



Belediyelerde Dijital Olgunluğun Geliştirilmesinde Dijital Kültürün Etkisi

Dilek ÇELİK*

Doğan Nadi LEBLEBİCİ**

Öz

Günümüzde örgüt kültürünü değişime zorlayan en önemli unsur dijital dönüşümdür. Sadece teknolojiye ibaret olmayan dijital dönüşüm örgütleri de değişmeye zorlamaktadır. Dijital dönüşümü başarılı biçimde yönetebilmek ve yönlendirebilmek örgüt kültürünün dijital dönüşüme uygun hale gelmesi ile mümkündür. Örgütlerin dijital dönüşüme ne kadar hazır oldukları onların dijital olgunluk düzeyleri ile alakalıdır. Dijital olgunluk, bir kuruluşun mali kaynakları, insan kaynakları, üretim teknolojisi, üretim yöntemleri, vb. ile topyekün olarak dijital vasıtalarla değer yaratma yeteneğinin gelişmesidir. Dijital olgunluk düzeyinin en önemli unsuru dijital kültüre sahip olmaktır. Dijital kültür, dijital teknolojilerin örgütlerde ve toplumda kullanımı ve benimsenmesi ile ortaya çıkan davranışları ve normları ifade etmektedir. Bu çalışmada dijital dönüşüm açısından belediyelerin ne kadar hazır oldukları, dijital kültürü nasıl geliştirebilecekleri tartışılmaktadır. Bu çerçevede belediyelerin dijital dönüşüme hazırlık seviyelerini, dijital olgunluk düzeylerini ölçebilecek modellerin hangi unsurları içermesi gerektiği, belediyeler açısından dijital dönüşüme uygun dijital kültürün nasıl olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Belediyelerde Dijital Dönüşüm, Dijital Olgunluk, Dijital Kültür.

Makale Türü: Araştırma Makalesi

The Effect of Digital Culture on the Development of Digital Maturity in Municipalities

Abstract

Today, the most important factor forcing organizational culture to change is digital transformation. Digital transformation, which is not just about technology, forces organizations to change. Successfully managing and directing digital transformation is possible if the organizational culture becomes suitable for digital transformation. How ready organizations are for digital transformation is related to their digital maturity level. Digital maturity is the development of organization's ability to create value through digital means such as financial resources, human resources, production technology, production methods, etc. The most important element of digital maturity level is to have a digital culture. Digital culture refers to the behaviors and norms that emerge with the use and adoption of digital technologies in organizations and society. In this study, it is discussed how ready municipalities are in terms of digital transformation and how they can develop digital culture. In this framework, it is focused on what elements should be included in the models that can measure the level of municipalities' readiness for digital transformation, their digital maturity, and how a digital culture suitable for digital transformation should be for municipalities.

Keywords: Digital Transformation in Municipalities, Digital Maturity, Digital Culture.

Article Type: Research Article

*Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, dilekcelik@sinak.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-4181-8568

**Prof. Dr., Hacettepe Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü, nadi@hacettepe.edu.tr, ORCID iD: 0000-0002-7666-3623.

1. GİRİŞ

Toplumların tanımlayıcı unsurlarından bir tanesi sahip oldukları kültürdür. Kültür, üzerinde kesin mutabakat sağlanmış bir kavram olmamakla birlikte sosyal anlamda bir toplumu oluşturan bireylerin sosyal davranışlarını belirleyen kurumlar, bilgi, inançlar, normlar, gelenekler, hukuk ve alışkanlıkların oluşturduğu bir şemsiye kavramdır. Kültür toplumdan topluma değişir ve toplumları tanımlamada kullanılır. Örneğin; belirli bir toplumda sosyal bir davranışın nedenini anlatmaya çalışırken; “*Türk kültüründe, İngiliz kültüründe, Alman kültüründe*” gibi toplumu tanımlayan kültüre vurgu yapılır.

Kültür kelimesi etimolojik olarak Latince ekip biçmek anlamına gelen “cultura” kelimesine dayanmaktadır. Kültür kelimesi zaman içerisinde, büyük bir ihtimalle tarım toplumuna geçiş ile uygarlık yerleşik düzeni ifade ettiğinden, farklı bir anlam kazanarak uygarlık anlamında kullanılmaya başlanmıştır. Uygarlık tanımından hareketle de kültür olgusu “... *insan tarafından oluşturulan bilgi, inanç, sanat, hukuk, ahlak, gelenek ve diğer yetenekleri ve alışkanlıkları içeren bir bileşimdir*” şeklinde tanımlanmıştır (Kroeber ve Kluckhohn, 1952: 43). Kültür hakkındaki literatür incelendiğinde kültürün geniş kapsamlı ve çok boyutlu bir kavram olduğu ortaya çıkmaktadır. Kültürün genel bir tanımını yapmak gerekirse, kültürün bir insan grubunun düşüncelerini, inançlarını, hissetme ve algılama biçimini, davranışlarını şekillendiren, gönüllü biçimde öğrenilen, yeniden üretilebilen ve değişebilen değerler ve uygulamalar bütünü ile insanın ürettiği her şey olduğu söylenebilir (Anbarlı, 2019). Kültür geçmişe ait, ortadan kalkmış bir olgu olabileceği gibi bugüne ait yaşayan bir olgu da olabilir (Williams, 1965). Kültür, dil aracılığıyla saklanan, aktarılabilen, üretilebilen ve öğrenilebilen bir olgudur (Güvenç, 2011). Diğer bir ifadeyle, kültür, sosyal bir varlık olan insan toplumlarının kuşaklar boyunca aktardıkları onları diğerlerinden ayıran özellikler bütünü, toplumların temel yapı taşıdır.

Sosyal yapılar olarak örgütlerin tanımlayıcı unsurlarından bir tanesi de örgüt kültürüdür. Tanımlanması zor da olsa (Schabracq, 2007: 7) genel olarak, bir örgütün çalışma biçimini o örgütün kuralları, yapısal özellikleri, fiziki kaynakları belirler. Ancak örgüt çalışanları arasındaki ilişkiyi, çalışanların bu ilişki içerisindeki davranış biçimlerini belirleyen yazılı olmayan bir kültür de örgütün çalışmasında, işlemlerinde, dışarıyla olan iletişimde son derece etkili olur. Örgüt kültürü bazı yazarlarca örgütün tüm unsurlarını bir arada tutan bir tutkal olarak da tanımlanmaktadır (Alvesson, 2002: 7; Freiling ve Fichtner, 2010).

Örgüt kültürü çoğu zaman yazılı veya resmi olarak tanımlanmış değildir. Zaman içerisinde ve çoğu kez bilinmeyen veya bilinçli olmayan bir süreçten geçerek oluşur. Dolayısıyla, örgüt kültürünün bilinçli olarak insan eliyle değiştirilmesi de çok zor, zaman alıcı, bazen de neredeyse imkansızdır (Neville ve Schneider, 2021). Bu nedenle örgütlerin yeniden yapılandırılması süreçlerinde örgüt kültürünü de yeni yapıya göre değiştirmeyi hedefleyen “örgüt geliştirme” faaliyetleri uzun süreler alabilmektedir (Coleman ve Olverson, 2014).

Günümüzde örgütleri değişime zorlayan en önemli unsur bütün toplumları, bireyleri, kurumları, kısaca toplumun kültürünü yeniden şekillendiren “*dijital dönüşümdür.*” Elektronik alanındaki bilinçli çabaların bir ürünü olan dijital dönüşüm giderek ivmesini artırmakta, ekonomiyi, siyaseti, toplumun sosyolojisini geri dönülemez biçimde değiştirmeye zorlamaktadır. İnsanlar elektronik pazarlama ile alış-veriş alışkanlıklarını; elektronik sosyal medya araçları ile siyaset yapma biçimlerini; elektronik iletişim, çevrim-içi çalışma gibi yaşamı kolaylaştıran uygulamalarla sosyal yaşamlarını değiştirmektedir. Bu noktada, dijital dönüşümün teknolojiden ibaret olmadığı, sosyal ve sosyolojik boyutları olan bir kavram olduğu vurgulanmalıdır. Çünkü, teknoloji tek başına var olan insan davranışlarını, tutumlarını, normlarını özünde ve kökten değiştirmez, sadece farklılaştırır veya geliştirir. Örneğin, insan iletişim

kurma davranışına sahiptir. Telefon, internet vb. teknolojiler iletişimi geliştirmiştir. İletişimi yoktan var etmemiştir. İnsan beğenme, beğenilme, fotoğraflarını başkalarına gösterme vb. gibi tutumlara sahiptir. Gelişmiş iletişim ortamında Facebook, Instagram, vb. araçlarla bu tutumlarını geliştirmektedir (Guy, 2019).

Aynı şekilde, örgütsel yaşamın yapı taşı olan örgütsel kültür de yapısal özellikler, fiziksel imkanlar, kurallar gibi çalışma biçimini farklılaştıran veya geliştiren birçok elektronik uygulama ile değişmektedir. Bu değişim birçok toplumda ve örgütte bilinçli bir çabanın sonucunda değil, elektronik uygulamaların yaşamsal şartları değiştirmesi ile ortaya çıkmaktadır. Bilindiği gibi *değişim* kaçınılmazdır ve yönetilemez. Bu şekilde ortaya çıkan bir toplumsal kültür değişiminin de yönetilemez olduğu söylenebilir. Örgütler de şartların zorlaması ile örgüt kültürünü derinden etkileyecek bilinçsizce bir değişim geçirebilirler. Ancak *dönüşüm* bilinçli bir çaba ile yönetilebilir bir değişime de yol açabilir. Toplumsal kültürün veya örgüt kültürünün öngörülemez değişimlere maruz kalması öngörülemez sorunlara yol açacaktır. Elektronik alanındaki gelişmelerin yol açtığı değişimi yönetmek, toplumsal kültürün veya örgüt kültürünün dijital dönüşüme hazırlıklı, dönüşümü yönetebilecek becerilerle donanmış bir kültür olması ile mümkün olabilir. Toplumların veya örgütlerin dijital dönüşüme ne kadar hazırlıklı oldukları ise onların “*dijital olgunluk düzeyleri*” ile alakalıdır. Dijital olgunluk düzeyinin en üst evresi “*dijital kültüre*” sahip olmaktır.

Bu çalışmada dijital dönüşüm açısından belediyelerin ne kadar hazır oldukları, dijital kültürü nasıl geliştirebilecekleri tartışılmaktadır. Bu çerçevede belediyelerin dijital dönüşüme hazırlık seviyelerini, dijital olgunluk düzeylerini ölçebilecek modellerin hangi unsurları içermesi gerektiği, belediyeler açısından dijital dönüşüme uygun dijital kültürün nasıl olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

2. DİJİTAL OLGUNLUKTA DİJİTAL KÜLTÜRÜN ÖNEMİ

Dijital olgunluk ve dijital kültür kavramları dijital dönüşüm ile yakından ilgili kavramlardır. Birçok kaynakta bu iki kavram dijital dönüşümün başarısıyla ilişkilendirilmektedir. *Dijital dönüşüm*, makro anlamda “kuruluşlarda ve onların ait oldukları ekosistemlerde işleyişin kurallarını değiştiren yeni aktörler, yapılar, uygulamalar, değerler ve inançlar ortaya çıkaran dijital yeniliklerin birleşik etkileri” olarak tanımlanmaktadır (Hinings vd., 2018, 53). Mikro anlamda ise, tanımlı üzerinde bir fikir birliği olmasa da *dijital dönüşüm*, paydaşların dijital ortam üzerinde bir ağ oluşturduğu, yeni teknolojilerin uygulandığı, veri oluşumu, veri değişimi ve veri analizi ile verilerin kullanılabilir bilgilere dönüştürüldüğü, kullanılabilir bilginin ise karar alma süreçlerine yardımcı olduğu bir ortam olarak görülebilir (Schallmo ve Williams, 2018). Bir başka mikro tanıma göre, *dijital dönüşüm*, “bir kuruluşun amaçlarına ulaşmak ve verimliliğini artırmak için iş süreçlerinde modern teknolojileri uygulaması ve kullanması” anlamına gelmektedir (Aslanova ve Kulichkina, 2020). Yine bir başka tanımda *dijital dönüşüm*, “bilgi teknolojilerinin kullanımı ile kuruluşların iş süreçlerinin ve organizasyon yapısının daha verimli, esnek ve çevik olmasını sağlayan süreçler bütünü” olarak verilmektedir (Warner ve Wäger, 1919). Bu yönleriyle dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan hızlı gelişim ve değişimin bir yansıması olarak toplumsal yaşamda ve toplumsal yaşamın ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan kamu ve özel sektördeki kuruluşlar tarafından önemli bir araç niteliği kazanırken, önemli bir amaç haline de gelmektedir. Böylece, dijital dönüşüm, sadece iş dünyasında değil, kamu yönetiminde, insanların ve toplumun yaşamında temelde yeni yeteneklerin yaratılması için bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımını içermektedir (Martin 2008, 130). Dijital dönüşümün başarısı için, tüm aktörlerin bir ağ oluşturması ve dijitalleşmenin yeni koşullarına uyarlanması gerekmektedir (Bondar vd., 2017: 33). Söz konusu uyarlanmanın başarısı önemli ölçüde aktörlerin dijital olgunluk düzeyine ve dijital olgunluk düzeyinin önemli bir bileşeni olarak dijital kültüre bağlı olacaktır. Dijital dönüşümde en

