

KAMU HİZMETLERİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN SOYUT VE SOMUT ÖGELERİ ÜZERİNDEKİ ÇALIŞAN ALGISINA ETKİSİ*

Mehmet ÖLMEZ†

Öz

Kamu hizmetlerinin dijital ortamda gerçekleştirilmesi konusundaki ilerlemeler geleneksel örgüt kültürlerine sahip kamu idarelerinde dijital çağa uyum sağlayan bir çalışma ortamı tasarlama ihtiyacını ortaya çıkarmaktadır. Bu çalışmada, dijital dönüşümün örgüt kültürünü oluşturan soyut ve somut temel öğeler üzerindeki çalışan algısına etkileri araştırılmıştır. Bu kapsamda araştırma örnekleminin seçildiği Bakanlık düzeyindeki kamu kurumunun toplam 1.090 çalışanından anket yöntemiyle veri elde edilmiştir. Verilerin analizinde SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 istatistiksel paket programı kullanılmıştır. Analizler sonucunda, kamu çalışanlarının kurumsal faaliyetlerinde dijital ortamda fiilen geçirdiği sürelerin kurum kültürünü oluşturan soyut ve somut kültür öğelerine yönelik algılarını pozitif yönde etkilediği, teknolojik dönüşümü benimseme düzeyi ve görevin teknolojiye bağımlılığının ise anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, ayrıca kamu örgütlerindeki iletişim formunda bir değişim yaşandığı görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgular, dijital çalışma alanlarına yönelik normların ve sembolik dijital materyallerin geliştirilmesinin, örgütsel iletişimde dijital iletişim ve yüz yüze iletişimden oluşan hibrit bir iletişim modelinin tercih edilmesinin gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Kamu Hizmetleri, Dijitalleşme, Örgüt Kültürü, Çalışan Algısı.

JEL Kodları: D23, H83, M14

THE EFFECT OF DIGITAL TRANSFORMATION IN PUBLIC SERVICES ON EMPLOYEE PERCEPTION ON THE INTANGIBLE AND TANGIBLE ELEMENTS OF ORGANIZATIONAL CULTURE

Abstract

Advances in the realization of public services in the digital environment reveal the need to design a working environment that adapts to the digital age in public administrations with traditional organizational cultures. In this study, the effects of digital transformation on employee perception on the intangible and tangible basic elements that make up the organizational culture were investigated. In this context, data were obtained from a total of 1,090 employees of the public institution at the Ministry level, from which the research sample was selected, by survey method. The analysis of the collected data was made with SPSS 21.0 and AMOS 21.0 statistical package program. As a result of the analyzes, the time spent by public employees in the digital environment in their corporate activities positively affects their perceptions of the intangible and tangible cultural elements that make up the corporate culture, the level of adoption of technological change and the dependence of the task on technology has found to have no significant effect, and there was a changing in the form of communication in public organizations. The findings obtained from the research reveal the necessity of developing norms and symbolic digital materials for digital workspaces and preferring a hybrid communication model consisting of digital communication and face-to-face communication in organizational communication.

Keywords: Public Services, Digitalization, Organizational Culture, Public Employees Perception.

JEL Codes: D23, H83, M14

*Bu çalışma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonunun 08/03/2022 tarihli toplantısında alınan ve 14/03/2022 tarihli E-35853172-300-00002084994 sayılı yazılı ile tebliğ edilen kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca çalışmada Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı'nda Prof. Dr. Doğan Nadi Leblebici danışmanlığında Mehmet ÖLMEZ tarafından "Dijitalleşmenin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Alan Araştırması" başlığı ile yürütülen doktora tezinden yararlanılmıştır.

† Doktora Öğrencisi, Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, mehmet.olmez@yahoo.com, <https://orcid.org/0000-0002-9964-9947>

GİRİŞ

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojileri özellikle çalışanlar için zorunlu iş görme araçları haline gelmiştir. Yönetim bilişim sistemleri ve yerel ağlar, web odaklı çalışma kültürünü ortaya çıkarmış, yüksek hızlı yerel ağ olanaklarının kullanılmaya başlamasıyla çalışma ortamında verimlilik ve hız konusunda önemli gelişmeler ortaya çıkmıştır (Stallings, 2014, s. 37). Fiber optik kablolu ya da uydu bağlantılı veya kablosuz-dijital radyo dalgalarına dayalı iletişim sağlayan yeni teknolojiler nedeniyle dijital iletişim araçları örgütler açısından en önemli teknolojik olanaklardan birisi haline gelmiştir (Reddy, 1990, s. 235). İletişim yöntemlerinin dijital teknolojiye dayalı olarak değişmesi, uzaktan erişim yoluyla bilgi aktarımı ve iş görme yaklaşımının örgütlerde de benimsenmesini sağlamıştır.

Örgüt kültürü özel sektör veya kamu sektörü ayrımı gözetmeksizin tüm örgütlerde var olan, tarihsel olarak gelişen, örgütteki sosyal yapı içerisinde gömülü olarak bulunan ve örgüt üyelerinin algılayarak içselleştirdiği, temel değerler, örgütsel ideolojiler, varsayımlar, ritüeller, davranış kalıpları ve semboller gibi öğelerden meydana gelen bir kavramdır (Alvesson, 2002, s. 148). Bu bakımdan örgüt kültürü kavramı, örgüt yapısı içerisinde temel yapı taşı olarak değerlendirilebilecek teknoloji ve iletişim boyutlarıyla karşılıklı ve yakın bir ilişki içerisindedir.

Kamu kurumları açısından dijital devlet uygulamalarıyla kamu örgütlerinin iş akış yöntemleri ve metodolojileri dijital çevreden etkilenerek dönüşüme uğrayabilmekte, kamu hizmetlerinin sunumu ve kamu politikalarının geliştirilme süreçlerinde kurum içi ihtiyaçlara odaklı anlayıştan kullanıcı ihtiyaçlarına odaklanan ve kamu idarelerini yeniden yapılandıran bir dönüşüm söz konusu olmaktadır (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2014, s. 2).

Kamu yönetiminde dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinde kullanımının artmasıyla ortaya çıkan E-Devlet kavramıyla yakından ilişkilidir. Dünyada çok sayıda ülkede ve farklı şekillerde uygulama alanı bulan E-Devlet projelerinin başarısında, kamu otoritelerinin benimsediği vizyon, misyon ve stratejiler, dış çevre ve liderlik etkenlerinin yanında “devlet kültürü” de önemli bir değişkendir (Hassna, 2009, s. 362).

Literatürde temel devlet kültürünün yanında kamu kurumlarının yeni dijital kamu hizmeti anlayışına adapte olması, çalışanlarının dijitalleşen iş akış yöntemlerine uyumu ve dijital iletişim yöntemlerinin doğru bir şekilde kullanılması, dijital dönüşümün performansa ve verimliliğe etkileri gibi konularda örgüt kültürüne vurgu yapan çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Bu çalışmada, kamu hizmetlerindeki dijital dönüşümün çalışanların örgüt kültürünü oluşturan soyut ve somut kültür öğelerine ilişkin algılarına etkisi araştırılmıştır. Teknolojide yaşanan hızlı dönüşüm süreçlerine uyum sağlanması konusunda önemli bir yere

sahip olan örgüt kültürü ve onu oluşturan temel öğelerin durumuna odaklanarak, kamu yönetimi literatürüne bu yönüyle katkı sağlamak ve uygulayıcılar için faydalı ve yeni bir bakış açısı geliştirmek amaçlanmıştır. Türk kamu yönetiminde dijitalleşen kamu hizmetlerinin örgüt kültürünü oluşturan temel öğeler üzerindeki çalışan algısına etkisini inceleyen ampirik yöntemlerle yapılmış araştırmaların sınırlı sayıda oluşu nedeniyle araştırmanın literatüre önemli katkı sağlayacağı değerlendirilmektedir.

LİTERATÜR TARAMASI VE HİPOTEZ GELİŞİMİ

Örgüt Kültürü Kavramının Temel Özellikleri ve Öğeleri

Örgütler içinde meydana geldiği daha büyük toplumsal yapının küçük birer bölümleridir. Örgüt amaçları, stratejileri, dahil olduğu sosyal yapı unsurlarından etkilenerek, amaç ve işlevlerinde bir toplumsal yapıdan diğerine farklılaşabilmektedirler (Parsons, 1960, s. 45). Örgütler, çeşitli mal ve hizmet üreten sosyal araçlar olduğu kadar, ritüeller, efsaneler, kendine özgü diğer törenler gibi kültürün görgül hallerini içeren ve kendisini popülasyon içerisinde diğerlerinden farklılaştıran somut biçimler de (artefaktlar) üretirler (Smircich, 1983, s. 344). Dolayısıyla, örgütler amaçlarına ve sosyal yapı içerisindeki fonksiyonlarına göre birbirinden farklı özelliklere sahiptirler.

Örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalarda, bu kavrama ilişkin standart bir tanımlama ortaya konulamamıştır. Örgüt kültürü çalışmalarında yazarların büyük çoğunluğu kültür kavramının; kabullenilmiş ve paylaşılan değerler, inançlar, altta yatan varsayımlar, normlar, beklentiler ve örgüt veya örgüt üyelerinin özelliklerine ilişkin tanımlamalardan oluşan bir olgu olduğu hususuna vurgu yapmaktadır. Kültürün çoğunlukla yazılı olarak ortaya konulmadığı, örgüt içinde yaşarken ve örgütün bir parçası olurken öğrenildiği belirtilmektedir (Kilmann, 1984, s. 48; Cameron ve Quinn, 2011, s. 18). Bazı araştırmacılar ise kültürün altında yatan değerlerin bir yansıması olan normlara vurgu yapmanın yanında, inançlar tarafından şekillenen ve kültürün bir dışı vurumu olan ritüeller, hikayeler, mitler ve sembollere odaklanmıştır (O'Reilly ve Chatman, 1991, s. 47; Barney, 1986, s. 657).

Schein'e göre (2004), kültürü oluşturan aşamalar birbiriyle etkileşim içerisinde 3 katmandan oluşmaktadır. İlk katmanda, geri planda kabullenilmiş inançlar, algılar, düşünceler ve hisler gibi kültürün altında yatan bilinçaltında kabullenilen temel varsayımlardır. Bu seviyeden sonra karşılıklı etkileşim ve geçirgenlik halinde bulunan, benimsenmiş değerler ve inançlar katmanı başlar. Burada stratejiler, hedefler ve benimsenmiş temel gerekçeyi niteleyen felsefe devreye girer. Kültürün artefaktlarını (görgül, somut ve sembolik çıktılar) etkileyen ve onlardan etkilenen bu katmandan sonra, örgüte özgün artefaktlar gün yüzüne çıkar. Kültürü simgeleyen bu katmanın temel özelliği ise örgütsel yapılar ve süreçlere ait somut ve görgül eserlerin/objelerin veya diğer sembollerin meydana getirilmiş olmasıdır (Schein, 2004, s. 26).

