

ARAŞTIRMA MAKALESİ / RESEARCH ARTICLE

YÜKSEKÖĞRETİM KURUMU ÇALIŞANLARININ YÖNETİMDE DİJİTALLEŞME ALGISI: NİTEL BİR ARAŞTIRMA*

THE DIGITALIZATION PERCEPTION IN MANAGEMENT OF THE EMPLOYEES OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION: A QUALITATIVE STUDY

Sıddıka ÇAM¹

Doç. Dr. Erdal EKE²

ÖZ

Dijitalleşme, birey ve toplum yaşamını etkileyen önemli gelişmeleri beraberinde getiren bir süreçtir. Diğer taraftan dijitalleşmenin etkili olduğu alanlardan birisi de hiç kuşkusuz yönetim ve organizasyon alanıdır. Dijitalleşme, her sektör ve boyuttaki organizasyon anlayışını, yapısını ve işleyişini etkileyen bir olgu haline gelmiştir. Dijital uygulamalar, organizasyonların varlığını sürdürülebilirliği için günümüzde zaruri bir ihtiyaçtır. Bu çalışmada, yönetimdeki dijitalleşme olgusunun çağrışımı, alanları, avantajları, dezavantajları, fırsatları, tehditleri ve geleceğinin irdelenmesi amacıyla nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Belirlenen amaç çerçevesinde, bir yükseköğretim kurumunda görev yapan akademik ve idari personel olmak üzere toplamda 11 kişi ile görüşmeler yapılmıştır. Araştırmanın bulguları ise 7 üst tema ve 26 alt tema altında değerlendirilmiştir. Yönetimde dijitalleşmenin tüm sektör ve yönetim kademelerinde gerçekleştiği, avantaj ve fırsatlarının dezavantaj ve tehditlerine kıyasla fazla olduğu, gelecekte daha da yaygınlaşacağı ve kamu, özel, sivil örgüt ve yöneticilerinin bu süreçte kendilerini adapte etmeleri gerektiği sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Yönetim, Dijitalleşme, Nitel Araştırma, Fenomenoloji.

JEL Sınıflandırma Kodları: M11, M12, M15, O32.

ABSTRACT


Digitalization is a process that brings about important developments that affect individual and social life. On the other hand, one of the areas where digitalization is effective is undoubtedly the field of management and organization. Digitalization has become a phenomenon that affects the understanding, structure, and functioning of organizations in every sector and size. Digital applications are an indispensable need for organizations to survive today. In the study, a qualitative research method is used in order to examine the connotation, areas, advantages, disadvantages, opportunities, threats, and future of the digitalization phenomenon in management. Within the framework of the determined purpose, interviews are conducted with a total of 11 people, including academic and administrative staff working in a higher education institution. The findings of the study are evaluated under 7 top themes and 26 sub-themes. It is concluded that digitalization in management takes place in all sectors and management levels, its advantages and opportunities are greater than its disadvantages and threats, it would become more widespread in the future, and public, private, non-governmental organizations and managers should adapt themselves to the process.

Keywords: Management, Digitization, Qualitative Research, Phenomenology.

JEL Classification Codes: M11, M12, M15, O32.

* Bu çalışma için Süleyman Demirel Üniversitesi Etik Kurulundan E-87432956-050.99-235638 sayılı ve 15.03.2022 tarihli etik kurul onayı alınmıştır.

¹  Süleyman Demirel Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sağlık Yönetimi Anabilim Dalı, Doktora Öğrencisi, sddkacam@gmail.com

²  Süleyman Demirel Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi, Sağlık Yönetimi Bölümü, erdaleke@sdu.edu.tr

EXTENDED SUMMARY

Purpose and Scope:

With Industry 3.0 and Industry 4.0, information and communication technologies such as artificial intelligence, big data and augmented reality are increasingly used in daily life, public service provision, and business processes in organizations. Within the framework of digital transformation, these technologies differentiate production and service delivery in sectors such as health, finance, education, and media. In the digitalization process, it is important to examine both in terms of management and employees. For this reason, it is aimed to learn the connotation, areas, advantages, disadvantages, opportunities, threats, and future ideas of digitalization in management from the perspective of academic and administrative personnel.

Design/methodology/approach:

Phenomenology design was used in qualitative research designs to address the views of academic and administrative staff working at a public university and having knowledge and experience in digitalization in management. Phenomenology is a preferred pattern without detailed information about a phenomenon, event, or situation.

Findings:

The research findings were evaluated under 7 main themes. The participant's perception of digitalization in management is working without time and place restrictions, using the technological opportunities and innovations of the management intensively, and digitizing the management functions. When we look at the areas where digital technologies are concentrated in management, it is stated that all sectors are affected by this phenomenon. When the advantages of digitalization in management are examined; providing ease of access to data and information; Being efficient and effective in the provision of time and services as it facilitates performance measurement, corporate memory, reporting, and accountability with the use of data, being fast in business processes, eliminating different spatial and geographical boundaries and time constraints, reducing bureaucracy and saving time, corporate reputation and development is to provide. The disadvantages are that the positivist management approach is widespread due to the evaluation of numerical data and human psychology can be ignored, the continuous use of technologies weakens social skills, causes physical, psychological, and mental health problems, and lack of competence in using data and inadequacy in converting it into knowledge or idea. Opportunities for digitalizing organizations; It is an organizational benefit such as enabling products and services to reach more people, increasing profits, being a market leader, being unique and sustainable, preventing increasing costs, and preventing cheapening of labor. With the increase in the need for competent human resources as a result of the digitization of organizations, it can diversify the job opportunity. The threats, on the other hand, are that the data accumulated in the workflow cannot be stored securely and this may cause a data security problem due to the possibility of triggering data sales, the emergence of an authoritarian management style by reducing the business process to data, and the risk of competing as a result of rapid digitalization. Regarding the future of digitalization in administration, he stated that digitalization in administration will not be limited to organizations in the future, and there will be developments in city and state administrations. Finally, the participants also offered suggestions for the future of digitalization in management. They said that managers should adopt attitudes and behaviors suitable for this transformation, change the business structure and tools for the organization to be sustainable, invest in information security, and employ qualified employees.

Conclusion and Discussion:

Digitization is characterized as a transformation that affects individual and social life as well as organizations regardless of sector and size. In today's world where definitions and phenomena such as digital individual, digital society, digital management, digital manager, and digital leader are discussed very often, it is seen that managerial processes and functions are also trying to integrate into digital transformation. The idea of digitalization in management is of unavoidable importance in terms of public-private-civil society organizations, although their priorities and intensities change. With the start of adapting information and internet technologies to business and transaction processes in organizations at a dizzying speed, another version was adopted; A new management approach has begun to be described through the conceptualizations of Industry 4.0 and Society 5.0. From this point of view, within the scope of the study, depending on the sector and its size, organizations should adopt the philosophy and thinking of digitalization in their managerial processes; reflecting digitalization practices in all managerial processes and starting to implement them actually; a team of experts, consultants or human resources who will follow the digitalization processes and practices in management, and a competitive digitalization strategy by following the best practice examples in the sector.

1. GİRİŞ

Dünya, değişim ve dönüşüm sürecinde birçok kırılma yaşamış ve bu durum toplumları ekonomik, sosyal, siyasi ve kültürel gibi çeşitli açıdan etkilemiştir. Tarihsel süreç içerisinde insanlık, dört endüstri devrimine şahitlik etmiştir. Bu devrimlerden ilki, 1712 senesinde su ve buhar gücüyle çalışan makinenin icat edilmesiyle gerçekleşmiş ve Endüstri 1.0 olarak isimlendirilmiştir. 19. yüzyıl ile elektriğin üretim sürecine dâhil edilmesi ve seri üretimin başlamasıyla başka bir boyuta yani Endüstri 2.0 sürecine geçilmiştir. 1970'ler ile birlikte Endüstri 3.0 ve günümüz Endüstri 4.0 devrimleri ile birlikte ise insan emeğinin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerinin üretime katkısı söz konusu olmuştur (Coşkun Arslan ve Demirkan, 2019, s. 41).

Endüstri 3.0 ve Endüstri 4.0, dijitalleşme fenomenini anlamak adına incelenmeye değerdir. Endüstri 3.0 sürecinde bilgisayar ve internet teknolojileri sayesinde emekte bir dönüşüm yaşanmış (Serinikli, 2018, s. 1610) ve bu teknolojiler iş yapısını destekleyerek; işin daha kolay, etkin, verimli, düşük maliyetle sürdürülmesine olanak tanımıştır. Endüstri 4.0 ise bilgisayar, iletişim ve internet teknolojilerinin bir arada kullanıldığı ve kendi kendini yönetebilen üretim süreçlerinin yürütüldüğü akıllı fabrikalar dönemidir (Ege Bölgesi Sanayi Odası, 2015, s. 7-9). Bu devrimler sonrasında yaşanan teknolojik gelişmeler; günlük yaşamdan kurumsal hayata, mal ve hizmet üretim ve ticareti ile işletmelerin ve de devletin yönetimine kadar birçok değişim ve dönüşümün gerçekleşmesini sağlamıştır (Gül, 2017, s. 6).

