



Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı

Kamu Yönetimi Bilim Dalı

# **DİJİTALLEŞMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI**

Mehmet ÖLMEZ

Doktora Tezi

Ankara, 2024



# DİJİTALLEŞMENİN ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE ETKİSİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Mehmet ÖLMEZ

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü  
Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı  
Kamu Yönetimi Bilim Dalı

Doktora Tezi

Ankara, 2024

## KABUL VE ONAY

Mehmet ÖLMEZ tarafından hazırlanan "Dijitalleşmenin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Alan Araştırması" başlıklı bu çalışma, 21.12.2023 tarihinde yapılan savunma sınavı sonucunda başarılı bulunarak jürimiz tarafından Doktora Tezi olarak kabul edilmiştir.

---

Prof. Dr. Türksel Kaya BENSGHİR (Başkan)

---

Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ (Danışman)

---

Prof. Dr. Hikmet KAVRUK (Üye)

---

Prof. Dr. Mete YILDIZ (Üye)

---

Doç. Dr. Ayşegül SAYLAM (Üye)

Bu tez çalışmasında Sayın (Unvanı, Adı ve Soyadı) Ortak Danışman olarak görev almıştır.

Yukarıdaki imzaların adı geçen öğretim üyelerine ait olduğunu onaylıyorum.

Prof.Dr. Uğur ÖMÜRGÖNÜLŞEN

Enstitü Müdürü

## YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI

Enstitü tarafından onaylanan lisansüstü tezimin tamamını veya herhangi bir kısmını, basılı (kağıt) ve elektronik formatta arşivleme ve aşağıda verilen koşullarla kullanıma açma iznini Hacettepe Üniversitesine verdiğimi bildiririm. Bu izinle Üniversiteye verilen kullanım hakları dışındaki tüm fikri mülkiyet haklarım bende kalacak, tezimin tamamının ya da bir bölümünün gelecekteki çalışmalarda (makale, kitap, lisans ve patent vb.) kullanım hakları bana ait olacaktır.

Tezin kendi orijinal çalışmam olduğunu, başkalarının haklarını ihlal etmediğimi ve tezimin tek yetkili sahibi olduğumu beyan ve taahhüt ederim. Tezimde yer alan telif hakkı bulunan ve sahiplerinden yazılı izin alınarak kullanılması zorunlu metinleri yazılı izin alınarak kullandığımı ve istenildiğinde suretlerini Üniversiteye teslim etmeyi taahhüt ederim.

Yükseköğretim Kurulu tarafından yayınlanan **“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”** kapsamında tezimin aşağıda belirtilen koşullar haricince YÖK Ulusal Tez Merkezi / H.Ü. Kütüphaneleri Açık Erişim Sisteminde erişime açılır.

- Enstitü / Fakülte yönetim kurulu kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren 2 yıl ertelenmiştir. <sup>(1)</sup>
- Enstitü / Fakülte yönetim kurulunun gerekçeli kararı ile tezimin erişime açılması mezuniyet tarihimden itibaren ..... ay ertelenmiştir. <sup>(2)</sup>
- Tezimle ilgili gizlilik kararı verilmiştir. <sup>(3)</sup>

21/12/2023

**Mehmet ÖLMEZ**

*“Lisansüstü Tezlerin Elektronik Ortamda Toplanması, Düzenlenmesi ve Erişime Açılmasına İlişkin Yönerge”*

- (1) Madde 6. 1. Lisansüstü teze ile ilgili patent başvurusu yapılması veya patent alma sürecinin devam etmesi durumunda, tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** iki yıl süre ile tezin erişime açılmasının ertelenmesine karar verebilir.
- (2) Madde 6. 2. Yeni teknik, materyal ve metotların kullanıldığı, henüz makaleye dönüşmemiş veya patent gibi yöntemlerle korunmamış ve internetten paylaşılması durumunda 3. şahıslara veya kurumlara haksız kazanç imkanı oluşturabilecek bilgi ve bulguları içeren tezler hakkında tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulunun** gerekçeli kararı ile altı ayı aşmamak üzere tezin erişime açılması engellenebilir.
- (3) Madde 7. 1. Ulusal çıkarları veya güvenliği ilgilendiren, emniyet, istihbarat, savunma ve güvenlik, sağlık vb. konulara ilişkin lisansüstü tezlerle ilgili gizlilik kararı, **tezin yapıldığı kurum** tarafından verilir \*. Kurum ve kuruluşlarla yapılan işbirliği protokolü çerçevesinde hazırlanan lisansüstü tezlerle ilişkin gizlilik kararı ise, **ilgili kurum ve kuruluşun önerisi** ile **enstitü** veya **fakültenin** uygun görüşü üzerine **üniversite yönetim kurulu** tarafından verilir. Gizlilik kararı verilen tezler Yükseköğretim Kuruluna bildirilir. Madde 7.2. Gizlilik kararı verilen tezler gizlilik süresince enstitü veya fakülte tarafından gizlilik kuralları çerçevesinde muhafaza edilir, gizlilik kararının kaldırılması halinde Tez Otomasyon Sistemine yüklenir.

\* Tez **danışmanın** önerisi ve **enstitü anabilim dalının** uygun görüşü üzerine **enstitü** veya **fakülte yönetim kurulu** tarafından karar verilir.

## ETİK BEYAN

Bu çalışmadaki bütün bilgi ve belgeleri akademik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, görsel, işitsel ve yazılı tüm bilgi ve sonuçları bilimsel ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, kullandığım verilerde herhangi bir tahrifat yapmadığımı, yararlandığım kaynaklara bilimsel normlara uygun olarak atıfta bulunduğumu, tezimin kaynak gösterilen durumlar dışında özgün olduğunu, **Prof. Dr., Doğan Nadi LEBLEBİCİ** danışmanlığında tarafımdan üretildiğini ve Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Yazım Yönergesine göre yazıldığını beyan ederim.

**Mehmet ÖLMEZ**

## ÖZET

ÖLMEZ, Mehmet. *Dijitalleşmenin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Alan Araştırması*, Doktora Tezi, Ankara, 2024.

Teknolojideki gelişmenin bir sonucu olarak kamu yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin yaygın olarak kullanıldığı e-Devlet temelinde bir dönüşüm yaşanmaya başlamıştır. E-Devlet yaklaşımı kamu hizmetlerinin dijital alanlarda daha hızlı bir şekilde yürütülmesini sağlarken, aynı zamanda idareler, vatandaşlar ve diğer hizmet alıcılarının karşılıklı iletişim kurmasını kolaylaştırmaktadır. Türkiye’de kurumsal faaliyetlerde ve kamu hizmeti sunumunda dijital alana özgü yeni nesil teknolojilerin kullanılmaya başlaması, idarelerde yerleşik örgüt kültürünü de değişime zorlamaktadır. Bu çalışmada kamu yönetiminde yaşanan dijital dönüşümün örgüt kültürüne yansımaları, dijital teknolojilerin kullanılması ve bunun sonuçlarının kamu çalışanlarının yapısal olarak örgüt kültürü ve örgüt kültürünün taşıyıcı ve sembolik öğelerine yönelik algı ve tutumlarına etkisi boyutuyla araştırılmıştır. Bu kapsamda araştırma örnekleminin seçildiği Bakanlık düzeyindeki kamu idaresinin merkez ve taşra teşkilatında görevli toplam 1.090 kamu çalışanından anket yöntemiyle veri toplanmıştır. Anket çalışması için Denison örgüt kültürü modeli ölçeği ve örgüt kültürünün temel taşıyıcı ve sembolik öğelerine ilişkin genel bir ölçek kullanılmıştır. Analizler sonucunda, kamu çalışanlarının dijital ortamda günlük aktif olarak geçirdiği sürelerin yapısal olarak örgüt kültürünün katılım ve misyon boyutları ile örgüt kültürünün taşıyıcı ve sembolik öğeleri üzerindeki çalışan algısını pozitif yönde etkilediği, yüz-yüze iletişimin azalmasının somut kültür öğelerinin algılanması üzerindeki etkisinin negatif yönlü olduğu, teknolojik dönüşümü benimseme düzeyi ve görevin teknolojiye bağımlılığının her iki ölçek için anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Araştırmadan elde edilen bulgular Tez çalışmasının temel hipotezini desteklemektedir. Bu çalışma kültürel normların ve sembolik kültür öğelerinin dijital çalışma alanlarına da aktarılabilirliği, örgüt içi iletişimde dijital iletişim ve yüz-yüze iletişimden oluşan hibrit bir iletişim modelinin geliştiğini ortaya koymaktadır.

### Anahtar Sözcükler

Kamu Yönetimi, e-Devlet, Dijital Dönüşüm, Örgüt Kültürü, Çalışan Algısı

## ABSTRACT

ÖLMEZ, Mehmet. *The Impact Of Digitalization On Organizational Culture: A Field Study*, Ph. D. Dissertation, Ankara, 2024.

As a result of the development in technology, in public administration, a transformation has begun to take place on the basis of e-Government, where information and communication technologies are widely used. While the e-Government approach ensures that public services are carried out more quickly in digital areas, it also facilitates mutual communication between administrations, citizens and other service recipients. The use of new generation technologies specific to the digital field in corporate activities and public service delivery in Turkey forces the established organizational culture in administrations to change. In this study, the reflection of digital transformation in public administration on organizational culture has been researched in point of the use of digital technologies and its consequences effect on the perception and attitudes of public employees to structurally organizational culture and its the carrier and symbolic elements. In this context, data were collected from a total of 1,090 public employees working in the central and provincial organizations of the Ministry level public institution from which the research sample was selected, by survey method. To the survey study, Denison organizational culture model scale and a general scale related to the basic carrier and symbolic elements of organizational culture were used. As a result of the analyzes it was determined that the time spent by public employees in the digital environment positively affects the perception of the employees on the participation and mission dimensions of structurally the organizational culture and the carrier and symbolic elements of the organizational culture and the decrease in face-to-face communication has a negative effect on the perception of tangible cultural elements. On the other hand, it was determined that the level of adoption of technological transformation and the dependence of the task on technology not have a significant effect for both scales. The findings obtained from the research support the main hypothesis of the thesis study. This study reveals that cultural norms and symbolic cultural elements were be able to transferred to digital workspaces and also in intra-organizational communication a hybrid communication model consisting of digital communication and face-to-face communication developed.

### Keywords

Public Administration, e-Government, Digital Transformation, Organizational Culture, Employee Perception



## İÇİNDEKİLER

<b>KABUL VE ONAY .....</b>	<b>i</b>
<b>YAYIMLAMA VE FİKRİ MÜLKİYET HAKLARI BEYANI.....</b>	<b>ii</b>
<b>ETİK BEYAN.....</b>	<b>iii</b>
<b>ÖZET.....</b>	<b>iv</b>
<b>ABSTRACT .....</b>	<b>v</b>
<b>İÇİNDEKİLER.....</b>	<b>vi</b>
<b>TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ .....</b>	<b>xi</b>
<b>ŞEKİLLER DİZİNİ.....</b>	<b>xiv</b>
<b>GİRİŞ.....</b>	<b>1</b>
<b>1. BÖLÜM:ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>11</b>
<b>1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI, UNSURLARI VE KAPSAMI.....</b>	<b>11</b>
1.1.1. Sosyal Yapı İçerisinde Kültür Kavramı.....	11
1.1.2. Örgüt ve Kültür .....	14
1.1.3. Literatürde Karşılaştırmalı Örgüt Kültürü Tanımları.....	19
1.1.4. Örgüt Kültürünün Kapsamı ve İşlevleri .....	22
1.1.5. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri.....	24
1.1.6. Bir Paradigma Olarak Örgüt Kültürü .....	26
1.1.7. Örgüt Kültürünü Metaforlar Üzerinden Açıklayan Yaklaşımlar .....	30
<b>1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ.....</b>	<b>31</b>
1.2.1. Örgüt Kültürünün Kök Öğeleri .....	34
1.2.1.1. Kabullenilmiş Varsayımlar (İnançlar/ Saygılılar).....	34
1.2.1.2. Değerler .....	35
1.2.1.3. Normlar .....	37
1.2.1.4. Örgüt İdeolojisi.....	38
1.2.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri (Artifaktlar).....	38
1.2.2.1. Ritüeller (Kutlamalar) ve Törenler.....	40
1.2.2.2. Kahramanlar.....	41
1.2.2.3. Hikâyeler, Efsaneler ve Mitler.....	41

1.2.2.4.	Kullanılan Dil ve Sloganlar .....	43
1.2.2.5.	Semboller (Giyim Tarzı, Fiziksel Düzen, Amblem vd.) .....	45
<b>1.3.</b>	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİM .....</b>	<b>46</b>
1.3.1.	Örgüt Kültüründe Değişime İlişkin Kuramsal Çerçeve .....	47
1.3.2.	Örgüt Kültüründe Planlı Dönüşüm ve Teknoloji .....	48
<b>2.BÖLÜM:</b>	<b>ÖRGÜTSEL ALANDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, SINIFLANDIRMALARI VE</b>	
<b>KAMU İDARELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>52</b>	
<b>2.1.</b>	<b>ÖRGÜTSEL KAVRAMLARLA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ .....</b>	<b>52</b>
2.1.1.	Örgüt Kültürü ve Çalışan Davranışı İlişkisi .....	52
2.1.2.	Örgüt Kültürü, Örgütsel Yapı ve Örgüt İklimi İlişkisi .....	57
2.1.2.1.	Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi Kavramlarının Karşılaştırması .....	58
2.1.2.2.	Örgütsel Yapı ve Örgüt Kültürü .....	60
2.1.3.	Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi .....	63
2.1.4.	Örgüt Kültürünün Yerleşmesinde İletişimin Önemi .....	66
<b>2.2.</b>	<b>ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN SINIFLANDIRMALAR .....</b>	<b>70</b>
2.2.1.	Parsons Modeli .....	71
2.2.2.	Wallach-Kilmann Örgüt Kültürü Tipolojisi .....	72
2.2.3.	Harrison ve Handy Modeli .....	73
2.2.4.	Kets de Vries ve Miller'e Göre Örgüt .....	74
2.2.5.	Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli .....	75
2.2.6.	Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Modeli .....	76
2.2.7.	Peters ve Waterman'ın Mükemmel Örgüt Modeli .....	77
2.2.8.	Denison Örgüt Kültürü Modeli .....	78
2.2.9.	Quinn ve Cameron'un Rekabetçi Değerler Modeli .....	80
2.2.10.	Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli .....	81
2.2.11.	Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı .....	82
2.2.12.	Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Analizi .....	83
2.2.13.	Goffee ve Jones'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması .....	84
2.2.14.	Diğer Sınıflandırmalar .....	84

<b>2.3. KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>85</b>
2.3.1. Kamu İdarelerinin Örgüt Kültürü Tipolojisi ve Özellikleri .....	86
2.3.2. Örgüt Kültürü Perspektifinden Bürokrasi.....	90
2.3.3. Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Temel Özellikleri .....	96
<b>3.BÖLÜM:DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ .....</b>	<b>101</b>
<b>3.1. BİLGİ İŞLEM TEKNOLOJİLERİ VE ÖRGÜTTE YÖNETİM .....</b>	<b>101</b>
3.1.1. Dijitalleşen Alanda Veri ve Bilgi Kavramları .....	101
3.1.2. Dijital Teknolojilerin Gelişimi ve Sosyal Yapıdaki Dönüşüm.....	104
3.1.3. Örgütsel Alanda Kullanılan Teknolojilerin Gelişim Süreci .....	107
3.1.4. Örgütsel Alanda Bilgi Yönetimi ve Bilişim Sistemleri.....	110
3.1.5. Bilgi ve İletişim Yönetiminde Kullanılan Teknolojiler .....	112
3.1.5.1. Bilgi Yönetiminde Teknolojinin Kullanımı ve Tasarım Öğeleri.....	112
3.1.5.2. Veri İşleme Sistemleri ve Teknolojileri .....	116
3.1.6. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Örgüt Faaliyetlerinde Yarattığı Değişimin Temel Özellikleri .....	118
<b>3.2. DİJİTALLEŞMENİN KAVRAMSAL BOYUTU VE DİJİTAL İLETİŞİM AĞLARININ ÖRGÜTTEKİ UYGULAMALARI.....</b>	<b>121</b>
3.2.1. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşümün Kavramsal Çerçevesi .....	121
3.2.2. Dijital Dönüşümü Hızlandıran Teknolojik Yenilikler .....	124
3.2.3. Dijital İletişim Ağları ve Örgütsel Uygulamaları .....	128
<b>3.3. DİJİTALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL ALANDAKİ YANSIMALARI .....</b>	<b>134</b>
3.3.1. Dijitalleşen Örgütte Yapı.....	135
3.3.2. Dijitalleşen Örgütsel Alanda Teknoloji-Çalışan Etkileşimi .....	140
3.3.3. Örgütteki Dijital Dönüşümün Örgütsel İletişime Etkisi .....	145
3.3.3.1. Dijital Ağlar ve Ağ İletişiminin Örgütteki Yansımaları.....	146
3.3.3.2. Dijitalleşen İletişim Yöntemlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi .....	148
<b>3.4. DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ .....</b>	<b>150</b>
3.4.1. Dijitalleşen Örgütte Liderlik.....	152
3.4.2. Örgütün Sosyal Yapısı ile Dijital Dönüşüm Uyumu .....	152

3.4.3. Dijitalleşmenin Örgüt Kültürü Bileşenleri Üzerindeki Etkisi.....	154
<b>4.BÖLÜM:DİJİTALLEŞMENİN KAMU YÖNETİMİNE ETKİLERİ .....</b>	<b>158</b>
<b>4.1. TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM VE DİJİTALLEŞMENİN KAMU YÖNETİMİ BİLİMİNE ETKİLERİ: DİJİTAL ÇAĞ YÖNETİŞİMİ .....</b>	<b>160</b>
<b>4.2. KAMU HİZMETLERİNDE GELENEKSEL YAPIDAN E-DEVLETE GEÇİŞ VE E-DEVLETİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ.....</b>	<b>164</b>
4.2.1. E-Devletin Kavramsal Analizi ve Benzer Kavramlar.....	165
4.2.2. E-Devlet Stratejisi Geliştirmede Temel Parametreler.....	168
4.2.3. Geleneksel Devlet İle E-Devlet Arasındaki Farklar .....	171
4.2.4. E-Devlet Geliştirme Süreci ve Tipolojisi .....	173
<b>4.3. DİJİTAL KAMU HİZMETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ.....</b>	<b>176</b>
<b>4.4. DÜNYADA VE TÜRKİYE'DE E-DEVLET VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM POLİTİKALARI.....</b>	<b>179</b>
<b>4.5. KAMU HİZMETLERİNDE DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ .....</b>	<b>185</b>
4.5.1. Dijitalleşmenin Kamu İdarelerinin Faaliyetlerine Etkileri.....	186
4.5.2. Yeni Dijital Devlet Yaklaşımı.....	188
4.5.3. Dijitalleşmenin Kamu İdarelerinde Örgüt Kültürüne Etkisi.....	192
<b>5. BÖLÜM:ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULAR.....</b>	<b>195</b>
<b>5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU .....</b>	<b>195</b>
<b>5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ.....</b>	<b>195</b>
<b>5.3. ARAŞTIRMA SORUSU HİPOTEZLERİ VE MODELİ.....</b>	<b>199</b>
5.3.1. Araştırma Sorusu Ve Hipotezleri .....	199
5.3.2. Araştırma Modeli.....	202
<b>5.4. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....</b>	<b>206</b>
5.4.1. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi.....	207
5.4.2. Araştırmanın Varsayımları .....	211
5.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları.....	211
5.4.4. Araştırma Modeli Veri Toplama Araçları ve Temel Veri Analizleri.....	212

5.4.4.1. Araştırmada Kullanılan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi, Güvenirlik Analizi ve Araştırma Modeli Yol Haritası.....	216
5.4.4.2. Örgüt Kültürünün Taşıcıyı ve Sembolik Öğelerine İlişkin Ölçeğin Faktör Analizi, Güvenirlik Analizi ve Araştırma Modeli Yol Haritası.....	219
<b>5.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME .....</b>	<b>223</b>
5.5.1. Örnekleme İlişkin Demografik Özellikler ve İstatistikler .....	223
5.5.2. Modeldeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizleri.....	239
5.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları ve Değerlendirme .....	249
<b>SONUÇ .....</b>	<b>254</b>
<b>KAYNAKÇA .....</b>	<b>268</b>
<b>EK 1. ORJİNALLİK RAPORU .....</b>	<b>289</b>
<b>EK 2. ETİK KOMİSYON İZİNİ.....</b>	<b>291</b>
<b>EK 3. ANKET UYGULAMA İZİNİ .....</b>	<b>292</b>
<b>ÖZGEÇMİŐ .....</b>	<b>293</b>

## TABLOLAR/ÇİZELGELER DİZİNİ

Tablo 1: Farklı anlamda ve kategorilerde kullanılan kültür tanımları.....	20
Tablo 2: Kültür teorisi ve örgüt teorisinin çakışma noktaları.....	27
Tablo 3: İki ana disiplin (Antropoloji ve Sosyoloji) temelinde örgüt kültürü .....	29
Tablo 4: Örgüt kültürünün dönüştürülmesine yönelik eylem aşamaları.....	50
Tablo 5: Örgüt kültürü ile örgüt iklimi araştırmalarının farklılıkları .....	59
Tablo 6: Ouchi'ye göre J tipi ve A tipi örgüt farklılıkları .....	75
Tablo 7: Literatürdeki farklı kültür modelleri .....	84
Tablo 8: Kamu idarelerini tanımlayabilecek örgüt kültürü modelleri ve özellikleri.....	87
Tablo 9: Bilişim teknolojileri algısının tarihsel gelişimi.....	109
Tablo 10: Bilgi sistemlerinin seviyelerine göre sınıflandırılması .....	111
Tablo 11: Bilgi temelli çalışma türlerinin özellikleri.....	113
Tablo 12: Bilgi yönetim sistemlerinin başlıca kullanım alanları.....	116
Tablo 13: Yöneticilerin bilgi kaynakları.....	119
Tablo 14: Teknolojik yeniliklerin işletmelerdeki etkileri.....	120
Tablo 15: Örgüt modelinin teknolojik yapısındaki paradigma dönüşümü.....	134
Tablo 16: Örgütsel alanda dijital dönüşümün alt boyutları.....	137
Tablo 17: Geleneksel Devlet ve e-Devlet arasındaki farklılıklar .....	172
Tablo 18: E-Devlet gelişim aşamalarına göre e-Devlet tipolojileri .....	175
Tablo 19: ITU e-Devlet geliştirme kiti (2010).....	178
Tablo 20: E-Devlet kapısı hizmet istatistikleri .....	185
Tablo 21: Bürokrasi-İnfokrasi karşılaştırması .....	189
Tablo 22: Kamu hizmeti sunumunda paradigma dönüşümü.....	190
Tablo 23: Bilgi teknolojilerinin kamu idarelerindeki etki alanları ve özellikleri.....	191
Tablo 24: Denison örgüt kültürü modeli temel boyutları ve alt boyutları.....	203
Tablo 25: E-Devlet kapısı ve kurumsal internet sitesinden sunulan hizmetler .....	209

Tablo 26: Literatüre göre uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyleri.....	215
Tablo 27: Denison örgüt kültürü ölçeğine ait güvenilirlik katsayıları .....	216
Tablo 28: Denison örgüt kültürü ölçeğine ait normallik testi .....	217
Tablo 29: Örgüt kültürü ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları .....	218
Tablo 30: Örgüt kültürü öğelerine ait KMO ve Bartlett testi sonuçları.....	219
Tablo 31: Örgüt kültürü öğelerine ait faktör analizi sonuçları .....	219
Tablo 32: Örgüt kültürü öğelerine ait güvenilirlik katsayıları.....	221
Tablo 33: Örgüt kültürü öğelerine ait betimsel normallik testleri .....	221
Tablo 34: Örgüt kültürü öğelerine ait DFA sonuçları .....	222
Tablo 35: Demografik değişkenlere ilişkin istatistikleri .....	223
Tablo 36: Örgüt kültürü ve kültür öğelerinin yaş değişkeni analiz sonuçları .....	224
Tablo 37: Örgüt kültürü ve kültür öğelerinin cinsiyete göre analiz sonuçları.....	228
Tablo 38: Örgüt kültürü ve örgüt kültürü öğelerinin çalışma süresi değişkenine göre analiz sonuçları.....	230
Tablo 39: Örgüt kültürü ve öğelerinin eğitim değişkeni analiz sonuçları .....	236
Tablo 40: Dijital teknolojilerin kullanımı ve dijital ağlarda geçen görev süresi.....	238
Tablo 41: Dijitalleşmenin örgüt kültürünün "katılım" boyutuna etkisine ilişkin veri analizi sonuçları .....	239
Tablo 42: Dijitalleşmenin örgüt kültürünün "tutarlılık" boyutuna etkisine ilişkin veri analizi sonuçları .....	240
Tablo 43: Dijitalleşmenin örgüt kültürünün "uyum yeteneği" boyutuna etkisine ilişkin veri analizi sonuçlar .....	241
Tablo 44: Dijitalleşmenin örgüt kültürünün "misyon" boyutuna etkisine ilişkin veri analizi sonuçları .....	242
Tablo 45: Dijitalleşmenin bütüncül olarak örgüt kültürü ölçeğine etkisine ilişkin veri analizi sonuçları .....	243
Tablo 46: Dijitalleşmenin örgüt kültürü öğelerine etkisine ilişkin veri analizi sonuçları	244
Tablo 47: Dijitalleşmenin soyut kültür öğelerine etkisine ilişki analiz sonuçları .....	245
Tablo 48: Dijitalleşmenin somut kültür öğelerine etkisine ilişkin veri analizi sonuçları	247

Tablo 49: Yüzyüze iletişim düzeyine ilişkin çalışan algısı ölçeği betimsel istatistik analizi sonuçları .....	249
Tablo 50: Veri analizi sonucu araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular .....	251



## ŞEKİLLER DİZİNİ

Şekil 1:Kültür ve sistem teorisi çerçevesi .....	24
Şekil 2: Örgüt kültürünün öğeleri .....	32
Şekil 3: Çalışan davranışı ve örgüt kültürü değişkenleri ilişkisi modeli.....	55
Şekil 4: Farklı alt sistemlerde kültürel boyut.....	61
Şekil 5: Temel iletişim süreci .....	67
Şekil 6: Denison örgüt kültürü modeli.....	79
Şekil 7: Bilgi hiyerarşisi.....	102
Şekil 8: Bilişim sistemlerinin etkilediği kritik eylemler .....	112
Şekil 9: Üçlü ağ topolojisi .....	131
Şekil 10: Örgütsel alanda bilişim sistemleri destek noktaları.....	139
Şekil 11: OECD dijital devlet geliştirme stratejisi.....	181
Şekil 12: Araştırma modeli (Dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisi) .....	206
Şekil 13: Denison örgüt kültürü ölçeği DFA sonucu araştırma modeli uyum indeksleri diyagramı .....	218
Şekil 14: Örgüt kültürü öğeleri ölçeği DFA sonucu araştırma modeli uyum indeksleri diyagramı .....	222

## GİRİŞ

Sosyolojik anlamda kültür belirli bir toplumsal yapıdaki insanlarca paylaşılan ve zaman içerisinde süreklilik arz eden bir dizi varsayım, norm, değer ve inançlardan oluşan, insanların eylemlerini ve düşünce dünyasını şekillendiren davranış örüntülerini ortaya çıkaran bir olgudur. Herhangi bir ölçekteki toplumsal yapıda ortaya çıkan olağan kültür kavramının temel unsurları, bir alt kültür türü olarak değerlendirilen örgü içinde söz konusudur. Örgüt kültürü literatüründe yazarların büyük çoğunluğu kültür kavramının; kabullenilmiş ve paylaşılan değerler, inançlar, altta yatan varsayımlar, normlar ve örgütsel özelliklere ilişkin sembolik öğelerden oluşan bir kavram olduğuna vurgu yapmaktadır.

Schein'e göre, "bir örgütün amaçları, çalışma yöntemleri, araçları ve kurallarının tamamının, genel tecrübe ve faaliyetlerden ayrı olarak, bir demirin dövülmesi gibi tek bir çatı altında toplanması gerekir. Grup üyeleri birbirlerinin hedeflerini, yeteneklerini, ihtiyaçlarını ve değerlerini gerçekten anlamaya başladıkları anda ortak bir misyon geliştirmeye başlamış demektir" (Schein, 2004: 67). Örgütsel amaçları gerçekleştirmek için belirli bir misyona bağlılık ve hedef birliği sağlamada örgüt kültürü önemli bir işlev görmektedir. Bu sayede iş görenler kendilerini örgüt, yönetim ve meslektaş gruplarıyla bütünleştirebilmektedir.

Örgüt kültürü, örgütteki iç idari süreçlerin ve uygulamaların örgüt üyelerince algılanması üzerinde, güçlü bir belirleyicilik özelliğine sahiptir. Öte yandan, örgütsel yapıyla birlikte bu yapıdaki personel seçme ve sosyalleşme süreçleri, personel değerlendirme ölçütleri, karar verme süreci ölçütleri ve liderlik, bilgi ve iletişim ağları, örgütsel amaçlar, örgütsel strateji ve politikalar, örgütü simgeleyen semboller (kullanılan dil, hikâyeler, törenler, ödüllendirmeler, efsaneler/mitler vb.) gibi yönetime ilişkin temel konularda zaman içerisinde yaşanan değişimler, genel olarak örgüt kültürüne de yansımaktadır. Bu

nedenle, örgüt kültürü iç ve dış çevre unsurlarının etkisiyle süreç içerisinde değişime ve yeniden yapılanmaya maruz kalabilecek bir kavramdır.

Kültüre ilişkin ontolojik perspektifin temelinde, kültürün toplumsal yapı içerisinde entegre bir sistem olarak var olduğu, kendi içerisinde bir bütün oluşturan parçalardan oluştuğu, toplumdaki değişim ile kültürdeki değişimin karşılıklı etkileşime sahip olduğu ve her bir parçasının kendine özgü genel bir uyumu yaratmaya meyilli olduğu düşüncesi bulunmaktadır. Bu bütüncül olma eğilimli ve nesiller arası geçirgenlik özelliğine sahip sosyolojik olgunun herhangi bir parçasındaki değişim, kültürün sentezlendiği toplumsal yapıyı da etkilemektedir. Bu bakış açısıyla, araştırmaya konu örgüt kültürünü oluşturan temel unsurlardaki sapmalar veya geçici dahi olsa farklı yönlerdeki ivmelenmelerin, kültürün içinde bulunduğu yapıyı değişime zorlayarak yeni bir örgüt kültürü oluşmasına zemin hazırladığı ileri sürülebilir.

Bir örgütün kültürü, var olan değerlerden, baskın liderlik tarzından, rutin uygulamalar ve iş akış yöntemlerinden ve hedef-başarı kriterlerinden etkilenir. Örgüt içindeki, işlevlerine göre ayrılmış şubeler, üretim grupları, takımlar, hiyerarşik seviyelerin durumu gibi alt bölümlerin yapısı ve özellikleri, buralardaki entegrasyon ve koordinasyon zorlukları da kültürün homojen bir özelliğe sahip olmasına etki eden unsurlardır (Davis ve Cates, 2018: 74). Son yıllarda üretim teknolojilerindeki ve çalışma hayatındaki dönüşüm, kültürel boyutun önemini daha da çarpıcı bir şekilde ortaya çıkarmıştır. 1980'li yıllardan itibaren örgüt kültürünün performansa pozitif etkisine yönelik akademik çalışmalarla birlikte örgüt kültürü çalışmalarına ilgi artırmış, 2000'li yıllar ile birlikte daha çok örgütsel değişimde kültürün etkisi üzerine yoğunlaşmaya başlanılmıştır (Alvesson, 2002: 7,24).

Örgüt kültürünün insanlar arasında çatışmaları sınırlandırmaya, iş süreçleri ve genel uygulamalar üzerinde fikir birliğini sağlayabilmeye yarayan işlevi bulunmaktadır. Örgüt kültürü aynı zamanda değişime karşı güçlü bir direnç

noktası da olabilir. Örgüt kültürü daha yavaş gelişebildiğinden, teknolojik dönüşümler genellikle örgüt de paylaşılan temel kültürel varsayımlar konusunda bir tehdit unsuru olarak algılanıp bir kültür direncine neden olabilmektedir (Laudon ve Laudon, 2014: 114). Örgüt içinde kültürel dönüşüm, yeni kurum adı, logo, uniformalar, sloganlar ve çeşitli görseller gibi kurum kimliğinin görünen ve yüzeydeki öğelerinde, diğer bileşenlere göre daha hızlı bir şekilde kendini gösterir. Ancak kültürün daha derin katmanlarında yer alan, normlar ve üst yönetici liderliğinin temel değerleri gibi öğelerinde değişim meydana gelmedikçe, gerçek bir kültür dönüşümünden bahsedilemez (Hofstade vd., 2010: 376).

Kamu yönetiminde esas itibariyle kamu idareleri eliyle hizmet üretilmesi nedeniyle kendine özgü kültürel kodları olan birçok kamu idaresinden oluşan bir yönetim mekanizması bulunmaktadır. Kamu idarelerindeki örgüt kültürü tipolojisi literatürde genel olarak hiyerarşi kültürü, bürokratik kültür, zorlayıcı (kültür) örgüt, kontrol kültürü, süreç kültürü, rol kültürü gibi tanımlamalardan oluşmakta ve örgüt kültürünün temel öğeleri kavramsal açıdan kamu idarelerindeki kültüre de kaynaklık etmektedir.

Günümüzde bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, hem kamu hem de özel sektör kuruluşlarında dijitalleşmenin hızını artırmış, bu anlamda örgüt hiyerarşisi ve fonksiyonlarında dijital ağ yapısı analog/manuel/yüzyüze iletişim yapılarının yerini almaya başlamıştır. Türkiye’de kamu idarelerinde bilgisayarlar 1980’lerde aktif olarak kullanılmaya başlanmış, devlete ait internet siteleri üzerinden hizmet sunulması uygulamaları ise 1990’lı yıllardan itibaren görülmeye başlamıştır. Güncel dijital hizmet ağı, özellikle e-Devlet kapısı üzerinden sunulan hizmetlerdeki artış, dijitalleşmenin devlet kurumlarında geldiği aşamayı göstermektedir. Dijital dönüşüm olarak değerlendirilebilecek bu gelişmeler, bilgi toplumu olma hedefine ulaşmayı hızlandırdığı gibi politik yapı, kamu idarelerinin iş süreçleri ve örgütlenmelerinde de dönüşüm yaşanmasına neden olmuştur.

Kamu idarelerinin iş süreçlerinde dijitalleşme eğilimi 2000'li yıllar ile birlikte yoğunluk kazanmış, günümüzde ise vazgeçilmez hizmet arz yöntemi haline gelmiştir. Literatürde genel olarak e-dönüşüm ve e-devlet olarak ifade edilen bu değişim süreci, bilgi ve iletişim teknolojilerini etkin kullanarak, mevcut örgüt kültürünü, iş akış süreçlerini, ürün ve hizmetleri, çalışan, vatandaş ve diğer sosyal paydaş iletişimini bir bütünlük içerisinde dönüşüme zorlamaktadır. Kamu yönetiminde yeni bir anlayışı gündeme getiren e-Devlet ve web tabanlı kamu hizmeti sunumu gibi dijital ağ üzerinden yapılan uygulamalar, kamu yönetiminin ve bu alandaki örgüt yapılarının, fiziksel ortam yerine dijital platformlara, otomasyon sistemlerine, vatandaşlarla işbirliğinin genişletilmesine ve standardizasyona yönelik düzenlemelere odaklanmalarını sağlamaktadır.

Kamu yönetiminde 1990'lı yıllarda etkisini hissettiren ofis otomasyon süreçlerinin, özellikle örgüt kültürünün negatif etkisiyle, yönetim performansı üzerindeki etkisi düşük düzeyde kalmış, internet, web ve e-posta uygulamaları ile ofis destek uygulamalarının kullanımının yaygınlaşması sonucunda, bilişim teknolojileri genel bir araç halini alarak devlet ve sivil toplum ilişkisinin gelişmesini sağlamıştır (Dunleavy vd., 2006: 225). Günümüzde sosyal medya, bulut bilişim, mobil teknolojiler, yapay zeka gibi yeni teknolojilerin insanların, işletmelerin ve kamu idarelerinin günlük faaliyetlerine etkisi her geçen gün artmakta, özellikle iş süreçlerine etki eden yeni çalışma şekillerini ortaya çıkararak kamu, özel, sosyal alan arasındaki fiziksel sınırları ortadan kaldırmaktadır.

Bilişim teknolojilerinin devlet yönetiminde kullanılması, daha etkili ve düşük maliyetli kurumsal uygulamalara yönelik yeni bir yaklaşım temelinde teknolojik dönüşümü hedefler (Ho, 2002: 441). Bu dönüşüm kamu idarelerinin yapısını dönüştürerek birçok durumda, bürokrasilerdeki işlevsel süreçleri ve yönetim kademelerini azaltarak örgüt yapılarındaki yatay ve dikey mesafeyi kısaltma konusunda etkili olmaktadır. Aynı zamanda, "redtape" olarak bilinen olumsuz bürokratik formaliteleri azaltarak, internet ve web tabanlı kamu hizmetleri ile iş akışını hızlandıran yeni örgüt tasarımlarını ortaya çıkarmaktadır (Fountain,

2001: 22). Kamu yönetiminde kullanımı hızla artan internet teknolojileri, mobil ve wireless teknolojileri, katılımcı ve girişimci teknoloji uygulamaları gibi teknik olanaklar, elektronik bürokrasi, bilgi yönetimi, doğrudan demokrasi ve sivil toplumdan oluşan dört unsurlu hareket alanına zemin hazırlamak suretiyle vatandaşların birbirleriyle etkileşimi ve siyasi süreçlere doğrudan katılımı yoluyla e-demokrasinin gelişmesini de sağlamaktadır (Reddick, 2012: 20).

Bilişim teknolojileri çeşitli kaynaklarda örgütün “yumuşak altyapısı” olarak değerlendirilmektedir. Teknolojik dönüşümden beklenen faydanın sağlanması konusunda, yönetimin bakış açısı, örgütsel tasarım ve örgüt kültürü değişkenlerine önem verilmesi gerekmektedir (Ruel, 2005: 227). Örgütsel alanda yeni teknolojilerin kullanımının artmasıyla, artık ofis yaşamında değişmekte, çalışma gruplarına ihtiyaç azalmakta veya çalışma gruplarının aynı zamanda aynı yerde bulunmalarına gerek kalmamaktadır. Son derece esnek bir yönetim mantalitesini ortaya çıkaran bu dönüşüm aynı zamanda kültürel farklılıkları da elimine etmektedir (Lynn, 1990: 193).

Andersen “bilgi teknolojileri mezo-politik seviyede demokrasinin yeniden icadı için yardımcı olabilecek bir araçtır” önermesini ileri sürerek, kamu yönetiminde teknolojinin geldiği aşama ve getirebileceği köklü yenilikleri vurgulamıştır (Andersen, 2004: 10). Olsen’e (2005: 370) göre, teknolojinin gelişmesi ve dijitalleşme, toplumları derinden etkilemekte, bazı metaforlarla bu etkinin; atom’lardan bit’lere, fiziksel’den sembolige geçiş, global standartlar nedeniyle “biçimsel olmayan” yani gayri resmi olandan “biçimsel” resmi olana dönüşme, işlemlerin bilgi işlem teknolojileri kullanımı ile “otomasyon” sürecine bağlanması, “bir kez depola her zaman kullan” benzeri fikirler ile tüm değer zinciri basamaklarında müşteri/vatandaş inisiyatifine ve açık kurumsallaşmaya dönüşüm, şeklinde gerçekleşmektedir.

Kamu yönetiminde dijital dönüşüm, e-Devlet kavramı altında internet, web ve e-posta uygulamalarının geliştirilmesiyle yakından ilişkili bir süreci ifade eder

(Dunleavy vd., 2006: 237). Elektronik ortamda sunulan devlet hizmetlerinin alıcıları, vatandaşlar, işletmeler, diğer kamu kuruluşları, çalışanlar ve diğer toplum üyelerinden oluşmaktadır. Bunlar kamusal bilgi ve hizmetlere, mobil telefonlar, dijital televizyonlar, kiosklar, çağrı merkezleri, kişisel bilgisayarlar, telekonferans uygulamaları ve web sayfaları (kurumsal veya tek pencere e-Devlet) kanallarıyla ulaşabilmektedirler. Böylece kamu hizmetlerinde aynı işlemlerin gereksiz yere tekrarlanmasının önüne geçilerek zaman ve maliyet tasarrufu sağlanabilmektedir (Reddick, 2012: 141; Dunleavy vd., 2006: 17).

E-Devlet, teknoloji vasıtasıyla devlet mekanizmasının vatandaş ile etkileşime dayalı daha dinamik bir sistem haline gelmesini ve örgütsel kültürü dönüştüren içsel ve dışsal bilgiyi bir arada değerlendiren ayrı bir devlet felsefesini işaret etmektedir (Yıldırım, 2015: 15, 21). Ancak birçok devletin temel kaygısı olan yapısal ataletin bir sonucu olarak e-Devlet uygulamasına geçiş ve kamu idarelerinin dönüşümü ağır bir şekilde gerçekleşmektedir (Schelin, 2003: 133).

İnternetin bireysel kullanım bakımından yaygınlaştırılması çabaları, geçmişte internetin ilk standart protokolleri olan web'i (world wide web) ortaya çıkarmıştır. İnsanların istediği bilgiye internet ve web sayesinde derinlemesine ulaşabilmesi, veri sahipliği konusunun küresel anlamda ki öneminin artması, metaverse ticari uygulamaları (sanal evren) ve NFT (Non-Fungible Token) gibi dijital varlık edinme yöntemlerinin geliştirilmesi, dijitalleşmenin birçok alanda sosyal dönüşüme etki edebildiğine ve web merkezli bir dünya temelinde köklü bir değişime işaret etmektedir (Olsen, 2005: XXI). Bununla birlikte, bilgi ve iletişim teknolojileri sosyal yapı içerisindeki normlar, modeller, kurumsal özelliklere etki ederek yapısal bir dönüşüm gerçekleştirebilmektedir (Dunleavy vd., 2005: 479). Bu gelişmelerle birlikte konu sosyo-ekonomik açıdan ele alındığında, dijital dönüşümü kısaca, insan yaşamını kolaylaştırma amacıyla kamu ve özel sektör faaliyetlerinde gelişen teknolojinin sağladığı olanakların kullanılması ve dijitalleşmenin toplumsal düzeyde benimsenmesini sağlayacak bir ortak kültürün oluşturulması süreci olarak tanımlamak mümkündür.

Yönetim bilişim sistemleri alanındaki çalışmalar, yönetim bilimi, bilgisayar bilimleri, psikoloji, sosyoloji, ekonomi ve uygulama araştırmalarından oluşan disiplinler arası bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bilgi teknolojileri araştırmalarında teknik yaklaşım kullanıldığında matematiksel tabanlı modellemelere vurgu yapılırken, davranışsal yaklaşımda bilgi sistemlerinin uzun dönemli kullanımı sonucunda ortaya çıkabilecek ve matematiksel yaklaşımda incelenemeyen uyum, tasarım, uygulama, yararlanma ve yönetim sorunları ele alınır (Laudon ve Laudon, 2014: 58). Bu çalışmada örgüt yapısında dijital dönüşüm ile ilgili teknik yaklaşıma kısaca değinerek, davranışsal yaklaşımın bazı boyutları ile bilgi iletişim teknolojileri, bilişim sistemlerinin yönetimdeki yeri ve dijitalleşen yönetim anlayışı üzerinde durulmuştur.

Araştırmanın genelinde örgüt kültürü, yönetim biliminde bilgi ve iletişim teknolojileri, dijital dönüşüm ve e-Devlet konularında literatür taraması yapılarak, özellikle kamu yönetimi bağlamında, hem kurumsal idari faaliyetlerde hem de ürün-hizmet üretiminde yeni yönetim anlayışının çekirdeğini oluşturacağı öngörülen ve karar alma süreçleri, politika uygulamaları ile hizmet sunumunda kendini gösteren, dijital dönüşümün Türkiye’de ki kamu idarelerinde mevcut örgüt kültürüne etkisi incelenmiştir. Son dönemde ulusal ve uluslararası alanda yapılmış birçok bilimsel çalışmayla birlikte, örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi, türleri ve yönetim bilimi açısından önemi, bilgi teknolojilerinde 20. yüzyıldan itibaren süregelen gelişmeler sonucunda yönetim biliminde yaşanan gelişmeler ve dijitalleşme çağında örgütsel değişimler, dijitalleşme ve dijital dönüşümün kavramsal çerçevesi, dijitalleşmenin örgüt çalışmalarındaki yeri ve örgüt kültürüne etkisi konularında temel yaklaşımlar ortaya konmuştur.

Bu araştırmanın temelini oluşturan “Dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisi nedir?” araştırma sorusu ekseninde konu ele alındığında, örgüt kültürünün çevresel ve teknolojik değişimlerin etkisiyle dönüşüme uğrayabildiği, bu bakımdan dijitalleşme süreci ile örgüt kültürleri arasında etkileşim olabileceğini ileri sürmek mümkündür.



Araştırmanın temel modelinde öncelikle Leavitt'in (1965) görevler, yapı, teknoloji ve insanlardan oluşan örgütle ilgili temel model tasarımında değinilen dört temel bileşene odaklanarak, bu bileşenlerin kamu idarelerindeki dijital dönüşümle olan ilişkisini ortaya koyabilecek bağımsız değişkenlerin belirlenmesi amaçlanmıştır (Leavitt, 1965: 1145). Literatür araştırmasından elde edilen sonuçlar kapsamında kamu çalışanlarının dijital teknolojileri kabullenme ve benimseme düzeyi, görevin dijital teknolojilere bağımlılığı, yüz-yüze iletişimin azalması ve bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanıldığı dijital ağlarda aktif olarak faaliyet gösterilen süre, araştırma modelimizin dijital dönüşümü somutlaştıran temel bağımsız değişkenlerini, örgüt kültürü yapısı ve örgüt kültürünün taşıyıcı öğeleri bağımlı değişkenlerini oluşturmuştur. Araştırma metodolojisini anket uygulamasıyla örneklemin seçildiği kamu idaresi çalışanlarından veri toplanması ve istatistiksel analiz programlarıyla incelenmesi yöntemi oluşturmuştur. Modeldeki bağımlı değişkenler için, daha önce Türkiye'de uygulanabilirliği bakımından güvenilirliği test edilmiş, faktör analizi ve diğer analizleri yapılarak sadeleştirilmiş olan ve alandaki farklı araştırmalarda kullanılan "Denison Örgüt Kültürü Ölçeği" ile literatürde yer alan temel örgüt kültürü öğelerine ilişkin genel bir ölçek kullanılmış, bağımsız değişkenler için literatürde yer verilen ve dijital dönüşümün örgütsel alanda ki sonuçlarını nitelendirebilecek temel dört kriter anket sorularına dahil edilmiş ve örneklemden elde edilen veriler regresyon testi ve diğer veri analiz yöntemleriyle değerlendirilerek, bu değişkenler arasındaki ilişki ve bu ilişkinin yönü incelenmiştir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeye paralel olarak, hem özel teşebbüsler hem de devlet yönetiminde tüm dünyada köklü değişimler yaşanmaktadır. Dijital dönüşüm olarak kavramlaştırılan bu değişim, kamu yönetimi açısından merkezi yönetim ile yerel yönetimler, devlet ile sivil toplum kuruluşları, kamu idareleri ile vatandaşlar ve özel teşebbüsler, alt düzey kamu görevlileri ile yöneticiler arasındaki işbirliğini artırmaktadır. Diğer yandan, bu dönüşüm genel olarak örgüt modelinde olduğu kadar kamu yönetiminde mevcut örgüt kültürüne de etki etmekte, dijitalleşmenin yarattığı dönüşüm yürütülen faaliyetlerde iş akışı

yöntemlerinde, çalışan ve yönetici tutum ve davranışlarında, örgütün üstlendiği misyon, kültürel olarak kurumsallaşan gelenek, yöntem ve sembollerde de değişimi tetiklemektedir. Bu bakımdan, özellikle kamu yönetimindeki dijital dönüşümün örgüt kültürüne olan etkilerinin ortaya konulması, idarelerin kapasite geliştirmesi ve doğru kamu politikaları üreterek dijital çağın gereklerine ve değişimin sonuçlarına daha hazır hale gelmelerini sağlayacak yönetim becerilerini geliştirmesine yardımcı olacaktır.

Kamu hizmetlerinde dijital dönüşüm ile örgüt kültürü arasındaki etkileşim konusunda, akademik alanda sınırlı sayıda araştırmanın bulunduğu, dijitalleşme ve örgüt kültürü üzerine yapılan çalışmalarda ise çoğunlukla bu iki kavramın farklı boyutlarının ele alındığı görülmekle birlikte, dijital dönüşüm ve örgüt kültürü etkileşimi alanında diğer ülkeler ile karşılaştırıldığında Türkiye’de yapılan bilimsel araştırma ve çalışmalar görece daha azdır. Ancak, son yıllarda bu konuların birbirinden farklı boyutlarda ele alındığı ve akademik çalışmalarda bir artış olduğu görülmektedir.

Bu tez çalışması, Türk kamu yönetiminde dijital dönüşümün getirdiği değişimi örgütsel kültür boyutuyla ele alan araştırmalar arasında, merkezi yönetim teşkilatındaki bir kamu kuruluşunu merkez ve taşra teşkilatıyla bir bütün olarak örnekleme dahil eden, “Denison Örgüt Kültürü Modeli” ve örgüt kültürünün taşıyıcı öğeleri üzerinde, literatür incelemesi sonucu tespit edilen dört dijitalleşme parametresi için alınan veriler çerçevesinde, parametrik veri analizi ile ölçüm yapan ve böylece dijitalleşmenin kamu yönetimindeki örgüt kültürüne etkisini inceleyen ilk ampirik araştırma olma özelliğini taşımaktadır. Bu nedenle tez çalışmasının sonucunda elde edilen bulgular ve değerlendirmeler, alandaki mevcut bilimsel birikime, yönetim bilimi ve örgüt düzeyindeki kuramsal çalışmalar ve özellikle dijitalleşen örgüt kültürü ile yapıya yönelik yeni paradigmalara analizi boyutuyla katkı sağlayarak, yol gösterici bilgiler ortaya koymaktadır.

Ayrıca araştırmanın sonuçları, kamu ve özel sektör kuruluşlarında, dijitalleşme düzeyine göre iş akış yöntemlerinin revize edilmesi, insan kaynaklarının etkin ve sürdürülebilir yönetilmesi gibi konular için gerekli olan örgüt kültürünün geliştirilmesi, dijital dönüşüme ilişkin kurumsal politikaların oluşturulması ve gerekli stratejilerin belirlenmesi açısından önem arz etmekte, dijitalleşmenin getirdiği hız ve yenilik baskısına maruz kalan örgüt de karar vericilerin bu dönüşümün sonuçlarını kültür boyutuyla yönetmesine yardımcı olabilecek önemli bilgiler sunmaktadır.

# 1. BÖLÜM

## ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

### 1.1. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ TANIMI, UNSURLARI VE KAPSAMI

Örgüt kültürü araştırmalarında antropoloji ve sosyoloji gibi farklı bilim alanlarına temas edilerek, örgütte her zaman var olan ve bireyler arası ilişkilerde baskın bir etkiye sahip olabilen örgüt kültürü hakkında, genellikle çok boyutlu bir inceleme yapılması yöntemi tercih edilmektedir. Araştırmanın bu bölümünde, sosyal yapıda kültür kavramıyla birlikte, örgüt kültürünün kavramsal çerçevesi ve kapsamı, literatürde ki tanımlamaları, temel özellikleri, öğeleri ve örgüt kültüründe değişim konusu incelenerek alandaki bakış açısı analiz edilmiştir.

#### 1.1.1. Sosyal Yapı İçerisinde Kültür Kavramı

Kültürle ilgili olarak literatürde oldukça fazla sayıda tanımlama bulunmakta ve çoğunlukla antropologlar ve sosyologların yaptığı çalışmalara odaklanılmaktadır. Bu disiplinlerdeki tanımlamalar ise daha çok insan ve insan grupları üzerine sosyal yapı bağlamında ele alınan araştırmalarda ortaya konulmaktadır. Kültür; davranışlarımızı sınırlandıran veya yol gösteren bir dizi yapı, norm, kural ve rutin davranışlardan oluşan, başkalarıyla olan etkileşimlerimizin bir sonucu olarak ortaya çıkan ve süreklilik arz eden birer davranış yasası haline getirilen, herhangi bir yapıda ona önderlik edenlerce şekillendirilen, içinde bulunduğumuz sosyal yapılarda bizi her zaman çevreleyen dinamik bir kavramdır (Schein, 2004: 1).

Hofstede'e (1981: 24) göre kültür; "bir grup içerisinde yaşamını sürdüren bireylerin bu gruba dair duygusal kökenlerle oluşturduğu bir çeşit zihinsel programlama sistemidir". Sosyal yapıların merkezinde, Parsons gibi literatürdeki

önemli düşünürler tarafından kültürel sistem olarak ifade edilen, nüfusun çoğu tarafından paylaşılan değer sistemlerinden oluşan (zihinsel programlar) bir toplumsal normlar sistemi bulunur.

Toplumsal açıdan kültürel sistemler gelenekler yoluyla (formal), yaygın olarak doğal yollarla (informal) ve kurallara dayalı teorik eğitimle (technical) nesilden nesile geçen bir özelliğe sahiptir (Hall ve Trager, 1953: 20). Kültür; öğrenilen ve paylaşılan, bir toplum veya insan grubu arasındaki düşünme veya davranış tarzlarının bütünüdür. İnsanlar bir kültüre sahip olarak dünyaya gelmezler. İçinde yaşadıkları toplumda, diğer insan veya insan gruplarının etkisiyle kültürü öğrenir ve içselleştirirler. Literatürde kültürün öğrenildiği ve paylaşıldığı konusunda görüş birliği bulunmaktadır (Schermerhorn vd., 2002: 209).

Kültüre etki eden ve davranışların doğal sınırlarını çizen kurallar, belirli bir kanun veya kanunlar içerisinde yer alabilir, ancak bireyin kendine özgü davranışlarının karşılığında içinde yaşadığı toplumun bir kınaması veya cezalandırması gibi mekanizmalarla varlığını devam ettirir (Lewis, 2006: 81). Öte yandan, kültür bir sosyal yapıda düşüncelerin birliğini ve uyumunu sağladığı kadar otoritenin gücüne de hizmet edebilir. Dolayısıyla, sosyal gruplara bir yön vermeye yaradığı kadar, grup üyelerinin bireyci bakış açılarına engel de oluşturabilir (Alvesson, 2002: 195).

Özellikle sosyoloji ve antropoloji alanında yapılan çalışmalarda değinilen, bireysel ve toplumsal bir fenomen olarak kültür kavramına ilişkin tanımlamaların bazıları Şişman'a (2014: 1) göre şu şekilde özetlenebilir:

- “-İnsanın yaşadığı toplumdan edindiği sosyal mirastır.
- Bir sosyal grubun veya toplumun genelinin yaşama biçimidir.
- Davranışlara şekil veren ve sınırlandıran normatif bir sistemdir.
- Bireysel düşünme ve inanma biçimidir.
- Öğrenilmiş davranışlar bütünüdür.
- Doğada var olanın ötesinde insan eliyle oluşturulan her şeydir.
- Bir toplum içerisindeki egemenlik ve meşruiyet aracıdır.”

Sosyal bilimlerde kültür kavramına farklı perspektiflerden bakılarak çeşitli anlamlar yüklenmiş ve farklı boyutlarıyla ele alınmıştır. Batılı ülkelerde kültür kelimesi genellikle “uygarlık” veya “zihnin eğitim, sanat ve bilimsel çalışma gibi eylemlerle rafine edilmesi ve geliştirilmesi” anlamında kullanılabilir. Hofstede (1981) bireyi, bir grup veya kategorideki diğer insanlardan farklılaştıran bir çeşit “zihinsel yazılım” süreciyle, bireye özgü, benzersiz bir kültür oluşturma modeli bulunduğunu ileri sürmektedir. Bu sürecin ilk basamağında, dünyanın her tarafından her insan için geçerli olabilecek evrensel özellikleri barındıran ve kalıtsal olarak veya nesilden nesile aktarılan insan doğası yer almaktadır. Bu zemin üzerine, insanın içinde yaşadığı sosyal gruptaki bir kolektif programlama veya bireysel tecrübelerle dönüştürülen öğrenme süreci ile gelişen bireyin kendi kültürel yapısı bulunur. Model, nihayetinde bireye özgü olan ve hem kalıtsal hem de öğrenme yoluyla olgunlaşan kişilik oluşturma süreci ile tamamlanır (Hofstede vd., 2010: 5; Hofstede, 1981: 17-18).

Kişilik, bireye özgü ve diğer bireylerden onu farklılaştıran davranış ve özelliklerden oluşur (Şişman, 2014: 6). Bireylerin kişilik ve psikolojik özelliklerinin yanı sıra onların içinde hareket ettiği bağlamın oldukça hassas bir yeri vardır. Lewis’e (2006) göre durumsal bağlam içinde sonsuz sayıda değişken bulunabilir, ancak bu değişkenler içerisinde üç tanesi önemlidir; yaş, bilgi-uzmanlık düzeyi ve çalışma alanıdır. Her üç değişkende bireyin kültürünü etkileyen önemli faktörlerdir. Kültürel bağlam, aynı zamanda kaynak dile zemin hazırlarken, bu zemin üzerine kişinin yaşı, kişisel tercihleri ve uzmanlık gereği gibi faktörlerin olgunlaşmasıyla kültürel taban ortaya çıkmış olacaktır (Lewis, 2006: 43).

Kültür kavramına ilişkin bilimsel araştırmalar, evrensel boyutta kültür çalışmalarını ifade eden makro-kültür, insan biyolojisi bağlamında incelenen ön-kültür (pre-culture), kültürel sistemleri, kültürün birincil, ikincil ve üçüncül odak noktaları, sistematik gruplandırmaları ve temel yapısına odaklanan mikro-kültür

ile kültürel sistemler arasındaki ilişkileri ve biçimlerini araştıran meta-kültür, olmak üzere dört ana başlıkta kategorize edilebilir (Hall ve Trager, 1953: 49). Örgüt kültürü incelemeleri bu sınıflandırmaya göre, meta-kültür araştırması olarak nitelendirilebilecek karşılaştırmalı kültürel analizler (cross-cultural analyses) dışında, mikro-kültür araştırması niteliğindedir.

Sosyal bağlamda kültür, toplumun üst kültürü, meslek ve sınıf farklılığından doğan kültür, grup kültürü (dil, etnik köken, din) ve örgüt kültürü olacak şekilde sınıflandırılabilir. Bu sınıflandırmada alt kültürler (sosyal sınıf, sosyal grup, meslek, örgüt) toplumun üst kültürünün bir parçasıdır (Hofstede, 2010: 46, 240, 347).

Kültür sınıflandırmaları konusunda alanda farklı kriterler kullanılmaktadır. Bu sınıflandırmalarda genelde toplumsal özellikler, teknoloji ve çevre faktörleri, kültürün öğeleri ve oluşum süreçleri gibi kriterlere önem verilir. Sosyal yapı içerisinde kültürün konumu bu sınıflandırmalar ile daha da açığa çıkmaktadır.

### 1.1.2. Örgüt ve Kültür

Örgüt konusunda 1970'li yıllardaki araştırmalarda özellikle örgütsel davranışın bazı yönlerinin analizinde "kültür" kavramına yeniden odaklanılmaya başlanılmıştır (Trice ve Beyer, 1984: 653). Örgütsel kültür, örgüt üyelerinin ortaklaşa paylaştığı inançlar, değerler ve davranışların dışı vurumu ve paylaşılan gerçekliğin altında yatan genellikle bilinçaltı varsayımlar bütünüdür (Glass, 1991: 14). Temelde insanlar genel bir amaç için örgütlenirler ve bunu gerçekleştirmek için bireysel çabalarını bilinçli bir şekilde koordine etme eğilimindedirler (Mouzelis, 2003: 144).

Bir kültür modelini oluşturan temel etmenleri açıklamak için, kültürün tarihsel gelişim sürecini antropoloji ve sosyoloji disiplinleri bağlamında değerlendirmek gerekmektedir. Kültürün temelinde, insanoğlunun ticaret, savaşlar, bilimsel

keşifler gibi kendi yarattığı eylemler veya doğanın güçlerinin etkisiyle şekillenen ekolojik faktörler bulunmaktadır. Bunları sıraladığımızda; coğrafi özellikler, ekonomik ve demografik yapılar, genetik/hijyenik şartlar, tarihsel, teknolojik gelişmeler ve kentleşme kavramları karşımıza çıkmaktadır. Kültürün temelini oluşturan bu orijinler sosyal normların meydana gelmesine etki ederler (Hofstede, 1981: 25).

Parsons (1960) örgütü çeşitli alt sistemlerden meydana gelen (bölümler, gruplar vb.) ve daha geniş bir sosyal yapı içerisinde yer alan bir sosyal sistem olarak görmüştür. Ona göre sosyal gerçeklik bireyden küçük gruplara ve topluma kadar sıralanan, bir düzen dahilinde birbirine bağlanmış sistemler bütünüdür (Mouzelis, 2003: 175). Ayrıca, insan davranışlarını sınırlayan kültürün ürettiği norm ve değerlerin sosyal sistemlere hayat verdiğini ve her sosyal sistemin ona dahil olan üyelerin rollerinden meydana geldiğini belirterek, bir sosyal sistemin hayatta kalabilmesi için belirlenen amaçları gerçekleştirmesi, çevreye uyum sağlaması, alt sistemlerle bütünleşme ve meşruiyet olmak üzere dört temel işlevinin bulunduğunu öne sürmüştür (Şişman, 2014: 41).

Literatürde örgüt kültürü çalışmalarının kökleri 1940'lı yıllara kadar gitse de bu alandaki araştırmalar "örgüt kültürü patlaması" olarak ifade edilen 1980'li yıllara kadar aralıklı ve kısmen dağınık bir şekilde devam etmiştir. 2000 yılından sonra özellikle uygulayıcılar boyutuyla akademik seviyede ilgi oldukça yüksek seviyede artmıştır (Alvesson, 2002: 6). Bir kavram olarak örgüt kültürü ilk defa 1960'lı yıllarda görülmeye başlamış, bu yıllarda örgüt iklimi kavramı ile eşanlamlı olarak kullanılmıştır. 1970'li yıllarda "Ortak Kültür" makalesi ile Silwerzweing ve Allen, "Örgüt Kültürleri Üzerine Araştırma" adlı makalesiyle Pettigrew'in katkılarıyla örgüt kültür konusu ve kavram olarak örgüt kültürü ABD'de literatürdeki yerini sağlamlaştırmış, bu kavram 1980'li yıllarda T. Deal ve A.Kennedy'nin "Kurum Kültürü-Corporate Cultures" kitabından sonra yönetim alanında önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir (Şişman, 2014: 72; Hofstede vd., 2010: 343).



Örgüt kültürü araştırmalarında 1980’li yıllar alana en çok katkının yapıldığı dönem olarak değerlendirilmektedir. Bu yıllarda, araştırmacılar örgütsel yaşama dair konulara yeniden odaklanmış, özellikle Deal ve Kennedy’nin “güçlü kültür”, Peters ve Waterman’ın “mükemmel kültürler” kavramlarını ortaya koyan çalışmalarını ile örgüt ve yönetimleri için en iyi kültürel özelliklerin neler olduğu araştırılmış, örgüt olgusuyla ilgili çalışmaların merkezini bu konu oluşturmuştur (McClellan, 2021: 153; Denison, 1996: 646; Cameron ve Quinn, 2011: 18).

Bu dönemde kültürü araştıran araştırmacıların bazıları, kültürün altında yatan değerlerin bir yansıması olan normlara vurgu yapmış, bazıları da altta yatan değerlerle birlikte inançlar tarafından şekillenen ve kültürün bir dışa vurumu olan ritüeller, hikâyeler ve mitler üzerinden kültüre odaklanmıştır (O’Reilly ve Chatman, 1991: 47).

Literatürde örgüt kültürü kavramı ile ilgili çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Kilmann’a (1984: 48) göre kültür somut ve fiziki dünyanın arkasındaki görünmez bir güç olarak her örgütte bulunur ve örgüt üyelerini harekete geçiren bir sosyal enerjidir. Hatch (1997) örgüt kültürünü “örgüt üyelerinin paylaştığı değerler ve inançlar ile bunlarla ilişkili gözlemlenebilir sembollerin bütünü” olarak tanımlamaktadır (Molina, 2009: 272). Schein, kültür 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: 11). Pettigrew’e (1979: 574) göre kurucular yalnızca örgütün somut varlığını ortaya çıkarmazlar, aynı zamanda örgütteki kültürel içeriği ortaya koyan, semboller, diller, ideolojiler, inançlar, ritüeller, mitler v.b. örgüt yaşamını etkileyen kültür öğelerini ve yapısal formlarını yaratırlar.

Örgüt kültürü çalışmalarında yazarların büyük çoğunluğu, örneğin Kilmann (1984: 48), Cameron ve Quinn (2011: 18), Daft (2015: 17), 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. Başka bir açıdan örgüt kültürünü Schein (1983: 1) “belirli bir grup tarafından iç entegrasyon ve dış adaptasyon sorunuyla baş edebilmek amacıyla yaratılan veya geliştirilen, tarihsel süreçte örgütte geçerli sayılacak kadar iyi bir şekilde çalışmış temel varsayımlar” olarak tanımlamıştır.

Örgüt mal ve hizmet üreten sosyal bir araç olduğu kadar, ritüeller, efsaneler, kendine özgü diğer törenler gibi kültürün görgül hallerini içeren ve kendisini popülasyon içerisinde diğerlerinden farklılaştıran somut biçimler de (artifaktlar) üretir (Smircich, 1983: 344). Örgütsel kültür işletmeler açısından incelendiğinde, işletmenin faaliyetlerini yürütmesinde kendini gösteren değerler, inançlar, varsayımlar ve sembollerin birleşimi olarak da tanımlanabilmektedir (Barney, 1986: 657).

Kültür temelde örgütte yaşayan bir sosyal enerjidir ve kendisini resmi dokümanlarda, stratejilerde, yapılarda, ödül sistemlerinde gösterir, örgütteki insan davranışlarına rehberlik eder (Kilmann vd., 1986: 92). Çelişkili sosyal kurumlar olmadığında veya var olan sosyal anomaliler o grubun ekseriyetinin dikkatini çekmeyecek kadar önemsiz olduğu sürece, örgütte her zaman bir kültür oluşturma süreci meydana gelir ve ortaya bir örgüt kültürü çıkabilir (Wilkins ve Ouchi, 1983: 473).

Örgüt üyeleri zamanla, örgütün dış çevreye uyum ve iç entegrasyonuna yardım eden, davranış kuralları, altta yatan inançlar, değerler ve varsayımlardan oluşan bir sistem geliştirir. Örgüt üyelerince paylaşılan bu bakış açısı örgüt kültürünü oluşturur. Bu anlamda örgüt kültürünün kök değerler ve benzer temel

varsayımların üzerine bina edilen artifaktlardan oluşan hiyerarşik bir yapısı bulunmaktadır (Kozlowski, 2012: 654).

Cameron ve Quinn, örgüt kültürü konusunu “hologram” analojisiyle açıklamaya çalışmıştır. Bir holografik görüntüde ki her bir ayrı öğede, geriye kalan öğelerin temel özelliklerini yansıtan farklılıkları da kapsayan benzersiz bir bilgi mevcuttur. Bu analogi üzerinden örgüt kültürünü; her örgütte kendine has kültürel özellikler barındıran alt bölümlerin (alt sosyal gruplar) bulunması nedeniyle, bu alt bölümlerin örgüt kültürünün bütünü oluşturduğu, ayrıca söz konusu alt bölümlerin hem kendi kültürlerinin hemde örgütün genel kültürünün özelliklerini taşıdığı ileri sürülmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 170).

Peters ve Waterman’a göre (2004: 75-77), örgüt de değerlerden, hikâyelerden, mitlerinden ve efsanelerden oluşan kültürün gücü içselleştirilmemişse, hayatta kalmak için iş ve organizasyon şemalarına bağımlı hale gelir.

Örgütsel kültür ile ilgili yapılan çalışmalarda, bu kavrama ilişkin standart bir tanımlama ortaya konulamamıştır. Ancak Hofstede vd. (2010: 344) göre alandaki araştırmacılar ve düşünürler, örgüt kültürü ile ilgili bazı özellikler, konusunda ortak bir düşünceye sahiptirler:

- “-Tarihsel olarak belirlenmiştir. Örgütün tarihini yansıtır.
- Ritüeller ve semboller gibi Antropologların çalıştığı konularla ilgilidir.
- Sosyal olarak inşa edilmiştir. Birlikte bir örgütü oluşturan bir grup insan tarafından yaratılmış ve korunmuştur.
- Bütüncüdür (Holizm); örgüt kültürü, bütünü kendisini oluşturan parçaların toplamından daha fazla olduğuna ilişkin felsefi düşünceye uyan bir kavramdır.
- Yumuşak güçtür.
- Değiştirilmesi zor bir olgudur.”

Örgüt kültürü alanındaki çalışmalarda, diğer bilimsel alanlardan etkilenen bakış açısının dolaylı etkisiyle, bu kavramın tüm yönleriyle tanımlanması konusunda farklı görüşler ortaya çıkmıştır.

### 1.1.3. Literatürde Karşılaştırmalı Örgüt Kültürü Tanımları

Örgüt kültürünün kavramlaştırılması üzerine yapılan çalışmalar, bu alanın birbirinden farklı boyutlarda ele alınması nedeniyle ortak ve genel geçerli bir tanım ortaya koyamamıştır. Örgüt kültürünün kavramlaştırılması ve belirlenen ilkeler çerçevesinde tanımlanmasına yönelik akademik çalışmaların yoğunlaştığı 1980'li yıllar ile birlikte, dört farklı bakış açısının alana hakim olduğu görülmektedir. Alvesson (1989: 324) bu yaklaşımları şu şekilde özetlemiştir:

“(1) Kurum kültürü okulu (corporate culture school) olarak ifade edilen ve kültürün örgüt yapısının tasarımına yönelik temel bir ilke olduğuna ilişkin yaklaşımda kültür; örgütün değerler, kurallar, inançlar ve davranış şekillerini içeren bir alt sistem olarak görülür. (2) Bir diğer yaklaşım, örgüt de kolektif çalışma beklentisini sağlamak amacıyla, örgüt liderlerinin, bireyleri etkileyen ve örgütü sembolize eden modeller, mitler, metaforlar ve semboller yoluyla çalışanlarını etkileyerek işyerindeki olağan gerçekleri ve görevlerini belirginleştirmek suretiyle iş görenlerin örgüte ve görevlerine yönelik bakış açılarını etkileyebildiği düşüncesini temel alan “sembolik yönetim” akımı olarak adlandırılabilir. (3) Kültürü bir kontrol ve teşhis aracı olarak gören yaklaşımda ise kültür; örgüt yapısının derinliklerinde bulunan ve açık bir belirginlikle görünmeyen, örgütteki davranış normları, kurallar, öncelikler ve diğer olguların arkasında yatan, amaçlarını ve temel hedeflerini, örgütün dış dünya ile ilişkileri ve iç ilişkilerine ilişkin ideallerini yansıtan varsayımlar olarak değerlendirilir. (4) Bir paradigma olarak kültür yaklaşımında; örgüt içerisindeki pragmatik çıkarlarla doğrudan bağlantı kurulmadığından, örgüt kültürünün performansa vb. konulara etkisine diğer yaklaşımlara göre daha az değinilmiştir” .

Alanda yapılan bilimsel çalışmalarda ortaya konulan örgüt kültürü tanımlarının ön planda olanları Schein (2004: 13) tarafından tasnif edilmiştir. Bu çalışmanın sunulduğu tablo 1’de yer verilen tanımlamalardaki ortak özellikler dikkate alındığında örgüt kültürünü; kurallar, değerler ve standartlar gibi örgüt üyeleri arasında paylaşılan ve geçmişte ortaklaşa geliştirilerek özümleme süreçleri sonunda örgüt üyelerinin fikir birliğiyle ortaya çıkan kalıplaşmış davranış örüntüleri, prensipler, yaygın politikalar, sembolik görgül unsurlar ve düşünce sistemleri olarak tanımlamak mümkündür.

Tablo 1: Farklı anlamda ve kategorilerde kullanılan kültür tanımları

<b>Kısa Tanım/ Kategori</b>	<b>Kavramsal Çerçeve/İçerik</b>	<b>Kaynak Düşünürler/Yıl</b>
Grup Normları	Bir çalışan grubunda gerçekleşen örtük standartlar ve değerler. Duruma göre özelleştirilmiş normlar.	Homans (1950) Kilmann, Saxton (1983)
Oyunun Kuralları	Bir grup üyesinin diğerleriyle ve yönetimle iyi geçinmek için veya bir grup üyesi olarak kabul edilebilmek için uyum sağlaması beklenen yazılı olmayan örtük kurallar bütünü.	Schein (1968, 1978) Van Maanen (1979)
İklim	Fiziki düzenlemeler yoluyla bir gruba aktarılan hissiyat ve örgüt üyelerinin birbirleriyle, dış paydaşlarıyla etkileşim kurma biçimi	Askhanasy,Wilderom, Peterson (2000) Schneider (1990)
Örgütün Resmi/Biçimsel Felsefesi	Bir grubun, müşteri, yönetici ortak, çalışanları hisse sahipleri gibi iç ve dış paydaşlarına yönelik davranışlarına rehberlik eden ideolojik prensipler ve yaygın politikalar	Ouchi (1981) Pascale, Athos (1981) Packard (1995)
Benimsenmiş Değerler	Açık bir şekilde ifade edilen ve kamuya duyurulan değerler ve prensipler.	Deal, Kennedy (1982, 1999)
İnsanların birbirleriyle etkileşiminde kullandıkları “Davranış Düzenleri”	Kullanılan dil, yaygın gelenek ve görenekler, farklı durumlarda uygulanan genel kabul görmüş ritüeller.	Goffmann (1959, 1967) Trice, Beyer (1993)
Paylaşılan amaçlar	Birbirleriyle etkileşim halindeki grup üyelerince yaratılan ve grup içerisinde beliren fikir birliği.	Geertz (1973) Smircich (1983) Van Maanen, Barley (1984) Weick (1995)
Resmi Ritüeller ve Kutlamalar	Grup üyelerinin ilgisini çeken ve değer verilen önemli olayların gerçekleşmesi halinde yapılan kutlama, anma vb. faaliyetler, beklenen dönemsel organizasyonlar ve diğer sosyopsikoloji kökenli	Deal, Kennedy (1982, 1999) Trice, Beyer (1993)

Kısa Tanım/ Kategori	Kavramsal Çerçeve/İçerik	Kaynak Düşünürler/Yıl
	organizasyonel faaliyetler.	
Kökleşmiş Metaforlar ve Bütünleştirici Semboller	Örgütün kendi olumlu özelliklerini karakterize etmek amacını güden şekil, ifade ve tarzların bilinçli olarak idari binalarının fiziki düzeninde, ofis materyallerinde veya grup üyelerince yaratılan diğer somut maddi eserlere derç edilmesi yöntemidir. Kültürün bu düzeyi bireyin duygusal ve estetik tepkisini yansıtır.	Schultz (1995), Hatch (1990) Pondy, Frost, Morgan, Gagliardi (1990) Dandridge (1983)
Düşünme Alışkanlıkları, Zihinsel Modeller ve Dilsel Olgular	Grup üyelerinin kullandığı ve gruba yeni katılanların sosyalleşme evresinde öğrendiği, örgütte kullanılan dil, düşünce ve yol gösterici perspektiflerden oluşan ve paylaşılan kavramsal çerçeve.	Douglas (1986) Hofstede (2001) Van Maanen (1979) Senge vd. (1994)
Gömülü/Kalıtılabilir/Temel Yetenekler	Yazılı olarak ifade edilmeksizin nesilden nesle geçiş özelliği bulunan, grup üyelerince gerçekleştirilen özel yetkinlikler. Belirli görevleri başarma, belirli şeyleri yapma yeteneği.	Cook, Yanow (1993) Henderson, Clark (1990) Peters, Waterman (1982) Dandridge (1983)

Kaynak: Schein, 2004: 13.

Örgüt kültürü hakkında yapılan tanımlamalar ve bu konudaki çalışmalar incelendiğinde örgüt kültürünün; örgütteki bireylerin ortak bir amaç etrafında birleşmelerine yardımcı olan, davranışlarını etkileyen hatta yön veren, var olduğu sürece örgütü temsil eden, örgüt üyelerince paylaşılan değerler, gelenekler, semboller, uygulamalar, iş yapış şekilleri ve davranış kalıpları gibi örgütsel yönetim yapısının tüm kademelerinde kendini gösteren olguları kapsayan bir kavram olduğu ifade edilebilir.

#### 1.1.4. Örgüt Kültürünün Kapsamı ve İşlevleri

Örgüt kültürü, bir grup ortak davranış standartlarını, değerleri ve inançları kapsayan geniş bir kavramdır. Örgüt içindeki bireylerin davranışlarına ilişkin normları belirleyen ve örgütün işlevlerini anlamalarına yardım eden grup halinde paylaşılan değerler ve inançlar modelidir. Kültür temelde yalnızca bireysel anlamda insanların kafasının içindeki bir olgu değil, aynı zamanda bir grup halinde bulunan insanların, yönetim kurulu toplantılarında, takım halinde yapılan çalışmalarda, hatta sıklıkla kullanılan anlam yüklü sembolleştirilmiş somut objelerde kendini gösterir (Deshpade ve Webster, 1989: 4; Alvesson, 2002: 4). Örgüt kültürünü oluşturan çekirdek değerler ve ortaklaşa paylaşılan varsayımlar üst yönetim tarafından alınan stratejik kararlar ve politika kararlarına şekil verebilir. Üst yönetimin devreye girdiği bu aşamada örgüt üyeleri belirlenen amaçlara ve hedeflere ulaşma konusunda kültürel değerlerden destek alarak daha fazla motive olur ve harekete geçerler (Kozlowski, 2012: 655).

Örgüt kültürünü somutlaştıran değişkenleri, karar verme, liderlik, iletişim, kişilerarası ilişkiler, takım çalışması, inovasyon, ödüller ve teşviklerden oluşan yönetim faaliyetlerinin bir bütünü olarak değerlendiren görüşler bulunmaktadır (Kishori ve Kanimozhi, 2021: 1241). Alvesson'a (2002: 2) göre, temelde her koordineli faaliyetin bir sonucu olarak örgüt kültürü ortaya çıkar ve tüm farklılıkları ve zenginlikleriyle örgütün içindeki yaşamı anlayabilmek için örgüt kültürünü incelemek etkili bir yöntemdir. Her örgüt kültürü profili, örgütteki yönetim tarzı, stratejik planlar, temel değerler, anlam bağları, örgüt iklimi, liderlik ve ödül sistemlerinin temel niteliklerini yansıtır (Cameron ve Quinn, 2011: 95).

Tüm sosyal sistemlerde üst anlamları ortaya çıkaran bir değerler sistemi bulunur. Parsons kültürün örgüt yapısında işlevsel olarak amaç ve hedeflere ulaşmada bir araç haline gelebilmesi için iki noktaya vurgu yapmıştır; örgüt kültürünün kurumsallaşması ve alt sosyal gruplar ile rollerin dağıtıcı ve yönlendirici fonksiyonu. Bu noktalar, örgütün değişen şartlara uyum sağlamasına da yardımcı olur. Örgüt kültürünün değerler sistemi yönüyle

meşruluğu ve üst anlamlardaki rolü, üyeleri tarafından buna bağlılık ve bireysel katkıda bulunulmasıyla sosyal bağlamda işlevsel hale gelebilir (Parsons, 1960, s:20).

Örgüt yapısı ancak değerlerin aşılmasıyla-olgunlaşmasıyla kurumsallaşır. Bu olgunlaşma-demlenme süreci, örgüte bir kimlik verir. Kurumsallaşmanın olduğu yerde de alışkanlıklar ve diğer unsurlar, tüm örgütü kapsayacak şekilde birleşir ve resmi idare yapısının dışında örgüt içinde sosyal entegrasyonu sağlar (Peters ve Waterman, 2004: 99).

Parsons'a göre örgütler amaçlarına göre ekonomik-üretim odaklı, politik hedefli, bütünleşik ve model örgüt gibi farklı türlere ayrılabilir de sosyal yapı veya sistem düzeyinde rol ilişkileri ve roller aracılığıyla bireyin eylemini şekillendiren değerler (kültür düzeyi) yüksek derecede yapılandırılmış özelliğe sahiptir (Mouzelis, 2003: 177). Kültürün örgüt ve örgüt içi alt gruplar seviyesinde incelenmesi, kültürün nasıl yaratıldığını, yapıya nasıl yerleştiğini, evrildiğini ve manipüle edilebildiğini, ayrıca kültürün davranışları nasıl sınırlandırdığı, dengelediği, bir sosyal yapıdaki grup üyeliği olgusunu nasıl anlamlandırdığı ve yapılandırdığını daha net anlamaya yardımcı olur (Schein, 2004: 1).

Kültür, kimlik ve görüntü (image), örgüte ilişkin anlamlar sisteminin birbiriyle ilişkili üç parçasını oluşturur. Bu üç unsurun karşılıklı etkisi, örgüte ilişkin dahili ve harici bakış açılarını da kapsayan özellikler ve süreçler barındıran tipik bir model ortaya koyar (Hatch ve Schultz, 1997: 357). Örgüt kültürünün sürdürülebilir bir rekabet avantajı sağlayabilmesi ve bir ekonomik değer yaratabilmesi için, mevcut kültürün kendine has bir değerinin olması, en azından ender rastlanılan bir özgünlüğe sahip olması ve kolaylıkla taklit edilemez nitelikte olması gerekir. Değer yaratan bir örgütsel kültür genellikle örgütün kendine has tarihine onun mirasına dayalı olarak varlığını sürdürür (Barney, 1986: 658-661).



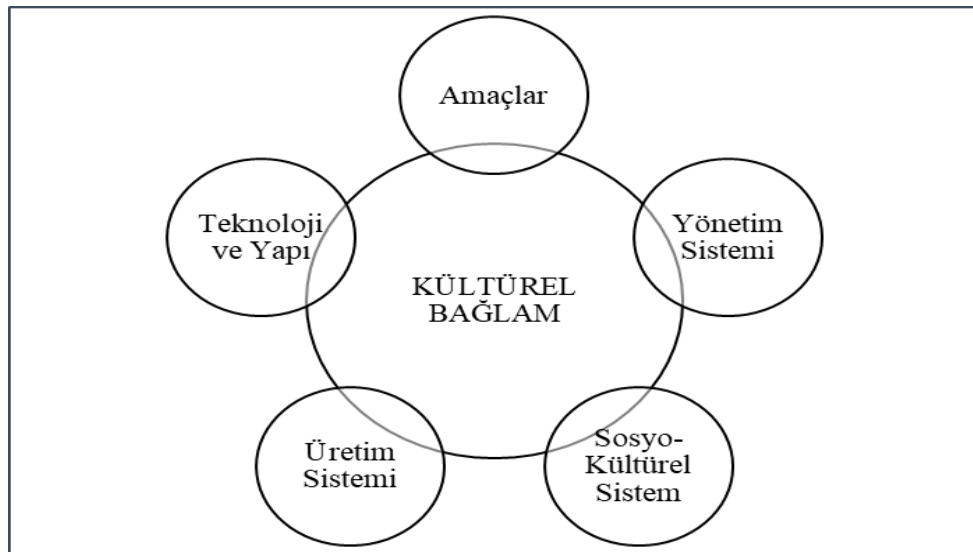
Örgütte kültürün işlevsel boyutlarını ve genel kapsamını açıklayabilmek için, örgüt kültürünün temel özelliklerini ayrıca incelemek gerekmektedir.

### 1.1.5. Örgüt Kültürünün Temel Özellikleri

Örgüt kavramı dahil olduğu daha geniş bir kültürel bağlam içerisinde kendisine yer edinmesine rağmen, alandaki araştırmacılar daha çok örgüt içinde geliştirilen sosyo-kültürel özelliklere yoğunlaşırlar (Smircich, 1983: 344). Genel kültürdeki değerler ve diğer unsurlar kurumsal yapıda ve örgüt üyelerinin kişiliklerinde içselleştirilir ve üyelerce paylaşılır. Değerler toplumsal yapıda oluşsa da özel kurumlarla çok daha farklı bir sosyal yapı olarak dönüşebilir. Özellikle toplumun örgütlenmesinin siyasi boyutu ile kolektif kararlar ve kamu malları gibi genel toplumsal olgularda, değerler sistemi yüksek derecede genelleştirilmiş şekilde formüle edilir (Parsons, 1960: 170).

Alandaki bazı görüşlerde kültürel bağlam genel sosyolojik yapı içerisinde tam merkezde yer alarak, şekil 1'de ortaya konulduğu gibi sosyo-kültürel sistem, amaçlar, yönetim sistemi, üretim sistemi ve teknoloji ve yapıyı birbirine bağlayan temel bir unsur olma özelliği göstermektedir.

Şekil 1:Kültür ve sistem teorisi çerçevesi



Kaynak: Smircich, 1983: 345.

Her kültür kendine özgü semboller, kurallar ve etnosentrik duyguları yansıtır (Cameron ve Quinn, 2011: 21). Toplumsal alanda sosyokültürel oluşum, tarihsel deneyim, dil, fizyoloji ve görünüm, hayatta kalma içgüdü, hepsi belirli bir toplumun isteklerini karşılayacak ve sürdürecektir bir inanç ve değer çekirdeği oluşturmak için birleşir. Bu inançlara ve etkilere dayanarak, grup üyelerinin toplumsal-kültürel koşullanması pekiştirilir ve hayatta kalmayı başardığı süreçte nesiller boyunca sürdürülür. Grubun özellikleri yavaş yavaş ortaya çıkar ve diğer gruplardan farklılaşır (Lewis, 2006: 106).

Örgüt kültürü ile ilgili kavramsal analizlerde sıklıkla başvurulan, normlar, değerler, ritüeller, davranış kalıpları gibi unsurların yanında, kültürü tanımlamak için onun istikrarlı olma, derinliği, kapsamının genişliği ve biçimlendirme veya bütünleştirme özelliklerine de vurgu yapılır. Bu bağlamda örgütsel açıdan kültür kavramının temel özellikleri:

-Bir grup içerisindeki yapısal istikrarı sağlar ve grup üyeleri tarafından tahmin edilebilirlik ve anlam sağlama nedeniyle istikrarlı bir şekilde benimsendiğinden değiştirilmesi zordur.

-Grubu oluşturan özelliklerin en derinlerinde bilinçaltında bulunur ve bu nedenle görünürlüğü veya sözel ifadesi daha azdır.

-Bir kez geliştirildiğinde grubun tüm fonksiyonlarına nüfuz eder ve örgütün öncelikli görevleri, iç iş akışları ve çevresiyle yaptığı faaliyetlerde kendini gösterir.

