



International JOURNAL of SOCIAL and HUMANITIES SCIENCES RESEARCH (JSHSR)

Uluslararası Sosyal ve Beşeri Bilimler Araştırma Dergisi

Received/Makale Geliş 07.07.2023
Published /Yayınlanma 30.09.2023
Volume/Issue (Cilt/Sayı)-ss/pp 10(99), 2364-2372

10.5281/zenodo.8396819
Araştırma Makalesi
ISSN: 2459-1149

Dr. Öğr. Üyesi Ela Oğan

<https://orcid.org/0000-0001-5491-771X>

Artvin Çoruh Üniversitesi, Arhavi Meslek Yüksekokulu Büro Yönetimi ve Yönetici Asistanlığı Programı, Artvin / TÜRKİYE

İşletmelerde Dijital Kültürün Oluşturulmasında Liderlik, Strateji ve Örgüt Yapısının Rolü

The Role of Leadership, Strategy and Organizational Structure in Creating a Digital Culture in Business

ÖZET

Dijital dönüşüm, işletmeler açısından gerçekleştirilmesi zorunlu bir ihtiyaç haline gelmiştir. Dijital dönüşümün başarılı biçimde ortaya çıkması için ise kapsayıcı bir değişim stratejisinin benimsenmesi gerekmektedir. İşletmeleri bütün unsurlarıyla kapsayabilen bir dönüşüm, örgütte yaratılabilen dijital kültür ile sağlanabilmektedir. İşletmelerde dijital kültürün oluşabilmesi için dijital teknolojilerin uygulanması ve işletmelerin tüm sistem ve süreçleriyle entegre olması gerekmektedir. Bu durum bütünsel açıdan değerlendirildiğinde dijital kültür sayesinde dijital geleceğe odaklanılmakta ve işletmelerin sürdürülebilirliğine katkı sağlamaktadır. Dolayısıyla dijital kültürü yaratmak için gerekli olan; liderlik, teknoloji, insan kaynağı, adaptasyon ve işbirliği gibi örgütsel unsurlar stratejik açıdan kritik görülmektedir. Bu araştırmanın amacı, işletmelerde dijital kültürün oluşturulmasında liderlik, strateji ve örgüt yapısının rolünü tespit etmektir. Söz konusu amaç doğrultusunda dönüşüme hızlı uyum sağlayabilen, çevik bir organizasyon yapısına sahip olan ve bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren işletmelerde bir uygulama yapılmıştır. Dolayısıyla çalışma nicel bir araştırma olma özelliği taşıyarak, değişkenler arasındaki neden-sonuca dayandırılması bakımından ilişkisel tarama modelindedir. Araştırmada bilişim teknolojileri alanında Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren beş işletme örneklem grubu olarak seçilmiştir. Örneklem grubu bünyesinde yer alan 185 çalışandan anket formu aracılığıyla araştırma verileri toplanmıştır. İşletmelerde dijital kültürün oluşturulmasında örgüt stratejilerinin, örgüt yapısının ve liderlik yeteneğinin etkisini belirleyebilmek için regresyon analizine tabi tutulmuştur. Araştırma bulgularına göre dijital kültürü oluşturmada liderlik, strateji ve örgüt yapısının önemli bir rolü olduğu görülmektedir. Araştırma kapsamında işletmelerdeki liderlik özelliklerinin, stratejilerin ve örgüt yapısının, dijital kültürü oluşturmaya etkilediği tespit edilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Dijital Dönüşüm, Dijital Kültür, Strateji, Liderlik.

ABSTRACT

Digital transformation has become a necessity for businesses. In order for the successful emergence of digital transformation, an inclusive change strategy must be adopted. A transformation that can encompass businesses with all their elements can be achieved with a digital culture that can be created in the organization. In order to create a digital culture in businesses, it is necessary to apply digital technologies and integrate them with all systems and processes of businesses. When this situation is evaluated from a holistic perspective, digital culture focuses on the digital future and contributes to the sustainability of businesses. Therefore, organizational elements such as leadership, technology, human resources, adaptation and cooperation required to create a digital culture are seen as strategically critical. The purpose of this research is to determine the role of leadership, strategy and organizational structure in the creation of digital culture in businesses. For this purpose, an application has been made in businesses that can adapt quickly to transformation, have an agile organizational structure and operate in the information technology sector. Therefore, while the study is quantitative research, it is in the relational screening model in terms of being based on cause and effect between variables. In the research, five businesses operating in the field of information technologies in Ankara and Istanbul were selected as the sample group. Research data were collected through a survey form from 185 employees in the sample group. Regression analysis has been applied to determine the effect of organizational strategies, organizational structure and leadership ability on the creation of digital culture in businesses. According to the research findings, it is seen that leadership, strategy and organizational structure have an important role in creating a digital culture. Within the scope of the research, it has been determined that leadership characteristics, strategies and organizational structure in businesses affect the creation of digital culture.

Keywords: Digital Transformation, Digital Culture, Strategy, Leadership.