önemli kelime “dijital” değil “dönüşümdür”. Nihai amaç, sistem ve süreçler oluşturmaktan yetenekler oluşturmaya geçmek, inovasyonun norm olduğu ve çalışanların sürekli olarak öğrenme ve büyüme arayışında olduğu, en iyi yeni teknolojilerden ve tekniklerden en iyi şekilde yararlandığı bir kültür oluşturmaktır (Westerman vd., 2014). Dijital olgunluk kavramı, dijital dönüşüm ile yakından ilişkilidir. Dijital olgunluğun, kuruluşların ulaşmak istediği dijital dönüşümün son aşaması olduğunu söylenebilir (Chi ve Hong, 2023; Pardo, 2017). Yine de daha önce ifade edildiği üzere, dijital dönüşümün dinamik bir süreç olduğunu ve nihai bir aşaması olmayacağını ifade etmek gerekir. Dijital dönüşüm ile dijital olgunluk ve dijital kültür arasındaki ilişkileri daha iyi anlayabilmek için öncelikle dijital olgunluk ve dijital kültür kavramlarının biraz ayrıntılı olarak açıklanmasında fayda vardır.

2.1. Dijital Olgunluk

Olgunluk (maturity) kavramı bir şeyin veya yaşayan bir organizmanın nihai doğal büyümesini ve gelişimini tamamlaması anlamına gelmektedir. Bu bakımdan, olgunluk, aynı zamanda yaşayan organizmanın fiziksel ve ruhsal tüm yeteneklerini kullanabileceği en üst seviyeye gelmesini de ifade etmektedir. Dijital olgunluk, tıpkı olgunluk kavramı gibi, bir kuruluşun dijital vasıtalarla değer yaratma yeteneğinin en üst sınırına gelmiş olması anlamında kullanılabilir. Ancak, fiziksel ve ruhsal kavramsallaştırma açısından bir şeyin veya bir canlının en üst olgunluk sınırı tahmini olarak tanımlanabilirken söz konusu “dijitalleşme” ve “dijital dönüşüm” olduğunda bir kuruluşun dijital yeteneklerin en üst düzeyde kullanabilmesinin son sınırına erişmesi anlamına gelebilecek bir “*dijital olgunluk*” sınırı öngörülemez veya tayin edilemez. Bu nedenle, literatürde dijital olgunluk hiçbir zaman “dijital yetenekler açısından bir kuruluşun ulaşabileceği en üst nokta olarak” tanımlanmamakta, dijital yeteneklerin unsurlarına değinilerek “*dijital olgunluk modelleri*” üzerinden “*ulaşılabilir seviye*” olarak tanımlanmaktadır. Bu tür tanımlara literatürden örnek vermek gerekirse, dijital olgunluk kurumsal operasyonların ve insan sermayesinin dijital süreçlere entegrasyonu veya tersi biçimde dijital süreçlerin kurumsal operasyonlara ya da insan sermayesine entegrasyonu şeklinde tanımlanmaktadır (Westerman vd., 2014). Bir başka tanımda, dijital olgunluk kuruluşların devam eden dijital değişime tutarlı bir şekilde uyum sağlamaya sistematik olarak nasıl hazırlandıkları ile ilişkilendirilmektedir. Bu tanım, çevreye uygun bir şekilde tepki verme konusunda öğrenilmiş bir yeteneğe dayanan psikolojik bir “*olgunluk*” tanımından yararlanmaktadır (Kane, 2017).

Dijital olgunluk, bir kuruluşun dijital kabiliyetlerini iş süreçlerine uygulayarak ve personelin dijital yeterliliklerinin geliştirerek dijital alandaki değişikliklere tepkisi olarak da tanımlanmaktadır (Aslanova ve Kulichkina, 2020). Literatürde bunun gibi pek çok tanım vardır ve hepsinde ortak olan nokta dijital olgunluğun dijital dönüşüm ile ilgili olmasıdır. Bir kuruluşun dijital dönüşüm sürecinde değer yaratma yeteneğinin bir ölçüsü olan dijital olgunluk düzeyi, dijital dönüşümü başlatan kuruluşlar için başarının önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir (Williams vd., 2019). Bu anlamda, dijital olgunluk, yalnızca işletmenin mevcut teknik veya teknolojik yönlerinin bir değerlendirmesi değil, aynı zamanda işletmenin tüm faaliyetlerinin ve bölümlerinin bütünsel bir değerlendirmesi sayılabilir. Dijital olgunluk, bir işletmenin ulaştığı dijital dönüşümün durumunu veya konumunu ve pazarda rekabet avantajı fırsatları yaratmak için uyum sağlamaya nasıl hazırlandığını temsil etmektedir. Bu nedenle, dijital olgunluk yalnızca modern teknolojinin kullanımı veya bilgi teknolojisi sistemlerinin uygulanması değil, aynı zamanda dijital yönetimde ürün, hizmet ve süreçleri, becerileri, kültürü ve stratejileri yeniden şekillendirme yönlerinde kendini gösterir. Bu anlamda dijital olgunluk, dijital dönüşümün teknolojisi ve yönetimi ile ilgili genel bir kavramdır. Farklı dijital olgunluk seviyeleri, bir kuruluşun dijital temelini durumunu ve avantaj geliştirme stratejisini yansıtır. Ayrıca, dijital olgunluk dinamik ve kuruluşların dijital olgunluk düzeylerini belirli zaman aralıklarıyla değerlendirmelerini gerektirir. Dolayısıyla, bir kuruluşun mevcut dijital olgunluk seviyesini ölçmek kuruluşun dijital dönüşüm sürecine bilgi

sağlayarak kuruluşun bu süreçte daha ileri nasıl gideceğini de planlamaya yarayacaktır (Chi ve Hong, 2023).

Dijital olgunluk seviyesinin ölçümü ile ilgili olarak geliştirilen modeller ne yazık ki, her kuruluşun kendisine özel şartlarını tam olarak değerlendirmekte sorunlarla karşı karşıyadır. Dolayısıyla, her bir dijital olgunluk modelinin belirli alanda faaliyet gösteren kuruluşların dijital olgunluk düzeyini belirlemeye odaklandığı söylenebilir. Dijital olgunluk modelleri, dijital dönüşümün durumunu değerlendirmek için kullanılan bir araç seti olarak kabul edilebilir. Söz konusu araç seti kuruluşlar için potansiyel büyüme yolları hakkında bilgi sağlar. Modeller, yöneticilerin bir kuruluşun dijital dönüşüm sırasında neye odaklanması gerektiğini belirlemesine yardımcı olmaktadır. Her bir model, her bir alanda faaliyet gösteren kuruluşların dijital olarak dönüşme yeteneğini değerlendirmek için alana özel bir dizi kriter kullanmaktadır. Bu kriterler aracılığıyla modeller, kuruluşların faaliyet ve operasyonlarının yönünü tanımlamakta, bu faaliyet ve operasyonları farklı düzeylerde ölçmekte ve ardından sistematik olarak bir üst seviyeye ulaşmak için kuruluşun dijital dönüşüm sürecini tanımlamaktadır. Bu seviyelerin en üst seviyesi dijital olgunluk seviyesidir (Fieldvd., 2019). Ancak, dijital olgunluk dijital dönüşüm koşullarına bağlı olarak değişebilen dinamik bir kavramdır. Dolayısıyla dijital olgunluğu, ulaşılabilecek nihai bir hal olarak değerlendirmekten ziyade hedeflenen bir durum olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır. Kamu ve özel sektör kuruluşlarında dijitalleşme seviyesini ölçmek üzere çok sayıda dijital olgunluk modeli geliştirilmiştir. Bu modellerin bazıları genele uygulanabilir modeller gibi sunulmakla birlikte farklı kuruluşlar bazında uygulandığında olgunluk seviyelerini tanımlamakta çeşitli sorunlar ortaya çıkabilmektedir. Dijital olgunluk modelleri ile ilgili bir diğer sorun söz konusu modellerin bir kısmının uygulama ile, diğer bir kısmının kavramsal olarak geliştirilmesidir. Modellerin çok azı (%12) sahadaki çalışmalar ile doğrulanmıştır (Williams vd., 2019). Dijital olgunluk, teknolojik olanaklar ve insan kaynaklarının yetenekleri dışında önemli ölçüde hem kurumsal hem de toplumsal anlamda dijital kültürün varlığına da bağlıdır.

2.2. Dijital Kültür

İnsan eliyle yaratılan ve toplumsal olarak aktarılan her şey kültür olarak nitelendirildiğinde, dijital kültürü yaratılmasında dijital araçların rolü olan görüntü ses, yazı, nesnelere, vb. her şey ile ilişkilendirmek mümkündür (Burnham, 2018). Sadece yaratılmasında dijital araçların rolü olan her şey değil, aynı zamanda, aktarılmasında dijital araçların rolü olan her şey de dijital kültür ile ilişkilidir (Thumim, 2012). Bu anlamda mağara duvarındaki bir çizimin bilgisayar ortamına aktarılarak saklanması ve paylaşılması da dijital kültür ile ilişkilidir. Dijital kültür, kendisiyle birlikte kendisinden önce var olan kültürleri de kayıt altına almakta, aktarmakta ve yayılmalarına yardımcı olmaktadır. Bugün 100 yıl önce yazılmış ve sınırlı sayıda kopyası sınırlı sayıda fiziksel kütüphanede bulunan eserlere kolayca referans verilebilmesi dijital kültürün bu yöndeki sonuçlarından birisidir. Bir diğer ifadeyle dijital kültür kendinden öncekileri yok etmemiş, onları dijital ortama taşımıştır (Anbarlı, 2019). Dijital kültürün aktarıcı olma işlevi söz konusu olduğunda insanın oluşturduğu “bilgi” dijital kültürün merkezine oturmaktadır. Bilgi ve bilginin paylaşımı kesin olarak insanlar arasında “iletişim” gerektirir (Pasquali, 2003: 198). Elbette ki dijital kültür bir aktarıcı olmaktan fazlasını ifade eder ve toplumlara yeni yaşam biçimleri sunar. Ancak insanlar tarafından üretilen bilginin insanlar arasında dijital ortamlar üzerinden paylaşılması, bilgi ve iletişimi dijital kültürün önemli unsurları haline getirmektedir. Bilginin dijital araçların yardımı ile üretilmediği, dijital araçların iletişim olanakları ile paylaşılmadığı bir ortamda, sadece dijital araçların kullanılıyor olmasına dayanılarak dijital kültürden söz edilemez. Bu yönüyle bakıldığında dijital ortam yeni kültür yaratmaz ama gerek bilginin üretilmesi ve gerekse iletişim yoluyla paylaşılarak aktarılmasında önemli değişikliklere neden olur. Teknolojik olanaklar kültürün belirleyicisi değil, kültürün aktif bileşenleri olarak düşünülebilir. Bu açıdan teknolojinin kültürün

değişimine katkısı yadsınamaz. Böylece dijital kültür, var olan kültürün toplumsal norm ve değerler, davranışlarının dijital olanaklardan yararlanmaya uygun hale gelmesi, toplumun dijital dönüşüme hazır olması şeklinde tanımlanabilir. Kültür ve dijital kültürün birbirine yakından bağlı kavramlar olduğu söylenebilir (Uzelac, 2008).