-Kültür kendini oluşturan öğeleri birbirine bağlayan, bir bakıma "gestalt" yaklaşımı gibi onların daha derinlerdeki katmanlarında yatan, biçim veren, uyumlaştıran ve bütünleştiren bir istikrar unsurudur.

olarak sıralanabilir (Schein, 2004: 13-15).

Örgüt kültürünün temel özelliklerine ilişkin görüşler bir bütün olarak değerlendirildiğinde, kavramsal boyutta bir paradigma olarak incelenebilecek bir olgunun söz konusu olduğu ifade edilebilir.

### 1.1.6. Bir Paradigma Olarak Örgüt Kültürü

Kökleri eski Yunanca da “paradeigma” kelimesine dayanan paradigma kavramı kısaca; model, çerçeve, bakış açısı, örnek gibi klasik anlamlara sahiptir. Bir paradigma, dünyayı ve biçimsel olarak eylemleri açıklayan ve sistematik bir çerçeve çizen, problem alanları ve standart çözümler yanında, yöntemler, değerler ve fikirler kümesidir. Clarke ve Clegg, işletme paradigmalarını, özellikle yöneticilerin söylemleri üzerinden, örgütdeki örtülü davranış modelleri, altta yatan değerler ve temel normlar gibi anlamlarıyla ele almıştır (Clarke ve Clegg, 2000: 9, 11). Bu teorik ve uygulamaya yönelik kısa tanımlamalardan yola çıkılarak, örgüt kültürü kavramı ile paradigma kavramı arasında güçlü bir anlamsal bağ olduğu ileri sürülebilir.

Örgüt kültürü paradigması, antropoloji, sosyoloji ve örgütsel davranış disiplinindeki çalışmalarda sıklıkla araştırma konusu yapılmaktadır. Bu alandaki araştırmacılar 1980’li yıllarda örgüt içinde bireyler ve gruplar arasındaki davranış şekillerini anlayabilmek için, dil, işaretler, ritüeller, hikayeler ve törenler gibi, kültür unsurlarının kullanımı konusunda çok sayıda çalışma yapmışlardır (Deshpande ve Webster, 1989: 4; O’Reilly ve Chatman, 1991: 46).

Sosyologlar arasında örgüt kültürünün ulusal düzeydeki kültürden farklı bir konu olduğu hususunda görüş birliği bulunmaktadır. Örgüt kültürü kendine has özellikleri ile ayrı bir inceleme konusu olabilmektedir (Hofstede vd., 2010: 47). Antropolojide ise kültür bir değişken olarak tanımlanmaz ve örgütün kendisi bir kök metafor olarak görülür. Kültür örgütün sahip olduğu bir şey değil, doğrudan kendisidir. Örgüt kavramı bu bakış açısında birer ekonomik kuruluşlar olmaktan

ziyade manası, düşünsel boyutu ve sembolik görünüşüyle anlamlandırılır. Bu anlamlandırma yöntemlerine ise sırasıyla kavramsal, sembolik ve yapısal/fizyodinamik perspektif adı verilmektedir (Deshpande ve Webster, 1989: 7).

Örgüt ve kültür teorilerinin ileri sürdüğü varsayımlar bazı noktalarda çakışır. Tablo 2’de gösterildiği üzere, kültür ile ilgili temel disiplinlerden birisi olan antropolojideki teorilerde kültür, sosyal sistem ve insan doğasının temel işlevleri sonucu “uyumlaştırma” süreçleri ile ortaya çıkan bir olgu olarak görülmektedir. Örgüt teorilerinde sosyal yapı ile birlikte örgütün içyapısı, amaçları ve çevresiyle olan etkileşimine vurgu yapılarak, örgüt kavramını anlatırken kültür gibi örgütün sosyolojik boyutlarına da dikkat çekilmektedir.

Tablo 2: Kültür teorisi ve örgüt teorisinin çakışma noktaları

<b>Örgüt-Yönetim Araştırmalarındaki Konu</b>	<b>Antropolojide Kültür Kavramı</b>	<b>Örgüt Teorilerinde Örgüt Kavramı</b>
Kültürler Arası veya Karşılaştırmalı yönetim	Kültür, insanın psikolojik ve biyolojik ihtiyaçlarına hizmet eden bir olgudur. (Fonksiyonalist perspektif)	Örgüt yapılanması belirlenen amaçlara ulaşmaya yarayan sosyal araçtır. (Klasik yönetim teorisi)
Kurum Kültürü	Örgüt bir uyum sağlayıcı, düzenleyici mekanizmadır. Bireylerin oluşturduğu bir sosyal yapıdır. (Yapısalcı-fonksiyonalist perspektif; Radcliffe-Brown gibi)	Örgüt her zaman çevresinin etkisi altındadır. Çevrede meydana gelen değişimler yoluyla dönüşüme uğrar. Örgüt çevresine uyum sağlayan bir organizmadır. (Durumsallık Yaklaşımı)
Örgütsel Bilişsellik (Organizational Cognition)	Kültür bir paylaşılan bilişsel olgular sistemidir. Kültür insan aklının bir ürünüdür. Ölçülebilir-sınırları olan kurallar geliştirilerek kültürü ortaya çıkarır.	Örgütler bilgi toplayan-yaratan sistemlerdir. Örgüt yapılanması örgüt üyelerinin farklı seviyelerde paylaştığı subjektif anlamlardan oluşan veya kural benzeri usullerden

<b>Örgüt-Yönetim Araştırmalarındaki Konu</b>	<b>Antropolojide Kültür Kavramı</b>	<b>Örgüt Teorilerinde Örgüt Kavramı</b>
	(Etnobilimi; Goodenough gibi)	ortaya çıkan bir ağ yapısına dayanır. (Bilişsel örgüt teorisi-Cognitive Organization Theory)
Örgütsel Sembolizm	Kültür, paylaşılan semboller ve içerikler sistemidir. Sembolik eylemler, anlaşılma için okuma, yorumlama ve analiz edilmeye gereksinim duyar. (Sembolik Antropoloji; Geertz gibi)	Örgüt modeli, sembolik söylemlerin bir modelidir. Örgütte gerçekliği ve içeriği paylaşmaya yardımcı olan dil gibi sembolik biçim-usuller yoluyla işlev gösterir. (Sembolik örgüt teorisi)
Bilinçaltı Süreçleri ve Örgüt	Aklın evrensel bilinçaltı yapısının bir yansımasıdır. (Yapısalcılık; Levi-Strauss)	Örgütsel formlar ve uygulamalar, bilinçaltı süreçlerinin bir dışa vurumudur. (Dönüşümsel örgüt teorisi)

Kaynak: Smircich, 1983: 342.

Ayrıca, karşılaştırmalı yönetim yaklaşımında kültür örgütün içindeki temel inanç ve değerlerin pekiştirilmesini etkileyen dışsal (exogenous) değişken olarak görülebilmektedir. Durumsallık yaklaşımında kültür, örgütün kendi içinde geliştirilen bir olgu olarak görüldüğünden içsel bir bağımsız değişken olarak değerlendirilir (Deshpanda ve Webster, 1989: 6). Kültür işlevselci bakış açısıyla incelendiğinde ise bireylerin biyolojik ve psikolojik ihtiyaçlarının karşılanması sırasında karşılaşılan sorunların üstesinden gelmek için bir araç olarak değerlendirilebildiği gibi, yapısal-işlevselci açıdan ise çevresiyle temas içindeki belirli bir sosyal sistemde yer alan bireylerin sosyal yaşamlarında uyumlaştırıcı ve düzenleyici bir mekanizma olarak görülmektedir (Şişman, 2014: 12).

Örgüt kültürü üzerinde yapılan analizlerde kullanılan yaklaşım tarzına göre kültürle ilgili odak noktası, gözlem tekniği ve bağımlı/bağımsız değişken konumu

itibariyle farklı varsayımlar temelinde araştırmalar yapılmaktadır. Örneğin, alanda çoğunlukla kullanılan işlevselci ve semiyotik yaklaşımın antropolojik ve sosyolojik temelleri, tablo 3’de değinildiği gibi incelenen kùltür ile doğrudan ilişkili olmak üzere, farklı noktalarda konumlanmıştır.

Tablo 3: İki ana disiplin (Antropoloji ve Sosyoloji) temelinde örgüt kùltürü

Analiz Yaklaşımı Tercih		Antropolojik Temelleri	Sosyolojik Temelleri
İşlevselci Yaklaşım Varsayımı		Örgütün kendisi birer kùltürdür.	Örgütün kùltürleri vardır.
	Odak Noktası	Kolektif varsayımlar	Kolektif davranışlar
	Gözlem Alanı	Subjektif faktörler	Objektif faktörler
	Değişkenler	Bağımlı değişken (Kùltürün kendisini anlamaya çalışırlar)	Bağımsız değişken (Kùltür diğer faktörlerin analizinde öngörü sağlar)
Semiyotik Yaklaşım Varsayımı		Kùltür gerçeğin kendisidir	Kùltür gerçeğliğin anlamıdır
	Odak Noktası	Bireysel varsayımlardır	Bireysel kavramadır
	Gözlem Alanı	Kùltürün içinde ve katılımcı olarak gözlem	Katılımcı uzaktan gözlem
	Değişkenler	Bağımlı değişken (Kùltürün kendisini anlamaya çalışırlar)	Bağımsız değişken (Kùltür diğer faktörlerin analizinde öngörü sağlar)

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2011: 168.

Bu ayırmda öncelikle her iki yaklaşım arasında kùltürün tanımıyla ilgili farklılıklar bulunur. İlkine göre temel varsayım, araştırmacı ve yöneticilerin kùltürdeki değişimleri tanımlayabildiği ve kùltürleri ampirik olarak ölçümleyebildiği görüşüdür. Diđerinde ise temel düşünce örgütte kùltür dışında bir şey yoktur; bir örgütle etkileşime girildiğinde her zaman kùltüre rastlanır şeklinedir. Yine başka bir farkta; ilkine göre yapılan incelemelerde, kùltür; örgütün faaliyet sonuçlarının etkililik, verimlilik, başarı gibi kriterler çerçevesinde öngörülmesine yardım eder. Metafor görüşünün hakim olduğu yaklaşımlarda ise diğer

fenomenlerden bağımsız olarak açıklanması gereken bir kavramdır (Cameron ve Quinn, 2011: 168).

Örgütteki bilginin yapısı ve faaliyetlerinin bilişsel geri planını ortaya koyan kültürel boyutu anlamak, örgüt kavramı hakkında sosyal bilimlerde başvurulan paradigma kavramıyla benzer bir şekilde, yeterli düzeyde istikrar sağlamış bilginin ve eylemin meşruluğunu anlayabilmek için düşünceleri berraklaştıran bir model ortaya koymaya katkı sağlayabilir. Bir bakıma hem kültür hem de paradigma sosyal dünyanın anlaşılması temelinde işlev görmektedir (Smircich, 1983: 349).

Paradigma kavramının bilimsel araştırmalarda ki kullanımı, genelde kuramsal analiz çalışmalarında olmak üzere, örgüt alanında ki bir araştırma konusunun kavramsal analizinde, incelenen olgunun daha kolay anlatımı amacıyla metaforların kullanılmasına benzer özellikler taşımaktadır.

### **1.1.7. Örgüt Kültürünü Metaforlar Üzerinden Açıklayan Yaklaşımlar**

Genel olarak sosyal bilimlerde ve örgüt kuramında metaforların olguları anlamada önemli bir yeri vardır (Leblebici, 2008: 358). Yönetim biliminde teori ve uygulama geliştirme süreçlerinde, örgüt kuramcıları ve yöneticiler, örgütle ilgili deneyimleri farklı yöntemlerle anlatan, çok çeşitli metaforlar kullanmaktadırlar. Bazı kaynaklarda örgütün kendisi bir kolektif düzen ve koordinasyon metaforu olarak görülmüştür (Smircich, 1983: 340, 354).

Sosyal bilimlerde metafor kullanımıyla, var olan bir düşünceyi daha anlaşılır bir şekilde ve düşünceyi destekleyecek şekilde farklı biçimlerde sunmak veya yeni fikirlere ilham kaynağı olabilen bir bakış açısı sağlamak hedeflenir. Alvesson, kültür ile ilgili olarak olumlu-olumsuz yönleriyle literatürde sıklıkla yer verilen metaforları sekiz başlık altında toplamıştır (Alvesson, 2002: 38-39):

- “-Pusul; kültür bir pusula gibi yön-istikamet belirleyicisi olarak işlev görür, önceliklere rehberlik eder.
- Değişim-Düzenleyicisi; ortak değer ve referans sistemi ile kurumsal hafızanın desteğiyle, biçimsel olmayan gayri resmi bir sosyal sözleşme niteliği nedeniyle bir kontrol mekanizması olarak işlev görür.
- Sosyal Yapıştırıcı; ortak fikirler, semboller ve değerler örgüt/grup kimliğine kaynaklık eder ve bütüncül yapının parçalanmasına engel olarak bir arada tutan sosyal bir yapıştırıcıya benzer bir kavramdır.
- Kutsal İnek; insanların güçlü bir şekilde bağlılık hissettiği ve örgütün temel varsayımlarının ve değerlerinin bulunduğu örgütün çekirdeğini yansıtır.
- Duygu-Düzenleyicisi; kültür sosyal yapı içerisindeki duyguların nasıl ifade edileceğine ilişkin rehberlik eden kodları belirler.
- Düzensizlik, Belirsizlik ve Parçalanma; örgüt kültürünün kilit yanıdır.
- At Gözlükleri-Örgütün Bilinçli ve Bilinçsiz Tarafları; kültür, örgütte olduğu gibi kabullenilmiş ve kör noktalara sebep olan fikirler ortaya çıkarabilir.
- Dış Dünyaya Kapalılık; kültürel fikirler ve anlamlar, insanların uyum sağladığı, eleştirel bakış açısıyla keşfedemediği ve mevcut sosyal yapıları aşan, sabit bir dünya yaratabilir.”

Örgüt kültürünü açıklamak için ileri sürülen metaforların temelinde kültür kavramına ilişkin genel yargılar yatmaktadır. Sosyal yapıda bir alt kültür formu olan örgütte, kültürün toplum içerisindeki işlevinin doğal bir yansıması olan durumlar, eylemler ve bakış açıları örgüt kültürünü tanımlayıcı metaforlar için kullanılan kavramsal çerçevenin temelini oluşturmaktadır.

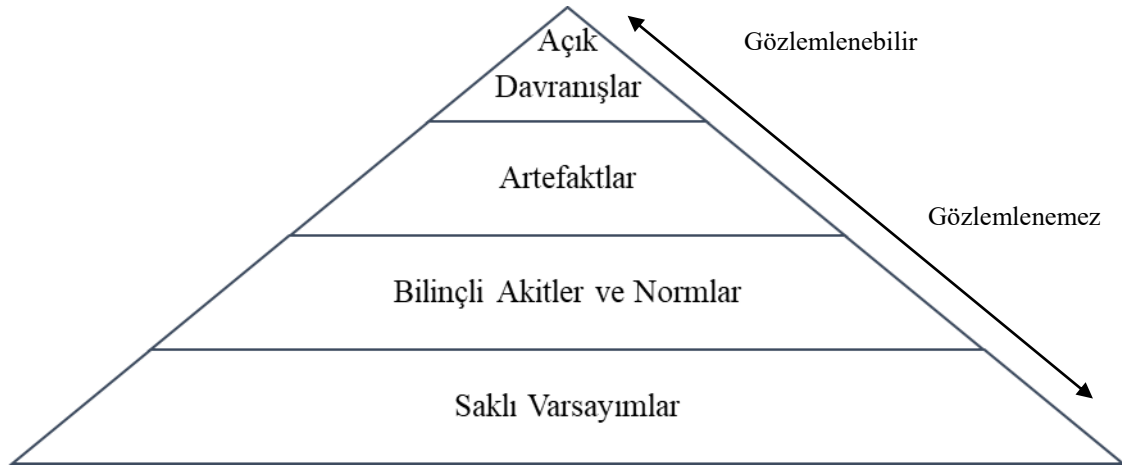
## 1.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNÜN ÖĞELERİ

Kültürler, insanların mevcut durumlarının ve çevreleriyle olan ilişkilerinin yansıması olarak tanımlanabilecek saklı varsayımların dışavurumudur. Cameron ve Quinn (2011: 19) örgüt kültürünün öğelerine ilişkin şekil 2’de yer verilen temel bir piramit hiyerarşisi oluşturmuş, gözle görülmeyen ama her zaman var olan davranışların en temelinde yatan varsayımlardan, normlar ve üzerinde anlaşılabilir kurallara dönüşen kültürün temel öğeleri, biçimsel kültürel eserler olarak ifade edilebilecek “artifaktlar” ile kendini göstermekte ve nihayet örgüt üyelerinin örgüt kültürünün açığa vurumu olan davranışları göstermesiyle tamamlanan bu hiyerarşide, kültürün temelinde yatan öğelerin gözlemlenme derecesi aynı şekilde en az dereceden gözlemlenebilir seviyeye doğru değişmektedir.



Kültüre ilişkin literatürdeki birçok tanımlamada asgari olarak şu dört unsur bulunmaktadır: Semboller, kahramanlar, ritüeller ve değerler. Hofstede vd.'nin alandaki çalışmalarda oldukça fazla değinilen kültürel göstergelerin farklı derinliklerdeki katmanlı yapısını ortaya koyan “soğan” modelinde; kültürün en alt katmanında değerler, yüzeyde ise semboller yer almakta, bunların arasında ritüeller ve kahramanlar bulunmaktadır. Uygulamada bu unsurların tamamı birbirlerine entegre halde çalışmaktadır. Ancak, ritüeller, kahramanlar ve semboller, değerlerin uygulamaya dökülmüş hali, onların birer yansımalarıdır (Hofstede vd., 2010: 8).

Şekil 2: Örgüt kültürünün öğeleri



Kaynak: Cameron ve Quinn, 2011: 19.

Hofstede (1981), toplumlar, örgüt ve gruplar gibi sosyal sistemlerde iki temel yapının bulunduğunu ileri sürer; değerler ve kültür. Ona göre değerler hem bireysel hem de kolektif bir yapı taşı özelliği taşıırken, kültür daha çok kolektif yapının temelini oluşturur. Kültürün en derin noktasında bulunan değerler, bir durumu diğerine tercih etme konusundaki yaygın eğilimleri ifade eder (Hofstede, 1981: 19). Schein ise, herhangi bir sosyal grubun kültürünün şu üç düzeyde incelenebileceğini ileri sürmüştür; kültüre dayalı eserlerinin (artefaktlar) düzeyi, benimsenen inanç ve değerlerin seviyesi, kültürün en alt katmanını oluşturan temel varsayımların seviyesi. Bir sosyal grupta kültürün temelini kabullenilmiş temel varsayımlar oluşturmasına rağmen, kültür kendisini benimsenen inanç ve

değerler ile biçimsel olarak ortaya konan eserler (artifaktlar) ile gösterebilmektedir. Kültür analizlerinde artifaktları gözlemek, benimsenmiş değer ve inançları deşifre etmekten çok daha kolaydır (Schein, 2004: 36).

Kültürün temel bileşenleri konusunda farklı gruplamalar yapılmakla birlikte, bazı yazarların çalışmalarında, Dave Jamieson'un (1989) örgüt kültürüne ilişkin geniş perspektifli gruplandırmasına vurgu yapılmaktadır. Ona göre örgüt kültürü aşağıdaki öğelerden oluşmaktadır (Glass, 1991: 17):

- Dilbilimsel (Linguistic): Dil, jargon, sloganlar,
- Sembolik Açıdan: Amblemler, logolar, dekorlar, mobilyalar,
- Tarihsel Açıdan: Hikayeler, kuruculara ilişkin efsaneler, mitler,
- Törensel Açıdan: Değer verilen şeyler, kutlamalar, doğru davranışın ödüllendirilmesi,
- Normatif Açıdan: Doğru ve yanlış tanımlayan kurallar, normlar”

Örgüt kültürüne ilişkin araştırmaların bazılarında kültürün öğelerine ilişkin olarak, kültürü oluşturan unsurlar ve örgüt kültürünün taşıyıcı öğeleri 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 artifaktlar olarak sıralanmaktadır (Unutkan, 1995: 49). Bu örgüt kültürü öğelerinin tanımlamalarında, önceleri entegrasyon, uyum ve kontrol sorunlarına ve bunların farklı derecelerdeki ilişkisine odaklanılmaktayken, daha sonra literatürde örgüt kültürünü oluşturan ve tamamlayıcı unsurlar olarak ele alınmaya başlanmıştır (Pettigrew, 1979: 576).

Literatürde yaygın olarak ele alınan kültürün temel unsurlarına ilişkin kavramlar; kabullenilmiş varsayımlar/inançlar/sayıltılar, değerler, normlar, ideolojiler, anlamlar/yöntemler, artifaktlar, ritüeller/törenler, kahramanlar, mitler, hikâyeler ve sembollerden oluşmaktadır. Bunlar çoğunlukla yalnızca örgütün üyeleri tarafından holistik bir yaklaşımla ve tam olarak anlamlandırılan kültür elementleridir.

Bu araştırmada, Schein'in kültürün temel düzeyi olarak ifade ettiği, temel varsayımlar (sayılılar, inançlar), değerler ve bunların görgül halini teşkil eden artifaktlardan oluşan üç kademeli örgüt öğeleri perspektifi ile Unutkan'ın (1995: 49) çalışmasında yer verdiği kültürü meydana getiren unsurlar ve kültürün taşıyıcı unsurları kategorik ayrımı benimsenmiştir. Bu bağlamda örgüt kültürü öğelerini, örgüt kültürünün temel öğeleri ve taşıyıcı öğeleri olarak ikiye ayırıp incelenmesi yöntemi tercih edilmiştir.

### 1.2.1. Örgüt Kültürünün Kök ğeleri

Herhangi bir sosyal gruba ilişkin kültürel unsurları ve kültürün oluşum sürecini inceleyen Schein'in örgüt kültürü modelinde ve Hofstede'in soğan modelinde kültürün bütüncül haldeki sosyolojik yapısının temelinde; kök varsayımlar, inançlar, ideolojiler, değerler ve normlar bulunmaktadır. Kültürün daha çok sembolik yansımaları teşkil eden artifaktlar ise kavramsal olarak içerisinde barındırdığı diğer öğelerle örgüt kültürünün görünen yüzünü ifade eder.

#### 1.2.1.1. Kabul edilmiş Varsayımlar (İnançlar/ Sayılılar)

Kültürlerin çoğunda çeşitli sorunları çözüme ulaştıracak bağı kuran ve kültürün derinliklerinde ortaya çıkan varsayımlar bulunmaktadır. Uzun ve zengin bir tarihi olan kültürlerde bu varsayımlar, temel noktası grup üyelerinin dünyayı nasıl gördüklerini anlamak olan "kültürel paradigma" ile bağlantılı ve kalıplaşmış olarak görülür (Schein, 1983: 4). Varsayımlardan normlar ve kurallar ortaya çıkar. Bunlar insan etkileşimlerini, davranışlarını yönetmeye yarayan kurallar ve prosedürlerdir.örneğin başarılı performansın nasıl belirleneceği, koordinasyonun nasıl sağlanacağı, çalışanın ödüllendirme sistemi gibi örgütsel politikalar varsayımlardan ortaya çıkar. Örgütteki çekirdek değerlerle birlikte temel varsayımlar, davranış kurallarına ve faaliyetlere rehberlik eden kültürel yapıyı oluştururlar (Cameron ve Quinn, 2011: 20; Kozlowski, 2012: 658).

Örgüt kültürü alanında varsayım kavramının Türkçe’de ki karşılığında, daha çok dünyevi işleyişe ilişkin inançlar kastedilmektedir. Burada sayılı veya inanç, “insanların belirli konularda tartışmasız kabul ettikleri doğrular, gerçekler” anlamına gelmektedir. İnançlar, belirli bir kültürdeki insanların dünyanın nasıl işlediğine ilişkin olarak beliren ortak görüşlerdir. Bunlar geçmişin anlaşılmasına, bugünün yorumlanarak olaylar hakkında çıkarımda bulunulmasına, geleceğin öngörülebilmesine yardımcı olurlar (Şişman, 2014: 3, 85). Örgütte üretilen varsayımlar kültürün derinliklerinde değerlerin oluşmasına da zemin hazırlar.

#### 1.2.1.2. Değerler

Parsons (1960) değerlerin tanımlanmasıyla ilgili olarak sosyal sistemin içerik yapısından kaynaklı problemler bulunduğunu ileri sürer. Değerler bir sosyal sistemdeki eylemin normatif hali olarak görülür ve spesifik amaçlarla yapılar oluşturan kurumlardan oluşan alt bölümlerle ilişkili normatif modeller olarak değerlendirilir. Toplumsal yapı içerisinde bulunan kollektivite kavramı ise başlı başına bir kurum olarak değerlendirilemeyeceği gibi sosyal alandaki rollerin yardımcı ile bireylerin grup olmasını sağlayan süreçlerdir (Parsons, 1960: 171)

Örgüt üzerinde çalışan sosyologlar, örgüt içindeki bireylerin genel bir değerler sistemini paylaştıklarını ileri sürerler (Glass, 1991: 9). Değerler, birey ile örgütün uyumunu sağlayan bir bütünleştirici mekanizma olarak, sosyalizasyon süreçlerinin başlangıç noktasını oluşturur. Bireylerin değerleri ile örgütün değerleri arasındaki uyum, birey- kültür uyumu sorununun merkezinde bulunur (O’Reilly ve Chatman, 1991: 48). Bazı yazarlara göre (Wiener) değerler örgütsel açıdan işlevsel ve elit değerler olarak sınıflandırılır. Örgütteki üretim sürecine etki eden işlevsel değerler, sürecin çıktısının kalitesiyle irtibatlandırılır. Elit değerler ise üst yönetimin yönetim faaliyetleriyle ilgilidir (Şişman, 2014: 93).

Değerler, belirli durumları diğerlerine tercih etmeye yönelik genel eğilimlerdir. Bir olgunun iyi ve kötü taraflarını belirten, olumlu ve menfi yönlerine

odaklanılmasını sağlayan temel duygulardır (Hofstede vd., 2010: 9). Bu bağlamda örgüt kültürü, davranışlar, yöntemler, faaliyetler, düşünceler gibi ortak modelleri ifade eden değerlerin bir çıktısıdır (Ouchi, 1981: 195). Temel varsayımlar ile çekirdek değerleri bir arada değerlendiren çalışmalarda, temel varsayımların örgütün geçmişte uygulayarak başarılı olduğu iç entegrasyon ve dış çevreye uyum sorununa ilişkin çözümlerine, çekirdek değerleri ise örgütte neyin doğru olduğunu ortaya koyan ve örgüt içinde bir şeyin yapılma yöntemini örgüt üyelerine dikte ederek belirleyen kavramsal çerçeveye işaret edilmektedir (Kozlowski, 2012: 662).

Örgüt üyelerinin davranışlarına etkisi bakımından, yönetim literatüründe sıklıkla atıf yapılan değerler genellikle, bir üretim döngüsünde örgüt üyelerinden beklenen uygun hareket veya sonuçlarla ilişkili olarak kullanılır. Değerlerin temel kaynakları, insanın içinde yaşadığı çevre ile ilgilidir. Aileler, arkadaşlar, eğitimciler, diğer dış etki grupları, bireysel değerleri etkiler ve şekillenmesine yardım eder (Schermerhorn vd., 2002: 27). Philip Selznick'e göre, değerler genellikle yazılı kurallar veya prosedürlerle değişmezler. Önceden beri bilinen, hikâyeler, mitler, efsaneler, metaforlar gibi yumuşak anlamlarıyla yayılırlar (Peters ve Waterman, 2004: 282).

Temel değerler, davranışlara yol gösterici özellikteki içselleştirilmiş normatif inançlar olarak düşünülebilir (O'Reilly ve Chatman, 1991: 47). İnançlar bir şeyin ne olduğunu açıklamaya yarayan ve kültürün en derin noktalarında bulunan bir öge iken, değerler ise neyin doğru veya yanlış olduğunu belirlemeye yarayan inançlara nazaran daha yüzeyde yer alan temel ölçütler olarak tanımlanabilir (Şişman, 2014: 4). Değerlerin değiştirilmesi ve yeni kültürel kalıbın entegrasyonu son derece ağır bir süreçtir (Hall ve Trager, 1953: 33).

Değerler aynı zamanda örgüt kültüründeki normlara meşruiyet ve işlevsellik özelliği katar.

### 1.2.1.3. Normlar

Çoğunluğun paylaştığı değer sistemleri olan normlar, sosyal yapıdaki kurumların gelişmesini ve sürdürülmesini sağlar. Sosyal yapıda kurumların teşkil edilmesi ve değerler sisteminin oluşmasının bir sonucu olarak, kültürel yapı ve aile modelleri, sosyal tabaka, rol farklılıkları, sosyalizasyon, eğitim, din, yasalar, siyasi yapılar, mimari özellikler geliştirme gibi kurumsal fonksiyonlar inşaa edilmiş olur (Hofstede, 1981: 25).

İnsanların içinde yaşadığı toplumsal yapılarda, davranışlarına yön veren, doğru ve yanlış, saygın ve itibarsız, uygun ve uygunsuz nitelendirmelerini ve sınırlandırmalarını belirten kültürel kodlamalar bulunur. Etkileşim halindeki diğer bireylerden öğrenilen davranış kalıpları, sadece doğru-yanlış gibi değer ve inançların değil aynı zamanda değişen şartlarda ortaya konulacak davranış ve tutumların doğruluğunu da kapsar (Lewis, 2006: 81).

Parsons, normların deneyimlenmiş ve başarılı olmuş standartlar ve davranış kuralları olduğunu belirtir (Parsons, 1960: 65). Bir sosyal grubun üyeleri değerleri paylaştığında, sosyal beklentilere veya normlara temel oluşturmuş olabilirler (O'Reilly ve Chatman, 1991: 47). Kolektif bir durum incelendiğinde mutlaka normlar üzerinde durulması gerekmektedir. Bir sosyal yapıda arzu edilen durumlar, o yapıdaki çoğunluğun istatistiksel olarak kabul ettiği gerçekliği ifade eder. Bu tür durumlarda norm mutlak veya deontolojiktir (etik olarak doğru olan). Burada arzu edilen şey olguya pragmatik bir yaklaşımı, arzu edilebilir olan şey ise ideolojiyi işaret eder (Hofstede, 1981: 21).

Normlar bir sosyal yapı içerisinde insanların nasıl davranmalarını gerektiğini ortaya koyan ve değerler temel alınarak geliştirilen yazılı olmayan kurallar, standartlar veya kontrol parametreleridir (Şişman, 2014: 4). Her grup, örgüt veya meslek, güç ve otoritenin dağılımını gösteren normlar geliştirir. Normlar

geliştikçe, örgütün örtük varsayımları-tutumları ve kültürün DNA'sında en kritik genetik unsurlardan biri haline gelir (Schein, 2004: 123).

Örgüt kültüründeki değerler ve normlar, aynı zamanda örgütteki temel ideolojinin birer göstergeleridir.

#### 1.2.1.4 Örgüt İdeolojisi

Genel olarak ve sosyolojik açıdan ideoloji, farklı dönemlerde bireylere belirli amaçlarla yerleştirilen, genelde toplumsal yapıyı yeniden dönüştürme veya kontrol etme amacı güden, toplum içerisinde hakim yapılar tarafından oluşturulan, öykülenen inanç ve fikirlerin bir bütünü olarak tanımlanabilir (Bulduklı ve Karaçor, 2019: 194).

Örgüt açısından ideolojiler genellikle, örgütün temel amaçları, misyonu, başarısı için tercih edilen yöntemleri ve örgüt üyeleri arasındaki tercih edilen ilişki düzeni hakkındaki beyanları kapsar. Bir örgüt, sözlü anlatılagelen hikâyeleri, kıssaları ve diğer söylev şekilleriyle ya da yazılı tarihleriyle örgüt ideolojisini özellikle yeni gelen grup üyelerine iletebilir (Schein, 2004: 132). İdeoloji bir bakıma mevcut örgüt düzenini meşrulaştırmak adına güç odaklı sosyal aktörlerin çalışma biçimlerine de etki edebilen, değerler, kavram-düşünce-sembol sistemlerinden oluşan, dünyanın gerçekliğini algılama biçimi, herşeyi anlamlandırmada belirleyici unsur olarak değerlendirilebilir (Bulduklı ve Karaçor, 2019: 193,198).

Örgüt kültürünün temel öğeleri, kültür boyutunun gözlenmesi en zor yönünü oluşturmakla birlikte, bu temel üzerine geliştirilen sembolik çıktılar, örgüt kültürünün taşıyıcı ve sembolik öğeleri olarak hem örgüt içinde hem de dış dünyada kolaylıkla gözlenebilen özellikler taşımaktadır.

#### **1.2.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı Öğeleri (Artifaktlar)**

Kültürün daha çok gözlemlenebilir ve açık öğeleridir. Artefaktlar çalıştığımız binalar, giydiğimiz kıyafetler, bürolarımızın boyutları veya şekilleri ve mobilyalarımızın düzeni gibi fiziksel görgül unsurları, ayrıca logolar, temalar, amaç, hedef ve misyon beyanları ve örgütün kendini tanımlamak için kullandığı diğer özgün etiket göstergeleri niteliğindeki yapay olgular veya eserlerdir (Hatch ve Schultz, 1997: 360; Cameron ve Quinn, 2011: 20).

Örgütteki değerler sistemi, sloganlar (örneğin; “hepimiz biriz” gibi), ritüeller (örneğin; “pazartesi sabahı rutin personel toplantıları” gibi) ve diğer sembolik süreçler paylaşılan örgütsel anlamlar yaratılmasına yardımcı olur (Deshpade ve Webster, 1989: 8). Trice (1984) artefaktları “bir kültürü ifade eden faaliyetleri kolaylaştırmak için insanlar tarafından üretilen maddi nesnelere” olarak tanımlamaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 655).

Örgütün işlevsel veya sembolik seviyede kullandığı eserler veya objeler (artifacts), hem örgüt içinde hem de örgüt dışında mevcut kültürü açıklayan, anlaşılmasını sağlayan ve örgütü temsil eden, örgüte yabancı birinin örgütle etkileşime girdiğinde görebildiği, işitebildiği ve somut olarak hissedilebildiği tüm olguları içeren bir kültür unsurudur. Bir kültür unsuru olarak artefaktlar, örgütün fiziksel çevresinin mimari yapısı, kullanılan dil, teknoloji ürünleri, sanatsal eserleri, tarzı (kıyafet şekilleri, ifade kuralları, duygusal görünüm, örgüt hakkında anlatılan mitler veya hikâyeler), yayımlanmış değerler listesi, gözlemlenen ritüeller ve kutlamalar ve benzerlerini kapsayan, açıkça ortada olan, görünen örgüt ürünleridir (Schein, 2004: 26).

Teknoloji gözle görülebilen maddi bir unsur özelliği nedeniyle artefakt olarak değerlendirilecek bir kültür öğesidir. Teknoloji belirli bir kültürün ürünü olabildiği gibi bir kültür öğesi de olabilmektedir. İnsanlar için fiziksel çevre, sosyal ve psikolojik çevre, teknoloji ile oluşturulmakta ve bu da insan davranışlarını etkilemektedir (Şişman, 2014: 5).



Örgüt kültürünün taşıyıcı sembolik öğeleri bu bölümde ritüeller ve törenler, kahramanlar, hikayeler, efsaneler ve mitler, dil ve sloganlar ile diğer semboller başlıkları altında incelenmiştir.

#### 1.2.2.1. Ritüeller (Kutlamalar) ve Törenler

Örgütte kültürel formların birbirine bağlılığı ve güçlendirilmesi konusunda, örgüt içi tutarlı kültürel olaylara dayalı olarak gerçekleştirilen törenler (ritüeller) belirgin bir katkı sunmaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 654). Özellikle örgütteki statüler arasındaki mesafeyi aşındırarak çalışanların örgüt ile olan bütünleşmesine daha organik bir etkiyle katkı sunmaktadır.

Örgüt kültürünün temel öğeleri arasında yer alan törenler, literatürdeki tanımlamalara göre; gerçekleştirilmesinde herhangi bir teknik hedef veya sonuç beklenmeden, yalnızca sosyalleşme amaçlı, kutlamalar, yıldönümü ve anma törenleri, dini toplantılar gibi toplu aktiviteler olabileceği gibi sosyal etkileşimler yoluyla gerçekleştirilen, genellikle bir izleyicinin yararına düzenlenen, çoklu sosyal sonucu olan, nispeten ayrıntılı ve planlanmış faaliyetler dizisi şeklinde tekrar eden faaliyetler olabilir (Hofstede vd., 2010: 8; Trice ve Beyer, 1984: 654). Yöneticiler değerleri çalışanlarına benimsetmek amacıyla dramatik örneklerle açıklayabilme özelliği nedeniyle kutlama ve törenleri kullanırlar (Daft, 2015: 338).

Ritüeller, günlük etkileşimde, yazılı metin veya konuşmalarda kullanılan söylemleri içeren bir sosyalleştirilmiş iletişim yöntemidir (Hofstede vd., 2010: 8). Belirli bir törensel faaliyette eylemin anlamsal ifadesini artırmak ve örgütsel kültürü bu yönüyle ortaya koyabilmek için, örgüt içinde kullanılan geleneksel dil, jestler, davranışlar, benimsenmiş fiziksel ortam ve diğer sembolik kültür biçimleri kullanılır (Trice ve Beyer, 1984: 654).

Bu kültür ögesi genellikle çalışanların motivasyonlarını artırarak görev ve kurumlarına karşı bağlılıklarını artırmak için kullanılan faaliyetleri içerir (Vural, 2003: 168). Bu bakımdan örgüt içi törenler veya ritüeller olarak ifade edilen kültür öğelerinin, örgüt kültürünün bütünsel olarak bireyler arasındaki yerini sağlamlaştıran ve örgütte sahip olunan tüm örgüt kültürü öğelerinin bir arada sunulmasına olanak tanıyan temel bir özelliği bulunmaktadır.

#### 1.2.2.2. Kahramanlar

Bir kültür için değerli olan ve diğerleri için davranış modeli olabilecek, yaşayan veya ölmüş, gerçek veya hayali, belirli özelliklere sahip kişilerdir (Hofstede vd., 2010: 8). Örgütteki liderler, girişimcilik, bireysel inisiyatif becerisi, otonomi ve yenilik çevresinde kümelenen paylaşılan değerleri geliştirebilmek için, örgütün geçmişteki ve mevcut kahramanlarını sıklıkla anarak ilham verici betimlemelerde bulunurlar (Peters ve Waterman, 2004: 228). Kahramanlar, örgüt kültürünün diğer çalışanlara aktarılmasında birer rol model olan ve özellikle temel değerleri uygulamak konusundaki başarıları nedeniyle örgütün kültürel değerlerini güçlendiren, standartlarını çalışanlara benimseten önemli birer kültürel öğelerdir (Vural, 2003: 164).

Kahramanlar aynı zamanda örgütteki efsaneler veya mitler açısından önemli birer kültürel semboller olabilirler.

#### 1.2.2.3. Hikâyeler, Efsaneler ve Mitler

Trice (1984) mit'leri (myths) genellikle bir şeyin kökenlerini ve dönüşümlerini açıklamak için kullanılan hayali olayların dramatik anlatımı veya kanıta dayalı gerçeklikle desteklenmeyen belirli davranış ve tekniklerin pratikteki yararları hakkında sorgusuz sualsiz bir inanç olarak tanımlamaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 655). Philip Selznick'e göre değerler sistemini dönüştürmede bir yöntem olarak mitler kurum inşa ederler. Kurum inşası için davranış yöntem ve kalıplarında dönüşüm yapmak gereklidir ve bunun içinde mitler çok önemli

değişim ajanlarıdır. Mitler en önemli sosyal entegrasyon araçlarından biridir (Peters ve Waterman, 2004: 282).

Örgüt teorisinde “yeni kurumsalcı kuramın” gelişiminde temel yenilikçi görüşler Meyer ve Rowan’ın “Kurumsallaşmış Örgüt: Efsane ve Tören Olarak Biçimsel Yapı” başlıklı çalışmasında yer alan tespitler ve ileri sürülen düşüncelerle şekillenmiştir. Meyer ve Rowan bu çalışmada, bir grup araştırmacının San Francisco körfezinde faaliyet gösteren ilkokul düzeyindeki eğitim kurumları üzerinde yaptıkları araştırmalar ve bu araştırmaların bulgularını irdelemiştir. Bu çalışmanın sonucunda, “örgütler zaman içinde bazı eylemleri (mitler ve efsane temelli olanlar) verimlilik açısından bir anlamı olmasa bile meşruluk adına gerçekleştirmektedir” savı ortaya atılmıştır. Meyer ve Rowan; örgütün biçimsel yapısının, faaliyetlerine ilişkin teknik gereksinimler ve performans kriterlerinden çok kurumsal çevreleriyle şekillendiği, örgüt yapısının biçimsel olarak temellerini sosyal gerçeklik anlayışından aldığını belirtmektedir (Meyer ve Rowan, 1977: 340).

Trice örgüt kültürü öğeleri arasında mitler ile birlikte efsane ve hikâyeler kavramlarını ele almıştır. Ona göre efsaneler; tarihe dayanan ancak kurgusal ayrıntılarla süslenmiş göz kamaştırıcı bir olayın dilden dile aktarılmış hali, hikâyeler ise gerçek olaylara dayanan bir anlatı ve genellikle gerçek ve kurgunun bir kombinasyonudur (Trice ve Beyer, 1984: 655). Daft’a (2015: 340) göre hikâyeler “çalışanlar arasında paylaşılan ve yeni çalışanları örgüt hakkında bilgilendirmek için söylenen gerçek olaylardan uyarlanmış kısa anlatılardır”. Bazı hikâyeler efsane olarak incelenirken, mitler genelde gerçeklere dayanmayan anlatıları ifade etmektedir.

Efsaneler veya hikâyeler kurumsal tarihe dramatik bir şekilde yaklaşan anlatılar olarak tanımlanabilir. Örgütün kültürel yapısının, çevresinde kurumsallaşan ve örgütte içselleştirilen veya kaynağını doğrudan örgütteki tarihsel olaylardan alan

ve örgüt tarihiyle bütünleşen efsaneler, mitler veya hikâyeler ile bütünleştiği ileri sürülebilir.

Özellikle örgüte yeni katılanların temel değerleri algılaması için kullanılan hikâyeler, efsaneler ve mitler, doğru olsun olmasın çalışanların ders çıkarması, örgütle bütünleşmesi ve motive olmalarına yardım eden unsurlardandır (Vural, 2003: 164).

Efsaneler, hikayeler ve diğer kültür öğelerinin örgüt içerisinde yayılması ve örgüt üyeleri arasında kabul görmesi için kullanılan dil en önemli iletişim aracıdır. Dil sosyal alanda olduğu gibi örgütte de en önemli taşıyıcı unsur olarak önemli bir işleve sahiptir.

#### 1.2.2.4. Kullanılan Dil ve Sloganlar

Bir kültür içindeki en önemli sembollerden biri “dil” dir. Kültür üzerinde yapılan çalışmalarda, kullanılan dil önemli bir öge olarak değerlendirilir (Bakoğlu vd., 2016: 26). Hall ve Trager’e (1953: 6-9) göre “bir fiziksel (biyolojik) temelli kültürel sistemde bulunması gereken öğeler; temel bir modelin oluşması, maddi kültür, dil, insanlar arası ilişkiler, kurumsallaşma, hareket devinimi, mülkiyet hakkı, farklılık arz eden yönelimler ve ihtiyaçlar gibi geniş bir yelpazede sıralanabilir. Fakat bunların en önemlileri dil, maddi kültür ve mülkiyeti koruma hakkıdır. Bu üç unsur içinde dil doğası gereği öğrenilir ve paylaşılarak mükemmel bir kültürel davranış sistemi kurmaya hizmet eder. İnsanların etkileşim halinde iletişim kurabilmesi için dil zorunlu unsurdur.” Dil tüm kültürlerde bu önemini korur.

Dil düşüncenin ve anlamın bir başkası ile paylaşılmasında önemli bir iletişim aracı olmasının doğal bir sonucu olarak, insan davranışı, düşünce biçimleri, yaşam biçimleri, kültür ile ilişkisi gibi bir çok alanda ki araştırmalarda analizin merkezini işgal etmiştir (Büyükaslan, 2018: 41). Dil toplumsal kuralların

yerleşmesi ve toplumsal bilinci ortaya çıkaran kültürel kodların ve bunların simgeleşmiş hallerine bireyden bireye aynı seviyede anlam yüklenerek ortak bir yapı inşaası, söylem yoluyla inançların ve bilincin dışa vurulması suretiyle bir grup içerisinde kültürel özelliklerin paylaşılması ve güç ilişkilerinin dağıtımı bakımından, temel ve doğal bir iletişim aracıdır (Bulduklu ve Karaçor, 2019: 205).

Dilin kullanımı örgüt kültürünün bir yansıması olan ve kültürün öğelerini içinde barındıran “sloganlar” yoluyla gerçekleşebilmektedir. Aynı kültürel ortamda bulunan örgüt üyelerinin mevcut kültürel kodların dayanak olduğu ortak anlamların örgüt içinde paylaşımı ve örgüt dışına transferinde önemli bir iletişim aracı olabilir (Büyükaslan, 2018: 111).

Schein genel deneyimlerinden yola çıkarak “dilin beden dili, ses tonu, tavır türleri ve diğer işaretlerden oluşan daha geniş bir bağlamın içinde gömülü olarak bulunduğunu ve söylenmek istenilen şeyin gerçek anlamını bu sembolik işaretler ve ipuçlarının belirlediğini” ileri sürmektedir (Schein, 2004: 144). Bu bakımdan bir anlam ileten işaretlerden oluşan vücut hareketlerinden çıkarılan beden dili (jestler) de kültürü oluşturan öğeler arasında sayılmaktadır (Trice ve Beyer, 1984: 655).

Dilin kullanıldığı iletişim yöntemleri arasında örgütsel alan için en yaygın olan araç “yazma” eylemidir. Büyükaslan’a göre “yazı zihinsel bir eylemin ya da düşüncenin yazıya aktarılması ve bir başkasına ulaşmasını sağlayan bir iletişim aracı veya diğer bir bakış açısıyla bir iletişim etkinliğidir. Bilgisayarlar, bilgi işlem teknolojileri, internet ve günlük hayatta kullanılan mobil cihazların sosyal hayata etkilerinin bir sonucu olarak, yazma eylemine ilişkin ortam kağıt ve kalem teknolojilerinden teknolojik ürünlere doğru kaymış, klavye-mouse, kalem tarayıcılar, uzaktan erişim cihazları gibi teknolojik araçlar, bu iki geleneksel yazma aracının yerini almaya başlamıştır” (Büyükaslan, 2018: 57).

Buraya kadar ifade edilen ve örgüt kültürünün kolaylıkla gözlenebilir alanında bulunan bu öğelerin en yüzeyinde olanlarını ise, doğrudan o örgütü temsil eden amblemler, logolar, fiziksel çevre ve dekorasyon gibi sembol ve bunların türevleri oluşturmaktadır.

#### 1.2.2.5. Semboller (Giyim Tarzı, Fiziksel Düzen, Amblem vd.)

Semboller farklı bir şeyi çağrıştıran öğelerdir. Örgüt kültüründe semboller temel kültürel değerleri çağrıştıran hikayeler, kutlama ve törenler gibi birer kültür ögesi iken, sembollerin aynı zamanda fiziki tarafı bulunmaktadır. Fiziki semboller belirgin temalara dikkat çektikleri için diğerlerine göre daha güçlü bir kültür ögesidir (Daft, 2015: 340).

Örgüt kimliği, yerel anlamlara ve örgütsel sembellere dayandırılır, bu nedenle kurumsal kimliğin geliştirilmesi için içsel sembolik bir bağlam oluşturan örgüt kültüründe gömülü olarak bulunur. Kurumsal kimliğin sembolik olarak inşası, üst yönetim tarafından örgüt üyelerine iletilir, ancak örgütün ilişkili olduğu dış çevrenin sosyal etkisi ve iş tecrübelerinden gelen örgütün kültürel kalıplarına dayalı olarak, örgüt üyeleri tarafından yorumlanır ve hayata geçirilir (Hatch ve Schultz, 1997: 358).

Semboller yalnızca o kültürü taşıyanlar tarafından kabullenilmiş ve belirli anlamlar içeren, kelimeler, jestler, resimler, statü simgeleri veya nesnelere. Giyim tarzı, ofis düzenlemeleri, saç modelleri, flamalar, logolar, kullanılan dildeki sözcükler veya ortak jargonlar da bu kategoriye girer. Bir şeyi temsil ederek anlam iletmek için bir araç olarak kullanılan, örgüt içinde geliştirilen özel rozetler takmak; üniforma giymek gibi diğer yöntemlerin yanında, bir grubun “biz kimiz? onlar kim?” sorusuna yanıt veren sembolik özellikler taşıyan yöntemler arasındadır. Bir örgüt kültüründe mevcut semboller zamanla yok olabileceği gibi yeni semboller kolayca üretilebilir. Ayrıca bu semboller başka bir örgüt

tarafından ve diğer gruplarca da kolaylıkla kopyalanabilir (Bakoğlu vd., 2016: 26; Trice ve Beyer, 1984: 655; Schein, 2004: 120).

Sembolik açıdan bakıldığında, insanın fiziksel ve sosyal çevreyle olan ilişkilerinin sembolik sureler yardımıyla gerçekleştiği kabul edilmektedir (Şişman, 2014: 11). Bir rgte yeni giren bireyler oradaki temel değerleri, inançları veya çatışma alanlarını semboller yoluyla öğrenebilirler (Bakoğlu vd., 2016: 26). Örgüt yeleri için semboller, örgütteki kendi sosyal grupları içerisinde oryantasyon geliştirme ve işyerindeki düzene uyma bakımından çok önem arz etmektedir (Alvesson, 2002: 4, 147).

Örgüt kültürünün sembolik özellikleri bazı açılardan örgüt kimliği dışında alt kimlikler ve statülere bakış açılarını da yansıtabilir. İşyerindeki fiziksel alanın, örneğin çalışan veya yönetici odasının genişliği, örgüt içindeki derece veya statüyü simgeleyen en belirgin yöntemlerden biridir. Statü farklılığı olan grup üyelerinin diğerleri ile olan fiziksel mesafesi, statü, sosyal mesafe ve üyelik durumu hakkında ipucu vermektedir (Schein, 2004: 163). Bu açıdan örgüt içerisinde insanları fiziksel olarak çevreleyen, çalışma alanı, makam teşrifatı gibi fiziksel çevreye ait özellikler örgüt yeleri arasında kültürel uyarıcı işlevi görebilirler (Trice ve Beyer, 1984: 655).

Örgüt kültürünün bu bölümde ele alınan taşıyıcı öğeleri, örgütsel alanda meydana gelen dışsal etki ile değişime zorlanan örgütün kültürel yapısında, değiştirilmesi en kolay unsurları olarak değerlendirilmektedir. Ancak genel olarak örgüt kültüründe değişim ağır işleyen ve zor gerçekleşebilecek bir sureci ifade eder.

### **1.3. ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE DEĞİŞİM**

Bireylerin dış dünyayı anlamlandırmasına ve yargılamasına genel bir çerçeve sunan değerler ve inançlar, temelde kültürün insan üzerindeki etkisini ortaya koymakta ve bu özelliği itibariyle kültür zamanla değişime uğrayabilmektedir (Bulduklu ve Karaçor, 2019: 207).

Örgütün iç yapısındaki kültürel taban ve dış çevrenin bu kültürel yapıyla etkileşiminin örgüt kültüründe etkinin yönüne göre bir değişime neden olması, örgütün de dahil olduğu sosyal sistemin dinamik yapısı itibariyle beklenen bir sonuç olabilir. Her örgüt yeniliklere ayak uydurmak ve yaşamını sürdürmek için zamanın getirdiği çeşitli zorlayıcı durumlarla yüzleşebilir. Bu durumda lider veya üst yöneticiler, örgütteki kültürel yapıda değişim yapma ihtiyacı hissederek bu yönde planlı çalışmalar yapabilirler.

### **1.3.1. Örgüt Kültüründe Değişime İlişkin Kuramsal Çerçeve**

Barney'e (1986: 662) göre, örgüt kültürünün çevreye karşı rekabet avantajı sağlamak için bilinçli bir şekilde değiştirilmesi iki nedenle mümkün değildir. Birincisi, değiştirilen kültür alanda mevcut başka bir kültürün taklidi olacağından, sadece belirli özellikler değiştirilmiş olacak ve örgüte rekabet avantajı sağlayabilecek özgün ve kolaylıkla taklit edilemeyen bir örgüt kültürü yaratma imkanı oluşmamış olacaktır. İkincisi, örgütde değerleri geliştirerek kültürel değişim gerçekleştirilmeye çalışılsa bile, diğer örgütlerde aynı yöntemle kültürel değişim yaratmaya çalışacak, bu durumda alanda benzer kültürler oluşacaktır. Ayrıca, çok sayıda örgüt kültürel değişimi başarılı şekilde yaparsa, genel olarak kültürün rekabet üstünlüğü yaratma etkisinden söz edilemez.

Alandaki birçok araştırmada ise 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 fikir birliği vardır (Wilkins ve Ouchi, 1983: 478). Örgüt kültürünün temel etmenlerinden normlar sistemi, dış etkilerle nadiren değişime



uğrayabilmekte iken, çoğunlukla teknolojik, ekonomik, hijyenik gibi ekolojik koşullardaki değişimlerden etkilenebilir ve genelde askeri kökenli müdahaleler gibi şiddet içeren dış müdahaleler hariç aşama aşama ve daha yavaş bir dönüşüm süreci gerçekleşir (Hofstede, 1981: 26).

Öte yandan örgütte temel norm ve değerlere aykırı yeni ve farklı politika ve stratejilerin uygulanmasına teşebbüs edildiğinde kültürün farkına varılır (Zeyada, 2018: 439). Bir örgütte kültürel uyumsuzluğun bulunması, genellikle değişim ihtiyacının algılanması ve bunu gerçekleştirme hedefinin pekiştirilmesine neden olur. Örgüt üyeleri için belirsizlik ve uyum sorunları, ortak değerlerle uyumsuz örgütsel davranışların ortaya çıkması, o örgütte sorunlara neden olabilmektedir (Cameron ve Quinn, 2011: 85).

Örgüt kültüründe değişim yaratma çabaları aynı zamanda planlı bir süreç ile de kendisini gösterebilir. Gelişen teknolojinin zaman alan bu değişim süreçlerini yönetme bakımından pozitif katkısının bulunması, organizasyonel anlamda kültürel dönüşümün hedeflenen yönde ilerlemesine yardımcı olabilir.

### **1.3.2. Örgüt Kültüründe Planlı Dönüşüm ve Teknoloji**

Örgüt yapısında değişim süreçlerini analiz eden alandaki önemli yazarlardan bazıları bu süreçler için özgün modeller geliştirmiştir. Değişim yönetim modelleri olarak ifade edilen bu alandaki çalışmalar 1940'lı yıllara kadar gider. Lewin'in çözülme, dönüşüm ve donma (unfreezing-transition-freezing) olarak ifade edilen üç adımlı modelinde çözülme aşaması; bireylerin örgüt içi güçlere karşı koymaya başladığı ve belirli sorunların başgösterdiği, değişimin gerekliliğine ilişkin fikir birliği oluşmaya başladığı dönemi, dönüşüm aşaması; yeniden yapılandırılması ve yeni tekniklerin geliştirilmesi suretiyle yeni davranışlar, tutumlarda, değerler ve üretim yöntemlerinin geliştirilmesi sürecini, donma aşaması ise yapılan yeniliklere uyum sağlanması ve kalıplaşması aşamasını ifade eder. Benzer şekilde Bridge tarafından yapılan modelleme de ise bu

aşamalar sonlandırma aşaması, nötr aşama ve başlama aşaması olarak sıralanmaktadır (Morabito, 2016: 125).

Kültür değişimi bir örgütte genellikle bilinçli bir şekilde yönetilmelidir. Kültürel değişim uzun soluklu ve zor bir süreçtir. Tercih edilen kültüre uyum sağlamak ve bu kültürü geliştirmeyi başarabilmek için zaman içerisinde örgütün hemen hemen her yönünü ele almak ve her konuda değişim sağlamak gerekecektir. Örgüt kültüründeki bilinçli değişim için geliştirilen ve literatürde sıklıkla atıf yapılan 7'S modelinde, değişimde kullanılması düşünülen unsurlar konusunda örgütte dikkate alınması gereken hususlar sıralanmıştır. Başarılı bir kültürel değişim için aşağıdaki konulardaki değişimin iyi yönetilmesi gerekmektedir. Sıralanan faktörler başarılı bir kültür değişiminin önemli birer parçası olmaktadır (Cameron ve Quinn, 2011: 68, 121):

- “-Yapıdaki değişim (örgütün mimarisinin değiştirilmesi)
- Semboller (kültürü güçlendiren görüntüler-görseller)
- Sistemler (üretim sistemi, değerlendirme sistemi, kalite sistemi gibi)
- Personel (insan kaynağının seçimi ve geliştirilmesi)
- Strateji (kuruluş vizyonunun davranışsal tezahürü)
- Liderlerin tarzı (üst yöneticiler tarafından belirlenen davranış kalıpları)
- Yöneticilerin yetkinlikleri (değişim süreçlerini yönetenlerin yetkinlikleri)”

Örgüt kültürünün değişim sürecinde ilk aşamada istenen değişimin yapıya eklenmesi konusu vardır. Bunu takiben örgütsel yapı, iş süreçleri ve uygulamalarda arzu edilen değişiklikler yapılır ve örgütün tamamıyla irtibat kurularak bilgilendirilir. Son olarak, yeni rol ve davranış kalıpları kurularak, “yeni kültür” sembolleri geliştirilir (Bass ve Avolio, 1993: 115).

Kültürü değiştirmek için öncelikle onun çeşitli unsurlarını belirlemek ve tanımlamak gerekir. Bu tanımlama ve alternatif oluşturma görevi, kültürel değişim başlatmaya niyetli olanların karşılaştığı önemli bir zorluktur. Cameron ve Quinn örgüt kültüründe değişim başlatmak için tablo 4’de sıralanan 9 eylem adımı belirlemiştir. Bu eylemlerin amacı genel olarak, değişim sürecine katılımın teşvik edilerek olası dirençlerin azaltılması, örgüt üyeleri için yeni kültürel

vurguların neler olacağını netleştirilmesi, neyin değişmeden kalacağı, sorunlara karşı önlem ve ölçüm tekniklerinin neler olacağını belirlenmesi, değişim sonrası başarı için liderlik yetkinliklerinin geliştirilmesine yönelik eylemlerin belirlenmesini sağlamaktır.

Tablo 4: Örgüt kültürünün dönüştürülmesine yönelik eylem aşamaları

Sıralı Basamaklar	Kültürel Değişime Yönelik Örgütsel Eylemler ve Liderlik
1. Adım	Mevcut örgüt kültürü konusunda fikir birliği oluşturmak
2. Adım	Gelecekte tercih edilen örgüt kültürü konusunda görüş birliğine varmak
3. Adım	Değişimlerin ne anlama geldiğini ya da hangi anlama gelmediğinin belirlenmesi
4. Adım	Gelecekte olması arzu edilen kültürü tasvir eden hikâyelerin tanımlanması
5. Adım	Stratejik eylemlere ilişkin gündemin belirlenmesi
6. Adım	Ortaya çıkan küçük kazanımların belirlenmesi
7. Adım	Liderliğin etkilerinin belirlenmesi
8. Adım	Hesap verebilirliği sürdürmek için ölçüm standartları, kriterleri ve kilometre taşlarını belirlemek
9. Adım	İletişim stratejisinin belirlenmesi

Kaynak: Cameron ve Quinn, 2011: 95,102.

Kamu yönetiminde bürokratik örgüt kültürü modelinin uygulandığı konusunda literatürde ortak bir görüş bulunmaktadır. Bu bürokratik kültürde dönüşüm için yapılması gerekenlerin teorik kapsamı Claver vd. (1999: 461) tarafından 8 adımlı bir süreçle sıralanmıştır. Bu değişim süreci:

“1-Kurumsal anlamda paylaşılan değerlerin, mevcut kültürün tespit edilmesi, 2-Değişim ihtiyacı olan alanların belirlenmesi, 3-Benimsenmesi ve paylaşılması istenen yeni değerlerin belirlenmesi, 4- Diğer örgüt üyelerine örnek olabilmesi bakımından, yönetim seviyesinde yeni metodolojinin benimsenerek desteklenmesinin sağlanması, 5-İyi işleyen iletişim kanalları vasıtasıyla ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar için işbirlikçi örgüt üyelerinin seçilmesi, 6-Yeni kültürü temsil eden sembollerin seçilerek değerleri temsil eden sembolik öğelerin değiştirilmesi ve bu dönüşüm için çeşitli ekonomik veya farklı ödüllendirmelerin devreye alınması, 7- Kurumsal eğitim programlarının, çalışanların yeni değerleri özümsemesini sağlayacak

şekilde dönüştürülmesi, 8-Kültüre entegre edilen yeni değerlerin periyodik olarak revize edilmesi”.

Kısaca, bir örgütün kültürünü değiştirmek kolay bir faaliyet olmayacaktır. Özellikle örgütteki liderlerin bürokratik bir düzeni çok daha demokratik bir şekle dönüştürmeye çalışmaları halinde, bu zorluk daha da belirgin hale gelebilmektedir (Molina, 2009: 274).

Kültürel değişim programlarından beklenen sonuçlar, örgütteki bireylerin yeni kültürel değerlerle tutarlı olan ve onları pekiştiren davranışları uygulamasına bağlıdır. Değişim süreçlerinin örgütteki insanlar tarafından içselleştirilmemesi ve davranışlara yansıtılmaması, yönetsel açıdan dönüşümün sağlanmaması, temel örgüt kültüründe değişimin gerçekleşmediği anlamına gelecektir.

## **2. BÖLÜM**

### **ÖRGÜTSEL ALANDA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ, SINIFLANDIRMALARI VE KAMU İDARELERİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Örgüt kültürü araştırmalarına ilişkin literatürde kültür; olaylar, durumlar, eylemler ve süreçler göz önüne alınarak farklı örgüt birimleri üzerinde ampirik yöntemlerle incelenmiş veya daha önce yapılan çalışmalar yorumlanarak yeni hipotezler geliştirilmiş, sonuç itibariyle birbirleriyle benzer noktaları da olan çeşitli sınıflandırmalar veya kültür modelleri geliştirilmiştir.

#### **2.1. ÖRGÜTSEL KAVRAMLARLA ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLİŞKİSİ**

Örgüt kültürü literatüründe, çeşitli örgütsel davranış unsurları ve örgüt araştırmalarına konu olan kavramlar ile örgüt kültürü arasında ki ilişki ve örgütün içindeki sosyal bağlamda işlevsel özellikleri konusuna sıkça değinilmektedir. Araştırma da konunun örgüt çalışmalarındaki kapsamı bu şekilde incelenmiştir.

##### **2.1.1. Örgüt Kültürü ve Çalışan Davranış İlişkisi**

Kültür kavramının, örgüt incelemelerinde hem mikro ve makro analiz seviyeleri arasında hem de örgütsel davranış ve stratejik yönetim perspektifleri arasında bir kavramsal köprü olma özelliği vardır (Smircich, 1983: 346). Örgüt kültürü kavramının tanımlamalarında genel olarak, örgüt üyeleriyle örgütün amaçlarının nasıl ilişkilendirildiği, örgüt üyelerinin bu amaçları nasıl idrak edeceğine ve kendisiyle bütünleştireceğine ilişkin altyapıyı sağlayan temel varsayımlar ve kültür öğelerine vurgu yapılır.

Öte yandan, bir kültürel bağlam, sosyal olarak paylaşılan olaylara grup halinde anlam yüklenmesini ifade eder ve bu süreçteki bireysel anlamlandırmaları çoğunlukla bağlam dışında bırakır (Alvesson, 2002: 4). Örgütteki üyelerin tamamı tarafından idrak edilecek kadar açık ve anlaşılır olduğu, üyeler arasında değerler konusunda uzlaşma olduğu durumda güçlü bir kültürden söz edilebilir. Sadece örgüte ve bireylere özgü belirli değerler konusunda güçlü ve yaygın bir uzlaşma olduğu zaman bir merkezi değerler sistemi ve kültür ortaya çıkabilir (O'Reilly ve Chatman, 1991: 48).

Follett'e göre toplumsal bir varlık olan insan, kimliğini ve tatmin duygusunu grup deneyimleri içerisinde arar. Grup süreci ise; "birbirine karışma yasası" ve "bütünler doktrini" tarafından yönlendirilir. Bütünün çıkarları, düşüncelerin, eylemlerin ve duyguların tamamen birbirine karışıp sentezlenmesi, yani bir grup sürecinin sonunda oluşur. Follett grubun amacının, insanların etkileşiminden doğduğu için bireyin kendi çıkarını grubun menfaati içerisinde gördüğü bir sempati hissiyle farklılıkların birleşmesiyle somutlaştığını ileri sürmüştür. Bir diğer düşünür Chester Barnard ise örgütün doğası gereği birer işbirliği girişimleri olduğunu savunmuş, insanların biyolojik ve fiziksel olarak sınırlı, sosyal ve aktif olmasının örgütsel alanda işbirliğine öncülük ettiğini ileri sürmüştür. Ona göre "işbirliği" bireysel olarak gerçekleştirilemeyen amaçlara ulaşma gereksiniminden kaynaklanmaktadır (Fry ve Raadschelders, 2017: 155-161, 254).

Bir işyerinde çalışan bireylerin oluşturduğu ortak değerlerin neler olabileceği üzerine araştırma yapan Maglino vd. işyerindeki değerler konusunda: zor görevleri başarma, başkalarıyla iletişim kurma ve yardımseverlik, dürüstlük ve adil olma, şeklinde bir sınıflandırma yapılmıştır. Bu sınıflandırma, daha çok liderler ve takipçileri bağlamında analize konu olmakla birlikte, işyerinde çalışanların söz konusu dört değer çevresinde uyum içinde bulunması, örgütsel davranış literatüründe üzerinde durulan örgüt üyeleri arasında çatışma olasılığına karşı değerleri destekleyici bir etmen olarak ön plana çıkarmaktadır (Schermerhorn vd., 2002: 28).

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 gerekir (Alvesson, 2002: 195). Belirli bir sosyal ortamda bireyin karşılaşacağı evrensel ikilemlere ilişkin temel değişkenleri; etkinlik-etkin tarafsızlık, belirlilik-yayılmacılık, evrensellik-özel durumlar, nitelik-performans, bireysel odaklılık-kollektif odaklılık olarak sıralamak mümkündür (Mouzelis, 2003: 193).

Modern toplumlarda bireyler, aynı anda çok farklı kültürel kodlara sahip alt sosyal grupların zihinsel programlamasıyla yaşamını sürdürürler. Bu kültürel kodlar: milliyet farklılıkları, bölgesel, etnik, dinsel, dilsel farklılıklar, cinsiyet veya jenerasyon farklılıkları, sosyal sınıf farklılıkları ile iş gören için çalıştığı kurumdaki, örgütsel veya kurumsal farklılıklar gibi çeşitli türden farklılıklar içerebilir. Bu durum, örgütsel uygulamalar, cinsiyete dayalı farklı değerler, farklı dinsel değerler veya jenerasyon farklılıkları gibi nedenlerle sosyal grup içerisindeki bireyler arasında belli oranda çatışma olasılığı bulundurur (Hofstede vd., 2010: 18). Örgütteki alt birimlerin kültürel farklılıkları birlik ruhunu ve entegrasyonu sağlayabildiği kadar örgütsel çatışmayı da besleyebilir (Davis ve Cates, 2018: 74).

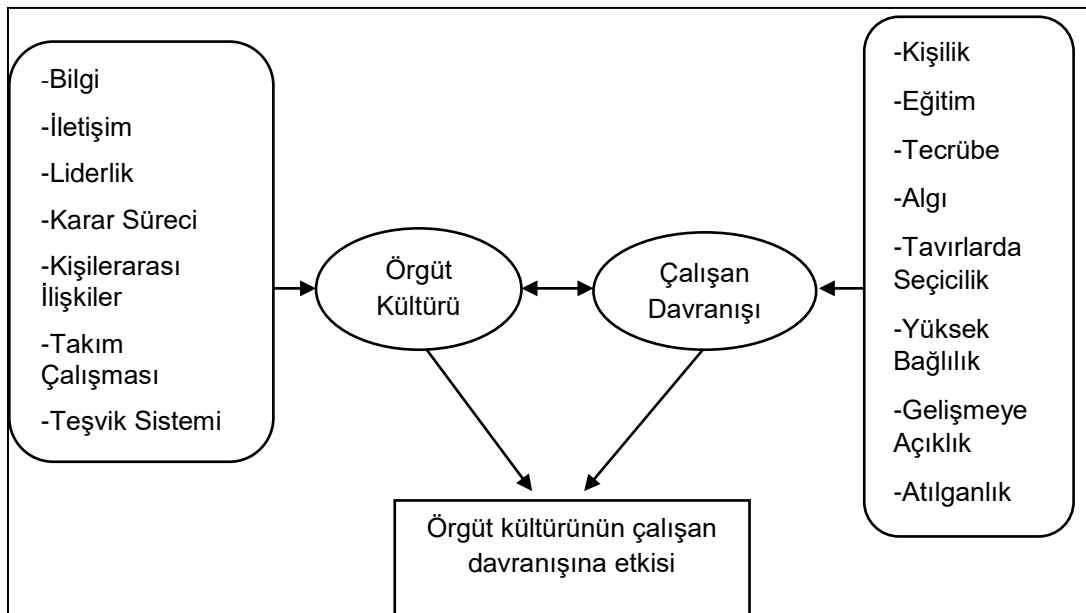
Sosyal gruplardan etkili bir performans elde edebilmek için, grubun nihai misyonu, amaçları, hedeflerini başarmak için kullanılan yöntemler, performans ölçümü ve sorunların üstesinden gelmek için gerekli olan kriterler üzerinde uzlaşma sağlanmış olması gerekir. Eğer örgütteki alt kültür formları olan grup altı düzeyde bir çatışma olursa, bu durum örgütün performansına zarar verir (Schein, 2004: 108). Örgüt içerisindeki sosyal sistem bakımından karşılıklı bağımlılık durumu bir işbirliği süreci ortaya koysa da, bu bağımlılık ilişkisindeki tarafların aynı hiyerarşik konumda olmalarına rağmen eşit olmamaları halinde çalışanlar arasında ve örgüt içinde çatışma ortaya çıkması muhtemel olacaktır (Mouzelis, 2003: 133).

Örgüt kültürünü oluşturan ve taşıyıcı öğeleri ile kendini görünür kılan eylem ve davranışlar grup oluşturma süreçlerinde önemli katkılar sağlamaktadır. Örneğin birer örgüt kültürü öğesi olarak ritüeller ve törenler, örgüt içindeki çatışmaları gidermede önemli bir dengeleyici ve destekleyici unsur olarak kullanılmaktadır. Örgüt kültürünün örgütsel davranış ve çalışan motivasyonuna katkısı bu temel öğeler yoluyla daha fazla derinleştirilebilmektedir (Trice ve Beyer, 1984: 658-663).

Bu bağlamda, örgüt kültürü temel üretim unsurları olan, girişimci (yönetici ortak, lider) ile işgücü (örgüt mensupları) arasında örgütün hedeflediği başarılarla ulaşması ve/veya örgüt içi mücadele alanlarında çatışma ortaya çıkmaması için üzerinde önemle durulması gereken bir örgütsel paradigmadır.

Çalışan tutum ve davranışlarının özellikleri ile örgüt kültürü arasında bağ kuran çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu araştırmalarda şekil 3'de yer alan modelde olduğu gibi çalışanların davranışlarını nitelendiren özellikler ile örgüt kültürünün temel özellikleri arasında bir kök bağ kurulmaktadır.

Şekil 3: Çalışan davranışı ve örgüt kültürü değişkenleri ilişkisi modeli



Kaynak: Kishori ve Kanimozhi, 2021: 1242'den uyarlanmıştır.



Örgüt kültürü çalışanlara bir kimlik verir ve aidiyet duygusu aşılar. Sosyal sistemin istikrara kavuşmasına yardımcı olan deneyimlerin bir yansımasıdır (Cameron ve Quinn, 2011: 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: 1251). Örgüt kültürü ile verimlilik ve etkinlik gibi temel yönetim boyutları arasında yakın bir bağ bulunduğu görüşleri bulunmakla birlikte, kurumsal strateji, yeni teknolojilerin uygulanabilirliği, örgütsel öğrenme, sosyalleşme süreçleri, liderlik, çalışan motivasyonu, çalışan bağlılığı ve memnuniyeti gibi bir işyerindeki hemen her şey ile örgüt kültürü arasında aynı yakın bağlantıyı görebilmek mümkündür (Alvesson, 1989: 323).

Türkiye’de kamu idarelerinde örgüt kültürünün farklı boyutlarıyla araştırıldığı çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Özellikle örgütteki demografik özelliklerin örgüt kültürü üzerindeki etkilerine değinen birçok çalışmada yaş, cinsiyet, çalışma süresi, eğitim gibi değişkenlerin örgüt kültürüne etkisi incelenmiş, bazı çalışmalarda bu değişkenlerin örgüt kültürünün algılanması üzerinde anlamlı bir etkisinin bulunmadığı, bazılarında ise bir etkinin söz konusu olduğu sonucuna varılmıştır.

Bu çalışmalardan, üniversite çalışanlarını örnekleme alan bir çalışmada Güven (1996) örgüt kültürü ile cinsiyet farklılığı arasında anlamlı bir ilişki tespit etmemiş, personelin görev yeri ve unvanı ile örgüt kültürünün çeşitli boyutlarda algılanması arasında bir ilişki tespit etmiştir (Güven, 1996: 106). Işık (2006) yaptığı çalışmada, cinsiyet, unvan ve görev yeri değişkenleri ile örgüt kültürü anlayışı arasında anlamlı bir ilişkiye rastlamamıştır (Işık, 2006: 79). İplikçi ve Topsakal (2014) tarafından yapılan bir başka çalışmada ise yaş, cinsiyet, çalışma süresi ve eğitim durumundan oluşan örneklemin demografik özelliklerindeki farklılık ile örgüt kültürü ilişkisini tespit edememiş, sadece kadro derecesi ile bir ilişki bulunduğu belirtilmiştir (İplikçi ve Topsakal, 2014: 58). Uçkun vd. (2013) çalışmasına göre cinsiyet ve yaş faktörünün örgüt kültürünün

algılanması üzerinde bir etkisinin bulunmadığı, ancak eğitim durumu, medeni hal, unvan durumu, mesleki deneyim ve çalışma süresi değişkenleri bakımından çalışanların örgüt kültürü algısı açısından anlamlı bir farklılık bulunduğu görülmüştür (Uçkun vd., 2013: 89). Yılmaz'ın (2019) bir kamu hastanesi çalışanları üzerinde yaptığı araştırmada ise eğitim düzeyi, çalışma süresi ve gelirlerindeki farklılık ile örgüt kültürü algısı arasında bir etkileşim tespit edilmiştir (Yılmaz, 2019: 30). Araştırma evrenini özel sektör olarak belirleyen bir başka çalışmada ise Zengin ve Kaygın (2019) cinsiyet, medeni durum, yaş ve çalışma süreleri farklılıklarının örgüt kültürü üzerinde etkisinin bulunduğu, eğitim durumunun ise örgüt kültürü algısına etki etmediği sonucuna ulaşılmıştır (Zengin ve Kaygın, 2019: 925). Yine özel sektör üzerinde ki başka bir çalışmada Erdurmazlı (2014) yaş ve çalışma süresi değişkenleri ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişki olduğu, iş pozisyonu farklılığının etkisinin düşük düzeyde kaldığı, cinsiyet ve eğitim durumundaki farklılığın ise anlamlı etkiye yol açmadığını belirtmektedir (Erdurmazlı, 2014: 121).

Kamu yönetimi bakımından, çoğunluğu üniversite personelleri ve şirket çalışanları üzerinde yapılan bu tür çalışmalarda demografik özellikler ile örgüt kültürü arasındaki ilişkinin araştırmanın örnekleminin özelliklerine ve sektör türüne göre farklılaşabildiği görülmekle birlikte, örgüt kültürüne ilişkin çalışan tutumunda çalışanların demografik özelliklerinin önemi bulunduğundan, Türk kamu yönetimine dahil diğer kamu idarelerinde bu değişkenlerle olan ilişkinin ayrıca incelemeye tabi tutulması gerektiği anlaşılmaktadır.

Örgüt kültürüyle çalışan davranışı arasında ki ilişkinin aynı zamanda örgütsel yapı ve örgüt iklimi kavramları boyutuyla da incelenmesi, bütünsel bir bakış geliştirmek için önem arz etmektedir.

### **2.1.2. Örgüt Kültürü, Örgütsel Yapı ve Örgüt İklimi İlişkisi**

Örgüt kültürü araştırmalarının alanda ilgi çekmeye başladığı 1980'li yıllardan önce doğrudan örgüt iklimi kavramı ile bütünleşik bir kavram olarak ele alındığı bir dönem yaşanmıştır. Örgüt yapısını da analize dahil eden bu bakış açısı, örgüt kültürünün tüm yönlerini ortaya koyabilmede ki önemi itibariyle, yapılan literatür araştırmasında ayrıca değerlendirilmiştir.

#### 2.1.2.1. Örgüt Kültürü-Örgüt İklimi Kavramlarının Karşılaştırması

Literatürde örgüt kültürü ve örgüt iklimi kavramlarının benzer noktalarına temas edilse de içerik ve yöntem bakımından birbirlerine zıt bazı özelliklerine de ayrıca vurgu yapılmaktadır. Kültür örgütteki bireylerin sahip olduğu, değerler, inançlar, varsayımlara dayanan örgüt yapısının daha derin boyutunu oluştururken, iklim genellikle geçici, sosyal çevrenin etkisiyle örgüt üyelerinin algısındaki kontrol edilebilir dönüşümlerin bir yansımasıdır (Denison, 1996: 624). Kültür örgütsel davranışların özünde yer alan ve değiştirilmesi daha yavaş, daha uzun süren, örgütün örtük davranış ve tutumlara vurgu yaparken iklim hızlı ve büyük değişimler yaşanabilen örgütün açık davranış şekillerini ön planda tutar. Kültür incelemesinde değerlere odaklanılırken iklim araştırması çevreden kaynaklı yeni bilgilerle koşullara göre değişime uğrayabilen daha bireysel bakış açılarına odaklanır (Cameron ve Quinn, 2011: 169; Ashkanasy vd., 2000: 350).

Başka bir anlatımla, örgütsel iklim günlük-rutin-operasyonel faaliyetleri ve davranışları ifade ederken, kültür iklimin de derinliklerinde yatan örgüt üyelerinin benimsediği değerleri, kuralları ve tarihi ifade eden, üstlendikleri eylemleri neden ve nasıl yaptıkları hususuna netlik kazandıran bir kavramdır (Deshpande ve Webster, 1989: 5). Kozlowski (2012: 655) örgüt iklimi perspektifini, örgüt kültürünün altüst olduğuna ilişkin göstergelerin varlığı durumunda kullanılabilen bir kavram olarak ele almaktadır. Bu durumlarla karşılaşılan örgütte kültürün temelindeki değerler ve çekirdek varsayımlar, fonksiyonel özellikler ile örgüt kültürünü ortaya çıkarmaktadır.

Literatürdeki örgüt kültürü araştırmaları ile örgüt iklimi araştırmaları arasında tablo 5’de ortaya konulan teorik dayanak, epistemolojik yaklaşım, analiz seviyesi gibi bazı noktalarda temel farklılıklar bulunmaktadır.

Tablo 5: Örgüt kültürü ile örgüt iklimi araştırmalarının farklılıkları

Farklı Noktalar	Kültür Literatürü	İklim Literatürü
Epistemoloji	Bağlamı ve bireyi temel alır. Daha dar bir çalışma konusuna sahiptir.	Karşılaştırımlı ve soyut evrensel genellemelere dayalıdır.
Bakış Açışı	Gruba dahil olarak grubun içinden (emik yaklaşım) araştırma yapılır	Grup tamamen dışarıdan gözlemlenerek davranış normları incelenir (etik yaklaşım).
Metodoloji	Nitel araştırma yöntemleri.	Nicel araştırma yöntemleri.
Analiz Seviyesi	Örgütte altta yatan varsayımlar ve değerler.	Açıkça görülen, yüzeydeki öğeler.
Zaman Oryantasyonu	Tarihsel süreç içerisindeki evrime odaklanır.	İnceleme anındaki duruma odaklanır.
Teorik Dayanağı	Sosyal yapı; eleştirel teori	Lewin’ci alan teorisi. O andaki etmen ve olaylar. Psikolojik alan.
Disiplin	Sosyoloji ve Antropoloji	Psikoloji

Kaynak: Denison, 1996: 625.

Gelenekler ve iklim örgüt kültürünün oluşumunda etken unsurlar olarak ön plana çıkan kavramlardır (Ouchi, 1981: 195). Bu kavramların farklılaşan özelliklerinin yanında ortak yönleri de bulunmaktadır. Her iki kavramsal bakış açışı örgütün içsel sosyo-psikolojik çevresini ve bu çevrenin bireysel anlam ve örgütsel uyumla ilişkisini incelemeye çalışır. Sosyal bütünleşme gibi sorunları ele alırken, bir sosyal bağlamın ortaya çıkışına odaklanır (Denison, 1996: 625).

Alanda bu iki kavramın aralarındaki farklılıklara odaklanan araştırmacılar bulunduğu gibi ortak yönlerine vurgu yapan ve iç içe geçmiş birer kavramsal boyut ile açıklama getiren çalışmalarda bulunmaktadır. Ancak Bakoğlu vd.’ne (2016: 33) göre, temelde bir farklılık olmadığı ileri sürülse de bu iki kavram

kapsayıcılık itibariyle birbirinden ayrışmaktadır. Örgüt kültürü örgüt iklimini kapsayan bir kavramdır ve bir alt boyutu olarak görülebilir. Örgütsel iklim yaklaşımını ele alan literatür araştırmalarında genelde örgüt ikliminin örgüt kültürünün uygulamalar, prosedürler gibi yüzeydeki görünür özelliklerine odaklanması gerektiğine atıf yapılmaktadır (Kozlowski, 2012: 660).

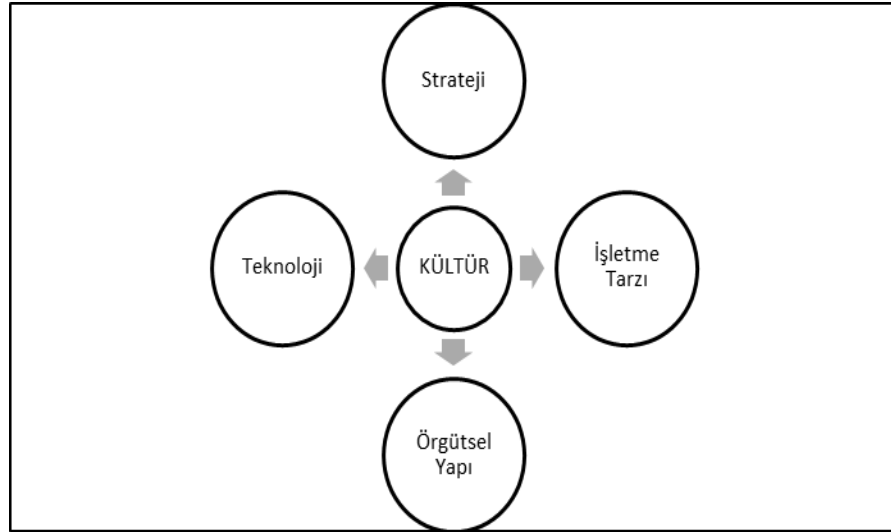
Örgüt iklimi ve örgüt kültürünün işlevsel özelliklerinin analiz edilebilmesi için örgütün yapısal özelliklerinin de incelemeye dahil edilmesi gerekmektedir. Yapı bir örgüt incelemesi olan örgüt kültürü analizine teorik kaynak görevi üstlenir ve örgüt kültürü araştırmalarına konu edilmesi gereken bir önemli kavramsal çerçeve sunar.

#### 2.1.2.2. Örgütsel Yapı ve Örgüt Kültürü

Sosyal yapı bir örgütün iskeletini oluşturur ve tıpkı anatomik incelemelerde olduğu gibi örgüt analizi yaşayan bir organizmanın analizine benzer. Her iki yapıda da koordinasyon ve yürütme işlevlerinden oluşan bir sistem modeli söz konusudur. Örgüt boyutuyla sosyal yapıyı anlamının en temel yollarından biri, bütünsel olarak veya grup bazında bireyler arasında görevlerin nasıl dağıtıldığını öğrenerek analiz yapmak şeklinde gerçekleşir. Bu açıdan, örgütteki roller ve pozisyonlar mevcut sosyal yapının temel taşlarını oluşturur (Glass, 1991: 3). Kültürel unsurlar hem maddi-somut koşullarda hemde örgütteki sosyal yapı içerisinde gömülü olarak bulunur (Alvesson, 2002: 148).

Kültür, şekil 4'de verilen ilişki akışındaki gibi örgütsel yapı, işletme tarzı, teknoloji ve strateji konularına doğrudan temas eden ve bu unsurları etkileyen veya bu unsurlardan etkilenen bir kavramdır.

Şekil 4: Farklı alt sistemlerde kültürel boyut



Kaynak: Alvesson, 2002: 26.

Örgüt modellemelerinde literatürde öncelikle Leavitt'in Elması (Leavitt's Diamond) olarak bilinen model üzerinde durulur. Görev, yapı, insan ve teknoloji, değişkenlerinden oluşan model, ileri sürüldüğü tarihlerden günümüze kadar ulaşan ve yönetim bilimlerinde sıkça temas edildiği için yöneticiler tarafından özümsemiş bir tasarımı kapsamaktadır (Leavitt, 1965: 1145). Ancak, günümüzde hızla değişen ve yüksek teknolojinin baskısıyla dönüşen örgüt modellemesi için daha farklı değişkenlerin de tasarıma dahil edilmesi gerektiği, bu alanda çok sayıda araştırmacının yaptığı çalışmalarla ortaya konmuştur.

Alandaki bir diğer önemli örgüt ve yapı analizi Mintzberg'e (1979) aittir. Mintzberg'e göre her örgüt teknik çekirdek üzerine kurulan, teknik destek personeli, orta kademe yönetimi, yönetsel destek personeli ve tepe yönetiminden oluşan 5 parçadan ya da bileşenden oluşmaktadır (Daft, 2015: 26).

Örgütte strateji, yapı, kontrol ve kültür arasında karşılıklılık arz eden bir ilişki mevcuttur. Özellikle planlama ve kontrol süreçleri üzerinde kültürün önemli etkisi vardır. Planlama belirsizlikleri azaltma fonksiyonunu görürken, kontrol

faaliyetleri yönetimin gücünün bir yansıması olarak belirir. Bu bakımdan, belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi olgularının örgütteki araçsal boyutunu teşkil ederler. Planlama ve kontrol sistemleri rasyonel araçlar olarak düşünülmesine rağmen, bir ölçüde ritüeldirler. Ayrıca, stratejiler yapı ve kontrol sistemleriyle uygulama alanı bulur ve çıktıları örgütsel kültür tarafından dönüştürülür (Hofstede vd., 2010: 315-317).