1. GİRİŞ

Bilgi ve iletişim alanındaki gelişmelerle beraber her sektörde değişim meydana gelirken dönüşüme adaptasyonun hızı başarıyı getirmektedir. Değişimi bir fırsat olarak görebilen işletmeler, rakiplerine göre avantaj elde edebilmektedir. İşletmeler açısından dönüşümün başarılı gerçekleşebilmesi kadar sürdürülebilir olması da son derece kritiktir (Bekmezci, 2013; Mert, 2020; Oğan ve Wolff, 2022). İşletme süreçlerinin uygulanmasındaki benzer biçimde dijital dönüşüm sürecindeki örgütsel unsurlara bütünsel boyutta bakılmalıdır (Rogers, 2016). İşletmelerde değişimle ortaya çıkan yenilik fikirleri öncelikle yeni stratejilerin geliştirilmesini gerektirmektedir. Stratejilerin geliştirilebilmesi açısından işletmenin sahip olduğu yeteneklerin dijitalle uyumlu olması beklenir. Dijital teknolojilere sahip olmak; örgütsel sistem ve süreçleri daha hızlı hale getirebilir ancak insan kaynağı yeteneğinin uyumuyla örgütsel çevikliğin ortaya çıkarılması gerekmektedir (Schwab, 2017).

Dijital dönüşüm, örgütsel yapı ve süreçler ile teknoloji etkileşimini ifade etmektedir. Bu açıdan dijital dönüşüm sadece teknolojiye sahip olmak veya teknoloji üretmek demek değildir (Rogers, 2016). Dijital dönüşüm, akıllı sistemler ile insan sermayesi uyumu sayesinde değer ortaya çıkarabilmektir. Bu değeri ortaya çıkarabilmek; dijital dönüşüm bilinci, dijital liderlik, teknoloji, adaptasyon, yetenekli insan sermayesi ve paydaşlarla işbirliği gerektirmektedir (Oğan ve Wolff, 2022). Bütün bu unsurları organizasyonun bütününde başarı biçimde uygulayabilmek ve sürdürebilmek ise dijital kültürü oluşturmak ile mümkündür. İşletmelerde dijital dönüşüm bir süreci ifade ederken bu sürecin stratejik bir bakış açısıyla ele alınması son derece önemlidir.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. İşletmelerde Dijital Kültürü Oluşturma ve Dijital Kültürün Unsurları

Dijitalleşme kavramı, işletmeler açısından sistem ve süreçlerin Endüstri 4.0 teknolojilerinin desteğiyle yürütülmesini ifade etmektedir. Son yıllardaki her alanda hızlı dijitalleşme, iş sistemlerinin, yeni iş modellerinin ve yeni iş yapma yöntemlerinin ve dolayısıyla insan kaynağının sürece dâhil olmasıyla beraber dijital dönüşümü gündeme getirmiştir (Osterwalder vd., 2005). Diğer bir ifadeyle dijitalleşme teknolojik sistemleri ifade ediyorken dijital dönüşüm örgütsel yapı içerisindeki unsurların dijitalle birleştirilmesi ve bütünsel bir dönüşüm anlamına gelmektedir. Bu anlamda dijital dönüşüm daha kapsamlı bir değişimi gündeme getirmektedir.

Dijital kültür, örgütsel yapı içindeki bütün unsurların dijital teknolojileri benimsemesi ve onlar vasıtasıyla desteklenmesiyle ortaya çıkmaktadır. Dijital kültür, işletmenin sahip olduğu bütün kaynakları; teknolojik altyapıyı, insan kaynağı sermayesini ve işbirliklerini ortak vizyon çerçevesinde uyumlu hale getirmekte ve entegre biçimde çalışmalarını sağlamaktadır. Bu anlamda dijital kültürün, örgütte dijital yetenekleri gerektirmektedir. Oluşturulan dijital kültürün, örgüt yapı ve işleyişinin çevikliğini amaç edindiği söylenebilir.

Dijital kültür, bütünsel bir bakış açısıyla işletmenin dijital geleceğine odaklanmaktadır. Dijital kültür, örgütün tüm yapı, sistem ve süreçleriyle entegre olmuş şekilde dijital teknolojileri uygulamayı ifade etmektedir. Öyleyse işletmelerde dijital kültürü yaratmak için gerekli olan örgütsel unsurların ortaya çıkarılması; başarılı bir dijital dönüşüm açısından kritik görülmektedir. Örgütün benimsediği vizyonu sayesinde dijital kültürün unsurları; dijital zekâ, teknoloji ve yenilik, insan kaynağı sermayesi, adaptasyon ve işbirliği olarak ortaya çıkmaktadır (Oğan ve Wolff, 2022; Canetta vd., 2018; İsmail vd., 2017; Erol vd., 2016).

2.1.1. Dijital Zekâ

Stratejik yönetim, gelecek vizyonu çerçevesinde stratejik bilinçle başlamaktadır (Ülgen ve Mirze, 2010). Dijital dönüşüm için başlangıç noktası ise dijital zekâ olarak ifade edilmektedir (Edelman, 2015). Dijital zekâ, teknolojik yeniliklerle birlikte gelişen dijital yeteneklere vurgu yapmaktadır (Kohl, 2017). Dijital dönüşümü örgütsel unsurlarda gerçekleştirmenin ilk koşulunun dijital gelecek için dijitalleşmenin bir ihtiyaç olarak düşünülmesi olduğu söylenebilir. Örgüt bütününde benimsenmiş dijital gelecek kültürüyle birlikte dönüşümün başarısı da muhtemeldir. Bu nedenle dijital kültürün oluşturulmasında dijital zekâ bir gerekliliktir.

