

## Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi

**Asst. Prof. Dr. Bora COŞAR**

Beykent University  
boracosar@beykent.edu.tr

### ÖZET

Bu çalışmada dijital ve çevik örgüt kültürü öğelerini içeren bir ölçek geliştirme çalışması gerçekleştirilmiştir. Öncelikle örgüt kültürü literatürü ayrıntılı olarak incelenmiş ve günümüzün teknolojik koşullarına ışık tutan bir ölçek olmadığı görülmüştür. Bu bağlamda, günümüzün teknolojik gelişmelerine uygun olduğu düşünülen dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeği ortaya konulmuştur. Ölçek beş boyuttan oluşmaktadır. Bunlar çevik örgüt yapısı, çevik ekipler, çevik ve dijital dönüşüm ve çevik insan kaynakları boyutlarıdır. Geliştirilen bu ölçeğin sadece akademisyenler için değil profesyoneller için de yararlı olabileceği düşünülmektedir. Makalede ortaya çıkan bulgular ve sonuçlar, konuyla ilgili gelecekteki çalışmalara ışık tutabilir ve yeni araştırma modellerinin üretilmesine neden olabilir.

**Anahtar Kelimeler:** Ölçek Geliştirme, Çevik Örgüt Yapısı, Çevik Dönüşüm, Dijital Dönüşüm

## Development of Digital and Agile Organizational Culture Scale

### ABSTRACT

This article carried out a scale development effort that includes digital and agile elements. First of all, the literature of the organizational culture has been examined in detail and it has been observed that there is no scale that sheds light on the technological conditions of the day. In this context, the digital and agile organization culture scale, which is thought to be in accordance with the technological developments of the day, has been revealed. The scale consists of five dimensions. These are agile organizational structure, agile teams, agile and digital transformation, and agile human resources dimensions. The scale developed can be useful not only for academics but also for professionals. Findings and results revealed in the article may shed light on future studies on the subject and cause the production of new research models.

**Keywords:** Scale Development, Agile Organizational Structure, Agile Transformation, Digital Transformation

### Giriş

Günümüzde hızla değişen ve dönüşen küresel pazarlar ve teknolojik yenilikler, örgütlerin farklı bir çağa geçiş yapmasına neden olmuştur. Dijital çağ olarak adlandırılan bu dönem örgüt kültürü kavramının da kökten değişmesi anlamına gelmektedir (Sheng et.al, 2003; Nambisan et.al, 2017). Ancak dijital yeniliklerin örgüte adapte edilebilmesi için örgüt kültürünün önemli bir koşul olduğunu da unutmamak gerekmektedir (Tilson et.al, 2010; Yoo et. al, 2010). Diğer bir deyişle dijital dönüşüm yaşayan örgütlerin örgüt kültürlerini de bu duruma uyumlu hale getirmeleri hayatlarını devam ettirmeleri adına oldukça önemlidir. Çünkü örgüt kültürü, bireyler tarafından paylaşılan ortak değerlerdir ve bu bağlamda örgüt için en önemli kavramların başında gelmektedir (Punnet and Ricks, 1990). Son zamanlarda yapılan

araştırmalarda örgüt kültürü, yeni bilgiyi ve yaratıcılığı tetikleyen bir kavram olarak görülmektedir (Scheibe and Gupta, 2017). Ancak aynı zamanda yeni dijital hizmetlerin benimsenmesi konusunda da önemli bir engeldir (Hallikainen et.al, 2017). Bunun en temel nedeni esnek yapıya sahip olmayan katı örgüt kültürü anlayışıdır (Hartl and Hess, 2017).

Örgüt kültürünün bu katı yapısını kırmanın yolu çevik yapı ve yönetim sistemlerini benimsemekle gerçekleşebilmektedir. Bu noktada örgüt yapısı bu değişime önemli ölçüde direnç gösterse de günün koşullarında hayatta kalmanın yolu çevik ve dijital örgüt yapısından geçmektedir (Strode et.al, 2009). Çevik örgüt yapısına sahip olan örgütler, çevresel değişimlere yanıt verecek esnek özelliklere sahiptir ve bu sayede örgüt kültürleri başta olmak üzere birçok önemli özelliklerinde değişime giderek farklı koşullara adapte olabilmektedir (Kamble, 2015).

Dijital dönüşüm başarısı için kritik olan kültürel değerleri belirlemek ve literatürde bu konuyla ilgili eksiği tamamlamak için yeni dijital çağa uygun bir çevik örgüt kültürü ölçeği geliştirmek bu çalışmanın amacını oluşturmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünün geleneksel yapısı ile dijital dönüşümün yenilikçi yapısının bir potada eritilmesi ve bazı kavramların dönüştürülmesi gerekmektedir. Araştırma dijital dönüşüm sürecinde olan ya da bu süreci tamamlamış ve ölçeğe uygun olan bir kitle üzerinde gerçekleştirilmiştir. Bu kitle Türkiye'nin en iyi işverenleri 2019-2020 listesinde yer alan bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren yedi firmadan oluşmaktadır. Geliştirilen ölçekte yer alan önemli noktalar, örgütün yapısı, ekibi, örgüt içi çevik ve dijital dönüşümün durumu ve insan kaynakları stratejileri olarak belirlenmiştir. Bu bağlamda literatüre bağlı olarak oluşturulan maddeler ortaya konmuş ve ölçek geliştirme ile ilgili adımlar izlenmiştir. Sonuç olarak ortaya 36 maddeden oluşan dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeği konmuştur. Araştırmanın iş dünyasına ve akademisyenlere katkı vermesi en önemli hedef olarak belirlenmiştir.

