

KAMU YÖNETİMİNDE DİJİTAL DÖNÜŞÜMDE BİR SORUN ALANI: DİJİTAL KÜLTÜRE YÖNELİK DİRENÇ

A Problem Area in Digital Transformation in Public Administration: Resistance to Digital Culture

DOI: 10.58307/kaytek.1308745

Dilek ÇELİK¹

Özet

Kültür toplumsal yaşam açısından olduğu kadar örgütler açısından da oldukça önemlidir. Örgüt kültürü, örgüt çalışanlarının çalışmalarına yansıyan kolektif değerler, davranışlar, normlar ve inançlardan oluşur. Örgütsel kültür, yapı, hiyerarşi, iletişim gibi örgütü tanımlamaya yarayan pek çok unsurdan birisi olup, aynı zamanda bunları bir arada tutmayı sağlayan en önemli yapıdır. Bir örgütte değişim bilinçli bir çabamın ürünü olarak veya bilinçsiz biçimde her zaman var olan bir olgudur. Örgütteki unsurlar arasında değişmesi veya değiştirilmesi en zor olan örgüt kültürüdür. Değişim her zaman karşısında bir direnç ile karşılaşır. Günümüzde toplumda ve örgütlerde en önemli değişim konusu dijital dönüşümdür. Dijital dönüşüm de diğer değişimler gibi karşısında bazı dirençlerle karşılaşır. Bu dirençler arasında üstesinden gelmesi en zor olanı dijital dönüşümün temelinde yatan dijital kültürün oluşumuna karşı oluşan dirençtir. Dijital dönüşümün gerçekleşmesi özellikle kamu örgütleri açısından özel sektöre göre daha soruntudur. Kamu yönetimindeki reform, yeniden yapılanma gibi tüm diğer değişim çabalarında bürokratik anlayışın bir engel oluşturduğu literatürde tartışılmaktadır. Kamu yönetiminin dijital dönüşüm çabalarında da bazıları bürokratik anlayıştan kaynaklanan, bazıları da özel sektör kuruluşlarında da karşılaşılabilecek dirençler söz konusudur. Bunlar içerisinde kamu kurumlarında var olan örgütsel kültürün dijital kültüre dönüşmesine karşı direnç oldukça önemlidir. Bu çalışmada kamu kurumlarında dijital kültüre karşı ortaya çıkan direnç noktaları tartışılmış ve dijital dönüşümün başarısı açısından dijital kültürün oluşması sürecine ilişkin önerilerde bulunulmuştur.

Anahtar Kelimeler: Değişim, değişime direnç, dijital dönüşüm, dijital kültür

Abstract

Culture is very important for organizations as well as for social life. Organizational culture consists of collective values, behaviors, norms and beliefs that are reflected in the work of the employees of the organization. Organizational culture is one of the many elements that define the organization such as structure, hierarchy, and communication, and it is the most important thing that keeps other elements together. Change in an organization is a phenomenon that always exists as the product of a conscious effort or unconsciously. It is the organizational culture that is the most difficult to change or to be changed among the elements in the organization. Change always encounters resistance. Today, the most important change in society and organizations is digital transformation. Digital transformation, like other changes, also encounters some resistance. Among these resistances, the most difficult one to overcome is the resistance to the formation of digital culture that underlies digital transformation. The realization of digital transformation is more problematic especially for public organizations than for the private sector. It is discussed in the literature that bureaucratic understanding is an obstacle in all other change efforts such as reform and restructuring in public administration. There are also resistances in the digital transformation efforts of the public administration, some of which stem from bureaucratic understanding, and some that can be encountered in private sector organizations as well. Among these, the resistance of the existing organizational culture in public organizations to the transformation into digital culture is very important. In this study, the resistance points against digital culture in public organizations were discussed and suggestions were made regarding the formation of digital culture in terms of the success of digital transformation.

Keywords: Change, resistance to change, digital transformation, digital culture

¹Dr. Öğr. Üyesi, Şırnak Üniversitesi, İİBF, Siyaset Bilimi ve Kamu Yönetimi Bölümü,
dilekcelik@simak.edu.tr, ORCID ID: 0000-0002-4181-8568

Giriş

Toplumsal yaşamın her alanında etkili olan toplumdaki inanç, değer ve normlar ile davranışlar bütünü olan kültür, örgütler açısından da oldukça önemli bir unsurdur. Bir örgütün kimliğini ve işleyişini şekillendirmede kültürün hayati bir rolü vardır. Akademik literatürde farklı tanımları yapılan örgüt kültürünü, bir kuruluş içindeki bireylerin eylemlerine, iletişim ve etkileşim biçimlerine rehberlik eden kolektif değerler, davranışlar, normlar, inançlar ve varsayımlar olarak tanımlamak mümkündür (Schein, 2004). Bir örgütte yapı, hiyerarşi, iletişim gibi örgütü tanımlamaya yarayan pek çok bileşen bulunmaktadır. Örgüt kültürü, örgütün söz konusu bileşenlerini bir arada tutan ve çalışanları ortak değerler ve inançlar etrafında birleştiren bir tutkal olarak görülmektedir (Bolman ve Deal, 2003). Örgütü oluşturan tüm etkenler değişime uğrayabilir veya değiştirilebilir. Ancak bunlar arasında örgüt kültürü bir örgütte değiştirilmesi en zor olanıdır.

Tabiatta değişen veya değiştirilen her şey değişime direnir. Örneğin, bir akarsu toprağı ve kayaları oyarak kendi yolunu şekillendirir. Kayalar ve toprak suyun gelişine göre kendiliğinden yol vermez, suyun akışına direnir. Aynı şekilde bir kaya, üzerine gelen rüzgâra karşı direnç gösterir, ancak zamanla şekli değişir. Değişime yol açan faktörün gücüne ve sürekliliğine bağlı olarak buna karşı direnen her unsur yavaş veya hızlı şekilde değişir. Sosyal bir yapı olan örgütlerde de değişim ve değişime direnç söz konusudur. Bu durum, bilinçli ve planlı bir çabanın ürünü olduğunda değişime direnen unsurlar çok açık şekilde gözlemlenebilir. Değişime karşı direnç, örgütlerin karşılaştığı en yaygın sorun olarak kabul edilir. Direnç, “düşünme ve davranış biçimlerimizde değişmeye karşı isteksizliği veya kabul etmeyişi yansıtan bir zihin durumu” (Elgohary ve Abdelazyz, 2020), “gerçek ya da hayali değişimin etkilerinden kişi korumayı amaçlayan tavır” (Zander, 1950) veya “statükoyu değiştirme baskısı karşısında statükonun korunmasına hizmet eden herhangi bir davranış” (Zaltman ve Duncan, 1977: 63) olarak tanımlanmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojileri toplumsal kültürün birçok yönünü değiştirdiği gibi örgütleri ve örgütlerdeki kültürü de derinden etkilemektedir. Aslında “dijital dönüşüm” denilen bir süreç örgütleri gönüllü veya gönülsüz olarak içine çekmektedir. Dijital dönüşüm, karşısında direnen tüm güçler üzerinde büyük baskı yaratmakta, toplumların ve örgütlerin değişmesi en zor olan kültürel dokusuna işlemektedir. Dijital dönüşüm kültürel dokuya işlemenin ötesinde kültürel dokuyu değiştirmektedir. Bu süreçte ortaya çıkan kültür “dijital kültür” olarak adlandırılmaktadır. Bütün değişim süreçlerinde olduğu gibi dijital kültürün oluşumu da sessiz sedasız ve sorunsuz şekilde gerçekleşmemektedir. Dijital kültürün oluşumu hem toplumda hem de örgütlerde büyük dirençlerle karşılaşmaktadır. Örneğin, elektronik imzanın gelenekçi bürokratlar tarafından kabulü zaman almıştır. Bu çalışmada kamu yönetimindeki dijital dönüşüm çabalarında kamu örgütlerinde dijital kültüre karşı ortaya çıkan direnç noktaları tartışılmakta ve kamu yönetiminde dijital dönüşümün başarısı açısından dijital kültürün oluşması sürecine ilişkin önerilerde bulunmaktadır.

Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm, günümüzde hemen her alanda yaygın olarak kullanılan bir kavram olmasına karşılık, henüz üzerinde fikir birliğine varılmış net bir tanımı bulunmamaktadır. Nitekim literatürde dijital dönüşümü tanımlamaya yönelik yapılan çalışmalar incelendiğinde kayda değer bir çeşitlilik olduğu ve kavramın toplumsal, kültürel ve daha ziyade teknolojik ve kurumsal açıdan farklı boyutlarda ele alınarak tanımlanmaya çalışıldığı görülmektedir. Toplumsal bir olgu olarak bakıldığında dijital dönüşüm, “dijital teknolojinin insan yaşamının her alanında neden olduğu veya etkilediği değişimler” (Stolterman ve Fors, 2004) olarak ele alınırken, kültürel açıdan dijital dönüşüm (Henriette vd., 2016) ise dijitalleşme ile birlikte hem toplumsal hem de örgütsel yaşamda insanların yaşam tarzında, ilişki kurma biçimlerinde ve alışkanlıklarında meydana gelen değişimleri veya bir başka ifadeyle “çalışan insanların çoğunluğunu etkileyen kültürel dönüşümü” ifade etmektedir (Singh ve Atwal, 2019). Teknolojik boyut açısından bakıldığında dijital dönüşüm, dijital teknolojilerin getirdiği değişim ve fırsatlardan yararlanarak, toplumsal ve örgütsel yaşamdaki faaliyet ve süreçlerin daha iyi duruma gelmesini ve kolaylaşmasını hedef almaktadır (OECD, 2019: 12; Demirkan vd., 2016). Kurumsal boyut açısından bakıldığında ise, dijital dönüşüm “kurumların performansını veya erişimini köklü bir şekilde değiştirmek ve iyileştirmek için teknolojinin kullanılması” (Westerman vd., 2011) şeklinde ya da “dijital teknolojileri benimseyerek kullanma bağlamında, değer yaratmak için kurumların bütünsel dönüşümü” (Henriette vd, 2016) olarak da tanımlanmaktadır.

Tanımlardan da görüleceği üzere dijital dönüşüm, yeni dijital teknolojilerden yararlanarak kurumsal ve toplumsal yaşamın sürekli bir biçimde yenilenmesi ve dönüşmesi sürecine işaret etse de kesin bir tanımını yapmak zordur. Bununla birlikte tanımlar incelendiğinde dijital teknolojiler, değişim ve dönüşüm kavramlarına vurgu yapıldığı görülmektedir. Diğer yandan bazı kavramlar, bir olgunun anlaşılmasında kilit rolü üstlenir. Dijital dönüşümde ise “dönüşüm” kelimesi, bu tarz kavramlardandır. Dönüşüm terimi, dijitalleşme sürecinde anlamlı ve kalıcı sonuçlar üretmek için sürekli çaba ve yatırım gerektiren uzun süreli bir yolculuktur. Dönüşüm terimi kuruluşların değişiklikleri benimserken geçirdiği değişimin büyüklüğünü, derinliğini ve uzun süreli olmasına vurgu yapar. Bir kurum için dönüşüm, bir tırtılın kelebeğe dönüşmesinde olduğu gibi farklı bir varlık formuna geçişe yol açar (Manzoni vd., 2017). Kısaca, dijital dönüşümü anlamlandırılmada “dönüşüm” kelimesi önemlidir, çünkü kuruluşların dijital teknolojileri benimserken ve bunları iş süreçlerine, faaliyetlerine, stratejilerine ve kültürlerine entegre ederken geçirdikleri bütüncül, kapsamlı ve köklü değişikliği yansıtır.

İçinde bulunduğumuz dijital çağda dönüşüm kavramı, kamu kurumlarının değişen koşullara uyum sağlayabilmesi, vatandaşların beklentilerine hızlı bir biçimde yanıt verebilmesi ve inovasyon sürecini yönlendirebilmesi vb. açılardan kamu yönetiminde de hayati öneme sahip bir kavram olarak görülmektedir. Nitekim, son yıllarda teknolojiye

yaşanan gelişmelerle birlikte hızla artan dijitalleşme süreci hemen her alanda olduğu gibi kamu yönetimi alanında da etkili olmuş, dijitalleşmeyle beraber kamu kurumlarının yapı, işleyiş ve hizmet sunma biçimleri de temelden dönüşmeye başlamıştır. Bu süreçte hükümetler çağın gereklerine uygun olarak hizmet sunumunu iyileştirmek, vatandaş memnuniyetini artırmak, yönetimde şeffaflığı, katılımı ve iş birliğini güçlendirmek gibi hedeflere ulaşmak için dijital araç ve yöntemlerden yararlanmaya başlamıştır. Kamu yönetiminde dijitalleşme kamu kurumlarının daha az maliyetle daha çok hizmet sunabilmesi, süreçlerinde ve çıktılarında daha etkili ve verimli olabilmesi (Mergel vd., 2019) ve büropatolojinin üstesinden gelerek çalışanların yeteneklerinin güçlendirilmesi (Eom ve Lee, 2022) gibi hususlarda önemli görülmektedir. Dolayısıyla kamu sektöründe dijital dönüşüm ihtiyacı her geçen gün daha fazla artmakta ve bir tercih olmaktan ziyade bir zorunluluk haline gelmektedir.

