



ANKARA
HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

**DİJİTALLEŞMENİN ÖRGÜT YAPISI, İLETİŞİM VE
EĞİTİM FAALİYETLERİ KAPSAMINDA
ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ
ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Suhail Abdulkafi Mohammed ABDULMUGHNI

Tez Danışmanı

Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞLETME ANABİLİM DALI

YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI

AĞUSTOS 2022



**DİJİTALLEŞMENİN ÖRGÜT YAPISI, İLETİŞİM VE EĞİTİM
FAALİYETLERİ KAPSAMINDA ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK
EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ ETKİSİ**

Suhail Abdulkafi Mohammed ABDULMUGHNI

**YÜKSEK LİSANS TEZİ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM VE ORGANİZASYON BİLİM DALI**

**ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ
LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ**

AĞUSTOS 2022

ETİK BEYAN

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi Tez Yazım Kurallarına uygun olarak hazırladığım bu tez çalışmasında; tez içinde sunduğum verileri, bilgileri ve dokümanları akademik ve etik kurallar çerçevesinde elde ettiğimi, tüm bilgi, belge, değerlendirme ve sonuçları bilimsel etik ve ahlak kurallarına uygun olarak sunduğumu, tez çalışmasında yararlandığım eserlerin tümüne uygun atıfta bulunarak kaynak gösterdiğimi, kullanılan verilerde herhangi bir değişiklik yapmadığımı, bu tezde sunduğum çalışmanın özgün olduğunu, bildirir, aksi bir durumda aleyhime doğabilecek tüm hak kayıplarını kabullendiğimi beyan ederim.

Suhail Abdulkafi Mohammed ABDULMUGHNI

31.08.2022

DİJİTALLEŞMENİN ÖRGÜT YAPISI, İLETİŞİM VE EĞİTİM FAALİYETLERİ
KAPSAMINDA ÇALIŞANLARIN İÇ GİRİŞİMCİLİK EĞİLİMLERİ ÜZERİNDEKİ
ETKİSİ
(Yüksek Lisans Tezi)

Suhail Abdulkafi Mohammed ABDULMUGHNI

ANKARA HACI BAYRAM VELİ ÜNİVERSİTESİ

LİSANSÜSTÜ EĞİTİM ENSTİTÜSÜ

Ağustos 2022

ÖZET

Özellikle son 250 yıllık süreç baz alındığında Sanayi Devrimi'yle başlayan Endüstri 1.0 yolculuğu günümüzde dijitalleşme fenomeniyle Endüstri 4.0'a ulaşmayı başarmıştır. Dijital dönüşüm ve dijital teknolojinin 21. yüzyılın temel fenomeni haline geldiği koşullarda çalışma yaşamı ve kurumların dönüşümü de kaçınılmaz olmuştur. Bu çalışmada dijitalleşmenin genel olarak toplumsal yansıması, dijitalleşme serüveninin tarihsel arka planı aktarılıp ardından dijitalleşmenin kurumlara etkisi, çalışma hayatında getirdiği yenilikler ve çalışanların iç girişimcilik özellikleriyle ilişkisi sunulmaktadır. Daha somut olarak bu çalışmada, hem dijitalleşmenin örgüt yapısı, iletişim ve insan kaynakları eğitimi hem de demografik değişkenler kapsamında iç girişimcilik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ile ilgili varsayımlar (hipotezler) ortaya konulmakta ve test edilmektedir. Bu amaçla, araştırmacı tarafından geliştirilen bir anket Ankara ilindeki üretim sektöründe çalışanlara uygulanmış ve 286 adet geçerli anket elde edilmiştir. Anket verileri SPSS 23.0 programı aracılığıyla analiz edilerek bazı bulgulara ulaşılmıştır. Araştırmanın ana hipotezi olan; dijitalleşme boyutlarının örgüt yapısı, örgütsel iletişim ve insan kaynakları eğitimlerinin çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre üç bağımsız değişkende bağımlı değişken üzerinde etkili olmuştur. Bağımsız değişkenlerden eğitim değişkeni, iç girişimcilik üzerinde en fazla etkili olan değişken olmuştur. İç girişimcilik eğilimini etkileyen diğer değişkenlerin örgütsel iletişim ve örgüt yapısı değişkenleridir. Demografik değişkenlerle iç girişimcilik eğilimi kapsamındaki hipotezlerin analizi sonucunda ulaşılan bulgular; cinsiyet ve eğitim değişkenlerinin dijitalleşme boyutları ve iç girişimciliği açıklamakta kullanılamayacağı; teknolojik adaptasyon düzeyinin örgüt yapısı ve iç girişimcilik eğilimlerini açıklamakta kullanılabileceği; yaş ve iç girişimcilik arasında bir ilişki bulunmadığını fakat yaş arttıkça dijital teknoloji kullanma düzeyinin arttığı ve çalışanların iş yaşamındaki toplam çalışma sürelerinin artmasının iç girişimcilik eğilimlerini pozitif yönde etkilediği şeklindedir. Elde edilen bulguların yorumlanmasından sonra çalışma işletmeler ve araştırmacılar için yapılan önerilerle son bulmaktadır.

Bilim Kodu : 114105
Anahtar Kelimeler : Dijitalleşme, İç Girişimcilik, Örgütsel Yapı, Örgütsel İletişim, İnsan Kaynakları Eğitimi
Sayfa Adedi : 115
Tez Danışmanı : Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

THE IMPACT OF DIGITALIZATION ON INTERNAL INTRAPRENEURSHIP
TENDENCIES OF EMPLOYEES IN THE CONTEXT OF ORGANIZATIONAL
STRUCTURE, COMMUNICATION AND TRAINING ACTIVITIES

(M. Sc. Thesis)

Suhail Abdulkafi Mohammed ABDULMUGHNI

ANKARA HACI BAYRAM VELİ UNIVERSITY
THE INSTITUTE OF GRADUATE EDUCATION

August 2022

ABSTRACT

The journey of Industry 1.0, which started with the Industrial Revolution, especially based on the last 250 years, has managed to reach Industry 4.0 with the phenomenon of digitalization today. In conditions where digital transformation and digital technology have become the main phenomenon of the 21st century, the transformation of working life and institutions has also become inevitable. In this study, the social reflection of digitalization in general, the historical background of the digitalization adventure, and then the effect of digitalization on institutions, the innovations it brings in working life and its relationship with the internal entrepreneurship characteristics of the employees are presented. More concretely, in this study, assumptions (hypotheses) about how digitalization has an impact on organizational structure, communication and human resources education as well as demographic variables on intrapreneurship are put forward and tested. For this purpose, a questionnaire developed by the researcher was applied to the workers in the production sector in Ankara and 286 valid questionnaires were obtained. Some findings were obtained by analyzing the survey data through the SPSS 23.0 program. The main hypothesis of the research; According to the results of the multiple regression analysis conducted to test the effects of digitalization dimensions on organizational structure, organizational communication and human resources training on employees' intrapreneurship tendencies, three independent variables were effective on the dependent variable. Among the independent variables, the slope variable was the most influential variable on intrapreneurship. Other variables affecting intrapreneurship tendency are organizational communication and organizational structure variables. The findings obtained as a result of the analysis of the hypotheses within the scope of the intrapreneurship tendency with demographic variables; that gender and education variables cannot be used to explain digitalization dimensions and intrapreneurship; that the level of technological adaptation can be used to explain organizational structure and intrapreneurship tendencies; There is no relationship between age and intrapreneurship, but as age increases, the level of digital technology use increases and the increase in the total working time of employees in business life positively affects intrapreneurship tendencies. After the interpretation of the findings, the study ends with suggestions for businesses and researchers.

Science Code : 114105
Key Words : Digitalization, Intrapreneurship, Organizational Structure,
Organizational Communication, Human Resource Training
Page Number : 115
Supervisor : Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

İÇİNDEKİLER

Sayfa

ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLoların LİSTESİ.....	ix
ŞEKİLLERİN LİSTESİ	x
1. GİRİŞ	1
2. DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜTLER	7
2.1. Dijitalleşmenin Tanımı ve Tarihsel Arka Planı.....	7
2.2. Dijitalleşme ile Dijital Dönüşüm Arasındaki Fark.....	16
2.3. Dijitalleşme ve Toplum	19
2.4. Dijitalleşme ve İş Yaşamı.....	20
2.4.1. Bilginin Dijitalleşmesi	21
2.4.2. Süreçlerin Dijitalleşmesi.....	22
2.4.3. Dijitalleşme ve İş Gücü	23
2.5. Dijitalleşmenin Bileşenleri	23
2.5.1. Yapay Zeka.....	23
2.5.2. Nesnelerin İnterneti	24
2.5.3. Büyük Veri	27
2.5.4. Görüntülü Arama	30
2.5.5. İzleme ve Takip Uygulamaları	31
2.6. Dijitalleşmenin Örgütler Üzerindeki Etkisi.....	31
2.6.1. Dijitalleşmenin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri.....	42
2.6.2. Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Eğitimi Üzerindeki Etkileri	49
2.6.3. Dijitalleşmenin Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkileri	52

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTLERDE DİJİTALLEŞME.....	67
3.1. İç Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Bileşenleri	67
3.1.1. Yenilikçilik	71
3.1.2. Proaktiflik	72
3.1.3. Özerklik	72
3.1.4. Risk alma	73
3.1.5. Bireysel ağları geliştirme.....	73
3.2. Dijitalleşme ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişki	73
3.2.1. Örgütsel İletişim ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişki	76
3.2.2. İnsan Kaynakları Eğitimi ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişki.....	78
3.2.3. Örgüt yapısı ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişki	82
4. YÖNTEM VE BULGULAR	85
4.1. Yöntem	85
4.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı.....	85
4.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi.....	86
4.1.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları.....	86
4.1.4. Veri Toplama Aracı	86
4.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri.....	87
4.2. Bulgular	88
4.2.1. Güvenirlik Analizi Bulguları	89
4.2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar	89
4.2.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular	90
4.2.3.1. Cinsiyet kapsamında dijitalleşme boyutları ve iç girişimciliğe ilişkin t-testi bulguları.....	90
4.2.3.2. Demografik değişkenler kapsamında dijitalleşme boyutları ve iç girişimciliğe ilişkin anova testi bulguları	92

4.2.3.3. Dijitalleşme boyutları ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analizi bulguları.....	97
4.2.3.4. Yaş ve toplam çalışma süresiyle iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları.....	98
4.2.3.5. Yaş ve teknolojik adaptasyon düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları.....	98
5. SONUÇ VE ÖNERİLER	101
KAYNAKLAR	105
DİĞER KAYNAKLAR	110
EKLER.....	111
EK-1. Dijitalleşmenin Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Anket.....	111
ÖZGEÇMİŞ	115

TABLULARIN LİSTESİ

Tablo	Sayfa
Tablo 4.1. Ölçeklere ilişkin güvenirlik analizi bulguları	89
Tablo 4.2. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular.....	90
Tablo 4.3. Dijitalleşme kapsamında eğitim ve cinsiyete yönelik t-testi analizi bulguları	90
Tablo 4.4. Dijitalleşme kapsamında iletişim ve cinsiyete yönelik t-testi analizi bulguları	91
Tablo 4.5. Dijitalleşme kapsamında örgüt yapısının dizaynı ve cinsiyete yönelik t- testi analizi bulguları	91
Tablo 4.6. İç girişimcilik ve cinsiyete yönelik t-testi analizi bulguları.....	92
Tablo 4.7. Örgüt yapısı ve teknolojik adaptasyon düzeyine ilişkin ANOVA analizi bulguları	92
Tablo 4.8. İletişim ve teknolojik adaptasyon düzeyine ilişkin ANOVA analizi bulguları	93
Tablo 4.9. Eğitim ve teknolojik adaptasyon düzeyine ilişkin ANOVA analizi bulguları	94
Tablo 4.10. İç girişimcilik ve teknolojik adaptasyon düzeyine ilişkin ANOVA analizi bulguları	94
Tablo 4.11. Dijitalleşme kapsamında örgüt yapısı ve eğitim durumuna ilişkin ANOVA analizi bulguları	95
Tablo 4.12. Dijitalleşme kapsamında iletişim ve eğitim durumuna ilişkin ANOVA analizi bulguları.....	95
Tablo 4.13. Dijitalleşme kapsamında verilen eğitimler ve eğitim durumuna ilişkin ANOVA analizi bulguları	96
Tablo 4.14. İç girişimcilik ve eğitim durumuna ilişkin ANOVA analizi bulguları ...	96
Tablo 4.15. Dijitalleşme boyutları ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analizi bulguları	97
Tablo 4.16. Yaş ve toplam çalışma süresiyle iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları	98
Tablo 4.17. Yaş ve teknolojik adaptasyon düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları	99
Tablo 4.18. Hipotezlerin kabul ve ret durumlarına ilişkin bulgular.....	99

ŞEKİLLERİN LİSTESİ

Şekil	Sayfa
Şekil 4.1. Araştırmanın modeli	87



1. GİRİŞ

21. yüzyılın ihtiyaç duyduğu nitelikli, çok yönlü ve değişime açık insan gücünün özelliklerine her geçen gün yeni nitelikler eklenmektedir. Bu nedenle bireyler için öğrenme, yaşam boyu devam edecek olan bir gereklilik ve süreklilik halini almaya başlamaktadır. Bilgi ve öğrenme zaman kazandıkça; bilginin nasıl sunulduğu ve öğrenecek özneye nasıl uyarlanabileceği problemi de alt başlıklarıyla daha da detaylanmaktadır. Teknolojik gelişim süreci ı ışık hızında yoluna devam ederken bilgiyi edinme yöntemleri ve araçları da çeşitlenerek bireylerin karşısına çıkmaktadır. İnsanların bilgi edinmek istediği konuları ne kadar sürede öğreneceği, nerede ve ne zaman başlayacağı, kendi becerilerini geliştirme ile ilgili karar verebilmesi öğrenmeyi kolaylaştıran en temel koşullar haline gelmektedir.

Kişiselleştirilmiş eğitim programları aracılığıyla bireylerin kendi öğrenim hız ve eksikliklerine göre bir gelişim çizgisi oluşturabilmek mümkündür. Her birimizin öğrenme potansiyelleri bu programlarda açığa çıkabilmektedir. Bireyler aynı konularla ilgili olabilirler fakat herkes için standart bir eğitim verilmesi çok da mantıklı görünmemektedir. Dijital platformlar sayesinde bireyler, kendi gündelik yaşamları ile öğrenme süreçleri arasında bir denge, planlama için hareket alanı yaratabilmektedirler. En önemli iletişim teknolojilerinden biri olan internetin; eğitim, uzmanlaşma, kişisel gelişim alanında kullanılması maliyetlerin düşürülmesinin yanı sıra; etkileşim, zengin görsel materyal kullanımı, eş zamanlı veya farklı zamanlı uygulama olanaklarını da ortaya çıkardığı için bilginin kalıcılışmasını, kullanılabilirliğini doğrusal olarak arttırmaktadır.

Gelişen teknolojik alt yapının sunduğu olanaklar sayesinde artık eğitim konusu insanların zaman ve mekandan bağımsız bir şekilde kendi program ve tercihleriyle oluşturulan bir evreye sıçramıştır. Öğrenme toplulukları veya diğer adıyla çevrimiçi öğrenme topluluklarının aldıkları eğitimin yüz yüze eğitim alanlar kadar başarılı olabilen etkili bir yöntem olduğu açığa çıkmaktadır. Teknolojiye ne kadar eleştirel bakılırsa bakılsın günümüzde bu fenomen yaşamın bir parçasına dönüşmekte dolayısıyla insanlar geriye döndürülemez bir teknolojik araç ve ortama sahip olmaktadır.

Yeni nesil bireyler böylesi bir dünyaya doğdular ve belki de gelişimini sürdüren teknolojinin içinde yaşamaya devam edeceklerdir. Teknoloji geliştikçe eğitimin

geleneksel modelleri zaman-mekan-içerik ve tanım bağlamında sorgulanmaktadır. Eleştirel yaklaşımların arttığı bu dönemde yeni tanım ve modeller gelişmektedir.

Eğitim, meselenin bir boyutu iken diğer boyutu da emek-zaman-üretim ilişkisidir. Önceleri kırtasiye kullanımının yoğun olduğu iş yeri yapılarında, işlerin uzun zamanda yapılabilir olması; işe ayrılan zaman ve emek yoğunluğunun artmasına sebep olmaktaydı. Dijitalleşme ile bahsedilen unsurlar her ne kadar etkisini kaybetmeye başlamış olsa da çalışanların dijital araç ve gereçleri kullanmayı öğrenmek için almaları gereken eğitimlerin olması, kimi personelin bu konuda ilgisiz ve yetersiz kalması gibi sebepler yine emek-zaman-üretim konusunda verimliliği tartışmalı hale getirmektedir.

Sadece zaman değil çalışan psikolojisi ve çalışma ilişkilerindeki aksaklıklar; işin sağlıklı yürümesini engelleyerek örgüt yapılarına zarar vermektedir. Eğer örgüt kolektif bir yapıysa, ilk olarak günümüzde kolektivizmin tüm grupsal ilişkilerin temel ilkesi haline geldiğini açıklamak gerekmektedir. Takım çalışması, grup davranışı, birlikte gelişmek vs. birçok parola, dönemin çalışma ilişkilerini açıklamak için referans olarak kullanılabilir.

