Journal of Economics, Business & Organization Research

Year: 2025, Vol: 7, Issue: 1, pp. 58-88

Article Type: *Research*

Citation: Emre Deveci, S. (2025). Dijital dönüşüm sürecinin zorluk, kolaylık ve çalışan dirençleri açısından değerlendirilmesi: Yöneticilerin görüşleri üzerine nitel bir çalışma. *Journal of Economics, Business and Organization Research, 7*(1), 58-88. https://doi.org/10.66414/ebor.100348

DİJİTAL DÖNÜŞÜM SÜRECİNİN ZORLUK, KOLAYLIK VE ÇALIŞAN DİRENÇLERİ AÇISINDAN DEĞERLENDİRİLMESİ: YÖNETİCİLERİN GÖRÜŞLERİ ÜZERİNE NİTEL BİR ÇALIŞMA*

Saliha EMRE DEVECİ[1]

Received / Başvuru: 22.06.2025 **Accepted / Kabul:** 14.12.2025 **Published / Yayın:** 27.12.2025

Öz

Bu çalışma, dijital dönüşüm sürecinde yöneticilerin karşılaştığı zorluklar, kolaylıklar ve çalışan dirençlerini incelemeyi amaçlamaktadır. Araştırma kapsamında, çeşitli sektörlerden üst düzey yöneticilerle yapılan derinlemesine mülakatlar yoluyla elde edilen nitel veriler, tematik analiz yöntemiyle incelenmiştir. Bulgular, dijital dönüşüm sürecinin hem karmaşık hem de çok boyutlu olduğunu ortaya koymaktadır. Çalışmada toplam 22 yöneticiyle görüşülmüştür. Yöneticiler dijital dönüşüm sürecinde en büyük zorlukların teknolojik altyapının güncellenmesi, çalışanların dijital yetkinliklerinin artırılması ve yüksek maliyetlerin yönetimi olduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca, stratejik planlama eksiklikleri ve değişim yönetimi konularında da önemli sorunlar yaşandığı vurgulanmıştır. Avantaj olarak dijital dönüşümün iş süreçlerinde sağladığı verimlilik artışı, bilgiye hızlı erişim, müşteri memnuniyetinde iyileşme ve rekabet avantajı gibi pek çok kolaylık olduğu belirlenmiştir. Yöneticiler, dijital araçların iş süreçlerini daha esnek ve etkili hale getirdiğini ifade etmişlerdir. Dijital dönüşüm sürecinde çalışanların değişime karşı gösterdiği direnç önemli bir engel olarak öne çıkmaktadır. Sonuç olarak, dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde yönetilebilmesi için stratejik planlama, etkili iletişim ve eğitim konularına odaklanılması gerektiği sonucuna varılmıştır. Bu çalışma, dijital dönüşüm süreçlerini yöneten liderler için önemli pratik öneriler sunmaktadır.

Keywords: *Dijitalleşme, Dijital Dönüşüm, Yöneticilik*

* Bu çalışma için Gaziantep Üniversitesi, Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulu'ndan 04.09.2024 tarihli ve 540621 sayılı etik kurul onayı alınmıştır.

[1] Dr. Öğr.Üyesi, Gaziantep Üniversitesi, Türkiye, salihaemre@gantep.edu.tr, Orcid: 0000-0001-8881-0355

EVALUATION OF THE DIGITAL TRANSFORMATION PROCESS IN TERMS OF CHALLENGES, FACILITATORS, AND EMPLOYEE RESISTANCE: A QUALITATIVE STUDY BASED ON MANAGERS' PERSPECTIVES

Abstract

This study aims to examine the challenges, facilitators, and employee resistance that managers encounter during the digital transformation process. In-depth interviews were conducted with senior managers from various sectors to gather qualitative data, which was then analyzed using thematic analysis. The findings reveal that the digital transformation process is both complex and multidimensional. A total of 22 managers participated in the interviews. The managers identified the primary challenges in the digital transformation process as updating technological infrastructure, enhancing employees' digital competencies, and managing high costs. They also emphasized significant issues related to strategic planning deficiencies and change management. On the positive side, digital transformation was found to offer various advantages, such as increased efficiency in business processes, quick access to information, improved customer satisfaction, and competitive advantage. Managers expressed that digital tools make business processes more flexible and effective. Employee resistance to change emerged as a major barrier in the digital transformation process. In conclusion, for the successful management of digital transformation, strategic planning, effective communication, and training should be prioritized. This study provides valuable practical recommendations for leaders managing digital transformation processes.

Keywords: *Digitalization, Digital Transformation, Management*

EXTENDED ABSTRACT

Background & Purpose: This study aims to evaluate the challenges, facilitators, and employee resistance encountered by managers during the digital transformation process. By analyzing the perspectives of managers, the research seeks to understand how digital transformation impacts organizational dynamics, the advantages it brings, and the barriers it poses. The findings are intended to provide actionable insights for practitioners and academics alike, helping organizations navigate the complexities of digital transformation more effectively. Furthermore, the study delves into how digital transformation reshapes managerial roles and influences organizational culture, highlighting key factors that contribute to successful adoption and integration of new technologies. Additionally, the research underscores the importance of aligning organizational strategies with digital transformation initiatives to ensure sustained success and competitiveness in the evolving business landscape. The study also sheds light on how these dynamics vary across industries and organizational sizes, offering nuanced perspectives for diverse contexts.

Research Method: A qualitative research approach was adopted, employing a phenomenological design to capture the lived experiences of managers. The study was conducted in Gaziantep between October 1 and October 20, 2024. Data were collected through semi-structured, in-depth interviews with 22 managers from various sectors. The participants were selected using maximum variation sampling to ensure diverse perspectives. The aim of maximum variation sampling is to create a relatively small sample and to reflect the diversity of individuals who may be party to the problem in this sample to the maximum extent. The interview data were analyzed thematically using the MAXQDA 2020 software. Ethical approval for the research was obtained on September 4, 2024, under decision number 540621. In addition to interviews, secondary data sources, such as organizational reports and industry analyses, were reviewed to enrich the contextual understanding of digital transformation challenges and facilitators. The triangulation of data sources enhanced the credibility and depth of the findings, providing a comprehensive view of the phenomenon under investigation. This methodology ensures that both individual and systemic factors influencing digital transformation are captured comprehensively. Interview notes with 22 managers working in Gaziantep were examined. 14 questions were asked to the managers, 3 of which were related to demographic characteristics. The interview forms were examined in relation to the research topic and themes and subcodes were created for the study. Results were reached with the

obtained themes and codes and interpretations were made.

Conclusion: The study identified five major themes, encompassing both opportunities and challenges of digital transformation:

Facilitators: Digital transformation enhances efficiency, reduces costs and time, increases flexibility, and improves information accessibility. Managers highlighted that digital tools streamline processes and contribute to organizational growth. Notably, automation and data analytics emerged as pivotal enablers, allowing organizations to make data-driven decisions and optimize workflows. The role of cloud computing and artificial intelligence was also emphasized as transformative in enhancing operational agility and scalability.

Challenges: Managers faced issues such as updating technological infrastructure, managing high costs, addressing strategic planning deficiencies, and overcoming change management hurdles. Organizational resistance and lack of alignment between digital initiatives and business objectives were also identified as critical barriers. Additionally, the need to integrate legacy systems with new digital platforms posed significant challenges, requiring substantial resources and technical expertise.

Employee Resistance: Resistance to change emerged as a significant barrier. Managers observed reluctance among employees to adopt new technologies, which hindered the transformation process. Cultural resistance and fear of obsolescence were particularly highlighted, emphasizing the need for clear communication and inclusive change management strategies. Furthermore, the lack of digital literacy among employees was noted as a key factor exacerbating resistance, necessitating targeted training and capacity-building efforts. Resistance was often linked to a perceived lack of transparency about the transformation's goals and potential impacts, underscoring the importance of open dialogue.

Training Needs: The need for comprehensive training programs, including digital planning, artificial intelligence, and basic digital tools (e.g., Excel, Word), was emphasized to equip employees with the necessary skills. Managers also advocated for leadership development programs to help senior staff navigate the complexities of digital transformation effectively. In addition, cross-functional training initiatives were recommended to foster collaboration and ensure a holistic understanding of digital transformation across all organizational levels.

Recommendations for Improvement: Managers suggested enhancing security measures, using high-quality technological tools, and providing robust employee support to minimize resistance and maximize benefits. They also recommended fostering a culture of continuous learning and innovation to sustain long-term digital transformation efforts. Establishing feedback mechanisms and encouraging employee participation in decision-making processes were identified as crucial for building trust and ownership in the transformation journey.

By focusing on the managerial perspectives during the digital transformation process, this study fills a critical gap in the literature. It provides a nuanced understanding of the multifaceted nature of digital transformation, offering valuable guidance for organizations aiming to navigate this complex landscape effecttively.

The findings contribute to both academic discussions and practical applications in digital transformation management. Additionally, the emphasis on employee resistance and the proposed solutions to overcome it offer unique insights for fostering a culture that embraces change and innovation. This study serves as a comprehensive resource for organizations striving to achieve sustainable digital transformation. It highlights the interplay between technological advancements, organizational dynamics, and human factors, providing a balanced perspective that is both theoretically enriching and practically relevant. The research also opens avenues for future exploration into the long-term socio-economic impacts of digital transformation on industries and communities.

1. GİRİŞ

Günümüzde dijital dönüşüm tüm işletmeler için zorunludur. Zaman içinde geliştirilen, nesneler ve insanlar arasında sürekli iletişime izin veren dijital teknolojilerin çeşitliliği, yeni veri oluşturma ve işleme yöntemleri nedeniyle, dijital dönüşümün süreci ortaya çıkmıştır (Schneider ve Kokshagina, 2020: 384). Dijitalleşme ve dijital dönüşüm 1950'lerden beri organizasyonlarda gerçekleşmektedir. 1943-1958 yıllarının vakum tüplü bilgisayarları, muhasebe, karar destek ve işlem süreçlerinde dönüşümlere yol açmıştır. 1960'lar, bazı üretim robotlarının, çevrimiçi işlem işlemenin ve zaman paylaşımının tanıtılması da dahil olmak üzere daha fazla dönüşüm görmüştür. 1970'lerin ortalarına gelindiğinde, kişisel bilgisayar devrimi başlamış. 1980'ler boyunca, bilgisayar teknolojisinin benimsenmesi hızlanmış. 1990'lar, veri ambarları, yerel alan ağları, küresel internet, dijital veri depolama ve yöneticilere sunulan genişleyen teknoloji olanaklarına dijital telefonlar getirmiştir. 2000'ler, uygun fiyatlı cep telefonlarının, daha hızlı paralel işlemcilerin, dağıtılmış bilgisayar ve depolamanın ve dijital hücresel ağların gerçekleştiği dönemdir. 2010'ların başında dijital veri depolama ve bilgisayar yetenekleri katlanarak artmıştır. Kurumsal uygulamalar, Nesnelerin İnterneti (IoT), Makine Öğrenimi, Yapay Zeka (AI) uygulamaları, konuşma tanıma ve modelleme ve analiz teknolojileri, gerçek zamanlı izleme, dijital asistanlar, kişiselleştirme, dağıtılmış karar destek ve tahmine dayalı analizler sağlamaktadır (Heavin ve Power, 2018: 39).