İnsan zekâsı ve yapay zekânın geliştirilebilir olmasına paralel olarak dijital zekânın da geliştirilebilir olduğu söylenebilir. Örgütteki dijital zekâ, bir anlamda insan zekâsı ile yapay zekânın birlikte kullanılmasını gerektirmektedir. Bu anlamda dijital zekâ, insan zekâsının ve yapay zekânın geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmaktadır (Oğan ve Wolff, 2022). Bu nedenle örgütte dijital zekâ, dijital stratejilerin

başarısı açısından da önemli görülmektedir (Catlin vd., 2015). Aynı biçimde dijital dönüşüm için dijital zekâ kritik unsurlardan biridir (Coşkun ve Yıldırım, 2018).

2.1.2. Teknoloji ve Yenilik

Günümüz teknoloji ve yeniliğin ön plana çıktığı dijital çağı ortaya çıkarmıştır. Dijital çağda işletmeler akıllı sistemlere dönüşmektedir (Fahem vd., 2018). Akıllı işletmeler, teknolojiyi sistem ve süreçlerinde kullanabilen aynı zamanda paydaşları ile ürünlerini dijitalle adapte edebilmektedir (Trappey vd., 2017).

Teknoloji, pek çok alanda vazgeçilmez bir unsur hale gelmiştir. İşletmeler açısından sistem ve süreçlerinde yeni nesil teknolojilerin kullanılıyor olması bir tarafa söz konusu teknolojiyi uygulayabilecek ve yenilikleri ortaya çıkarabilecek insan kaynağı sermayesine sahip olmak gerekmektedir. Bunun için teknolojik yatırımları ve yeniliği destekleyen örgüt yapısının yaratılması son derece zarurîdir.

2.1.3. Liderlik

Dijital dönüşüm için gerekli kültürün, teknolojinin, örgüt yapısının, insan kaynağının ve süreçlerin bir araya getirilmesi ve stratejik bilince hizmet edebilecek seviyede işlevlerini yerine getirebilmesi açısından liderlik yeteneğine ihtiyaç vardır. Örgütte yeniliğin desteklenmesi yine yaratıcı bir örgüt ikliminin yaratılmasında şüphesiz liderlik yeteneğinin önemi hiç de azımsanamaz.

Dijital çağın liderleri, vizyoner bakış açısına sahiptir. Gelecek odaklı stratejilere odaklanarak diğer örgütsel unsurları ortak vizyon çerçevesinde birleştirmektedir. Aynı zamanda bu bakış açısı sayesinde çalışanlarla ve diğer paydaşlarla birlikte uyum içinde çalışmaya meyillidir ve bu davranışı teşvik eder. Dijital çağın lideri, yenilikçidir ve örgütte yaratıcılığı destekler (Bennis, 2013; Westerman, 2016; Kane vd., 2015; Bolden ve O'regan, 2016). Bunların yanı sıra sürekli öğrenmeye heveslidir ve bilgi birikimini sürekli geliştirir. Bununla kalmayarak elde ettiği bilgiyi ve bilgi birikimini sürekli paylaşım halindedir. Bu durumda dijital dönüşümde liderlerden beklenen; daha şeffaf bir örgüt yapısının oluşturulmasıdır (Özmen vd., 2020).

2.1.4. İnsan Sermayesi

Dijital gelecekte sürdürülebilir başarının anahtarı, dijital yeteneklerden geçmektedir (Kohl, 2017). Dijital çağ her ne kadar yeni nesil teknolojileri kullanmayı gerektirse dâhi söz konusu teknolojiye uyum sağlayabilen insan sermayesini gerekli kılmaktadır. Dijital dönüşümde, teknoloji-insan bütünlüğünün sağlanması ve geliştirilmesi dijital kültürün oluşturulması bakımından önemli bir konudur (Oğan, 2022). Bu nedenle işletmenin potansiyel beşerî yeteneğinin dönüşüme katkısının sağlanması gerekmektedir. Dijital çağda insan yeteneğinin geliştirdiği ürün veya fikir “değer” olarak ortaya çıkmaktadır.

2.1.5. Adaptasyon

Yeni yıkıcı teknolojiler, toplum tarafından hemen kabul görmeyebilmektedir. İnsanlar için alışkanlıklardan vazgeçmek ve yeni düzene uyum belirli bir süreci kapsayabilmektedir. Çünkü toplumsal değişim sancılı ve riskli bir durum olarak algılanabilir. Her ne kadar değişimi gerçekleştirmek güç olsa dahi kaçınılmaz olduğu söylenebilir (Kane vd., 2015). Dijital çağın hızı düşünüldüğünde yenilenemeyen her bir sistemin gerileyerek yok olması kaçınılmazdır. Dijital dönüşümün risklerinin olduğu bir gerçektir ancak değişime direnç gösterip yeniliğin gölgesinde yok olmak söz konusudur.

Dönüşüm, yeni bir düzene veya değişikliğe uyum gösterme durumunu ifade etmektedir (Yankın, 2019). İşletmeler açısından düşünüldüğünde dönüşüm, dijital sistem ve süreçlerin insan kaynağı yeteneği ile uyumlu biçimde çalışması anlamına gelmektedir. Diğer bir ifadeyle dijital dönüşümde, dijital teknolojileri uygulayabilen, üretebilen ve geliştirebilen insan kaynağı sermayesi önemli bir unsur olarak ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla işletmelerde dijital dönüşüm başarısı, teknoloji-insan-süreç adaptasyonu ile ilişkilidir (Oğan ve Wolff, 2022).