Dijital kültür, genel olarak, dijital teknolojilerin, özellikle internet ve sosyal medyanın yaygın olarak benimsenmesinin bir sonucu olarak ortaya çıkan kültürel uygulamaları, davranışları ve normları ifade eder (Sadiku vd., 2017; Deuze, 2006). Dijital kültür, insanların çevrimiçi iletişim kurma, bilgi paylaşma ve birbirleriyle etkileşim kurma biçimlerinin yanı sıra, toplumların bilgiyi, sanatı, toplumun entelektüel birikimlerini dijital olarak kullanma ve tüketme yollarını içerir. Deuze'ye (2006: 71) göre dijital kültür, sadece bağlantılı aygıtlar aracılığıyla kendini yaratan ya da kendini sürdüren bir olgu değil, aynı zamanda diğerlerine tercih edilen değerleri, inançları, uygulamaları olan bir olgudur. Dijital kültür birçok kaynakta siber kültür, bilgi toplumu, yeni medya gibi isimlerle eş tutulmakta ve aynı biçimde anılmaktadır (Silver, 2004). Ancak dijital kültür terimi, "siber kültür", "bilgi toplumu" veya "yeni medya"dan daha geniş düzeyde kültüre odaklanmayı ifade eder. Dijital kültür, daha çok, tıpkı önceki dönemlerde elektrik ve matbaanın icadında olduğu gibi, dijital teknolojilerden kaynaklanan kolaylıkların ve kısıtlamaların, herkes için günlük hayatı birçok yönüyle şekillendirmesini ifade eder (Thumim, 2012: 10). Buradan hareketle, dijital kültürün var olabilmesi de dijital olanaklar ile üretim yapan ve üretileni dijital ortamda tüketen bir topluma veya sosyal yapıya ihtiyaç duyar. Bu bağlamda, toplumun çeşitli katmanlarında dijitalin ürettiği uygulamaları birbirlerine alternatif sunacak şekilde kullanan, bunları farklı biçimlerde tüketen farklı dijital alt kültürlerin varlığı da söz konusu olabilmektedir. Örneğin, sosyal iletişim için farklı sosyal medya platformlarını kullanan insanlar ve onların kendilerine özgü geliştirdikleri jargonlar söz konusu olabilmektedir. Dijital kültür, birçok bilimsel çalışmada teknoloji, internet, medya, sosyal ağlar vb. kavramlar ile ilişkilendirilerek tanımlanmaya çalışılsa da sosyolojik bağlamından koparılarak değerlendirilebilecek bir kavram değildir (Burnham, 2018).

Örgütler açısından dijital kültürün açık bir tanımını yapmaksızın onun özelliklerine atıf yapan onlarca çalışma mevcuttur. Bu çalışmalarda dijital kültürün unsurları genellikle; yenilikçi olmak, veriye dayalı karar alma, iş birliği, açıklık, dijital zihniyet, çeviklik ve esneklik, müşteri odaklı olmak, liderlik gibi unsurlar şeklinde sayılmaktadır. Dijital kültüre sahip kuruluşlarda ortak norm, değer ve davranış kalıpları bu özellikler ile tasvir edilmektedir. Ayrıca bu çalışmaların neredeyse tamamında dijital kültür dijital dönüşümün bir ön şartı gibi görülmektedir. Bu çalışmalardan bazıları aşağıda Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1. Örgütler Açısından Dijital Kültür Çalışmalarında Tanımlayıcı Temel Kavramlar

Dijital Kültürü Tanımlayıcı Temel Kavramlar	Kaynak
Vizyon, liderlik, çeviklik, çevre, beceri ve yetenekler, strateji, iletişim, teknoloji, süreç ve yönetim, yapı, bağlantılar, ölçüm, yenilikçilik ve girişimcilik, finans	Rowles ve Brown (2017)
Teknoloji, inovasyon, çalışanlar, ürün ve iş modelleri, kurumsal kültür	Westerman vd., (2019)
Sürekli yenilik, çeviklik, açıklık, takdir yetkisi, risk alma, yenilikçiliği destekleme, iş birliğini destekleme	Grover vd., (2022)
Özümseme, çeviklik ve esneklik, işlevler arası iş birliği, inovasyon yeteneği, pazar odaklılık, ilişkisel yetenek, sürekli öğrenme ve gelişme, etik ve veri yönetimi, dijital liderlik	Weritz vd., (2020)
Yetenekler, çözüm odaklılık, yönetim, risk alma, yenilik, veriye dayalı karar alma, iş birliği, açıklık, dijital zihniyet, çeviklik ve esneklik, müşteri odaklı olma	Simić ve Matović (2018)
İş birliği, veri tabanlı olmak, müşteri odaklı olmak ve yenilikçi olmak, liderlik ve teknoloji kullanımı	World Economic Forum (2021)
Çeviklik, dinamiklik, işbirlikçi ve yaratıcı bir çalışma ortamı, dijital zihniyet ve dijital alışkanlıklar	Abharivd., (2021)

Kurumsal girişimcilik, dijital farkındalık ve yeniliklerin gerekliliği, dijital beceriler ve kaynaklar, ekosistem yönelimi, çalışan katılımı, çeviklik ve organizasyon yapıları, hata kültürü ve risk alma, kurum içi bilgi paylaşımı ve iş birliği, müşteri ve pazar odaklılık, açık fikirlilik ve öğrenmeye isteklilik	Kiefer (2021)
--	---------------

Dijital kültür ile ilgili çalışmaların net bir dijital kültür tanımı yapmaktan kaçınmalarının önemli bir nedeni dinamik (sürekli değişen ve gelişen) bir kavram olan dijital dönüşüme bağlı olarak dijital kültürün unsurlarının da zaman içerisinde değişiklik gösterebilmesidir. Dijital kültür bilgi toplumuna ait bir kavramdır. Bilgi toplumunda bilginin yaratılması, dağıtımı, yayılımı, kullanımı önemli bir iktisadi, siyasi ve kültürel bir faaliyettir. Kahnan Kellner, (2008: 23) bu yönleriyle bilgi toplumunu, insanların kimliklerini kültürlerini ve sosyal yaşamlarını inşa ettikleri dinamik ve karmaşık bir alan olarak tanımlamaktadır. Dijital kültür dijital dönüşümün gereklerinden birisi olarak iki alanda tartışılabilir. Bunlar; kuruluşların kurumsal kültürünü dijitalle taşıması ve toplumsal kültürün dijitalle taşınması olabilir. Kuruluşlar açısından dijital dönüşümün başarısı sadece kendi kurumsal kültürlerinin dijitalle evrilmesine değil aynı zamanda ürün ve hizmetlerini sundukları toplumsal kültürün dijitalle evrilmesini de gerektirir. Bu durumun daha iyi anlaşılması için dijital dönüşüm, dijital olgunluk ve dijital kültür arasındaki ilişkileri değerlendirmek gerekir.

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM, DİJİTAL OLGUNLUK VE DİJİTAL KÜLTÜR İLİŞKİSİ

Dijital dönüşüm kavramı bu çalışmanın daha önceki kısımlarında açıklanmıştı. Dijital dönüşüm ile ilgili literatür kavramı genellikle üç boyutta ele alınmaktadır. Bunlardan bir tanesi teknoloji boyutudur. İkincisi kurumsal boyut ve üçüncüsü toplumsal boyuttur (Kraus vd., 2021). Teknolojik boyuttan bakıldığında, dijital dönüşüm hem iş yaşamında hem de toplumsal yaşamdaki uygulamaları dijital teknoloji ile kolaylaştırmayı hedef almaktadır (Liu vd., 2011). Kurumsal boyut açıdan bakıldığında, dijital dönüşüm kurumsal verimliliğin ve performansın dijital teknolojiler yardımıyla artırılmasına hizmet etmektedir (Westerman vd., 2011). Toplumsal boyutta ele alındığında, dijital dönüşüm sadece insan hayatındaki uygulamaları dijital teknolojiler aracılığıyla kolaylaştıran bir araç olmanın ötesinde toplumun tüm yönlerine etki eden değişikliklere yol açan bir dinamik olarak ortaya çıkmaktadır (Solis vd., 2014; Stoltermanve Fors, 2004). Teknolojinin gerek kurumsal ve gerekse toplumsal uygulamalar üzerinde beklenen değişiklikleri yaratabilmesi bir taraftan sahip olunan dijital teknoloji imkân ve olanaklarıyla, diğer taraftan bu imkân ve olanakları kullanabilecek bir kapasite ile ilişkilidir. Söz konusu imkân ve olanaklar ile bunları kullanma kapasitesi dijital anlamda olgunluk gerektirir. Bir başka deyişle, dijital dönüşümün başarısı dijital olgunluk seviyesine bağlıdır. Literatürde dijital dönüşüm ve dijital olgunluk arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok sayıda çalışma mevcuttur (Kane, 2017; Pardo, 2017; Westerman vd., 2014; Westerman vd., 2011). Daha önce bahsedildiği üzere dijital olgunluk ile ilgili çalışmalarda dijital olgunluk seviyesini belirleyen birçok değişkenden söz edilmektedir. Bu değişkenler içerisinde en önemlisi bir kurumun veya toplumun dijital teknolojiyi kurumsal veya toplumsal amaçlarla kullanabilme kabiliyetine işaret eden dijital kültürdür.

Dijital olgunluk modellerin önemli bir kısmında, kültür veya insanlar modelin önemli bir ölçüm unsuru olarak yer almaktadır. Kültür boyutunu ölçüm unsuru olarak kullanan modellerin bir kısmı aşağıdaki Tablo 2’de sunulmaktadır. Bu Tabloda insanlar, vatandaşlar kültür kavramı içerisinde değerlendirilmiştir.

Tablo 2. Kültür Boyutunu Unsur olarak Kullanan Dijital Olgunluk Modelleri

Model	Modelin Unsurları	Kaynak
Universitt St. Gallen Dijital Olgunluk Modeli	Müşteri deneyimi, ürün yeniliği, Strateji, örgüt, dijitalleşme süreci, iş birliği, bilgi teknolojileri, kültür ve uzmanlık, dönüşüm yönetimi	Magistrelli (2021)

TM Forum Dijital Olgunluk Modeli	Müşteri, strateji, teknoloji, operasyonlar, örgütsel kültür ve insanlar	TM Forum https://www.tmforum.org/digital-transformation-maturity/
Belediye Dijital Ofisi Olgunluk Modeli (MDO)	Entegrasyon yönetimi, kapsam yönetimi, kalite yönetimi, İK yönetimi , İletişim yönetimi, risk yönetimi, paydaş yönetimi	Fesenko ve Fesenko (2017)
KOBİ Olgunluk Modeli	Strateji, ürünler/hizmetler, teknoloji, insanlar/kültür , yönetim ve süreçler	Williams vd., (2019)
Devlet Dijital Olgunluk Modeli	İnsanlar (dijital teknik bilgi, liderlik, iş gücü becerileri, vb), süreçler (inovasyon ve işbirliği; vatandaş katılımı , vb) hazırlıklı olma (strateji belirleme; dijital trendlere tepki, vb)	Eggers ve Bellman (2015)
Strateji Modeli	Strateji, kültür , yetenek gelişimi, liderlik	Kane (2017)
Yaşamboyu Öğrenme Akademisi Modeli	Vatandaş odaklılık , liderlik, dijital araç kutusu, güvenlik ve sürdürülebilirlik	Cramner (2021)
APAC KOBİ Dijital Olgunluk Modeli	Strateji ve organizasyon, süreç ve yönetim, teknoloji, insanlar ve beceriler	Chi ve Hong (2023)
Lasrado, Vatrapu, and Andersen Olgunluk Modeli	Teknoloji, yönetim, kültür , BT Politikaları	Lasrado vd., (2016)
Endüstri 4.0 Olgunluk Modeli	Ürünler, müşteriler, operasyonlar, teknoloji, strateji, liderlik, yönetim, kültür, insanlar	Schumacher vd., (2016)