Bazen de dijitalleşme, örgütte belli kişiler hatta örgütün tamamı tarafından kullanılmaya çalışılsa da teknik sebepler dolayısıyla birtakım sorunlar yaşanabilmektedir. Bu koşullar, çalışanları işe ve grup çalışmasına karşı yorgun ve isteksiz hale getirebilmektedir. Bu olumsuzluklara örnek olarak; eğitim sektöründe çalışanların muhatap olması gereken geniş bir hedef kitle bulunmaktadır. Bu kitle; beklentileri, istekleri, ihtiyaçları ve sorunları farklı olan insanlardan oluşan bir kitledir. Öğrenci, kursiyer, onların yakınları hatta iletişimde oldukları yurtlar, kurumlar vs. benzer çevreleri örnek verilebilmektedir.

Hepsinin ihtiyaçlarına dijital yollarla cevap vermenin yaratacağı iletişim trafiği ve bunun sadece salt iletişim araçları ile sınırlı kalmayıp insani boyutun her an devrede olmak zorunda olması; çok boyutlu insanı esas alan bir iletişim, eğitim, hedef kitleye geri bildirim sunan bir tarz trend olarak öne çıktığı söylenebilmektedir. Basit bir mal alım satımı veya hizmet alışverişi gibi yüzeysel değerlendirmenin mümkün olmadığı, hedef kitlenin en ince ayrıntısına kadar değerlendirilip kişiselleşmiş üretimin gerçekleştiği zamanlardan geçilmektedir.

Pazarda modern -kimilerinin deyimiyle post modern- zamanda tutunabilmenin yolu olarak bire bir temasta çalışan; kurumun belirgin yüzüdür. Örgütlerde karşılaşılabilecek kısa, orta ve uzun vadeli problemlerin öngörülmesi de bazen olaylar ve birbirini tetikleyen olay zincirleri yaşanana kadar mümkün olmamaktadır. Kurum, çalışan ve müşteri arasındaki denge ve işleyişin sağlanabilmesinde; yöneticilerin ve çalışanların dijitalleşme konusunda işin başında öngördüklerinin yeterli olmadığını, dönem dönem yapılacak araştırma ve toplantılarla çalışanların problemlerini somutlaştırıp çözümler üretilmesi gerektiği düşünülmektedir çünkü eğitimle ilgili aksaklıklar, çalışanların işe karşı isteksizliği, basit sorunlarla geçiştirilecek durumlardan ziyade daha çok toplumsal yaralara sebep olabilmektedir. Teknik aksaklıklar noktasına gelindiğinde bilgi işlem birimlerinde çalışanların iş yoğunluğu, nitelikli personelin eksikliği gibi sebepler bu tip aksaklıkların çözümünün bir kangrene dönüşmesine neden olabilmektedir.

Günlük acil yapılması gereken evrak işlerinin gecikmesi ise kurumsal saygınlığın zedelenmesi gibi ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Eğitim sektöründe öğrenciye veya öğretim görevlisine ait bir evrakın gecikmesi bazen bir insanın bir döneminin veya bir yılının kaybına neden olabilmektedir. Dijitalleşme işleri kolaylaştırdığı ölçüde kimi sistemsel çöküşler de hem çalışanı hem kurumu hem de hedef kitleyi zora sokan problemler de yaratabilmektedir. Çalışanların eğitiminin dijitalleşme ile paralel sürdürülmesi; küreselleşmenin getirdiği teknolojik düzeyin de bir sonucu olarak görülmelidir. Dünya eski dünya olmadığı gibi bir ürünü satmak, bir firmada çalışmak veya bir pazarda firma sahibi olmak da eski usullerle işlememektedir.

Dijitalleşmenin en yoğun yaşandığı çalışma alanı kuşkusuz üretim sektörünü kapsayan işlerdir. Yapay zeka, otomasyon, sanal ağların kullanımı sektör bağlamında hizmet sektörü ile paralel gelişim içerisinde. Günümüzde teknolojiyle ilişkisi olmayan tek bir hizmet alanı dahi kalmamıştır. En sıradan esnaf dahi teknolojinin önemini kavradığı için satışlarını iş yerine ait açmış olduğu sosyal medya hesaplarından gerçekleştirmekte, dijital platformların kullanımını önemsemektedir. Bunun daha ileri ve karmaşık boyutu olan büyük firmalar teknoloji ile ilgili özel departmanlar oluşturduğu gibi kendisine bağlı tüm departmanların çalışma şeklini olabildiğince teknolojiyle barışık hale getirmektedir.

Sanayinin ekonomik gelişmişlik düzeyinde tuttuğu yeri geriletecek şekilde önemli bir farkla teknolojinin gelişimi sanayiye de dönüştürmüştür. Hizmet sektörü denildiğinde bu alanda çalışan ve yakın vadede çalışacak olan yaş ve kuşak bağlamında; teknolojiyle paralel ilerleyen Y ve Z kuşağı görülmektedir. Bu kuşaklar X kuşağından teknik bilgi, küreselleşme, çok yönlülük, evrensel bakış, alanında uzmanlaşma, nitelikli eleman olma gibi farklarla çalışma ilişkilerinde ciddi bir şekilde kırılma yaşayarak ayrılmaktadır.

Çalışma ilişkilerine ve eğitim süreçlerine teknolojinin girmiş olması yeni kuşak çalışanların daha esnek koşullarda çalışmasını sağlarken diğer yandan bireysel yaratıcılığını geliştirebilmesinin de zeminini sunmaktadır. Bunun en bariz örneği herhangi bir market zincirinde kasiyer iken hızlıca teknolojiyle barışık olmanın da getirisiyle şubenin müdürü olmaya doğru ilerlemede görülebilmektedir.

Araştırmanın amacı, dijitalleşmenin örgüt yapısı, iletişim ve eğitim faaliyetleri kapsamında çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini ortaya koymaktadır. Bu bağlamda çalışmanın merkezinde; öncelikle 1980 ve 1990'lı yıllarda başlamış, sıramalı olarak 2000'lerde ilerlemiş ve halen de içerisinde olduğumuz dijitalleşme, tekno-çalışma rejimlerinin çalışanlar üzerindeki etkisi değerlendirilmekte, dijitalleşmenin örgütlerin dönüşümünde ve örgütlerin bünyesinde çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerinde ne gibi etkiler yarattığının anlaşılması bulunmaktadır. Araştırmada bağımlı değişken iç girişimcilik ve bağımsız değişkenler örgüt yapısı, iletişim ve eğitim arasındaki etkisi ve ilişkileridir. Dijitalleşmenin etkisi her geçen gün dünyayı daha fazla etkisi altına almaktadır. Bu araştırma güncel olması ve literatürün en önemli konularından biri olması açısından önemlidir. Bu bağlamda dijitalleşmenin örgüt yapısı, iletişim ve eğitim faaliyetleri kapsamında çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini incelemek, bu konuda araştırma yapanlara fikir vermesi açısından, örgütlerin yapıları oluşturulurken ya da örgüt yapıları üzerinde değişiklik yaparken fikir vermesi açısından ve alana katkısı olması açısından önemlidir.

Çalışma hazırlanırken öncelikle literatür taraması gerçekleştirilmiştir. Ulusal ve uluslararası kaynaklar incelenmiştir.

Araştırmanın yöntemi olarak araştırmanın amacına uygunluğu açısından nicel araştırma yöntemlerinden tarama modeli tercih edilmiştir. Araştırmanın örneklemini

Ankara ilinde ikamet eden dijital ortamda çalışan toplam 336 kişi oluşturmaktadır. Araştırmanın evrenini ise Ankara ilinde ikamet eden ve dijital ortamda çalışan kişiler oluşturmaktadır. Örneklemenin belirlenmesinde amaçsal örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Araştırmada verileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından “Dijitalleşmenin Çalışanların İç Girişimcilik Eylemleri Üzerindeki Etkisi” adlı anket geliştirilmiştir. Anket hazırlanırken geçerlik ve güvenirliğini artırmak için alanında uzman bir kişi ile anket üzerinde düzenlemeler yapılmıştır ve ankete son hali verilmiştir. Verilerin toplanması sürecinde anketler çalışmaya katılanlara araştırmacı tarafından birinci elden ulaştırılmıştır. Daha sağlıklı ve güvenilir bulgulara ulaşmak için 50 anket cevabı araştırmadan çıkarılmıştır. Araştırmada 286 katılımcı baz alınmıştır. Araştırmada elde edilen veriler SPSS 23.0 programı ile analiz edilmiştir.

Araştırmanın bu bölümünden sonra dijitalleşme ve örgütlerden, iç girişimcilik ve örgütlerde dijitalleşmeden, araştırmanın yönteminden, bulgularından, sonuçlarından, araştırmaya ilişkin önerilerden, kaynaklardan, eklerden ve özgeçmişten bahsedilecektir.



2. DİJİTALLEŞME VE ÖRGÜTLER

2.1. Dijitalleşmenin Tanımı ve Tarihsel Arka Planı

“Dijitalleşme, analog mesajların (kelimeler, resimler, harfler vb.) farklı şekillerde iletilebilen, işlenebilen ve elektronik olarak depolanabilen verilere dönüştürülebilmesi işlemidir” (Atik, 2019: 7). “Dijitalleşme, ‘veri, ses, müzik, metin, fotoğraf ve görüntü biçiminde her tür enformasyonun ‘bit’lere ya da bilgisayar diline, mikroişlemciler yardımıyla dönüştürülmesi’ anlamına gelmektedir” (Poyraz, 2021:60). İşletmecilik anlamında dijitalleşme, bir iş modelini değiştirmek; yeni gelir ve değer üreten fırsatlar sağlamak için dijital teknolojilerin kullanılması; dijital bir işletmeye geçme sürecidir.

4.0 nesline ulaşacak olan sanayinin geçirdiği evreler içerisinde, tarihsel bir arka plan ışığında 21. yüzyılın olgusu olan dijitalleşmeyi bu çerçevede sunmak faydalı olacaktır. 18. yüzyıldan önce insanlar üretebilmek adına kendi beden ve kas güçlerini kullanmaktadırlar. Toplamlar binlerce yıl boyunca kendi kas güçlerini kullanarak çanak, çömlek, besin, inşaat malzemeleri, tarım araçları kısaca toplumsal ihtiyaçlarını karşılayan geçim nesnelerini üretmişlerdir. Bunun yanı sıra hayvanların evcilleştirilmesi süreci de ulaşım, tarım, yük taşıma gibi alanlarda insanın beden gücünü kullanmasını destekleyen en temel faktörler arasında olmuştur. Çok gelişmiş olmasa da yel ve rüzgar değirmenleriyle doğanın gücü de bu süreçlerde kullanılmıştır. Bu durum ortalama olarak 18. yüzyılın ortalarına kadar bu şekilde devam etmiştir. Endüstriyel gelişim öncesi insanlığın teknik gelişimi henüz emekleme çağında olup bugünle kıyaslanamayacak ölçüde ilkel bir haldeydi (Kurdaş, 2017: 335).

1700’lü yıllarda Avrupalı devletler dünyanın dört bir yanına yayılmış ve kendi kolonilerini kurmuşlardı. Ele geçirdikleri sömürge ülkelerinden Avrupa anakarasına doğru çok büyük miktarda hammadde tedariki söz konusuydu. Doğal olarak hammadde artışının fazla olması Avrupa’da ticaretin önünü açtı, Avrupalı insanların gelir seviyeleri arttı, tüketim alanları ve ihtiyaçları artarak genişledi. Üstelik bu tüketim yalnızca Avrupa ile sınırlı kalmayıp kolonileştirilen topraklar da ürünlerin satın alındığı tüketim pazarına dönüştürülmekteydi. Avrupalılar bir yandan kendi topraklarında tüketim pazarı yaratırken diğer yandan sömürgeleştirdikleri yerleri de pazara dönüştürmekteydiler.

Süreç içerisinde kapitalizmin ilkel döneminde bu yönlü gelişimi arz-talep arasında bir dengesizliğe doğru ilerledi. Talep edilen mal miktarı, klasik üretim araçlarıyla

üretilemez bir hal aldı. Sanayiye yönelik ilk adımın bu aşamada geliştiği bilinmektedir. 1740'lı yıllarda buharla çalışan ilk makinelerin üretimi de bu evrede görülmektedir. Talebi karşılama yönünde geliştirilen bu üretim aracı Endüstri 1.0'ın temelini oluşturarak Sanayi Devrimi'nin birinci aşamasının perdesini açtı. Buhar gücüyle çalışan devasa makineler yüzlerce insanın bir günde yapabildiği işleri ve üretebildikleri nesneleri sadece birkaç saatte ortaya çıkarabiliyordu. Bu tarz dev makinelerin kullanımıyla üretim katlanarak seri ve kitlesel ölçekte artmaya başladı. Böylelikle pazara sunulan mal miktarı üretici için artarken, tüketici içinse taleplerinden fazla ürün ve miktar anlamında ise ucuzlamış fiyatla sunulur hale geldi (Zubritski, Mitropolski ve Kerov, 2011: 61-62).

Üretimin artışı, Avrupa'nın demografisinde ciddi anlamda değişimler yaratmıştır. İnsanlar eski yerleşim yerleri olan köylerden yeni yerleşim yerlerine doğru yani şehirlere göç etmeye başlamıştır. Paris, Londra, Berlin, Madrid gibi Avrupa şehirlerinin nüfusları hızlı bir şekilde katlanarak artmaya başlamıştır. Endüstri 1.0'ın makinelerinin, buhar gücüyle çalışan fabrikaların hammaddesi kömürdü. Bu ihtiyacı karşılamak için ise kömür üretimini hedefleyen yeni kasaba ve şehirler inşa edilmiştir. 1800'lere gelindiğinde ise Avrupa'da çok güçlü bir toplumsal özneye dönüşecek olan işçi sınıfı ortaya çıkmıştır. Birinci Dalga Sanayi devrimini yakalayabilen İngiltere gibi Avrupalı ülkeler muazzam bir toplumsal zenginliğe ulaşmışlardır. Endüstri sürecini yakalayamayan örneğin Osmanlı İmparatorluğu gibi ülkeler önce iktisadi çöküş ardından siyasal çöküşle karşı karşıya kalmışlar. Sanayi devrimi büyük bir zenginlik getirmesinin yanı sıra günümüzde daha küresel bir hale bürünmüş haliyle rekabet kavramını da ortaya çıkardı. Birçok zengin şirket ve insan kapitalist sistem içerisinde piramidin en tepesinde yer alabilmek için kıyasıya bir mücadeleye girişmek durumundaydı (Oxford, tarih yok: 290).

James Watt'ın 1768 yılında, İngiltere'de buhar makineyi icat etmesi ve bunu üretim araçlarına uygulamasıyla insanlık tarihinde Endüstri 1.0 ismi verilen süreç başlamış olmuştur. Teknik alanda yaşanan bu gelişme basit bir teknolojik değişimin ötesine geçecekti.

Endüstriyel gelişim öncesi üretim lonca teşkilatı etrafında, atölye mekanında, çırak-kalfa-usta ilişkilerini içeren, feodal özellikler taşıyan bir karaktere sahip olmuştur. Zanaatkarlığın, yoğun emek-düşük üretim kapasitesinin, 5-10-15 kişiden oluşan atölye

mekanının ağır bastığı feodal üretim tarzı; binlerce işçinin çalışacağı kitlesel üretimi esas alan fabrika sistemiyle aşılacaktı. Yeni ortaya çıkan bu üretim sistemi malların seri-hızlı-kitlesel-ucuz üretimini, makine yoğunluklu çalışmayı, aşırı rekabeti, pazar arayışını, uzun çalışma saatlerini, düşük ücreti ve sosyal-sendikal-çalışma haklarından mahrumiyeti içermekteydi (Fındıkçı, 2000: 7).

Kapitalist üretim tarzının ilk sermaye birikim alanını oluşturan fabrikalar; kırsal yaşamı hem mekan olarak hem de hakim sosyal ilişkiler bakımından kısa sürede egemenliği altına aldı. Çırak-kalfa-usta ilişkileri ücretli emek ve işçileşme lehine dağıldı, nitelikli iş gücü sahibi ustalar kendilerine ait iş yerlerini kapatarak fabrikalarda iş bulabildikleri ölçüde sermayenin nitelikli emek gücü olarak egemenliğine girmilerdir (Fındıkçı, 2000: 7-9).

Boşta kalan insan sayısının artmasıyla iş gücünün ucuzladığı ve istihdam olanaklarının daraldığı ölçüde işsizler ordusu; iş bulma umuduyla gidilen kentlerin çeperinde yoğunlaşmıştır. Sanayinin ilk ortaya çıkışıyla insanlar işçi pazarlarında sadece gündelik ihtiyaçlarını, karnını doyurmayı karşılamak için çalışır bir hale gelmişlerdir. Çalışan nüfusun kentlerde toplanması, fabrika-mahalle arasında mekik dokuması işçi mahallelerini, işçi kültürünü ve elbette sınıfsal mücadeleyi açığa çıkarmıştır.