### **Dijital ve Çevik Örgüt Kültürü Ölçeğinin Geliştirilmesi İle İlgili Çalışmalar**

Ölçek geliştirilme çalışmasında öncelikle araştırmanın kısıtları ortaya konmalıdır. Sonrasında konu ve alt başlıkları ile ilgili literatür taraması gerçekleştirilmelidir. Çalışma, ön ölçek uygulamasından geçtikten sonra revize edilerek ortalama beş akademisyenden ifadelerle ilgili yorumu alınır. En son gerçekleştirilen ölçek uygulaması ile de çalışma sonlandırılır. Analiz sonuçları uygunsa ölçek tamamlanır, değilse tekrar revize edilerek çalışma tekrarlanır (Churchill, 1979).

### **Araştırmanın Kısıtları**

Ölçeğin geliştirilmesi ile ilgili ilk aşamada ölçeğin etki alanının belirlenmesi gerekmektedir. Yani araştırmanın kısıtları net bir şekilde ortaya konmalıdır. Araştırmanın ilk ve en önemli kısıtı bilgi teknolojileri alanında faaliyet gösteren firmalarla görüşülmüş

olmasıdır. Ayrıca geliştirilmiş olan ölçek Türkiye’de faaliyet gösteren firmalarla gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın farklı ülkelerdeki firmalarda gerçekleştirilmesi farklı ölçek tiplerinin oluşmasına neden olabilir. Araştırmada Türkiye’de faaliyet gösteren firmalardan toplam 313 adet anket toplanabilmiştir. Burada hedef her bir firmadan 50 anket toplanması olarak belirlenmiştir fakat her bir firma ortalama 45 anket doldurmuştur. Toplanan anketlerle yapılan analizler sonucunda ölçek beş ayrı boyuttan oluşmuştur. Bunlar çevik örgüt yapısı, çevik ekipler, çevik ve dijital dönüşüm ve çevik insan kaynakları boyutlarıdır. Ölçeğin son kısmı bu boyutlara bağlı olarak 36 maddeden oluşmasıdır. İlk etapta 39 maddeden oluşan ölçek yapılan analizler sonucunda 36 maddeye düşmüştür.

### **Literatür İncelemesi**

İkinci aşamada konuyla ilgili detaylı bir literatür araştırması gerçekleştirilmiş ve buna göre ifadeler oluşturulmuştur. Burada gerçekleştirilen literatür incelemesi tasarlanan beş boyutla ilgilidir. Bunlar çevik örgüt yapısı, çevik ekipler, çevik ve dijital dönüşüm ve çevik insan kaynakları boyutlarıdır.

### **Çevik Örgüt Yapısı**

Günün koşullarında başarılı olmak için fiziksel çalışma alanlarının ötesine geçmek ve değişimlere karşı örgüt içinde esnek bir yapı oluşturmak rekabet avantajı için önemli kriterlerdir. Bu noktada belirsizliği benimsemek, amaca yönelik hareket etmek ve sağlam çalışan iletişimi ve işbirliği ile örgütü karakterize etmek oldukça önemlidir. Bunların yanında örgütün dijital ve çevik dönüşümünün en sağlıklı şekilde gerçekleştirilmesi de iyi yönetilmesi gereken süreçlerin başında gelmektedir. Burada mükemmel bir örgüt tasarımı modelinden bahsetmek mümkün değildir. Bu model, örgütün iç ve dış çevre şartlarına bağlı olarak şekillendirilir ve ona özel olarak uygulanır. Çevik bir örgüt tasarımı, dinamik ve esnek bir yapıya sahiptir ve en önemlisi de müşteri değeri doğrultusunda hareket eder. Liderlik kontrolü yerine katılımcı ekip çalışmasını önerir ve daha az resmileşme ve hiyerarşiden oluşur (Boyles, 2016; Hesselberg, 2018). Örgütün tüm seviyelerindeki çalışanların fikirleri önemlidir ve bu durum her çalışanın görev tanımının içinde yer almaktadır. Ayrıca tüm çalışanlardan gelen fikir katkısı, yeni ürün geliştirme durumlarında itici güç olarak rol oynamaktadır (Antoncic and Hisrich, 2003; Duerr et.al., 2018).

Farklı disiplinlerin bir bütün olarak çalışması ve yaratıcı fikirlerin teşvik edilmesi için çapraz fonksiyonel ekipler oluşturulması da çevik ve dijital yapının en önemli yapı taşlarıdır. Yeni fikirlerin oluşturulması aşamalarında her çalışanın birer girişimci mantığıyla düşünmesi teşvik edilerek örgüte önemli bir esneklik özelliği daha kazandırılmış olur. Karar alma süreçlerindeki bürokratik süreçleri ortadan kaldırmak ve hızı artırmak için daha düşük

seviyedeki çalışanların sürece katkı vermesi de önemli noktalardan biridir. Son olarak dijital ürünler konusunda müşteri ile iletişim ve işbirliği halinde ilerlemek örgütün hem hızını hem de çevikliğini artıracak bir diğer önemli noktadır (Fleming, 2001; Westerman et. al., 2014).