Dijital dönüşüm yalnızca teknolojiyle ilgili değil; aynı zamanda insanlarla, onların bakış açılarıyla ve becerileriyle ilgilidir. Aynı zamanda dijital dönüşüm, daha iyi sonuçlar elde etmek amacıyla teknolojiye dayanarak iş modellerini ve süreçlerini yeniden düşünmekle ilgilidir. Özetle, dijital dönüşüm; karmaşık, çok disiplinli bir olgudur ve bütüncül bir yaklaşım gerektirmektedir (Schilirò, 2024).

Yeni dijital teknolojileri entegre etmek ve kullanmak günümüz şirketlerinin en acil zorluklarından biridir. Sektörler, dijital dönüşümlerini stratejik bir öncelik haline getirmeleri ve yeni dijital teknolojilerin sunduğu fırsatları benimsemeleri konusunda artan baskıyla karşı karşıya kalmaktadırlar. Böylelikle çalışanlar teknolojiye uyum sağlama, örgütsel değerler ve kültürdeki değişimlerle baş etme zorunluluğuyla karşı karşıya kalmaktadır (Karimi ve Walter, 2015: 43). Dijital teknolojilerin kabul edilmesi, üretim, organizasyonel hiyerarşiler ve ortaklar, tedarikçiler ve müşterilerle ilişkiler dahil ancak bunlarla sınırlı olmamak üzere modern firmaların hemen hemen tüm alanlarını etkilemektedir (Autio vd., 2018: 75).

Yöneticiler, dijital dönüşümün stratejik liderliğini yapan ve çalışanlarla doğrudan etkileşimde bulunan temel elemanlardır. Bu nedenle onların bu süreçte karşılaştıkları zorluklar, süreci kolaylaştırıcı uygulamaları ve çalışan dirençleriyle başa çıkma stratejileri, dönüşümün başarısını doğrudan etkilemektedir (Kane vd., 2015). Yapılan literatür taramasında dijital dönüşümün teknik alt yapısının incelendiği, yönetsel kısmının çok fazla dikkate alınmadığı görülmüştür. Özellikle yöneticilerin deneyimlerine odaklanan nitel çalışmaların sayısı sınırlıdır.

Bu makale, "Yöneticiler dijital dönüşüm sürecini nasıl tanımlamakta ve bu süreçte karşılaştıkları zorluklar, kolaylıklar ve çalışan direncine yönelik ne tür deneyimler yaşamaktadır?" sorusuna cevap aramaktadır. Ayrıca araştırma, dijitalleşmenin işletmelerde nasıl bir dönüşüm yarattığını ve bu dönüşümün yöneticilerin algısını nasıl etkilediğini anlatmayı amaçlamakta ve dijitalleşmenin iş dünyasında yöneticiler için zorluklarını, fırsatları ve nasıl şekillendirdiğini bizzat yöneticilerle görüşerek anlamaya çalışmaktadır. Çalışma, literatürdeki yöneticilerin dijital dönüşüm deneyimleri kısmındaki boşlukları doldurmayı amaçlamaktadır. Çeşitli sektörlerdeki yöneticilerle görüşülerek dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan zorlukları, süreci kolaylaştıran unsurları ve çalışan dirençlerini nitel bir yaklaşımla ortaya koymak hedeflenmektedir. Böylelikle araştırma hem sektörlerdeki yöneticiler hem de akademisyenler için dijital dönüşümün insana etkisini daha derinlemesine inceleme fırsatı verecektir. Çalışma, dijital dönüşüm aşamasında yönneticilerin deneyimlerini sistematik olarak ele alınmasına katkı sunarak hem kuramsal hem de pratik düzeyde değer üretmeyi amaçlamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERCEVE

2.1. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, kuruluşların çalışma şeklini temelden değiştirmek ve müşterilerine değer sunmak için dijital teknolojilerin kullanılmasını ifade etmektir (Bancıu vd., 2023). Dijital dönüşüm, dijital teknolojinin endüstride ve toplumda kullanılması ve bununla ilişkili olarak bireylerin, kuruluşların ve nesnelerin bağlantılarındaki değişiklikler olarak tanımlanmaktadır (Addison, 2021: 2017; Gimpel vd., 2018: 34). Legner vd. (2017) göre dijital dönüşüm, "Dijital teknolojilerin daha geniş bireysel, kurumsal ve toplumsal olarak benimsenmesine, kullanılmasına ilişkin çeşitli sosyo teknik olguları ve süreçleri" ifade etmektedir (Legner vd., 2017: 301). Daha geniş anlamda, dijital dönüşüm, dijital ekonomide dijital teknolojilerin ve iş

süreçlerinin birleşimi olarak sunulmaktadır (Liu vd., 2011: 1730). Avrupa komisyonu dijital dönüşümü, yüksek teknolojilerin uyumlaştırılması ve mevcut durum ile dijital sistemlerin birleşmesi, yeni iş modellerinin öne çıkması ve akıllı ürünler ile hizmetlerin oluşturulması şeklinde ifade etmiştir. Dijitalleşme, şirketlerin iç ve dış değer yaratma faaliyetlerini değiştiren küresel bir süreçtir. Dijital teknolojilerin tanıtılması, rekabetçi kalabilmek için organizasyonların iç operasyonlarını ve dış ürün hizmet tekliflerini uyarlamalarını gerektirir (Tagscherer ve Carbon, 2023: 5). OECD (2018) dijital dönüşümü, dijitalleşme ve dijitalizasyonun ekonomik ve toplumsal etkilerini kapsadığını belirtmiştir. Dijitalleşme, analog verilerin ve süreçlerin makine tarafından okunabilir formata dönüştürülmesidir. Dijitalizasyon ise dijital teknolojilerin ve verilerin kullanımı ile bunların birbirine bağlanması sonucu yeni faaliyetlerin ortaya çıkması veya mevcut faaliyetlerin değişmesi olarak tanımlanmıştır.

Dijital dönüşümünle birlikte ürün tasarımından üretime kadar olan dönem kısalmaktadır. Böylelikle tüketici taleplerini hızla karşılayan ürün yelpazesi oluşmakta ve üretimin her aşamasında sayısal verilere göre seri karar verme süreçleri oluşur. Bu süreç, operasyonlarda verimlilik artışı sağlar, maliyetleri düşürür. Klasik iş modelleri ortadan kalkar ve esnek, tüketici alışkanlıklarına gerçek zamanlı yanıt veren ve bilgiye dayalı iş modelleri oluşur. Endüstri 4.0'ın bir sonucu olarak iş dünyasındaki değişiklikler gözden geçirildiğinde, üretim ve üretim sürecinin pratik hale geldiği, tedarik zincirinin iyileştiği, enerji ve altyapı maliyetlerinin azaldığı, daha az insan kaynağına ihtiyaç duyulduğu, nitelikli iş gücünün arttığı, gelir ve kâr seviyesinin yükseldiği dikkat çekmektedir (TSE, 2016.).

Dijital dönüşüm süreçlerinde, bir organizasyonun rutin faaliyetlerinde uzun süren aksaklıklara hazırlıklı olması gerektirmektedir. Bu süreçler, veri odaklı teknoloji temelli uygulamalara önemli oranda geçişi, stratejik paydaşlar ve müşteriler için kıymet elde edilmesini ve uygulamaları verimli bir şekilde hayata geçirilmesini sağlayan, etkinliği artıran ve istikrar sağlamak için devamlı olan faaliyetleri destekleyen bir sistemi içerir. Böylelikle, dijital dönüşüm sürecinde bazı aşamların net olarak belilenmesi gerekmektedir. Bu aşamalar; işin ilerideki rotasının çizilmesi, dönüşüm sürecini yürütecek liderlerin seçilmesi, kilit ortakların sürecin faydalı bir dönüşüm olduğuna inandırılması, bu süreçte karar alma şeklinin seçilmesi, dönüşüm amaçlarını gerçekleştirmek için gerekli fonun sağlanması ve organizasyonun bu çaba ile nerelerde etkin olabileceğinin, hedeflerine etkili olarak nasıl ulaşabileceğinin seçilmesi şeklindedir (Dahlström vd., 2017).

Dijital teknolojiler bir organizasyona kurulduğunda, organizasyonun kaynakları, süreçleri, değerleri ve kültürü ile etkileşime girmektedir (Dewan vd., 2003: 1058). Zamanla, işletmeler yönetim şeklinde önemli reformlar elde etmek için dijital girişimleri uygulayacaktır, bu da bir organizasyonda veya genel olarak endüstride önemli değişikliklere yol açacaktır. Dijital dönüşüm, özellikle iş süreçleri ve görevler olmak üzere bütün organizasyonun işleyişini değiştirmektedir (Amit ve Zott, 2001: 495). Dijital dönüşüm, kuruluşların çalışma şeklini temelden değiştirmek ve müşterilerine değer sunmak için dijital teknolojilerin kullanılmasını ifade etmektir (Bancıu vd., 2023: 54). Yönetimin önde gelen işlevi, yöneticilerin Zoom, Teams gibi yeni dijital kanallar aracılığıyla çalışanlarla ve müşterilerle etkili bir şekilde etkileşim kurmasına olanak sağlayan dijital imkanları sunmasıdır (Henderikx ve Stoffers, 2022: 4). Dijital dönüşüm, firmanın temel iş modelinin dijital teknolojiler kullanılarak yeniden tasarlandığı, geniş organizasyonel sonuçları olan, şirket çapında bir olgu olarak tanımlanır (Verhoef vd., 2021: 891). Dijital dönüşüm, bir kuruluşun süreçlerini, hizmetlerini ve rollerini teknoloji destekli bir perspektiften temel olarak yeniden düşünmeyi içermektedir (Parviainen vd., 2017: 65). Böylece, dijital dönüşüm, yöneticilerin sorumluluklarının ve faaliyetlerinin yeniden tanımlanmasına neden olmaktadır. Bu bağlamda yöneticilerin dijital teknolojilere karşı daha duyarlı olmaları ve dijital dönüşümün getirdiği değişiklikleri yönetmede proaktif olmaları gerekmektedir.

Dijital dönüşüm süreci, dijital teknolojilerin organizasyonun iş modellerinde yaptığı değişimle başlar. Bu değişiklikler, internet tabanlı medyaya artan taleple gözlemlenebilir ve bu tüm iş modellerinin değişmesine yol açmıştır (örneğin, müzik endüstrisinde). Dijital dönüşüm, bir şirketin tüm bölümlerini etkileyen karmaşık bir konudur. Yöneticiler, işletmelerinin kaynaklarını keşfetme ve kullanma dengesini aynı anda sağlamalıdırlar. Bu durum işletmelerinin başarılı bir şekilde dönüşmesi için gerekli bir koşuldur (Hess, vd., 2016: 127).