Kitleler halinde üretim insanlık tarihi için henüz yeni bir durumdu. Fabrikaların sahibi patron sınıf; emeğin verimli kullanımından ziyade 13-14 saate varan emeğin yoğun kullanımına odaklı bir mantıkla süreci yönetmekteydiler. İşsiz sayısı çoktu, işe uygunluk, nitelik vb. kriterler işe alımda pek uygulama dahilinde değildi. Bu durum üretimde verimliliği sağlamadığı gibi üretici güçlerin de aşırı tahrip edilmesi, yıpratılması ve sosyal yaşamda toplumsal dejenerasyonu, iş yaşamında ise iş barışının bozulmasını ortaya çıkarmaktaydı. Çalışma saatlerinin uzunluğu genel olarak işçilerin problemi olsa da kısaltılması yönünde işçi sınıfının elde edeceği ilk haklar çocukların çalışma saatlerinin düşürülmesiyle gerçekleşti. Çocuk ve kadın işçiliği dönem içerisinde patronlar için en ucuz emek deposuydu. Üstelik çocuklar madenlerde en kuytu köşelere girebiliyor, fabrika bacalarının temizlenmesinde iyi iş çıkarıyorlardı (Fındıkçı, 2000: 7).

Fabrikada çalışanlar insanlar olduğuna göre sosyal haklardan yoksun, iş sağlığı ve işçi güvenliğinden azade ağır çalışma koşulları bir yerde patlak verecekti ki öyle de olmuştur. İşçiler; henüz sendikaların ortaya çıkmadığı fakat sendikaların oluşumuna

zemin oluşturacak ilk yasa-dışı örgütlenmeleri olan dayanışma sandıkları, dernekler kurmaya başlamışlardır. Bu kurumlar aracılığıyla patronların ağır çalışma koşullarını dayatmasına karşı ücretler, çalışma saatleri, sosyal haklar, çalışma koşulları gibi başlıklardan hareketle bir dizi eylem, grev, kitle gösterileri barışçıl ve şiddet içerikli olmak üzere geliştirmişlerdir (Bingöl, 1998: 10).

Endüstri 1.0 ile başlayan sanayi dalgası bir yere kadar istikrarlı olmayı başarsa da tıkanma yaşanmaktadır. Belirginleşen tıkanma 20. Yüzyılın başlarında Henry Ford'un Endüstri 2.0 devrimini başlatan çalışma modeliyle bunun aşılmasında önemli rol oynamaktadır. Henry Ford, otomobil üretmeyi planlayan bir sermayedardı. O dönem otomobil üretmek oldukça pahalı bir işti. Otomobiller büyük atölyelerde üretilmekte, ortalama 3 günlük bir emek-zaman ihtiyacı duyulmaktadır. Bu yüzden de hem üretim maliyeti açısından hem de pazara sunulduğunda tüketicinin alım gücü açısından pahalı bir üründü (Belek, 1996: 60).

1800'lü yılların sonlarında ABD'de ilk seri bant üretim mezbahaları açılmıştı. Bu mezbahalarda canlı inek, koyun, domuz ve tavuk gibi hayvanlar fabrikanın bir noktasından diğer noktasına bir bant üzerinde hareket halindeyken mezbaha çalışanları hareket halinde olan hayvanlara gerekli işlemleri yaparak iş sürecini nihayete erdirmektedir. Bant sisteminin son aşamasında da tüketicisi tarafından yenilmeye ve pişirilmeye hazır bir şekilde çıkarılmaktaydı. 19. yüzyılın ikinci yarısına Endüstri 2.0'a doğru gelindiğinde ise; Taylor'un çalışma rejimini revize ederek otomobil üretimi alanına uyarlayan, mezbahaların seri bant sistemini fabrika üretimine kanallize eden Henry Ford'u görölmektedir. Dünyanın ilk seri üretime dayalı, üretim maliyeti hem emek-zaman hem de nesneler bakımından düşük olan üretimini elektrik kullanımıyla destekleyen bir sistemin başarılı olması; farklı sektörlerde de elektriğe olan ilgiyi doğal olarak artırmaktadır. Henry Ford, mezbahalarda kullanılan bu çalışma sistemini ve üretim bandı mantığını otomobil sektörüne uyarlama kararı almıştır. Böylelikle dünyanın ilk seri üretim arabaları piyasaya çıkarılmıştır. Seri bant üretimi aynı zamanda elektrikle de desteklenmekteydi (Belek, 1996: 60-61).

Çünkü 19. yüzyılın sonlarına doğru ilk elektrikli kompart, küçük motorlar, makineler ortaya çıkmaktaydı. Elektrikli makineler çok kısa süre içerisinde buharla çalışan makinelerin devrine son verecek bir şekilde ortaya çıkmaktaydı. 20. yüzyılın başında elektrikli makinelerin dünyaya hakim olduğu görölmektedir. Ford'un başarısını gören

diğer müteşebbisler de hızlıca elektrikli makinelere ve seri bant üretimlerine geçiş yapma ihtiyacı duymuşlardır. Üretim sisteminde yaşanan bu değişim ve dönüşüme yani buhar gücünden elektrik gücüne geçişe Endüstri 2.0 ismi verilmektedir. Endüstri 2.0'a sahip olan ülkeler 1.0'da olduğu gibi elde ettikleri toplumsal zenginliği arttırıp 20. yüzyıl boyunca koruma gücüne sahip olmaktadır.

Endüstri 1.0'ın belirleyici özelliği olan buharın yerini; hızlıca elektriğin üretime kanallanması anlamına gelen Endüstri 2.0 almaya başlamıştır. Ford'un geliştirdiği üretim sistemi, onunla açığa çıkan üretimde elektrik kullanımı ortalama 1960'lı yıllara kadar egemen bir üretim tarzı olarak konumunu koruyacaktı.

1960'lı yıllara geliniğinde yine bir başka değişim dalgası hakim olmuştur. Üretim süreçlerine yeni bir özne olarak bilgisayarların girmeye başladığı görülmektedir. 1960'lı yılların sonunda bilgisayarlar, üretim robotları çalışma alanlarında üretime dahil edilen bir makineydi. 70'li yılların başında Japonya ilk üretim sanayi robotlarını dünyaya ihraç eden ülke olmuştur. Bir tarafta bilgisayar diğer tarafta da üretim robotları olunca 1970'lerin başında böylelikle Endüstri 3.0'a ulaşılmış olmuştur. 3.0'ın en temel özelliği üretimin bilgisayarların kontrolü altında olmasıydı. Bilgisayar kontrollü robotlar da o seri bantlar üzerinde insanlardan çok daha hızlı, etkili ve hatasız bir şekilde üretim yapılabilmekteydi (Öksüz, 2011: 82).

3.0 Endüstri devrimi yalnızca teknik sonuçlar üretmemiştir. Bunun yanı sıra toplumsal yaşamda önemli sosyal değişikliklere de sebep olmaktadır. Tarih olarak bize daha yakın olan ve dijitalleşme ögesinin doğumuna doğru yakın evreyi bize sunan, elektronik ile karakterize olmuş Endüstri 3.0; üretim sürecine bilgisayarların, robotların kullanılmaya başlanmasıydı. Bu devrimsel sürece 1970'lerde Japonya ilk robotlarını dünya pazarına sunarak öncülük etse de ardından Avrupa ve ABD günümüzde de Çin olmak üzere başkaca öncüler de dahil olacaktı. Robot ve bilgisayar kullanımı; insansız üretim, insan-robot kolektif üretimi, kısmen kimi işlerin veya işlemlerin robotlar teslim edilmesi, belirli alanlarda insan emeğinin dışlanabilirliği gibi henüz erken de olsa tartışmaların başlangıcını oluşturacaktı (Kurtulmuş, 2012: 161).

Üretim büyük oranda robotlar tarafından yapıldığı için kol ve kas gücüne dayalı mavi yakalılar olarak ifade edilen işçi sınıfı nüfus içerisinde küçülmeye başlamıştır. Eskinin devasa, binlerce insanın yaşadığı işçi kasabaları, işçi şehirleri, devasa çalışma kampları, kamp fabrikaları ortadan birer birer kalkmaya başlamıştır. 90'lı yıllara

geldiğimizde artık bilgisayarların etkisi gözle görünür şekilde büyümüştür (Kurtulmuş, 2012: 161).

Artık her şey sanallaşmaya, dijitalleşmeye doğru başlamıştı. Birkaç on yıl önce bir otomobil, buzdolabı ya da televizyon yapmak istenildiğinde çizim masasına geçmek gerekmekteydi ve her şey orada elle tamamen manuel bir ortamda çizilmekteydi fakat bilgisayarların devreye girmesiyle birlikte çizimleri dijital ortamda yapabilmeyi mümkün kılan programlar ortaya çıkmaya başlamıştır. Bunlardan en bilineni Autocad'tir. Bu programlarda mühendisler ve tasarımcılar üretmek istedikleri her şeyi sanal olarak tasarlayabilmekte ve fabrikada yapmaları gereken tek şey ise tasarladıkları programı ya da veriyi bilgisayarlara kodlarıyla girmektir. İşlemin devamında ise bilgisayarlar kendi kendine otomatik olarak üretim sürecini halledebilmektedirler (Kurtulmuş, 2012: 161).

Endüstri 4.0 yani diğer adıyla 4. Nesil Sanayi Devrimi'nde ise artık üretimde insan faktörü en aşağı düzeye yani minimuma çekilmektedir. Endüstri 4.0 kavramsallaştırması Almanya'da yapılan Hannover fuarında ilk defa 2012 yılında ortaya atılmıştır. Ağırlıklı da Almanya tarafından ilgi gören bu kavramı, Endüstri 4.0 tanımlamasını Alman Federal Devleti'nin sağladığı destekle Alman şirketleri ciddi bir şekilde sahiplenmektedir. 2012 yılından itibaren başlayan Endüstri 4.0 kavramsallaştırması için çok önemli olan iki şey var. Bunlardan birisi yapay zeka diğeri de nesnelerin internetidir. Endüstri 4.0, henüz yakın sayılabilir ve içinden geçmekte olduğumuz, üzerinde tam bir görüş birliğinin sağlanmadığı fakat yeni bir çağa girildiği noktasında tüm paydaşların hemfikir olduğu bir konudur (Ünal, 2009: 138).

Ortada ciddi bir gelişme ve ilerleme vardır, bunun nereye doğru kanalize olacağı, ne ile isimlendirilmesi gerektiği, hangi özelliğinin öne çıkarılmasının o şeyi tam ifade edeceği tartışmalıdır ancak bizi ilgilendiren kavramla bu teknolojik dönüşümü dijital dönüşüm şeklinde ifade edilecek olursa; bugüne kadarki tüm analog düzeyden dijital yani yoğunlaştırılmış-yüksek teknolojiye geçiş noktası şeklinde ifade edilmektedir. Gerçek dünya içerisinde ayrılmış olan tüm somutlukların başka bir dünya yani elektronik ortam üzerinde "e-" şeklinde devam eden karşılıklarının arttığı bir teknolojik dönüşümden bahsedilmektedir (Ünal, 2009: 138).

Endüstri 4.0 da artık üretimin bütün süreçlerini yapay zeka ve internet bağlantısı üzerindeki diğer yapay zekaların iletişimi ile sağlamaktadır yani bu noktada insan faktörünün yapması gereken tek şey neyi, ne kadar, ne şekilde üretmek istediklerine karar vermek olmakta ve geriye kalan her şeyi bilgisayarlar, yapay zeka ve nesnelerin interneti yerine getirmektedir.

Konuyu anlaşılır kılmak için bir örnek üzerinden somutça ifade edilebilmektedir. Örneğin bir otomobil üretilmek istendiğinde, 4.0 Endüstri'nin geçerli olduğu bir ülkede otomobil; mühendisler, tasarımcılar bir araya gelmekte ve motor gücü, kalite, sınıf vs. gibi özellikleri içeren nasıl bir otomobil üretmek istediklerine karar verilmekte, daha sonrasında üretilmek istenen otomobil dijital bir platformda tasarlanma aşamasına geçilmektedir. Tasarlanmış olan taslak üretimi gerçekleştirecek olan bilgisayarlara aktarılmaktadır.

Yapay zekaya sahip olan bilgisayar ise bu aşamada otomatik olarak bütün üretim sürecini planlayan ve organize eden bir rol oynamaktadır. Araba nerede üretilecek, montaj hattı hangi bölgede olacak, arabanın gerekli olan yan parçaları nerelerden ve ne kadar tedarik edilecek gibi hesaplamaları yapay zeka çözümleyip sonuçlandırmaktadır. Bunun dışında üretimden tüketime kadar bütün süreçleri yine yapay zeka bilgisayar kontrol etmektedir. Ürünlerin satış bazında nereye kaydırılması gerektiği ayarlanmak istendiğinde gelişmiş yapay zeka ve internet ağı sayesinde ana bilgisayarın ürünlerinin nerede, ne kadar tüketildiğini hesaplayabilmektedir.

Endüstri 4.0'da asıl amaç üretimi olabildiğince kaynakların doğru kullanımı, hızlı, ucuz, verimli ve etkili hale getirebilmektir. İşin içine insan girdiğinde hesap hatası ve problemler geleneksel çalışma sistemlerinin handikabını oluştururken 4.0 endüstriyel çalışmada insan üretimden önemli oranda dışlandığı için her şey matematiksel, veri bazlı bir şekilde ilerlemektedir. Büyük veri olarak tarif edilen süreç tam olarak budur. Üretim, tamamen somut veriler üzerinden işlenerek insanların tüketim alışkanlıkları takip ederek, nerede ne üretilmesi gerektiği açığa çıkarılmaktadır (Ören ve Yüksel, 2012: 43).

Endüstri 4.0 insanı üretim sürecinden neredeyse tamamen dışlayan bir teknolojik sıçrama anlamına gelmektedir. Artık hemen her şey yapay zekanın kontrolü altına girmektedir. Bir ülkenin Endüstri 4.0 geçebilmesi için öncelikli olarak ekolojik üretime geçmesi gerekmektedir yani çevreye duyarlı, minimum kaynak kullanan,

minimum çevreye zarar veren ve minimum enerjiyle yüksek fayda sağlayan bir üretimi tercih etmesi gerekmektedir. Bu tarz üretime sahip olan büyük şirketlerin karbon ayak izinin azaltılması, çevre kirliliğinin önlenmesi, yenilenebilir kaynakların (güneş panelleri, rüzgar santralleri, dalga jeneratörleri vb.) kullanımı gibi noktalara dikkat etmesi bunun başlıca göstergesidir. Bir başka mesele ise eğitim sistemini tamamen değiştirmek gerektiğidir. Yapay zekanın gelişimi geleneksel iş kollarını ve alanında birçok uzmanlaşmayı tarihe gömdüğü için yeni nesil eğitimin yeni nesil teknolojiyle paralel ilerlemesi gerekmektedir.

Her teknolojik sıçrama belirli meslekleri geriye atarken yeni mesleklerin açığa çıkmasına zemin sunmaktadır. Örneğin günümüzden elli yıl önce makine mühendisliği en çok ihtiyaç duyulan meslek grubu iken günümüzde en fazla ihtiyaç duyulan meslek grubu yazılım mühendisliği haline gelmiştir. Yani bir dönemler çok popüler olan meslekler, teknolojik değişim sonucunda popülerliğini yitirebilir, yok olabilir, yeni meslekler popülerlik kazanabilir. Endüstri 4.0'a geçilmesi hedeflendiğinde bundan dolayıdır ki insan yetiştirme standartlarının değiştirilmesi gerekmektedir. Yeni meslek kollarına yönelik meslek okulları açılması ve eskimiş meslek gruplarına yönelik eğitimden uzaklaştırılması şarttır. Hazırlıksız bir şekilde bu sisteme geçme denemeleri milyonlarca insanı işsiz bırakma ihtimaline sahip olduğu gibi aynı zamanda sistemin işlemesi de imkansız hale gelmektedir. Yeni bir üretim teknolojisine geçerken, yeni üretim teknolojisinin felsefi ve pedagojik alt yapısına da sahip olunması elzemdir. Ancak bu şekilde sağlıklı bir 4.0'a geçiş sağlanabilmektedir.

Türkiye bağlamında bu tarihselliğe bakıldığında Osmanlı Devletinden günümüze 1.0 ve 2.0 süreçlerine geç kalınmıştır; şu an ise 3.0 süreci ise standart hale getirememiş ve dengesiz bir şekilde ilerlemektedir. Halen birçok yerde geleneksel üretim anlayışı devam ederken diğer yandan aynı bölge içerisinde bir taraf ileri seviye teknolojileri kullanırken diğer taraf 100 yıl önceki teknolojiyle üretim yapma uğraşındadır. Bu sorunsal aşılamadığı müddetçe 4.0'a geçiş zor görünmektedir. Dünya düzleminde Batı Avrupa, Kuzey Amerika ve Asya Pasifik bölgeleri uzun süredir 4.0'a geçmiş durumdadır. Dünya üzerinde 4.0'a geçiş 21., 22. ve hatta 23. yüzyılın ana trend üretim tarzı olarak görülmektedir. Bunun gerisine düşen ülkeler dijitalleşme ve dijital dönüşüm denilen içeriği ne ile doldurulursa doldurulsun yanından geçemeyecek bir

pozisyonunda durmaktadır. Endüstri 4.0'a geçiş bir tercihten ziyade güncel dijital dünyada bir varoluş meselesi olarak gündemdedir (Altan, 2009: 45).