2.1.6. İşbirliği

İşletmelerde dijital kültür, yenilikçi bir perspektife odaklanırken yaratıcılığı, şeffaflığı, yönetişimi, çevikliği, yalınlığı ve esnekliği desteklemektedir (Oğan, 2022). Bu nedenle dijital çağda işletmelerin, çalışanları ve diğer paydaşlarıyla bilgi alış-verişini sağlayan, katılımcı bir yönetim tarzını benimsemeleri beklenir. Dijital kültür iklimini destekleyen örgütlerin, bu yeni yönetim yapısı sayesinde kendisinde bulunmayan becerileri ilişki kurduğu diğer işletme yeteneklerinden karşılayabilir ve rekabet avantajını artırabilmektedir. Ya da işletme temel yeteneklerini diğer işletmelerin talepleri doğrultusunda onlarla

paylaşabilmektedir. Böylece işletmeler kurdukları işbirlikleriyle ilişkilerini ve bilgi ağlarını genişletmektedir.

2.2. Dijital Kültürde Liderlik, Strateji ve Örgüt Yapısının Rolü

İşletmelerde dijital dönüşüm bir anda ortaya çıkabilecek bir durum olmayıp belirli bir zaman diliminde belirli planların yapılmasını gerektirmektedir. Öncelikle Dijital dönüşüme stratejik bir çerçeveden bakmakla başlamak söz konusu süreçte son derece önemlidir. İşletme açısından dijital dönüşümün bir ihtiyaç olduğu düşüncesinin bütün örgütsel süreçlerde benimsenmesi ise stratejilerin uygulanabilirliğini artırmaktadır (Oğan ve Wolff, 2022).

Örgütsel değişimi gerçekleştirmek aniden ortaya çıkmadığı gibi söylenildiği kadar kolay da olmamaktadır. Örgütsel yapının, süreçlerin yeni bir düzene uyum sağlaması alt yapı olanaklarına sahip olunmasıyla birlikte söz konusu yapı ve süreçleri kontrol eden insan kaynağının işbirliğiyle mümkün görünmektedir (Parsehyan, 2020). Teknolojik alt yapı ile güçlendirilmiş insan kaynağı sermayesinin yaratılması ve süreci yöneten iyi bir liderliğe ihtiyaç duyulmaktadır (Davutoğlu, 2018; Özmen vd., 2020). Örgütte dijital kültürün oluşturulması açısından sürece dâhil edilen tüm yeteneklerin; yapı, sistem ve insan yeteneğinin entegrasyonu önemlidir.

3. YÖNTEM

3.1. Araştırma Modeli

Bu araştırmanın amacı, bilişim teknolojileri sektöründe dijital kültürün oluşturulmasında liderlik, strateji ve örgüt yapısının rolünü tespit etmektir. Araştırma, nicel araştırma deseninde ilişkisel tarama modelinde betimsel bir çalışma olarak yapılandırılmıştır (Kalaycı, 2009). Temel amaç çerçevesinde dijital kültür ile liderlik, strateji ve örgüt yapısı arasında herhangi bir ilişkinin olup olmadığı; liderlik, strateji ve örgüt yapısının, dijital kültürü etkileyip etkilemediği de araştırmanın alt amaçlarını oluşturmaktadır. Bu kapsamda araştırmanın temel soruları aşağıdaki gibi belirlenmiştir:

Araştırmanın temel soruları çerçevesinde oluşturan hipotezler ise şöyledir:

H₁: Liderlik, dijital kültürü etkilemektedir.

H₂: Strateji ve örgüt yapısı, dijital kültürü etkilemektedir.

3.2. Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Bilişim sektöründe faaliyet gösteren işletmeler, dijital dönüşüme hızlı biçimde adapte olabilen çevik örgüt yapısına sahiptir. Çünkü bilişim sektörünün faaliyet alanı teknolojiyle ilgilidir ve dolayısıyla dijital teknolojiler ile örgütsel unsurları birleştirme yeteneği üst seviyededir. Bu nedenle araştırmanın evreni, bilişim sektörü çalışanları olarak belirlenmiştir. Bilişim alanında Ankara ve İstanbul'da faaliyet gösteren 5 firma örneklem olarak seçilmiştir. Seçilen örneklem grubu bünyesinde 185 çalışandan anket formu aracılığıyla veriler toplanmıştır. Alan yazın incelendiğinde örneklem büyüklüğünün araştırmada kullanılan değişken sayısının en az beş katı olması gerektiği belirtilmektedir (Büyüköztürk vd., 2008). Bu bağlamda toplanan verilerin örneklem büyüklüğünü karşıladığı görülmektedir.