Dijital teknolojiler; kültürleri ve günlük pratikleri derinden etkileyen "dijital" nesiller tarafından yönlendirilen toplumun temel bir geçişi olarak algılanmaktadır. Bu bağlamda, şirketler mevcut iş modelini değiştirerek ya da yeni bir iş modeli geliştirerek dijital dönüşümü gerçekleştirebilirler. Ancak, şirketlerin dijital dönüşümünü sadece bir iş modeli olarak kabul etmek yanlış bir yaklaşım olur. Çünkü dijital dönüşüm örgütün diğer unsurlarını da etkiler. Örneğin kültür, örgütsel yapı, çalışma ortamları ve hatta etik değerleri. Bu nedenle, dijital dönüşüm aşamalı değişim süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu süreç, dijital teknolojilerin benimsenmesi ve kullanımı ile başlar, daha sonra bir organizasyonun bütüncül dönüşümüne

bununla birlikte değer yaratma amacıyla bilinçli olarak izlenen bir sürece dönüşmektedir (Henriette vd., 2016: 2). Dijital dönüşümde, teknolojiyi çok kullanmak yeterli değildir. Bu sürecin başarılı bir şekilde ilerlemesi, uygun şekilde iş süreçlerinin yeniden yapılandırılması ve optimize edilmesi ile gerçekleşmektedir (Schwertner, 2017: 390).

Dijital dönüşüm, yeni dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegre edilmesi ve organizasyonların yapısal olarak yeniden şekillendirilmesi olarak tanımlanmaktadır (Bharadwaj vd., 2013). Bu dönüşüm, bır organizasyonun iç süreçleri, müşteri ilişkileri ve tedarik zinciri gibi birçok alanda radikal değişiklikler yaratabilmektedir (Vial, 2019).

Reis vd. (2018), dijital dönüşümü şirketlerin stratejik uyumu açısından inceleyerek, organizasyonların bu süreçte teknolojik adaptasyon kadar kurumsal kültür dönüşümüne de odaklanması gerektiğini ortaya koymuştur. North vd. (2019), dijital dönüşüm liderliğinin şirket başarısında kritik bir faktör olduğunu belirtmektedir.

Kunisch, Menz ve Langan, (2022), dijital dönüşüm sürecinde yöneticilerin değişen görevlerini ve bunun yanında yeni yönetimsel pozisyonların benimsenmesini araştırmıştır.

Wrede vd. (2020) çalışmalarında dijital dönüşüme yanıt olarak üst düzey yöneticilerin rolünü ve kolaylaştırıcı eylemlerini incelemiştir. Bulgular, üst yönetim ekibinin desteğinin firmaların dijital dönüşümünde önemli olduğunu vurgulamaktadır (Wrede vd., 2020: 1552). Yapılan literatür araştırmasına bakıldığında bu çalışma, dijital dönüşüm sürecinin yöneticiler açısından değerlendirilmesine odaklanarak literatürdeki kritik bir boşluğu dolduracağı düşünülmektedir. Mevcut literatür genellikle dijital dönüşümün teknik veya organizasyonel boyutlarına yoğunlaşmaktadır; ancak, yöneticilerin bu süreci nasıl deneyimlediği ve algıladığı konusunda sınırlı sayıda araştırma bulunmaktadır. Bu bağlamda, çalışmanın özgün katkısı, yöneticilerin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları zorlukları, kolaylıkları ve çalışan direncini ortaya koyarak, organizasyonel bağlamda karar alma süreçlerine dair daha derinlemesine bir bakış sağlamasına çalışılmıştır. Ayrıca, bu çalışma, dijital dönüşümü uygulayan yöneticilerin deneyimlerine dayalı olarak pratik öneriler suna arak akademik literatüre ve uygulamaya önemli bir katma değer sağlaması amacıyla düzenlenmiştir.

Bu bağlamda araştırmanın amacı, yöneticilerin, dijital dönüşüme karşı algılarını tespit etmektir. Bu nedenle yöneticilerin dijital dönüşüm sürecinde karşılaştıkları zorlukları, çalışan dirençleri, bunları engellemek için yapılması gerekenleri tabi bunun yanında dijitalleşmenin sağladığı kolaylıkları belirlemek maksadıyla aşağıdaki sorulara cevap aranmıştır:

- Yöneticilerin yönetici tanımlamaları nelerdir?
- Yöneticilerde bulunması gereken özellikler nelerdir?
- Dijital dönüşümü tanımlar mısınız?
- Dijital dönüşümün sağladığı kolaylıklar nelerdir?
- Dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığınız zorluklar neleredir?
- Dijital dönüşüm sürecinde karşılaştığınız çalışan dirençleri nelerdir?
- Dijital dönüşüm işletmenizde hangi oranda uygulanmaktadır?
- Dijital dönüşüm sürecinde çalışanlara hangi eğitimler verilmelidir?
- Dijital dönüşüm sürecindeki dirençleri engellemek için neler yapılmalıdır?
- Dijital dönüşüm sürecinin daha verimli hale gelmesi için hangi tavsiyelerde bulunursunuz?

3. YÖNTEM

3.1. Araştırmanın Modeli

Makalede nitel araştırma metodu uygulanmıştır. Araştırma için, olgu bilim deseni kullanılmıştır. Bu araştırma, Gaziantep'te farklı sektörlerde görev yapan yöneticiler ile yapılmıştır.

3.2. Çalışma Grubu

Araştırmada Gaziantep'teki çeşitli işletmelerde istihdam edilen ve çalışmaya katılmayı kabul eden 22 yönetici, çalışma grubu olarak seçilmiştir. Çalışmada maksimum çeşitlilik örneklemesi kullanılmıştır.

3.3. Veri Toplama Araçları

Verileri toplamak için "yarı yapılandırılmış görüşme" yöntemi kullanılmıştır. Çalışmada daha küçük bir örneklem elde etmek ve araştırılan probleme dahil olabilecek bireylerin çeşitliliğini maksimum düzeyde belirtmek için maksimum çeşitlilik örneklemesi seçilmiştir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 118). Araştırma konusu belirlendikten sonra literatür taraması sonucu uygun sorular hazırlanmıştır. Çalışmanın verileri bilimsel araştırma etik kuralları çerçevesinde toplanmıştır.

Bu araştırma verilerinin etik kurallara uygun bir şekilde toplanması amacıyla Gaziantep Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Kurulundan 04.09.2024 tarihli ve 540621 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

3.4. Verilerin Elde Edilmesi

Araştırmaya ait görüşme notları görüşmeyi kabul eden yöneticilerle yüzyüze ve online görüşme yapılarak toplanmıştır. Görüşme esnasında yöneticilere yapılan araştırmayla ilgili bilgi verilerek yarı yapılandırılmış derinlemesine mülakat yöntemi uygulanmıştır. Çalışma için "MAXQDA 2020" paket programı kullanılmıştır.

4. BULGULAR

4.1. Katılımcılara Ait Demografik Bilgiler

Araştırma tablolarda görüldüğü üzere 22 yöneticiyle yürütülmüş olup katılımcıların faaliyet gösterdikleri sektör, pozisyonları ve çalışma yılları Tablo 1, 2 ve 3'te gösterilmiştir.

Tablo 1. Katılımcıların Sektör Bilgiler

	Bölümler	**Yüzde**
Özel	18	81,82
Kamu	4	18,18
TOPLAM	22	100

Katılımcıların %81'i özel sektörde faaliyet göstermektedir. Araştırmaya katılan yöneticilerin sadece 4 tanesi kamu sektöründe çalışmaktadır.

Tablo 2. Katılımcıların Pozisyon Bilgileri

	Bölümler	**Yüzde**
Müdür	10	45,45
Yönetici	9	40,91
Şef	3	13,64
TOPLAM	22	100

Tabloya bakıldığında yöneticilerin tamamına yakını müdür ve yönetici pozisyonunda bulunmaktadır.

Tablo 3. Katılımcıların Çalışma Yıllarına Ait Bilgiler

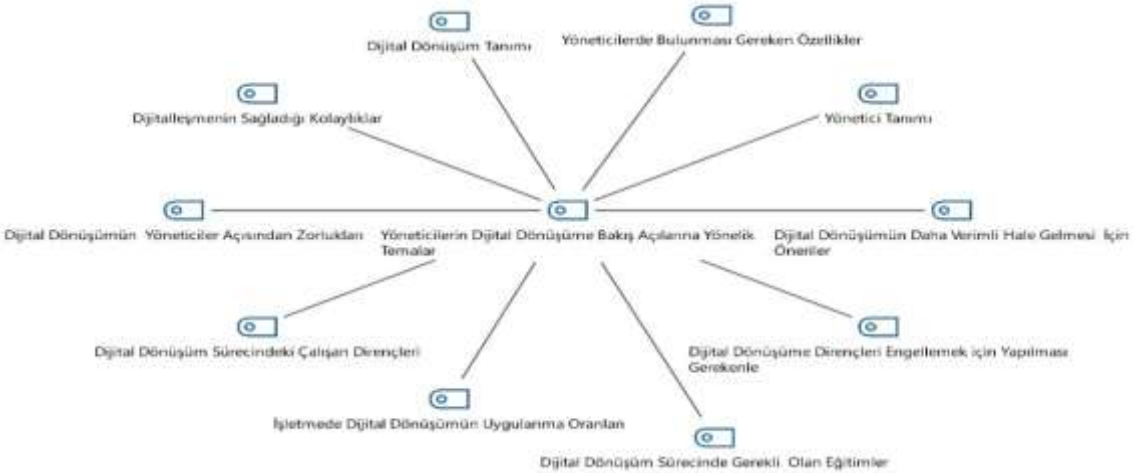
	Bölümler	**Yüzde**
1-9 Yıl	14	63,64
10-19 Yıl	4	18,18
20-30 Yıl	4	18,18
TOPLAM	22	100

Yöneticilerin büyük çoğunluğu mesleğini 1-9 yıl arasında icra etmektedir.

4.2. Araştırmanın Temaları ve Kodları

Çalışma 10 tema ve bu temalara ait kodlardan oluşmaktadır.

Şekil 1. Yöneticilerin Dijital Dönüşüme Bakış Açılarına Yönelik Temalar Gösterimi



Araştırma Şekil 1'deki gibi 10 temadan meydana gelmiştir. Bu temalar; Yönetici tanımı, yöneticilerde bulunması gereken özellikler, dijital dönüşüm tanımı, dijital dönüşümün sağladığı kolaylıklar, dijital dönüşümün yöneticiler açısından zorlukları, dijital dönüşüm sürecindeki çalışan dirençleri, işletmelerde dijital dönüşümün uygulanma oranları, dijital dönüşüm sürecindeki eğitimler, dijital dönüşüme dirençleri engellemek için yapılması gerekenler, dijital dönüşümün daha verimli hale gelmesi için önerilerdir.

4.3. Yönetici Tanımı Temasını Gösteren Kodlar

Çalışmanın başlangıç teması olan yönetici tanımlaması temasına ait kod alt kod bölümler modeli Şekil 2'de gösterilmektedir. Yönetici tanımlanması teması, araştırmaya katılan yöneticiler tarafından 18 alt kategori olarak ifade etmiştir.

Şekil 2. Yönetici Tanımı Temasını Gösteren Kodlar

Yönetici tanımlaması temasını oluşturan kategoriler grafik 1'de görüldüğü üzere; organize eden kişi, karar veren kişi, işleri bizzat yapan değil planlayan, örgütleyen koordine edendir, kurumun veya bulunduğu kısım amirliğinin yönetimini üstlenen, yönetme faaliyetinde bulunan kişi şeklinde sıralanmıştır.

