

ULUSLARARASI SOSYAL ARAŞTIRMALAR DERĐİŐİ THE JOURNAL OF INTERNATIONAL SOCIAL RESEARCH

Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi / The Journal of International Social Research

Cilt: 14 Sayı: 77 Nisan 2021 & Volume: 14 Issue: 77 April 2021

www.sosyalarastirmalar.com Issn: 1307-9581

ÇALIŞANLARIN DİĐİTALLEŐME FAALİYETLERİNE UYUMU VE ÖRGÜT İKLİMİ ARASINDAKİ İLİŞKİYİ TESPİT ETMEYE YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA

A RESEARCH TO DETERMINE THE RELATIONSHIP BETWEEN EMPLOYEES' ADAPTATION TO DIGITIZATION ACTIVITIES AND ORGANIZATIONAL CLIMATE

Murat SUCU*

Öz

Bu çalışmanın amacı, çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi belirlemektir. Araştırmanın veri toplama tekniği anket uygulamasıdır. Çalışma, İstanbul Havalimanı apron (uçak hizmet alanı) bölgesinde uçaklara hizmet veren yer işletmelerinin çoğunlukla dijital programlarını kullanan 183 çalışan ile gerçekleştirilmiştir. Yapılan regresyon, korelasyon, ANOVA ve t-testi sonuçlarına göre; örgüt iklimi ve çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum arasında pozitif bir ilişki olduğu ve örgüt ikliminin çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu üzerine anlamlı bir etkisi olduğu tespit edilmiştir. Elde edilen bulgular doğrultusunda, çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumuna kolaylaştırmak ve bu değişime direnç göstermemelerini sağlamak için uygun bir örgüt ikliminin oluşması gerekmektedir. Bu bağlamda, çalışmanın dijitalleşme çabası içinde olan işletmeler ve bu süreçleri yürüten yöneticiler için fayda sağlaması beklenmektedir.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Örgüt İklimi, Sivil Havacılık, Yönetim.

JEL Kodu: M10, J54, L10.

Abstract

The aim of this study is to determine the relationship between employees' adaptation with digitalization activities and organizational climate. The data collection technique of the research is the survey application. The study was carried out with 183 employees, who mostly use digital programs of the ground services companies that are located in the Istanbul Airport apron (aircraft service area) region. According to the results of regression, correlation, ANOVA and t-test; It has been determined that there is a positive relationship between organizational climate and employees' adaptation to digitalization activities, and that organizational climate has a significant effect on employees' adaptation with digitalization activities. In line with the findings, an appropriate organizational climate should be created in order to adaptation of employees to digitalization activities and to ensure that they do not resist this change. In this context, the study is expected to be beneficial for businesses that are in an effort to digitization and managers who manage these processes.

Keywords: Digitalization, Organizational Climate, Civil Aviation, Management.

JEL Code: M10, J54, L10.

* Dr., e-posta: mur.sucu34@gmail.com. ORCID ID: 0000-0001-8951-3045.



GİRİŞ

Günümüzde faaliyetlerini yürüten işletmeler, iç ve dış çevrelerinde yaşanan değişimlere hızla ayak uydurmak zorundadırlar. Bu değişimlerin en önemlileri arasında sayılan dijitalleşme faaliyetleri 2019 yılı sonu itibariyle tüm Dünyayı etkisi altına alan Covid-19 salgın hastalığı nedeni ile daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. 1960'lı yıllarda bilgisayar boyutlarının küçültülüp daha fazla kullanılabilir hale gelmesi ile başlayan dijitalleşme süreci, 2019 ve 2020 yıllarında geçmiş yıllarda görülemeyen hızda gelişim gösterdiği söylenebilir. Özellikle iş süreçleri dijitalleşmeye uygun olan (öğretim kurulları, bankacılık, müşteri hizmetleri vb.) işletmeler hızla dijitalleşme çalışmalarına başlamışlardır. Yeni bir çağın başladığı bu dönemde dijital dönüşümü sağlayan ve değişim süreçlerini iyi yöneten işletmeler, faaliyetlerini yürütebilmekte ve ayakta kalabilmektedirler.

Dijital araçların kullanımı, yeni çalışma yöntemlerinin ortaya çıkması, yeni sistemleri öğrenme zorlukları gibi durumlar, dijitalleşme faaliyetlerini daha zor hale getirdiği söylenebilir. Özellikle çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu ve dijital platformları kullanmadaki yetenekleri, süreci olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedir. Ayrıca, işletme içerisindeki dijitalleşme süreci ile başlayan değişim, çalışanların işlerini kaybetme korkusu yaşamaları nedeni ile gösterecekleri direnç ile karşılaşılabilir. Ancak yapılan birçok çalışmada, örgüt ikliminin çalışanların değişime karşı gösterdiği direnci ve değişime uyum sağlamalarını olumlu yönde etkilediği ifade edilmektedir. Örgüt iklimi kapsamındaki çalışmalarda, çalışanların buldukları çevreyi algılamaları ve anlamlandırmaları üzerinde durulmaktadır. Çalışanların çevrelerinde yaşanan değişimi bir tehdit unsuru olarak algılamamaları, değişime karşı direnç gösterme ihtimallerini düşüreceklerdir. Bununla birlikte, üst yönetimin desteğini gören, dijital platformların kullanımı için ihtiyaç duydukları eğitimleri alan, hata yapma korkusu yöneticileri tarafından ortadan kaldırılan çalışanların, dijitalleşme süreçlerine daha hızlı uyum sağlayacakları ifade edilmektedir. Bu bağlamda, çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumunun örgüt iklimi tarafından olumlu ya da olumsuz olarak etkileyeceği düşünülmektedir. Bu bağlamda, çalışmamızda örgüt iklimi ve alt boyutları ile çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu arasındaki ilişki incelenmiştir.

1. Dijitalleşme

İşletmeler, yeni ekonomik dünyada dijital devrime öncülük edecek ve uyum sağlayabilecek donanım ve bilgiye sahip olmaları gerekmektedir. Bunun en önemli nedenleri arasında; rekabet, yenilik ihtiyacı, tüketici davranışlarındaki değişimler, maliyetleri düşürme ihtiyacı, dijital platformların bilgi dağıtımındaki hızı ve olağandışı durumlar gibi unsurlar sayılabilir. Marc Andreessen'in ifade ettiği gibi "yazılım Dünyayı yiyor" söylemi, Dünyanın her zamankinden daha fazla veriler ile desteklenmiş dijital yapılar tarafından yönetildiğini ifade etmektedir (Gruia, vd., 2020). Kısacası, bir çağ değişimi yaşandığı görülmektedir. Çağ değişimleri, işleyiş ile fikirler arasındaki tepkimenin farklılaşması anlamını taşımaktadır. Bilim ile teknolojinin gelişmesi sonucu, sanayi ve endüstri çağı ortaya çıkmıştır (Karakas, 2019). Çağ değişimlerinin yaşandığı bu dönemlerde dijital dönüşümü sağlayan ve değişim süreçlerini iyi yöneten işletmeler faaliyetlerini yürütebilmekte ve ayakta kalabilmektedir. İşletmeler, bu değişim süreçlerinde faydalar sağlayabilecekleri gibi çeşitli zorluklar ile de karşılaşmaktadırlar. Dijital araçların kullanımı, yeni çalışma yöntemlerinin ortaya çıkması, yeni sistemleri öğrenme zorlukları gibi durumlar, değişim süreçlerini daha zor hale getirebilir. Bunun yanı sıra dijital dönüşümün, işletme süreçlerini otomatikleştirmesi ve standardizasyon sağlaması dolayısıyla daha verimli sonuçların ortaya çıkmasını sağlaması en önemli faydaları arasında sayılmaktadır. Yaklaşık 30 yıl önce tüm süreçlerin bilgisayarlar ile yürütülmeye başlanması dijitalleşmenin daha erken dönemlerde gündeme geldiğinin bir göstergesidir (Şükranlı, 2020). 1940'lı yıllarda üretimine başlanan bilgisayarlar, 1960'lı yıllarda geliştirilen çipler ile boyut olarak küçülmeye başlamıştır. Böylelikle küçük cihazlarda büyük veriler saklanmaya başlamış ve böylelikle iş yaşamı ve kişisel kullanım için düzenlenerek bilginin işlenmesi ve kullanılması daha kolay hale getirilmiştir. Bilgisayarlar, dijitalleşmenin en önemli araçlarından bir tanesidir (Askeroğlu, 2017).

Dijitalleşme kavramı, birçok alana katkı sağlayan en önemli teknolojik gelişme olarak ifade edilmektedir. Dijitalleşme, analog mesajların (kelimeler, resimler, harfler, ses kayıtları vs.) farklı şekillerde elektronik olarak depolanabilen verilere dönüştürebilme yeteneğidir. Bilgisayar ve internetin ortaya çıkışından bu yana dijitalleşme kavramı, "siber ütopya" olarak kabul edilmiştir (Atik, 2019). Dijitalleşme, analog mesajların dönüşümü anlamını taşıdığı gibi bilginin dijital bir forma dönüştürülmesi sürecini de kapsamaktadır (Stremousova ve Buchinskaia, 2019). Dijitalleşme kavramı ilk olarak, 1971 yılında American Review tarafından "toplumun dijitalleşmesi" konulu çalışma ile gündeme gelmiştir. Çalışmada, sosyal ve beşeri bilimlerin bilgisayar destekli araştırılması konusu ele alınmıştır. Bu bağlamda, dijitalleşmenin kültürel,



davranışsal, demografik vb. alanlara etkileri incelenmeye çalışılmıştır (Şükranlı, 2020). Günümüzde de aynı alanda çalışmalar yapıldığı görülmektedir. Özellikle dijitalleşmenin insanların günlük yaşamları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Sosyokültürel yapı, dijitalleşme etkisinin en çok tartışıldığı alanlardan bir tanesi olmuştur. Yeni oluşan çevrenin, geleneksel kültürel yapı değişikliğini kaçınılmaz bir hale getirdiği ifade edilmektedir. Diğer bir unsur olan iletişim ise, dijital platformlar ile çok daha hızlı duruma gelmiş ve kullanıcılar için önemli faydalar sağlamıştır. Eğitim sistemlerinin de dijitalleşme süreçleri ile daha verimli hale geldiği düşünülmektedir (Atik, 2019). Yazında dijitalleşme ve dijitalleştirme kavramları ile ilgili çeşitli tanımlar bulunmaktadır. Günlük hayatta her iki kavram aynı anlamda kullanılıyor olsa da farklı anlamlar taşıdığı görülmektedir. Dijitalleşme, en basit tanımı ile analog bilgilerin dijital bilgiye dönüştürülmesi olarak tanımlanmaktadır (Ilcus, 2018). Başka bir tanımda ise; dijitalleşme, yeni katma değer üreten fırsatları yakalamak için dijital teknolojileri kullanarak dijital bir ortama geçiş sürecidir (İnce, 2019). Dijitalleştirme ise, dijital ortamda bulunan içeriği; programlanabilir, izlenebilir ve iletilebilir hale getiren bununla birlikte analog bilgilerin dijital bir formata kodlanmasının teknik sürecini ifade etmektedir (Knudsen, 2020). Tablo 1’de dijital, dijitalleştirme ve dijitalleşme kavramlarına ait farklı araştırmacıların tanımları bulunmaktadır.

