

TÜRKİYE BAĞLAMINDA DİJİTALLEŞMENİN ÖRGÜTSEL DAVRANIŞ ÜZERİNDEKİ ETKİLERİ: KAVRAMSAL BİR DEĞERLENDİRME

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON ORGANIZATIONAL BEHAVIOR IN THE TURKISH CONTEXT: A CONCEPTUAL ANALYSIS

Volkan ERYİĞİT

Dr. Öğr. Üyesi, Yönetim ve Organizasyon Bölümü, Hizan Meslek Yüksekokulu, Bitlis Eren Üniversitesi, Bitlis, Türkiye

e-mail: veryigit@beu.edu.tr, ORCID: 0000-0003-2751-3167

Özet

Çalışma, dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini Türkiye bağlamında kavramsal olarak ele almaktadır. Çalışma, dijitalleşmenin yalnızca teknik altyapının yenilenmesi ya da iş süreçlerinin otomasyonu ile sınırlı olmadığını çalışan davranışlarını, motivasyonu, liderlik anlayışını, örgüt kültürünü ve psikolojik iyi oluşu doğrudan etkileyen çok boyutlu bir dönüşüm süreci olduğunu ifade etmektedir. Literatür incelemesi, dijitalleşmenin örgütlere esneklik, hız, verimlilik ve bilgiye erişim kolaylığı gibi önemli avantajlar sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte sürekli erişilebilir olma baskısı, stres, tükenmişlik, rol belirsizliği ve sosyal izolasyon gibi olumsuz sonuçlar da ortaya çıkabilmektedir. Dolayısıyla dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkileri tek yönlü değil olumlu ve olumsuz boyutları bir arada barındıran karmaşık bir nitelik taşımaktadır. Türkiye bağlamında ise dijital dönüşümün etkilerinin dijital olgunluk düzeyine, liderlik yaklaşımlarına, örgüt kültürüne ve çalışanların dijital yeterliliklerine göre farklılaştığı görülmektedir. Özellikle büyük işletmeler ile Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ) arasında uyum kapasitesi bakımından önemli farklılıklar bulunmaktadır. Sonuç olarak çalışma, dijitalleşmenin başarılı biçimde yönetilebilmesi için yalnızca teknoloji yatırımlarının değil, destekleyici örgütsel politikaların da güçlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijitalleşme, Örgütsel Davranış, Motivasyon, Türkiye

Abstract

The study conceptually examines the effects of digitalization on organizational behavior in the Türkiye context. It emphasizes that digital transformation is not merely limited to the renewal of technical infrastructure or the automation of business processes, but is a multidimensional transformation process that directly impacts employee behavior, motivation, leadership approaches, organizational culture, and psychological well-being. A review of the literature shows that digitalization provides organizations with significant advantages such as flexibility, speed, efficiency, and easy access to information. However, it can also lead to negative consequences such as the pressure to be constantly available, stress, burnout, role ambiguity, and social isolation. Consequently, the effects of digitalization on organizational behavior are not one-sided but rather complex in nature, encompassing both positive and negative dimensions. In the Türkiye context, however, it is evident that the effects of digital transformation vary depending on the level of digital maturity, leadership approaches, organizational culture, and employees' digital competencies. In particular, there are significant differences in adaptability between large enterprises and Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs). Consequently, the study demonstrates that successfully managing digital transformation requires not only investments in technology but also the strengthening of supportive organizational policies.

Keywords: Digitalization, Organizational Behavior, Motivation, Türkiye

Giriş

Dijitalleşme, günümüz örgütlerinin işleyiş biçimini köklü şekilde dönüştüren çok boyutlu bir süreç olarak ön plana çıkmaktadır. Sadece teknolojik altyapının yenilenmesini veya iş süreçlerinin otomasyonunu ifade etmeyen dijitalleşme, örgütlerin stratejik yönelimlerini, karar alma mekanizmalarını, bilgi alışverişini, iş bölümü yapılarını ve çalışanların rol algılarını doğrudan etkileyen bir dönüşümü beraberinde getirmektedir (Brennen & Kreiss, 2016; Vial, 2019). Bu bağlamda dijitalleşme, teknik bir yenilik olmanın ötesinde örgütsel yaşamın sosyal, psikolojik ve davranışsal boyutlarını da içeren sosyo-teknik bir değişim olarak değerlendirilmektedir.

Örgütsel davranış, bireylerin ve grupların örgüt içindeki tutum ve davranışlarını inceleyen disiplinler arası bir alan olarak dijitalleşmenin çalışanlar üzerindeki etkilerini anlamada kritik bir çerçeve sunmaktadır (Robbins & Judge, 2019; Luthans, 2020). Dijitalleşme, çalışanların motivasyonunu, liderlik algısını, örgütsel bağlılığını ve psikolojik iyi oluşu üzerinde hem olumlu hem de olumsuz etkiler yaratabilmektedir. Esneklik, hız ve verimlilik gibi avantajların yanı sıra stres, tükenmişlik ve sosyal izolasyon gibi riskleri de beraberinde getirmektedir (Vial, 2019; Wang ve diğerleri, 2021).

Türkiye bağlamında dijitalleşme ve örgütsel davranış ilişkisi, ekonomik, kültürel, kurumsal ve sektörel farklılıklar nedeniyle özgün bir değerlendirmeyi gerektirmektedir. Son yıllarda Türkiye’de dijital altyapı ve bilgi teknolojileri alanında önemli ilerlemeler kaydedilmiş olmasına rağmen KOBİ’ler ve kamu kurumları gibi farklı örgütsel bağlamlarda dijital dönüşümün adaptasyonu sınırlı kalmaktadır. Örgüt kültürü, liderlik anlayışı ve çalışan psikolojisi gibi unsurların etkisi ön plana çıkmaktadır (Gürder, 2022; Akman ve diğerleri, 2024). Bu nedenle dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini sadece teknoloji düzeyinde değil insan ve kültür boyutlarıyla değerlendirmek gerekmektedir.

