modeller stratejisine göre yorumlanması gerekmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki yol (path) modelden çıkarılarak model tekrar test edilmiştir. Yine Anderson ve Gerbing'in (1988) iç içe geçmiş modeller stratejisinden

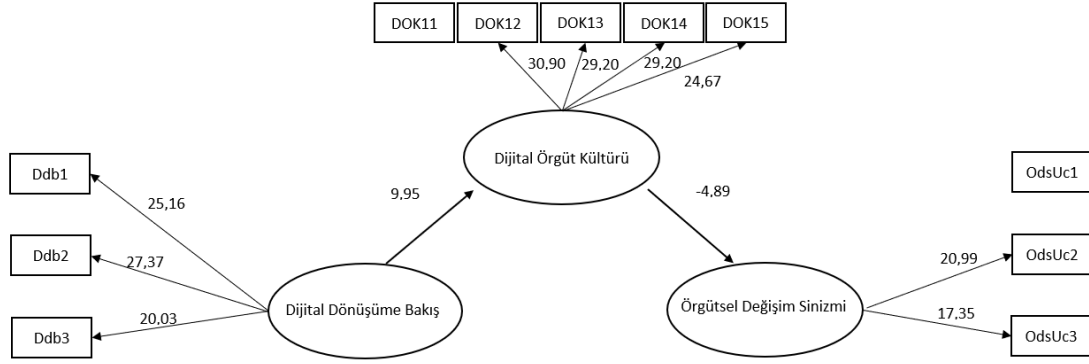
(nested model strategy) hareket edilerek iki modelin ki-kare farklılıkları karşılaştırılmıştır.



Şekil 3.6: Standardize Edilmiş Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Modifikasyon sonrası)

Birinci modelin ki-kare değeri 82,85 (serbestlik derecesi=41) iken dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki yol kaldırıldıktan sonraki modelin ki-kare değeri 85,64'tür (serbestlik derecesi=42). İki modelin ki-kare farklılıkları değeri 2,79 olup Anderson ve Gerbing'in iç içe geçmiş modeller stratejisine göre bu değer 1 serbestlik derecesine göre anlamlı bir farklılık değildir ($p < 0,05$). 1 serbestlik derecesinde anlamlı bir farklılık iki model arasındaki kikare farklılığının 3,841 ve üzeri olmasıyla gerçekleşmektedir. İki model arasında anlamlı bir farklılık olmadığında serbestlik derecesi yüksek olan (daha az yol-path olan) model daha iyi modeldir. Bu aynı zamanda yapısal modeldeki tutumluluk (parsimony) ilkesiyle de örtüşmektedir. Bu durumda direkt yolun kaldırıldığı model tercih edilmiştir. Modelin son haline ilişkin standardize edilmiş yol katsayıları dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında pozitif (0,48) ve anlamlı, dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif (-

0,25) ve anlamlıdır. Bu doğrultuda H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiştir. Ayrıca yapısal modele ilişkin t değerleri Şekil 3.7’de sunulmuştur.



Şekil 3.7: t Değerleri ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Modifikasyon sonrası)

Modeldeki dijital dönüşüme bakıştan örgütsel değişim sinizmine giden direkt yolun çıkarılması sonrasındaki uyum iyiliği değerleri Tablo 3.67’de verilmiştir. Değerlerin iyi uyumu gösterdiği görülmektedir.

Tablo 3.67: Yapısal Modeli Uyum İyiliği Değerleri (Modifikasyon Sonrası)

	χ^2	df	χ^2/df	GFI	CFI	RMSEA
Analiz Sonucu			2,03	0,97	0,99	0,048
İyi Uyum Değerleri			≤ 3	$\geq 0,90$	$\geq 0,97$	$\leq 0,05$
Kabul Edilebilir Uyum Değerleri			$\leq 4-5$	0,85-0,89	$0 \geq 0,95$	0,06-0,08

Özetle, dijital dönüşüme bakış örtük değişkeninin dijital örgüt kültürü örtük değişkeni üzerindeki etkisinin 0,48 olduğunu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($t=9.92$, $p<0.05$) görülmektedir. Aynı şekilde dijital örgüt kültürü örtük değişkeninin

örgütsel değişim sinizmi örtük değişkeni üzerindeki etkisinin -0,20 olduğunu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($t=-3,45$, $p<0.05$) görülmektedir.

LISREL programı tarafından hesaplanan dolaylı etkilere ilişkin istatistikler, dijital dönüşüme bakışın örgütsel değişim sinizmi üzerindeki dolaylı etkisinin -0,09 olduğunu ve bu dolaylı etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğunu ($t=-3,28$; $p<0.05$) göstermektedir. Bu sonuçlar, dijital dönüşüme bakışın örgütsel değişim sinizmi üzerindeki etkisinin dijital örgüt kültürü tarafından aracılık edildiğine dair kanıt olarak sunulmuştur.

Model testi sonucunda elde edilen değerler, buradaki modelin, dijital örgüt kültüründeki varyansın %23'ünü ve örgütsel değişim sinizmindeki varyansın %6'sını açıkladığını ortaya koymuştur.

Literatüre bakıldığında, aracı modelleri test etmek için birçok prosedür vardır. Bunların başında en eski prosedür olan “Baron ve Kenny yöntemi” gelmektedir. Bu yöntem ayrıca, “geleneksel yöntem”, “nedensel adımlar yaklaşımı” veya “örtük prosedür” olarak da adlandırılmaktadır ve bu yöntem, toplamda birbirinin ardından gelen birkaç aşamada ele alınmaktadır. Baron ve Kenny'nin örtük yaklaşımında modelin geçerli olması için her bir aşamanın veya yolun istatistiksel olarak anlamlı olması beklenmektedir. Bu yöntemde bir değişkenin aracı olabilmesi için gerekli olan adımlar şu şekilde sıralanmaktadır:⁴⁶²

- Bağımsız değişken anlamlı bir şekilde bağımlı değişkeni etkilemelidir.
- Bağımsız değişken ile aracı değişken arasındaki ilişki anlamlı olmalıdır.
- Hem bağımsız değişken hem aracı değişken aynı anda modele dahil edildiğinde aracı değişkenin anlamlı bir şekilde bağımlı değişken üzerinde etkisi olmalıdır.
- Aracı değişken modelde yer alıyorken, bağımsız ve bağımlı değişken arasında daha önce anlamlı olan ilişkinin anlamlılığının ortadan kalkması tam aracılık,

⁴⁶² Fatih Çelik, “Davranışsal İletişim Araştırmalarında Aracılık Testine Genel Bir Bakış”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2022, s.392-410.

ilişkinin zayıflaması yani katsayının düşmesi kısmi aracılık ve anlamlı bir farklılık olmaması yani birbirine eşit olması aracılık yok anlamına gelmektedir.

Araştırmada aracı değişken olan dijital örgüt kültürü modele dahil olduğunda dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Baron ve Kenny yöntemine göre dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi örtük değişkenleri arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürü değişkeninin tam aracılık ettiği bulunmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden H_{1a} hipotezi reddedilmiş ve araştırmanın ana hipotezi olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

3.6.4. Değişkenlerin Demografik Özellikler Temelindeki Farklılıkları

Araştırma kapsamında otomotiv sektöründe çalışanlar; cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalıştığı pozisyon, çalıştığı departman, sektördeki çalışma süresi, şirketteki çalışma süresi, şirketteki çalışan sayısına göre gruplandırılmıştır. Bu grupların dijital dönüşüme bakış, örgütsel değişim sinizmi ve dijital örgüt kültürü değişkenlerine göre anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İki grup arasındaki farklılığı test etmek için bağımsız gruplar t-testi, üç ve daha fazla grupların farklılığını test etmek için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

3.6.4.1. Cinsiyet

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımıyla dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Grup sayısı iki (kadın, erkek) olduğu için bağımsız gruplar t-testi uygulanmıştır.

Tablo 3.68’de kadın ve erkek çalışanların dijital örgüt kültürü düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.68: Cinsiyet Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistikleri

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Kadın	98	3,8265	0,09733	0,96351
Erkek	346	3,6954	0,06146	1,14321

Çalışanların cinsiyet gruplarına göre, dijital örgüt kültürü düzeylerinin ortalama değerlerinin sırasıyla, kadınlar için $X_1=3,8265$, erkekler için $X_2=3,6954$ olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek çalışanlar arasında dijital örgüt kültürü düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 3.67’de bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir.

Levene testi sonuçları dijital örgüt kültürü düzeyleri karşılaştırılan kadın ve erkek çalışan gruplarının varyans dağılımlarının eşit olmadığı ($p=0,048<0,05$) görülmektedir. Bu nedenle t-testi tablosunda eşit olmayan varyans varsayımı altında belirlenen değerler incelenmiştir. Buna göre kadın ve erkek çalışan gruplarının dijital örgüt kültürü düzeyleri arasında anlamlı bir fark ($t=1,139$ $df=181,657$ $p=0,256>0,05$) bulunmamaktadır.

Tablo 3.69: Cinsiyet Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü Farklılaşması Testi: Bağımsız Örneklem t-Testi

	Levene Testi İstatistikleri		t-testi istatistikleri						
	F	Anlamlılık	T	df	Anlamlılık (2 Kuyruklu)	Ortalama Farkı	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
								Alt Değer	Üst Değer
Eşit Varyans Varsayımı	3,917	0,048	1,036	442	0,301	0,13115	0,12659	-0,1176	0,37995
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,139	181,657	0,256	0,13115	0,11511	-0,096	0,35828

Tablo 3.70’de kadın ve erkek çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.70: Cinsiyet Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistikleri

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Kadın	98	3,9847	,07891	,78113
Erkek	346	3,8950	,05102	,94905

Çalışanların cinsiyet gruplarına göre, dijital dönüşüme bakış düzeylerinin ortalama değerlerinin sırasıyla, kadınlar için $X_1=3,98$, erkekler için $X_2=3,89$ olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek çalışanlar arasında dijital dönüşüme bakış düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 3.71’de bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir.

Levene testi sonuçları dijital dönüşüme bakış düzeyleri karşılaştırılan kadın ve erkek çalışan gruplarının varyans dağılımlarının eşit olmadığı ($p=0,025<0,05$) görülmektedir. Bu nedenle t-testi tablosunda eşit olmayan varyans varsayımı altında belirlenen değerler incelenmiştir. Buna göre kadın ve erkek çalışan gruplarının dijital dönüşüme bakış düzeyleri arasında anlamlı bir fark ($t=,955$ $df=185,931$ $p=,341>0,05$) bulunmamaktadır.

Tablo 3.71: Cinsiyet Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış Farklılaşması Testi: Bağımsız Örneklem t-Testi

	Levene Testi İstatistikleri		t-testi istatistikleri						
	F	Anlamlılık	T	df	Anlamlılık (2 Kuyruklu)	Ortalama Farkı	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
								Alt Değer	Üst Değer
Eşit Varyans Varsayımı	5,025	,025	,857	442	,392	,08970	,10469	-,11604	,29545
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			,955	185,931	,341	,08970	,09396	-,09567	,27508

Tablo 3.72’de kadın ve erkek çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.72: Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistikleri

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Kadın	98	2,5891	,80334	,08115
Erkek	346	2,4813	,94873	,05100

Çalışanların cinsiyet gruplarına göre, örgütsel değişim sinizmi düzeylerinin ortalama değerlerinin sırasıyla, kadınlar için $X_1 = 2,58$, erkekler için $X_2 = 2,48$ olduğu görülmüştür. Kadın ve erkek çalışanlar arasında örgütsel değişim sinizmi düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için bağımsız örneklem t-testi yapılmıştır. Tablo 3.73’de bağımsız örneklem t-testi sonucunda elde edilen bulgular görülmektedir.

Levene testi sonuçları örgütsel değişim sinizmi düzeyleri karşılaştırılan kadın ve erkek çalışan gruplarının varyans dağılımlarının eşit ($p = ,079 > 0,05$) görülmektedir. Bu nedenle t-testi tablosunda eşit varyans varsayımı altında belirlenen değerler incelenmiştir. Buna göre kadın ve erkek çalışan gruplarının örgütsel değişim sinizmi düzeyleri arasında anlamlı bir fark ($t = 1,024$ $df = 442$ $p = ,306 > 0,05$) bulunmamaktadır.

Sonuç olarak, dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında önerilen H_2 hipotezi reddedilmiştir.

Tablo 3.73: Cinsiyet Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizm Farklılaşması Testi: Bağımsız Örneklem t-Testi

	Levene Testi İstatistikleri		t-testi istatistikleri						
	F	Anlamlılık	T	df	Anlamlılık (2 Kuyruklu)	Ortalama Farkı	Standart Hata	%95 Güven Aralığı	
								Alt Değer	Üst Değer
Eşit Varyans Varsayımı	3,090	,079	1,024	442	,306	,10771	,10514	- ,09892	,31434
Eşit Olmayan Varyans Varsayımı			1,124	180,840	,263	,10771	,09585	- ,08141	,29683

3.6.4.2. Yaş

Katılımcıların yaş aralıklarına göre dağılımıyla dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Yaş aralıkları 18-25, 26-33, 34-41, 42 ve üstü olmak üzere toplamda dört gruptan oluştuğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 3.74’de belirlenen yaş aralıklarındaki çalışanların dijital örgüt kültürü düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.74: Yaş Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
18-25	43	3,66	0,16	1,07
26-33	155	3,56	0,09	1,16
34-41	135	4,00	0,07	0,91
42 ve üstü	111	3,63	0,11	1,20

Yaş aralıklarına göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 18-25 yaş aralığındaki grup için $X_1=3.66$, 26-33 yaş aralığındaki grup için $X_2=3.56$, 34-41 yaş aralığındaki grup için $X_3=4.00$, 42 yaş ve üstü aralığındaki grup için $X_4=3.63$ olduğu görülmüştür. Belirlenen yaş aralıklarına göre oluşturulan gruplar arasında dijital örgüt kültürü düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.75: Yaş Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
4,32	3	440	0,005

Tablo 3.75’de görüldüğü üzere, yaş aralıklarına göre oluşturulan çalışan gruplarının dijital örgüt kültürü değerlerinin varyans homojenliği ($p=0,005<0,05$) bulunmamaktadır. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.76: Yaş Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Welch ve Brown- Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	5,247	3	160,409	0,002
Brown- Forsythe Testi	4,412	3	291,668	0,005

Her iki testin de p değerleri 0,05’ten küçük olduğu için farklı yaş gruplarında çalışanların dijital örgüt kültürü değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını bulmak için Tamhane’s T2 sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 3.77: Yaş Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Yaş Grupları	(J) Yaş Grupları	Ortlama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
18-25	26-33	0,10512	0,18834	0,994	-0,4044	0,6147
	34-41	-0,33933	0,18118	0,335	-0,8316	0,1530
	42 ve üstü	0,02908	0,19957	1,000	-0,5085	0,5666
26-33	18-25	-0,10512	0,18834	0,994	-0,6147	0,4044
	34-41	-0,44444*	0,12170	0,002	-0,7669	-0,1220

	42 ve üstü	-0,07604	0,14770	0,996	-0,4680	0,3159
34-41	18-25	0,33933	0,18118	0,335	-0,1530	0,8316
	26-33	0,44444*	0,12170	0,002	0,1220	0,7669
	42 ve üstü	0,36841*	0,13845	0,049	0,0005	0,7363
42 ve üstü	18-25	-0,02908	0,19957	1,000	-0,5666	0,5085
	26-33	0,07604	0,14770	0,996	-0,3159	0,4680
	34-41	-0,36841*	0,13845	0,049	-0,7363	-0,0005

Tablo 3.77’de görüldüğü gibi 26-33 yaş grubunun 34-41 yaş grubundan; 42 yaş ve üstü yaş grubunun 34-41 yaş grubundan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Tablo 3.74’deki betimsel istatistik değerlerinden dijital örgüt kültürü algısının 34-41 yaş grubundaki bireylerin 26-33 yaş grubundakilerden (4,00>3,56) daha yüksek; 34-41 yaş grubundaki bireylerin 42 yaş ve üstü grubundakilerden (4,00>3,63) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.78’de belirlenen yaş aralıklarındaki çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.78: Yaş Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
18-25	43	4,00	0,11	0,76
26-33	155	3,88	0,07	0,91
34-41	135	4,08	0,07	0,84
42 ve üstü	111	3,71	0,09	1,01

Yaş aralıklarına göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 18-25 yaş aralığındaki grup için $X_1=4.00$, 26-33 yaş aralığındaki grup için $X_2=3.88$, 34-41 yaş aralığındaki grup için $X_3=4.08$, 42 yaş ve üstü aralığındaki grup için $X_4=3.71$ olduğu görülmüştür. Belirlenen yaş aralıklarına göre oluşturulan gruplar arasında dijital dönüşüme bakış düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını

belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.79: Yaş Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
2,041	3	440	0,107

Tablo 3.79’de görüldüğü üzere, yaş aralıklarına göre oluşturulan çalışan gruplarının dijital dönüşüme bakış değerlerinin varyans homojenliği ($p=0,107>0,05$) bulunduğu görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanmış olmaktadır.

Tablo 3.80: Yaş Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplararası	9,076	3	3,025	3,683	0,012
Grup içi	361,464	440	0,822		
Toplam	370,540	443			

F değeri 3,683 ve p değeri 0,012 bulunmuştur. p değeri 0,05’ten küçük olduğu için farklı yaş gruplarında çalışanların dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın hangi yaş gruplarından kaynaklandığını bulmak için Scheffe test sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 3.81: Yaş Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Scheffe İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Yaş Grupları	(J) Yaş Grupları	Ortlama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
18-25	26-33	0,12313	0,15622	0,891	-0,3153	0,5615
	34-41	-0,0755	0,15871	0,973	-0,5209	0,3699
	42 ve üstü	0,29948	0,16281	0,337	-0,1574	0,7564
26-33	18-25	-0,12313	0,15622	0,891	-0,5615	0,3153

	34-41	-0,19863	0,10670	0,327	-0,4981	0,1008
	42 ve üstü	0,17635	0,11270	0,485	-0,1399	0,4926
34-41	18-25	0,07550	0,15871	0,973	-0,3699	0,5209
	26-33	0,19863	0,10670	0,327	-0,1008	0,4981
	42 ve üstü	0,37497*	0,11613	0,016	0,0491	0,7009
42 ve üstü	18-25	-0,29948	0,16281	0,337	-0,7564	0,1574
	26-33	-0,17635	0,11270	0,485	-0,4926	0,1399
	34-41	-0,37497*	0,11613	0,016	-0,7009	-0,0491

Tablo 3.81’de görüldüğü gibi 34-41 yaş grubunun 42 yaş ve üstü grubundan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Tablo 3.78’deki betimsel istatistik değerlerinden dijital dönüşüme bakış algısının 34-41 yaş grubundaki bireylerin 42 yaş ve üstü grubundakinden (4,08>3,71) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.82’de belirlenen yaş aralıklarındaki çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.82: Yaş Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
18-25	43	2,73	0,14	0,98
26-33	155	2,48	0,06	0,83
34-41	135	2,57	0,08	1,02
42 ve üstü	111	2,35	0,08	0,85

Yaş aralıklarına göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 18-25 yaş aralığındaki grup için $X_1=2.73$, 26-33 yaş aralığındaki grup için $X_2=2.48$, 34-41 yaş aralığındaki grup için $X_3=2.57$, 42 yaş ve üstü aralığındaki grup için $X_4=2.35$ olduğu görülmüştür. Belirlenen yaş aralıklarına göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel değişim sinizmi düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.83: Yaş Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
2,809	3	440	0,039

Tablo 3.83’de görüldüğü üzere, yaş aralıklarına göre oluşturulan çalışan gruplarının örgütsel değişim sinizmi değerlerinin varyans homojenliği ($p=0,039<0,05$) bulunmamaktadır. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.84: Yaş Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Welch ve Brown- Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	2,098	3	158,794	0,103
Brown- Forsythe Testi	2,100	3	258,930	0,101

Her iki testin de p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için farklı yaş gruplarında çalışanların örgütsel değişim sinizm değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.85: Yaş Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Yaş Grupları	(J) Yaş Grupları	Ortlama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
18-25	26-33	0,25186	0,16428	0,568	-0,1951	0,6988
	34-41	0,15863	0,17387	0,934	-0,3115	0,6288
	42 ve üstü	0,37783	0,17027	0,166	-0,0836	0,8393
26-33	18-25	-0,25186	0,16428	0,568	-0,6988	0,1951
	34-41	-0,09323	0,11082	0,954	-0,3871	0,2006
	42 ve üstü	0,12597	0,10509	0,795	-0,1529	0,4048

34-41	18-25	-0,15863	0,17387	0,934	-0,6288	0,3115
	26-33	0,09323	0,11082	0,954	-0,2006	0,3871
	42 ve üstü	0,21920	0,11953	0,344	-0,0979	0,5363
42-49	18-25	-0,37783	0,17027	0,166	-0,8393	0,0836
	26-33	-0,12597	0,10509	0,795	-0,4048	0,1529
	34-41	-0,21920	0,11953	0,344	-0,5363	0,0979

Tablo 3.85’de görüldüğü gibi yaş gruplarına göre örgütsel değişim sinizmi değerlerinde farklılığın olmadığı görülmektedir.