Semboller örgütler için belirli anlamlar ifade eden örgüt kültürünün önemli göstergeleridir. Örgüte özgü dil, kıyafetler, amblemler ve logolar gibi simgeler, sloganlar, toplantı ve törenler, örgütle üyelerini bütünleştiren, aidiyet duygularını güçlendiren ve dış çevreye karşı temsili uyaran olma işlevi gören örgüt kültürü sembolleridir. Semboller aynı zamanda örgüt içindeki güç ve statü farklılıklarını yansıtan, oda boyutları, mobilya v.b. özelliklerle ayırıştırıcı ve kurumsal kimliğin hiyerarşik yapısına özgü kültürel tutumlar hakkında da bilgi veren göstergelerdir (Berberoğlu, 1990, s. 158; Köse, Tetik ve Ercan, 2001, s. 126). Bunun yanında örgütsel değerlerin yayılmasına ve yerleşmesine yardımcı olan öykü/efsane/kahramanlar/mitler örgütün geçmişine yönelik kültürel taşıyıcılar olarak önemli işlevler görebilirler (Köse vd., 2001, s. 230) .

Örgüt kültürüne ilişkin araştırmaların bazılarında kültürün öğelerine ilişkin olarak, kültürü meydana getiren unsurlar ve örgüt kültürünün taşıyıcıları olmak üzere iki başlık altında bir sınıflandırma yapılabildiği görülmektedir. Bu sınıflandırmada genel unsurlar; değerler, normlar, inançlar ve varsayımlar olarak, taşıyıcı unsurlar ise seremoniler-törenler, hikayeler-mitler, dil, gibi artefaktlar olarak sıralanmaktadır (Unutkan, 1995, s. 49). Literatürde yaygın olarak ele alınan kültürün temel unsurlarına ilişkin kavramlar; kabullenilmiş varsayımlar/inançlar/sayıtlar, değerler, normlar, artefaktlar, ritüeller/törenler, kahramanlar, mitler, hikayeler ve sembollerden oluşmaktadır. Bunlar çoğunlukla örgüt üyeleri tarafından tam olarak anlamlandırılabilen kültürel unsurlardır.

Örgütlerde Kültür İle Çalışan Davranışı Arasındaki İlişki

Schein (2004) örgüt kültürü ile ilgili olarak “grup üyelerinin paylaştığı tarih” tanımlamasını kullanmaktadır. Ona göre, her sosyal grup kendi içerisinde bir kültüre sahiptir ve kültürün devamlılığı, grup üyelerinin tarihsel süreç içerisinde paylaştığı tecrübelerin duygusal yoğunluğu ve kültüre olan sadakatine bağlıdır (Schein, 2004, s.11). Birlikte çalışan bireylerin karşılıklı etkileşimi sonucu ortaya çıkan değerler ve inançlar ile yaygın davranış kalıpları bir sosyal sistem meydana getirebilir. Oluşan bu sosyal sistem karşılıklı bağımlı parçalardan oluşan bir bütün olarak görülebilir (Mouzelis, 2003, s.116).

O'Reilly ve Chatman (1991, s.48)'a göre sadece örgüte ve bireylere özgü belirli değerler konusunda güçlü ve yaygın bir uzlaşma olduğu zaman bir merkezi değerler sistemi ve kültür ortaya çıkabilir. Ayrıca, örgüt kültürü sosyal sistemin istikrara kavuşmasına yardımcı olan deneyimlerin bir yansıması olduğu kadar, çalışanlara bir kimlik verir ve aidiyet duygusu taşımalarına katkı sağlayan bir yapıtaşısı görevi görür (Cameron ve Quinn, 2011, s.19). Örgüt kültürünün işyerinde çalışanlarca olumlu karşılanmasının, onların kurum faaliyetlerine yüksek katılım sağlaması, yüksek motivasyon, örgüte bağlılık ve değişimleri

benimseme esnekliğine sahip olmaları gibi olumlu sonuçları olabilmektedir (Kishori ve Kanimozhi, 2021, s.1251).

Alvesson (2002, s.195) kültürü yalnızca bir davranış rehberi, sosyal bütünleşme ve uyumu anlamaya yarayan bir araç olarak değil aynı zamanda farklılaşma, tutarsızlık, çatışma, çelişki ve karışıklığa dair duyarlılık geliştirebilen teorik bir araç olarak görmek gerektiğini belirtmektedir. Örgütlerdeki alt gruplar kendi kültürünün yanında örgütün bütün kültürel çekirdeğinin özelliklerini de taşır. Alt gruplarda oluşan kültürel farklılıklar yabancılaşma veya çatışma davranışlarını hızlandırabilir (Cameron ve Quinn, 2011, s.22). Örgüt seviyesinde gruplar arasındaki rekabet ve çatışma davranışlarını anlayabilmek için örgüt yapısına sirayet eden kültürü incelemek gerekmektedir (Schein, 2004, s. xi, 108).

Örgüt Kültürünün Benimsenmesinde İletişim Etkeni

İletişim, bir gönderici ve alıcının olduğu içinde çeşitli mesajları barındıran semboller yoluyla insanlar arasında kurulan bir süreçtir. İletişim yoluyla insanlar birbirleriyle etkileşime girebilmekte ve aynı zaman da bilgi paylaşımı yapabilmektedir (Turban, McLean ve Wetherbe, 1996, s. 486). İçinde yaşanılan toplumun değerleri, kültürü, inanışları ve davranış kalıpları iletişim sayesinde öğrenilerek paylaşıldığından ve dış dünya ile etkileşim kurulmaya yaradığından, iletişim insanların bir arada yaşamalarının en önemli araçlarından biri olarak değerlendirilir (Bulduklu ve Karaçor, 2019, s.9).

Örgütlerde üst yönetim ile diğer örgüt üyeleri arasında veya örgüt üyelerinin kendi aralarında, değerler sistemi konusunda uzlaşma sağlanabilmesi, uyum sağlanabilmesi için doğru bir iletişim sisteminin bulunması gerekmektedir (Hofstade, 1981, s.30). Örgütsel iletişim, örgütlerin iç ve dış çevre ile olan ilişkilerinde geçerli olan planlı bir iletişim türüdür. Ortak değerlerin paylaşılması, koordinasyon ve ast-üst ilişkilerinin kurulması, sorunların çözülmesi ve bilginin paylaşımı için iyi işleyen bir iletişim yapısının kurulması gerekir. Her örgütün kendi özelliklerine göre iletişim yöntemleri farklılaşmaktadır. Hiyerarşinin ağır bastığı örgütlerde genelde yazılı ve resmi iletişim türü benimsendiği ileri sürülebilir (Akyazı, 2019, s. 19). Kamu idareleri geleneksel olarak hiyerarşiye dayalı bir örgütsel model ortaya koyduklarından yazılı ve resmi iletişim yönteminin örgütsel iletişimdeki fonksiyonelliği daha fazladır.

Teknoloji ve Örgüt Kültüründe Dönüşüm

Leavitt (1965) modelinde örgütler, birbiriyle etkileşim halindeki dört değişkenin bir arada hareket ettiği çok değişkenli bir sistem olarak görülmektedir. Görevler, yapı, teknoloji ve insanlardan oluşan bu değişkenler içinde insan değişkeni, örgüt kültürünün temel süjesi olan çalışanları ifade eder ve bu aşamada

diğer değişkenleri bağdaştırabilen, örgüt işlevlerine önemli ölçüde katkı yapabilen temel bileşen olarak “kültür” devreye girmektedir (Deshpade ve Webster, 1989, s.4).

Bilgi teknolojileri ve örgütler arasındaki etkileşim oldukça karmaşık bir niteliktedir. Örgüt yapısı, yönetim süreçleri, politikalar, kültür, üst yönetim kararları ve çevresel koşulları içeren bir dizi faktörün etkisi söz konusudur (Laudon ve Laudon, 2014, s.111). Alvesson (2002, s:26) örgütler için kültürün konumunu örgütsel yapı, strateji teknoloji ve işletme tarzı arasında merkezi bir konumda belirlemiştir. Bununla birlikte, strateji, yapı, kontrol ve kültür arasında karşılıklılık arz eden bir ilişki mevcuttur. Stratejiler yapı ve kontrol sistemleriyle uygulama alanı bulur ve çıktıları örgütsel kültür tarafından dönüştürülür (Hofstede, Hofstede ve Minkov, 2010, s. 315-317).

Alandaki birçok araştırmada örgüt kültürünün yavaş ve zor bir süreçle de olsa değiştirilmesinin söz konusu olabileceğine vurgu yapılmaktadır. Genel olarak teorik düzeyde ve uygulamada kültürün değiştirilmesinin zor olduğu konusunda görüş birliği var iken (Wilkins ve Ouchi, 1983, s. 478), aynı zamanda bilgi sistemleri ve teknolojilerinin dönüşümünün buna uyum sağlama gereği nedeniyle genel bir değişime neden olabileceği konusunda yaygın bir düşünce bulunmaktadır (Sarmento, 2005, s. vii; Hofstede, 1981, s. 26). Schein, örgütlerde kültürel değişim mekanizmalarına değinip birleşme ve devralma, yıkım ve yeniden ayağa kalkma, alt kültürlerin baskın çıkması, dış çevrenin etkisi gibi etkenleri sıralarken “teknolojinin baştan çıkarıcı etkisi” üzerinde durmuş, bir bakıma teknolojik yeniliklerin örgüt kültürünü değişime zorlayabileceğini ifade etmiştir (Schein, 2004, s. 292).

Yeni teknolojilerin örgüt yapısıyla uyumlaştırılması sürecinin yanında örgüt kültürü ile olan uyumu da yönetim açısından önemli bir konudur. Özellikle kültürel bir bariyerin oluşması, bir sosyoteknik sistem olarak görülen örgütler için risk faktörü olabildiği gibi teknolojik gelişmeden beklenen faydanın sağlanamamasına neden olabilmektedir (Sen, 2016, s. 10).

ÖRGÜTLERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE KAMU YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Modern işletmelerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımıyla gerçekleşen dijital dönüşüm, başlarda yönetim açısından bir bocalama süreci yaşatsa da, finans, iş gücü, üretim teknikleri, karar verme süreçleri, strateji ve analiz çalışmaları gibi iş süreçlerinde köklü değişikliklere neden olmuştur (Lewis, 2006, s. 576). Bilişim sistemleri, dünyaya bağlanarak değer yaratan bilişim sistemleri öğelerinin (insan, süreç, bilgi kaynakları, iletişim altyapısı ve bilgisayar platformları) meydana getirdiği bir ağdır (Hsu, 2013, s. 9). Bilgiyi belirli amaçlarla toplayan, işleyen, depolayan, analiz eden ve yayan, girdilerle (veri, komut) belirli bir çıktı üreterek (raporlar, hesaplamalar) kullanıcılarına gönderilmesini sağlayan, geri bildirimler yoluyla bu süreci kontrol altında tutan, örgütler için gerekli bilgiyi ürün olarak ortaya çıkaran, örgütlerin verimli

çalışması konusunda yönetime destek sağlayan bilgi işlem modelleridir (Turban vd., 1996, s.7; Dondurmacı ve Çınar, 2014, s.26; Turban, Rainer ve Potter, 2003, s.15).

Örgüt yapısında inşa edilmiş bilişim sistemi öğeleri; bilgi kaynakları, iletişim altyapısı ve bilgisayarlardan oluşmaktadır. Web tabanlı bilişim sistemleri ise insanlar (internete giriş yapanlar), süreçler (bireysel yazılım ve uygulamalar, arama motorları), bilgi kaynakları, bilgisayar (donanım) ve altyapıdan (internet ve bireysel web sitelerinden oluşan ağlar) meydana gelmektedir (Hsu, 2013, s. 4-7).