Tüm bu tarihsel arka planın sunumuyla birlikte dijitalleşme için en genel tanımlama olarak; üretim standartlarının Endüstri 4.0 seviyesine gelmesiyle; yapay zeka ve nesnelerin internetinin her alanda devreye girmesi, insan faktörünün yerini çok bariz bir şekilde bilgisayar ve robotların alması şeklinde tarif edilebilmektedir.

Teknolojik gelişmelerin başlangıç noktasını ifade eden aynı 1990'lı yıllar siyasal, sosyal ve ekonomik düzen açısından SSCB'nin yıkıldığı, iki kutuplu dünyanın sona erdiği, neo-liberalizme geçiş sürecini ifade etmektedir. Dünya üzerinde piyasa sistemi etkili olmuş, yaşanan 21. yüzyıl dahil olmak üzere dünya pazar ilişkilerinin parçası olmayan ülke, kıta ve toplum kalmamış, içe kapanık ülke olma, kendi kendine yeterlilik gibi tezler geride kalmaktadır. Küreselleşme kavramı dünyanın başta ekonomik ilişkiler olmak üzere siyasi, sosyal ve kültürel açıdan birbirine bir zincirin halkaları gibi bağlandığı böylesi bir süreçte açığa çıkmaktadır. Uluslararası birliklerin kurulduğu, uluslararası toplum kavramının doğduğu, kozmopolitizmin geliştiği, geniş insan topluluklarını içine alan metropollerin yükseldiği bir dönem aynı zamanda dünyanın köye dönüştüğü yani küçüldüğünü ifade eden bir dönemdir. Ulaşım, iletişim ve haberleşme alanında atılan adımlar farklı kültürden toplumların birbiriyle temas kurabilmesi, eğitim-sağlık-turizm vb. faaliyetlerle hareket halini destekleyen neticeler açığa çıkarmaktadır.

Küreselleşme olgusunun merkezinde toplumlar arası iletişim ve etkileşim yoğunlaşması bulunmaktadır. İletişim ve etkileşimi barındıran karakteristik özelliklerinden hareketle bir küreselleşme tanımı yapılacak olursa; dünyanın tüm farklılıklarının giderek birbirine yakınlaşması, birbirini tanıyacak, temas kurabilecek olanaklara sahip olması anlamına gelmektedir.

1990'lı yılların ortası ile 2000'lerin başı teknolojik gelişmelerde daha önce hiç görülmemiş bir sıçrama noktasını oluşturmaktadır. 90'lar bilgisayarın gelişimine, 2000'ler gelişimini sürdürmekte olan bilgisayar ile eşzamanlı olarak cep telefonlarının da gelişimine tanıklık etmektedir. Gelişim gösteren teknolojik cihazlar kurumların kullanımından, bireylerin kullanımına doğru tabana yayılmaktadır. Dijitalleşme, yapay zeka, otomasyon, akıllı cihazlar, nano-teknoloji vs. tüm bu ileri teknolojik adımların yalnızca üretim araçlarının geliştirilmesi boyutuyla değil aynı zamanda

sosyal yaşamın da parçası olacağı, bireyler bazında erişilebilir kişisel kullanım aygıtlarına dönüşeceği bir süreç oldukça yakın bir tarihte başlamaktadır. WEB siteleri, WEB TV'ler, bloglar, forumlar, Facebook-Twitter-Instagram vb. sosyal medya platformları genişleyen kullanıcı profili ile tabana doğru yayılmaktadır. Geleneksel medyanın tek yönlü kitle iletişim aracı olmasının aksine sosyal medya diyalogu, etkileşimi, içerik üretimini esas alması ve kullanıcı merkezli olması vb. özellikleri açısından yeni bir medya olarak yükselmektedir (Mahiroğulları, 2005: 45).

E-Medya, Yeni Medya, Dijital Medya, Sosyal Medya gibi birçok başlıkla ifade edilen; artık gündelik yaşamın içerisinde sanal ağların bir reel olgu haline dönüşüyor olmasıydı. Sanal ağların içerisinde sosyal medyanın gelişimi özellikle günümüz şartlarında mekan ve zaman kavramını, anlık ileti ve dünyanın her yeriyle iletişim kurabilme olanağı açısından büyük ölçüde değiştirmektedir.

2.2. Dijitalleşme ile Dijital Dönüşüm Arasındaki Fark

“Dijital dönüşümü doğru şekilde yapmak, tırtılın kelebeğe dönüşmesi gibidir. Ancak, dijital dönüşümü yanlış uyguladığımızda, elimizde sadece çok hızlı bir tırtıl olacaktır.”

George Westerman, MIT Sloan.

Dijitalleşme ve dijital dönüşüm aslında birbirine çok yakın kavramlar olsa da genellikle yanlış olarak kullanılmaktadır. Dijitalleşme ortalama 20-30 yıl önce ilk ortaya çıktığında, elektronikten çıkan bir kavram olarak analog olan verilerin (hava durum havanın sıcaklığı, nem miktarı, ısı vb.) bilgisayar sisteminin anlayabileceği 0 ve 1'lerden oluşan bitlere dönüştürerek dijital ortama aktarılması anlaşılmaktadır (Eyrenci, Taşkent ve Ulucan, 2017: 1-5).

Geçtiğimiz on seneye kadar ise dijitalleşme, dokümanların taranması şeklinde anlaşılıyordu. Bu kavram sürekli zaman geçtikçe evrime uğramaktadır. Günümüzde ise dijitalleşme gelir elde etmek için çeşitli prosedürleri, süreçleri, mevcut olan dijital verileri sanal alana aktararak çalışma ilişkilerini revize ederek dijital çalışma ortamı yaratmak olarak anlaşılmaktadır. Dijitalleşme daha küçük gruplarla şirket içerisinde daha kolay uygulanabilmektedir. Dijital dönüşüm ise bunu içeren çok daha büyük bir kavramdır. Dijital dönüşüm için elbette dijitalleşme olmalıdır ancak bunun üzerine eğer bir inovasyon sistemi varsa, iş yapma şekli ve modeli yeni gelir kapılarını açıyorsa dijital dönüşümden bahsetmek mümkün olmaktadır. Türkiye’de konu sıklıkla yanlış

bir yerden ele alındığı için dijitalleşmeden, dijital dönüşüme geçmeye uğraşılmaktadır (Kozak, 2012: 68).

Endüstri 4.0 ile dijital dönüşüm kavramı yaşama girmektedir. Endüstri 4.0, bir üretim tesisinde sensörler aracılığıyla ve bütün sürecin sensörler desteğiyle takip edilmesi, yapay zeka tarafından analiz edilmesi, toplamında üretim süreçlerinin otomasyonunun sağlanması şeklindedir.

Rekabet koşullarında tüm şirketler aynı boyutta dijitalleşme yaşamamakta ve dijitalleşmeden de aynı şeyi anlamamaktadır fakat temel bir ayrım koymak açısından teknoloji basit tarzda kullanan şirketler ile teknoloji kullanımıyla eş zamanlı süreçler içerisinde enformasyon üretebilmek, onu işleme kapasitesi ve bunun sürekliliğini sağlayan şirketler ayrımı konuyu anlamak açısından yeterli olacaktır.

Dijitalleşme süreçlerine şirketlerin yaklaşımı ağırlıklı kendi iç süreçlerinin dijitalleştirilmesi, operasyonel verimliliğin artırılması, insan kaynakları-finance-satın alma süreçlerinin hızlandırılması, Endüstri 4.0 çerçevesinde üretim-tedarik zincirlerinin otomasyonu, müşteri etkileşim ve satış kanallarının dijitalleşmesi eksenindedir (Kurtulmuş, 2012: 162).

Eğer bir fabrikada veya üretim tesisinde sadece arka planda bir yazılım kuruluyorsa, ön planda bazı sensörler yerleştiriliyorsa fakat bunlar birbirilerine bağlanmıyorsa ve otomasyon için kullanılmıyorsa bu dijital dönüşüm değil dijitalleşme olmaktadır. Bazı firmalar örneğin artırılmış gerçeklik aracılığıyla mağazalarında müşterilerine kolaylıklar sunma iddiasıyla bu uygulamayı kullanabilir fakat bu kısmıyla sınırlı bir bakış açısı ile teknolojinin kullanımı söz konusu olmaktadır. Eğer aynı firma müşterilerine sunduğu sanal deneyim üzerinden data toplayabiliyorsa, elde edilen datalar ile müşterilerini daha iyi tanıyabiliyorsa ve bu verileri arka planda yazılımlarla yorumlayarak müşterilerine daha nokta atışı, daha doğru servis sunabiliyorsa o zaman dijital dönüşüm gerçekleştirilmiş olmaktadır. Bu ikisi arasındaki farkın anlaşılması teknoloji ile kurulan bireysel veya kurumsal yaklaşımın ayırt edilmesi bakımından oldukça önemlidir (Kocabaş, 2012: 2).

Belirleyici olan turnusol kağıdı teknoloji, sadece kullanma boyutuyla sınırlı kalmak dijitalleşme olarak ifade edilebilirken teknolojiyi iş süreçlerine entegre edip oradan bir geri dönüş sağlayarak otomasyon süreçlerini organize etmek dijital dönüşüm anlamına gelmektedir.

Dijitalleşme, günümüzde farklı şekillerde yapılan işlerin dijital ortama taşınmasıdır fakat dijital dönüşüm bunların bir araya getirilip, bunlardan bir fayda sağlaması sürecidir. Yazılımın bugünkü konumunu değerlendirirken Covid-19 pandemisini iyi tahlil etmek gerekmektedir. Salgının günümüzde değişime katalizör etkisiyle dijital dönüşüm her anlamda stratejik bir hâle gelmiştir. İnovasyon, yeni iş modelleri, teknolojilerle birlikte bu etkileşimin merkezinde artık yazılım tabanlı bir üstünlük olduğu ve yazılımın önemi açığa çıkmış durumdadır. Bugün bile dünyanın on büyük şirketine bakıldığında yedisinin teknoloji firmalarından oluştuğu görülmektedir. Bu yedi şirketin beşi tamamen yazılım odaklı üç firmanın yakaladığı rekabetçi üstünlükte ise yine yazılım kritik rol oynamaktadır. Sektörleri farklı olsa da yazılımın o sektörde lider olmaları için önemli rolü bulunmaktadır (Ünal, 2009: 38).

Yazılımın hem büyüklüğü hem tüm sistemlere sağladığı yüksek katma değer, ihracat potansiyeli, istihdam olanakları, sektörün genişliği, bütün sektörlerde hizmet eden ana sektör konumunda olmasından dolayı stratejik bir önem taşımaktadır. Dijital dönüşümün lokomotifinin tartışmasız bir şekilde yazılım sektörü olduğunu ifade edilebilmektedir. Yazılım sektörünün küresel pazara kattığı değer 2 trilyon dolar büyüklüğündedir. Bu sadece pazarın ana etkisidir, bunların yan faktörleriyle beraber yani piyasa değerine etkisi ise bunun 8-10 katı olduğu varsayılırsa çok ciddi bir rakamdan bahsedilmektedir. Yazılımın yer almadığı herhangi bir sektör bulunmamaktadır, dünyadaki tüm piyasanın motor gücü, kaynağı ve beyni yazılım üzerinden yürümektedir (Kurtulmuş, 2012: 158).

Şirketlerin dijitalleşmesinde yeni ile eski bir arada gitmektedir; örneğin kayıtlar, dokümanlar vb. belgelerin dijital ortamda kayıtlı tutulması ile geleneksel raflara dizilen kağıtlarda yer alan dosyalama usulü bir arada yürümeye devam etmektedir. Ancak bu dijitalleşmenin varlığı anlamına gelse de dijital dönüşümün eksik olmasıdır. Tüm süreçlerin dijital ortamda gerçekleşmesi, e-faturanın matbu evraktan dijital dönüşmesi, mail ortamından veya SMS yoluyla ilgisine ulaştırılması, bunların dijital ortamlarda saklanması ve dijital sistemlerle doküman yönetimi, depolama sistemleri gibi uygulamalarla işlenmesi gerekmektedir. Uçtan uca şeklinde ifade edilen yeni tarz çalışma bu şekildedir (Kurtulmuş, 2012: 161).

Dijital dönüşümü mevcut bütün firmalar dünden bugüne ve yarına hazır olmak için kullanmaktalar ancak bugün yeni kurulan firmalar artık dijital dünyanın içine

doğmaktadır. Günlük işleyişte kullanılan programlar, cihazların kullanımı, şirket kültürü, marka yönetimi vb. birçok açıdan dönüşüme gerek olmadan dönüşmüş dünyanın bir eklentisi olarak ortaya çıkmaktadırlar. Dönüşüm tartışması daha çok geleneksel şirket yönetimini ve üretim tarzını barındıran firmalar için tercih edilmektedir.

Seçilen mesleklere bakıldığında artık hepsinin içerisinde yazılımla ilişkili bir nokta bulunmaktadır. Örneğin sağlık sektörüne bakıldığında biyo-teknoloji deniliyor, önceden mühendislik dallarına bakılıyordu. Şimdi ise derslerin içerisinde veya pratiklerin içerisinde yazılım ve teknoloji olmazsa olmaz hale gelmektedir. Bütün endüstrilere bakıldığında nesnelerin interneti, teknoloji kullanımı, teknolojiyle beraber yazılım kullanımı, donanım ile yazılımların birleşmesi hatta cihazların birbiriyle iletişim kurabilir hale gelmesi söz konusudur. Kritik olarak görülen nokta bu değişim ve dönüşümün içerisinde bir de pandeminin etkisiyle uzaktan çalışma sistemi, iş hayatını değiştirmektedir. Bugüne kadar bilinen standartlar, müşteri ihtiyaçları ve beklentiler de değişmektedir. Artık şirketler de lokasyon bağımlı olmaktan kendini kurtarmaktadır (Bozkurt, 1997: 23-24).

Birbirinden fiziksel olarak uzak olunsada işlerin yürüyebileceği bir sisteme geçiş sağlanmaktadır. İşlerin uzaktan yürütülebileceği, iletişimin kurulabileceği, mal ve hizmet servislerinin çalıştırılabileceği, aksamadan kurumsallığın sürdürülebilir olduğu pandemi sürecinde belirgin hale gelmektedir. Şirketler pandemi öncesi dönüşümlerini ağır aksak ilerletmekte veya periyotlara yaymaktaydı. Pandeminin bu süreçte en önemli etkisi dönüşümü zorunlu kılarak hızlandırmak oldu. Daha önceleri bir şirketin dijital dönüşümü 3 ile 5 yılı kapsayan periyotlarla ilerlerken pandemi ile bu 1 yıla, 6 aya kadar düşen bir duruma geldi. Yani artık dijital dönüşümü, bu çalışma modelini yeni normal diye tabir edilen aslında artık yarınki iş yaşamının normali olan bir geçiş konuşulmaktadır.

2.3. Dijitalleşme ve Toplum

Toplumun teknolojik dönüşümü, dijitalleşme süreçleri esasında 90'lı yılların ortalarında başlamıştır ve dönüşüm kendi içerisinde üç aşamalı şekilde genişleme yaşamıştır. Birincisi bilginin dijitalleşmesi, ikincisi süreçlerin dijitalleşmesi ve üçüncüsü de işgücünün dijitalleşmesidir.

Dijitalleşmenin temelinde insan vardır. Dijitalleşmede teknoloji kullanılarak bireyin, toplumun ve kurumların dönüşümü anlamına gelmektedir. Teknoloji aslında hayatımızı değiştiren dinamiklerden yalnızca bir tanesidir. Dijitalleşme bahsinde olay sadece teknolojiye bağlandığında sorunlu bir yaklaşım geliştirmiş olunur. Teknolojiyi geliştirme amacımız bulunmaktadır. Kendi kendine ve durup dururken gelişen bir olgu değildir. Teknik gelişimi ileriye sıçratan sosyo-ekonomik temelli makro dinamikler bulunmaktadır. Bu makro dinamiklerle paralellik içerisinde ve o dinamiklere cevaben teknolojiye hareketlenmeler düzenli olarak yaşanmaktadır. Teknoloji kullanarak dinamizmi başlatan da insan olmakta, bireyin gerek kendi içindeki sorunları olsun ya da şirketlerin içerisindeki sorunlar olsun veyahut toplumsal temelli sorunlar olsun bunların çözümleri teknolojiyi kullanarak nasıl giderebiliriz kısmına dair çalışmalarla alakalıdır. Genel algıya bakıldığında kurumları ve dünyayı değiştiren tek faktörün yeni jenerasyon veya teknoloji olduğu kabul edilmektedir. Esasında bu yaklaşım eksik ve tek taraflıdır, teknoloji geliştiğinde, yeni teknolojik cihazlar yaşama girdiği zaman tüm toplum bütün kuşaklarıyla bu süreçlerden etkilenmektedir (Kutal, 1997; Akt. Kocabaş, 2015: 4-17).