Tablo 1: Dijital, Dijitalleştirme ve Dijitalleşme Tanımları

Araştırmacılar	Kavram	Tanım
Coreynen et al. (2017); Hsu (2007)	<i>Dijitalleştirme</i>	İnsanları, sistemleri, şirketleri, ürünleri ve hizmetleri birbirine bağlamak için dijital teknolojilerin artan kullanımudur.
Brennen and Kreiss (2016) based on Oxford English Dictionary	<i>Dijitalleştirme</i>	Dijitalleştirme eylemi veya süreci; analog verilerin (özellikle daha sonra kullanılacak görüntüler, video ve metin) dijital forma dönüştürülmesidir.
Brennen and Kreiss (2016)	<i>Dijitalleştirme</i>	Analog bilgi akışlarını dijital bitlere dönüştürme sürecidir.
Ross (2017)	<i>Dijitalleştirme</i>	Dijitalleştirme, iş süreçlerinin standart hale gelmesini ve maliyet düşürme ile operasyonel mükemmellekle ilişkilendirilir.
Brennen and Kreiss (2016) based on Oxford English Dictionary	<i>Dijitalleşme</i>	Dijital teknolojinin içselleştirilmesi veya kullanımının artmasıdır.
Brennen and Kreiss (2016)	<i>Dijitalleşme</i>	Dijital platformlar ve medya ile sosyal yaşantının şekillendirilmesidir.

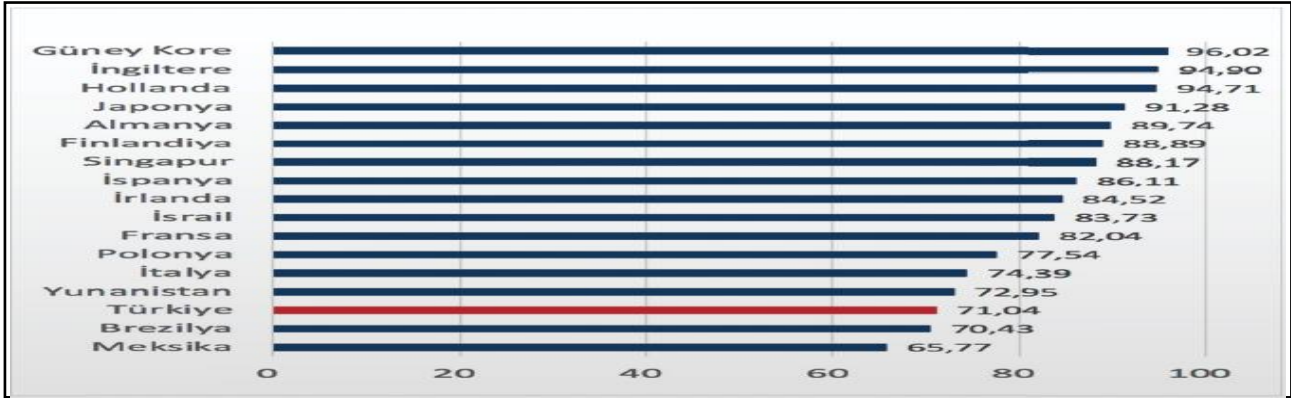
Kaynak: Ritter ve Pedersen (2020: 182).

İnternetin ortaya çıkışı, dijitalleşme sürecindeki en önemli adımlardan bir tanesi olduğu ifade edilmektedir. Sınırları ortadan kaldıran bu gelişme bireysel ve kurumsal anlamda bir devri olarak nitelendirilmektedir.

İnternet’in köklerini 1962 yılında J.C.R. Licklider’in Amerika’da Massachusetts Institute of Technology’de (MIT) tartışmaya açtığı "Galaktik Ağ" kavramına dayandırılmaktadır. Bu kavram, küresel bir ağa isteyen herkesin erişerek bilgi elde edebileceğini vurgulamaktadır (Askeroğlu, 2017). İnternetin ilk dönemi Web 1.0 olarak adlandırılmaktadır. Bu dönemde kullanıcılar sadece bilgilere erişim sağlayabilmekteydi. İkinci dönem ise Web 2.0 olarak adlandırılmıştır. Bu dönemde ise sosyal medya gibi çevrimiçi paylaşım ortamları gündeme gelmiştir. Bu nedenle sosyal medyanın ve arama motorlarının temelleri Web 2.0 ile atılmıştır. Web 3.0 ise, internet ortamını kategorilere ayırarak mantıksal bağlantıların üretilmesini sağlamıştır. Örnek olarak, internette bir ürün araması yaparken ürünün özellikleri, nerede satıldığı gibi bağlantılarının üretilmesi verilebilir (Karakas, 2019). Bu gelişmeler ışığında tüm Dünyada internet kullanım hızla yaygınlaşmıştır. Aşağıdaki Tablo 2’de belirtilen bireysel internet kullanımı, son 12 ayda interneti kullanan kişilerin toplam nüfusa oranını ifade etmektedir. Türkiye’de bireysel internet kullanımı %71, 04 oranındadır (Tübisad, 2020).



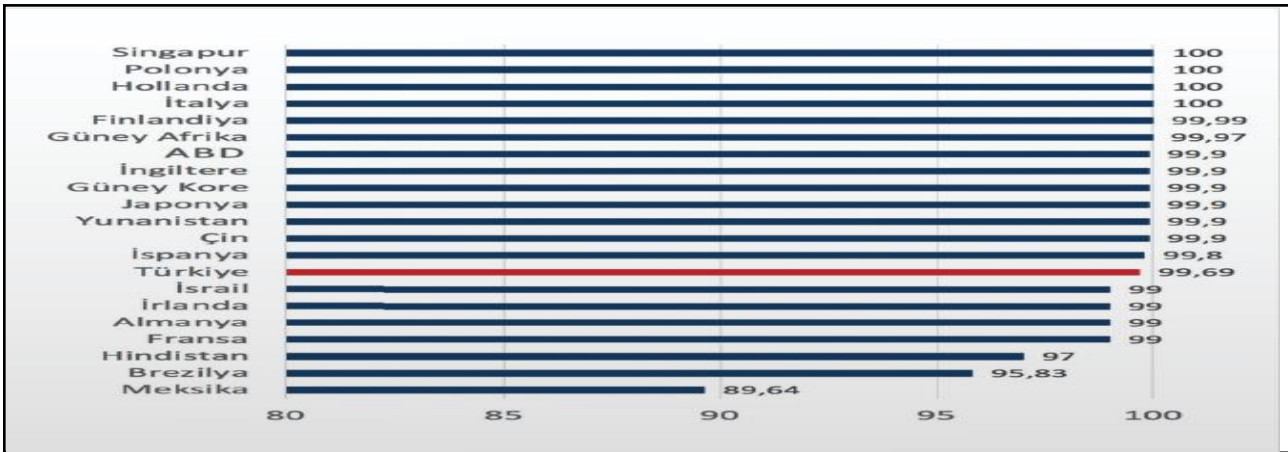
Tablo 2: Bireysel İnternet Kullanımı



Kaynak: Tübisad (2020: 39).

Yine Türkiye Bilişim Sanayicileri Derneği (Tübisad) tarafından yayınlanan raporda, dijitalleşmedeki başarının altyapının gelişmişlik durumunun belirleyici olduğu ifade edilmiştir. Tablo 3’de görüldüğü üzere, Türkiye nüfusunun %99,69’u bir mobil ağ kapsama alanında yer almaktadır (Tübisad, 2020).

Tablo 3: Mobil Ağ Kapsamı (Nüfusun %)



Kaynak: Tübisad (2020: 32)

İnternet kullanımının önemli oranda artmış olması, dijital dünyanın insanların günlük yaşamlarını çeşitli şekillerde etkilediği anlamını da taşımaktadır. Sosyo-kültürel yapı, dijitalleşmenin etkilediği önemli unsurlardan bir tanesidir. Dijital dünyadaki dijital unsurların yarattığı çevre, yerleşik ve geleneksel kültürel yapı değişikliğini kaçınılmaz kılmaktadır. Bir diğer değişikliğe uğrayan unsur ise iletişim ve eğitimidir. Çeşitli dijital unsurlar ve platformlarla iletişim, radikal bir şekilde değişmektedir. Farklı iletişim kanalları, yaşamın her noktasında anlık iletişim sağlama kabiliyeti gibi detaylar dijitalleşmenin ortaya çıkardığı avantajlar arasında sayılabilir. Eğitimde ise, eğitimde kullanılan unsurların dijital hale gelmesi ile bilgiye daha hızlı ulaşım, bilginin hızla paylaşımı, uzaktan eğitim sisteminin gelişmesi önemli değişimler arasında sıralanabilir (Yetkin, 2019).

Ülkemizde dijitalleşme ile ilgili yapılan çalışmaların yanı sıra kavram ile ilgili akademik çalışmalarında hızla sürdüğünü söyleyebiliriz. Tablo 4’de dijitalleşme ile ilgili yapılan bazı çalışmalar gösterilmiştir.