Grafik 1. Yönetici Tanımı

Yönetici tanımı temasının yöneticiler tarafından en çok belirtilen kategorisi "planlama yapan, organize eden, koordinasyon sağlayan, karar veren kişi" kategorisidir. Katılımcılar yöneticileri yönetim fonksiyonlarını yerine getiren kişi olarak tanımlamıştır. Kategoriyle ilgili ile ilgili Dy10 ve Dy21 kodlu katılımcıların ifadeleri şu şekildedir:

> "*İşletmedeki işleri planlayan, koordine eden ve çalışmaları dengede tutan meslek olarak tanımlayabilirim.*" (dy10, Konum 8)

> "*Birimine bağlı yapılması gereken işlemleri planlamak, koordine etmek, insan kaynaklarını en verimli bir şekilde kullanmak, birimler arası iletişimi sağlamak.*" (dy21, Konum 8)

En çok değinilen ikinci kategori "yönetici kurmumun işlerini kendi yapmaz ancak süreçteki işleri planlayan, örgütleyen, koordine eden ve denetleyen kişilerdir" kategorisi olmuştur. Katılımcılar konuyla ilgili yöneticileri "insanlara iş yaptıran kişi olarak" belirtmişlerdir. Dy14 ve Dy6 kodlu katılımcılar şunları ifade etmiştir:

> "*Kurumun işlerini kendi yapmayan, planlayan, koordine eden ve denetleyen kişilerdir.*" (dy 14, Konum 8)

> "*Yönetici bir takım becerilere dayanmaktadır, liderlik, planlama, uyum, organizasyon, koordinasyon ve karar verme gibi, genel olarak bir organizasyonun başarılı olması için gerekli adımları atmaktan sorumludur.*" (dy6, P. 2: 152)

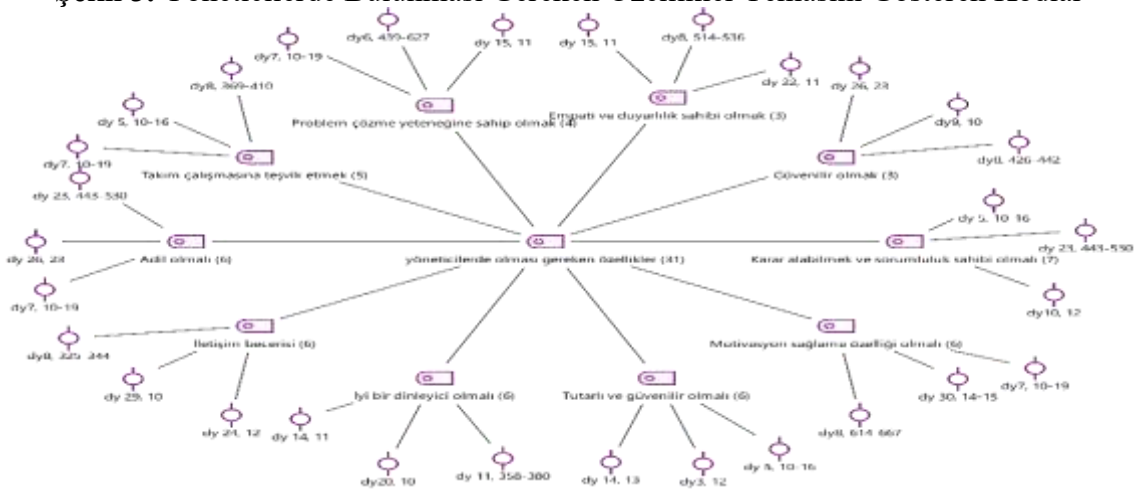
Çalışmanın bir diğer en çok ifade edilen yönetici tanımı, "Kurumun veya bulunduğu kısım amirliğinin yönetimini üstlenir" şeklinde olmuştur. Bu konuda Dy9 kodlu yönetici şu şekilde ifade etmiştir

> "*Kurumun veya bulunduğu kısım amirliğinin yönetimini üstlenir. Kurumun amaçları ve hedeflerini gerçekleştirmek için çalışanları ve mali durumu koordine etmektir.*" (dy9, Konum 8)

4.4. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler Temasını Gösteren Kodlar

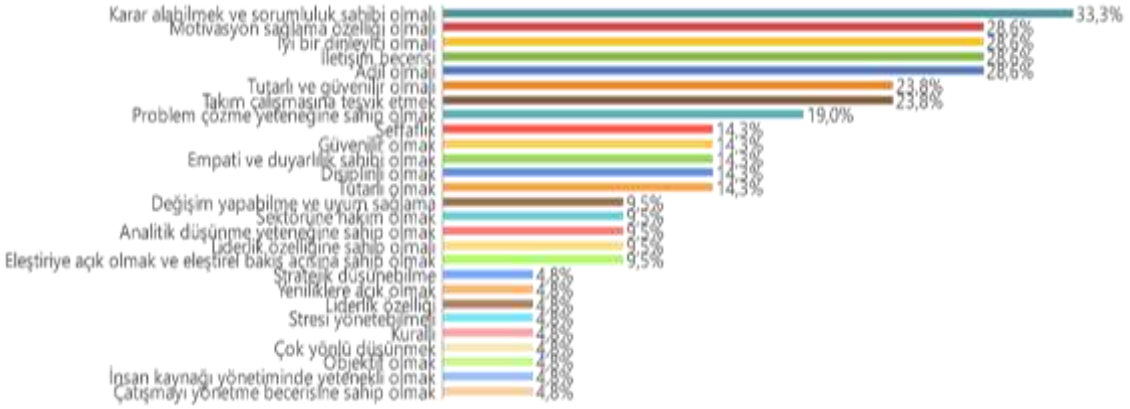
Araştırmanın ikinci teması olan yöneticilerde bulunması gereken özellikler temasının kodları şekil 3'te gösterilmektedir.

Şekil 3. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler Temasını Gösteren Kodlar



Yöneticilerde olması gereken özellikler temasının kategorileri grafik 2'de; karar alabilmek ve sorumluluk sahibi olmak, motivasyon sahibi olmak, iyi bir dinleyici olmak, iletişim becerisine sahip olmak, adil olmak, tutarlı ve güvenilir olmak, takım çalışmasına teşvik etmek, problem çözme yeteneğine sahip olmak şeklinde belirlenmiştir.

Grafik 2. Yöneticilerde Bulunması Gereken Özellikler



Yöneticilerde bulunması gereken özellikler temasının yöneticiler tarafından en çok ifade edilen kategorisi "karar alabilmeli ve sorumluluk sahibi olmalı" şeklindedir. Katılımcılar yöneticileri kolay karar alabilen ve aldıkları kararların sorumluluğu üstlenebilme özelliğine sahip kişiler olarak belirtmiştir. Kategoriyle ilgili Dy3 kodlu katılımcının ifadeleri şu şekildedir:

"*Karar vermek ve sorumluluğu kabul etmek.*" (dy3, Konum 13)

Diğer alt kategorilerden en çok ifade edilen ikinci kategori "motivasyon sağlama özelliğine sahip olmak" tır. Araştırmaya katılan bazı yöneticilerin ifadeleri şu şekildedir:

"*İyi bir yönetici, ekibini yönlendirme ve ilham verme yeteneğine sahip olmalı.*"

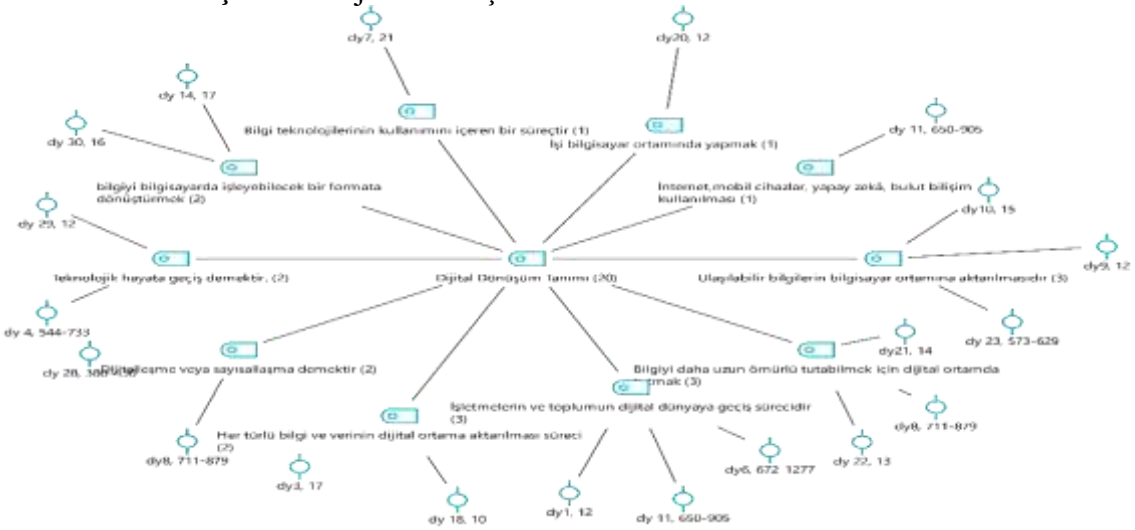
"*Hem kendi motivasyonunu sürdürebilmeli hem de ekibini motive etmeli ve pozitif düşünceli olmalı.*"

"*İyi bir yönetici, ekibini etkili bir şekilde yönetebilmeli ve işbirliği içinde çalışmalarını sağlamalıdır.*" (dy7, Konum 10-16)

4.5. Dijital Dönüşüm Tanımı Temasına Ait Kod Alt Kod Bölümler Modeli

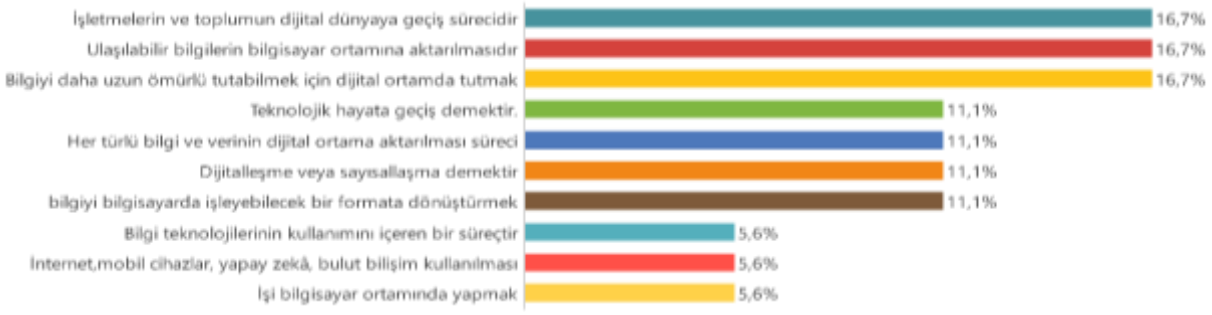
Çalışmanın dijital dönüşümün tanımı temasını gösteren kodlar şekil 4'te gösterilmektedir.

Şekil 4. Dijital Dönüşümün Tanımını Gösteren Kodlar



Yöneticilerin dijital dönüşüm tanımlamaları temasının kategorileri grafik 3'te; İşletmelerin ve toplumun dijital dünyaya geçiş süreci, ulaşılabilir bilgilerin bilgisayar ortamına aktarılması, bilgiyi daha uzun ömürlü tutabilmek için dijital ortamda tutmak ve teknolojik hayata geçiş demektir şeklinde sıralanmıştır.