Kamu yönetiminde dijitalleşme çabaları birçok ülkede 1990'lı yılların ortalarından itibaren bir kamu politikası olarak bilgi ve iletişim teknolojilerinin devreye girmesi ile kademe olarak gerçekleşmiştir. Bilgi teknolojilerinden yararlanarak kamusal hizmetlerin elektronik ortama taşınması ile başlayan bu süreç elektronik devlet (e-devlet) kavramını ortaya çıkarmıştır. Başlangıçta otomasyon projelerinin bir devamı olarak başlatılan e-devlet çalışmaları, süreç içerisinde teknik imkanların gelişmesi ve internet kullanımının yaygınlık kazanmasıyla kamusal hizmetlerin sunumunda vazgeçilmez bir unsur olmuştur (Balcı ve Kırılmaz, 2009; Aydın, 2018). Nitekim günümüzde hemen hemen bütün ülkeler küresel çapta ortaya çıkan yeni gelişmelere uyum sağlamak ve vatandaş taleplerine daha hızlı yanıt verebilmek adına e-devlet uygulamalarından etkin bir biçimde yararlanmaya çalışmaktadır.

E-devlet, kısaca kamu kurumlarının interneti ve bilgi teknolojilerini kullanarak vatandaşlara, işletmelere ve diğer kamu kurumlarına elektronik ortamda hizmet sunabilmesidir (World Bank, 2015). Daha geniş anlamda ise e-devlet, hükümet ve diğer aktörler arasındaki işlemleri basitleştirmek ve kamu hizmet sunumunu iyileştirmek amacıyla bilgi ve iletişim teknolojilerinin örgütsel değişim ve yeni becerilerle bütünleştirilerek kamu kurumlarında kullanılması (Pleger vd., 2020) olarak tanımlanmaktadır. Aslında e-devletin temel vurgusu, geleneksel kamu hizmet süreçlerini otomatikleştirmek veya sadece çevrimiçi hizmet sunmak için bilgi teknolojilerinden yararlanmanın ötesinde daha çok kamu yönetimine dinamik bir yapı kazandırmak, yönetimde şeffaflığı ve hesap verilebilirliği artırmak ve bütün bunları yaparken de vatandaşlar ve işletmeler için yeni kamu değeri yaratmaktır (Al-Hujran vd., 2015). Bu hedeflere ulaşmak ve kamu yönetiminde dijital dönüşümü başarılı bir şekilde yürütmek için ise öncelikli olarak yeni araçlara, politikalara, iş süreçlerine ve faaliyetlere yönelik kapsamlı ve bütüncül bir örgütsel geçişin sağlanması gerekir (Bcerke-Bush ve Aspelund, 2021: 278).

Diğer yandan kamu yönetiminde dijital dönüşüm sadece kamu kurumlarının tek başına üstlenecekleri bir görev değildir. Kamu yönetimi ile vatandaşlar arasındaki ilişkideki de-

ğişim, vatandaşların daha aktif bir role sahip olduğu anlamına gelir. Bunu yapmak için ise vatandaşların dijital teknolojilerin kullanımı konusunda eğitilmeleri gerekir. Vatandaşların daha fazla katılımını sağlayarak, bir devlet kurumunun uzun vadeli hedeflere ulaşması ve önemli bir etkiye sahip olması daha kolaydır (Bousdekis ve Kardaras, 2020).

Günümüzde dijital dönüşüm, büyük veri, yapay zeka, bulut bilişim, nesnelerin interneti gibi yenilikçi teknolojilerden ve bunların kurumsal süreçlere ve ekonomilere entegrasyonu gibi gelişmelerden etkilenmektedir. Bu süreç kamu yönetimini de etkilemekte ve yenilikçi teknolojiler kurum içi ve dışı uygulamalarda yeni yöntemlerin uygulanmasını gündeme getirmektedir (Telli Yamamoto, 2018:2). Nitekim teknolojinin hızla gelişmesi ve bu konulara ilişkin toplumda artan ilgi, kurumların süreçlerinde dijital dönüşümü gerekliliğini ve önemini de daha fazla artırmaktadır. Kamu sektörünün bu değişimlere ayak uydurması ise dijital dönüşümün bütün bir kurum perspektifinden anlaşılmasını ve dolayısıyla kurumsal yapılanmadan, insan kaynakları yönetimine, karar yapılarından, politikalara kadar her aşamanın temelden değiştirilerek dijital dönüşüm sürecine uyarlanması gerektiği düşüncesini ortaya koymaktadır (Bousdekis ve Kardaras, 2020).

Bu noktada kamuda dijital dönüşümün gerçekleştirilmesinde cevabı aranan temel soru, süreçlerin, teknolojinin ve insan kaynağının etkili bir biçimde birbirleriyle nasıl entegre edileceği ve aralarındaki koordinasyonun nasıl gerçekleştirileceğidir. Zira kamu sektöründe genel olarak dijital dönüşüm girişimleri çok sayıda ve karmaşık zorluklarla karşı karşıyadır. Bunlardan bir kısmı bilgi, veri ve teknolojiler ile, bir kısmı yasal ve düzenleyici konularla, bazıları devlet kurumlarının faaliyet gösterdiği kurumsal çerçeve ve politika ortamıyla, bazıları da örgütsel ve yönetsel düzenlemelerle ilgili olabilmektedir (Gil-Garcı'a ve Pardo, 2005). Dolayısıyla dijital dönüşüm yolculuğunda tek başına teknoloji değişimini hedef almak yeterli değildir. Teknolojiyle birlikte, organizasyon yapısının, süreçlerin, çalışma modellerinin, çevresel faktörlerin ve kurum kültürünün de değişimini göz önünde bulundurmak gerekir. Bunlar arasında kültür değişimi ise kurumlarda dijital dönüşüm sürecinin en zor olan ve en fazla zaman alan kısmıdır. Bu değişim ise dijital kültüre geçiş olarak adlandırılmaktadır.

Kamu Yönetiminde Dijital Kültür

Kültür, birçok farklı tanımı olan, çok boyutlu ve zengin içeriğe sahip bir kavramdır. En genel şekliyle kültür, bir toplumun üyeleri tarafından paylaşılan ve kuşaktan kuşağa aktarılan değerleri, inançları, davranışları, alışkanlıkları, beklentileri ve normları kapsayan yaşam tarzının bütünüdür (Herbig ve Dunpy, 1998; Deuze, 2006, Malinowski, 1992: 66). Diğer bir deyişle kültür, toplumların kendine özgü temel değerlerini yansıtan, onları diğer toplumlardan ayıran ve nesiller boyunca aktardıkları maddi ve manevi öğelerin tümünü temsil eden bir kavramdır.