Dijital İletişim Ağları ve Dijital Dönüşümün Kavramsal Boyutu

Dijital teknolojiler, internet, mobil teknolojiler ve araçlar, veri arama, toplama, analiz etme, geliştirme, dönüştürme ve dijital içerik sunma gibi uygulama ve hizmetlerin geliştirilmesini de kapsayan, bilgi ve iletişim teknolojilerinin tamamından oluşmaktadır (OECD, 2014, s. 6). Dijital dönüşüm kavramı ise kişisel bilgisayarların kullanılması ile başlayan dijitalleşmenin internet, sosyal medya, yapay zeka, makine öğrenmesi, büyük veri, katmanlı, üretim, nesnelerin interneti ve bulut bilişim ile devam eden bir gelişim sürecini işaret etmektedir (Klein, 2020, s. 1001; Tutkunca, 2020, s. 74). Avrupa Komisyonunda (2019) dijital dönüşüm kavramı “gelişmiş dijital teknolojilerin füzyonu ve fiziksel ve dijital sistemlerin entegrasyonu sonucu inovatif akıllı ürünlerin, iş süreçlerinin, iş modelleri ve hizmetlerinin ortaya çıkması” olarak tanımlanmaktadır (Klein, 2020, s. 998).

Dijital iletişim ağları temelde bir ağ yapısını işaret etmektedir. Özseven’e göre (2014, s:15) “birden fazla cihazın mevcut kaynakları ortak kullanmasına imkan sağlayan yapılar” ağ (network) olarak adlandırılır. Örgütlerde ki dijital teknolojiye dayalı ağlar kamusal telefon ağ trafiğindeki ağ anahtarlarından, internet, işyerlerindeki çalışma grupları, çalışma birimleri veya katlar arasında kurulan yerel alan ağlarına kadar, farklı ağ yapılarının bütününden oluşmaktadır (Laudon ve Laudon, 2014, s. 282).

Gelişen teknoloji ile birlikte, iş süreçlerinde kullanılan kişisel bilgisayar ürünleri ve masaüstü araçlardan hızlı bir şekilde mobil araçlara doğru kayan bir talep değişimi yaşanmaktadır. Yöneticiler bu teknolojileri çalışanlarıyla iletişim, işin koordinasyonu ve alınan kararlar için nitelikli bilgi sağlamak amacıyla kullanmaktadır. Örgüt yönetiminde ki bu değişim “mobil dijital platformlarının ortaya çıkışı” ifadesiyle vurgulanmaktadır (Laudon ve Laudon, 2014, s. 37). Kablosuz yerel ağların (Wireless LAN) akıllı telefonlar, tabletler gibi işyerinde ki basit diğer ağlarla birlikte örgüt içinde aktif kullanımı, bu teknolojilerin örgütlerde ki temel iletişim araçları haline gelmelerini sağlamış, kazanılan mobilite olanağı ile çalışma grupları, iş görenler ve örgüt genelinde daha yüksek performansa ulaşılmasına olanak tanımıştır (Stallings, 2014, s. 44).

Literatürdeki temel görüşlerden yola çıkarak, örgütler için dijital dönüşümü; örgütün yapı ve stratejileri, günlük faaliyetlerindeki iş süreçleri, çalışan yetkinlik ve performansının dijital yeterliliklerine göre değerlendirilmesi gibi yönetim süreçlerinde dijital teknolojilerin kullanılması, birbirleriyle dijital ağ ile iletişim kuran otomasyon süreçlerinin bulunduğu örgütsel faaliyetlerde dijital teknolojiye uygun parametrelerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlayabiliriz.

Dijitalleşen Örgütlerde Birey-Teknoloji Etkileşimi

Örgütlerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılmaya başlanması, iş yapış yöntemlerini etkilediği kadar, yetki, görev ve sorumluluk dağılımını, bir bakıma örgüt yapısını teknolojik tabanlı olarak dönüştürmektedir (Findikli ve Rofcanin, 2016, s. 46). Clarke ve Clegg (2000, s:146) örgütlerin teknoloji yapısındaki paradigma dönüşümünü manuel/analog ve dijital ağ ayrımı ekseninde değerlendirmiştir. Yöntemler arasındaki farklılıkların tespiti temelinde şekillenen bu değerlendirmede artık fizikselden elektroniğe, basılı kopyadan dijital kopyaya, sabit bilgisayarlardan modüler teknolojiye, dolayısıyla “bit” temelli işlevselliğe doğru bir dönüşüm yaşandığına vurgu yapılmaktadır.

İş yapış yöntemlerinin manuel/analog formundan dijital ağlara dayalı mobilitesi yüksek bir forma doğru değişmesinin, örgütlerde tekil bir mekan ve teknolojiye dayalı anlayıştan çoklu ortam ve modüler teknolojinin kullanıldığı, yüz-yüze iletişimin zayıflayarak dijital ağ iletişimine doğru evrilen yeni bir iletişim formunun ortaya çıkmasına neden olduğu ileri sürülebilir.

İnternet ve intranet gibi yeni dijital ağ teknolojilerinin kullanımı işyerlerinde çalışanların zaman kısıtı problemlerini çözmeye yardımcı olduğu gibi bilgi paylaşımının olumlu etkisiyle ekstra yük ve ek işlerden kurtulmalarını sağlayabilmektedir (Cong, Li-Hua ve Stonehouse, 2007, s. 256).

Hsu'ya göre (2013, s:23) bilişim sistemleri, dijital ağlarla diğer insanların dahil olabildiği dış dünyayla, örgütler arasında bağlantı kurduğu için bir noktada insani değer ağlarının bir konsorsiyumu halini alarak sosyolojik bir vakaya dönüşmektedir. Teknoloji ile bireyler arasındaki etkileşimde, insanların teknolojiyi zamanla özümsemesi, davranışlarını dönüştürmesi ve uyum sağlaması beş farklı sürecin sonunda meydana gelmektedir. Bu süreçler; sosyalizasyon süreci, yükümlülükler, ödüllendirmeler, algılama ve yeniden tasarlama ve son olarak yayılma süreçlerinden oluşmaktadır (Goodman, Griffith ve Fenner, 1990, s. 56).

Dijital Dönüşümün Örgütsel İletişime ve Örgüt Kültürüne Etkileri

Bilgi iletişim teknolojileri, bilgisayar ağları, e-posta, veri tabanları, video-konferans teknolojileri ve diğer yazılım tabanlı araçların kullanımının artmasıyla, iş hayatında ve sosyal hayatta bireyler arasındaki iletişim kolaylaşmıştır (Sozen ve Sagsan, 2009, s. 179). Yang ve Lin (2022, s:8) yaptıkları araştırmada son dönemde bilişim teknolojilerinin örgütlerde üst ve ast arasındaki ilişkilerde özellikle yüz-yüze iletişimin sınırlı olduğu geniş alana yayılmış örgütlerde veya spesifik görevlerde, örgütsel iklimin ve düzenin sağlanması için destekleyici unsur olarak önemli görevler üstlendiğini ortaya koymuştur. Çalışanların kendilerini ifade edebilmelerinde ve bilgi paylaşımı için dijital iletişim olanaklarının örgütsel yapı içerisinde özellikle iletişim boyutuyla önemli bir yeri vardır.

Dijitalleşme ile birlikte yüz-yüze iletişimin dışında e-posta, video-konferans ve toplantılar, sanal toplantı uygulamaları, sms gibi anlık ve düşük maliyetli teknolojik iletişim olanakları ortaya çıkmıştır (Olsen, 2005, s. 74). Bu süreçte ortaya çıkan yeni teknolojiler yüz yüze iletişim formunu da köklü biçimde değiştirmeye başlamıştır. Örneğin “metaverse” teknolojisinin getirdiği yeniliklerle mimik ve jestleri kullanabilme, yazılı veya sözlü iletişim kurabilme yeteneğine sahip avatarlar sayesinde yüz-yüze iletişime benzer etkileşimler kurabilme olanağı ortaya çıkmıştır (Atabay ve Aytekin, 2022, s. 29).

Sosyolojik bakımdan toplumlarda kullanılan dil ve etkileşim, sözlü veya beden diline bağımlıyken, dijital alanda iletişim yazı, resim veya grafiklere dayalı olarak gerçekleşmektedir (Dijk, 1997, s. 46). İletişim akışındaki değişim, e-posta vb. teknoloji tabanlı etkileşim ile yüz-yüze iletişim arasında sunulabilecek bilginin kapsamının darlığı ve diğer farklılıklar nedeniyle, yüz-yüze iletişime göre fazlasıyla politik bir özellik gösterebilmektedir (Rochelau, 2003, s. 35).

Örgütlerde iletişim yöntemine göre alıcıya iletilebilecek bilginin düzeyi hakkında; yüz-yüze iletişimde en zengin seviyede olmak üzere, telefonla iletişimde yüksek seviyede, kişisel yazışmalarda (mektup gibi) orta seviyede, resmi yazışmalarda (duyuru, doküman gibi) düşük seviyede ve sayısal ve biçimsel bilgisayar formatında en düşük seviyede olmak üzere hiyerarşik bir sıralama yapılabilmektedir (John ve Zixiu, 2005, s. 267).

Bilgisayar teknolojileri tamamen yeni bir insan-makine etkileşimi ve yine tamamen yeni sanal alanda gerçekleşen insan-insan etkileşimi yaratmaya başlamıştır. Kablosuz iletişim teknolojileri de bireylerin mekan ve zaman bağımlılığından kurtulmalarına yardımcı olan, hızlı bir iletişim ortamı sağlayan iletişim araçları olarak ön plana çıkmıştır. Bu yeni iletişim alanlarına çoğunlukla “siberalanlar-cyberspace” adı verilmektedir (Macfadyen, 2006, s. 143; Mezgar, 2006, s.1096; Turban vd., 2003, s. 18).

Teknolojik dönüşüm ya da dijitalleşme süreci, özellikle internetin etkisiyle, insanların yüz-yüze iletişim kurarak sosyalleşmek yerine daha çok bu teknolojik imkanların sunduğu iletişim kanallarını kullanmayı tercih etmelerine neden olmaktadır (Koç ve Kılınç, 2020, s.26). Görüntülü konferans yöntemleri gibi uygulamalarla yüz-yüze iletişim bir bakıma dijital alana taşınmaya başlamış, örgütler ya hibrit çalışma modellerine veya dijital platformlara özgülennmiş sanal işletmelere dönüşmeye başlamışlardır (Atabay ve Aytakin, 2022, s.22).

Dijital ağların iletişim boyutuyla örgütlerdeki etkileri aynı zamanda örgüt kültürünün paylaşılması süreçlerinde de kendisini göstermektedir. John ve Zixiu'ya (2005, s.273) göre “bilgisayar tabanlı iletişim teknikleriyle örgüt içi grup üyelerinin iletişimleri artırılarak, sanal grup çalışmalarının etkililiği ve grup üyelerinin örgütsel normları paylaşabilmelerine katkı sağlanabilir”. Ayrıca, siber alan ağlarında bilgisayar teknolojilerinden oluşan ağ, kültürel yapı süreçlerine şekil verebilmektedir. Bireyin buradaki iletişimi kültürle veya kültürün içinde gerçekleşen insan-makine etkileşiminden oluşmaktadır (Macfadyen, 2006, s.147).