Grafik 3. Dijital Dönüşüm Tanımı



Bu temaya ait en çok ifade edilen kategori için bazı yöneticilerin ifadeleri aşağıdaki gibidir:

> "*Şirketlerin ve toplumun dijitalleşme sürecidir ve internet, mobil cihazlar, yapay zekâ gibi teknolojilerin kullanımıdır. Bu süreçte bilgi, hizmetler ve ürünler dijital olarak işlenir, depolanır.*" (dy 11, P. 1: 648)

> "*Ulaşılabilir bilgilerin bilgisayar ortamına aktarılmasıdır.*" (dy 23, P. 1: 573)

> "*Bilgileri daha net ve uzun ömürlü tutabilmek gerek yazılı gerek görsel veriler dijital ortamda tutabilmektir.*" (dy 22, Konum 13)

> "*Dijitalleşme, hemen her alanda hayatımızın içine yerleşmeye başlamış bir kavramdır fakat en basit haliyle düşünüldüğünde teknolojik hayata geçiş*

diyebiliriz. Bizim sektör (banka) için dijitalleşme, iş yükünün hafiflemesi, işlemlerin hızlanması, mobil uygulamaya geçilmesini temsil etmektedir." (dy 4, P. 1: 436)

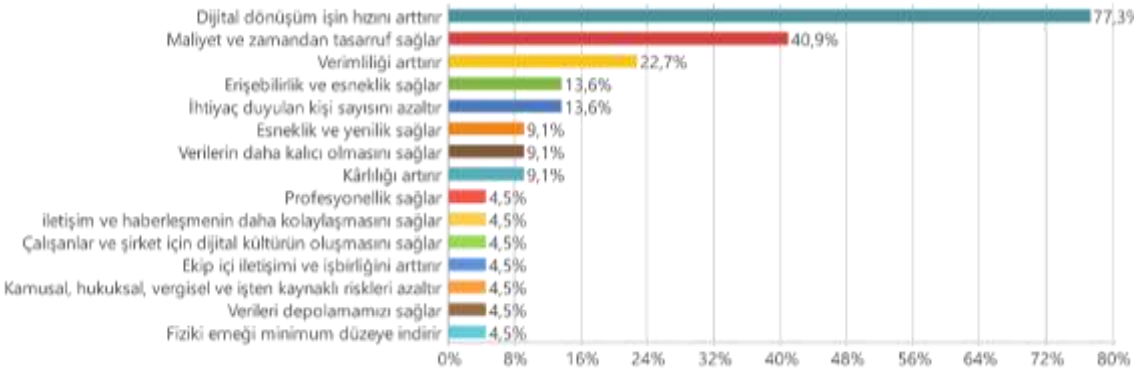
4.6. Dijital Dönüşümün Yöneticilere Sağladığı Kolaylıklar Temasını Gösteren Kodlar

Araştırmanın bir diğer teması olan dijital dönüşümün yöneticilere sağladığı kolaylıklar temasını gösteren kodlar şekil 5'de gösterilmektedir.

Şekil 5. Dijital Dönüşümün Yöneticilere Sağladığı Kolaylıklar Temasını Gösteren Kodlar

Dijital dönüşümün yöneticilere sağladığı kolaylıklar temasını gösteren bölümler grafik 4'de görüldüğü üzere; dijital dönüşüm işin hızını arttırır, maliyet ve zamandan tasarruf sağlar, verimliliği arttırır, erişebilirlik ve esneklik sağlar ulaşılabilir bilgilerin bilgisayar ortamına aktarılması, bilgiyi daha uzun ömürlü tutabilmek için dijital ortamda tutmak ve teknolojik hayata geçiş demektir şeklinde sıralanmıştır.

Grafik 4. Dijital Dönüşümün Yöneticilere Sağladığı Kolaylıklar



Bu tema için yöneticilerin en çok belirttiği kolaylıklar aşağıdaki gibidir:

"*Dijitalleşme işin hızını arttırır. İş sürecinde zaman kazandırır bunun yanında erişebilirlik ve esneklik sağlar ve verimliliği arttırır.*" (dy1, Konum 14)

"*Zamandan, personelden ve maliyetlerden tasarruf sağlar. Müşterinle olan ilişkinde kolaylık, hız katar.*" (dy 5, Konum 21-26)

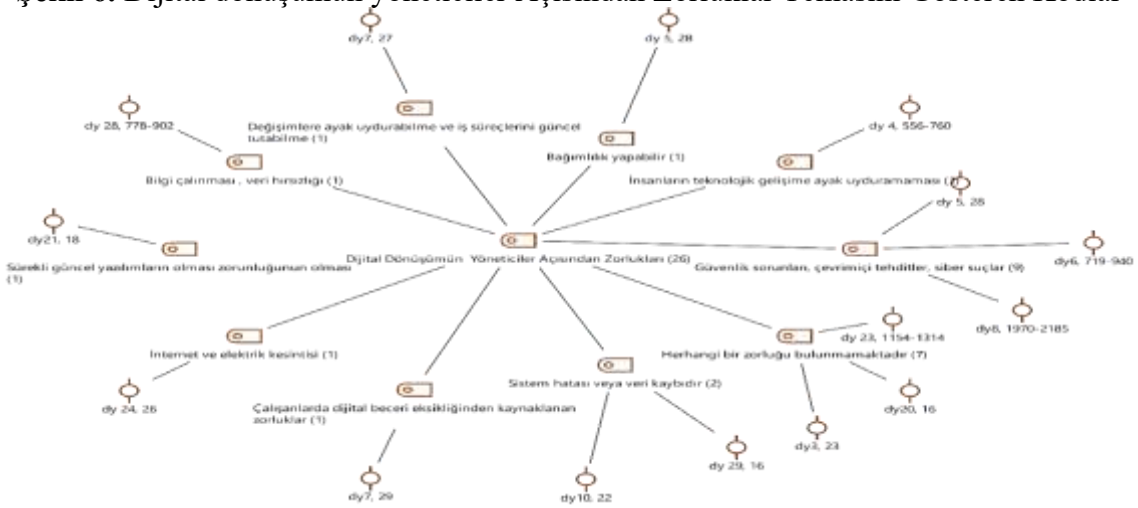
"*Kişiden, maliyetten ve zamandan tasarruf etmemizi sağlar.*" (dy10, Konum 19)

"*Sürecin en verimli şekilde kullanılmasını sağlar. Kazanılan deneyimleri iyileştirir. İşletmenin büyümesine katkı sağlar. Çalışanlar ve şirketler için de dijital kültürün oluşmasını sağlar. Kârlılığı artırır.*" (dy3, Konum 19)

4.7. Dijital Dönüşümün Yöneticiler Açısından Zorlukları Temasını Gösteren Kodlar

Dijital dönüşümün yöneticiler açısından zorluklar temasını gösteren kodlar şekil 6'da gösterilmektedir.

Şekil 6. Dijital dönüşümün yöneticiler Açısından Zorluklar Temasını Gösteren Kodlar



Dijital dönüşümün yöneticiler açısından zorluklar temasına ait kategoriler grafik 5'te görüldüğü üzere; güvenlik sorunları, çevrimiçi tehditler, siber suçlar, herhangi bir zorluğu bulunmamaktadır, sistem hatası ve veri kaybı, bilgi çalınması ve veri hırsızlığı şeklinde sıralanmıştır.

Grafik 5. Dijital Dönüşümün Yöneticiler Açısından Zorluklar

Bu temaya ait yönetici ifadelerinden bazıları aşağıdaki sıralanmıştır:

"*Dijitalleşmede, siber suçlar, veri ihlalleri gibi güvenlik sorunları ile karşılaşılmaktadır.*" (dy 5, Konum 28)

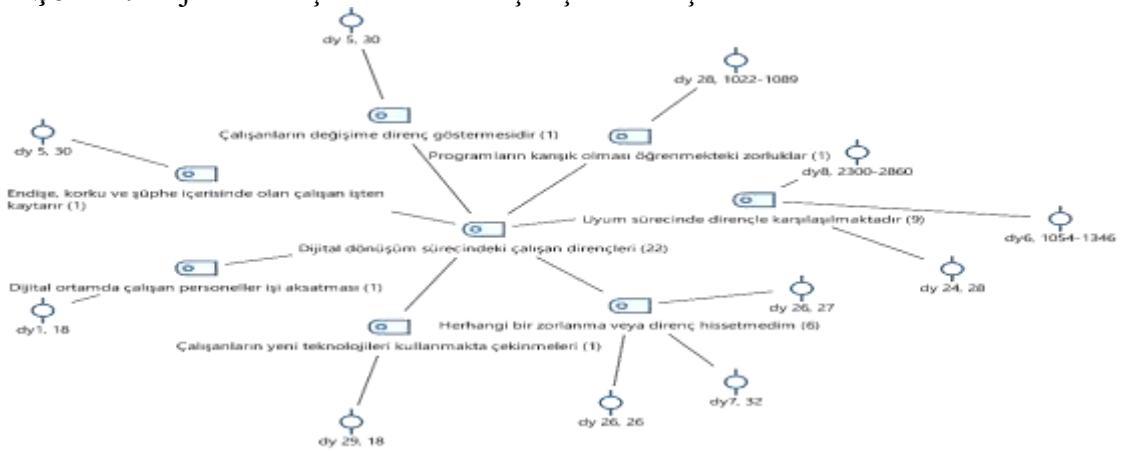
"*Sistem hatası veya veri kaybıdır.*" (dy10, Konum 22).

"*Dijital aksaklıklardan kaynaklanan zorluklar.*" (dy 29, Konum 16)

4.8. Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışan Dirençleri Temasını Gösteren Kodlar

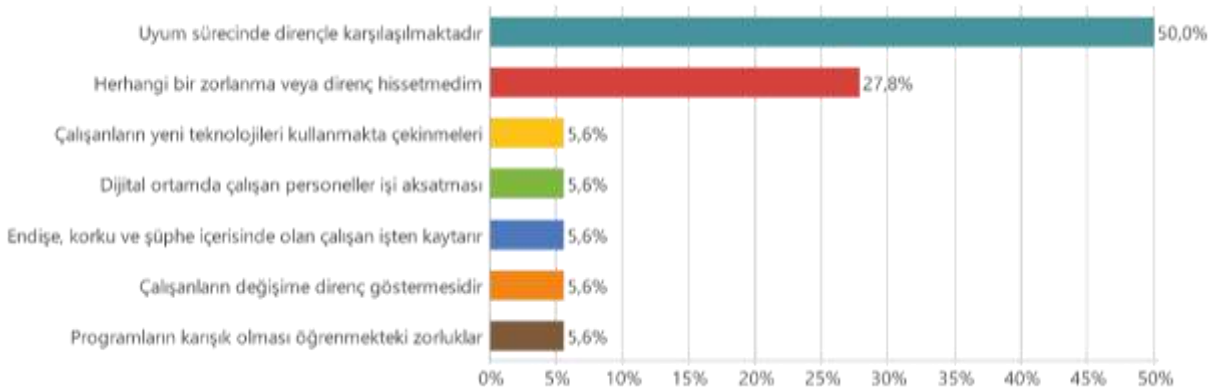
Araştırmanın dijital dönüşüm sürecinde çalışan dirençleri temasını gösteren kodlar Şekil 7'de gösterilmektedir.