Bu bilgiler ışığında ölçüğe aşağıdaki maddeler eklenmiştir:

- Çalıştığınız örgütte daha az resmileşme ve hiyerarşi bulunması değişime daha yüksek uyumluluk için oldukça önemlidir.
- Çalıştığınız örgütte daha az resmileşme ve hiyerarşi bulunması daha güçlü müşteri odaklılık yapısına zemin hazırlamaktadır.
- Çalıştığınız örgütte daha az resmileşme ve hiyerarşi bulunması yüksek düzeyde işbirlikçi bir çalışma yöntemine neden olmaktadır.
- Örgütün tüm seviyelerindeki çalışanlar, örgüt ile ilgili fikir katkısında bulunmaktadır ve fikir üretimi herkesin çalışma görevlerine entegre durumdadır.
- Örgütün tüm seviyelerindeki çalışanlar örgüt ile ilgili fikir katkısında bulunmaktadır ve bu durumun yeni ürün geliştirmeyi tetiklediğine inanılmaktadır.
- Çalıştığınız firma, çalışanlarının fikirlerini yeni inovasyonlara entegre ederek çevikliğini artırmaktadır.
- Çalıştığınız firma, farklı disiplinlerden gelen bilgileri bir araya getirerek yaratıcı fikirleri teşvik etmek için çapraz fonksiyonel ekipler kurmaktadır.
- Yeni fikirlerin oluşumunda tüm çalışanlar birer girişimci gibi düşünerek çalışmaktadır.
- Yeni çözümler geliştirirken karar alma süreçlerini hızlandırmak için firmalar kararları daha düşük seviyedeki çalışanlara devretmektedir.
- Firmalar, dijital ürünler için iyileştirmeler yapmak üzere müşterilerle işbirliği içinde yer almaktadır.

### **Çevik Ekipler**

Geleneksel olarak firmalar, öngörülebilir ve tekrarlanabilir faaliyetler oluşturabilmek için standart ve iyi tanımlanmış süreçlere odaklı hareket ederler. Temel varsayım çalışanların işlerinde uzmanlaşacağı ve yüksek verimlilik elde edeceğidir (Miller, 2004). Bu tür işletmelerde, çalışanlar iyi tanımlanmış roller ve sorumluluklar taşımaktadır ve buna bağlı olarak ayrıntılı planları ve önceden tanımlanmış iş akışlarını takip ederler (Boehm and Turner, 2003). Ayrıca örgüt içinde bir emir-komuta (command-control) yönetimi bulunmaktadır ve bilgi dikey bir şekilde akmaktadır (Cockburn and Highsmith, 2001). Çevik uygulamalarda ise kurumsallaşmış süreçlerin ve standartların aksine daha yaratıcı ve akıcı bir süreç benimsenir.

Sürecin organize edilmesi için çapraz fonksiyonel ekipler (cross-functional teams) kullanılır. Bu organizasyonda tüm rolleri yerine getirebilecek bireyler bir araya getirilir. Bir rolden diğerine rotasyonlar, çevik örgütlerde yaygın olarak kullanılmaktadır (Chau et.al., 2003).

Çevik bir örgütte çeşitli alanlarda yetkin insanlara sahip olmak, aşağıdaki durumlardan dolayı çok önemlidir (Ceschi ve diğerleri, 2004):

- Karar sürecinin merkezden uzaklaştırılması,
- Yatay hiyerarşiler,
- Yüksek düzeyde esneklik,
- Takip edilecek planların olmaması,
- Ekip üyelerinin uzmanlaştırılması.

Çevik şirketler liderlik ve işbirliği odaklı kendi kendini organize eden ekipler fikrine dayanan bir anlayışı benimsemektedir. Bu esnek yapıda bilgi yatay bir şekilde akar (Cockburn and Highsmith, 2001). Yüz yüze iletişim ve işbirliği, bilgi paylaşımını ve koordinasyonu kolaylaştırır. Burada ekip çalışmasına güçlü bir vurgu yapılmaktadır (Highsmith and Highsmith, 2002). Bireyler arasındaki etkileşim ve işbirliği sürecin hızlı bir şekilde değişmesini ve adaptasyonu sağlar. Şeffaf bir şekilde yönetilen süreçte karışıklıklar azalır, uyum ve işbirliği artar (Highsmith and Cockburn, 2001).

Bu bilgilere bağlı olarak ölçüğe aşağıdaki maddeler eklenmiştir:

- Örgüt içerisinde tüm fonksiyonlar birbirine entegre olarak çalışmaktadır.
- Örgüt içerisindeki çatışmalar ve işlevler arası karışıklıklar ortak katılımı azaltılmaktadır.
- Örgüt içerisinde yeni ürünlerin veya süreçlerin geliştirilmesi konusunda karşılıklı uyum ve işbirliği hâkimdir.
- Örgüt içerisindeki işbirliği, tüm departmanlardaki insanları tek bir masaya yerleştiren yatay bir temele odaklıdır.
- Örgüt içerisindeki herkesin bilgiye ulaşabileceği şeffaf bir anlayış hâkimdir.

### **Çevik ve Dijital Dönüşüm**

Örgütler, algılama, öğrenme ve cevap verme becerilerini artırmak için çevik yaklaşımları benimsemektedir. Bu da çevik yaklaşımların sadece IT departmanında değil tüm örgüt içinde kullanılması anlamına gelmektedir. Bu yaklaşım sayesinde örgütlerin yönetilme şekli kökten değişime uğramaktadır (Hesselberg, 2018). Çünkü çevik dönüşüm bir örgütün iş yapma şeklini daha esnek bir hale getirir. Bunu yaparken örgüt sürekli geri besleme yapar ve böylece sürekli öğrenme ve iyileştirme örgütün tüm hücrelerine yayılır. Sonuç olarak örgüt iç

ve dış çevresinde olan değişikliklere hızlı bir şekilde tepki verme eğiliminde olur (Barroca et.al., 2019).