Bu çalışmanın amacı, dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki çok boyutlu etkilerini kavramsal bir çerçevede incelemektir. Çalışma, özellikle Türkiye bağlamında örgütlerin dijital olgunluk düzeyleri, liderlik yaklaşımları, çalışan davranışları ve kültürel dinamikler ile dijital dönüşüm arasındaki etkileşimlere vurgu yapmaktadır. Çalışmanın sınırlılıkları arasında, ampirik veri toplama süreçlerine yer verilmemesi ve değerlendirmelerin kavramsal analizlere dayalı olması bulunmaktadır. Buna rağmen çalışma, literatüre dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir süreç değil örgütsel davranışı yeniden şekillendiren çok boyutlu bir fenomen olduğunu vurgulayan kavramsal bir katkı sunmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Çalışmanın bu bölümünde dijitalleşme ve örgütsel davranış kavramları tanımlanmakta ve dijitalleşmenin örgütsel davranışın temel boyutları üzerindeki etkileri incelenmektedir. Bölümün sonunda söz konusu etkiler özet bir tablo ile sunulmaktadır.

Dijitalleşme Kavramı

Dijitalleşme, en genel anlamıyla analog süreçlerin, bilgilerin ve iş yapma biçimlerinin dijital teknolojiler aracılığıyla dönüştürülmesi ve bu dönüşümün örgütsel süreçlere entegre edilmesi olarak tanımlanmaktadır (Brennen & Kreiss, 2016; Tilson ve diğerleri, 2010). Günümüzde dijitalleşme yalnızca teknik altyapının yenilenmesi veya iş süreçlerinin otomasyonu ile sınırlı bir olgu değildir. Bu kavram, örgütlerin stratejik yönelimlerini, karar alma mekanizmalarını, bilgi akışını, iş bölümünü ve çalışanların rol algılarını etkileyen çok boyutlu bir dönüşüm sürecini ifade etmektedir (Vial, 2019).

Dijitalleşme kavramı çoğu zaman dijital dönüşüm ile ele alınmakla birlikte, bu iki kavram arasında belirli bir ayrım bulunmaktadır. Dijitalleşme daha çok mevcut süreçlerin dijital teknolojilerle yeniden yapılandırılmasını ifade ederken, dijital dönüşüm örgütün bütünsel olarak yeniden tasarlanmasını, değer üretme biçimlerini ve kurumsal mantığın yeniden şekillenmesini kapsamaktadır (Verhoef ve diğerleri, 2021). Bu çerçevede yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim, nesnelerin interneti ve otomasyon sistemleri gibi teknolojiler yalnızca operasyonel verimlilik sağlayan araçlar değil aynı zamanda çalışanların iş yapma pratiklerini, öğrenme şekillerini ve örgütsel ilişkilerini dönüştüren temel unsurlar haline gelmektedir.

Dijitalleşme, teknik bir yenilikten çok örgütsel yaşamın sosyal ve davranışsal boyutlarını da içeren sosyo-teknik bir değişim süreci olarak değerlendirilmelidir. Bunun yanı sıra dijitalleşme, örgütsel kültürün ve kimliğin yeniden üretilme biçimlerini dönüştürürken, dijital beceri farklılıkları ve teknolojiye erişim eşitsizlikleri nedeniyle kapsayıcılık ve etik sorunları da gündeme taşımaktadır. Bu nedenle dijitalleşmenin, örgütsel davranışın sosyal, psikolojik ve yönetsel boyutlarıyla birlikte bütüncül biçimde ele alınması elzemdir.

Örgütsel Davranış Kavramı

Örgütsel davranış, bireylerin ve grupların örgüt içindeki tutumlarını, davranışlarını ve birbirleriyle olan etkileşimlerini inceleyen disiplinler arası bir çalışma alanıdır. Psikoloji, sosyoloji, sosyal psikoloji, antropoloji ve yönetim bilimi gibi farklı disiplinlerden beslenen bu alan çalışanların neden belirli biçimlerde davrandığını anlamaya ve bu davranışların örgütsel etkililik üzerindeki sonuçlarını açıklamaya çalışmaktadır (Robbins & Judge, 2019; Luthans, 2020).

Örgütsel davranış alanı yalnızca bireysel davranışları açıklamakla kalmayıp aynı zamanda grup dinamiklerini ve örgütsel sistemin bütününe ilişkin süreçleri de analiz etmektedir. Bu yönüyle örgütsel davranış, çalışan refahı ve kurumsal sürdürülebilirlik üzerinde önemli bir yer teşkil etmektedir (Robbins & Judge, 2019). Özellikle günümüz çalışma yaşamında değişim hızının artması, örgütsel davranışın statik olmadığını çevresel ve teknolojik koşullarla çalışanlar açıyenienden şekillenen dinamik bir alan olduğunu göstermektedir. Bu nedenle dijitalleşme gibi kapsamlı dönüşüm süreçlerinin anlaşılmasında örgütsel davranış perspektifi kritik bir öneme sahiptir.

Dijitalleşmenin Örgütsel Davranış Üzerindeki Etkileri

Dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkileri bireysel, grupsal ve örgütsel düzeylerde ele alınmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin, yapay zekâ uygulamalarının, büyük veri analitiğinin, otomasyon sistemlerinin ve dijital platformların iş yaşamına giderek daha fazla entegre olması çalışan davranışları ile örgütsel süreçler arasındaki ilişkiyi daha karmaşık ve dinamik hale getirmiştir (Hanelt ve diğerleri, 2021). Bu bağlamda dijitalleşme, verimlilik, hız, esneklik ve yenilikçilik gibi olumlu sonuçlar üretirken diğer yandan stres, belirsizlik, güven kaybı, yabancılaşma ve tükenmişlik gibi olumsuz sonuçları da beraberinde getirebilmektedir (Vial, 2019).