Şekil 7. Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışan Dirençleri Temasını Gösteren Kodlar



Dijital dönüşüm sürecinde çalışan dirençleri temasına ait kategoriler grafik 6'da görüldüğü üzere; Uyum sürecinde dirençle karşılaşılmaktadır, herhangi bir zorlanma veya direnç hissetmedim, çalışanların yeni teknolojileri kullanmaktan çekinmeleri şeklinde sıralanmıştır.

Grafik 6. Dijital Dönüşüm Sürecinde Çalışan Dirençleri



"*Dijital dönüşüm sürecinde çalışan dirençleriyle ilgili ifadeler: Dijitalleşme ile ben de varmam gereken yola daha kısa sürede ulaştığıma inanıyorum.*" (dy3, Konum

23)

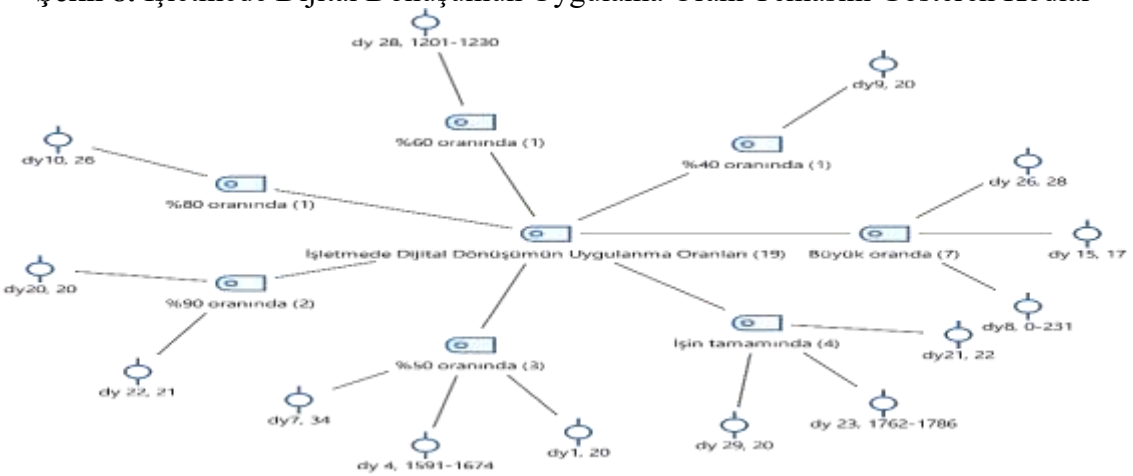
"*Uyum sürecinde dirençle karşılaşılmaktadır.*" (dy 25, Konum 17)

"*Yeni teknolojileri kullanmakta çekinmeleri.*" (dy 29, Konum 18)

4.9. İşletmede Dijital Dönüşümün Uygulanma Oranı Temasını Gösteren Kodlar

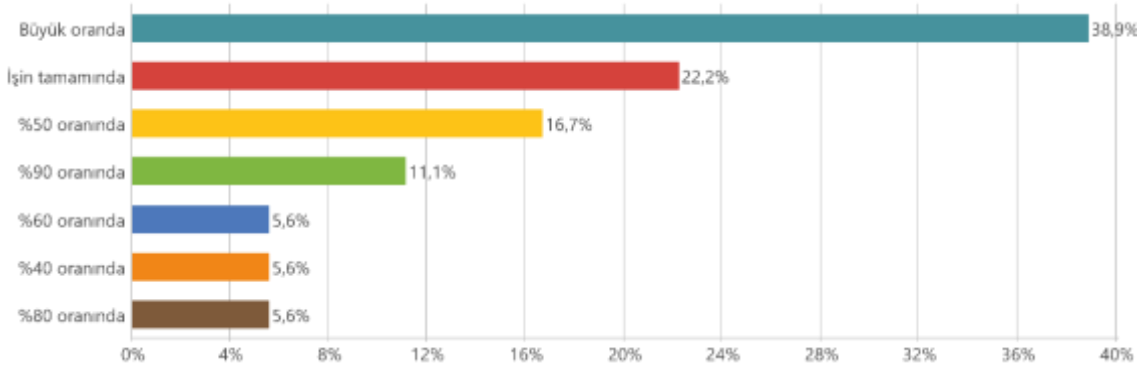
Araştırmanın işletmede dijital dönüşümün uygulama oranı temasını gösteren kodlar şekil 8'de gösterilmektedir.

Şekil 8. İşletmede Dijital Dönüşümün Uygulama Oranı Temasını Gösteren Kodlar



İşletmede dijital dönüşümün uygulama oranı temasına ait kategoriler grafik 7'de görüldüğü üzere; Büyük oranda, işin tamamında, %50 oranında, %90 oranında, %60 oranında şeklinde sıralanmıştır.

Grafik 7. İşletmede Dijital Dönüşümün Uygulama Oranı



İşletmede dijital dönüşümün uygulama oranlarıyla ilgili katılımcı ifadeler:

"*Kurumumda şuan çoğu uygulamanın dijitalleştiğini söyleyebilirim. Büyük oranda uygulanmakta ve bu durum gelişmektedir.*" (dy 23, P. 1: 1678)

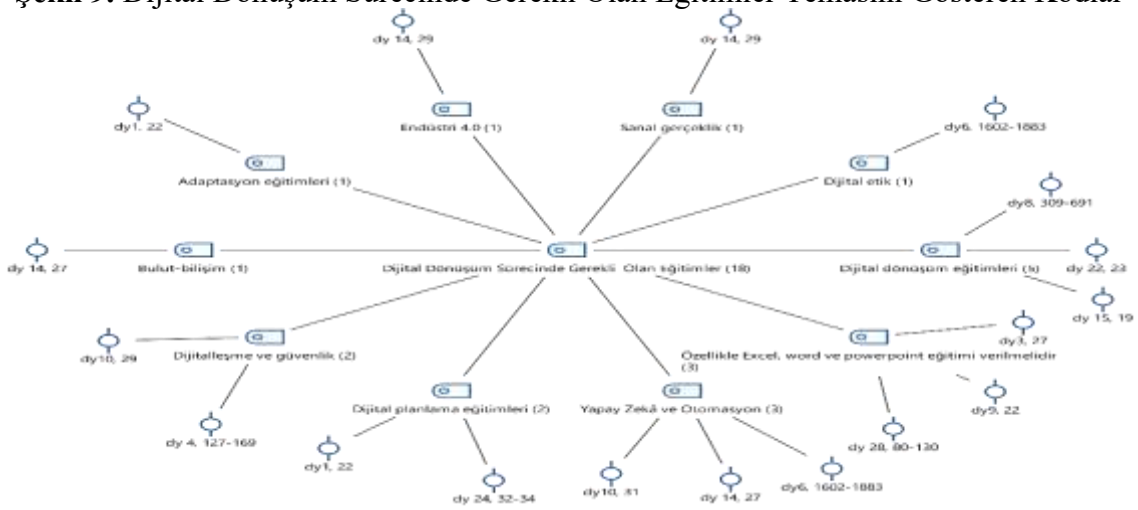
"*Bütün alanlarda kullanılmaktadır.*" (dy21, Konum 22)

"*Çalıştığım şirketin dijital pazarlama kısmı %50 dijital pazarlama yöntemi ile çalışmaktadır.*" (dy1, Konum 20)

4.10. Dijital Dönüşüm Sürecinde Gerekli Olan Eğitimler Temasını Gösteren Kodlar

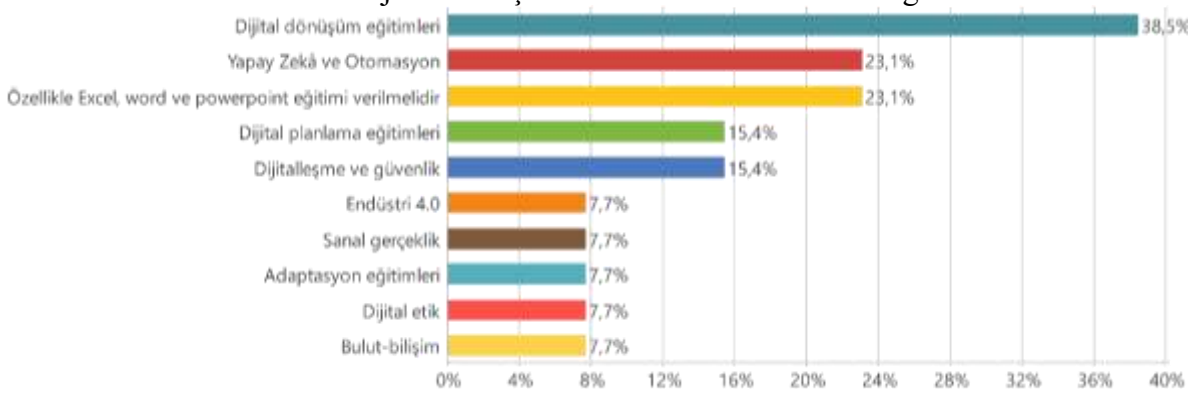
Araştırmanın dijital dönüşüm sürecinde gerekli olan eğitimler temasını gösteren kodlar şekil 9'da gösterilmektedir.

Şekil 9. Dijital Dönüşüm Sürecinde Gerekli Olan Eğitimler Temasını Gösteren Kodlar



Dijital dönüşüm sürecinde gerekli olan eğitimler temasına ait kategoriler grafik 8'de görüldüğü üzere; dijital dönüşüm eğitimleri, yapay zekâ ve otomasyon, excel, word ve power point eğitimleri şeklinde sıralanmıştır.

Grafik 8. Dijital Dönüşüm Sürecinde Gerekli Olan Eğitimler



Yöneticilerin dijital dönüşüm sürecinde gerekli gördüğü eğitimler aşağıda sıralanmıştır:

"*Dijital dönüşüm eğitimleri, Adaptasyon eğitimleri, Dijital planlama eğitimleri, İletişim ve işletme eğitimi.*" (dy1, Konum 22)

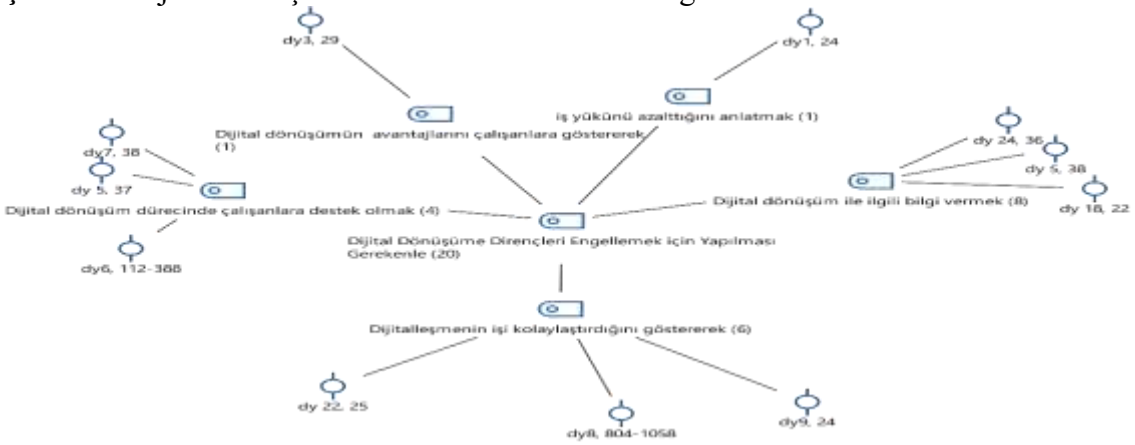
"*Kendi işim dışında düşünmek gerekirse; Günümüzde olmazsa olması temel*

bilgisayar kullanımıdır, Word excel gibi işletme verisi hazırlama sunma olanağı sağlayan platformlar mutlaka bilinmelidir. Bilmiyorsa eğitimi sağlanmalıdır. İş Ahlakı ve Dijital Etik Yapay Zekâ ve Otomasyon." (dy6, P. 3: 1602)