Örgüt tasarımının yapısal ve bağlamsal boyutları arasında bir etkileşim olduğunu belirten Daft (2015) yapısal boyutları; biçimsellik derecesi, merkezileşme derecesi, hiyerarşi, uzmanlaşma derecesi, personel oranları ve profesyonelleşme boyutlarıyla, bağlamsal boyutları; hedef ve stratejiler, çevre, ölçek, kullanılan teknoloji ve kültür boyutlarıyla açıklamakta, örgüt kültürünü örgüte ait bağlamsal boyutlar sınıflandırmasına tabi bir kavram olarak görmektedir. Bu görüşte her iki boyut birbirlerine karşılıklı bağlıdır (Daft, 2015: 14).

Peters ve Waterman'a göre, herhangi bir örgüt tasarımında başarılı olabilmek için, Mc Kinsey'in 7-S çerçevesi olarak tanımladığı, temelde en az 7 farklı değişken ile ilgili seçim yaparak uyumlu bir şekilde bir arada bulunmasını sağlamak gerekir: yapı, strateji, insanlar, yönetim tarzı, sistemler ve prosedürler, yol gösterici kavramlar ve kültür (paylaşılan değerler), mevcut ve gelecekte istenen örgüt büyüklüğü ve kabiliyetleri. Bu yaklaşımda, paylaşılan değerler tasarımın çekirdeğinde yer alır ve diğer tüm değişkenlerin birbirleriyle ilişkisi olduğu gibi paylaşılan değerlerin (kültür) de diğer değişkenlerle doğrudan ilişkisi bulunmaktadır. Modeldeki strateji ve yapı hakkında örgütün donanımı (hardware), yönetim stili, sistemleri, personeli, kabiliyetleri ve paylaşılan değerler (kültür) ile ilgili olarak ise örgütün yazılımı (software) analogisi kullanılmaktadır (Peters ve Waterman, 2004: 9-11).

Clarke ve Clegg'e (2000: 47) göre yirmi birinci yüzyılda sosyal yapıda, özellikle örgüt yönetiminde özel önemi olan üç farklı köklü dönüşüm meydana gelmiştir.

İş hayatında esnek çalışma modellerine ilişkin düzenlemeler, yönetimde kadın sayısının artması ve genel olarak işgücünün eğitim seviyesindeki artış, bu yüzyılda çalışan özelliklerini ve örgüt kültürünün genel paradigmalarından bazılarını ortaya koymaktadır. Bu dönüşümün örgütsel alana yansımaları internet ve dijital alanda üretim olarak karşımıza çıkmakta olup, yapısal olarak internet ve web tabanlı hizmet üretimi; veri temelli değer zinciri, otomatik süreçler ve yüksek düzeyde standardizasyon gerektirmektedir (Olsen, 2005: 377).

Kamu yönetiminde örgütsel yapı tipleri daha çok büyük ölçekli örgüt modellerinden oluşmaktadır. Daft'a (2015: 17) göre büyük ölçekli bir örgüt rutin bir teknoloji, durağan çevre, daha fazla resmi, merkezileşmiş ve uzmanlaşmış bir yapı ortaya çıkarmaktadır. Daft'ın bu tespiti alandaki genel kamu yönetimine yönelik yapısal özellikleri özetlemekte, kamu idarelerinin örgüt yapısındaki temel boyutların genel bir örgüt teorisiyle bağlantısını ortaya koymaktadır.

### **2.1.3. Örgüt Kültürü ve Liderlik İlişkisi**

Örgüt içinde kültürün oluşum süreci bir sosyal grubun oluşmasıyla başlar. Sosyal gruplar ve örgüt yapılanması, kazara ve kendiliğinden oluşmazlar. Bireysel olarak hareket edilemeyecek bir şeyi başarmak için insanları yönlendirmeye yönelik liderlik rolü üstlenen birisi tarafından yaratılırlar. Toplumsal olaylar ve dini akımlar için dini liderler veya karizmatik liderler, siyasi hareketlerde yeni bir vizyon veren politikacılar, şirketlerde yeni bir ürün, hizmet veya pazar yaratan vizyoner girişimciler, bu kurucu iradeyi oluştururlar (Schein, 1983: 5).

Lewis'e (2006: 106) göre örgüt terimiyle doğrudan doğruya kastedilen şey aslında yazılı kurallar sistemiyle otorite yetkisini temsil eden liderlerin kendisidir. Örgüt kültürünün liderler tarafından şekillendirilmesi ancak uygulamada oluşturulan kültürün örgütün diğer üyelerince paylaşılması ile etkili olabilir. Bu aşamada, kurucuların veya liderlerin değerleri örgüt üyelerinin uygulamaları



haline dönüşür (Hofstade vd., 2010: 348). Herhangi bir örgütün sorumluluğunu üstlenen yeni bir lider için örgütün kültürünü anlamak, hem liderin hem de örgütün başarısı veya başarısızlığını belirleyecek temel faktörlerden biridir. Örgütteki temel varsayımları ve değerleri anlayarak hareket eden bir lider, istediği değişimi elde edebilmek için önüne çıkan engellerden kurtulabilir. Ayrıca, örgüt kültürü, üst yöneticilerin örgütün verimliliğini artırmak için aradığı yöntemleri belirlemede onlara rehberlik eder (Davis ve Cates, 2018: 72).

Andrew Pettigrew'e göre liderler örgütün yalnızca yapı ve teknoloji gibi rasyonel yönlerini ortaya çıkarmaz, aynı zamanda, sembollerin, ideolojilerin, kullanılan dilin, inançların, ritüellerin ve mitlerin yaratıcısıdır (Peters ve Waterman, 2004: 104). Kültür ve liderlik karşılıklı etkileşim halindedir. Liderler kültürel mekanizmaları yaratır ve normları geliştirir, kriz anlarında veya bir problemle karşılaşıldığında rol model olarak takipçilerini belirli amaçlara yönlendirebilir. Örgüt kültürünün kalitesi ve özellikleri lider ve takipçileri tarafından belirlenir. Öte yandan, liderlerin kültürü etkilediği kadar kültür de liderleri etkiler. Yeni işçi alımı, ödüllendirme, faaliyet yeri seçimi gibi konularda, kültür liderin aldığı kararlara etki eder. Yeni bir ürün veya yeni bir strateji uygulanması durumunda, özellikle kültürel eserlerde bir değişime gidilmesi gerektiğinde liderler anahtar kültür unsurlarını yeniden gözden geçirerek duruma uyan bir değişikli yapmayı tercih edebilir (Bass ve Avolio, 1993: 113).

Chester Barnard'a göre liderlerin rolü örgütteki sosyal güçleri kontrol altında tutmak, şekil vermek ve değerlere göre yönetmektir (Peters ve Waterman, 2004: 6). Kültür ve liderlik bir madalyonun iki tarafı gibidir. Liderler bir grup veya örgüt kurduklarında önce kültürlerini oluştururlar ve kültürler bir kez var olduktan sonra artık liderlik kriterlerini ve kimin lider olup olamayacağını kültür belirler. Liderlik, tek bir kişinin davranışlarından ziyade paylaşılan bir faaliyetler dizisi olarak görülür ve çalışan grubunun faaliyet sonuçlarını sahiplenme duygusu bu şekilde ortaya çıkar (Schein, 2004: 22, 76).

Başarı ve başarısızlık kurucunun felsefesi, fırsatları değerlendirip değerlendirmeyeceği ile ilişkilidir. Etkili bir örgüt için iyi bir taktik ve stratejinin yanı sıra liderin inşa ettiği bir kültürün varlığı gereklidir. Stratejik düşünme, geleceğe dair bir vizyon oluşturmaya yardım eder. Vizyon liderin altyapısını hazırladığı kültürün bir sonucu olarak ortaya çıkabilir ve daha da geliştirilebilir. Öte yandan vizyon aynı zamanda örgütün kültürünün özelliklerini belirleyebilir (Bass ve Avolio, 1993: 112-115).

Yukl'a (1989: 253) göre liderler; amaçlara ve stratejilere ilişkin görevlere etki eder ve bu amaçlara ulaşmak için tanımlanmış görev davranışları hakkındaki uyumu sağlar veya çatışmaları değerlendirir, grup kimliği oluşumunu ve devamlılığını sağlar ve böylece örgüt kültürünü etkiler. Liderler doğru ve etkili bir kültür oluşturduklarında, takipçilerinin örgütün amaçlarını ve vizyonunu sahiplenmesini sağlar, her durumda yaratıcı çözümler bulmaları ve sorumluluk almaları için çalışanlarını motive ederler (Bass ve Avolio, 1993: 113). Philip Selznick liderlerle ilgili olarak "kurumsal liderler öncelikle değerleri koruma ve yüceltme konusunda uzman kişiler olmalıdır" önermesini ileri sürmüştür (Peters ve Waterman, 2004: 281) .

Özellikle kamu yönetiminde kurallara bağlılık, sıkı şekil şartları ve hiyerarşiye dayalı kültürün neden olduğu, geleneksel iş yapış yöntemleri, uygulamalar, semboller, tutum ve davranış kalıplarının devamlılığı temel örgütsel yapıyı şekillendirerek çalışanlar ve üst yönetim açısından ileri seviyede korunması ihtiyacı doğan geleneksel değerleri ortaya çıkarmaktadır. Cameron ve Quinn'e (2011: 53) göre hiyerarşi kültüründe liderlerin temel özellikleri: -Yönlendirme Tarzı: Kontrolcü, -Liderlik Tarzı: Koordinatör, gözlemci, organizatör, -Değer Yönelimi: Etkililik, dakiklik, tutarlılık, uyum ve tekdüzelik, -Verimlilik Perspektifi: Sürece dayalı faaliyet, kontrol ve etkililik, olarak sıralanmaktadır.

Philip Selznick'e göre yaratıcı liderlik sanatı, kurum inşa etme sanatıdır. Liderler, yeni bir organizma gibi değerleri yaşatan ve yeniden hayat veren moda

teknolojileri ve çalışma yöntemlerini veya yeni nesil çalışanları bulur, uygular ve dönüşümü gerçekleştirir (Peters ve Waterman, 2004: 282). Bir kültürü değiştirmek veya daha önce oluşturulan kültürün dışına çıkarak çevreyle daha uyumlu bir yapı teşkil edebilmek için gerekli değişim süreçlerinin başlatılmasına liderlerin öncülük etmesi gerekir. Liderlik yeteneğinin özünü, kendi kültürünün sınırlarını zorlamak ve geliştirmek için gerekli eylemleri gerçekleştirebilme ve dönüşüm sağlayabilme kabiliyeti oluşturur. Liderlik temelde örgüte açık bir vizyon sunar, çalışanları motive eder, iş akış yöntemleri konusunda işgörenlere rehberlik eder ve nezih bir çalışma ortamı sunar, böylece diğer örgüt üyelerinin amaçları başarmasına ilişkin yönetim faaliyetini üstlenmiş olur. Ayrıca, liderlik kavramı, örgüt içi kültürel seviyedeki bir etkiyi ifade eder. Örgütün iç kültürü dışında örgütü etkileyen, sektörel kültür, mesleki kültür ve bunlar gibi diğer sosyolojik kültürel formlar üzerinde liderliğin etkisi kısıtlıdır veya yoktur. Liderlerin yanında ustalaşmış saygınlık kazanmış çalışanlar ve kilit personeline kültüre özellikle kriz durumlarda etki ettiği literatürde sıklıkla vurgulanmaktadır (Alvesson, 2002: 108-116; Schein, 2004: 2; Kishori ve Kanimozhi, 2021: 1242).

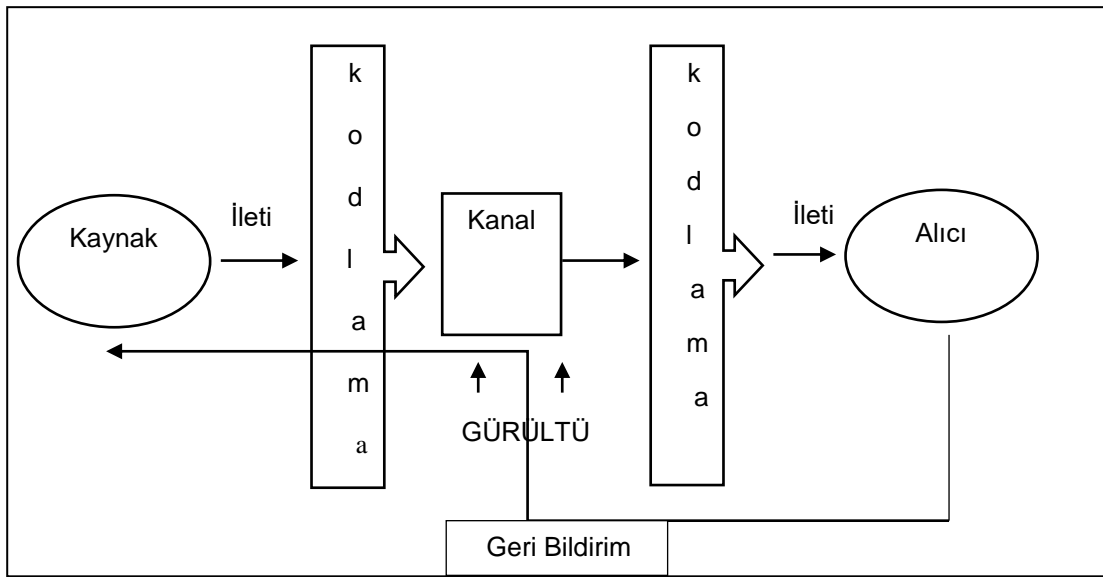
Liderlerin örgüt kültürünü oluşturma ve örgüt üyeleri arasında yaymak için en önemli araçlarında biri örgütsel iletişim kanallarının etkin kullanımudur. İletişim örgütteki diğer yönetim ve koordinasyon fonksiyonlarında olduğu gibi kültürel yapının işlevselliği için üst yönetimin önem verdiği bir örgütsel yapıtaşdır.

#### **2.1.4. Örgüt Kültürünün Yerleşmesinde İletişimin Önemi**

İletişim tüm kültürel sistemlerdeki en resmi yapısal araçtır ve kültürün geleneksel temeli, kültürel sistemin kalbidir (Hall ve Trager, 1953: 22). Toplumun değerleri, kültürü, inanışları ve davranış kalıpları, iletişim sayesinde öğrenilerek paylaşılır ve benimsenmesine zemin hazırlanır. Bu anlamda dış dünya ile etkileşim kurmaya yarayan iletişim, insanların bir arada yaşamalarında en önemli araçlardan biri olarak değerlendirilir (Bulduklu ve Karaçor, 2019: 9; Akyazı, 2019: 4).

İletişim, bir gönderici ve alıcının olduğu içinde çeşitli mesajları barındıran semboller yoluyla insanlar arasında kurulan bir süreçtir. İletişim yoluyla insanlar birbirlerini anlayabilir ve etkileyebilir, aynı zamanda bilgi paylaşımı yapılabilir (Turban vd., 1996: 486). Temel iletişim süreci şekil 5’de sunulduğu gibi bir kaynaktan gelen iletinin çeşitli şekillerde kodlanması suretiyle iletişim kanalı vasıtasıyla alıcıya yönlendirilmesi suretiyle gerçekleşir.

Şekil 5: Temel iletişim süreci



Kaynak: Akyazı, 2019: 5.

Kültürel gelişme tarihsel ve bireysel olarak gerçekleşir. Yazma, resmetme ve diğer maddi sembolleri içeren iletişim sistemleri ise bu gelişmeyi tamamlayıcı ve ilerleyen zaman dilimlerinde de gelişmeye doğrudan etki eden önemli bir kültür öğesidir (Hall ve Trager, 1953: 9). Kültürün oluşmasında ve aktarılmasında özellikle kitle iletişim araçlarının da etkisiyle önemli bir araç olan iletişim, toplumsal değerlerin ve inançların nesilden nesle aktarılmasında aracı görevi de görür (Bulduklu ve Karaçor, 2019: 207)

Alandaki birçok araştırmacı çalışanların etkili iletişim yeteneğine sahip oluşunun örgütteki bilgi paylaşımını kolaylaştırdığını belirtmektedir. Etkili iletişim ise

çalışanların örgütte ve örgüt dışı bağlantılarla kurdukları kişisel bağlantılarla yazılı veya sözlü iletişim ile etkileşime girmesiyle ortaya çıkabilir. Bu tarz iletişimde bağlantı noktalarının kültürel farklılıkları, iletişim konusunda engel ortaya çıkarabilir (Riege, 2005: 24). Peters ve Waterman (2004: 218), mükemmel kuruluşların resmi olmayan yaygın bir açık iletişim ağına sahip olduklarını, doğru insanların birbirleriyle düzenli olarak temas halinde olduğunu, bu iletişim sisteminin doğası gereği (eşdeğer statüdekilerin yarı rekabetçi tutumları nedeniyle aynı konumdakilerin birbirleriyle iletişim halinde olması) basit bir kontrol düzeneği olduğundan sistemde oluşabilecek kaotik/anarşik düzensizliklerin daha iyi kontrol altında tutulduğunu belirtmektedir.

Her toplumda kendine özgü iletişim kodları vardır. Sözlü veya sözsüz iletişime göre, kullanılan dilin yapısı, beden dili, jest ve mimikler kültürden kültüre farklı anlamlar ve sembolik unsurlar taşıyabilir. Bunların yanında, vücudun duruşu, fiziksel görünüş (giyim, saç şekli vb.) gibi sembolik modeller de iletişim unsurları arasında sayılabilir (Akyazı, 2019: 9-14). Sosyal bağlamdaki iletişimsel eylem daha çok aynı mekânsal alandaki bireylerin birbirlerine ilettikleri ve fiziksel alandaki bedensel hareketlerle desteklenerek anlamlandırılmasını sağladıkları mesajlardan oluşur. Bu yöntemde yalnızca iletilen mesaj yalın haliyle ve doğrudan bireyler arasında paylaşılabilirdiğinden “saf” iletişim modeli olarak tanımlanır (Parsons, 1960: 267).

Örgüt kültürüne vurgu yapan yaklaşımlarda örgütsel iletişim, yönetsel faaliyetlere entegre edilen ve basit haliyle bilginin iletilmesi şeklinde kendini gösteren ve kültürün yönetimin hedeflerine ulaşmak için uygulanabilmesine hizmet eden bir araç olarak değerlendirilmiştir (McClellan, 2021: 153). Örgütsel iletişim örgütteki bireyler arasında bilgi alışverişini ve etkileşimi sağlayan, çevreden etkilenen ve etkileyebilen karmaşık bir yapısal öğedir (Vural, 2003: 140).

İletişim örgütün iç ve dış çevre ile olan ilişkilerinde geçerli olan planlı bir iletişim türüdür. Bir örgütte, ortak değerlerin paylaşılması, koordinasyon ve ast-üst ilişkilerinin kurulması, sorunların çözülmesi ve bilginin paylaşımı için iyi işleyen bir iletişim yapısının kurulması gerekir. Hiyerarşinin ağır bastığı örgüt türlerinde genelde yazılı ve resmi iletişim türü benimsendiği gözlemlenir (Akyazı, 2019: 19). Bir sosyal grup olabilmek için bireylerin bir iletişim sistemi kurması ve örgütte neler olduğuna ilişkin yorumlama yapmaya yarayacak ortak bir dile sahip olması gerekir (Schein, 2004: 111). Bilginin örgüt içinde etkin bir şekilde paylaşılabilmesi için iyi bir iletişim sisteminin tasarlanmış olması ve örgüt iletişimini bütüncül olarak kapsayan uygun bir örgüt kültürünün varlığı gerekir. Kültür iletişim sisteminin kaynak, bilgi, kanal ve alıcı ile geri bildirimden oluşan temel iletişim modelini çevreleyen ve onu etkileyen bir örgüt unsurudur (Khakpour vd., 2009: 94).

Başarılı bir bilgi paylaşım sistemi kurabilmek için buna ilişkin kapsayıcı bir iletişim stratejisinin bulunmasının yanında, çalışanların faydalı bilgiyi tanımlayabilecek yetkinliğe sahip olması ve bunu örgüt geneline yayma konusunda motivasyonunu sağlayacak teşvik edici mekanizmaların varlığı, şeffaf bir bilgi akışı sağlanması için yeterli ve açık organizasyon yapıları ve düzenlemeleri, bilgi paylaşımını sağlayacak bütünleştirici platformlar sunan modern teknolojiden oluşan üç faktörde yeterli bir sinerji yaratılması gerekmektedir (Riege, 2005: 31). Bu da örgüt kültürü ve onun örgüt yapısında ki etkinliği ile doğrudan ilintili bir konudur.

Örgütsel alanda sözlü ve yazılı iletişim modelleri geliştirilir. Sözlü iletişim birebir görüşmeler, toplantılar, telefon görüşmeleri gibi konuşmaya dayalı iletişim türüyken, statik ve tek yönlü olarak nitelendirilen yazılı iletişim türünde genelde genel iletişim kültürüne ait öğeler içeren yazılı mesajlar kullanılır (Vural, 2003: 143).

İnsanlar yüz-yüze iletişim sırasında vücut dili, ses tonu ve incelikli zamanlama reaksiyonlarıyla iletişimin yöntemlerinin etkinliğini artırabilirlerken, dijital alanlarda kurulan sanal ortam iletişim türünde içerik bağlamında karışıklık ve güven sorunu gibi problemlerle yüzleşilebilir. Her örgütte özellikle çalışanlar arasında bilgi paylaşımı konusunda, bilgi saklama ve muğlak tavırlar sergileme gibi olumsuz davranış modelleri gelişebilir (Lewis, 2006: 151).

Günümüzde dijitalleşme süreçleri iletişimin formunda köklü değişiklikler yaratmaya başlamıştır. Elektronik iletişim yöntemleri örgüt iletişiminde temel araç olarak kullanılmaktadır. Elektronik iletişim ile örgüt kültürünün aktarılması konusu karmaşık bir araştırma konusu olmuştur. İletişimin metinler tarafından domine edildiği “online kültürü” tanımlayabilmek için kültür ve dil arasındaki karşılıklı ve çok yakın ilişki ele alınmalıdır (Macfadyen, 2006: 149). Hofstede vd’ne (2010: 391) göre, “elektronik iletişim kullanıcılarının erişebileceği bilgi miktarını büyük ölçüde artırmasına rağmen bu bilgileri özümseme kapasitelerini değiştirmez. Kullanıcılar değerlerine göre bilgi seçme eğiliminde olduklarından değer sistemlerinde önemli bir değişiklik ortaya çıkmamaktadır”. Örgüt kültürü öğelerinin algılanması bakımından sözlü iletişim türünde iletişimin genelde yüz-yüze gerçekleşmesinden ötürü temel değerler, misyon, hikaye ve mitler gibi öğelere daha çok başvurulabilirken, yazılı iletişim her türden örgüt kültürü öğelerinin taşıyıcılığını yapar ve resmi iletişim yöntemi için kullanışlı bir araçtır (Vural, 2003: 143).

Teknolojinin örgüt iletişiminde kolaylaştırıcı bir unsur olabilmesi için en önemli kriter, çalışanların tecrübesine uygun, teknik yeterliliğin sağlandığı, örgüt içi iş süreçleriyle entegrasyonunun iyi bir şekilde dizayn edildiği, internet, intranet, e-posta, grup içi iletişim yazılımları ve donanımları gibi uygun teknolojilerin kullanılmasıdır (Riege, 2005: 29).

## 2.2. ÖRGÜT KÜLTÜRÜNE İLİŞKİN SINIFLANDIRMALAR

Literatürde örgüt kültürünün türleri ve özellikleri konusunda çok sayıda çalışma bulunmaktadır. Alanda önemli yazarlar ve araştırmacıların konuya ilişkin bakış açılarını da özetleyebilme özelliği bulunan bu sınıflandırmalar, araştırmaların bu bölümünde; yapılan çalışmalarda en çok değinilen modelleri ayrıntılı bir şekilde, son dönemde literatüre katkı yapan analizleri ise kısaca değinmek suretiyle incelenmiştir.

### **2.2.1. Parsons Modeli**

Parsons, sosyal sistemlerin işleyiş mekanizmalarını ortaya koyarken, örgüt kültüründe sosyal değerlerin katkılarını ele almıştır (Leblebici ve Karasoy, 2009: 284). Sosyal sistem teorisi ve işlevsel yapısalılık yaklaşımı ile Sosyoloji alanında kabul gören Talcott Parsons'a göre tüm kurumlar özünde birer sistemdir ve varlıklarını devam ettirmeleri mevcut koşullara bağlıdır. Buna göre bir sistemin yaşamını devam ettirebilmesi için dört ilkeyi karşılama gerekir. Bunlar genellikle birbirleriyle sistemli bir şekilde çalışması gereken AGIL kısaltması ile ifade edilen Uyum, Amaca Ulaşma (Goal Attainment), Bütünleşme ve Değerleri Koruma (Latency) ilkeleridir (Rusydiyah ve Rohman, 2020: 594).

Parsons uyumu davranış biçimleriyle, amaca ulaşma ilkesini kişilik özellikleriyle, bütünleşmeyi toplumsal sistem, düzeni koruma ilkesini kültürel sistemle özdeşleştirir. Bu bağlamda, işlevsel açıdan; uyum sağlamanın ekonomik alanla, bütünleşmenin hukuk ve geleneklerle, amaca ulaşmanın siyasi alanla, düzeni koruma işlevinin ise kültürü meydana getiren aile, eğitim, ahlak ve inanç gibi yapılarla sağlandığını ileri sürer (Çamlı, 2020: 205).

Parsons'un AGIL yaklaşımında sınıflandırılan dört ilkenin bir sosyal sistem için içerdiği anlamlar (Rusydiyah ve Rohman, 2020: 598) :



-Uyum; bir sistemin ve sistemdeki bireylerin davranışlarının, çevresine ve çevresindeki değişikliklere uyum sağlaması gerekir. Bu uyum işlevi, sistemin ihtiyaçlarını çevresinden karşılayabilme ve ihtiyaç duyulan kaynakların sistem içerisinde dağıtabilme yeteneğini ifade eder.

-Amaca Ulaşma; Sistem genel amaçlarını belirlemeli ve amaçlarına ulaşmak için sistem bileşenlerini harekete geçirebilmelidir. Bu işlev, sistemdeki temel motivasyonun bireysel amaçlar değil ortak amaçlara yönelmesi, çaba ve enerjinin bu hedefle harekete geçirilmesini ifade etmektedir.

-Bütünleşme; sistem tüm bileşenlerinin dengede çalışabilmesi için öğeleri arasındaki ilişkileri düzenlemeli, ayrıca diğer üç ilke (A, G, L) arasındaki ilişkiyi de yönetebilmelidir. Uyum yeteneği, alt bileşenleriyle birlikte bir bütün olarak bir sistemin, kontrol edebilme ve sistemdeki bozulmayı önleme, dayanışmayı sürdürme kapasitesini ifade eder. Uyum işlevi, sistemdeki dengeyi korumak için geliştirilen kurallar ve politikalar şeklinde kendini gösterir.

-Değerleri Koruma; bir sistem bireysel motivasyonu ve bu motivasyonu ortaya çıkaran kültürel kalıpları tamamlamalı, sürdürmeli ve geliştirmelidir. Gizli kalan davranış kalıpları, bireyler arasında nispeten istikrarlı etkileşim sağlayan modellerin devamlılığını sağlayarak, olağan dışı sapkın bir davranış modeli ortaya çıkarsa, ortaya çıkan sorunu sosyal-topluluk sözleşmelerini güncelleyerek çözmeye yarayan bir işlevi vardır. Bu işlev, normlarla ve kalıplaşmış davranış şekilleriyle ilişkili olarak açıklanabilir.

### **2.2.2. Wallach-Kilmann Örgüt Kültürü Tipolojisi**

Killman örgüt kültürünü “örgüt üyelerini harekete geçiren bir sosyal enerji” olarak görür. Literatürde önemli bir yer edinen Kilmann’ın örgüt kültürlerine ilişkin araştırmasında, hangi kültürün uyumlu olduğu sorusuna cevap ararken, Wallach’ın (1983) “geçmişte bürokratik kültürün daha işlevsel olduğu ancak

modern dünyaya yenilikçi kültürün daha uyumlu olacağı” görüşüne vurgu yaparak, iyi veya kötü kültürün olmadığını, bir kültürün örgütün amaçlarını, stratejilerini ve misyonunu geliştirebilirse iyi ve etkili bir kültürün söz konusu olabileceğini ve güçlü kültürel normların bir örgütü etkili bir örgüt haline getirebileceğine işaret eder (Kilmann, 1984: 94).

E. J. Wallach, örgüt kültürünü üç boyutta incelemiş, yenilikçi, bürokratik ve destekleyici kültür şeklinde bir ayrıma gitmiştir (Wallach, 1983: 30-34). Bu kültür boyutları Kilmann’ın örgüt kültürü tipolojisinin temelini oluşturmuştur. Kilmann’ın örgüt kültürü tipolojisi ise bürokratik ve yenilikçi kültürlerden oluşmaktadır. Her iki kültür türü günümüzde sosyal bilimlerin birbirinden farklı alt disiplinlerinde sıklıkla dile getirilen, geleneksellik veya statükoyu sürdürme anlayışı ile hayat boyu öğrenme ve örgüt geliştirme uygulamalarını çağrıştıran farklı uç noktalar arasında kalan örgüt kültürü mantalitesine odaklanmaktadır.

Kilmann’ın sınıflandırmasında, bürokratik kültür sorumluluk ve otorite sınırları açıkça belirlenmiş prosedür ve hiyerarşi düzenlemelerinin önemli olduğu, uzun bir geçmişi olan kuruluşları ifade ederken, yenilikçi kültür dinamik girişimci bir sosyal çevreyi, risk almayı ve yaratıcılığı ön planda tutan, iletişim teknolojileri ve dijitalleşme altyapısını tamamlayarak ileri teknolojiyi faaliyetlerinde kullanabilmeyi başaran kamu ve özel sektör kuruluşlarını işaret etmektedir (Kilmann, 1984: 95).

### **2.2.3. Harrison ve Handy Modeli**

Charles Handy’nin, Roger Harrison’un daha önce geliştirdiği kültür tiplerini yorumlayarak ortaya koyduğu örgüt kültürü tipolojisi temelde, örgüt kültürü alanında uzun yıllar çalışmış olan yazarların, kültürün dominant gruplar tarafından üretilerek kullanıldığı temel savıyla hareket ettikleri gözleminde yola çıkarak, kültür alanında ki yeniliklerin doğal bir sonucu olarak, Harrison’un daha

kapsayıcı bir anlayışla sınıflandırdığı kültür modellerinin yeniden vurgulanması gerektiği düşüncesinin bir ürünü olmuştur (Handy, 1993: 183) .

Handy ve Harrison modelinde, güç kültürü, rol kültürü, görev kültürü ve birey kültürü olmak üzere dördü bir sınıflandırma bulunmaktadır. Güç kültüründe eylem ve etkinin merkezinde gücün olduğu uzmanlaşma anlayışının hakim olduğu, az sayıda kural ve prosedürle düşük seviyede bürokrasinin bulunduğu, merkezi konumdaki az sayıdaki kişinin yönetim kontrolüne sahip olduğu örgüt kültürünü, rol kültürünün bürokrasi ile eşdeğer bir özellikte uzmanlaşmaya önem verilen ve kamu idareleri gibi durağan alanlarda faaliyet gösteren bir örgüte ait kültürü, görev kültürü iş ve projeye dayalı oluşan ağ-şebeke tipi örgütte görülen uzmanlık gücü ve takım çalışmasının ön planda olduğu örgüt kültürünü ve birey kültürü bireysel yetkinlik ve gayretlerinin ön planda olduğu, çoğunlukla hiyerarşik düzen ve kontrol mekanizmalarının işlevselliğinin düşük olduğu meslek gruplarına yönelik kültürü ifade etmektedir (Handy, 1993: 183-191).

Handy, söz konusu kültür tiplerinin aynı örgüt içerisinde kısmen görülebildiği gibi, aynı örgüt için yapısal değişime ve tarihsel gelişmeye paralel olarak kültürün farklılaşabileceğini ileri sürmektedir.

#### **2.2.4. Kets de Vries ve Miller'e Göre Örgüt**

Kets de Vries ve Miller, örgüt modelinde strateji ve yapının üst yönetimin kişiliğinden güçlü bir şekilde etkilenebildiğini, bunun da örgütsel kültürün kendisi olabileceğini, üst yönetimin kişilik özelliklerinin örgüt kültürünü doğrudan etkilediğini ileri sürmüştür. Bu varsayım altında, üst yönetimin kişilik özelliklerindeki bir bozulmanın örgüt kültüründe ideal olmayan, hastalıklı değişimlere ve sapmalara neden olabileceğini belirterek, bu boyutla örgüt kültürü türlerini, Paranoyak Kültürler/Paranoyak İşletmeler, Çekingen Kültürler/Depresif Örgüt, Karizmatik Kültürler/Dramatik İşletmeler, Bürokratik

Kültürler/Zorlayıcı Örgüt, Politikleşmiş Kültürler/İçekapanık (şizofren) Örgüt, olarak sıralamıştır (Kets de Vries ve Miller, 1986: 266-276).

### 2.2.5. Ouchi'nin "Z" Kültürü Modeli

1970'li yılların sonu itibariyle Amerika Birleşik Devletlerinde kurulu şirketler ile Japon şirketleri arasındaki rekabette, Japon şirketlerinin belirgin bir başarısının söz konusu olduğuna ilişkin görüşler, yönetim bilimi yazarlarına Japon şirketlerinin başarısının altında yatan nedenlerin araştırılması konusunda ilham kaynağı olmuş, yapılan çok sayıda araştırmada örgütteki kültürel boyutlara temas edilmiştir. Bu dönemde William G. Ouchi'nin (1981) yayımladığı "Theory Z: How American Business Can Meet The Japanese Challenge" adlı kitapta, Japon ulusal kültürü ile örgüt kültürünün özellikleri ortaya konulmuş, ABD'li şirketlerin örgüt kültürleri bazı boyutlarla karşılaştırılarak, başarılı bir örgüt kültürü ortaya koyabilmek için her iki kültürün temel özelliklerinin iyi yanlarını ayırıştırarak ve tek yapıda buluşturan yeni bir kültür modeli geliştirilmiş, J tipi ve A tipi kültürden Z tipi kültüre geçiş yapılmasının, örgütsel başarıya katkı sağlayacağı ileri sürülmüştür (Ouchi, 1981: 219).

Ouchi'nin yönetim biliminde insan boyutuna vurgu yapan ve her iki kültüre ilişkin olarak karşılaştırmalı analiz yöntemiyle yapılan araştırmasında, tablo 6'da görüleceği üzere örgütteki bireysel tutumların ve değerlerin farklılaşan yanları olduğu belirtilmiştir.

Tablo 6: Ouchi'ye göre J tipi ve A tipi örgüt farklılıkları

Japon Örgütlerinin Özellikleri	Amerikan Örgütlerinin Özellikleri
Toplu karar alma (Uyum sağlama temel amaç)	Bireysel karar alma (Kar elde etme temel amaç)
Kollektif sorumluluk	Bireysel sorumluluk
Yaşam boyu istihdam	Kısa süreli istihdam (İşgücü hareketliliği)
Uzmanlaşmaya dayanmayan kariyer sistemi	Uzmanlaşmaya dayalı kariyer basamakları

Japon Örgütlerinin Özellikleri	Amerikan Örgütlerinin Özellikleri
Yavaş değerlendirme ve terfi ettirme (Kıdeme göre terfi)	Hızlı değerlendirme ve terfi ettirme (Liyakata göre atama)
Açık olmayan bir denetim mekanizması	Açık ve katı bir kontrol sistemi
Çalışanın bütüncül olarak değerlendirilmesi	Çalışanın yalnızca emeğine ilgi duyulması

Kaynak: Ouchi, 1981: 58.

Ouchi bu kültür özelliklerini değerlendirirken, ABD için her iki modelinde tüm yönleriyle doğru ve başarıya ulaşacak yegane özellikler barındırmadığını, ancak Amerikan kuruluşlarının kendi örgüt ve yönetim uygulamalarında J tipindekilere benzer bir takım değişiklikler yapması gerektiği sonucuna varmıştır. Söz konusu dönüşüm sonucunda ortaya çıkan yeni model ise Z tipi örgüt olarak tanımlanarak temel özellikleri şu şekilde sıralanmıştır (Öner, 1989: 34) :

- “-Uzun süreli istihdam (gerekirse yaşam boyu istihdam)
- Göreceli olarak yavaş değerlendirme ve terfi sistemi
- Uzmanlığa dayandırılmayan kariyer planlaması
- Biçimsel ve açık bir kontrol sistemi
- Katılımcı karar alma ve bireysel sorumluluk
- Çalışanların bir bütün olarak ele alınması”

Alandaki diğer çalışmalarda da işaret edildiği üzere, Ouchi Mc Gregor’un X ve Y teorilerine atıf yapması nedeniyle, bu kuramdan hareketle geliştirdiği teoriye “Z Teorisi” adını vermiştir (Ouchi, 1981: 81).

### 2.2.6. Deal ve Kennedy Kurum Kültürü Modeli

Terrence E. Deal ve Allan A. Kennedy’nin 1982 yılında yayımlanan “Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life” kitabında örgüt açısından güçlü kültürlerin özellikleri üzerinde ayrıntılı olarak durulmuş ve elde edilen bulgular çerçevesinde dört tipten oluşan bir örgüt kültürü sınıflandırması yapılmıştır (Nelson, 1983: 369).

Deal ve Kennedy'nin sınıflandırması, çevresel belirsizlik ile risk alma derecesine göre değerlendirilen dört türden oluşmaktadır. Temel özellikleri:

“1.Sert Erkek/Maço Kültürü: Çevresindeki belirsizlik seviyesi ve geri bildirim hızı yüksektir. Buradaki sert erkek/maço kültürü analogisi daha çok hızlı karar verebilme ve fazlasıyla risk alabilme yetkinliğine gönderme yapmaktadır. Çoğu zaman iç güdü devrededir ve genelde kısa dönemli planlamalara dayalı çalışılır.

2. Çok Çalış/Sert Oyna Kültürü: Risk seviyesi düşük geri bildirim ise hızlıdır. Eğlenme ve eylem burada temel kuraldır. Takım çalışması ve yüksek organizasyon kabiliyeti nedeniyle, üst düzey satış rakamlarına ulaşabilen özel teşebbüs şirketlerde görülür. Yüksek düzeydeki geri bildirim sayesinde, sistemdeki aksamalar ve düşük performanslı çalışanlar hızlı bir şekilde tespit edilebilir ve personel devri yüksek olabilir. Başarı tanımlamasında müşteri memnuniyetine de büyük önem verilir.

3.Kuruluşun Hakkında Bahse Gir Kültürü: Geri bildirim hızı düşük ve çevre riski yüksektir. Uzun zaman alan projelerde veya sonucunu uzun vadede görebilecek faaliyetlerde bulunan sektörlerde geçerli olan kültürü ifade eder. Temel örgüt ritüelleri personel toplantılarıdır. Çok sayıda ve düzenli toplantı kültürüleri vardır. Bir probleme ilişkin sorgulara yanıt almanın süresi uzundur. Raporlama ve yazışmalar uzundur. Başarı diğerlerinin çabasına da bağlı olduğundan birlikte kazanma anlayışı hakimdir.

4.Süreç Kültürü: Geri bildirim hızı yavaş, belirsizlik düşüktür. Rutin faaliyetler, standartlar ve kontrol ön plandadır. Yazılı kurallara dayalı, statü ünvanları ve hiyerarşi farklılıklarının önem derecesinin yüksek olduğu bir örgütü tasvir eder ve teftiş, kontrol, denetim genel kültürel ritüelleridir ve daha çok büyük sanayi kuruluşlarıyla devlet idaresinde görülen bir kültür tipidir.” (Deal ve Kennedy, 1982: 107-123).

Deal ve Kennedy'nin örgüt kültürü sınıflandırması daha çok işletmelere özgü bir araştırmaya dayanan ve bu kapsamda elde edilen bulgular üzerine geliştirilen bir modellemeye sahiptir.

### **2.2.7. Peters ve Waterman'ın Mükemmel Örgüt Modeli**

Amerika Birleşik Devletlerindeki köklü şirketlerin başarı nedenlerini araştıran Thomas J. Peters ve Robert H. Jr. Waterman, 2004 yılında yayımladıkları “Mükümmeli Arayış” adlı kitapta, mükemmele en yakın özellikte yenilikçi şirketlerin ortaya koyduğu sekiz farklı davranışı tespit ederek buna dayalı bir örgüt kültürü modeli geliştirmiştir:

“1-Eylemi temel alan ve onunla devam eden yaklaşıma sahip olma; standart faaliyet prosedürü “yap, düzelt, denemeye devam et” şeklinde gerçekleşir. Bir problemle karşılaşıldığında hemen toplantı kültürü devreye girer ve kararlar alınarak uygulanır. Yöneticiler genelde hızlı karar vermek zorundadır.

2-Müşteriye yakın olma; birçok firma müşterilerinden aldıkları geri bildirimle ürün ve hizmetlerde yenilik yaparak kalite standartlarını artırmaya çalışır.

3-Otonomi (özerklik) ve girişimcilik; yenilikçi şirketler ve yenilikçi liderliği ön plana çıkaran kültürdür. Girişimciliği ön planda tutan, bürokrasiyi en az seviyeye indirmeye çalışan örgüt tipidir. Eski başarılı personel üzerinden mitler yaratılır.

4-İnsanların sağladığı verimlilik; kalite ve verimlilik temel amaç ve başarı kriteridir. Çalışanlar örgütün en önemli kaynağı olarak görüldüğünden onları geliştirmeye yönelik faaliyetler ön planda tutulur.

5-Değerler yönetimi ve işe dahil olma; değerlere bağlılık kök kültürel öğedir.

6-Bildiği işi devam ettirme.

7-Yalın biçim, az ama etkili kurmay personel.

8-Gevşek ve sıkı özellikler gösterebilen hem merkezi hemde merkezi olmayan yapıyı aynı anda barındıran, örgüt kültürünün merkezinde temel değerlerin korunması konusunda merkeziyetçi yapıda esneklik.” (Peters ve Waterman, 2004: 13-16).

Bu sekiz özellik mükemmel şirketlerin özelliklerinin tamamını yansıtmamakta, ancak bir model ortaya koymaktadır.

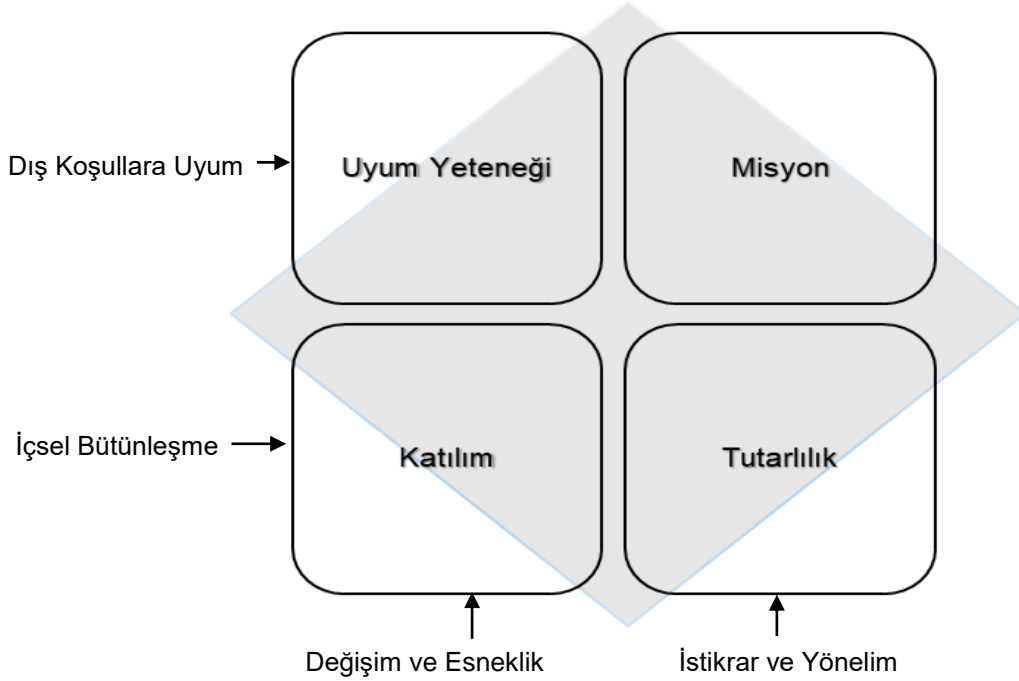
### **2.2.8. Denison Örgüt Kültürü Modeli**

Literatürde sıklıkla değinilen Denison’un örgüt kültürü modeli, şekil 6’da olduğu gibi birbirine karşıt anlayışları ifade eden, dış çevreyle uyum ve içe yönelik tutum-bütünleşme çerçevesi ile yine değişim ve durağanlık ikilemini merkezine alan bir tasarımı kabul eder. Bu bağlamda, tutarlılık (consistency) ve katılım (involvement) içsel bütünleşme dinamiklerini odak noktasına almakta, misyon (mission) ve uyum (adaptability) değişkenleri ise dışsal uyum dinamiklerini ifade etmektedir (Denison ve Mishra, 1995: 216) .

Bu örgüt kültürü modellemesinin temelinde Edgar Schein’in kültürün; dışsal uyum ve içsel bütünleşmeden kaynaklı çift yönlü sorunların üstesinden gelme sonucu örgütün öğrendikleriyle geliştiğine ilişkin gözlemlerine dayanan bir tasarımı bulunmaktadır. Ayrıca katılım ve uyum örgütün değişim kapasitesine,

tutarlılık ve misyon örgütün istikrarlı bir şekilde durağanlığına dayalı kapasitesini oluşturan özelliklerine yoğunlaşır (Denison ve Mishra, 1995: 216; Kozlowski, 2012: 656).

Şekil 6: Denison örgüt kültürü modeli



Kaynak: Denison, 1990:15; Denison ve Mishra, 1995: 216.

Denison'un kültürün özelliklerine ilişkin teorik modellemesinde yer alan kavramlar (Denison, 1990: 6-15):

**Uyum:** Örgütün dış çevredeki olaylara uyum sağlayabilmesini ve istikrarlı kalarak kendi dengesini sürdürme kapasitesine ilişkin boyuttur.

**Tutarlılık:** Örgütün dışsal tehdit ve risklere karşı güçlü kalmasını sağlamak ve amaçlarını gerçekleştirmek için karşılaştığı sorunları nasıl çözdüğüne ilişkin bakış açısını gösteren boyuttur.



**Katılım:** Örgütün faaliyetlerini yürüttüğü çevrenin rekabetçi özelliklerine vurgu yapan ve hayatını sürdürmesi için örgüt geliştirme ve takım çalışması gibi dayanışma ve katılımcı bir yaklaşımla hareket edilmesi gerektiğini anlatan kültür boyutudur.

**Misyon:** Örgüt ve örgütteki bireylere yönlerini ve amaçlarını gösteren misyon kavramını, gelecekte ulaşılabilecek amaçlara dair vizyon ile bir potada eriterek, kültürün taşıyıcı özelliğine vurgu yapan boyutudur.

Bu dört temel boyutun herbirinin üçer adet olmak üzere toplam 12 alt boyutu bulunmaktadır. “Katılım” boyutunun alt boyutları; takım çalışması, yetenek geliştirme, yetkilendirme, “Tutarlılık” boyutunun alt boyutları; uzlaşma, eşgüdüm ve bütünleşme, temel değerler, “Uyum” boyutunun alt boyutları; örgütsel öğrenme, müşteri odaklılık, yaratıcı değişim, “Misyon” boyutunun alt boyutları; stratejik yönlendirme, amaç ve hedefler ile vizyondan oluşmaktadır.

### **2.2.9. Quinn ve Cameron’un Rekabetçi Değerler Modeli**

Quinn ve Cameron örgüt kültürleri konusunda yaptıkları araştırmada, 4 önemli kültür tipi geliştirilmiş, bu kültür tipolojisinde bireysel esneklik ve takdir yetkisinin yüksek olduğu klan kültürü ve adokrasi kültürü ile istikrar ve kontrole odaklanan hiyerarşi kültürü ve pazar kültürünün bulunduğu ileri sürülerek, aynı zamanda adokrasi kültürü ve pazar kültürünün örgütün dış çevresine odaklanan, klan kültürü ve hiyerarşi kültürünün ise örgüt içine ve bütünleşmeye odaklanan bir özelliğinin bulunduğu vurgusu yapılmıştır (Cameron ve Quinn, 2011: 39; Kozlowski, 2012: 656)

Bu dörtlü örgüt kültürü tipolojisinde, her bir modelin temel özellikleri çalışmada ayrıca belirtilmiştir (Cameron ve Quinn, 2011: 75):

Klan (İşbirliği) Kültürü: Örgütün odak noktası, esnek olma, insanlara yönelen ilgi ve müşteriler hakkında hassasiyete dayalı içsel faaliyetlerdir. Geleneklerin ve bağlılığın üst seviyede olduğu, uyum sorununun bulunmadığı, insan kaynağının geliştirilmesine uzun dönemli bakarak büyük önem verildiği, örgütte takım çalışması, bireylerin katkı sunma gayreti ve genel olarak fikirbirliği ile hareket edildiği bir model tasvir edilmiştir.

Adokrazi Kültürü: Odak noktası, yüksek seviyede esneklik ve bireyselcilik içeren dışsal pozisyonudur. İşyeri dinamik, girişimciliğin ve yaratıcılığın ön planda olduğu bir yerdir. Bireyler kendilerini işlerine adanlar ve risk almayı severler. Deneyim ve yenilik yaratma güdüsü bir sosyal yapıstırıcı olarak örgütü bir arada tutan temel düşünce yapısıdır. Hiyerarşinin aksine güç ve otoriteye odaklanılmaz. Çevrenin taleplerinne etkili bir şekilde yanıt verilir.

Pazar Kültürü: Örgütün odak noktası, rekabet ve hızlı karar alma gereğini vurgulayan dışsal konumudur. Örgütteki insanlar hedef odaklı ve rekabetçidir. Başarı pazar paylaşımı ve pazarı ele geçirme durumuna göre tanımlanır.

Hiyerarşi Kültürü: Örgütün odak noktası, düzen ve kontrolün gerektirdiği olağanı sürdürmeye dönük içsel faaliyetlerdir. İşyeri üst seviyede yapılandırılmış ve biçimsel (resmi) bir özelliğe sahiptir. İnsanların faaliyetlerini prosedürler yönetir ve resmi kurallar ve politikalar örgütü birarada tutar. Başarı eylemlerin kurallara uygun ve düzgün bir şekilde gerçekleşmesi ve düşük maliyetli çıktılara göre tanımlanır. Hiyerarşi kültürü, içsel süreçlere odaklanır ve daha çok yapısalıcı bir perspektife sahiptir. Özellikle disiplin ve düzeni sağlayan prosedürler ön plandadır.

### **2.2.10. Miles ve Snow'un Örgüt Kültürü Modeli**

Miles ve Snow (1978) örgütte strateji, yapı ve süreçlere ilişkin olarak yaptıkları çalışmada, her örgütün içinde bulunduğu sektörlerdeki rekabetçi dış çevreye

göre uyum sağlayan strateji ve yapıları özgürce seştikleri, bu seçim sonucunda bazı davranış modellerini geliştiren çok sayıda örgüt tipinin ortaya ıktığını, ancak yaptıkları literatür taramasına bağlı olarak yorumladıkları şekliyle birkaç örgüt tipi sınıflandırmasının bulunduğunu, her bir örgüt çeşidinin çevreye yanıt olarak geliştirdikleri strateji ve o stratejiyle uyumlu teknoloji, yapı ve süreçlerden oluşan özel bir modellemeye sahip olduğunu belirterek, örgüt tiplerini dört başlıkta sınıflandırarak bunları koruyucu (defender), tepki verici (reactor), analizci (analyzer) ve geliştirici (prospector) olarak adlandırmıştır. Miles ve Snow'un örgüt tipleri aynı zamanda onlara göre örgüt kültürü tipolojisini belirlemektedir (Miles ve Snow, 1978: 29-83).

Sınıflandırmanın temelinde örgüt kültürünün dış çevreden gelen mesajlara göre verilen örgütsel tepki sonucu zamanla ortaya ıkan kültürel yapı özelliklerinin analizi bulunmaktadır.

### **2.2.11. Edgar Schein'in Örgüt Kültürü Yaklaşımı**

Bu modele göre örgüt kültürünün 3 temel düzeyi vardır; usuller, değerler ve varsayımlar. Schein dört farklı kültür tanımlamıştır. Güç kültüründe; liderlik özelliklerinin çok insanda bulunduğu, kişilerin ödül ve cezalarla motive edildiği, iyi güç kültürlerinde güçlü, katı ama adil liderlerin bulunduğu, ancak örgütün boyutu arttığında sorunların ortaya ıkabildiği kültürel özellikleri belirtilmektedir. Rol kültürü; gücün bürokratik yapılar ile örgüt liderinin arasında eşit olarak dağıtıldığı, rol ve kuralların açıkça tanımlanarak karşıtlarının da sunulduğu, örgüt üyelerinin görevleri sahiplendiği, değerlerin düzenli ve akıcı bir özellik taşıdığı kültür tipidir. Başarma kültürü; bireylerin motivasyonu yüksektir, sorumluluk almaya meyillidirler, iş ahlakı ve tutku vardır, prosedür ve disiplinden ziyade bireysel değerlendirmeler yön tayin eder ve heyecan verici hedeflerin arkasından giden bir kitle söz konusudur. Destek kültürü; dayanışma, gönüllülük, kolektif destek, grup ıalışmalarında fedakarlık, fikir birliğine yatkın ama adam kayırmanın olabildiği örgüt kültürü türüdür (Çetin, 2004: 47).

Schein'in örgüt kültürüne ilişkin farklı bakış açısı literatürde birçok örgüt kültürü çalışmasına yön vermiştir.

### **2.2.12. Toyohiro Kono'nun Örgütsel Kültür Analizi**

Kono 1992 yılında yayımlanan "Corporate Culture and Long-range Planning Strategic Management in Japanese Companies" adlı kitapta örgüt kültürüyle ilgili olarak 5 türden oluşan bir sınıflandırma yapmıştır. "Canlı kültür ve lider eksenli canlı kültür", "bürokratik kültür", "durağan kültür ve güçlü lider eksenli durağan kültür". Canlı kültürde, örgüttekiler yeniliğe açık, müşteri odaklı, iletişimin hem yatay hem dikey olduğu, amaçların herkes tarafından bilindiği, hiyerarşik farklılığın az sosyal mesafenin düşük olduğu, ortak değerleri paylaşan örgüt üyelerinin bir aile gibi hareket ettiği, strateji geliştirme ve verimlilik konusuna yatkın kültür türünü ifade eder. Lider eksenli canlı kültür de, genellikle örgütün kurucu liderinin rol model olarak alındığı, yöneticilere güvenin hat safhada olduğu kültür tipi söz konusudur. Bürokratik kültür, kurallar ve standartların iş görenlerin hareket sınırlarını oluşturduğu, bu nedenle risk almaktan kaçınıldığı bir örgüt yapısıdır. Durağan kültürde, bilgi üretimi örgüt içine odaklanır ve eski davranış kalıplarının tekrarı esastır, genelde monopol piyasalarındaki şirketlerde ve kamu idarelerinde görülebilirken güçlü lider eksenli durağan kültürde üst yönetim kararlarına karşı aşırı bağlılık durumu gözlenir ve çalışanların görevleri üzerinde belirleyici bir inisiyatif söz konusu değildir. Üst yönetimin uzun yıllar değişmediği durumlarda ortaya çıkabilir (Bakan vd., 2004: 103).

Örgüt kültürüne yönelik araştırmalarda örgüt yapısı ve özellikleri örgüt kültürü türlerini ortaya koyarken genel bakış açısı için temel bir parametre olabilmektedir. Kono'nun sınıflandırması da daha çok örgüt yapısı analize dahil edilerek yapılan bir çalışma niteliğindedir.

### 2.2.13. Goffee ve Jones'in Örgüt Kültürü Sınıflandırması

Goffee ve Jones kültürü iki boyutta inceleyerek bir sınıflandırma yapmıştır. Bu boyutlar dayanışma ve ilişkilerdeki sosyalliktir. Bu iki boyut, iki eksene yerleştirilerek kültür tipini ortaya koyan kübik bir form meydana getirilmiştir. Söz konusu dört farklı kültür; “şebekeleşmiş kültür” yüksek sosyalleşme ve düşük dayanışmanın hakim olduğu, politik yapıda ve bireylerin kendi gündemlerinin öncelikli olduğu, “çıkarıcı kültür” dayanışma boyutunun yüksek, sosyalleşme boyutu düşük olduğu, “parçalı kültür” sosyallik, dayanışma, örgütsel bağlılık ve aidiyetin düşük düzeyde, amaç ve yöntemler konusunda uzlaşma sağlamanın zor olduğu, “toplumcu kültür” sosyallik ve dayanışmanın yüksek seviyede olduğu çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirdiği, örgüt misyonuna bağlılık ve kararlarda uzlaşmaya dayalı örgütteki kültürel özellikleri ifade ederler (Kozlowski, 2012: 656; Can vd., 2015: 398).

Goffee ve Jones örgüt kültürü sınıflandırmasında, örgütün de içinde yer aldığı sosyal bağlam ve sosyal alan ile örgüt arasındaki etkileşim özelliklerine göre değerlendirme yapmaktadır.

### 2.2.14. Diğer Sınıflandırmalar

Literatürde, birbirinden farklı kriterler ve boyutlar dikkate alınarak sınıflandırılan çok sayıda örgüt kültürü modeli bulunmaktadır. Araştırmanın önceki bölümlerinde ayrıntısına yer verilmeyen ancak çeşitli yayınlarda ele alınmış olan bazı örgüt kültürü sınıflandırmaları tablo 7’de sunulmaktadır.

Tablo 7: Literatürdeki farklı kültür modelleri

Kültür Modeli	Kültür Türleri
Hofstede Örgüt Kültürü Boyutları (1983)	1.Belirsizlikten Kaçınma 2.Güç Mesafesi 3.Erillik/Feminenlik 4.Bireycilik/Toplumculuk 5.Zaman Oryantasyonu 6. Teşvik Edici/ Kısıtlayıcılık
TGI Model (1983)	1.Otomasyon Kültürü 2.Karma Kültür 3.Organik Kültür

<b>Kültür Modeli</b>	<b>Kültür Türleri</b>
Byars Modeli (1984,1987)	1.Sistemik Kültür 2.Girişimci Kültür 3.Etkileşen Kültür 4.Bütünleşik Kültür
The Welch Modeli (1983)	1.Destekleyici Kültür 2. Bürokratik Kültür 3.Yaratıcı Kültür
Williams, Dobson ve Walters (1989)	1.Güce Yönelik Kültür 2.Role Yönelik Kültür 3.Göreve Yönelik Kültür 4.Kişiyeye Yönelik Kültür
Donnelly Modeli(1984)	1.Başarı Kültürü 2.Gizemli Kültür 3.Belirsizlik Kültürü
Quinn & Mc Carthy (1988)	1.Profesyonel Kültür 2.Gelişim Kültürü 3.Hiyerarşi kültürü 4.Sosyal Kültür
Quinn & Mc Grath (1985)	1.Rasyonel Kültür 2. Gelişimci (İdeolojik) Kültür 3.Uzlaşmacı Kültür 4.Hiyerarşik Kültür.
Attiyah Modeli (1993)	1.Kendini Gerçekleştirme Kültürü 2.Kararlı Kültür 3.Yerel Kültür
Schneider Modeli (1999)	1.Kontrol Kültürü 2.Katılım ve İşbirliği Kültürü 3.Yetenek Kültürü 4.Gelişim Kültürü
Sethia ve Glinow (1988)	1.Tamamlayıcı Kültür 2.Dikkatli Kültür 3. Titiz Kültür 4.İlgisiz Kültür
Denison ve Spreitzer (1991)	1.Grup Kültürü 2. Hiyerarşik Kültür 3.Gelişim Kültürü 4.Rasyonel Kültür.
The Davent Modeli (2001)	1.Kabile Kültürü 2.Mesaj Kültürü 3.Bürokrasi Kültürü 4.Adaptasyon Kültürü
Trompenaars (1997)	1.Kuluçka Makinesi Kültürü 2.Güdümlü Füze Tipi Kültür 3.Zafer Kulesi (Eyfel Kulesi) Kültürü 4.Aile Tipi İşletmeler
Box Model (2008)	1.Elastik/Muhafazakar Kültür 2.Yaratıcı Kültür

Kaynak: Zeyada, 2018:441; Bakan vd., 2004: 94-104 ve Yazar tarafından uyarlanmıştır.

Alandaki birçok çalışmada örgüt kültürü modellerine değinilmekle birlikte, bu çalışmada yer verilmeyen örgüt kültürüne farklı perspektiften bakan farklı tipolojilere de rastlamak mümkündür.

### **2.3. KAMU YÖNETİMİNDE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ**

Kamu yönetiminde hizmetler daha çok kamu idareleriyle görülür ve bu idareler birer örgüt olarak tanımlanır. Her örgütte olduğu gibi kamu idarelerinde de işlevsel bir örgüt kültürü bulunmaktadır. İktisadi işletmeler veya ekonomik

amaçlı kurulmayan örgütlere nazaran farklı özellikler taşıyabilen kamu örgütleri, diğer örgüt modelleriyle benzer yapısal unsurlara sahip olabildiği gibi örgüt kültürü tipolojisi açısından kendine özgü nitelikleri de bulunabilmektedir.

### 2.3.1. Kamu İdarelerinin Örgüt Kültürü Tipolojisi ve Özellikleri

Örgüt içinde meydana geldiği daha büyük toplumsal yapının küçük bir bölümüdür. Örgüt amaçları, stratejileri, dahil olduğu sosyal yapı unsurlarından etkilenerek, amaç ve işlevlerinde bir toplumsal yapıdan diğerine farklılaşabilir. Örgütlenmenin temel amaçlarını Parsons (1960) dörde ayırmıştır; uyum amacı, uygulama amacı, bütünleşme amacı ve örgütün yaşamını sürdürmesi amaçlarından oluşan bu dört amaç ile örgüt, toplumsal alandaki işlevsel sosyal bir sistem olarak görülür. Parsons (1960) bu bakış açısıyla örgüt türlerini; iktisadi üretim odaklı örgüt, politik amaçlı siyasi örgüt, sosyal amaçlı bütünleştirici örgüt ve kültürel, anlamsal ve eğitimsel düzeyde işlevselleştirilen, dini cemaatler veya okullar gibi modellenmiş sosyal yapıları sürdüren örgüt olmak üzere dört türe ayırmaktadır (Parsons, 1960: 45).

Dolayısıyla, örgüt türleri amaçlarına ve sosyal yapı içerisindeki fonksiyonlarına göre birbirinden farklı özelliklere sahiptir. Bu anlamda kamu idareleri, amaç ve işlevsel açıdan Parsons'un dörtlü örgüt türü modellerinin niteliklerini birarada bulundurma özelliğine de sahip olan ve şirketler, siyasi partiler, kar amacı gütmeyen özel kuruluşlar, dini cemaatler gibi örgütlenme modellerinden ayrı ve özgün bir örgütsel model olarak değerlendirilebilir.

Kültür tüm sosyal yapılarda olduğu gibi, kamu idareleri, şirketler ve diğer örgüt modellerinde, stratejik dönüşümlerden rutin liderlik faaliyetlerine, örgütte bilginin nasıl yaratıldığı, paylaşıldığı, korunduğu ve kullanıldığı konusundan, yönetici, çalışan ve vatandaşlar/müşteriler arasındaki ilişkilere kadar örgüt fonksiyonları için yüksek seviyede önem arzeden bir olgu haline gelmiştir (Alvesson, 2002: 2). Örgüt kültürü üzerinde çalışan araştırmacılar için temel problemlerden biri,

farklı örgüt türlerinin farklı çekirdek tutumların eşlik ettiği farklı olgularla yüzleşmesidir. Örgüt türü, boyutları ve yapısına göre kültürü oluşturan unsurların farklılaşması doğal bir sonuç olarak görülmekle birlikte, her kültürel olgunun kökenlerinde bulunan kritik genleri, Schein'in metaforu ile "kültürel DNA'sı" birbirinden farklı olabilir (Schein, 2004: 21).

Günümüzde örgüt kavramı üzerinde çalışan araştırmacıların ele aldığı temel konular arasında bulunan örgüt kültürü, genellikle işletmeler için yapısal sorunların teşhis ve çözümlerinin üretilmesindeki etkisi boyutuyla ele alınmaktadır. Kamu idareleri üzerinde örgüt kültürü boyutuyla yapılan araştırmalar diğer sektörler yanında göreceli olarak daha azdır. Ancak, literatürde araştırmanın muhtelif bölümlerinde ayrıntılarına yer verildiği gibi kamu yönetimine uyarlanabilecek çok sayıda örgüt kültürü tipi, boyutları veya modellerinin geliştirildiği görülmektedir. Tablo 8'de kamu idarelerini nitelendirebilecek örgüt kültürü tipleri ayrıştırılarak sıralanmıştır. Alanda kabul gören bu bilimsel çalışmalarda, bürokrasi, hiyerarşi, rol ve güç veya benzer kavramlarla sınıflandırılan örgüt tiplerine vurgu yapıldığı görülmektedir. Kamu idareleri örgüt teorilerinde sıklıkla bu kavramlarla açıklanmaktadır.

Tablo 8: Kamu idarelerini tanımlayabilecek örgüt kültürü modelleri ve özellikleri

Örgüt Modeli	Kültürü	Modellerdeki Tipi	Özellikleri
Quinn ve Cameron Modeli		Hiyerarşi Kültürü	Normlara ve prosedürlere dayalı yönetim, fikir ve yapı birliği, düzen ve kontrolün gerekliliğine yönelik içsel odaklı faaliyetler ve yapısalcı bir perspektif söz konusudur. Başarı hem çıktılara hemde düzenlemelere bağlılık derecesine göre ölçülür.
Wallach ve Kilmann Modeli		Bürokratik Kültür	Bölmelere ayrılmış ve merkezileşmiş yönetim, hiyerarşik yapı, belirgin sorumluluk ve otorite, faaliyetlerde düzen ve sistem, yönetimde kontrol ve güç odaklı örgüt tipidir.
Kets De Vries ve		Bürokratik	Liderler ve astları arasında güven kaybı,



Örgüt Kültürü Modeli	Modellerdeki Tipi	Özellikleri
Miller'in Negatif Yönlü Örgüt Kültürü Sınıflandırması	Kültürler/Zorlayıcı Örgüt	şüphecilik ve manipülasyon söz konusudur. Resmi politika ve doğrudan denetim yöntemleri tercih edilir. Biçimsel kurallar detaylı prosedürler ve standartlar hakimdir. Şekle dayalı amaca hizmet etmese de zorlayıcılık özelliği olan kurallara bağlılık söz konusudur. Baskılama için her aşamada yeni kurallar getirilebilir. Yönetimin temel aracı kontroldür. Hiyerarşik kademelenme yoğundur.
Laurent Modeli (Örgüt Kültürü Boyutları)	Tüm Model bürokrasiyi bir şekilde temsil etmektedir.	Hiyerarşik yönetim, role ve otoriteye dayalı güç söz konusudur. Örgütler birer politik sistem olarak görülürler.
Schneider Modeli	Kontrol Kültürü	Örgütün başarısı, verilere ve süreçlere bağlıdır. Rekabet istemeyen hiyerarşik bir düzende var olurlar. Güvenlik, emir-komuta, standardizasyon, tahmin edilebilirlik, hiyerarşi ve süreç odaklılık temel özellikleridir.
Deal ve Kennedy	Süreç Kültürü	Kadro unvanlarının ve pozisyonların, yazışmaların, imza yetkilerinin, yönetmelik ve yönergeler gibi ikincil normların öneminin büyük olması nedeniyle geri bildirim hızı yavaş ve belirsizlik hakimdir. İş görenler daha çok neyi yaptığını değil nasıl yaptıklarına odaklanırlar.
T. Kono Modeli	-Bürokratik Kültür -Durağan Kültür	-Kurallar ve standartlar işgörenlerin hareket sınırlarını oluşturur. Bu nedenle risk almaktan kaçınılır. -Kurum içine dönük olma, içsel bilgi akışı, eski davranış kalıplarının örnek alınarak tekrar edilmesi esastır.
Byars Modeli	Sistematik Kültür	Faaliyetlere ilişkin sistemler ve politikalara yoğunlaşılır. Karar verme çevrenin etkisine açıktır. Rutin faaliyetler ve görevlere odaklanılmaktadır.

Örgüt Modeli	Kültürü	Modellerdeki Tipi	Özellikleri
Goffee ve Jones Modeli		Toplumcu Kültür	Çalışanların kendilerini örgütle özdeşleştirilmesi söz konusu olduğundan, kendilerini örgüt kimliğiyle eş görürler. Örgüt misyonuna bağlılık ve kararlarda uzlaşma vardır.
Trompenaar Modeli		Eyfel Kulesi	Örgütün bütününe kapsayan çok sayıda kurallar, hiyerarşik yapı ve roller. Prosedürler, normlar, çok katı ve keskin değerlendirme yapısı.
Miles ve Snow Örgüt Kültürü Modeli		Koruyucu Kültür	Örgütü korumak ve yönetsel problemleri çözmek temel amaçtır. Maliyet düşürmeye odaklanıldığından, sınırlı sayıda ürün ve hizmet üretirler, belirli sektörlerle yönelirler. Temel teşhis ve çözüm aracı kontroldür. Biçimsel ve resmi yapı, dikey iletişim, klasik planlama anlayışı, düşük risk alma güdüsü ve muhafazakar bir kültürel yapı özelliklerine sahiptir.
Harrison ve Handy Modeli		Rol Kültürü	Mantık ve rasyonel düşünce ilkeleri hakimdir. İşlevselcilik ve uzmanlaşma temelinde yükselir. Örgüt içinde kademelere ait roller belirgin, kurallar, prosedürler ve çalışanların iş tanımları rol kültürüne uygun ve ayrıntılıdır. Planlama ve pozisyon gücü önemli, temel rol üst yönetimde.
Denison ve Spreitzer Modeli		Hiyerarşik Kültür	Örgüt içine odaklanma ve kontrol boyutları ağırlıkta olup, dokümantasyon, devamlılık, bilgi yönetimi ve standardizasyon karakteristik özellikleridir. Kontrol ve gözetim çalışanın itaatiyle sonuçlanmalıdır.

Kaynak:Araştırmanın diğer bölümlerinde yer alan literatür çalışması ve araştırmada elde edilen bilgilerle yazar tarafından uyarlanmıştır.

Örgüt kültürü modellerinde yer verilen bürokratik kültür ve hiyerarşik yapı gibi sınıflandırmalar, doğrudan kamu idarelerini nitelendiren bir tipolojiyi ifade

etmemektedir. Bu sınıflandırmaların, özel işletmeler, gönüllü kuruluşlar, sivil toplum kuruluşlar gibi farklı örgütlenme modellerinde de yer alabilecek temel özelliklere göre yapılan genellemeler olduğunu unutmamak gerekir. Bununla birlikte, tablo 7 incelendiğinde, kamu idarelerinin özelliklerini kapsayabilecek ve birbirinden farklı adlarla tanımlanan örgüt kültürü tipleri; hiyerarşi kültürü, bürokratik kültür, zorlayıcı (kültür) örgüt, kontrol kültürü, süreç kültürü, durağan kültür, sistematik kültür, toplumcu kültür, koruyucu kültür, rol kültürü ve eyfel kulesinden oluşmaktadır.

### 2.3.2. Örgüt Kültürü Perspektifinden Bürokrasi

Max Weber'in öncülük ettiği, biçimsel örgüt modeli üzerine sosyolojik çalışmalarda, yapının nasıl kurulduğu, insanların bu yapı içerisinde nasıl davrandığı, nasıl yönlendirildiği ve yönetildiği, sosyal çevreleriyle ilişkilerinin şekli ve neden bazı örgüt türlerinin diğerlerinden daha başarılı olduğu sorularına ilişkin araştırmalar yapılagelmiştir (Glass, 1991: 2). Modern örgüt teorisinde bir kontrol aracı olarak hiyerarşi konusunda çalışan ilk bilim insanlarından biri Max Weber'dir. Weberin (1947) klasik yaklaşımında bürokrasinin verimli ve etkin bir yönetim mekanizması sunduğu, temel özelliklerinin; hiyerarşi, kurallar, uzmanlığa dayalı sistem, liyakata dayalı yönetici (meritokrasi), devlet bürolarının iktidar sahibinin şahsi varlığının dışında olması, memurların tam zamanlı ve maaşlı çalışanlar olması, gayri şahsilik ve hesap verebilirlik olduğu vurgulanır. Bu özellikler bürokrasinin yasal, rasyonel ve içe kapalı, görece siyasal gelişmelerden etkilenmeyen bir zırha sahip olmasına neden olmaktadır. Bu yaklaşım, 1960'lı yıllara kadar yönetim bilimi alanında ağırlığını sürdürmüş ve durağan, işlevsel, yüksek sürdürülebilirlik, belirsizliğin düşük olduğu çevre koşulları nedeniyle bürokrasilerin etkili bir yönetim anlayışı olduğu ileri sürülmüştür (Sıdal, 2019: 59; Demir, 2011: 160).

Diğer sosyal yapılara benzer şekilde, bürokrasi de meşru otorite, karşılıklılık, eşitlik normları gibi belirli toplumsal anlayışların bireyler arasında paylaşılmasını gerektirir (Wilkins ve Ouchi, 1983: 472). Parsons'a (1960: 59-62) göre,

bürokrasi teorisi otorite kavramı ve hiyerarşisiyle sıkı sıkıya bağlıdır ve bürokratik örgüt modeli gibi her biçimsel örgüt belirli bir teknik işlevselliğe sahiptir. Kamu idarelerinde alt örgütlenmeler/birimler genellikle teknik bilgi ve işlevin olduğu bir modelleme bulunmaktadır ve bunların üzerinde (genellikle idare) olarak adlandırılan karar verici bir mekanizma bulunur. Bu yapılarında üzerinde alınan idari kararların meşruluğunu sağlayan yasa koyucu otorite bulunur. Parsons sosyal sistem teorisinde bu yapıya “yönetimsel sistem-managerial system” adını verir. Bu yönetimsel sistem ve teknik sistem işlevsel açıdan iki temel bölüme ayrılır; bunlar dış koşullarla örgüt arasındaki bağ ve “idare” olarak adlandırılan örgüt içi olaylardır. Yönetim sisteminde alınan kararlar teknik sistemdeki operasyonları kontrol etmeye dayalıdır.

Bürokratik çalışma şeklinin örgütteki bireylerin düşünce yapısını belirli ve kati yöntemlerle şekillendirdiği ileri sürülebilir. Örgütsel anlamda bürokratik düşünce; insanları rasyonel düşünceyle ve sosyal açıdan onaylanmış amaçlı eylemlere dahil ederek günlük hayatlarını rutinleştirir, işlevsel rasyonel düşünce ve pragmatik düşünce alt yapısı geliştirilmesini zorlar, örgüt içindeki otoriteye yakınlık ve tabiiyet kuran üst yönetimin komutlarıyla hareket eden bireysel özellikleri ön plana çıkarır. İçerisinde prestijli statülerin var edildiği ve bu statülerin birer teşvik unsuru olarak kullanıldığı, kuralların prosedürlerin, protokolün ve sosyal bağlamların en önemli sosyal ve psikolojik davranış kılavuzu olduğu bir yönetim anlayışının benimsenmesi anlamına gelmektedir (Jackall, 1988: 599).

Örgüt büyüdükçe, özellikle yapı içerisinde ortaya çıkma olasılığı bulunan kriz ve anomalilere karşı, yapıyı kuvvetlendirme kaygısı ve standart prosedürlerde artış söz konusu olmaya başlar ve yaygın bir kontrol sistemine sahip olmak için iyi işleyen bir emir komuta sistemi ve belirsizlikten kaçınma yöntemi olarak “hiyerarşi kültürüne” doğru bir değişim yaşanabilir (Cameron ve Quinn, 2011: 64).

Hiyerarşi görevlerin önem derecesine göre oluşturulan basamaklarda üst basamağın emir verme yetkisi alt basamağın emri yerine getirme yükümlülüğü bulunan bir örgütlenme sistemini ifade eder (Güler, 2013: 190). Örgüt içerisindeki kararların aşağıya doğru yayılmasında kullanılan yollardan biri yetkidir. Ayrıntılı ve önemli politika kararları hiyerarşinin tepesinde alınarak aşağıya doğru katmanlı olarak yönlendirilir. Örgütteki bu süreç ile üstlerin kararları astların sınırlı karar çevrelerindeki temel değer önermelerini oluşturan bir hiyerarşik zincir mekanizması ortaya çıkarabilir ve bu da alt kademedeki kararları üst yönetimce empoze edilen hedeflere ulaşmak için birer araç konumuna dönüştürebilir (Mouzelis, 2003: 147).

Bir sosyal yapıdaki her pozisyon örgütün hiyerarşisine bağlı bir statüye dayalı olarak çalışır. Daha yüksek pozisyonda olanlar, bir kumanda zinciri şeklinde, alt pozisyonlardakiler üzerinde resmi otoriteye sahiptir. Statüler ise otorite kavramı ile birlikte değerlendirilir. Her bir örgüt, resmi veya gayri resmi olarak tanımlanan statü seviyesi, tahsis edilen pozisyon ve rol beklentilerine göre incelenir (Glass, 1991: 3).

Hiyerarşi kültüründe yönetimin yetkinliklerini/becerilerini Cameron ve Quinn şu şekilde sıralamıştır:

- “-Rasyonel analiz yoluyla yönetim (veri ve problem çözme odaklı rasyonel karar verme)
- Açık bilgi yoluyla yönetim (politika ve prosedürleri netleştirerek çalışanların bunları bilmelerini sağlamak)
- Güvenilirliği yüksek yönetim (hataları ve israfı engelleyerek işlere ilişkin detaylarda doğruluk ve kesinlik sağlamak)
- Süreçleri yönetmek (iş süreçleri netleştirilerek kalite ve maliyetler arasında tutarlılık sağlamak)
- Ölçme ve değerlendirmeye dayalı yönetim (süreç ve sonuçların sürekli olarak izlenmesi ve raporlanması).” (Cameron ve Quinn, 2011: 156).

Örgüt kültürünün büyük bölümü, hiyerarşi, güç, otorite ve genel kabul görmüş örgüt içi çatışmaları gideren etkileme gücüne bağlıdır (Schein, 2004: 256). Bürokrasi gibi biçimsel örgüt yapılarında çalışan davranışları hissiyata sıkı

sıkıya bağılı olmadığı gibi öncelik örgüt amaçlarını gerçekleştirmektir. Diğer sosyal gruplaşmalardan temel farkı, bir amaç birliğiyle süregelen bilinçli ilişkiler bütününe sahip olmasıdır (Mouzelis, 2003: 144).

Hofstede vd.'ne (2010: 76, 376) göre, bir örgütsel yapının bürokratik özellikte olması ile ait olduğu kültürdeki belirsizlikten kaçınma ve güç mesafesi büyüklüğü arasında yakın ilişki bulunmaktadır. Bürokrasiler ve hiyerarşi kültürü genel olarak yüksek güç mesafesi özelliği taşıyan bir kültürel özelliğe sahiptir. Yüksek güç mesafesi kültüründe; hiyerarşinin ast-üst arasındaki eşitsizliği yansıtan, yönetimde merkeziyetçiliğin ön planda olduğu, çok sayıda üst yöneticinin bulunduğu, üst ve orta seviyedeki çalışanların maaş farklılığının derecesinin yüksek olduğu, yöneticilerin kendilerinden üst kademedeki idareciler ve resmi kurallara bağılı çalıştığı, astların işlerini nasıl yapacağı konusunda talimat almayı beklediği, üst-ast ilişkisinin duygusal temelli olduğu ve ideal patron tipinin "babacan otorite" özelliği taşıdığı, statü sembollerinin ve buna dayalı imtiyazların normal karşılandığı, beyaz yakalı işlerin mavi yakalı işlerden daha değerli olduğu, örgüt kültürü özellikleri bulunmaktadır.

Cameron ve Quinn'in örgüt kültürü sınıflandırmasında ise doğrudan "hiyerarşi kültürü" üzerinde durulmuştur. Onların temel bakış açısında, hiyerarşi kültüründe örgüt çok resmi ve yapılandırılmış bir yer haline gelmiştir. Resmi kurallar ve politikalar örgütü bir arada tutan temel unsurlardır. Kontrol ve standartlar, hesap verebilirlik mekanizmaları başarı için elzemdir. Çalışan için güvenli ve öngörülebilir bir insan kaynağı politikası uygulanır (Cameron ve Quinn, 2011: 247).

Bürokrasi, bireylere değil resmi kurallara bağılı olarak, uzmanlığa dayalı hiyerarşinin söz konusu olduğu ve her pozisyondan beklenen davranış ve faaliyet prensiplerinin önceden belirlendiği bir yönetim modeli olarak tanımlanabilir (Glass, 1991: 8). Charles E. Lindblom'a göre bürokrasinin temel avantajı, görece az sayıda kişinin hiyerarşi yoluyla görece çok sayıda kişinin

faaliyetlerini koordine etmesinde etkili bir araç olmasıdır. Ancak ona göre bu avantaj, karar alma konusunda isteksizlik, kırtasiyecilik, gayri şahsilik, katılık ve merkeziyetçilik gibi bilindik bazı küçük maliyetler ortaya çıkarabildiği gibi, bürokratik seçkinlerin ayrıcalıklı konumlarını bozan her türlü değişime direnmeleri, bürokratların orantısız faydalar elde etme ihtimalleri, uzmanlık bilgilerini kullanmak suretiyle ve bilgi asimetrisi nedeniyle seçilmiş siyasi kadroları manipüle etme v.b. büyük maliyetler ortaya çıkarabilir (Fry ve Raadschelders, 2017: 356).

Kamu yönetimi ile özel sektör arasında örgüt ve yönetim bilimi bakımından belirleyici farklılıkların olduğu bilinmektedir. Bu farklılıkların en önemlilerinden birisi bir çıktı olarak üretilen mal ve hizmetin temel özellikleridir. Kamu hizmetleri genel olarak üretiminde kar amacı güdülmeyen ve rekabetten ziyade hizmette birlik ilkesine önem verilen, kamu yararı gözetilmesi nedeniyle kamu gücünün de kullanıldığı, hizmet faydalanıcılarının eşit düzeyde gözetildiği ve kamu hukuku normlarının hüküm sürdüğü faaliyetlerdir (Kavruk, 1993: 158).

Diğer yandan, çalışan tutum ve özellikleri bakımından kamu idareleri ile özel sektör arasında bazı farklılıklar vardır: Kamu yönetimi, işlerin çoğunlukla titiz ve dikkatli bir şekilde yürütüldüğü, yeniliğe daha az imkân tanınan, çalışanların daha yüksek güç ve bağımsızlık ihtiyacı duyduğu, daha düşük iş memnuniyeti ve örgütsel tatminin olduğu, üst yöneticilerin memuriyet süresinin daha kısa ve zamanın daha fazla sınırlandırılmış olduğu, çalışan değerlendirmesinin oldukça zor olduğu bir alandır. Özel sektörde ise çalışanlar daha çok risk alabilir ve yeniliğe açıktır, iş tatmini ve memnuniyetinin daha yüksek, güç ve bağımsızlık ihtiyacının daha düşük olduğu, memuriyet süresinin daha uzun ve sınırlandırılmış bir zaman parametrelerinin bulunmadığı, çalışan değerlendirmesinin daha kolay olduğu bir sektörel özellikler ihtiva eder (Heffron, 1989'dan aktaran, Cong vd., 2007: 252).

Devlet inşası ve devlet yönetiminde eski dönemlerden beri dünyanın her yerinde bürokrasi ve hiyerarşi kültürleri ortaya çıkmaktadır. Kamu yönetimi alanında yapılan araştırmalarda da devletlerin yönetim yapısı açısından bürokrasi ve hiyerarşi düzeyine özellikle odaklanılmaktadır. Literatürde örgüt ve kamu yönetimi bilimi alanına yoğunlaşan önemli düşünürlerden Mary Parker Follett'e göre devlet grup sürecinin hem mantıksal bir uzamı hem de en üst seviyedeki dışavurumudur ve hem devlet hem de grup bireysel çıkarlardan daha büyük amaca hizmet etmektedir. Burada temas edilen nokta, genel çıkarın bireysel çıkarlardan ziyade grup sürecinde tanımlanan toplumsal çıkarlar tarafından temsil edildiği düşüncesidir (Fry ve Raadschelders, 2017: 155). Follet'in düşünceleri, kamu idarelerinde örgüt kültürünü oluşturan temel varsayımların ve değerlerin, bireysel çıkarlar yerine kamusal hizmet mantığı ile toplumsal çıkarların ön plana alınmak suretiyle grup sürecinde oluştuğunu vurgulamaktadır.

Parsons'a (1960) göre hiyerarşi esasen bir kontrol işlevi gören yapısal olgudur ve sosyal yapı içerisinde yerleşik kurumlarda geniş bir "toplumsal kesim tarafından geçerliliği kabul edilen normlar" yoluyla yapılan bir kontrol işlevi söz konusudur. İkinci bir kontrol mekanizması da "kamu yararı" olgusudur. Bir diğer kontrol aracı ise genelde siyasi otorite olarak adlandırılan "kamu otoritesi" dir. Örgüt açısından ise idare veya düzenlemelerdir (Parsons, 1960: 65).

Kamu yönetimi alanında genel olarak üç farklı bürokrasi tanımlanır: "1-Zorlayıcı bürokrasi (coercive bureaucracies); kamu görevlilerinin davranışlarını çok sayıda prosedür oluşturarak sınırlandıran ve onun üretimini engelleyen bürokrasilerdir. 2-Yetkilendirici bürokrasi (The enabling bureaucracy); bireye işini yapabilmesi için yeterli desteğin verilmesini sağlayan örgütlenme türüdür. Şeffaflık, öngörülebilirlik ve adil davranma gibi değerlere dayanır.3-Temsil(c)i bürokrasi; hizmet alan birey ve toplulukları temsil eden bir kamu iş gücünden oluşan bürokrasinin daha etkin kamu politikası üreteceğini ileri süren görüşür" (Öztaş, 2019: 7).



Bu kamu bürokrasisi görüşü, şirketler veya diğer özel nitelikli kuruluşlar ile kamu idarelerinde oluşan bürokrasinin, birbirinden farklı olmakla birlikte literatürde bir çok düşünürün belirttiği üzere tamamen ayrı bir tür değil belli konularda derece farklılığı olduğunu ortaya koymaktadır. Dolayısıyla örgüt kavramı için bürokrasi ve hiyerarşi olgularına atfedilen özelliklerin kamu yönetiminde yansımalarının bulunduğu ileri sürülebilir.