Sonuç olarak, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde yaş gruplarından bazılarında anlamlı farklılıklar bulunmuş, örgütsel değişim sinizmi değişkeninde ise yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında önerilen H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{3b} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H_3 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

3.6.4.3. Eğitim Durumu

Katılımcıların eğitim durumlarına göre dağılımıyla dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Eğitim durumu lise, ön lisans, lisans, lisansüstü olmak üzere toplamda dört gruptan oluştuğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 3.86’da belirlenen eğitim durumlarındaki çalışanların dijital örgüt kültürü düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.86: Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Lise	80	3,57	0,14	1,32
Ön Lisans	36	3,36	0,24	1,46
Lisans	202	3,70	0,07	1,07
Lisansüstü	126	3,95	0,07	0,82

Eğitim durumlarına göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, lise mezunu grup için $X_1=3.57$, ön lisans mezunu grup için $X_2=3.36$, lisans mezunu grup için $X_3=3.70$, lisansüstü mezun grup için $X_4=3.95$ olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında dijital örgüt kültürü düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.87: Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
15,711	3	440	0,000

Tablo 3.87’de görüldüğü üzere, eğitim düzeyine göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,000<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.88: Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Welch ve Brown-Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	3,903	3	122,922	0,011
Brown- Forsythe Testi	2,978	3	144,109	0,034

Her iki testin de p değerleri 0,05’ten küçük olduğu için farklı eğitim gruplarında çalışanların dijital örgüt kültürü değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın hangi eğitim gruplarından kaynaklandığını bulmak için Tamhane’s T2 sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 3.89: Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Eğitim Grupları	(J) Eğitim Grupları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
Lise	Ön Lisans	0,20583	0,28594	0,998	-0,6244	1,0361
	Lisans	-0,12948	0,16597	0,997	-0,6027	0,3437
	Lisansüstü	-0,34536	0,16797	0,348	-0,8241	0,1334
Ön Lisans	Lise	-0,20583	0,28594	0,998	-1,0361	0,6244
	Lisans	-0,33531	0,25611	0,889	-1,0921	0,4214
	Lisansüstü	-0,55119	0,25741	0,321	-1,311	0,2086
Lisans	Lise	0,12948	0,16597	0,997	-0,3437	0,6027
	Ön Lisans	0,33531	0,25611	0,889	-0,4214	1,0921
	Lisansüstü	-0,21588	0,10974	0,402	-0,5256	0,0938
Lisansüstü	Lise	0,34536	0,16797	0,348	-0,1334	0,8241
	Ön Lisans	0,55119	0,25741	0,321	-0,2086	1,311
	Lisans	0,21588	0,10974	0,402	-0,0938	0,5256

Tablo 3.89’da görüldüğü gibi eğitim durumlarına göre dijital örgüt kültürü değerlerinde farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.90’da belirlenen eğitim durumlarındaki çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.90: Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Lise	80	3,57	0,13	1,18
Ön Lisans	36	3,79	0,21	1,29
Lisans	202	4,04	0,05	0,73
Lisansüstü	126	3,94	0,07	0,78

Eğitim durumlarına göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, lise mezunu grup için $X_1=3.57$, ön lisans mezunu grup

için $X_2=3.79$, lisans mezunu grup için $X_3=4.04$, lisansüstü mezunu grup için $X_4=3.94$ olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında dijital dönüşüme bakış düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.91: Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
17,188	3	440	0,000

Tablo 3.91’de görüldüğü üzere, eğitim düzeyine göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,000<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.92: Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Welch ve Brown-Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	3,976	3	119,050	0,010
Brown- Forsythe Testi	3,987	3	135,825	0,009

Her iki testin de p değerleri 0,05’ten küçük olduğu için farklı eğitim gruplarında çalışanların dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın hangi eğitim gruplarından kaynaklandığını bulmak için Tamhane’s T2 sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 3.93: Eğitim Durumu Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Eğitim Grupları	(J) Eğitim Grupları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
Lise	Ön Lisans	-0,22106	0,25365	0,947	-0,9102	0,4681
	Lisans	-0,47700*	0,14256	0,007	-0,8593	-0,0947
	Lisansüstü	-0,37682	0,15011	0,078	-0,7782	0,0246
Ön Lisans	Lise	0,22106	0,25365	0,947	-0,4681	0,9102
	Lisans	-0,25594	0,22226	0,831	-0,8718	0,3599
	Lisansüstü	-0,15575	0,22719	0,984	-0,7825	0,4710
Lisans	Lise	0,47700*	0,14256	0,007	0,0947	0,8593
	Ön Lisans	0,25594	0,22226	0,831	-0,3599	0,8718
	Lisansüstü	0,10018	0,08716	0,824	-0,1309	0,3313
Lisansüstü	Lise	0,37682	0,15011	0,078	-0,0246	0,7782
	Ön Lisans	0,15575	0,22719	0,984	-0,4710	0,7825
	Lisans	-0,10018	0,08716	0,824	-0,3313	0,1309

Tablo 3.93’de görüldüğü lise mezunu grubun lisans mezunu gruptan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Tablo 3.90’deki betimsel istatistik değerlerinden dijital dönüşüme bakış algısının lise mezunu olan gruptaki bireylerin lisans mezunu gruptan ($3,57 < 4,04$) daha düşük olduğu görülmüştür.

Tablo 3.94’de belirlenen eğitim durumlarındaki çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.94: Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Lise	80	2,82	0,12	1,10
Ön Lisans	36	2,06	0,12	0,74
Lisans	202	2,56	0,06	0,88
Lisansüstü	126	2,33	0,07	0,79

Eğitim durumlarına göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, lise mezunu grup için $X_1=2.82$, ön lisans mezunu grup için $X_2=2.06$, lisans mezunu grup için $X_3=2.56$, lisansüstü mezunu grup için $X_4=2.33$ olduğu görülmüştür. Çalışanların eğitim düzeylerine göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel değişim sinizmi düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.95: Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
5,411	3	440	0,001

Tablo 3.95’de görüldüğü üzere, eğitim düzeyine göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,001<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.96: Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Welch ve Brown-Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	8,272	3	133,045	0,000
Brown- Forsythe Testi	8,252	3	253,230	0,000

Her iki testin de p değerleri 0,05’ten küçük olduğu için farklı eğitim gruplarında çalışanların örgütsel değişim sinizmi değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın hangi eğitim gruplarından kaynaklandığını bulmak için Tamhane’s T2 sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 3.97: Eğitim Durumu Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Eğitim Grupları	(J) Eğitim Grupları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
Lise	Ön Lisans	0,76780*	0,17486	0,000	0,2982	1,2374
	Lisans	0,26630	0,13876	0,298	-0,1048	0,6374
	Lisansüstü	0,49291*	0,14264	0,004	0,1118	0,8740
Ön Lisans	Lise	-0,76780*	0,17486	0,000	-1,2374	-0,2982
	Lisans	-0,50150*	0,13844	0,004	-0,8794	-0,1236
	Lisansüstü	-0,27489	0,14232	0,302	-0,6621	0,1123
Lisans	Lise	-0,26630	0,13876	0,298	-0,6734	0,1048
	Ön Lisans	0,50150*	0,13844	0,004	0,1236	0,8794
	Lisansüstü	0,22661	0,09451	0,099	-0,0238	0,4770
Lisansüstü	Lise	-0,49291*	0,14264	0,004	-0,8740	-0,1118
	Ön Lisans	0,27489	0,14232	0,302	-0,1123	0,6621
	Lisans	-0,22661	0,09451	0,099	-0,4770	0,0238

Tablo 3.97’de görüldüğü gibi lise mezunu grubun ön lisans ve lisansüstü mezunu gruplarından; ön lisans mezunu grubun lisans mezunu gruptan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Tablo 3.94’deki betimsel istatistik değerlerinden örgütsel değişim sinizmi algısının lise mezunu gruptaki bireylerin ön lisans mezunu gruptan ($2,82 > 2,06$) ve lisansüstü gruptan ($2,82 > 2,33$) daha yüksek seviyede; örgütsel değişim sinizmi algısının ön lisans mezunu olan gruptaki bireylerin lisans mezunu gruptan ($2,56 > 2,06$) daha düşük seviyede olduğu görülmüştür.

Sonuç olarak, örgütsel değişim sinizmi ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde eğitim durumlarının bazılarında anlamlı farklılıklar bulunmuş, dijital örgüt kültürü değişkeninde ise eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında önerilen H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri kabul edilmiş, H_{4c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H_4 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

3.6.4.4. Çalışılan Pozisyon

Katılımcıların çalıştığı pozisyona göre dağılımıyla dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Çalışılan pozisyon ofis çalışanı, ekip lideri, yönetici olmak üzere toplamda üç gruptan oluştuğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 3.98’de belirlenen pozisyon durumlarındaki çalışanların dijital örgüt kültürü düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.98: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Ofis Çalışanı	264	3,64	0,07	1,16
Ekip Lideri	67	3,89	0,12	0,99
Yönetici	113	3,81	0,09	1,02

Pozisyon durumlarına göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, ofis çalışanı grup için $X_1=3.64$, ekip lideri grup için $X_2=3.89$, yönetici grup için $X_3=3.81$ olduğu görülmüştür. Çalışanların pozisyonlarına göre oluşturulan gruplar arasında dijital örgüt kültürü düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.99: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
4,326	2	441	0,014

Tablo 3.99’da görüldüğü üzere, çalışılan pozisyona göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği

($p=0,014<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.100: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Welch ve Brown-Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	2,088	2	172,596	0,127
Brown- Forsythe Testi	2,196	2	272,799	0,113

Her iki testin de p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için farklı pozisyon gruplarında çalışanların dijital örgüt kültürü değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.101: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Pozisyon Grupları	(J) Pozisyon Grupları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
Ofis Çalışanı	Ekip Lideri	-0,25684	0,14078	0,197	-0,5979	0,0842
	Yönetici	-0,17249	0,11984	0,389	-0,4606	0,1157
Ekip Lideri	Ofis Çalışanı	0,25684	0,14078	0,197	-0,0842	0,5979
	Yönetici	0,08435	0,15471	0,929	-0,2895	0,4582
Yönetici	Ofis Çalışanı	0,17249	0,11984	0,389	-0,1157	0,4606
	Ekip Lideri	-0,08435	0,15471	0,929	-0,4582	0,2895

Tablo 3.101'de görüldüğü gibi çalışılan pozisyona göre dijital örgüt kültürü değerlerinde farklılığın olmadığı görülmektedir.

Tablo 3.102'de belirlenen pozisyon durumlarındaki çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.102: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Ofis Çalışanı	264	3,86	0,06	0,97
Ekip Lideri	67	4,02	0,10	0,83
Yönetici	113	3,95	0,07	0,80

Pozisyon durumlarına göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, ofis çalışanı grup için $X_1=3.86$, ekip lideri grup için $X_2=4,02$, yönetici grup için $X_3=3.95$ olduğu görülmüştür. Çalışanların pozisyonlarına göre oluşturulan gruplar arasında dijital dönüşüme bakış düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.103: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
3,582	2	441	0,029

Tablo 3.103’de görüldüğü üzere, çalışılan pozisyona göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,029<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.104: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Welch ve Brown- Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	0,997	2	173,479	0,371
Brown- Forsythe Testi	1,068	2	268,611	0,375

Her iki testin de p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için farklı pozisyon gruplarında çalışanların dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.105: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Pozisyon Grupları	(J) Pozisyon Grupları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
Ofis Çalışanı	Ekip Lideri	-0,15680	0,11825	0,464	-0,4433	0,1297
	Yönetici	-0,08570	0,09670	0,757	-0,3181	0,1467
Ekip Lideri	Ofis Çalışanı	0,15680	0,11825	0,464	-0,1297	0,4433
	Yönetici	0,07110	0,12698	0,924	-0,2359	0,3781
Yönetici	Ofis Çalışanı	0,08570	0,09670	0,757	-0,1467	0,3181
	Ekip Lideri	-0,07110	0,12698	0,924	-0,3781	0,2359

Tablo 3.105'de görüldüğü gibi çalışılan pozisyona göre dijital dönüşüme bakış algılarının farklılık göstermediği görülmektedir.

Tablo 3.106'da belirlenen pozisyon durumlarındaki çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.106: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
Ofis Çalışanı	264	2,62	0,06	0,97
Ekip Lideri	67	2,38	0,09	0,78
Yönetici	113	2,29	0,07	0,80

Tablo 3.106’da, çalışılan pozisyonla ilgili anket sorusuna cevap veren 444 çalışanın örgütsel değişim sinizmi düzeylerinin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Pozisyon durumlarına göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, ofis çalışanı grup için $X_1=2.62$, ekip lideri grup için $X_2=2.38$, yönetici grup için $X_3=2.29$ olduğu görülmüştür. Çalışanların pozisyonlarına göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel değişim sinizmi düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.107: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
4,915	2	441	0,008

Tablo 3.107’de görüldüğü üzere, çalışılan pozisyona göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,008<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.108: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Welch ve Brown- Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	6,474	2	177,379	0,002
Brown- Forsythe Testi	7,146	2	286,256	0,001

Her iki testin de p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için farklı pozisyon gruplarında çalışanların örgütsel değişim sinizmi değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Bu farklılığın hangi pozisyon gruplarından kaynaklandığını bulmak için Tamhane's T2 sonuçlarına bakılmaktadır.

Tablo 3.109: Çalışılan Pozisyon Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Pozisyon Grupları	(J) Pozisyon Grupları	Ortalama Farkı (I- J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
Ofis Çalışanı	Ekip Lideri	0,23967	0,11289	0,103	-0,0336	0,5129
	Yönetici	0,33434*	0,09688	0,002	-0,1015	0,5672
Ekip Lideri	Ofis Çalışanı	-0,23967	0,11289	0,103	-0,5129	0,0336
	Yönetici	0,09467	0,12212	0,824	-0,2004	0,3897
Yönetici	Ofis Çalışanı	-0,33434*	0,09688	0,002	-0,5672	-0,1015
	Ekip Lideri	-0,09467	0,12212	0,824	-0,3897	0,2004

Tablo 3.109'de görüldüğü gibi ofis çalışanı grubunun yönetici gruptan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Tablo 3.106'daki betimsel istatistik değerlerinden örgütsel değişim sinizmi algısının ofis çalışanı grubundaki bireylerin yönetici gruptan (2,62>2,29) daha yüksek olduğu tabloda görülmektedir.

Sonuç olarak, örgütsel değişim sinizmi değişkeninde çalışılan pozisyon durumunun bazılarında anlamlı farklılıklar bulunmuş, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde ise çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında önerilen ve H_{5b} hipotezi kabul edilmiş, H_{5a} ve H_{5c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H₅ hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

3.6.4.5. Sektördeki Çalışma Süresi

Katılımcıların sektördeki çalışma süresine göre dağılımıyla dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Sektördeki çalışma süresi 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve daha fazlası olmak üzere toplamda dört gruptan oluştuğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 3.110’da belirlenen sektördeki çalışma süresine göre çalışanların dijital örgüt kültürü düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.110: Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
0-5 yıl arası	132	3,56	0,09	1,08
6-10 yıl arası	119	3,75	0,09	1,06
11-15 yıl arası	68	3,96	0,11	0,97
16 yıl ve daha fazlası	125	3,72	0,10	1,21

Sektördeki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 0-5 yıl arası grup için $X_1=3.56$, 6-10 yıl arası grup için $X_2=3.75$, 11-15 grup için $X_3=3.96$, 16 yıl ve daha fazlası grup için $X_4=3.72$ olduğu görülmüştür. Sektördeki çalışma süresine göre oluşturulan gruplar arasında dijital örgüt kültürü düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü

varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.111: Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
2,468	3	440	0,062

Tablo 3.111’de görüldüğü üzere, sektördeki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,062>0,05$) bulunduğu görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanmış olmaktadır.

Tablo 3.112: Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplararası	7,430	3	2,477	2,038	0,108
Grup içi	534,827	440	1,216		
Toplam	542,257	443			

F değeri 2,038 ve p değeri 0,108 bulunmuştur. p değeri 0,05’ten büyük olduğu için sektördeki çalışma süresine göre dijital örgüt kültürü değişkeninin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.113: Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
0-5 yıl arası	132	3,93	0,07	0,82
6-10 yıl arası	119	3,95	0,08	0,90
11-15 yıl arası	68	4,02	0,10	0,86

16 yıl ve daha fazlası	125	3,78	0,09	1,02

Tablo 3.113’de, sektördeki çalışma süresi ile ilgili anket sorusuna cevap veren 444 çalışanın dijital dönüşüme bakış düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Sektördeki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 0-5 yıl arası grup için $X_1=3.93$, 6-10 yıl arası grup için $X_2=3.95$, 11-15 grup için $X_3=4.02$, 16 yıl ve daha fazlası grup için $X_4=3.78$ olduğu görülmüştür. Sektördeki çalışma süresine göre oluşturulan gruplar arasında dijital dönüşüme bakış düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.114: Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
1,911	3	440	0,127

Tablo 3.114’de görüldüğü üzere, sektördeki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,127>0,05$) bulunduğu görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanmış olmaktadır.

Tablo 3.115: Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplararası	3,158	3	1,053	1,261	0,287
Grup içi	367,382	440	0,835		
Toplam	370,540	443			

F değeri 1,261 ve p değeri 0,287 bulunmuştur. p değeri 0,05'ten büyük olduğu için sektördeki çalışma süresine göre dijital dönüşüme bakış değişkeninin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.116: Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
0-5 yıl arası	132	2,66	0,08	0,92
6-10 yıl arası	119	2,43	0,07	0,82
11-15 yıl arası	68	2,45	0,11	0,98
16 yıl ve daha fazlası	125	2,42	0,08	0,95

Tablo 3.116'da, sektördeki çalışma süresi ile ilgili anket sorusuna cevap veren 444 çalışanın örgütsel değişim sinizmi düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Sektördeki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 0-5 yıl arası grup için $X_1=2.66$, 6-10 yıl arası grup için $X_2=2.43$, 11-15 grup için $X_3=2.45$, 16 yıl ve daha fazlası grup için $X_4=2.42$ olduğu görülmüştür. Sektördeki çalışma süresine göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel değişim sinizmi düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.117: Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
2,400	3	440	0,067

Tablo 3.117'de görüldüğü üzere, sektördeki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans

homojenliği ($p=0,067>0,05$) bulunduğu görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanmış olmaktadır.

Tablo 3.118: Sektördeki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplararası	4,903	3	1,634	1,948	0,121
Grup içi	369,110	440	0,839		
Toplam	374,013	443			

F değeri 1,948 ve p değeri 0,121 bulunmuştur. p değeri 0,05'ten büyük olduğu için sektördeki çalışma süresine göre örgütsel değişim sinizmi değişkeninin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel değişim sinizmi, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında önerilen H_{6a} , H_{6b} ve H_{6c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H_6 hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

3.6.4.6. Şirketteki Çalışma Süresi

Katılımcıların şirketteki çalışma süresine göre dağılımıyla dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Şirketteki çalışma süresi 0-5 yıl, 6-10 yıl, 11-15 yıl, 16 yıl ve daha fazlası olmak üzere toplamda dört gruptan oluştuğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 3.119: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
0-5 yıl arası	195	3,65	0,07	1,04
6-10 yıl arası	96	3,80	0,10	1,06
11-15 yıl arası	50	4,07	0,14	1,02
16 yıl ve daha fazlası	103	3,61	0,12	1,10

Tablo 3.119’da, şirketteki çalışma süresi ile ilgili anket sorusuna cevap veren 444 çalışanın dijital örgüt kültürü düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Şirketteki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 0-5 yıl arası grup için $X_1=3.65$, 6-10 yıl arası grup için $X_2=3.80$, 11-15 grup için $X_3=4.07$, 16 yıl ve daha fazlası grup için $X_4=3.61$ olduğu görülmüştür. Şirketteki çalışma süresine göre oluşturulan gruplar arasında dijital örgüt kültürü düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.120: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
3,323	3	440	0,020

Tablo 3.120’de görüldüğü üzere, sektördeki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,020<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.121: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Welch ve Brown- Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	2,576	3	166,384	0,056
Brown- Forsythe Testi	2,389	3	312,313	0,069

Her iki testin de p değerleri 0,05'ten büyük olduğu için şirketteki çalışma süresine göre dijital örgüt kültürü değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.122: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Pozisyon Grupları	(J) Pozisyon Grupları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
0-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-0,144	0,132	0,857	-0,494	0,206
	11-15 yıl arası	-0,416	0,163	0,075	-0,857	0,026
	16 yıl ve daha fazlası	0,043	0,146	1,000	-0,344	0,430
6-10 yıl arası	0-5 yıl arası	0,144	0,132	0,857	-0,206	0,494
	11-15 yıl arası	-0,272	0,181	0,586	-0,758	0,214
	16 yıl ve daha fazlası	0,186	0,165	0,837	-0,253	0,626
11-15 yıl arası	0-5 yıl arası	0,416	0,163	0,075	-0,026	0,857
	6-10 yıl arası	0,272	0,181	0,586	-0,214	0,758
	16 yıl ve daha fazlası	0,458	0,192	0,105	-0,054	0,971
16 yıl ve daha fazlası	0-5 yıl arası	-0,043	0,146	1,000	-0,430	0,344
	6-10 yıl arası	-0,186	0,165	0,837	-0,514	0,253

					0,626	
	11-15 yıl arası	-0,458	0,192	0,105	-	0,054
					0,971	

Tablo 3.123’de belirlenen şirketteki çalışma süresine göre çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.123: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
0-5 yıl arası	195	3,93	0,05	0,80
6-10 yıl arası	96	3,95	0,09	0,94
11-15 yıl arası	50	4,19	0,11	0,11
16 yıl ve daha fazlası	103	3,69	0,10	0,10

Şirketteki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 0-5 yıl arası grup için $X_1=3.93$, 6-10 yıl arası grup için $X_2=3.95$, 11-15 grup için $X_3=4.19$, 16 yıl ve daha fazlası grup için $X_4=3.69$ olduğu görülmüştür. Şirketteki çalışma süresine göre oluşturulan gruplar arasında dijital dönüşüme bakış düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.124: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
4,666	3	440	0,003

Tablo 3.124’de görüldüğü üzere, sektördeki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans

homojenliği ($p=0,003<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.125: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Welch ve Brown- Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	3,433	3	165,105	0,018
Brown- Forsythe Testi	3,609	3	316,455	0,014

Her iki testin de p değerleri 0,05'ten küçük olduğu için şirketteki çalışma süresine göre dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.126: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Pozisyon Grupları	(J) Pozisyon Grupları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
0-5 yıl arası	6-10 yıl arası	-0,016	0,112	1,000	-	0,283
	11-15 yıl arası	-0,252	0,125	0,250	-	0,085
	16 yıl ve daha fazlası	0,245	0,122	0,249	-	0,570
6-10 yıl arası	0-5 yıl arası	0,016	0,112	1,000	-	0,315
	11-15 yıl arası	-0,236	0,147	0,505	-	0,157
	16 yıl ve daha fazlası	0,261	0,144	0,363	-	0,645
11-15 yıl arası	0-5 yıl arası	0,252	0,125	0,250	-	0,589
	6-10 yıl arası	0,236	0,147	0,505	-	0,629

					0,157	
	16 yıl ve daha fazlası	,49668*	0,154	0,010	0,084	0,909
16 yıl ve daha fazlası	0-5 yıl arası	-0,245	0,122	0,249	-	0,080
	6-10 yıl arası	-0,261	0,144	0,363	-	0,123
	11-15 yıl arası	-,49668*	0,154	0,010	-	-
					0,909	0,084

Tablo 3.126’da görüldüğü gibi 11-15 yıl arası çalışma süresi grubunun 16 yıl ve üstü grubundan anlamlı bir şekilde farklılaştığı görülmektedir. Tablo 3.123’deki betimsel istatistik değerlerinden dijital dönüşüme bakış algısının 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki bireylerin, 16 yıl ve üzeri gruptakilerden (4,19>3,69) daha yüksek olduğu görülmüştür.