Dijital Dönüşümün Kamu Yönetimine Etkileri

Kamu kurumlarında çalışma hayatı; bürokrasinin hakim olduğu, karar almada yöneticilerin özerkliğinin düşük ve prosedürlerin fazla olduğu, amaçlara ulaşmaktan ziyade kurallara uyma gereksiniminin ön planda olduğu, düşük riskle kamu yararına odaklanıldığı örgütsel özellikler göstermektedir (Reddick, 2012, s. 9). Kamu yönetiminde de diğer yönetim türlerinde olduğu gibi verileri toplama, kaydetme, işleme ve bir iletişim yöntemiyle paylaşmaya dayanan etkili bir veri tabanı sistemine ihtiyaç duyulur. Diğer örgütlenme modellerinden farkı genellikle çok daha fazla ve geniş kapsamlı veri üzerinde çalışılmasıdır (Thomas, 1971, s.13). Bilginin şekli ve uygulaması bakımından, kamu örgütleri özel sektöre göre daha fazla insan temellidir ve informel sosyal grupların etkisi altında kalabilmektedir (Bensghir ve Sagsan, 2009, s. 75).

Günümüzün internet çağında “tek durak işlem noktası” hizmet anlayışı, kamu örgütleri için işlevsel bölümlendirme ve coğrafi alan farklılığına dayalı kamu görevleri için yeni bir alternatif olarak görülmektedir (Ho, 2002, s. 436). Teknolojinin etkisiyle yeni bir kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmakta, web 2.0 ile birlikte özellikle vatandaş-devlet etkileşimi ve E-demokrasi alanında gelişen internet teknolojisinin kullanımıyla kamu yönetiminde dijital dönüşümün hızlanacağı beklentisi bulunmaktadır (Anttiroiko, 2009, s. 60).

Devlet yönetiminde teknolojinin kullanılması konusundaki ilerlemelerle internet ve web temelli hizmet olanağı ortaya çıkmış, bilişim teknolojileri temelinde bir dijital çağ yönetişimi dönemi başlamış, bu

gelişmelerden sonra devlet yönetiminde internet kullanımı hem devlet hem de vatandaşlar açısından her geçen gün artan oranda önemli bir uygulama haline gelmiştir (Yıldız, 2008, s. 54; Dunleavy, Margets, Bastow ve Tinkler, 2005, s. 478). E-Devlet esasında kamu kurumlarının vatandaşlar, işletmeler ve diğer kamu kuruluşlarıyla ilişkilerinde internet ve ağ teknolojilerinden oluşan dijital uygulamaların bütünüdür (Laudon ve Laudon, 2014, s. 87). Bu kavram OECD Kamu Yönetişim Komitesi tarafından devlet yönetimiyle ilişkilendirilerek “devletin daha iyi yönetebilme aracı olarak bilgi iletişim teknolojileri ve özellikle internetin kullanması” ve “kamu değeri yaratılmasında devletin modernizasyon stratejileriyle uyumlu olarak dijital teknolojilerin kullanılması” olarak tanımlanmıştır (OECD, 2014, s. 6).

Kamu hizmetlerinde dijital dönüşümün örgüt kültürüne etkisi

Kamu yönetiminde, E-Devlet hizmetlerinde kullanılan teknolojiler için uygulama çerçevesi, kurumsal amaçların etkilediği ve kurumsal düzenlemeler ile karşılıklı etkileşimin oluşturduğu örgüt şekilleri ve bürokratik ağların kullanılan teknolojiyle entegrasyonu ve karşılıklı uyumunun bir sonucu olarak kamu hizmeti çıktısına ulaşılması şeklinde işlemektedir (Fountain, 2001, s. 11). E-Devletin getirdiği yeni paradigmada, yönetim bilişim sistemlerindeki gelişmenin de etkisiyle, kamu kurumlarında üst-ast ilişkisine dayalı bürokratik vurgu ve hiyerarşik iletişime dayalı geleneksel hizmet anlayışı yerine, yeni bir modelle çok merkezli ağ yapısı, basamaklar arasında doğrudan iletişim ve hızlı geri bildirim döngüsüne odaklanılmaktadır (Ho, 2002, s. 437).

Bilgi yönetim süreçlerinin her aşamasında örgütsel kültürün kapsayıcı ve bütüncül bir etkisi söz konusudur (Cong vd., 2007, s.253). Teknik bilgiye açık olmayan bir bürokratik kültür, bilişim teknolojilerinin işlevselliğini etkileyebilmektedir (Dunleavy, Margets, Bastow ve Tinkler, 2006, s. 6). Bazı araştırmalarda, kültürel bariyerlerin dijital devlet dönüşümlerini negatif yönde etkilemediği, diğer örgütsel sorunların ise dijital devlet dönüşümünü negatif etkilediği, bu nedenle dijital dönüşüme karşı geliştirilen örgütsel sorunların yönetsel aktiviteler ile azaltılabileceği ifade edilmektedir (Tangi, Janssen, Benedetti ve Noci, 2021, s. 7).

Gelinen aşamada çalışan kabulü ve ilgisinin hayati önemde olduğu “memur tabanlı” uygulamalardan çok, bilgi teknolojileri, yerel alan ağları, proje yönetim yazılımları, merkezi planlama ve entegre hizmet sağlayan yeni teknolojiler sayesinde bürokratik direncin kırıldığı, dijitalleşmeye dayalı ve web tabanlı ileri seviye yöntemlerin kullanımına ve yeni bir hizmet sunumu anlayışına doğru bir dönüşüm yaşanmakta, M.Weber’in bürokrasi modelinin literatürde sıklıkla temas edilen ve olumsuz anlamlar çıkarılan özelliklerinden kaynaklanan örgüt kültürü modelinin değişmesine neden olmaktadır (Ho, 2002, s. 436; Reddick, 2012, s. 117).

Bürokrasi ve hiyerarşi temelinde yürütülen kamusal fonksiyonlar, dijitalleşmenin etkisiyle farklılaşarak, kamu yönetiminde teknoloji odaklı yeni bir form oluşturmaya başlamıştır. Günümüzde, ofis otomasyon sistemleri süreçleri kamu kurumlarının daha önce mevcut olan örgüt kültürüne oldukça fazla entegre olmuş ve uyum sağlamıştır (Dunleavy vd., 2005, s. 478). Dijitalleşen devlet ve özellikle E-Devlet uygulaması bir iletişim modeli veya iletişim aracı dönüşümüne zemin hazırlamanın yanında, devletin temel yapısında ve örgüt kültürü özelliklerinde önemli değişiklikler yaratma potansiyeli bulunmaktadır (Schelin, 2003, s. 125).

ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ

Araştırmanın Amacı ve Önemi

Bu araştırmanın amacı; Türk kamu yönetiminde, kamu hizmeti sunumunda ve kamu görevinin ifası sürecinde dijital ağlar ve buna ilişkin dijital teknolojilerin kullanılmasının örgüt kültürü üzerindeki etkilerini temel kültür öğelerinin çalışanlarca algılanması düzeyinde inceleyerek dijitalleşme - örgüt kültürü ilişkisini bu yönüyle ortaya koymaktır. Araştırmanın önemi; yerli ve yabancı literatürde yapılan araştırmalarda örgüt kültürünün çeşitli boyutlarda, performans, verimliliğe, etkililiğe, örgütsel bağlılığa vb. değişkenlere etkisine ve örgüt kültürü ile bilgi ve iletişim teknolojileri arasındaki ilişkilere değinilmiş olmasına rağmen, kamu yönetiminde dijital dönüşümün doğrudan örgüt kültürüne ve temel öğelerine etkisine ilişkin ampirik yöntemler kullanılarak yapılmış araştırmaların sınırlı sayıda olması nedeniyle, kamu hizmetlerinde dijitalleşme (yerleşik yapıda bilgi ve iletişim teknolojileri ile dijital ağların kullanımı) ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri, kamu çalışanlarının kurumlarının soyut ve somut kültürel öğeleri konusundaki algıları yönüyle ortaya koymak, alandaki bilimsel birikime önemli katkılar sunacaktır.

Bu çalışma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonunun 08/03/2022 tarihli toplantısında alınan ve 14/03/2022 tarihli E-35853172-300-00002084994 sayılı yazılı ile tebliğ edilen kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Araştırma Sorusu, Hipotezleri ve Modeli

Araştırmamızın temel sorusu: Dijital teknolojilerin kullanımı çalışanların örgüt kültürünü oluşturan soyut ve somut kültür öğelerine yönelik tutum ve algılarını etkilemekte midir? genel sorusundan oluşmaktadır.

Araştırma bir temel dört alt hipotezden oluşmaktadır:



Hipotez (H₀): Kamu kurumlarındaki dijital dönüşüm, çalışanların kurum kültürünü oluşturan örgüt kültürü öğelerine (soyut ve somut kültür öğeleri) ilişkin algılarını etkilemektedir.

Hipotez 1: Dijital ağ teknolojisi ortamındaki aktif görev süresi çalışanların soyut ve somut örgüt kültürü öğelerine ilişkin algısını etkiler.

Hipotez 2: Görevin dijitalleşme düzeyi çalışanların soyut ve somut örgüt kültürü öğelerine ilişkin algısını etkiler.

Hipotez 3: Dijitalleşme sonucu çalışanların birbirleriyle, yöneticileriyle ve hizmet alıcılarıyla olan yüz yüze iletişim düzeyindeki azalma, çalışanların soyut ve somut örgüt kültürü öğelerine ilişkin algılarını etkiler.

Hipotez 4: Çalışanların dijital teknolojileri kabullenme seviyesi, soyut ve somut örgüt kültürü öğelerine ilişkin algılarını etkiler.

Çalışmada örgüt kültürüne temel oluşturan ve literatürde Hofstede vd. (2010), Alvesson (2002), Cameron ve Quinn (2011) ile Schein (2004) gibi alandaki önemli yazarlar tarafından özellikle vurgulanan ve “örgüt kültürü öğeleri” olarak tanımlanan, kurumsal özellikler taşıyan, çalışanlarca benimsenen ve paylaşılan değerler, varsayımlar, kurallar, çalışanların işyerinde kullandığı özgün dil, geçmişten gelen ve kurumun veya kıdemli çalışanların başarılarını ifade eden kahramanlar/efsaneler/mitler, kıyafet kuralları, amblem veya logolar, dönemsel tören veya kutlamalar, bayrak, flama, özgün teşrifat, yayın veya broşürler gibi sembolik öğelere ilişkin çalışan algısını ve tutumunu ölçmek için bir anket ölçeği oluşturulmuştur. Faktör analizleri sonucunda ölçekte iki faktörde yoğunluk dağılımı bulunduğu belirlendiğinden, örgüt kültürü öğelerinden; değerler, efsaneler/mitler, kurallar, kullanılan dil “soyut kültür öğeleri”, kıyafet kuralları, amblem veya logolar, dönemsel tören veya kutlamalar, bayrak, flama, özgün teşrifat, yayın veya broşürler ise “somut kültür öğeleri” olarak sınıflandırılmıştır. Güvenilirlik testleri sonucuna göre ölçek geçerliliği sağlanmıştır.

Araştırmanın bağımsız değişkenlerini belirlerken, öncelikle Leavitt'in (1965) görevler, yapı, teknoloji ve insanlardan oluşan örgütlerle ilgili temel model tasarımını ortaya koyan dört temel bileşenine odaklanılarak, bu bileşenlerin kamu idarelerindeki dijital dönüşümle olan ilişkisini ortaya koyabilecek değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır.