Tablo 4: Dijitalleşme ile İlgili Yapılan Bazı Araştırmalar

Araştırma	Yıl	Araştırmacı/lar	Değişkenler	Sonuç
Firmaların Dijitalleşmesi, Nitelikli İşgücü ve Verimliliği.	2012	Jóannes Jacobsen, Jan Rose Skaksen and Anders Sørensen.	Dijitalleşme, Nitelikli İşgücü Oranı, Firmanın Verimliliği.	Dijitalleşme, firmanın yetenek seviyesinin yeterince yüksek olması durumunda verimliliği arttırmaktadır.
Rutin bir geçiş mi? Orta ve Doğu Avrupa'da değişen iş içeriğinin nedenleri ve sonuçları.	2016	Keister, R; Lewandowski, P.	Dijitalleşme ve Marjinal Verimlilik.	Rutin faaliyetlerde bulunan orta ücret düzeyindeki işçilerin yerini makineler alacaktır.
Bilgi ve iletişim teknolojilerinde ve çalışma koşullarında değişimin ana eğilimleri ve itici güçleri.	2017	Stacey, N.; Ellwood, P.; S.Bradbrook; Reynolds, J.; Williams, H.	Dijitalleşme ve Ücret Eşitsizliği.	Dijitalleşmenin yararları ve dezavantajları, çalışanları farklı şekilde etkiler ve düşük gelirli ile yüksek gelirli çalışanlar arasındaki uçurumu arttırmaktadır.
Bilgi ve iletişim teknolojilerinde ve çalışma konumunda değişimin ana eğilimleri ve itici güçleri.	2017	Stacey, N.; Ellwood, P.; S.Bradbrook; Reynolds, J.; Williams, H.	Dijitalleşme ve İş-Yaşam Dengesi.	Dijitalleşme ile çalışanların işten kopması imkânsız hale geldiği için iş esnekliği olumsuz etkilenmektedir.
Yüksek Öğretimde Kütüphane Hizmetlerinin Dijitalleşmesine Yönelik Çalışan Tutumlarına İlişkin Bir Araştırma.	2017	Niedzwiecka, Monika; Pan, Yu-Chun.	Dijitalleşme, Verimlilik ve Dijitalleşmeye Yönelik Tutum.	Çalışanlar dijitalleşme konusunda üst yönetimden destek algılayarak, değişimi kabul etmeye daha istekli olacak ve yeni süreçlerin uygulanması daha başarılı olacaktır.
Dijitalleşme ve Üretkenlik: "Kutsal Kâse" Arayışında - Avrupa Ülkelerinden Firma Düzeyinde Ampirik Bir Çalışma.	2019	Gal, Peter; Nicoletti, Giuseppe; Renault, Théodore; Sorbe, Stéphane; Timiliotis, Christina.	Dijital teknolojilerin uygulanması ve üretkenlik.	Hali hazırda oldukça verimli olan firmaların, dijital teknoloji kullanımları ve üretkenlikleri daha güçlüdür.
Ranstad Anketi 2019.	2019	Ranstad.	Dijitalleşme ve Çalışan Memnuniyeti.	Çalışanların katılımı, dijitalleşmeden ve sağladığı fırsatlardan etkilenmektedir.
Gartner Anketi 2019.	2019	Gartner.	Dijitalleşme ve Dijital İnsan Kaynakları politikaları.	En gelişmiş ekonomilerde bile, firmaların yalnızca % 20'si dijital uygulamaları, sanal işbirliği ve mobil uygulamaları kullanmaya hazırdir.
Deloitte Küresel İnsan Sermayesi Trendleri Raporu 2019.	2019	Deloitte.	Dijitalleşme ve Dijital Çalışan Deneyimi.	Deneyimli insan kaynakları yöneticilerinin % 31'i kuruluşlarının insan kaynakları yönetiminde yeni teknolojileri uygulamak için bir strateji geliştirmeye hazır olduklarını ifade etmişlerdir.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki tablo da görüldüğü üzere dijitalleşme ile farklı birçok kavramın beraberce ele alındığı söylenebilir. Bu kavramlar özetle; nitelikli işgücü, verimlilik, ücret, iş-yaşam dengesi, çalışan tutumları, üretkenlik, çalışan memnuniyeti, insan kaynakları politikaları, çalışan deneyimi olarak sayılabilir. Zhou, vd. (2020) yapmış oldukları çalışmada, doğru uygulanan ve dijitalleştirilmiş İnsan Kaynakları Yönetim sistemlerinin çalışan ve işletme performansı ile pozitif yönde ilişkili olduğunu tespit etmişlerdir. Dijitalleşme sürecinde insan faktörünün önemi göz ardı edilemez bir unsurdur. Yapılan çalışmalarda da görüldüğü üzere dijitalleşme sürecinin başarısı, çalışanların nitelikleri, değişime katılımları, tutumları vb. kriterlere bağlıdır.

İnsan unsurunun öneminin vurgulanması yanısıra dijitalleşme sonucunda işgücünde meydana gelebilecek azalama konusu da tartışılmaktadır. Teknolojik yeniliklerin insan emeğini ikame edecek duruma geleceği ifade edilmektedir. Ancak dijitalleşme sonucunda insan emeğinin azaltılmasının, işletmelerin imaj ve itibarına zarar verme ihtimalinin olduğu görüşü vardır (Forcadell, vd., 2020). Bununla birlikte, fiziksel emeğin yerini teknolojik unsurların alması ile üretim sektöründe istihdam edilen kişilerin, hizmet sektöründe çalışmaya başladıkları ifade edilmektedir. Bu nedenle hizmet sektöründe istihdam oranının artabileceği söylenebilir (Afonasova, vd., 2019). İnsan unsuru ile dijitalleşme kavramı arasındaki ilişkileri tespit etmeye yönelik yapılan bir başka kategorik çalışma ise kullanıcıların yaşları ile ilgilidir. Prenskey tarafından ortadan atılan "dijital yerliler" kavramı bu çalışmalar için örnek olarak gösterilebilir. Prenskey, 1980 ve sonrasında dünyaya gelen ve internet ve cep telefonu ile büyüyen insanları dijital yerliler olarak tanımlamaktadır (Askeroğlu, 2017). John Palfrey ve Uri Gasse ise dijital yerlileri; 1980'den sonra doğan, sosyal dijital teknolojileri yaygın olarak kullanan, dijital teknolojilere erişimi ve bunları kullanma becerisine sahip insanlar



olarak tanımlamaktadırlar (Ilcus, 2018). Bu bağlamda, akademik araştırmalarda da ifade edildiği gibi insan kaynakları politikalarının, dijitalleşme süreçleri ve kullanıcıları ile ilişki içerisinde olduğu ifade edilebilir. Her değişimde olduğu gibi, üst yönetimin dijitalleşmeye dönüşüm sürecinde çalışanları destekleyici tavır içinde olmaları gerekir. Çalışanlar, üst yönetim tarafından sergilenen bu destekleyici tavrı hisseder ise değişim süreci daha hızlı bir şekilde gerçekleşebilir. İşletmeler için bir diğer önemli husus ise verimliliklerdir. Dijitalleşme ile birlikte verimliliğin artırılması beklenmektedir. Dijitalleşmenin işletmeler açısından önemi ileride detaylı bir şekilde ele alınacaktır. İşletmelerden önce, dijitalleşmenin birey ve toplumun yaşamını aktif olarak etkilemesini sağlayan bazı unsurlarından bahsetmek gerekebilir. Bu unsurlar;

- Dijital yaşamın bireylerin beklentilerine cevap verebilir durumda olması,
- Dijital unsurların insanların yaşam koşullarını iyileştirebilir olması,
- Dijital olarak sunulan hizmetlerin insanların psikolojik olarak rahatlamasına yardımcı olması,
- Dijital unsurların yeni istihdam alanları oluşturuyor olması,
- Dijital unsurların insan ve teknoloji arasındaki bağı ve ilişkiyi kuvvetlendiriyor olması,
- Dijital dünyadan elde edilenlerin insanlar tarafından kendi çıkarları için kullanabiliyor olması olarak sayılabilir (Yetkin, 2019).

1.1 Dijitalleşmenin İşletmeler Açısından Değerlendirilmesi

Bilindiği üzere, ticari faaliyetlerin interne üzerinden yapılabilmesi ile birlikte ticari sınırlar ortadan kalkmıştır. 1990'lı yıllara kadar müşteriler sadece mevcut ürün ve hizmetleri satın alabiliyor iken 2000'li yıllardan sonra her türlü ürün ve hizmete kolaylıkla ulaşabiliyor ve tüm alternatifleri kolaylıkla takip edebiliyor duruma gelmiştir. Bu nedenle işletmeler, üretim ve müşterilere ulaşım stratejilerini değiştirmek zorunda kalmışlardır. Bu bağlamda, teknolojik gelişmeler sayesinde Dördüncü Endüstri Devrimi (Endüstri 4.0) meydana gelmiştir. Endüstri 4.0'ın temel hedefi, akıllı ürünler ve süreçlerin oluşturulmasıdır (Sayar, 2019). Dördüncü sanayi devrimi olarak da ifade edilen dijitalleşme, dijital teknolojilerin artan kullanımını ve bunların işletmelerin ürün ve hizmetleri ile entegre edilmesini içermektedir. Basit bir ifadeyle dijitalleşme, işletmenin iç verimliliğini arttırmak, işletmenin büyümesine yardımcı olacak verileri üretmek, bu verileri analiz ederek kullanılabilir duruma getirmek ve analog yapıdan dijital bir forma dönmek olarak ifade edilebilir (Björkdahl, 2020). İşletmelerin dijitalleşme sürecindeki başarıları dijitalleştirme yeteneklerine bağlıdır. Yetenek, belirli bir hedefe ulaşmak için gerekli olan bir dizi beceri ve yeterlilik anlamını taşımaktadır. İşletmelerin dijitalleştirme yetenekleri ise; veri yönetimi, veri analiz, görselleştirme ve raporlamadır (Ritter ve Pedersen, 2020). İfade edilen bu yeteneklere işletmelerin iş modellerindeki dijitalleşme kullanımında ihtiyaç duyulacaktır. İş modeli, işletmelerin işlerini sistemsal olarak nasıl yürüttüklerini açıklayan bir yaklaşımdır (Antikainen, vd., 2018). Eğer işletmeler iş modellerinde dijitalleşme kullanmıyor ise işletmenin dijitalleşme yetenekleri o işletme için sadece bir masraf olarak değerlendirilmektedir (Ritter ve Pedersen, 2020). Ilcus (2018) yapmış olduğu çalışmada dijital iş modellerinin, operasyonel verimliliği arttırdığını, işletmenin büyümesinde önemli roller üstlendiğini, iç/dış iletişimin kuvvetlendirdiğini ve yeni tür gelir akışlarını ortaya çıkarttığını ifade etmiştir. Bu bağlamda işletmeler, Dördüncü Endüstri Devrimi bağlamında işletmeler, süreçlerini dijitalleştirmek için bazı yeteneklere sahip olması ve bu yeteneklerini iş modellerinde yansıtması gerekmektedir.