Tablo 3.127: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
0-5 yıl arası	195	2,63	0,06	0,90
6-10 yıl arası	96	2,37	0,08	0,80
11-15 yıl arası	50	2,42	0,14	1,05
16 yıl ve daha fazlası	103	2,41	0,09	0,95

Tablo 3.127’de, şirketteki çalışma süresi ile ilgili anket sorusuna cevap veren 444 çalışanın örgütsel değişim sinizmi düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Şirketteki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 0-5 yıl arası grup için $X_1=2.63$, 6-10 yıl arası grup için $X_2=2.37$, 11-15 grup için $X_3=2.42$, 16 yıl ve daha fazlası grup için $X_4=2.41$ olduğu görülmüştür. Şirketteki çalışma süresine göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel değişim sinizmi düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını

belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.128: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
2,757	3	440	0,042

Tablo 3.128’de görüldüğü üzere, sektördeki çalışma süresine göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,042<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.129: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Welch ve Brown- Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	2,440	3	163,829	0,066
Brown- Forsythe Testi	2,188	3	247,796	0,090

Her iki testin de p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için şirketteki çalışma süresine göre örgütsel değişim sinizmi değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.130: Şirketteki Çalışma Süresi Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Pozisyon Grupları	(J) Pozisyon Grupları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer

0-5 yıl arası	6-10 yıl arası	0,254	0,104	0,091	-0,023	0,532
	11-15 yıl arası	0,208	0,162	0,749	-0,233	0,648
	16 yıl ve daha fazlası	0,214	0,114	0,324	-0,090	0,518
6-10 yıl arası	0-5 yıl arası	-0,254	0,104	0,091	-0,532	0,023
	11-15 yıl arası	-0,047	0,170	1,000	-0,505	0,412
	16 yıl ve daha fazlası	-0,040	0,125	1,000	-0,372	0,291
11-15 yıl arası	0-5 yıl arası	-0,208	0,162	0,749	-0,648	0,233
	6-10 yıl arası	0,047	0,170	1,000	-0,412	0,505
	16 yıl ve daha fazlası	0,006	0,176	1,000	-0,468	0,481
16 yıl ve daha fazlası	0-5 yıl arası	-0,214	0,114	0,324	-0,518	0,090
	6-10 yıl arası	0,040	0,125	1,000	-0,291	0,372
	11-15 yıl arası	-0,006	0,176	1,000	-0,481	0,468

Sonuç olarak, dijital dönüşüme bakış değişkeninin şirketteki çalışma süresinin bazılarında anlamlı farklılıklar bulunmuş, dijital örgüt kültürü ve örgütsel değişim sinizmi değişkenlerinde ise şirketteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında önerilen ve H_{7a} hipotezi kabul edilmiş, H_{7b} ve H_{7c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H_7 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

3.6.4.7. Şirketteki Çalışan Sayısı

Katılımcıların şirketteki çalışan sayısına göre dağılımıyla dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri arasındaki farklılık incelenmiştir. Şirketteki çalışan sayısı 1000'den az, 1000-5000, 5000-10.000, 10.000'den fazla olmak üzere toplamda dört gruptan oluştuğu için ANOVA testi uygulanmıştır.

Tablo 3.131: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
1000'den az	38	3,62	0,18	1,16
1000-5000	164	3,61	0,07	1,01
5000-10.000	99	3,75	0,11	1,12
10.000'den fazla	143	3,86	0,09	1,16

Tablo 3.131'de, şirketteki çalışan sayısı ile ilgili anket sorusuna cevap veren 444 çalışanın dijital örgüt kültürü düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer almaktadır. Şirketteki çalışan sayısına göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 1000'den az grup için $X_1=3.62$, 1000-5000 grup için $X_2=3.61$, 5000-10000 arası grup için $X_3=3.75$, 10.000'den fazla grup için $X_4=3.86$ olduğu görülmüştür. Şirketteki çalışan sayısına göre oluşturulan gruplar arasında dijital örgüt kültürü düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.132: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
0,496	3	440	0,685

Tablo 3.132'de görüldüğü üzere, şirketteki çalışan sayısına göre gruplandırılan çalışanların dijital örgüt kültürü değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,685>0,05$) bulunduğu görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanmış olmaktadır.

Tablo 3.133: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Örgüt Kültürü: Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplararası	5,138	3	1,713	1,403	0,241
Grup içi	537,119	440	1,221		
Toplam	542,257	443			

F değeri 1,403 ve p değeri 0,241 bulunmuştur. p değeri 0,05'ten büyük olduğu için şirketteki çalışan sayısına göre dijital örgüt kültürü değişkeninin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.134'de belirlenen şirketteki çalışan sayısına göre çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeylerine ilişkin tanımlayıcı istatistikler verilmektedir.

Tablo 3.134: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
1000'den az	38	3,82	0,15	0,96
1000-5000	164	3,92	0,06	0,77
5000-10.000	99	3,86	0,09	0,96
10.000'den fazla	143	3,95	0,08	1,01

Şirketteki çalışan sayısına göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 1000'den az grup için $X_1=3.82$, 1000-5000 grup için $X_2=3.92$, 5000-10.000 arası grup için $X_3=3.86$, 10.000'den fazla grup için $X_4=3.95$ olduğu görülmüştür. Şirketteki çalışan sayısına göre oluşturulan gruplar arasında dijital dönüşüme bakış düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.135: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
3,317	3	440	0,020

Tablo 3.135’de görüldüğü üzere, şirketteki çalışan sayısına göre gruplandırılan çalışanların dijital dönüşüme bakış değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,020<0,05$) bulunmadığı görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanamamış olmaktadır. Bu gibi ANOVA testinin yapılmasının uygun olmadığı durumlarda alternatif olarak Welch ve Brown-Forsythe testleri uygulanmaktadır.

Tablo 3.136: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Welch ve Brown- Forsythe Testleri

	İstatistik	df1	df2	Önem düzeyi
Welch	0,300	3	140,822	0,826
Brown- Forsythe Testi	0,320	3	238,586	0,811

Her iki testin de p değerleri 0,05’ten büyük olduğu için şirketteki çalışan sayısına göre dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Tablo 3.137: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Dijital Dönüşüme Bakış: Tamhane İkili Grup Karşılaştırma Testi

(I) Pozisyon Grupları	(J) Pozisyon Grupları	Ortalama Farkı (I-J)	Standart Hata	Anlamlılık	%95 Güven Aralığı	
					Alt Değer	Üst Değer
1000'den az	1000-5000	-0,10751	0,16861	0,989	-0,5699	0,3549
	5000-10.000	-0,04295	0,18458	1,000	-0,5435	0,4576
	10.000'den fazla	-0,13393	0,17871	0,974	-0,6200	0,3522
1000-5000	1000'den az	0,10751	0,16861	0,989	-0,3459	0,5699
	5000-10.000	0,06456	0,11405	0,994	-0,2390	0,3681
	10.000'den fazla	-0,02642	0,10427	1,000	-0,3028	0,2500
5000-10.000	1000'den az	0,04295	0,18458	1,000	-0,4576	0,5435
	1000-5000	-0,06456	0,11405	0,994	-0,3681	0,2390
	10.000'den fazla	-0,09097	0,12851	0,980	-0,4322	0,2502
10.000'den fazla	1000'den az	0,13393	0,17871	0,974	-0,3522	0,6200
	1000-5000	0,02642	0,10427	1,000	-0,2500	0,3028
	5000-10.000	0,09097	0,12851	0,980	-0,2502	0,4322

Tablo 3.138: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Tanımlayıcı İstatistik

	Sayı	Ortalama Değer	Standart Hata	Standart Sapma
1000'den az	38	2,56	0,14	0,90
1000-5000	164	2,56	0,06	0,86
5000-10.000	99	2,31	0,08	0,84
10.000'den fazla	143	2,55	0,08	1,01

Tablo 3.138'de, şirketteki çalışan sayısı ile ilgili anket sorusuna cevap veren 444 çalışanın örgütsel değişim sinizmi düzeylerin tanımlayıcı istatistik bilgileri yer

almaktadır. Şirketteki çalışan sayısına göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi düzeyi ortalama değerlerinin sırasıyla, 1000'den az grup için $X_1=2.56$, 1000-5000 grup için $X_2=2.56$, 5000-10000 arası grup için $X_3=2.31$, 10.000'den fazla grup için $X_4=2.55$ olduğu görülmüştür. Şirketteki çalışan sayısına göre oluşturulan gruplar arasında örgütsel değişim sinizmi düzeyleri açısından farklılaşma olup olmadığını belirlemek için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır. Bunun için öncelikle oluşturulan grupların varyans homojenliği Levene testi ile analiz edilmiştir.

Tablo 3.139: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Varyans Homojenliği Testi

Levene İstatistiği	df1	df2	Önem Düzeyi
1,640	3	440	0,179

Tablo 3.139'da görüldüğü üzere, şirketteki çalışan sayısına göre gruplandırılan çalışanların örgütsel değişim sinizmi değerleri incelendiğinde gruplar arasında varyans homojenliği ($p=0,179>0,05$) bulunduğu görülmektedir. Bu durumda tek yönlü ANOVA testinin ön şartı sağlanmış olmaktadır.

Tablo 3.140: Şirketteki Çalışan Sayısı Gruplarında Örgütsel Değişim Sinizmi: Anova Tablosu

	Kareler Toplamı	df	Ortalamanın Karesi	F	Anlamlılık
Gruplararası	4,654	4	1,551	1,848	0,138
Grup içi	369,359	440	0,839		
Toplam	374,013	443			

F değeri 1,848 ve p değeri 0,138 bulunmuştur. p değeri 0,05'ten büyük olduğu için şirketteki çalışan sayısına göre örgütsel değişim sinizmi değişkeninin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır.

Sonuç olarak, örgütsel değişim sinizmi, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde şirketteki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda bu tez çalışmasında önerilen H_{8a} , H_{8b} ve H_{8c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H_8 hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

3.7. BULGULAR

Bu tez çalışmasındaki tüm bulgular otomotiv sektörü çalışanlarından toplanan anketlerin analizi sonucu ortaya çıkmıştır. Araştırmaya toplam 444 kişi katılmıştır. Öncelikle geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmıştır. Verilerin analiz edilmesinde ise çeşitli yöntemlerden yararlanılmıştır. İlk olarak gözlenen değişkenler arasındaki ilişkinin gücünü ve yönünü araştırmak için korelasyon (zero-order correlation) analizi yapılmıştır. Sonrasında örtük değişken olarak ele alınan değişkenler arasındaki ilişkilerin analizi için ölçme model testi yapılmıştır. Son olarak ise aracılık metodolojisi (mediation methodology) ve iç içe geçmiş modeller stratejisi (nested model strategy) kullanılarak yapısal model testi yapılmıştır. Analizlere ilişkin bulgular izleyen bölümlerde açıklanmaktadır.

3.7.1. Geçerlilik ve Güvenilirlik Analizlerine İlişkin Bulgular

Bu tez çalışmasında geçerlilik analizi için öncelikle keşfedici faktör analizi, sonrasında ise doğrulayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Buna göre keşfedici faktör analizinde KMO değerine; doğrulayıcı faktör analizinde ise ki-karenin serbestlik derecesine oranı, RMSEA değeri, GFI değeri ve CCFI değerine bakılarak kabul edilebilir uyum değerlerine sahip olması beklenmektedir. Güvenirlik analizlerinde ise Cronbach's Alpha katsayısına bakılmaktadır.

- Örgütsel değişim sinizmi geçerlilik ve güvenilirlik analizi; Tayfur'un (2019) "Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü" isimli yüksek lisans tez

çalışmasından alınan Türkçe uyarlaması anket formunda kullanılmıştır. Ölçeğe, iki ve üç faktörlü olarak keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda üç faktörlü yapının en iyi uyum değerlerini verdiği görülmüştür. Söz konusu örgütsel değişim sinizmi ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha katsayısı 0,943) 0,80'den büyük olduğundan güvenilirliğin yüksek olduğu görülmüştür.

- Dijital dönüşüme bakış geçerlilik ve güvenilirlik analizi; Yıldırım (2020)'ın "İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkisi" isimli yüksek lisans tezinden alınan Türkçe uyarlaması anket formunda kullanılmıştır. Ölçeğe, tek ve üç faktörlü olarak keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizi yapılmıştır. Analiz sonucunda üç faktörlü yapının en iyi uyum değerlerini verdiği görülmüştür. Söz konusu dijital dönüşüme bakış ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha katsayısı 0,977) 0,80'den büyük olduğundan güvenilirliğin yüksek olduğu görülmüştür.
- Dijital örgüt kültürü geçerlilik ve güvenilirlik analizi; Hadi ve Baskaran'ın (2021) "Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry" isimli makalesinden ve diğeri Proksch'nın (2021) "The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture" isimli makalesinden alınan iki ölçek için Türkçeye uyarlama çalışması yapılmıştır. Geçerlilik ve güvenilirlik analizleri sonuçlarının kritik önemi nedeniyle iki ölçeğin de anket formunda bulunmasına karar verilmiştir. Analiz sonuçlarına göre daha geçerli ve güvenilir ölçek, araştırmaya dahil edilmiştir. Bu nedenle iki ölçeğe de geçerlilik ve güvenilirlik analizi yapılmıştır.

Bu iki ölçeğe yapılan geçerlilik analizleri sonucunda uyum değerleri karşılaştırılmıştır. Hadi ve Baskaran'ın (2021) tek faktörlü dijital örgüt kültürü ölçeğinin daha iyi uyum değerlerine sahip olduğu görülmüştür. Söz konusu dijital örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik katsayısının (Cronbach's Alpha

katsayısı 0,957) 0,80'den büyük olduğundan güvenilirliğin yüksek olduğu görülmüştür. Bu nedenle analizlere Dijital Örgüt Kültürü-1 (DOK1) ölçeği ile devam edilmiştir.

3.7.2. Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Korelasyon analizi sonuçlarına göre; dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasında anlamlı bir ilişki ($r=-0,087$) olmadığı görülmüştür. Dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında ($r= 0,448$, $p<0,01$) zayıf, pozitif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir. Örgütsel değişim sinizmi ile dijital örgüt kültürü arasında ($r=-0,159$, $p<0,01$) zayıf, negatif ve anlamlı bir ilişki olduğu görülmektedir.

3.7.3. Ölçme Modeline İlişkin Bulgular

Ölçme modeli sonuçlarına göre; dijital örgüt kültürü örtük değişkeni ile örgütsel değişim sinizmi örtük değişkeni arasında -0,25 (t değeri -5,06) düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Dijital örgüt kültürü örtük değişkeni ile dijital dönüşüme bakış örtük değişkeni arasında 0,48 (t değeri 12,21) düzeyinde pozitif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Dijital dönüşüme bakış örtük değişkeni ile örgütsel değişim sinizmi örtük değişkeni arasında -0,19 (t değeri -3,90) düzeyinde negatif ve anlamlı bir ilişki çıkmıştır. Dolayısıyla sonuçlar yapısal eşitlik modellemesi için uygun ön koşulun sağlandığı ve tüm değişkenlerin birbiri ile anlamlı ilişkiler gösterdiği görülmüştür.

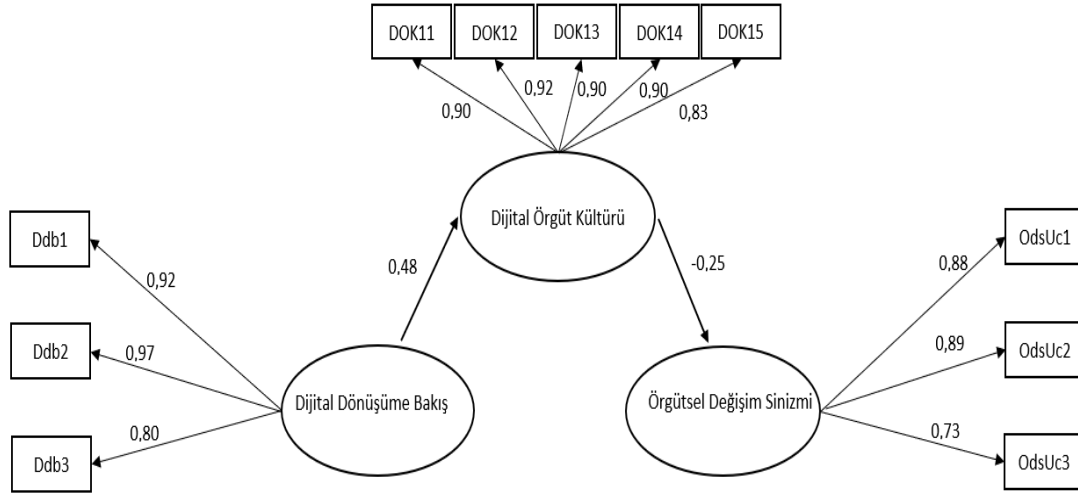
3.7.4. Yapısal Model Test Sonuçlarına İlişkin Bulgular

Yapısal model test sonuçlarına göre; “standardize edilmiş” değerler incelendiğinde dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında pozitif (0,48), dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif (-0,20), dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif (-0,10) ilişki olduğu bulunmuştur.

“t” değerleri incelendiğinde dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında pozitif ve anlamlı (9,92), dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi

arasında negatif ve anlamlı (-3,45), dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif ve anlamlı olmayan (-1,71) ilişki olduğu bulunmuştur. Bu sonuçlar doğrultusunda ölçme modelinde dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasında anlamlı ve negatif bir ilişkinin ($r=-0,19$, $t=-3,90$) olduğu, ancak yapısal modelde ise dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki yol (path) katsayısının ($r=-0,10$, $t=-1,71$) anlamsız hale geldiği görülmüştür. Baron ve Kenny'nin (1986) aracılık metodolojisinde ifade edildiği gibi, bağımsız değişken ile bağımlı değişken arasındaki yol (path) aracı değişken modele girdiğinde anlamsız hale geliyorsa, ilgili aracı değişkenin aracı etki gösterdiği söylenebilir.

Yapısal modelin aynı zamanda Anderson ve Gerbing'in (1988) iç içe geçmiş modeller stratejisine göre yorumlanması gerekmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki yol (path) modelden çıkarılarak model tekrar test edilmiştir. Yine Anderson ve Gerbing'in (1988) iç içe geçmiş modeller stratejisinden (nested model strategy) hareket edilerek iki modelin ki-kare farklılıkları karşılaştırılmıştır. Birinci modelin ki-kare değeri 82,85 (serbestlik derecesi=41) iken dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki yol kaldırıldıktan sonraki modelin ki-kare değeri 85,64'tür (serbestlik derecesi=42). İki modelin ki-kare farklılıkları değeri 2,79 olup Anderson ve Gerbing'in iç içe geçmiş modeller stratejisine göre bu değer 1 serbestlik derecesine göre anlamlı bir farklılık değildir ($p<0,05$). 1 serbestlik derecesinde anlamlı bir farklılık iki model arasındaki kikare farklılığının 3,841 ve üzeri olmasıyla gerçekleşmektedir. İki model arasında anlamlı bir farklılık olmadığında serbestlik derecesi yüksek olan (daha az yol-path olan) model daha iyi modeldir. Bu durumda direkt yolun kaldırıldığı model tercih edilmiştir.



Şekil 3.8: Standardize Edilmiş Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi: Daha az Path olan model

Modelin son haline ilişkin standardize edilmiş yol katsayıları dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında pozitif (0,48) ve anlamlı, dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında negatif (-0,25) ve anlamlıdır. Özetle, dijital dönüşüme bakış örtük değişkeninin dijital örgüt kültürü örtük değişkeni üzerindeki etkisinin 0,48 olduğunu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($t=9.92$, $p<0.05$) görülmektedir. Aynı şekilde dijital örgüt kültürü örtük değişkeninin örgütsel değişim sinizmi örtük değişkeni üzerindeki etkisinin -0,20 olduğunu ve bu etkinin istatistiksel olarak anlamlı olduğu ($t=-3.45$, $p<0.05$) görülmektedir. Bu doğrultuda H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiştir.

Araştırmada aracı değişken olan dijital örgüt kültürü modele dahil olduğunda dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkinin anlamlı olmadığı görülmüştür. Baron ve Kenny yöntemine göre dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi örtük değişkenleri arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürü değişkeninin tam aracılık ettiği bulunmuştur. Bu doğrultuda araştırmanın alt hipotezlerinden H_{1a} hipotezi reddedilmiş ve araştırmanın ana hipotezi olan H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

3.7.5. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular

Araştırma kapsamında katılımcılar cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, sektördeki çalışma süresi, şirketteki çalışma süresi, şirketteki çalışan sayısına göre gruplandırılmıştır. Bu demografik değişkenlere göre dijital dönüşüme bakış, örgütsel değişim sinizmi ve dijital örgüt kültüründe anlamlı farklılık olup olmadığı incelenmiştir. İki grup arasındaki farklılığı test etmek için bağımsız gruplar t-testi, üç ve daha fazla grupların farklılığını test etmek için ise tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yapılmıştır.

Araştırmaya katılan kişilerin demografik bilgileri (cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, sektördeki çalışma süresi, şirketteki çalışma süresi, şirketteki çalışan sayısı) çalışmada paylaşılmıştır. Buna göre katılımcıların cinsiyet dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin %22'si kadın, %78'i erkektir; yaş dağılımları incelendiğinde araştırmaya katılanların %10'u 18-25 yaş aralığı, %35'i 26-33 yaş aralığı, %30'u 34-41 yaş aralığı, %25'i 42 ve üstü yaş aralığındadır; eğitim durumu incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin %18'i lise mezunu, %8'i ön lisans mezunu, %45'i lisans mezunu, %29'u lisansüstü mezunudur; çalışılan pozisyon incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin %60'ı ofis çalışanı, %15'i ekip lideri, %25'i yöneticidir; sektördeki çalışma süreleri incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin %30'u 0-5 yıl arası, %27'si 6-10 yıl arası, %15'i 11-15 yıl arası, %28'i 16 yıl ve üzeridir; şirketteki çalışma süreleri incelendiğinde araştırmaya katılan kişilerin %44'ü 0-5 yıl arası, %22'si 6-10 yıl arası, %11'i 11-15 yıl arası, %13'ü 16 yıl ve üzeridir; çalıştıkları şirketlerin personel sayısı incelendiğinde ise %8'inde 1000'den az çalışan, %40'i 1000-5000 arası çalışan, %22'si 5000-10.000 arası çalışan, %32'sinde 10.000'den fazla çalışanın olduğu görülmektedir.

Katılımcıların cinsiyetlerine göre farklılıkları incelendiğinde; dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu doğrultuda çalışmada önerilen H₂ hipotezi reddedilmiştir.