Dijitalleşme ve Çalışan Davranışları: Geleneksel iş süreçlerinde çalışanlar belirli zaman ve mekân sınırları içinde faaliyet gösterirken dijitalleşme ile iş süreçleri, zaman ve mekân bağımsız hale gelmektedir. Bu durum, çalışanların görevlerini daha hızlı ve esnek biçimde yerine getirebilmesine imkân sağlamaktadır. Çalışanlar açısından bilgiye erişimi kolaylaştırmakta ve bireysel performans artmaktadır (Vial, 2019; Wang ve diğerleri, 2021). Özellikle dijital araçlar sayesinde rutin işlerin otomatikleşmesi, çalışanların daha yaratıcı, analitik ve stratejik görevlere yönelmesine fırsat tanımaktadır. Bununla birlikte dijital sistemlerin yoğun kullanımı çalışanların sürekli erişilebilir olma baskısı hissetmesine de neden olmaktadır. Sürekli çevrim içi olma durumu, çalışanların dinlenme zamanlarını azaltmakta, iş-özel yaşam dengesini zayıflatmakta ve dijital bir yorgunluk oluşturmaktadır (Ayyagari ve diğerleri, 2011; Jöhnk ve diğerleri, 2021). Dolayısıyla dijitalleşme, çalışan davranışlarını verimlilik yönünde teşvik ederken aynı zamanda davranışsal gerilim alanları da oluşturabilmektedir.

Dijitalleşme ve Motivasyon: Motivasyon açısından dijitalleşme çift yönlü etkiler üretmektedir. Bir taraftan çalışanlara özerklik, esneklik, hızlı geribildirim ve öğrenme fırsatları sunarak içsel motivasyonu güçlendirmektedir. Dijital platformlar üzerinden yürütülen iş

süreçleri, çalışanların kendi görevlerini daha doğru planlamasına, performanslarını takip edebilmesine ve gelişim alanlarını görmesine yardımcı olabilmektedir. Bu durum özellikle yüksek yetkinlik gerektiren işlerde çalışanların öz yeterlilik algısını artırabilmektedir (Gilson ve diğerleri, 2015). Diğer taraftan ise otomasyon ve yapay zekâ uygulamalarının yaygınlaşması, bazı çalışanlarda iş kaybı korkusu, rol belirsizliği ve değersizlik hissi oluşturabilmektedir. Ekseriyetle dijital yetkinlik seviyesi düşük çalışanlar için teknolojik dönüşüm bir gelişim fırsatından çok bir tehdit unsuru olarak algılanabilmektedir. Bu nedenle dijitalleşmenin motivasyon üzerindeki etkisi çalışanların teknolojiye uyum düzeyi, örgütsel destek algısı ve liderlik tarzı gibi değişkenlere bağlı olarak farklılaşmaktadır (Van Dijk, 2020; Jöhnk ve diğerleri, 2021).

Dijitalleşme ve Liderlik: Dijitalleşme liderlik anlayışını da önemli ölçüde dönüştürmüştür. Geleneksel liderlik uygulamaları büyük oranda fiziksel yakınlık, doğrudan gözlem ve yüz yüze etkileşim temellidir. Dijital çalışma ortamlarında liderlerin sanal ekipleri yönetme, dijital platformlar üzerinden güven oluşturma, çalışanların çevrimiçi katılımını sağlama ve belirsizlik ortamında yön gösterme becerileri ön plana çıkmaktadır (Cortellazzo ve diğerleri, 2019). Dijital liderlik, sadece teknolojiyi kullanabilme yeterliliği değil aynı zamanda değişime açıklık, yenilikçiliği teşvik etme, veri temelli karar alma, sanal iletişimde şeffaflık sağlama ve çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını fark etme yetkinliklerini de içermektedir. Bu bağlamda dijital liderlerden beklenen rol, sadece işi koordine etmek değil çalışanların dijital dönüşüme uyumunu desteklemek, öğrenme kültürünü teşvik etmek ve teknolojik değişim karşısında ortaya çıkan kaygıları yönetmektir (Cortellazzo ve diğerleri, 2019; Zeike ve diğerleri, 2019).

Dijitalleşme ve Örgüt Kültürü: Örgüt kültürü, paylaşılan değerler, normlar, semboller ve davranış kalıpları aracılığıyla şekillenmektedir. Dijitalleşme, bu kültürel unsurların oluşum ve aktarım biçimini değiştirmektedir. Dijital araçların yaygın kullanımı, daha açık bilgi paylaşımını, hız odaklı çalışma anlayışını ve yenilikçi düşünmeyi teşvik edebilmektedir (Vial, 2019; Hanelt ve diğerleri, 2021). Özellikle öğrenen örgüt anlayışını benimseyen kurumlarda dijitalleşme, bilgiye dayalı karar alma kültürünü güçlendirmekte ve çalışanların deneyim paylaşımını kolaylaştırmaktadır. Buna karşın dijitalleşme, kültürel bütünleşmeyi zayıflatma potansiyeline de sahiptir. Fiziksel etkileşimin sınırlı olduğu çalışma ortamlarında örgütsel değerlerin aktarılması, kurumsal aidiyetin geliştirilmesi ve örgütsel kimlik hissiniin korunması daha da güç olabilmektedir. Dolayısıyla dijitalleşmenin örgüt kültürü üzerindeki etkisi hem kültürel çevikliği artıran hem de kültürel dağılma riski oluşturan çift yönlü bir süreçtir (Gilson ve diğerleri, 2015; Wang ve diğerleri, 2021).