Küreselleşmenin etkisiyle kendine daha fazla yer edinmeye başlayan dijitalleşme, 21. yüzyıla damgasını vuran, biriken ve birikmeye devam eden sayısal verilerin insanlar tarafından anlamlı bilgilere dönüşmesini sağlayan teknolojiler bütünü olarak nitelendirilmektedir (Bozkurt vd., 2021, s. 36). Diğer bir tanımda ise dijitalleşme, örgütün geleneksel iş yapısına kıyasla daha hızlı, etkin ve verimli bir iş modeline geçiş yapmasıyla yeni gelir ve değer üreten ürün ve hizmetler için fırsat elde etmede dijital teknolojilerin kullanılması şeklinde ifade edilmektedir (Gartner, 2022).

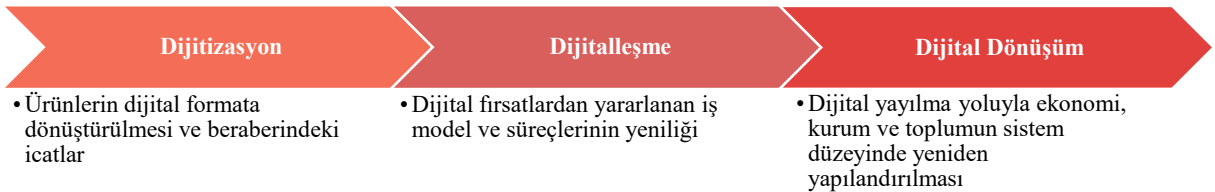
Belirtilen ön tespitlerden hareketle bu çalışmada, yönetimde dijitalleşme olgusuna bütüncül bir bakış açısı kazandırmak için ilk olarak kavramsal çerçeveye yer verilmiştir. Ardından araştırmanın amacı, yöntemi, deseni ve bulgu başlıklarına değinilmiştir. Son olarak ise elde edilen bulgulardan yola çıkarak, genel bir değerlendirmeye kavram haritası ortaya konulmuş ve sonuç ve önerilerden bahsedilerek çalışma sonlandırılmıştır.

2. YÖNETİMDE DİJİTALLEŞME

Yönetim, her sektör ve düzeydeki organizasyon yapısı için önemi yüksek düzeyde olan ve üzerine sürekli çalışmalar gerçekleştirilen bir alan olarak öne çıkmaktadır. Diğer bir ifadeyle günün gelişen koşullarına bağlı olarak yönetim, her türlü değişim ve dönüşüm sürecinden ve bu sürecin çıktularından muhakkak etkilenen bir kapsama sahiptir. Dolayısıyla dijital dönüşüm, dijitalleşme gibi olgu ve süreçler yönetim için de önemli bir gerçeklik olarak nitelendirilmektedir.

Dijital dönüşümü mikrodan makro ölçeğe doğru aşamalandırmak mümkündür. Ürün ve icatlarla şekillenmeye başlayan dijital dönüşümün izleri, örgüt işleyişi ile topyekûn sistemi yeniden yapılandırarak gelişme göstermiştir. Bu sürecin anlaşılmasına destek olabilecek Şekil 1'de gösterildiği üzere dijitalleşme, dijitalleşme ve dijital dönüşüm birbirleriyle bağlantılı olgular olarak değerlendirilmektedir.

Şekil 1. Dijitalleşme, Dijitalleşme ve Dijital Dönüşüm



Kaynak: (Unruh ve Kiron, 2017).

Endüstri 4.0 ile başlayan dijital dönüşüm, örgütlerin yapay zeka, bulut bilişim, artırılmış gerçeklik ve benzeri teknolojileri kullanmasıyla iş yapısını değiştirme ve yeni iş modellerin oluşturulmasını ifade etmektedir (Klein, 2020, s. 25). Literatürde, dijital dönüşüm tanımları birbirine benzemektedir (Vial, 2019, s. 119). Bu sebeple, Verina

ve Titko (2019, s. 719), **dijital dönüşüm** kavramını literatürdeki çeşitli araştırma, rapor, doküman ve benzeri belgeleri içerik analizine tabii tutmuş ve geniş bir yelpazede kavramsal bir model önerisi yapmışlardır. Kavramsal modelin içeriği Tablo 1'deki gibidir:

Tablo 1. Dijital Dönüşümün Kavramsal Bir Modeli

Harekete Geçirenler (Drivers)	Dijital Dönüşüm	Sonuçlar (Results)
<ul style="list-style-type: none"> Yeni pazar ve iş fırsatlarının ortaya çıkması E-iş geliştirme Artan rekabet Müşteri gereksinimleri ve artan ihtiyaçlar Teknolojik ilerleme Görev ve süreçlerin dijitalleştirilmesi Yaşlı (old-timers) ve dijital yerliler arasında artan iş birliği Yönetici desteği Liderler arasında dijital teknolojilerin rolünün artması 	TEKNOLOJİLER YÖNETİM İNSANLAR	<ul style="list-style-type: none"> Sürdürülebilir büyümeyi artırma Refahı artırma Daha etkili bilgi toplama, paylaşma ve kullanma Küresel pazarlara erişim Pazar bilgisini (intelligence) geliştirme Dijital bozulmaya karşı sürekli koruma Daha hızlı ve başarılı inovasyon İş için değer katma Geliştirilmiş verimlilik ve azaltılmış maliyetler Yeni gelir modelleri oluşturma ve gelirleri artırma Tamamlayıcı yatırımlar için yeni fırsatlar kaleme alma Daha fazla rekabet avantajı Daha fazla müşteri etkileşimi ve iş birliği

Kaynak: (Verina ve Titko, 2019, s. 724).

Devlet, dijital dönüşüme uyum sağlamaya çalışan en büyük organizasyon olduğu söylenebilir. Çünkü devletler, hem hizmet sunumunda hem de yönetim işlevlerinde dijitalleşmeyi önemsemektedir (Eke, 2021, s. 27). Bu sayede kamu hizmetleri elektronik ortama aktarılmış ve ülke genelinde hızlı, etkin, daha az maddi ve beşeri kaynakla hizmetler yararlanıcıya sunulması sağlanmıştır. Birleşmiş Milletler'in (UN) yayınladığı E-Devlet Gelişmişlik Endeksi çevrim içi hizmet, telekomünikasyon altyapı ve insan kaynağına göre 0 ile 1 puan arasında hesaplanmaktadır. Söz konusu endekste birinci Danimarka (0,9758), ikinci Kore Cumhuriyeti (0,9560) ve üçüncü ise Estonya'dır (0,9473). Türkiye ise 53'üncü (0,7718) sırada yer almaktadır (UN, 2020). Bu veriler ışığında, dijital dönüşümün örgüt, sektör ve ülke sınırları içerisinde kalmayarak, küresel düzlemde de bir değer taşıdığı ifade edilebilir.

Dijital dönüşüm olgusunu sektör bazında da değerlendirmek mümkündür. Dijitalleşme ile sağlık hizmet sunum sürecine robotik uygulama, e-sağlık, m-sağlık, dijital hastane, elektronik hasta kayıtları (Kılıç, 2017) gibi yeni dijital pratikler dâhil olmaya başlamıştır. Bu teknolojiler hasta, sağlık çalışanı, sağlık sistemi ve paydaşlar açısından hizmete 7/24 erişim, zaman ve maliyet kazanımı ve kapasite geliştirme gibi birçok avantaj sağlamıştır (Timmis ve Timmis, 2017, s. 1091). Eğitim alanında yabancı dil öğrenimi için uygulamalar, çevrim içi kurslar, referans yönetim araçları (Parlak, 2017) ve COVID-19 salgınının etkisiyle yaygınlaşan uzaktan öğretim ile dijitalleşme elzem bir konu haline gelmiştir. Finans sektöründe ise müşterilerin zaman ve mekân sınırlaması olmaksızın dijital (kripto) para alım-satımı, internet ve mobil bankacılık aracılığıyla iş ve işlem yürütme ve interaktif danışmanlık hizmeti alması mümkündür (Uzun ve Berberoğlu, 2018, s. 52).

Hemen her sektör ve boyuttaki organizasyonun ortak amacı olan kâr etme, sürdürülebilir olma, müşteri ihtiyaç ve isteklerini karşılayabilmek için dijital dönüşüm bir zorunluluk haline geldiği söylenebilir. Eric Schmidt, "Medeniyetin başladığı günden 2003 yılına kadar üretilen bilgiyi bugün 48 saatte bir üretiyoruz" deyişi ile dijital çağın hızına vurgu yapmaktadır. Bu hız karşısında organizasyonların sürdürülebilir kalması adına dijital teknolojilere yatırım yapması ile iş sürecini daha etkin ve verimli, stratejik karar almada yardımcı olmasının yanı sıra daha az maliyetle yürütmesi mümkündür. COVID-19 salgınının yıkıcı etkisi, örgütlerin yönetim ve iş yapış şeklinde büyük bir etki yaratmıştır. Türkiye'deki bilgi teknolojileri şirketlerinin sorumlu üst düzey çalışanlarıyla yapılan bir araştırmada salgın sonrasındaki dijital dönüşümü yaygınlaştırma (%75), bilgi güvenliğini geliştirme (%71), uzaktan çalışma deneyimini geliştirme (%60) gibi önceliklere değinilmiştir (EY, 2020). Dijital Düşünme Raporu 2021'de ise dijital dönüşüme ilişkin öne çıkan tespitler aşağıda sıralanmıştır (Ting İstanbul, 2021):

- COVID-19 salgını şirketlerin dijital dönüşüm stratejisini %62 oranla hızlandırdığı,

- Pazarlama ve iletişim, satış, muhasebe/finans, insan kaynakları, üretim, idari işler ve lojistik bölümlerinin dijitalleştirildiği,
- Üst yönetim ve yöneticilerinin %86 ile tüm şirket çalışanlarının %73 oranla dijital dönüşüme inandığı ve desteklediği,
- Dijital dönüşüme yönelik karşılanan beklentilerin birkaçı ise iş süreçlerinin kısaldığı iyileştiği, veri odaklı hale geldiği, sektör gelişimine katkı sağlandığı, maliyetlerin düştüğü, büyümenin hızlandığı, gelirin arttığı, AR-GE'ye yatırım yapıldığı,
- Yönetici ve çalışanları dijitalleşmeye yönlendirmek için %82,6 oran ile şirket içi eğitim ve seminer verilmiştir.