Ortaya çıkan yeni teknoloji ağırlıkla o toplumun en genç kesimiyle ciddi etkileşim içerisinde olsa da toplam etkileşim gözden kaçırılmamalıdır. Dijitalleşme denildiğinde özellikle şirketler bazında bakıldığında şirketlerin yaklaşımı yeni jenerasyonların beklentileri üzerinden şekillenmektedir. Bu şekilde yaklaşıldığında hem eksik hem de yanlış bir dijitalleşme tartışması yapıldığını belirtmek gerekmektedir. Dijital olanaklar ve çağın ruhu; bireylerin kendi kişisel deneyimlerini sanal ortamlarda çeşitlendirirken bireyleşme, bireyselleşme, tanınma, keşfedilme, kendini bir şeyle ortaya koyma, kimlik inşa etme, gruplara katılma, yaşamıyla ilgili sanal kaynaklı/etkili kararlar alma, sosyallik ve etkinlik algısını sanal yönde değiştirme eğilimini arttırmaktadır. Birebir ilişkilerin en özel alanı olan arkadaşlık, dostluk ve evlilik olgularının sosyal medya arkadaşlığı-evliliği olgularına dönüşmesi günümüz bireyi için artık olağan bir sosyal ilişkidir (Özcan ve Keskin, 2020: 222).

2.4. Dijitalleşme ve İş Yaşamı

Tarihin ilk çağlarından itibaren toplumlar doğadan, birbirlerinden ve yaşanan yeniliklerden etkilenmişlerdir. Bu etkilenme o dönemlerde zor olmakta ve uzun sürmekteydi. Günümüzde her geçen gün farklı alanlarda çarpıcı etkiler yaratan

teknolojik gelişmeler, toplumsal değişimin daha kolay ve hızlı yaşanmasına sebep olmaktadır. Tüm dünyayı etkileyen bu teknolojik gelişmeler ile toplumsal değişim, tanımının ötesinde yeni bir boyut kazanmaktadır.

Sanayi Devrimi dönemi, tüm dünyada teknolojik gelişmelerin hız ivmesi kazandığı bir dönemdir. Bu dönem ekonomik, sosyal, siyasi, toplumsal ve kültürel alanda tüm insanlığı etkileyen güçlü bir değişim dönemidir (Ersöz ve Özmen, 2020: 171). Sanayi Devrimi ile başlayan bu gelişim ve değişim dönemi, günümüzde yaşanan dijitalleşme ile daha da hız kazanmıştır.

Dijitalleşmenin her alanda olduğu gibi iş yaşamına da etkileri bulunmaktadır. Yaşanan bu teknolojik gelişmelerin ilk adımı bilginin dijitalleşmesi ile olmuştur. Bilginin dijitalleşmesi beraberinde süreçlerin ve iş gücünün de dijitalleşmesini getirmiştir. Dijital dünyanın getirdiği birçok kolaylık iş yaşamında da ortaya çıkmıştır. Dijitalleşmenin olumlu ve olumsuz birçok etkisi bulunurken, iş yaşamına etkileri çoğunlukla olumlu yöndedir (Yankın, 2019). Aşağıda iş yaşamında dijitalleşme süreci üzerinde durularak; bilginin, süreçlerin ve iş gücünün dijitalleşmesinden söz edilmektedir.

2.4.1. Bilginin Dijitalleşmesi

Bilgi bir toplumun herhangi bir alanda yeni bir ürün ve hizmet ortaya çıkarmasını sağlayan en kıymetli unsurdur. Günümüz dünya toplumları, bilgi toplumlarıdır. “Bilgi toplumunda, üretim yapısının temelini bilgi ve teknoloji üretimi oluşturmaktadır” (Abanoz, 2013: 14).

Bilgi kavramı yalnızca eğitim ve öğretim süreçlerine indirgenmiş hali ile düşünülse de bu halinin çok ötesinde bir kavramdır. Dolayısıyla bu kavramı sınırlandırmak çok kolay değildir. Öyle ki “Orta Çağ’da şekil vermek, sonrasında herhangi bir şeyin bir başkasına aktarılması” ifadesinde de anlaşılabileceği gibi (Capurro ve Hjørland, 2003; Akt. Sağır ve Memiş Sağır, 2019: 124), günümüzde bilginin tanımı düşünülürken üretme, ortaya çıkarma, oluşturma ve aktarma kavramları da dikkate alınmalıdır.

Küreselleşmenin, gündelik yaşamı değişime uğrattığı bu yüzyılda, bireylerin karşı karşıya kaldıkları en önemli konulardan biri dijitalleşmedir (Sağır ve Memiş Sağır, 2019: 124). Eskiden bilgiye ulaşmak zaman ve mekan oluşumlarına sıkı sıkıya bağlı iken; günümüzde bilginin dijitalleşmesi bu bağı zayıflatmış ve bilgiye erişme

kolaylığının önünü açmıştır. Bilginin dijitalleşmediği koşullarda bilgiye erişmek daha analog ve yüz yüze uzun süreçleri gerektiren ciddi bir emek-zaman ayırmayı gerektiren bir yerde durmaktaydı. Bilginin dijital hale gelmesi, dönüşmesi teknik olarak dijitalleşme ya da dijitalizasyon adını almaktadır. 90'lı yıllarda WEB siteleri önemli bir bilgi kaynağına dönüşmektedir. Her kurum, kuruluş veya bireysel şahıslar kendi ilgilendikleri alanları içeren WEB siteleri kurmaya başladı. Bilginin dijitalleşmesi demek bugüne kadar bilgi kaynaklarının (kitaplar, belgeler vs.) dijital ortama aktarılması anlamına gelmektedir fakat bunu sadece kitapları tarayarak internetten erişilebilir hale getirmek olarak düşünmemek gerekmektedir. Herhangi bir okul kaydı, burs başvurusu, sınav başvurusu, finansal hizmetler vs. tüm bunların belirli ağlar içerisinde veri haline geldiği bir aşama kastedilmektedir (Temel ve Yapraklı, 2015: 2-5).

2.4.2. Süreçlerin Dijitalleşmesi

Gündelik yaşamdan uzun süreli planlamalara kadar tüm süreçler internet üzerinden gerçekleştirilebilir bir konuma yükselmektedir. Üstelik yalnızca geleneksel çalışma ilişkileri içerisinde eskiden yapılabilir işlemlerin sanal platforma aktarımıyla sınırlı olmayan işlemler; aynı zamanda eskiden yapılamaz görülen işlemleri de mümkün kılan bir dönüşüm yaratmaktadır. Ulaşım alanından örnek verilecek olursa; daha önceleri uçuş yapabilmek için check-in işlemini hava limanından yapıp uçuş bileti alınması gerekiyorken şimdi ise evden yapılabilir durumdadır. En genel ifadesiyle e-bilet sistemiyle teknolojik cihazlar aracılığıyla insanlar ulaşım yapma belgelerini her an yanlarında taşımaktadırlar. Süreçlerin dijitalleşmesi hem işleri daha hızlı bitirmeyi sağlamakta hem de daha önceden yapamadığımız şeyleri yapabilir hale getirmektedir (Karagözoğlu ve Aslıyürek, 2016: 88).

Bilginin dijitalleşmesinin bir getirisi olan süreçlerin dijitalleşmesi oldukça olağan ve gerekli bir durumdur. Bilgiye erişme süreçlerinin dijitalleşmesi; hastaneler, devlet kurumları, eğitim ve öğretim kurumları ve özel kuruluşlara kadar birçok alanı kağıt masraflarından ve uzun zaman alan süreçlerden kurtarmış ve kolaylıklar sağlamaktadır. Dijitalleşme konusu şirketler açısından değerlendirildiğinde, “bilgiye ulaşımı kolaylaştırarak sahip olunan verinin tamamını ve elde edilen çıktıları yorumlamada ve paylaşmada örgütlere, yöneticilere büyük avantajlar sağlar” (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021: 124).

2.4.3. Dijitalleşme ve İş Gücü

Bilginin ve süreçlerin dijitalleşmesi iş gücünün de dijitalleşmesini gerektirmiştir. Endüstri 4.0 olarak da ifade edilen bu süreç iş gücünün akıllı cihazlara doğru kaymasıdır. Sanayi devrimi 1700'lerin son çeyreğinde buhar makinesinin bulunmasıyla mekanik evre ile başlamıştır. 1900'lerin başında elektriğin icadıyla ikinci evreye sıçramış, 1970'lerde elektronik devrelerin, çiplerin icadıyla üçüncü evre ve son olarak veri akışıyla entegre otomasyonlu akıllı sanayi sistemleriyle ortaya çıkmaktadır. Bu evreyle işgücünde, üretim sürecinde mümkün olduğunca insanın yaptığı işleri insan yerine yapay zeka, nesnelerin interneti ve büyük veri aracılığıyla cihazlara yaptırmak anlamına gelmektedir.

Bilginin ve bilgiye erişme süreçlerinin dijitalleşmesi nedeniyle, günümüzde şirketlerin dijital cihazlara sahip olmaları, çalışanların ise dijitalleşme ile ilgili akademik bilgi, beceri, kazanım ve donanıma sahip olmaları önemli bir kriter haline gelmiştir. Kendini dijitalleştirmeyen şirketler çağın gerisinde kalacak ve dijital bilgi ve beceriye sahip olmayan çalışanların ise iş bulma olanakları azalacaktır. Dolayısıyla günümüzde şirketlerin teknolojik gelişmelere ve dijitalleşmeye uyum sağlamaları için ilgili seviyede bilgiye ve alana ilişkin dijital nitelikleri barındıran iş gücüne sahip olmaları gerekmektedir (Üzmez ve Büyükbeşe, 2021: 125).

Bu bağlamda, dijitalleşmenin bileşenlerini açıklamakta fayda vardır. Aşağıda dijitalleşmenin bileşenleri olan yapay zekadan, nesnelerin internetinden, büyük veriden, görüntülü aramadan ve izleme ve takip uygulamalarından söz edilmektedir.

2.5. Dijitalleşmenin Bileşenleri

2.5.1. Yapay Zeka

Yapay zeka, bilgisayarlara normalde insan zekasına ihtiyaç duyulan işleri yaptırma teknolojisidir. 1940'lı yıllarda İngiliz matematikçi Elon Turing yapay zeka ile ilgili ilk kuramsal çerçeveyi sunan kişidir. Turing konuyla ilgili bir test yapmayı önerir. Teste göre; üç odadan oluşan bir deney alanında A odasında makinenin, B odasından insanın, C odasında tek tek sırayla 100 tane deneğin girip-çıkacağı bir ortam hazırlanmaktadır.

C odasına alınan deneklere hangisinde insan ve makine olduğu söylenmeksizin A ve B odalarında makine ve insanın olduğu, yazılı olarak bu iki odaya sorular sorması, aldığı cevaplardan hareketle insanın hangi odada bulunduğu söylemesi istenir. Ona

göre eğer deneklerin %51'i yapay zekanın verdiği cevaplardan hareketle onu insan zannediyorlarsa o halde makine ileri düzeyde yapay zeka olma özelliğine sahiptir (Aydın, 2011: 1-7).

Yapay zeka üzerine çalışma yürüten bilim insanları konuyu üç farklı açıdan ele almaktadır. Dar, genel ve süper yapay zeka bakışları geliştirilmiştir. Dar yapay zeka olarak sürece yaklaşanlar 1940'lardan bugüne uzanan şu an içinde bulunulan aşamayı esas almaktadırlar. Teknolojiye Endüstri 4.0 bakış açısıyla bakan bu bilim insanları, yapay zeka mevcut halinden öteye geçemez, geçmemelidir görüşünü taşımaktadırlar. Dar yapay zekadan kastedilen yapay zekanın tek bir konu ile ilgili beceri sahibi olup o konu dışında bütünüyle becerisizdir. Bu bilinen anlamda bir makine, bilgisayar, yazılım vs. olabilmektedir fakat bu bakış açısıyla yaklaşan bilim insanları için makinenin kimliği, hakkı, hukuku olamaz (Brennen ve Kreiss, 2014).

Akıllı telefonlardaki dijital asistanlar, mahkemelerde iddianameleri inceleyen robotlar, evlerdeki elektrikli süpürgeler en başlıca örnekler olarak ortaya çıkmaktadır. Dar yapay zeka savunucuları yapay zekayı tek boyutlu ve yalnızca ona verilen algoritma ve verilerin sonucunda işlevini yerine getiren makineler olarak yaklaşmaktadır. Dar yapay zekanın üretim bandında kullanımında ise yine tek boyutlu bir yaklaşımla insan gücünün yerine ikame ettirme amacı bulunmaktadır. Genel yapay zeka bakışını esas alan bilim insanları; 4.0'ın gelişiminin geldiği nokta ile sınırlı kalmayacağını ortalama 50-100 yıl içerisinde farklı noktalara sıçrayacağını öne sürerken; süper yapay zeka savunucuları ise yaşamda birey olma kimliğini edinme potansiyeline sahip, kendi varlığının bilincinde olan makinelere doğru ilerlediğini düşünmektedir (Karakaş, Rukancı ve Anameriç, 2009: 39).

2.5.2. Nesnelerin İnterneti

2020 itibariyle 5G teknolojisinin de yaygınlaşmasıyla teknolojide yeni devrim yaratması beklenen bir konudur. Dünyada açma kapama düğmesi olan cep telefonundan matkaplara, uçak motorundan buzdolabına kadar elektronik veya mekanik tüm cihazları birbirine dolayısıyla internete bağlama teknolojisidir. Bunun kazanımları ise yine makine öğrenmesi, yapay zeka gibi teknolojilerde olduğu gibi insan ufkunu zorlayacak bir gelişmedir. Nesnelerin internetinde hedeflenen amaç, önceleri internete bağlanamayan ve belirli bir yapay zekaya sahip olmayan nesneleri akıllı cihazlara dönüştürebilmektir. Bu akıllı cihazlardan alınan verilerle de makine

öğrenmesi, yapay zeka ve büyük veri gibi teknolojileri geliştirmek ve sonunda akıllı bir dünya yaratmak, birçok şirket nesnelerin internetini “her şeyin interneti” bağlamında ele almaktadır. Şu anda 6 milyara ulaşmış olan internete bağlı nesnelerin sayısı ciddi büyüme hızına sahip bir şekilde 2020’li yıllar içerisinde internete bağlı nesnelerin sayısının 26 milyara ulaşacağı ve devamında oldukça kısa bir süre içerisinde 100 milyara kadar ulaşacağı tahmin edilmektedir (Dijital Dönüşüm Dergisi, 2017).

Bugün kullanılan nesnelerin interneti yaşamın birçok yerinde işlevli bir şekilde pozisyonu almış durumdadır. Konuyla ilgili güncel olan örnekleri şu şekilde sıralamak mümkündür (Dijital Dönüşüm Dergisi, 2017):

- Akıllı termostat, evin ısıtma sistemine entegre edilebilen bir cihaz, internetten aldığı hava durumu bilgisiyle karşılaştırmakta, günün hangi saati olduğuna bakarak gerekli ayarlamaları yapmaktadır. Bireylerin ayarlama yapmasına ihtiyaç duyulmaksızın tamamen kendine has bir çalışma sistemine sahiptir. Akıllı telefon uygulaması ile tercihe göre uzaktan kapatıp açma özelliği bulunmaktadır.
- Akıllı priz; normal prize takılan bağlı bir cihaz, bu cihazla hangi saatlerde açılıp kapanacağı ayarlanabilmekte, prize takılı cihazların ne kadar enerji harcadığıyla ilgili bildirimler sunmakta ve bunu telefonda da uzaktan yapabilme özelliğine sahiptir.
- Akıllı kapı kilidi, arabalarda kullanılan anahtarsız giriş teknolojisine benzer bir şekilde telefon aracılığıyla yakınlaşma ve uzaklaşmaya göre kapı kilidinin açılması kapanması sağlanabilmektedir. Yine telefon uygulamasıyla evin sahibinin evde olmadığı koşullarda, başka birinin eve girmesine erişim izni verebilmektedir. En önemli yanı ise anahtar kaybetme ve içeride unutma gibi sorunlar bu sistemle ortadan kaldırılmış olmaktadır.
- Akıllı ev, sensörler aracılığıyla ışıklara, kapı kilitlerine, kombiye, kameralara veya hoparlöre bağlayarak tek bir yerden yani bir cep telefonundan tüm evi kontrol edebilme özelliğine sahiptir.
- Akıllı diş fırçası, çocuklardan yetişkinlere diş fırçalama alışkanlıklarını geliştirmek için tasarlanmıştır. Ne kadar sıklıkla ne kadar süre fırçalama

yapıldığını kaydetmekte ve gelecekte bu verileri dış hekimleriyle paylaşabilmektedir.