Bürokratik kültürü analiz ederken konuya toplumsal kültürün genel özelliklerini yansıtan makro boyuttan bakıldığında, bir ülkedeki kamu idarelerinde çalışanlarca paylaşılan değerler, inançlar, uygulamalar ve davranış örüntülerini ortak kültürel özellikler olarak, mikro boyutta ise bu özelliklere ilişkin konu başlıklarının tekil olarak bir kamu idaresi açısından değerlendirilmesi şeklinde bir bakış açısı geliştirilmelidir. Mikro boyutta toplumun genel özelliklerinden farklılaşan örgüt kültürü ile karşılaşılması mümkündür (Demir, 2011: 154).

### **2.3.3. Türk Kamu Yönetiminde Örgüt Kültürü ve Temel Özellikleri**

Türk kamu yönetiminin örgüt kültürü ve temel özelliklerini tüm yönleriyle ortaya koymak, kapsamlı bir ampirik çalışma gerektirdiğinden, bu araştırmanın genel amacı dışında ve çalışmanın sınırlarını aşan bir konu olması münasebetiyle, burada bazı temel özellikler üzerinde durulacaktır.

Bürokratik eğilim gösteren örgütlenme modelleriyle ilgili genel özellikler:

- “-Otoriter yönetim ve yüksek derecede kontrol.
  - Örgütsel iletişim seviyesi düşük ve yukarıdan aşağıya doğru tek tip iletişim anlayışı vardır.
  - Çalışanlar genellikle istikrarlı bir yapı arayışındadır. Çalışanların inisiyatif kullanma alanı sınırlıdır.
  - Çalışanların temel eğilimi emirlere uymaktır.
  - Karar verme süreçleri birbirini tekrarlar ve merkezîyetçi bir özellik gösterir.
  - Yenilikçi süreçler konusunda genel bir isteksizlik söz konusudur.
  - Uyum sorunu ve farklılaşma düşük seviyededir.
  - Bu özellikleriyle değişime karşı genel bir isteksizlik söz konusudur.”
- konularından oluşmaktadır (Claver vd., 1999: 459).

Örgüt kültürü çalışmalarında toplumları kendi özelliklerine göre inceleyerek o kültürlerdeki iş görenlerin kök kültürel özelliklerinin örgütteki iş yaşamına etkisini kabul eden ve bu doğrultuda alandaki kültür tiplerini ayrıntılı olarak ele alan araştırmalar bulunmaktadır. Bu alanın en önemlilerinden birisi olan, literatürde sıklıkla atıf yapılan ve düşünceleri ön planda tutulan Geert Hofstede'in 1975-1980 yıllarında ve daha sonraki yıllarda geliştirerek IBM firmasının küresel boyuttaki işletmelerinde yaptığı ve daha sonraki yıllarda bazı boyutları ekleyerek geliştirdiği örgüt kültürü araştırmasındaki temel boyutlar bakımından Türkiye; "düşük bireycilik", "yüksek güç mesafesi", "feminen bakış açısı" ve "yüksek belirsizlikten kaçınma" özellikleri gösteren grup içerisinde değerlendirilmiştir. (Hofstede vd., 2010: 36-218). Burada, genel olarak Türk toplumunun özelliklerinin, çalışan, yönetici, üst yönetici veya lider pozisyonundaki bireylerin taşıyıcılığıyla, kamu idarelerindeki örgüt kültürünü şekillendirdiği ileri sürülebilir.

Kamu otoritesine yönelik genel hukuk sisteminden ayrı olarak idare hukuku anlayışının benimsenmiş olmasının bir sonucu olarak Türkiye'de ki kamu yönetimi anlayışında şekilcilik hakim olmuş, kimi zaman formaliteler nedeniyle kamu hizmetinde etkililik azalabilmiştir. Merkezîyetçi, gelenekçi ve bürokratik yapı nedeniyle hiyerarşik özellikler barındıran kamu yönetiminde görev ve hizmetler istikrarlı ve sabit-durağan idare teşkilatları yoluyla görülmektedir (Kavruk, 1993: 158).

Bürokrasi kültürüne ilişkin özelliklerde toplumdan topluma farklılaşabilmektedir. Türk toplumunun bürokrasiye bakış açısı, uzun yıllar onların ayrıcalıklı konumu ve kanunlarla korunan bireyler oluşu ve hiyerarşiye dayalı bir bürokrasi kültürü temelinde şekillenmiştir (Demir, 2011: 174). Yabancı literatürde de bürokrasi ve hiyerarşi kültürü konusunda yapılan çalışmalarda, Türk kamu yönetimine özgü söz konusu menfi değerlendirmelere benzer özelliklere işaret edilmekte, bu kültür modellerinin bazı olumsuz yanlarına ayrıca değinilmektedir. Bürokrasinin temel olumsuz özellikleri arasında, genel yönetim anlayışının bir yansıması olarak çalışanların yüksek seviyede otoriteye dayanan konfor alanını koruma eğiliminde olması, bunun sonucu olarak yenilikçi yaklaşıma ve her türlü

değişime karşı direnç oluşturan özelliğine sıklıkla vurgu yapılmaktadır (Claver vd., 1999: 458).

Türkiye’de sosyal ve demokratik anayasal rejimin bulunduğu ve kanun, yönetmelik, kararnameler gibi düzenleyici normların örgüt kültürünü şekillendiren ortak özellikleri (temel varsayımları) barındırdığı bilinmektedir. Bürokrasi ile ilgili olarak, Türkiye’de yönetim geleneğinden ve toplumsal kültürel özelliklerden kaynaklanan farklılıklar genel olarak şu şekilde sıralanabilir:

- “-Halkla ilişkilerde memurlar ile vatandaşlar arasındaki mesafenin fazlalığı ve bürokratik iş ve faaliyetlerde gizlilik (bu özelliğin son dönemde yapılan kamu yönetimi reformlarıyla yumuşatıldığı, hatta kamu hizmetlerindeki dijitalleşme süreçlerinin dönüşüm hızını artırdığı gözlemlenmektedir).
- Merkeziyetçilik; hem yerel yönetimler açısından hem de merkezi hükümet kuruluşları bakımından, merkezi yönetim düzeni devlet memurlarına inisiyatif kullanma bakımından fazla imkan tanımayarak üstlerinin isteklerine göre davranmalarına neden olmaktadır. Ayrıca bürokrasinin pejoratif anlamlarını ve büro patolojik özellikleri ile yolsuzluk gibi diğer anomalilerin Türk bürokrasinin negatif özellikleri arasına girmesine neden olduğuna ilişkin çok sayıda araştırma bulunmaktadır.
- Geleneksel uygulamalar; Türk kamu bürokrasisinde gelenekçi değerlerin etkisinin sürdüğü ileri sürülmektedir. Geleneksel değerler daha çok, bürokrasinin Osmanlı devleti ve sonrası Cumhuriyet döneminden beri süregelen, nepotizm ve kronizm gibi iltimas uygulamalarını içeren negatif özellikleri kapsamaktadır.” (Göktürk, 2020: 48-76).

Dolayısıyla Türkiye’deki kamu yönetiminde idarelerde mevcut örgütsel kültürü analiz etmek için, bürokratik ve hiyerarşik örgüt kültürüne ilişkin tanımlamalar, kavramsal tartışmalar ve bunların yapısal özelliklerine temas etmek gerekmektedir. Bu bağlamda, önceki bölümlerde değinilen bürokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürünün temel özelliklerinin Türk Kamu Yönetiminde örgüt kültürü olarak yerleşik olduğu ileri sürülebilir.

Kamu yönetiminde örgüt kültürünün analizinde kamu yöneticilerinin özelliklerini ayrıca ele almak önemlidir. Türkiye’de kamu yöneticileri kamu hizmetlerinin etkin, devamlı olarak ve düzenli bir şekilde görülmesinden sorumlu kişilerdir.

Kamu yöneticilerinin temel özelliklerini Özdevecioğlu (2002: 119) şu şekilde sıralamıştır:

“1.Kamu yöneticisi gücünü yasalardan, yönetmeliklerden veya atama organından alır, 2.Kamu yöneticisinin temel görevi kamu hizmetinin görülmesidir ve kamu çıkarının herşeyin üzerinde tutulmasıdır, 3. Kamu yöneticisi planlanmış faaliyetlerin etkin bir şekilde yürütülmesini ve kontrolünü sağlayan kişidir, 4. Kamu yöneticisinin mülkiyet hakları bulunmadığından yani kar ya da zararı her durumda devlet elde edeceğinden risk alma eğilimi oldukça düşüktür, dolayısıyla kırtasiyecilik veya şekilcilik tarzı bir yönetim anlayışı kamuya hakim olmaktadır, 5. Kamu yöneticisi açısından başarı ya da başarısızlık kamuya aittir” (Özdevecioğlu,2002: 119).

O'Reilly ve Chatman'a (1991: 64) göre, “Birbirleriyle ilişkili daha çok homojen yapıdaki sektörlerde faaliyet gösteren örgüt türleri birbirlerine benzer yapıya, büyüklüğe, teknolojik olgunluk seviyesine, personel biçimlerine, düzenlemelere ve oryantasyon şekillerine sahiptir ve söz konusu benzerlikler heterojen yapıdaki alanlarda faaliyet gösteren örgüt modellerinde daha düşük seviyede gerçekleşir.” Bu hipotezin yazarlar tarafından test edilmesi sonucunda, bir örgütteki değerlerin aynı sektördeki diğer bir örgütle benzeştiğine ilişkin görüşün faktör analiziyle doğrulandığı ifade edilmiştir. Örnek olarak serbest muhasebeciler ile yüksek teknoloji endüstrileri işletmeleri üzerinde karşılaştırma yapılmıştır.

Türkiye de kamu görevlilerine mesleki ve iş güvencesinin verilmiş olması, kamu görevlilerinin risk alma ve dış unsurlarla rekabetçiliğini azaltmıştır. Kamu görevlilerinin sosyolojik altyapı özelliklerine ve kurum hiyerarşisindeki konumlarına bağlı olarak çıkarları farklılaşabilmektedir. Ancak devlet memurları kanunu ve ilgili alt düzenlemeleri nedeniyle, bürokrasinin tamamının tek tip ve aynı kurallara tabi olması tüm kamu yönetiminde örgütsel kültür bağlamında oldukça ileri seviyede bir homojenlik özelliği ortaya koymaktadır (Demir, 2011: 166).

Türk kamu yönetiminde örgüt kültürünün altta yatan temel varsayımları ve değerlerinin, toplumun ortak kültürü yanında Anayasa, Devlet Memurları Kanunu ve uygulama yönetmelikleri, idarelerin kendine özgü düzenlemeleri ve ilgili olduğu alandaki yasal düzenlemeler gibi normlar hiyerarşisinin ortaya koyduğu kurallar tarafından şekillendiği ileri sürülebilir.

Bu bakış açısıyla, kamu yönetimi alanında özellikle örgüt kültürü gibi örgütsel yapı yanında çalışanlar ve üst yöneticilerden oluşan örgüt üyelerinin tutumları ve uygulamalarına kaynaklık teşkil eden işlevsel olgular ile ilgili araştırmalarda, kamu görevlilerinin ve insan kaynakları yapısı bakımından kamu idarelerinin yüksek seviyede homojenlik gösterdiği değerlendirilebilir.

Kamu yönetimi ve bürokrasiler konusunda, ulusal düzeyde toplumlar arasındaki farklı kültürel özelliklerden etkilenecek şekilde şekillenen örgüt kültürlerine rastlansa da, her ülkede kendi içerisinde ortak özellikler barındıran homojenlik düzeyi yüksek, bu özelliği nedeniyle de M. Weber gibi alandaki öncü düşünürlerden günümüz çağdaş kamu yönetimi araştırmacılarına kadar, her yerde geçerli temel özelliklerine vurgu yapılarak incelenen örgütsel yapılardır. Literatürde Türk kamu yönetimi ve bürokrasisinin, hiyerarşinin ön planda olduğu, düzenlemelerin ve politikaların iş akışının ve insan kaynağının koordinasyonunda oldukça ağırlıklı olarak kullanıldığı ve temel araç olduğu yönetim anlayışıyla, alandaki çalışmalarda ele alınan genel bürokratik kültür özelliklerine sahip olduğu sıklıkla belirtilmektedir.

Ancak günümüzde özellikle teknolojinin gelişmesi, devletin ve bürokrasinin rehabilite edilmesine yönelik reform çalışmaları, ekonomik gelişmeler ile küreselleşmenin doğal bir sonucu olarak memurluğun ayrıcalıklı konumu ve halka karşı katı tutumunda yumuşama meydana gelmiştir. Bu gelişmelerle birlikte toplumun bürokrasiye bakışı bazı açılardan değişmeye başlamıştır.

## **3. BÖLÜM**

### **DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜN ÖRGÜT ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ**

#### **3.1. BİLGİ İŞLEM TEKNOLOJİLERİ VE ÖRGÜTTE YÖNETİM**

Modern dünyada bilgi yönetimi örgüt idaresi için hayati öneme sahiptir. Bilginin işlenmesi ve çeşitli faaliyetler için kullanılması suretiyle örgütsel amaç ve hedeflere ulaşılmaya çalışılır. Örgütsel alanda bilgi yönetiminde, ham veri formunun temel işlemlerde kullanılan bilgiye dönüştürülmesi süreçleri bilişim sistemlerinde yaşanan gelişmelerle daha da kolaylaşmış, yönetimin temel fonksiyonlarının başarısında bu süreç önemli bir destek mekanizması haline gelmiştir.

##### **3.1.1. Dijitalleşen Alanda Veri ve Bilgi Kavramları**

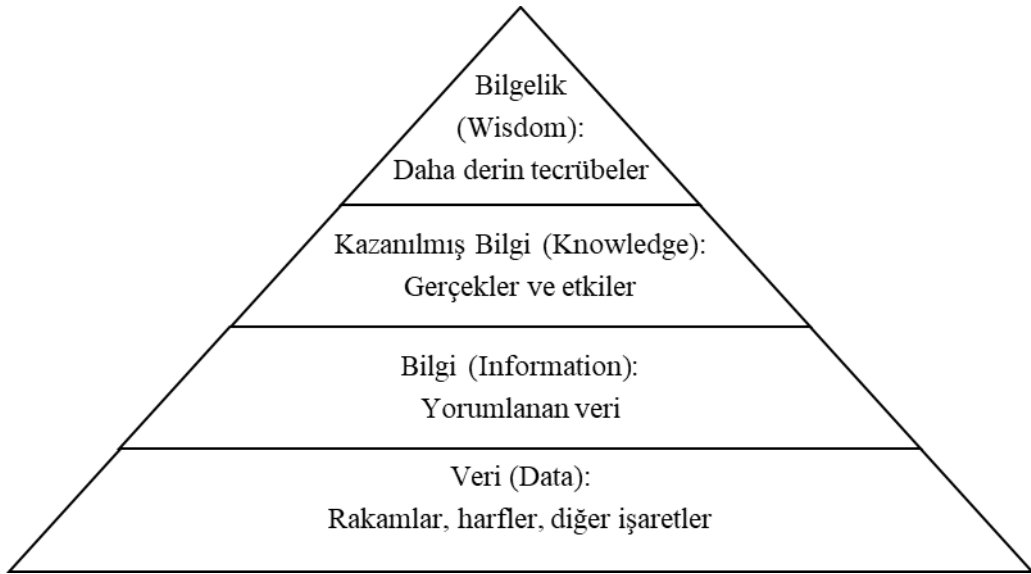
Bilgi yönetimi için geliştirilen bilişim sistemlerinin amaçlarını ve işlevlerini açıklayabilmek için veri ve bilgi kavramlarını ele almak gerekmektedir. Veriye ilişkin alanda ki genel tanımlama “kendi başına bir anlam oluşturmeyen başka verilerle bir araya geldiğinde bilgiyi meydana getiren varlıklar veya gerçekler” şeklindedir. Bilgi ise “verilerin anlamlı bir şekilde bir araya getirilmesi” olarak tanımlanabilmektedir (Tecim, 2019: 3).

Veri kavramı duruma göre insanları, nesnelere, olayları, yerleri ilgilendiren gerçeklerdir. Verilerin işlenerek kullanıcılar için yararlı ve kullanışlı bir hale dönüştürülmesiyle bilgi ortaya çıkmaktadır. Bilginin teknolojilerle ilişkisel boyutunda ayrıca varlık (entity) kavramını ele almak gerekmektedir. Bu kavram bir veri tabanında bilgileri saklanan nesnelere, kişiler, yerler ve olayların tamamını ifade eder (Tarhan, 2019: 199; Thomas, 1971: 36). Verilerle ilgili bir diğer önemli konu “veri iletimi” işlevidir. Bilgi ve iletişim teknolojileri bakımından

bu işlemde iletim ortamı olarak kablolu (bakır veya optik) veya atmosferik yöntemler kullanılabilir (Özbilen, 2006: 11).

Literatürde sıklıkla yer verilen ve şekil 7’de sunulan bilgi hiyerarşisi piramidinde, en alt katmanda bulunan veriden en üst katmanda bulunan bilgeliğe doğru dikey hiyerarşide, sırasıyla ilişkiler, kalıplar, prensipler oluşmakta ve nihayet anlama eylemi gerçekleşmektedir. Benzer şekilde örgütsel anlamda en alt katmanda ham haldeki “sembol ve kelimeler”, ikinci katmanda ki bilgi aşamasında ilişkisel bilgi veya desenlerden oluşan “anlam”, üçüncü katmanda uygulanabilir bilgi ve bir şeyin nasıl yapılacağına bilinmesi hususunu ifade eden “durum” ve son katman olan bilgelik aşamasında kavrayış ve öngörülerin bir yansıması olan “uygulama” olguları kendisini göstermektedir (Tecim, 2019: 5).

Şekil 7: Bilgi hiyerarşisi



Kaynak: Van Dijk, 2012: 220; Tecim, 2019: 5.

Dijitalleşme ile birlikte veri kavramının ifade ettiği anlam bir miktar değişmekte, veri “sayı ve karakterlerle birlikte gerçeğin yeniden üretilmesi” olarak tanımlanabilmektedir (Thomas, 1971: 21). Paylaşılan veri, geliştirilen bilgi (kurallar, buluşlar, olaylar) ve diğer olağan bilgi kaynakları; insanların,

süreçlerin, diğer fiziksel üretim faktörlerinin, standartların ve protokollerin yeniden ürettiği dijital bilgi kaynaklarından oluşabilmektedir (Hsu, 2013: 4).

Dijital alanda, fiziksel objeleri sembolik türüne ve ikili rakam sistemi temelinde (digit) dönüştürüp dijitalleştirerek ortaya çıkarılan, video, resim-imgeler, ses (audio) ve metin (text) içeriğinde olmak üzere temelde dört tip veri bulunmaktadır. Metin ya da dokümantasyon türleri; bir diğer adı şifresiz-açık belge (plaintext) olan formatlanmamış metinler (unformatted text), bir diğer adı zengin metinler (richtext) olan, tablo, grafik ve resim gibi farklı içeriklerle özellikleri geliştirilen ve zenginleştirilen formatlanmış metinler (formatted text) ile herbiri formatlanmış metinlerden oluşan web sayfalarından (hypertext) oluşmaktadır. Resim-imgelerin ise genellikle grafiklerden oluşan bilgisayarlar tarafından geliştirilmiş imajlar ve dijitalleştirilmiş imajlar (dijital dokümanlar, dijital resimler) olmak üzere iki türü bulunmaktadır. Ayrıca, literatürde video ve audioların hem dijitali hem de analog modelleri veri kümesine dahil edilmektedir (Olsen, 2005: XVIII; Halsall, 2005: 4).

Bilgi yönetiminde bilginin kalitesi de önemli bir kavramdır. Pareto analizi süreçleri üzerinden yaptığı araştırmasında bilginin kalitesine yönelik sınıflandırmaya (knowledge quality attributes) değinen Mancilla-Amaya vd. (2011: 624) bilginin kalitesini; doğruluğu ve kesinliği, zamanlaması, eksiksizliği ve bütünlüğü, ilgililiği, anlaşılabilirliği, saygınlığı-itibarı, inanılabilirliği-geçerliliği, nesneliliği-objektifliği, miktarı-yeterliliği ölçütlerine bağlamıştır. Bunlar arasında bilginin zamanlaması, ilgili oluşu, anlaşılabilirliği ve objektifliği kriterleri kullanıcı odaklı bir parametre sınıfını, tamlığı-bütünlüğü, miktarı ve itibarı kriterleri ise aracı/memur odaklı bir parametre sınıfını oluşturmaktadır.

Bu perspektifin dijital alana uyarlanması olarak nitelendirilebilecek bir başka sınıflandırmada özellikle işletmelerin web sayfalarında sunulan bilgilerin kalitesi bakımından Alexander ve Tate'nin (1999) belirttiği kapsamda; otorite-yetkili (telif hakkı sahibiyle ilgili bilgilerin verilmesi), doğruluk (bilginin eksiksiz olarak doğru



olması ve diğer kaynaklara atıf yapılması), güncellik (web sayfasının düzenli olarak güncellenmesi ve bilginin güncel olması), nesnellik (bilginin kamusal alana yönelik ve objektif olması, içeriğin kişilere özgülenmemesi), kapsam (sunulan bilginin konunun tamamını yada büyük bir bölümünü kapsaması) kriterleri göz önüne alınarak bilginin kalitesinin ortaya konulması mümkündür (Sellitto ve Wenn, 2005: 97).

Dijital dönüşüm olarak tanımlanan bu gelişmelerin, dünyada sosyal bağlamda yapısal dönüşümlere neden olduğu kadar, örgüt içi sosyal alana etki ettiği de ileri sürülebilir. Teknolojinin gelişmesiyle birlikte örgütler açısından iletişim yöntemleri de dönüşüme uğramış ve üretilen verilerin örgüt amaçları için işlenmesine yönelik kapasite ve bilginin örgüt içine doğru ve dış çevreye yayılma hızı artmıştır.

### **3.1.2. Dijital Teknolojilerin Gelişimi ve Sosyal Yapıdaki Dönüşüm**

Modernleşmenin genel aşamaları tarihsel süreç içerisinde değerlendirildiğinde, her biri birbirinden farklı toplumsal yapılar meydana getiren ve farklı özelliklere sahip teknolojik dönüşümlerle karşılaşılabilir. Doğayla mücadeleye dayalı aletlerin geliştirildiği “ilkel toplum”, tarımsal üretimi ortaya çıkaran ve sürekli geliştiren yeniliklerin yaşandığı “tarım toplumu”, buhar gücüyle çalışan makinaların üretimi kökten dönüştürdüğü “sanayi toplumu”, bilginin bir kaynak olarak işlenmesi ve yönetimde kullanılan teknolojiye gelişmeler sonucunda “sanayi ötesi toplum” ve “bilgi toplumu” bu aşamaları ifade eden genel tanımlamalardır (Bensghir, 1996: 8).

Teknolojide ki gelişmeler bilgi toplumuna geçiş aşamasında önemli bir değişken olmuştur. Telekomünikasyon sektöründe yaşanan gelişmeler, (PSTN-devre aktarmalı telefon ağları, kablolu ağlar, uydu ağları, radyo-televizyon yayıncılığı, mobil ağlar), BT'nin (Bilgi/Bilişim Teknolojileri) ortaya çıkması (bilgisayarlar, yazılımlar, arayüz programları vb.), bilgi içerik endüstrisi (veri tabanları, bilişim

hizmetleri, videolar, müzikler, filmler, vb.) alanındaki gelişmeler, multimedya ekipmanlarını, online ve offline kitle iletişim araçlarını ön plana çıkarmış ve bunların bütününden oluşan interaktif kitle iletişim imkanının toplumsal dönüşümü hızlandırarak bilgi toplumu veya dijital ağ toplumu adını verebileceğimiz yeni bir toplumsal düzenin kurulmasına zemin hazırlamıştır (Clarke ve Clegg, 2000: 180).

Teknolojide geline aşamaya vurgu yaparak mevcut toplumsal düzeni “bilgi çağı” olarak nitelendiren yaklaşımlar bulunmaktadır. Bu yaklaşım üzerinden bilgi çağını getiren toplumsal dönüşüm aşamaları; buhar makinasının icadıyla sanayinin hızla gelişmesiyle Endüstri 1.0 olarak tanımlanan dönüşümlerin ilkinin, elektrik ve buna dayalı teknolojilerin gelişmesi ile demiryolları ve deniz yolunda yaşanan gelişmelerin tetiklediği Endüstri 2.0 ve son olarak transistör, mikro işlemci teknolojisi, kişisel bilgisayar ve cep telefonu gibi dijitalleşme ve dijital dönüşümün mihenk taşları olan icatlarla Endüstri 3.0 olarak sıralanabilmektedir (Tosyalı, 2018: 173). Özellikle bilgi teknolojisi, internet ve dijitalleşme süreçlerinde geline nokta, yapay zeka, nesnelerin interneti uygulamaları gibi gelişmeler bir çok kaynakta yeni bir dönemin başlangıcı olarak kabul edilmekte ve buna genel olarak Endüstri 4.0 adı verilmektedir.

İletişim araçlarının gelişim süreci ise telgraf ve telefonun icadına kadar gitmekte, ikinci dünya savaşının sonuna kadar bu araçlar bireyler, devletler ve işletmeler için mesajlaşma ve bilgi aktarmada temel yöntem olarak kullanılmıştır. 1980’li yılların sonrasından itibaren bilgisayarlar ile özel iletişim hatları üzerinden iletişim kurulmasının yaygınlaşmaya başlaması ile terminal teknolojisinde gelişmeler yaşanmış ve ISDN network geliştirilmesiyle günümüzdeki anlamıyla dijital ağ teknolojilerinin temelleri atılmaya başlanmıştır (Bensghir, 1996: 37). Bu yıllarda, daha önce geliştirilmekle birlikte dar bir sosyal alanda kullanılan internet konusunda, kullanıcıların birbirleriyle nasıl iletişime geçeceklerine ilişkin kuralları koyan internet protokolleri (TCP/IP) gibi ağ standartları ve protokolleri uygulamaya geçmiş, 1990’lı yıllarda bilgisayarlar ve yazılım araçlarının işletmelerin özgün ağ ve uygulamalarına entegrasyonu sağlanarak girişim

ağlarının altyapısı oluşturulmuş ve internetin güvenli iletişim sağlamasının doğal bir sonucu olarak örgüt içi ve örgütlerarası bilgi akışını sağlayan BT sistemleri kurulmaya başlanmıştır. Bu ağ bağlantısı, PC ve mobil araçlar, internet, telefon sistemleri gibi kamu ağ alt yapılarını kullanarak bilgi akışı sağlayan, diğer ve genel ağlardan örgütsel alanı ayırarak özgün bir hizmet alanı oluşturan teknolojik tasarıma sahiptir (Kurose ve Ross, 2013: 31; Laudon ve Laudon, 2014: 200).

İletişim teknolojilerinin gelişim sürecinde en büyük sıçramayı “internet” ortaya çıkarmıştır. İnternet önceleri sadece akademik alanda hizmet etse de daha sonra diğer profesyonellerin basılı materyaller yerine dijital ortam metinlerini, görselleri, videoları, v.b. paylaştığı, aynı yerde ve/veya zamanda olmayan çalışanların birbirleriyle iletişim kurabildiği ve çalışabildiği, çalışan ve yöneticilerin hızlı bir şekilde birbirlerine bağlanabildiği gelişmiş bir teknolojik iletişim ağı haline gelmiştir (Turban vd., 1996: 518). Özellikle evrensel “internetin” ortaya çıkışı, bilgi iletişim teknolojilerinin tüm dünyada kullanımının yaygınlaşmasına ve çok farklı coğrafyada konumlanmış bilgisayarların ve mobil aygıtların birbirlerine bağlanabilmelerine ve süratli bir şekilde veri alışverişi yapabilmelerine olanak sağlamıştır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin etkisiyle toplumsal yapıda meydana gelen dönüşüme atıf yapan bir kaç farklı tanımlama veya model bulunmaktadır. Bunlardan en yaygın kullanılanı “bilgi toplumu” olmasına rağmen örneğin Jan Van Dijk (2012) gibi yazarlar “ağ toplumu” tanımlaması yaparak konuyu modern teknolojinin temel özellikleri ve sosyal hayata katkıları boyutuyla geliştirmiştir. Ancak, ağ toplumu kavramı daha çok toplumsal altyapıdaki ve örgütsel formlardaki değişimlere dikkat çekmektedir. Ağ toplumunu Dijk “sosyal ve medya ağ altyapısına sahip ve bu ağlarla bireysel, örgütsel, toplumsal her seviyedeki sosyal birimlerin birbirine bağlanarak etkileşime girdiği modern toplum tipi” olarak tanımlamaktadır (Van Dijk, 2012: 23).

Sonuç itibariyle, bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, toplumsal yapıya etki ederek dijitalleşen bir kültürel alan ortaya çıkardığı, bireylerin kültürel kodlarına tesir ederek yeni bir sosyal bağlam inşa süreci başlattığı ve sosyal yapıları dönüştürebildiği ileri sürülebilir.

### 3.1.3. Örgütsel Alanda Kullanılan Teknolojilerin Gelişim Süreci

Örgüt alanında teknoloji terimi çoğunlukla “operasyonel ve üretim bilgisi seviyesinde işletme faaliyetlerini yürütürken kullanılan ve örgütsel işlem süreçlerine destek unsuru olan herşey” anlamına gelmektedir (Sen, 2016: 2). Bilgi teknolojileri ise genel olarak örgütteki bilgi yönetim süreçlerinde bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanılması olarak tanımlanabilir (Turban vd., 1996: 62). Bilgi/bilişim teknolojileri (Information Technology-IT) örgüt amaçlarını gerçekleştirmek için kullanılması gereken bütün yazılım ve donanımları kapsayan bir yönetim teknolojisi kavramını ifade eder (Laudon ve Laudon, 2014: 45).

Özel sektör örgüt türleri ve kamu idarelerinde bilgisayar tabanlı bilgi işlem teknolojileri örgütsel faaliyetlerin yürütülmesinde ve teknolojinin yarattığı değişim parametrelerine uyum sağlamak bakımından önemli bir yere sahiptir. Bilgisayar tabanlı bilişim sistemleri 1940’lı yıllarda bilimsel ve askeri uygulamalar olarak ortaya çıkmıştır. Teknolojinin ilerlemesine paralel olarak gelişim süreci:

-1950’li yıllar rutin işletme uygulamaları ve TPS (Transaction Processing System) modemi icat edilmiştir.

-1960’lı yıllarda savunma kuruluşu tarafından ABD’de uygulanan bir proje olan DARPA ile ilk internet uygulaması geliştirilmiştir. Bu dönem aynı zamanda, M.I.S. ve Office otomasyon süreçlerinin başlangıç yıllarıdır. Bu projede Lawrence Roberts tarafından ARPANET olarak bilinen internet ağına ilişkin

olarak ortaya konulan planda ilk paket anahtarlı ağ aracı (packet switching) devreye alınarak 1969 yılında UCLA'da Kleinrock koordinatörlüğünde 4 yerel nokta arasında ilk defa kullanılmıştır.

-1970'li yıllar DSS (KDS) ve LAN devreye alınmıştır.

-1980'li yıllar İstemci/Sunucu (Client/Server) yönetim bilişim sistemleri, PC, yapay zeka, grup yazılımları geliştirilmiştir.

-1990'lı yıllarda ilk web browser'lar kullanılmaya başlanmıştır. Bu yıllar entegrasyon, e-mail, akıllı sistemler, www (world wide web), intranet, extranet, servis sağlayıcı uygulamalar, yazılım ve ERP (Kurumsal kaynak planlama ve entegrasyon sistemleri) konusunda gelişmeler yaşanmıştır.

-2000'li yıllarda web hizmetleri, mobil ve e-ticaret, tedarik zinciri entegrasyonu, veri ambarları ve veri madenciliği, akıllı sistemler, bulut bilişim, gibi temel teknolojik yeniliklerle sürmüştür (Fountain, 2001: 21; Stallings, 2014: 48; Turban vd., 2003: 37; Koç ve Kılınç, 2020: 27; Kurose ve Ross, 2013: 87).

Bilişim Teknolojilerinde (BT) 1959 yılında mini bilgisayarların (mainframe/minicomputer) bu alanda kullanılmaya başlaması bu alandaki mihenk taşı olarak değerlendirilebilir. 1981 yılında kişisel bilgisayarların (PC- Personal Computer), 1983 yılında sunucuların (client/server), 1990'lı yıllarda PC, sunucu ve internetin bir arada kullanıldığı kurumsal bilgisayar sistemlerinin, 2000'li yıllarda ise bulut bilişim (cloud computing) sistemlerinin ortaya çıkışıyla, aşamalı olarak gelişmiş ve günümüz dijital ağ altyapısına ulaşılabilmiştir. Bu aşamalar BT sistemlerinin evriminde ki "5 çağ" olarak ifade edilmektedir (Laudon ve Laudon, 2014: 198).

Küreselleşen iş yaşamında bilişim-bilgi ve iletişim teknolojilerinin önemini ve işlevselliğini arttıran teknolojik gelişmeleri; bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin kullanımının kolaylaşması, telefon/telekom/kablolu tv, ofis ekipmanları, tüketici elektroniği ve bilgisayar teknolojilerinde daha öncekilerinden farklı yeni ürünlerin ortaya çıkması, multimedya içeriklerinin yeni veri formları olarak saklanması ve kullanılması kabiliyetinin elde edilmesi, portatif wireless (kablosuz) araçları ve çok fonksiyonlu cep telefonları, web hizmetleri, wireless ağları, ses-veri-video içeren kompleks çoklu yeni veri formları, tüketici elektroniği ve bilgi teknolojilerinin entegrasyonunun sağlanması, olarak sıralamak mümkündür (McNurlin ve Sprague, 2006: 17). Ayrıca analog materyallerin sayısallaştırılması sürecinde görev yapan bilgi teknolojilerinin sürekli gelişmesi ve örgüt alanında yaygınlaşması bir aşamadan sonra “dijital dönüşüm” kavramının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Yankın, 2019: 9).

Farklı bir bakış açısıyla bilişim teknolojilerinin kullanım amaçlarına ilişkin tarihsel konsept dönüşümlerini Clarke ve Clegg (2000) tablo 9’da belirtilen şekilde özetlemiştir. 2000’li yıllara kadar olan süreçle ilgili olarak çok ilgi duyulmayan ve temel bazı hesaplamalar ve analizler için kullanılmaya başlanmasından, örgütün hayatta kalması için gerekli desteği sağlayabilecek önemli bir değişken haline dönüşmesine kadar ciddi aşamalar kat edildiği belirtilmektedir. 2000’li yıllardan sonra ise tüm sektörlerde yönetim ve saha faaliyetlerinde vazgeçilmez bir öge ve nitelikli bilgi üretimi ve iletişim için temel araç haline gelmiştir.

Tablo 9: Bilişim teknolojileri algısının tarihsel gelişimi

Tarih	Bakış Açısı	Bilişim Sistemi	Amaçları
1960’lar	Çok önem verilmeyen ama yararlı bir şey	Özel programlar	Hızlı hesaplama ve veri analizi
1970’lar	Genel amaç desteği	Yönetim bilişim sistemleri	Hızlı genel raporlama gereklilikleri
1980’lar	Örgüt verimliliğini artırmak amaçlı.	Karar destek sistemleri	Karar alma işlevini geliştirme
1990’lar	Rekabetçilik anlayışı	Stratejik sistemler	Örgütün yaşamını ve hayatta

Tarih	Bakış Açısı	Bilişim Sistemi	Amaçları
	için stratejik kaynak		kalmasını desteklemek

Kaynak: Clarke ve Clegg, 2000: 160.

Gelişim süreci tarihsel konseptle değerlendirildiğinde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin yönetim bilimi bakımından aşamalı bir şekilde ve yapısal derinlikle örgütsel biçimleri, yöntemleri ve davranış modellerini değiştiren önemli bir etken olduğu ileri sürülebilir.

### 3.1.4. Örgütsel Alanda Bilgi Yönetimi ve Bilişim Sistemleri

Bilişim sistemleri, dünyaya bağlanarak değer yaratan bilişim sistemleri öğelerinin (insan, süreç, bilgi kaynakları, iletişim altyapısı ve bilgisayar platformları) meydana getirdiği bir ağıdır (Hsu, 2013: 9). Örgütteki bilgi ve iletişim ihtiyacını destekleyen yazılım, donanım ve insan kaynaklarından yararlanan bilgisayar temelli sistemlerdir (Daft, 1997: 686).

Bilgi teknolojileri, bilgiyi belirli amaçlarla toplayan, işleyen, depolayan, analiz eden ve yayan, girdilerle (veri, komut) belirli bir çıktı üreterek (raporlar, hesaplamalar) kullanıcılarına veya diğer sistemlere gönderilmesini sağlayan, geri bildirimler yoluyla bu süreci kontrol altında tutan, örgüt içinde gerekli bilgiyi ürün olarak ortaya çıkaran, verimlilik çalışması konusunda yönetime destek sağlayan bilgi işlem modelleridir. Diğer sistemler gibi bilişim sistemleri de bir çevrenin içinde hareket eder ve çevresiyle etkileşim halindedir (Daft, 1997: 684; Turban vd., 1996: 7; Dondurmacı ve Çınar, 2014: 26; Turban vd., 2003: 15).

Teknolojik dönüşüm ile ortaya çıkan bilgi sistemlerini farklı disiplinler bağlamında Whitworth (2006: 533) tablo 10'da görüldüğü şekilde sıralamaktadır. Doğal sosyal alandan mekanik seviyesine kadar bilginin şekilleri değişikçe ilişkili disiplinle farklılaşmaktadır.

Tablo 10: Bilgi sistemlerinin seviyelerine göre sınıflandırılması

Seviye	Örnekler	Disiplin
Sosyal	Normlar, Kanunlar, Yaptırımlar, Roller, Zamanın Ruhu (zeitgeist)	Sosyoloji
Bilişsel	Tutumlar, İnançlar, Düşünceler, Anlamlar, Ahlak, İdeojiler	Psikoloji
Bilgi	Yazılım Programları, Veri, Hafıza, İşlem Süreçleri, Bant Genişliği	Bilgisayar
Mekanik	Donanım, Bilgisayar, Telefon, Faks, Fiziksel Alan	Mühendislik

Kaynak: Whirtworth, 2006: 533.

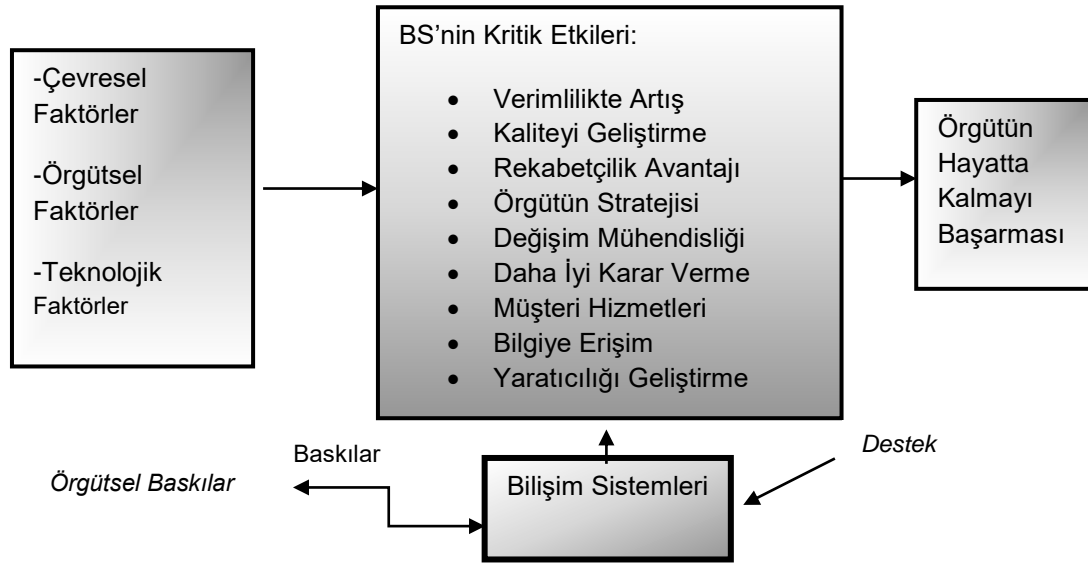
Yönetim bilişim sistemleri (MIS) profesyoneller (bilgisayar teknikerleri ve mühendisler, yöneticiler ve veri girişi yapan görevliler ) veri yoğun yazılımlar, veri kaynakları, bilgisayar ve işletim sistemini kullanmaya yarayan terminallerden oluşan temel öğelere ek olarak kişisel bilgisayarlar ve yerel alan ağları (LAN) öğelerini içeren bir sistemdir. Yönetim bilişim sistemleri çeşitlerinden bazıları karar destek sistemleri (DSS), uzman sistemler (ES), grup karar destek sistemleri (GDSS) ve üst yönetim sistemleri (EIS) olarak sınıflandırılabilir (Hsu, 2013: 25; Daft, 1997: 688).

Bilişim sistemlerinin (BS) günümüzde kritik destek unsuru olarak örgütteki işlevi daha da önemli hale gelmiştir. Şekil 8'de Turban vd. (1996) bütüncül bir şekilde örgüt faaliyetlerindeki etkisini ortaya koymuştur.

Konu kamu yönetimi boyutuyla ele alındığında veri tabanları, veri depoları, bilgi sistemleri, bilgi yönetim sistemleri, uzman sistemler gibi bilgi yönetim sistemlerinin, idarelerde yürütülen çalışmalar için faydalı bilgi ve veri altyapısı düzeninin kurulmasına katkı yaptığı söylenebilir (Bensghir ve Sagsan, 2009: 79).



Şekil 8: Bilişim sistemlerinin etkilediği kritik eylemler



Kaynak: Turban vd., 1996: 6.

Örgüt amaçlarının gerçekleştirilmesinde özel sektörde olduğu kadar kamu idarelerinde de bilişim sistemlerinin işlevsel katkılarının önemli düzeyde olduğu konusunda alanda ortak bir düşünce bulunmaktadır. Bilişim sistemleri çevresel, örgütsel ve teknolojik faktörlerin etkisiyle iş yapış yöntemlerini dönüştürerek, iç ve dış çevre baskılarına karşı örgütün direnç gösterebilmesine yardımcı olabilir.

### 3.1.5. Bilgi ve İletişim Yönetiminde Kullanılan Teknolojiler

Bilgi çağında artık nitelikli bilgi akışı örgütsel alanda için bir lüks olmaktan çıkmış, dijital ağlar sayesinde gerçek zamanlı bilgiye ulaşmak kolaylaşmış, özellikle işletmelerin çoğunda ağır işleyen, kağıt temelli, işlem ve süreçler geçmişte kalmıştır (Turban vd., 2003: 4). Gelişen teknoloji bilginin üretilmesi, paylaşılması ve kullanılması boyutlarıyla nitelikli bilginin yönetilmesinde dijital alanların önemini artırmıştır.

#### 3.1.5.1. Bilgi Yönetiminde Teknolojinin Kullanımı ve Tasarım Öğeleri

Örgütsel alanda bilgiye dayalı çalışma anlayışı tablo 11’de sunulan özelliklerde, temelde uygulama ve teknik bilgi üretebilme yeteneğine göre iki grupta incelenebilir. Uygulamaya yönelik bilgi yönetimi süreçleri daha çok amaç ve faaliyet konusunda nitelikli ve ekonomik çıktıya ulaşma, teknik bilgi üretmeye dayalı süreçlerde ise inovatif özellikler gösteren profesyonel argumanlar ön plana çıkmaktadır.

Tablo 11: Bilgi temelli çalışma türlerinin özellikleri

<b>Uygulama Süreci Temelli Yaklaşım</b>	<b>Bilgi Üretme Temelli Yaklaşım</b>
Yüksek hacimli işlemler	Düşük hacimli işlem sayısı
Her işlemde düşük maliyet-değer	Her bir işlemin maliyeti-değeri yüksektir
İyi yapılandırılmış prosedürler	İyi yapılandırılmamış süreçler
Çıktı ölçüm yöntemleri tanımlanmıştır	Performans ölçüm yöntemi belirsizdir.
Süreçlere odaklanılır	Sorunlara ve hedeflere odaklanılır
Etkinliğe odaklanılır	Verimliliğe odaklanılır
Verilerle ilgilenir	Genel düşünce ve kavramlarla ilgilenir
Ağırlıklı olarak yazı yazan çalışanlardır	Yöneticiler ve profesyoneller

Kaynak: McNurlin ve Sprague, 2006: 19.

Bilgi yönetimi, bir örgütte bilgiyi üretme, saklama, uygulama ve yaymak için geliştirilen işletim süreçleri düzeneği olarak tanımlanabilir (Laudon ve Laudon, 2014: 451). İşlevsel bir sistem olarak bilgi yönetiminin girdisini, sistem kullanıcısı personelin yetenekleri, bilgi ve iletişim teknolojileri, örgütsel veri ve dışsal veri tabanları, sistem analizi, gelişmiş metotlar ve teknolojiler oluşturur. Bilgi yönetim işlevlerinin kendine özgü süreçleri vardır. Bunlar; stratejik bilgi planlaması, sistemin kurulması ve sürekliliğinin desteklenmesi, değişim yönetimi, sistem uygulamaları ve bilişim yönetimi danışmanlık hizmetlerinden oluşan beş aşamalı kendine özgü bir mekanizmadan meydana gelmektedirler (Turban vd., 1996: 60).

Bilgisayar tabanlı bilişim sistemleri (CBIS, computer-based information systems) artık günümüzde örgüt yönetiminde kullanılan temel teknolojik süreçler haline

gelmiştir. İyi ve uyumlu çalışan bir BT ekosistemi oluşturabilmek için 7 bileşenden oluşan bir altyapının tesis edilmesi gerekir: 1-Bilgisayar Donanım Platformları, 2-Operasyon Sistemleri Platformları, 3-Girişim Yazılım Uygulamaları, 4-Ağ İletişim Hizmetleri, 5-Danışma ve Sistem Uyumlaştırıcılar, 6-Veri Yönetim ve Depolama Araçları, 7-İnternet Platformları(Laudon ve Laudon, 2014: 206).

Bilişim sistemlerinin operasyon destek sistemleri ve yönetim destek sistemlerinden oluşan iki farklı uygulama alanı bulunmaktadır. Her iki alanın; hareket işleme sistemleri, kontrol sistemleri, kurumsal işbirliği sistemlerinden oluşan alt boyutları ve fonksiyonelliği bulunmaktadır. Bunlar arasında önemli bir yere sahip kurumsal işbirliği sistemleri (Enterprise Colaboration Systems-ECS), bir örgütteki bireylerin işbirliği içinde birlikte çalışmalarını sağlayan bilgi teknolojilerini kapsayan bir tür bilgi sistemidir. ECS özellikle takım çalışması ortamı yaratmak için internet, intranet ve extranetin kullanıldığı bilişim sistemleridir (Dondurmacı ve Çınar, 2014: 32).

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: 4-7). Yasakçı'ya (2013) göre, örgüt içinde sıklıkla kullanılan bilgisayar ağları “yerel ağ ile birbirine bağlı olan çok sayıda bilgisayarın bir server (sunucu bilgisayar) ile yönlendirilmesi” olarak tanımlanabilir. Bu yerel ağa bağlı tüm kişisel bilgisayarlarda bulunan veri ve bilgiler, sunucular da (server) saklanabilmekte ve sunucu bilgisayarları dosya paylaşımı için internet hizmeti de sunabilmektedir (Yasakçı, 2013: 4).

Günümüzde intranet ve extranet gibi dijital iletişim teknolojileri bilgi yönetiminde önemli araçlar haline gelmiştir. İtranet örgüt içindeki internet tabanlı iletişim

bağlantısı kuran ağ teknolojisidir (Turban, Rainer ve Potter, 2003: 20). İtranet örgüt içi bilgi iletişim ağı kurulmasını sağlaması nedeniyle ve örgüt için özellikle küçük gruplar ve bu gruplar arasında bilgi paylaşımına sınırlandırmalar dahil standart koordinasyon ve kontrol parametreleri uygulayabilmek bakımından önemli bir araçtır. İtranet uygulamaları; standart yazılım, browser ve araçlar kullanıldığından bu teknolojiye erişim kolay, uygulamada örgüt üyeleri için yeni bir eğitim gerektirmeyen, hem iç hem de dış kaynaklı bilgiye yönelik genel bir formata sahip, verinin öncelikle iç kaynaklar da kullanılması ve depolanması daha sonra dış kaynaklara dağıtılabilmesine ve veri depoları gibi uygulamalar yoluyla tüm çalışanların herhangi bir yerden örgüt içi veri kaynaklarına ulaşmasına imkan tanıyan işlevlere sahiptir (Olsen, 2005: 199).

Bir diğer dijital iletişim olanağı sunan teknoloji ise "Extranet" dir. Extranet ise örgütlerarası iletişim ve etkileşim için tasarlanmış güvenli ve genelde birkaç örgüt paydaşı arasında kurulan intranet ağıdır (Turban vd., 2003: 20). Olsen extranetin hem müşteri/vatandaş hem de işletme/idareler için birtakım avantajlar sunduğunu ileri sürmüştür. Bu avantajlar; bilginin otomatik olarak sunulması, müşterilerin sahip olduğu bilgiyi güncelleyebilmesi, tarihi verilerin otomatik olarak sağlanabilmesi, müşteri/vatandaşların idarelere daha çok yaklaşmasını, bağ kurulmasını sağlayabilmesi, müşteri/vatandaşların daha esnek yöntem ve araçlarla daha ayrıntılı bilgilere ulaşmasına imkan vermesidir (Olsen, 2005: 204).

Gelişen teknoloji ile birlikte bilgiye dayalı yönetim sistemleri ve bunlara altyapı sunan teknolojiler çeşitlenmeye başlamıştır. Tablo 12'de işlev alanlarına ve uygulama tekniklerine göre sıralanan bu sistemler, örgütsel alanda iş yapış şekilleri ve yönetim faaliyetlerine yeni bir bakış açısı getirmektedir.

Tablo 12: Bilgi yönetim sistemlerinin başlıca kullanım alanları

	<b>Örgüt Genelini Kapsayan Bilgi Yönetim Sistemleri</b>	<b>Bilgiye Dayalı Çalışma Sistemleri (Knowledge Work Systems)</b>	<b>Akıllı Teknikler (Intelligent Techniques)</b>
İşlev Alanları	Genel amaçlar, entegrasyon, örgüt genelinde bilgiyi toplama, saklama ve dağıtma, dijital içerik ve bilgiyi kullanma	Yeni bilgi keşfeden veya yaratan, yetkin bilim insanları, mühendisler veya diğer bilgi işçileri için uzmanlaşmış çalışma istasyonu ve sistemleri	Uygulama, karar almada ve farklı bilgi alanlarında, yeni bilgi modellerini keşfetmeye yarayan araçlar.
Uygulama Teknikleri	Girişim içerik yönetim sistemleri, işbirliği ve sosyal araçları, öğrenim yönetim sistemleri, bilgi ağları sistemleri.	Bilgisayar destekli tasarım (CAS), üç boyutlu sanallaştırma (3-D virtualization), sanal gerçeklik (virtual reality), yatırım çalışma istasyonları.	Veri Madenciliği (Data Mining) Uzman Sistemler (yapay zeka tabanlı), Bulanık Mantık (Fuzzy Logic), Sinirsel Ağlar (Neural Networks), Akıllı Araçlar (Intelligent Agents-yapayzeka tabanlı), Genetik Algoritmalar (Genetic Algorithms).

Kaynak: Laudon ve Laudon, 2014: 454.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinden aktif olarak faydalanılması bunun için üretilmiş yazılım, donanımı veri işleme sistemleri ve gelişmiş yönetim sistemlerinin genel örgüt yapısına uyum sağlayabilecek şekilde kullanılmasına bağlıdır.

### 3.1.5.2. Veri İşleme Sistemleri ve Teknolojileri

Örgüt içinde geliştirilen ve dış veri kaynaklarından gelen veriler, dönüştürme süreciyle veri ambarlarında (data martlar) depolandıktan sonra, konu odaklı analizler yapılarak örgütteki karar destek sistemleri, üst yönetim sistemi, sorgulama sistemleri üzerinden bu bölümlerdeki kullanıcıların hizmetine sunulur, bu aşamada kullanıcılar tarafından analiz, sorgulama ve raporlama yapılabilmektedir (Dondurmacı ve Çınar, 2014: 100, 110). Veri ambarları tüm verileri birleştiren veri tabanlarının kullanılmasına, böylece kullanıcıların istenen verilere direkt olarak ulaşmasına, raporlama ve sorgulama yapabilmesine olanak sunan sistemlerdir (Daft, 2015: 419).

Veri tabanı sistemleri yönetim süreçleri için kullanılabildiği gibi telekomünikasyon, sağlık, havacılık, otomotiv vb. birçok sektörde kullanılan bilgisayar sistemlerinin altyapısını oluşturmaktadır (Tarhan, 2019: 206). Her bir veri tabanı belirli bir veri yapısında gömülü veri değerlerini içermektedir. Bununla birlikte veri değerleri iki türe ayrılmaktadır; ilki kullanıcıların talep ettiği veriye ilişkin başlıklar, diğeri ise bu verileri bulabilmek için hazırlanmış tanımlayıcı anahtar sözcüklerdir (Thomas, 1971: 37).

Veri ambarlarında saklanan verilerin türleri ve temel özellikleri; sadece okunabilen veri, zaman boyutu olan veri, konu odaklı veri, bütünleştirilmiş ve düzeltilmiş veri, dış kaynaktan alınan veri olarak sıralanabilir (Dondurmacı ve Çınar, 2014: 101). Başlıca veri modelleri; ilişkisel veri modelleri, şebeke (ağ) veri modelleri, nesne yönelimli veri modelleri, varlık-ilişki veri modelleri (vi modeli), hiyerarşik veri modellerinden oluşmaktadır. Veri tabanı yönetiminde ve verilerin işlenmesi süreçlerinde bu modellemelerden uygun olan sistematik üzerinden çalışılması söz konusudur (Tarhan, 2019: 202). Veri tabanı yönetimiyle, çok sayıda ilişkili veriyi izlemek ve ayrıştırarak istenildiği anda istenilen veri kümesine erişebilme yeteneği elde edilmektedir. Bu yönüyle güçlü bir bilgi araştırma özelliği bulunmaktadır (Northrop, 2003: 9).

Gelişen teknolojiyle birlikte diğer sosyal alanlarda olduğu gibi örgütsel alanda da birer bilgisayar kullanıcısı olan insanlar, bilgi ve verileri toplamaya ve başka bir noktaya göndermeye, dolayısıyla birbirleriyle veya diğer bilgisayar kullanıcılarıyla iletişim kurmaya ihtiyaç duyarlar. Bilgisayarlar, bilgisayar bağlantı noktaları (terminaller), kişisel bilgisayarlar birbirinden farklı coğrafi konumlarda olsalar bile hemen her yerde kullanılmaktadır. Veri iletişimi elektronik ortamda veri veya bilginin el değiştirmesidir (Turban vd., 1996: 297).

Dijital dönüşüm, örgüt içinde ihtiyaç duyulan verilerin elde edilmesi, depolanması ve analizi boyutlarıyla önemli işlevler gören veri işletim sistemlerinin, yönetim faaliyetlerinde aktif olarak kullanılması ve bu konudaki teknolojik altyapının oluşturulması için gerekli yatırımların yapılmasını eskisinden daha önemli bir hale getirmiştir. Bu bağlamda bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt faaliyetlerinde kullanımının çalışma ortamına yeni ve işlevsel özellikler katabildiği ileri sürülebilir.

### **3.1.6. Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Örgüt Faaliyetlerinde Yarattığı Değişimin Temel Özellikleri**

Bir grup tarafından yürütülen görevlerde gerçekçi kararlar verebilmek için mevcut bilgi üzerinde yeterli derecede uzlaşa sağlanması gerekir. Bu anlamda, bilgi teknolojileri özellikle profesyonellere üst düzey yöneticilerin faaliyetlere ilişkin temel varsayımları konusunda yardımcı olmaktadır (Schein, 2004: 147). Örgüt içinde yöneticiler için destek unsuru olan yönetim bilişim sistemleri, temelde işlenen bilgileri yöneticilerin kullanımına sunarak karar vericilere yardım eden, verimlilik, etkinlik, fırsatları yakalama, rekabeti geliştirme, ürün geliştirme, hizmet sunma ve müşteri memnuniyeti gibi temel amaçlarla hareket eden bir sistemdir (Dondurmacı ve Çınar, 2014: 45).

Bensghir'e (1996: 68) göre yöneticilerin bilgi kaynakları tablo 13'de ayrıntısına yer verdiği gibi iç ve dış kaynaklar olarak ikiye ayrılmakta ve bu kaynaklardan

bilgi akşını sağlamak için bilgisayar tabanlı yönetim bilişim sistemlerinin önemli rolleri bulunmaktadır.

Tablo 13: Yöneticilerin bilgi kaynakları

	<b>Biçimsel Yönetim Bilgi Sistemleri</b>	<b>Biçimsel Olmayan Y.B.S.</b>
<b>İç Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Bilgisayarla hazırlanan düzenli raporlar</li> <li>-Bilgisayarla etkileşimle alınan bilgiler</li> <li>-Üst yönetici talimat ve raporları</li> <li>-Eşit düzeydeki yönetici raporları</li> <li>-Astlardan gelen raporlar</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Konferans</li> <li>-İş dışında yürütülen sosyal etkinlikler</li> </ul>
<b>Dış Kaynaklar</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Endüstri raporları</li> <li>-Sürelili yayınlar</li> <li>-Ticari bilgi merkezleri</li> <li>-Pazarlama araştırmaları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>-Eğitim programları</li> <li>-Medya araçları</li> <li>-Fuar ve sergiler</li> </ul>

Kaynak: Bensghir, 1996: 68.

Clarke ve Clegg'e (2000: 162) göre, bilişim teknolojilerinin örgüt alanındaki etkileri; işlemel, coğrafik, otomasyonel, analitik, bilgiyle ilişkili, ardışık, bilgi yönetimsel, gözlem/takip, aracı yapıların ortadan kaldırılması şeklinde dokuz ayrı alanda kendisini göstermektedir. Söz konusu alanlarda ki temel etkiler:

“BT rutin işlemlerde ki yapılanmamış iş süreçlerini dönüştürebilir,  
 -BT coğrafyadan bağımsız bir süreçle, bilgiyi hızlı ve kolay bir şekilde uzak mesafelere ulaştırabilir,  
 -İş süreçlerindeki insan elinin yerine geçerek insan etkisini azaltabilir,  
 -İş süreçlerinde karmaşık iş metotlar ortaya çıkarabilir,  
 -Görev ve sorumlulukları dönüştürebilir. İş akış süreçlerinde ki sorumluluk sıra düzenini değiştirerek grup çalışmalarına çoklu görev ve iş süreçleriyle aciliyeti olan görevler için altyapı sağlayabilir,  
 -Bilgi üretmeyi ve yaymayı sağlayarak yeni iş süreçlerinde uzmanlaşmayı sağlayabilir,  
 -Girdi, çıktı ve sorumluların takip ve gözetiminde ayrıntılı bilgi sunabilir,  
 -İletişim kanallarını kullanarak, iki farklı bölümün birlikte çalışması için geliştirilen iş süreçlerinde aradaki bağlantıyı kurabilir.” (Clarke ve Clegg, 2000: 162).



Laudon ve Laudon (2014) teknolojideki yeniliklerin işletmelerdeki yansımaları, yönetim ve örgüt üzerindeki etkileri bağlamında ve çoğunlukla dijitalleşen iletişim yöntemlerini temel alarak, tablo 14’de yer verilen bir kaç boyutuyla açıklamıştır.

Tablo 14: Teknolojik yeniliklerin işletmelerdeki etkileri

	<b>Teknolojik Değişim</b>	<b>İşletmelere Etkileri</b>
<b>Örgütsel Etkisi</b>	İşyerlerinde uzaktan çalışmaya (telework) geçişin hız kazanması	İnternet, wireless teknolojisi, tablet bilgisayarlar, akıllı telefonlar, çok sayıda iş görenin geleneksel ofis ortamından uzakta çalışmasına olanaklı hale getirdi.
	İşletmelerin “sosyal işletmeler” haline gelmesi.	İşletmeler, Facebook, Twitter ve çalışanlar, müşteriler veya tedarikçilerle iletişim kurmaya yarayan örgüt içi sosyal ağ araçlarını kapsayan geniş yelpazede çeşitli sosyal ağ platformlarını kullanmaya başlamıştır. Çalışanlar online topluluklarda e-posta metinleri, mesajlaşma vb. yöntemlerle diğer insanlarla etkileşime geçebilmektedir.
	İşletmenin sahip olduğu ve ürettiği değerlerin niteliğinin değişmesi.	İletişim ağı kurduğu, müşteriler, tedarikçilerden iç kaynaklarına, ürünlerinden tecrübe ve çözümlerine tüm örgüt varlık ve değerlerini dönüşüme uğramaktadır.
<b>Yönetime Etkisi</b>	Yöneticiler için koordinasyon, katılımcılık ve bilgi paylaşımını sağlayan sosyal ağlar ve online görüşme platformları geliştirilmiştir.	Dünya genelinde milyonlarca profesyonel artık, Google uygulamaları ve siteleri, Microsoft paylaşım noktası hizmetleri, IBM Lotus gibi platformları kullanarak, proje yönetimi, online toplantılar, destek blogları, çalışan profilleri, sosyal konum bildirimleri, online topluluklar gibi faaliyetlerde bulunmaktadır.
	Yönetimin hızlı aksiyon almasını sağlayan akıllı uygulamalar ortaya çıkmıştır.	Çok daha sağlam veri analitiği ve gösterge düzenekleri, gerçek zamanlı performans bilgileri sunarak yöneticilerin karar verme süreçlerini hızlandırmakta ve geliştirmektedir.
	Görüntülü toplantılar ortaya	Yöneticilerin web konferans teknolojileri, tele-

	<b>Teknolojik Değişim</b>	<b>İşletmelere Etkileri</b>
	çıkış ve geleneksel toplantıların yerini almaya başlamıştır.	sunumlar ve video-konferans uygulamalarına uyum sağlama, katılımcılığı ve karar verme süreçlerini geliştirirken seyahatlere harcanan zamanı ve maliyetleri azaltmaktadır.

Kaynak: Laudon ve Laudon, 2014: 37.

Modern bilgi ve iletişim teknolojileri, örgütsel alanda işlem ve süreçler bakımından çok miktarda bilgiyi kullanma imkanını ortaya çıkarmış ve yeni ürün geliştirilmesi veya süreçlerin modernizasyonu gibi alanlarda ve özellikle işletmelerde verimlilik konusunda önemli katkılar sağlamıştır (Clarke ve Clegg, 2000: 145).

### **3.2. DİJİTALLEŞMENİN KAVRAMSAL BOYUTU VE DİJİTAL İLETİŞİM AĞLARININ ÖRGÜTTEKİ UYGULAMALARI**

Sanayi devriminin toplumsal boyutuyla yarattığı dönüşüme benzer şekilde teknolojiye gelişmeler “bilgi teknolojileri devrimi” olarak nitelendirilebilecek yeni bir iktisadi ve sosyal dünyayı inşa etmeye başlamıştır. Modern işletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanımı, 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: 576). Bu bölümde dijital dönüşümün kavramsal analizi ve dijitalleşen iletişim ağları ve teknolojilerinin kullanımının örgütsel alandaki uygulamalarının teorik ve pratik düzeyde incelenmesi amaçlanmıştır.

#### **3.2.1. Dijitalleşme ve Dijital Dönüşümün Kavramsal Çerçevesi**

Günümüzde işletmeler hizmetler, ürünler ve işlemlerde analog çağdan dijital çağa nasıl geçeceklerini planlamakta ve çeşitli bilişim teknolojileri uygulamalarını örgüt yapısına entegre etmeye çalışmakta, bu konuda işletme stratejileri ve bilişim teknolojisi (IT) stratejileri geliştirmektedirler. IT stratejilerinin

örgüt stratejileriyle yakından ilişkisi vardır. Örgütsel faaliyetlerde verimlilik, kalite ve hız kazanmak için geliştirilen toplam kalite yönetimi, değişim yönetimi, değişim mühendisliği, taşeronlaşma, benchmarking vb. değişim projelerinde IT stratejisi ve altyapısı önemli bir yere sahiptir (Morabito, 2016: 141).

Dijital teknolojiler, internet, mobil teknolojiler, veri arama, toplama, analiz etme, geliştirme, dönüştürme ve dijital içerik sunma gibi uygulama ve hizmetlerin geliştirilmesini de kapsayan, bilgi ve iletişim teknolojilerinin tamamını ifade etmektedir (Organisation for Economic Co-operation and Development [OECD], 2014: 6).

Dijital terimi bilişim sistemlerinin temelindeki sayısallaştırma kavramına işaret etmektedir (Klein, 2020: 998). Sayısallaştırma ise sayısallaştırılan her türlü verinin kullanılabilirliği, işlenebilirliği, yorumlanabilirliği bir süreci ifade etmektedir (Akyazı, 2019: 23). Fiziksel dünya “analog” olarak tanımlandığında, analog verilerin sayısallaştırılmasına “dijitalleşme” denilmektedir. Dijitalleşme ile veriler bilgisayarlar tarafından işlenebilir, saklanabilir ve yönetilebilir bir niteliğe sahip olmuştur (Olsen, 2005: 51; Klein, 2020: 998). Diğer yandan literatürde ki farklı görüşlere göre, dijitalleşme ile sayısallaştırma kavramları temelde birbirlerinden farklı kavramlardır. Sayısallaştırma sürecinde, analog bilgi akışlarının 1 ve 0'lar olarak ayrık ve süreksiz değer silsilesiyle dijital bitlere dönüştürmeye yönelik teknik bir işlem gerçekleştirilir. Bu bakımdan sürekli bir değişkenlik özelliği gösterebilen analog verilerin aksine dijital bilgi, literatürde sayısallaştırmanın temellerinin atıldığı belirtilen mors kodlamasını çağrıştıran bir sistemle iki farklı değer ve ikili sayılar temelinde üretilir (Yankın, 2019: 10).

Bilginin dijital veya analog yöntemlerle bir uçtan diğer uca aktarılması süreci teknik anlamda sinyal olarak ifade edilen, genlik, frekans ve faz bileşenleriyle elektriksel niceliklerden oluşur. Sinyaller; ses gibi doğal bir kaynak tarafından üretilen analog sinyaller ve bilgisayarlar gibi cihazlar tarafından üretilen sayısal (dijital) sinyaller olmak üzere iki türde tanımlanmaktadır. Dijital sinyaller 1 ve 0

olmak üzere sadece iki sembolle ifade edilir ve bu sinyaller bit olarak adlandırılır (Özbilen, 2006: 11). Kodlama temel mantığını ortaya koyan bu sistem (digit) en basit şekilde verilerin bir ve sıfır olmak üzere sembolik rakamlara (dijital sayılar) dönüştürülerek dijital ortamda saklanmasını sağlamaktadır (Olsen, 2005: 19).

Dijitalleşmenin incelenen alan ve kullanılan durumlara göre yapılan değerlendirmeler sonucunda ortaya çıkan birçok tanımı bulunmaktadır. Yankın'ın (2019:12) bakış açısıyla, örgüt süreçleri için dijitalleştirme kavramı kısaca; "dijital teknolojiler yoluyla sayısallaştırılmış verileri kullanarak iş operasyonlarını, süreçlerini ve faaliyetlerini iyileştirmek veya dönüştürmek" olarak tanımlanmaktadır.

Avrupa Komisyonu (2019) dijital dönüşüm kavramını "gelişmiş dijital teknolojilerin füzyonu ve fiziksel ve dijital sistemlerin entegrasyonu sonucu inovatif akıllı ürünlerin, iş süreçlerinin, iş modelleri ve hizmetlerinin ortaya çıkması" olarak tanımlanmaktadır. OECD (2018) ise "sayısallaştırma ve dijitalleşmenin ekonomik ve sosyal etkisi" bağlamında değerlendirmektedir. Bu kavram küresel düzeyde faaliyette bulunan Deloitte (2018) adlı bağımsız denetim kuruluşu tarafından "bir örgütün performansını artırmak ve kapsama alanını genişletmek için dijital teknolojilerin kullanılması" olarak tanımlanmaktadır (Klein, 2020: 998).

Dijital dönüşüm kavramı konusunda bazı kaynaklarda İngilizce karşılıklarıyla "SMAC" olarak kısaltılan dört temel teknoloji bileşeni üzerine durulduğu görülmektedir. Bunlar: Sosyal (social), mobil (mobile), analitik (analytics) ve bulut (cloud) teknolojilerinden oluşmaktadır (Eggers ve Macmillian, 2015: 5). Dijitalleşme, gelişen teknoloji ile donanım tabanlı işlem süreçlerinden artık yazılım alanının ön plana çıktığı bilgi temelli yeni işletme yapılarına evrilen elektronik ağ tabanlı örgüt modellerini ortaya çıkarmıştır (Clarke, ve Clegg, 2000: 145). Dijital dönüşüm süreci kişisel bilgisayarların kullanılması ile

başlayan dijitalleşmenin internet, sosyal medya, nesnelerin interneti ve bulut bilişim ile devam eden bir gelişim sürecini işaret etmektedir (Klein, 2020: 1001).

Sonuç olarak, örgüt alanında dijital dönüşüm kavramını, örgütün yapı ve stratejileri ile günlük faaliyetlerinde ve iş süreçlerinde dijital teknolojilerin kullanılması, çalışan yetkinlik ve performansının dijital yeterliliklerine göre değerlendirilmesi gibi yönetim süreçlerinde veya robotik ve birbirleriyle dijital ağ ile iletişim kuran otomasyon süreçlerinin bulunduğu üretim hatları/fabrikaların üretim süreçleri gibi mal ve hizmet üretiminde, dijital teknolojiye uygun parametrelerin geliştirilmesi ve uygulanması olarak tanımlayabiliriz.

### **3.2.2. Dijital Dönüşümü Hızlandıran Teknolojik Yenilikler**

Tüm dünyada birçok alanda dijitalleşmeyi ve inovatif anlamda küreselleşmeyi hızlandıran iletişim teknolojilerinde ki en önemli gelişmenin “internet” olduğu ileri sürülebilir. İnternet ABD’de 1960’lı yıllarda askeri amaçlarla ve savunma amaçlı idarelerde bir iletişim ağı olarak geliştirilmiş ve kullanılmaya başlanmıştır (Ho, 2002: 434).

İnternetin sosyal ağlarda kullanılan ilk versiyonları için tanımlanan Web 1.0 teknolojisi insanların tek yönlü iletişim kurmasına olanak tanırken, Web 2.0 (sosyal ağ) ile kullanıcıların içerik oluşturabildiği, daha farklı teknoloji ve araçlar ile internete girebildiği, web sayfalarını ve içeriklerinin düzenine etki edebildiği kullanıcı-platform etkileşimini ortaya çıkararak, bu yönüyle daha demokratik bir sosyal ortam yaratılmış, Web 3.0 (the semantic web) ile akıllı internet olarak tanımlanan ve internetin bireylerce kontrolünün zayıfladığı kendi kendini yöneten web teknolojisi evresine geçilmiştir (Akyazı, 2019: 41; Koç ve Kılınc, 2020:27; Longo, 2011: 38).

Dijital iletişim ağlarının sosyal hayat ve iş yerlerinde kullanımını artıran ve uygulama alanında konumunu güçlendiren önemli teknolojik yeniliklerden biri

de, iş süreçlerinin ve bireylerin mobilite ihtiyacına karşılık veren wifi, bluetooth teknolojisi, akıllı telefonlar, 3G ve bulut bilişim teknolojileri gibi kablosuz iletişim olanaklarının ortaya çıkması olmuştur.

Wifi (wireless fidelity) teknolojisi IEEE (Institute of Electrical and Electronics Engineers) kurumu tarafından 1990'lı yıllarda "802.11 standardı" olarak tanımlanan, radyo dalgaları kullanılan bir kablosuz veri iletişim ağı teknolojisidir. Yerel alan ağı (LAN) benzeri çalışma prensibi olsa da anahtar (switch) cihazı kullanılmamakta, bunun yerine erişim noktası (AP- Access Point) adı verilen kablosuz bağlantı çoğaltıcıları kullanılmaktadır (Tutkun, 2012: 182).

Bluetooth teknolojisi ise wifi ve 3G teknolojisi gibi kablosuz iletişim olanağı sağlayan bir ağ ortamı oluşturur. Bu teknoloji 10 metrelik kapsama alanıyla diğerlerinden daha küçük bir kapsama alanı sunmaktadır. Bluetooth (802.15.1) kısa mesafeli bir alan içinde dizüstü bilgisayarlar, cep telefonları, klavyeler, kulaklıklar gibi araçlar arasında iletişim ve veri paylaşımı sunan bir teknolojiyi içermektedir. Özellikle işletmeler için örgüt içi faaliyetlerde kullanılması durumlarında kişisel alan ağları (PAN-Personel Area Network) olarak tanımlanırlar. Bluetooth bir bakıma belirli bir frekans kanal aralığında kablosuz bağlantı sağlayan bir yerel alan ağı (LAN) özelliğine sahiptir (Peterson ve Davie, 2012: 130, 142). Günümüzde Bluetooth 4.0 ve NFC (Near Field Communication) teknolojilerinin kullanılmasıyla giyilebilir teknolojiler alanında önemli gelişmeler yaşanmıştır (Morabito, 2016: 28).

Bilgi iletişim teknolojilerinin gelişim sürecinde beşinci trend olarak ifade edilen bulut bilişim teknolojisini ise birbirinden ayrı yerlerde konumlanan bilgisayarların merkezi bir sunucu ve veri ambarı hizmet sunan altyapının internet aracılığıyla paylaşarak ortaklaşa kullanılabilmesine imkan tanıyan, dijital ortam ağ yapılanması ve veri depolama alanı olarak tanımlamak mümkündür (Van Dijk, 2012: 58). Bulut teknolojisinde iki cihaz arasında doğrudan bir bağlantı bulunmamaktadır. Cihazlar bir bulut yapısına bağlıdır ve bağlantı kurulup

işlemler tamamlandıktan sonra bağlantı sonlandırılır. X.25, ISDN ve Frame Relay bu teknolojiye örnek olarak gösterilmektedir (Özseven, 2014: 111). Bulut bilişim, sıklıkla internet tabanlı olmak üzere bir ağ üzerinden, bilgisayarlar, veri depoları, çeşitli uygulamalar ve hizmetlerden oluşan bilgisayar kaynaklarını ortak alanda paylaşarak veri aktarımı sağlayan bir bilgisayar teknolojisi modelidir (Laudon ve Laudon, 2014: 200). Özellikle özel işletmeler geleneksel sabit bilgisayar terminalleri üzerinden gerçekleştirdikleri girişim destek uygulamaları yerine gittikçe artan bir miktarda bulut bilişime yönelmekte, bu durum örgütsel anlamda mobilite imkânlarını ve özelliklerini kazanmalarını sağlamaktadır (Stallings, 2014: 36).

Dijital dönüşüme ilişkin temel göstergelerden birisi, önceki bölümlerde ayrıntısına değinilen veri işletim sistemleri, veri tabanları ve veri depoları gibi teknolojik olanakların kullanımudur. Bunun yanında veri madenciliği ve büyük veri gibi uygulamaların kamu-özel örgüt yönetimindeki önemine alandaki birçok yazar tarafından vurgu yapılmaktadır.

Veri madenciliğinde depolanan veriler üzerinde kestirimci ve betimsel işlemler gerçekleştirilir. Kestirimci işlemler genel olarak; sınıflandırma, yordama, zaman dizilimi analizleri ve tahminlerden oluşmakta, betimsel işlemler ise; gruplama, özetleme, işbirliği kuralları, zincirleme sıra dizin geliştirme işlemlerinden oluşmaktadır (Morabito, 2016: 7). Bu alanda son dönemde en çok işaret edilen uygulama teknolojisi olan “Büyük Veri (Big Data)” uygulanmasının öneminin arka planında, teknoloji temelli dönüşüme uğrayan yeni örgütsel alanda, etkin ve verimli stratejilerin belirlenmesi ve uygulanabilmesi için ihtiyaç duyulan veriyi elde etmek, saklamak ve analiz etmek amacıyla gerekli olan sosyal medya içerikleri, e-posta mesajları, web taramaları, sensörler gibi veri yönetim sistemi araçlarının yoğun olarak kullanılması suretiyle devasa seviyede verinin elde edilmesi çabasının ortaya çıkması bulunmaktadır (Laudon ve Laudon, 2014: 37). Büyük veri uygulamalarında KDD (Knowledge Discovery Database), SEMMA (Sample, Explore, Modify, Model, Assess) ve CRISP-DM (Cross-

Industry Standart Process for Data Mining) gibi farklı metodolojiler kullanılmaktadır (Morabito, 2016: 7).

Akıllı telefon uygulamaları, bulut bilişim, büyük veri, açık kaynak yazılımlar, yapay zeka, sosyal medya, eşyaların interneti gibi teknolojik dönüşümler bilgi iletişim teknolojileri projelerinin doğasını ve çalışma yöntemlerini de değiştirmektedir. Bu dönüşümler sayesinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin dağınık ve ayrı ayrı yerleşkelerdeki kullanımı yerine daha entegre bir yapı oluşturularak, üretim yöntemlerinin daha çevik bir özelliğe sahip olmasının önü açılmakta ve böylece dijital teknolojilerin yenilikçi alanlarda kullanımı kolaylaşmaktadır (OECD, 2017: 112).

Diğer taraftan, yapay zekâ teknolojisinin (Artificial Intelligence-AI) geliştirilmesiyle ağ mimarisinde de farklı teknolojik yenilikler ortaya çıkmıştır. Bu ağ yapısında, belirli bir modelleme çerçevesinde öğrenme, sınıflandırma, genelleme, özetleme ve yorumlama işlevleriyle bunun için üretilen yazılım ve donanımlarla gerçekleştiren ve tasarımında amaçlanan görevler için kullanılabilen, yine bilgisayar ve iletişim teknolojilerinin birbirine bağlandığı bir dijital ağ sistemi söz konusudur (Turban vd., 1996: 605).

Makine zekâsı ya da yapay zeka teknolojisi; özellikle iş dünyasında profesyonellerin yeni ürün geliştirilmesi, ürün hatlarının yeniden tasarımı ve daha esnek müşteri yönetimi ihtiyacına çözüm bulma yöntemlerinden birisi olarak, makinaların insan zekasını taklit etme ve öğrenme kapasitesine sahip olması, bu alana özgü yazılımların geliştirilmesi sonucu ortaya çıkmıştır (Morabito, 2016: 3).

Dijitalleşen sosyal alanda ve örgütsel alanda, dijital dönüşümün bir sonraki aşamasında, daha çok yapay zekâ, derin öğrenme ve yapay sinir ağları gibi gelişmiş teknolojilere odaklanılacağını öngörmek mümkündür. Teknolojide ki bu



hızlı gelişmenin etkisiyle dijital iletişim ağlarının örgütsel alandaki uygulamalarının daha da artacağını öngörmek mümkündür.

### 3.2.3. Dijital İletişim Ağları ve Örgütsel Uygulamaları

Bilgi teknolojilerinin kullanılması sürecinde her örgüt temelde beş aşamalı bir süreçten geçer. Bensghir'e (1996: 241) göre "birinci aşamada; yerel ihtiyaçlar için sınırlı kullanım, ikinci aşamada; örgütsel iş ve süreçlerle bütünleştirme çabaları, üçüncü aşama; örgütün iş süreçlerinin yeniden tasarlanması, dördüncü aşama; paydaş diğer örgütlerle bilgi teknolojilerini kullanarak ağ kurması, geleneksel örgüt biçiminin giderek ağ ya da zahiri (virtual) olarak adlandırılan örgütlenmeye doğru dönüşmesi süreci, son aşamada; örgütün yeni yapı içerisinde üstleneceği işin kapsamının yeniden tanımlanması süreci yaşanır".

Örgütte bulunan 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: 282). Günümüzde bilgisayar teknolojileri 1980'lerde ki telefon tabanlı yerel ağ sistemlerine göre daha da gelişerek özellikle çalışanlar için zorunlu iş görme araçları haline gelmiştir. Yönetim bilişim sistemleri ve yerel ağlar web odaklı birer çalışma kültürü ortaya çıkarmaya başlamış, yüksek hızlı yerel ağ olanaklarının gelişmesiyle oluşturulan çalışma gruplarında çok daha fazla işlem gerçekleştirilerek bu yönüyle çalışma ortamına verimlilik ve hız konusunda katkı sağlanmıştır (Stallings, 2014: 37). 1990'lı yıllarla birlikte dijital ve telekomünikasyon ağları sayesinde üretilen hizmetlerin kapasitesinde geleneksel özelliklerin ötesinde bir genişleme yaşanmış, gelişmiş akıllı ağların devreye girmesi ile yeni dijital ağlar ve bunlara yönelik yazılımlar ön plana çıkmaya başlamıştır. Dijital ağlar için geniş bant yayın hizmeti sunan ISDN ile birlikte iletişimde dijitalleşme süreci de hız kazanmıştır (Keefe ve Batt, 1997: 37).

Dijital iletişim ağılar temelinde bir ağ yapısını işaret etmektedir. Özseven'e (2014: 15) göre "birden fazla cihazın mevcut kaynakları ortak kullanılmasına imkan sağlayan yapılar" ağ (network) olarak adlandırılır. Ağ yapılanması ve iletişim teknolojileri, uygun donanımlarla verileri bir coğrafi alandan diğerine aktarmaya yarayan, çeşitli fiziksel araçlar ve yazılımlardan oluşan teknolojik kabiliyetlerin bütünüdür. Dijital ağlar, iki veya daha fazla bilgisayar arasında veri paylaşımı ve yazıcılar vb. örgütsel kaynaklarla bağlantıyı sağlamaktadır (Laudon ve Laudon, 2014: 51). Veri iletişimi için veri ve bilgilerin elektronik ortamda iletilerek değiş-tokuş yapılması gerekmektedir. Veri iletişim sistemleri, bir veya birden fazla bilgisayar sistemi ya da girdi-çıkı araçları (nesnelerin interneti) arasında kurulan, telefonla iletişimden karmaşık bilgisayar teknolojilerine kadar geniş yelpazedeki araçların sağladığı iletişim bağlantıları sayesinde, veri takasını kolaylaştırmaktadır (Turban vd., 1996: 297). Bilgisayarlar sayesinde, metinler, sesler, resimler, görüntüler, istatistikler artık dijital bir kodlamaya tabi tutularak elektronik ortama aktarılmaktadır. Bu kodlama veri kaynaklarını sayısallaştırarak dijitalleştiren bir süreci ifade eder.

Ağ örgütü kavramı internet, intranet, LAN, e-posta kullanarak bilginin iş görenler ve diğer örgüt üyeleri arasında kolaylıkla yayılmasını sağlayan bilişim teknolojileri yoluyla bürokrasiyi azaltan buna karşın uygulamaya daha fazla yönelen örgüt tipi olarak tanımlanabilir (Findikli ve Rofcanin, 2016: 37). İşletmeler gelişen teknoloji ile birlikte, iş süreçlerinde kullanılan kişisel bilgisayar ürünleri ve masaüstü araçlardan hızlı bir şekilde mobil araçlara doğru yönelmektedir. Yöneticiler bu teknolojileri çalışanlarıyla iletişim, işin koordinasyonu ve alınan kararlar için nitelikli bilgi sağlamak amacıyla kullanmaktadır. Örgüt yönetiminde bu değişim "mobil dijital platformlarının ortaya çıkışı" ifadesiyle vurgulanmaktadır (Laudon ve Laudon, 2014: 37). Kablosuz yerel ağların (Wireless LAN) akıllı telefonlar, tabletler gibi basit diğer ağlarla birlikte örgüt içinde aktif kullanımı, bu teknolojilerin örgütsel alanda temel iletişim araçları haline gelmelerini sağlamış, kazanılan mobilite olanağı ile çalışma grupları ve iş görenler genelinde daha yüksek performansla ulaşımlarına olanak tanımıştır (Stallings, 2014: 44).

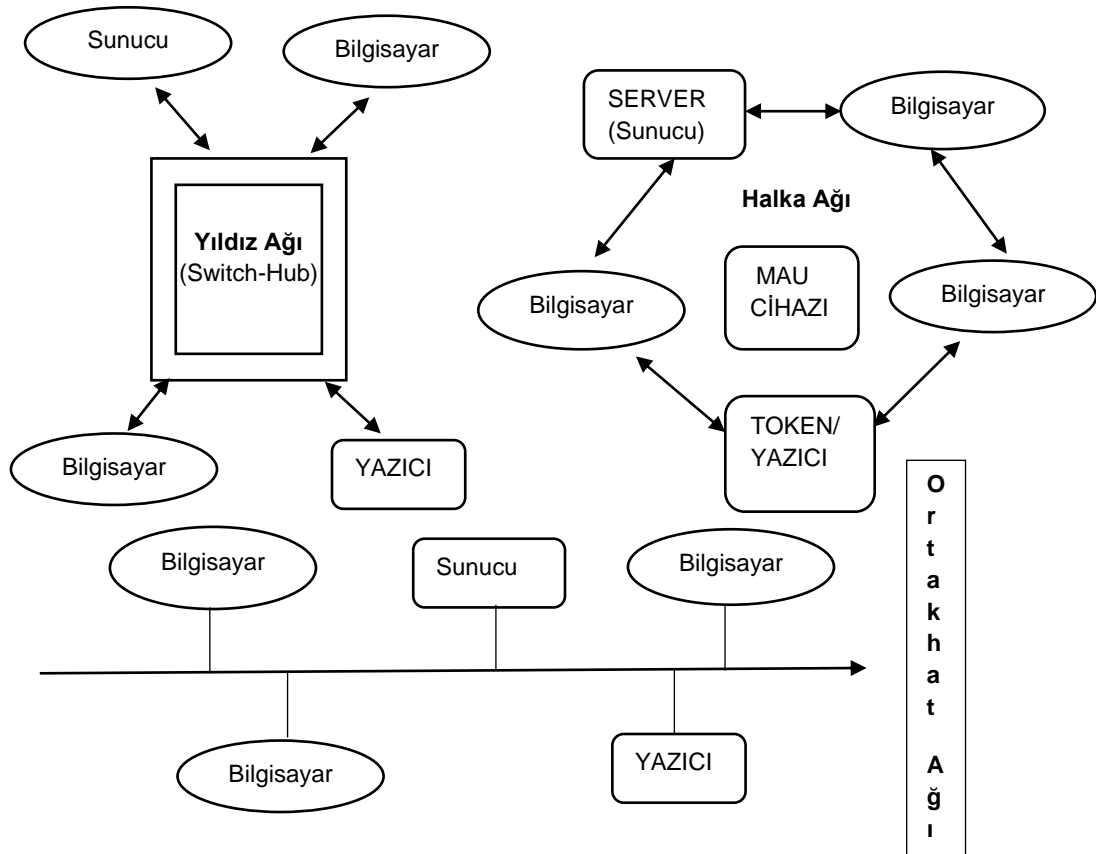
Mobil ve wireless teknolojileri Van Dijk (2012) tarafından bilgi iletişim teknolojilerinde dördüncü trend olarak ele alınmıştır. Kablosuz ortamda atmosferik ortam kullanılarak yapılan bu iletişim teknolojisinin, hız ve kapasitesini artırdıkça kablolu ağlardan daha fazla ağ iletişimi ortamı sağlayacağına işaret edilmiştir (Van Dijk, 2012: 57). Kablosuz iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, örgütsel dijital ağ mimarilerinde de farklı uygulamalar ortaya çıkarmıştır. Bunlardan bazıları; WLAN (Wireless LAN- Kablosuz Yerel Ağ), Bluetooth, WAP (Wireless Application Protocol) ve GPRS (General Packet Radio Service), Mobil İletişim (GSM) olarak sıralanabilir (Özbilen, 2006: 194). WAP, mobil telefonların e-posta veya web hizmetlerine erişim için bir terminal olarak kullanılması suretiyle internete erişimi sağlayan bir protokol olarak tanımlanmaktadır (Olsen, 2005: 149).