Literatürde işletmeler veya kamu örgütlerinde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına dayalı dijital dönüşümün örgütteki faaliyetleri dijital teknolojilere dayalı bir forma dönüştürdüğü, bu

değişimin örgütlerdeki görev ve faaliyetlere göre farklılaştığı, dijital dönüşümün örgütlerin iş yapış yöntemleri kadar yapısına da etki ettiği görüşlerine yer veren, bu etkilerin yönlerine ve kapsamına vurgu yapan Daft (1997), Clarke ve Clegg (2000), Fountain (2001), Ho (2002), Dunleavy vd. (2006), Müllner ve Grimm (2007), Doğan ve Ustakara (2013), Grover, Tseng ve Pu (2022), Newman, Mintrom ve O'Neill (2022), Umbach ve Tkalec (2022)'nin çalışmaları gibi çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

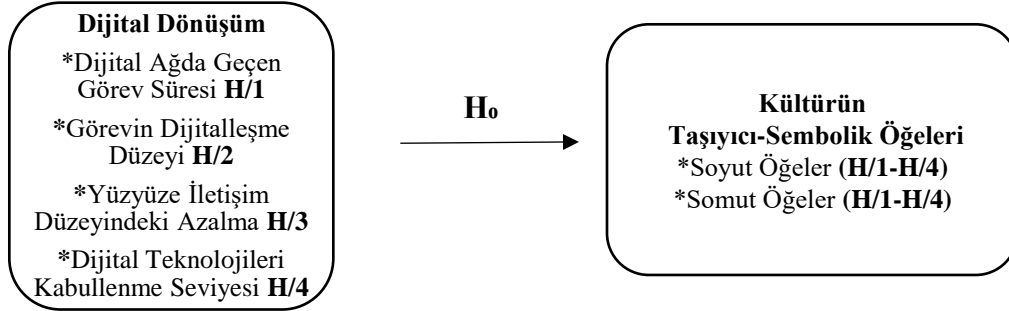
Dijital dönüşümün etki alanlarından biri olan iletişim konusuyla ilgili olarak; son dönemde yerli ve yabancı literatürde bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve özellikle internet tabanlı dijital iletişim ağlarının örgütlerde kullanımını ve genel olarak dijitalleşen iletişim yöntemlerinin insanların yüz-yüze iletişimlerini azalttığına veya iletişimin formunu değiştirdiğine ilişkin farklı etki alanlarını inceleyen, farklı değişkenlerle ilişkisine değinen, avantajlarına ve dezavantajlarına yer veren araştırmalar yayımlanmıştır (Flaherty, Pearce ve Rubin, 1998; Barrett ve Turtz, 1998; Bargh ve McKenna, 2004; John ve Zixiu, 2005; Coughlan, Mcredie ve Patel, 2006; Pepper ve Larson, 2006; Drago, 2015; Vuori, Helander ve Okkonen, 2018; Toprak ve Küçük, 2019; Peltekoğlu ve Askeroğlu, 2020; Gülnar ve Öztat, 2020; Andreescu, 2021; Atabay ve Aytekin, 2022; Yang ve Li, 2022).

Ayrıca, dijital dönüşüm ve yeni teknolojilerin örgütlerde kullanımıyla ilgili olarak insan faktörüne ve çalışan tutumuna odaklanan, teknolojiyle dönüşen örgüt kültüründe çalışanların yeni teknolojileri benimsemesinin önemine vurgu yapan çalışmalar bulunmaktadır (Goodman vd., 1990; Daft, 1997; Hofstede vd., 2010; Alvesson, 2002; Schein, 2004; Laudon ve Laudon, 2014; Daft, 2015; Sarmiento, 2005; Hofstede, 1981; Sen, 2016; İrge ve Şen, 2020).

Literatür araştırması sonuçları değerlendirilerek, kamu çalışanlarının dijital teknolojileri kabullenme ve benimseme düzeyi, görevin dijitalleşmeye bağımlılığı, yüz-yüze iletişimin azalması ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı dijital teknolojiye dayalı ağlarda aktif olarak faaliyet gösterilen süre, araştırma modelimizin temel bağımsız değişkenleri olarak belirlenmiştir.

Bu kapsamda şekil 1'de yer verilen araştırma modeli geliştirilmiş, dijital dönüşümün örgütlerdeki çalışan algısına ve faaliyetlerine ilişkin genel etkilerinden dört adet parametre bağımsız değişken olarak belirlenmiştir. Örgüt kültürünü oluşturan soyut ve somut kültür öğeleri ise bağımlı değişkendir.

Şekil 1: Araştırma modeli



Araştırma Yöntemi ve Veri Toplama Araçları

Araştırmada anket uygulaması ile veri toplanmıştır. Dijital dönüşüm ölçeğinde mevcut durumun ölçülmesi için genelleştirilmiş sayısal ve yüzdelere ayrılmış sorular ile 5’li Likert ölçeği, örgüt kültürü öğelerine ilişkin ölçekte ise 5’li Likert ölçeği kullanılmıştır. Analizler SPSS 21.0 ve AMOS 21.0 programı ile yapılmıştır ve %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Literatürde maddeler içi ölçeklerden elde edilen basıklık ve çarpıklık değerlerinin +3 ile -3 arasında olması normal dağılım için yeterli görülmektedir. Araştırma modeli ve değişkenleri üzerinde bu parametrelere göre analiz yapılarak bulgular değerlendirilmiştir.

Kurum kültürü öğelerine yönelik anket ölçeğinin, yapı geçerliğinin belirlenmesi için “Açımlayıcı Faktör Analizi” yapılmıştır. Kurum kültürü öğeleri ölçeğinin doğrulanması için “Doğrulayıcı Faktör Analizi”, güvenilirlik düzeyinin belirlenmesi için “Cronbach’s Alfa” katsayısı hesaplanmıştır. Araştırmanın bağımsız değişkenlerinin, bağımlı değişkenler olan çalışanların örgüt kültürü öğelerini algılaması üzerindeki etkisi regresyon analizi yapılarak incelenmiştir.

Araştırmanın Evreni ve Örneklemi:

Araştırma evrenini oluşturan bakanlığın yayımlanmış son faaliyet raporu üzerinden toplam çalışan sayısı ve örneklemin sayısal büyüklüğü tespit edilmiştir. Devletin merkezi yönetim kuruluşları arasında yer alan ve Bakanlık düzeyindeki kurumun 2021 yılı faaliyet raporuna göre 20.965 çalışanı bulunmaktadır (Ticaret Bakanlığı, 2021).

Hazırlanan anket soru formları, araştırmanın evrenini oluşturan Ticaret Bakanlığı çalışanlarına e-posta üzerinden gönderilmiş, toplam 1.090 gönüllü katılımcıdan alınan anketler ile veri toplanarak analize

konu edilmiştir. Araştırma evrenindeki çalışan sayısına göre %3'lük bir kestirme yanılığısı ve %95'lik bir güven düzeyinde bu örneklem büyüklüğü yeterli görülmüştür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004, s. 50)

Araştırmanın Sınırlılıkları

Araştırma örnekleminin seçildiği kamu kurumunda bilimsel araştırma yapmak için yeterli seviyede dijital dönüşüm gerçekleştiği varsayılmıştır. Bu araştırmanın bazı sınırlılıkları vardır: Araştırma anket uygulanan ölçekten elde edilen verilerle sınırlıdır. Araştırmanın bağımsız değişkenleri, dijital dönüşümün iş ortamında ortaya çıkardığı tüm değişimleri ve kamu çalışanlarının bu konudaki tutum ve algılarına yönelik tüm değişkenleri kapsamamaktadır. Araştırmanın bağımlı değişkenlerini oluşturan örgüt kültürü öğeleri, literatürde yer verilen genel örgüt kültürü öğelerini içermektedir.

Veri Analizi ve Bulgular

Araştırmada kullanılan ölçeklerin yapı geçerliğini tespit etmek için açılımlayıcı faktör analizi yapılmıştır. Ölçeğin faktör analizine uygun olup olmadığını anlamak amacıyla KMO ve Bartlett testi yapılmış ve sonuçlarına tablo 1'de yer verilmiştir. KMO katsayısı örneklemin büyüklüğünü test etmek için hesaplanırken normal dağılım koşulu Bartlett testiyle incelenmektedir. Bu kapsamda KMO testi ölçüm sonucunun .50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonucunun da istatistiksel olarak anlamlı olması gerekmektedir (Jeong, 2004, s:70). Faktör analizi işleminde ölçek maddelerinin faktörlere atanması ya da ölçekten çıkarılması işlemlerinde faktör yükü değerlerine bakılmıştır.

Tablo 1: Örgüt kültürü öğelerine ait kmo ve bartlett testi sonuçları

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.(KMO değeri)		,796
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	1540,823
	Sd	28
	P	,000

Kültür öğeleri için yapılan faktör analizinde KMO değeri 0,796 olarak hesaplanmıştır. Buna göre örneklem sayısı faktör analizi için uygundur (KMO>0,500). Bartlett testi kapsamında χ^2 değeri 1540,823 ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ($p<0,05$). KMO ve Bartlett testi sonucuna göre verilerin faktör analizi için uygun olduğu sonucuna ulaşılmıştır.

Tablo 2: Örgüt kültürü öğelerine ait faktör analizi sonuçları

Boyut	Madde	Faktör yükü	Açıklanan varyans oranı
Somut Kültür Öğeleri	7.Bu iş yerinde çalışanlar için kıyafet kuralları vardır ve çalışanlar bu kurallara sıkı sıkıya uymaktadırlar.	,782	36,194
	8.Bu iş yerinde her yıl geleneksel olarak, personelin de katıldığı kutlamalar, törenler ve çeşitli organizasyonlar yapılır.	,698	
	5.Bu kurumun bir “amblemilogosu” vardır ve yapılan hizmetlerde her zaman kullanılır.	,650	
	4.Çalışanların odaları ve genel kullanım alanlarında kurumun kimliğine uygun ve kültürünü simgeleyen flamalar, bayraklar, tablolar, mobilyalar, basılı yayınlar, broşürler vb. sembolik unsurlar bulundurulur ve bu unsurlara önem verilir.	,614	
Soyut Kültür Öğeleri	3.Kurumun gelişimi ve daha önceki çalışanların başarılarıyla ilgili geçmişten gelen hikayeler, çalışanlar arasında bilinen ve çoğunlukla paylaşılan çeşitli efsaneler (mitler) mevcuttur.	,899	13,112
	2.Bu iş yerinde kabul gören değer yargıları ve kurallar, her fırsatta sloganlar, yazışma ve konuşmalarla bildirilir.	,604	
	6.Bu işyerinde çalışanların kendilerine özgü dili, deyimleri vardır.	,585	
	1.Çalışanlar kurumun baskın değerlerinden haberdardır.	,532	

Yapılan faktör analizi sonuçları tablo 2’de sunulmaktadır.Ölçeğin 2 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Bu kapsamda; ölçeğin birinci boyutu tarafımızca “Somut Kültür Öğeleri” olarak adlandırılmıştır ve faktör yükleri 0,614 ile 0,782 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %36,194’tür. Ölçeğin ikinci boyutu “Soyut Kültür Öğeleri” olarak adlandırılmıştır ve faktör yükleri 0,532 ile 0,899 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Boyutun toplam varyansı açıklama oranı %13,112’dir.