Örgütün çevik bir zihniyete sahip olması için örgüt üyelerinin bu durumu benimsemesi ve sürekli kendini geliştirmeye adanması çok önemlidir (Measey and Radtac, 2015). Çünkü çevik dönüşümün başarılı bir şekilde gerçekleşmesi için örgüt üyelerinin bu durumu içselleştirmesi gerekmektedir. Çevik zihniyet, belirli bir seviyede kalmak yerine sürekli olarak gelişmek, problemlerden kaçmak yerine onlarla yüzleşmek ve üstesinden gelmekle ilgilidir. Geleneksel bir zihniyetin tehdit olarak algıladığı durumları çevik zihniyet fırsat olarak görebilir. Sürekli iyileştirme hedefi, çevik ideolojinin merkez noktasıdır. Çevik örgütlerde hata yapan örgüt üyeleri bundan dolayı cezalandırılmaz. Bunun temel sebebi sürekli iyileştirme sırasında hata durumlarıyla karşılaşılabilmesidir. Önemli olan geribildirim yoluyla bu hatalardan kurtulabilmektir (Manninen, 2018). Bu noktada müşteriye yakın örgüt içi fonksiyonlarda çalışan örgüt üyelerinin daha dikkatli olması gerekebilir. Çünkü onların departmanlarında inovasyon hızı çok daha fazladır. Sonuç olarak çevik dönüşüm örgüt içinde sorunsuz bir şekilde gerçekleştirilebilirse örgütün verimliliği artacak maliyetleri düşecektir. Bu da örgütün para kazanma iş modelleri geliştirmek için gerekli becerilere sahip olduğunu göstermektedir (Duerr et.al., 2018).

Bu bilgiler ışığında ölçeye aşağıdaki maddeler eklenmiştir:

- Örgüt içerisinde dijital inovasyon ve işletme gelişimi arasında paralellik bulunmaktadır.
- Örgüt içerisinde oluşan dijital yeniliklere örgüt üyeleri adapte olabilmektedir.
- Örgüt içerisinde meydana genel dijital yenilikler hızlı bir şekilde gerçekleşmektedir.
- Müşteriye yakın örgüt içi fonksiyonlarda inovasyon hızı daha fazladır.
- Örgüt üyeleri yenilikleri ve değişiklikleri sürekli sürece dâhil etmek için çevik ürün geliştirme yaklaşımlarını kullanmaktadır.
- Çalıştığınız örgüt, para kazanma iş modelleri geliştirmek için gerekli becerilere sahiptir.
- Çalıştığınız örgüt, bir yandan mevcut becerilerini geliştirirken diğer yandan yeni beceriler edinmektedir.

Örgütler, dijital dönüşüm için çalışanlarını sisteme adapte etmek durumundadır. Dijital dönüşüm sadece teknolojik anlamda bir dönüşümü içinde barındırmamaktadır. Bu örgüt kültürüne de bağlı olarak bir davranış değişikliği ve örgüt yapısının köklü bir değişimidir. Örgütler değişimi ve gelişimi dijital alt yapı bağlamında düşünmeli ve çalışanlarını da buna

hazırlanmalıdır (Hansen et.al., 2011). Örgüt üyelerinin başlangıç olarak ev ortamından iş yapma becerisi kazanmaları, hazırlık aşamasında olumlu geçiş süreçlerinden biridir (Genzorova et.al., 2019).

Örgüt üyelerinin çoğu bu değişim sürecine endişeyle bakmaktadır. Onlara sürecin ve işleyişin nasıl olacağı anlatılmalı ve ikna olmaları sağlanmalıdır. Liderler süreci şeffaf bir şekilde yürütmeli ve sürecin mevcut durumu hakkında örgüt üyeleriyle iletişim kurmalıdır. Değişim stratejisi yalnızca IT departmanı için değil, herkes için olmaktadır ve tüm fonksiyonların bu durumu anlamaları gerekmektedir (Berman, 2012; Parviainen et.al., 2017). Sürekli iletişim halinde kalarak tüm çalışanları sürecin içinde tutmak en iyi yollardan biridir. Çalışanlar bilgilerini artırmak dijital çalışma prensiplerini öğrenmekle yükümlüdürler. Aşağıdaki soruların cevapları çok sık tartışılmalıdır (Stalmasekova et.al, 2017):

- Dijitalleşme ve dijital dönüşüm denince ne anlıyoruz?
- Şu anki durum nedir?
- Ne tür teknolojiler uygulanacak?

Bu noktada bilgi teknolojileri (BT) departmanı ön plana çıkmaktadır. BT genellikle otomasyon, koordinasyon, kontrol ve iletişim de dahil olmak üzere örgütlerde birçok amaç için bilgi sağlayan donanım ve yazılımdan oluşan bir departman olarak tanımlanabilir. Günümüzde BT, süreçleri otomatikleştirerek maliyetleri azaltmak ve kontrolü artırmak için kullanılabilir. Ancak BT aynı zamanda örgütlerin faaliyetlerini daha iyi anlamalarını ve bunları iyileştirme ile ilgili süreçleri ile ilgili bilgi de üretebilmektedir (Zuboff, 1985). Bilgiyi verimli bir şekilde depolama, kullanma ve iletme kapasitesi olduğundan BT aynı zamanda örgütsel koordinasyon ve kontrolü desteklemek için de kullanılabilir (Robey and Sahay, 1996). Günümüzde Müşteri İlişkileri Yönetimi (CRM) ve Kurumsal Kaynak planlaması (ERP) tüm bu işlevleri yerine getirebilmektedir (Lyytinen and Newman, 2008).

BT'nin örgütsel operasyonları daha verimli hale getirme potansiyeli bulunmaktadır. Bu nedenle BT destekli bir örgütsel dönüşüm, maliyetlerin kontrol altına alınması ve rekabet avantajı açısından oldukça önemlidir (Ylinen and Pekkola, 2019). Diğer bir deyişle örgütleri BT ile yeniden biçimlendirmek üretkenliğe ve firma değerine olumlu yönde etki etmektedir (Robey and Sahay, 1996). Kısaca BT'nin örgütün tüm fonksiyonlarıyla entegre olması örgüte karar alma ve uygulama konusunda önemli avantajlar sağlamaktadır (Skog, 2019).

Bu bilgilerle ilgili olarak ölçeğe aşağıdaki maddeler eklenmiştir:

- Çalıştığınız örgüt, dijital değerleri güçlendiren ve çözümleri destekleyen becerilere sahip insanlarla çalışmaktadır.