Global internet çalışma kümesi; internet ağ geçitleri yoluyla internete bir şekilde bağlanan; bilgisayar/tv/akıllı telefon gibi cihazlardan oluşan kablolu ve uydu sistemleri üzerinden bağlantı kurulan eğlence ağları (entertainment networks), internet servis sağlayıcıları (ISP) ve sunucular (server) üzerinden bilgisayarlar arasında bağlantı kurulan “kampüs yerel ağları-CLAN”, özellikle küçük ofis, evler ya da işletmeler için tasarlanan telefon ağ yapıları (PSTN/ISDN), bilgisayarlar, tvler, telefonlar, tabletler gibi bluetooth veya diğer teknolojiler üzerinden internete bağlantı sağlanabilmesine imkan tanıyan kablosuz alan ağları (wireless networks) ve genellikle büyük işletmeler ve kamu idareleri için uygulanan, merkezindeki genel internet sağlayıcı serverler çevresinde kümelenen grup içi yerel ağlara bağlı iş yerleri, bilgisayarlar, sunucular ve diğer cihazların meydana getirdiği intranet gibi girişim temelli özel ağlar olmak üzere 5 grup ağ türünden meydana gelmektedir (Halsall, 2005: 2). Ağ ya da şebeke topolojisi, bir birimdeki bilgisayar ve diğer dijital teknoloji araçlarının birbirleriyle veya ilişkili olduğu bölümlerle bağlantısının fiziksel ve mantıksal açıdan en uygun şekilde düzenlenmesine yönelik ağ mimarisi yöntemi olarak tanımlanabilir. Bu mimari yapıda her bir bağlantı noktası (node) ağdaki diğer bağlantı noktalarıyla veri takasının yapılması ve veri değişiminin kontrolünü sağlayan cihazlardır. Şekil 9’da çalışma prensibine yer verilen, temelde üç tür

ağ topolojisi vardır. Bunlar, orijinal dilinde “bus, ring ve star” olarak sıralanmaktadır (Turban vd., 1996: 309).

Literatürde, bu ağ üç temel ağ (yıldız-star, ortak yol/hat-bus ve halka-ring) topolojisinin yanında, ağdaki her cihazın diğer cihaza bağlandığı örgü (Mesh) topolojisi, yıldız (star) topolojisinin daha genişletilmiş ve büyütülmüş hali olan genişletilmiş yıldız topolojisi (Extended Star), genellikle star topolojisindekiler olmak üzere farklı ağları birbirine bağlayan ağaç (Hierarchical Tree) topolojilerine de yer verilmektedir. Bunlara ilave olarak ağ üzerindeki cihazların haberleşme şekillerini ve iletişim protokollerini kapsayan ve yayın topolojisi ile jetonlu geçiş topolojisinden oluşan “Mantıksal Topoloji” de farklı çalışmalarda yer verilen ağ topolojileri arasındadır (Tutkun, 2012: 170; Özseven, 2014: 65; Balcı, 2019: 26).

Şekil 9: Üçlü ağ topolojisi



Kaynak: Özseven, 2014: 65; Turban vd., 2003: 79; Tutkun, 2012: 170; Turban vd., 1996: 310; Balcı, 2019:21.

Coğrafi açıdan iki temel ağ kapsama alanı vardır. Bunların yanında farklı amaçlarla ve alan kısıtlarıyla tanımlanmış ağlarda bulunmaktadır :

-WAN (Wide Area Networks); genellikle bölgesel ağlar, kıtalar arası ağlar gibi bir şehirden daha geniş kapsama alanına sahip ağlara verilen addır. Telefon hatları ve modem kullanılarak kurulan ağ yapısıdır. İnternet aracılığıyla gerçekleştirilen bilginin çok hızlı dağıtılmasını sağlayan bu ağ iletişimi bilgi otobanı (information super-highway) olarak işlev görür. Başka bir ülkedeki birimler ile ağ bağlantısı kurulduğunda uygulamada “extranet” tanımlanabilir.

-LAN (Local Area Networks); sınırlı mesafe de (genellikle 2000 feet veya 500 metre yarıçapında) ve genellikle örgüt içi ve ilişkili diğer örgütler arasındaki kablolu veya kablosuz ağ yapılanmasıdır. Bu ağ yapılanmasıyla sadece terminaller arasındaki bağlantı kurulmamakta, aynı zamanda ağa akıllı uçlarında bağlanması sağlanmaktadır. Bilgisayarlar aynı zamanda internete de erişiyorsa bu durumda “intranet” söz konusu olmaktadır. LAN sayesinde veri işleme ve saklama kapasitesi düşük lokasyonlar için büyük ölçekli sistemlerin sunduğu avantajlardan faydalanılmaktadır. LAN yönetimde kullanılan yazıcılar, veri depolama araçları, veri dosyaları, çeşitli programlar gibi kurumsal kaynakların ortak bir sistemde paylaşılmasını sağlayan ağ yapılanmasıdır. En yaygın ticari şekli, ağ için gerekli yazılım, donanım, iletişim araçlarının birlikte sunulduğu ethernet (Ethernet) modelidir.

-Bu iki temel ağ yapılanmasının yanında her ikisinin karışımı hibrid bir mimariye sahip şehir/metropol alanlarına hitap eden ve “metropolitan” olarak ifade edilen MAN (Metropolitan Area Network), bir okul kampüsü veya şirket tesisi gibi 1.000 metreye kadar bir alana hizmet sunabilen kampüs alanı ağı (Campus Area

Network ya da Controller Area Network- CAN) ve düşük maliyetli telefon altyapısını kullanan PBX (Private Branch Exchange) bulunmaktadır.

-Mobil cihazların oluşturduğu ve son yıllarda kullanılmaya başlanan bir başka ağda, telefonların modem gibi kullanılabilirdiği PAN (Personel Area Network- Kişisel Alan Ağı) coğrafi alan ağı türüdür. Cihazların birbiriyle haberleşmesini veya üzerindeki interneti paylaşmak için kullanılan bu ağ ortalama 10 metreyi kapsamakla birlikte uygun koşullarda 100 metrelik bir alanı da kapsamı içerisine alabilmektedir.

-Yine son dönemde ağ üzerindeki sunucuların depolama alanlarının yetersiz kalmaya başlamasıyla geliştirilen, yüksek miktarda verinin depolanması ve iletimi için kullanılan, sunucular ile veri depoları arasında fiber optik kablo ile hız ve güvenlik imkanı sağlayan, depolama biriminin sadece sunucuya ait olmadığı ve ortak kullanıldığı LAN ağları olarak ifade edilebilecek SAN (Storage Area Network-Depolama Alan Ağı) ağları bulunmaktadır (Özseven, 2014: 62; Derfler ve Freed, 2005: 170; Turban vd., 2003: 178; Laudon ve Laudon, 2014: 286; Turban vd., 1996: 311-313; Clarke ve Clegg, 2000: 167;Yasakçı, 2013: 37).

Ağ alanları arasında güvenlik geçidi oluşturarak ağ içerisinde bir internet veya intranet bağlantısı yoluyla dosya ya da e-posta paylaşımı yapılmasını sağlayan ve LAN ile internet arasındaki erişimlerde şifreli bağlantı kurma imkanı verdiği için Sanal Özel Ağlar (VPN-Virtual Private Network) güvenlik amaçlı olarak kullanılabilir. VPN "internet gibi kamuya açık ağlarda güvenli iletişime imkan sağlayan bir tünel" olarak tanımlanır. VPN kullanılan sanal bağlantıda, bağlanılan kaynak veya sunucunun kimlik doğrulaması yapıldıktan sonra bilgisayarlar arasındaki veri erişimi gerçekleştirilmektedir (Dondurmacı ve Çınar, 2014: 221; Özbilen, 2006: 151; Turban vd., 2003: 178).

Dijital iletişim ağlarının işlem kapasitelerinin artması ve sinyal mesafelerinin çeşitlenmesi, dijitalleşmenin örgüt faaliyetlerine etkisini artırmış, bu da dijital

dönüşümün örgütsel alandaki etkilerinin araştırılması ihtiyacını ortaya çıkarmıştır. Literatürde bu konuda çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

### 3.3. DİJİTALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL ALANDAKİ YANSIMALARI

Teknolojik sistemler dört temel unsura sahiptir; ekipmanlar (basit araçlar, donanımlar, yazılımlar), materyaller (amaçlarda ki dönüşüm), fiziksel çevre ve programlar (kurallar, süreçler, bütüncül dönüşüm süreçleri, görevler) bu dört unsuru oluşturur (Goodman vd., 1990: 48). Bilgi teknolojileri ve örgüt paradigması 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: 111). Birçok araştırmacıya göre teknoloji, örgütteki yetenekler, bilgi ve ekipmanların bir bütünü anlamına gelmektedir, bazılarına göre ise ham madde ve işlem süreçleri ile girdi-çıkı odaklı süreçlerden oluşan örgütsel kapasite özelliği, başka bir açıdan ise rasyonel temelli düşünceye yönelen örgüt içi planlama, sistematize etme, standartlaştırma, kontrol, gibi rasyonel süreçlerin tamamına ilişkin düşünsel ve pratik kapasite özelliğinden oluşmaktadır. Ancak genel olarak teknolojiyi örgütte hedeflenen bir çıktıyı elde etmek için sahip olunan makine, ekipman, üretim yöntemi ve spesifik bilgiden oluşan, bilginin sağladığı fırsatları ifade eden teknik sistem olarak tanımlayabiliriz (Weick, 1990: 3).

Clarke ve Clegg'in tablo 15'de ayrıntısıyla sunulan paradigma dönüşümlerine ilişkin tespitleri ele alındığında, dijitalleşmenin geçmişin birey ve pazar temelli işletmeleri yerine elektronik ağ örgütlenmelerini ortaya çıkardığını ileri sürmek mümkündür (Clarke ve Clegg, 2000: 146).

Tablo 15: Örgüt modelinin teknolojik yapısındaki paradigma dönüşümü

Manuel/Analog-Bağımsız	Elektronik/Dijital Ağ
Atomlar	Bitler (en küçük dosya birimi-1 bayt = 8 bit)
Fiziksel	Elektronik

<b>Manuel/Analog-Bağımsız</b>	<b>Elektronik/Dijital Ağ</b>
Basılı Kopya (Hard Copy)	Dijital Kopya
Ana Bilgisayar (Mainframe)	Modüler Teknoloji
Donanım	Yazılım
Tek işlevlilik	Çoklu ortam (Multimedia)
Bağımsız Çalışma	Ağlar ile Bağlı Çalışma

Kaynak: Clarke ve Clegg, 2000: 146.

Dijitalleşmenin örgüt alanındaki etkilerini yalnızca kullanıldığı alanlar ve uygulama yöntemleri bakımından değerlendirmek, araştırmanın diğer boyutlarının eksik kalmasına neden olabilecektir. Bu bağlamda dijitalleşmenin örgüt yapısı, örgütsel iletişim ve örgüt üyelerinin davranış kalıplarına etkisi b bölümde ayrıca değerlendirilmiştir.

### **3.3.1. Dijitalleşen Örgütte Yapı**

Literatürde bilgi sistemleri ve teknolojilerinin dönüşümünün bu gelişmeye uyum sağlama gereği nedeniyle genel bir değişime neden olacağı konusunda yaygın bir düşünce bulunmaktadır (Sarmiento, 2005: vii). Teknoloji insan kapasitesini güçlendiren bir etken olarak toplumların gelişmesinde önemli bir unsurdur. Sanayi devrimi insanoğlunun fiziksel kapasitesini, bilgisayar veya bilgi teknolojileri mental kapasitesini geliştirmişse de genel olarak teknolojinin örgütsel formlara da etki ettiği ileri sürülebilir (Goodman vd., 1990: xi).

Bilişim teknolojileri ile örgüt kavramı arasında karşılıklı etkileşime dayalı bir ilişki vardır. Örgütsel alanda yaşanan bir değişimin bilişim teknolojilerini değiştirebildiği gibi bilişim teknolojilerinde yaşanan dönüşüm de örgüt yapısını etkileyebilmektedir. Bu etki aynı sektörlerde bulunan kuruluşlar için benzer yönde ortaya çıksa da aynı teknoloji her örgütü aynı şekilde etkilememektedir. Teknolojilerin örgüt yapısına etkisi kullanılan teknolojinin kendisinden daha çok faktörler arasında kurulan ilişkiler ve sosyal bağlamın özelliklerine bağlı olarak şekillenebilir (Sarmiento, 2005: vii).



Leavitt (1965) modelinde örgüt, birbiriyle etkileşim halindeki dört değişkenin bir arada hareket ettiği çok değişkenli bir sistem olarak görülmektedir. Bu değişkenlerden: (1) Görevler; amaca ulaşmak için yürütülen faaliyetleri, (2) Yapı; iş akış yöntemleri, statüler, ödül sistemi, otorite ve iletişim sistemlerini, (3) Teknoloji; karşılaşılan sorunların üstesinden gelmek için işletmelerin kullandığı özgün çözümler, (4) İnsanlar; diğer değişkenlerden tamamen farklı, onları bağdaştırabilen, örgüt işlevlerine önemli ölçüde katkı yapabilen temel bileşen olarak “kültür” örgüt modellemesinin dört ana bileşenini oluşturmaktadır (Deshpade ve Webster, 1989: 4).

Özellikle özel sektörde 1960’lı yıllarda başlayan ofis otomasyon uygulamaları dalgası, 1990’lı yıllarda bilişim teknolojilerinin ağırlığını artırmış, teknoloji tabanlı çözümler ön plana çıkmış ve orta düzey pozisyona katkı sağlayan bilişim teknolojilerinin örgüt yapısının tamamına etkisi yüksek seviyelere çıkmıştır (Dunleavy vd., 2006: 19). Dijital dönüşüm ile birlikte, modern örgüt yapılarında ortaya çıkan dikey-kumanda tipi yönetim ve iletişim modelinin yerine yatay iletişim ve hiyerarşi yapısının kamu yönetimine de uygulanabilmesinin önü açılmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin, örgütü merkezi yapıdan gayri-merkezi yapıya evirdiği ve yatay örgüt modelini ortaya çıkardığı konusunda alanda ortak bir düşünce gelişmiştir (Reddick, 2012: 82).

Çoğu örgütte yeni teknolojiler ortaya çıktığında örgüt yapısı ile uyumlaştırarak, çevreye karşı rekabetçilik kabiliyetini artırma yoluna gidilmektedir. Yeni teknolojilerin örgüt yapısıyla uyumlaştırılması sürecinin yanında örgüt kültürü ile olan uyumu da yönetim açısından önemli bir konudur. Yeni teknolojilere karşı özellikle kültürel bir bariyerin oluşması, bir sosyoteknik sistem olarak görülen örgütler için risk faktörü olup teknolojik gelişmeden beklenen faydanın sağlanamamasına neden olabilir (Sen, 2016: 10).

Bir örgütün dijital bir çalışma alanı haline dönüştüğünü ileri sürebilmek için kayıtların dijitalleştirilmesi, kayıtların organize edilmesi ve sınıflandırılması,

süreç otomasyonu, süreçlerin belirli bir akış planına göre düzenlenmesi ve süreçlerin dijital ortama aktarılmasından oluşan beş temel aşamada başarılı olunması beklenir (NOSCOTEK'den aktaran Yamamoto, 2018: 9).

Özel alanlarda olduğu gibi artık çalışma alanlarında, yönetim binalarında farklı kapsama alanlarına sahip dijital ağlar kullanılarak örgüt içi iletişim sağlanmakta ve bilgi yönetim süreçlerinin idaresi sağlanabilmektedir. Dijital ağ yapıları olarak adlandırabileceğimiz bu yapılarda, çalışanlar kişisel bilgisayarların (PC) örgüt için telefon ağı yoluyla birbirilerine bağlandığı ethernet veya kamusal telefon ağları (PSTN) yoluyla gerçekleştirilen cihazlar arası iletişim ağları, LAN yerel ağ sistemleri, kablo tv sistemleri veya örgüt içi entegre dijital hizmet ağları (ISDN) gibi uygulama örnekleri karşımıza çıkmaktadır (Halsall, 2005: 1).

Dijitalleşme süreçlerinin örgüt alanındaki yansımaları incelendiğinde tablo 16'da görüldüğü gibi teknik altyapı, insan ve örgüt, dijitalleşen ürün ve hizmetler boyutuyla örgütsel yapıya bazı temel etkileri bulunmaktadır.

Tablo 16: Örgütsel alanda dijital dönüşümün alt boyutları

<b>Teknik Altyapı</b>	<b>Ürün ve Hizmetler</b>	<b>Örgüt ve Birey</b>
Yazılım	Veri Toplama	Bilgi Paylaşımı
Donanım	Veri Analizi	Yenilik Yönetimi
İş Süreçleri ve Bilgi Yönetimi	Veri Analitiği	Dijital Kültür
Çeviklik	Yenilikçilik	Beceri Yönetimi
		Performans Yönetimi

Kaynak: Sezen ve Şenaras, 2022: 55.

İşletmeler ve diğer kuruluşlarda bilişim teknolojilerinin örgütsel yapıdaki konumu, yapının türüne göre, hiyerarşik bir yapıda kademeler arasında dikey bağlantı sağlarken, matrix tipi örgütsel yapılarda yöneticiler, bölümler, özel ekipler arasındaki çoklu bağlantı ağlarını oluşturabilirler. Bu bağlamda, hizmet birimleri arası veya bölümler arası bilişim sistemleri, fabrika bilişim sistemi,

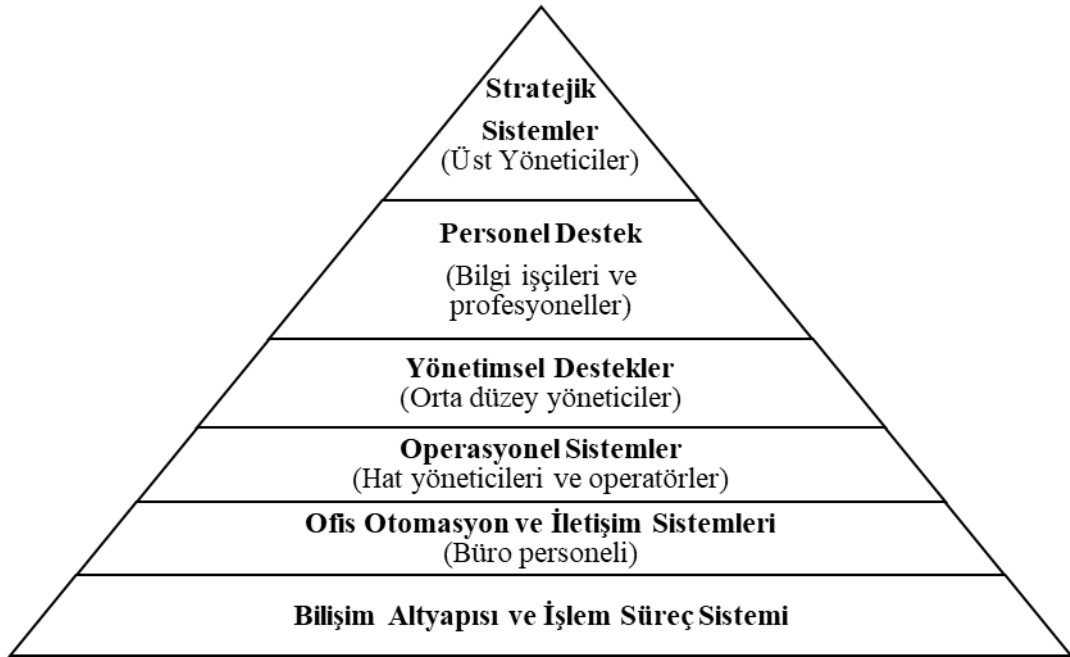
bütünsel-kurumsal bilişim sistemleri, örgütlerarası bilişim sistemleri (IOS's- interorganizational information systems; paydaş birkaç örgüt arasında, GIS- global information system; uluslararası, iki veya daha fazla ülkede ki fabrika, hizmet birimleri arasındaki ağ) gibi özelleştirilmiş ağ yapıları kullanılabilir (Turban vd., 2003: 38-41).

Teknolojinin örgüt yapısında, planlama, insan kaynağı yönetimi, sorun çözme, yapı tasarımı, gözlem ve geliştirme süreçleri, kontrol ve teşhis gibi yapısal faaliyetlerde önemli etkileri olmaktadır (Reddy, 1990: 245). Bilişim sistemlerinin ortaya çıkardığı yeni yaşam döngüsü; stratejik planlama (bilişim sistemi kullanımını tasarlayan), spesifik planlama (yaratılan değerlere ilişkin hesap verilebilirlik), analiz ve tasarım (bilişim sistemi öğeleri ve bağlantıları), sistem (yapı) ve yenileme kavramlarını kapsayan bir çerçeveye sahiptir. Bunlarla birlikte sürdürülebilirlik, inovasyon ve tasarımda mutlaka dikkate alınan unsurlardır (Hsu, 2013: 38).

Dijitalleşme iş yapış yöntemlerini etkilediği kadar, yetki, görev ve sorumluluk dağılımını da etkilemekte, bir bakıma örgüt yapısının da teknolojik tabanlı olarak dönüşmesine neden olmaktadır. Bu teknolojilerle örgüt kültürünün temel unsuru olan çalışanlar, yöneticiler gibi bireyleri sorumluluk alanı dahiline alan insan kaynakları yönetiminde de köklü değişimler olmakta, artık e-insan kaynakları (e-hrm) uygulamaları ön plana çıkmaktadır (Findikli ve Rofcanin, 2016: 46).

Bilişim sistemlerinin çalışan gruplarına verdiği destek noktaları şekil 10'da hiyerarşik bir piramit düzeninde anlatıldığı gibi her bir kademe için içerik farklılığı olmakla birlikte tüm kademelerde temel işlevleri kapsayabilmektedir.

Şekil 10: Örgütsel alanda bilişim sistemleri destek noktaları



Kaynak: Turban vd., 2003: 42.

İnternet, bilgisayar ve dijital ağların geliştirdiği alanlardan birisi de işgücünün küresel anlamda hareket kabiliyetidir. İleri seviyede mobilite örgütteki iş yapış biçimlerini ve yapılarını da etkilemiştir. Özellikle uzaktan ve esnek çalışma yöntemleri iş gücünün daha efektif kullanılmasını sağlayabilmekteyken, işveren ile işgören arasındaki bağı azaltması, evden çalışma durumunda ev ile işyeri arasındaki ayrımın ortadan kalkabilmesi gibi negatif etkilerinden oluşan çeşitli paradokslarıyla, iş ve işgücü politikalarında bilgisayar internet ve dijital ağ yapılarının önemli dönüşüm araçları oldukları ileri sürülebilir (Olsen, 2005: 276).

Sonuç itibariyle, yeni teknolojilerin, değişimi oldukça zor ve ağır olan veya değişime karşı dirençli olabilen örgüt yapısını, esnek bir hiyerarşi yaratarak, merkezi olmaktan yerele-sahaya doğru yayılan bir yatay hiyerarşiye dönüştürme potansiyeli nedeniyle etkileyebildiği ileri sürülebilmektedir (Reddy, 1990: 248). Dijitalleşmenin örgüt yapısını dönüştürme kapasitesine sahip bir gelişme olarak değerlendirilmesi söz konusudur.

### 3.3.2. Dijitalleşen Örgütsel Alanda Teknoloji-Çalışan Etkileşimi

Bilişim sistemlerinin temel yapıtaşları; donanım, yazılım, veri tabanı, dijital ağ, işlem süreçleri (stratejiler, politikalar, metotlar ve kurallar) ve insanlardan oluşur (Turban vd., 2003:16). Dijitalleşmeyle birlikte kamusal alan kavramının içeriğinde de değişim yaşandığı ileri sürülebilir. Van Dijk'e (2012) göre eski kamusal alanlar; özel bir kamusal alan veya bölge içindeki ortak alan olarak herkes tarafından kabullenilen ve nispeten özel-kamu alan ayrımının bulunduğu fiziki alanlar olma özelliklerine sahipken, yeni kamusal alanlar ise; çoklu online veya off-line kamusal alanlar, farklılıkların örtüşebildiği kamusal alanlar ve kamusal alanın bireyselleştirilmesi sonucu kamu-özel alan ayrımının bulanıklaşması şeklinde farklı özellikler ortaya koymaktadır (Van Dijk, 2012: 191).

Bradley küreselleşme, bilgi ve iletişim teknolojileri, yaşadığı çevre ve hayattaki rollerinin bireylerin günlük yaşamına etki eden temel faktörler olduğunu belirten diyagramında; küreselleşme olgusuna ilişkin yenilikler konusunda, teknoloji, değer ve normlar, iş gücü piyasası kümelerindeki küresel etkilerin yanında bu kümelerde değişimleri de etkileyen sanal dünyalara ve hayattaki rollere ilişkin değişken kümelerinde; profesyonel roller, özel roller, vatandaşlık rollerinden oluşan temel küme elemanlarının dışında bunlar ile etkileşime giren sanal rollere vurgu yapmaktadır (Bradley, 2007: 972).

Van Dijk (2012) bireylerin topluluk, örgüt veya grup seviyesinde bir ağ oluşturduğu, bu ağların genel toplumsal ağı meydana getirdiği ve sosyal sistem dünyasının bu toplumsal ağ havuzunu çevreleyen politik sistem, sosyal sistem, ekonomik sistem ve kültürel sistem ile etkileşim halinde olduğu genel bir ağ yapısı bulunduğunu ileri sürmektedir (Van Dijk, 2012: 30). Günümüzde temel dijital iletişim teknolojisi olan "internet" milyonlarca bilgisayarın, binlerce ağlar arasında, ağlardan ağlara bağlandığı küresel bir genel ağ mimarisine sahiptir ve sürekli olarak genişlemeye devam etmektedir. Kapsamın bu denli geniş olması heterojen bir alan olan internet içerisinde basit IP hiyerarşisi üzerinden çalışan

bir tür internet çalışma biçimi veya yöntemi ortaya çıkarmıştır (Peterson ve Davie, 2012: 308). Web 2.0 teknolojisiyle birlikte online toplum olarak ifade edilebilecek bir grup insanın bilgisayar ağları yoluyla öncelikli ve güçlü bağ kurmasıyla ortaya çıkan yeni bir toplumsal yapı meydana gelmeye başlamıştır. Bireyler dijitalleşme ile birlikte online sosyal ağları paylaşmaya başlamışlardır. Bu tür sosyal ağlarda da insanların günlük yaşam ve anlamlar ya da toplumsal duyguların paylaşılması söz konusu olabilmektedir (Anttiroiko, 2009: 52).

Dijitalleşme ile ortaya çıkan yeni iletişim ortamı, bireyler arasındaki teması ve paylaşımı önemli ölçüde etkilediği gibi zamanla insanların yaşam tarzlarını da etkilemekte, karşılaşılan sorunların çözümü için bilgisayarların kullanılması yeni bir “bilgi işlemsel düşünce” mantığı ortaya çıkarmaktadır (Tecim, 2019:3). İşletmelerde bilgi teknolojilerinin kullanılmasına ilişkin araştırmalarda; bilgi işçilerinin kullanım amaçlarına göre sınıflandırma yapılarak, uygulama süreci temelli (prosedürler) aktiviteler ve bilgi üretim temelli (amaç odaklı) aktiviteler olmak üzere ikili bir bakış açısına değinilir. Bu yaklaşım da verinin türü, kurumsal işlevsellik veya iş alanından (idari veya profesyonel) ziyade bilgi işçilerinin özelliklerine odaklanılmaktadır (McNurlin ve Sprague, 2006: 18). Dijitalleşen iletişim ağlarının iş süreçlerine entegrasyonu, örgüt içindeki politik ve kültürel güçleri etkileyebildiği gibi günlük yaşamı da şekillendiren bir değişim süreci yaratmaktadır. Kullanılan iş gücünün teknolojiye daha yatkın ve kalifiye olmasını gerektiren bu süreç niceliksel anlamda iş gücü gereksinimini aşağı çekmekte, aynı zamanda ağ yapılarından kaynaklı iş görme koşulları nedeniyle çalışanların daha otonom ve bağımsız olmasını sağlayarak Manuel Castells’in ifade ettiği gibi “İşgücünün Bireyselleşmesi” süreci şeklinde bir dönüşüme neden olmaktadır (Robins ve Webster, 2001: 115).

Bilişim sistemleri dijital ağlar yoluyla diğer insanların dahil olabildiği dış dünyayla bağlantı kurduğu için bir noktada insani değer ağlarının bir konsorsuyumu halini alır (Hsu, 2013: 23). Kolektivist toplumlarda, kişisel ilişkiler görevin üzerinde önceliğe sahipken, bireyci toplumlarda görev kişisel ilişkilerden daha önceliklidir. Bununla birlikte, bilgi işlem teknolojilerinin kullanımı bakımından, bu

kapsamdaki araçların bireyci topluluklardaki kullanım sıklığı ve istekliliğinin kolektivist olanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. İnternet ve e-posta kullanmak yine kolektivist topluluklarda daha az çekicidir ve kullanım sıklığı düşüktür. Böylece, bireyci toplumların dijital iletişim yöntemleri ve bilgi işlem teknolojilerine yatkınlığının daha fazla olduğu sonucu ortaya çıkmaktadır (Hofstede vd., 2010: 123).

Organik toplumlarda kullanılan dil ve etkileşim sözlü veya beden dili ile gerçekleştirilirken sanal topluluklarda iletişim yazı, resim veya grafiklere dayalı olarak gerçekleşmektedir. Bu iletişim yöntemi kamu idareleri ile işletmeler arasındaki etkileşimi pozitif yönlü artırmaya yarayabildiği gibi insani anlamda sosyal yaşamın gerçekliğinden bir kopuşun söz konusu olduğu da ileri sürülebilir (Van Dijk, 1997: 46). Bilgi iletişim teknolojileri, örgüt yapısını, kültürünü, iş süreçlerini, stratejilerini dönüştürme potansiyeline sahiptir. Bu bakımdan, örgütsel yapı, insanlar ve işe ilişkin görevlerden oluşan değişime karşı bir direnç mekanizması ortaya çıkarabilir (Laudon ve Laudon, 2014: 122). Teknoloji ile bireyler arasındaki etkileşim de, insanların teknolojiyi zamanla özümsemesi, davranışlarını dönüştürmesi ve uyum sağlaması beş farklı sürecin sonunda meydana gelir. Bu süreçler; sosyalizasyon süreci, yükümlülükler, ödüllendirmeler, algılama ve yeniden tasarlama ve son olarak yayılma süreçlerinden oluşmaktadır (Goodman vd., 1990: 56).

Örgüt içi bilgi iletişim ağları, çalışma zaman ve sürelerini daha esnek hale getirerek, iş görenlerin zaman planlamalarını bireyselleştirebilmelerini ve boş zaman imkanları yaratmalarını kolaylaştırmaktadır (Robins ve Webster, 2001: 117). Dijital teknolojilerin özellikle evrak düzeni ve iş prosedürlerinde ortaya çıkan kırtasiyecilik ve manuel hizmet üretimine karşı "bit" temelli dijital bir evren olarak, daha düşük maliyetler, daha esnek ve kolay yazı hazırlama, kayıt altına alma, sunma gibi kağıt veya basılı evraka bağlı işlemler yerine elektronik ortamdan, evrak akışı, dosya arşivleme, manuel olarak yapılan araştırma yerine otomatik sistemlerden yararlanılması söz konusudur (Olsen, 2005: 63).

Literatürde geçmişte bilgisayar tabanlı teknolojilerin kullanımının, çalışanların yeteneklerini törpüleyen, insani özelliklerini göz ardı eden, performansını düşüren ve örgüt içindeki güç dağılımı bağlamında “teknokratik elit” sınıfı yaratarak bir despotizm çağını aralayan, çalışanın kendini geliştirmesine engeller oluşturan etkilerinin bulunduğu ilişkin görüşler ileri sürülmüştür. Buna karşın, teknolojinin örgüt faaliyetlerinde kullanımının yalnızca farklı bir araç olarak değerlendirilmesi gerektiğini ve iş akış yöntemlerine etki eden bir yenilik olarak ele alınması gerektiğini ileri süren çalışmalar da bulunmaktadır (Garson, 1995: 1-26).

Günümüzde kullanılan ofis teknolojilerinin, özellikle düşük seviyede otonomi ve örgütsel değişimin olduğu durağan işyerlerindeki kullanıcılar açısından, iş süreçlerinin verimliliğine ve etkililiğine katkı yaptığı ileri sürülmektedir (Ruel, 2005: 249). İnternet ve intranet gibi yeni teknolojilerin kullanımı işyerlerinde çalışanların zaman kısıtı problemlerini çözmeye yardımcı olduğu gibi bilgi paylaşımının rahatlatmasıyla ekstra yük ve ek işlerden kurtulmalarını sağlayabilmektedir (Cong vd., 2007: 256).

Bilişim teknolojilerinin yarattığı değişim örgütteki bireyler üzerinde farklı noktalarda duygusal baskı ve düşük iş memnuniyeti de yaratabilir (Morabito, 2016: 129). İş süreçlerinde bilgisayar teknolojisine bağımlılığın artması, işgücü üzerinde kontrol ve baskı unsuru olarak kullanılma olasılığı nedeniyle çalışanlar tarafından arzulan bir dönüşüm ortaya çıkmayabilir. Bazı araştırmalarda karmaşıklık seviyesi düşük bir bilişim sisteminin çalışanların yaratıcılığını olumsuz etkileyebileceğine ve bilgisayara bağlı olarak çalışan kamu görevlilerinin mobilitelerinin düştüğü ve bunun stres yarattığına ilişkin bulgular elde edilmiştir (Garson, 1995: 200, 226).

İnsanların karşılaştıkları teknolojiye yönelik tutumlarını ortaya koyabilmek için bu alanda çok sayıda araştırma yapılmış ve yine birçok model geliştirilmiştir. Bu modeller arasında Davis'in katkılarıyla ortaya konulan “Teknoloji Kabul Modeli”



ön plana çıkmaktadır. Bu modelde temelde teknolojinin kullanıcılar tarafından algılanan yararları ve kullanım kolaylığı o teknolojiye karşı tutuma doğrudan etki etmekte ve bunun sonucunda kullanıcının teknolojiyi kullanıp kullanmama niyeti belirlenmektedir (Gao, 2005: 25).

İnternetin algılanışı ve kullanılışı üzerine yapılan önemli araştırmalardan birisi olan Oxford Internet Araştırmasına (OxIS) göre elektronik ortama ilişkin güvenin iki temel boyutunun bulunduğu, bunların ilkinin internet teknolojisine ve bilgisine güven, diğerinin ise online risk algılaması olduğu sonucuna varılmıştır. Ancak temel noktanın internet teknolojisi ve online bilgiye ulaşma konusundaki deneyim seviyesi olduğu tespit edilmiştir. Bu araştırmada nihai olarak elde edilen bulgular, internet teknolojisi konusunda deneyimi olan ve online bilgiye ulaşabilme ve toplayabilme becerisine sahip olan bireylerin bilgi sistemlerinden yararlanmanın değerini bilen bireyler olduklarını ortaya koymuştur (Naralan, 2008: 65).

Her örgütte hiyerarşik bir yapıyla karşılaşılabilir. Bu yapısal form, kendi içerisinde farklı iletişim mekanizmaları, güç koalisyonları ve geçici diğer yapılardan oluşan bir sistem ortaya çıkarır ve teknolojik talep farklılaşabilir. Bu nedenle tek tip bir teknoloji tasarımı ve mantalitesinin kullanılmasından ziyade, örgüt içi çatışmaları gideren bir teknolojinin tercih edilmesine odaklanılır (March ve Sproull, 1990: 164).

Örgüt içinde ortaya konulan amaçların, misyonun, stratejilerin geliştirilmesi bakımından insan kaynağının bilgi ve performansı önemli bir etkidir. İnsan unsurunun örgüt performansındaki etkisi, bazı durumlarda, bilgi, teknoloji, hammadde ve para gibi diğer üretim unsurlarından daha yüksek seviyede gerçekleşebilir (Schermerhon vd., 2002: 8). Örgütün bilgi yönetim süreçlerini, yapı, insan gibi sosyal yapı unsurlarıyla birlikte entelektüel kapasitesine göre geliştirmesi ve örgüt stratejileriyle uyumunu sağlaması, bürokratik ve hiyerarşik özelliklerin düşük seviyeye indirilmesi, örgüt üyelerinin bilgi birikiminin yeterli ve

üst yönetim tarafından değerlendirilebilir olması, bilgi yönetim sistemlerinde teknolojinin kullanımı konusunda üst ve orta yönetim kademelerinin direnç göstermemesi önemli bir unsurdur (Bensghir ve Sagsan, 2009: 81).

Örgütsel alandaki her türlü teknolojik değişime çalışanların adaptasyonu ve kültürel bir bariyerle karşılaşılması için örgütsel iletişim üzerindeki kolaylaştırıcı ve hızlandırıcı özelliği nedeniyle dijital iletişim yöntemlerinin tercih edilmesinin katkı sağlayabileceği ileri sürülebilir.

### **3.3.3. Örgütteki Dijital Dönüşümün Örgütsel İletişime Etkisi**

İletişim sosyal yapıda her türlü yeniliğin yayılımı, bireylerce benimsenmesi ve toplumsal kabul konusunda önemli bir işleve sahiptir. Rogers'a (1983) göre yeniliğin aktarımı, içerisinde yeni olan olgulara ilişkin bilgilerin yer aldığı iletilerden oluşan bir tür iletişim çeşididir. Bu noktada Rogers iletişimi " tarafların ortak bir anlayış geliştirmek için bilgiyi yarattıkları veya paylaştıkları bir süreç" olarak tanımlamaktadır (aktaran, Bulduklu ve Karaçor, 2019: 174).

İş hayatında ofisler ve binalar çalışma modeline uygun olarak belirli amaçlarla tasarlanmaktadır. Genellikle fiziksel altyapının temelinde zaman ve uzaklık gibi etkenler değerlendirmeye alınmaktadır. Bu durum işyeri planlamasında karmaşık sorunlar ortaya çıkarabilir, ancak bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim tasarıma etki eden zaman ve mesafe sorunlarını, e-posta, fax, telefon, video-konferans, internet gibi uygulamalar yoluyla gün geçtikçe azaltmakta, bu sorunlar artık daha az düşünölmektedir (Schein, 2004: 169).

Alandaki çalışmalarda genel olarak teknolojinin örgütsel iletişim modellerini etkileyebildiğine vurgu yapılmaktadır (Rochelau, 2003: 35). Bu bağlamda dijital dönüşüm ve örgütsel alanda kullanım yoğunluğu hızla artan dijital iletişim ağlarının olumlu veya olumsuz yönleriyle de olsa örgütsel iletişime ve iletişim kültürüne çeşitli açılardan etkilerinin olduğu ileri sürülebilir.

### 3.3.3.1. Dijital Ağlar ve Ağ İletişiminin Örgütteki Yansımaları

Etkili iletişim konusunda örgütsel alanda karşılaşılan en önemli sorunlar; fiziksel uzaklık ve erişim sorunları, iletişim ortamından kaynaklı sorunlar, üst yöneticilerin davranışları, statü farklılıkları, aşırı bilgi yüklenmesi, dinleyici standartları ve mesajın tekrarlanması gibi birçok etkenden kaynaklanmaktadır (Can vd., 2015: 329).

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 arasında iletişim ve iş akış süreçleri kolaylaşmıştır (Sozen ve Sagsan, 2009: 179). Van Dijk'ın belirttiği ağ yapılarından birisi olan teknolojik ağların ortaya çıkmasındaki en önemli etken internet ve web teknolojilerinin ortaya çıkışı olmuştur. İnternette yer alan açık standartlar ve protokoller, tüm bilgisayarların birbirlerine bağlanmasını ve web içerisindeki zengin kaynaklardan yararlanmasına fırsat vermektedir (Fountain, 2001: 6).

İnternet kolay ve ucuz bir iletişim ağı olanağı sağlarken web homojen bir arayüz ile çalışanlara tek tip işlem formatı sunmakta ve bir bakıma hareket alanını sınırlandırmaktadır. Bu görüşten yola çıkarak, biçimsel olmayan iş görüşmeleri, toplantılar yerine biçimsel-resmi ve fiziksel ofis ortamından uzakta gerçekleştirilen internet tabanlı video-konferans, sohbet odaları veya telefon görüşmeleri gibi biçimsel resmi diyalog ortamının yaratılmasının, bilgi alışverişi, karar verme süreçleri gibi etkinliklerde, yüz-yüze veya fiziksel iletişimin yarattığı, insanların düşüncelerini daha rahat iletebilmesi, fikir aktarımının daha iyi gerçekleşmesi, düşüncelerini savunma yeteneğinin daha fazla olması gibi avantajları ortadan kaldırdığı ileri sürülebilir (Olsen, 2005: 275).

Örgütsel alanda elektronik posta kullanımının yaygınlaşmaya başladığı ve çoğunlukla tercih edilen önemli bir teknolojik yenilik olduğu yıllarda yapılan bazı

çalışmalarda, e-posta ile örgüt içi iletişim arasındaki etkileşim ve bunun olumlu/olumsuz sonuçlarına ilişkin olarak;

- “-E-posta iletişimde ekonomik verimliliği ve etkililiği geliştirir.
  - Etkileşim ve geri bildirim düzeyini artırır.
  - Yatay iletişimi ve takım çalışmasında oryantasyon yönetimini geliştirir.
  - Örgütsel ve bireysel problemlere yönelik çok fazla bilgi sunar.
  - İletişimsizlik problemlerini artırmaktadır.
  - Bilginin filtrelemesi nedeniyle merkezi bir iletişim sorunu oluşur.”
- bulgularına yer verilmiştir (Garson, 1995: 188).

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 gösterebilir (Rochelau, 2003: 35). Ağ yapısı kuran bir örgütte insanların birbirleriyle etkileşime girmesiyle ortaya çıkan iletişim modellerinin özelliklerini Bradley (2007) şu şekilde sıralamıştır:

- “-Örgüt içindeki değişik seviyeler arasında direkt iletişim.
- Düşünce ile icraat arasındaki engeller ortadan kalkar.
- Güç dağılımı yeniden organize edilir.
- Yapı ve rollerde dönüşüm devam eder.
- Dış dünyaya açıklık artar.
- Çok boyutlu sanal kültür oluşur” (Bradley, 2007: 970)

Whitworth’a (2006: 533) göre “Bilgisayar ağlarında etkileşim sanal ortamda gerçekleşmekte iken insanlar gerçekliğin içinde yaşamaktadır. Online ya da fiziksel dünyada oluşan topluluklar farklı temelde sosyal yapı mimarisine sahip olsalar da sosyal seviyede aslında insanlar hala başka insanlarla iletişim kurmakta, altyapı teknoloji olsa da genel olarak sistem kişisel ve sosyal bağlama işaret etmektedir. ”

İnsanların dijital ağlarda birbirleriyle temas kurma olanağının ortaya çıkması, kaçınılmaz olarak çoklu etkileşimlere girilmesine ve bir bakıma karşılıklı kültürel veri aktarımlarının meydana gelmesine zemin hazırladığı ifade edilebilir.

### 3.3.3.2. Dijitalleşen İletişim Yöntemlerinin Örgüt Kültürüne Etkisi

Teknolojinin gelişmesiyle yaşanan “iletişim devrimi” sosyal hayatı yeniden yapılandırması bakımından tarihsel ve teorik anlamda fordist üretim modelinin yarattığı etkiden çok daha fazla ve yaygın bir dönüşüme yol açmıştır (Robins ve Webster, 2001: 118). Burada ki devrim ifadesinin örgüt literatüründe işaret ettiği anlam, teknolojik mobilizasyonun işyerlerinde güç ilişkilerini de dönüştürerek, fiziki mekanın ötesinde, yaşam alanını fazlasıyla etkilemiş olmasıdır.

Bireysel düzeyde veya işyerlerinde çalışanlar arasında bilgi paylaşımı engellerinin temelinde genellikle iletişim kabiliyeti ve sosyal ağ eksikliği gibi faktörler bulunmaktadır. Teknolojik düzeyde ise uygulamaların kullanımında isteksizlik ve ihtiyaçlar da uyumsuzluk, bilgi işlem teknolojilerinden gerçekçi olmayan fayda beklentisi ve teknoloji tabanlı sistemlerin kurulması, entegrasyonu ve dönüştürülmesinde ki zorluklara ilişkin bir dizi faktör ile ilişkili engeller ortaya çıkabilmektedir (Riege, 2005: 23).

Örgüt içinde iletişim yöntemine göre alıcıya iletilebilecek bilginin düzeyi; yüz-yüze iletişimde en zengin seviyede olmak üzere, telefonla iletişimde yüksek seviyede, kişisel yazışmalarda (mektup vb.) orta seviyede, resmi yazışmalarda (duyuru, doküman gibi) düşük seviyede ve sayısal ve biçimsel bilgisayar formatında en düşük seviye de olmak üzere hiyerarşik bir sıralama yapılabilmektedir (John ve Zixiu, 2005: 267). Bunun yanında, literatürde bir dijital iletişim ağı içerisinde bireylerin iletişim kurma dereceleriyle ilgili bazı tanımlamalar bulunmaktadır. Bu tanımlamalar ağlardaki aktörlerin rollerine bağlı olarak; ağda yüksek seviyede iletişim merkezinde olan aktörleri ifade eden yıldızlar (star), bağlantı kuran yada daha çok ilişkisiz bir tarafta olan aktörleri niteleyen araçlar (broker), iki yada daha çok grup veya ağ düzeninin üyesi olan köprü kuranlar (bridge), tek bağlantıyla ağdaki bir bölümden diğer bölüme bilgi akışını kontrol eden aktörler olan bekçiler (gatekeeper) ve diğeriyle hiç bağlantı

kurmayan yada çok az bağlantı kuran izole bireyler (isolated) olarak sıralanmaktadır (Sozen ve Sagsan, 2009: 181).

Yeni iletişim teknolojileri, dijital ağ içerisinde birbirleriyle temas halinde bulunan bireylerin birbirlerinin yüz ifadelerini ve vücut dillerini okumalarına engel teşkil edebileceği için mevcut kültürel davranış kalıpları ile uyum sorunu ortaya çıkarabileceği gibi dijital iletişim teknolojileri ile alıcı ile gönderici arasında kesintisiz bir ağ oluşturabildiğinden iletişim eylemini kolaylaştırarak, zaman yönetimi gibi bazı çalışma standartlarını değiştirmek suretiyle kültürel normlara etki edebilir (Schein, 2004: 169). Bilgisayar tabanlı iletişim teknikleri ile örgüt içi grup üyelerinin iletişimlerini artırılarak, sanal grup çalışmalarının etkililiği ve grup üyelerinin örgütsel normları paylaşabilmelerine katkı sağlanabilir (John ve Zixiu, 2005: 273).

İşyerinde çalışmak için gerekli duygusal enerjiyi ortaya çıkarabilmek için, bireylerin birbirlerini karşılıklı kabullenebileceği bir ortam ve işlevsel yakınlık önemli bir etkidir (Schein, 2004: 82). Ancak bilgisayar teknolojileri tamamen yeni bir insan-makine etkileşimi ve yine tamamen yeni sanal alanda gerçekleşen insan-insan etkileşimi yaratmaya başlamıştır. Bu yeni iletişim alanlarına çoğunlukla “siber alanlar-cyberspace” adı verilmektedir. (Macfadyen, 2006: 143). Bunun yanında kablosuz iletişim teknolojileri, bireylerin mekan ve zaman bağımlılığından kurtulmalarına yardımcı olan iletişim araçlarıdır (Mezgar, 2006: 1096).

Literatürde McLuhanın “teknolojik araçların uzuvlarımız haline geleceği” öngörüsünün dijital çağa ilişkin güçlü bir analogi olarak değerlendirildiği görülmektedir. Özellikle dijital yerliler olarak adlandırılan yeni nesil bireyler dijital alanda kendilerine özgü iletişim yöntemleri geliştirmiş, kağıt-kalem yerine klavye temelinde yazı kültüründen sonra uzun kurallı cümleler yerine kısaltmalı, işaretli veya emojili yeni bir yazımsal iletişim kültürü geliştirmişlerdir (Sarioğlu, 2020: 98). 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: 147).

İletişim kavramı ve uygulamalarının birer sosyal yapı unsuru olan ve çevresiyle iletişim halinde bulunan örgüt paradigması üzerindeki etkisinin, dijital iletişim teknolojilerinde süreklilik arz eden dönüşümle birlikte değerlendirilmesi, özellikle bilginin paylaşılması temelinde örgüt kültüründe bir değişim yaşandığı savını destekleyen sonuçlar ortaya çıkarmaktadır.

### **3.4. DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ**

Kültür genel olarak semboller ve anlam yüklenmiş eylemler sistemi biçiminde karşımıza çıkar. Bir örgütte kültür, yönetme fonksiyonunun bilinçaltını, örgüt üyelerinin bakış açısını etkileyen, bunları şekillendiren paylaşılan kurallar bütünüdür (Kunda, 1992: 8). Kültürün çekirdeğinde değişim çok daha zor bir olgudur. Günümüzde yaşça ileri bireylerin ilk defa kişisel bilgisayarlar edinmesinde karşılaşılan durum gibi, insan hayatı boyunca sürekli yeni pratikler ile yüzleşir ve yeni teknolojilerin kullanımıyla da, yeni semboller kazanılabilir, yeni kahramanlarla tanışılabilir, yeni ritüeller yoluyla etkileşime girilebilir (Hofstede vd, 2010: 19). Bir örgütte yönetim pozisyonundaki lider çalışanlar, temel kültürel değerlere karşı yeni stratejiler ve programlar uygulama konusunda bir değişim faaliyetine girişirse örgütteki kültürel yapının direnci ile karşılaşabilir (Daft, 2015: 337). Bu bakımdan örgüt kültürü örgütsel yapının devamlılığı kadar değişim süreçlerinde de önemli bir yapısal unsur olma özelliğine sahiptir.

Alanda sıklıkla değinilen yeni nesil kavramlardan olan “siber kültür-cyberculture” insanoğlunun etkileşime girdiği ve iletişim kurduğu her sosyal alan gibi, değerler, davranışlar, tutumlar, düşünce modelleri, inançlar ve uygulamaları kapsayabilen kültür setleri veya gelişen bir kültürün hakim olduğu alanları ifade etmekte ve

gerçekliğe bağlı sosyal kültürün ötesinde bir yenilik olarak karşımıza çıkmaktadır (Macfadyen, 2006: 149). Bilişim teknolojileri ve internet kullanımının hem teorik hem de pratik alanda bu kadar yaygınlaşması, dijitalleşmeyi artık bir örgüt kültürü olarak tanımlanır hale getirmiştir (Dunleavy ve Margetts, 2015: 2).

Özellikle, Z kuşağı bireyleri Mc Luhan'ın "küresel köylüler" ya da farklı kaynaklarda evrilererek "dijital köylüler" olarak ifade edilen yapısal çözülme ve sosyal dönüşüm paradigması karşısında, sosyal medya gibi dijital iletişim kanallarıyla sosyalleşmektedir (Sarioğlu, 2020: 97). Bu küresel köy yaklaşımının temelinde yatan teknolojik dönüşüm ya da dijitalleşme sürecine, özellikle internetin etkisiyle, insanların yüz-yüze iletişim kurarak sosyalleşmek yerine daha çok bu teknolojik imkânların sunduğu iletişim kanallarını kullanmasıyla başlanmıştır (Koç ve Kılınç, 2020: 26).

Dijitalleşmenin temel birtakım özellikleri arasında; iş alanının dijitalleşmesi süreci sonunda dijital bir çalışma alanının ortaya çıkması ve işgücünün eskiye göre daha farklı bir şekilde mobil cihazlar ve mobilitiyi sağlayan dijital araçlar kullanarak çalışmaya başlaması gibi değişimlere neden olması bulunmaktadır. Başka bir bakış açısıyla insani ve toplumsal aksiyonlarda dijital teknolojilerin benimsenerek kullanılması dijital dönüşümün bir özelliğidir (Yankın, 2019: 13).

Yeni teknolojiler ve elektronik ağlar, günlük faaliyetlerde görevlerin planlanması ve dağıtılması süreçleri için kullanıldığı gibi, örgüt içi ilişkilerin ve sosyal yaşamın daha şeffaf olmasına yol açmakta, ortaya çıkan ağ toplumu bu bağlamda daha şeffaf ve potansiyel olarak daha disiplinli bir toplum ortaya çıkarmaktadır (Robins ve Webster, 2001: 118; Garson, 1995: 62).

Araştırmanın bu bölümünde sosyal bağlama etki eden dijital dönüşümün, örgüt alanındaki çalışmalarda incelenen, örgütte liderlik, örgüt üyeleri arasındaki



sosyal yapı ve teknoloji uyumu kapsamında ayrıca değerlendirilmesi amaçlanmıştır.

### **3.4.1. Dijitalleşen Örgütte Liderlik**

Alanda mevcut çalışmaların bazılarında bilgisayarlı teknolojilerin ve bilişim yönetim sistemlerinin örgütteki üst yönetimin kontrol alanını genişletmesine yardımcı olarak, faaliyetler ve çalışanlar üzerinde birer kontrol aracı niteliğinde kullanılabileceği belirtilmektedir (Garson, 1995: 26). Ayrıca, bu teknolojiler üst yönetimin ideolojisini ve kurallarını örgüt geneline empoze etmesine yardımcı olabilmektedir (March ve Sproull, 1990: 159).

Dijital iletişim teknolojilerinin kullanımı, üst yönetimin gerek duyduğu verilere veri tabanları yoluyla kolayca ulaşabilmesinin yolunu açtığından, orta seviye/hat yöneticilerinin örgüt içindeki güç dağılımında konum ve pozisyonları erozyona uğrayabilmekte, orta seviye yöneticilerinin saha çalışanı ya da koordinatör düzeyine doğru indirgenmesine yol açabilmektedir (Garson, 1995: 68).

Gelişmiş bilişim teknolojileri aynı zamanda sosyal yapıda üretilmiş bilgiler olan normlar ve modeller, bilgi yönetim usulleri ve liderlikte değişim yoluyla örgütsel dönüşümü gerçekleştirebilir (Dunleavy vd., 2006: 226). Örgütlerin coğrafi açıdan bir idari merkezden yönetilmediği, yerelleşmenin hakim olduğu bu bilgisayar çağında, yöneticiler artık kontrol edici değil kolaylaştırıcı bir rol üstlenmektedir (Glass, 1991: 13). Bu bağlamda yeni teknolojilerin uygulanması durumunda, yöneticilerin örgütsel bağlamı değerlendirerek etkilerini belirlemeleri, gayri resmi normlar, değişim ve paylaşım karşı dirençleri ve diğer örgütsel politik çerçevenin yeni sistemlere karşı nasıl tepki verebileceklerini değerlendirmeleri gerekir (Rochelau, 2003: 34).

### **3.4.2. Örgütün Sosyal Yapısı ile Dijital Dönüşüm Uyumu**

Sosyoloji alanında aile, komşuluk, mahalleli olmak gibi organik toplumsal yapılarda yer ve zamansal bağ, ortak çok sayıda faaliyette bulunma, homojen yapı ve sıkı grup bağları gibi özellikler baskınken, teknoloji ve dijital iletişim olanakları ile ortaya çıkan sanal toplumlarda heterojen yapı, gevşek grup bağları, yalnızca belirli faaliyetlerde bir araya gelme, zaman ve mekan bağının bulunmayışı gibi özellikler söz konusu olmaktadır (Van Dijk, 1997: 45). Günümüz modern işyeri yönetim kültüründe, esnek ve grup temelli formlara dayalı yönetim anlayışı hakim paradigma haline gelmektedir. Bu örgüt formunda çalışanların işyerinde alınan kararlara katılımı ve bu olanağın genişletilmesi gerekmektedir (Katz, 1997: 27).

Bilgi yönetiminde kültürel engeller işbirliği ve paylaşımı azaltan önemli bir olumsuzluktur. Özellikle çalışan motivasyonunu sağlayabilmek, sistemde güncellenmesi gereken unsurların ve eksikliklerin tespiti gibi olası durumların ihmal edilmemesi bakımından önemli bir koşuldur. Bilgi paylaşım ağına dahil olarak katkı sunmaktan kaçınan insanlar ise bunun sağladığı rekabet avantajından mahrum kalabilmektedir. Örgüt içinde iyi bir bilgi yönetim sistemi oluşturmak için güçlü bir “kültürel işyeri çevresi” inşa etmeye ihtiyaç vardır (McNurlin ve Sprague, 2006: 543).

Dijital teknolojiler ile birlikte toplumsal hayatta bireyler, çevrim içi sohbet, e-imza, e-ticaret, dijital imgeleme, avatar, sanal gerçeklik ve nihayetinde dijital kültür gibi yeni kavramlarla yüzleşmektedirler (Koç ve Kılınc, 2020: 34). Dijital veri ağlarının sunduğu bilgiye hızlı erişim, dünyanın her yerinden dijital sinyallerden alınan bilgiyi kullanma olanağının sunduğu yeni ağ teknolojilerinin avantajlarına erişmek bakımından, yeni teknolojiye uyum süreçlerinin önemini arttırmıştır (Olsen, 2005: 49). Ağların dijitalleşmesi işgücünün teknolojik kabiliyeti iş gerekleri arasında ön plana çıkmaya başlamış, bu yetenekleri kazanmak için eğitim programlarının önemi de hızla artmaya başlamıştır (Katz, 1997: 17).

İnternet, fiziki olarak farklı yerlerde bulunan bilgisayarların, kablolar, uydu bağlantıları, telsiz sistemleri gibi iletişim ağ yapısı kuran aracı teknolojilerle birbirlerine bağlanmasını sağlayan ve işlem kapsama alanını tüm dünyanın oluşturduğu elektronik bir iletişim ağıdır (Sökmen, 2012: 1). Bu haliyle internet kendisinden önceki sosyal normları ve sınırları ortadan kaldırmıştır. Sosyal ağlar bir gerçeğin (nesne) sadece gözlemlenmesi değil, onun belirsiz bir şekilde dönüştürülmesi ve tasarlanması (verb) sürecini ihtiva eder (Hsu, 2013: 17).

Sanal topluluklarda farklı türlerde ve çoklu bir kültür söz konusudur. Bu yönüyle, sabit ve belirli bir sosyal kültürel özellikler barındırmaz. Rheingold'a (1993) göre "Web" ve "Net" toplumu olarak dönüşen yeni sosyal yapının gerçek hayattaki kamusal alanları gittikçe ortadan kaldıracığı ileri sürülebilir. Dijital ağların bir sonucu olarak büyük kentsel yapılar inşa etmek yerine çalışanlar, yöneticiler ve diğer bireylerin evlerinden, ofislerinden dünyanın kalanı ile faaliyet yapabilme imkânı ortaya çıkmaktadır (Van Dijk, 1997: 46).

### **3.4.3. Dijitalleşmenin Örgüt Kültürü Bileşenleri Üzerindeki Etkisi**

Yeni teknolojilerle yüzleşildiğinde, özellikle geniş bir coğrafyaya yayılmış, büyük örgüt modellerinde, değişimin kültürel olarak yayılması ve yapıya uyum sağlaması bakımından engel teşkil edebilecek hususlar arasında, mevcut örgüt kültürünün sağlam bir şekilde yapıya yerleşmiş olması veya alt kültürlerin varlığı gibi etkenler öne çıkmaktadır (Schein, 2004: 301). Kültür örgütün bir kişiliği olarak örgütsel çevrede meydana gelen bir çok değer, inanç, beklenti ve davranıştan oluşur ve işgörenlerin bireysel sosyal ve örgütsel davranışlarını etkilediği gibi bilginin paylaşımı ve örgütsel iletişim için de önemli bir değişkendir (Khakpour vd., 2009: 95).

Örgüt içinde birimler ve çalışanlar arasında bilgi paylaşımı, temelde insandan-insana bir süreç olarak değerlendirilmekte ve bunun etkili bir şekilde gerçekleşmesi için güçlü bir kültürel yapıya ihtiyaç olduğu ileri sürülmektedir. Bu

nedenle liderlik ile desteklenen bilgi paylaşım kültürünün örgütsel yapıya entegre edilmesi önem taşımaktadır (Cong vd., 2007: 255).

Yeni teknolojilere uyum genellikle farkındalık, sorgulama ve araştırma, uygulama ve uyumlaştırma ile kabul şeklinde aşamalı bir süreci ifade etmektedir (Sen, 2016: 11). Yerel ve evrensel bilgi iletişim teknolojilerinin örgüt fonksiyonlarına entegrasyonu ile ortaya çıkan dijital örgüt modellerinin verimliliğinin kurumsal mimarinin 5 temel öğesinin uyumlu bir şekilde çalışmasına bağlı olduğu ileri sürülebilir. Bu mimari de, kültür; değerleri, örgütteki işgören davranış kalıplarını ve yönetim tarzını, yetkinlik; iş bilgisi ve tecrübeleri, yetenekleri, becerileri, işlem süreçleri; yönetim, destek ve operasyonel alanları, girişim mimarisinde teknoloji; idari binalar, çalışma alanları, yazılım ve donanımları, kullanılan teknik aletleri, örgüt ise güç ilişkilerini, resmi iletişim kanallarını, gayri resmi ağları, güven ve iletişim ortamından oluşmaktadır (Reddick, 2012: 141).

Bilişim sistemlerinin genel ağ prensibi, küresel bir insan-değer ağları oluşturma özelliğinde yatar. Bilişim sistemleri diğer insanların kullandığı bilişim sistemleri ile bir ağ kurarak, kullanıcılar arasındaki etkileşimle yeni değerler yaratabilir (Hsu, 2013: 24). Dijital ağlara dayalı sanal topluluklar, fizik kanunlarından ve coğrafyadan bağımsız tamamen yeni bir sanal çevre oluşturabilirler. Bu çevre gerçek dünyanın özet verileri ile (sayısallaştırılmış ve teorik düzlemde) yine gerçek dünyanın benzerinin oluşturulmasından meydana gelmektedir (Bronswijk, 1997: 71). İnternet alanında insanların dijital bir arayüzle iletişime geçmesi basit bir eylem değildir. İnsanlar dijital alanda sanal dünyanın kültürü ve bu alanlarda bulunan diğer insanların kültürleriyle etkileşime girerek birbirlerinin davranış ve tutum modellerine etki edebilirler (Macfadyen, 2006: 143).

Dijital dönüşüm daha çok örgütteki içyapı dönüşümleriyle ilgilidir. Bu yapısal düzen operasyonel süreçler, performans programları, bürokratik politikalar,

normlar, kültürel inançlar ve sosyal ağlar içerisinde gizlenmiştir (Fountain, 2001: 12). Bilgisayar tabanlı bilişim sistemleri örgüt içindeki sosyal bağlama (social context) farklı bir etki geliştirebilir, değer ve inançların örgütteki sosyal grupların ve insanların istekleri doğrultusunda belirlenmesine katkı sağlayabilir (Turban vd., 2003: 16).

Yeni teknolojiler örgütsel yapıda sorumluluk, iş yapma yöntemleri ve resmi iletişim modellerinde bir değişim gerektirebilir. Yapı kavramı ile ilgili olarak Sen (2016: 11) bu kavramın genellikle otorite ve güç ile açıklandığını belirtmektedir. Yeni teknolojilerin adaptasyonu beraberinde çeşitli riskler getiren küçük veya büyük bazı değişikliklere neden olmaktadır. Örgütsel kültür bu riskler konusunda önemli bir rol oynar. Gelişime ve iletişime açık, katılımcı, destekleyici ve güvenin bulunduğu örgüt kültürleri teknoloji kabulüne kolaylaştıran bir etken olabilir.

Günümüzde örgüt kültürünün moda olan boyutları; dil, mekan kullanım tarzı ve zaman oryantasyonu gibi bireylerin kolaylıkla hissedip algılayabileceği unsurları işaret eder (Schermerhon vd., 2002: 210). Dijital dönüşüm sürecinin geliştirdiği işbirlikçi-katılımcı teknolojiler, bir kültürel evrim süreci olarak katılımcı öğrenme yeteneğiyle paralel bir şekilde gerçekleşen ilerlemelerdir (Clarke ve Clegg, 2000: 56). Dijital dönüşümün verimliliği için takım çalışması ve katılımcılık, merkezi olmayan otorite ve karar alma yetki ve sorumluluğunun alt kademelere dağıtılmış olması, uygun kurumsal süreçler, etkililik ve verimlilik değerlerini içselleştirmiş bir örgüt kültürü, esnek bir yönetim kültürü, üst yönetimin teknoloji yatırım ve dönüşümüne güçlü desteği, iyi bir ağ ve bilgisayar altyapısı ve standartları, internet ve internet kültürü, iş gören eğitim programları ve güçlü bir bilişim sistemleri geliştirme ekibinin mevcut olması beklenir (Laudon ve Laudon, 2014: 57).

Schein, kültürel değişim mekanizmalarını sıralarken birleşme ve devralma, yıkım ve yeniden ayağa kalkma, alt kültürlerin baskın çıkması, dış çevrenin etkisi gibi etkenlere odaklanarak “teknolojinin baştan çıkarıcı etkisi” üzerinde de

durmuş, bir bakıma teknolojik yeniliklerin örgüt kültürünü değişime zorlayabileceğini ifade etmiştir (Schein, 2004: 292). Teknolojinin gelişmesiyle ortaya çıkan yeni nesil araçlar ve teknikler, performansı artırmak için değişim stratejilerini belirlerken kolaylık sağlasa da, değerler, düşünme yöntemleri, yönetim tarzı, sorunları çözme yaklaşımları, genel olgular gibi temel örgüt kültürü parametreleri aynı kalırsa, yapılacak değişim faaliyetleri sonuçsuz kalacaktır. Bu anlamda örgüt kültüründe ki değişim genel dönüşümün anahtar noktasıdır (Cameron ve Quinn, 2011: 12).

Literatür araştırmasıyla dijital dönüşümün örgütler üzerinde çok boyutlu etkilerinin bulunduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bu etkilerin doğru bir şekilde incelenmesi ve dönüşüm hızıyla paralel yeni ve uygulanabilir adımların atılması için yönetim biliminde bu alana özgü araştırmaların derinleştirilmesinin önemi ortaya konulmuştur.

## 4. BÖLÜM

### DİJİTALLEŞMENİN KAMU YÖNETİMİNE ETKİLERİ

Hiyerarşik yönetim özelliklerinin hâkim olduğu geleneksel örgüt yapılarını bilgi tabanlı akıllı ağ yapılarına dönüştürmek, bir bakıma örgütte değişim mühendisliği uygulamak, oldukça zordur. Bunun en temel nedeni, hiyerarşilerde kararların daima yukarıdan aşağıya veya aşağıdan yukarıya doğru alınmasıdır (Turban vd., 1996: 115). Bu durum, kararları almak için gerekli bilgilerin ve yetki ve sorumlulukların farklı kademeler arasında asimetrik olarak dağılmış olmasından kaynaklanan temel bir sorundur. Özellikle kamu idarelerinde yetki dağılımındaki katı hiyerarşi kültürünün, BT tabanlı yönetim ve dijital ağ teknolojilerinin kullanılmasından etkilenmesi beklenebilir.

Dijitalleşme olgusu devletlerin toplumla bağ kurma imkânını geliştirerek, dijital teknolojilerin kaldıraç etkisiyle kamu idareleri için bilgiye erişim ve örgütsel düzenlemeleri geliştirmede önemli rol oynamaya başlamıştır. Başka bir yönüyle ise hizmet tasarım ve sunum süreçlerini, politika yapımı süreçlerini destekleyerek, verimliliği artırarak operasyonel kapasiteyi ve performansı geliştirip kamu idarelerine olan güveni artırmaya yardımcı olabilmektedir (OECD, 2017: 35).

Kamu idarelerinde 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, personel rejiminin esnek olmaması nedeniyle yapılan faaliyetlerin performans ve ücretlendirme ile bağının zayıf olduğu örgütsel özellikler göstermektedir (Reddick, 2012: 9). Ancak, 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: 13).

Bilginin şekli ve uygulaması bakımından, kamu örgütlenmeleri özel sektöre göre daha fazla insan temelli ve informel sosyal gruplarının etkisi altında kalabilir. Bilgi yapısı bakımından kamu idareleri daha avantajlı bir noktada bulunmaktadır. Yapısal açıdan maliyetleri azaltan ve sosyal entegrasyonu geliştiren özelliği ön plana çıkmakta ve tüm alanlarda etkinliği artırmaya olanak tanımaktadır (Bensghir ve Sagsan, 2009: 75). Özellikle çevik devlet süreçleri anlayışı, devletin esnekliği ve yanıt verebilme hızını artırmaya odaklanırken, uçtan-uca hizmet yapılandırmasında idareler iş süreçlerinde ve hizmetlerinde farklılaşmaya odaklanırlar (Dunleavy vd., 2006: 235).

Teknoloji bireysel ve özel işletmeler açısından bir çeşit bilgi ekosistemi yaratmak suretiyle stratejik karar süreçlerini etkileyebilmektedir. Kamu idarelerinde üretilen bilgi, veri, yaratıcılık ve yenilikçilik potansiyeli üzerinde tekel oluşturma niyeti bulunmadığından, dijital devlet uygulamalarının sağladığı fırsatlar devlet dışındaki aktörlerin yenilik, kapasite ve bilgi birikimlerinden faydalanma olanağı sunabilmektedir (OECD, 2017: 37). Web 2.0 ile birlikte özellikle vatandaş-devlet etkileşimi ve e-demokrasi alanında gelişen internet teknolojisinin kullanımıyla kamu yönetiminde dönüşümün hızlanacağı beklentisi bulunmaktadır. Bu sayede, kamu hizmetlerinde artı değer yakalanarak etkinlik seviyesi artırılabilen, kullanıcı davranışlarına uygun hizmet üretilebilme, sosyal entegrasyon ve kullanıcı içerik geliştirmesi yoluyla politika süreçlerine vatandaş katılımı sağlanabilen, geliştirilen ağ ile kamu hizmetleri ve ürünlerinin pazarlaması yapılabilmekte ve vatandaş bağlılığı artırılabilir (Anttiroiko, 2009: 60). Bu bağlamda dijitalleşmenin kamu yönetiminde köklü değişimlere neden olabileceği ifade edilebilir.

Araştırmanın bu bölümünde, dijital dönüşümün kamu yönetimi bilimine yansımaları, kamu hizmeti üretiminde e-Devlet uygulamalarının gelişim süreci ve kavramsal analizi, geleneksel devlet anlayışından e-Devlete dönüşümün



getirdiği yenilikler, dijital kamu hizmetlerinin temel özellikleri, dijitalleşmenin kamu idarelerine etkileri ve bu bağlamda kamu idarelerinde yerleşik örgüt kültürüne yansımaları konuları incelenmiştir.

#### **4.1. TEKNOLOJİK DÖNÜŞÜM VE DİJİTALLEŞMENİN KAMU YÖNETİMİ BİLİMİNE ETKİLERİ: DİJİTAL ÇAĞ YÖNETİŞİMİ**

1980’li yıllarda başlayan “yönetimin yeniden icadı” olarak bilinen reform hareketlerinde, kamu yönetiminin odak noktasını iç yapıya yönelik yaklaşımdan dış çevreye yönelen, son kullanıcı ihtiyaçları ve ilgi alanlarını vurgulayan yeni bir devlet anlayışına odaklanılmıştır. Osborne ve Gaebler (1992)’in vatandaşları müşteri gibi algılayan anlayışının modellediği bu dönüşümde, devletin asli hizmetlerini “katalizör devlet” ve “toplumsal mülkiyet” kavramları temelinde şekillenen bir anlayışla yürütmesine, memurların toplumsal problemlere verimli ve etkili çözümler getirmeyi amaç edinerek vatandaşların sorunlarına doğrudan ve toplumsal amaçlarla çözüm bulmak konusunda çaba sarf etmesine, vatandaşların karar alma mekanizmalarına aktif katılım sağlamasının yollarının açılmasına önem verilmektedir (Ho, 2002: 435).

Yirminci yüzyılın son çeyreğinde kamu yönetiminin teori ve pratiğine ilişkin tartışmaların sonucunda, özel sektör zihniyeti ve kullandığı yöntemlerin kamu yönetimine aktarılmasını amaçlayan yeni kamu işletmeciliği akımı ortaya çıkmıştır. Bu akımda kamu idareleri reform hareketlerinin hem öznesi hem de nesnesi olmuştur. Ayrıca kurumsal kültür ve kapasitede köklü bir değişim yaşanmadığı sürece, yapılan reformların kamu yöneticilerinin direnci veya yetersizliği yüzünden başarıya ulaşamayacağı ileri sürülmüştür (Hatipoğlu, 2015: 155, 160).

Kamu yönetiminde reform ve değişim vurgusu yapan en temel teorilerden birisi olan ve 1980’lerden 2000’li yılların ilk yarısına kadar kamu yönetimini domine eden yeni kamu yönetimi (NPM) hareketinde, yönetimde bilgi ve iletişim

teknolojilerinin (ICT) kullanımının değişim hareketinin başarılı olması için gerekli olduğu ileri sürülmüştür. Bu bakımdan özellikle klasik Weberyen yönetim modeli ve kamu bürokrasisinin eksikliklerine temas etmelerinin bir sonucu e-yönetişim teorisi ile yeni kamu yönetimi hareketi birbirleriyle tutarlı birer düşünce akımı olmuşlardır. Her iki düşünce akımında teknolojinin kamu yönetiminde beklenen reform hareketine etkisi bakımından ortak görüşler ileri sürülmüştür (Dunleavy ve Margetts, 2015: 3; Reddick, 2012: 84).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımı temelde diğer kamu yönetimi reformlarının bir şemsiyesi gibi görülebilmektedir. Kamu yönetiminde reform gerekliliğine vurgu yapan bu yaklaşımda, devlet yönetiminde işletme yönetimi benzeri bir anlayışın benimsenmesi, kalite ve performansın geliştirilmesi, kamusal talep, tedarik ve kamu hizmeti üretimine ilişkin işlevlerin birbirinden ayrılmasının sağlanması ve devletin bürokratik yapısı ve idarelerinin mümkün olduğunca piyasadan çekilerek daha küçük devlet anlayışına geçilmesi önerileri ön plana çıkmaktadır (Yıldız, 2008: 26).

Yeni kamu yönetimi yaklaşımının özel sektörden aktardığı üç temel özellik; temelinde kamu yönetiminin geniş boyutlardaki örgüt ve personel yapısını kontrol ve yönetebilmek için bilgi işlem teknolojilerinin etkin kullanımı, U-formundan M-formuna evrilen yapı ve esneklik gibi anlayışa vurgu yapan “ayrıştırma-çözülme”, kaynakların tahsisinde kamu idarelerinde “rekabetçiliğin” ön plana çıkarılması ve çalışan performansını artırmada değer ve inançlar, devlet ruhu gibi soyut mekanizmalar yerine konusu para olan teşvik sistemlerinin geliştirilmesi ve sosyal grup anlayışından profesyonel grup anlayışına geçişi simgeleyen “teşvik etme” yaklaşımından oluşmaktadır (Dunleavy vd., 2005: 470).

Toplumsal dönüşümlerin yanında bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, tüm Dünya da “bilgi çağı” olarak tanımlanan yeni bir dönemin başlamasına etki etmiştir. Küreselleşen yeni yapılar geleneksel devlet yapılarını ve kamu

idarelerini dönüştürerek, merkezinde bilgi iletişim teknolojileri ve vatandaş olan yeni örgütsel formlar meydana getirmiştir (Utku-İsmihan, 2009: 212). Gelişen teknoloji kamu yönetiminde daha önceleri bürokratik ve hiyerarşik yapı içerisinde manuel süreçlerle yürütülen ve yöneticiler ile birimler arasında uyum sağlamaya yönelik klasik yönetim anlayışına dayalı düşük performanslı veri yönetim hizmetlerini dönüştürerek, daha çok endüstri alanında kullanılan bir kavram ile değerlendirmek gerekirse “otomasyon” dönemini başlatmıştır (Thomas, 1971: 17). Günümüzde dijital teknolojiler kamu hizmetlerinde en önemli dönüşüm araçlarından biri olarak kabul edilmektedir. Özellikle kamu yönetimi reformlarında dijital teknolojilerin kullanımının yaygınlığı ve yeterliliği temel politika argümanları arasına girmiştir (OECD, 2017: 3).

Kamu yönetimi üzerine reform düşünceleri geliştiginde genellikle temel yönetim fonksiyonlarından olan koordinasyon kavramına özel olarak odaklanılmaktadır. Bunun en önemli sebeplerinden biri yeni kamu işletmeciliği reformları ile birlikte kamu yönetiminde bütünlüğün azalması, parçalanmanın artması, eskisinden daha karmaşık bir yapının ortaya çıkması, kamu idarelerinin bazı alanlarda başarısız olmaya başlaması, bu negatif sonuçların temelinde koordinasyon eksikliği sorununun bulunduğu anlaşılmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinin sunumu ve organizasyonunda yarattığı ilerlemenin vatandaşlara yönelik işlemlerde özel sektör süreçlerinin kullanılmasına imkan vermesi ve kamu yönetiminde dijitalleşmenin yaygınlaşmaya başlamasıyla bu süreçte yeni bir aşamaya geçilmiştir (Hatipoğlu, 2015: 154; Dunleavy vd., 2005: 468, 476).

Max Weber’in modern örgüt paradigmasında planlama, uygulama, kaydetme ve yazılan kayıtları dönüştürmeye dayalı anlayışı, 1930’larda öncül bilişim teknolojilerinin ortaya çıkarak kağıt üzerinde yapılan kayıtların veri tabanlarında saklanmasına zemin hazırlaması, 1980’lerde veri tabanları arasında ağ kurulması ve tüm iş akışının tamamen elektronik ortama aktarılabilmesi, 1990’larda WEB ile bilginin dönüşümünü tamamlayan evrensel bir sürece girilmesi gibi önemli gelişmelerle hem işletmeler hem de devlet düzeyinde

“patronaj” sorununu da gidermeye yardımcı olan dijitalleşme süreci ortaya çıkmıştır (Dunleavy vd., 2006: 4). İnternetin 1990’lı yıllarla birlikte etkisini artırması özellikle ABD’de kamu yönetimi reformları bakımından temel hedeflerin gerçekleşmesini sağlamış, o dönemlerde bu ülkenin politik karar vericileri öncelikle e-ticarete vurgu yapan değişim parametrelerini ön plana çıkarmışken, daha sonra bu gelişmeler devletin üstlendiği hizmetlerde ve örgüt yapısında sanal birimler oluşturmaya kadar ilerleyen dijital devlet inşası sürecini başlatmıştır (Fountain, 2001: 4).

İnternetin kullanımı ile birlikte ortaya çıkan “tek durak işlem noktası” hizmet anlayışı, kamu idarelerinin işlevsel bölümlere ayrılması ve farklı kamu idarelerinin farklı coğrafi alanda hizmet sunmalarına karşı yeni bir alternatif olarak görülmektedir (Ho, 2002: 436). Teknolojinin etkisiyle yeni bir kamu yönetimi anlayışı ortaya çıkmakta ve artık kamu mallarının tanımı değişmekte, yönetim anlayışında köklü değişimler yaşanmakta, stratejik yönetim, performans yönetimi ve sonuç temelli yönetim ön plana çıkmaktadır (Swiss, 2003: 171).

Bu gelişmelerle birlikte, yeni kamu işletmeciliği anlayışının idareleri parçalayıcı yapısının ötesinde yetersizliği üzerine akademik alanda çok sayıda tartışmalı konu gündeme getirilmiş, bu konuda ki eleştirilerin çoğalmasında ve bilgi ve iletişim teknolojilerinde ki gelişmenin her alanda dijitalleşmeyi artırmasının etkisiyle, bir kamu yönetimi paradigması olarak “dijital yönetim” kavramı gündeme gelmiştir (Yavuz, 2015: 274).

Dijital yönetim veya Gov 2.0 literatürüne en önemli katkı, Dunleavy vd. (2006) tarafından yeni kamu yönetimine alternatif arayışları çerçevesinde yapılan çalışmalar ile atılmıştır (Longo, 2011: 39). Dunleavy vd. “yeni kamu yönetimi (NPM) hareketi öldü yaşıyor yeni dijital çağ yönetimi” şeklinde ki keskin sloganıyla akademik alana sunduğu “dijital çağ yönetimi” kavramını açıklarken, merkezinde bilişim teknolojileri ve bilgi tabanlı dönüşüm olduğu bilişim teknolojilerinin eskisine göre çok daha kompleks ve çok boyutlu bir

şekilde daha yoğun olarak görüldüğü kamu idarelerine işaret etmektedirler (Dunleavy vd., 2006: 216; Dunleavy vd., 2005: 478).

Bir kamu yönetimi paradigması olarak “dijital çağ yönetişimi” kavramı ilk kez Dunleavy, Margetts, Bastow ve Tinkler (2005) tarafından yeni bir paradigma olarak sunulmuş, bu yeni paradigma üç temel özellik çerçevesinde ele alınmıştır; dijitalleşme, yeniden bütünleşme, ihtiyaç temelli bütüncüllük. 2000’li yıllarda bu üç ana temayla başlayan bu akım 2010 yılından sonra özellikle tek durak hizmet noktalarının kapasitelerinin artışı ile dijitalleşme sürecinde olgunluk dönemine girilmiştir (Dunleavy ve Margetts, 2010: 4, 13; Dunleavy vd., 2006: 228; Yavuz, 2015: 275, 277).

Alanda dijital çağ yönetişimi perspektifinde devletin açık bilgi kaynağı olarak hizmet sunması önemli bir parametre olarak değerlendirilmektedir. Longo’ya (2011:39-41) göre kamu veri kaynaklarının daha fazla paylaşımına açılmasının üç temel faydası; üçüncü taraf vatandaş hizmetlerinin geliştirilmesi, bilgiyi yaratmak için politika ağlarının genişletilmesi, şeffaflık ve hesap verebilirlik konusunda ilerleme sağlanması olarak ortaya çıkmaktadır.

Diğer yandan, literatürde dijital yönetim yaklaşımını yeni bir paradigma olarak değerlendirmeyen çok sayıda görüşte bulunmaktadır. Bu görüşlere göre, dijital çağ yönetişimi anlayışı ve kuramsal düzleminin ayrı bir yaklaşım olarak değil yeni kamu işletmeciliğinin bir uzantısı olarak değerlendirmek gerekmektedir.

#### **4.2. KAMU HİZMETLERİNDE GELENEKSEL YAPIDAN E-DEVLETE GEÇİŞ VE E-DEVLETİN KAVRAMSAL ÇERÇEVESİ**

İnternet teknolojisindeki gelişmeler, internet tabanlı ticari faaliyetlerin kapasitesini sürekli olarak artırdığından, özel girişimler arasında e-işletme olarak tanımlanmaya başlayan yeni tip örgüt modelleri ortaya çıkmıştır. E-

işletme ile ilgili tanımlamalar arasında IBM firmasının yaptığı “kurumsal işlemlerini intranet, extranet ve web gibi geleneksel teknolojik yöntemlerin yanında internet tabanlı olarak gerçekleştiren işletmeler” tanımı ön plana çıkmaktadır (Susy ve Abdulrahman, 2005: 113). Teknolojinin e-işletmeler olarak da tanımlanan dijital işletmelerde ortaya çıkardığına benzer şekilde kamu yönetiminde de bir değişim meydana gelmiştir. Bütün devletler, vatandaşlarına, çalışanlarına veya paydaş diğer işletme ve kurumlara bilgi ve hizmet sunumunda internet teknolojilerini kullanmaktadır. İnternet teknolojisinin gelişmesinden sonra toplumların devlet ile olan ilişkilerini bu altyapı üzerinden sağlamaya başlaması ve bu gelişmeyi benimseyerek devletleri yeni kamu politikaları üretmeye zorlaması e-Devlet sürecinin başlamasına neden olmuştur (Naralan, 2008: 4).

Devletlerin e-Devlet stratejilerini hayata geçirmeye başlaması, aynı zamanda alanda e-Devlet’in kavramsal boyutunu inceleyen teorik çalışmaların artmasına neden olmuştur.

#### **4.2.1. E-Devletin Kavramsal Analizi ve Benzer Kavramlar**

Devlet yönetiminde teknolojinin kullanılması konusunda, başlangıçta internet kullanımı ve e-posta göndermek, dosya paylaşmak gibi alt düzey teknolojilere odaklanılıyorken, bu alandaki ilerlemelerle internet ve web temelli hizmet olanağı ortaya çıkmış, devlet yönetiminde internet kullanımı hem devlet hem de vatandaşlar açısından her geçen gün artan oranda önemli bir uygulama haline gelmiştir (Yıldız, 2008: 54; Dunleavy vd., 2005: 478).

E-Devlet kısaca, devletin vatandaşlarına, özel sektöre, diğer kullanıcılara hizmet sunarken özellikle internet olmak üzere teknolojik olanakları kullanması olarak tanımlanabilir (Hughes vd., 2007: 157). Kamu yönetiminde elektronik ortamda yürütülen bilgi ve hizmet sunumu faaliyetleri literatürde e-Devlet kavramı ve bununla ilişkilendirilebilecek çeşitli kavramlar ortaya çıkarmıştır. Temel

özellikleri ile birlikte e-Devlet ve bu kavramla yakından ilişkili kavramların bazıları; devletlerarası faaliyetlerde (G2G) iletişim, koordinasyon, bilgi ve hizmetlerde standardizasyon sağlama özelliği bulunan “E-İdare (E-Administration)”, devlet vatandaş etkileşiminde (G2C) ortaya çıkan, iletişim, şeffaflık, hesap verebilirlik, etkinlik, etkililik, verimlilik, bilgi ve hizmetlerde standardizasyon kavramlarının ön plana çıktığı “E-Devlet (E-Government)”, devletin özel teşebbüsle ilişkilerini (G2B) yürütmesinde faydalandığı uygulamalar açısından ve işbirliği, ticaret ve iletişim özelliklerini barındıran “E-İşbirliği (E-Collaboration) ve E-Ticaret (E-Commerce)”, devlet ile sivil toplum örgütleri arasında iletişim koordinasyon, şeffaflık, hesap verebilirlik ekseninde işlevsellik sunan “E-Yönetişim (E-Governance)” olarak sıralanmıştır (Yıldız, 2008: 18; Naralan, 2008: 30).

E-Devlet (E-Government) kavramını “kamu yönetiminde rutin faaliyetlerin kolaylaştırılmasında ve kamu hizmetlerinin üretilmesinde dijital teknolojilerin kullanılması” şeklinde tanımlamak mümkündür. Bu bakımdan bu kavram elektronik ortamda devlet ile hizmet alıcısı vatandaşın karşılıklı etkileşimini öngörmektedir (Durna ve Özel, 2008: 4).

Kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sunulmasına ilişkin olarak bu eylemin tanımlanması konusunda literatürde, e-Devlet, e-yönetim, online devlet, dijital devlet, tek durak devlet (one-stop government) ve elektronik devlet olmak üzere altı tip konsept bulunmaktadır. Bunların içinde en yaygın kullanılan kavram ise e-Devlet (e-Government) olmuştur (Andersen, 2004: 91). Ayrıca literatürde e-gov, e-yönetişim/elektronik yönetim, çevrimiçi devlet ve sanal devlet kavramlarına da yer verilmekte, alanda çok fazla tanımlama bulunmasına karşın, 2005 yılında yapılan bir araştırmada dünyada en fazla kullanılan kavramın “e-Government” ve en az kullanılanın “çevrimiçi devlet” olduğu, yönetim boyutuyla ise en az “dijital yönetim” kavramının kullanıldığı sonucuna ulaşılmıştır (Grönlund, 2007: 634).

E-Devletle ilgili olarak literatürde çok sayıda tanımlama yapılmıştır. Bu tanımlamaların genel olarak ortak özelliği; klasik devlet yönetimi anlayışında dönüşüm yaşanması, kamu idarelerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması, yönetim ve hizmet sunumunda kolaylık sağlanması, konularına yer verilmiş olmasıdır (Naralan, 2008: 6). E- Devlet esasında kamu idarelerinin vatandaşlar, işletmeler ve diğer kamu kuruluşlarıyla ilişkilerinde internet ve ağ teknolojilerinden oluşan dijital uygulamalarının bütünüdür (Laudon ve Laudon, 2014: 87). Bu kavram OECD Kamu Yönetişim Komitesi tarafından devlet yönetimiyle ilişkilendirilerek “devletin daha iyi yönetebilme aracı olarak bilgi iletişim teknolojileri ve özellikle internetin kullanması” olarak tanımlanmıştır (OECD, 2014: 6).

Kuran’a (2005: 11) göre e-Devlet kavramı “yönetimde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanarak, bilgi toplumunun ihtiyaçlarına cevap verebilecek vatandaş, kamu veya özel sektör etkileşimi oluşturmak ve verimliliği, şeffaflığı, kalkınmayı sağlayacak bir yeniden yapılanma modelini” ifade etmektedir. Ayrıca, e-Devlet ile ilgili olarak “devlet hizmetlerinin elektronik cihazlar ve iletişim ağlarını kullanarak yer ve zaman sınırlarına bağlı olmaksızın sunulması ve teknolojik olanaklarla hizmet sunumunun kolaylaştırılması” gibi kavramsal boyutunun işlevsel yönüyle değerlendirilebileceği tanımlamalarda bulunmaktadır (Yamamoto, 2018: 3).

Avrupa Birliği (2004) e-Devleti kamu yönetiminde, demokratik süreçler ve kamu hizmetlerini geliştirmek için yeni yetenekler ve örgütsel dönüşümlerle bütünleşecek şekilde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması olarak değerlendirmektedir (Grönlund, 2007: 637).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler sonucunda 2000’li yıllarla birlikte “dijital devlet” kavramı ortaya çıkmış, uluslararası kuruluşlarca önceleri “E-Devlet” olarak ifade edilen bu kavram zaman içerisinde “mobil devlet”, “açık devlet” şeklinde farklı tanımlamalara konu olsa da, sosyal medya, geniş bant



internet, mobil cihazların kullanılması gibi gelişmelerle “dijitalleşme” olgusu alanda giderek daha fazla benimsenmiş ve “dijital devlet” tanımlaması üzerinde durulmaya başlanmıştır (Aydın, 2018: 46).

Dijital devlet OECD tarafından “kamu değeri yaratılmasında devletin modernizasyon stratejileriyle uyumlu olarak dijital teknolojilerin kullanılması” olarak tanımlanmaktadır. Dijital devlet ekosisteminde, devlet aktörleri, devlet dışı örgütlenmeler, işletmeler, bireyler, vatandaş birlikleri-dernekleri bulunmaktadır. Bunlar devletle etkileşime girerek içerik, hizmet ve veriye ulaşım konusunda hizmet üretimini desteklerler (OECD, 2014: 6).

Fountain (2001), dijitalleşen kamu hizmetlerinin bir sonucu olarak “sanal örgüt-virtual agency” kavramına vurgu yaparak, “sanal devlet” kavramını ortaya atmış ve bu kavramı “örgütsel yapı ve kapasite bakımından internet ve web teknolojisine bağlı, kamu-özel sektör ağları, taraflarında kamu idarelerinin bulunduğu etkileşimli diğer yapılar, sanal birimler yoluyla organize edilen devlet” olarak tanımlamıştır. Sanal kamu idareleri “devletin dış dünyaya bağlanmasını sağlamanın yanında tüm kamu hizmetleri ve bilgiyi sağlayan kamu görevlileri eliyle kamu tarafından tasarlanan web portallarının oluşturduğu bir modeldir” (Fountain, 2001: 4).

Türkiye’de yapılan araştırmaların çoğunda kamu yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanılması ve dijital iletişim teknolojilerinden yararlanılması yoluyla kamu hizmetinin elektronik ortamda sunumu hususunda daha çok e-Devlet kavramına odaklanıldığı görülmüştür.

#### **4.2.2. E-Devlet Stratejisi Geliştirmede Temel Parametreler**

Devletleri kamu hizmetlerini elektronik ortamda yürütmeye ve e-Devletin geliştirilmesine yönelten nedenleri Naralan (2008: 7), küreselleşme, bilgi yoğunluğu, ağlar, devletin hizmet pazarlaması, yeni ve gelişmiş hizmetler, tam

zamanlı hizmet, yerinden yönetim, idari kontrol, vatandaşların istekleri, vatandaşların demokratik süreçlere katılımı, şeffaflık, hesap verebilirlik, maliyetlerin azaltılması, verimlilik bürokrasinin azaltılması amaçlarıyla açıklamıştır.

Elektronik ortamda kamu hizmeti sunma yeteneğine ulaşılmasına kadar geçen sürecin aşamalarıyla ilgili olarak literatürde bir takım içerik farklılıkları bulunsa da genelde dört veya beş aşamaya işaret edilmektedir. E-Devlet ile kamu hizmeti sunma yeteneği geliştirilmesinin ilk aşaması “devletten halka doğru tek yönlü bilgi akışının sağlanmasıdır”. Bu aşamadan sonra “devletten halka iki yönlü etkileşim veya iki yönlü bilgi değişimini kolaylaştırmak” ikinci gelişim noktası olarak ortaya çıkmaktadır. Üçüncü aşamada “tam zamanlı hizmet sunmak için gerekli internet teknolojisinin olanaklarının kullanılması ve yaygınlaştırılmasına odaklanılan işlem aşaması” bulunmaktadır. “Devlet hizmetlerinin yatay ve dikey bütünleştirilmesinin sağlanması” dördüncü aşamayı oluşturur. Son aşamada interaktif eylemsellik, e-demokrasi ve yönetişimin ön plana çıktığı “e-yönetişim” aşamasına ulaşılır. İlk üç aşamada yüz-yüze ya da kağıda dayalı olarak sunulan hizmetler belirli bir seviyede de olsa web tabanlı olarak sunulmaya başlanmış, bu bürokrasi ve siyasal sisteme etki eden dijital dönüşümün temel itici gücü olmuştur (Yıldırım, 2015: 24-28).

Dijital devlet stratejisi belirlenirken göz önünde bulundurulacak etkenleri Knepper ve Chen siyasi/politik, teknik/ekonomik ve yasal/kurumsal olmak üzere üç başlık altında toplamıştır. Politik şartlar; üst yönetimin desteği, mevcut şartlar/içerik, paydaşların isteklerinden oluşmakta, teknik/ekonomik şartlar, ağ altyapısı, uygun bilgisayar teknolojilerinin kullanımı, ulaşılabilir bir ağ altyapısı ve bilgi-iletişim teknolojisi endüstrisinin varlığını ifade etmekte, yasal/kurumsal durum; mahremiyet ve güvenlik kanunları, devlete olan güven ve ulusal düzeyde karar verebilme iradesinden oluşmaktadır (Knepper ve Chen, 2006: 204).

Kamu yönetiminde geleneksel yapıdan e-Devlete geçiş, misyon ve vizyonun yeniden değerlendirilmesi, hedefler ve bunlara ulaşmaya yarayacak stratejilerde dönüşüm, siyasi ve sosyal çevre gibi dış çevre faktörlerinin yaklaşımı ve anlayışlarındaki dönüşüm, mevcut devlet kültürünün kapasitesi ve bilişim teknolojileri temelinde kültürel dönüşüm ve E-Devlet uygulamalarının hizmet sunumu yöntemleri içinde merkezi bir konuma yerleşmesi, örgütsel yapının ve altyapının yeterliliği, prosedürlerin değiştirilmesi, kültürel dönüşüm ve diğer faktörlerin değerlendirilmesi, gerekli kararların alınması ve e-Devlet dönüşümünün gerçekleştirilmesinde en önemli faktörlerden birisi olan üst yönetici ve karar alıcılardan oluşan “liderlik” faktörü etkenleriyle bütüncül olarak gerçekleşebilir (Burke ve Warner’dan (2002) aktaran, Hassna, 2009: 362).

Genelde dijital devlet stratejisine devletin sunduğu bilgi ve hizmetlerin dijital yöntemlerle gerçekleştirilmesi konusunda gelişme sağlayacak ve rehberlik edecek ulusal planlamalarda yer verilmesi ve stratejileri belirlerken, mevcut ve gelişen dijital alanlara, politik koşullara ve diğer çevre koşullarına göre hareket edilmesi beklenmektedir. Kamu personelinin bilgiyi paylaşmaya yönelik tutumları ve yeni yöntemlere bakışı stratejik planlama anlamında önemli etkenler arasındadır (Knepper ve Chen, 2006: 203).

E-Devlet geliştirme süreçlerinde, kullanıcı boyutuyla, dijital devlet uygulamalarında teknolojik altyapıya yönelik bazı tedbirlerin alınması ve kullanıcı odaklı yöntemlerin seçilmesi önemli parametreler arasındadır. Rump, dijital teknoloji kullananlar için dijital haklar yönetiminde teknoloji değerlendirme çerçevesinin birkaç unsurdan oluştuğunu belirtmiştir. Bu unsurları; 1. Kullanıcıların kolaylıkla kullanabilmesini ifade eden “kullanıcı dostu” olması, 2. Uzaktan sisteme dahil olan kullanıcılar için “güven” sağlanması, 3. Sistemde gelişmiş “güvenlik” tedbirlerinin alınmış olması, 4. “Esneklik ve genişleme yeteneği” özelliklerine sahip olunması, 5. “Uygulanabilirlik”, 6. “Açıklık”, 7. “Birlikte çalışabilirlik” 8. “Sistem maliyetinin” uygulanabilir olması, olarak sıralamıştır (Rump, 2003: 10-14).

Elektronik Devleti oluşturmak ve başarılı bir şekilde uygulayabilmek için bir bilgi toplumu yaratma hedefini oluşturma ve yönetme, vatandaşlar, idareler, şirketler ve otoriteler arası süreçler ile kamu idarelerinin iç süreçlerinin uyumu ve kabulüne yönelik yönetsel modernizasyonun gerçekleştirilebilmesi gerekmektedir (Müllner ve Grimm, 2007: 56).

E-Devlet uygulamalarının hayata geçirilmeye başlaması, devletin işlevsel alandaki eylemlerinde ve kamu hizmetlerinin görülmesine ilişkin faaliyetlerde geleneksel yöntemlerden uzaklaşılmasına ve bu alanda belirgin bir değişim yaşanmasına neden olmaktadır.

#### **4.2.3. Geleneksel Devlet İle E-Devlet Arasındaki Farklar**

Kamu idareleri e-Devlet anlamında vatandaşlarına sunduğu bilgi, iletişim ve işlem hizmetleri için tek durak hizmet kapısı, telefon, otomatik e-posta cevaplama hizmetleri, kişisel talep iletilen web sayfaları ve kiosk gibi farklı teknolojiler kullanabilmektedir (Schellong ve Goethe, 2007: 177). E-Devlet ve dijital dönüşüm uygulamaları kamu idarelerinin vatandaşlara ulaşmasında yeni yapı ve teknolojileri kullanması anlamına gelmektedir. Sunulan hizmetlerde kişi ve kuruluşlara göre özelleştirilmiş alanlar geliştirilmiş olsa da dijital bir sistemde istenen işlemler bütüncül olarak sunulduğundan yapılan faaliyetler birer dijital kamu hizmeti niteliğine dönüşmüştür (Yamamoto, 2018: 5).

E-Devlet farklı seviyedeki dikey devlet hizmetleri ve işlevsel açıdan farklı seviyedeki (yatay) devlet hizmetleri arasında yayılmış sistemlerin uyumlaştırılmasını sağlayabilmektedir (Layne ve Lee, 2001: 130). Mezgar (2006) e-Devlet uygulamalarının faydalarını oldukça geniş bir alan etkisi bağlamında değerlendirmiştir:

- Yönetim süreçlerini geliştirme etkisi vardır,
- Hizmetleri geliştirir,

- Şeffaflığı artırır,
- Yolsuzluğu azaltabilir,
- Geliri artırmaya ve/veya maliyetleri düşürmeye katkı sağlar,
- Belirli politika sonuçlarının başarılmasına yardımcı olur,
- Ekonomik politika hedeflerini destekler,
- Önemli bir reform aracı ve destekleyicisidir,
- Devlet ve vatandaşlar arasında güven inşa etmeye yardım eder” (Mezgar, 2006: 1095)

E-Devlet uygulamalarında kullanıcılar ile devlet arasında güven oluşturma önemli bir parametredir. Güven duygusu, kişisel veya kişiler arası güven, sisteme güven ve nesnelere (devlet içinde ki uygulamalar ve işlevler) güvenden oluşmaktadır. E-Devlet perspektifinde güven duygusu, bilişim teknolojileri yaklaşımı ile kültür ve ahlak bağlamında insan temelli yaklaşım olmak üzere iki bakış açısından incelenmektedir. İlkinde kullanıcı güvenini sağlamak için bilişim mimarisine protokoller, sertifikasyonlar, şifreleme uygulamaları, belgeleme ve tasdik süreçleri, standartlar gibi güvenlik amaçlı farklı uygulamalar dahil edilir. İnsan merkezli yaklaşımda biyometrik güvenlik tedbirlerine önem verilmesi gerektiği gibi şeffaflık, kolaylık ve hataların telafisi gibi konularda “kullanıcı dostu” olunmasına yardımcı olduğu ileri sürülebilir (Mezgar, 2006: 1095).

Geleneksel devlet ile E-devlet arasında yapısal özellikler, iş yapış yöntemi ve sonuçları bakımından bazı farklılıklar bulunmaktadır. Tablo 17’de sunulan bu farklılıklar, teknolojinin kamu idarelerinin geleneksel özelliklerini değiştirme kapasitesini ve genel anlayışın dönüşümünü ortaya koymaktadır.

Tablo 17: Geleneksel Devlet ve e-Devlet arasındaki farklılıklar

Geleneksel Devlet	E-Devlet
Bürokratik kontrol ve açık otorite hiyerarşisi	Seviyelere göre kontrol hiyerarşisi ve toplumsal yetkilendirme
Süreç merkezli faaliyet	Müşteri merkezli faaliyet
Yönetim fonksiyonları ile veri tabanları	Bilgi kaynakları ve hizmetler arasında

Geleneksel Devlet	E-Devlet
birbirlerinden izole edilmiştir.	entegrasyon sağlanmıştır.
İşlevler birim özelliğine veya coğrafik temelde dağıtılır.	Birim/kurum duvarları yıkılmıştır. Devletle entegrasyon söz konusudur.
Kararlar resmi kurallar ve karmaşık raporlara dayalı olarak alınır.	Kararlar uzlaşa ve karşılıklı kontrol ve onaylama ile alınır.
Yönetim fonksiyonları izole özelliktedir.	Uyumlaştırılmış kaynak ve hizmetler
Bilişim teknolojileri ayrılmış ve parçalı yapıda kurulmuştur.	Entegre ağ çözümleri söz konusudur
Zaman alıcı süreçler	Hızlı ve gelişmiş sonuç alma yöntemleri

Kaynak: Huang vd., 2006: 359.

E-Devletin getirdiği yeni paradigmada, yönetim bilişim sistemlerindeki gelişmenin de etkisiyle, kamu idarelerinde 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: 437).

Kamu yönetimine doğrudan etki eden bu gelişmeler, devletleri e-Devlet uygulamalarının kapsamını ve etkinliğini artırma konusunda çalışmaya motive ederek, bu alana daha fazla yatırım yapmalarını sağlamıştır.

#### 4.2.4. E-Devlet Geliştirme Süreci ve Tipolojisi

E-Devlet örnekleri genelde örgütsel yapı içinde alt bölümlerde veya birimler arasında iletişim kurmaya ve bilgi paylaşmaya yarayan bilgi sistemi uygulamaları olarak karşımıza çıkmaktadır (Reddick, 2012: 12). Başarılı bir e-Devlet veya e-yönetişim için, bilişim güvenliği, yasal altyapı, teknolojik altyapı, insan sermayesindeki kapasite artışı, güçlü bir bütçe ve finansman olanağı, kullanıcı temelli gizlilik ve güvenlik gibi konularda aşama kat etmek gerekmektedir. Vatandaşların bu hizmeti talep etmesi, politikacıların olumlu

yaklaşımı ve genel farkındalık düzeyleri de pratikte önemli değişkenlerdir (Utku-İsmihan, 2009: 213, 215).

Layne ve Lee (2001) yerel yönetim, eyalet yönetimi ve federal yönetim bağlamında, vatandaş gözüyle ve kullanıcı temelinde değerlendirdiği E-Devlet uygulamasıyla ilgili olarak işlevsel açıdan dört aşamalı bir model ortaya koymuştur. E-Devlet geliştirme modeli olarak adlandırdıkları aşamalı sürecin ilk basamağında, online sunum, katalog sunum ve indirilebilir formlarla ilgili işlevleri nitelendiren bir devlet web sitesinin oluşturulduğu “kataloglama” aşaması, ikinci basamakta artık vatandaşların yerel ofislere fiziken ulaşmak yerine resmi işlemlerini internet ortamında gerçekleştirdiği ve hizmet kapsamının genişletilmesini talep ettiği, online hizmet ve başvurulara imkan tanıyan, veri tabanlarının kullanılmasını gerektiren “işlem” aşaması, üçüncü basamakta yerel seviyedeki işlemler ile üst kademe arasında benzer işlevleri yürütmek bakımında bağlantı kurulmasını ifade eden ve kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi ve otomasyondan ziyade devletin yapısal olarak dönüşmesine odaklanılan “dikey entegrasyon” ve son olarak farklı işlevsel kademeler arasında sistem uyumlaştırması ve gerçek zamanlı tek durak hizmet noktası haline alan, devletin farklı idarelerinin hizmetleri arasında bağlantı kurulabilen E-Devlet yapısına ulaşarak “yatay entegrasyon” aşaması yer almaktadır (Layne ve Lee, 2001: 123-133).

Bir diğer model de ASPA ve Birleşmiş Milletler (2002) tarafından geliştirilmiş beş aşamalı bir modeldir. Birleşmiş Milletler ve ASPA tarafından 2001 yılında yapılan bir çalışma ve Ho'nun (2002) araştırmasından Schelin (2003) tarafından uyarlanan ve tablo 18'de sunulan E-Devlet tiyolojileri konusunda, E-Devletin hizmet alanları, vatandaş yaklaşımı ve kullandığı teknolojiye göre bir sınıflandırma yapılmaktadır (Schelin, 2003: 129).

Tablo 18:E-Devlet gelişim aşamalarına göre e-Devlet tipolojileri

<b>Aşamalar</b>	<b>Oryantasyon Alanı</b>	<b>Hizmetler</b>	<b>Teknoloji</b>	<b>Vatandaşlar</b>
1.Aşama: Web Sayfasının Oluşturulması	Yönetimle İlgili	Birkaç hizmet sunulabilir	WEB	Yalnızca gezinme
2.Aşama: Web Hizmetlerinin Geliştirilmesi	Yönetimsel ve Bilgi	Birkaç form doldurma hizmeti, henüz işlem yapılamaz	WEB ve E-Posta	Yerel idarelere bağlanabilme
3.Aşama: İnteraktif Web Hizmetleri	Bilgi, Kullanıcılar ve Yönetimsel	Doldurulabilecek form sayısının artması ve online hizmet arzı	WEB, E-Posta ve Portallar	Bazı merkezi hükümet sitelerine bağlanabilme
4.Aşama: Ödemeler Dahil İşlemlerde Bütünlük/Kapsam	Bilgi ve Kullanıcılar	Çok sayıda işlem	WEB, Portallar, PKI, E-Posta, SSL, Dijital İmza,	Bazı merkezi hükümet sitelerine bağlanabilme
5.Aşama: Kusursuz web hizmet sunumu	Kullanıcılar	Kamu idaresinin e-devlet dışında yaptığı işlemlerin tamamının e-posta veya telefon gibi uygulamalar yoluyla gerçekleştirilmesi	WEB, E-Posta, Dijital İmza, PKI, Portallar, SSL, Diğer kullanılabilir teknolojiler	Devlet teşkilatı bölümleri ve kademeleri arasında geçiş yapabilirlik

Kaynak: BM ve ASPA, 2002 ve Ho, 2002'den uyarlayan, Schelin, 2003: 129.

Bu modelde E-Devlet gelişim sürecine ilişkin aşamalar, online resmi internet sitelerinin kurulması, kamu web sayfalarının sayısının ve hizmetlerin çeşidinin sürekli olarak artışı, kullanıcılarla web sayfaları arasında etkileşim oluşturulması, kullanıcıların işlemlerini ve ödemelerini yapıp tamamlayabilecek kadar ilerleyen işlemsel aşama ve elektronik hizmetlerin kamu idareleriyle entegrasyonunda mümkün olan en üst seviyeye ulaşılan kusursuzluk aşamasından meydana gelmektedir. Bu aşamalara başka bir görüşe göre e-



Devlet değerlendirme modeli denilmektedir (Yıldız, 2008: 19; Downey, 2007: 209; Grönlund, 2007: 639). Bu modeller günümüze göre yaklaşık 20 yıl öncesinin teknolojik kapasitesine göre tasarlanmıştır. Ancak, teorik düzeyde, gelişmekte olan veya az gelişmiş toplumlarda e-Devlet tasarımı ve geliştirme süreçlerini açıklayabilmektedir.

Avrupa Birliği tarafından kullanılan (2000) daha önce literatürde yer edinmiş modellerin kaynaklık ettiği başka bir modelde ise e-Devlet; birinci aşamada sadece bilgi paylaşımı, ikinci aşamada tek yönlü etkileşim, üçüncü aşamada çift yönlü-karşılıklı etkileşim ve son aşamada tam elektronik idare olmak üzere dört aşamalı bir değerlendirme modeli kullanılmıştır (Grönlund, 2007: 639).

E-Devlet geliştirme süreçleri yürütülen kamu hizmetlerinin niteliğini ve etkinliği yanında şeklini de değiştirmektedir. Kamusal görevlerin yürütüldüğü e-Devlet uygulamalarının geleneksel uygulamalardan temelde daha farklı özelliklere sahip olduğu ifade edilebilir.

#### **4.3. DİJİTAL KAMU HİZMETLERİNİN TEMEL ÖZELLİKLERİ**

Teknoloji e-Devlet uygulamalarında kritik faktördür. Veri tabanları sistemleri, kamu idarelerinin, eğitim, sağlık, bilim ve teknoloji, ulusal güvenlik, adalet, vatandaşlık haklarının gözetimi kamu bütçe ve kaynaklarının gözetimi, çevre gibi kamusal faaliyetlerinde yapısal açıdan temel bir unsur olarak kullanılan dijital olanakların başında gelmektedir (Thomas, 1971: 45). Cameron ve Quinn'e (2011: 10) göre son yıllarda yaşanan teknolojik değişim ve küresel düzeyde "bilgi patlaması" örgüt yapılarında çevreye olan duyarlılığı artırmış, rekabet koşullarında değişim baskısıyla çevrenin tolerans kapasitesi iyice daralmıştır. Bu hızlı ve büyük değişimler, örgütlerin hayatta kalmaları olasılıklarını da tehdit etmektedir. Örgütsel alanda değişim ihtiyacını belirleyecek eylemlerden ziyade, değişimin gerekliliğini kabullenip bu değişimin nasıl gerçekleştirilebileceğine odaklanma gerekliliği bulunmaktadır.

Literatürde bazı araştırmacılar e-Devlet uygulamalarının kamu yönetimini dönüştüreceğini, bazıları ise bundan daha fazla ve gittikçe artan derecede etkisinin olacağını ileri sürmektedir (Reddick, 2012: 12). Dijital teknolojilerdeki gelişmeyle birlikte ortaya çıkan dijital dönüşüm, 2000'li yıllarda kamu idarelerinde bürokrasi, verimlilik ve kaliteye odaklanırken, daha sonra katılımcı demokrasi ve kamusal değer yaratma kavramlarını ön plana çıkarmaya başlamıştır (Aydın, 2018: 46).

Kamu idarelerinin internet teknolojisine dayalı işlem süreçlerinin dönüşümü özel sektöre göre daha zorlu bir süreçle gerçekleşmiştir (Fountain, 2001: 6). İnternet kullanımında ve özel sektörün e-ticaret alanında hızlı gelişimi, vatandaşa yönelik kamu hizmetlerinin elektronik ortamda sağlanması konusunda büyük baskı oluşturulmasına neden olmuş, özellikle internet yoluyla bilişim teknolojileri kullanılarak vatandaşlarla iletişim ve hizmet sunumunun sağlanması olarak tanımlanabilecek “e-Devlet” inisiyatifinin gelişmesini sağlamıştır (Ho, 2002: 434).

Kuran'a (2005: 12) göre e-Devlet mimarisiyle ilgili olarak temelde dört unsurun yönetime katkılarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Bunların ilki bilişim teknolojilerinin stratejik kullanımudur. İkinci bileşen vatandaş ve kuruluşlarla elektronik ortamda iletişimde bulunma fırsatının sunulmasıdır. Diğer bileşen verimliliği, şeffaflığı ve kalkınmayı sağlamaya yardımcı olmasıdır. Son olarak e-Devlet sayesinde bilgiyi temel alan “akıllı devlet” anlayışına ve bunun nihai noktası olan “dijital çağ ve dijital devlet” mimarisinin kurulmasına temel oluşturabilecek yeniden yapılanma bileşenidir.

Olsen'e (2005: 54) göre dijital teknolojiler analog süreçlere göre daha fazla verimlilik sunabildiği gibi örgüt alanında için geniş bir işlevsellik sağlayabilmektedir. E-Devlet ile birlikte artık vatandaşların veya diğer kullanıcıların, devlet hizmetlerini hangi idarenin hangi personellerince yürütüldüğünün öğrenilmesine ihtiyaç kalmamakta, tek durak noktası hizmeti ile

merkezi bir yapı tesis edilmektedir (Ho, 2002: 437). Web tabanlı kamu vatandaş etkileşimi, G2C, G2G, G2B gibi uygulamalarıyla, özellikle dijital evrak akışı süreçlerinde çok fayda sağlamıştır. Bu uygulamalar, kamu idarelerine otonomi, rekabetçilik ve operasyonel kabiliyet kazandırmanın yanında koordinasyon sorunları, ağır ilerleyen iletişim sorunlarını çözmesine ve kamu politikası geliştirilmesi süreçlerine katkı sağlamaktadır (Fountain, 2001: 6).

Bilgi iletişim teknolojilerinin regülasyonu amacıyla Birleşmiş Milletlere bağlı Uluslararası Telekomünikasyon Birliği (International Telecommunication Union-ITU) kurulmuştur. Bu kuruluş tarafından e-Devlet gerçekleştirme kiti adı altında, bu alandaki çalışmaların tamamını kapsayan, politika, altyapı, erişim ve yönetim boyutlarını ele alan modüler bir yapı oluşturulmuştur. Tablo 19'da ana hatlarına yer verilen modül, ülkelerin ana başlıklar altında sunulan parametreler çerçevesinde kendilerini değerlendirmelerini önermektedir.

Tablo 19: ITU e-Devlet geliştirme kiti (2010)

E-devlet Boyutları	Geliştirme Kiti Modülleri	
Erişim	olma,	Vatandaş için E-devlet hizmetleri
		İş için E-devlet hizmetleri
		Kurumlar arası E-devlet hizmetleri
Yönetişim	Hazır	Kamu süreçlerinin yeniden düzenlenmesi
		E-devlet için Bilgi Teknolojileri Arka Ofis
Politika	Çerçeve:	E-devlet için kurumsal model
		E-devlet güvenliği için mevzuat
Altyapı	değerlendirme ve eylem öncelikleri	Geniş bant altyapı
		Mobil altyapı

Kaynak: Aydın, 2018: 57.

Devletlerin dijital bir yapıya erişmeleri için, kapasitelerini, kurallarını, yapı ve risk yönetim modellerini, dijital devlet vizyonu stratejileri ile uyumlaştırmaları, bu unsurların bütüncül olarak aynı eksen ve hedefte birleşmelerinin sağlanması gerekmektedir (OECD, 2014: 2). Yasalara dayalı düzenleyici çerçeve devletin hizmet sunan araç ve mekanizmalarıyla kullanıcı etkileşimine şekil verir. Dijital

imza gibi dijital kimliklendirme uygulamaları kamu idarelerinde bilginin yönetimi ve karşılıklı değiş tokuşu için yasal ve kolaylaştırıcı önemli araçlardır (OECD, 2017: 30). Elektronik imza, süreç ve işlemlerin “meşruluğu veya yasallığı” bakımından önemli bir uygulama aracı durumundadır (Öktem, 2009: 430).

Kamu yönetiminde, e-Devlet hizmetlerinde kullanılan teknolojiler için uygulama çerçevesi, kurumsal amaçların etkilediği ve örgütsel 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: 11). E-Devletin yerel düzeyli uygulamalarında e-hizmet anlamında farklı kategorilere ayrılan işlevler bulunmaktadır. Arslan (2009) bu işlevleri üç grup altında toplamıştır. İlk kategoride insanların, hava durumu, trafik bilgisi, iş ilanları, yerel haritalar gibi günlük aktiviteleriyle ilgili bilgi sunan e-hizmetler bulunmaktadır. İkinci kategoriyi vergi formları gibi prosedürlere ait belgelerin düzenlenmesi, izin belgeleri, işletme ruhsatları vb. işlemlerin gerçekleştirilmesini sağlayan, e-posta, sms vb. teknolojilerle uygulama alanı bulan vatandaş-müşteri ile etkileşim gerektiren interaktif e-hizmetler oluşturmaktadır. Son olarak elektronik form doldurma, e-ödeme, kayıt hizmetleri gibi tüm vatandaşlara eşit haklarda hizmet sunulan katılımcılık temelinde e-hizmetler bulunmaktadır (Arslan, 2009: 223).

E-Devlet kısaca, vatandaşlara ve diğer kullanıcılara kamu idarelerinin yüklediği görevler kapsamında bir tür hizmet sunma yöntemi olarak değerlendirilebilir. Dijitalleşen iletişim ağları temelinde gelişen bu alanla ilgili olarak Dünya’da ve Türkiye’de önemli aşamalar kat edilmiştir.

#### **4.4. DÜNYADA VE TÜRKİYE’DE E-DEVLET VE DİJİTAL DÖNÜŞÜM POLİTİKALARI**

Bu araştırmada, tüm uluslararası kuruluşların konuya temasına ve Türkiye dışındaki devletlerin özgün tasarımlarına yer verilmeyerek Avrupa Birliği (AB-

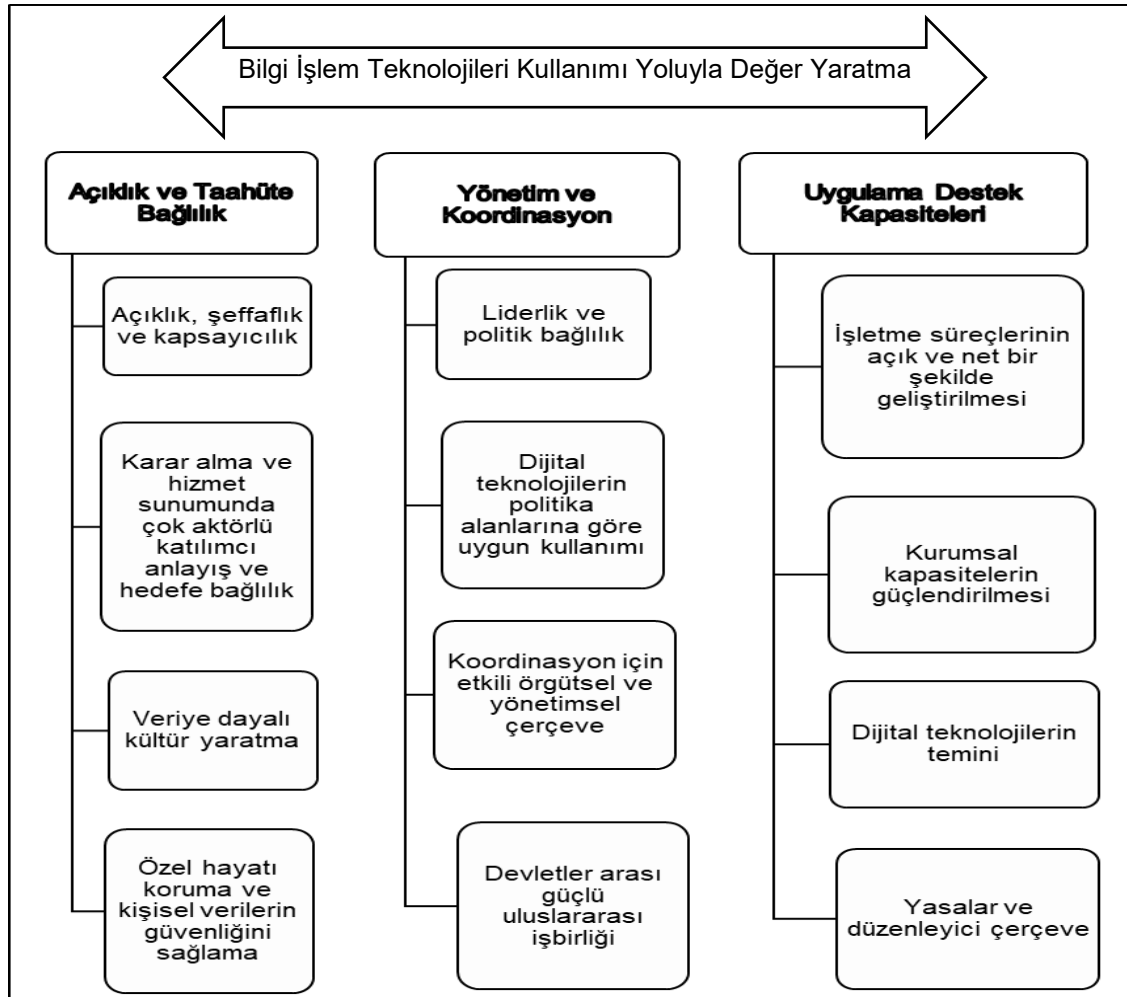
EU) ve Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü'nün (OECD) E-Devlet ve kamu yönetiminde bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı ile dijital devlet hizmetleri hedefine ilişkin temel görüşleri kısaca değerlendirilmiştir.

Dünyada kamu yönetimi reformu anlayışı daha çok Avrupa ülkeleri ve ABD'de yapılan çalışmalar ile gündeme gelmiştir. Devletin dijitalleşmesi ve e-Devlet geliştirme süreçlerinde farklı ülkelerde birbirleriyle etkileşim halinde ve kendine özgü proje tasarımlarıyla hareket edildiği gibi uluslararası kuruluşlar ve/veya uluslararası birliklerin bu alandaki araştırmaları, teşvik politikaları ve tavsiyelerinin önemli bir yeri vardır.

OECD Kamu Yönetimi Komitesi tarafından 2014 yılında ilan edilen tavsiye kararında, şekil 10'da ana başlıkları sunulan "Dijital Devlet" geliştirme çalışmalarında uyulmasında fayda görülen 12 temel prensip belirlenmiştir (OECD, 2017: 35). Ülkelerin e-Devlet projelerinde söz konusu prensipler, ulaşılması gereken hedef veya gerçekleştirilmesi gereken aşamalar olarak değerlendirilmeye başlanmıştır.

Avrupa Birliğinde ise dijital kamu hizmetleri mimarisinin temel amaç ve hedefleri; geleceğe uyum anlayışıyla etkili ve yetkin hizmetler için kamu yönetiminin dijital teknolojiye entegrasyonunu sağlayarak işlerin ve süreçlerin basitleştirilmesi, bütün aktörlere hizmet edebilmek için sınırlar arası hareketliliği gerçekleştirebilecek bağlantı ağı, birlikte hareket etmek ve üretmek için yeniden tasarım ve birlikteliği sağlamak için dijital etkileşimi, gerçekleştirmek olarak belirlenmiştir (Aydın, 2018: 49).

Şekil 11: OECD dijital devlet geliştirme stratejisi



Kaynak: OECD, 2017: 35.

Dijital dönüşümü sağlayabilecek unsurlar, altyapı, sistem, yapı, süreç ve yetenek geliştirme olmak üzere birkaç başlıkta değerlendirilebilir. Yamamoto'ya (2018: 4) göre kamu yönetiminde dijital dönüşümün "kavram haritası" çıkarıldığında bunun içerisinde; aktörler (tüzel kişiler, kamu idareleri, vatandaşlar, kamu çalışanları), dijital yetenek, sistem, iş yapma biçimleri, altyapı, yapı, uygulamalar, diğer ülkelerle işbirliği (AB, uyum, uyumlaştırma), hazır bulunma, olanak ve fırsatlar, toplumsal stratejiler, eylem planları, politika ve yaklaşımlar, bilgi çağı, dijitalleşme, direnç, alışkanlıklar (eğilim, bilgi, inanç), yıkıcı teknolojiler, kavramlarını bütüncül bir şekilde incelemek gerekmektedir.

Avrupa Birliği'nin dijitalleşme ile ilgili karar ve strateji belgeleri arasında Avrupa Komisyonu tarafından gerçekleştirilen vizyon ve koordinasyon çalışmaları kapsamında, "Dijital Gündem 2020", "E-Devlet Eylem Planı 2016-2020", "ISA<sup>2</sup> Programı" ve "Tallin Bildirgesi" gibi çalışmalar yapılmıştır. Bu stratejik dönüşüm adımları arasında, 2001- e-Avrupa+eylem planı2004-IDABC programı, 2009- Malmö bildirgesi ve farklı planlama belgeleri de bulunmaktadır (Aydın, 2018: 48).

E-Devlet projelerinin etkinliği ve verimliliği ile dijital devlet kültürü oluşturma konusunda küresel alanda çok sayıda araştırma, projelendirme ve iyi uygulama örnekleri bulunmakla birlikte OECD ve AB gibi kuruluşlar dışında birçok uluslararası kuruluşun bu alanda politika oluşturulması için çalışma yaptığı bilinmektedir.

Türkiye'de kamu yönetiminde bilimsel düzeyde reform çalışmaları düşüncesi, tarihsel süreçte Neumark Raporu (1949) ve 1950'li yıllarda Türk Kamu Yönetimi Enstitüsü (sonradan TODAİE olarak faaliyet göstermiştir) kurulmasına kadar gitmektedir. Merkezi Hükümet Teşkilatı Araştırma Projesi (MEHTAP) kapsamında yürütülen araştırmalar (1963) ve Kamu Yönetimi Araştırması (KAYA) (1991) gibi çalışmalar ile kamu yönetiminde iktisadi temelleri de olan kalkınma ve dönüşüm hamlesine odaklanılmış, daha sonra yapılan çalışmalarda da mevcut altyapı kapasitesi çerçevesinde bilişim teknolojilerinin önemi vurgulanmıştır (Öktem, 2009: 429).

Kamu yönetimi reformlarında idarelerin vatandaşa daha fazla yaklaşması, vatandaş odaklı kamu hizmetleri, toplam kalite yönetim, performans ölçümü gibi yeniliklere odaklanıldığından, bilgi ve iletişim teknolojilerine özel önem verilmiş ve teknoloji kullanımının artması ile dijital ağ yapılarının ortaya çıkması sonucu kamu hizmet sunumunda e-Devlet uygulamaları ön plana çıkmıştır (Yıldız, 2008: 88). Küresel web teknolojisindeki ilerlemenin de etkisiyle 1990'lı yıllardan itibaren kamu yönetiminin verimliliği ve etkinliği sorununa yönelik reform

çalışmaları sonucunda diğer devletlerin çoğunda olduğu gibi Türkiye’de de özel sektör ve kamu idareleri uygulamalarında ve hükümet politikalarında bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına öncelik verilmiştir (Utku-İsmihan, 2009: 210).

E-Devlet altyapısının oluşturulması süreçlerinde Türkiye’de çok sayıda eylem planı, strateji belgesi, politika belgesi hazırlanmış ve siyasi kararlar alınmıştır. Devletin elektronik ortamda hizmet sunması gibi köklü kamu politikası dönüşümleri sadece siyasi kararlar ve teknik düzenlemeler ile değil uzun vadeli altyapı yatırımları, kamu idareleri ve buralarda istihdam edilen bireylerin yeteneklerinin geliştirilmesi, vatandaşların bilgi seviyesinin ve algısının artırılması, dünyayla entegrasyon gibi belirli bir sürece yayılan ve uzun zaman alan eylemlerle gerçekleştirilebilmektedir.

Bu süreçte önemli sayılabilecek gelişmelerin bazılarını Kuran (2005) şu şekilde sıralamıştır:

- “-Dünya Bankasının 1993 yılında geliştirdiği Türkiye bilişim ve ekonomik modernizasyon projesi.
- Ulaştırma Bakanlığı-Tübitak işbirliği ile 1999 yılında hazırlanan TUENA (Türkiye Ulusal Enformasyon Altyapısı Ana Planı).
- Dış Ticaret Müsteşarlığında teşkil edilen (1998-2002) E-ticaret koordinasyon kurulu.
- Başbakanlık (1998-2002) KAMU-NET.
- Türkiye Bilişim Şurası (2002...).
- Başbakanlık (2001-2003) E-Türkiye girişimi.
- DPT-BTD (2003) E. dönüşüm Türkiye Projesi.” (Kuran, 2005: 24).

E-devlet geliştirme aşamalarında Türkiye’de başlangıçta idareler kendilerine özgü tasarımlar kurarak internet tabanlı elektronik sistemlerin yanında çevrimiçi çalışan bilgi işlem teknolojilerine yatırım yapmış, daha sonra tek durak hizmet noktası temelinde dijital hizmet sunumunu hedefleyen politikalarla e-Devlet kapısı olan “www.turkiye.gov.tr” geliştirilmiştir.

Kamu idarelerinin geliştirdiği elektronik hizmetlerin bazıları, say2000i, Vedop I-II, Polnet, Gümrük İdaresinin modernizasyonu Projesi (GİMOP), MEB internet



erişim projesi, TAKBİS'dir (Kuran, 2005: 27). Ayrıca, E-Devlet uygulamalarına genel olarak bakıldığında, bu alanda bilgi toplumu stratejisi (2006-2010), eEuropean+Action Plan, 58. Hükümet acil eylem planı (AEP), Türkiye e-dönüşüm projesi (e-DTR) gibi "bilgi toplumu" kavramına vurgu yapan birçok önemli politika belgeleriyle karşılaşılmaktadır (Hasdemir ve Karabacak, 2009: 549).

Öktem'e (2009, 439) göre, "Türkiye'de teknolojiye hızlı dönüşüm ile kamu hizmetlerinde "kağıt akışına" dayalı bürokratik düzenden internet ve elektronik imza uygulamaları tabanlı dijital hizmetlere geçiş yaşanmaya başlanmış, kaynakların rasyonel kullanımı, işlemlerde hız ve verimlilik gibi parametrelerde önemli mesafe alınmış, iş ve işlemlerde verimlilik, şeffaflık, tekrarlayan işlemler ve veri fazlalığının azaltılması, hızlı ve vatandaş odaklı faaliyetler ve karar verme aşamasında vatandaş katılımının sağlanması gibi konular itibariyle çok sayıda gelişme yaşanmıştır" (Öktem, 2009: 430).

Günümüzde e-Devlet hizmetleri 2008 yılında erişime açılan "Dijital Dönüşüm Ofisi Başkanlığı" tarafından yönetilen ve Türksat A.Ş. tarafından işletilen "www.turkiye.gov.tr" olarak tescillenen "e-Devlet kapısı" olarak bilinen internet sayfası üzerinden yürütülmektedir (Türkiye E-Devlet Kapısı, 2022b). Kamu idarelerinin e-Devlet politikalarında kurumsal süreçlerin elektronik ortama taşınması konusunda yürüttükleri faaliyetler daha sonra 2018 yılında kurulan "Dijital Dönüşüm Ofisi" başkanlığının çatı kuruluş olarak görevlendirilmesiyle, farklı idareler altında yürütülen büyük veri, siber güvenlik, yapay zeka, e-Devlet ve diğer milli teknoloji hizmetleri, bir dijital dönüşüm ekosistemi yaratma hedefiyle tek bir kamu otoritesi koordinesi altında birleştirilmiştir (Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi, 2022, Aralık).

Türkiye'de e-Devlet üzerinden sunulan hizmetlerin sayısında tablo 20'de yer verilen değerlere göre, kurulduğu tarihten bu yana önemli gelişmeler yaşanmıştır.

Tablo 20: E-Devlet kapısı hizmet istatistikleri

Mobil Hizmet Sayısı	Web Hizmet Sayısı	Toplam Hizmet Sayısı*	Toplam Kullanıcı Sayısı (kişi)
4.413	5.946	7.506	64.122.503

Kaynak: Türkiye E-Devlet Kapısı, 2023.

\*e-Devlet kapısında internet sitesi üzerinden servis paylaşımları dahil entegrasyon ve kimlik doğrulama hizmetlerinin sayısıdır.

E-Devlet kapısı üzerinden 2008 yılında toplam 9 kamu idaresi hizmet sunmaktayken 2022 yılında (30.11.2022 tarihi itibarıyla) bu sayı 933'e ulaşmıştır. Bu idareler; merkezi kamu idareleri, belediyeler, üniversiteler, su ve kanalizasyon idareleri ve özel işletmelerden oluşmaktadır (Türkiye E-Devlet Kapısı, 2022a).

Türkiye'de e-Devlet konusunda gelinen aşama değerlendirildiğinde, kamu idarelerinin dijital dönüşüm konusunda oldukça ileri seviyelere ulaştığı ifade edilebilir.

#### 4.5. KAMU HİZMETLERİNDE DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Goodman vd.'ne (1990: 49) göre "Teknolojik dönüşüm örgütsel değişimi güdüleyebilir. Örgütsel değişim kendi içerisinde eğitim faaliyetleri, yeni ücret politikaları ve destek hizmetleri gibi alanlarda müdahaleyi gerektirebilir. Teknolojik dönüşüm eş zamanlı olarak bireyleri de etkileyecek, genellikle bireyler örgütsel değişim ile teknolojik dönüşümü bir bütün halinde görecekler."

İnternet ve bilgi iletişim teknolojilerindeki gelişmeler işletme ve devlet yönetiminde örgütsel iletişim ve iş yapış şekillerini değiştirmekte, devlet ile vatandaşlar arasındaki ilişkilerin yanında kamu yönetimi yapısını da etkilemektedir (Fountain, 2001: 22). Bilgi yönetim stratejilerini uygulama boyutuyla değerlendiren Bensghir ve Sagsan (2009: 76, 79) kamu idareleri için

“bilgi orkestrasyonu - the knowledge orchestrations” kavramına vurgu yapmıştır. Bu değerlendirmede bilgi orkestrasyonu kavramına; “kamu idarelerinde ki yapı ve tasarım, kamu görevlilerinin bilgi ve öğrenme kapasiteleri, teknoloji altyapısı ve bilginin üretilmesi, paylaşılması, kullanımı ve denetlenmesi süreçlerini içeren bilgi yönetim süreçleri gibi bazı unsurlar” konusundaki kapasiteyi işaret eden, örgüt, insan, teknoloji, süreç odaklı ve bilgi yönetimini bütüncül olarak değerlendirmeyi gerektiren bir anlam yüklendiği ileri sürülebilir. Bu kavramsal çerçevede teknoloji, kamu yönetiminde bilişim teknolojilerinin bilgi ve veri yapısı kurmak için bir araç olmasının yanında, sosyal ve teknolojik iletişim ağı kanallarının oluşturulmasını destekleyen önemli bir unsur olarak vurgulanmaktadır.

#### **4.5.1. Dijitalleşmenin Kamu İdarelerinin Faaliyetlerine Etkileri**

Dijitalleşme ile birlikte, yüz-yüze iletişimin yerini, e-posta, video-konferans ve toplantılar, sanal toplantı uygulamaları, sms gibi anlık ve düşük maliyetli teknolojik iletişim olanaklarına bırakmıştır. Bu iletişim yöntemlerinin yüz-yüze iletişim yerine kullanımının belirli avantajları bulunmaktadır (Olsen, 2005: 74). Kamu idarelerinde internet kullanımı, diğer idarelerle ve vatandaşlarla veya politikacılarla, uzaktan çalışma ve iletişim kurma imkanı sağladığından, kamu idarelerini yeniden yapılandıran bir unsur olarak değerlendirilebilmektedir (Andersen, 2004: 11).

Bilişim teknolojilerinin kamu yönetiminde ki uygulamalarının sonucunda ortaya çıkan yenilikleri Swiss (2003):

“Kamunun günlük faaliyetlerine ilişkin operasyonel anlayıştan stratejik kararları da içine dahil eden yönetim anlayışına doğru bir kayış söz konusu olmuştur. Bu bağlamda yönetim bilişim sistemleri operasyonel sistemlere göre daha güncel bir konumdadır.

-BT'nin veri tabanları yoluyla çevre analizi yapmak suretiyle kamu idarelerinin çevresinde ki trendleri takip etmesini ve uzun vadeli amaç ve politikalarına bu dönüşümleri dahil etmesini sağlayan bir rolü vardır.

- BT'nin daha hızlı geri bildirim sağlayarak kamu idarelerinin çevikliklerini artıran bir rolü bulunmaktadır.
- BT'nin GPS gibi teknolojileri kullanabilen bir yönetim aracı olmasının sonucu, idarelerin tüm çevresini etrafıca izleme ve bütüncül odaklanma olanağı sunması söz konusudur.
- BT tek durak hizmet (one-stop shopping-tek pencere e-devlet sistemi) sayesinde koordinasyon ve kamu hizmetinde dağınıklığı toparlama rolü bulunmaktadır.” şeklinde açıklamaktadır (Swiss, 2003: 174-179).

Kamu yönetiminde bilişim teknolojileri kullanımının özellikle dışsal politikalar üzerinde önemli fonksiyonları ve etkileşim konuları vardır. Rochelau (2003) kamu idarelerinde bilgisayar ve bilişim teknolojileri kullanımının genel sonuçlarını:

- “Kamu idarelerinin performansının ölçülmesi ve ölçüm kriterlerinin belirlenmesi bakımından web sitelerinin önemli işlevleri bulunmaktadır.
- Yasa koyucu, konseyler ve kurullar gibi otoriteler, kamu idarelerinin ihale/satın alma işlemlerine karşı müdahaleci işlemde bulunabilirler.
- Kamunun dijital kayıtları, politika belirleyiciler ve siyasiler için önemli bilgi kaynakları olabilir.
- Bilişim sistemleri özel sektörle devlet arasında olduğu kadar kamu idarelerinin kendi aralarında ki bilgi paylaşımına hizmet edebilir.
- Web, internet ve e-devlet genellikle siyasete konu olabilir. Politikacıların kendi amaçları için gündem oluşturmaları, siyasi sorunlar konusunda bilgi edinimi ve duyarlılık geliştirme konusunda kullanılabilir.
- Kamu idarelerinde dijital alandaki hatalar, örgütsel performansa daha önemli zararlar verebilir ve ilgili çalışanın iş güvenliği açısından önemli bir tehdit olabilir.” olarak sıralamıştır (Rochelau, 2003: 36).

Kamu yönetiminde dijital dönüşüm bilgi ve iletişim teknolojilerinin kamu hizmetlerinde kullanılması konusuyla yakından ilişkilidir. E-Devlet olarak uygulama alanı bulan bu dijital devlet anlayışında devletin üstlendiği görevlerin ve sunduğu hizmetlerin teknolojik gelişmeye paralel olarak elektronik ortamda, daha hızlı, verimli ve şeffaf bir şekilde yürütülmesine vurgu yapılmaktadır.

E-Devlet ile birlikte vatandaşlarla ilişkilerin yönetimi süreçlerinde belirli yönlerde değişim yaşanması ihtiyacı doğmuştur. Organizasyonel dönüşüm anlamında; kültürün, yapının, süreçlerin, sorumlulukların, ağ yönetişiminin ve sınır-aşan katılımcılık temelinde değişim, anlayış bakımından; analize dayalı, uzmanlık bölümlerine ayrılma ve parçalanma, kişiselleştirme ve performans ölçümü

temelinde değişim olmak üzere doğrudan örgütsel dönüşümü hedefleyen konular bu kapsamda ele alınmaktadır (Schellong ve Goethe, 2007: 175).

Bu alandaki yeniliklerden tek durak (one-stop government) sistemi, devletin vatandaşlarına farklı kamu idarelerinin web sayfalarının tek bir havuzda toplandığı tek pencere üzerinden hizmet sunarak kullanıcılar için kolaylaştırıcı özelliğe sahip her yerden ulaşılabilir bir uygulama yoluyla elektronik devlet faaliyetlerinin yürütülmesini sağlar. İnternet, Mobil Cihazlar, SMS, Call-Center gibi destek unsurları ile tek durak uygulamasına erişim kolaylıkla sağlanabilmektedir. Herhangi bir yere bağıllık ihtiyacı olmadan uzaktan kamu hizmetine erişme kabiliyeti edinilmesi nedeniyle kamu hizmetlerinden faydalanma konusunda internet ve web alanlarını kullananların sayısı hızlı bir şekilde artmaya devam etmekte, bu anlamda uzaktan erişim sağlayan teknolojilerin kamu hizmetlerinde dönüşüme verdiği etki sürmektedir (Müllner ve Grimm, 2007: 56; Dunleavy vd., 2006: 42; Öktem, 2009: 430).

Örgütsel alanda uyum sağlamayı kolaylaştıran güçlü bir araç olarak bilişim teknolojileri; farklı coğrafyalara yayılmış devletin değişik seviyelerde ki birimleri ve şubeleri arasında diyalogu geliştirir, ortak prosedürlerin tamamlanması, kamu idarelerinde dokümantasyon, bütçe vb. varlıkların ortaklaşa kullanımını artırarak zaman ve maliyet yönetiminde tasarruf sağlar, web tabanlı iletişim sistemleri, bilgisayar tabanlı sistemler gibi teknik gelişmelerin yardımıyla vatandaşlarla birebir görüşmeler yapabilme, tek durak hizmet verme, sesli iletişim ağlarıyla profesyoneller veya örgütlerarası hızlı geri bildirim yapabilme, akıllı uygulamalarla etkili planlama süreçleri ve benzeri işlevleriyle kamu yönetiminde fayda sağlamaktadır (Andersen, 2004: 7).

#### **4.5.2. Yeni Dijital Devlet Yaklaşımı**

Dijital ağ yapısının oluşmaya başlamasıyla örgüt yapısında köklü değişiklikler ortaya çıkabilmektedir. Özellikle bürokratik örgüt türlerinde Van Dijk'in ifadesiyle

“bürokratik yapıdan bilişimsel yapıya” doğru geçiş söz konusudur. Van Dijk (2012) bu tespitinde bilişimsel yapı kelimesi için Zuurmond’un 1994 yılında ileri sürdüğü İngilizce karşılığıyla “infocracy” kavramını kullanmıştır. Bürokrasinin Weber’in 1922 yılında belirlediği tablo 21’de yer alan beş temel özelliğinden yararlanılarak bürokrasiden infokrasiye dönüşümün temel özellikleri ortaya konmuştur (Van Dijk, 2012: 116).

Tablo 21: Bürokrasi-İnfokrasi karşılaştırması

<b>Weberiyen Bürokrasi Özellikleri</b>	<b>İnfokrasi Özellikleri (Zuurmond-1994)</b>
Otorite hiyerarşisi	Basık yapıli örgütler ve işletme tipi merkezi kontrol
Kararların merkezde alınması	Tek merkezli olmayan bir çerçevede merkezileşme
Bişimsel kurallarla iş görme	Yazılımlarla tasarlanma
Görevlerde uzmanlaşma	Yazılımlarla tasarlanma
Faaliyetlerde standardizasyon	Yazılımlarla tasarlanma

Kaynak: Van Dijk, 2012: 117.

Kamu yönetiminde, bürokrasiye dayalı ve hiyerarşik yönetim odaklı kamusal fonksiyonlar, dijitalleşmenin etkisiyle farklılaşarak, teknoloji odaklı bir form oluşturmaya başlamıştır. Müllner ve Grimm’e (2007: 61) göre kamu hizmetlerinde dijital dönüşümün temel parametresi olan e-Devlet projeleri birer bilişim teknolojisi projesi değil örgütsel ve yönetim projeleridir. E-Devlet projesinde öncelikle geleneksel basılı form doldurma ya da dilekçe gibi fiziki belgelerden elektronik formlara ve iş akışlarına geçişi ve dolayısıyla bir kültürel değişimi yönetmeye yönelik süreçlerin düşünülmesi gerekmektedir.

E-Devletin kamu hizmetlerinde yarattığı paradigma dönüşümü tablo 22’de yer verilmektedir. Kamu idarelerinde özellikle örgütsel süreçler, yönetim ilkeleri, amaç birliğı, liderlik tarzı, iletişim ve hizmet sunumu konularında bürokratik paradigma da yer edinen anlayış e-Devlet ile dönüşüme uğramıştır.

Tablo 22: Kamu hizmeti sunumunda paradigma dönüşümü

<b>Analiz Bileşenleri</b>	<b>Bürokratik Paradigma</b>	<b>E-Devlet Paradigması</b>
Oryantasyon	Üretim Maliyeti-Verimlilik	Kullanıcı memnuniyeti ve kontrol, esneklik
Örgütsel Süreçler	İşlevselci akılcılık, bölümlere ayrılmış yapı ve dikey hiyerarşiye dayalı kontrol mekanizmaları	Bilgi paylaşımı ve ağ örgütü, yatay hiyerarşi
Yönetim İlkeleri	Kurallarla ve emir-komutaya dayalı yönetim anlayışı	Merkezi kontrol altında birimler arası takım çalışması ve esnek yönetim anlayışı
Liderlik Tarzı	Kumanda ve kontrol	Yenilikçi girişimcilik ön planda, kolaylaştırıcılık ve kontrol ile sınırlı liderlik
Örgüt İçi İletişim	Üstlerden aşağıya hiyerarşik	Merkezi koordinasyonda çok yönlü iletişim ağları, doğrudan iletişim
Örgütün Dış Çevresi ile İletişimi	Merkezileşmiş, resmi ve sınırlandırılmış iletişim kanalları	Çoklu iletişim kanalları, resmi/gayri resmi iletişim yöntemleri, doğrudan ve hızlı geri bildirim
Hizmet Sunumu Tarzı	Belgeye dayalı, kişilerarası etkileşim ön planda	Yüz-yüze iletişim olmadan etkileşim kurulması, elektronik ortamda tesis edilen işlemler
Hizmet Sunumu İlkeleri	Standardizasyon, tarafsızlık, eşitlik ilkelerine dayalı	Kullanıcıya göre uyarlama, kişileştirme

Kaynak: Ho, 2002: 437; Ho ve Moon (2002) dan aktaran Reddick, 2012: 119.

İnternetin geçmişte bireylerin doğrudan etkileşim kuramadığı işlevsel eksikliğine karşı, hem alıcı hem de verici olarak bilgi paylaşımı sunan çoklu sosyal medya uygulamalarıyla çok daha fazla iletişim ağının bir arada bulunduğu, kullanıcıların içerik geliştirebildiği ve kişileştirmeye imkan tanındığı, daha çok kullanıcı odaklı bir internet yapısını ifade eden Web 2.0 ile birlikte devletin vatandaşlarına karşı daha sorumlu, faaliyetlerinde etkili, verimli ve şeffaf olmasına zemin hazırladığı ileri sürülebilir (Klein, 2020: 1001; Reddick, 2012: 70).

Yeni internet tabanlı teknolojiler kamu idareleriyle hizmet sunulan vatandaşlar arasındaki ilişkilerde köklü dönüşümler yaratmakta, devlet yönetiminde elektronik hizmetlerin sayı ve çeşitliliğini artırma eğilimi ortaya çıkmaktadır (Buffat, 2015: 150). Yeni dijital çevre, dijital hizmet üretimi ve katılımçılık sayesinde, vatandaşlar-işletmeler-devlet arasındaki etkileşim tüm kesimlerin ihtiyaçlarını daha iyi anlayabilmeye olanak sağlayarak, vatandaşların devletle ilişkilerini önemli oranda değiştirmektedir (OECD, 2014: 2). Web 2.0 teknolojileri, sosyal ağ siteleri (Facebook, MySpace vb.), bloglar, wikiler (wikipedia vb.), web tabanlı iletişim araçları (sohbet uygulamaları foto paylaşım uygulamaları gibi), video çekim ve paylaşımı (youtube vb.), mikrobloglar (Twitter vb.) içeren bir dijital alanı işaret eder. Bireylerin aktif katılım sağlayabildiği bu sosyal medya teknolojileri günümüzde devletlerin hareket alanına dahil olmuştur (Reddick, 2012: 65).

Andersen bilişim teknolojilerinin kamu yönetimine etkilerinin temel özelliklerini tablo 23'de görüldüğü üzere ayrıntılı olarak ele almıştır. Andersen bilişim teknolojileri ve dolayısıyla dijital devlet uygulamalarının kamu yönetimine etki alanlarını ve bu etkinin temel özelliklerini kapasite geliştirme alanları, karşılıklı etkileşim, oryantasyon, değer yaratma, kamu değerlerinin dağıtımı başlıkları altında kategorize etmiştir (Andersen, 2004: 40).

Tablo 23: Bilgi teknolojilerinin kamu idarelerindeki etki alanları ve özellikleri

<b>Kavramsal bilgi alanı</b>	<b>Bilişim teknolojilerinin etki alanları</b>
Bilgi kalitesi bakımından (kapasite artışı sonucu)	Veriye ulaşım ve veri kalitesine etki eder.
Etkinlik açısından (karşılıklı etkileşim yoluyla)	Verimlilik kazancı, zaman ve personel tasarrufu, yönetimin kontrol gücünü geliştiren etkisi vardır.
Verimlilik açısından (karşılıklı etkileşim, oryantasyon ve kamu değerlerinin dağıtımı konusunda)	Karar alma süreçleri, koordinasyon ve işbirliği, planlama, mal ve hizmetler konusunda ilerleme sağlama, vatandaş devlet etkileşimi, özel sektör-kamu idaresi etkileşimi, vatandaş-vatandaş etkileşimi, örgütsel güç ve kontrol, sayısal verilere vurgu, problemleri yapılaraya temas, ketumiyette azalma, özel alanı



Kavramsal bilgi alanı	Bilişim teknolojilerinin etki alanları
	koruma ve geliştirme, iş zenginleştirme ve iş memnuniyeti, iş genişletme, yasal hakları koruma, sağlık, güvenlik ve refah standartlarını iyileştirme konularına etki eder.

Kaynak: Andersen, 2004: 40.

Geleneksel bakış açısındaki değişim ile dijital devlet yaklaşımının kamu yönetiminde bir paradigma değişimini ön gördüğü ileri sürülebilir. Kamu idarelerinde çevikliği, veri depolama ve kullanma kapasitesini, verimliliği, şeffaflığı, hesap verebilirliği geliştirmeyi odak noktasına alarak, vatandaşlarla, işletmelerle vb. paydaşlarla daha iyi bir etkileşim sağlanması ve daha yaratıcı, açık ve yenilikçi bir toplum yaratabilmeyi amaçlayan reforma çalışmalarında ana araç olarak kullanılması söz konusu olmuştur (OECD, 2017: 36).

Bu araçsallık özelliği kamu idarelerinde yerleşik örgüt kültürünün yapısını etkileyerek özellikle e-Devlet temelinde yeni normlar, kurallar, yöntemler ve semollerin ortaya çıkmasına nedele olabilmektedir.

#### 4.5.3. Dijitalleşmenin Kamu İdarelerinde Örgüt Kültürüne Etkisi

Devletlerin elektronik ortamda hizmet sunumu amacıyla geliştirdikleri tek durak hizmet noktaları için kısaca “entegre edilen hizmetler yoluyla kullanıcı memnuniyetini sağlamayı amaçlayan mevcut ve farklı işlevlere sahip kamu idarelerinin hiyerarşik bağlamda üstünde faaliyet yürüten birer şemsiye örgüttür” tanımlaması yapılabilmektedir (Ho, 2002: 436).

Dijitalleşen devlet ve özellikle e-Devlet uygulaması bir iletişim modeli veya iletişim aracı dönüşümüne zemin hazırlamanın yanında, devletin örgütsel kültürünü değiştirme potansiyeli bulunan yeniliklerdir (Schelin, 2003: 125). Burada devletin yerel ve merkezi farklı yerdeki idarelerini ve farklı işlevlerini koordine ederek işletmeler, vatandaşlar ve bilgi hizmeti ihtiyacı duyan tüm

aktörlere yardımcı olan, bütüncül bir kamu hizmet sunumu gerçekleştirilir (Ho, 2002: 436).

E-Devlet uygulamalarının genel olarak kamu idarelerinde yaptığı etkilerden birisi etkinlik ve verimliliği ön plana çıkararak bürokrasinin karmaşık ve yetersiz görünümünün önüne geçebilmesidir (Yıldırım, 2015: 13). Weber'in bürokrasi modelinin literatürde sıklıkla temas edilen ve olumsuz anlamlar çıkarılan özelliklerinden birisi de, yapıya dahil bir alt birimin diğeriyle iletişiminin zayıf olmasıdır. Bilgi ve iletişim teknolojileri kamu yönetimi ve bürokrasinin bu özelliğine karşı daha az ketumiyete dayalı, etkili ve dinamik örgütsel bir yapının oluşmasına ve Weberin ileri sürdüğü örgütsel kültürün değişmesine neden olabilmektedir (Reddick, 2012: 117).

E-Devlet uygulamalarında iç ve dış çevrede iş akış ve yöntemleri birbirinden farklı gerekliliklere sahiptir. Örgüt içi faaliyetler daha çok elektronik kayıt yönetim sistemi çerçevesinde ve idari evrak akışı ve iş süreçlerine ilişkin tamamen kurumsal insiyatife bağlı teknoloji ve kararları gerektirirken, e-devletin dışsal boyutunda şirketler, vatandaşlar, kar amacı gütmeyen kuruluşlar, diğer kamu idarelerinde oluşan aktörler ile olan etkileşim nedeniyle, standart prosedürler, yasal zorunluluklar, güvenlik gereklilikleri, farklı otoritelerle etkileşime yönelik özgün prosedürler gibi çok daha farklı gerekliliklerin sağlanması ve bu alandaki sorunların üstesinden gelinmesi beklenmektedir (Müllner ve Grimm, 2007: 57). Bu gelişmelerle kamu yönetiminde politika oluşturma ve karar alan süreçleri için daha katılımcı mekanizmalar ön plana çıkmaktadır (Gül, 2017: 13).

Dunleavy ve Margetts (2015), yönetişimin temel dijital modelinde (EDGE-Essentially Digital Model of Government) bir dijital örgüt kültürü oluşturabilmek için, beş madde ile neler yapılması gerektiği dört maddede de hangi seçimlerin yapılacağını sıralayarak, dijital devlet kültürüne farklı bir yorum getirmişlerdir. Yapılması gerekenlere ilişkin listede; dijital dünyada kamu hizmetlerinin bedava sunulması, zaten mevcut olan dijital bilgilerin kullanılması, fiziken çok geniş ve

bölümlenmiş bir alanda ki devlet idarelerini dijital alanda olabildiğince tek noktada buluşturarak işlemlerin bir defada yapılması, ölçeklenebilir hizmetlerin artırılması, tekdüze-izokratik yönetim faaliyetlerinde bulunmak yer almaktadır. Yapılacak seçimler ise büyük veri ve sosyal medya çağında politika yapımı ve hizmetlerin sunumuna ilişkin normatif yaklaşımın altında yatan temel seçim eylemleri olarak tanımlanmakta ve sonuç ile sürece eşit değer verilmesi, resmi haklar, gerçek değerlendirmeler ve telafi edici düzeltmeler yapılması, devlet kademelerinin konumunun korunması, deneyimleyerek öğrenme yönteminin ön planda tutulması şeklinde ortaya çıkmaktadır (Dunleavy ve Margetts, 2015: 2).

Bilgi yönetim süreçlerinin her aşamasında örgütsel kültürün kapsayıcı ve bütüncül bir etkisi söz konusudur (Cong vd., 2007: 253). Ofis otomasyon sistemleri ve süreçleri kamu idarelerinin daha önce mevcut olan örgüt kültürüne oldukça fazla entegre olmuş ve uyum sağlamıştır (Dunleavy vd., 2005: 478). Üretilen bilginin sayıca çok fazla seviyede artmış olması, kamu idarelerinde de çalışanların bilgi saklama gibi olumsuz bir kültür geliştirmelerine ve bilgiyi diğer kullanıcılarla paylaşmak ve diğerlerinin bilgilerini kullanmak konusunda isteksiz davranmaları gibi sorunlar ortaya çıkarabilmektedir (Cong vd., 2007: 256).

Teknik bilgiye açık olmayan bir bürokratik kültür, bilişim teknolojilerinin işlevselliğini etkileyebilmektedir (Dunleavy vd., 2006: 6). Geline 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 yaşanmaktadır (Ho, 2002: 436).

## **5. BÖLÜM**

### **ARAŞTIRMA METODOLOJİSİ VE BULGULAR**

#### **5.1. ARAŞTIRMANIN KONUSU**

Araştırmanın konusunu, kamu hizmetlerinde dijitalleşmenin Türk kamu yönetiminde yarattığı değişimi kültür boyutuyla ele alarak, dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisini ölçmek oluşturmaktadır. Dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisini ve bu etkinin hangi boyutlarda görüldüğünü ortaya koymak amacıyla, araştırma kapsamında merkez teşkilatları içerisinde Bakanlık düzeyinde bir örgüt yapısı alan incelemesi için değerlendirilmiş ve Ticaret Bakanlığı araştırma evrenini oluşturmuştur.

#### **5.2. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ**

Teknolojideki hızlı gelişmenin bir uzantısı olarak toplumsal ve bilimsel alana özgü faaliyetlerde, bilgisayar, tablet, akıllı telefon ve diğer mobil cihazların kullanımında belirgin bir artış meydana gelmiştir. Özellikle internet kullanımının yaygınlaşması, bilginin büyük kitlelere hızla yayılmasını sağlamış, insan hayatının her noktasında ihtiyaç duyulan ürün, mal ve hizmetlerin birçoğunun dijital ortamda sunulabilmesine olanak tanımıştır. Dijital mecraların ön plana çıkmaya başlaması, örgütsel iletişim biçimlerinde, iş akış yöntem ve süreçlerinde, örgütsel davranışın alt boyutlarında, yönetim mekanizmalarında ve dolayısıyla genel olarak örgüt yapısında köklü değişikliklere neden olmaya başlamıştır.

Bu araştırmanın amacı; kamu hizmeti sunumunda ve kamu görevinin ifası sürecinde dijital ağlar ve buna ilişkin dijital teknolojilerin kullanılmasının örgüt

kültürü üzerindeki etkilerini inceleyerek, belirlenen temel boyutlarla sınırlı olmak üzere dijitalleşme - örgüt kültürü ilişkisini ortaya koymaktır.

Bir sosyal sistemin parçası olarak her bir örgütün kendi iç yapılarında örgütteki yaşama etki eden hatta dizayn eden özgün kültürel yapılar bulunmaktadır. Örgüt kültürü olarak adlandırdığımız bu kültürel yapı, çevresindeki dijital dönüşümden kaçınılmaz olarak etkilenmektedir. Teknolojideki bu gelişmeler akademik alanda özellikle örgüt araştırmacıları arasında kuramsal analiz ve uygulamalı yöntemler boyutuyla çok sayıda incelemeye konu edilmiştir.

Araştırma konusunun veri tabanlarında taranması sonucunda doğrudan aynı konu başlığı ile yazılmış bir çalışmaya rastlanmadığından, Google Academic, Web of Science, Social Sciences Index Retrospective, SSRN Search E-Library, SpringerLink, Scopus, Web of Science veri tabanları üzerinden “dijitalleşme ve örgüt kültürü etkileşimi” ana teması ve varyasyonları “Digitalization and Organizational Culture” gibi geniş bir sorgu tümcesiye konu başlığı itibariyle literatürdeki çalışmalar taranmış:

Literatürde; Isensee vd. tarafından (2020) “küçük ve orta ölçekli işletmelerde örgüt kültürü, dijitalleşme ve sürdürülebilirlik” konusunda yayımlanmış bir makalenin bulunduğu, Trushkina vd. (2020) Ukrayna’da ki “özel işletmelerde inovasyon, müşteri odağı, çevik sistem ve oryantasyon boyutuyla bilgi ekonomisinde örgüt kültürünün dijital dönüşümü” konusunda yayımlanmış bir makalesinin bulunduğu, Sieber vd. (2019) “dijitalleşme süreçlerinde bilgi teknolojileri yönetimi için örgüt kültürünün rolü” konusunda 2019 yılında yapılan uluslararası inovasyon yönetimi, girişimcilik ve sürdürülebilirlik konferansının bildiri kitabında yayımlanmış makalesinin bulunduğu, Trushkina ve Rynkevych’in (2020) “bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan işletmelerde örgüt kültürünün modernizasyonu” konulu bir araştırmasının bulunduğu, Kyllingstad vd.’nin (2021) “kültürün dijitalleşmesinin sağlık sektörü ve sanayideki etkileri” üzerine bölgesel bir araştırma yaparak makale yayımladığı, bununla birlikte

sorgu konusu değiştirildiğinde “bilgi teknolojileri ve örgüt kültürü” konusunda Klepper ve Hoffman (2000) “yeni bilgi teknolojilerinin örgüt kültürünü asimile etmesi ve dönüştürmesi” konulu özel sektörle ilgili bir araştırmasının bulunduğu ve söz konusu araştırmaların bu çalışmanın özgün konusu, araştırma alanı (kamu yönetimi) ve araştırma yönteminden farklı bir bakış açısını ihtiva ettiği görülmüştür.

Türkiye’de yapılan çalışmalara ilişkin literatürde Nalbantoğlu’nun (2021) dijitalleşmenin örgüt kültürüne yansımaları konusunda yine özel sektörle ilişkili daha çok teorik düzeyli ve çalışmamızın araştırma yöntemlerini ihtiva etmeyen bir derleme makalesinin bulunduğu, Erdurmazlı’nın (2020) “bilgi teknolojilerinin örgüt kültürüne etkileri: örgüt yapısındaki kilit rolü üzerine bir tartışma” konulu bir araştırmasının bulunduğu, özel sektör firmalarına ilişkin bu çalışmada araştırma konusunun temelinde yer alan dijital ağ teknolojilerinin ele alınmadığı, Türk kamu yönetimine yönelik bir analiz yapılmadığı ve araştırma modeli değişkenlerinin farklılaştığı görülmüş, bunun dışında araştırma konusuyla doğrudan ilişkilendirilebilecek bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Türkiye’de TÜBİTAK ULAKBİM tarafından bilimsel çalışmalarda TR dizin ve ulusal atıf dizini sağlamayı amaçlayarak kurulan ve aynı zamanda bilimsel yayın yapan dergilere ilişkin veri tabanı hizmeti sunan Dergipark üzerinden yapılan sorgulamada; “dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisi” araştırma konusuna ilişkin herhangi bir çalışmaya rastlanmamış, ancak benzer içerikler tarandığında, Koç ve Öztürk (2016), bu çalışmada ki araştırma modelinin tersi bir modellemeyle ve farklı bir araştırma yöntemiyle örgütsel kültürün elektronik ağ kültürüne yansımaları konusunu işlediği, Erdurmazlı’nın (2016) bilgi teknolojilerinin örgüt kültürü üzerine etkileri konusunu araştırdığı, ancak her iki çalışmanın özel sektördeki örgüt kültüründeki değişimi araştırmayı amaçladığı ve araştırma yönteminin farklılaştığı, Asal ve Bayındır (2019) tarafından bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri (İzmit Belediyesi) konusunun araştırıldığı, nesnesi bir yerel yönetim olarak kamu idaresini temsil etse de araştırmada ki örgüt kültürü bileşenleri ve parametreleri ile dijitalleşme kavramsal çerçevesinden

uzak bir araştırma olduğu, dolayısıyla söz konusu veri tabanında araştırma konusunu doğrudan temsil eden bir araştırmanın bulunmadığı görülmüştür.

Yayımlanan bilimsel tez çalışmalarını incelemek amacıyla Proquest Dissertations & Thesis Global veri tabanında “The Impact Of Digitalization On Organizational Culture” konu başlığı ile sorgulama yapılmış, eşleşen bir tez çalışması verisine rastlanmamıştır. Türkçe tez çalışmaları için YÖK veri tabanı üzerinden “Dijitalleşmenin Örgüt Kültürüne Etkisi” ve “Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin Örgüt Kültürüne Etkisi” üzerine yapılan tez çalışmaları araştırılmış; Bükeç (2007) tarafından “örgütlerde bilgi yönetiminde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt kültürüne etkisi” konusunun araştırıldığı ve yüksek lisans tezi olarak yayımlandığı, bu çalışmada hem özel hemde kamu idareleri nezdinde sınırlı bir araştırma yapılarak sonuçlarının değerlendirildiği, ancak dijital ağ teknolojilerinin ele alınmadığı gibi araştırma yönteminin de benzerlik taşımadığı, yine aynı veri tabanında Erdurmazlı'ya (2014) ait “Bilgi (Enformasyon) Teknolojileri İle Örgüt Kültürü Etkileşimi: Bir Araştırma” başlıklı doktora tezinin bulunduğu, Erdurmazlı'nın çalışmasında kamu hizmetlerinin dijitalleşmesi kavramının ve araştırma konusunun temelinde yer alan dijital ağ teknolojilerinin ayrıntılı olarak ele alınmadığı ayrıca uygulanan anket çalışmasında araştırma örnekleminin İstanbul ilinde kurulu çok sayıda özel sektör kuruluşundan (şirketler) oluştuğu, çalışmada ki bağımlı ve bağımsız değişkenlerde farklılaşma olduğu, kamu yönetimi ve kamu idarelerine ilişkin bir araştırma modeli oluşturulmadığı görülmüştür. Söz konusu veri tabanında araştırma konusuyla doğrudan ilgili başka bir araştırmaya rastlanmamıştır. Literatürde bilgi teknolojileri ve örgüt kültürü konusunda yapılmış bu araştırmalar dışında farklı çalışmalarda bulunmaktadır. Ancak araştırmanın özgünlüğünü etkileyecek bir araştırmaya rastlanmamıştır.

Araştırmanın önemi; literatürde yer edinen araştırmaların örgüt kültürünün çoğunlukla çeşitli boyutlarda, yapıya, performansa, örgütsel davranışa, verimliliğe, etkililiğe, çalışan motivasyonuna, örgütsel bağlılığa v.b. değişkenlere etkisine ve örgüt kültürü ile bilgi ve iletişim teknolojileri arasındaki ilişkilere

değinilmiş olmasına rağmen, bilgi ve iletişim teknolojilerinin doğrudan örgüt kültürüne etkisine ilişkin, bağımlı değişkenin örgüt kültürü olduğu ve ampirik yöntemler kullanılarak yapılan az sayıda çalışmaya rastlanması, bu çalışmaların da çoğunlukla özel sektör üzerinde gerçekleştirilmiş olması, ayrıca kamu yönetiminde dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisi konusunda ampirik yöntemler kullanılarak özellikle merkezi yönetim teşkilatları ve onların taşra teşkilatına yönelik olarak yapılmış kapsamlı bir araştırmaya rastlanılmaması ve özel olarak bu konuda Türk kamu yönetimini nesnesine alan çalışmaların sınırlı olması, bu araştırmanın akademik düzeydeki önemine işaret etmektedir. Kamu idarelerinde dijitalleşme (yerleşik yapıda dijital ağların kullanımı) ile örgüt kültürü arasındaki ilişkileri, dijitalleşen kamu idarelerinde çalışanların örgütteki kültürel yapı ve kültür öğeleri konusunda ki tutum ve algılarını inceleyerek dijitalleşmenin örgüt kültürünün yapısal ve temel öğeleri üzerindeki etkisinin kapsam ve yönlerini ortaya koymak suretiyle, bu alandaki bilimsel literatüre katkı sağlanacağı, elde edilen veriler ile uygulayıcı yöneticiler için faydalı ve yeni bir bakış açısı getirileceği değerlendirilmiştir.

### **5.3. ARAŞTIRMA SORUSU HİPOTEZLERİ VE MODELİ**

#### **5.3.1. Araştırma Sorusu Ve Hipotezleri**

Araştırmanın temel soruları: Dijitalleşme örgüt kültürünü etkilemekte midir? Dijital ağ teknolojilerinin kullanımı çalışanların örgüt kültürüne yönelik tutum ve algılarını etkilemekte midir? genel soruları bağlamında, “Türkiye’de kamu idarelerinin görev, yapı ve faaliyetlerde dijital dönüşümün çalışanların örgütün kültürel yapısı ve örgüt kültürünün taşıyıcı/sembolik öğelerine ilişkin tutum ve algılarını etkilemekte midir?” sorusundan oluşmaktadır.

Araştırmada ele alınan hipotezler, temel hipotezin ( $H_0$ ) altında iki bölümde toplam 8 hipotezden oluşmaktadır:



Hipotez (H<sub>0</sub>): Örgüt yapısı, görev özellikleri ve iş yapış yöntemlerinin dijitalleşmesi, çalışanların örgütün kültürel yapısı ve örgüt kültürünü oluşturan taşıyıcı ve sembolik öğelere ilişkin tutum ve algılarını etkiler.

Dijitalleşme ile örgütün kültürel yapısı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler:

Hipotez 1: Görevin dijitalleşme düzeyi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan tutumunu etkiler.

Hipotez 2: Dijital ağ teknolojisi ortamındaki aktif görev süresi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan tutumunu etkiler.

Hipotez 3: Çalışanların dijital teknolojileri kabullenme seviyesi örgütün kültürel yapısına ilişkin tutumlarını etkiler.

Hipotez 4: Çalışanlar ile yöneticiler ve hizmet alanlar arasındaki yüz-yüze iletişim düzeyi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan tutumunu etkiler.

Dijitalleşme ile örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğeleri arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler:

Hipotez 5: Görevin dijitalleşme düzeyi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler.

Hipotez 6: Dijital ağ teknolojisi ortamındaki aktif görev süresi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler.

Hipotez 7: Çalışanların dijital teknolojileri kabullenme seviyesi, örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algılarını etkiler.

Hipotez 8: Çalışanlar ile yöneticiler ve hizmet alanlar arasındaki yüz-yüze iletişim düzeyi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler.

Araştırmanın temel hipotezleri iki bölümde ele alınmakla birlikte, kültürel bakımdan örgüt yapısını ortaya koyduğu ileri sürülebilecek “Denison Örgüt Kültürü Modeline” göre tasarlanan araştırma modeline ilişkin Hipotez 1 ile Hipotez 4 arasında sıralanan genel hipotezler, söz konusu kültür modelinde yer alan dört boyut (katılım, tutarlılık, uyum yeteneği, misyon) itibariyle araştırmanın veri analizi ve yorumlama aşamasında ayrıca değerlendirilmiş ve bağımsız değişkenlerle anlamlı bir ilişkinin varlığı test edilmiştir.

Diğer taraftan söz konusu kültür modeli ölçeğinde, örgüt kültürünün özellikle taşıyıcı öğeleri veya artifaktları olarak ifade edilebilecek görgül unsurlarına yeterince yer verilmemiş olduğu görüldüğünden, araştırmada eksik kalacağı düşünüülerek, diğeri ile bir bütün oluşturmasına rağmen ikinci bir bağımlı değişken şeklinde ayrıca yeni bir ölçek belirlenerek araştırmaya son hali verilmiştir. Dijitalleşme ile örgüt kültürünün öğeleri arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler için literatürde örgüt kültürünün taşıyıcı öğeleri olarak da ifade edilen, baskın değerler/normlar/kurallar, hikayeler/efsaneler/mitler, ritüeller/törenler, özgün dil, diğer sembolik öğeler (kıyafet, slogan, logo, amblem, oda tefrişatı) olmak üzere beş alt boyut belirlenmiş ve bağımsız değişkenlerle ilişkisi incelenmiştir. Örgüt kültürü öğeleri arasında, Hofstede, Alvesson, Cameron ve Quinn ile Schein gibi alandaki önemli yazarlar tarafından özellikle vurgulanan inançlar, temel varsayımlar, ideolojiler gibi kültürün kök ögesi olarak nitelendirilebilecek diğer unsurlar, herhangi bir örgütün kültürel yapısının temelini oluşturan öğeler olduğundan ve yapıya ilişkin kültürel modelde konunun “Denison Örgüt Kültürü Modeli” ölçeği ile ele alınmış olması nedeniyle, araştırmanın bu bölümüne ayrıca dahil edilmemiştir.

Verilerin teorik bölümdeki araştırma bulguları ile birlikte değerlendirildiği aşamada her iki bağımlı değişkene ilişkin bulgular bütüncül bir şekilde analiz edilerek yorumlanmıştır.

### 5.3.2. Araştırma Modeli

Örgüt kültürü alanında önemli yazarlardan birisi olan Alvesson (2002: 189), kültür üzerine yapılacak değerlendirmede, onun düşünsel altyapısını daha net ortaya koyabilmek için bazı konularda özel bir bakış açısı geliştirmek gerektiğini, bu kültürel bakış açısında, durumlar, olaylar, eylemler ve süreçlere, düşünce ve eyleme rehberlik eden ortak anlam ağlarına, yerleşik kültürel yapının ardında durmadan çalışan asimetrik ve baskın sosyal yapılara, gücün nasıl işlediği gibi özellikli durumlara temas edilmesi gerektiğini belirtmiştir. Alvesson örgüt kültürünü yalnızca onu oluşturan kültür öğeleri ile değil, örgütsel yapının içindeki değişkenler boyutuyla ele almanın gereğini dile getirmiştir.

Araştırmada kullanılmak üzere literatürde kabul gören örgüt kültürü modelleri üzerinden geniş kapsamlı bir inceleme yapılarak, günümüzde standart bir örgütün iç dinamiklerini kapsayacak şekilde analiz edebilecek ve örgüt kültürünün yapısal özelliklerini yansıtacak bir model tercih edilmeye çalışılmıştır. Bu kapsamda, literatür araştırması sonucunda örgüt kültürünün yapısal boyutunu analiz etmek için yeterli ve uygun olduğu değerlendirilen Denison örgüt kültürü modeline odaklanılmıştır.