Katılımcıların yaş aralıklarına göre farklılıkları incelendiğinde; farklı yaş gruplarında çalışanların dijital örgüt kültürü algısının farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Dijital örgüt kültürü algısının 34-41 yaş grubundaki bireylerin 26-33 yaş grubundakilerden ($4,00 > 3,56$) daha yüksek; 34-41 yaş grubundaki bireylerin 42 yaş ve üstü grubundakilerden ($4,00 > 3,63$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Farklı yaş gruplarında çalışanların dijital dönüşüme bakış algısının farklılık gösterdiği anlaşılmıştır. Dijital dönüşüme bakış algısının 34-41 yaş grubundaki bireylerin 42 yaş ve üstü grubundakinden ($4,08 > 3,71$) daha yüksek olduğu görülmüştür. Farklı yaş gruplarında çalışanların örgütsel değişim sinizm algısının farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Özetle, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde yaş gruplarından bazılarında anlamlı farklılıklar bulunmuş, örgütsel değişim sinizmi değişkeninde ise yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda çalışmada önerilen H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri kabul edilmiş, H_{3b} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H_3 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Katılımcıların eğitim durumlarına göre farklılıkları incelendiğinde; farklı eğitim gruplarında çalışanların dijital örgüt kültürü algısının farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Farklı eğitim gruplarında çalışanların dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Dijital dönüşüme bakış algısının lise mezunu olan gruptaki bireylerin lisans mezunu gruptan ($3,57 < 4,04$) daha düşük olduğu görülmüştür. Farklı eğitim gruplarında çalışanların örgütsel değişim sinizm değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi algısının lise mezunu gruptaki bireylerin ön lisans mezunu gruptan ($2,82 > 2,06$) ve lisansüstü gruptan ($2,82 > 2,33$) daha yüksek seviyede; örgütsel değişim sinizmi algısının ön lisans mezunu olan gruptaki bireylerin lisans mezunu gruptan ($2,56 > 2,06$) daha düşük seviyede olduğu görülmüştür. Özetle, örgütsel değişim sinizmi ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde eğitim durumlarının bazılarında anlamlı farklılıklar bulunmuş, dijital örgüt kültürü değişkeninde ise eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda çalışmada önerilen H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri kabul edilmiş, H_{4c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H_4 hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Katılımcıların çalıştığı pozisyona göre farklılıkları incelendiğinde; farklı pozisyon gruplarında çalışanların dijital örgüt kültürü değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Farklı pozisyon gruplarında çalışanların dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Farklı pozisyon gruplarında çalışanların örgütsel değişim sinizm değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Örgütsel değişim sinizmi algısının ofis çalışanı grubundaki bireylerin yönetici gruptan (2,62>2,29) daha yüksek olduğu görülmüştür. Özetle, örgütsel değişim sinizmi değişkeninde çalışılan pozisyon durumunun bazılarında anlamlı farklılıklar bulunmuş, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde ise çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda çalışmada önerilen ve H_{5b} hipotezi kabul edilmiş, H_{5a} ve H_{5c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H₅ hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Katılımcıların sektördeki çalışma süresine göre farklılıkları incelendiğinde; farklı sektör çalışma süresi gruplarında çalışanların dijital örgüt kültürü değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Farklı sektör çalışma süresi gruplarında çalışanların dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Farklı sektör çalışma süresi gruplarında çalışanların örgütsel değişim sinizm değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Özetle, örgütsel değişim sinizmi, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde sektördeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda çalışmada önerilen H_{6a}, H_{6b} ve H_{6c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H₆ hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

Katılımcıların şirketteki çalışma süresine göre farklılıkları incelendiğinde; farklı şirket çalışma süresi gruplarında çalışanların dijital örgüt kültürü değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Farklı şirket çalışma süresi gruplarında çalışanların dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık gösterdiği anlaşılmaktadır. Dijital dönüşüme bakış algısının 11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki bireylerin, 16 yıl ve üzeri gruptakilerden (4,19>3,69) daha yüksek olduğu görülmüştür. Farklı şirket çalışma süresi gruplarında çalışanların örgütsel değişim sinizm değerlerinin farklılık göstermediği

anlaşılmaktadır. Özetle, dijital dönüşüme bakış değişkeninin şirketteki çalışma süresinin bazılarında anlamlı farklılıklar bulunmuş, dijital örgüt kültürü ve örgütsel değişim sinizmi değişkenlerinde ise şirketteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda çalışmada önerilen ve H_{7a} hipotezi kabul edilmiş, H_{7b} ve H_{7c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H₇ hipotezinin kısmen kabul edildiği söylenebilir.

Katılımcıların şirketteki çalışan sayısına göre farklılıkları incelendiğinde; farklı şirket çalışan sayısı gruplarında çalışanların dijital örgüt kültürü değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Farklı şirket çalışan sayısı gruplarında çalışanların dijital dönüşüme bakış değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Farklı şirket çalışan sayısı gruplarında çalışanların örgütsel değişim sinizm değerlerinin farklılık göstermediği anlaşılmaktadır. Özetle, örgütsel değişim sinizmi, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde şirketteki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda çalışmada önerilen H_{8a}, H_{8b} ve H_{8c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H₈ hipotezinin reddedildiği söylenebilir.

3.7.6. Bulguların Bütüncül Değerlendirilmesi

Analizler sonucunda önerilen hipotezlerin sonuçları aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 3.141: Hipotezlerin Sonuçları

Hipotez	İlişkinin Anlamlılığı	İlişkinin Yönü	İlişkinin Gücü	Sonuç
H1	Anlamlı	-	-	Kabul
H_{1a}	Anlamsız	-	-	Red
H_{1b}	Anlamlı	Pozitif	Orta	Kabul
H_{1c}	Anlamlı	Negatif	Zayıf	Kabul
H2	-	-	-	Red
H3	-	-	-	Kısmen Kabul

H4	-	-	-	Kısmen Kabul
H5	-	-	-	Kısmen Kabul
H6	-	-	-	Red
H7	-	-	-	Kısmen Kabul
H8	-	-	-	Red

Tablo 3.150'ye bakıldığında, toplam 8 hipotezden 1 hipotez kabul, 4 hipotez kısmen kabul ve 3 hipotez reddedilmiştir.

Tez çalışması sonucunda dijital dönüşüme bakışın örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün tam aracılık ettiği görülmüştür. Bu aracılık etkisi bağlamında dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında pozitif ve orta; dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında ise negatif ve zayıf ilişki olduğu görülmüştür. H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

Demografik değişkenlere göre; örgütsel değişim sinizmi, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinin cinsiyet, sektördeki çalışma süresi ve şirketteki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmediğinden H₂, H₆, H₈ hipotezleri reddedilmiştir. Örgütsel değişim sinizmi değişkeninde eğitim durumu ve çalışılan pozisyona göre; dijital örgüt kültürü değişkeninde yaşa göre; dijital dönüşüme bakış değişkeninde yaş, eğitim durumu ve şirketteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H₃, H₄, H₅, H₇ hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

3.7.6.1. Ana ve Alt Hipoteze Ait Bulguların Değerlendirilmesi

Araştırmanın ana ve alt hipotezleri aşağıdaki gibidir.

H₁: Dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün aracılık rolü vardır.

- Araştırmanın ana hipotezi çerçevesinde oluşturulmuş alt hipotezler aşağıdaki gibidir:

H_{1a}: Dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi arasında ilişki vardır.

H_{1b}: Dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında ilişki vardır.

H_{1c}: Dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında ilişki vardır.

Analizler sonucunda araştırmanın alt hipotezlerinden H_{1a} hipotezi reddedilmiş, H_{1b} ve H_{1c} hipotezleri kabul edilmiştir. Bu doğrultuda araştırmanın ana hipotezi olan H₁ hipotezi kabul edilmiştir.

H₁ hipotezinin kabul edilmesinin sonucunda; dijital dönüşüme bakışın örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün tam aracılık ettiği görülmüştür. Bu aracılık etkisi bağlamında dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında pozitif ve orta; dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında ise negatif ve zayıf ilişki olduğu görülmüştür.

Dijital dönüşüme bakış yani dijital dönüşümün kişisel gelişime, kariyer gelişimine ve iş verimliliğine katkısının olumlu olduğu görüşü ne kadar yüksekse dijital örgüt kültürü sayesinde örgütsel değişim sinizmi düzeyi yani değişimin başarısız olacağı inancı azalmaktadır. Dijital örgüt kültürü daha çok paylaşıma odaklıdır ve paylaşım arttıkça, örtük bilgi daha açık hale gelmektedir. Dijital örgüt kültürü, dijital dönüşümün temeli olan altyapı, paylaşılan varsayımlar ve bir dizi değer sağlamaktadır. Bu çerçevede, dijital örgüt kültürünün, dijital yeniliği artıran ortak varsayımın ve standart değerler dizisinin gelişimini sağladığı iddia edilmektedir. Dolayısıyla analiz sonucuna

göre dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi aracındaki ilişkiye aracılık etmektedir. Dijital dönüşüme bakış olumlu bir şekilde geliştikçe, olgun bir dijital örgüt kültürü ortamı aracılığıyla, bu olumlu yaklaşım örgüt geneline hızla yayılmakta ve çalışanların dijital dönüşüme karşı örgütsel değişim sinizmlerinin azalmasını sağlamaktadır.

Dijital dönüşümün teknolojik değişimin ötesinde örgütsel bir değişim olmasından dolayı insan kaynağı ve örgüt kültürü bu dönüşüm sürecinde doğru bir şekilde yönetilirse değişim sinizminin azalacağı anlaşılmaktadır.

3.7.6.2. Demografik Değişkenlerle ilgili Hipotezlere Ait Bulguların Değerlendirilmesi

Demografik özellikler temelinde oluşturulmuş hipotezler aşağıdaki gibidir:

H₂: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe cinsiyete göre farklılık vardır.

H₃: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe yaş aralıklarına göre farklılık vardır.

H₄: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe eğitim durumlarına göre farklılık vardır.

H₅: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe çalıştığı pozisyona göre farklılık vardır.

H₆: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe otomotiv sektöründeki çalışma süresine göre farklılık vardır.

H₇: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe çalıştığı şirketteki çalışma süresine göre farklılık vardır.

H₈: a) Dijital dönüşüme bakış, b) örgütsel değişim sinizmi ve c) dijital örgüt kültüründe çalıştığı şirketteki çalışan sayısına göre farklılık vardır.

Analizler sonucunda örgütsel değişim sinizmi, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinin cinsiyet, sektördeki çalışma süresi ve şirketteki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmediğinden H₂, H₆, H₈ hipotezleri reddedilmiştir. H₂, H₆, H₈ hipotezleri reddedilmiş ve takip eden şekilde aşağıda açıklanmaktadır:

H₂ hipotezi bulguları analizi: Dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri cinsiyete göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Bu çerçevede, bu tez çalışmasında önerilen H₂ hipotezi reddedilmiştir.

H₆ hipotezi bulguları analizi: Dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri otomotiv sektöründeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu çerçevede, bu tez çalışmasında önerilen H_{6a}, H_{6b}, H_{6c} hipotezleri ve sonuç olarak H₆ hipotezi reddedilmiştir.

H₈ hipotezi bulguları analizi: Dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri çalıştığı şirketteki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu çerçevede, bu tez çalışmasında önerilen H_{8a}, H_{8b}, H_{8c} hipotezleri ve sonuç olarak H₈ hipotezi reddedilmiştir.

Analizler sonucunda örgütsel değişim sinizmi değişkeninde eğitim durumu ve çalışılan pozisyona göre; dijital örgüt kültürü değişkeninde yaşa göre; dijital dönüşüme bakış değişkeninde yaş, eğitim durumu ve şirketteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H₃, H₄, H₅, H₇ hipotezleri kısmen kabul edilmiştir.

H₃, H₄, H₅, H₇ hipotezleri kısmen kabul edilmiş ve takip eden şekilde aşağıda açıklanmaktadır:

H₃ hipotezi bulguları analizi: Dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu durum Tablo 3.74 ve 3.78’de verilen betimsel istatistik değerlerinden görülmektedir.

34-41 yaş grubundaki bireylerin dijital örgüt kültürü algısının 26-33 yaş grubundakilerden (4,00>3,56) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

34-41 yaş grubundaki bireylerin dijital örgüt kültürü algısının 42 yaş ve üstü grubundakilerden (4,00>3,63) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

34-41 yaş grubundaki bireylerin dijital dönüşüme bakış algısının 42 yaş ve üstü grubundakinden (4,08>3,71) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde yaş gruplarından bazılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Örgütsel değişim sinizmi değişkeninde ise yaş gruplarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilememiştir. Bu doğrultuda, H_{3a} ve H_{3c} hipotezleri kabul edilirken H_{3b} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Dijital dönüşüme bakış ve dijital örgüt kültürü algısının 34-41 yaş grubunda yüksek olduğu tespit edilmiştir. 34-41 yaş grubundaki bireylerin kariyer gelişimleri için dijital dönüşüme açık olduğu anlaşılmaktadır.

H₄ hipotezi bulguları analizi: Örgütsel değişim sinizmi ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H₄ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu durum Tablo 3.90 ve Tablo3.94’de verilen betimsel istatistik değerlerinden görülmektedir.

Lise mezunu olan gruptaki bireylerin dijital dönüşüme bakış algısının lisans mezunu gruptan (3,57<4,04) daha düşük olduğu tespit edilmiştir.

Lise mezunu gruptaki bireylerin örgütsel değişim sinizmi algısının ön lisans mezunu gruptan ($2,82 > 2,06$) ve lisansüstü gruptan ($2,82 > 2,33$) daha yüksek seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Ön lisans mezunu olan gruptaki bireylerin örgütsel değişim sinizmi algısının lisans mezunu gruptan ($2,56 > 2,06$) daha düşük seviyede olduğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, örgütsel değişim sinizmi ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde eğitim durumlarına göre anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dijital örgüt kültürü değişkeninde ise eğitim durumlarına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu doğrultuda, H_{4a} ve H_{4b} hipotezleri kabul edilirken H_{4c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, H_4 hipotezinin kısmen kabul edilmiştir.

Eğitim seviyesi yükseldikçe dijital dönüşüm hakkında bilgi artmakta ve dijital dönüşüme bakış olumlu gelişmektedir. Örgütsel değişim sinizminde ise eğitim seviyesi lise iken örgütsel değişim sinizminin yüksek seviyede olduğu görülmektedir. Lise mezunu bireylerin dijital dönüşüm hakkında yeterince bilgisi olmadığından işini kaybetme endişesi ile değişime karşı sinik tutumlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Ön lisans seviyesinde örgütsel değişim sinizmi düşmektedir. Lisans seviyesinde yükselmekte ve lisansüstü seviyesinde tekrar düşmektedir. Lisans seviyesindeki çalışanların daha önce yaşadıkları başarısız değişim çabalarından olumsuz etkilenerek dijital dönüşüm sürecine karşı örgütsel değişim sinizmi algılarının yükseldiği anlaşılmaktadır.

H_5 hipotezi bulguları analizi: Örgütsel değişim sinizmi değişkeninde çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H_5 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu durum Tablo 3.106'da verilen betimsel istatistik değerlerinden görülmektedir.

Ofis çalışanı grubundaki bireylerin örgütsel değişim sinizmi algısının yönetici gruptan ($2,62 > 2,29$) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, örgütsel değişim sinizmi değişkeninde çalışılan pozisyon durumunun bazılarında anlamlı farklılıklar tespit edilmiştir. Dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde ise çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu doğrultuda H_{5b} hipotezi kabul edilirken H_{5a} ve H_{5c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak, H_5 hipotezinin kısmen kabul edilmiştir.

Ofis çalışanlarında örgütsel değişim sinizmi seviyesinin yüksek olması dijital dönüşüm sürecinde yaşanan değişimle ilgili bilgi sahibi olma ve kararlara katılımı ilgilidir. Yöneticilerin yaşanan değişim sürecinde kararlara doğrudan katılabilme olasılığı daha yüksek olduğu için gerçekleşen değişimle ilgili daha çok bilgiye sahiptir. Ofis çalışanları ise yöneticilere göre yaşanan değişim süreci ile ilgili daha az bilgiye sahip olduğundan örgütsel değişim sinizminin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır.

H_7 hipotezi bulguları analizi: Dijital dönüşüme bakış değişkeninde şirketteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H_7 hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu durum Tablo 3.123’de verilen betimsel istatistik değerlerinden görülmektedir.

11-15 yıl arası çalışma süresi grubundaki bireylerin dijital dönüşüme bakış algısının 16 yıl ve üzeri gruptakilerden (4,19>3,69) daha yüksek olduğu tespit edilmiştir.

Bu çerçevede, dijital dönüşüme bakış değişkeninde şirketteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Dijital örgüt kültürü ve örgütsel değişim sinizmi değişkenlerinde ise şirketteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bu doğrultuda H_{7a} hipotezi kabul edilirken H_{7b} ve H_{7c} hipotezi reddedilmiştir. Sonuç olarak H_7 hipotezinin kısmen kabul edilmiştir.

11-15 yıl arası çalışma süresi olanların dijital dönüşüme bakış algısının 16 yıl ve üzeri gruptakilerden yüksek olması, 11-15 yıl arası çalışma süresi olanların yeniliğe ve değişime açık olduğunu göstermektedir. Çalışma süresi arttıkça bireylerin mevcut düzenlerini korumaya ve yenilikten kaçınmaya çalıştıkları anlaşılmaktadır.

SONUÇ

Teknolojideki gelişmeler ile birlikte işletmeler için dijital dönüşüm dinamiklerinin hayati öneme sahip hale geldiği bu tez çalışmasının gerek literatür taraması bölümlerinde gerekse uygulama araştırması bölümlerinde ortaya konulmuştur. Dijital Dönüşüm alanında yapılan çalışmaların daha çok dijital dönüşümün tetikleyicileri, sürücüleri, karşılaşılan zorluklar, engeller, etkilediği alanlar veya dijital dönüşüm olgunluk modelleri ile ilgili olduğu görülmektedir. Literatür incelendiğinde ağırlıklı olarak dijital dönüşümün şirketler açısından değerlendirmeleri yapılmaktadır ve bu değerlendirmelerde dijital dönüşüm projelerinin %70'inin başarısızlıkla sonuçlandığı belirtilmektedir.

Dijital Dönüşümün insani yönü üzerine yapılan incelemelerin ise sınırlı sayıda olduğu görülmektedir. Dijital Dönüşümün insan faktörünü nasıl etkilediği veya insanların bu dönüşüme nasıl tepki verdiği yeterince incelenmemiştir. Dijital Dönüşüm sadece teknolojik bir değişim değildir. Örgütlerin yapısını, kültürünü, stratejilerini değiştiren çok boyutlu bir organizasyonel değişimdir ve çalışanlar bu değişimlerden doğrudan etkilenmektedir. Bu çerçevede insanların bu dönüşüme uyum sağlaması veya bu dönüşüme karşı tutumu dönüşümün başarısında kritik bir faktördür.

Dijital dönüşüme bakış, dijital dönüşümün iş hayatında, kişisel, bilişsel beceriler alanında, kariyer gelişiminde, işyerinde sergilenen yetenekler ve verimlilikte olumlu etkilerinin olduğu görüşüdür ve insan kaynağının dijital dönüşüme bakışının yönlendirilmesinde en önemli faktör örgüt kültürüdür.

İnsanların söz konusu değişimlere uyum sağlaması için örgüt kültürünün dijital dönüşümü destekleyecek şekilde yapılandırılması gerekmektedir. Değerler, eserler, varsayımlar gibi kültürel unsurların dijital dönüşümü desteklemesi ve insanların buna göre tutum ve davranışlarını değiştirmesi önemlidir.

Dijital örgüt kültürü, çalışanların dijital teknolojileri kullanma yetkisine sahip olduğu bir ortam yarattığı için dijital dönüşümün başarısını olumlu yönde etkilemektedir. Dijital örgüt kültürü olgunlaştıkça tam aracılık etkisi ortaya çıkmaktadır.

Bu tez çalışmasında dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürünün aracılık rolü incelenmiştir. Üç bölüm olarak hazırlanan bu tez çalışmasında, dijital dönüşüm, örgütsel değişim sinizmi ve dijital örgüt kültürü kavramları incelenmiş ve araştırma kapsamında otomotiv sektörü çalışanlarından toplanan veriler analiz edilmiştir.

Birinci bölümde öncelikle dijital dönüşüm ve dijital örgüt kültürü kavramları incelenmiştir. Dijital Dönüşüm, dijitalizasyon ve dijitalleşme kavramları birbiriyle ilişkilidir, ancak farklılıkları bulunmaktadır. Birinci bölümde öncelikle bu kavramlar ayrı ayrı açıklanmıştır. Bölümün devamında örgütsel değişim açısından dijital dönüşüm incelenmiştir. Dijital örgüt kültürü ve çalışanların dijital dönüşüm süreci ile ilgili görüşlerini ifade eden dijital dönüşüme bakış kavramları açıklanmıştır.

İkinci bölümde öncelikle sinizm ve örgütsel değişim sinizmi kavramı incelenmiştir. Örgütsel değişim sinizminin dijital dönüşüm ve dijital örgüt kültürü ile ilişkisi literatür araştırması bağlamında incelenmiştir. Literatürde bu kavramlarla ilgili sınırlı sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmalarda dijital dönüşümün örgütsel değişim sinizmi ile negatif yönde ilişkisi olduğu belirtilmektedir. Buna ek olarak çalışan memnuniyeti, çalışan motivasyonu, iş tanımlama süreci, iş akış süreci gibi kavramlarla ilgili olarak ise dijital dönüşümün pozitif yönde ilişkisi olduğu vurgulanmaktadır. Örgütsel değişim sinizminin işten ayrılma niyeti, örgütsel bağlılık, örgütsel adalet, dönüşümcü liderlik, değişime hazır olma, örgütsel öğrenme gibi farklı kavramlarla ilişkisinin incelendiği tespit edilmektedir. Dijital örgüt kültürünün örgütsel değişim, çalışan deneyimi, iş dijitalleşmesi, dijital inovasyon, örgütsel performans, örgütsel strateji gibi kavramlarla ilişkisi incelenmekte ve ilişkilerin çoğunluğunda aracılık etkisi olduğu görülmektedir.

Üçüncü bölümde araştırmanın amacı, kapsamı, modeli, hipotezleri, örnekleme ve veri analizleri ile birlikte bulgular sunulmuştur. Tüm bulgular otomotiv sektörü çalışanlarından toplanan anketlerin analizi sonucu ortaya çıkmıştır. Bu bölümde araştırma çerçevesinde toplanan veriye keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmış ve yapısal eşitlik modeli ile ana hipotez (H_1) test edilmiştir. Demografik değişkenler temelinde oluşturulmuş hipotezlerde, dijital dönüşüme bakış, örgütsel değişim sinizmi ve dijital örgüt kültüründe yaş, cinsiyet, eğitim durumu, çalışılan pozisyon, sektördeki çalışma süresi, şirketteki çalışma süresi ve şirketteki çalışan sayısına göre anlamlı farklılık olup olmadığını anlamak için t testi ve tek yönlü varyans analizi yapılmış ve hipotezler ($H_2, H_3, H_4, H_5, H_6, H_7, H_8$) test edilmiştir.

Ana ve alt hipoteze (H_1) ait analiz sonuçlarına göre dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi örtük değişkenleri arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürü değişkeninin tam aracılık ettiği bulunmuştur. Bu aracılık etkisi bağlamında dijital dönüşüme bakış ile dijital örgüt kültürü arasında pozitif ve orta; dijital örgüt kültürü ile örgütsel değişim sinizmi arasında ise negatif ve zayıf ilişki olduğu görülmüştür. Böylece H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

Bu çerçevede, dijital dönüşüme bakış yani dijital dönüşümün kişisel gelişime, kariyer gelişimine ve iş verimliliğine katkısının olumlu olduğu görüşü dijital örgüt kültürü aracılığıyla örgütsel değişim sinizmi düzeyi yani değişimin başarısız olacağı inancını azaltmaktadır.