Dijitalleşme ve Psikolojik İyi Oluş: Dijital teknolojilerin sağladığı hız, kolaylık ve erişilebilirlik çoğu zaman iş yükünün daha etkin yönetilmesini sağlasa da aynı zamanda çalışanların sürekli uyarana maruz kalmasına neden olmaktadır. Sürekli e-posta kontrolü, çevrim içi toplantı yoğunluğu, çoklu görev ve işin özel yaşama taşınması çalışanların bilişsel ve duygusal kaynaklarını zedeleyebilmektedir (Barber & Santuzzi, 2015). Teknolojik değişimin hızı karşısında uyum baskısı hisseden çalışanlar, kendilerini yetersiz, kontrolsüz ya da güvensiz hissedebilmektedir. Bunun sonucu olarak tükenmişlik, işe yabancılaşma, motivasyon kaybı ve işten ayrılma niyeti gibi olumsuz sonuçlar ortaya çıkabilmektedir (Tarafdar ve diğerleri, 2007; Ayyagari ve diğerleri, 2011).

Tüm bunlarla birlikte dijitalleşmenin örgütsel davranışa etkisini gösterir tablo şu şekilde özetlenebilmektedir.

Tablo 1. Dijitalleşmenin Örgütsel Davranış Üzerindeki Olumlu ve Olumsuz Etkileri

Boyut	Olumlu Etkiler	Olumsuz Etkiler	Etkiyi Belirleyen Koşullar
Çalışan davranışları	Uyum yeteneği, öğrenme, proaktif davranış, iş birliği	Direnç, yabancılaşma, rol belirsizliği	Dijital yetkinlik, eğitim, örgütsel destek
Motivasyon	Özerklik, hızlı geri bildirim, beceri gelişimi, esneklik	İş güvencesi kaygısı, performans baskısı, değersizlik hissi	Liderlik tarzı, iş tasarımı, adalet algısı
Liderlik	Veri temelli karar alma, çevik yönetim, hızlı koordinasyon	Aşırı kontrol, dijital gözetim, iletişim zayıflığı	Dijital liderlik kapasitesi, güven, şeffaflık
Örgüt kültürü	Yenilikçilik, bilgi paylaşımı, çeviklik	Değişime direnç, kültürel çatışma, aidiyet kaybı	Açıklık, öğrenme kültürü, katılım
Psikolojik iyi oluş	İş-yaşam esnekliği, kaynaklara erişim, verimlilik hissi	Teknostres, tükenmişlik, sosyal izolasyon	İş yükü, destek mekanizmaları, hibrit çalışma düzeni

Dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin tek boyutlu ya da yalnızca olumlu/olumsuz biçimde değerlendirilebilecek kadar basit olmadığı görülmektedir. Dijitalleşme, çalışan davranışları, motivasyon, örgütsel bağlılık, örgüt kültürü, performans yönetimi, öğrenme süreçleri ve psikolojik iyi oluş gibi örgütsel davranışın temel bileşenlerini kapsamlı biçimde etkilemektedir. Bu dönüşüm örgütlere hız, esneklik, yenilikçilik ve verimlilik gibi avantajlar sunarken, aynı zamanda sosyal izolasyon, kontrol baskısı, aidiyet kaybı gibi yeni

risk alanları da yaratmaktadır. Bu nedenle dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini sağlıklı biçimde yönetebilmek için örgütlerin yalnızca teknoloji yatırımı yapması yetmemektedir. İnsan odaklı liderlik anlayışını, kapsayıcı kültür politikalarına, psikolojik destek mekanizmalarını ve sürekli öğrenme fırsatlarında artırması gerekmektedir.

Literatür Taraması

Dijitalleşme ve örgütsel davranış ilişkisine yönelik literatür incelendiğinde bu alanın özellikle son yıllarda belirgin biçimde geliştiği ve çok disiplinli bir araştırma zemini kazandığı görülmektedir. Dijital dönüşümün başlangıçta daha çok teknoloji yönetimi, bilgi sistemleri ve stratejik yönetim perspektifiyle ele alındığı zamanla insan kaynakları yönetimi, örgütsel psikoloji ve örgütsel davranış alanlarının da bu tartışmalara dahil olduğu görülmektedir. Başka bir ifadeyle, ilk dönem çalışmalar dijitalleşmenin daha çok teknik ve yapısal boyutlarını ele alırken, sonraki dönem araştırmalar çalışanların bu dönüşüme nasıl tepki verdiği, örgüt içi ilişkilerin nasıl değiştiği ve liderlik pratiklerinin nasıl yeniden şekillendiği gibi davranışsal boyutlara yönelmiştir (Vial, 2019; Cortellazzo ve diğerleri, 2019; Hanelt ve diğerleri, 2021).

Literatürdeki ilk sistematik çalışmaların önemli bir bölümü dijitalleşmeyi Endüstri 4.0, otomasyon ve iş gücü dönüşümü bağlamında ele almaktadır. Bu çalışmalar, özellikle üretim ve hizmet sektöründe akıllı sistemlerin, robotik uygulamaların ve yapay zekâ destekli süreçlerin yaygınlaşmasının çalışan rolleri üzerinde dönüştürücü etkiler yarattığını ortaya koymaktadır. Söz konusu araştırmalarda dijital teknolojilerin verimlilik artışı, hata oranlarının azalması ve süreç optimizasyonu gibi avantajlar sağladığı vurgulanmaktadır (Autor, 2015; Verhoef ve diğerleri, 2021).

Dijitalleşmenin çalışanlar üzerinde oluşturduğu psikolojik baskılar, sonraki araştırmalarda daha ayrıntılı biçimde incelenmiş ve özellikle “teknostres” kavramı ön plana çıkmıştır. Bu alandaki çalışmalar, dijital araçların iş süreçlerine entegrasyonunun çalışanlarda yalnızca performans artışı yaratmadığını aynı zamanda bilgi yükü, sürekli bağlantıda olma zorunluluğu, karmaşık sistemlerle çalışma ve hızlı uyum beklentisi nedeniyle bilişsel ve duygusal baskılar oluşturduğunu göstermektedir (Tarafdar ve diğerleri, 2007; Ayyagari ve diğerleri, 2011).