Yazında, dijitalleşme sürecinde ihtiyaç duyulan yetenekler ve iş modellerine ilave olarak farklı önerilerin de sunulduğu görülmektedir. Bunlardan ilki, dijital dönüşümü gerçekleştirirken işletmelerin kendilerine hangi soruları sormaları gerektiği ile ilgilidir. Bu sorular şu şekildedir:

- Dijitalleşme neden işletmenin sorunlarını çözmesine, işletme ve müşterileri için değer yaratmasına yardımcı olabilir?
- Dijitalleşme çabaları en çok değeri nerede yaratır ve ne kadar uygulanabilir ve acildir?
- Dijitalleşme çabalarını desteklemek için nelere ihtiyaç var?
- İşletme yönetimi, dönüşümü için kültür, organizasyonel ve yönetsel süreçler dâhil olmak üzere bir iş modelinin belirlenmesine nasıl yaklaşıyor? (Björkdahl, 2020).

Bu soruların cevapları ile işletmeler dijitalleşme sürecinin genel bir çerçevesini çizmiş olacaktır. Bununla birlikte dijitalleşme sürecinin bir iş akışı şeklinde ele alındığı çalışmalar da bulunmaktadır. Örneğin, Stechert ve Balzerkiewitz (2020) yapmış oldukları çalışmada, dijitalleşme sürecine ait iş akışını ortaya koymuşlardır. İş akışı adımları şu şekildedir:

- 1- Hedeflerin net bir şekilde tanımlanması ve değişim sürecinin yönünü kontrol etmek,
- 2- Değişim sürecini ayrıntılı olarak planlamak ve çalışanlardan oluşan süreci takip edecek bir dönüşüm ekibi kurmak,



- 3- Ekip üyelerinin değişime karşı istekliliklerini değerlendirmek ve ihtiyaç duydukları eğitimleri sağlamak,
- 4- Değişim sürecini yürütecek liderleri belirlemek,
- 5- Yöneticilerin liderlik vasıflarını geliştirecek eğitimler sunmak,
- 6- Alınacak aksiyonları planlar doğrultusunda hayata geçirmek,
- 7- Paydaşların ve işbirliği içinde olunan kurumların katılımı ile çalıştaylar düzenlemek ve dijitalleşme sonucunda ortaya çıkan/çıkacak ürün/hizmetler hakkında fikir alışverişinde bulunmak şeklinde sıralanmışlardır (Stechert ve Balzerkiewitz, 2020).

Brown (2020) ise, dijitalleşme sürecindeki insan unsurunun önemine vurgu yapmıştır. Değişim ve dönüşüm sürecinin; iyi eğitilmiş, yüksek motivasyona sahip, katkılarında dolayı değer gören, desteklenen ve istekli çalışanlar tarafından kusursuz bir şekilde uygulanması ile daha başarılı olacağını ifade etmiştir. Ayrıca Rayes ve Salam (2019) ise; dijitalleşme sürecinin, teknik yönüne dikkat çekmişlerdir. İyi bir dijitalleşme sürecinin, yeterli bilgi işlem ve depolama teknolojileri ve sistemlerin kullanmış olduğu ağlara ait bant genişliğinin yeterli olması ile yürütülebileceğini ifade etmişlerdir. (Gruia, vd., 2020).

Ulrich vd. işletmelerin dijitalleşebilmeleri için iki farklı strateji olduğunu ifade etmiştir. Bunlardan ilki, tüm süreçlerini aşamalı olarak dönüştürmek ya da tüm süreçleri tamamen dijitalleşmiş olan süreçler ile değiştirerek köklü bir değişim yapmak. İkincisi ise, süreçleri eşit ölçüde, artırımlı ve dikkatli bir şekilde dijitalleştirmektir. Bu şekilde yapılacak dijitalleşme çalışmalarında tüm işletmenin olumsuz etkilenme riskinin ortadan kalkacağını ifade etmiştir (Stoldt, vd., 2018).

Massachusetts Üniversitesi'nde görevli bilim adamı Nicolas Negroponte, dijital teknolojilere dayalı yeni bir ekonomi oluştuğunu ifade etmiş ve bu ekonomiye "dijital ekonomi" adını vermiştir. Ayrıca dijital teknolojilerin, işletmelerin maliyetlerini önemli ölçüde düşürdüğünü ve ekonomik verimliliği önemli ölçüde artırdığını ifade etmiştir (Sepashvili, 2020). Goldman Sachs, dijital ekonominin büyük bir hızla büyüdüğünü ve 2025 yılında oluşacak tahmini pazar payını Şekil 1'de görüldüğü şekilde ifade etmiştir (Ilcus, 2018).

Şekil 1: 2025 Yılı Dijital Pazarın Durumu



Kaynak: Ilcus (2018: 352).

Şekil 1'de görüldüğü üzere video oyunları, 2025 yılına kadar 11,6 milyar bir pazar payı ile ilk sırayı almaktadır. Sağlık hizmetlerinde kullanılacak dijital uygulamaların pazar payı ise 5,1 milyar dolar olacağı tahmin edilmektedir. Bunları takiben, mühendislik (4,7 milyar dolar), etkinlikler (4,1 milyar dolar), video eğlenceleri (3,2 milyar dolar), emlak sektörü (2,6 milyar dolar), perakende sektörü (1,6 milyar dolar), askeriye (1,4 milyar dolar) ve eğitim (0,7 milyar dolar) şeklinde sıralanmaktadır. Andreessen Horowitz'in dediği gibi "yazılım dünyayı yiyor" cümlesi gün geçtikçe doğrulanır duruma gelmektedir (Burchardt ve Maisch, 2019). Bu bağlamda, her geçen gün geleneksel işletmelerin, yaşamlarını sürdürebilmek ve büyüme fırsatlarını yakalamak için dijital ve yazılım işlerine girdiği görülmektedir.

İşletmelerin öncelikli hedefleri arasında maliyetleri düşürerek yeni ürün ve hizmetler sunmak ve rakiplerine rekabet üstünlüğü sağlamak olduğu söylenebilir (Stremousova Ve Buchinskaia, 2019). Günümüz dünyasında bu hedefler doğrultusunda hareket eden işletmelerin, dijital yeteneklerini kullanarak rekabet gücü elde etmesi gerekmektedir. Giderek artan dijital pazar yapısına uyum sağlamak ve yeni müşteri değeri



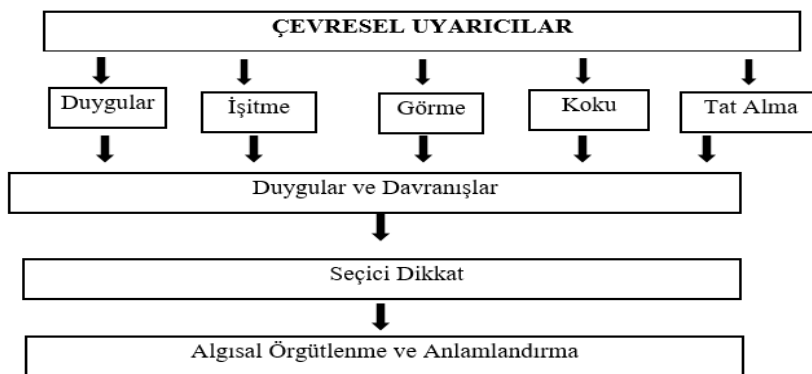
sağlamak için dijital teknolojilerden yararlanmak, her işletmenin rekabet üstünlüğü kurmak için kullanacağı enstrümanlardan birisi olmalıdır (İnce, 2019). Çünkü dijitalleşme hem oyunun kurallarını değiştirmekte hem de yeni fırsat ve tehditler doğurmaktadır (Forcadell, vd., 2020). İşletmeler için rekabet üstünlüğünün önemi kadar verimlilik kavramı da önem taşımaktadır. Dijitalleşmenin önemli bir diğer faydası ise israfı azaltmasıdır. Bu fayda ile birlikte üretim malzemelerinin döngüsünde yavaşlama ve daralma meydana gelerek kaynaklarda verimlilik sağlanmış olacaktır (Antikainen, vd., 2018). Rekabet avantajı sağlamak için bir diğer önemli husus ise dijital teknolojilerin kaynak ve yetenekler ile birleştirilmesidir. İşletmenin sahip olduğu kaynak ve yetenekler, dijital teknolojiler ile birleştirildiğinde gelecekteki rekabet durumunu tahmin etmek için fayda sağlayacaktır (Björkdahl, 2020). Bu bağlamda işletmeler, gelecekteki rekabet durumunu tahmin ederek gerekli aksiyonları zamanında alabilir. Bununla birlikte gelecek dönem stratejisini belirlemiş işletmeler; dijital teknolojileri ve veri analizi yöntemlerini entegre ederek ileride sunacağı hizmet ve ürünlerini geliştirme fırsatı elde edebileceklerdir (Kamalaldin, vd., 2020). Sonuç olarak, işletmeler, dijitalleşme ile verimliliklerini, rekabet üstünlüklerini, karlılıklarını ve ileri tahmin yeteneklerini arttırabilmektedir. Ancak dijitalleşme süreci sadece yapısal değil algısal olarak ta yönetilmesi gereken bir süreçtir. Özellikle çalışanların değişim ve dönüşüm sürecinde olanları nasıl algıladıkları önem arz etmektedir. Eğer bu değişim süreci bir tehdit olarak algılanır ise çalışanların dijitalleşme sürecine uyumu istenilen düzeyde olmayacaktır. Bu bağlamda örgüt iklimi değişim ve dönüşüm sürecinde önemli roller üstlenmektedir. Eğer örgüt iklimi, çalışanlar tarafından olumlu algılanır ise dijitalleşme sürecine uyumun daha hızlı ve başarılı olacağı düşünülebilir. Bu bilgiler ışığında “H₁: Örgüt iklimi ile dijitalleşme faaliyetlerine uyum arasında anlamlı bir ilişki vardır.” ve “H₂: Örgüt ikliminin dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.” hipotezleri ortaya konmuştur.