Benzer şekilde dijital kültür ise, insanların çağdaş ağ toplumu içinde nasıl davrandığı, iletişim kurduğu ve etkileşimde bulunduğuyla ilgili olarak ortaya çıkan bir dizi değerler,

uygulamalar ve beklentiler (Deuze, 2006) olarak ifade edilebilir. Dijitalleşme insanların düşünce kalıplarını, davranışlarını, iletişim kurma, etkileşim ve sosyalleşme biçimlerini değiştirmektedir. Bugün içinde yaşanılan dijital ortama yakından bakıldığında dijital teknolojilerin toplumsal hayattaki varlığının boyutu ve yaşam biçimi üzerindeki etkileri kolayca görülebilir. Aynı zamanda bu durum toplumda da dijital bir kültürün varlığına da vurgu yapmaktadır (Uzelac, 2008). Zira dijitalleşme, modern yaşam tarzımızın sınırlarını çizerek diğerlerinden ayıran bir anlamlandırma süreci ve iletişim biçimi ile kendine özgü yeni bir kültür formu yaratmaktadır (Gere, 2018: 18; Olgun, 2020).

Dijital kültür, bilgisayar ve kültürün birlikteliğini gösterir (Sadiku vd., 2017; Manovic, 2001). Bu nedenle internetin kullanılmaya başlanıldığı ilk dönemlerden itibaren bu ortamda üretilen veya analog kaynaklardan dönüştürülen metin, görüntü, ses, vb. her şey dijital kültür ögesi olarak nitelendirilebilir (Özbaş Anbarlı, 2019). Bu doğrultuda dijital kültür kavramının dijital teknolojiler aracılığıyla yaratılan ve yine dijital araçlar yardımıyla aktarılan bir kültür biçimine işaret ettiği söylenebilir (Duster, 2023). Fakat dijital kültürü, kültürel çevrenin geri kalanından ayrı olarak var olan, yani sadece dijital olarak belirlenmiş bir kültürel alan olarak da görmemek gerekir. Nihayetinde insan yaşamındaki bedensel duyumlar, sosyalleşmenin insan yaşamı üzerindeki olumlu veya olumsuz etkileri yoğun bir biçimde analog olarak gerçekleşmeye devam etmektedir (Broeckman ve Jaimes, 2015.)

Diğer yandan fiziksel dünyada üretilen resim, ses, yazı gibi çeşitli veriler de varlığını sürdürmekte ve toplumsal hayattaki yerini korumaktadır. Bununla birlikte bu veriler, dijitalleştiriciler vasıtasıyla dönüştürülerek dijital ortama aktarılabilen ve dijital teknolojiler aracılığı ile dolaşıma sokulabilmektedir (Thumim, 2012). Bu bağlamda dijital kültür kendinden önce üretilen ya da mevcut durumda fiziksel olarak temsil edilen öğeleri yok eden yeni bir kültür biçimi olmayıp, bunların dijital ortamda kullanılmasına, daha hızlı bir biçimde yayılmasına ve haliyle toplumsal dönüşümün hızlanmasına aracılık eden bir olgudur. Bu dönüşüm ise yalnızca içsel bir teknolojik mantıkla değil, toplumun onu kabul edişine, kullanımına ve düzenleme biçimine bağlı olarak gerçekleşmektedir (Uzelac, 2008).

Dijital kültür, günümüzde sadece toplumlar açısından değil kurumlar açısından da ön plana çıkan bir kavramdır. Dijitalleşen toplumsal yapı ve ilişkilerle beraber, kurumlar da mevcut durumlarını iyileştirmek ve kendilerini geliştirmek adına dijital dönüşüm sürecine dahil olmaya başlamışlardır. Bu süreç, kurumların stratejilerinde, çalışma biçimlerinde, ürün ve hizmetlerinde ve daha da önemlisi kültüründe değişime yol açmaktadır. Ancak örgütsel değişim zor ve zaman alıcıdır. Dolayısıyla kurumların bu zorlu süreçte başarılı olabilmeleri için ilk başta kendi kültürlerini yeni kültürel forma uyarlayarak dijital bir kültür inşa etmeleri gerekmektedir (Haroun El. Rashied vd., 2022).

Kurumlar açısından dijital kültür terimi, iş faaliyetlerinin dijital bir mecrada

düzenlenmesine ve gerçekleştirilmesine ilişkin kurum üyeleri tarafından paylaşılan inançlar, anlayış ve değerler bütünü olarak kavramsallaştırılmaktadır (Zhen vd., 2021; Muniroh vd., 2022). Diğer bir deyişle dijital kültür, bir kuruluşta çalışanların, dijital dönüşüm girişiminin normlarına ve değerlerine yönelik algılarını olumlu açıdan etkileyen ve böylece bilişsel, sosyal, duygusal ve davranışsal deneyimlerini şekillendiren bir olgudur (Abhari vd., 2021). Bu bağlamda dijital kültür, öncelikli olarak bir kurumda dijitalleşmenin ve teknoloji kullanımının yarattığı davranış değişikliklerine işaret eder. Bu kültür, dijital becerileri geliştirirken başarısızlığa da izin veren, çevikliği ve esnek çalışma biçimlerini destekleyen, veriye dayalı karar almayı ve yeni girişimlerde dijital süreçlere öncelik vermeyi içeren bir zihniyeti temsil etmektedir (Proksch vd., 2021).

Örgütlerde dijital kültür ile ilgili yapılan çalışmalar incelendiğinde, dijital kültürün yenilikçi olma, iş birliğine açık olma, veri tabanlı olma, risk alma, müşteri odaklılık, esneklik, çeviklik ve liderlik gibi birtakım özelliklerle tasvir edildiği görülmektedir. (Weritz vd., 2020; Varun vd., 2022; Abhari vd., 2021). Dolayısıyla dijital kültürün oluşturulması, kurumlarda sadece teknoloji entegrasyonu ile ilgili olmayıp, kurum çalışanlarının teknolojik gelişmelere sürekli uyum sağlayabilmesine ve kurumsal yapının iyileştirilmesine olanak tanıyan süreç ve yaklaşımların uygulamaya konulması anlamına gelir (Rowles ve Brown, 2017: 219). Elbette ki bu süreç, geleneksel kurum kültüründeki her şeyi feda etmek, sıfırdan yeni bir kültür inşa etmek anlamına da gelmemektedir. Nihayetinde dijital bir kültür yaratma, kuruluşun bütünlüğünü ve istikrarını bozmadan, dijital değer ve uygulamaları kurumsal yapıya entegre edebilmek demektir (Westerman vd., 2019). Ancak mevcut kültürel sınırlar, dijital dünyanın gereksinimlerini özellikle kamu kurumlarına entegre etme girişimlerinde zorlayıcı olabilmekte ve birçok kamu kurumu dijital kültüre geçişle bağlantılı olarak çeşitli sorunlarla karşı karşıya kalabilmektedir (D'Ambrosio, 2018: 68).

Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşüm Sürecinde Dijital Kültüre Karşı Direnç

Kamu yönetiminde her zaman yeniden yapılanma, reform, dönüşüm başlıkları altında örgütsel değişim çabaları olmuştur. Bu çabaların başarıya ulaşmasında en büyük engel, kamu kurumlarındaki örgütsel kültürü yansıtan “bürokratik anlayış” olmaktadır. Günümüzde de kamu yönetiminin, gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerine paralel olarak kendisini uyarılma çabaları, aynı bürokratik yaklaşım sebebiyle sekteye uğramaktadır. Weberyan bürokratik anlayışın¹ dijital kültüre uyum sağlayamaması, dijital kültüre yönelik dirençten kaynaklanmaktadır. Söz konusu direnç, farklı kamu kurumlarında değişik unsurlara bağlı olarak, farklı seviyelerde ortaya çıkabilmektedir.

¹ Burada Weber'in bürokrasi kuramı değil, hiyerarşi, iş bölümü, yazılı katı kurallarla belirlenmiş iş süreçleri, sadece yazılı kurallara göre işini yapan bürokratlar gibi kavramlarla özdeşleşmiş katı bürokrasi anlayışı kastedilmektedir.

Dijital kültüre karşı oluşan direncin temel sebeplerinden biri genel olarak değişim korkusudur. İnsan duyguları arasında en güçlü olanlarından biri korkudur ve bunun da en yaygın türü bilinmeyenden duyulan korkudur. Değişim, tanımı gereği birçok bilinmeyi de beraberinde getirir (Mishra ve Isazada, 2021). İnsanlar bilinmeyenden korktukları ve tanıdık olanla kendilerini rahat hissettikleri için kültürel bir değişime karşı da direnç gösterirler.

Kamu yönetimi geleneksel olarak yerleşik bir bürokratik işleyişe sahiptir. Bürokratik kültür, çalışanlar açısından güvenlik ve uyumu destekleyen günlük rutinleri ve alışkanlıkları içerir (Claver vd., 1999). Çalışanlar bu ortamda kendilerini rahat hissettiklerinden çalışma alışkanlıklarının değişmesine neden olabilecek herhangi bir yeniliğe sıcak bakmayabilirler. Yeni dijital teknolojilerin kullanılmaya başlanması alışlagelen bu süreci değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Çalışanlar bu süreçte sahip oldukları kontrolü kaybetme, beceri yetersizliği mevcut kültürle hissettikleri rahatın bozulması veya yeni bir şeyi benimsemenin potansiyel olumsuz sonuçları olabileceği gibi endişelerle (Appelbaum vd., 1998) değişimi görmezden gelme veya onu sabote etme gibi davranışlarda bulunarak, direnç gösterebilmektedirler. Örneğin, bir çalışanın dijital araçları kullanma konusunda yeterliliğiyle ilgili hissettiği endişe, kişiyi mevcut becerilerinin artık bir değeri olmayacağı gibi bir düşünceye sevk ederek, değişimi kurum içerisindeki varlığına yönelik bir tehdit olarak görmesine neden olabilmektedir.

Ayrıca bürokratik sistem, resmi ve yazılı kurallar çerçevesinde işlediği için çalışanlar açısından istikrarı ve öngörülebilirliği sağlayan bir ortam olarak da düşünülmektedir. Ancak dijitalleşme süreciyle birlikte bu ortamın da değişecek olması, çalışanları kontrolü kaybetme duygusuna neden olabilecek kırılganlık duygusu ile baş başa bırakabilir. Nihayetinde benzer sebeplere dayalı olarak gelişen değişim korkusu, çalışanların yeni dijital yöntemleri benimsemek yerine, statükoyu tercih etmelerine yol açabilmektedir. Dolayısıyla bu direnç, kamu kurumlarında dijital girişim çabalarının başarılı bir biçimde uygulanmasını ve dijital bir kültürün oluşturulmasını engelleyebilmektedir.

Kamu kurumlarında dijital kültüre karşı direnç, kurumdaki çıkar çatışmalarından ya da güç mücadelelerinden de kaynaklanabilir. İnsanlar genellikle kendi kişisel çıkarlarını koruma ve ön plana çıkarma eğilimindedirler. Mevcut kültürden yararlanan ya da yerleşik bir otoriteye sahip olan çalışanlar, kurumdaki güç dengelerini değiştirebilecek değişikliklere karşı direnebilirler. Özellikle dijital dönüşüm sürecinde değişen koşulların öngördüğü yeni nitelikler ya da çeşitli pozisyonlar için yeni becerilere duyulan gereksinim, çatışmalara neden olabilir. Ayrıca yüksek otomasyon ve dijitalleşmenin insan rolünün yerini alacağı gibi endişeler de söz konusu olabilir. Bu tarz durumlarda personelin işsiz kalma, statü kaybı, mevcut iş yükünün olası artışı ya da maddi durumunun olumsuz yönde değişme ihtimali gibi bireysel çıkarlara dayalı kaygıları, değişime karşı direnci artırabilmektedir (Karabal, 2018: 119).

Dijital kültüre karşı oluşan direncin bir başka nedeni, değişimin amacı ve gerekliliği hakkındaki farkındalık eksikliği ile ilgili olabilmektedir (Orji, 2019; McCarty, 2020) Çalışanlar kurumlarında dijital dönüşüme neden ihtiyaç duyulduğunu veya dijitalleşme sürecinin kendilerine ve çalıştıkları kuruma sağlayabileceği katkıyı tam olarak anlamadıkları için de kültür değişimine direnebilirler. Bir diğer ifadeyle çalışanlar dijital dönüşümün arkasındaki mantığı tam olarak anlamadıklarında, bunu gereksiz ya da yıkıcı olarak düşünebilmekte ve neticede dijital kültüre karşı direnç sergileyebilmektedirler.

Dijital kültüre karşı direncin gelişmesine neden olan bir başka faktör de katılım ve iletişim eksikliğidir. Klasik bürokrasi modeline göre örgütlenen kamu yönetiminin, merkezi ve hiyerarşik karar vermeye dayalı yapısı genellikle katılımı ve kişisel özerkliği azaltan bir etkiye sahiptir (Langer vd., 2019). Bu yapıda hiyerarşinin daha alt kadrolarında çalışanlar genellikle kararlara katılım sürecinde arka plana itilmekte ve alınan kararları uygulayıcı bir görev üstlenmektedir. Dolayısıyla çalışanların değişime yönelik karar verme sürecine yeterince dahil olamamaları ve değişim konusunda görüşlerinin dikkate alınmaması durumunda değişime direnme olasılıkları artacaktır. Çünkü böyle bir durum çalışanlarda bir dışlanmışlık hissi yaratabileceği gibi kendilerine empoze edilmeye çalışılan bir uygulama olarak da algılanmasına yol açabilir. Sonuçta çalışanlar, kurumda dijital kültürün oluşturulması ve geliştirilmesi süreçlerine dahil olmadıklarında veya değişimden nasıl etkilenecekleri konusunda kendilerine girdi veya geri bildirim sağlama fırsatları verilmediğinde; yabancılaşma, değersiz hissetme, aidiyet ve güven duygusunda azalma gibi çeşitli hislerle değişime direnebilir ya da tepki gösterebilirler.