Organizasyonların dijital dönüşümde başarılı olması için insan merkezli dönüşümü sahiplenen bir yönetim, üst yönetici ve liderin yönlendirmesi, dijital yeteneğe sahip olan çalışanlar veya mevcut çalışanların yetkinliğinin geliştirilmesi ve iş süreç ve uygulamalarının dijitalle uygun hale getirilerek, güçlendirilmesine ihtiyaç duyulmaktadır (McKinsey, 2020). Dolayısıyla örgütlerin, dijital dönüşüm sürecinde nitelikli bir dijital lidere sahip olması gerekmektedir. Dijital liderler sayesinde iş görenin teknolojiyi benimsemesi ve kullanmasıyla birlikte iş akışı daha hızlı, verimli ve etkin bir şekilde yürütülerek, işletme kârlılığının artırılması sağlanabilir (Akçakanat ve Uzunbacak, 2021, s. 344). Dijital liderin bu katkıları sağlanmasında ise birtakım yeteneklere sahip olması önem arz etmektedir. Bu yetenekler dijital vizyon ve dijital bilgiye (knowledge) sahip olma, başarısızlık karşısında hızlı karar verebilme, personel güçlendirme ve farklı ekipleri yönetebilmedir (Imran vd., 2020).

Organizasyonların küreselleşen ve hızla değişim ve dönüşüme uğrayan dünyada yeniliklere açık olması, var oluşlarını sürdürmesi açısından önemlidir. Çünkü üretim, pazarlama, finans, muhasebe, kurumsal iletişim, insan kaynakları gibi her bir fonksiyon ile bu değişime uyum sağlanmaz ise işletmenin yoğun rekabet karşısında ayakta kalması uzun sürmeyebilir. Dijitalleşmeye uyum sağlamak adına şirketlerin icra kurulu başkanları (CEO) yeni ve farklı bir düzene geçişi takip edebilmek adına dijital dönüşüm yöneticisi ve teknolojiye sorumlu yöneticisi bünyesine katmaya başlamıştır. Ayrıca, küreselleşme sonucu örgütlerin, ürün ve hizmet sunumu gibi birçok unsurunun birbirine benzemeye başlamasıyla özgün olabilmek gün geçtikçe önem kazanmaktadır. Bu nedenle, CEO'lar inovasyondan sorumlu yönetici de istihdam etmektedir (Işık, 2020). Tablo 2'de, C-Seviye yöneticilerin görevlerine dair bilgilere yer verilmiştir:

Tablo 2. C-Seviye Yönetici ve Görevleri

C-Seviye Yöneticiler	Görevleri
Dijital Dönüşüm Yöneticisi (CDO)	Dijital dönüşümün hızını yakalama, bu teknolojileri kullanarak verimliliği artırma ve rekabet edilebilirliğe katkı sunmaktır.
Teknolojiye Sorumlu Yönetici (CTO)	Şirket faaliyetlerindeki teknoloji seçiminde etkinlik, birimler arası teknoloji aktarımında verimlilik ve gelişen teknolojileri takip etmede dakik olmaktadır.
İnovasyondan Sorumlu Yönetici (CINO)	İnovasyona ilişkin fırsat ve tehditleri değerlendirmek; inovasyon araçları, planı, bütçesi gibi unsurları yönetmektir.

Kaynak: (Işık, 2020, s. 142-143).

The 2016 Chief Digital Officer (CDO) Study isimli araştırmada en yüksek CDO oranına sigorta (%35), iletişim, medya, eğlence (%28) ve bankacılık sektörünün (%27) sahip olduğu görülmektedir (PricewaterhouseCoopers [PwC], 2017). Dijital dönüşümü yakalamayı hedefleyen organizasyonlar, bu değişim sürecinde ise çeşitli sorunlar yaşayabilmektedir. Bu sorunlar yüksek kuruluş maliyeti, işletmeye özel çözüm gereksinimi, kurulum, bakım/onarımına yönelik ihtiyaçlar, eğitim ihtiyacı, güvenlik ve işsizliğe yönelik endişedir (Tunca, 2021, s. 675). Güvenliğe yönelik endişeye PwC'nin hem küresel hem de Türkiye dâhilinde yürüttüğü 25. Küresel CEO Araştırması örnek olarak gösterilebilir. Bu araştırma, 2021 yılında 89 ülkeden toplam 4.446 CEO'nun katılımı ile gerçekleşmiş ve geleceğe yönelik görüşleri alınmıştır. Sonuç olarak üst düzey yöneticiler küreselde %49, Türkiye'de ise %34 oran ile siber risklerden endişeli olduğunu açıklamıştır (PwC Türkiye, 2022). Dijital dönüşüme uyum sağlamada sorunların ötesinde çeşitli engeller de mevcuttur. Bu engeller çalışanın kaygılarından doğan değişime karşı direnç, verilerin kullanımı ile istenmeyen şeffaflık, nitelikli personel ve süreci yönetebilecek lider eksikliği, yasal engel ile güvenlik ve performansla yönelik endişeler olarak sıralanabilir (Dündar, 2020, s. 109-114). TÜSİAD, Samsung Electronics, Deloitte ve GfK (2016) iş birliğiyle bankacılık sektörü üzerinde yapılan araştırmada da karşılaşılan bariyerler mevzuat yapısı, güvenlik ve yetkinlik eksikliği olarak saptanmıştır.

Devlet, sektör ve örgüt düzeyinde incelenen dijitalleşme olgusuna yükseköğretim perspektifinden de bakılabilmektedir. Dijital teknolojilerin mevcudiyeti ve akılcı kullanımına bağlı olarak yükseköğretimde özellikle uygulamalı derslerde hem müfredatı hem de dersin işleyişi farklılaşabilmektedir. Bu durum, akademisyenlerin bilimsel çalışmasını, öğrencinin mezuniyet öncesi ve sonrasındaki başarısını ve üniversitenin uluslararası sıralamalarda üst sıralarda yer almasında etkin olduğu söylenebilir. Bir nevi, dijital dönüşümün yükseköğretim kurumlarında tetikleyici bir etkisi söz konusudur.

Ivan Illich'in (1973, s. 61), "*Yüksek sermayeli araçlar, yüksek sermayeli adamlar gerektirir*" ifadesinden yola çıkarak, dijital teknolojileri bilen ve uygulayan kalifiye bireylerle katma değeri yüksek teknolojiler üretilebilmektedir. Bunun için nitelikli insan yetiştirme ve karanlığı aydınlığa çevirme anlayışıyla bilimsel bilgi üreten yükseköğretim kurumları, toplumun gelişmesinde büyük bir role sahiptir. Günümüzde dijital dönüşüme uyum sağlamaya çalışan yükseköğretim kurumlarında yönetim yapısı, idari işleyiş, akademik eser ve yayın süreci ile eğitim açısından çeşitli değişiklikler meydana gelmektedir.

- **Üniversite Yönetimi Açısından:** Dijital dönüşüm için misyon, vizyon ve stratejik hedeflerin (Taşkıran, 2017, s. 106) belirlendiği ve buna yönelik bütçe ayrılarak, altyapı iyileştirme çalışmaları yapılmaktadır.
- **İdari İşleyiş Açısından:** Dijital teknolojilerin kurum içerisindeki verilerin depolanabilir hale getirilmesi ile karar verme sürecinde yardımcı olması, iş ve işlemlerin kâğıtsız bir şekilde yürütülmesi, kurumsal iletişimi kolaylaştırması ve hızlandırması söz konusudur.
- **Akademik Eser ve Yayın Açısından:** Dijitalleşme beraberinde tezler için veritabanının oluşturulması (YÖK Tez Merkezi), dergilerin basılı değil, e-dergi şeklinde yayınlanması ve depolanan veriler aracılığıyla derginin arşivi, atıf sayısı ve etki faktörü gibi bilgilerin öğrenilebilmesi, araştırmanın hakemlik ve yayın sürecinin DergiPark Akademik gibi elektronik sistem üzerinden sürdürülmesi, ResearchGate gibi platformlar sayesinde yurt içi ve yurt dışındaki akademisyenlerle iletişim kurabilme ve çeşitli üniversitelerdeki açılan işe başvurma gibi fırsatları getirmiştir.
- **Eğitim Açısından:** Uzaktan öğretim, yeterlik sınavı ve tez savunmaları dijital platformlar üzerinden gerçekleştirilebilmektedir. Ayrıca, Endüstri 4.0'ın yapısını oluşturan yapay zeka, artırılmış gerçeklik, simülasyon (Endüstri 4.0, 2022) ile uygulama içerikli dersler işlenebilmektedir. Örneğin, İngiltere'de tıp öğrencilerinin karma gerçeklik teknolojisiyle hologram hasta üzerinde tedaviler öğrenilebilmekte aynı zamanda bu teknoloji uygun maliyetli olup, esnek eğitim kaynakları sunduğu belirtilmektedir (Euronews, 2022). Türkiye'de de Holocheck olarak adlandırılan proje ile hastaya uzaktan muayene ve ameliyat yapılması sağlanabilecektir. Bu teknoloji sayesinde ülke genelindeki tıp eğitimi eşitsizliklerin azaltılması ve hasta açısından gereksiz test ile yanlış tanı ve tedavilerin önüne geçilmesi öngörülmektedir (TRT Haber, 2021).