3.3. Araştırmanın Veri Toplama Araçları

Araştırmanın amacı doğrultusunda, "Dijital Dönüşüm Stratejileri ve Dijital Kültür" ölçeğinden yararlanılarak hazırlanan anket formu aracılığıyla veriler elde edilmiştir. Söz konusu anket formu ise, Kişisel bilgi formu, Dijital dönüşüm stratejileri ölçek formu ve Dijital kültür ölçek formu olmak üzere 3 bölümden oluşmaktadır. Araştırmanın uygulanmasına ilişkin etik kurul onayı; Artvin Çoruh Üniversitesi Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulunun 27 Aralık 2022 tarihinde yapmış olduğu toplantısında alınmıştır. Google Forms üzerinden oluşturulan anketler 2023 yılının ocak, şubat, mart, nisan ayları boyunca LinkedIn ve diğer sosyal medya platformları aracılığıyla bilişim sektörü çalışanlarıyla paylaşarak dijital ortamda uygulanması sağlanmıştır.

Kişisel Bilgi Formu: Araştırmaya katılan bilişim sektörü çalışanlarının yaşı, cinsiyeti, eğitim durumu, çalışma alanı ve mesleki deneyim gibi özelliklerini belirlemeye yönelik sorulardan oluşmaktadır.

Dijital Dönüşüm Stratejileri Ölçeği: İşletmelerin dijital dönüşüm ile ilgili stratejilerini belirlemek için uygulanan ölçek, Oğan (2022) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek orijinalinde: "Strateji ve Örgüt Yapısı"; "Liderlik" ve "Değişim ve Yenilik" olmak üzere 3 alt boyuttan oluşmaktadır. Bu araştırmanın amacı kapsamında, "Strateji ve Örgüt Yapısı" ile "Liderlik" olmak üzere 2 alt boyutta ele alınmıştır. Strateji ve Örgüt Yapısı boyutunda 6 soru; Liderlik alt boyutunda 5 soru olmak üzere toplam 11 soru yer almaktadır.

Dijital Kültür Ölçeği: İşletmelerin dijital kültüre bakış açılarını ve uygulamalarını belirlemek için oluşturulan ölçek, Oğan (2022) tarafından geliştirilmiştir. Ölçek, dijital kültürle ilgili 23 sorudan oluşmaktadır.

3.4. Araştırma Verilerinin Analiz Edilmesi

Araştırma kapsamında elde edilen veriler üzerinde analizler gerçekleştirilmeden önce verilerin geçerliliğini ve normal dağılıp dağılmadığını kontrol etmek için SPSS programından yararlanılarak verilerin normallik sınamaları ve güvenilirlik analizleri gerçekleştirilmiştir. Yapılan analiz sonucunda Skewness ve Kurtosis değerlerinin *Dijital Dönüşüm Stratejileri* ölçeği için $-0,463$ ve $1,594$; *Dijital Kültür* ölçeği için $-1,311$ ve $1,112$ olduğu görülmüştür. Kurtosis ve Skewness değerlerinin $-1,5$ ile $+1,5$ değerleri arasında olduğu görüldüğünden verilerin normal dağılım gösterdiği kabul edilmiştir (Tabachnick & Fidell, 2013). Ayrıca ölçeklerin geçerliliği için Cronbach's Alpha değerlerine bakılmış ve *Dijital Dönüşüm Stratejileri* ölçeğinin $\alpha=,96$; ölçeğin alt boyutları olan *Strateji ve Örgüt Yapısı* $\alpha=,92$; *Liderlik* $\alpha=,96$ ve *Dijital Kültür* ölçeğinin $\alpha=,98$ olduğu ve ölçeklerin güvenilir düzeyde olduğu görülmüştür.

Araştırmada *Dijital Dönüşüm Stratejileri* ölçeğine yönelik faktör analizi için, veri setinin faktör analizine uygunluğunu değerlendirebilmek amacıyla Kaiser Meyer-Olkin (KMO) değerine ve Bartlett testine değerlerine bakılmış, ölçeğin KMO katsayı değeri $,934$; Bartlett küresellik testi sonucu da $Ki\text{-}Kare=2,482$, $df = 55$, $sig ,000$ ($p < ,001$) olarak bulunmuştur. Elde edilen sonuçlar veri setinin faktör analizi yapılmasına uygun olduğunu göstermektedir. *Dijital Kültür* ölçeği için yapılan açımlayıcı faktör analizi (AFA) sonucunda tek faktörde yüklendiği görülmüştür.

4. BULGULAR ve YORUM

4.1. Demografik Bilgiler

Araştırmaya katılan çalışanların cinsiyet, yaş, eğitim durumu, çalışma alanı ve mesleki deneyimleri gibi özellikleri ile ilgili demografik veriler Tablo 1'de sunulmuştur.

Tablo 1. Çalışanlar İle İlgili Demografik Bilgiler

		f	%	s.d
Cinsiyet	Kadın	48	25,9	
	Erkek	137	74,1	,43
	Toplam	185	100	
Yaş	18-25	27	14,6	
	26-33	78	42,2	
	34-41	55	29,7	1,00
	42-49	16	8,6	
	50-57	9	4,9	
	Toplam	185	100	
Eğitim Durumu	Ön lisans	23	12,4	
	Lisans	113	61,1	
	Lisansüstü	49	26,5	,60
	Toplam	185	100	
Çalışma Alanı	Yazılım	134	72,4	
	Donanım	21	11,4	,75
	İletişim	30	16,2	
	Toplam	185	100	
Mesleki Deneyim	1-5	69	37,3	
	6-10	33	17,8	
	11-15	45	24,3	1,31
	16-20	23	12,4	
	21 ve üzeri	15	8,1	
	Toplam	185	100	

Araştırmaya katılan çalışanlarla ilgili demografik özellikleri gösteren Tablo 1 incelendiğinde, araştırmaya katılanların %25,9'unun kadın ve %74,1'inin ise erkek çalışanlardan oluştuğu görülmektedir. Araştırmaya katılım sağlayan çalışanların yaş aralığının %42,2 ile en çok 26-33; %29,7'sinin 34-41 yaş aralığında olduğu; %61,1'inin lisans mezunu olduğu ortaya çıkmıştır. Çalışanların, %72,4'ünün yazılım; %16,2'sinin iletişim alanlarında çalıştıkları bununla birlikte mesleki deneyimlerinin ise en fazla %37,3 ile 1-5 yıl, %24,3'ünün ise 11 ile 15 yıl arasında olduğu görülmektedir.