Araştırmada ayrıca Cronbach's alfa katsayısı uygulamasıyla güvenilirlik analizi yapılmıştır. Cronbach's alfa katsayısı ölçeğin güvenilirlik düzeyini vermektedir. Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçeğin güvenilirliği şu şekilde yorumlanmaktadır; $.00 \leq \alpha < .40$ ise ölçek güvenilir değildir, $.40 \leq \alpha < .60$ ise ölçeğin güvenilirliği düşük, $.60 \leq \alpha < .80$ ise ölçek oldukça güvenilir, $.80 \leq \alpha < 1.00$ ise ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir (Nunnally, 1967, s. 248).

Tablo 3'de sunulan analiz verilerine göre Alfa (α) katsayısına bağlı olarak ölçek oldukça güvenilir bulunmuştur.

Tablo 3: Kurum kültürü öğelerine ait güvenilirlik katsayıları

Boyut	Cronbach's Alpha
Soyut Kültür Öğeleri	,65
Somut Kültür Öğeleri	,64

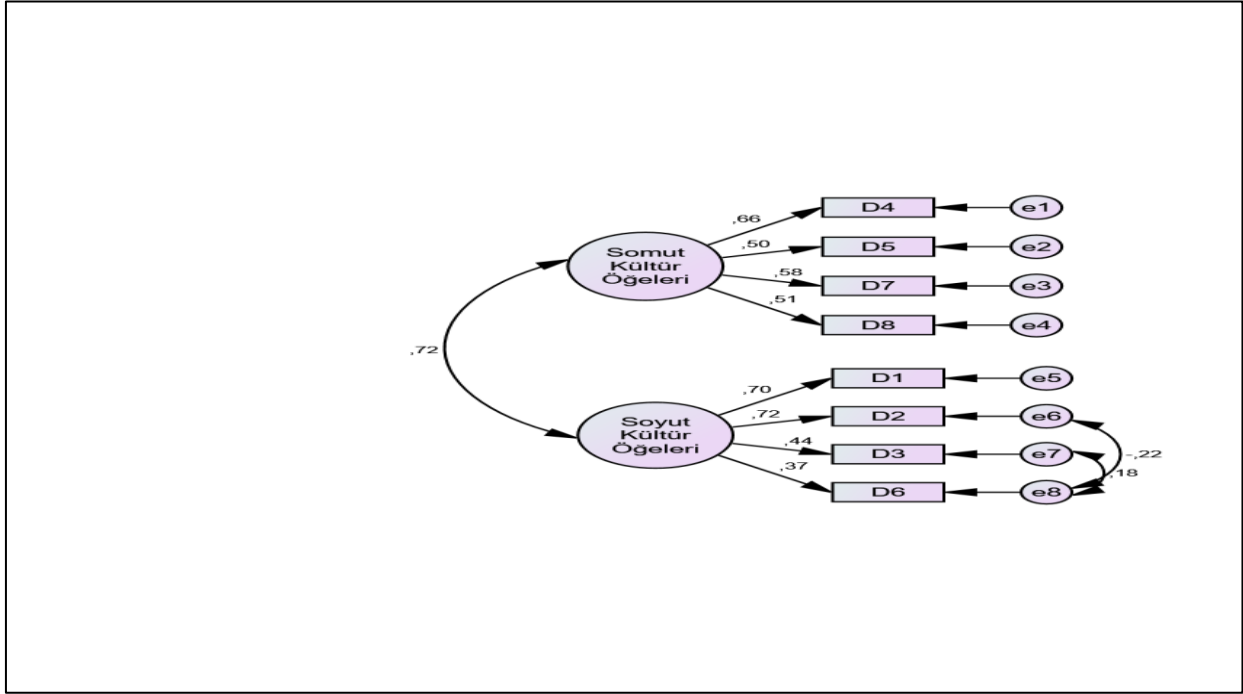
Doğrulamalı faktör analizinin (DFA), genel bir ifadeyle kuramsal bir temelden destek olarak pek çok değişkenden oluşturulan faktörlerin (gizil değişkenlerin) gerçek verilerle ne derece uyum gösterdiğini değerlendirmeye yönelik bir analiz olduğu bilinmektedir. DFA'da sınanan modelin yeterliğinin belirlenmesi için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlardan en sık kullanılanları; Ki-Kare Uyum Testi (Chi-Square Goodness), İyi Uyum İndeksi (GFI), Düzeltilmiş İyi Uyum İndeksi (AGFI), Karşılaştırmalı Uyum İndeksi (CFI), Ortalama Hataların Karekökü (RMR veya RMS) ve Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü olarak sıralanmaktadır. Yapılan DFA analizi tablo 4'de sunulmuş olup, hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı saptanmıştır.

Tablo 4: Örgüt kültürü öğelerine ait DFA sonuçları

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	3,87
GFI > 0.90	0,99
AGFI > 0.90	0,97
CFI > 0.90	0,97
RMSEA < 0.08	0,05
RMR < 0.08	0,04

Kurumdaki örgüt kültürü öğeleri algısına yönelik ölçek için yapılan DFA analizinde oluşturulan yol haritası tablo 5'de gösterilmiştir.

Tablo 5: Soyut ve somut kültür öğelerine ait yol haritası diyagramı



Yapılan incelemede, araştırma modelinin bir bilimsel çalışma için yeterli ve uygun olduğu görülmüştür.

Araştırma modelinin bağımlı değişkenini oluşturan soyut ve somut örgüt kültürü öğelerine ilişkin betimsel normallik testi tablo 6’da sunulmaktadır.

Tablo 6: Soyut ve somut kültür öğelerine ait betimsel normallik testi

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	ss	Çarpıklık	Basıklık
Soyut Kültür Öğeleri	1090	1,00	5,00	3,24	0,73	-,441	,146
Somut Kültür Öğeleri	1090	1,00	5,00	3,33	0,79	-,416	-,040

Kültür öğeleri puanlarından elde edilen çarpıklık ve basıklık değerleri tablo 9’da yer verilen analize göre +3 ile -3 arasında olduğundan normallik sağlanmış olup analizlerimizde parametrik olan test teknikleri kullanılmıştır.

Dijitalleşmenin “Soyut Kültür Öğelerine” etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon testi sonuçları tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7: Dijitalleşmenin soyut kültür öğelerine etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	Beta	t	p	R2	
Soyut Kültür Öğeleri (Model: F=2,457 p=,007)	Dijital Alanda Geçen Görev Süresi	0-1 saat	,210	1,401	,162	,022
		1-3 saat	,597	2,247	,025*	
		3-5 saat	,654	2,142	,032*	
		5 saatten fazla	,774	2,160	,031*	
	Görevlerin Dijitalleşme Düzeyi	%50-%74	,001	,038	,970	
		%25-%49	-,033	-,963	,336	
		%5-%24	-,034	-1,017	,309	
		%0- %4	,013	,371	,711	
	Dijital Teknolojileri Kabullenme Seviyesi	Dijital dönüşümü ve teknolojik gelişmeleri benimseyen, kullanan bir çalışmam.	,027	,862	,389	
	Yüz-yüze İletişim Düzeyi	Dijital dönüşüm yüz-yüze iletişimi azaltmaktadır.	-,026	-,841	,400	

Dijitalleşmenin “Soyut Kültür Öğelerine” etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($p < 0,05$). Sonuçlar değerlendirildiğinde dijital ağ teknolojisi ortamında günlük aktif olarak geçirilen 1-3 saat; 3-5 saat ve 5 saatten fazla süre “soyut kültür öğeleri” üzerindeki çalışan algısını pozitif yönde etkilemektedir (Beta=0,597; 0,654; 0,774). Katsayılar incelendiğinde geçirilen süre arttıkça “soyut kültür öğeleri” nin algılanmasına etki de artmaktadır.

Ancak, çalışanın yürüttüğü görevin dijital iletişim teknolojilerine bağımlılığı, çalışanların bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişime adaptasyonu ve teknolojik değişimi benimsemeye yönelik tutumu ile yüz yüze iletişim düzeyine ilişkin algılarıyla örgüt kültürünü oluşturan “soyut kültür öğeleri” arasında istatistiki analiz bağlamında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Dijitalleşmenin “Somut Kültür Öğelerine” etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon testi sonuçlarına tablo 8’de yer verilmiştir.

Tablo 8: Dijitalleşmenin somut kültür öğelerine etkisi

Bağımlı değişken	Bağımsız değişkenler	Beta	t	p	R2	
Somut Kültür Öğeleri (Model: F=1,697 p=,047)	Dijital Alanda Geçen Görev Süresi	0-1 saat	,362	2,407	,016*	,015
		1-3 saat	,692	2,594	,010*	
		3-5 saat	,773	2,524	,012*	
		5 saatten fazla	,943	2,620	,009*	
	Görevlerin Dijitalleşme Düzeyi	%50-%74	,038	1,150	,250	
		%25-%49	-,001	-,017	,987	
		%5-%24	-,006	-,184	,854	
		%0- %4	,017	,481	,630	
	Dijital Teknolojileri Kabullenme Seviyesi	Dijital dönüşümü ve teknolojik gelişmeleri benimseyen, kullanan bir çalışanıam.	,028	,893	,372	
	Yüz-yüze İletişim Düzeyi	Dijital dönüşüm yüz-yüze iletişimi azaltmaktadır.	-,083	-2,670	,008*	

Dijitalleşmenin, “somut kültür öğeleri”ne etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon modeli anlamlıdır ($p < 0,05$). Sonuçlar incelendiğinde dijital ağ teknolojisi ortamında günlük aktif olarak geçirilen 0-1 saat; 1-3 saat; 3-5 saat ve 5 saatten fazla süre, “somut kültür öğeleri”ni pozitif yönde etkilemektedir (Beta=0,362; 0,692; 0,773; 0,943). Katsayılar incelendiğinde geçirilen süre arttıkça “somut kültür öğeleri”nin çalışanlarca algılanmasına yönelik etki de artmaktadır.

Araştırmanın bir diğer bağımsız değişkeni olan “Çalıştığım kurumdaki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır” ifadesine katılım düzeyi ise “somut kültür öğeleri”ni negatif etkilemektedir (Beta=-0,083). Bu ifadeye katılım düzeyi arttıkça “somut kültür öğeleri”ne katılım azalmaktadır. Ancak, görevin dijital iletişim teknolojilerine bağımlılığı ve çalışanların kamu hizmetlerinde dijitalleşmenin getirdiği teknolojik yenilikleri benimsemesine yönelik ölçek sonuçları ile örgüt kültürünü oluşturan “somut kültür öğeleri” arasında anlamlı bir ilişki tespit edilmemiştir.

Bulgular ve değerlendirme

Araştırma sonuçları alt hipotezler açısından incelendiğinde, regresyon analizi sonuçlarına göre araştırma hipotezlerinin kabul sonuçları tablo 9’da sunulmuştur.

Tablo 9 : Araştırma hipotezlerine ilişkin sonuçlar

Hipotezler	Regresyon analizi sonucu:
Hipotez 1	KABUL-POZİTİF
Hipotez 2	RED
Hipotez 3	KABUL-NEGATİF
Hipotez 4	RED

Bu durumda araştırmamızdan elde edilen bulgular araştırmamızın “Hipotez (H₀): Kamu kurumlarındaki dijital dönüşüm, çalışanların kurum kültürünü oluşturan örgüt kültürü öğelerine (soyut ve somut kültür öğeleri) ilişkin algılarını etkilemektedir” temel hipotezini desteklemektedir.