- Örgüt içi dijital değişim yavaş bir şekilde gerçekleşmektedir.
- BT departmanı, yeni ürünler konusunda karar vermede iş birimleriyle entegre olmaktadır.
- BT departmanı, örgüt içi dijital girişimlerin ve yeni ürünler için dijital etkileşimin itici gücüdür.
- BT departmanı, örgüt tarafından bir iş yaratıcısı olarak görülmektedir.
- BT departmanı, dijital dönüşümün de etkisiyle daha saygın ve güçlü bir konumdadır.
- Çalıştığınız firmada BT departmanı sattığınız ürünlerin ayrılmaz bir parçasıdır.
- Çalıştığınız firma, dijital satış yöntemlerine geleneksel satış yöntemlerinden daha çok önem vermektedir.
- Çalıştığınız firma, geleneksel satış yöntemlerinden dijital satış yöntemlerine dönüşüm için çaba göstermektedir.
- Çalıştığınız firmadaki bazı yöneticiler dijital dönüşüm konusunda direnç göstermektedir.
- Çalıştığınız firmanın, tüm departmanları dijital dönüşüm konusunda bütünleşmektedir.
- Çalıştığınız firma dijital anlamda gerçekleşen gelişim, değişim ve yenilikleri takip etmektedir.

### **Çevik İnsan Kaynakları**

Dijital dönüşüm konusunda insan kaynakları değişimin kilit unsurlarından biridir. Mevcut çalışanların motive edilmeleri ve ihtiyaçlarının karşılanması en az yeni alınacak personel kadar önemlidir (Berman 2012, Jabil 2019, DeNisco 2019). Çünkü mevcut ya da yeni gelecek herhangi biri dijital iyileştirme konularında önemli katkılarda bulunabilir (Genzorova et.al., 2019).

Çevik güdümlü insan kaynakları yaklaşımları, plan güdümlü insan kaynakları yaklaşımlarından birçok özelliği ile ayrılmaktadır. Yapılan araştırmalar, çevik insan kaynakları metodolojilerinin benimsenmesinin üretim maliyetlerinde ve hızında, proje yönetiminde, kalite iyileştirmelerinde daha yüksek verimlilik sağlandığını göstermektedir (Huzooree and Ramdoo, 2015).

Dijital dönüşüm zaman alan bir süreçtir ve bu noktada insan kaynakları bu dönüşüme uygun kişileri şirkete kazandırmak durumundadır. Ancak bu kişileri örgüte çekmek için gerekli özellikleri barındırmak çok önemlidir (Genzorova et.al., 2019). Dolayısıyla firmalar yetenek

için savaşa girmekte ve dijital yetenekler için çekici olmaya çalışmaktadırlar (Duerr et.al., 2018).

Bu bilgilere bağlı olarak ölçeğe aşağıdaki maddeler eklenmiştir:

- Örgüt, ihtiyaç duyulan nadir ancak yüksek nitelikli insanları kendine çekme konusunda zorlanmaktadır.
- Örgütün mevcut kültürü dijital dönüşümden sonra mevcut örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayamamaktadır.
- Örgütün mevcut kültürü dijital dönüşümden sonra işe almak istediği örgüt üyelerinin gereksinimlerini karşılayamamaktadır.
- Örgüt, dijital yeteneklerin kendilerini rahat hissedecekleri ortamlar yaratmaktadır.
- Örgüt, dijital yeteneklerin esnek çalışma yapısına uygun şekilde dizayn edilmiştir.

### **Bulgular ve Tartışma**

Dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeğindeki maddeler, ayrıntılı literatür araştırması sonucunda oluşturulmuştur. Araştırma daha sonra 80 kişiden oluşan bilgi teknolojisi şirketlerinin üyelerine uygulanmış ve buna göre maddeler yeniden gözden geçirilmiştir. Son olarak, maddeler beş öğretim üyesi tarafından incelenmiş ve onaylanmıştır. Yukarıdaki kaynaklara göre, oluşturulan ölçek 5 boyut ve toplam 39 sorudan oluşan bir havuzdan oluşmaktadır.

Ölçek, Türkiye'nin en iyi işverenleri 2019-2020 listesinde yer alan ve bilgi teknolojileri sektöründe faaliyet gösteren yedi firmaya dağıtılmıştır. Her bir firmadan 50 anket toplanması hedeflenmiştir ancak her bir firmada ortalama 45 anket doldurulmuştur. Toplamda 313 anket toplanarak analiz çalışmalarına başlanmıştır.

Tablo 1'deki analizlere göre, Cronbach Alpha değerleri 0.700'ün üzerindedir. Gerçekleştirilen faktör analizi sonucunda ise ölçek farklı boyut ve ifadelerle bölünmüştür. Buna bağlı olarak ölçekteki ifade sayısı 39'dan 36'ya gerilemiş ve Tablo 2'de görüldüğü gibi 0.500'ün altındaki üç madde ölçekten çıkarılmıştır. Ölçek başlangıçta olduğu gibi beş boyuttan oluşmaktadır. Ayrıca ölçeğin Kaiser-Meyer-Olkin (KMO) değeri 0.941'dir. Bu sonuçlara dayanarak, ölçek boyutlarının ve ifadelerinin iyi yapılandırıldığını söylemek mümkündür.