4.2. Değişkenler Arasındaki İlişki

Araştırmanın amacı doğrultusunda çalışmada yer alan değişkenlerin birbirleri arasındaki ilişkinin incelenmesi için korelasyon analizi gerçekleştirilmiştir. Değişkenler arasındaki ilişki düzeyleri Tablo 2'de gösterilmiştir.

Tablo 2. Değişkenler Arasındaki İlişki

		<i>Dijital Dönüşüm Stratejileri</i>	<i>Strateji ve Yapı</i>	<i>Liderlik</i>	<i>Dijital Kültür</i>
<i>Dijital Dönüşüm Str.</i>	Pearson Correlation	1	,970**	,964**	,916
	p		,000	,000	,000
<i>Strateji ve Yapı</i>	Pearson Correlation	,970**	1	,870**	,878**
	p	,000		,000	,000
<i>Liderlik</i>	Pearson Correlation	,964**	,870	1	,895**
	p	,000	,000		,000
<i>Dijital Kültür</i>	Pearson Correlation	,916	,878**	,895**	1
	p	,000	,000	,000	

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed). (n= 185)

Tablo 2 incelendiğinde, gerçekleştirilen korelasyon analizine göre dijital dönüşüm stratejileri ile dijital kültür arasındaki ilişkinin ($r=,916^{**}$; $p=,000$) anlamlı ve pozitif yönde yüksek düzeyde olduğu görülmektedir. Dijital dönüşüm stratejileri alt boyutlarından strateji ve yapı ile dijital kültür arasında ($r=,878^{**}$; $p=,000$) anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde; liderlik ile dijital kültür arasında ($r=,895^{**}$; $p=,000$) anlamlı, pozitif yönde ve yüksek düzeyde ilişkiler olduğu tespit edilmiştir.

4.3. Strateji ve Örgüt Yapısının Dijital Kültüre Etkisi

Araştırmanın amacı çerçevesinde strateji ve örgüt yapısının, dijital kültüre herhangi bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması için regresyon analizi uygulanmış ve Tablo 3'te gösterilmiştir.

Tablo 3. Strateji ve Örgüt Yapısının Dijital Kültüre Etkisi

Model Özeti						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
	,916 ^a	,839	,838	,401		
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	153,841	1	153,841	952,574	,000 ^a	
Atık (Residual)	29,555	183	,162			
Toplam	183,396	184				
Katsayılar ^a						
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		t	Sig.
	β	Std. Hata	Beta			
Sabit	,458	,117	,916		3,919	,000
Strateji ve Örgüt Yapısı	,894	,029			30,864	,000

a.Bağımlı Değişken: Dijital Kültür

Tablo 3'te görüldüğü gibi regresyon modeli anlamlıdır ($p<,005$). Strateji ve örgüt yapısının, dijital kültüre etkisinin anlamlı olduğu tespit edilmiştir ($p=,000$; $F(1; 184)=,162$; $R^2=,839$). Strateji ve örgüt yapısı, dijital kültürün varyansının yaklaşık olarak %83'ünü açıklamaktadır. Strateji ve örgüt yapısının her 1 (bir) birimlik artışın, dijital kültürde ,894'lük bir artışı beraberinde getirmektedir. Bu bulgular doğrultusunda H_1 hipotezi kabul edilmiştir.

4.4. Liderliğin Dijital Kültüre Etkisi

İşletmede dijital dönüşüme liderlik etme ile ilgili görüşler doğrultusunda, liderliğin örgütteki dijital kültüre herhangi bir etkisinin olup olmadığının ortaya çıkarılması için regresyon analizi uygulanarak Tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4. Liderliğin Dijital Kültüre Etkisi

Model Özeti						
Model	R	R ²	Düzeltilmiş R ²	Tahminin Standart Hatası		
	,895 ^a	,800	,799	,447		
ANOVA ^b						
Model	Kareler Toplamı	sd	Ortalama Kare	F	Sig.	
Regresyon	146,797	1	146,797	734,001	,000 ^a	
Atık (Residual)	36,599	183	,200			
Toplam	183,396	403184				
Katsayılar ^a						
Model	Std. Edilmemiş Katsayılar		Std. Edilmiş Katsayılar		t	Sig.
	β	Std. Hata	Beta			
Sabit	,808	,120	,895		6,709	,000
Liderlik	,807	,030			27,092	,000

a.Bağımlı Değişken: Dijital Kültür

Tablo 4'teki veriler incelendiğinde liderliğin, dijital kültüre etkisini gösteren regresyon modelinin anlamlı olduğu görülmektedir ($p<,005$). Aynı zamanda örgütteki liderlik anlayışının, dijital kültüre etkisinin

anlamli olduğu tespit edilmiştir ($p=,000$; $F(1; 183)=,200$; $R^2=,800$). Yine tabloya göre liderlik, dijital kültür varyansının yaklaşık olarak %79'unu açıklamaktadır. Liderlikteki her 1 (bir) birimlik artışın, dijital kültürde ,807'lik bir artışa neden olduğu görülmektedir. Bu bulgular doğrultusunda H_2 hipotezi kabul edilmiştir.