4.11. Dijital Dönüşüme Dirençleri Engellemek İçin Yapılması Gerekenler Temasına Ait Kod Alt Kod Bölümler Modeli

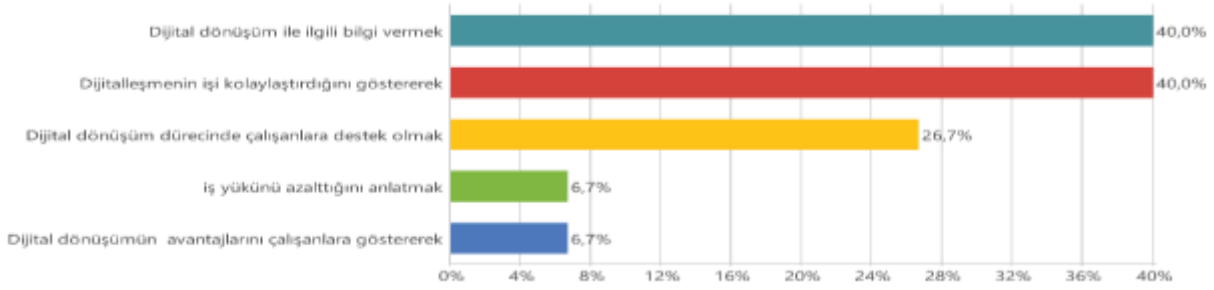
Araştırmanın dijital dönüşüme dirençleri engellemek için yapılması gerekenler temasını gösteren kodlar şekil 10'da gösterilmektedir.

Şekil 10. Dijital Dönüşüm Sürecinde Gerekli Olan Eğitimler Temasını Gösteren Kodlar



Dijital dönüşüme dirençleri engellemek için yapılması gerekenler temasına ait kategoriler grafik 9'da görüldüğü üzere; dijital dönüşüm ile ilgili bilgi vermek, dijitalleşmenin işi kolaylaştırdığını göstererek, dijital dönüşüm sürecinde çalışanlara destek olmak şeklinde şekillenmiştir.

Grafik 9. Dijital Dönüşüm Sürecinde Gerekli Olan Eğitimler



Yöneticilerin ifadeleri:

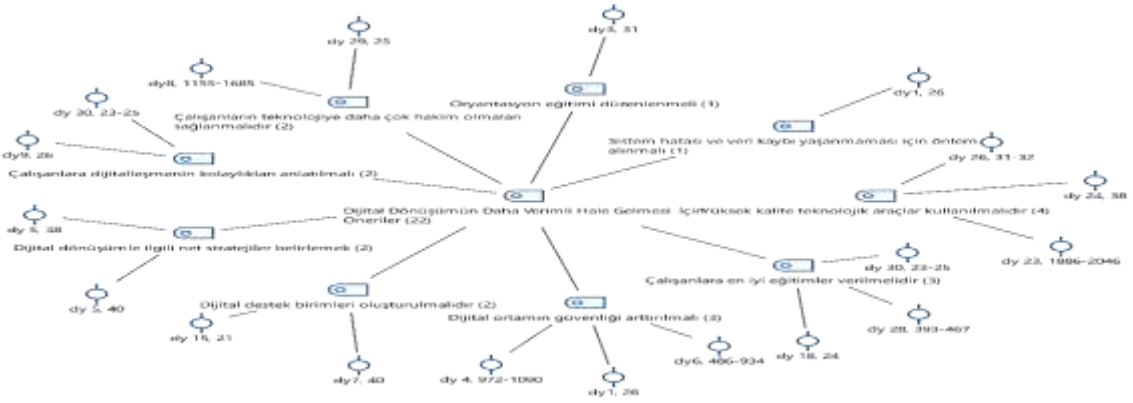
"*Dijitalleşme hakkında bilgi verilmeli: Dönüşümün detayları çalışanlara anlatılmalı ve dönüşümün ne kadar önemli ve gerekli olduğu ifade edilmelidir.*" (dy 5, Konum 35)

"*Dijital yönetimin faydalarından bahsetmek, işin dijital ortamda kolaylaştığını göstermek iş yükünün azaldığını anlamak ve direnç gösterilen konularla ilgili eğitim planlamak.*" (dy1, Konum 24)

4.12. Dijital Dönüşümün Daha Verimli Olmasını Destekleyen Öneriler Temasını Gösteren Kodlar Modeli

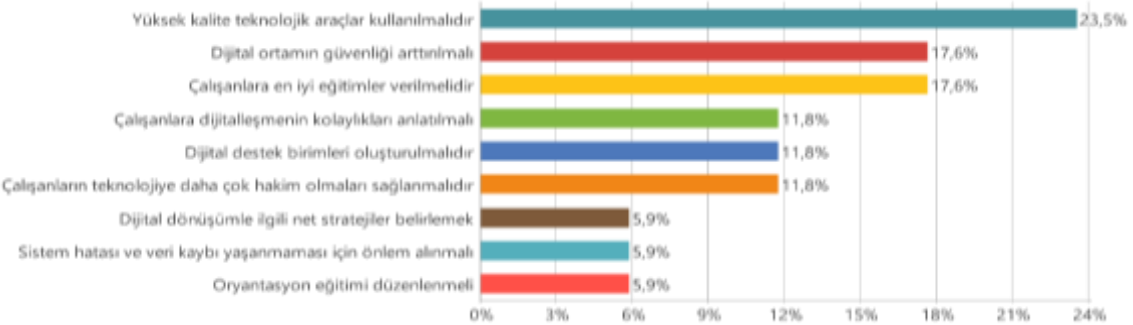
Araştırmanın dijital dönüşümün daha verimli olmasını destekleyen öneriler temasını gösteren kodlar şekil 11'de gösterilmektedir.

Şekil 11. Dijital Dönüşümün Daha Verimli Olmasını Destekleyen Öneriler Temasını Gösteren Kodlar



Dijital dönüşümün daha verimli olmasını destekleyen öneriler temasını oluşturan kategoriler grafik 10'da görüldüğü üzere; yüksek kalite teknolojik araçlar kullanılmalıdır, dijital ortamın güvenliği arttırılmalıdır, çalışanlara en iyi eğitim verilmelidir, çalışanlara dijitalleşmenin kolaylıkları anlatılmalıdır şeklinde sıralanmıştır.

Grafik 10. Dijital Dönüşümün Daha Verimli Olmasını Destekleyen Öneriler



Yönetici önerileri;

"*Yüksek kalite teknolojik araçlar kullanılmalıdır.*" (dy21, Konum 25)

"*Dijital ortamın güvenliğinin artması, veri ihlalleri almaması adına geliştirilmeli sistem hatası veya veri kaybı yaşanmaması İçin önlem alınmalıdır.*" (dy1, Konum

26)

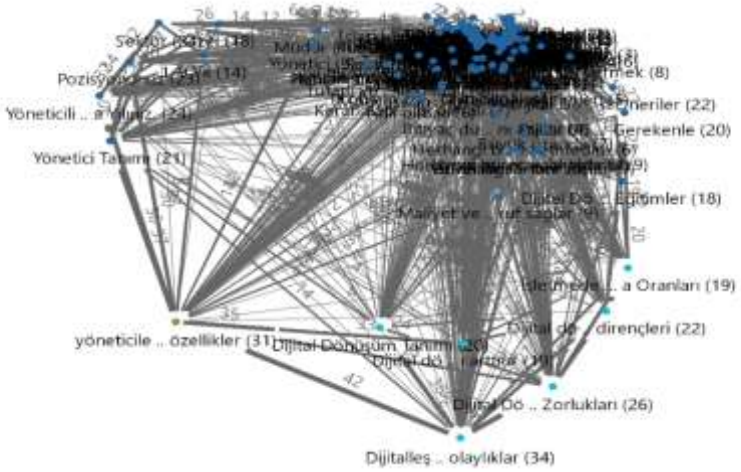
"*Çalışanlara en iyi eğitimler verilmelidir.*" (dy 18, Konum 24)

"*Dijital ortamın güvenliğinin artması, veri ihlalleri almaması adına geliştirilmeli sistem hatası veya veri kaybı yaşanmaması İçin önlem alınmalıdır.*" (dy1, Konum 26)

4.13. İlişkisel Analizler

İlişkisel analizler, görüşmeye katılan kişilerin konu hakkındaki düşüncelerinin birbirleriyle yakınsamasından oluşur. Şekil 12'de yöneticilerin bütün kodlarla ilgili ifadelerde bulunduğu görülmüştür.

Şekil 12. Kod Haritası



Şekil 13. Kod Bulutu

Yöneticilerin ifadelerinin sıklığına ait oluşan dağılımı şekil 13'te gösterilmektedir. Büyük puntolu kodlar daha yoğun kullanılan ifadeleri gösterirken, küçük puntolu olan ifadeler ise kodların daha az yoğun kullanıldığını göstermektedir.

5. SONUÇ VE TARTIŞMA

Çalışmada, dijital dönüşümün yöneticiler açısından tanımlanması, sağladığı kolaylıklar, karşılaşılan zorluklar ve çalışan direncine yönelik yaklaşımlar ele alınmıştır. Araştırmanın bulguları, dijital dönüşüm sürecinin organizasyonel verimliliği artırma, maliyetleri azaltma ve rekabet avantajı sağlama gibi önemli avantajlar sunduğunu göstermektedir. Ancak, bu sürecin başarıyla yönetilmesi için karşılaşılan zorlukların ve çalışan direncinin etkin bir şekilde ele alınması gerektiği de belirlenmiştir.