Literatürde önemli bir diğer araştırma hattı, dijital liderlik kavramı etrafında şekillenmektedir. Geleneksel liderlik teorilerinin dijital çalışma ortamlarında nasıl dönüştüğü sorusu, özellikle uzaktan ekiplerin yaygınlaşması ve teknoloji aracılı yönetimin artmasıyla birlikte daha fazla önem kazanmıştır. Çalışmalar, liderlerin dijital becerilerinin çalışanların motivasyonunu, güven algısı, yeniliğe açıklığı ve performans üzerinde belirleyici bir rol

üstlendiğini ortaya koymaktadır (Cortellazzo ve diğerleri, 2019; Zeike ve diğerleri, 2019). Literatür incelendiğinde dönüşümcü liderlik anlayışının dijital ortamlara önemli ölçüde uyum sağladığı görülmektedir. Dönüşümcü liderlik, vizyon oluşturma, ilham verme, çalışanlara destek sağlama ve değişime rehberlik etme gibi özellikleriyle dijitalleşme süreçlerinde çalışanların psikolojik uyumunu artırmaktadır (Cortellazzo ve diğerleri, 2019).

Pandemi sonrası dönemde literatürde öne çıkan konulardan biri de uzaktan çalışma ve hibrit çalışma modelleri olmuştur. COVID-19 süreci, dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini laboratuvar koşullarına benzer biçimde görünür hale getirmiş ve daha önce sınırlı ölçekte tartışılan birçok konuyu araştırma gündeminin merkezine taşımıştır. Bu dönemde yapılan çalışmalar, uzaktan çalışmanın iş tatmini, bireysel performans, özerklik algısı ve zaman yönetimi açısından olumlu etkiler yaratabileceğini göstermektedir (Kniffin ve diğerleri, 2021). Özellikle çalışanlara esneklik sağlama, işe ulaşım süresini ortadan kaldırılması ve görevlerde daha yüksek odaklanma imkânı sunması uzaktan çalışmanın güçlü yönleri arasında bulunmaktadır. Bununla birlikte aynı çalışmalar uzaktan çalışmanın sosyal izolasyon, aidiyet kaybı, iletişim sorunları, sınırların belirsizliği ve tükenmişlik gibi ciddi risklerde doğurmaktadır (Mann & Holdsworth, 2003; Allen ve diğerleri, 2015).

Literatürde dikkat çeken bir diğer yönelim, dijitalleşmenin örgütsel vatandaşlık davranışı üzerindeki etkilerinin incelenmesidir. Klasik örgütsel vatandaşlık davranışı, çalışanın resmi görev tanımının ötesine geçerek örgüte gönüllü katkılar sunmasını ifade etmektedir. Bu durumun dijital çalışma ortamlarında yeni biçimlere dönüştüğü görülmektedir. Bu alandaki çalışmalar henüz sınırlı olmakla birlikte dijital vatandaşlık davranışlarının özellikle sanal ekiplerde iş birliği kalitesi, güven oluşumu örgütsel öğrenme üzerinde önemli etkiler oluşturduğu ileri sürülmektedir (Van Dick ve diğerleri, 2006; Organ, 2018).

Yakın zamanda öne çıkan başlıklardan biri de algoritmik yönetimdir. Özellikle platform ekonomisi, çağrı merkezi sistemleri, depo lojistiği, teslimat hizmetleri ve veri yoğunluklu iş ortamlarında algoritmaların çalışanları yönlendirme, görev dağıtma, denetleme ve performans ölçme gibi işlevleri giderek artmaktadır. Bu alandaki çalışmalar, algoritmik yönetimin verimlilik ve standartlaşma açısından örgütlere önemli avantajlar sağladığını göstermektedir. Bununla birlikte çalışan özerkliği, adalet algısı, mahremiyet ve psikolojik güvenlik üzerinde tartışılmalı etkiler yarattığını da göstermektedir (Lee ve diğerleri, 2015; Meijerink & Bondarouk, 2023). Algoritmalar tarafından yönetilme deneyimi, bazı çalışanlar açısından nesnellik ve şeffaflık sağlayan bir sistem olarak algılanırken bazıları açısından ise insan unsurunu dışlayan, denetimi artıran ve karar süreçlerini görünmez hale getiren bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir. Literatürde bu konuda yapılan çalışmaların çoğu, algoritmik yönetimin

örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin sistemlerin nasıl tasarlandığı ve çalışanlara ne derece açıklanabileceği ile doğrudan ilişkilidir (Binns ve diğerleri, 2018; Meijerink & Bondarouk, 2023).

Tüm bunlarla birlikte literatürün, dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerinde çok yönlü ve derin etkiler yarattığını açık biçimde vurguladığı görülmektedir. İlk dönem araştırmalar daha çok otomasyon, iş gücü dönüşümü ve teknolojiye uyum sorunları üzerinde yoğunlaşırken sonraki çalışmalar dijital liderlik, uzaktan çalışma, çalışan refahı, teknostres, dijital vatandaşlık ve algoritmik yönetim gibi daha spesifik ve davranış odaklı temalara yönelmiştir. Bu gelişim, alanın giderek derinleştiğini örgütsel davranış yazının içinde bağımsız bir araştırma eksenini oluşturmaya başladığını göstermektedir.