Dijital kültür dijital dönüşümü hızlandırır. Dijital alt yapıya yatırım yapmadan önce dijital becerilerin ve dijital kültürün geliştirilmesi gerekir (Khisro, 2021). Bu noktadan hareketle, dijital olgunluğun önemli bir unsuru olarak kabul edilen dijital kültür kurumsal ve toplumsal anlamda dijital dönüşümün başarısında da kritik bir rol oynamaktadır. Diğer taraftan kurumsal ve toplumsal dijital dönüşüm arasındaki ilişkinin de iyi anlaşılması gerekmektedir. Dijital dönüşümün kurumsal başarısı toplumdaki dijital dönüşümün başarısına sıkı sıkıya bağlıdır. Çünkü kurumlar girdilerini kurumsal çevrelerinden alan ve ürettikleri ürün ve hizmetleri yine kurumsal çevrelerine veren açık sistemlerdir. Kurumsal iş süreçlerini dijital teknoloji ile verimli hale getirmek ve kurumsal performansı artırmak ürün ve hizmetlerin toplumsal kabulüne bağlıdır. Diğer bir deyişle, dijital teknoloji ile sunulan ürün ve hizmetlerin toplum tarafından etkin bir biçimde kabulü ve kullanımı toplumun dijital dönüşümünü gerektirmektedir. Toplumsal açıdan dijital dönüşümün başarılması, kamu yönetiminin merkezi ve yerel düzeyde üreteceği dijital dönüşüm politika ve stratejilerine bağlı olacaktır. Özellikle yerel düzeydeki dijital dönüşüm politika ve stratejileri toplumsal dijital dönüşüm açısından önem arz etmektedir. Kamusal hizmetlerin topluma sunulması açısından topluma en yakın hizmet birimleri belediyelerdir. Bu bakımdan belediyelerin dijital dönüşümünde elde edilecek başarı toplumda dijital dönüşümün başarısında önemli rol oynayacaktır. Belediyelerin dijitalleşmesi veya dijital dönüşümü sadece belediyelerin iç işleyişleri bakımından dijitalleşmesi değil, sundukları hizmetlerin de dijitalleşmesi anlamına gelmektedir. Belediyelerin dijital dönüşüm sürecinde toplumun bu hizmetleri kabul edip kullanmasını sağlayacak toplumsal dijital dönüşüm sağlamak da en başta belediyelerin temel sorumluluğudur. Bu noktada, belediyelerde dijital dönüşümün değerlendirilmesi yararlı olacaktır.

4. BELEDİYELERDE DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Dijital çağda devletler, vatandaşların her geçen gün giderek artan, değişen ve çeşitlenen hizmet talepleri karşısında geleneksel metotlarla hizmet sunmakta giderek zorlanmaktadır. Bu zorlukların üstesinden gelmek için teknolojik olanaklardan faydalanmak bir zorunluluk haline gelmektedir. Böylece

devletler teknolojik değişimlere uyum sağlama baskısıyla karşı karşıya kalmaktadır. Bu süreçte hükümetler vatandaşların memnuniyetini sağlamak, hizmet sunumlarını iyileştirmek ve yönetimde şeffaflığı ve katılımı artırmak gibi hedeflere ulaşmak için kamu yönetiminin örgütsel yapılarını ve süreçlerini değiştirmeye başlamışlardır (Mergel vd., 2019: 1). Hiç kuşkusuz örgütsel yapı ve süreçlerde değişime yol açan ve değişimi kolaylaştıran olanakları bilgi ve iletişim teknolojileri sunmaktadır. Dijital bilgi ve iletişim teknolojileri kamu yönetiminde hizmet sunumu açısından büyük olanaklar sağlamaktadır. Kamu yönetimlerinin dijital teknolojileri örgütsel yapı ve süreçlerine entegre etmesi veya tam tersi şekilde örgütsel yapı ve süreçlerini dijital teknolojilere entegre etmesi dijital dönüşüm anlamına gelmektedir. Kamu yönetimleri dijital dönüşüm ihtiyacını her geçen gün daha fazla hissetmektedir. Nitekim kamu yönetiminde dijital dönüşüm, günümüz hükümetleri açısından artık bir tercih olmaktan ziyade, stratejik bir zorunluluk haline almaktadır (Gong, vd., 2020: 1).

Dijital teknolojinin benimsenmesi ve uygulanması, 1990'ların ortalarından itibaren dünya çapındaki hükümetlerin başlıca politika hedeflerinden biri olmuştur. Bu dönemden itibaren hükümetler ve çeşitli uluslararası kuruluşlar kamu yönetiminde etkinliği, verimliliği ve şeffaflığı artırmak adına dijital teknolojiye yararlanmak için büyük bir çaba sarfetmişlerdir. Bu doğrultuda daha fazla bilgiyi çevrimiçi hale getirme ve daha etkileşimli çevrimiçi hizmetler üretme yoluna gitmişlerdir. Bilgi ve iletişim teknolojisi odaklı reformların bu ilk dalgası elektronik devlet (e-devlet) olarak adlandırılmaktadır (OECD, 2018).

E-devlet, vatandaşlar, işletmeler ve diğer devlet kurumları açısından kamu hizmetlerinin sunumunu iyileştirmek (Palvia ve Sharma: 2007) ve daha iyi bir yönetim elde etmek için bir araç olarak bilgi teknolojisinin ve özellikle internetin¹ kullanılmasıdır (OECD, 2003).

E-devlet kamu sektöründeki dijital dönüşümün temel aşamasıdır. Bununla birlikte devletin dijitalleşme süreci doğrusal bir seyir izlememektedir. İnternet teknolojisinde yaşanan gelişmeler ve yeni dijital teknolojilerin giderek yaygınlaşması ile e-devlet anlayışı da değişmekte ve kademeli olarak daha gelişmiş seviyelere dönüşmektedir. Bu dönüşüm, vatandaşların ve işletmelerin ihtiyaçlarını öngören devlet yaklaşımından, vatandaşlara ve işletmelere kendi ihtiyaçlarını belirleyen ve bunları hükümetle ortaklaşa ele alan vatandaş odaklı yaklaşıma doğru evrilmektedir (OECD, 2014). Nihayetinde yeni dijital teknolojilerden ve yöntemlerden yararlanarak kamu yönetiminde bütünsel bir dönüşümü sağlamak ve bu sürece vatandaşları ve paydaşları dahil ederek kamu değeri yaratmak amacını taşıyan bu yeni yaklaşım, e-devletten farklı olarak akıllı devlet anlayışını da kapsayan dijital devlet söylemini gündeme getirmiştir (Leblebici ve Çelik, 2022).

Dijitalleşmenin kamu yönetimi üzerinde yarattığı etki merkezi düzeyde e-devlet ve dijital devlet olgularıyla tanımlanırken, yerel düzeyde ise e-belediyecilik, akıllı belediyecilik ya da dijital belediyecilik kavramlarıyla açıklanmaktadır. Şüphesiz kamuda dijitalleşme sürecinde yaşanan gelişmelerden en çok etkilenen birimlerin başında belediyeler gelmektedir. E-devletin önemli bir bileşeni olarak görülen e-belediyecilik, gelişen teknoloji fırsatlarından yararlanarak yerel hizmetlerde daha etkin ve kaliteli hizmet sunmanın yanı sıra vatandaşa daha yakın ve daha katılımcı bir yönetim anlayışıyla yapılanmayı ifade eder. Dolayısıyla e-belediyecilik, performanstaki basit bir iyileştirme ve

¹Bu noktada internetin ne anlama geldiğine kısaca değinmekte fayda vardır. İnternet bir hükümet projesi olarak başlamıştır. 1960'lı yılların sonlarına doğru, ABD hükümeti dijital kaynakların bilgisayarlar arasında paylaşımını kolaylaştırmayı amaçlayan İleri "Araştırma Projeleri Ajansı Ağının" (ARPANet – Advanced Research Projects Agency Network) geliştirilmesine mali destek sağlamıştır. 1970'li yılların ortalarında TCP/IP'nin (İleti Kontrol Protokolü/İnternet Protokolü) icadı ile bu ağ bugün İnternet olarak bildiğimiz hale gelmiştir. İnternetin temel ilkelerinden birisi onun dağıtımlı yapısıdır: veri paketleri geleneksel engelleri ve kontrol mekanizmalarını aşarak ağ boyunca farklı yönlere gidebilmektedir. "İnternet" terimi bilgi ve iletişim teknolojileri de dahil küresel dijital gelişmelerin mevcut her türlü yönünü kapsamamaktadır (Kurbalija, 2016).

hizmetleri elektronik ortamda sunmanın ötesinde, belediyenin yapısında, işleyişinde ve vatandaş ile olan ilişkisinde ortaya çıkan derin bir dönüşümü içermektedir. Bu süreç hem belediyeler hem de vatandaşlar açısından birçok fırsatı da beraberinde getirmektedir. Belediyelerde dijital dönüşümün; başta kamu hizmetlerinde verimliliği ve etkinliği artırmanın yanı sıra, maliyetlerde azalmaya, hizmet tasarımıyla iş birliğine, yönetsel kararların daha şeffaf ve denetlenebilir hale gelmesine, yönetime karşı güven duygusunun artmasına, merkezi yönetim ile yerel yönetimler arasında bilgi akışının daha hızlı ve kolay bir şekilde gerçekleşmesine varana kadar birçok faydası bulunmaktadır (Karaca ve Öztürk, 2019). Bu açıdan bakıldığında kamuda dijital dönüşümün başarılı bir biçimde gerçekleştirilmesinde ve yeni teknolojilerin devlet-vatandaş ilişkisi üzerindeki etkisinin ortaya konulmasında (Hilbert, 2005) belediyeler, kilit aktörler olarak ön plana çıkmaktadır.

Belediyelerde dijitalleşme özellikle son yıllarda giderek hız kazanmaktadır. Nesnelerin interneti, blok zincir, yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri, artırılmış gerçeklik gibi birçok yenilikçi teknolojinin de etkisiyle artık e-belediyeciliği aşan akıllı belediyeciliği de kapsayan dijital belediyecilik aşamasına geçilmiştir. Bu çerçevede belediyeler misyon ve vizyonlarına dahil ettikleri dijital dönüşüm ile yerel ekonomiyi güçlendirme ve vatandaşa daha hızlı bir şekilde hizmet sunma noktasında yeni teknolojilerden yararlanarak, çeşitli dijital çözümler üretme yoluna gitmektedir. Öyle ki bugün birçok belediye akıllı duraklar, akıllı otoparklar, akıllı kavşak, kioks (bilgilendirme büfeleri) uygulamaları, akıllı aydınlatma sistemi, coğrafi bilgi sistemi, hava ve su kirliliğinin sensörler vasıtasıyla takibi, akıllı atık yönetim sistemi gibi birçok dijital uygulamayı hayata geçirerek, vatandaşlara kolaylık sağlamaktadır. Birçok belediye çeşitli dijital uygulamalarını mobil bilgi ve iletişim teknolojilerinden faydalanarak vatandaşların hizmetine sunmaktadır.