3. YÖNTEM

Araştırma kapsamında akademik ve idari personelin bakış açısıyla yönetimde dijitalleşmenin çağrışımı, alanları, avantajları, dezavantajları, fırsatları, tehditleri ve geleceğe yönelik fikirlerinin ortaya konulması amaçlanmıştır. Bu amaçla, yönetimde dijitalleşme olgusunu derinlemesine irdelemek için nitel araştırma yöntemi kullanılmıştır. Araştırmanın yürütülebilmesi için Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal ve Beşeri Bilimler Etik Kurulundan 15.03.2022 tarihli ve 118/24 sayılı kararı ile etik kurul onayı alınmıştır.

Nitel araştırma, "*gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi nitel bilgi toplama yöntemlerinin kullanıldığı, algıların ve olayların doğal ortamda gerçekçi ve bütüncül bir biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırma*" (Yıldırım, 1999, s. 10) olarak ifade edilmektedir. Bir diğer tanımda ise nitel araştırma bireylerin düşüncelerini, tecrübelerini, olay ve durumu nasıl algıladığı ve anlamlandırdığını nasıl, neden gibi sorular yönelterek, yorumlayıcı bir yaklaşımla ortaya çıkarmak ve keşfetmektir (Given, 2021, s. 2). Bu araştırma, nitel araştırma desenlerinden birisi olan fenomenoloji (olgu bilim) deseni ile gerçekleştirilmiştir. Fenomenoloji günlük hayat içerisindeki olay, durum, yönelim ve algıların olduğu ve tecrübe edildiği fakat ayrıntılı bilgiye sahip olunmayan konularda araştırma yapılmasına olanak tanıyan bir desendir (Yıldırım ve Şimşek, 2018, s. 69). Aynı zamanda fenomenoloji, katılımcıların fenomene ilişkin algı ve deneyimlerinin özünü anlamlandırmaya yardımcı olur (Ersoy, 2019, s. 84).

Araştırmanın katılımcıları ise bir yükseköğretim kurumunda görev yapan ve yönetimde dijitalleşme konusunda bilgi ve deneyim sahibi olan akademik ve idari personelden oluşmaktadır. Söz konusu fenomeni farklı bakış açılarıyla yorumlamak adına ölçüt örnekleme yöntemi benimsenmiştir. Katılımcılardan yönetimde dijitalleşmenin

çağırışımı, alanları, avantajları, dezavantajları, fırsatları, tehditleri ve geleceğine ilişkin yedi soru hazırlanmıştır. Çalışmanın araştırma yöntemine uygunluğunu değerlendirmek için nitel yöntem ile çalışılmış doktora tezi ve çalışmaları olan bir öğretim üyesinin uzman görüşü alınmış ve sorulara nihai hali verilmiştir. Ölçüt örneklemede belirlenen kriterler şunlardır:

- Yönetimde dijitalleşme hakkında bilgi sahibi olması.
- Hem çalışanın hem de yöneticinin eğitim ve iş süreçlerinde dijital teknolojileri kullanıyor olması.

Araştırmaya toplamda 9 akademik ve 2 idari personel olmak üzere 11 kişi katılmıştır. Çalışmanın verileri, yarı-yapılandırılmış görüşme formu aracılığıyla yüz yüze ve yazılı beyan ile toplanmıştır. Veri toplama sürecinde bazı katılımcılar iş yoğunluğunun olmasından dolayı soruların cevabını yazılı iletmeyi tercih etmiştir. Bu durum görüşme süresinin kısılmasına yol açmış ve ortalama görüşme süresi 15 dakika olarak gerçekleşmiştir. Verilerin tekrar etmeye başlaması ve doygunluğa ulaştığının düşünülmesi sebebiyle on birinci görüşme sonrasında veri toplama süreci sonlandırılmıştır. Ek olarak, araştırmacılar tarafından katılımcıların kimlik bilgisini saklı tutmak adına bir müstear isim verilmiştir. Katılımcılara ilişkin bilgiler Tablo 3'teki gibidir:

Tablo 3. Katılımcılara İlişkin Bilgiler

Nu	Müstear Adı	Görevi
1	Berk Bey	Akademisyen (Meslek Yüksekokulu Müdürü)
2	Can Bey	Akademisyen
3	Deniz Bey	Akademisyen (Merkez Müdürü)
4	Eren Bey	Akademisyen (Merkez Müdürü)
5	Harun Bey	İdari Personel (Daire Başkanı)
6	Mehmet Bey	İdari Personel (Şef)
7	Murat Bey	Akademisyen (Bölüm Başkan Yardımcısı)
8	Nur Hanım	Akademisyen (Koordinatör)
9	Rabia Hanım	Akademisyen (Merkez Müdürü)
10	Serap Hanım	Akademisyen (Bölüm Başkan Yardımcısı)
11	Uraz Bey	Akademisyen (Direktör)

Görüşmelerin sonrasında elde edilen veriler, basılı doküman haline getirilerek okunmuş ve ilk yazar iki kez, ikinci yazar bir kez kodlama yaptıktan sonra temalaştırma işlemine geçilmiştir. Analiz aşamasında tematik analizden yararlanılmıştır. Tematik analiz ise beş adımdan oluşmaktadır:

Şekil 2. Tematik Analizin Adımları



Kaynak: (Braun ve Clarke, 2019, s. 883).

Tematik analizin ilk basamağı verilere aşinalık kazanmaktır. Bu aşamada araştırmacılar, kodlamaya başlamadan önce veri dokümanını birkaç kez okur ve verilere aşinalık kazanmaya çalışır. İkinci aşamada ise kodlama yapılır.

Birbiriyle ilişkili olan kodların bir araya getirilmesi ile temalar ortaya çıkar ve bu temalara bir isim verilir. Son aşamada ise kod ve temalar rapora aktarılır (Braun ve Clarke, 2019, s. 883). Tematik analiz süreci, verinin toplanmasından raporun yazılmasına kadar devam eder (Miles ve Huberman, 1994, s. 10). Bu çalışmada da kodlara sürekli geri dönülerek tutarlılık sağlanmaya çalışılmıştır.

4. BULGULAR

Bu başlıkta yönetimde dijitalleşmenin çağrışımı, alanları, avantajları, dezavantajları, fırsatları, tehditleri ve geleceği olmak üzere 7 üst tema ve 26 alt temaya ait bulgulara yer verilmiştir.

4.1. Yönetimde Dijitalleşmenin Çağrışımı Üzerine Bulgular

Katılımcılara, “*Yönetimde dijitalleşme denildiğinde zihninizde neler canlanıyor?*” sorusu yönetilmiş ve cevapları “Çalışma Stili”, “İş ve İşlemler” ile “E-Yönetim” olmak üzere kategorilere ayrılmıştır. Can Bey, Uraz Bey ve Deniz Bey’in görüşleri aşağıdaki gibidir:

Yöneticilerin iş süreçleri hakkında zaman kısıtlaması olmaksızın bilgi alabilmesi ve ilgili süreçleri teknolojik ve özellikle de taşınabilir (mobil) cihazlar vasıtasıyla yönlendirmesi, takip edebilmesi ve kontrol edebilmesi, uzaktan öğrenme, **uzaktan çalışma, freelance çalışma** gibi kavramları zihne getiriyor (Can Bey, Akademisyen).

Yöneticilerin yönetim faaliyeti amacıyla kullandıkları materyal ve yöntemlerin dijitalleşmesi olarak algılıyorum. Yani **iş planlarının online takibi, yönetici özetlerinin dijital olarak paylaşılması, hizmetin çıktılarının dijital takibi, verimliliğin dijital takibi** gibi (Uraz Bey, Akademisyen).

Yönetim sürecindeki **planlama, örgütlenme, yöneltme, eş güdümlenme ve denetim süreçlerinin dijital bir platform üzerinden** örgüt içindeki ve dışındaki paydaşlar için yapılması olarak canlanıyor (Deniz Bey, Akademisyen).

Tüm yönetim fonksiyonlarının dijital olarak yürütülmesi (Rabia Hanım, Akademisyen).

4.2. Yönetimde Dijitalleşmenin Alanlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların görüşü çerçevesinde “*Yönetimde dijitalleşme hangi alanlarda yaşanmaktadır?*” sorusunun yanıtları “Tüm Sektörler” ve “Yönetim Kademeleri” şeklinde başlıklara ayrılmıştır. Bu kategoriye ilişkin bazı katılımcı görüşleri şu şekildedir:

Şu an var olan **bütün sektörlerin yönetim alanlarının her kademesinde. Alt, orta ve stratejik düzeyin her aşamasında** (Can Bey, Akademisyen).