Denison ve Mishra örgüt kültürünün boyutlarına ilişkin teorik modelinde, uyum yeteneği (adaptability), misyon, katılım (involvement), tutarlılık (consistency) değişkenlerini kullanmışlardır. Model aynı zamanda bu boyutları iki eksenle açıklamakta olup uyum yeteneği ve misyon değişkenleri dış yönelimli ve değiştirilebilir/esnek özellikte iken, katılım ve tutarlılık iç entegrasyon yönelimli ve sabit/durağan özellikteki kavramları ifade etmektedir (Denison ve Mishra, 1995: 216).

Orijinal modelde yer alan dört ana boyutun her birinde tablo 24'de yer verildiği şekliyle üç adet alt kavramsal boyut ve bunları oluşturan beş adet kavramdan oluşmaktadır. Böylece modelde 4 temel boyut,  $4 \times 3 = 12$  alt-kavramsal boyut ve  $12 \times 5 = 60$  adet ifadenin bulunduğu görülmektedir (Yahyagil, 2004: 59).

Tablo 24: Denison örgüt kültürü modeli temel boyutları ve alt boyutları

TEMEL BOYUTLAR	Tutarlılık	Katılım	Misyon	Uyum Yeteneği
ALT BOYUTLAR	Temel Değerler	Yetkilendirme	Stratejik Yönlendirme	Yaratıcı Değişim
	Uzlaşma	Takım Çalışması	Amaç ve Hedefler	Hizmet Alanlar: Müşteri/Vatandaş Odaklılık
	Eşgüdüm ve Bütünleşme	Yetenek Geliştirme	Vizyon	Örgütsel Öğrenme

Kaynak: Denison, Haaland ve Goelzer, 2004: 101.

Araştırmada örgüt kültürüne temel oluşturan ve literatürde alandaki önemli yazarlardan, örneğin Hofstede vd. (2010), Alvesson (2002), Cameron ve Quinn (2011) ile Schein (2004) tarafından özellikle vurgulanan ve “örgüt kültürü öğeleri” olarak tanımlanan, kurumsal özellikler taşıyan, çalışanlarca benimsenen ve paylaşılan değerler, kurallar, çalışanların işyerinde kullandığı özgün dil, geçmişten gelen ve idarenin 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. Güvenirlik testleri sonucuna göre ölçek geçerliliği sağlanmıştır.

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

Literatürde özel işletmeler veya kamu idarelerinde özellikle bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına dayalı dijital dönüşümün örgütteki faaliyetleri dijital teknolojilere dayalı bir forma dönüştürdüğü, bu değişimin örgütteki görev ve faaliyetlere göre farklılaştığı, dijital dönüşümün örgütsel alanda iş yapış yöntemleri kadar yapıya da etki ettiği görüşlerine yer veren, bu etkilerin yönlerine ve kapsamına vurgu yapan örneğin 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)'in çalışmaları gibi çok sayıda araştırma bulunmaktadır.

Dijital dönüşümün etki alanlarından biri olan iletişim konusuyla ilgili olarak; Türkçe ve yabancı dildeki literatürde, bilgi ve iletişim teknolojilerinin ve özellikle internet tabanlı dijital iletişim ağlarının örgütsel alanda kullanımı 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 Flaherty, Pearce ve Rubin (1998), Barrett ve Turtz (1998), Bargh ve McKenna (2004), John ve Zixiu (2005), Coughlan, Mcredie ve Patel (2007), 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) ve Yang ve Lin (2022) tarafından yapılan araştırmalar yayımlanmıştır.

Ayrıca, dijital dönüşüm ve yeni teknolojilerin kullanımıyla ilgili olarak insan faktörüne ve çalışan tutumuna odaklanan, teknolojiyle dönüşen örgüt kültüründe çalışanların yeni teknolojileri benimsemesinin önemine vurgu yapan örneğin 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'in (2020) çalışmaları literatürde yer edinmiştir.

Birçok araştırmada örgütsel alanda dijital teknolojilerin kullanılması ve dijital ağ üzerinden hizmet sunumunun, yüz-yüze iletişimi azaltması ve burada geçirilen sürenin kısılması gibi etkenlerin de aralarında olduğu bir takım değişkenlerin etkisiyle, örgüt yönetimi açısından işlem süreçlerini kısalttığı, verimliliği artırdığı ve yapının eşgüdümünü sağladığı gibi pozitif yönlü sonuçlarına vurgu yapılmaktadır. Alandaki genel görüşü ihtiva eden bu bakış açısı nedeniyle, kamu idarelerinde dijital teknolojilerin kullanılması ve dijital ağ üzerinden hizmet sunumunun, çalışanlar arasında ve çalışanla üst yönetim ve hizmet alanlar arasındaki yüz yüze iletişim kurma seviyesini azalttığı hipotezi bağımsız değişken grubuna dahil edilmiş ve literatür araştırması sonuçları değerlendirilerek, şekil 12'de sunulan araştırma modeli geliştirilmiş, kamu çalışanlarının dijital teknolojileri kabullenme ve benimseme düzeyi, görevin dijital teknolojilere 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. Modelin bağımlı değişkenlerini ise örgüt kültürünü bütüncül olarak ve yapısal boyutuyla ele alan ve 4 temel alt boyuttan oluşan "Denison Örgüt Kültürü Ölçeği" ile temel taşıyıcı-sembolik örgüt kültürü öğeleri oluşturmaktadır.



Anket uygulaması için Hacettepe Üniversitesi Etik Komisyonununun 08.03.2022 tarihli toplantısında alınan ve 14.03.2022 tarihli E-35853172-300-00002084994 sayılı yazıları ile tebliğ edilen kararı ile etik kurul onayı alınmıştır. Ayrıca araştırma yapılan Ticaret Bakanlığı'nın konu hakkında yetki ve sorumluluk verilen birimlerinden gerekli izinler alınmıştır. Anketin uygulama aşamasında, covid-19 pandemi sorunları da değerlendirilerek, çalışanların e-posta adreslerine gönderilen link ile erişilebilen soru formları kullanılmıştır. Ölçek ile ilgili gönüllü katılımcı formu düzenlenerek yine e-posta ile katılımcıların bilgisine sunulmuştur. Anket uygulaması 2022 yılı mayıs ayı ile 2022 yılı temmuz ayları arasında gerçekleştirilmiştir.

#### **5.4.1. Araştırmanın Evreni Ve Örneklemi**

Araştırma konusunun “dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisi” olarak belirlenmiş olması nedeniyle, alan araştırmasına konu edilen kamu idaresinin yürüttüğü kamu hizmetlerinde dijital ağ teknolojileri ve e-devlet gibi dijital hizmet araçlarının kullanımının yeterli seviyede olup olmadığının değerlendirilmesi önem arz etmektedir. Araştırma evreni ve örnekleminin özellikleri:

Araştırma evrenini Türkiye’de kamu idareleri arasında çok boyutlu hizmet alanı ile hem vatandaşlar ve hizmet sunulan özel sektör kuruluşları ile hem de paydaş diğer kamu idareleri ile sürekli ve sayıca fazla işlem hacmine sahip, sınır kapılarından serbest ticaret bölgelerine kadar ulusal düzeyde yaygın teşkilat yapısı ile kamu hizmeti üreten, iç idari süreçlerinde ve dış çevre ilişkilerinde yoğunlukla dijital teknolojileri kullanan bir kamu idaresi özelliğine sahip olması nedeniyle Ticaret Bakanlığı oluşturmuştur. Söz konusu Bakanlığın yürüttüğü hizmetlerin önemli bir bölümünün merkez ve taşra birimleri arasında entegre dijital sistemler kurularak gerçekleştirmek durumunda olunması nedeniyle, Ticaret Bakanlığı merkez ve taşra teşkilatı personeli bir bütün olarak analize dahil edilmiştir.



Bakanlığın dijitalleşme düzeyini ölçen daha önce uygulanmış bilimsel bir araştırma bulunmadığından, ilgili idarenin faaliyetlerinde teknolojinin kullanımı ile dijital ağ teknolojilerinden faydalanma düzeyleri ayrıca değerlendirilmiştir.

Yapılan araştırmada; idare içinde iş görme ve kayıt düzeninde, iletişimde ve diğer iş akış prosedürlerinde, Türk kamu yönetiminde yaygın olarak kullanılan Elektronik Belge Yönetim Sistemi (EBYS), KEP (Kayıtlı Elektronik Posta) ve e-Devlet uygulamalarının yanında, birim içi ve birimler arası yerel ağ bağlantıları, internet, WLAN ve yeterli seviyede bilgi işlem teknolojileri (bilgisayar teknolojileri), tablet, akıllı telefon gibi mobil araçlar kullanıldığı gözlemlenmiştir.

Söz konusu idarenin 2021 yılı faaliyet raporuna göre:

“Bakanlık veri merkezi donanım altyapısında fiziksel sunucular, sanal sunucular, mail sunucuları, merkez ve taşrada DC-DP sunucularına sahiptir. Network altyapısında merkezde omurga switch (yedekli) ve router (yedekli) ile network cihazları (kenar anahtarlar, access point cihazları, yük dengeleme cihazları vb.), güvenlik duvarları (yedekli), güvenlik 22 cihazları (IPS, Antivirüs, DDOS, Proxy vb.) bulunmakta olup Felaket Kurtarma Merkezi'nde (FKM) sunucu, güvenlik, network cihazları bulunmaktadır. Veri merkezindeki 800 Mbps band genişliğindeki internet altyapısını Eskişehir yolu yerleşkesi ile 79 Ticaret İl Müdürlüğü kullanıcıları, FKM'de 500 Mbps band genişliğindeki internet altyapısını 210 Taşra Gümrük İdaresi ve işletici kuruluş gümrük uygulayıcıları kullanmaktadır. Söğütözü yerleşkesi merkez binada 100 Mbps hızında internet hattı bulunmaktadır. Band genişlikleri 2-30 Mbps arasında değişen toplam 307 gümrük idaresinin ve Ticaret İl Müdürlüğü'nün Merkez Hizmet binası ile arasında fiber altyapı üzerinden çok noktadan çok noktaya MPLS VPN devre kullanılmaktadır. Eskişehir yolu yerleşkesinde 800 Mbps data toplama devresi, 600 Mbps video toplama devresi, FKM'de 500 Mbps internet toplama devresi, Eskişehir yolu yerleşkesi ile FKM arasında 100 Mbps (replikasyon) ve 70 Mbps noktadan noktaya layer2 ME data devresi, Söğütözü yerleşkesi ile Eskişehir yolu yerleşkesi arasında 350 Mbps noktadan noktaya layer2 ME data devresi, Söğütözü Yerleşkesi - Eskişehir yolu yerleşkesi arası 350 Mbps noktadan noktaya layer2 ME data devresi, Söğütözü Yerleşkesi - TT Ümitköy Veri Merkezi arası 125 Mbps TTPVN devresi, Merkez ile 27 Gümrük İdaresi arasında video devresi (5-40mbps) mevcuttur.” (Ticaret Bakanlığı, 2022a).

Bakanlığın 2020 yılı faaliyet raporuna göre dijital ortamda sunduğu e-işlem modülü toplam sayısı 42 olup, 2022 yılında kurumsal web sayfası üzerinden

yapılan incelemede dijital hizmetlerin modül bazında toplam sayısının 73'e ulaştığı, idareler arası ve örgüt içi bilgi işlem teknolojilerine dayalı iş akış yöntemleri ile diğer platformları (EBYS, KEP, yerel ağ bağlantıları, dijital ağa dayalı veri tabanları/ ambarları, ortak paylaşım platformları ve kurumsal e-posta v.b.) dikkate aldığımızda, yapılan faaliyetlerde örgüt kültürüne etki edebilecek seviyede dijitalleşme düzeyine ulaşıldığı değerlendirilmiştir (Ticaret Bakanlığı, 2022a).

Türkiye'nin e-Devlet kapısında verilen hizmetler incelenerek, alan araştırmasına konu Bakanlığın e-Devlet kapısı ve kurumsal web sayfası üzerinden sunduğu hizmetler tablo 25'de sıralanmıştır. E-Devlet uygulama web sayfasında, bu hizmetlerin 22 adedinin entegre hizmet ve 38 adedinin ise kimlik doğrulama hizmeti olduğu bilgisine yer verilmiştir.

Tablo 25: E-Devlet kapısı ve kurumsal internet sitesinden sunulan hizmetler

<b>E-Devlet Kapısındaki Hizmetler</b>	<b>Kurumsal İnternet Sitesi Hizmetleri</b>
Korona Virüs Salgını Nedeniyle Verilecek Hibe Desteği Programı	Bağlayıcı Tarife Bilgisi Verilmesi
Ticaret Sicili	Dış Talepler Bülteni
Halk Kayıt Sistemi Hizmetleri	Şirket, Esnaf, Hal Kayıt Sistemi, Dış Ticaret, ve Kooperatif Veri Bülteni
Tek Pencere Hizmetleri	Dış Ticaret Beklenti Anketi
Kimlik Doğrulama Hizmetleri	Kayda Alma Sistemi
Esnaf ve Sanatkarlar Bilgi Sistemi	Online İhbar
Destek Yönetim Sistemi	"Satış Sonrası Hizmet Yeterlilik Belgesi" Başvuru ve Sorgulama Hizmetleri
Turquality Otomasyon Sistemi	Tasış Araç ve Eşya Satış Sorgulama
Tüketici Hakem Heyeti Başvuru İşlemleri	Ticaret Müşavirine Danışma ve Web Siteleri
Gümrük İşlemleri	Ticarette Teknik Engeller
İhracat İthalat İşlemleri	Toplulaştırılmış Bakanlık İstatistikleri
İç Ticaret İşlemleri	Türk Eximbank İnternet Şubesi
Toplam Modül Sayısı:60	Uzmanla Danışın
	"Yakın Takip" Uygulaması
	"Dahilde İşleme Rejimi" Uygulaması

E-Devlet Kapısındaki Hizmetler	Kurumsal İnternet Sitesi Hizmetleri
	(TAREKS) Uygulaması
	(SBBUP) Uygulaması
	“Trafik Şahadetnamesi” Sorgulama
	Yolcular İçin Gümrük Rehberi
	Toplam Hizmet Sayısı:21

Kaynak:Türkiye E-Devlet Kapısı, 2022a.

Alan araştırmasına konu Bakanlıkta, örgüt kültürüne etki edecek bağımsız değişken niteliğindeki dijitalleşme olgusunun mevcut olduğu varsayılmıştır. Ayrıca, Denison örgüt kültürü modeline göre ortaya konulan katılım, tutarlılık, uyum yeteneği ve misyon kavramlarından oluşan kültür boyutları ile bunların alt boyutlarında yer verilen içeriğin araştırma evrenine konu Ticaret Bakanlığının kültürel özellikleri arasında bulunduğu gözlemlenmiş, temel örgüt kültürü öğelerinin faaliyetlerinde kullanıldığı ve uygulamada yer edindiği görülmüştür. Kuruluşun web sayfası üzerinden yapılan incelemede, kurumsal kimlik kılavuzu, logo tasarımları ve uygulamaları, tanımlanmış misyon ve vizyon öğeleri, belirli standartlar ve politikalar, çalışanları hedef alan katılımcı insan kaynakları uygulamalarına yer verildiği görülmüştür (Ticaret Bakanlığı, 2022b). Bu nedenle araştırmanın bağımlı değişkenini oluşturan örgüt kültürü yapısını açıklayan Denison örgüt kültürü modeli ile temel örgüt kültürü taşıyıcı/sembolik öğelerinin bu araştırmanın konusu itibariyle yeterli ve uygun nitelikte olduğu değerlendirilmiştir.

Araştırma evrenini oluşturan Ticaret Bakanlığı'nın toplam çalışan sayısı ilgili birimlerce resmi rakamlar verilemediğinden yayımlanmış son faaliyet raporu üzerinden hesaplanmış ve örneklemin sayısal büyüklüğü tespit edilmiştir. Bakanlığın 2021 yılı faaliyet raporuna göre personel sayısı 20.965 olmuştur (Ticaret Bakanlığı, 2022a).

Araştırmanın evrenini oluşturan Ticaret Bakanlığı çalışanlarına hazırlanan anket e-posta üzerinden gönderilmiş, gönderilen anketleri dolduran toplam 1.389

gönüllü katılımcının anketleri, kültür öğelerine ilişkin ölçek sonuna eklenen güvenlik sorusu üzerinden ayrıca değerlendirilerek veri temizliği yapılmış ve toplam 1.090 anket analize konu edilmiştir. Araştırma evreninde 20.965 çalışanın bulunması dolayısıyla %3'lük bir kestirme yanılması ve %95'lik bir güven düzeyinde örneklem büyüklüğü yeterli görülmüştür (Yazıcıoğlu ve Erdoğan, 2004:50; Altaş, 2022: 8).

#### **5.4.2. Araştırmanın Varsayımları**

Araştırmanın teorik çerçevesiyle birlikte uygulamada aşağıdaki varsayımlar gözönünde bulundurulmuştur:

a) Araştırma örnekleminin konuyu incelemek için kabul edilen hata payı içerisinde yeterli büyüklükte olduğu kabul edilmektedir.

b) Araştırma için tercih edilen ve uygulanan veri toplama araçlarının konuya ilişkin bilgi toplama kapasitesinin yeterli ve güvenilir olduğu varsayılmaktadır.

c) Alan araştırmasına konu Bakanlığın faaliyetlerinde, bilimsel araştırma yapmak için yeterli seviyede dijital dönüşüm gerçekleştiği varsayılmıştır.

d) Dijital dönüşüm kavramı ile çalışanların görevleri gereği dijital ağlarda geçirdikleri süreler, görevlerin dijital teknolojilere bağlılığı, yüz-yüze iletişim derecesi ve dijitalleşmeye yönelik teknolojik değişimleri benimseme derecesi arasında teorik ve uygulama düzeyinde yakın ilişki bulunduğu varsayılmaktadır.

#### **5.4.3. Araştırmanın Sınırlılıkları**

Bu araştırmanın kendine özgü bazı sınırlılıkları bulunmaktadır. Bunlar aşağıda sıralanmıştır:

a) Araştırmadan ulaşılan bulgular ve sonuçlar, anket uygulanan ölçekten elde edilen verilerle sınırlıdır.

b) Araştırma konusuna ilişkin geliştirilen araştırma modeli ve uygulanan yöntem bir arada değerlendirildiğinde Türk kamu yönetiminde uygulama örneğine rastlanmamıştır.

c) Araştırmanın yalnızca Türk kamu yönetimi merkez teşkilatları düzeyinde bir Bakanlığın çalışanları üzerinde uygulanmış olması nedeniyle tüm kamu yönetiminde kamu görevlilerinin algılarını ve örgüt kültürü özelliklerini tüm yönleriyle kapsadığı ileri sürülemez.

#### **5.4.4. Araştırma Modeli Veri Toplama Araçları ve Temel Veri Analizleri**

Araştırmada yapısal olarak örgüt kültürünü ölçmek için “Denison Örgüt Kültürü” ölçeği kullanılmıştır. Bu örgüt kültürü ölçme aracında, 1995 yılında Daniel Denison ve Aniel Mishra'nın geliştirdiği teorik model ve kavramsal çerçeve temel alınmaktadır. Orjinal ölçekte örgüt kültürü 4 boyut altında her birinde üçer adet olmak üzere 12 alt boyut halinde modellenmiştir. Söz konusu 12 alt boyut ise her biri 5 sorudan oluşan 60 soru ile anket soru formuna dönüştürülmüştür. Yahyagil (2004) tarafından, “Denison Örgüt Kültürü Ölçme Aracının Geçerlik ve Güvenirlik” analizi yapılarak Türkçeye uyarlanan bu ölçek için geçerlik ve güvenilirlik testleri ile 36 maddeden oluşan 5’li Likert ölçeği uygulanan özgün bir soru formu ortaya konulmuştur.

Cronbach’s alfa analizi ile KMO ve Bartlett testleri faktör analizleri, Anova analizleri (tek yönlü varyans analizi) gibi yöntemler kullanılarak yapılan testte, örgüt kültürünü ölçmek amacıyla geliştirilen toplam 36 maddeden oluşan

Türkçeye uyarlanmış ölçeğin istatistiki açıdan sağlıklı bir sonuca işaret ettiği belirtilmiştir (Yahyagil, 2004: 53,74). Böylece, tez araştırmasında kullanılan anket soru formunun, geçerlik ve güvenilirlik açısından yeterli ve Türkçe olarak uygulanabilir olduğu sonucuna varılmış ve araştırmada söz konusu 36 soruluk anket formu kullanılmıştır.

Yahyagil (2004), yaptığı araştırmanın sonucunda ortaya koyduğu ve Türkiye’de yapılacak araştırmalarda uygulanabileceğini değerlendirdiği ölçeğin, söz konusu yayınında belirtmiş olduğu e-posta adresinden istek üzerine temin edilebileceği ve referans göstermek suretiyle kullanılabileceğini belirtmiştir (Yahyagil, 2004: 74). Araştırmada kullanılmak üzere belirtilen e-posta adresine istek gönderilmiş olup, daha sonra temin edilen Türkçe ölçek referans göstermek suretiyle kullanılmıştır.

Araştırmada kullanılan bir diğer bağımlı değişken boyutu olan örgüt kültürü öğelerine ilişkin, örgüt kültürüne temel oluşturan ve Hofstede vd. (2010), Alvesson (2002), Cameron ve Quinn (2011) ile Schein (2004) tarafından özellikle vurgulanan ve “örgüt kültürü öğeleri” olarak tanımlanan, kurumsal özellikler taşıyan, çalışanlarca benimsenen ve paylaşılan değerler, kurallar, çalışanların işyerinde kullandığı özgün dil, geçmişten gelen ve örgütün veya kıdemli çalışanların başarılarını anlatan efsaneler/mitler, kıyafet kuralları, amblem veya logolar, dönemsel tören veya kutlamalar, bayrak, flama, özgün teşrifat, yayın veya broşürler, konusunda 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. Güvenirlik testleri sonucuna göre ölçek geçerliliği sağlanmıştır.

Analizler istatistiki veri analiz programları kullanılarak yapılmıştır ve %95 güven düzeyinde çalışılmıştır. Ölçeklerdeki basıklık ve çarpıklık parametrelerinin +3 ila -3 değerleri arasında bulunması normal bir dağılımın ortaya çıktığını göstermektedir (Groeneveld ve Meeden, 1984; Moors, 1986; Hopkins ve Weeks, 1990; De Carlo, 1997). Bu koşulun sağlanmasıyla, analizlerde bağımsız gruplar t testi, ANOVA testi; Tukey testi ve regresyon testi kullanılmıştır. Ölçek puanlarının ikili değişkenler için farklılaşması durumu t testi ile üç ve daha fazla gruplu değişkenler için farklılaşması durumu ise ANOVA testi ile analiz edilmiştir. ANOVA testinde fark ortaya çıkması halinde çoklu karşılaştırma için Tukey testi kullanılmıştır. Dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisi araştırmasında alınan veriler regresyon testine tabi tutularak analiz edilmiştir. Bu çalışmada Örgüt kültürü öğelerinin yapı geçerliğinin belirlenmesi için “Açımlayıcı Faktör Analizi” yapılmıştır. Örgüt kültürü öğeleri ve örgüt kültürünün (Denison Örgüt Kültürü Ölçeği) doğrulanması için Doğrulayıcı Faktör Analizi ve güvenilirlik derecesinin belirlenmesine yönelik olarak Cronbach’s Alfa katsayısı hesaplanmıştır.

#### Açımlayıcı Faktör Analizleri:

Ölçeklerin yapı geçerliğinin incelenmesi için açımlayıcı faktör analizi kullanılmış iken bunların faktör analizine uygunluğu ve örneklemin büyüklüğünün testi için KMO ve normal dağılım koşulunun sağlanması bakımından Bartlett testinin sonuçlarına göre yapılan hesaplamalarla değerlendirilmiştir. Genel olarak KMO testinin sonuçlarının .50 ve daha üstü, Bartlett küresellik testi sonuçlarının istatistiksel olarak anlamlı düzeyde olması gerekmektedir (Jeong, 2004: 70). Bu analizlerde ölçekteki maddelerin faktörlere atanması, uyumsuz sonuçlar verenlerin ölçekten çıkarılması durumlarında faktör yükü değerleri dikkate alınmıştır.

#### Güvenirlik Analizleri:

Ölçeğin güvenilirlik düzeyinin ölçümünde Cronbach's alfa katsayısı kullanılmıştır. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına göre bir ölçeğin güvenilirlik seviyesine ilişkin yorumlama parametrelerine aşağıda yer verilmiştir (Nunnally, 1967: 248).

- $.00 \leq \alpha < .40$  : ölçek güvenilir değildir,
- $.40 \leq \alpha < .60$  : ölçeğin güvenilirliği düşüktür,
- $.60 \leq \alpha < .80$  : ölçek oldukça güvenilir,
- $.80 \leq \alpha < 1.00$  ise yüksek derecede güvenilirlik söz konusudur.

Doğrulayıcı faktör analizi yönteminde (DFA), kuramsal bir temelden yola çıkarak birden çok değişkenden oluşturulan faktörlerin, mevcut verilerle ne derece uyumlu olduğunu ortaya koymaya yönelik bir teknik uygulanır. Araştırma modelinin yeterliliğinin tespiti için çok sayıda uyum indeksi kullanılmaktadır. Bunlardan en fazla tercih edilenler tablo 26'da sunulmaktadır.

Tablo 26: Literatüre göre uyum değerlerinin kabul edilebilir düzeyleri

Uyum İndeksleri	Ortalama Hataların Karekökü	Yaklaşık Hataların Ortalama Karekökü	Karşılaştırmalı Uyum İndeksi	İyilik Uyum İndeksi	Düzeltilmiş İyilik Uyum İndeksi	Ki-Kare Uyum Testi
	RMR <0.08	RMSEA <0.08	CFI >0.90	GFI >0.90 veya >0.85	AGFI >0.90 veya >0.80	$\chi^2/sd$ <5

Kaynak: Literatürde çok sayıdaki araştırmacıdan, Wang ve Wang (2012), Schreiber, Nora, Stage, Barlow ve King (2006), Schumacker ve Lomax (2010), Munro (2005), Waltz, Strickland ve Lenz (2010), Hooper ve Mullen (2008), gibi yazarların görüşleri temelinde araştırmalar için uyarlanmıştır.



#### 5.4.4.1. Araştırmada Kullanılan Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Faktör Analizi, Güvenirlik Analizi ve Araştırma Modeli Yol Haritası

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü ölçeğinin Cronbach's Alpha güvenirlilik katsayıları tablo 27'de yer almaktadır.

Tablo 27: Denison örgüt kültürü ölçeğine ait güvenirlilik katsayıları

Denison Örgüt Kültürü Ölçeği Alt Boyutları	Cronbach's Alpha
Yetkilendirme	,73
Takım Çalışması	,64
Yetenek Geliştirme	,78
Katılım	,88
Temel Değerler	,69
Uzlaşma	,81
Eşgüdüm ve Bütünleşme	,70
Tutarlılık	,88
Yaratıcı Değişim	,72
Müşteri/Vatandaş Odaklılık	,60
Örgütsel Öğrenme	,66
Uyum Yeteneği	,82
Stratejik Yönlendirme	,81
Amaç ve Hedefler	,83
Vizyon	,72
Misyon	,91
Denison Örgüt Kültürü Ölçeği (Genel)	,96

Katsayı 0 ile 1 arasında değişmektedir. Alfa ( $\alpha$ ) katsayısına göre ölçeğin yüksek derecede ( $.80 \leq \alpha < 1.00$ ) güvenilirliğe sahip olduğu ileri sürülebilir.

Denison örgüt kültürü ölçeği, veri analizlerinde parametrik test teknikleri kullanılabilmesini yorumlayan normallik testleri ile analiz edilmiş ve sonuçları tablo 28'de sunulmuştur.

Tablo 28: Denison örgüt kültürü ölçeğine ait normallik testi

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma	Std. Hata	Çarpıklık	Basıklık
Yetkilendirme	1090	1,00	5,00	3,14	0,86	,03	-,394	-,357
Takım Çalışması	1090	1,00	5,00	3,27	0,80	,02	-,339	-,174
Yetenek Geliştirme	1090	1,00	5,00	3,16	0,89	,03	-,421	-,362
Katılım	1090	1,00	5,00	3,19	0,75	,02	-,353	-,280
Temel Değerler	1090	1,00	5,00	3,48	0,83	,03	-,623	,185
Uzlaşma	1090	1,00	5,00	3,07	0,94	,03	-,306	-,614
Eşgüdüm ve Bütünleşme	1090	1,00	5,00	3,10	0,83	,03	-,373	-,222
Tutarlılık	1090	1,00	5,00	3,22	0,76	,02	-,439	-,162
Yaratıcı Değişim	1090	1,00	5,00	3,21	0,83	,03	-,510	,029
Müşteri/Vatandaş Odaklılık	1090	1,00	5,00	3,42	0,72	,02	-,598	,873
Örgütsel Öğrenme	1090	1,00	5,00	3,01	0,79	,02	-,367	-,067
Uyum Yeteneği	1090	1,00	4,89	3,21	0,65	,02	-,571	,410
Stratejik Yönlendirme	1090	1,00	5,00	3,08	0,95	,03	-,353	-,509
Amaç ve Hedefler	1090	1,00	5,00	3,15	0,90	,03	-,481	-,279
Vizyon	1090	1,00	5,00	3,15	0,87	,03	-,289	-,241
Misyon	1090	1,00	5,00	3,13	0,82	,02	-,371	-,385
Örgüt Kültürü (Genel)	1090	1,22	4,86	3,19	0,68	,02	-,399	-,192

Örgüt kültürü ölçeği (Denison Örgüt Kültürü Ölçeği) puanlarından ortaya çıkan çarpıklık ve basıklık değerleri, literatür ile uyumlu olarak +3 ile -3 arasında olduğundan, normallik sağlanmış olup veri analizinde parametrik test teknikleri kullanılmıştır.

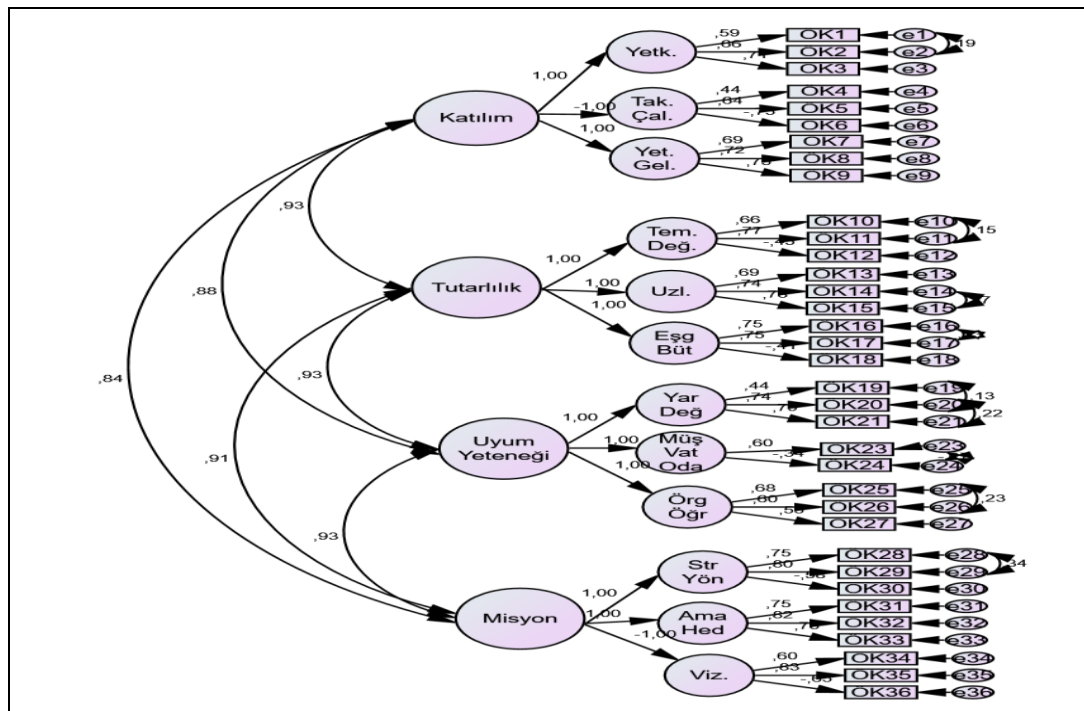
Denison örgüt kültürü ölçeği için toplanan veriler üzerinden yapılan Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA) sonuçları tablo 29'da yer almaktadır. DFA sonuçlarına göre hazırlanan araştırma modeli yol haritasına şekil 13' de yer verilmiştir.

Tablo 29: Örgüt kültürü ölçeğine ait doğrulayıcı faktör analizi (DFA) sonuçları

Kabul Edilebilir Uyum İndeksleri	Hesaplanan Uyum İndeksleri
$\chi^2/sd < 5$	4,13
GFI > 0.90	0,89
AGFI > 0.90	0,87
CFI > 0.90	0,92
RMSEA < 0.08	0,05
RMR < 0.08	0,04

Yapılan DFA analizinde GFI ve AGFI hariç hesaplanan tüm uyum indekslerinin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığı görülmektedir. Öte yandan literatürde bazı görüşlerde GFI değerinin 0.85 ve AGFI değerinin 0.80'in üzerinde olduğu durumların da uyum için kabul edilebilir olduğu değerlendirilmektedir. Bu görüşler dikkate alındığında GFI ve AGFI uyum indekslerinin de kabul edilebilir değerleri sağladığı görülmektedir. Bununla birlikte faktör yükü düşüklüğü nedeniyle 22.madde analize dahil edilmemiştir.

Şekil 13: Denison örgüt kültürü ölçeği DFA sonucu araştırma modeli uyum indeksleri diyagramı



Yapılan DFA analizi sonucu oluşturulan ve şekil 13’de sunulan araştırma modeli diyagramında hesaplanan uyum indekslerinin genel olarak kabul edilebilir değerleri sağladığı görülmektedir.

#### 5.4.4.2. Örgüt Kültürünün Taşıyıcı ve Sembolik Öğelerine İlişkin Ölçeğin Faktör Analizi, Güvenirlik Analizi ve Araştırma Modeli Yol Haritası

Örgüt kültürü öğeleri için yapılan faktör analizi sonuçları tablo 30 ve tablo 31’de yer almaktadır. KMO değeri 0,796 olarak tespit edilmiştir. Bu hesaplama göre örneklem sayısı yapılan faktör analizi için uygunluk arz etmektedir ( $KMO > 0,500$ ). Bartlett testinde ki-kare değeri için 1540,823 hesaplanmış ve istatistiksel olarak anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Böylece KMO ve Bartlett testi sonuçlarına göre verilerin faktör analizine uygun olduğu görülmüştür.

Tablo 30: Örgüt kültürü öğelerine ait KMO ve Bartlett testi sonuçları

<b>Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.</b>		,796
<b>Bartlett's Test of Sphericity</b>	Approx. Chi-Square	1540,823
	sd	28
	p	,000

Tablo 31: 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 “amblem-logosu” vardır ve yapılan	,650	

Boyut	Madde	Faktör yükü	Açıklanan varyans oranı
	hizmetlerde her zaman kullanılır.		
	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	

Faktör analizinde ölçeğin 2 faktörden oluştuğu belirlenmiştir; ölçeğin birinci boyutu tarafımızca “Somut Kültür Öğeleri” olarak adlandırılan ve faktör yükleri 0,614 ile 0,782 arasında değişen 4 maddeden oluşmaktadır. Bu 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. Bu boyutun toplam varyansı açıklama oranı %13,112’dir.

Araştırmada kullanılan örgüt kültürü öğelerine ilişkin ölçeğin güvenirlik düzeyini ölçen Cronbach's Alpha katsayı bilgisi tablo 32'de yer almaktadır.

Tablo 32: Örgüt kültürü öğelerine ait güvenirlik katsayıları

Boyut	Cronbach's Alpha
Örgüt Kültürü Öğeleri	,74

Cronbach's alfa katsayısı ( $\alpha$ ) katsayısına bağlı olarak ölçek ( $.60 \leq \alpha < .80$  ise ölçek oldukça güvenilir) oldukça güvenilirliğe sahip bir ölçek olarak değerlendirilmiştir.

Örgüt kültürü öğeleri ölçeğine ilişkin betimsel normallik testleri sonuçları tablo 33'de yer almaktadır.

Tablo 33: Örgüt kültürü öğelerine ait betimsel normallik testleri

	n	Minimum	Maximum	Ortalama	Std.Sapma	Std.Hata	Çarpıklık	Basıklık
Soyut								
Kültür	1090	1,00	5,00	3,24	0,73	,02	-,441	,146
Öğeleri								
Somut								
Kültür	1090	1,00	5,00	3,33	0,79	,02	-,416	-,040
Öğeleri								
Örgüt								
Kültürü	1090	1,00	5,00	3,28	0,66	,02	-,429	,275
Öğeleri								
(Genel)								

Örgüt kültürü öğeleri puanları üzerinden hesaplanan çarpıklık ve basıklık değerleri +3 ile -3 arasında bulunduğundan normallik sağlanmış ve veri analizinde parametrik test teknikleri kullanılmıştır.

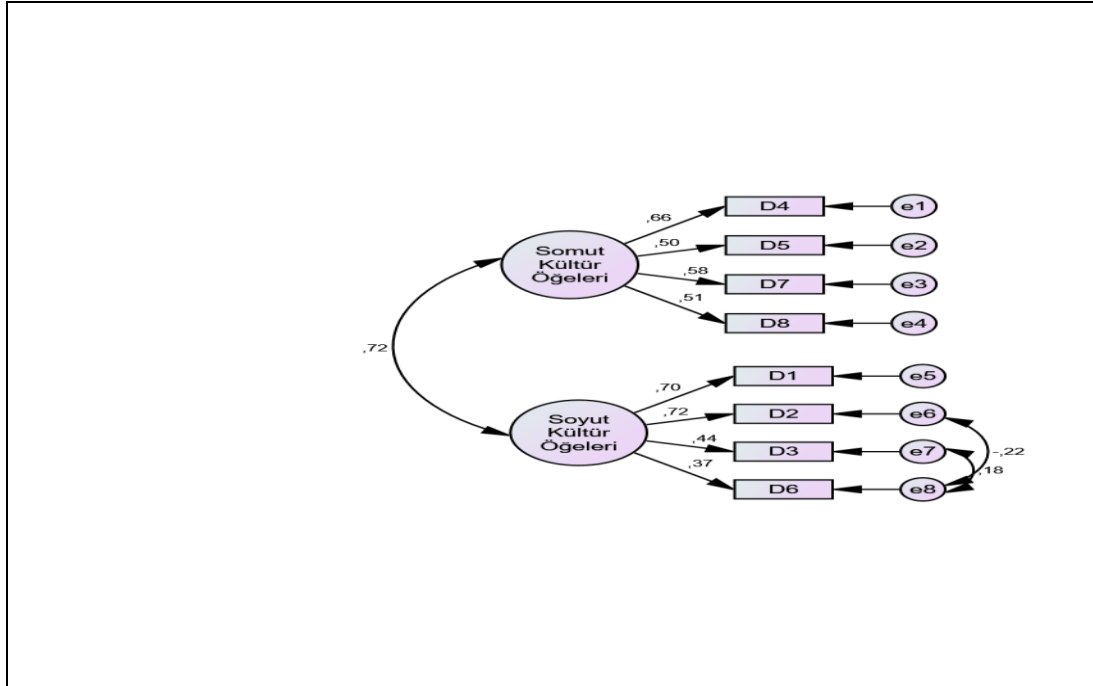
Örgüt kültürü öğelerinin çalışanlarca algılanması düzeyi için geliştirilen ölçek için yapılan Doğrulamalı Faktör Analizi (DFA) sonuçları tablo 34'de yer almaktadır.

Tablo 34: 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

Kültür öğeleri ölçeği araştırma modeli için DFA analizi sonucunda oluşturulan yol haritası şekil 14'de sunulmuştur.

Şekil 14: Örgüt kültürü öğeleri ölçeği DFA sonucu araştırma modeli uyum indeksleri diyagramı



Yapılan DFA analizi sonucu oluşturulan ve şekil 14’de sunulan araştırma modeli yol haritası modelin kabul edilebilir uyum indekslerini sağladığını ortaya koymaktadır.

## 5.5. BULGULAR VE DEĞERLENDİRME

### 5.5.1. Örnekleme İlişkin Demografik Özellikler ve İstatistikler

Tablo 35’de araştırma örneklemini oluşturan anket çalışmasına gönüllü katılımcı olan kamu çalışanlarının demografik değişkenler boyutuyla istatistiki bilgileri sunulmaktadır.

Tablo 35: Demografik değişkenlere ilişkin istatistikleri

Değişken	Yaş Aralığı	n	%
Yaş	20-25	15	1,4
	26-35	433	39,7
	36-45	378	34,7
	46-55	168	15,4
	56 yaş ve üstü	96	8,8
Cinsiyet	Kadın	342	31,4
	Erkek	748	68,6
İdaredeki çalışma süresi	0-1 yıl	41	3,8
	1-5 yıl	128	11,7
	5-10 yıl	333	30,6
	10-20 yıl	342	31,4
	20-30 yıl	130	11,9
	30 yıldan fazla	116	10,6
Eğitim durumu	Lise	11	1,0
	Ön lisans	29	2,7
	Lisans	795	72,9
	Yüksek lisans/doktora	255	23,4
Görev yeri	Merkez	276	25,3
	Taşra	814	74,7



Katılımcılardan demografik değişkenlerdeki en yüksek yüzdesel oranlar; yaş değişkeninde 26-35 yaş arası olanların oranı %39,7; cinsiyet değişkeninde erkeklerin oranı %68,6; idarede ki çalışma süresi değişkeninde 10-20 yıl arası olanların oranı %31,4; eğitim durumu değişkeninde lisans mezunu olanların oranı %72,9; görev yeri değişkeninde taşrada görev yapanların oranı %74,7 olarak ölçülmüştür.

Örgüt kültürü ve kültürü oluşturan temel öğelerinin “yaş” değişkenine göre ANOVA testi sonuçları tablo 36’da yer almaktadır.

Tablo 36: Örgüt kültürü ve kültür öğelerinin yaş değişkeni analiz sonuçları

Yaş Değişkeni		n	Ortalama	ss	F	p	Çoklu karşılaştırma
Yetkilendirme	20-35	448	3,12	0,87	4,481	,004*	1<4
	36-45	378	3,07	0,83			2<4
	46-55	168	3,22	0,90			
	56 yaş ve üstü	96	3,40	0,77			
Takım Çalışması	20-35	448	3,24	0,78	1,858	,135	
	36-45	378	3,24	0,82			
	46-55	168	3,33	0,80			
	56 yaş ve üstü	96	3,42	0,79			
Yetenek Geliştirme	20-35	448	3,10	0,87	5,721	,001*	1<4
	36-45	378	3,11	0,91			2<4
	46-55	168	3,25	0,87			
	56 yaş ve üstü	96	3,47	0,80			
Katılım	20-35	448	3,16	0,74	4,924	,002*	1<4
	36-45	378	3,14	0,75			2<4
	46-55	168	3,27	0,78			
	56 yaş ve üstü	96	3,43	0,71			
Temel Değerler	20-35	448	3,47	0,85	1,866	,134	

Yaş Değişkeni		n	Ortalama	ss	F	p	Çoklu karşılaştırma
	36-45	378	3,43	0,82			
	46-55	168	3,55	0,82			
	56 yaş ve üstü	96	3,63	0,78			
Uzlaşma	20-35	448	3,00	0,95	3,792	,010*	1<4
	36-45	378	3,05	0,93			2<4
	46-55	168	3,17	0,88			
	56 yaş ve üstü	96	3,32	0,95			
Eşgüdüm ve Bütünleşme	20-35	448	3,03	0,81	6,755	,000*	1<3
	36-45	378	3,04	0,87			1<4
	46-55	168	3,31	0,80			2<3
	56 yaş ve üstü	96	3,29	0,79			2<4
Tutarlılık	20-35	448	3,17	0,75	4,626	,003*	
	36-45	378	3,17	0,77			
	46-55	168	3,34	0,74			
	56 yaş ve üstü	96	3,41	0,77			
Yaratıcı Değişim	20-35	448	3,13	0,84	3,808	,010*	1<4
	36-45	378	3,20	0,83			2<4
	46-55	168	3,33	0,81			
	56 yaş ve üstü	96	3,37	0,81			
Müşteri/Vatandaş Odaklılık	20-35	448	3,36	0,70	2,261	,080	
	36-45	378	3,43	0,77			
	46-55	168	3,50	0,68			
	56 yaş ve üstü	96	3,52	0,67			
Örgütsel Öğrenme	20-35	448	2,97	0,79	4,871	,002*	1<4
	36-45	378	2,94	0,82			2<3
	46-55	168	3,14	0,76			2<4
	56 yaş ve üstü	96	3,20	0,68			
Uyum Yeteneği	20-35	448	3,16	0,64	4,800	,003*	1<3
	36-45	378	3,19	0,67			1<4

Yaş Değişkeni		n	Ortalama	ss	F	p	Çoklu karşılaştırma
	46-55	168	3,32	0,63			
	56 yaş ve üstü	96	3,37	0,58			
Stratejik Yönlendirme	20-35	448	3,03	0,94	7,990	,000*	1<4
	36-45	378	2,99	0,99			2<4
	46-55	168	3,19	0,91			
	56 yaş ve üstü	96	3,48	0,82			
Amaç ve Hedefler	20-35	448	3,16	0,88	5,067	,002*	1<4
	36-45	378	3,05	0,93			2<4
	46-55	168	3,23	0,89			
	56 yaş ve üstü	96	3,42	0,82			
Vizyon	20-35	448	3,14	0,85	5,823	,001*	1<4
	36-45	378	3,05	0,90			2<3
	46-55	168	3,28	0,83			2<4
	56 yaş ve üstü	96	3,40	0,82			
Misyon	20-35	448	3,11	0,80	7,359	,000*	1<4
	36-45	378	3,03	0,87			2<3
	46-55	168	3,23	0,79			2<4
	56 yaş ve üstü	96	3,44	0,74			
Örgüt Kültürü Ölçeği	20-35	448	3,15	0,66	6,245	,000*	1<4
	36-45	378	3,13	0,69			2<4
	46-55	168	3,29	0,67			
	56 yaş ve üstü	96	3,41	0,62			
Örgüt Kültürü Öğeleri Ölçeği	20-35	448	3,28	0,66	0,501	,682	
	36-45	378	3,28	0,65			
	46-55	168	3,26	0,71			
	56 yaş ve üstü	96	3,36	0,59			

\*p&lt;0,05

Yaşı farklı olan gruplar arasında temel ve alt boyutlar bakımından “Yetkilendirme”, “Yetenek Geliştirme”, “Katılım”, “Uzlaşma”, “Yaratıcı Değişim” ve “Stratejik Yönlendirme” ve “Amaç ve Hedefler” boyutları açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde 56 yaş ve üstü olanların ortalaması 20-35 yaş ve 36-45 yaş arası olanlara göre daha yüksektir.

Yaşı farklı olan gruplar arasında “Eşgüdüm ve Bütünleşme” açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde 46-55 yaş arası ve 56 yaş ve üstü olanların ortalaması 20-35 yaş ve 36-45 yaş arası olanlara göre daha yüksektir.

Yaşı farklı olan gruplar arasında “Misyon”, “Örgütsel Öğrenme” ve “Vizyon” boyutları açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde 56 yaş ve üstü olanların ortalaması 20-35 yaş ve 36-45 yaş arası olanlara göre daha yüksektir. 46-55 yaş arası olanların ortalaması 36-45 yaş arası olanlara göre daha yüksektir.

Yaşı farklı olan gruplar arasında “Uyum Yeteneği” açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde 46-55 yaş arası ve 56 yaş ve üstü olanların ortalaması 20-35 yaş arası olanlara göre daha yüksektir.

Yaşı farklı olan gruplar arasında genel olarak Denison örgüt kültürü ölçeği açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde 56 yaş ve üstü olanların ortalaması 20-35 yaş ve 36-45 yaş arası olanlara göre daha yüksektir.

Yaşı farklı olan gruplar arasında “Örgüt Kültürü Öğeleri” ve alt boyutları (soyut ve somut kültür öğeleri) puanları açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Örgüt kültürü ve örgüt kültürü öğelerinin cinsiyet açısından incelenmesi için yapılan “t testi” sonuçları tablo 37’de yer almaktadır.

Tablo 37: Örgüt kültürü ve kültür öğelerinin cinsiyete göre analiz sonuçları

Cinsiyet Değişkeni		n	Ortalama	ss	t	p
Yetkilendirme	Kadın	342	3,20	0,84	1,388	,166
	Erkek	748	3,12	0,86		
Takım Çalışması	Kadın	342	3,32	0,81	1,258	,209
	Erkek	748	3,25	0,80		
Yetenek Geliştirme	Kadın	342	3,14	0,85	-0,494	,622
	Erkek	748	3,17	0,90		
Katılım	Kadın	342	3,22	0,73	0,781	,435
	Erkek	748	3,18	0,76		
Temel Değerler	Kadın	342	3,54	0,82	1,594	,111
	Erkek	748	3,46	0,83		
Uzlaşma	Kadın	342	3,07	0,91	-0,171	,864
	Erkek	748	3,08	0,95		
Eşgüdüm ve Bütünleşme	Kadın	342	3,12	0,81	0,507	,612
	Erkek	748	3,09	0,85		
Tutarlılık	Kadın	342	3,24	0,75	0,692	,489
	Erkek	748	3,21	0,77		
Yaratıcı Değişim	Kadın	342	3,18	0,80	-0,638	,523
	Erkek	748	3,22	0,85		
Müşteri/Vatandaş Odaklılık	Kadın	342	3,46	0,72	1,174	,241
	Erkek	748	3,40	0,72		
Örgütsel Öğrenme	Kadın	342	3,08	0,78	1,973	,049*
	Erkek	748	2,98	0,80		
Uyum Yeteneği	Kadın	342	3,24	0,64	0,964	,335
	Erkek	748	3,20	0,65		
Stratejik Yönlendirme	Kadın	342	3,22	0,89	3,109	,002*
	Erkek	748	3,02	0,98		
Amaç ve Hedefler	Kadın	342	3,27	0,85	2,874	,004*
	Erkek	748	3,10	0,91		
Vizyon	Kadın	342	3,27	0,83	2,955	,003*
	Erkek	748	3,10	0,88		
Misyon	Kadın	342	3,25	0,76	3,282	,001*

Cinsiyet Değişkeni		n	Ortalama	ss	t	p
	Erkek	748	3,08	0,84		
Örgüt Kültürü	Kadın	342	3,24	0,65	1,636	,102
	Erkek	748	3,17	0,69		
Örgüt Kültürü Öğeleri	Kadın	342	3,38	0,63	3,184	,001*
	Erkek	748	3,24	0,66		

\*p<0,05

Cinsiyet değişkenine göre kadınlar ile erkekler arasında:

“Örgütsel Öğrenme” açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde kadınların ortalaması daha yüksektir.

Denison örgüt kültürü ölçeği bağlamında yapısal olarak örgüt kültürü bakımından “Stratejik Yönlendirme”, “Amaç ve Hedefler”, “Vizyon”, “Misyon” boyutları açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır (p<0,05). Sonuçlar incelendiğinde kadınların ortalaması daha yüksektir.

Ancak, genel olarak örgüt kültürü ölçeğinde cinsiyet değişkeni bakımından anlamlı farklılık bulunmamaktadır.

Örgüt kültürü öğeleri ölçeği ile soyut ve somut kültür öğelerinden oluşan iki alt faktör bakımından anlamlı farklılık ortaya çıkmıştır (p<0,05). Sonuçlara göre kadınların ortalaması daha yüksektir.

Örgüt kültürü ve örgüt kültürü öğelerini “Çalışma Süresi” açısından incelenmesi için yapılan ANOVA testi sonuçları tablo 38’de yer almaktadır.

Tablo 38: Örgüt kültürü ve örgüt kültürü öğelerinin çalışma süresi değişkenine göre analiz sonuçları

İdarede çalışma süresi		n	Ortalama	ss	F	p	Çoklu karşılaştırma
Yetkilendirme	0-1 yıl	41	3,70	0,85	7,634	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,14	0,84			1>3
	5-10 yıl	333	3,04	0,85			1>4
	10-20 yıl	342	3,07	0,83			1>5
	20-30 yıl	130	3,18	0,87			3<6
	30 yıldan fazla	116	3,42	0,83			4<6
Takım Çalışması	0-1 yıl	41	3,71	0,62	5,073	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,22	0,78			1>3
	5-10 yıl	333	3,19	0,79			1>4
	10-20 yıl	342	3,23	0,83			1>5
	20-30 yıl	130	3,30	0,79			3<6
	30 yıldan fazla	116	3,48	0,77			4<6
Yetenek Geliştirme	0-1 yıl	41	3,47	0,88	4,652	,000*	3<6
	1-5 yıl	128	3,11	0,84			4<6
	5-10 yıl	333	3,08	0,87			
	10-20 yıl	342	3,08	0,92			
	20-30 yıl	130	3,29	0,84			
	30 yıldan fazla	116	3,41	0,87			
Katılım	0-1 yıl	41	3,63	0,68	7,085	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,16	0,73			1>3
	5-10 yıl	333	3,11	0,74			1>4
	10-20 yıl	342	3,13	0,75			2<6
	20-30 yıl	130	3,26	0,75			3<6
	30 yıldan fazla	116	3,44	0,75			4<6
Temel Değerler	0-1 yıl	41	4,11	0,70	7,268	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,49	0,79			1>3
	5-10 yıl	333	3,40	0,82			1>4
	10-20 yıl	342	3,41	0,83			1>5
	20-30 yıl	130	3,54	0,83			1>6

İdarede çalışma süresi		n	Ortalama	ss	F	p	Çoklu karşılaştırma
	30 yıldan fazla	116	3,66	0,81			3<6
Uzlaşma	0-1 yıl	41	3,55	0,87	5,625	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,05	0,90			1>3
	5-10 yıl	333	2,95	0,95			1>4
	10-20 yıl	342	3,04	0,92			3<6
	20-30 yıl	130	3,08	0,91			4<6
	30 yıldan fazla	116	3,36	0,93			
Eşgüdüm ve Bütünleşme	0-1 yıl	41	3,44	0,71	6,067	,000*	1>3
	1-5 yıl	128	3,08	0,77			1>4
	5-10 yıl	333	3,01	0,83			2<6
	10-20 yıl	342	3,02	0,87			3<6
	20-30 yıl	130	3,20	0,80			4<6
	30 yıldan fazla	116	3,39	0,78			
Tutarlılık	0-1 yıl	41	3,70	0,68	7,703	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,21	0,69			1>3
	5-10 yıl	333	3,12	0,76			1>4
	10-20 yıl	342	3,16	0,77			1>5
	20-30 yıl	130	3,27	0,73			3<6
	30 yıldan fazla	116	3,47	0,78			4<6
Yaratıcı Değişim	0-1 yıl	41	3,58	0,88	5,790	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,11	0,81			1>3
	5-10 yıl	333	3,10	0,83			1>4
	10-20 yıl	342	3,18	0,83			2<6
	20-30 yıl	130	3,33	0,77			3<6
	30 yıldan fazla	116	3,45	0,83			4<6
Müşteri/Vatandaş Odaklılık	0-1 yıl	41	3,58	0,68	2,097	,063	
	1-5 yıl	128	3,38	0,70			
	5-10 yıl	333	3,35	0,71			
	10-20 yıl	342	3,42	0,77			
	20-30 yıl	130	3,48	0,66			



İdarede çalışma süresi		n	Ortalama	ss	F	p	Çoklu karşılaştırma
	30 yıldan fazla	116	3,55	0,69			
Örgütsel Öğrenme	0-1 yıl	41	3,49	0,75	6,922	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,00	0,77			1>3
	5-10 yıl	333	2,93	0,79			1>4
	10-20 yıl	342	2,92	0,82			3<6
	20-30 yıl	130	3,13	0,75			4<6
	30 yıldan fazla	116	3,21	0,71			
Uyum Yeteneği	0-1 yıl	41	3,55	0,69	6,592	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,16	0,62			1>3
	5-10 yıl	333	3,12	0,63			1>4
	10-20 yıl	342	3,17	0,67			2<6
	20-30 yıl	130	3,31	0,60			3<6
	30 yıldan fazla	116	3,40	0,62			4<6
Stratejik Yönlendirme	0-1 yıl	41	3,62	0,95	8,294	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,07	0,82			1>3
	5-10 yıl	333	2,98	0,96			1>4
	10-20 yıl	342	2,98	1,00			1>5
	20-30 yıl	130	3,12	0,93			2<6
	30 yıldan fazla	116	3,47	0,81			3<6
Amaç ve Hedefler	0-1 yıl	41	3,73	0,91	7,594	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,22	0,77			1>3
	5-10 yıl	333	3,09	0,89			1>4
	10-20 yıl	342	3,03	0,92			1>5
	20-30 yıl	130	3,16	0,89			3<6
	30 yıldan fazla	116	3,43	0,84			4<6
Vizyon	0-1 yıl	41	3,76	0,81	8,839	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,14	0,76			1>3
	5-10 yıl	333	3,08	0,86			1>4
	10-20 yıl	342	3,04	0,89			1>5
	20-30 yıl	130	3,23	0,84			3<6

İdarede çalışma süresi		n	Ortalama	ss	F	p	Çoklu karşılaştırma
	30 yıldan fazla	116	3,44	0,81			4<6
Miyon	0-1 yıl	41	3,70	0,81	9,791	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,14	0,70			1>3
	5-10 yıl	333	3,05	0,81			1>4
	10-20 yıl	342	3,02	0,86			1>5
	20-30 yıl	130	3,17	0,81			2<6
	30 yıldan fazla	116	3,45	0,73			3<6
Genel Olarak Denison Örgüt Kültürü Ölçeği	0-1 yıl	41	3,64	0,66	9,369	,000*	1>2
	1-5 yıl	128	3,17	0,61			1>3
	5-10 yıl	333	3,10	0,67			1>4
	10-20 yıl	342	3,12	0,69			1>5
	20-30 yıl	130	3,25	0,67			2<6
	30 yıldan fazla	116	3,44	0,64			3<6
Örgüt Kültürü Öğeleri	0-1 yıl	41	3,42	0,79	0,851	,514	
	1-5 yıl	128	3,30	0,61			
	5-10 yıl	333	3,26	0,65			
	10-20 yıl	342	3,28	0,65			
	20-30 yıl	130	3,25	0,66			
	30 yıldan fazla	116	3,35	0,68			

\*p<0,05

İdarede çalışma süresi farklı olan gruplar arasında:

“Yetkilendirme”, “Takım Çalışması” açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl; 10-20 yıl ve 20-30 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Yetenek Geliştirme” açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanlar ile 30 yıldan fazla olanların ortalaması 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Katılım” boyutu açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Temel Değerler” değişkeninde anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl; 10-20 yıl; 20-30 yıl ve 30 yıldan fazla olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 5-10 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Uzlaşma” boyutu açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Eşgüdüm ve Bütünleşme” boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Tutarlılık” boyutu açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl; 10-20 yıl ve 20-30 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Yaratıcı Değişim” açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Örgütsel Öğrenme” açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Uyum Yeteneği” açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Stratejik Yönlendirme” “Amaç ve Hedefler” ve “Vizyon” açısından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl; 10-20 yıl ve 20-30 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 5-10 yıl ve 10-20 yıl olanlara göre daha yüksektir.

“Misyon” boyutunda anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl; 10-20 yıl ve 20-30 yıl olanlara göre daha yüksektir. 30 yıldan fazla olanların ortalaması 1-5 yıl ve 5-10 yıl olanlara göre daha yüksektir.

Çalışma süresi farklı olan gruplar arasında yapısal örgüt kültürü ölçeği niteliğindeki denison örgüt kültürü ölçeğinin geneli bakımından anlamlı farklılık bulunmaktadır ( $p<0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde çalışma süresi 0-1 yıl olanların ortalaması 1-5 yıl; 5-10 yıl; 10-20 yıl ve 20-30 yıl olanlara göre daha yüksektir.

30 yıldan fazla olanların ortalaması 1-5 yıl ve 5-10 yıl olanlara göre daha yüksektir.

Çalışma süresi farklı olan gruplar arasında örgüt kültürü öğeleri ve alt boyut (soyut ve somut kültür öğeleri) puanları açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Örgüt kültürü yapısı ve örgüt kültürü öğelerinin “Eğitim Durumu” değişkenine göre ANOVA testi sonuçlarına tablo 39’da yer verilmiştir.

Tablo 39: Örgüt kültürü ve öğelerinin eğitim değişkeni analiz sonuçları

Eğitim durumu değişkeni		n	Ortalama	ss	F	p
Yetkilendirme	Lise/Ön lisans	40	2,98	1,05	,945	,389
	Lisans	795	3,14	0,85		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,18	0,84		
Takım Çalışması	Lise/Ön lisans	40	3,28	0,85	,044	,957
	Lisans	795	3,27	0,79		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,28	0,83		
Yetenek Geliştirme	Lise/Ön lisans	40	3,07	1,04	,440	,644
	Lisans	795	3,15	0,87		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,19	0,90		
Katılım	Lise/Ön lisans	40	3,11	0,90	,420	,657
	Lisans	795	3,19	0,74		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,22	0,75		
Temel Değerler	Lise/Ön lisans	40	3,41	0,68	,535	,586
	Lisans	795	3,50	0,83		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,45	0,85		
Uzlaşma	Lise/Ön lisans	40	3,11	1,03	,654	,520
	Lisans	795	3,05	0,94		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,13	0,92		
Eşgüdüm ve Bütünleşme	Lise/Ön lisans	40	3,24	0,73	,611	,543
	Lisans	795	3,10	0,84		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,09	0,83		
Tutarlılık	Lise/Ön lisans	40	3,25	0,72	,044	,957

Eğitim durumu değişkeni		n	Ortalama	ss	F	p
	Lisans	795	3,22	0,76		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,22	0,77		
Yaratıcı Değişim	Lise/Ön lisans	40	3,31	0,82	,395	,674
	Lisans	795	3,20	0,84		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,22	0,81		
Müşteri/Vatandaş Odaklılık	Lise/Ön lisans	40	3,40	0,53	,051	,950
	Lisans	795	3,42	0,72		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,43	0,74		
Örgütsel Öğrenme	Lise/Ön lisans	40	3,00	0,68	,015	,985
	Lisans	795	3,01	0,79		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,01	0,81		
Uyum Yeteneği	Lise/Ön lisans	40	3,24	0,54	,089	,915
	Lisans	795	3,21	0,65		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,22	0,66		
Stratejik Yönlendirme	Lise/Ön lisans	40	3,22	0,66	,417	,659
	Lisans	795	3,08	0,96		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,07	0,98		
Amaç ve Hedefler	Lise/Ön lisans	40	3,31	1,04	1,093	,335
	Lisans	795	3,16	0,89		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,10	0,91		
Vizyon	Lise/Ön lisans	40	3,33	0,71	,991	,372
	Lisans	795	3,14	0,86		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,17	0,90		
Misyon	Lise/Ön lisans	40	3,29	0,75	,768	,464
	Lisans	795	3,13	0,82		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,11	0,84		
Örgüt Kültürü	Lise/Ön lisans	40	3,22	0,65	,069	,933
	Lisans	795	3,18	0,68		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,19	0,69		
Örgüt Kültürü Öğeleri	Lise/Ön lisans	40	3,30	0,71	,231	,794
	Lisans	795	3,28	0,66		
	Yüksek Lisans/Doktora	255	3,31	0,64		

\*p<0,05

Eğitim durumu farklılıklarına göre örgüt kültürü ve alt boyut puanları açısından anlamlı farklılık tespit edilmemiştir (p>0,05). Yine eğitim durumu farklı olan

gruplar arasında örgüt kültürü öğeleri ve alt boyut puanları açısından anlamlı farklılık bulunmamaktadır ( $p>0,05$ ).

Örneklemin demografik özelliklerinin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisinin yaş, cinsiyet, eğitim ve çalışma süresinden oluşan dört demografik değişken üzerinden değerlendirilmesi araştırma için yeterli görülmüştür. Öte yandan araştırma örneklemini oluşturan kamu çalışanlarının kamu hizmeti süreçlerinde aktif olarak dijital teknolojileri kullanımının tespiti ve dolayısıyla dijital dönüşümün araştırma evrenini oluşturan Ticaret Bakanlığında, yazılım ve donanım boyutu dışında, faaliyetlerde dijital dönüşümü temsil eden bağımsız değişkene ilişkin somut veri analizi yapılması gerekmiştir. Bu bağlamda kamu çalışanlarının aktif olarak dijital ağlarda geçirdiği görev süresi tablo 40'da sunulmuştur.

Tablo 40: Dijital teknolojilerin kullanımı ve dijital ağlarda geçen görev süresi

		n	%
2. Günlük ortalama ne kadar süre dijital ağ teknolojisi (Bilgi ve iletişim teknolojileri, internet, e-devlet, kurumsal web sayfaları, ebys, yerel ağ, ağa bağlı veri depoları veya bulut bilişim, e-posta gibi teknolojilerden herhangi biri veya birkaçı) ortamında aktif olarak çalışıyorsunuz?	Hiçbir zaman	2	,2
	0-1 saat	49	4,5
	1-3 saat	174	16,0
	3-5 saat	252	23,1
	5 saatten fazla	613	56,2

Araştırma örneklemini 1.090 kamu görevlisi oluşturmakta olup, çalışanların %56'sının 5 saatten fazla, %23,10'unun 3-5 saat arasında dijital ağ teknolojisi (bilgi ve iletişim teknolojileri, internet, e-devlet, kurumsal web sayfaları, ebys, yerel ağ, ağa bağlı veri depoları veya bulut bilişim, e-posta gibi teknolojilerden herhangi biri veya birkaçı) ortamında aktif olarak çalıştığı görülmüştür. Dolayısıyla araştırma evrenine konu edilen Ticaret Bakanlığı'nda kamu

hizmetlerinde dijital dönüşümün ileri seviyelere ulaştığı ve araştırma için yeterli standartlara sahip olduğu anlaşılmıştır.

### 5.5.2. Modeldeki Değişkenler Arasındaki Regresyon Analizleri

Dijitalleşmeye ilişkin bağımsız değişkenlerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutlarından “katılım” ölçeğine etkisinin incelenmesine yönelik regresyon analizi sonuçları tablo 41’de yer almaktadır.

Tablo 41: Dijitalleşmenin örgüt kültürünün "katılım" boyutuna etkisine ilişkin veri analizi sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Beta	t	p	R2
Katılım	0-1 saat	,294	1,964	,050*	,021
	1-3 saat	,648	2,438	,015*	
	3-5 saat	,785	2,568	,010*	
	5 saatten fazla	,892	2,488	,013*	
	Görevlerimin yürütmekteyim. %50-%74'ünü dijital ortamda	,013	,406	,685	
	Görevlerimin yürütüyorum. %25-%49'unu dijital ortamda	,038	1,131	,258	
	Görevlerimin yürütüyorum. %5-%24'ünü dijital ortamda	,002	,071	,943	
	Yaptığım görev dijital teknoloji etkin bir görev değildir (%0- %4)	-,022	-,602	,547	
	İşyerindeki dijital dönüşümü ve bu kapsamdaki teknolojik gelişmeleri destekleyen, benimseyen, rahatlıkla kullanabilen ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda çaba sarf eden bir çalışırım	,039	1,238	,216	
	Çalıştığım kurumdaki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.	-,051	-1,651	,099	

Model:

F=2,370

p=,009



Dijitalleşmenin “katılım”a etkisinin incelenmesinde kullanılan regresyon modeli anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Sonuçlara göre dijital alanda günlük aktif olarak geçirilen 0-1 saat; 1-3 saat; 3-5 saate ve 5 saatten fazla süre “katılım”ı pozitif yönde etkilemektedir (Beta=0,294; 0,648; 0,785; 0,892). Katsayılar incelendiğinde geçirilen süre arttıkça “katılım” boyutuna etki de artmaktadır.

Dijitalleşmeye ilişkin bağımsız değişkenlerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutlarından “tutarlılık”a etkisine ilişkin regresyon testi sonuçları tablo 42’de yer almaktadır.

Tablo 42: Dijitalleşmenin örgüt kültürünün "tutarlılık" boyutuna etkisine ilişkin veri analizi sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Beta	t	p	R2
	0-1 saat	,137	,912	,362	
	1-3 saat	,412	1,547	,122	
	3-5 saat	,487	1,595	,111	
	5 saatten fazla	,550	1,533	,126	
	Görevlerimin %50-%74’ünü dijital ortamda yürütmekteyim.	,015	,474	,636	
	Görevlerimin %25-%49’ünü dijital ortamda yürütüyorum.	,030	,878	,380	
	Görevlerimin %5-%24’ünü dijital ortamda yürütüyorum.	-,029	-,876	,381	
Tutarlılık	Yaptığım görev dijital teknoloji etkin bir görev değildir (%0- %4)	,008	,228	,820	,020
	İşyerindeki dijital dönüşümü ve bu kapsamdaki teknolojik gelişmeleri destekleyen, benimseyen, rahatlıkla kullanabilen ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda çaba sarf eden bir çalışanıam	,051	1,594	,111	
	Çalıştığım kurumdaki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.	-,055	-1,771	,077	

Model:

F=2,223

p=,015

Dijitalleşmenin “tutarlılık”a etkisine ilişkin regresyon modeli anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Ancak, dijitalleşmenin ölçeğin “tutarlılık” boyutuna etkisi bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Dijitalleşmeye ilişkin bağımsız değişkenlerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutlarından “uyum yeteneği”ne etkisinin incelenmesine yönelik regresyon testi sonuçları tablo 43’de yer almaktadır.

Tablo 43: Dijitalleşmenin örgüt kültürünün "uyum yeteneği" boyutuna etkisine ilişkin veri analizi sonuçlar

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken		Beta	t	p	R2
Uyum Yeteneği	0-1 saat		,092	,613	,540	,027
	1-3 saat		,386	1,457	,145	
	3-5 saat		,407	1,335	,182	
	5 saatten fazla		,462	1,293	,196	
	Görevlerimin yürütmekteyim.	%50-%74’ünü dijital ortamda	,027	,829	,407	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%25-%49’ünü dijital ortamda	,039	1,148	,251	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%5-%24’ünü dijital ortamda	-,041	-1,251	,211	
	Yaptığım görev dijital teknoloji etkin bir görev değildir (%0- %4)		-,014	-,380	,704	
	İşyerindeki dijital dönüşümü ve bu kapsamdaki teknolojik gelişmeleri destekleyen, benimseyen, rahatlıkla kullanabilen ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda çaba sarf eden bir çalışırım		,044	1,382	,167	
Çalıştığım kurumdaki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.		-,026	-,842	,400		

Model:

F=3,049

p=,001

Dijitalleşmenin “uyum yeteneği”ne etkisinin incelenmesinde regresyon modeli anlamlı bir sonuç vermiştir ( $p < 0,05$ ). Ancak, dijitalleşmenin “uyum yeteneği”ne etkisi bulunmamaktadır ( $p > 0,05$ ).

Dijitalleşmeye ilişkin bağımsız değişkenlerin Denison Örgüt Kültürü Ölçeği alt boyutlarından “misyon”a etkisinin tespitine yönelik regresyon testi sonuçları tablo 44’de yer almaktadır.

Tablo 44: Dijitalleşmenin örgüt kültürünün "misyon" boyutuna etkisine ilişkin veri analizi sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken		Beta	t	p	R2
Misyon	0-1 saat		,190	1,271	,204	,026
	1-3 saat		,582	2,195	,028*	
	3-5 saat		,654	2,146	,032*	
	5 saatten fazla		,751	2,099	,036*	
	Görevlerimin yürütmekteyim.	%50-%74’ünü dijital ortamda	,022	,667	,505	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%25-%49’ünü dijital ortamda	,022	,648	,517	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%5-%24’ünü dijital ortamda	-,032	-,971	,332	
	Yaptığım görev değıldir (%0- %4)	dijital teknoloji etkin bir görev	,024	,678	,498	
	İşyerindeki teknolojik gelişmeleri destekleyen, benimseyen, rahatlıkla kullanabilen ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda çaba sarf eden bir çalışanın	dijital dönüşümü ve bu kapsamdaki	,024	,760	,447	
	Çalıştığım kurumdaki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.	arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.	-,051	-1,664	,096	

Model:

F=2,914

p=,001

Dijitalleşmenin ölçeğin “misyon” boyutuna etkisine ilişkin regresyon modelinde anlamlı bir ilişki tespit edilmiştir ( $p < 0,05$ ). Sonuçlar incelendiğinde dijital ağ teknolojisi ortamında günlük aktif olarak geçirilen 1-3 saat; 3-5 saat ve 5 saatten fazla süre “misyon”u pozitif yönde etkilemektedir (Beta=0,582; 0,654; 0,751). Katsayılar incelendiğinde geçirilen süre arttıkça “misyon”a etki de artmaktadır.

Dijitalleşmeye ilişkin bağımsız değişkenlerin bütüncül olarak Denison örgüt kültürü ölçeğine etkisinin tespiti için yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 45’de yer almaktadır.

Tablo 45: Dijitalleşmenin bütüncül olarak örgüt kültürü ölçeğine etkisine ilişkin veri analizi sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken				Beta	t	p	R2
	0-1 saat				,200	1,335	,182	
	1-3 saat				,565	2,129	,033*	
	3-5 saat				,650	2,135	,033*	
	5 saatten fazla				,741	2,071	,039*	
Örgüt Kültürü	Görevlerimin yürütmekteyim.	%50-%74’ünü	dijital	ortamda	,021	,648	,517	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%25-%49’ünü	dijital	ortamda	,035	1,033	,302	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%5-%24’ünü	dijital	ortamda	-,027	-,822	,411	,027
	Yaptığım görev deşildir (%0- %4)		dijital	etkin bir görev	,000	,012	,990	
	İşyerindeki teknolojik geli			dijital dönüşümü ve bu kapsamdaki	,043	1,355	,176	
	Çalıştığım kurumdaki arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.			dijital dönüşüm, çalışma	-,051	-1,665	,096	
				arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.				

Model:

F=2,970

p=,001

Dijitalleşmenin genel “Örgüt Kültürü”ne ve örgütün kültürel yapısına etkisine ilişkin regresyon modeli anlamlı bulunmuştur ( $p < 0,05$ ). Sonuçlar dijital ağ teknolojisi ortamında günlük aktif olarak geçirilen 1-3 saat; 3-5 saat ve 5 saatten fazla sürenin örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Beta=0,565; 0,650; 0,741). Katsayılar incelendiğinde geçirilen süre arttıkça “Örgüt Kültürüne” etki de artmaktadır.

Dijitalleşmeye ilişkin bağımsız değişkenlerden “dijital ağdaki aktif görev süresi” değişkeni dışında kalan “görevin dijitalleşme düzeyi”, “çalışanların dijital teknolojileri benimseme düzeyi” ve “yüz-yüze iletişim düzeyi” değişkenlerinin örgüt kültürünün yapısal boyutlarına anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür.

Dijitalleşmenin “örgüt kültürü öğeleri”ne etkisi bağlamında yapılan regresyon analizi tablo 46’da yer almaktadır.

Tablo 46: Dijitalleşmenin örgüt kültürü öğelerine etkisine ilişkin veri analizi sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Beta	t	p	R2
Örgüt Kültürü Öğeleri	0-1 saat	,336	2,238	,025*	
	1-3 saat	,751	2,824	,005*	
	3-5 saat	,832	2,722	,007*	
	5 saatten fazla	1,001	2,791	,005*	
	Görevlerimin %50-%74’ünü dijital ortamda yürütmekteyim.	,023	,717	,473	
	Görevlerimin %25-%49’ünü dijital ortamda yürütüyorum.	-,019	-,548	,584	,020
	Görevlerimin %5-%24’ünü dijital ortamda yürütüyorum.	-,023	-,679	,497	
	Yaptığım görev dijital teknoloji etkin bir görev değildir (%0- %4)	,018	,498	,619	
	İşyerindeki dijital dönüşümü ve bu kapsamdaki teknolojik gelişmeleri destekleyen, benimseyen,	,032	1,022	,307	

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Beta	t	p	R2
	rahatlıkla kullanabilen ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda çaba sarf eden bir çalışanın çalıştığı kurumdaki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.	-,065	-2,085	,037*	

Model: F=2,240 p=,014

Dijitalleşmenin “örgüt kültürü öğeleri”ne etkisinde regresyon modeli anlamlı bir sonuç ortaya çıkarmıştır ( $p < 0,05$ ). Analiz sonuçları dijital ağ teknolojisi ortamında günlük aktif olarak geçirilen 0-1 saat; 1-3 saat; 3-5 saat ve 5 saatten fazla sürenin, kültür öğelerinin algılanmasını pozitif yönde etkilediğini göstermektedir (Beta=0,336; 0,751; 0,832; 0,1001). Katsayılar incelendiğinde geçirilen süre arttıkça örgüt kültürüne ait öğelerin algılanmasına etki de artmaktadır. “Çalıştığım idarede ki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır” ifadesine katılım düzeyi ise örgüt kültürü öğelerini negatif yönde etkilemektedir (Beta=-0,065). Bu ifadeye katılım düzeyi arttıkça örgüt kültürü öğelerine katılım azalmaktadır.

Öte yandan, araştırma modelinin bağımlı değişkenini oluşturan örgüt kültürü öğeleri faktör analizi sonucuna göre ölçeğin 2 faktörden oluştuğu belirlenmiştir. Ölçeğin birinci boyutu “soyut kültür öğeleri” ikinci boyutu “somut kültür öğeleri” olarak adlandırılmıştır. Dijitalleşmenin “Soyut Kültür Öğelerine” etkisinin incelenmesi amacıyla yapılan regresyon analizi sonuçları tablo 47’de yer almaktadır.

Tablo 47: Dijitalleşmenin soyut kültür öğelerine etkisine ilişki analiz sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken	Beta	t	p	R2
Soyut	0-1 saat	,210	1,401	,162	,022

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken		Beta	t	p	R2
Kültür Öğeleri	1-3 saat		,597	2,247	,025*	
	3-5 saat		,654	2,142	,032*	
	5 saatten fazla		,774	2,160	,031*	
	Görevlerimin yürütmekteyim.	%50-%74'ünü dijital ortamda	,001	,038	,970	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%25-%49'unu dijital ortamda	-,033	-,963	,336	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%5-%24'ünü dijital ortamda	-,034	-1,017	,309	
	Yaptığım görev değildir (%0- %4)	dijital teknoloji etkin bir görev	,013	,371	,711	
	İşyerindeki teknolojik gelişmeleri destekleyen, benimseyen, rahatlıkla kullanabilen ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda çaba sarf eden bir çalışırım	dijital dönüşümü ve bu kapsamdaki	,027	,862	,389	
Çalıştığım kurumdaki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.	çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.	-,026	-,841	,400		

Model:

F=2,457

p=,007

Dijitalleşmenin “Soyut Kültür Öğelerine” etkisine yönelik 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). Veriler incelendiğinde geçirilen süre arttıkça “soyut kültür öğeleri” nin algılanmasına etki de artmaktadır. Ancak, çalışanın yürüttüğü görevin dijital iletişim teknolojilerine bağımlılığı, çalışanların teknolojik değişimi benimsemeye yönelik tutumu ve yüz-yüze iletişim düzeyine ilişkin algılarıyla örgüt kültürünü oluşturan “soyut kültür öğeleri” arasında istatistiki analiz bağlamında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır.

Dijitalleşmenin “Somut Kültür Öğelerine” etkisine ilişkin regresyon testi sonuçlarına tablo 48’de yer verilmiştir.

Tablo 48: Dijitalleşmenin somut kültür öğelerine etkisine ilişkin veri analizi sonuçları

Bağımlı değişken	Bağımsız değişken		Beta	t	p	R2
Somut Kültür Öğeleri	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*	
	Görevlerimin yürütmekteyim.	%50-%74’ünü dijital ortamda	,038	1,150	,250	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%25-%49’ünü dijital ortamda	-,001	-,017	,987	
	Görevlerimin yürütüyorum.	%5-%24’ünü dijital ortamda	-,006	-,184	,854	
	Yaptığım görev dijital teknoloji etkin bir görev değildir (%0- %4)		,017	,481	,630	
	İşyerindeki dijital dönüşümü ve bu kapsamdaki teknolojik gelişmeleri destekleyen, benimseyen, rahatlıkla kullanabilen ve yeni teknolojilere uyum sağlama konusunda çaba sarf eden bir çalışırım		,028	,893	,372	
	Çalıştığım kurumdaki dijital dönüşüm, çalışma arkadaşlarım, üst yöneticim ve hizmet sunduğum kişi ve kurumlarla yüz yüze iletişimimi önemli ölçüde azaltmıştır.		-,083	-2,670	,008*	

Model:

F=1,697

p=,047

Regresyon testi sonuçlarına göre; dijitalleşmenin “somut kültür öğeleri”ne etkisine ilişkin regresyon modeli anlamlıdır ( $p < 0,05$ ). Sonuçlar dijital ağ teknolojisi ortamında günlük aktif olarak geçirilen 0-1 saat; 1-3 saat; 3-5 saat ve 5 saatten fazla sürenin, “somut kültür öğeleri”nin algılanmasını pozitif yönde etkilediği anlaşılmaktadır (Beta=0,362; 0,692; 0,773; 0,943). Veriler



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 iletişimi 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 ilişkin katılım azalmaktadır. Bununla birlikte 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.

Ancak, dijital iletişim ağı ve teknolojisinin gün içerisindeki aktif kullanım süresindeki artışın çalışanların somut kültür öğeleri üzerindeki algısını pozitif yönde etkilediği bulgusunun, literatürde yapılan bazı çalışmalarda ortaya konulan “dijitalleşmeyle birlikte örgütte 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 etkinin tespit edilmesi nedeniyle, dijital alandaki aktif görev süresi arttıkça somut kültür öğelerinin algılanma düzeyine pozitif yönlü bir etkinin ortaya çıkması, bulgunun literatürdeki genel görüşlerle birlikte yeniden ele alınmasını gerektirebilecek bir sonuç ortaya çıkarmıştır.

Konunun daha derinlemesine incelenmesi bakımından “dijitalleşmenin yüz-yüze iletişimi azalttığı” ifadesine ilişkin verilerin betimsel analiz istatistiklerine tablo 49’da yer verilmiştir.

Tablo 49: Yüzyüze iletişim düzeyine ilişkin çalışan algısı ölçeği betimsel istatistik analizi sonuçları

	Kesinlikle katılmıyorum		Katılmıyorum		Kararsızım		Katılıyorum		Kesinlikle katılıyorum		Ort	ss
	n	%	n	%	n	%	n	%	n	%		
Dijital dönüşüm yüz-yüze iletişimi önemli ölçüde azaltmaktadır.	60	5,5	326	29,9	180	16,5	432	39,6	92	8,4	3,16	1,11

Anket uygulamasının 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 (F/N=1.090) %48’ine tekabül eden bu sonuç, araştırma örneklemini oluşturan kamu çalışanlarının çoğunluğunun kamu hizmetlerindeki dijital dönüşümün işyerinde yüz-yüze iletişimi azalttığına ilişkin kesin bir yargıya sahip olmadığını göstermektedir.

### 5.5.3. Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları ve Değerlendirme

Araştırmada ele alınan hipotezler, temel hipotezin ( $H_0$ ) altında iki bölümde toplam 8 hipotezden oluşmaktadır. Araştırma hipotezlerine ilişkin analiz sonuçlarına aşağıda yer verilmiştir.

Hipotez ( $H_0$ ): Örgüt yapısı, görev özellikleri ve iş yapış yöntemlerinin dijitalleşmesi, çalışanların örgütün kültürel yapısı ve örgüt kültürünü oluşturan taşıyıcı ve sembolik öğelere ilişkin tutum ve algılarını etkiler.

Dijitalleşme ile örgütün kültürel yapısı arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler:

Hipotez 1: Görevin dijitalleşme düzeyi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan tutumunu etkiler: RET.

Hipotez 2: Dijital ağ ortamındaki aktif görev süresi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan tutumunu etkiler: KABUL.

Hipotez 3: Çalışanların dijital teknolojileri kabullenme seviyesi örgütün kültürel yapısına ilişkin tutumlarını etkiler: RET.

Hipotez 4: Çalışanlar ile yöneticiler ve hizmet alanlar arasındaki yüzyüze iletişim düzeyi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan tutumunu etkiler: RET.

Dijitalleşme ile örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğeleri arasındaki ilişkiye yönelik hipotezler:

Hipotez 5: Görevin dijitalleşme düzeyi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler: RET.

Hipotez 6: Dijital ağ teknolojisi ortamındaki aktif görev süresi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler: KABUL.

Hipotez 7: Çalışanların dijital teknolojileri kabullenme seviyesi, örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algılarını etkiler: RET.

Hipotez 8: Çalışanlar ile yöneticiler ve hizmet alanlar arasındaki yüzyüze iletişim düzeyi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler: KABUL.

Araştırmadan elde edilen bulgular “Hipotez (H<sub>0</sub>): Örgüt yapısı, görev özellikleri ve iş yapış yöntemlerinin dijitalleşmesi, çalışanların örgütün kültürel yapısı ve örgüt kültürünü oluşturan taşıyıcı ve sembolik öğelere ilişkin tutum ve algılarını etkiler” temel hipotezini desteklemektedir.

Araştırma modelinde bağımsız değişkenlerden “Dijital ağ ortamındaki aktif görev süresi”nin bağımlı değişkenlerden “Denison Örgüt Kültürü” ölçeği üzerinde pozitif yönlü etkisinin bulunduğu, ölçeğin alt boyutlarından “katılım” ve “misyon” boyutlarını pozitif yönlü etkilediği, söz konusu bağımsız değişkenin diğer bağımlı değişken “örgüt kültürü öğeleri”nin algılanması üzerindeki etkisinin bütüncül olarak ve soyut-somut kültür öğeleri alt boyutları itibariyle pozitif yönlü olduğu anlaşılmıştır.

Araştırmada ki bir diğer bağımsız değişken “dijitalleşmenin yüzyüze iletişim düzeyini azaltması”na ilişkin ifadeye verilen cevaplar ile ikinci bağımlı değişken “örgüt kültürünün taşıyıcı öğeleri”nin “somut kültür öğeleri” alt boyutuyla çalışan algısının negatif etkilendiği görülmüştür. Bu yönüyle dijitalleşmeye dayalı olarak ortaya çıkan yüz-yüze iletişim düzeyindeki azalışın, soyut kültür öğelerinin algılanmasına etkisinin bulunmadığı, ancak somut kültür öğelerinin algılanmasında negatif yönlü bir etkisinin bulunduğu sonucu ortaya çıkmaktadır.

Araştırmadan elde edilen bulgulara göre hipotezlerin durumu tablo 50’de toplu halde sunulmuştur.