5. SONUÇ, TARTIşMA ve ÖNERİLER

Bu araştırma ile işletmelerde dijital dönüşüm stratejileri kapsamında dijital kültürün oluşturulmasının önemine odaklanılmaktadır. Bu düşünceden hareketle işletmede dijital kültürün oluşturulmasında kritik unsurlar olarak ifade edilen liderlik, strateji ve örgüt yapısının dijital kültüre etkisi ortaya çıkarılmaya çalışılmaktadır. Araştırmanın amacı doğrultusunda oluşturulan hipotezler test edilmiş ve bazı bulgulara ulaşılarak hipotezleri destekleyici sonuçlar elde edilmiştir.

İşletmenin strateji ve örgüt yapısının, dijital kültürü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. İşletmelerin dijital dönüşüm süreçleri çerçevesinde benimsedikleri stratejik bakış açısı ve örgüt bünyesinde oluşturulan yapısal süreçler, dijital kültürü desteklemektedir (Oğan ve Wolff, 2022). Mert (2019), araştırmasında örgüt yapısının ve stratejisinin dijital dönüşümle ilgili örgüt iklimini etkilediğini belirtmektedir.

Dijital dönüşüm stratejileri kapsamında, dijital dönüşüme liderlik etmenin, dijital kültürü etkilediği sonucuna ulaşılmıştır. Diğer bir ifadeyle dijital dönüşümü benimseyip örgüt ikliminde paylaşılmasını sağlayarak çalışanları ve diğer paydaşları yönlendiren liderlik yeteneğinin, dijital kültürü desteklediği söylenebilir (Schumacher vd., 2016; Ismail vd., 2017). Yine daha önce yapılan çalışmalarda da benzer sonuçlara ulaşılmaktadır. Atak (2018), araştırmasında örgüt yapısı ve liderliğin dijital dönüşüm başarısını etkilediğini ifade etmektedir. Aynı zamanda Klein (2020), çalışmasında dijital dönüşümün işletme işleyişini, yapısını ve kültürünü etkilediğini belirtmektedir.

Dijital dönüşümün başarısında bazı kritik unsurların varlığı söz konusudur. İşletmenin sahip olduğu teknolojinin yanı sıra bu altyapıya uyum süreci ve hızı önemli bir faktör olarak görülmektedir. Bu anlamda teknoloji-insan-sistem adaptasyonunun sağlanmasında ılımlı bir örgüt ikliminin rolü büyüktür (McKinney vd., 2017; Westerman, 2018; Türkay, 2021). ıkdın (2018), rgt yapısının dijital teknolojilere uyum sürecinin gerçekleşmesinde örgüt ikliminin önemli bir payı olduğunu belirtmektedir. Bu doğrultuda işletmenin dijital stratejilerini uygulamada dijital kültürün yaratılmasının gerekli olduğu da ifade edilebilir.