Dijitalleşmenin “Soyut Kültür Öğelerine” etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon testi sonuçlarına göre; dijital iletişim ağı teknolojisi ortamında günlük aktif olarak geçirilen süredeki artışın “soyut kültür öğelerine” yönelik çalışan algısını pozitif yönde etkilemesine karşın, diğer bağımsız değişkenler ile örgüt kültürünü oluşturan “soyut kültür öğeleri” arasında anlamlı bir ilişki bulunmaması; yürütülen kamu görevinin dijital teknolojiye bağımlılık seviyesi, dijitalleşmenin işyerindeki yüz-yüze iletişimi azaltması, çalışanların teknolojik dönüşümü benimsemesi veya teknolojiye dayalı iş yapış yöntemlerine karşı çatışma tutumu geliştirmesinin, kurumsal değerlerin algılanması, bunların aktarılması ve yazılı-sözlü iletişime dayalı işlemlerde kullanılan dilin özgünlüğüne bir etkisinin bulunmadığı yönünde bir değerlendirmeye konu olabilir. Ayrıca somut kültür öğelerinin çalışanlarca algılanması düzeyine ilişki regresyon analizi bulguları, dijital iletişim ağı teknolojisi ortamında günlük aktif olarak geçirilen süredeki artışın “somut kültür öğelerine” yönelik çalışan algısını etkilediği saptanmıştır. Böylece dijital alana aktarılabilen somut kültür öğeleri ile fiziki alana özgü somut kültür öğelerinin algılanması düzeyinde dijital dönüşümün pozitif etkisinin bulunduğu ileri sürülebilir.

Literatürde benzer görüşler bulunmakla birlikte, çalışmamızdan elde edilen bulgulara göre; kamu hizmeti üretilirken çalışanların olağan mesai düzeninde dijital iletişim ağlarının ve teknolojilerinin kullanılmasına ağırlık verildiğinde (dijital alanda geçen aktif çalışma süresi ölçeği), doğrudan kamu hizmeti gerçekleştirilmesi ve sunumu sürecinin kendisindeki dijital dönüşümün soyut ve somut örgüt kültürü öğelerinin algılanması ve aktarılması süreçlerini etkilediği, örgütsel kültürün çalışanlarca paylaşılması

anlamında dijital iletişim teknolojilerinin kullanımının etkisinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır. Bu bulgu, dijital dönüşümün kendisinin örgüt kültürünün bir parçası haline geldiğini işaret etmektedir.

Ancak, dijital iletişim ağı ve teknolojisinin gün içerisindeki aktif kullanım süresindeki artışın çalışanların “somut” kültür öğeleri üzerindeki algısını pozitif yönde etkilediği bulgusu, literatürde yapılan bazı çalışmalarda ortaya konulan “dijitalleşmeyle birlikte örgütlerde yüz-yüze iletişimin azaldığı”na ilişkin görüşler ile birlikte değerlendirildiğinde; yüz-yüze iletişimin azaldığına ilişkin bağımsız değişkenin somut kültür öğelerine ilişkin çalışan algısında negatif yönlü bir etkisinin tespit edilmesi nedeniyle, dijital ortamdaki görev süresinin yüz-yüze iletişimi önemli ölçüde azaltıp azaltmadığı sorusu üzerinden, bu bulgunun literatürdeki genel görüşlerle birlikte yeniden ele alınması gerekliliği ortaya çıkmıştır.

Konunun daha derinlemesine incelenmesi bakımından “dijitalleşmenin yüz-yüze iletişimi azalttığı” ifadesine ilişkin verilerin betimsel istatistiklerine tablo 10’da yer verilmiştir.

Tablo 10: Kurumdaki yüz-yüze iletişim düzeyine ilişkin çalışan algısı ölçeği betimsel istatistikleri

F/N:1.090	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katlıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Dijital dönüşüm yüz-yüze iletişimi azaltmaktadır.	60	5,5	326	29,9	180	16,5	432	39,6	92	8,4	3,16	1,11

Anket çalışmamızın bağımsız değişken ölçeğinde yer verilen “çalıştığım kurumdaki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz-yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.” ifadesine çalışanların %39,6’sı katılmakta, %8,4’ü kesinlikle katılmaktadır. Katılım düzeyleri parametrik test ortalama puanı 3,16’dır. Toplam veri sayısının (N=1.090) %48’ine tekabül eden bu sonuç, araştırma örneklemini oluşturan kamu çalışanlarının çoğunluğunun kamu hizmetlerindeki dijital dönüşümün işyerinde yüz-yüze iletişimi azalttığı konusunda kesin bir algıya sahip olmadığını göstermektedir.

Bulgular bu yönüyle değerlendirildiğinde, kamu idarelerinde dijital dönüşüm süreçlerinin yüz-yüze iletişimi çok önemli bir seviyede ortadan kaldırmadığı, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının artışıyla, örgütsel iletişim modelinde “hibritleşme” olarak ifade edilebilecek geleneksel ve dijital ağa dayalı yeni bir iletişim formunun ortaya çıkmasına neden olduğu ileri sürülebilir.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Bu araştırmada elde edilen bulgular çerçevesinde teknolojiye ilişkin doğal bir sonucu olarak kamu hizmeti üretiminde geleneksel devlet yönetiminin e-Devlete dayalı hizmet üretimine evrilmesiyle ortaya çıkan dijital dönüşüm sürecinin, kamu örgütlerindeki çalışanların soyut ve somut kültür öğelerine yönelik algılarında bir değişim yaşanmasına neden olduğu, kamu kurumlarında örgüt kültürünün soyut öğelerinden oluşan yapısal özelliklerinin dijital alandaki kamu hizmeti süreçlerine aktarılabilirdiği, örgüt kültürünün somut öğelerinin bazılarının dijital materyaller şeklinde, kullanılan teknolojik aygıtlara ve dijital ağlara entegre edilmeye başlandığı ve dijital dönüşümün kendisinin örgüt kültürünün aygıtsal bir parçası haline geldiği, bunun yanında dijitalleşmenin kamu kurumlarında yerleşik örgüt kültürü içerisinde teknoloji ve insan doğasını bir arada harmanlayan yeni bir iletişim formu ortaya çıkardığı söylenebilir.

Araştırmanın bulguları, kamu kurumlarında örgüt kültürü oluşturma ve çalışanlar arasında kapsayıcılığı artırmak amaçlı çalışmalarda, geleneksel yöntemlerin ötesinde günümüz teknolojik gelişmelerine paralel olarak, dijital veri tabanları, dijital iletişim ağları, genel bilişim teknolojileri gibi temel dijital alanlar üzerinde, bu alanlara özgü dijital materyaller oluşturulması ve yeni kuralların daha belirgin bir şekilde ortaya konulması gibi ileri seviyedeki bir bürokratik yönetim anlayışının gerekliliğine işaret etmektedir. Ayrıca, dijital dönüşümün kamu hizmetlerinin yürütülmesinde yüz-yüze iletişimin etkinliğini tamamen ortadan kaldırmadığı görülmüştür. Bu nedenle kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturmak için dijital materyaller oluşturulmasının yanında geleneksel ve fiziksel ortama yönelik uygulama yöntemlerinin de tercih edilmesinin bütüncül bir örgüt kültürü oluşturmak için gerekli olduğu ileri sürülebilir.

Dijital teknolojilere dayalı hizmet sunumunun kamu yönetimine yansımalarına yönelik örgüt ve yönetim çalışmalarında, araştırma modelinde yer verilen değişkenlerin farklılaştırılması ve yönetim disiplininin diğer alanlarına etkilerinin ölçülmesi, alandaki literatüre önemli katkılar sağlayabilecektir. Gelecekteki araştırmalarda hangi örgüt kültürü öğelerinin ne tür dijital materyallere dönüştürüldüğü ve bunların kurumsal kültürün devamlılığına etkilerinin incelenerek araştırma konusunun geliştirilmesi önerilmektedir.

YAZAR BEYANI / AUTHOR STATEMENT

Araştırmacılar makaleye ortak olarak katkıda bulduklarını bildirmiştir. Araştırmacılar herhangi bir çıkar çatışması bildirmemiştir.

Bu çalışma için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonunun 08/03/2022 tarihli toplantısında alınan ve 14/03/2022 tarihli E-35853172-300-00002084994 sayılı yazılı ile tebliğ edilen kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

KAYNAKÇA

- Akyazı, A. (2019). *İletişimde dijitalleşme ve yeni nesil habercilik*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding organizationonal culture*. Trowbridge Witshire: SAGE Publications.
- Andreescu, A. (2021). The digitalization of organizational communication. *MASTERCOM Politehnica Graduate Student Journal of Communication*, 6(1), 135-144.
- Anttiroiko, A. V. (2009). Government 2.0: Towards interactive and enabling e-government. A. Kaplan, A. Balcı, C. C. Aktan & Ö. Dalbay (Editörler), *Advances in e-government & e-governance, ICEGOV volume I* (s.51-64) içinde. Ankara: TURKSAT and SoBiaD-SoSReS.
- Atabay, E. S., & Aytekin, S. S. (2022). Metaverse: Örgüt kültürünün gelenekselden dijitale evrimi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2022 (36), 21-36.
- Bargh, J. A., & McKenna, K. Y. A. (2004). The internet and social life. *Annual Review of Psychology*, 55, 573-590, doi: 10.1146/annurev.psych.55.090902.141922
- Barney, J. B. (1986). Organizational culture: Can it be a source of sustained competitive advantage. *The Academy of Management Review*, 11(3), 656-665.
- Barrett, J. M., & Turtz, D. S. (1998). Computer focused communication: Changes and challenges fort he contemporary organization. *Telematics and Informatics*, 15, 275-304.
- Bensghir, T. K., & Sagsan, M. (2009). Knowledge orchestration: The compatibility with organization, people, technology and process in public organizations. T. K. Bensghir (Ed.), *E-transformation in public administration: From e-government to e-governance* (s.71-86) içinde. Ankara:TODAİE.
- Berberoğlu, G. N. (1990). Örgüt kültürü ve yönetsel etkinliğe katkısı. *Eskişehir Anadolu Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, VIII(1-2), 153-161.
- Bulduklu, Y., & Karaçor, S. (2019). *Kitle iletişim kuramları*. Konya: Çizgi Kitabevi.
- Cameron, K. S., & Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing and changing organizational culture, based on the competing values framework*. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Clarke, T., & Clegg, S. (2000). *Changing paradigms:The transformation of management knowledge for the 21 st. Century*. Glasgow: Harper Collins Publishers.