2. Örgüt İklimi

Meteoroloji biliminde kullanılan iklim kavramı, daha sonrasında sosyal bilimler alanında örgüt iklimi olarak kullanıldığı bilinmektedir. Bununla birlikte örgüt iklimi kavramı, işletmenin psikolojik yanına vurgu yapan bir kavram olduğu da ifade edilmektedir. Argyris (1958) ise sosyal bilimleri alanında kavram ile ilgili ilk tanımı yapan yazardır. Yazında örgüt iklimini temel alan birçok çalışma yapıldığı ve bu çalışmaların Hawthorne araştırmalarına kadar uzandığı bilinmektedir. Hawthorne araştırması sonuçları, bireylerin işletme içindeki iklimi pozitif algılamaları halinde örgüt ikliminin kişisel ve işletme performansı üzerinde olumlu etkisinin olduğunu göstermiştir (Tutar ve Altınöz, 2014).

Örgüt iklimi, çalışanların çevrelerini algılamaları ve bu algıları sonucunda kararlarını belirledikleri düşüncesini temel almaktadır. Ünlü filozof Plato (1935), insanlar için kararların algısal bir eleme süzgecinden geçerek ortaya çıktığını ifade etmiştir. Bu nedenle algılar, çevremizi anlamlandırma da kullandığımız bir bilgilendirme süreci olarak ifade edilmektedir (Özkalp ve Kirel, 2013). Aşağıdaki Şekil 2’de algılama süreci görülmektedir. Dışsal uyarıcıların, bireylerin çevrelerini anlamlandırmalarına etkisi görülmektedir.

Şekil 1: Algılama Süreci



Kaynak: Özkalp ve Kirel (2013, 592).

Algı, bireylerin işletme içi çevrelerinde olan gelişmeleri yorumlamaları ve bu yorumları neticesinde olayı anlamlandırarak karar verdikleri psikolojik bir süreçtir. Çalışanlar, işletmenin politika, prosedür ve uygulamalarını psikolojik olarak da değerlendirmekte ve anlamlandırmaktadır. Bu bağlamda algılama, örgüt iklimini oluşturan psikolojik bir algısal durum olarak tanımlanabilir (Ergeneli, 2014). Örneğin; terfilerin gerçekleştiği dönemlerde örgüt iklimi pozitif, maaş zammı yapılmayan dönemlerde ise olumsuz bir iklim



oluşacaktır (Akdemir, 2014). Bu bağlamda pozitif algılanan örgüt ikliminin yaşandığı dönemlerde çalışanların motive olduğu söylenebilir (Barutçugil, 2004). Algı konusunun merkeze alındığı farklı bir çalışmada, Rousseau (1988); örgüt ikliminin bireylerin çevrelerini algılamaları ve tanımlamaları ile oluştuğu ifade edilmiştir. Yazar algılamayı; bireyin yaşadığı hisler ve duygular, tanımlamayı ise; bu duygu ve kavrayışların ifadesi şeklinde tanımlamaktadır (Armstrong ve Taylor, 2014). Yine farklı bir çalışmada Schneider ve Hall (1972); bilgi sahibi olma isteği ve bu bilgileri değerlendirme süreçlerinin algıları şekillendiren unsurlar olduğunu ifade etmişlerdir (Ergeneli, 2014). Bu bağlamda, çalışanların çevrelerinde gerçekleşen durumları olumlu ya da olumsuz olarak algılaması ile başlayan örgüt iklimi süreci, bireylerin tutum ve davranışlarının şekillenmesi ile son bulmaktadır.

Yazında, örgüt iklimi ile ilgili farklı tanımlamalara rastlamak mümkündür. Bazı tanımlar aşağıdaki gibidir:

Bazı yazarlar örgüt iklimini, “örgütte esen hava” olarak tanımlamaktadırlar. Farklı bir tanımlamada ise iş tatminini sağlayan pozitif ortam olarak tanımlanmaktadır (Yeşil, 2019).

Örgüt iklimi, çevre ve duygu ile eş anlamlı olan ve çalışanların duyguları ile yaşantılarını yansıtan bir kavramdır (Tatar, 2019).

Örgüt iklimi, çalışma ortamındaki tutumların algılanışını kapsamaktadır. Çalışma ortamında tutumlar samimi, babacan, arkadaş canlısı, sıcak algılanabileceği gibi laubali, sert, kapalı, otoriter de algılanabilir. Örgüt iklimi çalışanın psikolojik olarak örgüte bakış acısı ve örgütü algılayıcıdır. Çalışan örgütteki tutum, davranış ve kuralları nasıl algılıyor ve yansıtıyorsa örgüt iklimi de o yönde algılayacaktır.(Cörüt, 2020). Yukarıdaki tanımlar ışığında örgüt iklimi, bireylerin çalışma ortamını, işletmenin kural ve yönetmeliklerini, tutum ve davranışları algılamaları ve bu algılama neticesinde kendi tutum ve davranışlarını belirleme süreci olarak tanımlanabilir. Bununla birlikte, örgüt iklimi somut bir kavramdır. Örgüt iklimi, yazılı ve tüm bireylerin uyması gereken kurallar içermemektedir. Bu nedenle her işletme de farklı örgüt iklimi olduğu söylenebilir.

Tablo 5: Örgüt İklimi ile İlişkilendirilen İşletme Çıktıları

ÖRGÜT İKLİMİ	İŞLETME ÇIKTILARI	ARAŞTIRMACILAR
	Lider Davranışları	Rousseau(1988); Rentsch(1990)
	İşten Ayrılma Niyeti	Rousseau(1988); Rentsch(1990)
	İş Memnuniyeti	Mathieu, Hoffman ve Farr (1993); James ve Tetrick (1986); James ve Jones (1980)
	Bireysel İş Performansı	Brown ve Leigh (1996); Pritchard ve Karasick (1973)
	Örgütsel Performans	Lawler ve Diğerleri (1974); Patterson ve Diğerleri (2004)

Kaynak: Patterson, M. G. vd. (2005:379-408’den uyarlanmıştır).

Tablo 5’te görüldüğü gibi örgüt iklimi çeşitli işletme çıktıları ile ilişkilendirilmektedir. Yazarlar Rousseau (1988) ve Rentsch (1990), lider davranışlarının örgüt ikliminin oluşmasındaki etkisini vurgulamışlardır. İşletme yönetici ve liderleri, tutum ve davranışları ile örgüt iklimini olumlu ya da olumsuz yönde etkileyebilmektedirler. Bununla birlikte yazarlar, örgüt ikliminin çalışanların işten ayrılma niyetleri üzerinde bir etkisi olduğunu vurgulamışlardır. Örgüt iklimini olumsuz olarak algılayan çalışanların işten ayrılma niyetlerinin yüksek olduğu ifade edilmiştir. Yazarlar, Mathieu, Hoffman ve Farr (1993); James ve Tetrick (1986); James ve Jones (1980) ise, iş memnuniyetini bir çıktı olarak değerlendirmişlerdir. Örgüt ikliminin iş memnuniyetini olumlu ya da olumsuz olarak etkileyeceği düşünülmüştür. Brown ve Leigh (1996); Pritchard ve Karasick (1973); Lawler ve Diğerleri (1974); Patterson ve Diğerleri (2004) gibi yazarlar ise bireysel ve işletme performansını örgüt ikliminin birer çıktısı olarak ifade etmişlerdir. Bu bağlamda örgüt iklimi, işletmenin tüm fonksiyonlarını ve başarısını olumlu ya da olumsuz etkileme özelliğine sahiptir.

Yazında, örgüt iklimi kavramının farklı boyutlar ile ele alındığı görülmektedir. Örneğin, Parlak (1990) örgüt iklimine ait boyutlar olarak; yapı, sorumluluk, risk, ödül, içtenlik, çatışma kavramlarını ifade etmiştir. Stringer (2002) ise; yapısal destek, tanıma, standartlar, sorumluluk, bağlılık ve destek boyutlarını incelemiştir



(Işık, 2017). Litwin ve Stringer'a göre ise örgüt iklimi, sekiz temel boyut altında toplanmıştır. Bu boyutlar; örgütsel yapı, sorumluluk, samimiyet, ödül ve ceza, çatışma ve hoşgörü, performans kriterleri ve beklentiler, örgütsel özdeşleşme ve bağlılık, ve risk alma olarak sıralanmaktadır (Menemencioğlu, 2018). Dijitalleşme süreci, risk almayı gerektiren, örgüt yapısını doğrudan etkileyen, çalışanların yoğun katılımının sağlanması için motive edilmesine ihtiyaç duyulan ve kişilerin sorumluluk almaları yönünde hareket etmelerini gerektiren bir süreçtir. Bu bağlamda çalışmamızda, Litwin ve Stringerin belirtmiş olduğu örgüt iklimi kavramının alt boyutlarından; risk alma, örgütsel yapı, ödüllendirme, samimiyet, destek ortamı ve sorumluluk alma kavramları ile çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum arasındaki ilişki araştırılacaktır.