Günümüzde dijital belediyecilik kavramıyla sıklıkla birlikte anılan kavramlardan biri de “akıllı kent” (smartcity) kavramıdır. Gelişen dijital teknolojileri en iyi şekilde kullanarak kentlerin sorunlarına sürdürülebilir çözümler üreten ve vatandaş taleplerine en iyi şekilde yanıt verebilen belediyeler “akıllı belediye ya da dijital belediye olarak” nitelendirilebilirken, sürekli gelişen, yenilenen ve sürdürülebilir bir yaşam kalitesi için insanları, bilgileri ve şehrin diğer unsurlarını dijital teknolojileri kullanarak birbirine bağlayan gelişmiş bir kent de (Bakıcı vd., 2013) “akıllı kent” kavramıyla nitelendirilebilmektedir. Akıllı kent denildiğinde akla ilk gelen dijital alt yapıya sahip ve yüksek teknoloji bileşenleri ile donatılmış teknolojik bir kent olmaktadır. Ancak sadece teknolojik olanakların kent yaşamıyla entegre edilmiş olması kentlerin akıllı olarak tanımlanması açısından yeterli görülmemektedir. Bunun ötesinde akıllı kent; insanlar, ekonomi, yönetim, mobilite, doğal çevre ve yaşam gibi çeşitli alanlarda ileriye dönük bir biçimde iyi performans sergileyen ve kendi kendine karar verebilen bilinçli vatandaşların yetenek ve faaliyetlerinin akıllı kombinasyonu üzerine inşa edilen bir kent olarak değerlendirilmektedir (Giffinger, vd., 2007). Dolayısıyla akıllı kent, başta insan unsuru olmak üzere birçok bileşenin ve alt sistemin birbiriyle etkileşimde olduğu organik bir sistem olarak düşünülebilir (Chourabi vd., 2012). Bu sistemde bileşenlerin oluşturduğu veriler, büyük veri ve bulut bilişim gibi teknolojiler vasıtasıyla birbiriyle ilişkilendirilerek, yapay zekâ uygulamaları ile analiz edilip depolanabilmekte ve böylece kentlerin sorunlarına proaktif çözümler sunulabilmektedir.

Akıllı kent kavramı, kentlerde sosyolojik ve teknolojik unsurları bir araya getirerek (Nam ve Pardo, 2011) ortaya koyduğu bütüncül bakış açısıyla, belediyelerin dijital dönüşümünde önemli fırsatları ortaya çıkarmaktadır. Bu sürecin, kentlerde katılımcı yönetim anlayışıyla sürdürülebilir büyümeyi destekleme, veri temelli politikalar geliştirme, yaşam kalitesini artırma, sosyal öğrenmeyi ve beşerî sermayeyi geliştirme, enerji, ulaşım, su, imar gibi altyapısal sorunlara hızlı çözümler üretme, kaynakların etkin kullanımı ile maliyette tasarruf sağlama gibi birçok faydayı barındırdığı söylenebilir.

Dijital belediyeçilik bazı bürokratik uygulamaların çevrim içi hizmet sunumu ile gerçekleştirildiği e-belediyeçilikten kentte sunulan bütün hizmetlerin vatandaş ihtiyaçlarının algılanması da dahil birçok bileşenle bütünleşik ve etkileşimli biçimde sunulduğu akıllı kent uygulamalarına kadar uzanan yelpazede birçok yarar sağlamaktadır. Bunlar verimlilik, zamandan ve kaynaktan tasarruf, eş zamanlı ve etkili hizmet sunumu gibi birçok açıdan değerlendirilebilir. Ancak dijital belediyeçiliğin önündeki en büyük zorluk dijital dönüşümü başlatmak ve sürdürmektir. Dijital dönüşüm statik değildir. Bu nedenle dijital dönüşümün ulaşacağı nihai bir nokta olduğu söylenemez. Belediyeler açısından dijital dönüşümü başlatmak ve sürdürmek ise hem kurumsal olarak belediye tarafında hem de belediye hizmetlerini kullanacak vatandaş tarafında belirli düzeyde bir dijital olgunluk gerektirir. Bu çalışmanın önceki kısımlarında dijital olgunluğun ne anlama geldiği ve dijital olgunluğun unsurları konusunda bilgi verilmişti. Dijital olgunlukta en önemli unsurun veya en önemli unsurlardan birisinin dijital kültür olduğu ifade edilmiş, dijital kültürün ne anlama geldiği tartışılmıştı. Aşağıdaki kısımda dijital olgunluğun dijital belediyeçilik açısından ne anlama geldiği ve belediyeler için dijital olgunluğun unsurlarının neler olabileceğinden bahsedilmekte ve gerek kurumsal olarak belediye çalışanlarının ve gerekse vatandaşların dijital kültüre ne kadar yakın oldukları konusu tartışılmaktadır.

5. BELEDİYELERDE DİJİTAL OLGUNLUĞUN ANAHTARI OLARAK DİJİTAL KÜLTÜR

Belediye, “kent² niteliği taşıyan bir yerleşim yerinde yaşayanların ortak yerel gereksinimlerini karşılamakla görevli, kamu tüzel kişiliğine sahip ve karar organları halk tarafından seçimle oluşturulmuş” (Bozkurt ve Ergun, 2008: 31) özerk bir yerel yönetim birimidir. Birçok ülkenin mevzuatında da belediye kavramı benzer şekilde tanımlanmaktadır.

Belediyelerin görev ve yetkileri ülkeden ülkeye ve hatta bazen yerel şartlara göre değişmekle birlikte, belediyeler genel olarak su ve kanalizasyon, kentsel ulaşım altyapısı, toplu taşımacılık coğrafi ve kent bilgi sistemleri, çevre ve çevre sağlığı, temizlik ve katı atık, zabıta, itfaiye, acil yardım, kurtarma ve ambulans, şehir içi trafik, defin ve mezarlıklar, ağaçlandırma, park ve yeşil alanlar, kültür ve sanat gibi geniş bir perspektifte bir beldenin ortak ihtiyaçlarını karşılayacak hizmet alanlarını kapsamaktadır. Belediye eliyle sunulan hizmetler, gündelik hayatı yakından ilgilendirmesi nedeniyle diğer kamu kuruluşları tarafından sunulan hizmetlerden farklı olarak, etkileri ve sonuçları vatandaşlar tarafından doğrudan hissedilebilen ve geri bildirim en hızlı olan hizmetlerdir. Dolayısıyla bu hizmetlerden sağlanan faydalar, vatandaş açısından büyük önem arz etmektedir. Hizmetlerin başarısı ve etkinliği ise büyük ölçüde vatandaşların yapılan uygulamaları desteklemesi, bir başka ifadeyle yönetsel süreçlere aktif olarak katılması ile mümkündür.

Belediye hizmetlerinin verimli, etkili ve sürdürülebilir şekilde sunumu açısından önem arz eden bir başka husus da gerekli kaynak akışının devamlılığıdır. Günümüzdeki ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişime paralel olarak vatandaşların belediyelerin sunduğu hizmetlerden beklentileri giderek artmaktadır. Vatandaşlar her düzeyde daha kaliteli, daha çeşitli, hızlı ve kesintisiz hizmet talep etmektedir. Belediyeler ise vatandaşlardan gelen yerel düzeydeki hizmet beklentilerine yanıt verebilmek için giderek artan oranda teknolojik imkanlardan yararlanmaktadır. Bu çerçevede, öncelikle merkezi düzeyde gündeme gelen e-devlet anlayışının yerel düzeydeki yansımaları olan e-belediyeçilik anlayışı gelişmiş ve belediye hizmetlerinin önemli bir kısmı bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı bir yaklaşımla sunulmaya başlanmıştır. Her düzeydeki belediye hizmetlerinin sağladığı büyük verinin depolanmasını

²Kent kavramı sadece şehir anlamında değil, daha küçük ölçekli ilçe, kasaba vb. yerleşim beldeleri anlamında kullanılmaktadır.

ve analizini mümkün kılan işlemci teknolojilerinin yanında, bu verilerin güvenliğini sağlayan blok zincir teknolojisi ve kente ait somut alt ve üst yapıların veri akışı ile kontrolüne imkân sağlayan nesnelere interneti ile ilgili teknoloji, e-belediyeçilik yaklaşımlarını bir üst düzeye taşıyarak akıllı kent kavramının doğmasına neden olmuştur. Daha önce ayrıntılı olarak bahsedilen bu kavramlara dayalı hizmet sunumu yaklaşımının uygulamada karşılık bulması, hiç kuşkusuz dijital olanakların mevcudiyetine bağlıdır. Bununla birlikte bütün belediyelerin fiziksel açıdan dijital olanaklara aynı düzeyde sahip olduğunu söylemek zordur. Bu nedenle belediyelerin elektronik hizmet sunumu uygulamalarında farklı seviyeler söz konusu olabilmektedir. Ancak dijital olanaklardan daha da önemli bir kavram, hem elektronik hizmetleri üretecek ve sunacak olan belediye personeli açısından hem de bu hizmetleri kullanacak vatandaşlar açısından “dijital olgunluk” kavramıdır.

Dijital olgunluk, daha önce de bahsedildiği üzere, dijital olanakların fiziksel varlığının yanında, bireylerin dijital teknolojiyi kullanabilme becerilerini de kapsayan, dijital olarak üretilen hizmetlerin entegrasyonunu da içine alan geniş kapsamlı bir kavramdır. Dijital olgunlukla ilgili literatürde yapılan çalışmalar incelendiğinde; kamu yönetimi alanında yaklaşık son yirmi yılda ulusal düzeyde e-devlet olgunluğunun değerlendirilmesine ilişkin çalışmaların sayısında bir artış olduğu gözlemlenmektedir (Debeljak ve Decman, 2022), yerel düzeyde e-devlet olgunluğunu değerlendiren çalışmaların henüz erken bir aşamada olduğu ve bu tür çalışmalara nispeten nadir olarak rastlanıldığı söylenebilir (UN, 2020).

Literatürde dijital olgunluk değerlendirme modellerinin her birinde birbirinden farklı bileşenler bulunmaktadır. Belediyelerde dijital olgunluğu değerlendiren modellerdeki bileşenlere bakıldığında ise elektronik hizmetlerin entegrasyonu, hizmetlerin kapsamın yönetimi, kalite yönetimi, insan kaynaklarının yönetimi, iletişim yönetimi, risk yönetimi, paydaş yönetimi unsurlarının var olduğu görülmektedir (Fesenko ve Fesenko, 2017). İnsan kaynakları yönetimi içerisinde, örgüt kültürü önem verilen bir husustur. Bir kurumda dijital olgunluk düzeyinden bahsediliyorsa bunun dijital kültürden bağımsız olması düşünülemez. Doğrudan belediyelerin dijital olgunluk düzeyine vurgu yapmayan çeşitli dijital olgunluk modellerinde dijital kültür, dijital olgunluğun bir unsuru olarak doğrudan yer almaktadır. Dijital kültür, daha önce de bahsedildiği gibi, yenilikçi olma, veriye dayalı karar alma, iş birliği, açıklık, dijital zihniyet, çeviklik ve esneklik, müşteri odaklılık gibi unsurlarla ilişkilendirilmektedir. Örgütteki dijital kültür de bu özellikler ile tanımlanmaktadır.

Dijital kültür literatürde toplum açısından da değerlendirilmektedir. Dijital kültüre sahip toplumlar çevrimiçi iletişim kurma, bilgi paylaşma ve insanların birbirleriyle etkileşim kurma biçimlerinin yanı sıra, bilgiyi, sanatı, entelektüel birikimi dijital olarak kullanma becerilerine de sahiptir. Toplumsal açıdan dijital kültür, dijital teknolojilerin günlük hayatı birçok yönüyle şekillendirmektedir (Thumim, 2012: 10). Dijital kültüre sahip toplum dijital olarak üretileni dijital ortamda tüketen bir sosyal yapıdır.

Belediyeler açısından dijital teknolojiye dayalı hizmetlerin verimli ve etkili biçimde üretilmesi ve sürdürülebilir şekilde topluma sunulması belediyelerin dijital olgunluk düzeyine bağlıdır. Belediyelerin dijital olgunluk düzeyi ise belediyelerin kurumsal olarak dijital kültüre sahip olmasını gerektirir. Elektronik olarak üretilen belediye hizmetlerinin tüketilmesi ise toplumun dijital kültüre sahip olmasına bağlıdır. Dolayısıyla belediyelerin elektronik hizmetleri üretip sunarken hizmet sundukları yerel toplumun dijital kültürünü de göz önüne alması gerekir. Bu anlamda belediyelerin toplumda dijital kültürün gelişmesine katkı yapması da beklenir. Dijital olanaklara erişimi olmayan veya dijital olanakları nasıl kullanabileceğini bilmeyen bir toplumda dijital olarak sunulan hizmetlerin etkili bir şekilde yürütülebilmesi mümkün değildir.