- Akıllı pet; evde beslenen kedi ve köpeklerin doğru zamanda ve yeterli miktarda beslenmesi için hazırlanmış bir cihazdır. Yine uzaktan cep telefonuyla cihazı kontrol edebilmek mümkündür. Mama stoku belli bir seviyenin altına düştüğünde otomatik olarak petshop mağazalarından sipariş verebilmektedir.
- Akıllı çöp kutusu, tamamen güneş enerjisiyle çalışan, içinde sensörler bulunan bir cihazdır. Kapasitesi dolduğunda temizlik görevlilerine bildirim göndermektedir.
- Akıllı sulama sistemleri, toprağa yerleştirilen sensörler sayesinde topraktaki nem oranını ölçerek ne zaman ve ne miktarda sulamaya ihtiyaç olduğu belirlemekte, sonrasında otomatik olarak sulama işini yerine getirmektedir. Hava durumu tahminlerini internetten alan bu sistem eğer yakın zamanda yağmur yağma ihtimali varsa sulamayı durdurmakta ve su israfını önlemektedir.
- Akıllı sağlık, biyo-teknoloji, giyilebilir cihazlar öne çıkmaktadır. Sağlık hizmetini kökünden değiştirebilecek cihazlar şimdiden kullanıma girmiş durumdadır. Örneğin Mimo Baby isimli cihaz, bakımı yapılan bebekle ilgili ne zaman ve ne kadar süre uyudu, kalp atışları ne durumda ne zaman yemek yedi, bir sonraki uyku ve yemeği ne zaman, odasının havası nasıl, nem durumu nasıl vb. birçok sorunun cevabını sunmaktadır. Herhangi bir sorun olduğunda da kullanıcıların telefonuna bildirim göndermektedir. Bir başka örnek ise yaşlılar içindir. Özellikle kalp rahatsızlığı olan yaşlılar vücutlarında kullanabilecekleri bir takip cihazıyla herhangi bir tehlike durumunda bir şey yapmalarına gerek kalmadan en kısa sürede tıbbi yardım alabileceklerdir. Kalp ritminde bir bozukluk olduğunda ya da kalp krizi durumunda bu cihaz hemen acil yardım hattını arayarak konum özelliğiyle hastanın bulunduğu yere yardım gelmesini sağlamaktadır. Yalnız yaşayan yaşlılar için özellikle önerilen bir üründür.

Bahsedilen bu örnekler günlük yaşama girmiş durumdadır. Birbirine bağlı ve iletişim halinde olan bu cihazların sayısı gerçekten 100 milyara doğru ilerlediğinde inanılmaz bir ağ oluşturacağı düşünülmektedir. Evin akıllı olmasından kocaman şehirlerin akıllı olacağı bir sürece doğru ilerlenmektedir. Yollara yerleştirilecek sensörlerle trafik sıkışıklıklarının nedenleri anında çözülebilmekte, şehrin nerelerinde hangi sorunların

yaşandığı, çöp toplama gibi idari hizmetleri yetkililere giden bildirimler aracılığıyla veriler analiz edilip müdahale edilebilmektedir. Otomobillerin de akıllı olmaya başlamasıyla belki de trafik ışıkları kaldırılma noktasına gelebilmektedir. Böylelikle çok daha akıcı trafik akışıyla tüm ulaşım sorunların ortadan kaldırılabilir. Elbette tüm bunlar mevcut nesnelerin internetinin varabileceği potansiyelleri barındırmaktadır fakat meselenin insan yaşamını kolaylaştıran boyutu pozitif düşünmeyi sağlarken diğer boyutu olan güvenlik konusu açıkta durmaktadır. Tüm nesnelerin internete bağlanması siber güvenlik sorunuyla tüm kullanıcıları karşı karşıya bırakmaktadır. Ev içindeki nesnelerin başkaları tarafından kötü amaçlı bir şekilde ele geçirilme ihtimali kuvvetle muhtemeldir. Böylelikle birbiri ile ilişkili olan örneğin tost makinesi ile banka hesaplarının finans kontrolünün başkaları tarafından dolandırma maksadıyla ellerine geçmesine neden olabilmektedir (Karagöz, 2018:73).

2.5.3. Büyük Veri

Sapiens kitabının yazarı Harari, 21. Yüzyıl İçin 21 Ders isimli kitabında şöyle der: “Büyük veri, makine öğrenmesi, yapay zeka gibi teknolojiler nedeniyle gelecekte insan gücüne ihtiyaç o denli azalacak ki insanlar kitleler halinde gereksiz hâle gelmeye başlayacak” (Harari, 2018: 12).

Bunun sinyallerini de son otuz yıldır ortaya çıkmaktadır. İnsanlık tarihinde hiç olmadığı kadar hızlı bir şekilde ilerlemekte ve bu ilerlemeyi kontrol edebilecek bir güç, bir yaklaşım veya kontrol mekanizması da görünmemektedir. Ne kapitalizm ne liberalizm ne de sosyalizm bu değişimler karşısında çözümler üretebilir pozisyonda bulunmamaktadır.

Sonunda da Harari’ye göre şu şekilde olması beklenmektedir: “Devletler yerine bu teknolojileri kontrol eden şirketler dünyanın yönetimini ele geçirecekler”. Burada bireylerin bu durumda ne yapacağı sorusu ortaya çıkmaktadır. Muhtemelen bu yeni dünyada insanlara düşen görev ise değişimlere şimdiden hazırlık göstererek yeni nesil işlere adapte olmak gibi görünmektedir. Büyük veri, dünyadaki tüm verilerin bir noktada toplanması ve tüm bilgilerin dijital olarak ulaşılabilir olması anlamına gelmektedir.

2000 yılında dünyadaki verilerin yalnızca %20’si dijitaldi. Kalan %80’i eski usul kitaplarda bulunan bilgiler şeklindeydi. 2015 itibarıyla bu oran %98 sıçramıştır. Şu

anda dünyadaki tüm bilgilerin %98'i dijital olarak erişilebilir bir hale gelmiştir. Bu genişlemenin sonucunda büyük veriye ulaşılmaktadır. Eski dijital ortamda bilgilere ulaşmak ancak zaman alan liste yöntemiyle çalışma ile mümkündü. Büyük veride ise liste yöntemi yok, bilgilerden oluşan bir bulut sistemi bulunmaktadır. Hangi konuda hangi bilgiye ihtiyaç duyulursa, yazılan algoritma o veri bulutunun içinden gerekli bilgiyi anında çekebilmektedir. Büyük veri tanımlanırken üç ana başlıktan bahsedilmektedir. Bunlardan birincisi hacim (volume)'dir (BİK, 2018).

Devasa boyutlardaki veri birikimini ifade eden hacimde gigabytelar yok, bu alanda petabyte ve tetrabyte gibi daha geniş depolama modelleri kullanılmaktadır. İkincisi ise hız (velocity)'dir. Bu alanda verilerin üretilme hızı gerçekleşmektedir. Sosyal medyanın da etkisiyle üretilen veri sayısı inanılmaz boyutlardadır. Sadece sosyal medyada her bir dakikada Instagram uygulamasında 216.000 fotoğraf paylaşılmaktadır. Twitter'da 2.700.000 tweet atılmaktadır. 30 milyar anlık mesaj ve 200 milyon e-posta gönderilmektedir. Durum böyle olunca verilerin kapladığı alanın genişlemesi de anlık olmaktadır. Bu durum bu bilgilerin nerede ve kim tarafından tutulduğu sorusu ortaya çıkmaktadır. Şu an büyük veriyi en sıkı şekilde elinde bulunduran Facebook ve Google'dır. Üçüncüsü ise çeşitlilik (variety), bu veriler çok farklı kaynaklardan çok farklı şekillerde gelebilmektedir. Büyük veride metin, video, ses, sunum, mesaj veya veri tabanı dosyaları bulunabilmektedir (Kesayak, 2017).

Büyük veri nerelerde kullanılacak veya nerelerde kullanılmaktadır sorusuna bakıldığında; esasında büyük verinin kullanım alanların mevcut haliyle sınırsız bir görünüme sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Olasılıklar sınırsız ve bunun birçoğu bugünden yaşama girmiş durumdadır.

- Çağrı merkezlerinin müşteriler ve hedef kitle hakkında edindikleri bilgiler büyük veri aracılığıyla elde edilmektedir. Çağrı merkezlerinde çalışanların bilgisayarlarında veri bulutuna erişen kontrol panelleri bulunmaktadır. Bu bulut sistemi aracılığıyla kişilerin isim, adres, aile geliri ve aile üyeleri ile ilgili bilgilere erişebilmektedir. Erişilebilir bilgiler yalnız bununla sınırlı değil örneğin herhangi bir bankaya ait olan kredi kartının ne zaman ödendiğine dair bilgiye, müşterinin bankayla veya şirketle son işlemlerini öğrenmek için de müşteri ilişkilerinin veri tabanına ulaşabilmekte, hatta eski aramaların metinlerine, gönderdiğiniz e-postalara, canlı yardım alındığında yapılan yazışmalara, sosyal medya hesaplarına

da erişebilmektedir. Söz konusu şirketin web sayfası ziyaret edildiğinde hangi sayfanın ziyaret edildiğini ve kaç dakika bu sayfada kalındığını çok kolay bir şekilde öğrenebilmektedirler. Bir başka veri kaynağı ise örneğin merkezi takip özelliği olan bir şirket aracı kullanıldığında; nereye, ne zaman gidildiği hatta o anda nerede bulunduğunu bile öğrenebilmektedirler. Bu sayede ne ile ilgilenildiği hakkında ve bireyle ilgili bireyden daha fazla bilgi sahibi olabilmektedirler. Bunların hepsini tek bir tıkla, tek bir yerden gerçek zamanlı olarak yapabilmek olanağına sahiptirler. Birçok şirket şu anda bu imkanları kullanmaktadır.

- Büyük verinin güvenlik bakımından işlevi bulunmaktadır. Örneğin kredi kartı sahiplerinin ikamet ettikleri ve alışveriş yaptıkları yerler belli kredi kartı ile oldukça ilgisiz bir yerden alışveriş gerçekleştiğinde banka kendi müşterisine gerçekleşen işlemi yapıp yapmadığını anlamak için ulaşmaktadır. Bu işlevi sağlayan büyük veridir. Eldeki bilgilerin analizi, sıra dışı aktivitelerin tespit edilmesi, buna uygun bir eylem alınmasını sağlayan algoritmalar sayesinde güvenlik önlemi geliştirilmektedir. Bu algoritmalar aynı zamanda bağlantılı aktiviteleri de incelemektedir. Örneğin İstanbul’da yaşayan bir bireyin kartı farklı bir şehirde kullanılıyorsa sistem daha önceki alışveriş dökümü üzerinden yapılan alışverişin şüpheli olup olmadığını anlamaya çalışmaktadır. Şirket boyutuyla bakıldığında ise fiyatların belirlenmesinde büyük verinin kullanıldığı görülmektedir. Bir ürünü piyasaya sürdükten sonra tüm mağazalarda kaç saatte kaç ürün satıldığı kontrol edilmektedir. Örneğin bir mağazada hiç ürün satışı olmamışsa hemen o mağazanın müdürü ile iletişime geçilmektedir. Bu sayede, mağaza müdürü ürünü raflara koymadıysa hemen konu çözüme kavuşturulmaktadır. Aynı zamanda müşterilerin fiyatlandırma bandı içerisinde hangi fiyatlarla alım yaptıkları da görülebilmekte, yüksek veya düşükse gerekli ayarlamalar yapılmaktadır. Tüm bunların hepsi çok farklı kaynaklardan alınan yığınla verinin anında analiziyle mümkün olmaktadır.
- Büyük veri günlük yaşamda da önemli yer tutmaktadır. Netflix ve hepsiburada.com bu açıdan en bilinen örneklerdir. Netflix’te bir şey izlendiğinde benzer dizi veya film önerileri gelmeye başlamaktadır. Benzer şekilde hepsiburada.com’da belli bir ürün taraması yapıldığında o ürünle ilgili reklamlar ekranın sağında solunda ve bildirim olarak gelmeye başlamaktadır. Tüm bunlar

internet kullanma alışkanlıklarının, ilgi alanlarının ve girilen sitelerin analiziyle gerçekleştirilmektedir.

- Siyasal çalışmalarda da büyük veri önemli rol oynamaktadır. Örneğin; ABD eski başkanı Barrack Obama'nın 2012'de seçimleri kazanmasında ekibinde yer alan büyük veri analistlerinin çok önemli rolü bulunmaktadır.
- Büyük veri temelli iş alanlarına bakıldığında ise büyük veri mühendisliği, büyük veri mimarlığı, büyük veri analistliği, veri tabanı mühendisliği, veri ambarı mühendisliği, büyük veri araştırmacılığı vs. gibi alanlar ortaya çıkmaktadır (TİSK, 2016: 37).

2.5.4. Görüntülü Arama

İnsanlığın ortaya çıkışından itibaren iletişime ihtiyaç duyulmaktadır. İnsanların birbirleriyle iletişiminin boyutu her yeni yüzyılda farklı boyutlar kazanmaktadır. Telefonun icadından önce insanlar yalnızca yüz yüze iletişim kurabilmişlerdir. Kablolu telefonlarının icadından sonra cep telefonlarının icadı büyük bir dönemi başlatmıştır. Bunun yanı sıra teknolojinin gelişimi arama kavramını üst boyutlara taşımıştır. Yakın geçmişte arama kavramı sesli bir yapıya sahipken, teknolojiyle birlikte bu kavram görüntüleme yapısı kazanmıştır. Dünya üzerinde iletişimin yalnızca yüz yüze gerçekleştiği zamanlardan sonra günümüzde evin salonundan dünyanın diğer ucuna görüntülü ulaşabildiği zamanları yaşanmaktadır.

2020 yılında dünyayı etkisi altına alan Corona Virüs pandemisi esnasında görüntülü aramalar daha da önem kazanmıştır. “Tüm dünyada ciddi oranda ölümlere yol açan bu hastalığın daha fazla yayılmasını engellemek için her ülke birtakım önlemler almak zorunda kalmıştır” (Bayram, 2021: 235). Pandemi ile tüm dünyada çeşitli karantina süreçleri ortaya çıkmıştır. Bu süreçten günlük yaşam, iş yaşamı ve eğitim hayatı gibi bireylerin yaşamları önemli ölçüde etkilenmiştir. Bu dönemde eğitimler, ikili görüşmeler, aile ve iş toplantıları görüntülü görüşmeler ile sağlanmak zorunda kalmıştır.

Bu durum özellikle iş yaşamında evden çalışma düzenini ortaya çıkarmaktadır. Evden çalışma düzeni, çalışanlar ve işverenler için olumlu ve olumsuz durumlar ortaya çıkarabilmektedir. İş yaşamında yaşanan bu olumsuzlukların başında kopuk iletişim ve verilerin güvenliği sorunlarının geldiği söylenebilmektedir. Günümüzde görüntülü arama konusunun güvenliği ile ilgili tartışmalar sürmektedir. Yüz yüze yapılan

görüşmelerde ortamın güvenliğini sağlamak daha olanaklı olurken; görüntülü arama sürecinde bu ortamın güvenliği iletişimi gerçekleştiren bireylerin kontrolünde olmayabilir.

2.5.5. İzleme ve Takip Uygulamaları

İş yaşamında kontrolü kolaylaştırmak ve iş verimini artırmak gibi katkıları bulunan izleme ve takip uygulamaları teknolojinin iş yaşamına getirdiği önemli yeniliklerdendir. İzleme ve takip uygulamaları sayesinde işverenler çalışanlarını denetleme olanağına sahip olabilmektedirler. Geçmişte bu izleme olanağı oldukça kısıtlı olduğu için ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin kalitesinin düşüklüğü kaçınılmazdı. Günümüzde ise izleme ve takip uygulamaları aracılığıyla kontroller daha hızlı ve daha kolay sağlanabildiği için ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin kalitesinin arttığı söylenebilmektedir. Ayrıca işveren açısından işçileri denetlemek yalnızca ürün ve hizmetlerin kalitesi açısından değil birçok alanda avantajdır. Ayrıca izleme ve takip uygulamaları, proje yönetimi, ekip çalışmaları, müşterilerle iletişim, reklam ve pazarlama gibi çeşitli alanlarda birçok avantaj sağlamaktadır. Yapılan araştırmalar takip ve izleme uygulamalarının verimliliği artırdığını ortaya koymaktadır (Eroğlu, 2021: 38).

Takip ve izleme uygulamaları, iş performansını artırma gücüne sahip olsa da birçok risk doğurabilmektedir. Bu riskler; çalışanların bağımsız karar verme olanaklarını kısıtlama ve verilerin korunmasında ortaya çıkabilecek problemler olarak açıklanabilmektedir (Eroğlu, 2021: 37). Ayrıca çalışanların teknolojik yeterliliklerinin düşük olması takip ve izleme uygulamalarını kullanan şirketler için yalnızca masraf olarak değerlendirilebilmektedir (Abraham, vd, 2019: 658; Akt. Eroğlu, 2021: 37).

Şirketlerin geri dönülmez hatalarına önceden tespit etmelerine olanak sağlayan ve kaliteli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasında önemli rol oynayan takip ve izleme uygulamaları iş yaşamının düzenlenmesinde güçlü araçlardır (Lee ve Kleiner, 2003: 77; Akt. Eroğlu, 2021: 38).