- Cong, X., Li-Hua, R., & Stonehouse, G. (2007). Knowledge management in the Chinese public sector: Empirical investigation. *Journal of Technology Management in China*, 2(3), 250-263.
- Coughlan, J., Macredie, R., & Patel, N. (2007). Moving face to face communication to web-based systems. *Interacting with Computers*, 19, 1-6.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. USA: The Dryden Press.
- Daft, R. L. (2015). *Understanding the theory and design of organisations* (Çev: Ö. N. T. Özmen). Ankara: Nobel Yayınları. (Kitabın orijinal basımı 2012).
- Deshpande, R., & Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: Defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Dijk, J. V. (1997). The reality of virtual communities. J. Groebel (Ed.), *New media developments* (s. 39-64) içinde. Amsterdam: Boom Publishers.
- Doğan, K. C., & Ustakara F. (2013). Kamuda bir yapılanma dönüşümü olarak e-devlet ve e-yönetişim ilişkisi üzerine. *GJEBS: Küresel İktisat ve İşletme Araştırmaları Dergisi*, 3(1-12), 1-11.
- Dondurmacı, G. A., & Çınar, A. (2014). *Yönetim bilişim sistemleri*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Drago, E. (2022, Ekim). The effect of technology on face-to-face communication. *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 6(1), 563. <http://www.inquiriesjournal.com/articles/1137/the-effect-of-technology-on-face-to-face-communication> adresinden erişildi.
- Dunleavy, P., Margets, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2005). New public management is dead-long live digital-era governance. *Journal of Public Administration Research and Theory*. JPART 16, 467-494, doi:10.1093/jopart/mui057
- Dunleavy, P., Margets, H., Bastow, S., & Tinkler, J. (2006). *Digital era governance IT corporations, the state, and e-government*. New York: Oxford University Press.
- Findikli, M. A., & Rofcanin, Y. (2016). The concept of e-hrm, its evolution and effects on organizational outcomes. C. Machado & J. P. Davim (Eds.), *Manufacturing design and technology series, technological challenges and management: Matching human and business needs* (s. 35-51) içinde. U.S.: CRC Press Taylor and Francis Group.
- Flaherty, L. M., Pearce, K. J., & Rubin, R. B. (1998). Internet and face-to-face communication: Not functional alternatives. *Communication Quarterly*, 46(3), 250-268, doi:10.1080/01463379809370100
- Fountain, J. E. (2001). *Building the virtual state: Information technology and institutional change*. Washington: Brookings Institution Press.

- Goodman, P. S., Griffith, T. L., & Fenner, D. B. (1990). Understanding technology and the individual in an organizational context. P. S. Goodman, L. S. Sproull & Associates (Eds.), *Technology and organizations* (s. 45-86) içinde. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Grover, V., Tseng, S-L., & Pu, W. (2022, Eylül). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59(2022) 103639, <https://www.elsevier.com/locate/im> adresinden erişildi.
- Gülнар, B., & Öztat, F. (2020). Aile içi yüzyüze iletişim, internet ve sosyal medya kullanım ilişkisi. *Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergisi*, 28(1), 28-29.
- Hassna, G. (2009). E-government in the wider context of change conceptualizing Burke and Litwin casual model of change to evaluate e-government initiatives. T. K. Bensghir (Ed.), *E-transformation in public administration: From e-government to e-governance* (s. 359-372) içinde. Ankara: TODAİE.
- Ho, A. T. K. (2002). Reinventing local governments and the e-government initiative. *Public Administration Review*, 62(4), 434-444.
- Hofstede, G. (1981). Culture and organizations. *International Studies of Management and Organization*, 10(4), 15-41.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J., & Minkov, M. (2010). *Cultures and organizations: Software of the mind, intercultural cooperation and its importance for survival*. McGrawHill e-books.
- Hsu, C. (2013). *Information systems: The connection of people and resources for innovation-a textbook*. Danvers: World Scientific Pub.
- İrge, N. T., & Şen, E. (2020). Çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarının ve iç girişimcilik özelliklerinin bireysel iş performanslarına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2556-2579.
- Jeong, J. (2004). *Analysis of the factors and the roles of hrd in organizational learning styles as identified by key informants at selected corporations in the republic of Korea* (Yayımlanmamış doktora tezi). Texas A&M University, Texas.
- John D'A., & Zixiu, G. (2005). Expanding the information carrying capacity of the new media in the context of virtual teams. A. Sarmento (Ed.), *Issues of human computer interaction* (s. 263-276) içinde. Hershey: IRM Press.
- Kilmann, R. H. (1984). *Beyond the quick fix: Managing five tracks to organizational success*. California: Jossey Bass Inc. Publishers.
- Kishori, B., & Kanimozhi, R. (2021). Study on impact of organization culture on employee behaviour with special reference to TNSTC, prambalur district. *International Journal of Trend in Scientific Research and Development*, 5(3), 1241-1251.

- Klein, M. (2020). İşletmelerin dijital dönüşüm senaryoları-kavramsal bir model önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.
- Koç, R., & Kılınç, H. (2020). Sanal kimlik bağlamında sosyal medyanın sunduğu fırsatlar ve tehditler. R. Koç (Ed.), *Dijitalleşen evrenden değişen dünyaya* (s. 25-42) içinde. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Köse, S., Tetik, S., & Ercan, C. (2001). Örgüt kültürünü oluşturan faktörler. *Manisa Celal Bayar Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 7(1), 219-242.
- Laudon, K. C., & Laudon J. P. (2014). *Management information systems: Managing the digital firm*. England: Pearson.
- Lewis, R. D. (2006). *When cultures collide: Leading across cultures*. Boston-London: Nicholas Brealey International Pub.
- Macfadyen, L. P. (2006). Culture (s) of cyberspace. C. Ghaoui (Ed.), *The encyclopedia of human computer interaction* (s. 143-149) içinde. London: IDEA Group Reference.
- Mezgar, I. (2006). Trust in e-government services. M. Khosrow-Pour (Ed.), *Encyclopedia of e-commerce, e-government, and mobile commerce* (s. 1094-1100) içinde. London: IDEA Group Reference.
- Mouzelis, N. P. (2003). *Örgüt ve bürokrasi* (Çev: B. Akın). Konya: Çizgi Kitabevi. (Kitabın orijinal basımı 1967).
- Müllner T., & Grimm D. (2007). Application for comprehensive e-government. A. V. Anttiroiko ve M. Malkia (Eds.), *Encyclopedia of digital government volume I A-D* (s. 56-62) içinde. London: IDEA Group Reference.
- Newman, J., Mintrom, M., & O'Neill, D. (2022, Eylül). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation, *Futures* 136 (2022) 102886, <https://www.elsevier.com/locate/futures> adresinden erişildi.
- Nunnally, J. C. (1967). *Psychometric theory* (1. baskı). New York: McGraw-Hill, Inc.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2022, Ekim). *Recommendation of The Council on Digital Government Strategies*. <https://www.oecd.org/governance> adresinden erişildi.
- Olsen, K. A. (2005). *The internet, the web, and ebusiness: Formalizing applications for the real world*. Maryland: Scarecrow Press Inc.
- O'Reilly, C. A., & Chatman, J. A. (1991). People and organizational culture: A profile comparison approach to assessing person-organization fit. *Academy of Management Journal*, 34(3), 487-516.
- Özseven, T. (2014). *Bilgisayar ağları* (2. baskı). Bursa: Ekin Yayınevi.
- Parsons, T. (1960). *Structure and process in modern societies*. Illinois: The Free Press of Glencoe.

- Peltekoğlu, F. B., & Askeroğlu, E. D. (2020). Dijital ortamda kurum içi iletişim: İşletmelere yönelik bir araştırma. *Türkiye İletişim Araştırmaları Dergisi*, s. Online First, 1-18. doi: 10.17829/turcom.693378
- Pepper, G. L., & Larson, G. S. (2006). Overcoming information communication technology problems in a post-acquisition organization. *Organizational Dynamics*, 35(2), 160-169.
- Reddick, C. G. (2012). *Public administration and information technology*. Wall Street, Burlington: Jones & Bartlett Learning Publication.
- Reddy, R. (1990). A technological perspective on new forms of organizations. P. S. Goodman, L. S. Sproull and Associates (Eds.), *Technology and organizations* (s. 232-253) içinde. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Rochelau, B. (2003). Politics, accountability, and governmental information systems. G. D. Garson (Ed.), *Public information technology: Policy and management issues* (s. 20-52) içinde. London: IDEA Grup Publishing.
- Sarmento, A. (2005). *Issues of human computer interaction*. Hershey: IRM Press.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational culture and leadership* (3. baskı). San Francisco: Jossey-Bass.
- Schelin, S. C. (2003). E-government: An overview. G. D. Garson (Ed.), *Public information technology: Policy and management issues* (s. 120-138) içinde. London: IDEA Grup Publishing.
- Sen, Y. (2016). Fashion or adaption? Harmonization of new technologies with strategy, structure, and culture. C. Machado ve J. P. Davim (Eds.), *Manufacturing design and technology series, technological challenges and management: Matching human and business needs* (s. 1-15) içinde. U.S.: CRC Press Taylor and Francis Group.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis. *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sozen, H. C., & Sagsan, M. (2009). The Brokerage roles in the organizational networks and manipulation of information flow. A. Kaplan, A. Balci, C. C. Aktan ve Ö. Dalbay (Ed.), *Advances in e-government & e-governance, ICEGOV* (s. 177-190) içinde. Ankara: TURKSAT and SoBiaD-SoSReS.
- Stallings, W. (2014). *Data and computer communications* (10. baskı). Essex: Pearson Education Limited.
- Tangi, L., Janssen, M., Benedetti, M., & Noci, G. (2021, Aralık), Digital government transformation: A structural equation modelling analysis of driving and impeding factors. *International Journal of Information Management*, 60, 102356, <https://www.elsevier.com/locate/ijinfomgt> adresinden erişildi.
- Thomas, U. (1971). *OECD informatics studies: Computensed data banks in public administration*, Paris:OECD.



- Ticaret Bakanlığı (2022, Mayıs). *Ticaret bakanlığı faaliyet raporu*. <https://strateji.ticaret.gov.tr/pdf> adresinden erişildi.
- Toprak, Ö., & Küçük, O. (2019). Öğretmenlerin internet kullanım alışkanlıkları ile yalnızlık düzeyi arasındaki ilişki: Trabzon örneği. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 12(66), 1202-1211. doi: 10.17719/jisr.2019.3664
- Turban, E., McLean, E., & Wetherbe, J. (1996). *Information technology for management: Improving quality and productivity*. USA: John Wiley & Sons Inc.
- Turban, E., Rainer, R. K. Jr., & Potter, R. E. (2003). *Information technology* (2. baskı). New York: John Wiley & Sons Inc.
- Umbach, G., & Tkalec, I. (2022). Evaluating e-governance through e-government: Practices and challenges of assessing the digitalisation of public governmental services, *Evaluation and Program Planning*, 93 (2022), 102118, Science Direct journal homepage: <https://www.elsevier.com/locate/evalprogplan> adresinden erişildi.
- Unutkan, G. A. (1995). *İşletmelerin yönetimi ve örgüt kültürü*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Vuori, V., Helander, N., & Okkonen, J. (2018). Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Technology and Work*, 21, 237-252. Online Springer, doi:10.1007/s10111-018-0501-3
- Wilkins, A. L., & Ouchi W. G. (1983). Efficient cultures: Exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Yang, Y. K., & Lin, W-S. (2022, Eylül). How to enhance workplace climate through telework communication approaches in organization during the era of changes? Evidence of authentic leaders. *Asia Pasific Management Review*, 1-10. journal homepage: <https://www.elsevier.com/locate/apmr> adresinden erişildi.
- Yazıcıoğlu, Y., & Erdoğan, S. (2004). *SPSS uygulamalı bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Detay.
- Yıldız, M. (2008). *E-government policy processes from a grounded theory perspective the case of Turkey*. Köln: Lambert Academic Publishing AG & Co. KG.