E-belediyeçilikten akıllı kentlere uzanan dijital dönüşüm yolculuğunda “dijital olgunluk” kritik önemdedir. Küçük bir çocuktan belirli bir olgunluğa erişmiş yetişkin bir bireyin becerilerini ve tepkilerini beklemek nasıl mümkün değilse, dijital anlamda belirli bir olgunluk düzeyine erişmemiş bir belediyeden dijital dönüşümü verimli bir şekilde gerçekleştirmesi beklenemez. Olgunluk bir varlık açısından sadece fiziki gelişim anlamında tanımlanamaz. Fiziki gelişimin yanında belirli değerlendirmeleri yapabilecek zihinsel olgunluğa ulaşmak da gerekir. Bir belediye açısından da dijital olgunluk, fiziki dijital olanaklar dışında bu olanakların belediye hizmetlerinin üretiminde nasıl verimli ve bütünleşik biçimde kullanılabileceğinin değerlendirmesini yapabilecek analitik yeteneklere de sahip olmasına bağlıdır. Belediyelerde bu analitik yeteneklerin gelişebilmesi ise belediyelerde dijital kültürün varlığı ile mümkündür.

Dijital kültürün ne olduğu ve nasıl anlaşılması gerektiği dana önce tartışılmıştı. Dijital kültürün içinde dijital araçların rol oynadığı her şey ile ilişkilendirilebileceği (Burnham, 2018) ve dijital ile üretilenin aktarılmasının da dijital kültür ile ilişkili (Thumim, 2012) olduğuna değinilmişti. Bu anlamda dijital kültür, dijital ile üretmeyi ve dijital ile üretileni dijital olarak tüketmeyi, doğal bir unsur olarak kültürü mekânsal ve tarihsel olarak aktarmayı da ifade etmektedir. Herhangi bir mal veya hizmetin üretiminde sadece dijital araçların kullanılıyor olması dijital kültürden söz etmek için yeterli değildir. Dijital araçlarla üretilenin iletişim yoluyla paylaşılarak aktarılması da gerekir. Böylece dijital kültür, daha önce de ifade edildiği üzere, nesiller boyu aktarılabilir şekilde toplumsal değer ve davranışların dijital olarak üretileni tüketmeye ve ondan yararlanmaya uygun hale gelmesidir (Uzelac, 2008).

Belediyelerin dijital dönüşüme hazır olabilmesi, belediyelerde kurumsal olarak aktarılabilen bir dijital kültürün varlığı ile desteklenen dijital olgunluk derecesine bağlı olacaktır. Belediyelerin dijital olarak üretebildikleri hizmet yelpazesi, kent güvenliğinden alt yapı hizmetlerine, trafik yönetiminden kentsel ulaşım hizmetlerine, temizlik hizmetlerinden sağlık hizmetlerine kadar geniş bir alana yayılmaktadır. Bu alanlarda yürütülen hizmetlerin birbirleriyle bütünleşik ve sürdürülebilir şekilde sağlanabilmesi, belediyelerin belirli bir zaman dilimindeki anlık teknik kapasitesine değil zamana yayılmış ve aktarılabilen dijital kültür ile desteklenen dijital olgunluk düzeyine bağlı olacaktır. Dijital kültürün belediyelerde sadece kurumsal anlamda yerleşik olması tek başına yeterli değildir. Belediye hizmetlerinden yararlanan topluluğun da dijital olarak üretileni etkin şekilde kullanabilecek bir dijital kültüre sahip olması gerekir. Toplumsal kültürde dijital dönüşümün yaşanmasında belediyelerin birince derecede sorumluluğu vardır. Dolayısıyla, belediyelerde dijital kültürü toplumsal dijital dönüşümü de kapsayacak şekilde tanımlamak gerekir.

6. SONUÇ

Sosyal yapılar olarak örgütlerin tanımlayıcı unsurlarından bir tanesi de örgütlerin sosyal ilişkiler ağı içerisinde iş yapma biçimlerini yansıtan örgüt kültürüdür. Genel olarak, bir örgütün iş yapma biçimini örgütün kuralları, yapısal özellikleri, fiziki kaynakları ve sosyal ortamı belirler. Günümüzde örgüt kültürünü değişime zorlayan en önemli unsur “dijital dönüşümdür.” Elektronik alanındaki bilinçli çabaların bir ürünü olan dijital dönüşüm ekonomiyi, siyaseti, toplumun sosyolojisini geri dönülemez biçimde değiştirmeye zorlamaktadır. Aynı biçimde, sadece teknolojiden ibaret olmayan dijital dönüşüm örgütleri de değiştirmeye zorlamaktadır. Dijital dönüşümü başarılı biçimde yönetebilmek ve yönlendirebilmek örgüt kültürünün dijital dönüşüme uygun hale gelmesi ile mümkündür. Örgütlerin dijital dönüşüme ne kadar hazır oldukları onların “dijital olgunluk düzeyleri” ile alakalıdır. Dijital olgunluk, bir kuruluşun mali kaynakları, insan kaynakları, üretim teknolojisi, üretim yöntemleri, vb. ile topyekûn olarak dijital vasıtalarla değer yaratma yeteneğinin gelişmesidir. Literatürdeki benzeri pek çok tanımda ortak olan nokta dijital olgunluğun dijital dönüşüm ile ilgili olmasıdır. Bir kuruluşun dijital dönüşüm sürecinde değer yaratma yeteneğinin bir ölçüsü olan dijital olgunluk düzeyi, dijital dönüşümü

başlatan kuruluşlar için başarının önemli bir göstergesi olarak kabul edilmektedir. Dijital olgunluk düzeyinin en önemli unsurlarından birisi ise “*dijital kültürdür*”. Dijital kültür, dijital teknolojilerin toplumda kullanımı ve benimsenmesi ile ortaya çıkan davranışları ve normları ifade etmektedir.

Dijital kültür, yenilikçi olma, veriye dayalı karar alma, iş birliği, açıklık, dijital zihniyet, çeviklik ve esneklik, müşteri odaklı olma, liderlik gibi özelliklerle tasvir edilmektedir. İlgili yazında dijital dönüşüm ve dijital olgunluk arasındaki ilişkiyi ortaya koyan birçok çalışma bulunmaktadır. Dijital olgunluk dijital dönüşümün başarısı için gereklidir. Dijital kültür de dijital olgunluğun ön koşullarından birisidir. Dolayısıyla kurumsal ve toplumsal anlamda dijital kültür dijital dönüşümün başarısında da kritik bir rol oynamaktadır. Toplumsal açıdan dijital dönüşüm kamu yönetiminin merkezi ve yerel düzeyde üreteceği dijital dönüşüm politika ve stratejilerine bağlıdır. Yerel yönetimler olarak belediyelerin dijital dönüşüme yönelik ortaya koyacakları politika ve stratejiler, toplumun dijital dönüşüme hazır hale gelmesi bakımından son derece önemlidir. Çünkü hizmetlerin vatandaşlara sunulması açısından topluma en yakın hizmet birimleri belediyelerdir. Bu bakımdan da belediyelerin dijital dönüşüm başarısının toplumda dijital dönüşümün başarısında önemli rol oynaması beklenir.

Belediyelerde dijitalleşme her geçen gün giderek artmaktadır. Nesnelerin interneti, blok zincir, yapay zekâ, bulut bilişim, büyük veri, artırılmış gerçeklik gibi yenilikçi teknolojiler yerel düzeyde birçok belediye hizmetinin e-belediyeciliğin ötesinde dijital belediyecilik anlayışıyla sunulmasına olanak sağlamaktadır. Belediyelerin dijital olarak ürettikleri ve sundukları hizmetlerinin verimli, etkili ve sürdürülebilir olması açısından da hizmet sunumu için kullanılan kaynakların niteliği ve devamlılığı önem taşımaktadır. Bu kapsamda dijital kaynakların niteliği ve sürdürülebilirliği ise belediyelerin dijital olgunluk düzeyine bağlıdır. Diğer yandan belediyelerin dijital olgunluk düzeyi, belediyelerin kurumsal olarak dijital kültüre sahip olmasını gerektirir. Belediyelerin dijital olgunluğu onların fiziki dijital olanaklara sahip olması dışında, belediyelerin bu olanakları hizmet üretiminde verimli ve bütünleşik biçimde kullanılabilmesine bağlıdır. Diğer bir ifadeyle belediyelerin bu tür bir hizmet üretimini değerlendirebilecek analitik yeteneklere sahip olması gerekir. Belediyelerde bu analitik yeteneklerin gelişebilmesi ise kurum içinde dijital kültürün özümsemesi ile mümkündür. Sonuç olarak geniş bir alanda ve çeşitli sayıda dijital hizmet üretebilen belediyelerin dijital dönüşüm yolculuğundaki başarısı, belirli bir zaman diliminde sahip oldukları anlık teknik kapasitesine değil, zamana yayılmış ve aktarılabilen dijital kültür ile desteklenen dijital olgunluk düzeyine bağlı olacaktır.

Etik Beyan

“Belediyelerde Dijital Olgunluğun Geliştirilmesinde Dijital Kültürün Etkisi” başlıklı çalışmanın yazılması ve yayınlanması süreçlerinde Araştırma ve Yayın Etiği kurallarına riayet edilmiş ve çalışma için elde edilen verilerde herhangi bir tahrifat yapılmamıştır. Çalışma için etik kurul izni gerekmemektedir.

Katkı Oranı Beyanı

Çalışmadaki yazarların tümü çalışmanın yazılmasından taslağın oluşturulmasına kadar tüm süreçlere katkı yapmış ve nihai halini okuyarak onaylamıştır.

Çatışma Beyanı

Yapılan bu çalışma gerek bireysel gerekse kurumsal/örgütsel herhangi bir çıkar çatışmasına yol açmamıştır.

Çelik, D. & Leblebici, D.N. (2023). Belediyelerde Dijital Olgunluğun Geliştirilmesinde Dijital Kültürün Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 601-621.

KAYNAKÇA

- Abhari, K., Chloe, O., Bailey B., ve Williams, D. M. (2021). Co-Governance in Digital Transformation Initiatives: The Roles of Digital Culture and Employee Experience, *Hawaii International Conference on System Sciences*, Conference Paper, January 2021.
- Alvesson, M. (2002). *Understanding Organizational Culture*, London: Sage Publication Ltd.
- Anbarlı Özbaş, Z. (2019) Dijital Kültür. A. Atik (Ed.), *Çevrimiçi İletişim ve Yansımaları* içinde. (ss. 77-90), Ankara: Gece Kitaplığı.
- Asiltürk, A. (2021) İşletmelerde Dijital Dönüşüm Yönetiminde Nihai Hedef: Dijital Olgunluk, *Alanya Akademik Bakış Dergisi*, 5(2), 647-669.
- Aslanova I.V. ve Kulichkina A.I. (2020). Digital Maturity: Definition and Model, *Advances in Economics, Business and Management Research*, (138), 443-449.
- Bakıcı, T., Almirall, E. ve Wareham, J. (2013). A Smart City Initiative: the Case of Barcelona. *J Knowl Econ*, 2013 (4),135-148.
- Bondar, S., Hsu, J. C., Pfouga, A., ve Stjepandić, J. (2017). Agile Digital Transformation of System-of-Systems Architecture Models Using Zachman Framework. *Journal of Industrial Information Integration*, 2017 (7), 33–43.
- Bozkurt, Ö. ve Turgay, E. (2008). *Kamu Yönetimi Sözlüğü*. Seriyeye Sezen (Ed.), (2. Baskı), Ankara: TODAİE Yayınları.
- Burnham, C. (2018). *Doesthe Internet Havean Unconscious? Slavoj Žižek and Digital Culture*, Newyork: Bloomsbury.
- Chi, P. M. ve Hong, P. T. T. (2023). Digital Maturity: Theory and Models Applied to Businesses in Vietnam, *Proceedings of the 4th Asia Pasific Management Research Conference (APMRC 2022)*, 519–528.
- Chourabi, H., Nam, T., Walker, S., Gil-Garcia, J. R., Mellouli, S., Nahon, K., Pardo, T. A., Scholl, H. J. (2012). Understanding Smart Cities: An Integrative Framework. *45th Hawaii International Conference On System Sciences*, 2289-2297.
- Coleman, G. D. ve Olverson, M. (2014). Organizational Development as Part of a Long Term Strategic Management/Change Effort, *Proceedings of the American Society for Engineering Management 2014 International Annual Conference*, 1-6.
- Cramner, I. (2021) Digital Maturity in the Public Sector and Citizens' Sentiment Towards Authorities, A study within the initiative Academy of Lifelong Learningin Partnership with RISE and Google. *Degree Project In Computer Science And Engineering*, Second Cycle, 30 Credits Stockholm, Sweden. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:1591257/FULLTEXT01.pdf> (02.03.2023).
- Eggers, W.D. ve Bellman, J. (2015) "The Journey to Government's Digital Transformation" https://www2.deloitte.com/content/dam/insights/us/articles/digital-transformation-in-government/DUP_1081_Journey-to-govt-digital-future_MASTER.pdf, (01.02.2023).
- Debeljak A. ve Dečman, M. (2022), Digital Transformation of Slovenian Urban Municipalities: a Quantitive Report on the Impact of Municipality Population Size on Digital Maturity. *The NISP Acee Journal of Public Administration and Policy*, 15 (2), 25-51.