Bu tez çalışmasındaki bulguya paralel olarak literatürdeki çalışmalarda örgütsel değişim sinizmi ile dijital dönüşüm arasında negatif yönde ve orta düzeyde anlamlı bir ilişki bulunduğu belirtilmektedir. Dijital örgüt kültürünün bu ilişkideki aracılık etkisinin incelendiği bir çalışmaya ise rastlanmamıştır. Dijital örgüt kültürünün örgütsel öğrenme ve sürdürülebilir iş performansı arasındaki ilişkide olduğu gibi çeşitli kavramlar arasında aracılık etkisinin incelendiği birden fazla çalışma bulunmaktadır. Ancak dijital dönüşüm ve örgütsel değişim sinizmi ilişkisinde dijital örgüt kültürünün aracılık etkisinin

incelendiği ve bu üç kavramın birlikte ele alındığı bir çalışmaya rastlanmamaktadır. Bu tez çalışmasının bu çerçevede ilgili literatüre katkı sağlaması amaçlanmıştır.

Bu tez çalışmasında ortaya konulan diğer hipotezlere (H₂, H₃, H₄, H₅, H₆, H₇, H₈) ilişkin analiz sonuçlarına göre örgütsel değişim sinizmi, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinin cinsiyet, sektördeki çalışma süresi ve şirketteki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık tespit edilmediğinden H₂, H₆, H₈ hipotezleri reddedilmiştir. Dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde yaşa göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel değişim sinizmi ve dijital dönüşüme bakış değişkenlerinde eğitim durumuna göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H₄ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Örgütsel değişim sinizmi değişkeninde çalışılan pozisyona göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinden H₅ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Dijital dönüşüme bakış değişkeninde şirketteki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık tespit edildiğinde H₇ hipotezi kısmen kabul edilmiştir.

Cinsiyete göre dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri anlamlı bir farklılık göstermediğinden H₂ hipotezi reddedilmiştir. Literatür incelendiğinde benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde cinsiyete göre dijital dönüşüme bakışın, dijital örgüt kültürünün ve örgütsel değişim sinizminin farklılık göstermediği belirtilmektedir.

Yaş aralıklarına göre örgütsel değişim sinizmi algısında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dijital dönüşüme bakış ve dijital örgüt kültürü algısı ise 34-41 yaş grubunda yüksek olduğu tespit edildiğinden H₃ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Bu çerçevede 34-41 yaş grubundaki bireylerin dijital dönüşüme açık olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur. Yapılan çalışmalar incelendiğinde dijital dönüşüme açıklığın 18-29 yaş grubunda ve yenilikçiliğin 30-39 yaş arası grubunda en yüksek değere sahip olduğu belirtilmektedir.

Eğitim durumlarına göre dijital örgüt kültürü algısında anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Dijital dönüşüme bakış algısının, lisans mezunu grupta lise

mezunu gruba göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Örgütsel değişim sinizmi algısının ise lise mezunu grupta ön lisans ve lisansüstü gruplara göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Ayrıca örgütsel değişim sinizmi algısının lisans mezunu grupta ön lisans mezunu gruba göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede H₄ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Eğitim seviyesi arttıkça dijital dönüşüm hakkında bilgi artmakta ve dijital dönüşüme bakış olumlu gelişmektedir. Örgütsel değişim sinizminde ise eğitim durumlarına göre farklı bir durum olduğu anlaşılmaktadır. Eğitim seviyesi lise iken örgütsel değişim sinizmi en yüksek seviyededir. Ön lisans seviyesinde örgütsel değişim sinizmi düşmektedir. Lisans seviyesinde yükselmekte ve lisansüstü seviyesinde tekrar düşmektedir. Lise mezunu bireylerin dijital dönüşüm hakkında yeterince bilgisi olmadığından işini kaybetme endişesi ile değişime karşı sinik tutumlarının yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur. Bu tez çalışmasındaki bulguya paralel olarak literatürdeki çalışmalarda çalışanların dijital dönüşümle ilgili yeterli bilgiye sahip olmamasından kaynaklı işini kaybetmekten korktuğu belirtilmektedir.

Çalışılan pozisyona göre dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış algısında farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Örgütsel değişim sinizmi algısının ofis çalışanı gruplarında yönetici gruba göre daha yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede H₅ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Ofis çalışanı grubunda örgütsel değişim sinizmi seviyesinin yüksek olması dijital dönüşüm sürecinde yaşanan değişimle ilgili bilgi sahibi olma ve kararlara katılımı ilgilidir. Yöneticiler, değişim sürecinde kararlara doğrudan katılabilmektedir. Ofis çalışanları ise yöneticilere göre yaşanan değişim süreci ile ilgili daha az bilgiye sahip olduğundan örgütsel değişim sinizminin daha yüksek olduğu anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur. Bu tez çalışmasındaki bulguya paralel olarak literatürdeki çalışmalarda sinik tutumlar değişimi engellerken, katılım ve örgütsel vatandaşlık davranışlarının örgütsel değişimi desteklediği ifade edilmektedir. İşletmenin stratejisi için üst yönetim desteğinin ve orta düzey yöneticilerin karar alma sürecine katılımının önemli ve olumlu bir şekilde ilişkili olduğu belirtilmektedir. Hem bilgi paylaşımının hem de karar verme sürecine dahil

olmanın daha düşük örgütsel değişim sinizmi seviyeleri ile ilişkili olduğu belirtilmektedir. Özellikle, çalışanların karar verme sürecine dahil olduklarını hissettiklerinde ve çalışma ortamlarında önemli bilgiler paylaşıldığında değişime açık olma ve daha az sinik olma olasılıklarının daha yüksek olduğu ifade edilmektedir.

Dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri otomotiv sektöründeki çalışma süresine göre anlamlı bir farklılık göstermediğinden H₆ hipotezi reddedilmiştir.

Şirketteki çalışma süresine göre dijital örgüt kültürü ve örgütsel değişim sinizmi algısının farklılık göstermediği tespit edilmiştir. 11-15 yıl arası çalışma süresi olanların dijital dönüşüme bakış algısının 16 yıl ve üzeri gruptakilerden yüksek olduğu tespit edilmiştir. Bu çerçevede H₇ hipotezi kısmen kabul edilmiştir. Çalışma süresi arttıkça bireylerin mevcut düzenlerini korumaya ve yenilikten kaçındıkları anlaşılmaktadır. Literatür incelendiğinde benzerlik gösteren çalışmalar mevcuttur. Bu tez çalışmasındaki bulguya paralel olarak literatürdeki çalışmalarda daha kıdemli çalışanların, organizasyonda çalıştıkları süre boyunca deneyimledikleri pek çok değişim olduğu belirtilmektedir. İşletmedeki çalışma yılının artmasıyla beraber, çalışanların örgüt içerisinde yaşadığı başarısız değişim çabaları, yöneticilerin kurduğu yanlış iletişim şekilleri ve yenilik ikliminin yeterli düzeyde olmaması gibi olumsuz durumları diğerlerine göre daha çok tecrübe etmesi sonucunda yeni değişim girişimlerine ilgisiz kaldıkları belirtilmektedir. Bu çerçevede daha güçlü duygusal tepkilerin daha az kıdemli çalışanlardan geldiği ifade edilmektedir.

Dijital örgüt kültürü, dijital dönüşüme bakış ve örgütsel değişim sinizmi değişkenleri şirketteki çalışan sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermediğinden H₈ hipotezi reddedilmiştir.

Yukarıda açıklanan tüm bulgular ışığında dijital dönüşüme bakış ile örgütsel değişim sinizmi değişkenleri arasındaki ilişkide dijital örgüt kültürü değişkeninin tam aracılık ettiği tespit edilmiştir. Örgütsel değişim sinizmi, dijital örgüt kültürü ve dijital dönüşüme bakış değişkenleri cinsiyet, sektördeki çalışma süresi ve şirketteki çalışan

sayısına göre anlamlı bir farklılık göstermemektedir. Yaş, eğitim durumu, çalışılan pozisyon ve şirketteki çalışma süresine göre kısmen farklılık göstermektedir.

Dijital dönüşüm kapsamlı bir değişimdir. Çalışanların bu değişime karşı olumlu bir bakış geliştirmesi dijital dönüşümün başarısı için önemlidir ve bu olumlu bakışın geliştirilmesi için dijital dönüşümün kişisel gelişimlerine, kariyerlerine ve iş verimliliklerine katkı sağlaması gerekmektedir. Çalışanların, dijital dönüşümün kişisel gelişim, kariyer ve iş verimliliklerine katkısı olduğuna inanması örgütsel değişim sinizmini azaltmaktadır. Bu ilişkiye dijital örgüt kültürü aracılık etmektedir. Dijital örgüt kültürü, daha yatay bir hiyerarşi, açık iletişim, yüksek katılım, çalışanları güçlendirme, çapraz fonksiyonel ekip çalışması, sanal çalışma, deneme-yanılma ortamı, başarısızlığa karşı tolerans, yeniliğe açıklık gibi nitelikleri kapsamaktadır. Tüm bu kültürel özellikler çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlamasını ve örgütsel değişim sinizminin azalmasını sağlamaktadır.

Bu tez çalışmasının dijital dönüşüme bakış, dijital örgüt kültürü, örgütsel değişim sinizmi kavramlarını bir araya getirerek literatüre katkı sağlayacağı ve gelecekte yapılacak araştırmalara yol göstereceği değerlendirilmektedir. Bu itibarla, çalışmanın araştırmacılara ve sektördeki uygulayıcılar açısından önem arz ettiği düşünülmektedir.

Araştırma çerçevesinde bu tez çalışması ile ilgili birtakım kısıtlılıklar bulunmaktadır. Bu bağlamda kısıtlardan ilki, çalışmanın otomotiv sektörü üzerinden yürütülmüş olmasıdır. Bundan sonra yapılacak olan araştırmalarda aynı değişkenlerin farklı sektör işletmelerinde uygulandığında farklı bulgulara ulaşıp ulaşılmayacağı test edilerek literatüre daha fazla katkı sağlanabilir. Ayrıca araştırmada kullanılan değişkenlere başka kavramlar da ilave edilerek araştırmanın kapsamının genişletilmesine katkıda bulunulabilir.

KAYNAKÇA

Kitaplar

Basım, Nejat, Şeşen, Harun, Çetin, Fatih:

Örgütlerde Değişim ve Öğrenme, “Değişim ve Örgütler”, Ed. by., A. Kadir Varoğlu, H. Nejat Basım, Siyasal Kitabevi, 2009.

Bayarçelik, Ebru Beyza:

Dijital Dönüşüm ve Süreçler, “Dijital Dönüşümün İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerine Etkileri”, İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları, 2020.

Brynjolfsson, Erik, McAfee, Andrew:

The Second Machine Age, Çev. Levent Göktem, İstanbul, Optimist Yayın Grubu, 2014.

Çiğdem, Serpil:

Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm, “Dijital Dönüşümde Trendler”, Ed. by., İnci Erdoğan Tarakçı ve Bora Göktaş, Efe Akademi Yayınevi, İstanbul, 2021.

Demiral, Gülten:

İşletmelerde Dijital Dönüşümün Yansımaları, “Nesnelerin İnterneti ve Akıllı Fabrikalar”, Ed. by., Erhan Aydın ve Uğur Uğur, Ankara, Detay Yayıncılık, 2019.

Durmuş, Beril, Yurtkoru, Serra, Çinko, Murat:

Sosyal Bilimlerde SPSS’le Veri Analizi, 8. Basım, İstanbul, Beta Yayın, 2022.

Ekizler, Hüseyin:

Dijital Dönüşüm Ekseninde İşletme Uygulamaları, “Dijital Çağın Anahtarı: Büyük Veri”, Ed. by., Muazzez Babacan, Ankara, Detay Yayıncılık, 2019.

Ercan, Seda Üstün:

Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm, “Akıllı Uygulamalar”, Ed. by., İnci Erdoğan Tarakçı ve Bora Göktaş, Efe Akademi Yayınevi, İstanbul, 2021.

Eryılmaz, Mehmet:

İşletme Yönetimi, “Örgütlerde Dijitalizasyon ve Ardılları Üzerine Bir Tartışma”, Ed. by., Nilüfer Rüzgâr, Ankara, Nobel Akademik Yayıncılık, 2020.

Jones, Gareth R.:

Organizational Theory, Design, and Change, Pearson Education Limited, 2013.

Karakullukçu, Ömür F., Eroğlu, Oğuzhan:

Örgütsel Değişim Sinizmi ve Spor, Nobel Yayın, Ankara, 2020.

Karakuş, Murat:

Dijital Gelecek Dijital Dönüşüm, “Nesnelerin İnterneti”, Ed. by., İnci Erdoğan Tarakçı ve Bora Göktaş, Efe Akademi Yayınevi, İstanbul, 2021.

Kayışkan, Doğu:

Dijital Dönüşüm Ekseninde İşletme Uygulamaları, “İşletmelerde Bulut Bilişim Teknolojisi Uygulamaları: Bulut CRM Örneği”, Ed. by., Muazzez

Babacan, Ankara, Detay Yayıncılık, 2019.

- Ömürgönülşen, Mine: **Dijital Dönüşüm Ekseninde İşletme Uygulamaları**, “Üretimde Dijital Dönüşüm”, Ed. by., Muazzez Babacan, Ankara, Detay Yayıncılık, 2019.
- Özgeldi, Mürşide: **Dijital Dönüşüm**, “Dijital Dönüşümde İnsan Faktörü”, Ed. by., Gonca Telli, Samet Aydın, Maltepe Üniversitesi Kitapları, İstanbul, 2020.
- Ryan, Johnny: **İnternetin Geçmişi ve Dijital Gelecek**, Çev. Birsen Keleş, Ankara, Tübitak Popüler Bilim Kitapları, 2019.
- Sezgin, Oytun Boran, Uçar, Zeki: **İşletmelerde Dijital Dönüşümün Yansımaları**, “Dijital Çağın İnsan Kaynakları Yönetimi Üzerindeki Etkileri”, Ed. by., Erhan Aydın ve Uğur Uğur, Detay Yayıncılık, Ankara, 2019.
- Sümen, Halil Halefşan: **Dijital Dönüşüm**, “Geçmişten Günümüze Dijital Dönüşüm”, Ed. by., Gonca Telli ve Samet Aydın, Kültür Sanat Basımevi, İstanbul, 2020.
- Şen, Yasemin: **İşletmelerin Kaçınılmaz Yolculuğu Dijital Dönüşüm**, “Dijital Dönüşümün Yapıtaşı: Büyük Veri”, Ed. by., Işıl Mendeş Pekdemir, Beta Basım Yayım, İstanbul, 2019.
- Şimşek, Ömer Faruk: **Yapısal Eşitlik Modellemesine Giriş**, Ankara, Siyasal Kitabevi, 2007.
- Teoman, Seyhan: **Dijital Dönüşüm**, “Dijital Dönüşümün Tedarik Zinciri ve Lojistik Yönetimine Yansıması”, Ed. by., Gonca Telli ve Samet Aydın, Maltepe Üniversitesi Kitapları, İstanbul, 2020.
- Ulutaş, Mehmet: **İktisadi ve İdari Bilimlerde Güncel Tartışmalar**, “Atfetme Teorisi”, Ed. by., Yüksel Akay Unvan, Faruk Kalay, 2020.

Makaleler

- Abel, Charles F., Sementelli, Arthur J.: “Evolutionary critical theory, metaphor, and organizational change”, **Journal of Management Development**, 2005, s.443-458.
- Abhari, Kaveh, Ostroff, Chloe, Barcellos, Bailey, Williams, David: “Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience”, **Proceedings of the 54th**

- Abraham, Rebecca: "Organizational cynicism: Bases and Consequences", **Genetic, Social, and General Psychology Monographs**, 2000, s.269-292.
- Aktouf, Omar: "Management and Theories of Organizations in the 1990s: Toward a Critical Radical Humanism?", **The Academy of Management Review**, 1992, s.407-431.
- Albrecht, Simon: "Measuring Cynicism Toward Organizational Change—One Dimension or Two?", **Journal of Applied Measurement**, 2008, s.2-13.
- Al-Haddad, Serina, Kotnour, Timothy: "Integrating the organizational change literature: a model for successful change", **Journal of Organizational Change Management**, 2015, s.234-262.
- Anderson, J., Gerbing, D.: "Structural Equation Modeling in Practice: A review and recommended two-step approach", **Psychological Bulletin**, 1988, s.411-423.
- Armenakis, Achilles A., Bedeian, Arthur G.: "Organizational Change: A Review of Theory and Research in the 1990s", **Journal of Management**, 1999, s.293–315.
- Avey, James B., Wernsing, Tara S., Luthans, Fred: "Can Positive Employees Help Positive Organizational Change?", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2008.
- Ayar, Murat, Yıldız, Deniz: "Örgütsel Değişim Sinizminin Kurumların Dijital Dönüşümüne Etkisi: İdari Personel Üzerine Bir Araştırma", **İktisadi İdari ve Siyasal Araştırmalar Dergisi**, 2023.
- Balay, Refik, Kaya, Ahmet, Cülha, Ali: "Örgüt Kültürü ve Örgütsel Sinizm İlişkisi", **C.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 2013, s.123-144.
- Barisic, Anton Florijan, Barisic, Joanna Rybacka, Info, Chronos, Miloloza, Ivan: "Digital Transformation: Challenges for Human Resources Management", **ENTRENOVA - Enterprise Research Innovation**, 2021, s.357-366.
- Barnir, Anat, Gallagher, John M., Auger, Pat: "Business process digitization, strategy and the impact of firm age and size: the case of the magazine publishing industry", **Journal of Business Venturing**, 2003, s.789-814.
- Bartona, Lisa Ceinwen, Ambrosinib, Veronique: "The moderating effect of organizational change cynicism on middle manager strategy commitment", **The International Journal of Human Resource Management**, 2013, s.721-746.

- Bellot, Jennifer: "Defining and Assessing Organizational Culture", **Nursing Forum**, 2011, s.29-37.
- Berghaus, Sabine: "The Fuzzy Front-End of Digital Transformation: Three Perspectives on the Formulation of Organizational Change Strategies", **29th Bled eConference Digital Economy**, 2016, s.129-144.
- Berghaus, Sabine, Back, Andrea: "Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study", **Tenth Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2016, s.1-17.
- Bernerth, Jeremy B., Armenakis, Achilles A., Feild, Hubert S., Walker, H. Jack: "Justice, Cynicism, and Commitment A Study of Important Organizational Change Variables", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2007, s.303-326.
- Björkdahl, Joakim: "Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms", **California Management Review**, Sayı 62, 2020, s.1-30.
- Bleicher, Juergen, Stanley, Henriette: "Digitization as a Catalyst for Business Model Innovation a Three-Step Approach to Facilitating Economic Success", **Journal of Business Management**, Sayı:5, 2019, s. 63.
- Bley, Katja, Leyh, Christian, Schaffer, Thomas: "Digitization of German Enterprises in the Production Sector-Do they know how "digitized" they are?", **Twenty-second Americas Conference on Information Systems**, 2006, s.1.
- Bommer, William H., Rich, Gregory A., Rubin, Robert S.: "Changing attitudes about change: longitudinal effects of transformational leader behavior on employee cynicism about organizational change", **Journal of Organizational Behavior**, 2005, s.733-753.
- Bordia, Prashant, Restubog, Simon Lloyd D., Jimmieson, Nerina L., Irmer, Bernd E.: "Haunted by the Past: Effects of Poor Change Management History on Employee Attitudes and Turnover", **Group & Organization Management**, 2011, s.191-222.
- Boskovic, Aleksandar, Primorac, Dinko, Kozina, Goran: "Digital Organizations and Digital Transformation", **40th International Scientific Conference on Economic and Social Development**, 2019, s.263-269.
- Brown, Michelle, Cregan, Christina: "Organizational Change Cynicism: The Role of Employee Involvement", **Human Resource Management**, 2008, s.667-686.

- Brown, Michelle, Kulik, Carol T., Cregan, Christina, Metz, Isabel:
 “Understanding the Change-Cynicism Cycle: The Role of HR”, **Human Resource Management**, 2017, s.5-24.
- Bumann, Jimmy, Peter, Marc K.:
 “Action Fields of Digital Transformation-A Review and Comparative Analysis of Digital Transformation Maturity Models and Frameworks”, **Digitalisierung und andere Innovationsformen im Management**, Ed. Arie Hans Verkuil, Knut Hinkelmann, Marc Aeschbacher, 2019, s.13-40.
- Cennamo, Carmelo, vd.:
 “Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery”, **California Management Review**, 2020, s.5-16.
- Chan, Joseph On-Piu:
 “Digital Transformation in the Era of Big Data and Cloud Computing”, **International Journal of Intelligent Information Systems**, 2020, s.16-23.
- Chatmana, Jennifer A., O'Reillyb, Charles A.:
 “Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture”, **Research in Organizational Behavior**, 2016, s.199-224.
- Choi, Myungweon:
 “Employees' Attitudes Toward Organizational Change: A Literature Review”, **Human Resource Management**, 2011, s.479-500.
- Coşar, Bora:
 “Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi”, **5th International EMI Entrepreneurship & Social Sciences Congress**, 2021, s.631-647.
- Çark, Özgür:
 “Dijital Dönüşümün İşgücü ve Meslekler Üzerindeki Etkileri”, **International Journal Entrepreneurship and Management Inquiries**, 2020, s.19-34.
- Çelik, Fatih:
 “Davranışsal İletişim Araştırmalarında Aracılık Testine Genel Bir Bakış”, **Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 2022, s.392-410.
- Dewan, Bhushan, Jena, Soumya Ranjan:
 “The State of the art of Social, Mobility, Analytics and Cloud Computing”, **International Conference on High Performance Computing and Applications**, 2014, s.1-6.
- Dewan, Bhushan, Jena, Soumya Ranjan, Tripathy, Swagatika, Bisoy, Sukant Kishoro:
 “ISMAC: Past, Present and Future of Digital Technologies”, **International Conference on Intelligent Computing and Remote Sensing**, 2019, s.2-7.
- De Witte, Karel, Muijen, Jaap J. Van:
 “Organizational Culture”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 1999, s.497-502.