Kamu kurumlarında dijital dönüşümün etkili bir biçimde gerçekleştirilmesi ve kurum içinde dijital kültürün oluşturulmasında liderlik son derece önemlidir. Güçlü liderler büyük teknolojik devrimlerle kurum çalışanlarını yönlendirebilen, onları harekete geçiren ve değişimle ilgili kaygılarını gidermeye yardımcı olabilen değişim ajanlarıdır. Aynı zamanda bu liderler, kamu sektöründe hem çalışanların kendi aralarında hem de çalışanlar ile paydaşlar arasında iş birliğini geliştirecek dijital köprülerin oluşturulmasında etkin bir role sahiptirler (Bruce vd., 2017). Bu bağlamda şayet kurum içerisinde kültürel değişimi savunan ve destekleyen güçlü bir liderlik söz konusu değilse ya da kurum yöneticileri tarafından dijital gerçeklik göz ardı ediliyorsa, bu zayıf rol modelleme, çalışan davranışları ve değişime verdikleri tepki üzerinde de etkili olabilecektir.

Diğer yandan teknolojik altyapı ve kaynak eksikliği gibi hususlar da dijital kültüre karşı direnci güçlendirebilir. Kamu kurumları genellikle güncelliğini yitirmiş ve yeterli donanıma sahip olmayan eski bilgi teknolojileri ile çalışmak durumundadır. Bu sistemlerin güncellenmesi ise önemli ölçüde zaman ve kaynak gerektirmektedir (Aatif ve Nguyen, 2022: 63). Güncelliğini yitirmiş eski sistemlerle işlem yapmak, çalışanlar açısından üretkenliğin azalması, gereksiz manuel işlemlerinin ortaya çıkması, idari yükün artması ve karar vermede gecikmelerin yaşanması gibi sorunlara neden olabilir. Bununla birlikte teknolojik altyapıyı güçlendirmeye yönelik gerekli bütçe desteğinin sağlanma-

yışı ve kurumda bilgi ve iletişim teknolojileri konusunda uzman sayısındaki yetersizlik gibi faktörlerin de etkisiyle beraber çalışanlar, değişim konusunda hayal kırıklığına ve motivasyon kaybına uğrayabilir. Bu durumda çalışanlar, gerekli altyapı ve kaynaklar olmaksızın dijital kültüre karşı direnç gösterebilir.

Sonuç

Dijital dönüşüm, daha önce de belirtildiği gibi teknolojik uygulamanın çok ötesine geçen bir olgudur. Eski sorunlara ve süreçlere yeni bir gözle bakabilmeyi gerektirir. Dijital bir zihniyete sahip olmak özellikle kamu kurumları tarafından benimsenen geleneksel bürokratik yaklaşımdan farklı bir yaklaşıma sahip olmak anlamına gelir.

Dijital dönüşümün odağında, dijital teknolojilerin benimsenmesini ve etkin bir biçimde kullanılmasını şekillendiren tutumları, davranış ve değerleri kapsayan dijital kültür kavramı yer almaktadır. Kültür, kurumların varlıklarını sürdürebilmeleri ve kurum çalışanlarının sürece en az dirençle katılım sağlayabilmeleri için en önemli unsurdur.

Bu çalışma boyunca, ilgili literatürde yer aldığı gibi kamu kurumlarında dijital kültürün oluşturulması sürecinde, kültürel değişime karşı dirence yol açan temel faktörler üzerinde durulmuştur. Değişimden ve bilinmeyenden korkma, kontrol kaybı, işini kaybetme korkusu, dijital beceri eksikliği, rutinlerin bozulması, değişimin amacı ve gerekliliği hakkındaki farkındalık eksikliği, katılım ve iletişim eksikliği, çıkar çatışmaları ve güç mücadeleleri değişime direncin başlıca nedenlerindedir. Ayrıca, kurum liderlerinin değişim sürecini etkili bir biçimde yönetememesi ya da bu konuda isteksiz davranmasının yanı sıra, teknolojik alt yapının yetersizliği ve bunu destekleyecek mali ödeneklerdeki sıkıntılar da direnci artırabilen ve değişimin benimsenmesini engelleyebilen unsurlardandır.

Bununla birlikte direnci fark edip nedenlerini anlamak ve doğru stratejilerle direnci azaltmaya çalışmak, başarılı dijital dönüşüm girişimleri adına son derece önemlidir. Nitekim kamu kurumları, dijital dönüşüm sürecinde değişime direncin hangi nedenlerle ortaya çıktığını tespit ederek ve bu konuda proaktif önlemler alarak dijital kültürün inşası aşamasında daha etkin bir biçimde yol alabilir.

Değişimi etkin bir şekilde yönetebilmek için öncelikli olarak, katı, kuralcı, hiyerarşik ve süreç odaklı bürokratik kültürel ortam yerine, açık iletişimi, katılımı ve iş birliğini, öğrenmeyi ve kendini geliştirmeyi teşvik eden destekleyici bir ortam yaratılması önemlidir. Böyle bir ortamın oluşturulması değişime direncin üstesinden gelmede kamu kurumlarına önemli bir fırsat sunar. Etkili ve şeffaf iletişim, çalışanların kurumda kültürel bir değişim yaratılmasına neden ihtiyaç duyulduğunu anlamalarına katkı sağlarken, çalışanların kendini ifade edebilmeleri nedeniyle korku ve endişelerinin giderilmesine de yardımcı olur. Aynı şekilde çalışanların değişim sürecinde aktif olarak yer alabilmeleri ve karar verme sürecine katılarak, fikirlerini ortaya koyabilmeleri için fırsatlar sunulması,

çalışanların değişim sürecini benimseme ve sahiplenme duygusunu güçlendirebilir.

Eğitim ve rehberlik faaliyetleri, değişime karşı direnci azaltmada önemli bir rol oynar. Dönüşüm süreci boyunca devam eden destek ve rehberlik, çalışanların değişimi benimsemesine ve yeni çalışma biçimlerine uyum sağlamasına yardımcı olur. Yeni teknolojilere uyum sağlamak için gerekli bilgi ve becerilerin sağlanması işsiz kalma ve statü kaybı gibi konularda kaygı ve belirsizliği azaltabilir. Eğitim ve geliştirme faaliyetleri, güven ve yetkinliği artırabilir. Kuruluş içinde yeni dijital yeterliliklerin belirlenmesi ve tanıtılması ve mevcut personelin yeniden beceri kazanması için çeşitli eğitim faaliyetleri dijital dönüşümü başlatma sürecine dahil edilmelidir. Bu bağlamda, yeniliği desteklemek ve iç prosedürleri iyileştirmek için kurum stratejilerini ve teknolojik değişimi adapte etmek önemlidir. Bunun için hem teknolojik hem de sosyal becerilerin dikkate alınması ve dijital stratejinin başarıyla uygulanmasında dijital bir zihniyetin oluşturulması ve yayılması esastır.