- Çelik, D. & Leblebici, D.N. (2023). Belediyelerde Dijital Olgunluğun Geliştirilmesinde Dijital Kültürün Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 601-621.
- Deuze, M. (2006). Participation, Remediation, Bricolage: Considering Principal Components of A Digital Culture. *The Information Society*, 22(2), 63-75.
- Fesenko, T. ve Fesenko, G. (2017) City-Governance: Conceptualizing Digital Maturity Model, *Socrates*, 5 (2), 106-122.
- Field, D., Patel, S. ve Leon, H. (2019). The Dividends of Digital Marketing Maturity. <https://www.bcg.com/publications/2019/dividends-digital-marketing-maturity>, (10.03.2023).
- Freiling, J. ve Fichtner, H. (2010). Organizational Culture as the Gluebetween People and Organization: A Competence-based View on Learning and Competence Building, *Zeitschrift für Personal for schung*, 24(2), 152-172
- Giffinger, R., Fertner, C., Kramar, H., Kalasek, R., Pichler-Milanović, N., ve Meijers, E. (2007). Smart Cities: Ranking of European Medium-Sized Cities. https://www.smart-cities.eu/download/smart_cities_final_report.pdf, (16.04.2023).
- Gong, Y., Yang, J. ve Shi, X. (2020). Towards a Comprehensive Understanding of Digital Transformation in Government: Analysis of Flexibility and Enterprise Architecture. *Government Information Quarterly*, 37 (3), 1-13.
- Guy, J. S. (2019) Digital Technology, Digital Culture and the Metric-Nonmetric Distinction. *Technologica IForecasting&Social Change*, 2019 (145), 55–61.
- Güvenç, B. (2011). *Kültürün ABC'si*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Hilbert, M. (2005) *Development Trendsand Challenges For Local e-Governments: Evidence From Municipalities in Chileand Peru*. Santiago of Chile: United Nations of Publications.
- Hinings, B., Gegenhuber, T., ve Greenwood, R. (2018). Digital Innovation and Transformation: An Institutional Perspective. *Information and Organization*, 28(1), 52–61.
- Kahn, R. ve Kellner, D. (2008) Technopolitics, Blogs, and Emergent Media Ecologies– A Critical/Reconstructive Approach. In: B. Hawk B., D. M.Rieder ve O.Oviedo (Ed.), *The Culture and Digital Tools* içinde (ss. 22-37), Minneapolis: University of Minnesota Press.
- Kane, G.C. (2017). Digital Maturity, Not Digital Transformation. *MIT Sloan Blogs, Cambridge: Massachusetts Institute of Technology, Cambridge, MA. Apr 4, 2017*.
- Karaca, Y. ve Öztürk, K.N. (2019). Yeni Nesil Belediyecilik: Dijital Belediye Uygulamaları, *Uluslararası Yönetim Akademisi Dergisi*, 2 (3), s. 528-537.
- Khisro, J. (2021). *Constraints Of Digital Transformation (Doctoral Dissertation)*, Department of Applied Information Technology, University of Gothenburg, Gothenburg, Sweden
- Kiefer, D. (2021). Digital Innovation Culture: A Systematic Literature Review. F.Ahlemann, R.Schütteve S. Stieglitz (Ed.), *Innovation Through Information Systems* içinde (ss. 305-320), Springer.
- Kraus, S., Jones, P.,Kailer, N., Weinmann,A., Chaparro-Banegas, N. ve Roig-Tierno, N. (2021). Digital Transformation: An Overview of the Current State of the Art of Research. *SAGE Open*. July-September 2021: 1–15.
- Kroeber, A. L., ve Kluckhohn, C. (1952). Culture: A critical review of concepts and definitions. *Papers of the Peabody Museum of Archaeology&Ethnology*, XLVII, Harvard University.
- Kurbalija, J. (2016). *An Introductionto Internet Governance*. Malta: Diplo Foundation.

- Çelik, D. & Leblebici, D.N. (2023). Belediyelerde Dijital Olgunluğun Geliştirilmesinde Dijital Kültürün Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 601-621.
- Leblebici, D. N. ve Çelik, D. (2022) Tayvan'ın Yapay Zekâ Politikaları. E. Akman, T.B. Topçu ve A. Chiftchi (Ed.), *Yapay Zeka ve Kamu Politikası: Ülke İncelemeleri* içinde (ss. 411-430), Ankara: Nobel Yayınevi.
- Lasrado, L. A., Vatrappu, R., ve Andersen, K. N. (2016). A Set Theoretical Approach To Maturity Models: Guidelines and Demonstration. *37th International Conference on Information Systems (ICIS 2016)*, 1-20.
- Liu, D., Chen, S., & Chou, T. (2011). Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC Bank global e-banking project. *Management Decision*, 49(10), 1728–1742.
- Martin, A. (2008). Digital Literacy and the “Digital Society”. C. Lankshearve M. Knobel (Ed.), *Digital Literacies: Concepts, Policies, and Practices* içinde(ss. 151-176). New York: Peter Lang.
- Mergel, I., Edelman, N. ve Haug, N. (2019). Defining Digital Transformation: Results From Expert Interviews. *Government Information Quarterly*, 36 (4) 1-16.
- Nam, T. ve Pardo, A.T. (2011). Conceptualizing Smart City with Dimensions of Technology, People, and Institutions. *The Proceedings of the 12th Annual International Conference on Digital Government Research*, 281-291.
- Neville, L.ve Schneider, B. (2021). Why is it so Hard to Change a Culture? It's the People,. *Organization Development Review*,53 (1), 41-46.
- OECD (2003), “The e-Government Imperative”, https://read.oecd-ilibrary.org/governance/the-e-government-imperative_9789264101197-en#page1, (27.03.2022).
- OECD (2014). “Recommendation of the Council on Digital Government Strategies”, <https://www.oecd.org/gov/digital-government/Recommendation-digital-government-strategies.pdf>, (24.03.2023).
- OECD (2018). “Digital Government Review of Morocco: Laying the Foundations for the Digital Transformation of the Public Sector in Morocco”. https://read.oecd-ilibrary.org/governance/digital-government-review-of-morocco_9789264298729-en#page47, (02.04.2023).
- Palvia, J. C. S. ve Sharma, S.S. (2007). E-Government and e-Governance: Definitions/Domain, Framework and Status Around the World. *5th International Conference on E-governance (ICEG)*, 28-30 December 2007, 1-12.
- Pardo, D. (2017) Has Your Company Achieved Digital Maturity?. *eHorusby Pandora FMS*, <https://ehorus.com/digital-maturity/> (19.02.2023).
- Pasquali, A. (2003). A Brief Descriptive Glossary of Communication and Information Aimed at Providing Clarification and Improving Mutual Understanding. B. Girard ve Siochrú S.Ó. (Ed.), *Communicating in the Information Society* içinde. (ss. 195-223), Geneva: UNRISD.
- Rowles, R. ve Brown,T. (2017). *Building Digital Culture: A Practical Guide to Successful Digital Transformation*, New Delhi: Kogan Page.
- Sadiku, M. N. O.,Tembely, M.and Musa, S. M. (2018). Digital Culture, *International Journals of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 7(6), 33-34.
- Schabracq, M. J. (2007) *Changing Organizational Culture: The Change Agent's Guide book*, West Sussex: John Wiley&Sons Ltd.

- Çelik, D. & Leblebici, D.N. (2023). Belediyelerde Dijital Olgunluğun Geliştirilmesinde Dijital Kültürün Etkisi. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 25(44), 601-621.
- Schallmo, D. R., ve Williams, C. A. (2018). *Digital Transformation Now!: Guiding the Successful Digitalization of Your Business Model*. Cham: Springer.
- Schumacher, A., Erol, S., ve Sihn, W. (2016). A Maturity Model for Assessing Industry 4.0 Readiness and Maturity of Manufacturing Enterprises. *Procedia CIRP-Changeable, Agile, Reconfigurable & Virtual Production*52 (1), 161-166.
- Silver, D. (2004). Internet/ Cyberculture/ Digital Culture/ New Media/ Fill-in-the-Blank Studies, *New Media and Society* 6(1), 55-64.
- Simić, I. ve Matović, I. M. (2018). Organizational Culture as A Factor of Digital Maturity of Organizations in TheTourismSector.3rd *International Thematic Monograph-Thematic Proceedings: Modern Management Tools and Economy of Tourism Sector in Present Era*, 231-242.
- Solis, B., Lieb, R. ve Szymanski, J. (2014). *The2014 State Of Digital Transformation*. Altimeter Group.
- Stolterman, E. ve Fors, A.C. (2004). Information Technology and the Good Life.B. Kaplan, D. P. Truex, D. Wastell, A.T. Wood-Harper ve J. I. De Gross (Ed.), *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice* içinde (ss. 687–692). London: Kluwer Academic Publishers.
- Thumim, N. (2012). *Self-Representation And Digital Culture*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan
- TM Forum (2023). “Digital Transformation&Maturity”, <https://www.tmforum.org/digital-transformation-maturity/> (18.03.2023).
- United Nations (2020). “E-Government Survey 2020”, <https://publicadministration.un.org/egovkb/en-us/Reports/UN-E-Government-Survey-2020> (13.04.2023).
- Uzelac, A. (2008). How to Understand Digital Culture: Digital Culture-A Resource For A Knowledge Society?. Aleksandra Uzelac, ve B. Cvjetičanin (Eds.) *Digital Culture: The Changing Dynamics* içinde. (ss. 7-21), Zagreb: Institute for International Relations
- Grover, V.Tseng, S. L. ve Pu, W. (2022). A Theoretical Perspectiveon Organizational Cultureand Digitalization, *Information & Management*, 59 (4), 1-13.
- Warner, K.S.R ve Wäger, M. (2019). Building Dynamic Capabilities For Digital Transformation: An Ongoing Process Of Strategic Renewal. *Long Range Planning*, 52(3), 326–349.
- Weritz, P., Jessica B. ve Matute, J. (2020).Exploring the Antecedents of Digital Transformation: Dynamic Capabilities and Digital Culture Aspects to Achieve Digital Maturity, *The American Conference on Information Systems (AMCIS) 2020 Proceedings*, 1-10.
- Westerman, G., Calmėjane, C., Bonnet, D., Ferraris, P. ve McAfee, A. (2011). Digital Transformation: A Roadmap for Billion-Dollar Organizations. *MIT Center for Digital Business and Capgemini Consulting*, 1-68.
- Westerman, G., Bonnet, D. ve McAfee, A. (2014). “The Nine Elements of Digital Transformation” *MIT Sloan Management Review*, 55 (3), 1-6.
- Westerman, G., Deborah L. S. ve Anand E. (2019). Building Digital-Ready Culture in Traditional Organizations. *MIT Sloan Management Review* 60(4): 59-68.
- Williams, C., Schallmo, D., Lang, K., ve Boardman, L. (2019). Digital Maturity Models for Small and Medium-sized. *The ISPIIM Innovation Conference – Celebrating Innovation: 500 Years Since da Vinci*. Florence: ISPIIM.