3. Değişkenler Arası İlişkiler

Yazında, dijitalleşme kavramını konu alan farklı çalışmalara rastlamak mümkündür. Örneğin, Jóannes Jacobsen, Jan Rose Skaksen ve Anders Sørensen (2012) tarafından yapılan ve firmaların dijitalleşmesi ile işgücünün verimliliği arasındaki ilişkiyi tespit etmeyi hedefleyen çalışmada, dijitalleşmenin yetenekli işgücünün verimliliğinde artış yaratacağı ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, Niedzwiecka, Monika; Pan, Yu-Chun (2017) yapmış oldukları çalışmada, çalışanlar dijitalleşme konusunda üst yönetimden destek algılamaları durumunda, değişimi kabul etmeye daha istekli olacakları ve yeni süreçlerin uygulanmasında daha başarılı olacaklarını ifade etmişlerdir. Dijitalleşme ile ilgili yapılan birçok çalışmada verimlilik ve karlılıkta artışın hedeflendiği, üst yönetimin desteğinin önemi ve bireylerin dijitalleşme süreçlerindeki rolleri gibi konular ele alınmıştır. Özellikle bireylerin değişim sürecindeki tutum ve davranışları önemli bir unsur olmuştur. Çünkü dijitalleşme süreci bir değişim sürecidir. Değişim, yeni iş süreçlerini ve yeni işleri ortaya çıkartmaktadır. Bu nedenle bireylerin işlerini kaybetme korkusu olmadan bu sürece uyum sağlamaları gerekmektedir. Örneğin, Schneider, Brief ve Guzzo (1996) yapmış oldukları çalışmada, örgüt ikliminin örgütün değişim çabalarını etkilediğini vurgulamıştır (Durmaz, 2019). Değişimi destekleyen örgüt ikliminin, dijitalleşme gibi işletmenin tüm unsurlarını etkileyen büyük bir değişimi olumlu yönde etkileyeceği söylenebilir. Yine farklı bir çalışmada Yeşil (2019), olumlu algılanan bir örgüt ikliminin yenilik, performans ve örgütsel bağlılık üzerinde pozitif etkileri olduğunu ifade etmiştir. Bununla birlikte, bireylerin çalışma çevresi ve algılarına yönelik yapılan çalışmalarda, 2 farklı olgu ortaya çıkmıştır. Bunlar, objektivist ve subjektivisttir. Objektivist yaklaşım örgütsel yapı ve büyüklük gibi bazı örgüt özelliklerinin ortak algılar için bir temel teşkil ettiğini ileri sürmektedir. Subjektivist yaklaşım ise; bireyin duygu, düşünce ve davranışlarına yönelik örgüt olaylarını yorumlama ve sonucunda ortak algılar yaratma olgusudur (Tezcan, 2019). Eğer örgüt iklimi çalışanlar tarafından olumlu algılanır ise çalışanların değişime karşı direnç göstermelerini büyük ölçüde hafifleteceği ifade edilmektedir (Yeşil, 2019). Ayrıca Zeffane (1994)'ye göre; örgüt ikliminin sahip olduğu ve çalışanların motivasyonunu düşürecek unsurlar önemli proje ve faaliyetlerin başarı şansını da azaltabilir (Yılmaz, 2019). Değişim sürecindeki başarının anahtar öğelerinden birisi ise çalışanların motivasyonlarının yüksek olmasıdır. Savaşkan (2019) örgüt ikliminin, işgörenler açısından iş ortamının olumlu olarak algılanması, tatmin düzeyinin artmasının yanı sıra motivasyonun sağlanması ve sürdürülmesi bakımından da önemli olduğunu ifade etmiştir. Bu bağlamda, çalışanların dijitalleşme süreçlerine uyumu ile örgüt iklimi arasında bir ilişki olabileceği düşünülebilir. Bu bilgiler ışığında çalışmamızda, "H₁: Örgüt iklimi ile dijitalleşme faaliyetlerine uyum arasında anlamlı bir ilişki vardır" ve "H₂: Örgüt ikliminin dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır" hipotezleri ortaya konulmuştur. Bununla birlikte, örgüt ikliminin alt boyutları ile çalışanların dijitalleşme faaliyetlerinin uyumu üzerindeki etkileri de incelenecektir. Bu bağlamda aşağıdaki hipotezler oluşturulmuştur:

H_{2a}: Risk alma davranışının çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2b}: Örgütsel yapının çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2c}: Ödüllendirmenin çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2d}: Sorumluluk almanın çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2e}: Samimiyetin çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

H_{2f}: Destek ortamının çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.

Çalışmamız esnasında, bu iki kavramı ele alan bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenle çalışmanın literatüre kuramsal ve uygulamada katkısı olacağı düşünülmektedir. Çalışmanın kuramsal katkısı, çalışanların dijitalleşme süreçlerine uyumu ile örgüt iklimi kavramlarının ilk kez ele alınarak açıklanmasıdır. Bu çalışmanın uygulamadaki katkısı ise, İstanbul Havalimanında faaliyet gösteren işletmelerinde ilk kez araştırılmış olmasıdır.

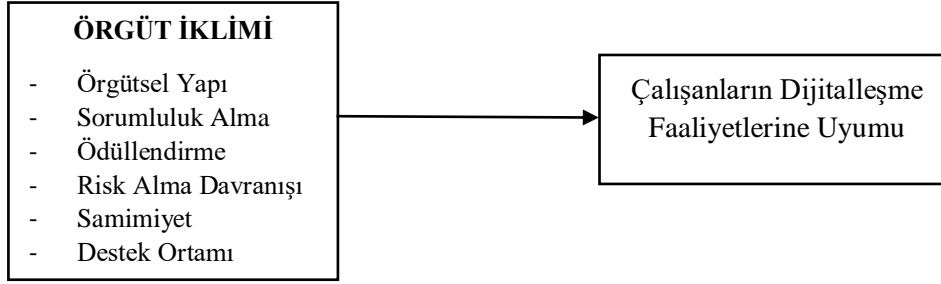


4. Araştırma Metodolojisi

4.1 Araştırmanın Amacı ve Modeli

Bu çalışmanın amacı; çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum süreçleri ile örgüt iklimi arasındaki ilişkiyi ortaya koymaktır. Bu çerçevede örgüt ikliminin alt boyutları olan; örgütsel yapı, sorumluluk alma, ödüllendirme, risk alma davranışı, samimiyet ve destek ortamı ile dijitalleştirme faaliyetleri uyum kavramları ilişkilendirilmiştir. Buna göre araştırmanın modeli şekil 3’de gösterilmiştir.

Şekil 3: Araştırma Modeli



4.2 Araştırmanın Yöntemi, Analizi ve Örneklemi

Araştırmanın çalışma evrenini, İstanbul Havalimanı apron (uçak hizmet alanı) bölgesinde uçaklara hizmet veren yer işletmelerinin çoğunlukla dijital programlarını kullanan çalışanlar olmaktadır. Araştırmada örnekleme tekniği olarak kolayda örnekleme yöntemine başvurulmuştur. Kolayda örnekleme yöntemi diğer yöntemlerle kıyaslandığında daha kolay, ucuz ve hızlıdır. Ayrıca kolayda örnekleme yöntemine başvurulmasının sebebi; pandemi döneminde havalimanındaki çalışma saatlerinin uzun olması ve bir kısım personelin kısa çalışma sistemi ile çalışıyor olması nedeniyle genelde anketleri doldurmaktan kaçınma eğilimi sergilemeleridir. Anketler, Şubat 2021 ve Mart 2021 tarihleri arasında toplanmıştır. Verilerin toplanma aşamasında 320 adet anket formu çeşitli birimlerdeki çalışanlara kolayda örnekleme yöntemi ve internet üzerinden dağıtılmış, 183 adet anket formu toplanarak analizlere dâhil edilmiştir.

Çalışmanın güçlü yanları olduğu kadar bazı kısıtları da mevcuttur. Havalimanı çalışanlarının zaman kısıtları ve yoğun iş tempolarından dolayı, anketlerin gönderildiği tüm katılımcılardan geri dönüş alınamamıştır. Bununla birlikte, çalışanların salgın hastalık dönemi nedeni ile ruhsal durumlarının çalışmayı etkilemiş olması ihtimali de araştırmanın bir diğer kısıtlılığını temsil etmektedir.

Veriler, SPSS 25.0 programı ile analiz edilmiştir. Katılımcıların sosyo-demografik verilerine yönelik betimsel analizler yapılmıştır. Örgüt iklimi ve çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum arasındaki ilişkiyi ve yönünü tespit üzere pearson korelasyon analizi uygulanmıştır. Ayrıca örgüt ikliminin, çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumları üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğunu tespit etmek için basit doğrusal regresyon analizi uygulanmıştır. Örgüt iklimi alt faktörlerinin, çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumuna etkilerini ölçmek amacı ile de çoklu regresyon analizi yapılmıştır. Gruplar arasındaki farklılıkların tespiti için ise ANOVA ve t testleri yapılmıştır.

4.3 Araştırmada Kullanılan Ölçekler ve Güvenirlilik Analizleri

Araştırmada kullanılan anket formu 3 bölümden oluşmaktadır. Formun birinci kısmında, katılımcıların sosyo-demografik özelliklerini belirlemeye yönelik ifadeler bulunmaktadır.

Anket formunun ikinci kısmından ise; araştırmanın bağımlı değişkeni olan çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumlarını belirlemek için Eren (2005) tarafından geliştirilen ve daha sonra Karakaş Yılmaz (2012) tarafından da uygulanan “Değişime Karşı Tutum Ölçeklerin” den yararlanılarak Atik (2019) tarafından geliştirilen, geçerlilik ve güvenilirlik analizleri yapılmış olan anket formu kullanılmıştır. Bu kapsamda söz konusu ölçekler, dijitalleşme süreçlerine uyum konusuna yönelik olarak geliştirilmişlerdir. Anket formu, tek boyut ve 23 ifadeden oluşmaktadır. Çalışmada dijitalleşme faaliyetlerine uyumu belirlemeye yönelik ifadeler en olumsuzdan en olumluya doğru (1-kesinlikle katılmıyorum/5-kesinlikle katılıyorum) şeklinde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir.

Anket formunun son kısmından ise; araştırmanın bağımsız değişkeni olan örgüt iklimini ölçmek amacı ile Litwin ve Stringer tarafından geliştirilen ve Gürçay (2019) tarafından kullanılan geçerlilik ve



güvenilirlik analizleri yapılmış olan anket formu kullanılmıştır. Anket formu, 6 boyut (örgütsel yapı, sorumluluk alma, ödüllendirme, risk alma davranışı, samimiyet ve destek ortamı) ve 29 ifadeden oluşmaktadır. İlk 7 ifade örgütsel yapı boyutunu; 8-10 arasındaki ifadeler, sorumluluk alma boyutunu; 11-16 arasındaki ifadeler, ödüllendirme boyutunu; 17-20 arasındaki ifadeler, risk alma davranışı boyutunu; 21-24 arasındaki ifadeler, samimiyet boyutunu ve son olarak 25-29 arasındaki ifadeler ise destek ortamı boyutunu ölçmek amacı ile oluşturulmuştur. Çalışmada örgüt iklimine yönelik ifadeler en olumsuzdan en olumluya doğru (1-kesinlikle katılmıyorum/5-kesinlikle katılıyorum) şeklinde 1’den 5’e kadar derecelendirilmiştir.