Liderlik, kurumlarda dijitalleşmenin önemini vurgulayarak, çalışanlara gerekli eğitim ve becerilerin kazandırılmasında ve değişimin benimsenmesine yönelik bir ortam yaratarak kültürel değişimin yönlendirilmesinde oldukça önemli bir role sahiptir. Liderler, dijital dönüşüm vizyonunu aktif olarak desteklemeli, istenen davranışları modellemeli ve yeniliği, risk alabilmeyi ve sürekli öğrenmeyi teşvik eden bir ortam yaratmalıdır. Dijital kültürü benimseyen ve bu kültürün oluşturulmasına öncülük eden başarılı liderlik örnekleri, çalışanlar açısından da ilham verici olacaktır.

Diğer yandan mevcut güncelliğini yitirmiş sistemlerin kapsamlı bir şekilde ele alınarak değerlendirilmesi, altyapının modernleştirilmesine yönelik yatırımlara öncelik verilmesi ve kuruluşun hedefleriyle uyumlu esnek ve ölçeklenebilir çözümlerin benimsenmesi de dijital kültürün yerleşmesi açısından önemlidir.

Son söz olarak, kamu yönetiminde dijital dönüşümün başarısında son derece önemli olan dijital kültürün oluşturulmasının, yerleşik hale getirilmesinin ve yaygınlaştırılmasının kamu kurumlarının genelde değişimi ve özelde dijital dönüşümü anlamalarına bağlı olacağı söylenebilir. Bu ise kamu yönetiminde dijital kültüre karşı direncin nedenlerini, nasıllarını anlamaya yardımcı olacak ilham verici araştırmaların yapılması ile mümkün olabilecektir.

Etik Beyan

“Kamu Yönetiminde Dijital Dönüşümde Bir Sorun Alanı: Dijital Kültüre Yönelik Direnç” başlıklı çalışmasının 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.

Etik Beyanı: Yazar Bu çalışmanın tüm hazırlanma süreçlerinde etik kurallara uyulduğunu beyan eder. Aksi bir durumun tespiti halinde Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi'nin hiçbir sorumluluğu olmayıp, tüm sorumluluk çalışmanın yazarlarına aittir.

Ethics Statement: The author declares that the ethical rules are followed in all preparation processes of this study. In the event of a contrary situation, the Journal of Public Administration and Technology has no responsibility and all responsibility belongs to the author of the study.

Yazar Katkıları: Dilek ÇELİK çalışmanın tamamında tek başına katkı sunmuştur.

Author Contributions: Dilek ÇELİK has contributed to all parts and stages of the study.

Çıkar Beyanı: Yazar ve herhangi bir kurum/kuruluş arasında çıkar çatışması yoktur.

Conflict of Interest: There is no conflict of interest among the author and any institution.

Teşekkür: Yayın sürecinde katkısı olan hakemlere teşekkür ederim

Acknowledgement: I would like to thank the referees who contributed to the publication process.

Kaynakça

- Aatif, A. ve Nguyen, M. J. (2022) “The Impact of AI Adaption Challenges on Organizational Readiness: An Interview Based Study in the Norwegian Public Sector” (Master Thesis), Department of Informatics The Faculty of Mathematics and Natural Sciences, Oslo.
- 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.
- Al-Hujran, O., Al-Debei, M.M. Chatfield, A. ve Migdadi, M. (2015) The Imperative Of Influencing Citizen Attitude Toward E-Government Adoption and Use, Computers in Human Behavior, 53 (2015), s. 189-203
- Appelbaum, S.H., Bregman, M. ve Moroz, P. (1998) Fear as A Strategy: Effects and Impact with in the Organization, Journal of European Industrial Training 22(3), s. 113-127.
- Aydın, A. (2018) Seçili Ülkelerde Kamuda Dijital Dönüşüm, Başarı Faktörleri ve Güncel Eğilimler, iç. Kamuda Dijital Dönüşüm, (Ed.) Gonca Telli Yamamoto ve Mustafa Özhan Kalaç, İstanbul: Kriter Yayınları. s. 13-43.
- Balcı, A. ve Kırılımaz, H. (2009) Kamu Yönetiminde Yeniden Yapılanma Kapsamında E-Devlet Uygulamaları. Türk İdare Dergisi, 81(463), 45-70.
- Bjerke-Busch, L.S., Aspelund, A. (2021) Identifying Barriers for Digital Transformation in the Public Sector, iç. Digitalization: Approaches, Case Studies an Tools for Strategy, Ed. Daniel R.A. Schallmo ve Joseph Tidd, Transformation and Implementation. Springer.
- Bolman, L.G. ve Deal, T. E. (2003) Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership (3rd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Bousdekis, A. ve Kardaras, D. (2020) Digital Transformation of Local Government: A Case Study from Greece. IEEE 22nd Conference on Business Informatics (CBI), s. 131-140.
- Broeckman, A. ve Jaimes, A. (2015) Digital Culture, Art and Technology, IEEE MultiMedia, 12 (4), s. 9-11.
- Bruce, S., Pham, K. ve Ryan, R. (2017). The Changing Landscape for the Public Sector: The Challenges of Building Digital Bridges, <https://opus.lib.uts.edu.au/bitstream/10453/121388/1/The%20Changing%20Landscape%20for%20the%20Public%20Sector%20Report.pdf> Erişim Tarihi/ 12.05.2023.