2.6. Dijitalleşmenin Örgütler Üzerindeki Etkisi

Dijital dönüşümü her şeyden önce üretim araçlarının gelişimi ve sermaye sınıfının üretim kapasitesini geliştirme çalışmaları ekseninde ele almak gerekmektedir. 1800'lerden itibaren kitlesel ölçekte makine kullanımı ile başlayan kapitalist

endüstriyel sistem insanlık tarihi açısından oldukça kısa denilebilir bir süre içerisinde ulusal sınırları her kazandığı ivmede aşarak küreselleşme çağına adım atmıştır. Dijitalleşmenin üretim alanlarında ve bu üretimin de özel mülkiyeti kapsayan noktalarda gelişmiş olması tesadüf değildir aksine içinde yaşanan sistemin bir sonucudur. Bu yönüyle küreselleşme, neo-liberalizm ve dijitalleşme karşılıklı olarak birbirini etkilemiş ve etkilemeye de devam eden olgulardır. Şirketlerin meseleye yaklaşımı üretim kapasitesini arttırmak, pazarda kök salmak, yayınlanan listelerin en başında yer almak, rekabet savaşında ayakları yere basan kurumlar haline gelmek, hedef kitesine ürettiği ürünlerin hepsini satabilmektir (Muro, LIU, Whiton ve Kulkarni, 2017).

Tarih boyunca teknik gelişmeler her zaman çalışma yaşamını ve bunun en temel bileşeni olan işletmeleri, onların iş yapış tarzlarını, personel yapısını ve ilişkilerini, kullandıkları araçları, hedef kitlelerine yönelik politikalarını değişikliklere uğratmaktadır. Endüstri 4.0 ile yaşanan süreçte piyasada kalıp kalamama konusunda benzer bir şekilde şirketlere değişim dönüşümü adeta dayatmaktadır. Dijitalleşmenin etkisi kendinden önce gelen teknik devrimlerden çok ileri, çok hızlı ve çok daha kapsayıcıdır (Ersoy, 2018).

Üretim araçlarıyla toplumun ihtiyaçlarını karşılayan şirketlerin başta rekabet unsuru olarak devamında ise pazarda sürekli yerini üretebilir bir noktada kalabilmek için dijitalleşme ile ilişkilene ihtiyacı tartışmasıdır. Değişime karşı her dönem firmaların büyük bir çoğunluğu direnç oluşturabilmektedirler fakat değişim sürecine belirli noktalardan giriş sağlayan firmalar süreçlerden getirisi olan dönüşler aldıklarında bunun faydasını rahatlıkla kavrayabilmektedirler.

Hiç kuşkusuz 2020 yılında başlayan pandemi, başlangıcından önceki sistemik değişimleri hızlandıran bir rol oynamaktadır. Bu değişimin başında da doğaldır ki dijitalleşme ve dijital dönüşüme verilen önem gelmektedir. Yapay zeka, dijital veri, otonom robotlar ve artırılmış gerçeklik gibi gelişmelerden uzun süredir bahsedilmektedir fakat 2020 yılında pandeminin değiştirdiği süreçler 2021 yılında şirketlerin dönüştüreceği alanlar olarak da ön plana çıktığı gözlemlenmektedir.

Dijital işlerin önemi ve büyümeye ulaşmanın yolunun da dijitalleşmeden geçtiği artık çok daha net bir şekilde görülebilmektedir. Özellikle üretim sürecinde kullanılan dijital teknolojilerin firmaların performansına ciddi pozitif bir katkı sağladığı

anlaşılmaktadır. Pandemi öncesinde çok öne çıkan bazı kulvarlar bulunmaktadır. Örneğin; bankacılık, sigortacılık, pazarlama ve perakende gibi hizmet sektörleri bir tık ilerideydi. Dünyanın birçok ülkesi dijitalleşmenin çok erken bir aşamasında pandemi gerçeğiyle karşılaşmıştı (Ersoy, 2018).

Şirketler için müşteri ve pazara yönelik veri üretimi; yatırım yapma, üretilen nesnelerin belirlenmesi gibi karar alma süreçlerinin temel bileşenidir. Teknoloji, şirketlerin iş dünyasında dönüşümün temelini sunsa da esas itici gücün yeni nesil müşteri potansiyeli olduğu görülmektedir. Beklentileri değişen yeni nesil müşteriler alıcı ve karar verici noktadadır. Müşteri davranışlarında belirgin değişiklikler yaşanmaktadır. Geleneksel satın alma davranışıyla sınırlı olan müşteriler, hizmet alımı açısından değere para ödemek isteyen bir model ortaya çıkarmışlardır. Müşteri profilinde yaşanan bu değişim yeni iş modellerini gerektirmektedir. İş dünyasının ekosisteminde değişiklikler söz konusudur. Bu değişiklikler operasyon, iş modelleri, müşteri profili, çalışanlar ve ürünler bazında kendini göstermektedir.

Dijitalleşmeye yönelik yatırım yapmamanın maliyeti piyasada kalıp kalmama sorununu ortaya çıkarmaktadır. Geç kalan firmaların hayatta kalması söz konusu olmayacaktır. Dünyada ilk 500’de yer alan firmalara bakıldığında; 20 sene önce bu listede hiç yer almayan bazı firmaların günümüzde listenin en üst kısımlarında yer aldığını ve bütün bu firmaların da dijital teknoloji üreten ya da bunu insanların hizmetlerine sunan firmalar olduğu görülmektedir. Özetle; son 20 yıllık dönemde dijital teknoloji kullanan firmalar geleneksel sektörlerde bile en üst seviyelere çıkarken bu teknolojilere adapte olamayan firmaların geride kaldığı ve yok olmaya yüz tuttuğu söylenebilmektedir (BBC, 2017).

Şirketlerin üretimleriyle, çalışanlarıyla ve müşteri kitleleriyle kurdukları ilişkilerde yapısal değişimler gözlenmektedir. Dijitalleşmenin esasında iki dayanak noktası bulunmaktadır. Bunlardan birincisi şirket yönetiminin öncülüğünde operasyonel verimlilikte, iş yapışında ve içerisinde dijitalleştirmektir. İkincisi ise dışa yönelik olarak müşteriye dijital kanallardan deneyim elde edebileceği dijital ağırlıklı ürünler sunmaktır.

Yeni trend çalışma şeklini oturtabilen şirketler bir yandan dijital servisler çıkarırken diğer yandan işlerin yapılışı ve organize oluşunda dijital platformları ve elektronik ortamlarda çalışmayı tercih etmektedir. Geleneksel tarzla veya eski teknolojik alt yapı

ile çalışma henüz aşılabilmiş değildir ancak piyasada sivrilen ve liderlik pozisyonlarına oynayan şirketlerin dijital dönüşümle ilişkili olması; geriden gelen ve eski tarzda ısrar eden şirketleri de değişime zorlamakta, bir yerden sürece kanalize olmalarını teşvik etmektedir (Kocabaş, 2015: 2).

Dijitalleşmeye geçmiş olan firmalar kağıt maliyetinden ciddi oranda kurtulmaktadırlar, sanal ortamdan faturalarını ulaştırdıkları müşterilerinden daha hızlı ödeme alarak finans girişlerini anlık hale getirmektedirler. Özellikle merkezi bayii yapılarında karşılıklı faturalaşmada bunun kayıt altına alınması, verilerin analizi gibi çalışma hayatını kolaylaştıran bir sürü özellik kullanılmış olmaktadır. Dijitalleşme, şirketlere en büyük getiriyi sağladığı için e-fatura, e-arşiv ve elektronik dönüşüm şeklinde ifade edilebilmektedir (Eser Ay, 2018).

Teknik dönüşüm, piyasa şartlarının yanı sıra konunun önemini devletler de kavramış olacak ki gelir idaresi başkanlıklarının almış oldukları bir dizi kararlar bulunmaktadır. Örneğin Türkiye’de 1 Temmuz 2019’dan itibaren 5 milyon TL ciro sahibi olan şirketlerin elektronik faturaya geçmesi ve elektronik faturaya geçenlerin e-arşive geçmesi istenmektedir.

Teknolojik süreçlerin gelişimi endüstri devrimi içerisinde farklı momentleri açığa çıkarmaktadır. Günümüz iş hayatını etkileyen en önemli faktörü en genel haliyle ifade edilecek olursa bunun post-endüstriyel aşama olduğu söylenebilmektedir. Tarihsel çıkış noktası küreselleşme ve neo-liberal dönemin başlangıcı sayılan 1980’lere denk düşen post-endüstriyalizm 2000’lerin başında bilişim ve enformasyon alanından aldığı güçle ivme kazanarak bugüne ulaşmaktadır (Kurtulmuş, 2012: 161).

Sanayi sonrası toplumun çekirdeğinde enformasyonu merkezine bir ekonomik model oluşmaktadır. Sanayi toplumunda üretimin esasını somut maddi nesneler ve büyük ölçekli fabrikalar oluştururken, sanayi sonrası toplumlarda bu tam tersi bir hal almakta ve enformasyonun kendisi ekonomik bir öğeye dönüşmektedir. Elde edilen verileri dijital ortamlarda kullanabilmek, arşivlemek ve yeni bağlantılar ortaya çıkarmak kendi başına ekonomik bir faaliyettir (Ünal, 2009: 138).

Sanayi toplumunda başlayan otomasyon bağlamında ortak yanı barındıran yeni nesil üretim alanları; akıllı robotların ağırlıkla kullanılması nesnelerin interneti, tam kapasite yapay zeka çalışması bakımından köklü bir şekilde ayrılmaktadır. Bu

teknolojiyi temel alan şirket ve ülkeler post-endüstriyel ekonomik birimlere dönüşmektedir.

Mevcut dönüşüm yalnızca teknik alanda yaşanmamakta, kitleselleşmiş üretim ilişkilerinden toplumsal yapıya, küreselleşen pazardaki değişimlerden yeni güç odaklarının ortaya çıkmasıyla farklılaşan güç dengelerine kadar uzanan hem yapısal hem de nitelik bağlamında da kendini göstermektedir. Sanayi toplumları evresinden, post-endüstriyel topluma ilerleyişte itici tarihsel güç odağı; iletişim ve bilişim alanında yüksek teknolojilerin ortaya çıkmasıdır. Yüksek teknolojiler mevcut istihdam birikimini, meslekleri, sektörleri, üretim alanları ve kapasitelerini, çalışma ilişkilerini kısaca tüm ekonomik faaliyetleri kökten değiştirmektedir (Kurtulmuş, 2012: 162).

Endüstriyel mal üretiminden hizmet üretimine kayma yaşanırken, beklentilerden çeşitlenme, üretim süreçlerinde farklılaşma, esnek zaman ve mekandan bağımsızlaşan üretim biçimleri, ekonomik faaliyetler gelişmektedir. Örgüt ve çalışan ilişkilerinde bu durum grup veya ekipler halinde küçük ölçekli üretim birimlerini, yatay-hiyerarşi üstü iş bölümünü, işgücünde esnek olmayı getirmektedir (Bozkurt, 1997: 23-24). Şirketler bilgisayar, telefon, mikroçipler, yapay zeka ve otomasyon vb. yeni cihazlara ve bunların işletme biçimlerinin kullanımına ağırlık vermek durumunda kalmaktadır.

1990’larda başlayıp 2000’li yıllara devreden sayısallaştırma ve dijitalleştirme evreleri bütünlüklü bir şekilde tüm kurumsal yapılarda, süreçlerde, iş gerçekleştirme şekillerinde derinlemesine değişimler yaratmaktadır. Kurumların oldukça kısa süre içerisinde dijitalleşme ile ilişkilenesinin en gerçekçi açıklaması için; hız, etki, verim, maliyetlerin düşüklüğü, verilerin işlenebilirliği, karar almanın bilimselleşmesi gibi olguları sıralamak gerekmektedir. Böylelikle iş operasyonları, iş modelleri, gelir akışları, iş fırsatları yatay zeminde dijital dönüşüm geçireceği platforma taşınmaktadır. Dijital dönüşümü başlatmış olan tüm firmalar WEB 2.0, mobil, geniş bant internet, bulut bilişim, dijital medya, büyük veri, yapay zeka, artırılmış gerçeklik, nesnelerin interneti ve 3D yazıcıları gibi özellikleri en geniş haliyle kullanmaktadır.

Dijitalleşmenin serüveni ilk etapta analog olarak hazırlanmış olan kayıtların dijital ortamlarda işlenebilir hale getirilmesiyle başlamakta ve devamında ise tüm süreçler dijital platforma kaydırılmaktadır. Süreçlerin bu yönlü gelişimi yalnızca teknolojiyi elinde bulunduran şirketlerin topluma bir şey sunması ve bunun tekrar edilmesi gibi stabil, tek yönlü bir ilişki biçiminden bahsedilmemektedir. Dijitalleşme kar ve büyüme

oranlarını arttırırken diğer yandan geleneksel iş yapış biçimlerinde değişiklik istemektedir.

En devasa organizasyonlardan küçük ölçekli işletmelere kadar çalışan, paydaş, hedef kitle ile diyalog içerisinde, onlardan geri dönüşler alarak dijitalleşmenin nimetlerinden faydalanabilmektedir çünkü dijitalleşmenin en temel mantığı ilişkileri olabildiğince yataylaştırıp basitleştirmektir. Bu noktada üretimin mantığı hedef kitle ise müşteriler, üretimin gerçekleşmesi çalışanlara bağlıysa çalışanlar ile diyalog birincil kurumsal iletişim muhataplarıdır.

İş stratejileri, modelleri, işlemler, ürünler ve pazarlama teknikleri pazara yönelik kısa, orta ve uzun vadeli hedeflerin hepsinin yenilenmesi, dijital dönüşümle bağının kurulması süreçleri yaşanmaktadır. Yenilenme, eski olanın geliştirilmesi, geleneksel olana yeni eklentiler getirilmesi olmayıp üzerinde tartışılan konunun tamamen yeni bir tanıma, cisme sahip olması anlamına gelmektedir. Şirketleri zorlayan gelişmeler gibi görünen bu süreç, aynı zamanda esneklik, yaratıcılık, fırsatları değerlendirmek, boşluk ve eksikleri okuyabilmek açısından pazarın tüm girişlerine büyük manevra alanları sunmaktadır.

Yapay zeka ve nesnelerin internetine geçişle sayısallaştırma ve dijitalleştirme çalışmalarında ışık hızında ilerlemeler kaydedilmektedir. 2010'lara gelindiğinde dijital dönüşüme geçiş, Endüstri 4.0 tartışmaları dünyanın bütün ülkelerinin temel tartışma başlıkları arasına girmektedir. Bu tartışmaların yoğun yaşandığı AB'de dijital dönüşüm ekonomik gündemin bir başlığı olarak görülmektedir. "Avrupa Dijital Gündemi" şeklinde ilan edilen vizyon geliştirilmektedir.

200 yıllık sanayi birikimini arkalayan Avrupa için büyüme, genişleme ve dünya piramidinde yerini koruma birincil hedeflerdir. Dolayısıyla dijital dönüşümün korunup geliştirilmesi hem devletler hem birlik hem de şirketlerin teşvik edilmesi bakımından yapısal değişim dönüşümün en ileri basamağını oluşturmaktadır.

Dünyaya yön veren tüm bölgelerden yatırımcıların, üreticilerin ve bir bütün olarak üretim ve dağıtım zincirinin kaderini belirleyen gücün dijitalleşme olduğu gerçeği göz önüne alındığında bu teknolojiyi ve dönüşümü bağrında taşıyan kıta, ülke ve şirketlerin belirleyici noktada olacağı açıktır.

Nerede bir değişim tartışması yapılırsa, bu değişimin kaynağını nereden aldığına bakıldığında Avrupa-Kuzey Amerika-Pasifik merkez dünyanın geri kalanı için çevre konumundadır. Çevre ülkelerde de bu değişimi okuyup kendi mevcut imkanları üzerinden en azından bulunduğu pazara göre dijitalleşebilmiş ve dönüşüm yaşamaya başlamış firmalar bulunmaktadır. Tartışma Avrupa'dan alınarak yapıldığında görülen o ki tek ve birleşik dünya pazarının geliştirilmesi yönünde dijitalleşmeye büyük anlamlar yüklenmekte, şirketler çalışma sistemi, yatırım, iş yapma şekilleri, insan yetiştirme vb. açılardan buna yönlendirilmektedir (Karagöz, 2018: 73).

Bahsi geçen sürecin istenilen sonuçları üretebilmesi için siber güvenlik, iş birliğine dayalı çalışma, standartlar oluşturma, maksimum hızda internet erişimi, dijital okuryazarlık, araştırma geliştirme ve yatırım çalışmaları gibi çok yönlü eylem planları oluşturulmaktadır. Böylelikle Avrupa toplumu bilgi ve iletişim teknolojilerinden en yüksek düzeyde faydalanabilirken, toplumun yetiştireceğı insan da mevcut yeni nesil örgüte, beklentileri karşılayan yetenek ve becerilere uygun hale gelmesi hedeflenmektedir.