Yönetimde dijitalleşme **hem kamu hem de özel sektörde** yaşanmaktadır. **Her alanda** farklı oranlarda olsa da yönetimde dijitalleşme her alan için etkisini artırmaktadır. Başta sağlık yönetimi (e-nabız), pazarlama yönetimi (e-pazarlama), eğitim (e-learning), eğlence (e-spor), çeşitli kamu hizmetleri (e-devlet), finansal hizmetler (internet bankacılığı) vb. (Berk Bey, Akademisyen).

Yönetimde dijitalleşme denildiğinde eğitim, sağlık, ekonomi, kültür, sosyal güvenlik, insan kaynakları, vb. gibi **tüm alanlarda** dijitalleşme yaşanmaktadır (Serap Hanım, Akademisyen).

4.3. Yönetimde Dijitalleşmenin Avantajlarına İlişkin Bulgular

Katılımcıların, “*Yönetimde dijitalleşmenin avantajları hakkında düşünceleriniz nelerdir?*” sorusuna verdiği cevaplarda yönetimde dijitalleşmenin birçok avantajından söz edilmiştir. Bunlar “Erişim Kolaylığı”, “Veri Kullanımı”, “Hızlı”, “Mekânsal”, “Zamansal”, “Verimli ve Etkin”, “Halkla İlişkiler”, “Maliyet” ve “Diğer” şeklinde alt temalardan oluşmaktadır. Alt temalara ilişkin birkaç ifade aşağıdaki gibidir:

Yönetimde dijitalleşme **maliyet ve zaman tasarrufu** sağlamaktadır. **Mekâna ve kısmen zamana bağlı kalmadan** yönetim faaliyetlerini sürdürülebilir kılmaktadır (Berk Bey, Akademisyen).

Yöneticilerin **nesnel karar vermelerini** kolaylaştırır. **Raporlama faaliyetleri daha doğru, tutarlı, gerçekçi olur. Hesap verilebilirlik kolaylaşır.** Veri görselleştirmeyle paydaşları **sürekli bilgilendirme** (Eren Bey, Akademisyen).

Kurumsal hafızanın oluşturulması için dijitalleşme çok önemli bir yer tutuyor. Bir birimde görev yeri değişen bir personelin kurumsal hafızası aslında bir manada onunla birlikte yok olup gidiyor ve süreç tekrardan kurgulanıyor. Dijitalleşme ile birlikte bu dezavantajın da ortadan kalktığını gözlemlemekteyiz (Harun Bey, İdari Personel).

Yöneticiler sosyal medya vasıtasıyla birçok fikrini, düşüncesini, görüşünü gerek işletme içinde gerekse işletme dışında paylaşabiliyor. Bu da onlar için reklam yapmaları gerekiyor mesela oradan yapabiliyor ya da **kendisinin halkla ilişkiler çalışmalarını oradan yapabilmekte** (Murat Bey, Akademisyen).

Çalışanlar, kendisine sunulan dijital araçlar ve kazandıkları dijital yetkinlikler sayesinde, **sıradan bir insanın yapabileceğinin ötesinde hız, verimlilik ve düşük hata oranı ile işlerini tamamlayabiliyor** (Harun Bey, İdari Personel).

Dijitalleşme açısından güncelin yakalanması sayesinde **kurumsal gelişim imkânı** bulunacaktır. Bu gelişimin içinde; **bilinirliğin artması, marka değerinin artması, AR-GE çalışmalarının da zaman kısıtı olmaksızın yürütülebilmesi** (Can Bey, Akademisyen).

4.4. Yönetimde Dijitalleşmenin Dezavantajlarına İlişkin Bulgular

Katılımcılara, *“Yönetimde dijitalleşmenin dezavantajları hakkında düşünceleriniz nelerdir?”* sorusuna yanıtları ise söz konusu olgunun avantajlarına kıyasla daha azdır. Bu temaya ilişkin alt temalar ise “Pozitivist Yönetim Anlayışı”, “Sağlık Sorunları”, “Çalışma Hayatındaki Sorunlar”, “Teknik Sorunlar” ve “Diğer” şeklindeki başlıklardır. Can Bey, Deniz Bey, Murat Bey ve Nur Hanım’ın yanıtları şu şekildedir:

Yöneticileri sadece **matematiksel veriler üzerinden değerlendirme yapmaya yönlendirilme ihtimalinin** yüksek oluşu (Can Bey, Akademisyen).

Zihinsel becerilerde bozukluk, sosyal becerilerde bozukluk, fiziksel problemler, göz rahatsızlıkları gibi bazı sorunlara neden olabilir. Bir de **internet bağlantısı, elektrik kesintisi** gibi durumlarda **iletişim sorunu** yaşanabilir. Belki sanayi sektöründe insandan çok dijitalleşme yönlenilmesi **işsizliği** ortaya çıkarabilir. Denetim mekanizması anlamında dezavantaj olabilir şu an için çünkü **yeni iş modelleri oluşmakta ama bu modellere karşın yönetim modelleri tam uyumlu olmamaktadır**. Bu sebeple, yönetim sürecinin işleyişi açısından dezavantaj olabilir (Deniz Bey, Akademisyen).

Dijital ortam çok **güvenilir olmayabiliyor** eğer sen yeterli önlem almazsan... Tabii ki bu sistemleri kurmak daha doğrusu yönetim bilgi sistemleri, yazılımlar, uygulamalar gibi bu yönetimde dijitalleşmeyi sağlayacak uygulamaları hayata geçirmek de önemli bir masraf yani **ilk kuruluş masrafları bunların çok yüksek... İlk kuruluşun böyle dezavantajları var artı korsanlar vs. gibi bu güvenliği sağlama noktasında önemli sıkıntılar olduğunu düşünmekteyim** (Murat Bey, Akademisyen).

Belki henüz buna alışkın olmadığı için taraflar **konsantrasyon sağlamada toplantılarda benim gördüğüm kadarıyla bazen zorluk çekiliyor**. Aynı odanın içerisinde bulunduğumuzda **cep telefonuyla oynamazken taraflar, toplantılarda maalesef bunlar olabiliyor** (Nur Hanım, Akademisyen).

4.5. Yönetimde Dijitalleşmenin Fırsatlarına İlişkin Bulgular

“Yönetimde dijitalleşmenin fırsatları hakkında neler söyleyebilirsiniz?” sorusuna verilen yanıtlar, “Örgütsel Fayda” ve “İş İmkânı” olmak üzere alt temalara ayrılmıştır. Akademisyenler bu fırsatları şu şekilde değerlendirmiştir:

Rekabetçiliği artan işletmeler/kurumlar **pazar lideri** olabilirler (Berk Bey, Akademisyen).

Örgütler kapsamında baktığımızda **artan maliyetleri ve insan emeğinin ucuzlaşmasına karşı duracak bir fırsat** olarak görüyorum (Deniz Bey, Akademisyen).

İş imkânlarının genişlemesi ve her sektörde **dijital geliştiricilere ihtiyaç duyulması** (Can Bey, Akademisyen).

4.6. Yönetimde Dijitalleşmenin Tehditlerine İlişkin Bulgular

Katılımcılara, “*Yönetimde dijitalleşmenin tehditleri hakkında neler söyleyebilirsiniz?*” sorusu yöneltilmiş ve cevabı “**İnsan Kaynakları**”, “**Örgütsel Riskler**” ile “**Veri Güvenliği**” alt temalarını oluşturmuştur. Dijitalleşmenin tehditlerine dair görüşler şu şekilde açıklanmıştır:

İnsandan uzaklaşmamak gerekir. Çünkü teknoloji çok önemli olsa da **işletmelerin en değerli varlığı insan kaynağıdır** (Serap Hanım, Akademisyen).

İnsan (çalışan) unsurunun davranış ve eğilimlerini **rakam ve sayılardan ibaret bir hale getirme riski** taşınması (Can Bey, Akademisyen).

Herhangi bir sorunda sosyal medya üzerinden yöneticilere haksız ithamlarda bulunabilirler. Performans ve değerlendirme süreçlerinden dolayı çalışanlarda **stres ve baskı** oluşturabilir. **Otoriter yönetim biçimleri** ortaya çıkabilir (Eren Bey, Akademisyen).

Dijitalleşmenin güvenliği noktasında **istenmeyen kişilerin eline şifrelerin geçmesi** belki çok önemli sıkıntılar doğurabilir (Murat Bey, Akademisyen).

4.7. Yönetimde Dijitalleşmenin Geleceğine İlişkin Bulgular

Son olarak katılımcılara, “*Yönetimde dijitalleşmenin geleceğini nasıl değerlendirirsiniz?*” şeklinde sorulmuş ve yanıtı “**Gelişme**” ve “**Kaçınılmaz**” olmak üzere iki kategoriye ayrılmıştır. Bu kategoriye ilişkin bazı katılımcılar şunu vurgulamıştır:

Teknoloji 5.0 olduğunda daha farklı şeyler olacak. **Daha da büyüyecek** diye düşünüyorum dijitalleşmenin (Mehmet Bey, İdari Personel).