Tablo 50: Veri analizi sonucu araştırma hipotezlerine ilişkin bulgular

Hipotez No	Hipotezler	Sonuç	Etki Yönü
Hipotez 1	Görevin dijitalleşme düzeyi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan tutumunu etkiler	RET	-
Hipotez 2	Dijital ağ ortamındaki aktif görev süresi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan	KABUL	Pozitif

Hipotez No	Hipotezler	Sonuç	Etki Yönü
	tutumunu etkiler		
Hipotez 3	Çalışanların dijital teknolojileri kabullenme seviyesi örgütün kültürel yapısına ilişkin tutumlarını etkiler	RET	-
Hipotez 4	Çalışanlar ile yöneticiler ve hizmet alanlar arasındaki yüzyüze iletişim düzeyi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan tutumunu etkiler	RET	-
Hipotez 5	Görevin dijitalleşme düzeyi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler	RET	-
Hipotez 6	Dijital ağ teknolojisi ortamındaki aktif görev süresi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler	KABUL	Pozitif
Hipotez 7	Çalışanların dijital teknolojileri kabullenme seviyesi, örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algılarını etkiler	RET	-
Hipotez 8	Çalışanlar ile yöneticiler ve hizmet alanlar arasındaki yüzyüze iletişim düzeyi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler	KABUL	Negatif
Temel Hipotez (H <sub>0</sub> )	Örgüt yapısı, görev özellikleri ve iş yapış yöntemlerinin dijitalleşmesi, çalışanların örgütün kültürel yapısı ve örgüt kültürünü oluşturan taşıyıcı ve sembolik öğelere ilişkin tutum ve algılarını etkiler	KABUL	-

Bulgular genel olarak değerlendirildiğinde, araştırmanın sonuçlarınının Hipotez 2, Hipotez 6, Hipotez 8'i ve temel hipotezi ( $H_0$ ) desteklediği tespit edilmiştir.

## SONUÇ

Dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisini kamu çalışanlarının algı düzeyi üzerinden inceleyen araştırmada, demografik özellikler veri analizine konu kamu çalışanlarının ilgili kamu idaresindeki mevcut örgüt kültürüne yönelik tutum ve algılarını ortaya koyabilmek bakımından ilk önemli parametre olarak değerlendirilmiştir. Araştırma örnekleminin seçildiği kamu idaresinde yapısal olarak mevcut örgüt kültürü ve örgüt kültürünün taşıyıcı ve sembolik öğeleri üzerindeki çalışan algısı incelenerek, betimsel istatistikler ve analiz bulgularıyla demografik özelliklerin, araştırmanın temel hipotezi ile olan bağlantısı ortaya konulmuştur.

Araştırmadan elde edilen betimsel istatistiklere göre, demografik değişkenlerden yaş farklılıklarının; bütüncül olarak “Denison örgüt kültürü ölçeği” ile bu ölçeğin “katılım”, “tutarlılık”, “uyum yeteneği”, “misyon”dan oluşan tüm temel boyutlarına ilişkin algı düzeyini etkilediği, yaşları en yüksek olan gruptaki kamu çalışanlarının anket verilerindeki parametrik puan ortalamalarının diğer yaş gruplarından daha yüksek olduğu, bununla birlikte yaş farklılığının söz konusu örgüt kültürü ölçeğinin “takım çalışması” “temel değerler” “müşteri/vatandaş odaklılık” alt boyutları ile örgüt kültürünün taşıyıcı ve sembolik öğelerine ilişkin algıya etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Türkiye’de kamu idarelerine yönelik örgüt kültürü analizlerinin bazılarında (İplikçi ve Topsakal, 2014) yaşa bağlı demografik özelliklerin örgüt kültürünün algılanması üzerinde etkisinin bulunmadığı tespitlerine yer verilmiştir. Araştırma bulguları literatürdeki bu görüşün aksine Türk kamu yönetiminde çalışan yaş ile örgüt kültürüne bakış açısı ve onun çalışanlarca içselleştirilmesi düzeyi arasında anlamlı bir ilişki bulunduğunu ortaya koymaktadır. Analiz sonuçları aynı zamanda temel değerler, faaliyetlerde takım çalışması ve kamu hizmetlerinde vatandaş odaklı anlayışın örgüt yapısındaki geçerliliği ve farkındalığı ile örgüt kültürünün taşıyıcı temel öğelerinin algılanması konusunun yaş faktörüyle

bağıntılı bir özellik taşımadığını göstermektedir. Kültürün temel öğelerine dahil edilebilecek bu özelliklerin, kamu idarelerinin geleneksel yapısı ve kendine özgü koşulları nedeniyle, doğrudan çalışan inisiyatifi dışında gerçekleşen durum ve faaliyetler ile ilişkilendirilebileceği değerlendirilmektedir.

Çalışanların araştırma evrenini oluşturan Ticaret Bakanlığı'nda ki çalışma süresi ile örgütteki kültürel yapının algılanması arasındaki ilişkinin değerlendirilmesinde, ölçeğin temel boyutları ile "müşteri/vatandaş odaklılık" dışındaki diğer alt boyutları bakımından, idarede çalışma süresi bir yılın altında olanlar ile otuz yıldan fazla kıdeme sahip olanların örgüt kültürü ölçeğine ilişkin parametrik puan ortalamalarının diğer gruplara göre yüksek olduğu, ancak çalışma süresine ilişkin diğer gruplar arasında örgüt kültürü öğeleri (soyut ve somut kültür öğeleri) puanları açısından anlamlı farklılık bulunmadığı görülmüştür. Bu durumu açıklarken, örgüt yapısındaki kültürün algılanması bakımından görevine yeni başlayan çalışanlara yeterli seviyede ve baskın bir şekilde oryantasyon eğitimi verilmiş olabileceği ve bu nedenle diğer gruplardan ayrılan puan ortalamalarının ortaya çıkmış olabileceği, dolayısıyla Türk kamu yönetiminde özellikle göreve yeni başlayan kamu görevlilerine hizmet içi eğitim programı yoluyla belirli bir seviyede kurumsal kültür aktarımının gerçekleştirilebildiği ileri sürülebilir. Genel olarak ise göreve başlama döneminden sonra, oryantasyon döneminin etkisinin azalması ile çalışan algısının genel örgüt kültüründen mesleki faaliyetlerin yürütülmesine doğru kayarak bu faaliyetlere yoğunlaşmış olabileceği, bu nedenle kültüre yönelik çalışan algısının 10-20 yıl değişkenine kadar azalma eğilimi gösterdiği, daha sonra kıdem basamaklarında ilerleyen kamu çalışanlarının, zamanla kültürel yapıya ilişkin algılarının ve örgüt kültürünü benimseme derecelerinin yükseldiğini ileri sürmek mümkündür. Örgüt kültürünün literatürdeki temel özelliklerinden biri; örgüt tarihini yansıtmayı ve tarihsel süreç içerisinde gelişmesi, bu süreçte efsaneler ve kahramanlar gibi kültür öğelerinin ortaya çıkarak örgüt kültürünün sonraki kuşaklara aktarılmasında önemli rol oynayabilmesi, dolayısıyla yapısal olarak örgüt kültürünün meydana geldiği süreçlerin içine dahil olan çalışanların bu süreçte kültürü içselleştirmesidir.



Bulgular örgütteki çalışma süresi faktörünün kültürün algılanması konusunda önemli bir değişken olduğunu göstermektedir. Araştırma sonuçları örgüt kültürünün tarihsel boyutuna sıkça vurgu yapan alan yazarlarından Hofstede, Schein, Cameron ve Quinn, Alvesson'ın bu görüşlerini çalışan boyutuyla destekler niteliktedir. Türkiye'de yapılan araştırmalarda çalışma süresi ile örgüt kültürünün algılanması arasında ilişki bulunmadığını (İplikçi ve Topsakal, 2014) ortaya koyan çalışmalar olduğu gibi aksine çalışma süresinin örgüt kültürünün algılanmasına etki ettiğini ortaya koyan araştırmalar da (Uçkun vd., 2013; Yılmaz, 2019) mevcuttur. Araştırma, bir Bakanlığın ulusal coğrafyaya dağıtık tüm çalışanlarından veri elde edilmesi suretiyle gerçekleştirilmesi nedeniyle, bu yönüyle diğer çalışmalardan ayrılmaktadır. Öte yandan bulgulara göre, modeldeki bir diğer bağımlı değişken olan kültür öğelerine ilişkin algı seviyesiyle çalışanların kıdemleri arasında doğrudan bir ilişkinin mevcut olmadığı, yaş faktörünün değerlendirilmesinde olduğu gibi bu durumun temel kaynağının literatürde yer verildiği şekliyle taşıyıcı ve sembolik kültür öğelerinin örgüt kültürünün yüzeyinde ve kültürün soyut yapısal özelliklerine göre daha kolay anlaşılabilen özelliğe sahip olmasından kaynaklı olabileceği, bu nedenle çalışma sürelerindeki farklılık ile taşıyıcı/sembolik kültür öğelerinin algılanması arasında anlamlı bir farklılık bulunmadığı değerlendirilmektedir.

Analiz sonuçlarına göre, örneklemin temel demografik özelliklerinden cinsiyet farklılığı ile örgütteki kültürel yapının algılanması düzeyi ilişkisi konusunda, ölçeğin temel boyutlarından olan "misyon" boyutu ile 12 alt boyut arasında yer alan "örgütsel öğrenme", "stratejik yönlendirme", "amaç ve hedefler" ve "vizyon" boyutlarında kadın çalışanların algılarının daha yüksek olduğu, çalışanların cinsiyet farklılığının diğer altboyutlar itibarıyla yapısal olarak örgüt kültürü üzerindeki algı düzeyine etkisinin bulunmadığı, öte yandan örgütteki taşıyıcı ve sembolik kültür öğeleri konusunda hem soyut hemde somut kültür öğelerine ilişkin algı düzeyinde kadın çalışanların ortalamalarının erkek çalışanlara göre yüksek olduğu görülmüştür. Bulgular göz önünde bulundurulduğunda, cinsiyet farklılığının örgüt kültürünün taşıyıcı ve sembolik öğeleri üzerinde daha ağırlıklı olmakla birlikte, belirli boyutlarda örgüt kültürü öğelerinin algılanmasına etki

eden bir değişken olduğu ve cinsiyet farklılığına göre örgüt yapışandaki yapısal özelliklerin bazı boyutlarıyla algılanma düzeylerinin farklılaşabildiği ileri sürülebilir. Kamu idareleri ve özel sektörde yapılan araştırmalara dayalı literatürdeki bazı çalışmalarda (Güven, 1996; Işık, 2006; Uçkun vd., 2013; Erdurmazlı, 2014; İplikçi ve Topsalak, 2014) ortaya konulan sonuçların aksine cinsiyetin kamu idarelerinde örgüt kültürünün hem yapısal boyutlarına yönelik çalışan tutumunda hem de taşıyıcı-sembolik öğelerinin algılanması konusuna etkisinin bulunduğu görülmektedir. Ayrıca literatürde cinsiyet farklılığına dayalı anlayış ve uygulamalara ilişkin örgüt kültürü özelliklerine vurgu yapan Hofstede'nin görüşleri temelinde, araştırma sonucunda örgüt kültürü algılamasında cinsiyet farklılığının genel etkisinin tespit edilmesi nedeniyle, bu görüşü destekler bir sonuca ulaşıldığını da ileri sürmek mümkündür. Veri analizinde tespit edilen anlamlı farklılığın kavramsal alanının "misyon" temel boyutu ve onun alt boyutlarını oluşturan stratejik yönlendirme, amaç ve hedefler, vizyon boyutları ve "dış uyum yeteneği" temel boyutunun bir alt boyutu olan örgütsel öğrenme ile genel olarak örgütteki taşıyıcı/sembolik kültür öğelerine yönelik oluşu konunun genel kapsamını ortaya koymaktadır.

Demografik özellikleri temele alarak yapılan bir diğer veri analizinde kamu çalışanlarının eğitim düzeyi ile örgütteki kültürel yapının ve örgüt kültürünün temel öğelerinin algılanması arasında, ölçeğin temel ve alt boyutları açısından anlamlı bir farklılık bulunmadığı görülmüştür. Ayrıca, taşıyıcı ve sembolik kültür öğelerinin algılanması derecesi ile eğitim durumu arasında anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Türkiye'de eğitim durumunun örgüt kültürünün algılanması üzerindeki etkisini konu eden çok sayıda araştırma bulunmaktadır. Bunlardan kamu çalışanlarını araştırma örneğine alan Uçkun vd. (2013) ve Yılmaz (2019) gibi araştırmacıların çalışmalarında eğitim durumu ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunmadığı ileri sürülmekteyken, özel sektörü araştırma örneğine alan Erdurmazlı (2014), Zengin ve Kaygın'ın (2019) çalışmalarında da yine bu değişken ile örgüt kültürü algısı arasında anlamlı bir farklılık tespit edilmemiştir. Bulgular Türkçe literatürde ki genel görüşü destekleyen bir sonuç ortaya çıkarmıştır. Örgütteki alt gruplar ve bireylerden

bağımsız bir kimlik vurgusu yapan örgüt literatüründe ki mevcut çalışmalardan yola çıkarak, örgüt kültürünün; eğitim seviyesi gibi çalışanların bireysel yetkinliklerinin dışında ve örgütün genelini kapsayan farklılaştırılmış özelliklere sahip olduğu, ayrıca kamu görevinin daha çok yasalarla belirlenen temel özelliklerinin, eğitim seviyesinden bağımsız olarak, belirli bir kültürel özgünlüğü beslediği düşünülebilir.

Sonuç itibariyle yaş, cinsiyet ve çalışma süresi farklılıklarının, kamu idarelerinde ki örgüt kültürü yapısı ve idareye özgü taşıyıcı ve sembolik kültürel öğelerin algılama düzeyine etki edebilen temel demografik özellikler olduğu ileri sürülebilir. Bu bağlamda, dijital dönüşüme dayalı kültürel değişimlerde kamu çalışanları arasındaki yaş, çalışma süresi ve cinsiyet farklılığından kaynaklanan olası etkilerin temel analizlere konu edilmesinin, örgüt içi çalışan tutumlarının yönlendirilmesi veya dijitalleşmeye yönelik örgütsel çatışma alanlarının daraltılması bakımından önem arz ettiği değerlendirilmektedir.

Demografik özellikler ile örgüt kültürü yapısı ve taşıyıcı/sembolik öğeleri arasındaki ilişkiye odaklanan bu veri analizleri, bir alan araştırması niteliğine indirgenerek; aynı zamanda dijitalleşmenin etkisini inceleyen bu çalışmanın araştırma evrenini oluşturan kamu idaresinde, regresyon analizine konu olacak nitelikte bağımlı değişken formunu geliştirebilecek, çalışanlarının algıladığı ve tutum geliştirdiği yapısal özellikleriyle bir örgüt kültürünün ve artifaktlarının mevcut olduğunu ortaya koymaktadır.

Araştırmada dijital dönüşüm ile örgüt kültürü arasındaki ilişkiye yönelik yapılan veri analizinde, çalışanların görevlerini yerine getirirken günlük aktif olarak dijital ağ teknolojisi (bilgi ve iletişim teknolojileri, e-Devlet, kurumsal web sayfaları, EBYS, internet, yerel ağ ve ağa bağlı veri depoları, bulut bilişim, e-posta v.b.) ortamında geçirdikleri sürelerin incelenmesi sonucunda, 5 saatten fazla dijital teknolojileri kullananların oranının %56,2 olduğu, 3 ila 5 saat kullananların oranının %23,1 olduğu ve böylece katılımcıların çoğunluğunun hizmet

üretiminde dijital teknolojileri kullandıkları anlaşılmış olup, bu bulgudan yola çıkarak kamu idarelerinin örgüt kültürü değişkenleri arasına dijitalleşmenin yerleştiği görüşü ileri sürülebilir. Bulgular Türkiye’de bilgi toplumu olma hedefiyle dijital dönüşüm konusunda yapılan çalışmalarda, belirlenen hedeflere ulaşma anlamında olumlu yönde ilerleme sağlandığı ve dijitalleşen alanda kamu idareleri-vatandaş-özel sektör arasındaki etkileşimin ileri seviyelere eriştiği yönünde kanıtlar sunmaktadır. Araştırma evreninin bir kamu idaresi olduğu değerlendirildiğinde, örgütsel alanda e-Devlet hizmetlerinin sayısının artırılması ve dijital teknolojilerin kullanımına ilişkin kamu politikalarının sonuç verdiği, hizmet alıcısı konumundaki vatandaşlar-işletmelerin kamu idarelerinde ki dijital dönüşüme uyum sağladığı ve internete dayalı teknolojilerin kullanımında belirgin bir olgunluğa ulaşıldığı ifade edilebilir. Bu bağlamda, Goodman vd.’nin (1990) teknolojinin özümsemesi aşamalarına ilişkin olarak sıraladığı, insanların değişen teknolojiyi zaman içerisinde benimsemesi, davranışlarını dönüştürmesi ve uyum sağlaması süreçlerinin gerçekleşerek, çalışanların dijital dönüşüme uyum sağladığı, Peterson ve Davie’nin (2012) dijital iletişim ağlarının bir tür internet çalışma biçimi veya yöntemi geliştirdiğine ilişkin görüşü temelinde kamu idarelerinde de bu yönde bir değişim yaşandığı ileri sürülebilir.

Araştırmanın konusunu oluşturan dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisine ilişkin olarak “H<sub>0</sub>:Örgüt yapısı, görev özellikleri ve iş yapış yöntemlerinin dijitalleşmesi, çalışanların örgütün kültürel yapısı ve örgüt kültürünü oluşturan taşıyıcı ve sembolik öğelere ilişkin tutum ve algılarını etkiler” temel hipotezi ve bu kapsamda dijitalleşmenin yapısal olarak örgüt kültürü ve örgüt kültürünün taşıyıcı ve sembolik öğeleri üzerindeki etkisine yönelik alt hipotezleri test etmek amacıyla geliştirilen araştırma modeli çerçevesinde araştırma örnekleminde anket uygulamasıyla elde edilen verilerle bağımsız-bağımlı değişkenler arasındaki ilişkiye yönelik veri analizi yapılmıştır.

Ticaret Bakanlığı çalışanlarından anket yöntemiyle elde edilen verilerin analizi bu çalışmada ileri sürülen hipotezlerden; H2 “dijital ağ ortamındaki aktif görev

süresi örgütün kültürel yapısına ilişkin çalışan tutumunu etkiler”, H6 “Dijital ağ teknolojisi ortamındaki aktif görev süresi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler” ve H8 “Çalışanlar ile yöneticiler ve hizmet alanlar arasındaki yüz-yüze iletişim düzeyi çalışanların örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğelerine ilişkin algısını etkiler” hipotezlerini ve dolayısıyla H<sub>0</sub> “Örgüt yapısı, görev özellikleri ve iş yapış yöntemlerinin dijitalleşmesi, çalışanların örgütün kültürel yapısı ve örgüt kültürünü oluşturan taşıyıcı ve sembolik öğelere ilişkin tutum ve algılarını etkiler” temel hipotezini desteklemektedir.

Analiz sonuçlarına göre; araştırma modelinin ilk bağımsız değişkeni olan dijital ortamda günlük aktif olarak geçirilen süre, Denison örgüt kültürü modeline göre örgüt kültürünün “katılım” ve “misyon” boyutlarını pozitif yönde etkilemektedir. Süre arttıkça örgüt kültürünün bu boyutlarına ilişkin çalışan algısı artmaktadır. Ancak, bu bağımsız değişken ile örgüt kültürünün “tutarlılık” ve “uyum yeteneği” boyutlarına yönelik çalışan algısı arasında anlamlı bir ilişki tespit edilememiştir. Ayrıca, bütüncül olarak örgütteki kültürel yapıyla ilişkisi incelendiğinde yine pozitif yönlü bir etki tespit edilmiş, böylece kurulan regresyon modeli ve yapılan veri analizleri bu bağımsız değişken bağlamında araştırmanın temel hipotezini destekler nitelikte bir sonuç ortaya çıkarmıştır.

Araştırmada yapılan veri analizleri sonucunda dijitalleşmeye ilişkin bağımsız değişkenlerden “dijital ağdaki aktif görev süresi” değişkeni dışında kalan “görevin dijitalleşme düzeyi”, “çalışanların dijital teknolojileri benimseme düzeyi” ve “yüz-yüze iletişim düzeyi” değişkenlerinin örgüt kültürünün tutarlılık, katılım, misyon ve uyum yeteneğinden oluşan yapısal boyutlarına anlamlı bir etkisinin bulunmadığı görülmüştür. Bulgulara göre dijital iletişim ağları ve teknolojilerinin kullanımının kamu çalışanlarının rutin uygulamaları ve iş akış yöntemleri arasına girdiği ve kamu idarelerindeki örgüt yapısının temel hizmet üretim unsuru haline geldiği, dijital alan dışındaki fiziki görevler ile dijital alanda yürütülen görevlerin birbirleriyle ilişkili bir iş akış süreci ortaya çıkardığı ve bu nedenle örgüt kültürünün çalışanlarca algılanmasında bu değişkenlerin önemli

bir etki yaratmadığı değerlendirilmesi yapılabilir. Ayrıca, alandaki ortak görüşe göre tarihsel süreçte kurumsallaşan örgüt kültürünün, teknolojiye bağlı olarak bağımsız olarak varlığını sürdürebildiği ve örgütsel yapıdaki insan faktörünün kamusal faaliyetlerin dijital alana aktarılmasıyla analiz dışına çıkarılmasının mümkün olmadığı görüşü dikkate alındığında, literatürde sıklıkla vurgu yapılan örgüt kültürünün katı ve değiştirilmesi zor olan yapısal özelliği nedeniyle araştırma modelinin bu değişkenlerine özgü koşulların örgütte yerleşik kültürel yapı üzerinde kökten-dönüşümcü bir algısal değişim ortaya çıkarmadığı ileri sürülebilir.

Dijitalleşmenin “örgüt kültürü öğeleri”ne etkisinin incelenmesi amacıyla kurulan regresyon modeline göre ise dijital ağ teknolojisi ortamında günlük aktif olarak geçirilen sürenin taşıyıcı/sembolik kültür öğeleri üzerindeki çalışan algısını pozitif yönlü etkilediği, buna karşın dijitalleşmenin yüz-yüze iletişimi azalttığına ilişkin algının kültür öğelerinin çalışanlarca algılanması düzeyini negatif yönlü etkilediği ve bu etkinin faktör analizi ile soyut ve somut kültür öğeleri olarak iki alt boyutta kümelenen örgüt kültürü öğelerinden somut kültür öğeleri üzerindeki negatif etki olduğu görülmüştür.

Kamu hizmeti üretimi sürecinde çalışanların dijital ortamdaki aktif çalışma süresinin örgüt kültürü öğelerinin algılanması üzerinde pozitif yönlü bir etkisinin bulunduğu tespit edilmesi, dijitalleşmenin kamu idarelerinde örgüt kültürüne etki ettiğine ilişkin temel hipotezi destekler nitelikte bir sonuç ortaya koymuştur. Ancak, dijital iletişim ağı ve teknolojisinin aktif kullanım süresindeki artışın çalışanların “somut” kültür öğeleri üzerindeki algısını pozitif yönde etkilediği saptanmışken, yüz-yüze iletişimin azaldığına ilişkin bağımsız değişkenin somut kültür öğelerine ilişkin çalışan algısında negatif yönlü bir etkisinin tespit edilmesi, literatürde mevcut “dijitalleşmeyle birlikte örgütteki yüz-yüze iletişimin azaldığı”na ilişkin genel görüşler çerçevesinde, konunun yeniden ele alınmasını gerektirmiştir. Bu kapsamda anket verileri üzerinden yapılan analizde; araştırma örneklemini oluşturan kamu çalışanlarının çoğunluğunun kamu hizmetlerindeki dijital dönüşümün işyerinde yüz-yüze iletişimi azalttığına ilişkin kesin bir algıya

sahip olmadığını göstermektedir. Bu bakımdan, yüz-yüze iletişimin azaldığına ilişkin bağımsız değişkenin, örgüt kültürü öğelerinin algılanmasına ilişkin analiz bağlamında, dijitalleşme ölçütü olarak etkisinin sınırlı düzeyde olduğu ifade edilebilir.

Ancak, yüz-yüze iletişim düzeyinde azalma olduğunu kabul eden anket verileri üzerinden yapılan analiz, dijital dönüşüm süreçlerindeki ilerlemeye paralel olarak gelecekte kamu hizmetlerinde yüz-yüze iletişimin ileri bir seviyede azalmasının, kültür öğelerinin yüksek oranda dijital alana aktarılmasının başarılabilmesi veya dijital dönüşüme uygun kültürel parametrelerin geliştirilememesi halinde örgüt kültürünün taşıyıcı-sembolik öğeleri üzerindeki çalışan algısını zayıflatabileceğini ortaya koymaktadır. Ayrıca anket verilerine göre kamu idarelerinde dijital dönüşüm süreçlerinin, yüz-yüze iletişimi azaltmasına rağmen tamamen ortadan kaldırmadığı ve örgütsel alanda yüz-yüze iletişim ile dijital ağa dayalı hibrit bir iletişim modeli olarak ifade edilebilecek yeni bir iletişim formunun ortaya çıkmasına neden olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmada dijitalleşmeye ilişkin diğer bağımsız değişkenlerin ölçek sonuçları ile kültürün taşıyıcı ve sembolik öğelerine ilişkin ölçek sonuçlarına yönelik veri analizinde anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Çalışanların dijital dönüşümü benimsemesi ve görevlerin dijital teknolojiye bağımlılık derecesinin kamu çalışanlarının yapısal olarak örgüt kültürü üzerinde olduğu gibi kültürün taşıyıcı ve sembolik öğelerine yönelik algıları üzerinde de bir etkiye sahip olmadığı görülmüştür.

Araştırma sonuçları, Türkiye’de kamu idarelerinde dijital dönüşüm süreçlerinin, Denison örgüt kültürü modelinin takım çalışması, yetenek geliştirme ve yetkilendirme alt boyutlarından oluşan “katılım” temel boyutu ile amaç ve hedefler, stratejik yönlendirme ve vizyon alt boyutlarından oluşan “misyon” boyutu itibarıyla, örgüt kültürünün yapısal özelliklerinin algılanması ve bu

bağlamda çalışan tutumlarının şekillenmesi bakımından örgüt kültürünü pozitif yönde etkilediği, dijitalleşmenin aynı zamanda kamu idarelerindeki taşıyıcı ve sembolik öğeler olarak nitelendirilebilecek temel örgüt kültürü öğelerine yönelik çalışan algısını da etkilediğini ortaya koymaktadır. Araştırmada katılım boyutunun alt boyutlarının takım çalışması, yetenek geliştirme ve yetkilendirmeden oluştuğu dikkate alındığında, Laudon ve Laudon (2014) tarafından dijital dönüşümün verimliliği için üst yönetimin dijital teknolojilere gerekli yatırımların yapılmasına yönelik kararlılığıyla birlikte örgütte gerekli olduğu ifade edilen bu kavramsal temelli uygulamaların, örgütün kültürel yapısında yerleşik bir olgu haline geldiği çıkarımında da bulunulabilir. Bu bakımdan esnek bir örgüt kültürü ile dijital dönüşüm uyumunun sağlandığı ileri sürülebilir. Bu bağlamda, Huang'ın (2006) e-Devlet uygulamalarının sonucunda, seviyelere göre kontrol hiyerarşisi ve müşteri merkezli yetkilendirmeye dayalı bir dönüşüm yaşandığı ve birim/idare "duvarlarının" yıkıldığı, kararların uzlaş ve karşılıklı onay süreçleriyle alınmasına imkan sağlandığına ilişkin değerlendirmesine paralel bir sonuç ortaya çıktığı ileri sürülebilir.

Ancak, veri analizinde tutarlılık boyutuna ilişkin bir anlamlı farklılık bulunmadığının görülmesi, Clarke ve Clegg'in (2000) katılımcı-işbirlikçi teknolojilerin bir kültürel evrim süreci ortaya koyabilmesi için gerekli olan katılımcı öğrenme yeteneğinin geliştirilmesiyle diğer ilerlemelerin birlikte gerçekleşmesi gerektiği yönündeki görüşü doğrultusunda, örgüt kültürü ölçeğinin bu boyutunun alt boyutu olan örgütsel öğrenme kavramsal temelli uygulamalarında dijital dönüşümü destekleyecek bir gelişmenin ortaya çıkmadığı, ayrıca dijital dönüşümün bu konuda örgüt kültürüne yeterli etkiye sahip olmadığı ileri sürülebilir.

Bulgular dijitalleşmenin örgüt kültürünün yapısal özelliklerine ilişkin değişkenlerden "katılım" ve "misyon" boyutunda ortaya çıkan pozitif etkiyi ortaya koymakla birlikte, bu kavramların içeriği ve alt boyutları itibarıyla, özünde örgüt kültürünün temelinde bulunan varsayımlar, değerler, normlar ve örgüt ideolojisine ilişkin belirgin yargıları ihtiva etmesi nedeniyle, Cameron ve Quinn'in



(2011) örgüt kültürü öğeleri piramidinde en üst basamakta yer verilen açık davranışlar olarak beliren çalışan davranışına ulaşmak ve bütüncül olarak örgüt kültürünü meydana getirmek için en temelde yer alan varsayımlar, değerlerden oluşan örgüt kültürü öğeleri üzerinde dijitalleşmenin bir etkisinin bulunduğu şeklinde yorumlanabilir.

Literatürde Parsons (1960), Schein (1983), O'Reilly ve Chatman (1991), Schermerhorn (2002), Kozlowski (2012) ve Şişman (2014) tarafından ileri sürülen, varsayımlar, değerler ve normların örgütteki temel kültürel öğeler olarak diğer öğelere zemin hazırladığı ve bu temel öğelere göre zaman içerisinde şekillenen sembolik kültür öğeleriyle birlikte örgüt kültürünün bütünsel bir nitelik kazandığı ve Hofstede'in (1981) normlar sisteminin çoğunlukla teknolojik, ekonomik, hijyenik gibi ekolojik koşullardaki değişimlerden etkilenebileceği ve aşama aşama ve daha yavaş bir dönüşüm süreci yaşanacağına ilişkin görüşler ile araştırmada örgüt kültürünün taşıyıcı ve sembolik öğelerine yönelik pozitif etkinin ortaya çıkmış olması değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin yapısal olarak örgüt kültürünün söz konusu iki boyutuyla sınırlı bir etkisinin bulunduğu tespit edilmiş olmasına rağmen, örgüt kültürünün tutarlılık ve uyum yeteneği ve bunların alt boyutlarından oluşan diğer değişkenlerinde de zaman içerisinde dijital dönüşüm kaynaklı bir etkinin meydana gelebileceği ileri sürülebilir. Dijital alanda aktif görev süresine ilişkin bağımsız değişkenin Denison örgüt kültürü ölçeğinin bütünü üzerindeki çalışan algısına pozitif yönde etki ettiğine ilişkin veri analizi sonuçları bu görüşü destekler nitelikte bulunmaktadır.

Çalışmanın bir başka sonucu; literatürde bazı alan yazarlarının, örneğin Kilmann (1984), Barney (1986), Deshpade ve Webster (1989), Hatch (1997), Kozlowski'nin (2012) ileri sürdüğü, yapısal olarak örgüt kültürünün daha derinlerinde bulunan temel varsayımlar, normlar, değerler, ideolojiler gibi kültür öğelerinin, Schein'in artifaktlar olarak ifade ettiği örgüt kültürünün yüzeyindeki görgül öğelerine göre açıkça görülmesi ve kolayca algılanmasının daha zor olduğuna ilişkin görüşler dikkate alındığında, dijital dönüşümün hem örgüt

kültürünün yapısal özellikleri hem de taşıyıcı ve sembolik öğeleri üzerindeki çalışan algısına pozitif yönlü etkisinin tespit edilmesi nedeniyle, örgüt kültürünün derinliğinde bulunan temel öğelerin algılanması konusunda dijitalleşmenin kolaylaştırıcı bir etkisinin bulunduğu ileri sürülebileceği, konunun bu boyutuyla yeniden ele alınabilmesi bakımından, araştırmanın bulgularının ileride yapılacak bilimsel çalışmalara yol gösterici kanıtlar sunduğu ifade edilebilir.

Araştırma evrenini oluşturan Bakanlığın merkez ve taşra teşkilatı birlikte incelenmiş ve Örneklemin %25,3'ünü merkez teşkilatı çalışanları, %74,7'sini taşra teşkilatı çalışanları oluşturmuştur. Bulgular ulusal düzeydeki bakış açısını ve çalışan algısını ortaya koyduğundan, dijitalleşmenin örgüt kültürüne olan etkisinin tespit edilmesinin yanında, merkez ve yerel düzeydeki birimlerin birbirleriyle, diğer kamu idareleriyle, doğrudan vatandaşlarla ve işletmelerle olan etkileşimleri hakkında da bir fikir vermektedir. Literatürde dijitalleşme ve e-Devlet uygulamalarının merkez ile yerel birimlerin işlevlerini koordine ederek hizmet alıcılarıyla etkileşimi sağladığını, üst yöneticilerin artık kontrol edici değil kolaylaştırıcı bir rol üstlendiğini belirten örneğin Ho (2002) ve Glass (1991) gibi bazı yazarların görüşlerini destekleyen bulgular ortaya çıkmıştır. Araştırmanın merkez ve taşra teşkilatında görevli kamu çalışanlarının örgüt kültürü üzerindeki algılarının genel bir analizini ortaya koyması ve alanda örgüt kültürü ile örgütteki yapı ve örgütlenme modeli arasında karşılıklılık arzedan bir ilişkinin bulunduğu yönünde görüşlerin bulunması nedeniyle, bulgular aynı zamanda Andersen'in (2004) teknolojinin farklı coğrafyaya yayılmış devletin değişik seviyelerde ki birimleri ve şubeleri arasında diyalogu geliştirerek, ortak prosedür tanımlamaları yapmaları ve dokümantasyon birliği sağlanmasına hizmet ettiği, Reddick'in (2012) dijital dönüşüm ile birlikte modern örgüt yapılarında ortaya çıkan dikey-kumanda tipi yönetim ve iletişim modelinin yerine yatay iletişim ve hiyerarşi yapısının kamu yönetimine de uygulanabilmesinin önü açıldığı ve örgütteki merkezi yapıdan gayri merkezi yapıya evrilen yatay örgütler ortaya çıkardığı görüşleri kapsamında, dijitalleşen kamu hizmetlerinin örgüt kültürü ile birlikte kamu idarelerinde ki örgüt yapısını da etkileyebildiği ileri sürülebilir.

Türk kamu yönetiminde yaşanan dijital dönüşüm, internet teknolojilerinin sahada kullanımıyla sunulan hizmetlerin içeriğinde ve kapasitesinde artış konusunda süregelen gelişmeler, gelecekte özellikle bulut bilişim ve yapay zeka uygulamalarının e-Devlet uygulamalarına ve kamu yönetiminin örgütsel yapısına entegrasyonuna yönelik öngörüler sonucunda, idarelerde ve genel olarak örgüt kültüründe, geleneksel yapı üzerinde daha köklü değişimler yaşanabileceğini göstermektedir. Kamu yönetiminde e-Devlet temelinde gerçekleşen dijital dönüşümün geldiği aşama ve araştırmada elde edilen bulgular birlikte değerlendirildiğinde literatürde Dunleavy vd. (2006) ve Longo'nun (2011) ifade ettiği "dijital çağ yönetişi" paradigmasına benzer bir dönüşümün gerçekleşmekte olduğu ileri sürülebilir.

Araştırmadan elde edilen bulgular aynı zamanda teknolojideki gelişmeyle birlikte kamu hizmeti üretiminde ve sunumunda geleneksel yöntemlere dayalı bürokratik model yerine, e-Devlet uygulamalarıyla, Van Dijk'in (2012) işaret ettiği "bürokrasiden infokrasiye geçiş" ve "bürokratik yapıdan bilişimsel yapıya doğru dönüşüm" sürecinin başlamış olabileceği ve bu görüş temelinde belirtildiği üzere kullanılan dijital iletişim yöntemlerinin yaygınlığı nedeniyle kamu idareleri ile özel işletmeler arasında etkileşimin pozitif yönde artabilmesine karşın kamu çalışanı vatandaş etkileşiminde insani anlamda sosyal yaşamın gerçeklerinden bir kopuşun söz konusu olabileceği değerlendirilmesi yapılabilir. Ancak bu değerlendirme dijital dönüşümün gelecekte ortaya çıkaracağı sosyal bağlamın ayrıntılı olarak analize konu edilmesiyle tam anlamıyla ortaya konulabilecek bir görüş niteliğindedir.

Araştırmada, dijitalleşmenin örgüt kültürüne etkisinin çalışan algısı üzerinden incelenmiş olması, literatürdeki örneğin Anttiroiko'nun (2009) dijitalleşme ile birlikte insanların online sosyal ağlarda bilgi paylaşımına yoğunlaştığı, March ve Sproull'un (1990) dijital ağ teknolojilerinin üst yönetimin ideolojilerini ve kurallarını örgüt geneline empoze etmesine yardımcı olabileceği ve Schelin'in (2003) dijitalleşen devlet ve e-Devlet uygulamalarının devletin örgütsel

kültürünü değiştirme potansiyelinin bulunduğuna ilişkin bazı görüşleri destekleyen bulgulara ulaşıldığı ifade edilebilir.

Bu bağlamda gelecekte yapılacak araştırmalarda, belirli aralıklarla yeniden yapılanan kamu yönetiminde kapsayıcı bir örgüt kültürü oluşturma sorunsalına yönelik olarak, fiziki ortama özgülenmiş geleneksel uygulama yöntemlerinin yanında genel bilişim teknolojileri, dijital veri tabanları, dijital iletişim ağları gibi temel dijital alanlara özgü ve örgüt kültürünü somutlaştıran dijital materyaller oluşturulması, dijital alana yönelik normların geliştirilmesi ve kamu idarelerinde örgüt yapısının dijital örgüt kültürü değişkeniyle birlikte yeniden modellenmesi, kamu yönetiminde örgütsel yapının iletişim ve koordinasyon işlevleri bakımından ulusal düzeyde hangi modele doğru evrildiği, bürokratik kültüre ilişkin tanımlamalarda yer verilen özelliklerin dijital dönüşüm ile birlikte nasıl bir değişime uğradığı, dijitalleşmenin ortaya çıkardığı yeni sanal kamusal alanların insan kaynağı üzerindeki etkileri gibi konulara odaklanılması önerilmektedir.

## KAYNAKÇA

- Akyazı, A. (2019). *İletişimde Dijitalleşme ve Yeni Nesil Habercilik*. İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Altaş, N. (2023, Mart 31). Araştırmada Evren ve Örneklem, Atatürk Üniversitesi Açıköğretim Fakültesi. [https://itunesu-assets.itunes.apple.com/apple-assets-us-std-000001/CobaltPublic6/v4/b2/a1/52/b2a15244-d8ed-2673-7f05-57a0e5c35d5b/305-3179432092845836768-\\_nite\\_7\\_Ara\\_t\\_rmada\\_Evren\\_ve\\_\\_rnekle.pdf?](https://itunesu-assets.itunes.apple.com/apple-assets-us-std-000001/CobaltPublic6/v4/b2/a1/52/b2a15244-d8ed-2673-7f05-57a0e5c35d5b/305-3179432092845836768-_nite_7_Ara_t_rmada_Evren_ve__rnekle.pdf?) adresinden erişildi.
- Alvesson, M. (1989). Concepts of organizational culture and presumed links to efficiency. *Omega-International Journal of Management Science*, 17(4), 323-333.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizationonal Culture*. Trowbridge Witshire: SAGE Publications.
- Andersen, K. V. (2004). *E-Government And Public Sector Process Rebuilding (PPR) Dilettantes Wheelbarrows, And Diamonds*. Boston: Kluwer Academic Publishers.
- 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) içinde. *Advances İn E-Government & E-Governance, ICEGOV: International Conference On E-Government And E-Governance, Volume I* (s.51-64). Ankara: TURKSAT and SoBiaD-SoSReS.
- Arslan, A. (2009). A Strategic orientation model for the turkish local e-governments. A. Kaplan, A. Balcı, C.C. Aktan ve Ö. Dalbay (Editörler) içinde. *Advances İn E-Government & E-Governance, ICEGOV: International Conference On E-Government And E-Governance, Volume II* (s.219-234). Ankara: TURKSAT and SoBiaD-SoSReS.

- Asal, Ö. ve Bayındır, M. (2019). Bilişim teknolojileri uygulamalarının kurum çalışanları üzerindeki etkileri: İzmit belediyesi örneği. *Türkiye Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 23(2), 401-412.
- Ashknasy, N. M., Wilderom, C. P.M. ve Peterson, M. F. (2000). *Handbook Of Organizational Culture And Climate*. USA: Sage Publications Inc.
- Atabay, E. S. ve Aytekin, S. S. (2022). Metaverse: örgüt kültürünün gelenekselden dijitale evrimi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, 2022(36), 21-36.
- Aydın, A. (2018). Uluslararası kuruluşlar nezdinde dijital devlet. G. T. Yamamoto ve M. Ö. Kalaç (Editörler) içinde. *Kamuda Dijital Dönüşüm* (s:45-68). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Bakan, İ., Büyükbeşe, T. ve Bedestenci, H. Ç. (2004). *Örgüt Sırlarının Çözümünde Örgüt Kültürü: Teorik ve Ampirik Yaklaşım*. İstanbul: Aktüel Yayınları Alfa Akademi.
- Bakoğlu, R., Aşkun, O. B. ve Yıldırım, H. (2016). *Türkiye’de Kamu Kurum Kültürü*. İstanbul: BETA.
- Balcı, S. (2019). *Temel Network*. İstanbul: KODLAB.
- Bargh, J. A. ve McKenna, K. Y. A. (2004). The Internet and social life. *Annual Review of Psychology*. Vol: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. ve Turtz, D.S. (1998). Computer focused communication: Changes and challenges for the contemporary organization. *Telematics and Informatics*, 15 (1998), 275-304.
- Bass, B. M. ve Avolio, B. J. (1993). Transformational leadership and organizational culture. *Public Administration Quarterly*, 17(1), 112-121.
- Bensghir, T. K. (1996). *Bilgi Teknolojileri Ve Örgütsel Değişim*. Ankara: TODAİE Yayın No: 274.
- Bensghir, T. K. ve Sagsan, M. (2009). Knowledge orchestration: The compatibility with organization, people, technology and process in public

- organizations. T. K. Bensghir (Editör) içinde. *E-Transformation In Public Administration: From Egovernment To Egovernance, The Proceedings Of International Conferrence On Egovernment Sharing Experiences Antalya Turkey 8-11 December 2009* (s.71-86). Ankara: TODAİE.
- Bradley, G. (2007). ICT, work organizations, and society. A. V. Anttiroiko ve M. Malkia (Editörler) içinde. *Encyclopedia of Digital Government Volume I A-D* (s:969-977) . London: IDEA Group Reference.
- Bronswijk, J. V. (1997). Virtual reality. J.Groebel (Editör) içinde. *New media developments* (s:65-94). Amsterdam: Boom Publishers.
- Buffat, A. (2015). Street-level bureaucracy and e-government. *Public Management Review*, 17(1), 149-161.
- Bükeç, C. M. (2007). *Örgütlerde bilgi yönetiminde kullanılan bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgüt kültürüne etkisi* (Yüksek Lisans Tezi). Dumlupınar Üniversitesi, Kütahya.
- Bulduklu, Y. ve Karaçor, S. (2019). *Kitle İletişim Kuramları*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Büyükaslan, A. (2018). *İletişim Yazıları-Dil, Kültür, İletişim*. Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları.
- Cameron, K. S. ve Quinn, R. E. (2011). *Diagnosing And Changing Organizational Culture, Based On The Competing Values Framework*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass Wiley.
- Can, H., Azizoğlu, Ö. A. ve Aydın, E. M. (2015). *Örgütsel Davranış*. Genişletilmiş İkinci Baskı. Ankara: Siyasal Kitabevi.
- Clarke T. ve Clegg S.(2000). *Changing Paradigms: The Transformation Of Management Knowledge For The 21 St. Century*. Second Edition. Glasgow: HarperCollins Publishers.
- Claver, E., Llopis, J., Gasco, J. L., Molina, H. ve Conca, F. J. (1999). Public administration: from bureaucratic culture to citizen-oriented culture. *The International Journal of Public Sector Management*, 12(5), 455-464.
- Cong, X., Li-Hua, R. ve Stonehouse, G. (2007). Knowledge management in the chinese public sector: empirical investigation. *Journal of Technology Management in Chine*, 2(3), 250-263.

- Coughlan, J., Macredie, R. ve Patel, N. (2022, Eylül). Moving face to face communication to web-based systems. *Interacting with Computers*, 19 (2007), 1-6. Science Direct –<https://www.elsevier.com/locate/intcom> adresinden erişildi.
- Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi. (2022, Aralık). *Hakkımızda*. <https://cbddo.gov.tr/hakkimizda/> adresinden erişildi.
- Çamlı, A. Y. (2020). Talcott Parsons'ın düşüncesinde pratik-rasyonellik tasarımı. *Balkan Sosyal Bilimler Dergisi*, 9(17), 202-208.
- Çetin, M. Ö. (2004). *Örgüt Kültürü Ve Örgütsel Bağlılık*. İstanbul: Nobel Yayınları.
- Daft, R. L. (1997). *Management*. Fourth Edition. 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 basım yılı 2012).
- Danielson, P. (2007). Digital morality and ethics. A. V. Anttiroiko ve M. Malkia (Editörler) içinde. *Encyclopedia Of Digital Government Volume I A-D* (s:377-382). London: IDEA Group Reference.
- Davis, R. ve Cates, S. (2018). The implementation of the organizational culture assessment instrument in creating a succesful organizational cultural change. *International Journal of Business and Public Administration*, 15(1), 71-95.
- Deal, T. E. ve Kennedy, A. A. (1982). *Corporate Cultures: The Rites And Rituals Of Corporate Life*. Addison-Wesley Publishing Company Inc.
- De Carlo, L. T. (1997). On the meaning and use of kurtosis. *Psychological Methods*, 2, 292-307.
- Derfler, F. Jr. ve Freed, L. (2005). *How Networks Work*. Seventh Edition. Indianapolis: QUE Publishing.
- Demir, F. (2011). Bürokratik kültür. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 16(2), 153-178.
- Denison, D. R. ve Mishra, A. K. (1995). Toward a theory of organizational culture and effectiveness. *Organization Science*, 6(2), 204-223.



- Denison, D. R. (1996). What is the difference between organizational culture and organizational climate? a native's point of view on a decade of paradigm war. *Academy of Management Review*, 21(3), 619-654.
- Denison, D. R. (1990). *Corporate Culture And Organizational Effectiveness*. Canada: John Wiley & Sons.
- Denison, D. R., Haaland, S. ve Goelzer, P. (2004). Corporate culture and organizational effectiveness: is asia different from the rest of the World. *Organizational Dynamics*, 33(1), 98-109.
- Deshpande, R. ve Webster, F. E. Jr. (1989). Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, 53(1), 3-15.
- Doğan, K. C. ve 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. ve Çınar, A. (2014). *Yönetim Bilişim Sistemleri*. İstanbul: Papatya Yayıncılık.
- Downey, E. J. W. (2007). A conceptual framework for considering the value of e-government. A.V. Anttiroiko ve M. Malkia (Editörler) içinde. *Encyclopedia of digital government volume 1 a-d* (s:208-214). London: IDEA Group Reference.
- Drago, E. (2015). The effect of technology on face-to-face communication, *Elon Journal of Undergraduate Research in Communications*, 6(1), 563.
- Dunleavy, P., Margets, H., Bastow, S. ve 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. ve Tinkler, J. (2006). *Digital Era Governance It Corporations, The State, And E-Government*. New York: Oxford University Press.
- Dunleavy, P. ve Margetts, H. (2015). Design principles for essentially digital governance. *111 th Annual Meeting of the American Political Science Association, American Political Science Association San Francisco*. LSE.

- Dunleavy, P. ve Margetts, H. (2010). The second wave of digital era governance. *2010 Annual Meeting of the American Political Science Association*, 2-5 2010. doi:10.1098/rsta.2012.0382.
- Durna, U. ve Özel, M. (2008). Bilgi çağında bir yönetsel dönüşüm yaklaşımı: e-(yerel) yönetim. *Mustafa Kemal Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 5(10), 1-32.
- Eggers, W. D. ve Macmillan, P. (2015). Kamu 2020: kamunun geleceğine yolculuk, deloitte. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/public-sector/tr-kamu%202020-kamunun%20 geleceğine%20 yolculuk.pdf> adresinden Ocak 2020 tarihinde erişildi.
- Erdurmazlı, E. (2014). *Bilgi (enformasyon) teknolojileri ile örgüt kültürü etkileşimi: bir araştırma* (Doktora Tezi). İnönü Üniversitesi, Malatya.
- Erdurmazlı, E. (2016). Bilgi teknolojilerinin örgüt kültürü üzerine etkileri:büyük ölçekli işletmelerde bir uygulama. *Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 20(1), 331-376.
- Findikli, M. A. ve Rofcanin, Y. (2016). The concept of e-HRM, its evolution and effects on organizational outcomes. C. Machado, ve J.P. Davim (Editörler) içinde. *Manufacturing Design And Technology Series, Technological Challenges And Management: Matching Human And Business Needs* (s. 35-51). U.S.: CRC Press Taylor and Francis Group.
- Flaherty, L. M., Pearce, K. J. ve 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.
- Fry, B. R. ve Raadschelders. J. C.N. (2017). *Max Weber'den Dwight Waldo'ya Kamu Yönetimi* (Çev., O. Koç, N.I.Ç. İstikbal, C.N. Günal, M. Dumuş). Ankara: Anı Yayıncılık. (Kitabın orijinal baskısı SAGA Publications 2014).
- Gao, Y. (2005). User acceptance of online computer games: comparing two. A. Sarmiento (Ed) içinde. *Issues of Human Computer Interaction* (s:21-36). Hershey: IRM Press.

- Garson, G. D. (1995). *Computer Technology And Social Issues*. Harrisburg: IDEA Group Publishing.
- Glass, J. F. (1991). *Understanding organizations and the workplace*. Working Paper Series: 227. Institute of Industrial Relations University of California.
- Goodman, P. S., Sproull, L. S. and Associates (1990). *Technology And Organizations*. San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Goodman, P. S., Griffith, T. L. ve Fenner, D. B. (1990). Understanding technology and the individual in an organizational context. P.S. Goodman, L.S. Sproull and Associates (Editörler) içinde. *Technology And Organizations* (s:45-86) . San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Göktaş, İ. (2020). *Bürokratik Kültür ve Kişilik*. Kahramanmaraş: İksad P.H.
- Groeneveld, R. A. ve Meeden, G. (1984). Measuring skewness and kurtosis. *The Statiscian*, 33, 391-399.
- Grönlund, A. (2007). Electronic government. A-V. Anttiroiko ve M. Malkia (Editörler) içinde. *Encyclopedia Of Digital Government Volume I A-D* (s:634-642). London: IDEA Group Reference.
- Grover, V., Tseng, S-L. ve Pu, W. (2022, Eylül). A theoretical perspective on organizational culture and digitalization. *Information & Management*, 59 (2022) 103639, Science Direct <https://www.elsevier.com/locate/im> adresinden erişildi.
- Gül, H. (2017). Dijitalleşmenin kamu yönetimi ve politikaları ile bu alanlardaki araştırmalara etkileri. *Yasama Dergisi*, 12(36), 5-26.
- Güler, B. A. (2013). *Türkiye'nin Yönetimi: yapı*. 4. Baskı, Ankara: İmge Kitabevi.
- Gülner, B. ve Öztat, F. (2020). Aile içi yüzyüze iletişim, internet ve sosyal medya kullanım ilişkisi. *e-Kurgu Anadolu Üniversitesi İletişim Bilimleri Fakültesi Uluslararası Hakemli Dergi*, 28(1), 28-29.
- Güven, A. S. (1996). *Üniversitelerde örgüt kültürü-osmangazi üniversitesinde örgüt kültürü araştırması* (Yüksek Lisans Tezi). Anadolu Üniversitesi, Eskişehir.
- Hall, E. T. Jr. ve Trager, G. L. (1953). *The Analysis Of Culture*. Washington D.C.: The American Council of Learned Societies.

- Halsall, F. (2005). *Computer Networking And The İnternet*. Fifth Edition. Essex: Addison-Wesley Pearson Education Limited.
- Handy, C. (1993). *Understanding Organizations*. The Fourth Edition. England: Penguin Group.
- Hasdemir, T. A. ve Karabacak, Z. I. (2009). National judiciary informatics project within the framework of e-government applications in Turkey: An evaluation. T.K. Bensghir (Editör) içinde. *E-Transformation İn Public Administration: From E-government To E-governance, The Proceedings Of International Conferrence On E-government Sharing Experiences Antalya Turkey 8-11 December 2009* (s.545-562) . Ankara: TODAİE.
- Hassna, G. (2009). E-government in the wider context of change conceptualizing burk and litwin casual model of change to evaluate e-government initiatives. T.K. Bensghir (Editör) içinde. *E-Transformation İn Public Administration: From E-government To E-governance, The Proceedings Of International Conferrence On E-government Sharing Experiences Antalya Turkey 8-11 December 2009* (s.359-372) . Ankara: TODAİE.
- Hatch, M. J. ve Schultz, M. (1997). Relations between organizational culture, identity and climate. *European Journal of Marketing*, 31(5/6), 356-365.
- Hatipoğlu, İ. (2015). Bütünleşik kamu yönetimi: yeni kamu işletmeciliğinin parçalayıcı doğasına yönelik bir sorgulama. Ö. Köseoğlu ve M.Z. Sobacı (Editörler) içinde. *Kamu yönetiminde paradigma arayışları yeni kamu işletmeciliği ve ötesi* (s:154-170). Bursa: Dora Yayıncılık.
- 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. 23.01.2022 tarihinde <https://www.jstor.org> adresinden erişildi.
- Hofstede, G., Hofstede, G. J. ve Minkov, M. (2010). *Cultures And Organizations: Software Of The Mind, Intercultural Cooperation And İts Importance For Survival*. Third Edition. McGrawHill e-books.

- Hopkins, K. D. ve Weeks, D. L. (1990). Tests for normality and measures of skewness and kurtosis: their place in research reporting. *Educational and Psychological Measurement*, 50, 717-729.
- Hsu, C. (2013). *Information Systems: The Connection Of People And Resources For Innovation-A Textbook*. Danvers: World Scientific Pub.
- Huang, W., Chen, Y. ve Wang, K. L. (2006). E-government development and implementation. M. Khosrow-Pour (Ed.) içinde. *Encyclopedia of e-commerce, e-government, and mobile commerce* (s:359-366). London: IDEA Group Reference.
- Hughes, M., Scott, M. ve Golden, W. (2007). Business process redesign in implementing e-government in Ireland. A.V. Anttiroiko ve M. Malkia (Editörler) içinde. *Encyclopedia Of Digital Government Volume I A-D* (s:151-158). London: IDEA Group Reference.
- Isensee, C., Teuteberg, F., Griese, K. M. ve Topi, C. (2020). The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in smes: a systematic review. *Journal of Cleaner Production*, 275, 122944, 1-19. <https://www.elsevier.com/locate/jclepro> adresinden erişildi.
- Işık, S. A. N. (2006). *Örgüt kültürünün bazı değişkenlere göre analizi* (Yüksek Lisans Tezi). Selçuk Üniversitesi, Konya.
- İplikçi, F. N. ve Topsakal, Y. (2014). Üniversitelerde örgüt kültürünü etkileyen ve belirleyen boyutlar: ampirik bir çalışma. *Ç.Ü. Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 23(2), 47-60.
- İrge, N. T. ve Şen, E. (2020). Çalışanların dijital teknolojiye yönelik tutumlarının ve iç girişimcilik özelliklerinin bireysel iş performanslarına etkisi. *İşletme Araştırmaları Dergisi*, 12(3), 2556-2579.
- Jackall, R. (1988). Moral mazes: the world of corporate managers, politics, culture and society. *Human Sciences Press*, 1(4), 598-614.
- 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 –USA.

- John D'A. ve Zixiu, G. (2005). Expanding the information carrying capacity of the new media in the context of virtual teams. A. Sarmiento (Editör) içinde. *Issues of human computer interaction* (s:263-276). Hershey: IRM Press.
- Katz, H. C. (1997). Telecommunications: Restructuring, Work And Employment, Relations Worldwide. New York: Cornell University Press.
- Kavruk, H. (1993). Türkiye'de kamu hizmetlerinin yapısı ve kamu hizmeti anlayışına yön veren çağdaş gelişmeler. *Türk İdare Dergisi*, 399, 139-161.
- Keefe, J. H. ve Batt, R. (1997). Technology and market-driven restructuring. H. C. Katz (Ed.) içinde. *Telecommunications: restructuring, work and employment, relations worldwide* (s:31-88). New York: Cornell University Press.
- Kets de Vries, M. F. R. ve Miller, D. (1986). Personality, culture, and organization. *Academy of Management Review*, 11(2), 266-279.
- Khakpour, A., Ghahramani, M. ve Pardakhtchi, M.H. (2009). Knowledge and experience sharring barriers & enablers: based on integrated communication and barriers enablers model. T.K. Bensghir (Editör) içinde. *E-Transformation In Public Administration: From Egovernment To Egovernance, The Proceedings Of International Conferrence On Egovernment Sharing Experiences Antalya Turkey 8-11 December 2009* (s.87-104). Ankara: TODAİE.
- Kilmann, R. H. (1984). *Beyond The Quick Fix; Managing Five Tracks To Organizational Success*. California: Jossey Bass Inc. Publishers.
- Kilmann, R. H., Saxton, M. J. ve Serpa, R. (1986). Issues in understanding and changing culture. *California Management Review*, XXVIII (2), Winter 1986, 87-94.
- Kishori, B. ve 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 (IJTSRD)*, 5(3), 241-1251.
- Klein, M. (2020). İşletmelerin dijital dönüşüm senaryoları-kavramsal bir model önerisi. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 19(74), 997-1019.

- Klepper, R. ve Hoffman, N. (2000). Assimilation of new information technology and organizational culture: a case study. *Wirtschaftsinformatik*, 42(4), 339-346.
- Knepper, R. ve Chen, Y.C. (2006). Digital government development. M. Khosrow-Pour (Ed.) içinde. *Encyclopedia Of E-Commerce, E-Government, And Mobile Commerce* (s:203-209). London: IDEA Group Reference.
- Knight, J. (2006). Ethics and HCI. C. Ghaoui (Editör) içinde. *Encyclopedia Of Human Computer Interaction* (s:199-204). London: IDEA Group Reference.
- Koç, M. ve Öztürk, L. (2016). A study on mersin in organizational culture reflections culture electronic network. *Global Business Research Congress (GBRC-2006) Vol:2, Press Academia Procedia*. Doi:10.17261/Pressacademia.2016118645
- Koç, R. ve Kılınç, H. (2020). Sanal kimlik bağlamında sosyal medyanın sunduğu fırsatlar ve tehditler. R. Koç. (Editör) içinde. *Dijitalleşen Evrenden Değişen Dünyaya* (s. 25-42). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Kozlowski, S. W. J. (2012). The nature of organizational psychology. S.W.J. Kozlowski (Ed.). *The oxford handbook of organizational psychology*. Volume I, 3-21. New York: Oxford University Press.
- Kunda, G. (1992). *Engineering Culture: Control And Commitment In A High-Tech Corporation*. PA: Temple U. P.
- Kuran, H. N. (2005). *Türkiye İçin E-Devlet Modeli Analiz Ve Model Önerisi*. İstanbul: Bilgi Üniversitesi Yayınları 105.
- Kurose, J. F. ve Ross, K. W. (2013). *Computer Networking A Top-Down Approach*. Sixth Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Kurtuluş, K. (2010). *Araştırma Yöntemleri*. İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- Laudon, K. C. ve Laudon J. P. (2014). *Management Information Systems: Managing The Digital Firm*. Thirteenth Edition. England: Pearson.
- Layne, K. ve Lee, J. (2001). Developing fully functional e-government: a four satage model. *Government Information Quarterly*, 18 (2001), 122-136.
- Leavitt, H. J. (1965). Applied organizational change in industry: structural, technological, and humanistic approaches. J. G. March (Editör) içinde.

- Handbook Of Organizations* (s:1144-1170) . Chicago: Rand McNally Company.
- Leblebici, D. N. (2008). Örgüt kuramında paradigmlar ve metaforlar. *SÜ İİBF Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 8(15), 345-360.
- Leblebici, D. N. ve Karasoy, A. (2009). Örgüt kültürünün algılanan hizmet kalitesine etkisi: kamu ve özel öğrenci yurtlarında karşılaştırmalı bir araştırma. *H.Ü. İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 27(1), 279-304.
- Lewis, R. D. (2006). *When Cultures Collide: Leading Across Cultures*. Boston-London: Nicholas Brealey International Pub.
- Longo, J. (2011) . #Open data: digital-era governance thoroughbred or new public management trojan horse?. *Public Policy and Governance Review*, 2(2), 38-51.
- Lynn, L. H. (1990). Technology and organizations: an economic/institutional analysis. P.S. Goodman, L.S. Sproull and Associates (Editörler) içinde. *Technology And Organizations* (s:174-199). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Macfadyen, L. P. (2006). Culture (s) of cyberspace. C.Ghaoui (Ed.) içinde. *The encyclopedia of human computer interaction* (s:143-149). London: İDEA Group Reference.
- Mancilla-Amaya, L., Sanin, C. ve Szczerbicki, E. (2011). An approach to measure quality of knowledge in the e-decisional. A.König, A. Dengel, K. Hinkelmann, K. Kise, R.J. Howlett ve L.C. Jain (Editörler) içinde. *Knowledge- Based And Intelligent Information And Engineering Systems Part 2* (s:621-630). 15 th International Conference Kaiserslautern Germany. Heidelberg: Springer.
- March, J. G. ve Sproull, L. S. (1990). Technology, management, and competitive advantage. P.S. Goodman, L.S. Sproull and Associates (Editörler) içinde. *Technology And Organizations* (s:144-173). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- McClellan, J. G. (2021). Organizational culture, discipline, and the politics of self: transformation through responsive conversation. *International Journal*



of *Business Communication*, 58(2), 152-168. doi: 10.1177/2329488420927775

- McNurlin, B. C. ve Sprague, Jr. R. H. (2006). *Information Systems Management In Practice*. Seventh Edition. USA: Pearson Prentice Hall.
- Meyer, J. W. and Rowan, B. (1977). Institutionalized organizations: formal structure as myth and ceremony. *The American Journal of Sociology*, 83(2), 340-363. Chicago: The University of Chicago Press.
- Mezgar, I. (2006). Trust in e-government services. M. Khosrow-Pour (Editör) içinde. *Encyclopedia Of E-Commerce, E-Government, And Mobile Commerce* (s:1094-1100) . London: IDEA Group Reference.
- Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1978). *Organizational Strategy, Structure, And Process*. USA: McGraw-Hill Book Co.
- Molina, A. D. (2009). Values in public administration: the role of organizational culture. *International Journal Of Organization Theory And Behavior*, 12(2), 260-279.
- Moors, J. J. A. (1986). The meaning of kurtosis: darlington reexamined. *The American Statistician*, 40, 283-284.
- Morabito, V. (2016). *The Future Of Digital Business Innovation: Trends And Practices*. Switzerland: Springer Int. Pub.
- Mouzelis, N. P. (2003). *Örgüt Ve Bürokrasi* (Çev. H. Bahadır Akın). Konya: Çizgi Kitabevi Yayınları: 20. (Kitabın orijinal basımı 1967- Orijinal adı: Organisation and Bureaucracy: An Analysis of Modern Theories)
- Müllner T. ve Grimm D. (2007). Application for comprehensive e-government. A.-V. Anttiroiko ve M. Malkia (Editörler) içinde. *Encyclopedia Of Digital Government Volume I A-D* (s:56-62). London: IDEA Group Reference.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193-207.
- Naralan, A. (2008). *E-Devlet Ve Algılanışı Üzerine Bir Araştırma*. Ankara: İmaj Yayınevi.
- Nelson, H. (1983). Review of corporate cultures: the rites and rituals of corporate life. *Human Organization*, 42(4), 368-370.

- Newman, J., Mintrom, M. ve O'Neill, D. (2022, Eylül). Digital technologies, artificial intelligence, and bureaucratic transformation. *Futures*, 136 (2022) 102886, Elsevier, <https://www.elsevier.com/locate/futures> adresinden erişildi.
- Northrop, A. (2003). Information technology and public administration: the view from the profession. G.D. Garson (Editör) içinde. *Public Information Technology: Policy And Management Issues* (s:1-19). London: IDEA Grup Publishing.
- 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.
- Organisation for Economic Co-operation and Development. (2017). *OECD digital government studies: benchmarking digital government strategies in mena countries*. <https://www.oecd-ilibrary.org> 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. ve 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.
- Ouchi, W. G. (1981). *Theory Z How American Business Can Meet The Japanese Challenge*. Ninth Printing. Usa-Canada: Addison-Wesley Publishing Company.
- Öktem, M. (2009). *It and public administration: are we going to finish Turkish egovernance in the black? or when pigs begin to fly*. T.K. Bensghir (Ed.) içinde. *E-Transformation In Public Administration: From Egovernment To Egovernance, The Proceedings Of International Conferrence On Egovernment Sharing Experiences Antalya Turkey 8-11 December 2009* (s.423-432). Ankara: TODAİE.

- Öner, Y. (1989). Örgüt kuramları açısından japon yönetim sisteminin değerlendirilmesi (karşılaştırmalı bir yaklaşım). *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, (8), 29-38.
- Özbilen, A. (2006). *Bilgisayar Ağları Ve Güvenliği*. İkinci Baskı. İstanbul: Pusula Yayıncılık.
- Özdevecioğlu, M. (2002). Kamu ve özel sektör yöneticileri arasındaki davranışsal çalışma koşulları ve kişilik farklılıklarının belirlenmesine yönelik bir araştırma. *Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 19, 115-134.
- Özseven, T. (2014). *Bilgisayar Ağları*. 2. Baskı. Bursa: Ekin Yayınevi.
- Öztaş, N.(2019). Bürokrasi tanımları derlemesi. N. Öztaş (Editör) içinde. *Bürokrasi* (s:1-7) . Ankara: Nobel Yayınları.
- Parsons, T. (1960). *Structure And Process In Modern Societies*. Illinois: The Free Press of Glencoe.
- Peltekoğlu, F. B. ve Askeroğlu, E. D. (2020). Dijital ortamda kurum içi iletişim: işletmelere yönelik bir araştırma. *Türkiye iletişim araştırmaları dergisi, online first*, 1-18. doi: 10.17829/turcom.693378
- Pepper, G. L. ve Larson, G. S. (2006). Overcoming information communication technology problems in a post-acquisition organization. *Organizational Dynamics*, 35(2),160-169.
- Peters, T. J. ve Waterman, R. H. Jr. (2004). *In Search Of Excellence, Lessons From America's Best-Run Companies*. Originally Edited 1982. USA: Harper Business Essentials, Harper Collins.
- Peterson, L. L. ve Davie, B. S. (2012). *Computer Networks; A Systems Approach*. Fifth Edition. Burlington: Elsevier, MF Morgan Kaufmann.
- Pettigrew, A. M. (1979). On studying organizational cultures. *Administrative Science Quarterly*, 24(4), 570-581.
- 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 (Editörler) içinde. *Technology And Organizations* (s:232-253) . San Francisco: Jossey Bass Publishers.

- Riege, A. (2005). Three-dozen knowledge-sharing barriers managers must consider. *Journal of Knowledge Management*, 9(3), 18-35.
- Robins, K. ve Webster, F. (2001). *Times Of The Technoculture: From The Information Scoety To The Virtual Life*. London & Newyork: Taylor & Francis Gorup Routledge.
- Rochelau, B. (2003). Politics, accountability, and governmental information systems. G.D. Garson (2003) içinde. *Public Information Technology: Policy And Management Issues* (s:20-52). London: IDEA Grup Publishing.
- Ruel, H. J. M. (2005). Stressing office technology's non-technical side: applying concept froms adaptive structuration theory. A.Sarmiento (Editör) içinde. *Issues Of Human Computer Interaction* (s:225-262). Hershey: IRM Press.
- Rump, N. (2003). Digital rights management: technological aspects-definiton, aspects and overview. E. Becker, W. Buhse, D. Günnewig ve N. Rump (Editörler) içinde . *Digital Rights Management. Technological, Economic, Legal And Political Aspects* (s. 3-15). Heidelberg: Springer-Verlag.
- Rusydiyah, E. F. ve Rohman, F. (2020). Local culture- based education: an analysis of Talcott Parsons' philosophy. *International Journal of Innovation, Creativity and Change*, 12(3), 2020.
- Sarioğlu, E. B. (2020). Yeni medyanın dijital yerlileri: z kuşağı, R. Koç. (Editör) içinde. *Dijitalleşen Evrenden Değişen Dünyaya* (s. 89-104). Konya: Eğitim Yayınevi.
- Sarmiento, A. (2005). *Issues Of Human Computer Interaction*. Hershey: IRM Press.
- Schein, E. H. (1983). *The Role Of The Founder İn The Creation Of Organizational Culture*. Technical Report. Cambridge: MIT Sloan School of Management.
- Schein, E. H. (2004). *Organizational Culture And Leadership*. Third Edition. San Francisco: Jossey-Bass.
- Schelin, S. C. (2003). E-government: an overview. G.D. Garson (Editör) içinde. *Public İnfornation Technology: Policy And Management İssues* (s:120-138). London: IDEA Grup Publishing.

- Schellong, A. ve Goethe. J. W. (2007). Citizen relationship management. A.-V. Anttiroiko ve M. Malkia (Editörler) içinde. *Encyclopedia Of Digital Government Volume I A-D* (s:174-182) . London: IDEA Group Reference.
- Schermerhorn, Jr. J. R., Hunt, J. G. ve Osborn, R. N. (2002). *Organizational Behavior*. Seventh Edition. USA: Wiley.
- Sellitto, C. ve Wenn, A. (2005). Emerging practices and standarts for designing business web sites: recommendations for developers. A.Sarmiento (Editör) içinde. *Issues of Human Computer Interaction* (s:85-110). Hershey: IRM Press.
- Sen, Y. (2016). Fashion or adaption? harmonization of new technologies with strategy, structure, and culture. C. Machado ve J.P. Davim (Editörler) içinde. *Manufacturing Design And Technology Series, Technological Challenges And Management: Matching Human And Business Needs* (s. 1-15). U.S.: CRC Press Taylor and Francis Group.
- Sezen, H. K. ve Şenaras, A. E. (2022). Dijitizasyon, dijitalizasyon, dijital dönüşüm kavramlarına ilişkin bir değerlendirme. *Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, 51, 49-59.
- Sıdal, S. (2019). Bürokrasinin siyasi gerekçesi. N. Öztaş (Editör) içinde. *Bürokrasi* (s:45-68) . Ankara: Nobel Yayınları.
- Smircich, L. (1983). Concepts of culture and organizational analysis, *Administrative Science Quarterly*, 28, 339-358.
- Sozen, H. C. ve Sagsan, M. (2009). The brokerage roles in the organizational networks and manipulation of information flow. A. Kaplan, A. Balcı, C.C. Aktan ve Ö. Dalbay (Editörler) içinde. *Advances in E-Government & E-Governance, ICEGOV: International Conference on E-Government and E-Governance* (s. 177-190). Ankara: TURKSAT and SoBiaD-SoSReS.
- Sökmen, A. (2012). *Bilgi İletişim Teknolojileri*. Ankara: Detay Yayıncılık.
- Stallings W. (2014). *Data and Computer Cummunications*. Tenth Edition. Essex: Pearson Education Limited.
- Susy, C. ve Abdulrahman A.M. (2005). A framework for defining e-business it skills portfolio. A. Sarmiento (Editör) içinde. *Issues of Human Computer Interaction* (s:111-135). Hershey: IRM Press.

- Swiss, J. E. (2003). information technology as a facilitator of results based management in government. G.D. Garson (Editör) içinde. *Public Information Technology: Policy and Management Issues* (s:170-189). London: IDEA Grup Publishing.
- Şişman, M. (2014). *Örgütler Ve Kültürler*. Ankara: Pegem Akademi.
- Tarhan, Ç. (2019). Veri tabanı yönetim sistemleri. V. Tecim (Ed.) içinde. *Bilişim Teknolojileri* (s:199-210). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Tecim, V. (2019). Bilişim teknolojilerinde bilgi-işlemsel düşünme. V.Tecim (Editör) içinde. *Bilişim Teknolojileri* (s.1-15). Ankara: Nobel Akademik Yayınları.
- Thomas, U. (1971). *OECD Informatics Studies: Computensed Data Banks In Public Administration*. Paris: OECD.
- Ticaret Bakanlığı. (2022a, Ocak). *İdare faaliyet raporu*. <https://ticaret.gov.tr/yayinlar/i%CC%87dare-faaliyet-raporu> adresinden erişildi.
- Ticaret Bakanlığı. (2022b, Ocak). <https://ticaret.gov.tr/> adresinden erişildi.
- Toprak, Ö. ve 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
- Tosyalı, H. (2018). Dijitalleşmenin yükseköğretime etkileri. G.T. Yamamoto ve M.Ö. Kalaç (Editörler) içinde. *Kamuda Dijital Dönüşüm* (s:171-188). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Trice, H. M. ve Beyer, J. M. (1984). Studying organizational cultures thorough rites and ceremonials. *Academy of Management Review*, 9(4), 653-669.
- Turban, E., McLean, E. ve Wetherbe, J. (1996). *Information Technology For Management: Improving Quality And Productivity*. USA: John Wiley&Sons Inc.
- Turban, E., Rainer, R.K.Jr. ve Potter, R.E. (2003). *Information Technology, Second Edition*. New York: John Wiley&Sons Inc.
- Tutkun, H.K. (2012). *Network Sistemleri-Sistem Yöneticisinin El Kitabı*. İkinci Baskı. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Türkiye E-Devlet Kapısı (2022a, Ocak). *E-devlet kurumlar*. <https://www.turkiye.gov.tr/kurumlar?kurum> adresinden erişildi.

- Türkiye E-Devlet Kapısı (2022b, Aralık). *Hakkımızda*.  
<https://www.turkiye.gov.tr/bilgilendirme?konu=siteHakkinda> adresinden erişildi.
- Türkiye E-Devlet Kapısı (2023, Aralık). *E-devlet İstatistikleri*.  
<https://www.turkiye.gov.tr/e devlet-istatistikleri> adresinden erişildi.
- Uçkun, G., Uçkun, S., Demir, B. ve Gültekin, A. (2013). Örgüt kültürünün yapısı ve insani ilişkiler ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelenmesi: Kocaeli üniversitesi idari personel örneği. *Electronic Journal of Vocational Colleges*, December/Aralık 2013, 69-91.
- Umbach, G. ve Tkalec, I. (2022, Eylül). 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.
- Utku-İsmihan, F.M. (2009). An analysis of e-government from an institutional perspective: the case of Turkey. A. Kaplan, A. Balcı, C.C. Aktan ve Ö. Dalbay (Editörler) içinde. *Advances In E-Government & E-Governance, Icegov: International Conference On E-Government And E-Governance Volume II* (s.209-218) . Ankara: TURKSAT and SoBiaD-SoSReS.
- Van Dijk, J. (1997). The reality of virtual communities. J. Groebel (Editör) içinde. *New Media Developments* (s:39-64). Amsterdam: Boom Publishers.
- Van Dijk, J. (2012). *The Network Society*. 3'rd Edition. SAGE Publication.
- Vuori, V., Helander, N. ve Okkonen, J. (2018). Digitalization in knowledge work: the dream of enhanced performance. *Technology and Work*, (2019), 21, 237-252. Online (2018) Springer. doi:10.1007/s10111-018-0501-3
- Vural, Z.B.A. (2003). *Kurum Kültürü*. İstanbul: İletişim Yayınları.
- Wallach, E.J. (1983). Individuals and organizations: the cultural match. *Training and Development Journal*, 37(2), 28-36.
- Weick. K.E. (1990). Technology as equivoque: sensemaking in new technologies. P.S. Goodman, L.S. Sproull and Associates (Editörler)

- İNinde. *Technology and Organizations* (s:1-44). San Francisco: Jossey Bass Publishers.
- Wilkins, A. L. ve Ouchi W. G., (1983). Efficient cultures: exploring the relationship between culture and organizational performance. *Administrative Science Quarterly*, 28(3), 468-481.
- Whitworth, B. (2006). Social-technical systems. C.Ghaoui (Editör) İİNinde. *Encyclopedia Of Human Computer İnteraction* (s:533-541). London: IDEA Group Reference.
- Yamamoto, G. T. (2018). Kamuda dijital dÖnüşüm ve düşündürdükleri. G.T. Yamamoto ve M..Ö. Kalaç (Editörler) İİNinde. *Kamuda Dijital DÖnüşüm* (s:1-12). İstanbul: Kriter Yayınevi.
- Yang, Y.-K. ve Lin, W-S. (2022), 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.
- Yankın, F.B. (2019). Dijital dÖnüşüm sürecinde İalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E Dergi*, 7(2), 1-38.
- Yasakcı, A. (2013). Bilgi teknolojileri kavramları. H. Uzunboylu (Ed.) İİNinde. *Bilişim Teknolojileri* (s.2-50) . 3. Baskı. Ankara: Pegem Akademi.
- Yavuz, N. (2015). Dijital İağ yönetişimi: kamu yönetiminde ihtiyaç temelli bütünleşme İabası. E. Köseoğlu ve M.Z. Sobacı (Editörler) İİNinde. *Kamu Yönetiminde Paradigma Arayışları: Yeni Kamu İşletmeciliği Ve Ötesi* (273-293). Bursa: Dora Yayıncılık.
- Yazıcıoğlu, Y. & Erdoğan, S. (2004). *Spss Uygulamalı Bilimsel Araştırma Yöntemleri*. Ankara: Detay.
- Yıldırım, M.(2015). *E-Devlet Ve Yurttaş Odaklı Kamu Yönetimi*. 4. Basım. Ankara: Nobel Akademik.
- Yıldız, M. (2008). *E-Government Policy Processess From A Grounded Theory Perspective The Case Of Turkey*, Köln: Lambert Academic Publishing AG& Co. KG.



- Yılmaz, F. (2019). Örgüt kültürünün mesleğe bağlılık üzerindeki etkilerinin belirlenmesi üzerine bir araştırma. *EBYU İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 1(1), 22-32.
- Yukl, G. (1989). Managerial leadership: a review of theory and research. *Journal Of Management*, 15, 251-289.
- Zengin, Y. ve Kaygın, E. (2019). Örgüt kültürünün örgütsel yenilik ve personel güçlendirmeye ilişkisi: şanlıurfa'da bir araştırma. *Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi*, 18(70), 903-928.
- Zeyada, M. (2018). Organizational culture and its impact on organizational citizenship behavior. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 8(3), 437-448.

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	22.11.2023
	<b>FRM-DR-21</b> <b>Doktora Tezi Orjinallik Raporu</b> <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	01
		Revizyon Tarihi Rev.Date	04.01.2023

**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ**  
**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**  
**SİYASET BİLİMİ VE KAMU YÖNETİMİ ANABİLİM DALI BAŞKANLIĞINA**

Tarih: 10/01/2024

Tez Başlığı: Dijitalleşmenin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Alan Araştırması

Yukarıda başlığı verilen tezimin a) Kapak sayfası, b) Giriş, c) Ana bölümler ve d) Sonuç kısımlarından oluşan toplam 310 sayfalık kısmına ilişkin, 09/01/2024 tarihinde tez danışmanım tarafından Turnitin adlı intihal tespit programından aşağıda işaretlenmiş filtrelemeler uygulanarak alınmış olan orjinallik raporuna göre, tezimin benzerlik oranı % 8' dir.

Uygulanan filtrelemeler\*\*:

- Kabul/Onay ve Bildirim sayfaları hariç
- Kaynakça hariç
- Alıntılar hariç
- Alıntılar dâhil
- 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları'nı inceledim ve bu Uygulama Esasları'nda belirtilen azami benzerlik oranlarına göre tezimin herhangi bir intihal içermediğini; aksinin tespit edileceği muhtemel durumlarda doğabilecek her türlü hukuki sorumluluğu kabul ettiğimi ve yukarıda vermiş olduğum bilgilerin doğru olduğunu beyan ederim.

Gereğini saygılarımla arz ederim.

10.01.2024

<b>Öğrenci Bilgileri</b>	<b>Ad-Soyad</b>	Mehmet Ölmez	<b>Öğrenci No</b>	N18145283
	<b>Enstitü Anabilim Dalı</b>	Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı		
	<b>Programı</b>	Kamu Yönetimi		
	<b>E-posta/Telefon</b>			
	<b>Statüsü</b>	<b>Doktora</b> <input type="checkbox"/>	<b>Lisans Derecesi ile (Bütünleşik) Dr</b> <input type="checkbox"/>	

**DANIŞMAN ONAYI**

UYGUNDUR.  
Prof. Dr. Doğan Nadi Leblebici

\*Tez **Almanca** veya **Fransızca** yazılıyor ise bu kısımda tez başlığı **Tez Yazım Dilinde** yazılmalıdır.

\*\*Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Tez Çalışması Orjinallik Raporu Alınması ve Kullanılması Uygulama Esasları İkinci bölüm madde (4)/3'te de belirtildiği üzere: Kaynakça hariç, Alıntılar hariç/dahil, 5 kelimedenden daha az örtüşme içeren metin kısımları hariç (Limit match size to 5 words) filtreleme yapılmalıdır.

	<b>HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ</b> <b>SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ</b>	Doküman Kodu Form No.	FRM-DR-21
		Yayın Tarihi Date of Pub.	22.11.2023
	<b>FRM-DR-21</b> <b>Doktora Tezi Orjinallik Raporu</b> <i>PhD Thesis Dissertation Originality Report</i>	Revizyon No Rev. No.	01
		Revizyon Tarihi Rev.Date	04.01.2023

**TO HACETTEPE UNIVERSITY**  
**GRADUATE SCHOOL OF SOCIAL SCIENCES**  
**DEPARTMENT OF POLITICAL SCIENCE AND PUBLIC ADMINISTRATION**

Date: 10/01/2024

Thesis Title (In English): The Impact Of Digitalization On Organizational Culture: A Field Study

According to the originality report obtained by myself/my thesis advisor by using the Turnitin plagiarism detection software and by applying the filtering options checked below on 09/01/2024 for the total of 310 pages including the a) Title Page, b) Introduction, c) Main Chapters, and d) Conclusion sections of my thesis entitled above, the similarity index of my thesis is 8 %.

Filtering options applied\*\*:

1.  Approval and Declaration sections excluded
2.  References cited excluded
3.  Quotes excluded
4.  Quotes included
5.  Match size up to 5 words excluded

I hereby declare that I have carefully read Hacettepe University Graduate School of Social Sciences Guidelines for Obtaining and Using Thesis Originality Reports that according to the maximum similarity index values specified in the Guidelines, my thesis does not include any form of plagiarism; that in any future detection of possible infringement of the regulations I accept all legal responsibility; and that all the information I have provided is correct to the best of my knowledge.

I respectfully submit this for approval.

10.01.2024

<b>Student Information</b>	<b>Name-Surname</b>	Mehmet Olmez	<b>Student Number</b>	N18145283
	<b>Department</b>	Political Science and Public Administration		
	<b>Programme</b>	Public Administration		
	<b>E-mail/Phone Number</b>			
	<b>Status</b>	<b>PhD</b> <input type="checkbox"/>	<b>Combined MA/MSc-PhD</b> <input type="checkbox"/>	

**SUPERVISOR'S APPROVAL**

APPROVED  
Prof. Dr. Dogan Nadi Leblebici

\*\*As mentioned in the second part [article (4)/3 ]of the Thesis Dissertation Originality Report's Codes of Practice of Hacettepe University Graduate School of Social Sciences, filtering should be done as following: excluding refence, quotation excluded/included, Match size up to 5 words excluded.



**T.C.**  
**HACETTEPE ÜNİVERSİTESİ REKTÖRLÜĞÜ**  
**Rektörlük**

Sayı : E-35853172-300-00002084994  
Konu : Mehmet ÖLMEZ (Etik Komisyon İzni)

14.03.2022

**SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE**

İlgi : 28.02.2022 tarihli ve E-12908312-300-00002062288 sayılı yazımız.

Enstitünüz Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Doktora Programı öğrencilerinden **Mehmet ÖLMEZ**'in **Prof. Dr. Doğan Nadi LEBLEBİCİ** danışmanlığında hazırladığı **“Dijitalleşmenin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Alan Araştırması”** başlıklı tez çalışması Üniversitemiz Senatosu Etik Komisyonunun **08 Mart 2022** tarihinde yapmış olduğu toplantıda incelenmiş olup, etik açıdan uygun bulunmuştur.

Bilgilerinizi ve gereğini rica ederim.

**Prof. Dr. Vural GÖKMEN**  
Rektör Yardımcısı

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: 2544F872-83BC-430A-9DA5-FB25CC19EA3B

Belge Doğrulama Adresi: <https://www.turkiye.gov.tr/hu-ebys>

Adres: Hacettepe Üniversitesi Rektörlük 06100 Sıhhiye-Ankara  
E-posta: yazimd@hacettepe.edu.tr İnternet Adresi: www.hacettepe.edu.tr Elektronik  
Ağ: www.hacettepe.edu.tr  
Telefon: 0 (312) 305 3001-3002 Faks:0 (312) 311 9992  
Kep: hacettepeuniversitesi@hs01.kep.tr

Bilgi için: Sevda TOPAL  
Bilgisayar İşletmeni  
Telefon: 03123051008





T.C.  
TİCARET BAKANLIĞI  
Rehberlik ve Teftiş Başkanlığı

Sayı : E-91351399-929-00073836247  
Konu : 266-Anket İzni

Sayın Mehmet ÖLMEZ  
Ticaret Başmüfettişi

Hacettepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Anabilim Dalı Kamu Yönetimi Bölümünde “Dijitalleşmenin Örgüt Kültürüne Etkisi: Bir Alan Araştırması” konulu doktora teziniz kapsamında Bakanlığımız merkez teşkilatında görev yapan personele uygulanmak üzere talep ettiğiniz anket çalışması izni ile ilgili olarak Personel Genel Müdürlüğünden alınan 14.04.2022 tarihli, 73818769 sayılı yazı ve eki 13.04.2022 tarihli, 73737150 sayılı Onay ilişikte gönderilmiştir. Bilgilerini rica ederim.

Aslıhan MERE  
Rehberlik ve Teftiş Başkan Yrd.

Ek: 1 Adet yazı ve eki

**Bu belge güvenli elektronik imza ile imzalanmıştır.**

Belge Doğrulama Kodu: E82A99E2-C6AB-442A-A9A3-668432C67BB8

<https://www.turkiye.gov.tr/ticaret-bakanligi-ebys>

Adres: Üniversiteler Mah. Dumlupınar Bulvarı No:151 Beytepe

Çankaya/ANKARA

Telefon No: 449 23 76 Faks No: 449 23 55

e-Posta: z.tasci@ticaret.gov.tr

İnternet Adresi: www.ticaret.gov.tr

KEP Adresi: rehberlikveteftisbakanligi@gtb.hs03.kep.tr

Ayrıntılı bilgi için:

Zümrüt TAŞCI

Memur

Telefon No: 449 23 76