- Dubkevics, Lotars, Barbars, Arturs:
 Duerr, Sebastian, Holotiuk, Friedrich, Beimborn, Daniel, Wagner, Heinz-Theo, Weitzel, Tim:
 Durrah, Omar, Chaudhary, Monica, Gharib, Moaz:
 Fischer, Marcus, Imgrund, Florian, Janiesch, Christian, Winkelmann, Axel:
 Foerster-Metz, Ulrike Stefanie, Marquardt, Katrin, Golowko, Nina, Kompalla, Andreas, Hell, Christian:
 Fuchs, Christoph, Hess, Thomas:
 Gheidar, Yasaman, Zanjani, Mehdi Shami:
 Gheidar, Yasaman, Zanjani, Mehdi Shami:
 Gimpel, Henner, vd.:
 Gobble, MaryAnne M.:
 Gong, Cheng:
 Gong, Cheng, Ribiere, Vincent:
- “The Role of Organizational Culture in Human Resource Management”, **Human Resources Management & Ergonomics**, 2010, s.1-10.
 “What is Digital Organizational Culture? Insights from Exploratory Case Studies”, **Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences**, 2018, s.5126-5135.
 “Organizational Cynicism and Its Impact on Organizational Pride in Industrial Organizations”, **International Journal of Environmental Research and Public Health**, 2019, s.1-16.
 “Strategy archetypes for digital transformation: Defining meta objectives using business process management”, **Information & Management**, 2020, s. 1-13.
 “Digital Transformation and its Implications on Organizational Behavior”, **Journal of EU Research in Business**, 2018, s.1-14.
 “Becoming Agile in the Digital Transformation: The Process of a Large-Scale Agile Transformation”, **Thirty Ninth International Conference on Information Systems**, 2018, s.1-17.
 “Conceptualizing the digital employee experience”, **Strategic HR Review**, 2020, s.131-135.
 “Designing a Conceptual Framework for Digital Employee Experience”, **Iranian Journal of Management Studies (IJMS)**, 2021, s.669-680.
 “Structuring Digital Transformation: A Framework of Action Fields and its Application at ZEISS”, **Journal of Information Technology Theory and Application**, 2018, s.38-39.
 “Digitalization, Digitization, and Innovation”, **Research-Technology Management**, Sayı.64, 2018, s.56-57.
 “Developing a unified definition of digital transformation”, **Technovation**, 2021, s.8-10.
 “Developing a unified definition of digital transformation”, **Technovation**, 2021, s.1-17.

- Grama, Blanca: "Cynicism in Organizational Change", **SEA-Practical Application of Science**, 2013, s.107-111.
- Grama, Blanca, Todericiu, Ramona: "Change, Resistance to Change and Organizational Cynicism", **Studies in Business and Economics**, 2016, s.47-54.
- Güleç, Utku Tevfik: "Örgütsel Değişim ve Değişime Direnç üzerine Teorik Bir İnceleme", **Academic Review of Humanities and Social Sciences**, 2020, s.373-402.
- Güllüoğlu Işık, Özlem: "Organizational Cynicism: A Study Among Advertising Agencies", **Akdeniz İletişim Dergisi**, 2014, s.131-151.
- Hadi, Sriyanta, Baskaran, Shathees: "Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry", **Journal of Cleaner Production**, 2021, s.1-12.
- Hanelt, Andre, Bohnsack, Rene, Marz, David, Marante, Claudia Antunes: "A Systematic Review of the Literature on Digital Transformation: Insights and Implications for Strategy and Organizational Change", **Journal of Management Studies**, 2021, s.1160-1197.
- Hafsi, Mouaad, Assar, Said: "What Enterprise Architecture can bring for digital transformation?", **2016 IEEE 18th Conference on Business Informatics**, 2016, s.84.
- Hartl, Eva: "A Characterization of Culture Change in the Context of Digital Transformation", **Twenty-fifth Americas Conference on Information Systems**, 2019, s.1-10.
- Hartl, Eva, Hess, Thomas: "The Role of Cultural Values for Digital Transformation: Insights from a Delphi Study", **Twenty-third Americas Conference on Information Systems**, 2017, s.1-10.
- Henriette, Emily, Feki, Mondher, Boughzala, Imed: "The Shape of Digital Transformation: A Systematic Literature Review", **Mediterranean Conference on Information Systems**, 2015, s.8.
- Hrustek, Larisa, Furjan, M. Tomicic, Pihir, Igor: "Influence of Digital Transformation Drivers on Business Model Creation", **42. International Convention on Information and Communication Technology, Electronics and Microelectronics**, 2019, s. 1304.
- Imran, Faisal, Shahzad, Khuram, Butt, Aurangzeab, Kantola, Jussi: "Digital Transformation of Industrial Organizations: Toward an Integrated Framework", **Journal of Change Management**, 2021, s.2-3.

- Imran, Muhammad Kashif, Rehman, Chaudhry Abdul, Aslam, Usman, Bilal, Ahmad Raza: "What's organization knowledge management strategy for successful change implementation?", **Journal of Organizational Change Management**, 2016.
- Jackson, Paul J.: "Networks in a Digital World: A Cybernetics Perspective", **Twenty-Third European Conference on Information Systems (ECIS)**, 2015, s.4-5.
- Jacobs, Gabriele, Witteloostuijn, Arjen van, Christe-Zeyse, Jochen: "A theoretical framework of organizational change", **Journal of Organizational Change Management**, 2013, s.772-792.
- Jin, Lu Jia: "Methods, Stages and Misunderstandings of Digital Transformation of HR Management", **Advances in Economics, Business and Management Research**, 2020, s.82-88.
- Kane, Gerald: "The Technology Fallacy People Are the Real Key to Digital Transformation", **Research-Technology Management**, 2019, s.44-48.
- Katlav, Eda Özgül, Çetin, Betül, Perçin, Nilüfer Şahin: "Turist Rehberlerinin İş Güvencesizliği Algılarının Tükenmişlik Düzeyleri Üzerindeki Etkisi", **Seyahat ve Otel İşletmeciliği Dergisi**, 2021, s.37-55.
- Kim, Seunghyun, Choi, Byungchul, Lew, Yongkyu: "Where Is the Age of Digitalization Heading? The Meaning, Characteristics and Implications of Contemporary Digital Transformation", **Sustainability**, 2021, s.1-20.
- Klein, Müge: "İşletmelerin Dijital Dönüşüm Senaryoları-Kavramsal Bir Model Önerisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 2020, s.997-1019.
- Koca, Didem: "Sanayi Devrimlerinin Tarihsel Arkapları ve İşgücü Becerileri Üzerindeki Yansımaları", **Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, Sayı:31, 2020, s.4539-4540.
- Kretschmer, Tobias, Khashabi, Pooyan: "Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach", **California Management Review**, 2020, s.86-104.
- Kudriavtseva, Valentina, Tsiplakova, Yulia: "Tradition of Cynicism: From Origin to Nowadays", **International E-Journal of Advances in Social Sciences**, 2017, s.918-922.
- Kumar, Betchoo Nirmal: "Digital Revolution In The Mauritian Public Service: A Human Resource Development Perspective In Two Unrelated Companies", **International Journal of Novel Research in Interdisciplinary Studies**, 2016, s.1-10.

- Legner, Christine, Eymann, Torsten, Hess, Thomas, Matt, Christian, Böhm, Tilo, Drews, Paul, Madche, Alexander, Urbach, Nils ve Ahleman, Frederik:
- “Digitalization: Opportunity and Challenge for the Business and Information Systems Engineering Community”, **Business Information System Engineering**, Sayı 59(4), s.301-308.
- Li, Tianya:
- “Organizational Culture & Employee Behaviour”, **Bachelor’s Thesis in Business Information Technology at Lahti University**, 2015, s.1-45.
- Mahmood, Faisal, Khan, Abdul Zahid, Khan, Mohammad Bashir:
- “Digital organizational transformation issues, challenges and impact: A systematic literature review of a decade”, **Abasyn Journal of Social Sciences**, Vol (12), Issue (2), 2019, s.231-249.
- Mahraz, Mohamed-Ilias, Benabbou, Loubna, Berrado, Abdelaziz:
- “A Systematic literature review of Digital Transformation”, **Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2019, s.917-931.
- Marovic, Dorde, Cavoski, Sava, Markovic, Aleksandar, Zornic, Nikola:
- “Human Factor in Digital Transformation of Workforce Management: A Case of Southeastern European Telecommunication Company”, **30th Central European Conference on Information and Intelligent Systems**, 2019, s.181-185.
- Martinez-Carrea, Eva, Cegarra-Navarro, Juan Gabriel, Alfonso-Ruiz, Francisco Javier:
- “Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture”, **Technological Forecasting & Social Change**, 2020, s.1-10.
- Morakanyane, Resego, Grace, Audrey A., O’Reilly, Philip:
- “Contextualizing Digital Transformation in Business Organizations: A Systematic Review of Literature”, **30th Bled Conference: Digital Transformation-From Connecting Things to Transforming Our Lives**, 2017, s. 427-444.
- Nafei, Wa:
- “Examining the Relationship between Organizational Cynicism and Organizational Change: A Study from Egyptian Context”, **Journal of Business Administration Research**, 2013, s.1-12.
- Nalbantoğlu, Can Burak:
- “Dijital Dönüşümün Örgüt Kültürü Üzerine Yansımaları”, **KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 2021, s.193-207.
- Nwankpa, Joseph K., Roumani, Yaman:
- “IT Capability and Digital Transformation: A Firm Performance Perspective”, **Thirty Seventh International Conference on Information Systems**, 2016, s.1-16.

- Oreg, Shaul: “Personality, context, and resistance to organizational change”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 2006.
- Oruçoğlu, Onur: “Endüstri 4.0’ın İnsan Kaynakları Yönetimi Fonksiyonlarından İşe Alıma Etkileri”, **Ege Stratejik Araştırmalar Dergisi**, 2022, s.57-84.
- Osmundsen, Karen, Iden, Jon, Bygstad, Bendik: “Digital Transformation: Drivers, Success Factors, and Implications”, **The 12th Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)**, 2018, s.1-15.
- Ouchi, William G., Wilkins, Alan L.: “Organizational Culture”, **Annual Review of Sociology**, 1985, s.457-483.
- Önday, Özgür: “Organization Culture Theory: From Organizational Culture of Schein to Appreciative Inquiry of Cooperrider & Whitney”, **Elixir Org. Behaviour**, 2016, s.39002-39008.
- Paavola, Risto, Hallikainen, Petri, Elbanna, Amany: “Role of Middle Managers in Modular Digital Transformation: The Case of Servu”, **Twenty-Fifth European Conference on Information Systems (ECIS)**, 2017, s.1-17.
- Parviainen, Paivi, Tihinen, Maarit, Kaariainen, Jukka, Teppola, Susanna: “Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice”, **International Journal of Information Systems and Project Management**, Sayı 5, 2017, s.64.
- Pihir, Igor, Tomicic-Pupek, Katarina, Tomicic-Furjan, Martina: “Digital Transformation Playground-Literature Review and Framework of Concepts”, **Journal of Information & Organizational Sciences**, 2019, s.39.
- Proksch, Dorian, Rosin, Anna Frieda, Stubner, Stephan, Pinkwart, Andreas: “The influence of a digital strategy on the digitalization of new ventures: The mediating effect of digital capabilities and a digital culture”, **Journal of Small Business Management**, 2021, s.1-29.
- Qian, Yuxia, Daniels, Tom D.: “A communication model of employee cynicism toward organizational change”, **Corporate Communications: An International Journal**, 2008, s.319-332.
- Raman, Aparna: “How Do Social Media, Mobility, Analytics and Cloud Computing Impact Nonprofit Organizations? A Pluralistic Study of Information and Communication Technologies in Indian Context”, **Information Technology for Development**, 2016, s.400-401.

- Reichers, Arnon E., Wanous, John P., Austin, James T.: “Cynicism about organizational change: Measurement, antecedents, and correlates”, **Group & Organization Management**, 2000, s.132-153.
- Reichers, Arnon E., Wanous, John P., Austin, James T.: “Organizational Cynicism: An Initial Study”, **The Academy of Management Review**, 1994, s.269-273.
- Reichers, Arnon E., Wanous, John P., Austin, James T.: “Understanding and managing cynicism about organizational change”, **Academy of Management Executive**, 1997, s.48-59.
- Reis, Joao Carlos Gonçalves dos, Melao, Nuno, Amorim, Marlene, Cohen, Yuval: “Digitalization: A Literature Review and Research Agenda”, **International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management**, 2019, s.446.
- Riasanow, Tobias, Setzke, David Soto, Böhm, Markus, Krcmar, Helmut: “Clarifying the Notion of Digital Transformation: A Transdisciplinary Review of Literature”, **JCSM**, 2019, s.5-36.
- Ribbers, I.L.: “Trust, Cynicism, and Organizational Change: The Role of Management”, **Unpublished Master thesis. Faculty of Economics and Business Administration**, 2009, s.1-39
- Rodriguez-Lluesma, Carlos, Garcia-Ruiz, Pablo, Pinto-Garay, Javier: “The digital transformation of work: A relational view”, **Business Ethics, Env & Resp.**, 2020, s.157-167.
- Ropohl, Günter: “Philosophy of Socio-Technical Systems”, **PHIL&TECH**, 1999, s.192-193.
- Rubin, Robert S., Dierdorff, Erich C., Bommer, William H., Baldwin, Timothy T.: “Do leaders reap what they sow? Leader and employee outcomes of leader organizational cynicism about change”, **The Leadership Quarterly**, 2009, s.680-688.
- Saarikko, Ted, Westergren, Ulrika H., Blomquist, Tomas: “Digital transformation: Five recommendations for the digitally conscious firm”, **Business Horizons**, 2020, s.825-839.
- Sanoubar, Nasser, Bajestani, Mehdi Forghani: “Organizational Change Cynicism: Does It Hinder Change Commitment?”, **Change Management: An International Journal**, 2015, s.19-33.
- Savaş, Yasemin: “Dijitalleşmenin Örgüt Kültürü ve İşbirliğine Etkisi”, **14. Uluslararası Güncel Araştırmalarla Sosyal Bilimler Kongresi Tam Metinleri**, 2021, s.1235-1246.

- Schallmo, Daniel, Williams, Christopher A., Boardman, Luke:
- Schein, Edgar H.:
- Schwarzmüller, Tanja, Brosi, Prisca, Duman, Denis, Welp, Isabell M.:
- Sezgin, Oytun Boran, Tolay, Ebru, Sürgevil, Olca:
- Singh, Yuvika, Atwal, Heena:
- Singh, Shiwangi, Sharma, Meenakshi, Dhir, Sanjay:
- Sivaraman, Anand:
- Stanley, David J., Meyer, John P., Topolnytsky, Laryssa:
- Steinmüller, Hans:
- Suddaby, Roy, Foster, William M.:
- Sun, Shili:
- Syahchari, Dicky Hida, Saroso, Hardijanto, Lasmy, Sudrajat, Darjat, Herlina, Maria Grace, Jordaan, Henny K. W.:
- Tağ, Mehmet Nasih, Çetinkaya, Burak:
- “Digital Transformation of Business Models-Best Practice, Enablers, and Roadmap”, **International Journal of Innovation Management**, 2017, s.1-17.
- “Organizational Culture”, **Sloan School of Management, MIT**, 1988, s.1-50.
- “How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, **Management Revue**, 2018, s.114-138.
- “Örgütsel Değişim Sinizmi: Çalışanların Değişime Karşı Tutumlarının İncelenmesine Yönelik Nitel Bir Araştırma”, **Marmara Üniversitesi Öneri Dergisi**, 2016, s.411-438.
- “Digital Culture –A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement”, **International Journal of Management Studies**, 2019, s.2231-2528.
- “Modeling the effects of digital transformation in Indian manufacturing industry”, **Technology in Society**, 2021, s.1-11.
- “Soft Side of Digital Transformation: The Connected Employee”, **South Asian Journal of Human Resources Management**, 2020, s.121-128.
- “Employee Cynicism and Resistance to Organizational Change”, **Journal of Business and Psychology**, 2005, s.429-459.
- “A minimal definition of cynicism: everyday social criticism and some meanings of 'Life' in contemporary China”, **The London School of Economics and Political Science**, 2014, s.1-15.
- “History and Organizational Change”, **Journal of Management**, Vol. 43 No. 1, 2017, s. 19–38.
- “Organizational Culture and Its Themes”, **International Journal of Business and Management**, 2008, 137-141.
- “The Influence of Digital Employee Experience And Employee Agility: Do They Boost Firm’s Effectiveness?”, **International Conference on Information Management and Technology (ICIMTech)**, 2021, s.67-71.
- “Öznel İyi oluş Hali, Başkasına Güven ve İş Motivasyonu Arasındaki İlişki: Beklenti Teorisi Çerçevesinde Çok Düzeyli Analiz”, **Uluslararası Yönetim İktisat ve İşletme Dergisi**, 2019, s.858-

- Teichert, Roman: "Digital Transformation Maturity: A Systematic Review of Literature", **Acta Universitatis Agriculturae et Silviculturae Mendelianae Brunensis**, 2019, s.1673-1687.
- Thompson, Richard C., Joseph, Kurt M., Bailey, Lawrence L., Worley, Jody A., Williams, Clara A.: "Organizational Change: An Assessment of Trust and Cynicism", **National Technical Information Service**, 2000, s.1-9.
- Thundiyil, Tomas G., Chiaburu, Dan S., Oh, In-Sue, Banks, George C., Peng, Ann C.: "Cynical About Change? A Preliminary Meta-Analysis and Future Research Agenda", **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2015, s.429-450.
- Tilson, David, Lyytinen, Kalle, Sorensen, Carsten: "Digital Infrastructures: The Missing IS Research Agenda", **Information Systems Research**, 2010, s.748-759.
- Tolfo, Cristiano, Wazlawick, Raul Sidnei, Ferreira, Marcelo Gitirana Gomes, Forcellini, Fernando Antonio: "Agile methods and organizational culture: reflections about cultural levels", **J. Softw. Maint. Evol.: Res. Pract.**, 2011, s.423-441.
- Tratkowska, Kamila: "Digital Transformation: Theoretical Backgrounds of Digital Change", **Management Sciences**, Vol. 24, No. 4, 2019, s.32-37.
- Trushkina, Nataliia, Abazov, Rafis, Rynkevych, Natalia, Bakhautdinova, Guzelya: "Digital Transformation of Organization Culture Under Conditions of the Information Economy", **Virtual Economics**, 2020, s.7-38.
- Tsai, Kami L., Harrison, Wayne: "Organizational Actions in Gaining Employee Support for Change: The Roles of Affective Commitment to Change, Organizational Justice, and Organizational Cynicism", **Journal of Organizational Psychology**, 2019.
- Tuukkanen, Veera, Wolgsjö, Emma, Rusu, Lazar: "Cultural Values in Digital Transformation in a Small Company", **Procedia Computer Science**, 2022, s.3-12.
- Tutkunca, Taylan, Haydar, Onurhan: "Kooperatiflerde Dijital Dönüşüm ve Kooperatif Çalışanlarının İş Süreçlerine Etkisi: Çukobirlik Üzerine Bir Çalışma", **Scientific Journal of Innovation and Social Sciences Research**, 2022.

- Udovita, P.V.M.V.D.: “Conceptual Review on Dimensions of Digital Transformation in Modern Era”, **International Journal of Scientific and Research Publications**, 2020, s.526-527.
- Uysal, Maşuk Cahit: “Digital Culture and Employees”, **Digital Transformation: A Human-Centric Approach**, 2021, s.153-172.
- Venkatesh, J., Kumari, R. Lavanya: “SMAC (Social, Mobile, Analytics, Cloud): A Driving Growth For MSME Sector In India”, **International Journal of Engineering, Science and Mathematics**, 2018, s.226-234.
- Venkatraman, N.: “IT-Enabled Business Transformation: From Automation to Business Scope Redefinition”, **Sloan Management Review**, 1994, s.73-87.
- Verhoef, Peter C., vd.: “Digital Transformation: A Multidisciplinary Reflection and Research Agenda”, **Journal of Business Research**, 2021, s.893.
- Verma, P., Kumar, V., Sharma, R.R.K.: “Role of SMAC Stack on Competitive Advantage and Innovation with Supply Chain Performance”, **13th International Conference on Business Management**, 2016, s.808-818.
- Vial, George: “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, **Journal of Strategic Information Systems**, 2019, s.118-144.
- Vogelsang, Kristin, Liere-Netheler, Kirsten, Packmohr, Sven, Hoppe, Uwe: “Success factors for fostering a digital transformation in manufacturing companies”, **Journal of Enterprise Transformation**, 2019, s.121-142.
- Wanous, John P., Reichers, Arnon E., Austin, James T.: “Cynicism about Organizational Change: An Attribution Process Perspective”, **Psychological Reports**, 2004, s.1421-1434.
- Watt, John D., Piotrowski, Chris: “Organizational Change Cynicism: A Review of the Literature and Intervention Strategies”, **Organization Development Journal**, 2008, s.23-31.
- Winasisa, Shinta, Djumarnob, Riyantoc, Setyo, Ariyantod, Eny: “Digital Transformation in the Indonesian Banking Industry: Impact on Employee Engagement”, **International Journal of Innovation, Creativity and Change**, 2020, s.528-543.
- Wokurka, Guido, Banschbach, Yvonne, Houlder, Dominic, Jolly, Richard: “Digital Culture: Why Strategy and Culture Should Eat Breakfast Together”, **Springer International Publishing Switzerland**, 2017, s.109-120.

Wu, Cindy,
Neubert, Mitchell J.,
Yi, Xiang:

“Transformational Leadership, Cohesion Perceptions, and Employee Cynicism About Organizational Change”, **The Journal of Applied Behavioral Science**, 2007.

Yağmurlu, Aslı:

“Örgüt Kültürü: Tanımlar ve Yaklaşımlar”, **Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi**, 1997, s.717-724.

Yoo, Youngjin:

“Computing in Everyday Life: A Call for Research on Experiential Computing”, **MIS Quarterly**, Sayı:34, 2010, s. 226.

Zel, Serap, Kongar, Elif:

“Transforming Digital Employee Experience with Artificial Intelligence”, **IEEE ITU International Conference on Artificial Intelligence for Good**, 2020, s.176-179.

Zhen, Zhang, Yousaf, Zahid,
Radulescu, Magdalena, Yasir,
Muhammad:

“Nexus of Digital Organizational Culture, Capabilities, Organizational Readiness, and Innovation: Investigation of SMEs Operating in the Digital Economy”, **Sustainability**, 2021, s.1-15.

Raporlar

Arkan, Gamze:

“Dijital Dönüşümün Çalışan Memnuniyeti Üzerine Etkisi: Havacılık Sektörü Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, 2021.

Aydemir, Musa:

“Örgütsel Sinizm ve Değişim: Gümrük Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Doktora Tezi**, Adana, 2017.

Eroğlu, Oğuzhan:

“Yenilik İklimi ve Örgütsel Değişim Sinizmi Arasındaki İlişki: Mersin Gençlik ve Spor İl Müdürlüğü Çalışanları Üzerine Bir Araştırma”, **Yüksek Lisans Tezi**, 2019.

İmamoğlu, Ender Barış:

“Güçlendirici Liderlik ile Yenilikçi İş Davranışı Arasındaki İlişkide Algılanan Örgütsel Destek ve Bilgi Paylaşımı Davranışının Aracı Rolü: Bilişim Sektöründe Bir Çalışma”, **Yüksek Lisans Tezi**, 2019.

Kalaycıoğlu, Berkay:

“Dijital Dönüşüm Karşı Çalışanların Tutumlarını Etkileyen Faktörlerin İncelenmesi”, **Yüksek Lisans Tezi**, 2021.

Lagus, Martin:

“Implementation of a digital workplace from the perspective of employees”, **Yüksek Lisans Tezi**, 2020.

Sert, Emre:

“Dijital Dönüşümde Endüstri 4.0 Değer Zinciri Temel Faaliyetler Analizi: Otomotiv Sektörü için Model

Önerisi”, **Doktora Tezi**, İstanbul, 2020.