- Claver, E., Llopis, J., Gascó, J. L., Molina, H., ve Conca, F. J. (1999) Public Administration From Bureaucratic Culture To Citizen-Oriented Culture, *International Journal Of Public Sector Management*, 12 (5), s. 455-464.
- D'Ambrosio, I. (2018) "The Digital Culture within Enterprises and Public Administration: Legal Aspects and Repercussions on the Country's Socioeconomic Fabric", iç. *Public Management and Administration*, Ed. Ubaldo Comite, London: IntechOpen. s. 57-73
- Demirkan, H., Spohrer, J. C., ve Welser, J. J. (2016) Digital Innovation and Strategic Transformation, *IT Professional*, 18(6), s. 14-18.
- Deuze, M. (2006) Participation, Remediation, Bricolage: Considering Principal Components of A Digital Culture. *The Information Society*, 22(2), s. 63-75.
- Duster, E. (2023) *Digitization and Culture in Vietnam*, London: Routledge Publishing.
- Elgohary, E. ve Abdelazyz, R. (2020) The Impact of Employees' Resistance to Change on Implementing E-Government Systems: An Empirical Study in Egypt, *ECISDC*, 86 (6), s. 1-14.
- Eom S. J. ve Lee, J. (2022) Digital Government Transformation in Turbulent Times: Responses, Challenges and Future Direction. *Government Information Quarterly*, 39 (2), s. 1-9.
- Gagliardi, P. (1986) The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework, *Organization Studies*, 7 (2), 117-134.
- Gere, C. (2018) *Dijital Kültür*, Çev. Aydoğdu Akın, İstanbul: Salon Yayınları.
- Gil-García, J. R. ve Pardo T. A. (2005) E-Government Success Factors: Mapping Practical Tools to Theoretical Foundations, *Government Information Quarterly*, 22 (2), s. 187-216.
- Grover, V. Tseng, S. L. ve Pu, W. (2022) A Theoretical Perspective on Organizational Culture and Digitalization, *Information & Management*, 59 (4), 1-13.
- Haroun El. Rashied, S., Zayed, A., Moussa El. Samadicy, A. ve Negm, E. M. (2022) The Impact of Building Digital Culture on Employee's Engagement in the ICT Sector, *Global Scientific Journals*, 10(9), s. 258-289.
- Henriette, E., Feki, M. ve Boughzala, I. (2016) Digital Transformation Challenges, *MCIS 2016 Proceedings*. <http://aisel.aisnet.org/mcis2016/33>, Erişim Tarihi/ 26.04.2023.
- Herbig, P. ve Dunphy, S. (1998) Culture and Innovation, *Cross Cultural Management: An International Journal*, 5(4), s. 13-21.

- Karabal, C. (2017) Resistance to Change and Conflict of Interest: A Case Study, iç. Organizational Conflict. (Ed.) Anna A.V. Boas, London: IntechOpen. s. 115-128
- Langer, J., Feeney, M. K., ve Lee, S.E. (2019) Employee Fit and Job Satisfaction in Bureaucratic and Entrepreneurial Work Environments, Review of Public Personnel Administration, 39(1), s. 135-155
- Malinowski, B. (1992) Bilimsel Bir Kültür Teorisi, Çev. Saadet Özkal, İstanbul: Kabalıcı Yayınları.
- Manovich, L. (2001) The Language of New Media. The MIT Press.
- Manzoni, J. F., Enders, A., Narasimhan, A., Malnight, T., Buchel, B. and Challagalla, G. (2017) Transformation Journeys: The Reasons Why and the Art of How? Insights@IMD, s. 8-17.
- McCarty, P. (2020) Change Management Lesson 2: Building Awareness of the Change to Come, <https://sao.wa.gov/change-management-lesson-2-building-awareness-of-the-change-to-come/>, Erişim Tarihi/17.05.2023.
- Mergel, I., Edelman, N. ve Haug, N. (2019) Defining Digital Transformation: Results From Expert Interviews. Government Information Quarterly, 36 (4), s.1-16.
- Mishra, S. ve Isazada, N. (2021) Fear of the Unknown: Managing Employee Resistance to Change Initiatives, Quality Progress, 54 (6), s. 26-31.
- Myers, P., Hulks, S. ve Wiggins, L. (2012) Organizational Change: Perspectives on Theory and Practice, Great Britain: Oxford University Press.
- Muniroh, Hamidah, H. ve Abdullah, T. (2022) Managerial Implications on the Relation of Digital Leadership, Digital Culture, Organizational Learning, and Innovation of the Employee Performance (Case Study of Pt. Telkom Digital and Next Business Department), Management and Entrepreneurship: Trends of Development, 1(19), s. 58-75.
- OECD (2019) How's Life in the Digital Age? Opportunities and Risks of the Digital Transformation for People's Well-Being, Paris: OECD Publishing.
- Olgun, C. K (2020) Dijital Kültürün Yükselişine Doğru: Riskler ve Fırsatlar. Adıyaman Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 35 (2020), s. 185-218.
- Orji, I. J. (2019) Examining Barriers to Organizational Change for Sustainability and Drivers of Sustainable Performance in the Metal Manufacturing Industry, Resources, Conservation & Recycling, 140 (2019), s. 102-114.
- Özbaş, Anbarlı Z. (2019) "Dijital Kültür", iç. Çevrimiçi İletişim ve Yansımaları. (Ed.) A. Atik, Ankara: Gece Kitaplığı. s. 77-90

- Pleger, L. E., Mertes, A., Rey, A., ve Brüesch, C. (2020) Allowing Users to Pick And Choose: A Conjoint Analysis of End-User Preferences of Public E-services, *Government Information Quarterly*, 37 (4), s.1-11.
- Proksch, D., Rosin, A. F., Stubner, S., & Pinkwart, A. (2021) The Influence of A Digital Strategy on the Digitalization of New Ventures: The Mediating Effect of Digital Capabilities and A Digital Culture. *Journal of Small Business Management*, s.1-29.
- Rowles, D. ve Brown, T. (2017) *Building Digital Culture: A Practical Guide to Successful Digital Transformation*, Newyork: Kogan Page.
- Sadiku, M. N. O., Tembely, M. and Musa, S. M. (2017) Digital Culture, *International Journals of Advanced Research in Computer Science and Software Engineering*, 7(6), 33-34.
- Schein, E. H. (2004) *Organizational Culture and Leadership*, (3rd ed.), San Francisco: Jossey-Bass.
- Singh, Y. ve Atwal, H. (2019) Digital Culture: A Hurdle or A Catalyst in Employee Engagement, *International Journal of Management Studies*, 6 (8), s. 54-60.
- Stolterman, E. ve Fors, A.C. (2004) "Information Technology and the Good Life", iç. *Information Systems Research: Relevant Theory and Informed Practice*, Ed. B. Kaplan, D. P. Truex, D. Wastell, A.T. Wood-Harper ve J. I. DeGross, London: Kluwer Academic Publishers. s. 687-692.
- Telli Yamamoto, G. (2018) "Kamuda Dijital Dönüşüm ve Düşündürdükleri", iç. *Kamuda Dijital Dönüşüm*, (Ed.) Gonca Telli Yamamoto ve Mustafa Özhan Kalaç, İstanbul: Kriter Yayınları. s.1-12.
- Thumim, N. (2012) *Self-Representation And Digital Culture*. Basingstoke: Palgrave-Macmillan.
- Uzelac, A. (2008) "How to Understand Digital Culture: Digital Culture-A Resource For A Knowledge Society?" iç. *Digital Culture: The Changing Dynamics*, (Ed.) Aleksandra Uzelac ve Biserka Cvjetičanin Zagreb: Institute for International Relations. s.7-21.
- 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.
- 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.

World Bank (2015) e-Government, <https://www.worldbank.org/en/topic/digitaldevelopment/brief/e-government> Erişim Tarihi/02.05.2023.

Zaltman, G. ve Duncan, R. (1977) Strategies for Planned Change, New York: Jon Wiley & Sons.

Zander, A. (1950) Resistance to Change-Its Analysis and Prevention. Advanced Management Journal, 15(1), 9-11.