### **Tablo 1. Güvenilirlik ve Yakınsak Geçerlilik Analizi**

	Cronbach's Alpha	rho_A	Composite Reliability	Average Variance Extracted (AVE)
Çevik Örgüt Yapısı	0.905	0.916	0.924	0.603
Çevik Ekipler	0.768	0.787	0.789	0.562
Çevik Dönüşüm	0.898	0.906	0.912	0.608
Dijital Dönüşüm	0.937	0.946	0.953	0.614
Çevik İnsan Kaynakları	0.707	0.714	0.721	0.509

Son olarak ölçeğin yakınsak ve ıraksak geçerlilik analizlerine bakılması gerekmektedir. Yakınsak geçerlilik, aynı yapının birden fazla göstergesinin korelasyon düzeyini ölçen bir analizdir. Faktörü yükü, bileşik güvenilirlik (CR) ve göstergenin ortalama varyansı (AVE) yakınsak geçerliliğin oluşması için göz önünde bulundurulmalıdır. Değer 0'dan 1'e kadardır. AVE değerinin 0,50'yi aşması yakınsak geçerlilik için yeterlidir. Tablo 1'e bakıldığında tüm bu şartların sağlandığı görülmektedir. Başka bir deyişle ölçeğin yakınsak geçerliliği anlamlı değerlere sahiptir.

**Tablo 2. Faktör Yükleri**

	Çevik Örgüt Yapısı	Çevik Ekipler	Çevik Dönüşüm	Dijital Dönüşüm	Çevik İnsan Kaynakları
ÇÖY1	0.514				
ÇÖY2	0.548				
ÇÖY3	0.713				
ÇÖY4	0.711				
ÇÖY5	0.755				
ÇÖY6	0.712				
ÇÖY7	0.686				
ÇÖY8	0.565				
ÇÖY9 (Ölçekten çıkarıldı)	0.479				
ÇÖY10	0.645				
ÇE1		0.507			
ÇE2		0.511			
ÇE3		0.571			
ÇE4		0.504			
ÇE5		0.594			

ÇD1			0.724		
ÇD2			0.663		
ÇD3			0.657		
ÇD4			0.669		
ÇD5			0.637		
ÇD6			0.610		
ÇD7			0.535		
DD1				0.540	
DD2				0.551	
DD3				0.578	
DD4				0.567	
DD5				0.667	
DD6				0.776	
DD7				0.836	
DD8				0.711	
DD9				0.756	
DD10				0.549	
DD11				0.703	
DD12				0.724	
ÇİK1					0.637
ÇİK2					0.678
ÇİK3					0.531
ÇİK4 (Ölçekten çıkarıldı)					0.408
ÇİK5 (Ölçekten çıkarıldı)					0.475

İraksak geçerliliği, indikatörün çapraz yüklenmesi, Fornell ve Larcker kriteri ve Heterotrait-monotrait (HTMT) korelasyon oranı kullanılarak değerlendirilebilir. Çapraz yüklemeye bakıldığında, atanan yapı üzerindeki faktör yükleme göstergeleri, faktör yükünün kesme değerinin 0.70'den yüksek olması şartıyla diğer yapıların tüm yüklemelerinden daha yüksek olmalıdır. Tablo 3'e bakıldığında ölçeğin ayırıcı geçerliliğinin anlamlı değerlere sahip olduğu görülmektedir.

**Tablo 3. İraksak Geçerlilik Analizi (Fornell-Larcker Ölçütü)**

	1	2	3	4	5
Çevik Örgüt Yapısı	0.774				
Çevik Ekipler	0.682	0.753			
Çevik Dönüşüm	0.694	0.670	0.765		
Dijital Dönüşüm	0.721	0.724	0.625	0.774	
Çevik İnsan Kaynakları	0.622	0.677	0.639	0.725	0.732

### Sonuç ve Öneriler

Örgüt kültürü yıllardan beri en çok araştırılan ve önemsenen konuların başında gelmektedir. Bunun en temel nedeni örgüt kültürünün, örgüt üyelerinin her birinin karakter ve kişiliklerinin toplamı ile karakterize olmasıdır (Morcos 2018). Bazıları örgüt kültürünü kontrol edilemeyen ve ölçülemeyen bir kavram olarak görse de gerçek şu ki örgüt kültürü beklenmedik şekilde somut bir kavramdır. Kasten tasarlanabilir ve kullanılabilir, çalışanların bağlılığını ve motivasyonlarını etkiler ve buna bağlı olarak örgütün performansına ve karlılığına da etki eder (Panagiotis et al. 2014; Morcos 2018). Örgüt kültürü olağanüstü başarılı örgütleri diğerlerinden ayırır, örgüte güçlü ve rekabetçi avantajlar sağlar. Kısaca örgüt kültürünü bir öncelik haline getiren ve önemseyen örgütler diğerlerine oranla daha başarılı olmaktadır (Yücel and Koçak 2014).

Günümüzde hızla değişen ve gelişen teknolojik gelişmeler, örgütlerin dijital dönüşümünün hızını arttırmıştır (Buyruk 2018). Buna bağlı olarak örgütlerde öğrenme ve inovasyon üzerine kurulu bir örgüt kültürü gelişmiştir. Bu durum önceki örgüt kültürü modellerinin ve örgüt yapılarının köklü değişimi anlamına gelmektedir (Sheng et.al, 2003; Nambisan et.al, 2017). Ademi merkeziyetçilik, yetkilendirme, az sayıda kural ve formalite, çapraz fonksiyonel etkileşim ve iletişim, işbirlikçi ekip çalışması bu örgüt yapısını karakterize eden özelliklerden bazılarıdır. Ayrıca bu tip örgüt kültürü yapılarında tek bir yapı önermek rasyonel olmamaktadır. Çünkü işletmelerin ihtiyaç ve durumlarına göre esnek yapılar tasarlanabilmesi söz konusudur (Shamim et all, 2016:5311).