Tayfur, Hülya:

“Örgütsel Değişim Sinizmi ile İşten Ayrılma Niyeti Arasındaki İlişkide Örgütsel Bağlılık ve Yönetici Desteğinin Aracı Rolü”, **Yüksek Lisans Tezi**, 2019.

Yıldırım, Begüm:

“İşletmelerde Endüstri 4.0 Dijital Dönüşüm Süreci ve Çalışan Motivasyonuna Etkileri”, **Yüksek Lisans Tezi**, 2020, s.62-63.

Diğer Kaynaklar

Akın, Selin:

“İçgörü Nedir? İçgörüyü tanımlayan 6 Prensi”, 2019, (Çevrimiçi), <https://media.startupcentrum.com/tr/icgoru-nedir-icgoruyu-tanimlamak/>, 10.07.2023.

Brennen, Scott J., Kreiss, Daniel:

“Digitalization and Digitization”, 2014, (Çevrimiçi) <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization>, 27 Şubat 2022.

George, Gerard:

“The Digital Workforce and The Workplace of the Future”, 2016, (Çevrimiçi), <https://www.researchgate.net/publication/304004855>, 01.01.2023.

Gong, Cheng, Reis, Detlef, Parisot, Xavier:

“The Evolution of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/352120588>, 24.12.2022.

Harshak, Ashley, Schmaus, Benedikt, Dimitrova, Diana:

“Building a digital culture: How to meet the challenge of multichannel digitization”, 2013, (Çevrimiçi) www.strategyand.pwc.com, 21.01.2023.

Hotamışlı, Mustafa:

“Örgütlerin Büyüme Sürecindeki Yapısal Değişim Modellerinin İncelenmesi ve Bir Uygulama”, Afyon Kocatepe Üniversitesi Yüksek Lisans Tezi, 2003, (Çevrimiçi) <https://acikerisim.aku.edu.tr/xmlui/handle/11630/2586>, 30.12.2022.

Ismail, Mariam H., Khater, Mohamed, Zaki, Mohamed:

“Digital Business Transformation and Strategy: What Do We Know So Far?”, 2017, (Çevrimiçi), www.cambridgeservicealliance.org, 10.12.2022.

Nicolas-Agustin, Alvaro, Maeso-Fernandez, Francisco, Jimenez, Daniel Jimenez:

“The Role of Human Resource Practices in the Implementation of Digital Transformation”, 2021, (Çevrimiçi) <https://www.researchgate.net/publication/355167885>,

01.01.2023.

Oh, Kyunghwan, Kho,
Hyeongseog, Choi, Youngjin,
Lee, Seogjun:

“Determinants for Successful Digital Transformation”, 2022, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.3390/su14031215>, 21.01.2023.

Riasanow, Tobias, Setzke,
David Soto, Hoberg, Patrick,
Krcmar, Helmut:

“Clarifying the Notion of Digital Transformation in IS Literature: A Comparison of Organizational Change Philosophies”, 2018, (Çevrimiçi), papers.ssrn.com, 8.12.2022.

Schwarz Müller, Tanja, Brosi,
Prisca, Duman, Denis, Welp,
Isabell M.:

“How Does the Digital Transformation Affect Organizations? Key Themes of Change in Work Design and Leadership”, (Çevrimiçi), <https://www.researchgate.net/publication/326205987>, 20.05.2022, s.115-116.

Shen, Zhifeng, Liang, Xingnan,
Lv, Jinze, Liu, Chunlu, Li,
Junjie:

“The Mechanism of Digital Environment Influencing Organizational Performance: An Empirical Analysis Based on Construction Data”, 2022, (Çevrimiçi) <https://doi.org/10.3390/su14063330>, 21.01.2023.

Spil, Ton, Pris, Miran, Kijl,
Björn:

“Exploring the BIG Five of e-leadership by developing digital strategies with mobile, cloud, big data, social media, and the Internet of things”, 2017, (Çevrimiçi), <http://www.researchgate.net>, 29 Nisan 2022, s.408-418.

Şöyleki:

“Sinizm Nedir? Sinik Bireyler ve Örgütsel Sinizm”, 2020, (Çevrimiçi) <https://soyleki.com/sinizm-nedir-sinik-bireyler-ve-orgutsel-sinizm/>, 12.01.2023

Tolboom, I.H:

“The impact of digital transformation”, 2016, (Çevrimiçi) <http://resolver.tudelft.nl/uuid:d1d6f874-abc1-4977-8d4e-4b98d3db8265>, 25.12.2022.

Tosun, Selma:

“Yapısal Eşitlik Modelleri”, 2021, (Çevrimiçi) <https://selmatosun.medium.com/yap%C4%B1sal-e%C5%9Fitlik-modelleri-yem-structural-equation-models-sem-a8f1a4f5101b>, 12.11.2023.

Vogelsang, Michael:

“Digitalization in Open Economies”, 2010, (Çevrimiçi) https://link.springer.com/chapter/10.1007/978-3-7908-2392-9_2, 03 Mart 2022, s.7-8.

We are social:

“Digital 2023”, 2023, (Çevrimiçi), <https://wearesocial.com/uk/blog/2023/01/the-changing-world-of-digital-in-2023/>, 10.07.2023.

Yakar, Umut:

“Hayatın Neredeyse Her Alanında Bulunan Analog
Aslında Ne Demek, Dijital ile Arasında Ne Farklar
Var?”, 2022, (Çevrimiçi)
[https://www.webtekno.com/analog-ne-demek-
h124359.html](https://www.webtekno.com/analog-ne-demek-h124359.html), 04 Temmuz 2023.



EKLER

EK 1: Anket Formu

Değerli Katılımcı,

Sizi İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Yönetim ve Strateji doktora programı öğrencisi Ayşegül Koçan tarafından yürütülen “Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Değişim Sinizmi İlişkisi” başlıklı tez araştırmasına davet ediyoruz. Bu araştırmanın amacı dijital dönüşüm ve örgütsel değişim sinizmi ilişkisinin incelenmesidir.

Anket formunun doldurulması için sizden tahminen 7 dakika ayırmanız istenmektedir. Sorular, çoktan seçmeli olup doğru veya yanlış cevapları yoktur. Araştırmaya tahminen 370 kişi katılacaktır.

Bu çalışmaya katılmak tamamen gönüllülük esasına dayanmaktadır. Çalışmanın amacına ulaşması için sizden beklenen, kimsenin baskısı veya telkini altında olmadan, size en uygun gelen cevapları içtenlikle verecek şekilde cevaplamanızdır. Bu formu okuyup onaylamanız, araştırmaya katılmayı kabul ettiğiniz anlamına gelecektir. Ancak, çalışmaya katılmama veya katıldıktan sonra herhangi bir anda çalışmayı bırakma hakkına da sahipsiniz. Bu çalışmadan elde edilecek bilgiler tamamen araştırma amacı ile kullanılacak olup kişisel bilgileriniz gizli tutulacaktır; ancak verileriniz yayın amacı ile kullanılabilir.

Eğer araştırmanın amacı ile ilgili verilen bu bilgiler dışında şimdi veya sonra daha fazla bilgiye ihtiyaç duyarsanız araştırmacıya şimdi sorabilir veya xxx e-posta adresi ve xxxxxx numaralı telefondan ulaşabilirsiniz. Araştırma tamamlandığında genel/size özel sonuçların sizinle paylaşılmasını istiyorsanız lütfen araştırmacıya iletiniz.

Yukarıda yer alan ve araştırmadan önce katılımcıya verilmesi gereken bilgileri okudum ve katılmam istenen çalışmanın kapsamını ve amacını, gönüllü olarak üzerime düşen

sorumlulukları anladım. Çalışma hakkında yazılı açıklama adı belirtilen araştırmacı tarafından yapıldı. Kişisel bilgilerimin özenle korunacağı konusunda yeterli güven verildi.

Bu koşullarda söz konusu araştırmaya kendi isteğimle, hiçbir baskı ve telkin olmaksızın katılmayı kabul ediyorum.

Aşağıda yer alan ifadelere katılıp katılmadığınızı lütfen verilen ölçek yardımıyla değerlendiriniz. Ölçekte ifadeye katılma dereceniz “1- Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5– Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekildedir.

No	Anket Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.	Çalıştığım şirkette, ekipler, dijital dönüşüm ve ilgili inovasyon girişimlerinde işlevsel olarak iş birliği yapar.					
2.	Çalıştığım şirkette, dijital teknoloji değişimine açık bir yönelim vardır.					
3.	Çalıştığım şirkette, dijital inovasyon ve değişim kültürü doğal bir süreç olarak yer alır.					
4.	Çalıştığım şirket, önerilerini dikkate alarak dijital stratejiyi çalışanlar ile paylaşır.					
5.	Çalıştığım şirkette, yöneticim, performansı artırmak için dijital teknoloji eğitimleri dahil olmak üzere eğitimlere yardım eder, onları teşvik eder ve destekler.					

Aşağıda yer alan ifadeleri ne sıklıkta yaşadığınızı 1 (hiçbir zaman) ile 5 (her zaman) arasında derecelendiriniz.

No	Anket Soruları	Hiçbir zaman (1)	Nadiren (2)	Bazen (3)	Sıklıkla (4)	Her zaman (5)
1.	Başarısızlıkları tüm ekip üyeleri ile açık bir şekilde tartışırız.					
2.	Kararlar tek bir kişinin değil, tüm ekibin görüşüne dayalıdır.					
3.	Bilişim teknolojileri, pazarlama, finans vb. alanlardan insanları birleştiren çapraz fonksiyonel ekipler halinde çalışırız.					
4.	Çalıştığım şirkette, proje çalışmalarında katı hiyerarşilerden kaçınırız.					
5.	Her ekip üyesi, dijital ürün ve hizmetler için fikir ve öneriler sunar.					

Aşağıda yer alan ifadelere katılıp katılmadığınızı lütfen verilen ölçek yardımıyla değerlendiriniz. Ölçekte ifadeye katılma dereceniz “1- Hiç Katılmıyorum” ve “5– Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekildedir.

No	Anket Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.	Dijital dönüşüm, işteki bilgi-iletişim teknolojisi konusundaki bilgimi geliştiriyor.					
2.	Dijital dönüşüm, işteki bilişsel becerilerimi geliştiriyor.					
3.	Dijital dönüşüm, uzmanlık alanım konusunda kendimi sürekli geliştirmeme yardımcı oluyor.					
4.	Dijital dönüşüm, işimde daha yaratıcı olmamı sağlıyor.					
5.	Dijital dönüşüm, işteki yeteneğimi artırıyor.					
6.	Geçmişle kıyaslandığında, dijital dönüşüm bende değişim ve dönüşüme neden oluyor.					
7.	Dijital dönüşüm, esnek ve üretken işlere karşı duyarlılığımı ve adaptasyonumu artırıyor.					
8.	Dijital dönüşüm, işteki üretkenliğimi artırıyor.					
9.	Dijital dönüşüm, işte müşterilere karşı olan hizmetimi geliştiriyor.					
10.	Dijital dönüşüm, yaptığım işe değer katıyor.					
11.	Dijital dönüşüm, işteki kariyer gelişimimi artırıyor.					

12	Dijital dönüşüm, işyerinde daha yüksek bir pozisyon için beni geliştiriyor.					

Aşağıda yer alan ifadelere katılıp katılmadığınızı lütfen verilen ölçek yardımıyla değerlendiriniz. Ölçekte ifadeye katılma dereceniz “1- Kesinlikle Katılmıyorum” ve “5– Kesinlikle Katılıyorum” olacak şekildedir.

No	Anket Soruları	Kesinlikle Katılmıyorum (1)	Katılmıyorum (2)	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum (3)	Katılıyorum (4)	Kesinlikle Katılıyorum (5)
1.	Çalıştığım şirkette, sorun çözmek için kullandığımız programların çoğu yeterli değildir.					
2.	Çalıştığım şirkette, işleri daha iyi hale getirme girişimleri iyi sonuçlar vermeyecektir.					
3.	Çalıştığım şirkette, sorunların nasıl çözüleceğine dair öneriler gerçekte bir değişim yaratmayacaktır.					
4.	Çalıştığım şirkette, çok da fazla geleceğe yönelik iyileştirme planları olmayacaktır.					
5.	Çalıştığım şirkette, problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler, bunun					

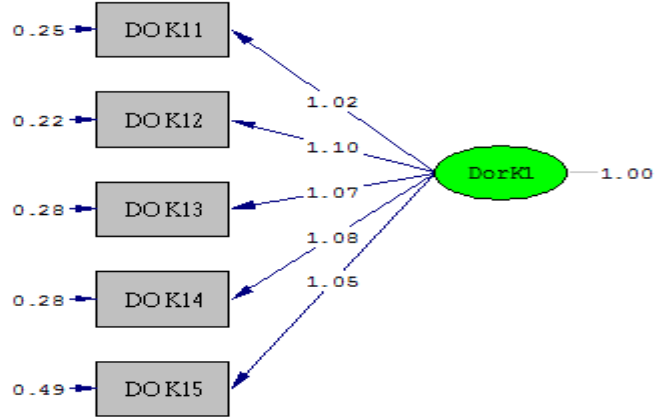
	için yeterince çaba harcamıyor.					
6.	Çalıştığım şirkette, işleri daha iyi hale getirmekten sorumlu olan kişiler, işlerini yeterince önemsemiyor.					
7.	Çalıştığım şirkette, iyileştirmeler yapmakla sorumlu olan kişiler, ne yaptıkları konusunda yeterince bilgi sahibi değil.					
8.	Çalıştığım şirkette, değişiklik yapmakla sorumlu olan kişiler, işlerini yapmak için gereken becerilere sahip değil.					
9.	İşler düzelmezse, çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler gerçekten suçlanamaz.					
10.	Çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişilere çok fazla iş sorumluluğu yüklenmiştir.					
11.	Çalıştığım şirkette problemleri çözmekle sorumlu olan kişiler, işi yapmak için ihtiyaç duydukları kaynaklara sahip değil.					
12.	Çalıştığım şirkette değişiklik yapmaktan sorumlu olan kişiler,					

	ihtiyaçları olduğu halde diğer çalışanlar ile iş birliği yapmazlar.					

1. Yaşınız? () 18-25 () 26-33 () 34-41 () 42-49 () 50 ve st
2. Cinsiyetiniz? Kadın () Erkek ()
3. Eğitim Durumunuz? Lise () nlisans () Lisans () Yüksek Lisans () Doktora
4. Çalıştığınız Pozisyon? Ofis alışanı () Ekip Lideri () Orta Kademe Yönetici () st Kademe Yönetici ()
5. Çalıştığınız Departman? () retim () Ar-Ge () Bilgi Teknolojileri () Pazarlama ve Satış () İnsan Kaynakları () Satınalma () Kalite () Diğer
6. Otomotiv Sektöründeki alışma Süreniz? () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve daha fazlası
7. Çalıştığınız şirketteki alışma Süreniz? () 0-5 yıl arası () 6-10 yıl arası () 11-15 yıl arası () 16 yıl ve daha fazlası
8. alıştığınızı şirketteki çalışan sayısı? () 500'den az () 500-1000 () 1000-5000 () 5000-10.000 () 10.000'den fazla

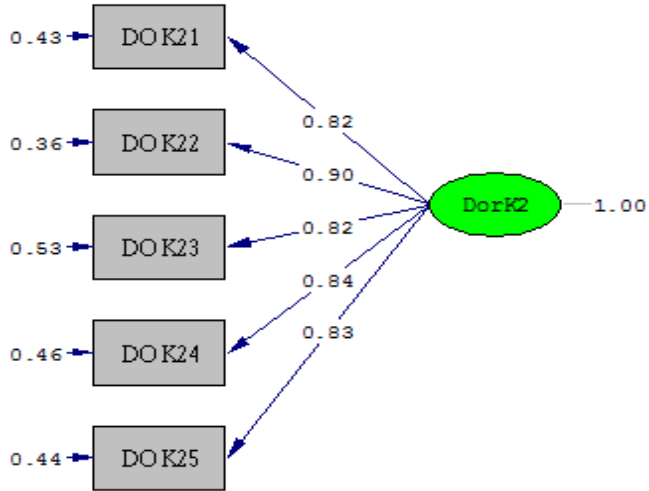
Anketi yanıtlayarak araştırmama verdiğiniz destek için teşekkür ederim.

EK 2: Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modelleri



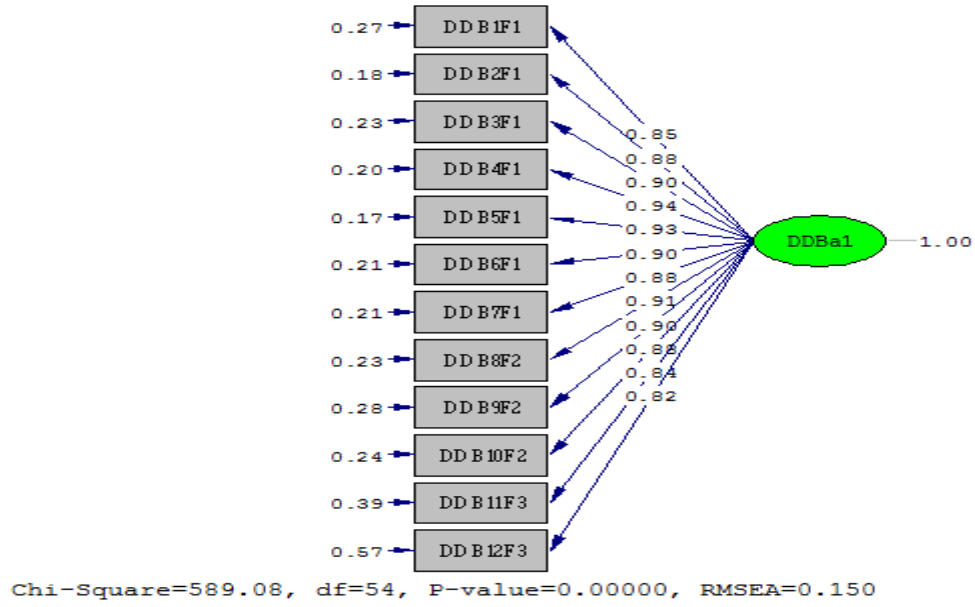
Chi-Square=10.52, df=5, P-value=0.06186, RMSEA=0.050

Şekil Ek2.1: Dijital Örgüt Kültürü 1 Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı

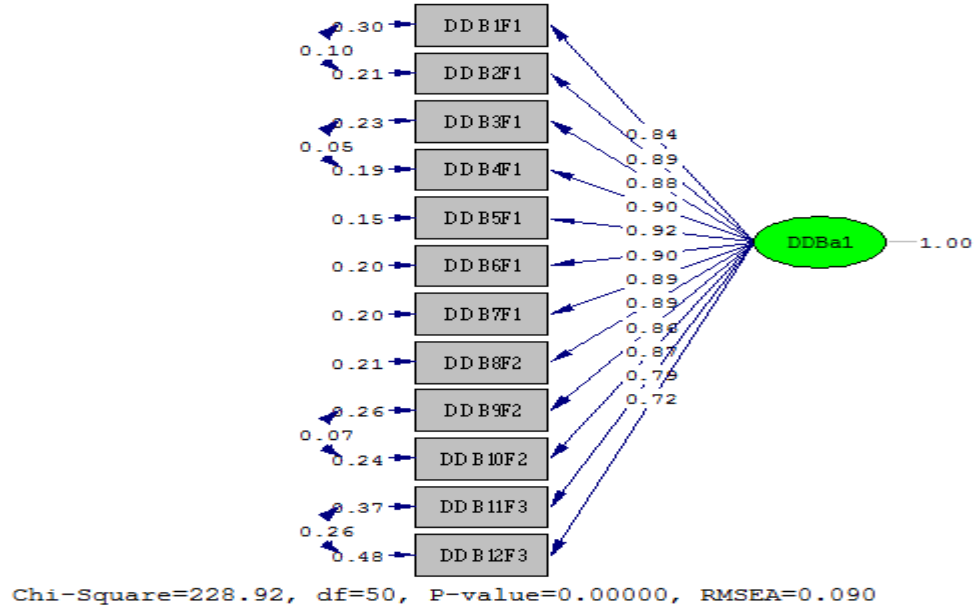


Chi-Square=19.14, df=5, P-value=0.00181, RMSEA=0.080

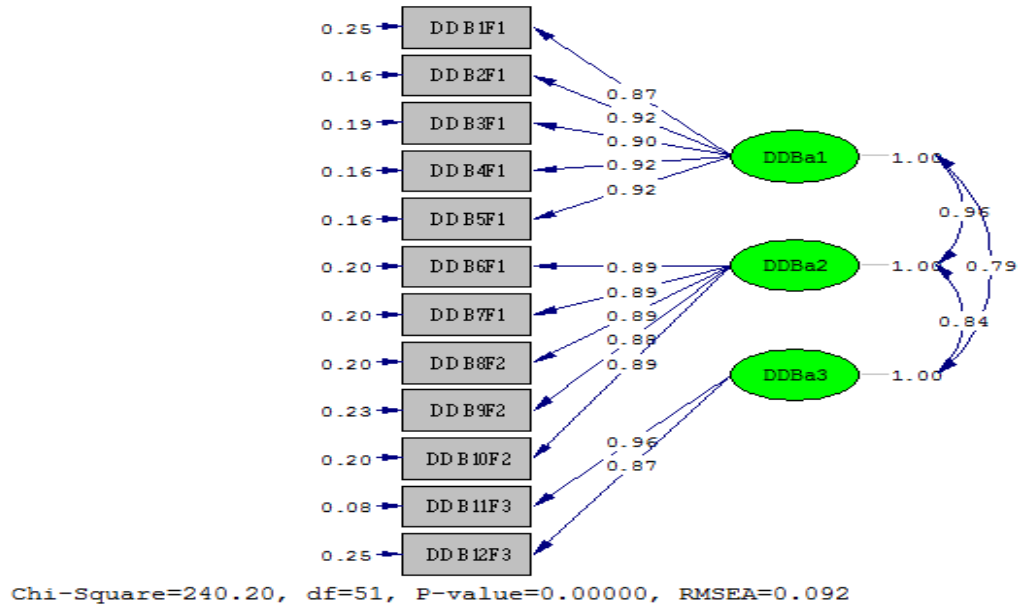
Şekil Ek2.2: Dijital Örgüt Kültürü 2 Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı



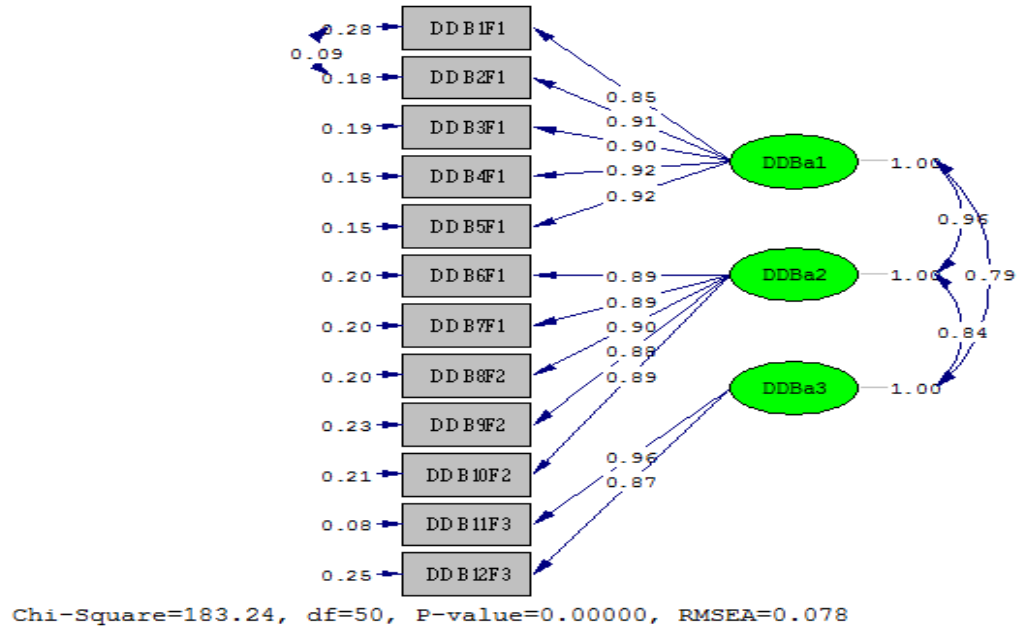
Şekil Ek2.3: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı (Tek Faktörlü)



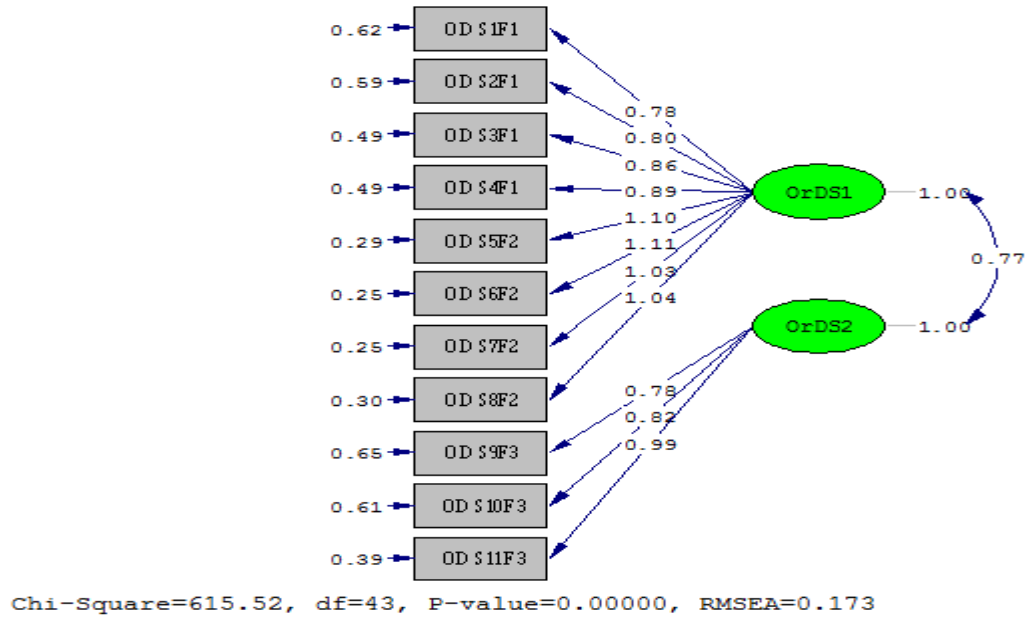
Şekil Ek2.4: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı (Tek Faktörlü Modifikasyonlu)



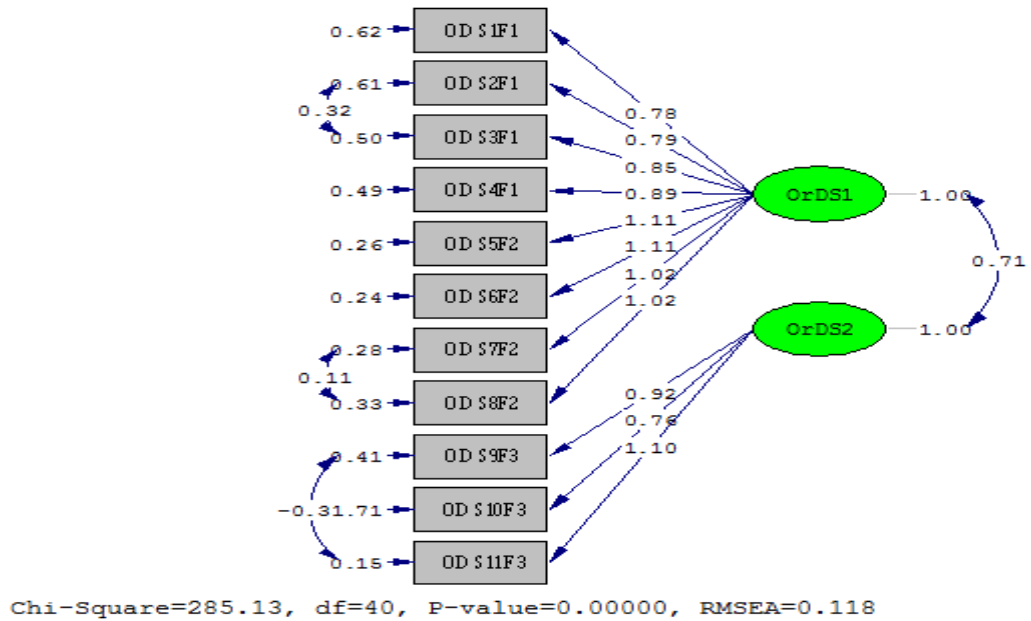
Şekil Ek2.5: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı (Üç Faktörlü)



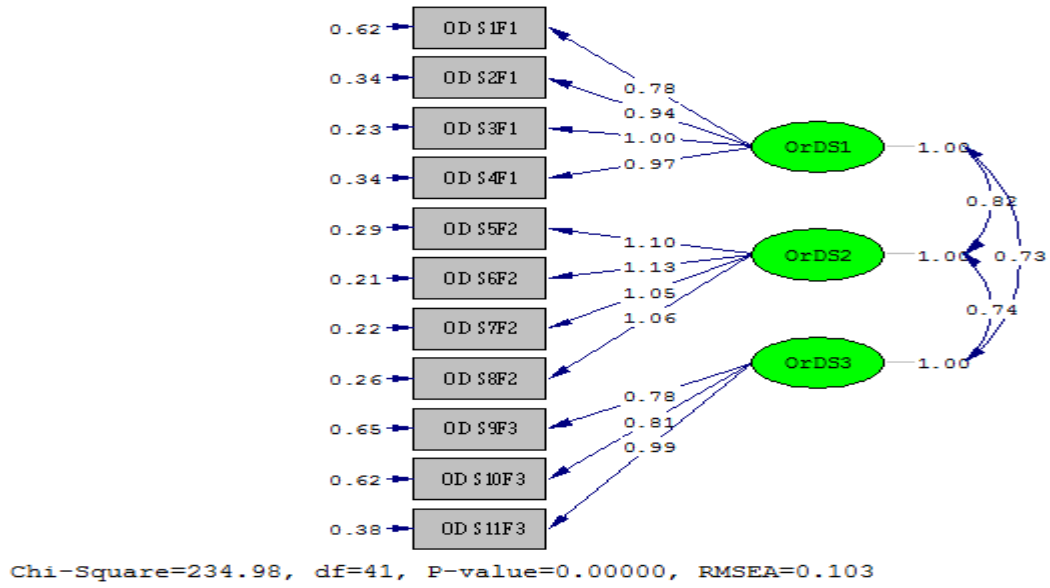
Şekil Ek2.6: Dijital Dönüşüme Bakış Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı (Üç Faktörlü Modifikasyonlu)



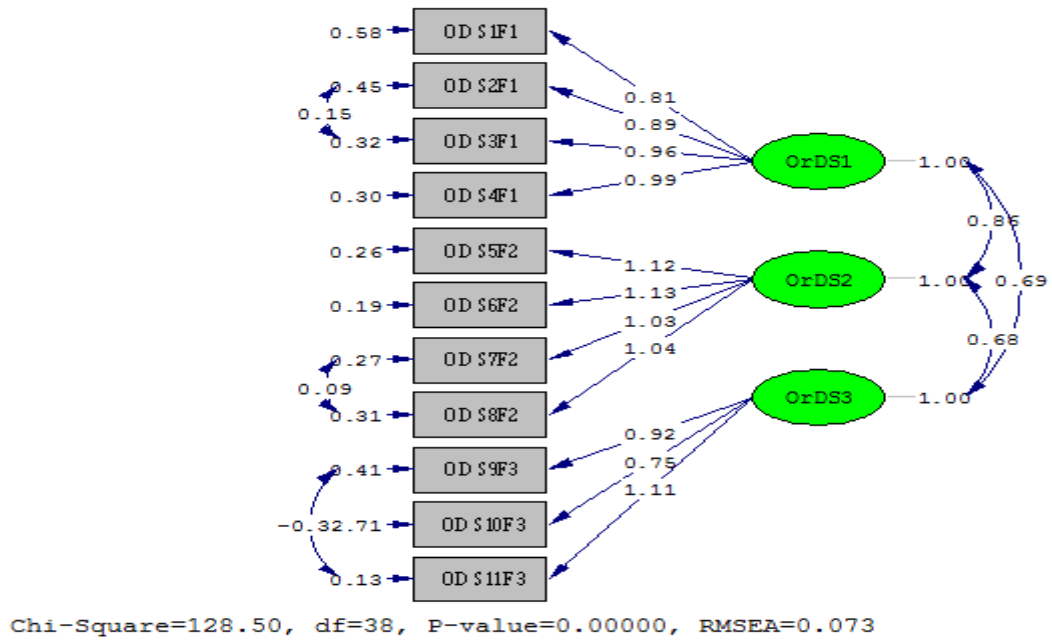
Şekil Ek2.7: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı (İki Faktörlü)



Şekil Ek2.8: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı (İki Faktörlü Modifikasyonlu)

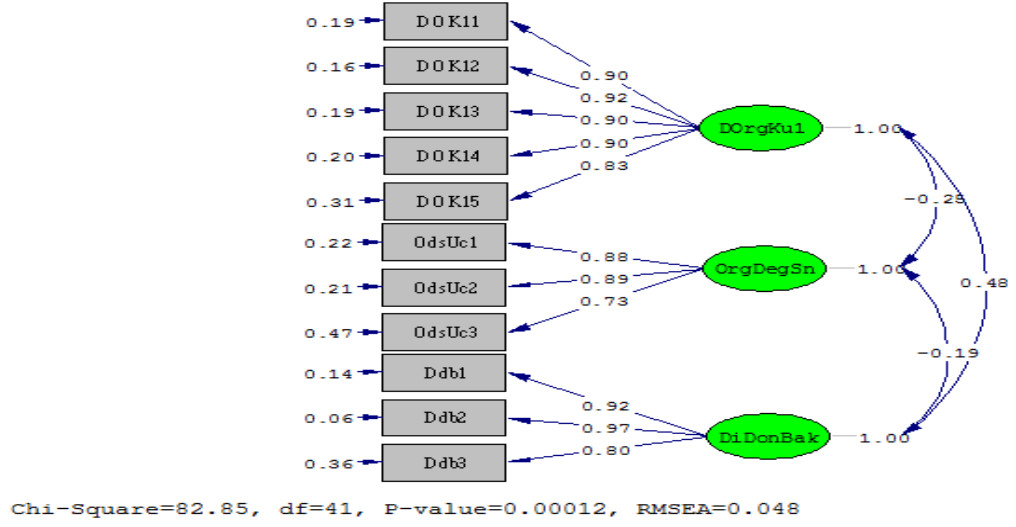


Şekil Ek2.9: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı (Üç Faktörlü)

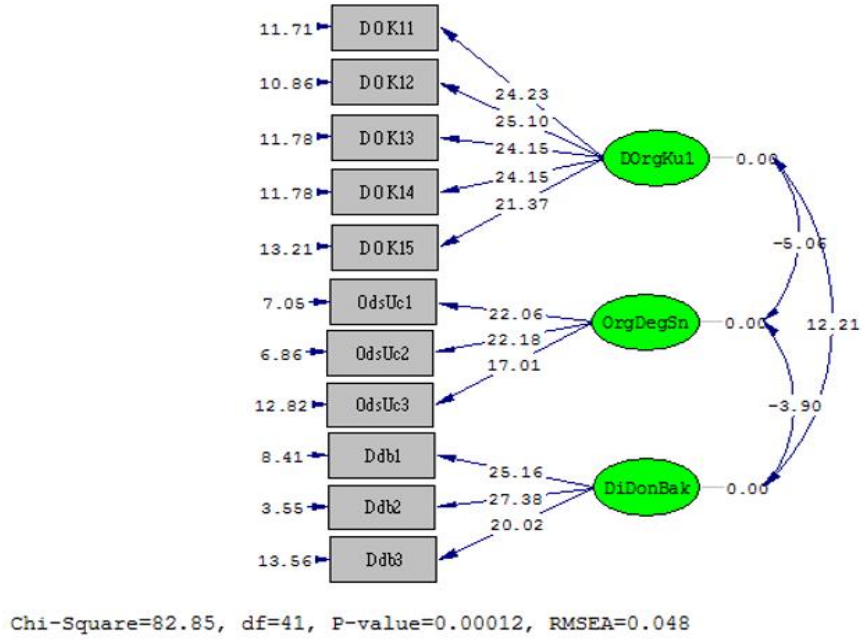


Şekil Ek2.10: Örgütsel Değişim Sinizmi Ölçeği Doğrulayıcı Faktör Analizi Ölçüm Modeline ait Yol Şema Diyagramı (Üç Faktörlü Modifikasyonlu)

EK 3: Ölçme Modeli Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri ve t Değerleri Yol Şeması (Path) Diyagramları

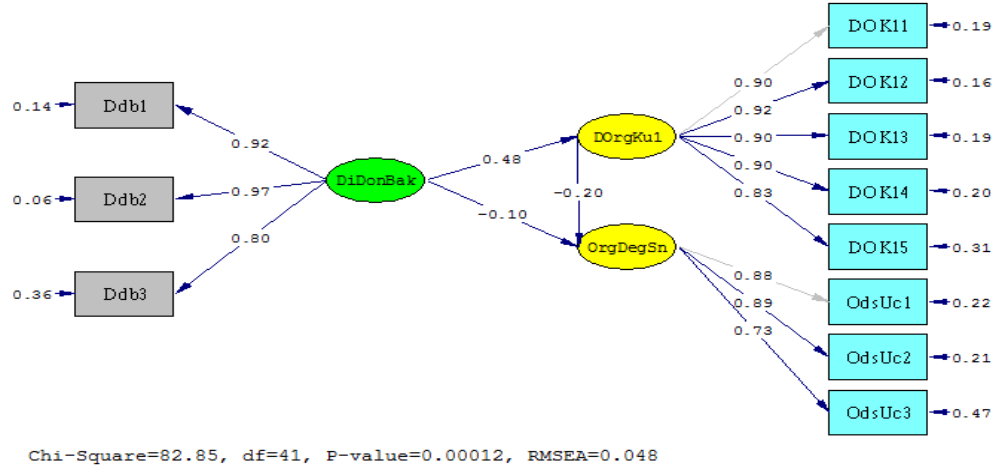


Şekil Ek3.1: Standardize Edilmiş Değerler ile Ölçme Modeli Yol Şeması Diyagramı

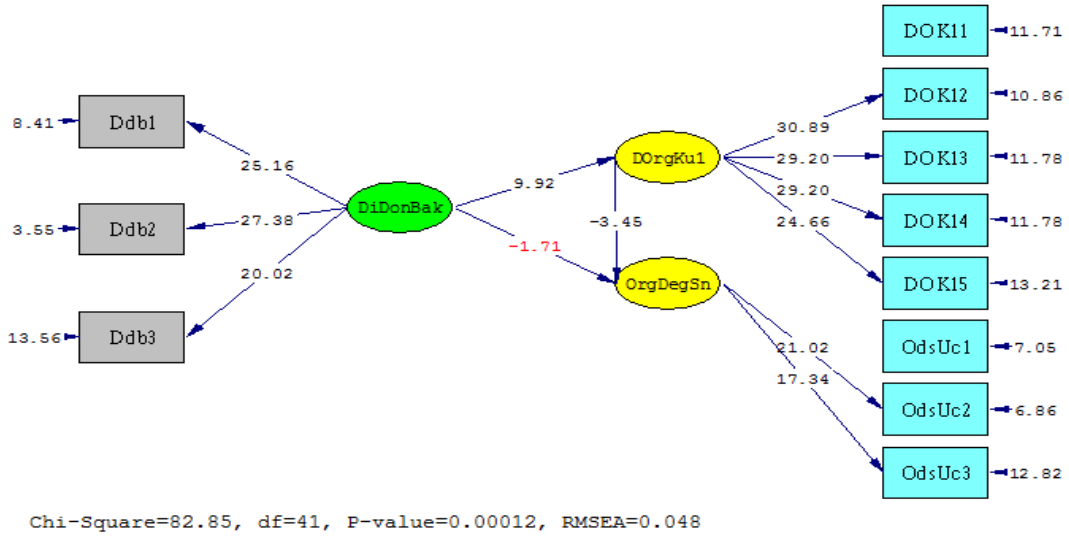


Şekil Ek3.2: t Değerler ile Ölçme Modeli Yol Şeması Diyagramı

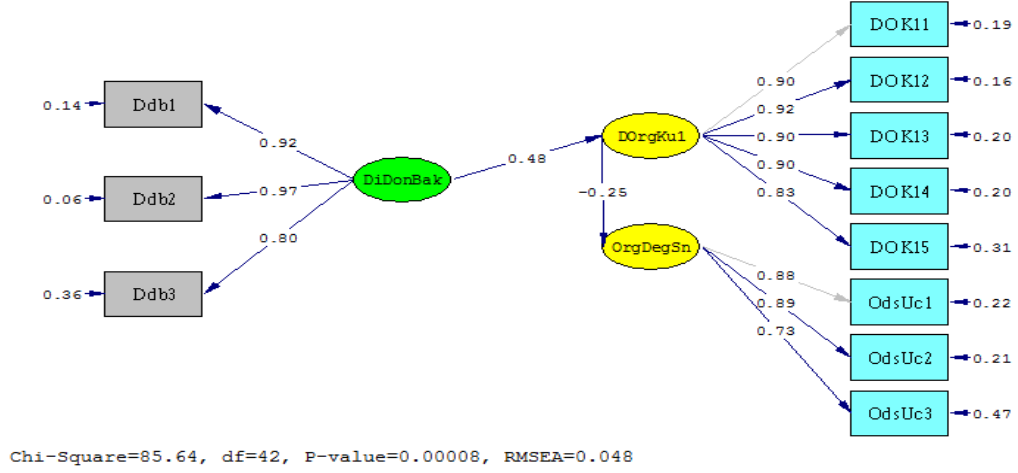
EK 4: Yapısal Model İlişkin Standardize Edilmiş Çözümleme Değerleri ve t Değerleri Yol Şeması (Path) Diyagramları



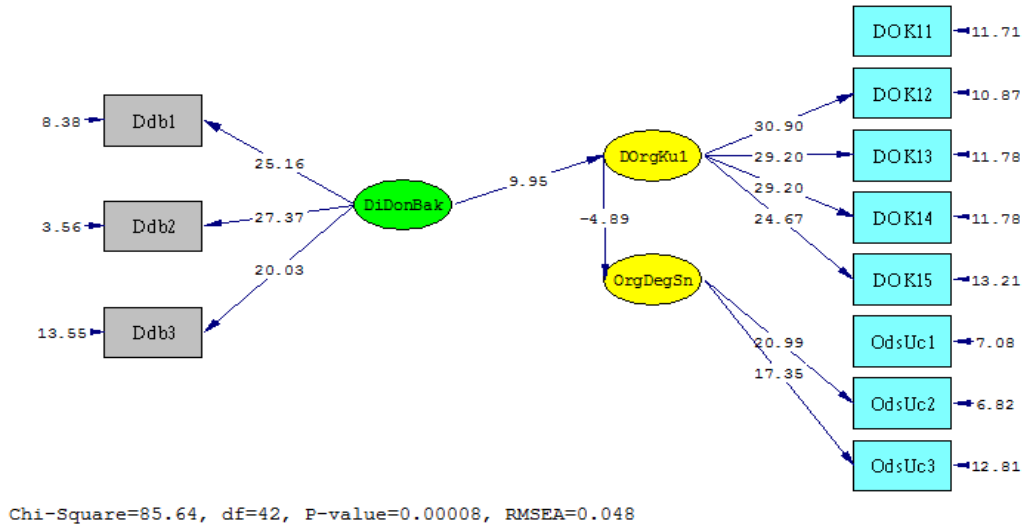
Şekil Ek4.1: Standardize Edilmiş Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi



Şekil Ek4.2: t Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi



Şekil Ek4.3: Standardize Edilmiş Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Yol Kaldırıldıktan sonra)



Şekil Ek4.4: t Değerler ile Yapısal Eşitlik Modellemesi (Yol Kaldırıldıktan sonra)

ÖZGEÇMİŞ

KİŞİSEL BİLGİLER

Ad: Ayşegül
Soyad: Koçan

EĞİTİM DURUMU

Yüksek Lisans: İstanbul Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği

Lisans: Yıldız Teknik Üniversitesi Endüstri Mühendisliği

Yıldız Teknik Üniversitesi İşletme (ÇAP)

Lise: Babaeski Anadolu Lisesi

İŞ DENEYİMİ

2023-Devam ediyor: BMC Otomotiv San. ve Tic. A.Ş. İç Denetim Takım Lideri

2021-2023: Ford OTOSAN İç Denetim Ekip Lideri

2016-2021: Ford OTOSAN Üretim Planlama Müd. Araç Üretim Sistemleri ve Kontrol Ekip Lideri

2014-2016: Ford OTOSAN Üretim Planlama Müd. Montaj İç Lojistik Ekip Lideri

2010-2014: Ford OTOSAN Üretim Planlama Müd. Montaj İç Lojistik Endüstri Mühendisi

YAYINLAR

- Aralık 2021: Ayşegül Koçan, "Materyalizm ve Dini Değerlerin E-tüketicilerin Şüpheli Online Etik Davranışlara Karşı Tutumlarına Etkisi Üzerine Bir Araştırma", Nişantaşı Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 2021.
- Kasım 2019: Ayşegül Koçan, Duygu Güner Gültekin, Murat Baştuğ, "Yeni Ekonomi ve İş Modelleri", 3. Uluslararası Ekonomi Araştırmaları ve Finansal Piyasalar Kongresi Bildiri Kitabı, 2019.
- Nisan 2018: Zeliha Ovalı, Burçin İncedal, Merve Çavdar, Ayşegül Koçan, "An Analysis on the Effects of Brand Personality Dimensions on Brand Affect According to Personality Types", 17. Uluslararası Katılımlı İşletmecilik Kongresi Bildiri Kitapçığı, 2018.