Araştırma için veri toplamak amacı ile kullanılan ölçeklerin güvenilirliğine ilişkin bulgularda Cronbach’ Alpha değeri, örgüt iklimi ölçeği için: 0,701 çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum ölçeği için: 0,876 olarak hesaplanmıştır. Bu nedenle araştırmada kullanılan anketlerin güvenilir olduğu görülmektedir.

5. ARAŞTIRMA BULGULARI

5.1 Demografik Bulgular

Araştırmaya katılan 183 kişiden, 60 kişi kadın (%32,8) ve 123 kişi (67,2) erkekten oluşmaktadır. Katılımcılardan 83 kişi (45,4) 26-35 yaş, 67 kişi (%36,6) ise 36-45 yaş aralığındadır. Bununla birlikte 113 kişi (%61,7) üniversite mezunu, 46 kişi (%25,1) lise mezunudur. Katılımcılardan 58 kişi (% 31,7) 0-5 yıl, 50 kişi (%27,3) 6-10 yıl, 41 kişi (%22,4) kişi ise 11-15 yıllık çalışma sürelerine sahiptirler.

5.2 Korelasyon Analizine İlişkin Bulgular

Analizlere başlamadan önce verilerin normal dağılım gösterdiğini tespit etmek üzere yapılan teste verilerin normal dağılımdan geldiği ($p>0,05$; çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu: $p= 0,658$; örgüt iklimi $p= 0,738$) tespit edilmiştir. Bu değerlere göre dağılımın normal olduğu ve parametrik analizlerin yapılabileceği görülmektedir. Araştırmamızın birinci hipotezini test etmek üzere yapılan pearson korelasyon analizi Tablo 6’da verilmiştir. Tablo 6’da verilen pearson korelasyon analizine göre; çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu ile örgüt iklimi arasında orta düzeyde ve pozitif yönde ($r= ,551$; $p< 0,05$) bir ilişki olduğu görülmektedir. Bu bağlamda, H_1 : Örgüt iklimi ile dijitalleşme faaliyetlerine uyum arasında anlamlı bir ilişki vardır” hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 6: Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetleri Uyumu ile Örgüt İklimi Arasındaki İlişki (Korelasyon)

	Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu	Örgüt İklimi
Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu	1	,551**
Örgüt İklimi	,551**	1

5.3 Regresyon Analizine İlişkin Bulgular

Regresyon analizi sonuçları Tablo 7’de görüldüğü gibidir. Anlamlılık düzeyi (signf.) $p< 0,05$ olduğu için kurulan regresyon modeli anlamlıdır. Yapılan regresyon analizine göre; örgüt ikliminin, çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu üzerinde pozitif yönde anlamlı bir etkisinin olduğu görülmektedir. Modelin açıklama gücü olarak ifade edilen R^2 değeri: 0,304 olarak hesaplanmıştır ($R= 0,551$; $R^2 = 0,304$; $p< 0,05$). Bu değer, çalışanların dijitalleşme faaliyetlerinin uyumu bağımlı değişkeninin (varyansın) %30,4’ünün modeldeki bağımsız değişken olan örgüt iklimi tarafından açıklandığını göstermektedir. Bu bağlamda, örgüt iklimi, çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir ($p< 0,05$). Böylelikle H_2 : Örgüt ikliminin dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır” hipotezimiz doğrulanmıştır.

Tablo 7: Örgüt İkliminin Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumunu Yordamasına İlişkin Regresyon Analizi

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	B	Std. Hata	β	t	P	R	R^2	F	p
Örgüt İklimi	Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumu	,988	,283	,551	3,494	,001	,551	,304	79,068	,001



Tablo 8’de görüldüğü üzere, örgüt iklimi alt faktörlerinin bağımsız ve çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu faktörünün bağımlı değişken olarak alındığı çoklu regresyon analizi sonucuna göre; örgütsel yapı, sorumluluk alma ve destek ortamı değişkenlerinin açıklanma oranı istatistiki açıdan anlamsız bulunmuştur. Bu bağlamda, *H2b, H2d ve H2f hipotezlerimiz doğrulanmamıştır*. Bununla birlikte, örgüt iklimi alt faktörlerinden ödüllendirme ($\beta=0,304$; $p<0,05$), risk alma davranışı ($\beta=0,392$; $p<0,05$) ve samimiyet ($\beta=0,233$; $p<0,05$) alt faktörlerinin çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Bu bağlamda, *H2a, H2c ve H2e hipotezlerimiz doğrulanmıştır*.

Tablo 8: Örgüt İklimi Alt Faktörlerinin Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyumuna Olan Etkisini Gösteren Regresyon Analizi

Bağımlı Değişken	Bağımsız Değişken	B	Std. Hata	β	t	p
Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyum	Örgütsel Yapı	-,015	,064	-,015	-,242	,809
	Sorumluluk Alma	,002	,045	,003	,049	,961
	Ödüllendirme	,276	,065	,304	4,281	,001
	Risk Alma Davranışı	,316	,053	,392	5,915	,001
	Samimiyet	,197	,054	,233	3,654	,001
	Destek Ortamı	-,071	,077	-,064	-,914	,362

5.4 ANOVA Testine İlişkin Bulgular

Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre; ankete katılan bireylerin dijitalleşme faaliyetlerine uyum sağlamada yaş faktörüne ($F= 1,438$; $p= 0,233$) ve çalışma sürelerine ($F= 2,423$; $p= 0,051$) göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak Tablo 9’da görüldüğü üzere, çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu bağlamında eğitim ($F= 4,586$; $p= 0,04$) durumunda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumunun hangi eğitim düzeyinde farklılaştığını belirlemek amacı ile yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; lise mezunu çalışanlarının ($X= 3,66$), üniversite mezunu ($X=3,41$) çalışanlardan daha fazla dijitalleşme faaliyetlerine uyum sergilediği tespit edilmiştir (*Anlamlılık: 1-2*).

Tablo 9: Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyum Ölçeği Puanlarının Eğitim Durumuna Göre ANOVA Sonuçları

Eğitim Düzeyi	N	X	SS	F	p	Anlamlılık
(1)Lise	46	3,66	,403	4,586	0,04	1-2.
(2)Üniversite	113	3,41	,432			
(3)Yüksek Lisans	22	3,49	,374			
(4)Doktora	2	3,84	,215			
Toplam	183	3,49	,430			

Tablo 10’da görüldüğü üzere, cinsiyetler arasında farklılık olup olmadığını belirlemek amacı ile yapılan t testi sonuçlarına göre ise; cinsiyetler arasında anlamlı bir farklılaşmanın olmadığı görülmektedir ($p> 0,05$).

Tablo 10: Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyum Ölçeği Puanlarının Cinsiyete Göre t-testi Sonuçları

Değişken	Gruplar	N	X	SS	p
Çalışanların Dijitalleşme Faaliyetlerine Uyum	Kadın	60	3,42	,293	0,157
	Erkek	123	3,52	,481	



5.5 Hipotezlere Ait Sonuçlar

Tablo 11: Hipotezlere Ait Sonuçlar

HİPOTEZLER	KABUL/RED
H ₁ : Örgüt iklimi ile çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum arasında anlamlı bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂ : Örgüt ikliminin çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{2a} : Risk alma davranışının çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{2b} : Örgütsel yapının çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H _{2c} : Ödüllendirmenin çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{2d} : Sorumluluk almanın çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED
H _{2e} : Samimiyetin çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	KABUL
H _{2f} : Destek ortamının çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyum üzerinde anlamlı bir etkisi vardır.	RED

SONUÇ

İşletmelerin yaşamlarını sürdürebilmelerinde en önemli faktörlerden bir tanesi dijitalleşmedir. Dijitalleşme ile işletmeler, iş süreçlerinde verimlilik, pazara hızla cevap verebilme, yönetim ve takip süreçlerinin kolaylaşması gibi birçok rekabet avantajı elde edilebilmekte ve yapılarında değişimler yapabilmektedir. Bu değişim sırasında çalışanların dijitalleşmeye uyumu kritik önem taşımaktadır. Dijital platformların kullanımına hâkim olmayan veya değişim sürecine ayak uyduramayan çalışanlar, dijitalleşme sürecini durdurabilir veya başarısızlık ile sonuçlanmasına neden olabilir. Bu nedenle çalışanların, dijitalleşme faaliyetlerinin başarısında birinci sırada olduğu unutulmamalıdır.

Örgüt iklimi, çalışanların işyeri uygulamalarına dair dolaylı ya da dolaylı olmayan algılamaları olarak tanımlanabilir. Dijitalleşme faaliyetleri de çalışanların değişimi olumlu algılamaları sonucunda başarılı olabilir. Bu bağlamda işletmenin sahip olduğu iklim, çalışana güven veren, üst yönetimin desteğinin hissedildiği, çalışanların sorumluluk alabildiği, ödüllendirme sisteminin olduğu bir yapıda olmalıdır. Böylelikle çalışanlar, değişimi olumlu algılayacakları düşünülmektedir.

Çalışmamızı, İstanbul Havalimanı apron (uçak hizmet alanı) bölgesinde uçaklara hizmet veren yer işletmelerinin çoğunlukla dijital programlarını kullanan çalışanlar oluşturmaktadır. Sivil havacılık sektörünün seçilme nedeni; kullanılan dijital platformların sayısında yaşanan artış olduğu söylenebilir. Örnek olarak; işletme içi eğitimlerin, denetimlerin, toplantıların dijital platformlar üzerinden yapılıyor olması gösterilebilir.