Analizler neticesinde yönetici tanımı, yöneticilerde bulunması gereken özellikler, dijital dönüşüm tanımlamaları, yöneticiler için zorluklar, kolaylıklar, çalışan dirençleri, dirençleri engellemek için yapılması gerekenler, işletmelerde dijitalleşme oranları, verilmesi gereken eğitimler ve dijital dönüşümün daha iyi hale gelmesi için öneriler olmak üzere 10 tema elde edilmiştir. Yöneticiler yönetici tanımını "İşletmenin işlerini kendi yapmayan ancak işleri planlayan, koordine eden ve denetleyen kişi" şeklinde yapmıştır. Yöneticilerde bulunması gereken özellikler olarak "karar alabilmeli ve sorumluluk sahibi olmalı" olarak ifade edilmiştir. Dijital dönüşüm "İşletmelerin ve toplumun dijital dünyaya geçiş süreci", dijital dönüşüm kolaylıkları için "Dijitalleşme işin hızını arttırır. İş sürecinde zaman kazandırır bunun yanında erişebilirlik ve esneklik sağlar ve verimliliği arttırır" ve zorluklar için "Dijitalleşmenin dezavantajları arasında güvenlik sorunları, bağımlılık, özel hayatın gizliliği yer almaktadır" ifadeleri yöneticiler tarafından açıklanmıştır. Bu süreçte çalışanlarda gözlemlenen dirençler nelerdir sorusuna yöneticiler "Herhangi bir zorlanma veya direnç hissetmedim" şeklinde cevap vermişlerdir. Araştırmaya katılan yöneticilerin önemli bir kısmı dijitalleşmeyi işlerinin büyük çoğunluğunda uyguladıklarını, dijitalleşme sürecinde çalışanlara "Dijital dönüşüm eğitimleri, Adaptasyon eğitimleri, Dijital planlama eğitimleri, İletişim ve işletme eğitimi" verilmesi gerektiğini açıklamışlardır. İşletmelerde büyük bir değişim süreci olan dijital dönüşüm aşamasında çalışanların dirençlerini engellemek için bilgi verilmeli ve dijitalleşmenin faydalarının çalışanlara anlatılması gerektiği yöneticiler tarafından vurgulanmıştır. Son olarak dijital dönüşümün daha verimli hale gelmesi için yüksek kalite araçlar kullanılmalı ve dijital dönüşüm sürecinde güvenliğin arttırılması önerilerinde bulunulmuştur.

Dijital dönüşüm, yöneticilere işlerinde çok fazla kolaylık sağlamaktadır. İş süreçlerinin otomasyonu ve veri analitiği kullanımı, karar alma süreçlerini hızlandırmakta ve daha doğru kararlar verilmesinde yardımcı olmaktadır. Ancak, dijital dönüşümün yönetiminde çeşitli zorluklar da mevcuttur. İlk olarak, dijital dönüşüm süreci genellikle yüksek maliyetli yatırımlar gerektirmektedir. Teknolojik altyapının kurulması ve sürekli güncellenmesi, büyük finansal kaynaklar gerektirebilir. Ayrıca, dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi için gerekli bilgi ve becerilere sahip yöneticilerin ve çalışanların bulunması, bir diğer önemli zorluk olarak karşımıza çıkmaktadır. Eğitim ve yetenek geliştirme programları, bu alanda önemli bir rol oynamaktadır. Çalışan direnci, dijital dönüşüm sürecinde karşılaşılan en önemli zorluklardan biridir. Çalışanlar, alıştıkları iş yapış şekillerinden vazgeçmekte ve yeni teknolojilere uyum sağlamakta zorlanabilirler. Bu direnç, dijital dönüşüm sürecinin yavaşlamasına ve hatta başarısız olmasına yol açabilir. Çalışan direncinin azaltılması için etkili iletişim stratejileri geliştirilmesi, değişim yönetimi süreçlerinin iyi planlanması ve çalışanların sürece aktif katılımının sağlanması gerekmektedir. Özellikle üst yönetimin, dijital dönüşüm sürecine liderlik etmesi ve çalışanlara sürecin faydalarını net bir şekilde anlatması önemlidir. Ayrıca, çalışanların endişelerinin dinlenmesi ve geri bildirimlerinin dikkate alınması, direnç seviyesinin azaltılmasına yardımcı olabilir.

Dijital dönüşüm, yöneticilere çeşitli avantajlar sunarken, aynı zamanda önemli zorluklar da içermektedir. Bulgular, dijital dönüşümün organizasyonel verimliliği artırdığını, maliyetleri azalttığını ve rekabet avantajı sağladığını göstermektedir. Ancak, bu sürecin başarıyla yönetilmesi için stratejik planlama, etkili iletişim ve sürekli eğitim kritik faktörlerdir. Ayrıca, çalışan direnci, dijital dönüşümün başarısını etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Organizasyonların, değişim sürecini başarıyla yönetebilmesi için, çalışanların sürece dahil edilmesi ve onların adaptasyonunun desteklenmesi gerekmektedir. Bu çalışmanın bulgularının, yöneticiler ve akademisyenler için dijital dönüşümü daha iyi anlamalarına ve bu süreci daha etkin yönetmelerine rehberlik edeceği ümit edilmektedir.

Bu sonuçlara dayalı olarak, dijital dönüşüm sürecinin başarılı bir şekilde yönetilmesi, organizasyonların rekabet gücünü artırmak için kritik öneme sahiptir. Yöneticilerin, bu sürecin getirdiği kolaylıkları ve zorlukları iyi anlaması ve çalışan direncini etkin bir şekilde yönetmesi, dijital dönüşümün başarısında belirleyici olacaktır. Bu bağlamda, sürekli eğitim ve gelişim programlarının uygulanması, değişim yönetimi stratejilerinin geliştirilmesi ve etkili iletişim kanallarının oluşturulması, dijital dönüşüm sürecinin başarıyla tamamlanmasına katkı

sağlayacaktır. Çalışma hayatındaki tecrübeli yöneticilerden alınan bilgilerden oluşan araştırmanın, dijital çağdaki, dijital dönüşüm sürecindeki yöneticilere ve alan yazısına fayda sağlayacağı düşünülmektedir.

KAYNAKÇA

Addison, S. (2021). Impact of advancement of technology, competitive pressure, user expectation on continuous digital disruption: Mediating role of perceived ease of use. *Open Journal of Business and Management, 9*(4), 2013-2079. https://doi.org/10.4236/ojbm.2021.94109

Amit, R., & Zott, C. (2001). Value creation in e-business. *Strategic Management Journal, 22*(6-7), 493-520. https://doi.org/10.1002/smj.187

Autio, E., Nambisan, S., Thomas, L. D., & Wright, M. (2018). Digital affordances, spatial affordances, and the genesis of entrepreneurial ecosystems. *Strategic Entrepreneurship Journal, 12*(1), 72-95. https://doi.org/10.1002/sej.1266

Bancıu, D., Vevera, A. V., & Popa, I. (2023). Digital transformation impact on organization management and several necessary protective actions. *Studies in Informatics and Control, 32*(1), 49-56. http://dx.doi.org/10.24846/v32i1y202305

Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly, 37*(2), 471-482.

Dahlström, P., Desmet, D., & Singer, M. (2017). *The seven decisions that matter in a digital transformation: A CEO's guide to reinvention*. McKinsey Digital. https://www.mckinsey.com/capabilities/mckinsey-digital/our-insights/the-seven-decisions-that-matter-in-a-digital-transformation

Dewan, R., Jing, B., & Seidmann, A. (2003). Product customization and price competition on the internet. *Management Science, 49*(8), 1055-1070. https://doi.org/10.1287/mnsc.49.8.1055.16401

Gimpel, H., Hosseini, S., Huber, R., Probst, L., Röglinger, M., & Faisst, U. (2018). Structuring digital transformation: A framework of action fields and its application at ZEISS. *Journal of Information Technology Theory and Application, 19*(1), 31-54.

Heavin, C., & Power, D. J. (2018). Challenges for digital transformation – Towards a conceptual decision support guide for managers. *Journal of Decision Systems, 27*(1), 38-45. https://doi.org/10.1080/12460125.2018.1468697

Henderikx, M., & Stoffers, J. (2022). An exploratory literature study into digital transformation and leadership: Toward future-proof middle managers. *Sustainability, 14*(2), 1-18. https://doi.org/10.3390/su14020687

Henriette, E., Feki, M., & Boughzala, I. (2016). *Digital transformation challenges*. In MCIS 2016 Proceedings.

Hess, T., Mat, C., Benlian, A., & Wiesböck, F. (2016). Options for formulating a digital transformation strategy. *MIS Quarterly Executive, 15*(2), 123-139.

Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). Strategy, not technology, drives digital transformation. *MIT Sloan Management Review and Deloitte University Press, 14*(1-25).

Karimi, J., & Walter, Z. (2015). The role of dynamic capabilities in responding to digital disruption: A factor-based study of the newspaper industry. *Journal of Management Information Systems, 32*(1), 39-81. https://doi.org/10.1080/07421222.2015.1029380

Kunisch, S., Menz, M., & Langan, R. (2022). Chief digital officers: An exploratory analysis of their emergence, nature, and determinants. *Long Range Planning, 55*(1), 101999. https://doi.org/10.1016/j.lrp.2020.101999

Legner, C., Eymann, T., Hess, T., Matt, C., Böhmann, T., Drews, P., Mädche, A., Urbach, N., & Ahlemann, F. (2017). Digitalization: Opportunity and challenge for the business and information systems engineering community. *Business and Information Systems Engineering, 5*9(4), 301-308. https://doi.org/10.1007/s12599-017-0484-2

Liu, D. Y., Chen, S. W., & Chou, T. C. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision, 49*(10), 1728-1742. https://doi.org/10.1108/00251741111183852

North, K., Aramburu, N., & Lorenzo, O. (2019). Digital transformation requires changes in innovation and leadership. *Journal of Business Research, 97*, 388-396.

OECD. (2018). *Going digital in a multilateral world*. OECD. https://www.oecd.org/going-digital/C-MIN-2018-6-EN.pdf

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: How to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management, 5*(1), 63-77.

Reis, J., Amorim, M., Melão, N., & Matos, P. (2018). Digital transformation: A literature review and guidelines for future research. In Á. Rocha, H. Adeli, L. Paulo Reis, & S. Costanzo (Eds.), *Trends and Advances in Information Systems and Technologies (Volume 1)* (pp. 411-421). Springer. https://doi.org/10.1007/978-3-319-77703-0_41

Schilirò, D. (2024). Digital Transformation and its impact on organizations. *International Journal of Business and Management, 19*(6), 71-81. https://doi.org/10.5539/ijbm.v19n6p71

Schneider, S., & Kokshagina, O. (2020). Digital transformation: What we have learned (thus far) and what is next. *Creativity and Innovation Management, 30*(2), 384-411. https://doi.org/10.1111/caim.12414

Schwertner, K. (2017). Digital transformation of business. *Trakia Journal of Sciences, 15*(1), 388-393. https://doi.org/10.15547/tjs.2017.s.01.065

Tagscherer, F., & Carbon, C. C. (2023). Leadership for successful digitalization: A literature review on companies' internal and external aspects of digitalization. *Sustainable Technology and Entrepreneurship, 2*(2), 100039. https://doi.org/10.1016/j.stae.2023.100039

TSE Standard. (2016). *Dördüncü sanayi devrimi*. Ekonomik ve Teknik Dergi.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889-901. https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022

Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Journal of Strategic Information Systems, 28*(2), 118-144. https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003

Wrede, M., Velamuri, V. K., & Dauth, T. (2020). Top managers in the digital age: Exploring the role and practices of top managers in firms' digital transformation. *Managerial Decision Economics, 41*(8), 1549-1567. https://doi.org/10.1002/mde.3202

Yıldırım, A., & Şimşek, H. (2016). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri*. Seçkin Kitabevi.

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmayı tek başına gerçekleştirmiştir.
Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.
Çatışma Beyanı: Yazar herhangi bir çıkar çatışması olmadığını deklare etmektedir.
Bu çalışmada **"Yükseköğretim Kurumları Bilimsel Araştırma ve Yayın Etiği Yönergesi"** kapsamında uyulması belirtilen kurallara uyulmuştur.
Bu makale **benzerlik** tespit yazılımlarıyla taranmıştır.