Literatürdeki çalışmalara bakıldığında bu yapılara uygun bir örgüt kültürü ölçeğinin eksikliği görülmektedir. Hem çevik hem de dijital olan bu örgüt yapılarına uygun bir ölçek geliştirmek bu çalışmanın ana amacını oluşturmaktadır. Böylece geliştirilen bu ölçek, dijitalleşme dönüşümünü tamamlamış ya da dönüşüm aşamasında olan örgütlerde farklı değişkenlerle modellenebilir ve birçok araştırmanın yapılmasına olanak sağlayabilir. Bu bağlamda ölçeğin boyutları tanımlanmış ve maddeleri titizlikle hazırlanmıştır. Yapılan analizler

sonucunda ölçeğin geliştirme süreci tamamlanmış ve beş boyuttan oluşan dijital ve çevik örgüt kültürü ölçeği meydana getirilmiştir. Bunlar çevik örgüt yapısı, çevik ekipler, çevik ve dijital dönüşüm ve çevik insan kaynakları boyutlarıdır.. Çevik örgüt yapısı ile örgütün yapısında yer alan özellikler ve bunların örgüte olan yansımaları ortaya konmak istenmiştir. Çevik takımlar boyutu ile örgüt üyelerinin çalışma şekli ve yöntemleri açığa çıkarılmıştır. Çevik dönüşüm boyutu ile örgütlerin çevik dönüşüme verdiği tepki ve adaptasyon durumu incelenmiştir. Dijital dönüşüm boyutunda dijital değişimin durumu ve BT departmanının örgüt içindeki yeri ön plana çıkmıştır. Çevik insan kaynakları boyutunda ise örgüt kültürünün dijital yetenekli insanlarla ilgili uyumu üzerinde durulmuştur.

Kısaca bu araştırmaya kadar hem çevik hem de dijital özellikleri ön plana çıkaran bir örgüt kültürü ölçeğinin olmadığı görülmektedir. Bu anlamda araştırmanın bulguları, ilgili alanyazına katkı verici niteliktedir. Geliştirilen ölçek, sadece akademisyenler için değil profesyoneller için de faydalı olabilir. Makalede ortaya çıkan bulgu ve sonuçlar, konuyla ilgili bundan sonraki çalışmalara ışık tutabilir, yeni araştırma modellerinin üretilmesine sebep olabilir.

#### **KAYNAKLAR**

Antoncic, B., & Hisrich, R.D. (2003). Clarifying the intrapreneurship concept, *Journal of Small Business and Enterprise Development*, 10(1), 7–24. <https://doi.org/10.1108/14626000310461187>

Barroca, L., Dingsøyr, T., & Mikalsen, M. (2019). Agile transformation: a summary and research agenda from the first international workshop. *In International Conference on Agile Software Development* (pp. 3-9). Springer, Cham. doi: 10.1007 / 978-3-030-30126-2\_1

Berman, S. J. (2012). Digital transformation: opportunities to create new business models. *Strategy & Leadership*, 40 (2). doi: 10.1108/10878571211209314

Boehm, B., & Turner, R. (2003). Using risk to balance agile and plan-driven methods. *Computer*, 36(6), 57-66. doi: 10.1109 / MC.2003.1204376

Boyles, J.L. (2016). The Isolation of innovation, *Digital Journalism*, 4(2), 229–246. doi: 10.1080 / 21670811.2015.1022193

Buyruk, H. (2018). Emerging technologies, changing workforce qualifications and education. *OPUS International Journal of Community Research*, 8(14), 22-22. doi: 10.26466 / opus.404223

Ceschi, M., Sillitti, A., Succi, G., & De Panfilis, S. (2005). Project management in plan-based and agile companies. *IEEE software*, 22(3), 21-27. doi: 10.1109 / MS.2005.75

Chau, T., Maurer, F., & Melnik, G. (2003). Knowledge sharing: Agile methods vs. Tayloristic methods. In *WET ICE 2003. Proceedings. Twelfth IEEE International Workshops on Enabling Technologies: Infrastructure for Collaborative Enterprises, 2003.* (pp. 302-307). IEEE. doi: 10.1109 / ENABL.2003.1231427

Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of marketing research*, 16(1), 64-73. doi: 10.2307/31550876

Cockburn, A., & Highsmith, J. (2001). Agile software development, the people factor. *Computer*, 34(11), 131-133. doi: 10.1109/2.963450

DeNisco, A. Why employees are the key to digital transformation success in the enterprise [cited 2020 March 18]. Available from: [https:// www.techrepublic.com/article/why-employees-are-the-key-to-digital-transformation-success-in-the-enterprise/](https://www.techrepublic.com/article/why-employees-are-the-key-to-digital-transformation-success-in-the-enterprise/)

Duerr, S., Holotiuk, F., Wagner, H. T., Beimborn, D., & Weitzel, T. (2018). What is digital organizational culture? Insights from exploratory case studies. In *Proceedings of the 51st Hawaii International Conference on System Sciences*. doi: 10.24251 / HICSS.2018.640

Fleming, L. (2001). Recombinant uncertainty in technological search, *Management Science*, 47(1), 117–132. Doi: 10.1287 / mns.47.1.117.10671

Genzorova, T., Corejova, T., & Stalmasekova, N. (2019). How digital transformation can influence business model, case study for transport industry. *Transportation Research Procedia*, 40, 1053-1058. <https://doi.org/10.1016/j.trpro.2019.07.147>

Hallikainen, H., B. Paesbrugge, T. Laukkanen, D. Rangarajan, & Gabrielsson, M. (2017). How Individual Technology Propensities and Organizational Culture Influence B2B Customer's Behavioral Intention to Use Digital Services at Work?, *Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences*, 4577–4585. doi 10,24251 / HICSS.2017.552

Hansen, A. M., Kraemmergaard, P., & Mathiassen, L. (2011). Rapid adaptation in digital transformation: A participatory process for engaging IS and business leaders. *MIS Quarterly Executive*, 10(4).