Çalışmanın sonucunda, örgüt iklimi ile çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu arasında pozitif yönlü bir ilişki tespit edilmiştir. Bununla birlikte örgüt ikliminin çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmüştür. Ayrıca, örgüt iklimi alt faktörlerinden ödüllendirme, risk alma davranışı ve samimiyet alt faktörlerinin çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu üzerine pozitif ve anlamlı bir etkiye sahip olduğu tespit edilmiştir. Yapılan ANOVA testi sonuçlarına göre ise; ankete katılan bireylerin dijitalleşme faaliyetlerine uyum sağlamada yaş faktörüne ve çalışma sürelerine göre anlamlı bir farklılık olmadığı tespit edilmiştir. Ancak çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumu bağlamında eğitim durumunda farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Çalışanların dijitalleşme faaliyetlerine uyumunun hangi eğitim düzeyinde farklılaştığını belirlemek amacı ile yapılan TUKEY testi sonuçlarına göre; lise mezunu çalışanların, üniversite mezunu çalışanlardan daha fazla dijitalleşme faaliyetlerine uyum sergilediği tespit edilmiştir. Bu çalışmada ortaya çıkan sonuçlar dikkate alındığında, dijitalleşme faaliyeti yürüten işletmelerin, örgüt iklimlerini gözden geçirmeleri önerilebilir. Eğer çalışanlar, örgüt iklimini olumlu algılıyorlar ise dijitalleşme süreçlerine uyumları daha kolay olacağı söylenebilir. Ayrıca, işletmelerin ödüllendirme sistemleri, çalışanların risk almalarını desteklemeleri ve çalışanların çalışma ortamını samimi bulmaları, dijitalleşme faaliyetlerine uyumu daha kolaylaştıracağı ifade edilebilir. Gelecek çalışmalar için çalışanların dijitalleşme süreçlerine uyumu için gerekli olan eğitim yöntemlerinin araştırılması önerilebilir.

KAYNAKÇA

- Afonasova, A. Margarita. vd. (2019). Digitalization in Economy and Innovation: The Effect on Social and Economic Processes. *Polish Journal of Management Studies*, 19(2), s. 22-32.
- Antikainen, Maria. vd. (2018). Digitalisation as an Enabler of Circular Economy. *10th CIRP Conference on Industrial Product-Service Systems*, 73, s. 45-49.
- Akdemir, Ali (2014). *Yeni Ekonomide ve Yeni Dünyada İşletmecilik*. İstanbul: Umuttepe Yayınları.



- Armstrong, Michael and Stephen, Taylor (2014). *Armstrong's Handbook of Human Resource Management Practice*. 13. Baskı. İngiltere: Kogan Page Limited.
- Atik, Z. Özge (2019). *Eğitimde Dijitalleşme Faaliyetleri ve Eğitim Yöneticilerinin Sürece Uyumu*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsülerinin Ortak Yürüttüğü Eğitim Yönetim ve Denetimi Anabilim Dalı Eğitim Yönetim ve Denetimi Tezli Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Askeroğlu, D. Emel (2017). *Dijitalleşme Sürecinde Dönüşen Kültür ve Yaşam Tarzları: Kuşaklar Üzerine Bir Tipoloji Araştırması*. Doktora Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Halkla İlişkiler Anabilim Dalı. İstanbul.
- Barutçugil, İsmet (2004). *Stratejik İnsan Kaynakları Yönetimi*. İstanbul: Kariyer Yayıncılık.
- Björkdahl, Joakim (2020). Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms. *California Management Review*, 62(4), s. 17-36.
- Burchardt, Carsten and Maisch, Bettina (2019). Digitalization Needs a Cultural Change - Examples of Applying Agility and Open Innovation to Drive The Digital Transformation. *29th CIRP Design 2019 (CIRP Design 2019)*, 84, s. 112-117.
- Cörüt, Cansu (2020). *Bireyin Psikolojik Sermayesinin Örgüt İklimi Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Giresun Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı, Giresun.
- Durmaz, G. Merve (2019). *Örgüt İklimi ve Pozitif Psikolojik Sermayenin Etik Davranışlar Üzerindeki Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Çanakkale Onsekiz Mart Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Çanakkale.
- Ergeneli, Azize (2014). Örgütsel Etkililik Kriteri Olarak Lider Davranışının Örgütsel İklim İle İlişkisi: Görev Karmaşıklığı Bakımından Farklılaşan İki Örgüte İlişkin Bir Uygulama. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 50 (1), s. 187-199.
- Gruia, L. Andreea. vd. (2020). Approaches to Digitalization within Organizations. *Review of International Comparative Management*, 21(3), s. 287-297.
- Forcadell, F. Javier. vd. (2020). Using Reputation For Corporate Sustainability to Tackle Banks Digitalization Challenges. *Business Strategy and The Environment*, DOI: 10.1002/bse. 2494, s. 2181-2193.
- Ilcus, A. Magdelana (2018). Impact of Digitalization in Business World. *Review of International Comparative Management*, 19(4), s. 350-358.
- Işık, Mehmet (2017). *Örgüt İklimi ve Örgütsel Sinizm İlişkisi: Kamu Hastanesinde Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, Türkiye Cumhuriyeti Ankara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- İnce, Gökhan (2019). *The Impact of Digitalization on Company Performance*. Master's Thesis, T.C. Bahçeşehir University Graduate Scholl of Social Sciences Master of Business Administration, İstanbul.
- Karakaş, Yelda (2019). *Dijitalleşmenin Modern Gündelik Hayata Yansımaları ve Hikikomori Örneği*. Yüksek Lisans Tezi, Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Ankara.
- Kamalaldin, Anmar. vd. (2020). Transforming Provider-Customer Relationships in Digital Servitization: A Relational View on Digitalization. *Industrial Marketing Management*. 89, s. 306-325.
- Knudsen, Dan-Richard (2020). Elusive Boundaries, Power Relations, and Knowledge Production: A Systematic Review of The Literature on Digitalization in Accounting. *International Journal of Accounting Information System*, 36, s. 1-21.
- Menemencioglu, B. K. Güller (2018). *Çalışanların Kendi Değerlerine ve Yöneticilerinin Değerlerine İlişkin Algularının İşe Yabancılaşma Duygularına Etkisi: Örgüt İkliminin Aracı Rolü*. Doktora Tezi, T.C. İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İşletme Doktora Programı, İstanbul.
- Patterson, G. Malcolm. vd. (2005). Validating the Organizational Climate Measure: Links to Managerial Practices, Productivity and Innovation. *Journal of Organizational Behavior*, 26(4), s. 379-408.
- Ritter, Thomas and Pedersen, L. Carsten (2020). Digitization Capability and The Digitalization of Business Models in Business-to-Business Firms: Past, Present, and Future. *Industrial Marketing Management*, 86, s. 180-190.
- Savaşkan, Derya (2019). *Algılanan Örgütsel Desteğin ve Örgüt İkliminin Duygusal Bağlılığa Etkisi ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Tatar, Havva (2019). *Örgüt İklimi İle Örgütsel Sessizlik Arasındaki İlişki*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Atatürk Üniversitesi Eğitim Bilimleri Enstitüsü Eğitim Bilimleri Bölümü Eğitim Yönetimi Anabilim Dalı, Erzurum.
- Tezcan, Canberk (2019). *Örgütsel Güvenin Çalışan Performansına Etkisinde Destekleyici Örgüt İkliminin Aracı Etkisi*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Ufuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Anabilim Dalı İnsan Kaynakları Yönetimi Programı, Ankara.
- Tutar, Hasan ve Altınöz, Mehmet (2014). Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: OSTİM İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma. *Ankara Üniversitesi SBF Dergisi*, 65(2), s. 195-218.
- Yeşil, Necati (2019). *Çalışanların Örgüt İklimi ve Değişim Tutumu Üzerine Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Beykent Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı İşletme Yönetimi Bilim Dalı, İstanbul.
- Yetkin, Yunus (2019). *Konaklama İşletmelerinde Dijitalleşme ve Dijitalleşmenin Sürdürülebilir Turizm ile İlişkisi*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Van Yüzüncü Yıl Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Turizm İşletmeciliği Anabilim Dalı, Van.
- Yılmaz, Burkan (2019). *Örgüt İkliminin Girişimcilik Yönelimine Etkisinde Dışadönüklüğün İlmılaştırıcı Rolü ve Bir Araştırma*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Ana Bilim Dalı İnovasyon, Girişimcilik ve Yönetim Yüksek Lisans Programı, İstanbul.
- Sayar, Soner (2019). *Dijitalleşme ile Yeni Oluşan Kavramlar: Endüstri 4.0, İot ve Blockchain Uygulamaları*. Yüksek Lisans Tezi, T.C. Maltepe Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.



- Sepashvili, Eka (2020). Supporting Digitalization: Key Goal for National Competitiveness in Digital Global Economy. *Economia Aziendale Online – Business and Management Sciences International Quarterly Review*, 11(2), s. 191-198.
- Stechert, Carsten and Balzerkiewitz, Hans-Patrick (2020). Digitalization of a Lean Product Development Organization. *30th CIRP Design 2020 (CIRP Design 2020)*, s. 764-769.
- Stremousova, Elena and Buchinskaia, Olga (2019). Some Approaches to Evaluation Macroeconomic Efficiency of Digitalisation. *Business, Management and Education*, 17(2), s. 232-247.
- Stoldt, Johannes. vd. (2018). Planning for Digitalisation in SMEs Using Tools of the Digital Factory. *51st CIRP Conference on Manufacturing Systems*, 72, s. 179-184.
- Şükranlı, Duygu (2020). *The Effect Of Company's Level of Digitalization on Employee Satisfaction and Productivity*. Master's Thesis, The Republic of Turkey Bahçeşehir University Graduate School of Social Sciences Master of Business Administration Program, İstanbul.
- TÜBİSAD (2020). Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi. <http://www.tubisad.org.tr/tr/bilgi-bankasi/detay/TUBISAD-%E2%80%9CTurkiyenin-Dijital-Donusum-Endeksi-2020-Raporu/200/2722/0>. (Erişim Tarihi: 04.02.2021).
- Özkalp, Enver ve Kirel, Çiğdem (2013). *Örgütsel Davranış*. Bursa: Ekin Basın Yayın Dağıtım.
- Zhou, Yu. vd. (2020). The Impact of HRM Digitalization on Firm Performance: Investigating Three-Way Interactions. *Asia Pacific Journal of Human Resources*, doi:10.1111/1744-7941.12258, s. 1-24.