Türkiye Bağlamında Dijitalleşme ve Örgütsel Davranış

Türkiye bağlamı, dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini anlamada önemli bir çerçeve sunmakla birlikte, bu etkinin daha analitik biçimde ortaya konulabilmesi için sektörel ve örgütsel farklılıkların dikkate alınması gerekmektedir. Nitekim Türkiye’de bankacılık gibi yüksek dijitalleşme düzeyine sahip sektörlerde süreç otomasyonu ve performans izleme uygulamaları çalışanlar üzerinde yoğun baskı ve tükenmişlik riskini artırırken, KOBİ ağırlıklı sektörlerde dijitalleşmenin daha sınırlı ve düzensiz ilerlemesi belirsizlik, rol çatışması ve uyum baskısını ön plana çıkarmaktadır. Benzer şekilde, büyük ölçekli işletmelerin dijital dönüşümü daha planlı ve kaynak destekli yürütmesine karşın, KOBİ’lerde bu sürecin çoğu zaman zorunlu ve reaktif bir uyum şeklinde gerçekleşmesi çalışanlarda kontrol kaybı ve iş güvencesi kaygısını artırabilmektedir.

Türkiye’de, dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkileri incelendiğinde, özellikle çalışanların psikolojik dayanıklılığı, uyum kapasitesi ve teknolojiye yönelik tutumlarının dönüşüm sürecinde belirleyici olduğu söylenebilmektedir. Dijital dönüşüm süreçleri, örgütlerde sürekli değişim ve belirsizlik yarattığı için çalışanların bu sürece uyum sağlayabilmesi örgütsel performans açısından kritik bir hal almaktadır. Türkiye örneğinde yapılan çalışmalar, yenilikçilik, teknolojik yönelim ve müşteri odaklılık gibi stratejik faktörlerin çalışanların psikolojik dayanıklılığını artırdığını ve bu durumun dijital dönüşüm süreçlerini olumlu yönde etkilediğini ortaya koymaktadır (Aydın & Baykal, 2023).

Türkiye’de işletmelerin dijital olgunluk düzeyleri bağlamında, işletmeler arasında önemli farklar göze çarpmaktadır. Büyük ölçekli işletmeler dijital dönüşüm süreçlerinde daha ileri seviyelerde yer alırken KOBİ’lerin bu sürece adaptasyonunun daha sınırlı olduğu görülmektedir. Yakın zamanda yapılan araştırmalar da Türkiye’de faaliyet gösteren işletmelerin

nerdeyse yarısının dijital dönüşümünü henüz tam anlamıyla gerçekleştiremediği ifade edilmektedir (Gürder, 2022; Merdin ve diğerleri, 2022).

Örgütsel davranış açısından değerlendirildiğinde, dijitalleşmenin yalnızca teknolojik bir dönüşüm olmadığı aynı zamanda örgüt kültürünü, liderlik anlayışını ve çalışan- örgüt ilişkilerini yeniden şekillendiren çok boyutlu bir süreç olduğu görülmektedir. Türkiye bağlamında yapılan araştırmalar, dijital dönüşüm ile örgüt kültürü arasında güçlü bir etkileşim bulunduğunu ve özellikle esneklik, öğrenme odaklılık ve yenilikçilik gibi kültürel unsurların dijitalleşmenin başarısında belirleyici rol oynadığını ortaya koymaktadır (Akman ve diğerleri, 2024).

Kamu sektörü açısından ise dijitalleşme, hizmet sunum biçimlerini dönüştürmekte ve daha veri odaklı, hızlı ve kullanıcı merkezli bir yönetim anlayışı sunmaktadır. OECD tarafından yayımlanan raporlar, Türkiye'nin dijital devlet uygulamaları (E-Devlet, MHRS...) açısından önemli ilerlemeler kaydettiğini ancak kurumlar arası koordinasyon, veri yönetişimi ve bütünleşik dijital strateji geliştirme konularında gelişime ihtiyacı olduğunu ifade etmektedir (OECD, 2023).

Dijital liderlik açısından bakıldığında Türkiye'de örgüt liderlerinin yeni çalışma düzenine uygun yönetim stratejileri geliştirmeleri gerekmektedir. Çalışanların performansını yalnızca çıktı odaklı değerlendirmek yerine süreç odaklı ve destekleyici bir yaklaşım benimsemesi önem arz etmektedir. Bununla birlikte dijital iletişim araçlarının etkin kullanımı, ekip içi koordinasyonun sağlanması ve örgütsel bağlılığın korunması açısından kritik bir unsurdur (OECD, 2023).

Sektörel farklılıklar Türkiye'de dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkilerini çeşitlendirmektedir. Örneğin perakende sektöründe dijital teknolojilerin hızlı bir şekilde benimsenmesine rağmen hizmet altyapısının aynı hızda gelişmemesi çalışanlar üzerinde iş yükü, rol belirsizliği ve müşteri beklentileri açısından baskı oluşturabilmektedir. Bu durum, dijital dönüşüm ile örgütsel süreçler arasında bir uygulama boşluğu olduğunu göstermektedir (Tunca & Balcioglu, 2026).

Türkiye'de dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkileri incelendiğinde, bu sürecin yalnızca teknolojik yatırımlarla sınırlı olmaması gerektiği görülmektedir. İnsan kaynağı, örgüt kültürü, liderlik anlayışı ve kurumsal kapasite gibi unsurların birlikte ele alınması gerektiği anlaşılmaktadır. Bu minvalde, Türkiye'nin dijital dönüşüm sürecinde sürdürülebilir başarı elde edebilmesi için çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirmesi, örgüt içi öğrenme mekanizmalarının güçlendirilmesi ve dijitalleşmenin kültürel boyutunun dikkate alınması büyük önem taşımaktadır.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkilerinin yalnızca verimlilik, hız ve esneklik gibi olumlu çıktılarla açıklanamayacağını göstermektedir. Nitekim literatür, dijitalleşmenin bir yandan çalışanların bilgiye erişimini kolaylaştırdığını, karar alma süreçlerini hızlandırdığını ve iş yapma biçimlerinde esneklik sağladığını göstermektedir. Diğer yandan ise belirsizlik, sürekli erişilebilir olma baskısı ve psikolojik yıpranma gibi yeni risk alanları oluşturduğunu ortaya koymaktadır. Bu durum, dijitalleşmenin teknik bir yenilikten ziyade örgütsel ilişkileri, rol tanımlarını ve çalışma deneyimini yeniden şekillendiren çok boyutlu bir dönüşüm olduğunu göstermektedir.