Hartl, E., & Hess, T. (2017). The role of cultural values for digital transformation: Insights from a Delphi study. Proceedings of the 23rd Americas Conference on Information Systems (AMCIS 2017) At: Boston, USA

Hesselberg, J. (2018). *Unlocking Agility: An Insider's Guide to Agile Enterprise Transformation*. Addison-Wesley Professional.

Highsmith, J., & Cockburn, A. (2001). Agile software development: The business of innovation. *Computer*, 34(9), 120-127. doi: 10.1109 / 2.947100

Highsmith, J. A., & Highsmith, J. (2002). *Agile software development ecosystems*. Addison-Wesley Professional.

Huzooree, G., & Ramdoo, V. D. (2015). Review of effective human resource management techniques in agile software project management. *International Journal of Computer Applications*, 114(5). doi: 10.5120 / 19.972-1860

Reznicek, J (2018). Digital Transformation is here. Is your Workforce ready? [cited 2020 March 18]. Available from: <https://www.jabil.com/insights/blog-main/how-to-prepare-employees-for-digital-transformation.html>

Kamble, P. (2017). *Behavioral IT: Managers' success key in an IT-Driven corporate world*. Behavioral Model to Cut Cost, Time, Risk and Stress of Information Technology Project Implementations.

Levy, R., Short, M., & Measey, P. (2015). *Agile foundations: principles, practices and frameworks*. BCS.

Lyytinen, K., & Newman, M. (2008). Explaining information systems change: a punctuated socio-technical change model. *European Journal of Information Systems*, 17, 589–613. <https://doi.org/10.1057/ejis.2008.50>

Manninen, V. (2018). The agile transformation. *Business Information Technology. Oulu University of Applied Sciences*.1-59.

Miller, R. W. (2004). *Managing software for growth: without fear, control, and the manufacturing mindset*. Addison-Wesley Professional.

Morcos, M. (2018). *Organisational culture: Definitions and Trends*. Creating Structure and Culture for Innovation.

Nambisan, S., K. Lyytinen, A. Majchrzak, & Song, M. (2017). Digital innovation management: Reinventing innovation management research in a digital world, *MIS Quarterly*, 41(1), 223–238. doi: / MISQ / 2017/41 10.25300: 1.03

Panagiotis, M., Alexandros, S., & George, P. (2014). Organizational culture and motivation in the public sector. the case of the city of zografou. *Procedia Economics and Finance*, 14, 415-424. [https://doi.org/10.1016/S2212-5671\(14\)00730-8](https://doi.org/10.1016/S2212-5671(14)00730-8)

Parviainen, P., Tihinen, M., Kääriäinen, J., & Teppola, S. (2017). Tackling the digitalization challenge: how to benefit from digitalization in practice. *International Journal of Information Systems and Project Management*, 5(1), 63-77. doi: 10.12821 / ijispm050104

Punnett, B.J., and Ricks, D.A. (1990). *International Business*, Boston: PWS-Kent.

Robey, D., Sahay, S. (1996). Transforming work through information technology: A comparative case study of geographic information systems in county government. *Information Systems Research*, 7, 19. <http://dx.doi.org/10.4135/9781452231266.n10>

Scheibe, K.P., and M. Gupta. (2017). The effect of socializing via computer-mediated communication on the relationship between organizational culture and organizational creativity, *Communications of the Association for Information Systems*, 40(13), 294-314. doi: 10.17705 / 1CAIS.04013

Shamim, S., Cang, S., Yu, H., & Li, Y. (2016). Management approaches for Industry 4.0: A human resource management perspective. In *2016 IEEE Congress on Evolutionary Computation (CEC)* (pp. 5309-5316). IEEE. doi: 10,1109 / CEC.2016.7748365

Skog, D. A. (2019). *The Dynamics of Digital Transformation: The Role of Digital Innovation, Ecosystems and Logics in Fundamental Organizational Change* (Doctoral dissertation, Umeå Universitet).

Yücel, İ., & Koçak, D. (2014). A research on the relationship between organizational culture and organizational commitment. *Journal of Erzincan University Institute of Social Sciences*, 7(2), 45-64.

Stalmašeková, N., Genzorová, T., & Čorejová, T. (2017). Employee benefits as one of factors of work motivation. In *CBU International Conference Proceedings*, 5, 448-452. doi: 10.12955 / cbup.v5.964

Strode, D. E., Huff, S. L., & Tretiakov, A. (2009). The impact of organizational culture on agile method use. In *2009 42nd Hawaii International Conference on System Sciences* (pp. 1-9). IEEE. doi: 10,1109 / HICSS.2009.436

Sheng, Y.P., Pearson, M., & Crosby, L. (2003). Organizational culture and employees' computer selfefficacy, *Information Resources Management Journal*, 16(3), 42–58. doi: 10,4018 / irmj.2003070103

Tilson, D., Lyytinen, K., & Sørensen, C. (2010). Digital infrastructures: The missing IS research agenda, *Information Systems Research*, 21(4), 748–759. doi: 10.1287/isre.1100.0318

Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Press.

Ylinen, M., & Pekkola, S. (2019). A process model for public sector IT management to answer the needs of digital transformation. In *Proceedings of the 52nd Hawaii International Conference on System Sciences*. doi: 10,24251 / HICSS.2019.748

Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). Research commentary—the new organizing logic of digital innovation: an agenda for information systems research. *Information systems research*, 21(4), 724-735. doi: 10.1287 / isre.1100.0322

Zuboff, S. (1985). Automate/informate: The two faces of intelligent technology. *Organizational dynamics*, 14(2), 5–18. [https://doi.org/10.1016/0090-2616\(85\)90033-6](https://doi.org/10.1016/0090-2616(85)90033-6)

<https://www.greatplacetowork.com.tr/listeler/turkiyenin-en-iyi-isverenleri/tuerkiyenin-en-iyi-iverenleri-2019/>