İşletmelerin başarılı bir dönüşüm gerçekleştirebilmelerinin anahtarının dijital kültürü yaratmaktan geçtiği görülmektedir. Örgüt ikliminde paylaşılabilen; dijital gelecek bakış açısıyla başlayarak dijital yeteneklerini örgüt yapısına adapte etme ile devam eden söz konusu bu sürecin kritik unsurları kültürde birleşmektedir. Dolayısıyla bu araştırmanın, işletmelerin dijital dönüşüm stratejilerini uygulamada dijital kültürü oluşturabilmeleri için odaklanmaları gereken unsurlara ışık tuttuğu düşünülmektedir. Dijital ağın işletmelerinden ve liderlerinden beklenen; işletmelerde dijital kültüre uyumun sağlanmasının desteklenmesidir. Dijital kültür, dijital dönüşüm süreci ile gündeme gelmeye başlayan yeni bir kavramdır. Bu açıdan araştırmanın ilgili literatüre katkı sağlaması beklenirken bilim insanlarınca ilgi görmesi ve farklı açılardan incelenmesi önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Atak, G. (2018). *Impact factors and current issues on technology development for industry 4.0 transformation in technopark companies: The case of Turkey*, [Master thesis]. İstanbul Teknik University.
- Bekmezci, M. (2013). Taking competitive advantage by business model innovation. *Journal of Management & Economics*, 20(1), 291-314.
- Bennis, W. (2013). Leadership in a digital world: Embracing transparency and adaptive capacity. *MIS Quarterly Vol. 37 No. 2/June 20*. 635-637.
- Bolden, R. & O'Regan, N. (2016). Digital disruption and the future of leadership: An interview with rick haythornthwaite. *Chairman of Centrica and MasterCard. Journal of Management Inquiry*, 25(4) 438-446.
- Büyüköztürk, Ş., Çakmak, E.K., Akgün, E.A., Karadeniz, Ş. & Demirel, F. (2008). *Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Pegem Akademi.
- Canetta, L., Barni, A. & Montini, E. (2018, June). Development of a digitalization maturity model for the manufacturing sector. In *2018 IEEE International Conference on Engineering, Technology and Innovation (ICE/ITMC)* (1-7). IEEE.
- Catlin, T., Scanlan, J. & Willmott, P. (2015). Raising your digital quotient. *McKinsey&Company*, June, 1-13.
- Coşkun, B. & Yıldırım, Ç.P. (2018). Kamu yönetimi açısından dijital zekânın iyi yönetime etkisi. *Ombudsman Akademik*, (1), 141-162.
- Çıkdın, M.B. (2018). *İşletmelerin organizasyon yapısı ve kaynakları açısından endüstri 4.0 eğiliminin değerlendirilmesi: Antalya ili örneği*, [Yüksek Lisans Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Akdeniz Üniversitesi.
- Davutoğlu, N.A. (2018). Sanayi 4.0'ın Liderlik ve insan kaynakları yönetimine algısal etkileri. *International Journal of Social Humanities Sciences Research*, 5(30), 4041-4048.
- Edelman, B. (2015). Dijital platformunuzu nasıl başlatırsınız?, Harvard Business Review Türkiye, Nisan.
- Erol, S., Schumacher, A. & Sihn, W. (2016, January). Strategic guidance towards industry 4.0—A Three-stage process model. In *International conference on competitive manufacturing 9*, No 1, 495-501.
- Fahem, M., Shah, Sb. B.H., Butt, R.A., Raza, B., Anwar, M., Ashraf, M. W., Ngadi, Md. A. & Güngör, V.C. (2018). Smart grid communication and information technologies in the perspective of industry 4.0: Opportunities and challenges. *Computer Science Rewiev*, 30, 1-30.
- Ismail, M.H., Khater, M., & Zaki, M. (2017). Digital business transformation and strategy: What do we know so far. *Cambridge Service Alliance*, 10, 1-35.
- Kalaycı, Ş. (2009). *SPSS Uygulamalı Çok Değişkenli İstatistik Teknikleri*. Ankara: Asil Yayın Dağıtım.
- Kane, G.C., Palmer, D., Nguyen Phillips, A., Kiron, D. & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Dijital Çağda İşletmecilik Dergisi*, 3(1), 24-35.
- Kohl, K. (2017). Building future fit teams: Raising your teams digital quotient (DQ), <http://www.talenttalks.net/building-future-fit-teams-raising-teams-digital-quotientdq/>
- Mckinney Jr, E., Yoos II, C.J. & Snead, K. (2017). The need for 'skeptical' accountants in the era of big data. *Journal of Accounting Education*, 38, 63-80.
- Mert, S. (2019). *İşletmelerin dijital dönüşüm (endüstri 4.0) farkındalık ve algı düzeyinin değerlendirilmesi: Elazığ OSB örneği*, [Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Fırat Üniversitesi.
- Mert, G. (2020). Kurumların stratejik yönetim süreçlerinde dijitalleşmenin rolü. *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 6(22), 41-58.

- Oğan, E. (2022). *İşletmelerde dijital dđnüşüm stratejileri ile performans ilişkisinde dijital kùltürün aracılık rolü: Fortune 500 Türkiye’de bir uygulama*, [Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, Giresun Üniversitesi.
- Oğan, E. & Wolff, R. A. (2022). Fortune 500 işletmelerinin dijital dđnüşüm performansında dijital kùltürün aracılık rolü. *Fiscaoeconomia*, 6(3), 1282-1307.
- Osterwalder, A., Pigneur, Y. & Tucci, C.L., (2005). Clarifying business models: origins, present, and future of the concept. *Communications of the Association for Information Systems*, May 2005, 15.
- Özmen, Ö.N., Eriş, E.D. & Özer, P.S. (2020). Dijital liderlik çalışmalarına bir bakış. *Süleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 25(1).
- Parsehyan, B. G. (2020). İnsan kaynakları yönetiminde dijital dđnüşüm: İk 4.0. *Turkish Studies*, 15(2), 211-224.
- Rogers, D.L. (2016). *The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age*. Columbia University Press.
- Schwab, K. (2017). *The Fourth Industrial Revolution*. New York: Crown Business.
- Tabachnick, B.G. & Fidell, L.S. (2013). *Using multivariate statistics*. Pearson.
- Trappey, A.J., Trappey, C.V., Govindarajan, U.H., Chuang, A.C. & Sun, J.J. (2017). A review of essential standards and patent landscapes for the internet of things: A key enabler for Industry 4.0. *Advanced Engineering Informatics*, 33, 208-229.
- Türkay, B. (2021). *Akıllı teknolojilerin turizm işletmelerinin dijitalleşmesinde ve tüketici davranışlarındaki rolü*, [Doktora Tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- Ülgen, H. & Mirze, K. (2010). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*. İstanbul: Literatür Yayınları.
- Yankın, F.B. (2019). Dijital dđnüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakùltesi E-Dergi*, 7(2), 1-38.
- Westerman, G. (2016). Why digital transformation needs a heart. *MIT Sloan Management Review*, Vol. 58, No. 1.
- Westerman, G. (2018). Your company doesn’t need a digital strategy. *MIT Sloan Management Review*, 59(3), 1-5.