Özellikle çalışan davranışları ve motivasyon açısından bakıldığında dijitalleşmenin etkilerinin homojen olmadığı anlaşılmaktadır. Dijital araçlar bazı çalışanlar için özerklik, hızlı geri bildirim ve gelişim fırsatları sunarken dijital beceri seviyesi daha düşük olan çalışanlar açısından aynı süreç iş güvencesi, rol belirsizliği ve dışlanmışlık hissi oluşturabilmektedir. Bu nedenle dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkisini sadece teknolojik altyapı üzerinden değil çalışanların yetkinlik düzeyleri, örgütsel destek algıları ve değişime verilen yönetsel yanıtlar üzerinden değerlendirmek gerekmektedir.

Dijitalleşmenin liderlik ve örgüt kültürü üzerindeki etkileri de aynı şekilde değerlendirilmek zorundadır. Dijital ortamlar, liderlerden yalnızca teknolojiyi kullanma becerisi değil aynı zamanda çalışanlara karşı güven oluşturma, örgütsel belirsizliği yönetme ve çalışanların psikolojik ihtiyaçlarını fark etmesini istemektedir. Bu dönüşüm her zaman güçlendirici sonuçlar doğurmamaktadır. Özellikle algoritmik denetim ve veri temelli performans değerlendirme uygulamaları, çalışanlarda adalet algısını zedeleyebilmekte ve örgütsel bağlılığı zayıflatabilmektedir. Bu minvalde dijitalleşme, örgütlerde katılımı ve öğrenmeyi teşvik eden bir yapı kurabileceği gibi kontrol baskısını artıran yeni bir yönetsel tarz da oluşturabilmektedir.

Türkiye bağlamında değerlendirildiğinde dijitalleşmenin etkileri, örgütlerin dijital olgunluk düzeyine ve kurumsal kapasitelerine bağlı olarak farklılaşmaktadır. Büyük işletmelerin dijital dönüşüme daha hızlı uyum sağladığı buna karşın KOBİ'lerde altyapı, insan kaynağı ve örgütsel öğrenme kapasitesi bakımından daha belirgin sınırlılıkların bulunduğu görülmektedir. Bu nedenle Türkiye'de dijitalleşmenin başarısı, yalnızca teknoloji yatırımlarına değil aynı zamanda öğrenme odaklı örgüt kültürünün geliştirilmesine, dijital liderliğin güçlendirilmesine ve çalışanların psikolojik uyumunu destekleyen mekanizmaların kurulmasına bağlıdır (Akman ve diğerleri, 2024). Sonuç olarak dijitalleşme, örgütler açısından

sadece bir modernleşme aracı değil dikkatli yönetilmediğinde eşitsizlikleri, stres kaynaklarını ve kontrol baskısını derinleştirebilen bir dönüşüm alanı olabilmektedir.

Çalışma nezdinde yöneticilere ve gelecekte bu konu üzerinde çalışma yapacaklara bazı öneriler söz konusudur. Bunlar:

- Örgütlerde dijital dönüşüm süreçleri sadece teknoloji yatırımı olarak değil insan odaklı bir örgütsel değişim süreci olarak ele alınmalıdır.
- Çalışanların dijital yetkinliklerini geliştirmeye yönelik sürekli eğitim ve uygulama programları yaygınlaştırılmalıdır.
- Dijitalleşmenin yol açtığı teknostres, tükenmişlik ve erişilebilirlik baskısına karşı destek mekanizmaları kurulmalıdır.
- Dijital liderlik anlayışı güçlendirilmeli ve liderlerin teknolojik bilgi kadar iletişim, rehberlik ve çalışan desteği sağlama yetenekleri de geliştirilmelidir.
- Algoritmik yönetim ve dijital performans değerlendirme sistemleri adil ve açıklanabilir ilkeler doğrultusunda yapılandırılmalıdır.
- Türkiye'de KOBİ'lerin dijital dönüşüm kapasitesini artıracak teşvik, eğitim ve danışmanlık hizmetleri artırılmalıdır.
- Kamu ve özel sektör işbirliğiyle dijitalleşmenin sosyal ve etik boyutlarını da kapsayan bütüncül politikalar geliştirilmelidir.
- Gelecekte yapılacak araştırmalarda Türkiye bağlamında dijitalleşmenin örgütsel davranış üzerindeki etkileri ampirik ve karşılaştırmalı çalışmalarla daha ayrıntılı biçimde incelenmelidir.

Kaynaklar

- Akman, A. Z., Erdirencelebi, M., & Çini, M. A. (2024). The interaction between digital transformation and organizational culture in society 5.0 structuring in Turkey. *International Journal of Organizational Leadership*, 13(3), 486-506.
- Allen, T. D., Golden, T. D., & Shockley, K. M. (2015). How effective is telecommuting? Assessing the status of our scientific findings. *Psychological Science in the Public Interest*, 16(2), 40–68. <https://doi.org/10.1177/1529100615593273>.
- Autor, D. H. (2015). Why are there still so many jobs? The history and future of workplace automation. *Journal of Economic Perspectives*, 29(3), 3–30, <https://doi.org/10.1257/jep.29.3.3>.