Tek değişmeyen şey değişimin kendisidir. Bu sebeple, örgütler uyumlu iş ve yönetim modellerini kısa bir dönem içerisinde geliştirip uygulayacak ve **dijitalleşme hızla yaygınlaşacaktır** (Deniz Bey, Akademisyen).

Yönetim süreci içerisine dâhil olan tüm bireyleri sürekli dinleyerek gözlemler yapan, bunları depolayan ve fikir veren **büyük veri ile donanımlı yapay zekâlar, şirketlerin ve hatta devletlerin ihtiyaçlarını tespit ederek, öneriler sunmaya ve hatta yöneteceğine imkân dâhilinde bakıyorum** (Harun Bey, İdari Personel).

Yönetimde dijitalleşme politikalarını benimsemeyen ya da bu konuda yeni politikalar geliştiremeyen yöneticilerin başarısız olmasının **kaçınılmaz** olduğunu düşünüyorum (Eren Bey, Akademisyen).

Gelecek dijitalleşmede, dijitalleşmeyen işletmeler zaten **ayakta falan kalamaz**, bu mümkün değil (Murat Bey, Akademisyen).

Birçok iş yapış yönteminde olduğu gibi yönetimde dijitalleşme **karşı konulamaz** bir durumdur. Gelecek günlerde yönetsel faaliyetlerin **artan bir hızla dijitalleşmeye devam edeceği** düşünülmektedir (Berk Bey, Akademisyen).

5. GENEL DEĞERLENDİRME

Dijital teknolojilerin her geçen gün kullanım alanı artmakta ve toplumu sosyolojik, psikolojik ve ekonomik açıdan değişim ve dönüşüme uğratmaktadır. Toplumun bir parçası olan örgütler de dijitalleşmenin yarattığı yeniliklere uyum sağlamaya çalışmaktadır. Bu araştırmada, bir yükseköğretim kurumunda görev yapan akademik ve idari personelin genel anlamda yönetimde yaşanan dijitalleşmeye dair algısı, alanları, avantajları, dezavantajları, fırsatları, tehditleri ve geleceğine ilişkin tutumlarının öğrenilmesi amaçlanmıştır.

Yönetimde dijitalleşme olgusu zaman ve mekân kısıtı olmaksızın çalışma, teknolojik imkân ve yeniliklerin yönetimde yoğun bir şekilde kullanılması, üst yazışmalar gibi evrak döngülerinin elektronik ortamda gerçekleşmesi ile yönetim işlevlerinin dijitalleşmesi olarak algılanmıştır. Tüm sektörlerin bu olgudan etkilendiği ve özellikle de sağlık sektöründe daha fazla yer edindiği ifade edilmiştir. Bir araştırmada dijital alanlara yatırımın en çok telekomünikasyon, sigorta ve bankacılık sektörüne yapıldığı (TÜSİAD vd., 2016) ve aynı

zamanda tüm yönetim kademelerinde dijitalleşme fenomeninin yaşandığı dile getirilmiştir. Sağlık sektörüne kıyasla diğer sektörlerin yeterli dijitalleşme seviyesinde olmadığı da belirtilmiştir. Bunun bir sebebinin ise COVID-19 salgını ile başlayan karantina ve izolasyon sürecinin dijital uygulamalar üzerinden takip edilmesi ve Sağlık Bakanlığı'nın buna yönelik yoğun çabalarının olduğu söylenebilir. Ayrıca alt, orta ve üst yönetim kademelerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak e-imza, kurumsal izleme ve değerlendirme, iş ve faaliyet izlemlerinin yürütüldüğü ve de katılımcı yönetim anlayışının benimsendiği ortaya çıkmıştır.

Dijital teknolojilerin insan ve çalışma yaşamına kolaylıklar sunduğu aşikârdır. Bu araştırmada, yönetimdeki dijital teknolojilerin kullanımının avantajları, dezavantajlarıyla karşılaştırıldığında daha üstün olduğu görülmüştür. Yönetimdeki dijitalleşmenin avantajları irdelendiğinde; veri ve bilgilere erişim kolaylığı sağlaması, veri kullanımıyla performans ölçümü, kurumsal hafıza, raporlama ve hesap verilebilmeyi kolaylaştırdığı, iş süreçlerinin hızlanması, farklı mekân ve coğrafi sınırları ve zaman kısıtını ortadan kaldırması, bürokrasiyi azaltması ve böylece zamandan tasarruf sağlanarak hizmetlerin sunumunda verimli ve etkin olunması, kurumsal itibar ve gelişimin sağlaması, daha az kaynakla maliyetlerde düşüş yaşanması ve de yoğun rekabet ortamında işletmenin sürdürülebilirliğine katkı bulunmasıdır. Erol'un (2021, s. 104-107) çalışmasında da dijital dönüşüm ile sanal iş yerlerinin işçiler tarafından benimsenmesinde rahat çalışma ortamı, mesai saatlerinin esnekliği, iş yerindeki eşitsizliklerin giderilmesi ve işverenler açısından istihdam ve iş yeri kaynaklı maliyetlerin azalması, çalışanlar üzerinde daha fazla kontrol sağlanması gibi avantajlarından bahsedilmiştir.

Her teknoloji kolaylığı, hızı ve konforu sağlamanın beraberinde olumsuzlukların da yaşanmasına sebebiyet verebilir. Yönetimde dijitalleşme ile sayısal veriler üzerinden değerlendirme yapılması ve insan psikolojinin göz ardı edilebilmesi, teknolojik araçların sürekli kullanılmasından dolayı sosyal becerilerin zayıflaması ve aynı zamanda çeşitli sağlık sorunlarına yol açtığı tespit edilmiştir. Ek olarak, teknoloji tabanlı iletişimi sürdüren bireylerin yüz yüze iletişimden uzaklaşabilmektedir (Altun, 2020, s. 174). Buna ilaveten dijitalleşmenin çalışan üzerinde tekdüzelik, yorgunluk ve stres, yabancılaşma, iş tatminsizliği ve yetersiz hissettiği (Sevinç, 2020, s. 25) bu çalışmanın bulguları ile benzerlik taşımaktadır. Verileri değerlendirmede yetkin olunamama ve bir bilgi veya fikre dönüştürülmesinde yetersiz kalınması ve yine biriken veriler nedeniyle çalışanların baskı ve stres altında kaldığı ortaya konulmuştur. Mekândan bağımsız çalışma ile denetim sorunlarının da meydana gelmesi olası görünmektedir. Ayrıca, dijital teknolojilerin kullanımı sırasında elektrik ve internet kesintisi sebebiyle iletişim problemlerinin yaşanması, teknolojilerin kullanılmasında mevzuata uyum sorununun olması ve örgütlerin bu teknolojilere ilk aşamadaki yatırım maliyetinin çok yüksek olduğu ifade edilmiştir. Dijitalleşmenin yatırım maliyeti bir dezavantaj gibi görünse de uzun vadede örgüte kazandıracak katkıların çok daha fazla olacağı düşünülmektedir. Çünkü dünya nüfusunun yarısından fazlası internet (%62,5) ve sosyal medya kullanıcıları (%58,4) olması (We Are Social, 2022) beraberinde iş model ve sürecini ve dolayısıyla yönetim ve çalışanlarının tutum ve davranışında değişiklik meydana getirmesi mümkündür.