World Economic Forum (2021). Digital Culture: The Driving Force of Digital Transformation, <https://www.weforum.org/reports/digital-culture-the-driving-force-of-digital-transformation/> (03.04.2023).

Genişletilmiş Öz

Belediyelerde Dijital Olgunluğun Geliştirilmesinde Dijital Kültürün Etkisi

Amaç: Bu çalışma, dijital dönüşüm açısından belediyelerin ne kadar hazır oldukları, dijital kültürü nasıl geliştirebilecekleri tartışılmaktadır. Bu çerçevede belediyelerin dijital dönüşüme hazırlık seviyelerini, dijital olgunluk düzeylerini ölçebilecek modellerin hangi unsurları içermesi gerektiği, belediyeler açısından dijital dönüşüme uygun dijital kültürün nasıl olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Yöntem: Çalışmada dijital dönüşüm, dijital olgunluk ve dijital kültür alanında yayımlanmış literatür geniş ölçekte taranmış ve var olan dijital olgunluk modelleri üzerinden dijital kültürün etkisi analiz edilmiştir. Dijital kültürün belediyelerdeki dijital dönüşüm açısından ne denli önemli olabileceği ele alınmıştır.

Bulgular: Günümüzde örgüt kültürünü değişime zorlayan en önemli unsur dijital dönüşümdür. Dijital dönüşüm, farklı makro ve mikro tanımları olan bir kavramdır. Makro anlamda dijital dönüşüm, dijital yeniliklerin kurumları ekosistemleriyle birlikte dönüştüren aktör, yapı, uygulama, değerler ve inançlar üzerindeki etkileri olarak tanımlanabilir. Mikro anlamda dijital dönüşüm ise, dijital ortam üzerinde yeni teknolojilerin uygulandığı, veri oluşumu, veri değişimi ve veri analizi ile verilerin kullanılabilir bilgilere dönüştürüldüğü, kullanılabilir bilginin ise karar alma süreçlerine yardımcı olduğu süreç olarak tanımlanabilir. Sadece teknolojiye ibaret olmayan dijital dönüşüm örgütleri de değişmeye zorlamaktadır. Dijital dönüşümü başarılı biçimde yönetebilmek ve yönlendirebilmek dijital olgunluk gerektirir. Diğer bir ifadeyle, örgütlerin dijital dönüşüme ne kadar hazır oldukları onların dijital olgunluk düzeyleri ile alakalıdır. Dijital olgunluk, tıpkı organizmalardaki olgunluğun organizmanın yetenek ve kabiliyetlerinin üst düzeye çıkmasını ifade gibi, bir kuruluşun dijital vasıtalarla değer yaratma yeteneğinin üst düzeye ulaşmış olması anlamında kullanılabilir. Ancak dijital olgunluğun canlı organizmaların ulaşabildikleri en üst olgunlaşma düzeyi gibi bir sınırı yoktur. Dijital dönüşüm dinamik ve süregelen bir süreç olduğundan dijital olgunluğun ulaşabileceği nihai bir üst sınır yoktur. Bu nedenle, dijital olgunluğu ölçen modellerde dijital olgunluk düzeyi genellikle ulaşılan seviye olarak belirtilmektedir. Literatürdeki dijital olgunluk tanımları ve modelleri üzerinde durdukları unsurlar açısından çeşitlilik arz etmektedir. Ancak hepsinde ortak nokta, dijital olgunluğun, sadece kuruluşların mevcut teknolojik yönlerine değil, aynı zamanda onların tüm faaliyetlerinin ve bölümlerinin bütünsel bir değerlendirmesine vurgu yapılmasıdır. Dijital olgunluk yalnızca dijital teknolojinin kullanımında değil, aynı zamanda dijital yönetimde ürün, hizmet ve süreçleri, becerileri, kültürü ve stratejileri yeniden şekillendirmesinde de kendisini gösterir. Diğer bir deyişle, dijital dönüşümde önemli bir kavram olan olgunluk düzeyi içinde barındırdığı birçok unsur gibi örgüt kültürünün dijital dönüşüme uygun hale gelmesiyle de yakından ilgilidir. Örgüt kültürünün dijital dönüşüme hazır hale gelmesi dijital kültür olarak adlandırılabilir. Örgütler açısından dijital kültürün açık bir tanımını vermeden dijital kültürün özelliklerini belirten pek çok çalışma vardır. Dijital kültürün unsurları genellikle; yenilikçi olmak, veriye dayalı karar alma, iş birliği, açıklık, dijital zihniyet, çeviklik ve esneklik, müşteri odaklı olmak, liderlik gibi unsurlar şeklinde sayılmaktadır. Dijital kültüre sahip kuruluşlarda ortak norm, değer ve davranış kalıpları bu özellikler ile tasvir edilmektedir. Söz konusu çalışmaların büyük bir bölümü dijital kültürü dijital dönüşümün bir ön şartı gibi ele almaktadır. Bu açıdan bakıldığında, dijital dönüşümün başarısı için gerekli olan dijital olgunluk düzeyinin en önemli unsuru dijital kültüre sahip olmaktır. Dijital kültür, genel olarak dijital teknolojilerin örgütlerde ve toplumda kullanımı ve benimsenmesi ile ortaya çıkan davranışları ve normları ifade etmektedir. Dijital teknolojinin kurumsal ve toplumsal uygulamalar üzerinde beklenen değişiklikleri yaratabilmesi sahip olunan dijital teknolojik imkânların yanında bu imkân ve olanakları kullanabilecek kapasiteyle de ilişkilidir. Söz konusu imkân ve olanaklar ile bunları kullanma kapasitesi dijital anlamda olgunluk gerektirir. Böylece, dijital dönüşümün başarısı dijital olgunluk seviyesine bağlıdır. Literatürde dijital dönüşüm ve dijital olgunluk arasındaki ilişkiyi ortaya koyan çok sayıda çalışma mevcuttur. Dijital olgunluk ile ilgili çalışmalarda dijital olgunluk seviyesini belirleyen birçok değişken arasında en önemlisi bir kurumun veya toplumun dijital teknolojiyi kurumsal veya toplumsal amaçlarla kullanabilme kabiliyetine işaret eden dijital kültürdür. Dijital kültür dijital dönüşümü hızlandırır. Bu nedenle dijital alt yapıya yatırım yapmadan önce dijital becerilerin ve dijital kültürün geliştirilmesi gerekir. Dijital olgunluğun önemli bir unsuru olarak kabul edilen dijital kültür kurumsal ve toplumsal anlamda dijital dönüşümün başarısında da kritik bir rol oynamaktadır. Toplumsal açıdan başarılı bir dijital dönüşüm, kamu yönetiminin merkezi ve yerel düzeyde üreteceği dijital dönüşüm politika ve stratejilerine bağlı olacaktır. Özellikle yerel düzeydeki dijital dönüşüm politika ve stratejileri toplumsal dijital dönüşüm açısından önem arz etmektedir.

Sonuç: Kamusal hizmetlerin topluma sunulması açısından topluma en yakın hizmet birimleri belediyelerdir. Bu bakımdan belediyelerin dijital dönüşümünde elde edilecek başarı toplumda dijital dönüşümün başarısında önemli rol oynayacaktır. Belediyelerin dijitalleşmesi veya dijital dönüşümü sadece belediyelerin iç işleyişleri

bakımından dijitalleşmesi değil, sundukları hizmetlerin de dijitalleşmesi anlamına gelmektedir. Bu çalışmada dijital dönüşüm açısından belediyelerin ne kadar hazır oldukları, dijital kültürü nasıl geliştirebilecekleri tartışılmaktadır. Bu çerçevede belediyelerin dijital dönüşüme hazırlık seviyelerini, dijital olgunluk düzeylerini ölçebilecek modellerin hangi unsurları içermesi gerektiği, belediyeler açısından dijital dönüşüme uygun dijital kültürün nasıl olması gerektiği üzerinde durulmaktadır.

Extended Abstract

The Effect of Digital Culture on the Development of Digital Maturity in Municipalities

Aim: This study discusses how ready municipalities are in terms of digital transformation and how they can develop digital culture. In this context, it is focused on elements that should be included in the models for measuring the level of preparation of the municipalities for digital transformation, their level of digital maturity, and their digital culture suitable for digital transformation.

Method: In the study, the literature published in the field of digital transformation, digital maturity and digital culture was scanned on a large scale and the effect of digital culture was analysed through existing digital maturity models. It has been discussed how important digital culture can be in terms of digital transformation in municipalities.

Findings: At present, the most important factor forcing organizational culture to change is digital transformation. Digital transformation is a concept with different macro and micro definitions. In the macro sense, digital transformation can be defined as the effects of digital innovations on actors, structures, practices, values, and beliefs that transform institutions together with their ecosystems. In the micro sense, digital transformation can be defined as the process in which new technologies are applied on the digital environment, data is transformed into usable information with data formation, data exchange and data analysis, and usable information helps decision-making processes. Digital transformation, which is not just about technology, forces organizations to change. Successfully managing and directing digital transformation requires digital maturity. In other words, how ready organizations are for digital transformation is related to their digital maturity level. Digital maturity can be used to mean that an organization's ability to create value through digital means has reached a high level, just as the maturity in organisms expresses the ability and capabilities of the organism to the highest level. However, there is no limit to digital maturity, such as the highest level of maturity that living organisms can reach. Since digital transformation is a dynamic and ongoing process, there is no final upper limit that digital maturity can reach. For this reason, in models measuring digital maturity, the digital maturity level is usually stated as the reached level. The definitions and models of digital maturity in the literature vary in terms of the elements they focus on. But what they all have in common is that digital maturity emphasizes not just the current technological aspects of organizations, but also a holistic assessment of all their activities and divisions. Digital maturity is manifested not only in the use of digital technology, but also in reshaping products, services and processes, skills, culture, and strategies in digital management. In other words, maturity level, which is an important concept in digital transformation, is closely related to the adaptation of organizational culture to digital transformation, like many elements it contains. The fact that organizational culture is ready for digital transformation can be called digital culture. There are many studies that specify the characteristics of digital culture without giving a clear definition of digital culture in terms of organizations. Elements of digital culture are generally; elements such as being innovative, decision-making based on data, collaboration, openness, digital mindset, agility, and flexibility, being customer-oriented, and leadership. Common norms, values, and behaviour patterns in organizations with digital culture are depicted with these features. A large part of these studies considers digital culture as a prerequisite for digital transformation. From this point of view, the most important element of the level of digital maturity required for the success of digital transformation is to have a digital culture. Digital culture generally refers to the behaviours and norms that emerge with the use and adoption of digital technologies in organizations and society. The ability of digital technology to create the expected changes on corporate and social practices is related to the capacity to use these opportunities and opportunities, as well as the digital technological opportunities. These possibilities and possibilities and the capacity to use them require digital maturity. Thus, the success of digital transformation depends on the level of digital maturity. There are many studies in the literature that reveal the relationship between digital transformation and digital maturity. Among the many variables that determine the level of digital maturity in studies on digital maturity, the most important one is digital culture, which indicates the ability of an institution or society to use digital technology for corporate or social purposes. Digital culture accelerates digital transformation. Therefore, digital skills and digital culture should be developed before investing in digital infrastructure. Digital culture, which is accepted as an important element of digital maturity, plays a critical role in the success of digital transformation in corporate and social terms. A socially successful digital transformation will depend on the digital transformation policies and strategies that the public administration will produce at

the central and local level. Especially at the local level, digital transformation policies and strategies are important in terms of social digital transformation.

Conclusion: In terms of providing public services to the society, the closest service units to the society are the municipalities. In this respect, the success to be achieved in the digital transformation of municipalities will play an important role in the success of digital transformation in society. The digitization or digital transformation of municipalities means not only the digitalization of municipalities in terms of their internal functioning, but also the digitalization of the services they provide. In this study, it is discussed how ready municipalities are in terms of digital transformation and how they can develop digital culture. In this context, it is focused on what elements should be included in the models that can measure the level of preparation of the municipalities for digital transformation, their level of digital maturity, and how the digital culture suitable for digital transformation should be in terms of municipalities.