- Aydın, A. G., & Baykal, E. (2023). The impact of organizational strategic trends on individual-based resilience with a digital transformation perspective. *Human Resources Management and Services*, 5(1), 1-18, <https://doi.org/10.18282/hrms.v5i1.3359>.
- Ayyagari, R., Grover, V., & Purvis, R. (2011). Technostress: Technological antecedents and implications. *MIS Quarterly*, 35(4), 831–858, <https://doi.org/10.2307/41409963>.
- Barber, L. K., & Santuzzi, A. M. (2015). Please respond ASAP: Workplace telepressure and employee recovery. *Journal of Occupational Health Psychology*, 20(2), 172–189, <https://doi.org/10.1037/a0038278>
- Binns, R., Van Kleek, M., Veale, M., Lyngs, U., Zhao, J., & Shadbolt, N. (2018, April). 'It's reducing a human being to a percentage' perceptions of justice in algorithmic decisions. In *Proceedings of the 2018 Chi conference on human factors in computing systems*, 1-14, <https://doi.org/10.1145/3173574.31739>.
- Brennen, J.S. and Kreiss, D. (2016). *Digitalization*. In *The International Encyclopedia of Communication Theory and Philosophy* (eds K.B. Jensen, E.W. Rothenbuhler, J.D. Pooley and R.T. Craig), <https://doi.org/10.1002/9781118766804.wbiect111>.
- Cortellazzo, L., Bruni, E., & Zampieri, R. (2019). The role of leadership in a digitalized world: A review. *Frontiers in Psychology*, 10, 1938, <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2019.01938>.
- Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M., & Hakonen, M. (2015). Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities. *Journal of Management*, 41(5), 1313–1337, <https://doi.org/10.1177/0149206314559946>.
- Gürder F., (2022). *Türkiye'deki İşletmelerin Dijital Olgunluğu, "Güncel Ekonomi Çalışmaları III"*, Harun Bal, Editör, Akademisyen Kitabevi, Ankara.
- Hanelt, A., Bohnsack, R., Marz, D., & Antunes Marante, C. (2021). A systematic review of the literature on digital transformation: Insights and implications for strategy and organizational change. *Journal of Management Studies*, 58(5), 1159–1197, <https://doi.org/10.1111/joms.12639>.
- Jöhnk, J., Weißert, M., & Wyrski, K. (2021). Ready or not, AI comes—An interview study of organizational AI readiness factors. *Business & Information Systems Engineering*, 63(1), 5–20, <https://doi.org/10.1007/s12599-020-00676-7>
- Kniffin, KM, Narayanan, J., Anseel, F., Antonakis, J., Ashford, SP, Bakker, AB, Bamberger, P., Bapuji, H., Bhawe, DP, Choi, VK, Creary, SJ, Demerouti, E., Flynn, FJ, Gelfand, MJ, Greer, LL, Johns, G., Keesbir, S., Klein, PG, Lee, SY, ... Vugt, M. van. (2021). COVID-19 and the workplace: Implications, issues, and insights for future research and action. *American Psychologist*, 76 (1), 63–77. <https://doi.org/10.1037/amp0000716>.

- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015, April). Working with machines: The impact of algorithmic and data-driven management on human workers. In Proceedings of the 33rd annual ACM conference on human factors in computing systems, 1603-1612, <https://doi.org/10.1145/2702123.270254>.
- Luthans, F., Luthans, B. C., & Luthans, K. W. (2020). *Organizational behavior: An evidence-based approach*. Emerald Publishing Limited.
- Mann, S., & Holdsworth, L. (2003). The psychological impact of teleworking: Stress, emotions and health. *New Technology, Work and Employment*, 18(3), 196–211, <https://doi.org/10.1111/1468-005X.00121>.
- Meijerink, J., & Bondarouk, T. (2023). The duality of algorithmic management: Toward a research agenda on HRM algorithms, autonomy and value creation. *Human Resource Management Review*, 33(1), 1-14, <https://doi.org/10.1016/j.hrmmr.2021.100876>.
- Merdin, D., Ersöz, F., & Taşkın, H. (2022). Digital transformation: Digital maturity model for Turkish businesses. *Gazi University Journal of Science*, 36(1), 263-282, <https://doi.org/10.35378/gujs.982772>.
- OECD (2023). *Organisation for Economic Co-operation and Development, Digital Government Review of Türkiye*, https://www.oecd.org/en/publications/digital-government-review-of-turkiye_3958d102-en.html.
- Organ, D. W. (2018). Organizational citizenship behavior: Recent trends and developments. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 5(1), 295-306, <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-032117-104536>.
- Robbins, S. P., & Judge, A. T. A. (2019). *Organizational Behavior*. 18th Edition. New York City, NY.
- Tarafdar, M., Tu, Q., Ragu-Nathan, T. S., & Ragu-Nathan, B. S. (2007). The impact of technostress on role stress and productivity. *Journal of Management Information Systems*, 24(1), 301–328, <https://doi.org/10.2753/MIS0742-1222240109>.
- Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Research commentary—Digital infrastructures: The missing IS research agenda. *Information Systems Research*, 21(4), 748–759, <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0318>.
- Tunca, S., & Balcioglu, Y. S. (2026). Mapping digital satisfaction dimensions in mobile fashion retail: Service-Dominant Logic in the Turkish market. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 88, <https://doi.org/10.1016/j.jretconser.2025.104530>.
- Van Dick, R., Grojean, M. W., Christ, O., & Wieseke, J. (2006). Identity and the extra mile: Relationships between organizational identification and organizational citizenship

- behaviour. *British Journal of Management*, 17(4), 283-301, doi: 10.1111/j.1467-8551.2006.00520.x
- Van Dijk, J. (2020). *The digital divide*. John Wiley & Sons.
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901, <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>.
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28 (2), 118–144, <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>.
- Wang, B., Liu, Y., Qian, J., & Parker, S. K. (2021). Achieving effective remote working during the COVID-19 pandemic: A work design perspective. *Applied Psychology*, 70(1), 16–59, <https://doi.org/10.1111/apps.12290>.
- Zeike, S., Choi, K. E., Lindert, L., & Pfaff, H. (2019). Managers' well-being in the digital era: Is it associated with perceived choice overload and pressure from digitalization? An exploratory study. *International Journal Of Environmental Research And Public Health*, 16(10), 1-15, <https://doi.org/10.3390/ijerph16101746>.