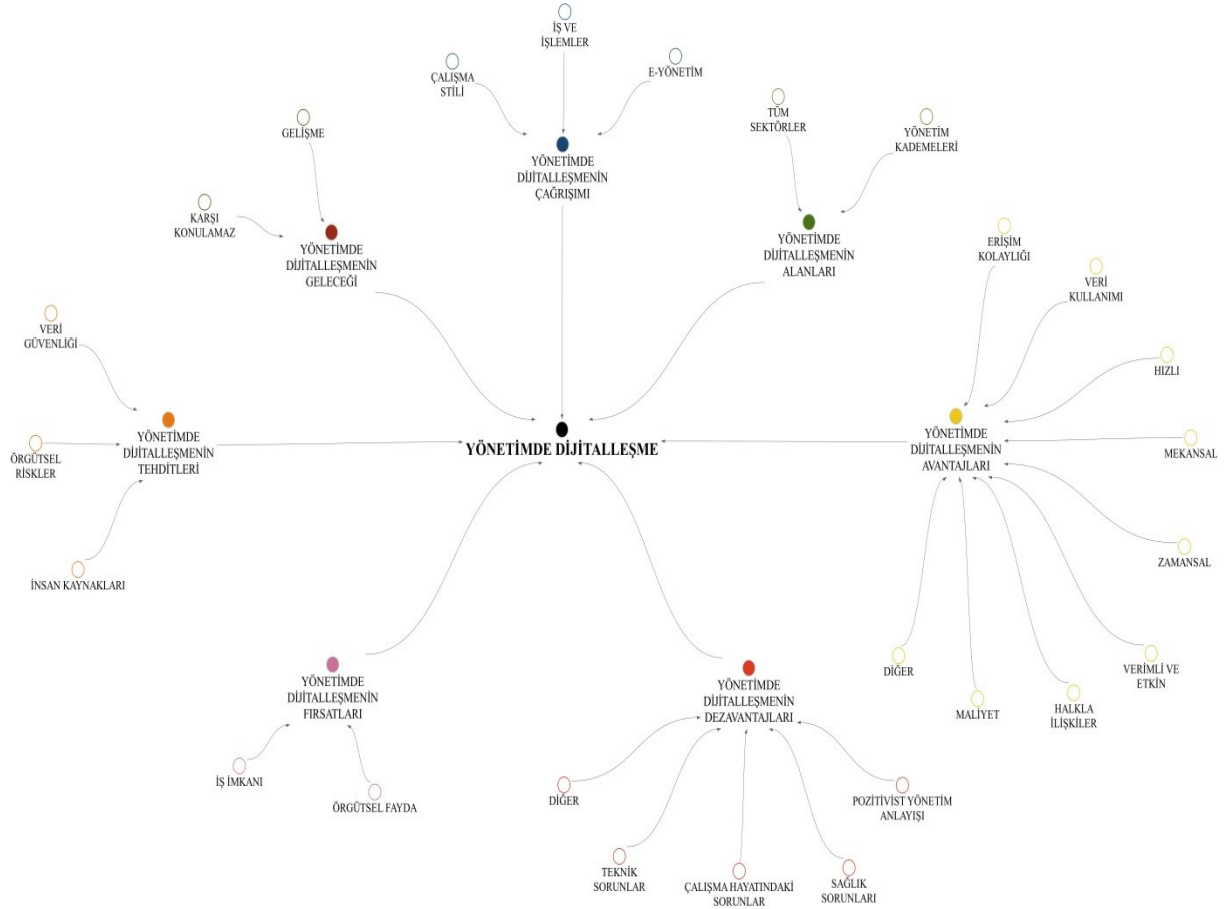
Yönetimde dijitalleşen örgütlerin birçok fırsatı yakalaması mümkündür. Bu fırsatlar; ürün ve hizmetlerin daha fazla kişiye ulaşabilmesini sağlama, işletme kârında artış yaşanması, pazar lideri olabilmek şansı, özgün ve sürdürülebilir olma, artan maliyetleri engelleyebilme, emeğin ucuzlmasının önüne geçebilme şeklinde sıralanabilir. Örgütlerin dijitalleşmesi sonucu yetkin insan kaynağı ihtiyacının artması ile de iş imkânını çeşitlendirmesi söz konusudur. World Economic Forum'un (2020, s. 85) yayınladığı raporda dijital dönüşüm uzmanı, büyük veri uzmanı, veri çözümleyici ve veri bilimcileri, yönetim ve organizasyon analistleri gibi on mesleğin listelenmesi dijital dönüşüm fenomeninin gelecekte de önem kazanacağını bir göstergesidir.

Dijital teknolojilerin muhtemel fırsatları kadar tehditleri de olabilmektedir. Bu bağlamda, değişime ayak uyduramayan çalışanların işten çıkarılması ve nitelikli çalışan bulmanın zorluğu, en ufak bir sorun karşısında bile yöneticilere haksız ithamda bulunulabilmesi, çalışanların asosyalleşme riski ile iş akışı içerisinde biriken verilerin güvenli bir şekilde saklanamaması ve bu durumun veri satışını tetikleme ihtimali sebebiyle veri güvenliği sorunu ortaya çıkarabilecek olması ve son olarak, iş sürecinin verilere indirgenmesi ile otoriter yönetim biçiminin ortaya çıkması imkân dâhilindedir.

Yönetim anlamında politikalar geliştirmeyen, benimsemeyen ve dijitalleşmeyen örgütlerin karşı konulamaz değişim karşısında ayakta kalamayacakları vurgulanmıştır. Sağlam'ın (2021, s. 399) araştırmasında da işletmelerin büyüklüğü fark etmeksizin dijital dönüşümden bir kaçışın olmayacağı vurgulanmıştır. Aynı zamanda katılımcılar, yönetimde dijitalleşmenin gelecekte örgütlerle sınırlı kalmayacağını, kent ve devlet yönetimlerinde de gelişim göstereceğini belirtmiştir. Buna yönelik olarak uluslar dijital dönüşümü ulusal stratejisinde, kalkınma planında ve belirli bir yıla kadar yapılacak olan hedeflerinde söz etmekte ve adım atmaktadır. Örneğin Avrupa Birliği'nin bir

organı olan European Commission (EC), 2030 yılına kadar birtakım hedefler belirlemiştir. Bunlar 20 milyon bilgi ve iletişim teknolojisi uzmanı, nüfusun yüzde 80'inin dijital kimliğe sahip olması, temel kamu hizmetlerinin yüzde 100'ünü çevrim içi sunma ve vatandaşların tıbbi kayıtlarının yüzde 100'üne erişim sağlanması öne çıkan unsurdur (EC, 2021). Türkiye ise "Dijital Türkiye" isimli bir yol haritası ile insan, teknoloji, altyapı, tedarikçiler, kullanıcılar ve yönetim olmak üzere altı bileşen çerçevesinde dijital dönüşüme yönelik eylem planını hazırlamıştır (T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018, s. 121). Ayıyeten, yönetimde yaşanan dijitalleşmenin geleceğine yönelik öneriler de sunulmuştur. Bunlar, yöneticilerin bu dönüşüme uygun tutum ve davranışları benimsemesi, örgütün sürdürülebilir olması için iş yapısı ve araçlarının değişmesi, bilgi güvenliği için yatırım yapmaları ve nitelikli çalışan istihdam etmeleri gerektiğidir. Bütüncül bir perspektifle görülmesi amacıyla Şekil 3'te yönetimde dijitalleşme olgusunun kavram haritasına yer verilmiştir.

Şekil 3. Yükseköğretim Kurumu Çalışanlarının Yönetimde Dijitalleşme Algısına İlişkin Kavram Haritası



6. SONUÇ

Dijitalleşme, birey ve toplum yaşamına olduğu kadar sektör ve boyut fark etmeksizin organizasyonları da etkisi altına alan bir dönüşüm olarak nitelendirilmektedir. Dijital birey, dijital toplum, dijital yönetim, dijital yönetici, dijital lider gibi tanımlamaların ve olguların çok sık tartışıldığı günümüzde, yönetsel süreç ve fonksiyonların da dijital dönüşüme entegre olmaya çalıştığı görülmektedir. Yönetimde dijitalleşme düşüncesi, kamu-özel-sivil toplum organizasyonları açısından öncelik ve yoğunlukları değişmekle birlikte kaçınılmayacak bir önem taşımaktadır. Bilgi ve internet teknolojilerinin baş döndürücü bir hızda organizasyonlardaki iş ve işlem süreçlerine adapte edilmeye başlanması ile başka bir versiyona geçilmiş; Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 kavramsallaştırmaları üzerinden yeni bir yönetim anlayışı betimlenmeye başlanmıştır.

Yönetimde dijitalleşmeyi odak noktası olarak belirleyen bu çalışmada bir üniversitede çalışan akademisyen ve idari personel grubuyla görüşmeler gerçekleştirilmiş ve yönetimde dijitalleşme perspektifini ortaya çıkarmayı amaçlayan sorular yöneltilmiştir. Şekil 3'te yer alan kavram haritasında da özetlendiği üzere yönetimde dijitalleşme, bütün yönetsel süreç ve kademelerde organizasyonun var olma amaçlarına ulaşabilme ihtimalini artırıcı ve kaçınılmaz bir gerçek olarak organizasyonlarının karşısında durmaktadır. Bazı dezavantajlarına ve ortaya çıkardığı tehditlere işaret edilse de avantajları ve ortaya çıkaracağı fırsatların daha kapsamlı ve önemli olduğunu ifade etmek gerekmektedir. Dolayısıyla yönetimde dijitalleşmeyi, katılımcılar tarafından ifade edilen dezavantaj ve tehditlerine de dikkat edilerek organizasyonların bütün yönetsel süreçlerine tam entegre edilmesi gereken bir felsefe, düşünce ve uygulama olarak görmek, anlamak ve hayata geçirmek günümüz koşulları ve standartları açısından elzemdir.

Bu noktadan hareketle, çalışma kapsamında sektör ve boyutuna bağlı olarak organizasyonların yönetsel süreçlerinde dijitalleşme felsefesini ve düşüncesini benimsemesi; dijitalleşme uygulamalarını yönetsel süreçlerin tamamına yansıtması ve fiili olarak uygulamaya başlaması; yönetimde dijitalleşme süreç ve uygulamalarını takip edecek uzman bir ekip, danışman ya da insan kaynağı planlaması yapması ve sektördeki iyi uygulama örneklerini takip ederek rekabetçi bir dijitalleşme stratejisini ortaya koyması gerekmektedir.

YAZARLARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazarlar çalışmaya eşit oranda katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

- Akçakanat, T. ve Uzunbacak, H. H. (2021). Dijital yönetim, liderlik ve yöneticilik. E. Eke (Ed.), *Yönetim (dijital çağın yeni normal pratikleri)* içinde (s. 327-362). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Altun, F. (2020). Teknolojik gelişmeler, dijitalleşme ve çalışmanın geleceği. O. Bayrakçı (Ed.), *Kelebek etkisi çalışma yaşamında değişim ve dönüşüm* içinde (s. 169-190). Kriter Yayınevi.
- Bozkurt, A., Hamutoğlu, N. B., Liman Kaban, A., Taşçı, G. ve Aykul, M. (2021). Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAD)*, 7(2), 35-63. <https://doi.org/10.51948/auad.911584>
- Braun, V. ve Clarke, V. (2019). Psikolojide tematik analiz kullanımı. S. N. Şad, N. Özer ve A. Atli (Çev.), *Eğitimde Nitel Araştırmalar Dergisi*, 7(2), 873-898. <https://doi.org/10.14689/issn.2148-2624.1.7c.2s.17m>
- Coşkun Arslan, M. ve Demirkan, S. (2019). Endüstri 4.0 ve muhasebe sistemine etkisi üzerine kuramsal bir inceleme. *Enderun*, 3(1), 40-56.
- Dündar, A. (2020). Dijital dönüşümde başarı. G. Telli ve S. Aydın (Ed.), *Dijital dönüşüm* içinde (s. 103-120). Maltepe Üniversitesi Kitapları.
- Ege Bölgesi Sanayi Odası. (2015). *Sanayi 4.0*. http://www.ebso.org.tr/ebsomedia/documents/sanayi-40_88510761.pdf adresinden 12 Haziran 2022 tarihinde alınmıştır.
- Eke, E. (2021). Yönetim ve hizmetlerin dijitalleşmesi: Devlet. E. Eke (Ed.), *Yönetim (dijital çağın yeni normal pratikleri)* içinde (s. 1-33). Nobel Akademik Yayıncılık.
- Endüstri 4.0. (2022). *Endüstri tarihine kısa bir yolculuk*. <https://www.endustri40.com/endustri-tarihine-kisa-bir-yolculuk/> adresinden 9 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- Erol, A. (2021). Dijitalleşme çağında işyerinin değişimi: Sebepleri ve sonuçları. *İnsan ve İnsan*, 8(30), 97-113. <https://doi.org/10.29224/insanveinsan.963201>
- Ersoy, A. F. (2019). Fenomenoloji. A. Saban ve A. Ersoy (Ed.), *Eğitimde nitel araştırma desenleri* içinde (s. 81-134). Anı Yayıncılık.

- Euronews. (2022). *İngiltere'de tıp öğrencileri ilk defa hologram hasta üzerinde eğitim aldı.* <https://tr.euronews.com/2022/06/29/ingilterede-tip-ogrencileri-ilk-defa-hologram-hasta-uzerinde-egitim-aldi> adresinden 9 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- European Commission (EC). (2021). *Communication from the commission to the European parliament, the council, the European economic and social committee and the committee of the regions 2030 Digital compass: the European way for the digital decade.* https://ec.europa.eu/info/sites/default/files/communication-digital-compass-2030_en.pdf adresinden 12 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- EY. (2020). *COVID-19 sonrası bilgi teknolojilerinin dijital dünyada yeni rolü.* https://assets.ey.com/content/dam/ey-sites/ey-com/tr_tr/pdf/2020/08/ey-turkiye-covid-19-sonrasi-bilgi-teknolojilerinin-dijital-dunyada-yeni-rolu-rapor.pdf adresinden 1 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- Gartner. (2022). *Digitalization.* <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitalization> adresinden 28 Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.
- Given, L. M. (2021). *100 soruda nitel araştırma* (1. Baskı). (A. Bakla ve İ. Çakır, Çev.), Anı Yayıncılık, (Orijinal eserin basım tarihi 2015).
- Gül, H. (2017). Dijitalleşmenin kamu yönetimi ve politikaları ile bu alanlardaki araştırmalara etkileri. *Yasama Dergisi*, 36(5), 5-26.
- Illich, I. D. (1973). *Tools for conviviality* (1. Baskı). Harper & Row, Publishers.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A. ve Kantola, J. (2020). Leadership competencies for digital transformation: evidence from multiple cases. J. Kantola, S. Nazir ve V. Salminen (Ed.), *Advances in human factors, business management and leadership* içinde (s. 81-87). Springer.
- Işık, M. (2020). *Değişen yönetici tipolojisi: C- seviye yöneticiler* (1. Baskı). Gazi Kitabevi.
- Kılıç, T. (2017). e-Sağlık, iyi uygulama örneği; Hollanda. *Gümüşhane Üniversitesi Sağlık Bilimleri Dergisi*, 6(3), 203-217.
- Klein, M. (2020). İşletmelerde dijital dönüşüm ve etmenleri. *Journal of Business in the Digital Age*, 3(1), 24-35. <https://doi.org/10.46238/jobda.729499>
- McKinsey. (2020). *Industry 4.0: Reimagining manufacturing operations after COVID-19.* <https://www.mckinsey.com/business-functions/operations/our-insights/industry-40-reimagining-manufacturing-operations-after-covid-19> adresinden 30 Haziran 2022 tarihinde alınmıştır.
- Miles, M. B. ve Huberman, A. M. (1994). *Qualitative data analysis, second editions*. Sage Publications.
- Parlak, B. (2017). Dijital çağda eğitim: Olanaklar ve uygulamalar üzerine bir analiz. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 22(Kayfor15 Özel Sayısı), 1741-1759.
- PricewaterhouseCoopers Türkiye. (2022). *25. küresel CEO araştırması.* <https://www.pwc.com/tr/ceo-arastirmasi#content-free-1-305d> adresinden 28 Şubat 2022 tarihinde alınmıştır.
- PricewaterhouseCoopers. (2017). *The 2016 Chief Digital Officer (CDO) study.* <https://preview.thenewsmarket.com/Previews/PWC/DocumentAssets/476557.pdf> adresinden 29 Haziran 2022 tarihinde alınmıştır.
- Sağlam, M. (2021). İşletmelerde geleceğin vizyonu olarak dijital dönüşümün gerçekleştirilmesi ve dijital dönüşüm ölçeğinin Türkçe uyarlaması. *İstanbul Ticaret Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 20(40), 395-420. <https://doi.org/10.46928/iticusbe.764373>
- Serinikli, N. (2018). Endüstri 4.0'ın özel, kamu ve kooperatif sektörlerine etkisi. *Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi*, 23(Endüstri 4.0 ve Örgütsel Değişim Özel Sayısı), 1607-1621.

- Sevinç, N. H. (2020). *Dijitalleşme ve değişim algısının çalışanlar üzerindeki etkisi* [Yüksek Lisans Tezi]. Bahçeşehir Üniversitesi.
- T.C. Bilim, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı. (2018). *Türkiye'nin sanayi devrimi yol haritası*. https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_Dijital-Turkiye-Yol-Haritasi.pdf adresinden 12 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- Taşkıran, A. (2017). Dijital çağda yükseköğretim. *Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi (AUAd)*, 3(1), 96-109.
- Timmis, J. K. ve Timmis, K. (2017). The DIY digital medical centre. *Microbial Biotechnology*, 10(5), 1084-1093. <https://doi.org/10.1111/1751-7915.12817>
- Ting İstanbul. (2021). *Dijital düşünme raporu 2021*. https://ting.istanbul/wp-content/uploads/2021/08/ddr_2021.pdf adresinden 12 Haziran 2022 tarihinde alınmıştır.
- TRT Haber. (2021). *Medikal hologram tıbbın hizmetinde*. <https://www.trthaber.com/haber/saglik/medikal-hologram-tibbin-hizmetinde-618675.html> adresinden 9 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- Tunca, M. Z. (2021). Örgütlerde dijital üretim yönetimi. E. Eke (Ed.), *Yönetim (dijital çağın yeni normal pratikleri)* içinde (s. 653-684). Nobel Akademik Yayıncılık.
- TÜSİAD, Samsung Electronics, Deloitte ve GfK. (2016). *Türkiye'deki dijital değişime CEO bakışı*. <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/technology-media-telecommunications/turkiyedeki-dijital-degisime-CEO-bakisi.pdf> adresinden 12 Haziran 2022 tarihinde alınmıştır.
- United Nations (UN). (2020). *UN E-Government knowledgebase*. <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020> adresinden 30 Haziran 2022 tarihinde alınmıştır.
- Unruh, G. ve Kiron, D. (2017). *Digital transformation on purpose*. <https://sloanreview.mit.edu/article/digital-transformation-on-purpose/> adresinden 1 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- Uzun, U. ve Berberoğlu, M. (2018). İnternet bankacılığı hizmetlerinin banka performansı üzerine etkisi. *Uluslararası İktisadi ve İdari İncelemeler Dergisi*, (20), 51-62. <https://doi.org/10.18092/ulikidince.310276>
- Verina, N. ve Titko, J. (2019). Digital transformation: Conceptual framework. *Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering*, 719-727. <https://doi.org/10.3846/cibmee.2019.073>
- 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>
- We Are Social. (2022). *Digital 2022 global overview report*. <https://wearesocial.com/uk/blog/2022/01/digital-2022-another-year-of-bumper-growth-2/> adresinden 11 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- World Economic Forum. (2020). *The future of jobs report 2020*. https://www3.weforum.org/docs/WEF_Future_of_Jobs_2020.pdf adresinden 11 Temmuz 2022 tarihinde alınmıştır.
- Yıldırım, A. (1999). Nitel araştırma yöntemlerinin temel özellikleri ve eğitim araştırmalarındaki yeri ve önemi. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 23(112), 7-17.
- Yıldırım, A. ve Şimşek, H. (2018). *Sosyal bilimlerde nitel araştırma yöntemleri* (11. Baskı). Seçkin Yayıncılık.