Benzer sürecin bir başka ayağı da Amerika kıtasında yaşanmaktadır. 2012 yılının mayıs ayında ABD Dijital Hükümet Yol Haritasını yayınlamıştır. Bununla hedeflenenleri ise “açık veri, içerik ve API (Application Programming Interface – Uygulama Programlama Arayüzü) kullanımını sağlayan bir bilgi merkezi oluşturmak”, “dijital hizmetleri geliştirecek ortak bir platform kurmak”, “müşteri merkezli araçlar ve teknolojinin kullanılmasını sağlamak” ve “yeni teknolojilerin kullanılmasında güvenlik ve gizliliğin temel alınması”ndan oluşan dört ana bölüm üzerinden yürütölmekte, süreç halen de devam etmektedir (Karagöz, 2018: 73).

Bilişim teknolojilerinin aracılığıyla sayısallaştırma ve dijitalleşirmenin en kapsamlı çıktıları ekonomik faaliyetler üzerinde odaklanmıştır. Post-endüstriyel evrede küreselleşmenin de etkisiyle tüm üretim alanlarında esneklik, yalın üretim, parça başı üretim, birimlerin küçölmesi ve yapay zeka destekli otomasyonlar görölmektedir. Değişen iş bölümü, yeni açılan iş alanları ve mesleki yeterliliklerin yanı sıra kurumların varlığı, işlev tanımı, mal ve hizmetlerin üretilme yerleri, üretimin şekli, üretimin evreleri, nesnelerin satın alınması gibi çok yönlü değişkenler yapısal bir dönüşümü başlatmıştır. Bu dönüşümün toplamı için Endüstri 4.0 şeklinde tarif edilmektedir (TİSK, 2016: 37).

Sanayi devriminin ilk üç aşamasından oldukça farklı olan Endüstri 4.0 üretim araçlarında basit bir yenilenme, bir takım kısmi değişimlerden ötesidir. Endüstri 4.0'ın kendisi doğrudan bir yatırım alanı olarak ekonomik sürecin bileşenidir. İnsanlığın gidişatını değiştirecek olan bu Endüstri 4.0, siber güvenlik sistemleri, algoritmalara dayalı ve organize bir şekilde çalışan nesnelerin interneti aracılığıyla şirketlerin üretimini yönetebilir otonom cihazlar seviyesindedir. Öyle ki şirketlerin güncelde içine girdikleri yapısal dönüşümün en uç noktası sayılacak olan akıllı fabrika sistemidir. Bu tarz bir işletmede insan emeğini neredeyse sıfıra indirmeyi ve gece gündüz çalışabilen tamamen robotlara dayalı bir üretime geçmekten bahsedilmektedir (Kesayak, 2017).

Geçmişte semtlerde ya da mahallelerde pazar yerleri konsepti vardı. Üretici ve tüketici bu pazarlarda bir araya gelmekteydi. Günümüzde ise e-Ticaret ile bütün dünya pazar niteliği kazanmaktadır. Aracıların artık aradan çıktığı, tüketici ve üreticinin buluşabildiği bir iş dünyasına doğru ilerlenmektedir. Buna bağlı olarak iş modelleri ve iş yapış şekilleri de değişmektedir. Teknolojiyle operasyonlar değişmekte, daha verimli, daha hızlı ve daha etkin olabilecek teknolojik gelişmeler üretimi ve birçok sektörü doğrudan etkilemektedir.

Üretim fabrikalar düşünüldüğünde enerji, sağlık, ulaşım ve eğitimde de benzer şekilde teknolojinin etkileri görülmektedir. Operasyon çalışma sisteminin bir boyutuyken müşteri profili diğer boyutunu, ürünlerde inovasyon ve yenilikler diğer tarafını oluşturmaktadır.

Eskiden yapılan işi çok daha verimli yaparak ayakta kalınamıyorsa, piyasanın ana trendini belirleyip oyunun kurallarını belirleyen piyasa dinamikleri anlık olarak değişimin yönünü belirlemektedir. Bu durumda yeni olana ve ortaya koyulan kurala uygun düşen yenilenme gücüne, adaptasyon kapasitesine sahip olunması gerekmektedir.

Veri artık günümüzün petrolü haline gelmiştir. Veriyi kullanabilen, bundan değer yaratabilen, bu dönüşümü takip edebilen, yakalayabilen şirketlerin hızla yükseldiği bunu yapamayanların ise iş dünyasında silindiği koşullardan geçilmektedir. Her şey katlanarak inanılmaz bir hız içerisinde değişmektedir. Kompleks, belirsiz ve bilinmez bir dünyada yaşanmaktadır. Eski çalışma sistemlerinde şirketler tarafından 5-10 yıllık planlar yapılırdı, çalışanlara kendilerini 5 yıl sonra nerede gördükleri sorulurdu ancak

dijitalleşme planlama süreçlerini yıllardan hafta, gün hatta anlık süreçlere çekmektedir.

Dijital dönüşümlerini sağlayabilen şirketler bakımından ilerici, yeniye açık ve pazarda geleceği olan metaların üretimini yapmak doğasında şirketin yeni pazar alanları yaratması ve genişlemesi şeklinde kabul edilmektedir. Böylesi bir zeminde gelişen üretim ilişkileri mevcut olana ek olarak tedarik zinciri, servis sağlayıcı, yeni girişim, bölünerek büyüme ve KOBİ'lerin sayısının artması gibi neticeler vermektedir.

Şirketler açısından durum böyleyken aynı zamanda bu alanda çalışabilir ve süreçlere hakim eleman girişi önem kazanmaktadır. Endüstri 4.0 yaklaşımını kendine temel almış şirketler rekabeti farklı noktaya taşımakta, verimliliğini süreklileştirmekte ve her geçen gün kendine yeni fırsatlar dünyası yaratabilmektedir. Bu gelişmelerin dışında kalan ve Endüstri 4.0 yaklaşımını içselleştirememiş, adapte olamamış ülke ve şirketler için geleneksel iş bölümleri zaman içerisinde hantallaştıran bir yapıyı doğurmaktadır. Piyasa, pazar ve rekabet yeni nesil üretim tarafından belirlendiği için eski sermaye biriktirme yöntemini içeren üretim ve çalışma sistemleri kendi gelişimine engel bir pozisyondadır (Büyüksulu, 2018).

Dijitalleşirmenin neticesinde ivme kazanan otomasyon, iş modellerini farklılaştırmakla en geniş haliyle işin yapılma aşamalarını ve süreçlerini de değiştirmektedir. Yeni nesil tekniklerin uygulanması sonrası operasyonel kurumlarda meydana gelen dönüşüm; pazar ve müşteri eksenli stratejik iş paylaşımını ihtiyaç haline getirmektedir. Esasında bu yeni sürecin temel mantığını firmanın dönüşümle gerçek anlamda başa çıkabilmesi, adaptasyonunu sağlayabilmesi ve müşterilerin tercihlerine cevap üretirken sorunlar karşısında anlık çözümler üretebilir olması oluşturmaktadır. Bahsi geçen bu sürecin örgütlenmesinde veri elde etmek ve bunların analizini gerçekleştirebilmek anahtar noktadır. İş dünyası için yeni olan da budur ve bunu yapabilmek için de doğaldır ki konuyla ilişkili hem teknik yatırımlar hem de bu cihazların kullanımı gerçekleştirebilecek iyi ekipler oluşturabilme zorunluluğu doğmaktadır (Bloomberg, 2018).

İnovasyon son 10-15 yıldır bütün gelişmiş ülkelerin, gelişmekte olan ülkelerin, gelişmek isteyen ülkelerin, değişmek isteyen şirketlerin, büyümek isteyen şirketlerin ve büyüyen şirketlerin üstünde çalıştığı bir konudur. Yani diğer adıyla yenilikçiliktir. İşi, ürettiği malı, hizmeti eskisinden çok daha farklı bir şekilde yapabilmek demektir.

İnovasyon bütün dünyada milli gelir artışının, şirket büyümesinin anahtar ana unsuru haline gelmiştir. İnovasyon denildiği zaman iş modelinin oluşturulmasıdır.

İş modeli ise müşterinin bir ihtiyacını tespit edip ona uygun düşen çözümler geliştirerek değer üretmektir. İş modelinin içerisinde yeni bir ürün geliştirmek olabilir, bazen mevcut bir ürünü daha iyi bir şekilde sunmak olabilmektedir, bazen bir iş sürecini yeni deneyimlerle iyileştirmek olabilmektedir. Yeni bir ürünü geliştirme, hali hazırda olan bir ürünü geliştirme ve bunu ticari gelir getirecek hale getirme şeklinde ifade edilen o tüm süreç inovasyon kapsamındadır. Strateji, ilham, iş gelişimi ve yaratıcılık bunun en temel bileşenleri olarak görülmektedir. İnovasyon; şirketlerin, ülkelerin hatta insanlığın geleceğini bünyesinde barındırmaktadır.

Ülkeler daha inovatif gençler yetiştirmek, şirketler daha inovatif gençleri bünyelerine katmak ve daha inovatif ürünler üretmek için çalışmaktadırlar. Herkesin ortak geleceği, ortak çıkarı daha inovatif bir insanlık yaratmak, şirketler yaratmak, ülkeler yaratmaktan geçmektedir. Eskiden geleneksel olarak bütün şirketler kapalı duvarların arkasında kendi kendilerine ürün geliştirmektedirler. Yöntem olarak uzun zaman alan bir şekilde; bilim insanları ve mühendisler ürünler üzerinde çalışıyorlardı ve yeni ürünleri piyasaya sürme işi onların ellerinden geçmekteydi. Sonrasında da geri bildirim alıp ürünün devam edip etmeyeceğine karar vermekteydi.

Şimdi ise dijitalleşme nedeniyle dünya değişti ve zaman dilimleri oldukça kısaldı. Zaman dilimleri kısaldığında bu kapalı kapılar ardında yapılan AR-GE'ye dayalı yapılan sistem işlemez hale gelmektedir. Eskiden büyük şirketler kendi içlerinde belli bir takım bilgiyi barındırabilmekte ve biriktirebilmektedirler fakat internet aracılığıyla teknolojinin ilerlemesiyle çok farklı alanlardaki insanların istekleri doğrultusunda çok inovatif çok farklı ürünler yapabilmektedirler. Ancak sadece bunu yapmak da yetmemekte ve bunun çok iyi bir eko-sistemle, bilgi birikimiyle beslenmesi ve büyümesi gerekmektedir.

Özellikle AVM'ler gibi çok büyük ölçekli yapılarda ısıtma, soğutma ve havalandırma sistemlerinden jeneratör veya enerji üretimi yapan jenerasyon tesislerine kadar takip edilmesi ve yönetilmesi gereken birçok sistem bulunmaktadır. AVM'lerin dijitalleşmesiyle sistemdeki verileri toplayacak ekipmanlar ve hali hazırda sensörler, analizörler, sayaçlar aracılığıyla AVM'nin otomasyon sistemi olan yazılımlarına bağlanarak tüm AVM'yi uzaktan izlenebilmekte, analiz edilebilmekte,

raporlanabilmekte ve yönetebilirlik mümkün hale gelmektedir. Bu sistemler bulut tabanlı bir şekilde entegre edildiğinde mevcut veri akışında beş kat artış yaşanmakta ve maliyette en az beş kat azalmaktadır. Böylece işletmelerin dijitalleşme süreci bu tip iş zekası çözümlerine geçişle çok daha hızlanmaktadır.

Dijital sanayi, zamanı ve mekanı yok eden bir şeydir. Cihazlar bulundukları her yeri birer fabrikaya, üretim tesisine dönüştürebilmektedir. İstenilen ürünlerin sadece çizimi, tasarımı ve gerekli maddesi sağlandığında 3D yazıcılarla yapabilmek mümkün olmaktadır. İnternet ilk yayıldığında bununla bağlantılı çalışan şirketler dünyanın her yerinde iş yapabilir hale gelmişti. Şimdi ise fiziki maddi nesneleri üreten şirketler de yakın gelecek içerisinde ürünlerini her yerde üretebilir noktaya geleceklerdir.

Bilim dünyası multi-disipliner bir hale gelmekte, birbirinden çok farklı disiplinlerde çalışan bilim insanları ortak çalışmalar yapmakta, ortak sorunlara ortak çözümler bulmaktadırlar. Aynı şey iş dünyası için de geçerlidir. Küçüklü büyüklü şirketler bir araya gelmekte, müşterilerinin sorunlarını uzun vadede çok daha yaratıcı ve yenilikçi çözümlerle çözmeye çalışmaktadırlar. İnovasyon bu şekilde çok daha hızlanmaktadır. Büyük şirketlerin bünyesinde büyük imkanlar ve kaynaklar vardır ama start-uplar çok daha inovatif, çok daha yenilikçi, sorunlara çok daha farklı çözümler geliştirebilmektedirler. Geleceğin işinde bu iki birliktelikten multi-disipliner insanların çözümler bulduğu bir yere dönüşmesi öngörülmektedir.

Eskiden şirketler kendi operasyonlarına odaklanan, operasyonların dışında kendi sektörüne odaklanan ve kendi sektörünün içerisinde ise rekabete odaklanan bir işletme anlayışına sahipti. Bu anlayışın sonucunda dar bakış açısına sahip işletmeler oluşmuştu ve aynı dar bakış açısıyla hareket eden insanların kurumlar içerisinde hareket etmesine, söz sahibi olmasına ve yüksek pozisyonlara gelmesine neden olmaktadır.

Dönem açısından bu yönetim tarzının geleneksel ve klasik işletmeler için başarılı olduğu söylenebilmektedir çünkü bir dönem tüm şirketler bu anlayış üzerine yönetim stratejilerini kuruyorlardı ve ana eğilim bu yönlüydü. Ancak şu andaki dünyaya bakıldığında eldeki veriler ve sorunlar, teknolojinin yaşamı hızlandırması gibi faktörler bu modelin ne kadar yetersiz olduğunu, hiçbir şeyin eskisi gibi olmayacağını açığa çıkarmaktadır. Geleneksel yönetme ve iletişim anlayışının yetersizliğinin kaynağı; tek bir sektöre ve o sektör içerisinde sadece rekabete odaklanılmasından gelmektedir. Bu durum diğer sektörlerin var olan şirkete veya sektöre etkisini

görememe durumu yaratmaktaydı. Geçtiğimiz son 10-15 yıl içerisinde sadece Türkiye’de değil dünyada da olan budur. Şimdi ise multi-disipliner hareket edilmesi gerektiği açığa çıkmaktadır. Bunun öne çıkmasında sadece sektörün içerisinde odaklanmış şirket ve insan anlayışlarının yetersiz kaldığı ve buradan çıkılması gerektiği görülmektedir.

Aşağıdaki bölümlerde dijitalleşmenin; örgütsel iletişim üzerindeki etkileri, insan kaynakları eğitimi üzerindeki etkileri ve örgüt yapısı üzerindeki etkileri üzerinde durulacaktır.

2.6.1. Dijitalleşmenin Örgütsel İletişim Üzerindeki Etkileri

Dünya küresel sanal ağlarla örülmeye başlandığı günden beridir iletişim çok ciddi mesafeler kaydetmektedir. Bu alanda Twitter, Facebook, Instagram ve TikTok gibi dev sosyal medya ağları, Netflix gibi dijital film-dizi platformları, Youtube gibi dijital video platformları kendini göstermeye başlamaktadır. İletişimin bandının genişlemesi ve çeşitlenmesi ciroları milyarlarca doları bulan ve bu alanın sıkıca elinde tutan, küçük olanı yutan tek el şirketler ortaya çıkmaktadır (Başaran, 2016: 431).

1990’lı yılların ortası ile 2000’lerin başı, teknolojik gelişmelerde daha önce hiç görülmemiş bir sıçrama noktasını oluşturmaktadır. 1990’lar bilgisayarın gelişimine, 2000’ler gelişimini sürdürmekte olan bilgisayar ile eşzamanlı olarak cep telefonlarının da gelişimine tanıklık etmiştir. Gelişim gösteren teknolojik cihazlar kurumların kullanımından, bireylerin kullanımına doğru tabana yayılmaktadır.

Dijitalleşme, yapay zeka, otomasyon, akıllı cihazlar, nano-teknoloji vs. tüm bu ileri teknolojik adımların yalnızca üretim araçlarının geliştirilmesi boyutuyla değil aynı zamanda sosyal yaşamın da parçası olacağı, bireyler bazında erişilebilir kişisel kullanım aygıtlarına dönüşeceği bir süreç oldukça yakın bir tarihte başlamıştır. WEB siteleri, WEB TV’ler, bloglar, forumlar, Facebook, Twitter ve Instagram vb. sosyal medya platformları genişleyen kullanıcı profili ile tabana doğru yayılmaktadır. Geleneksel medyanın tek yönlü kitle iletişim aracı olmasının aksine sosyal medya diyalogu, etkileşimi, içerik üretimini esas alması ve kullanıcı merkezli olması vb. özellikleri açısından yeni bir medya olarak yükselmektedir.

E-Medya, Yeni Medya, Dijital Medya, Sosyal Medya gibi birçok başlıkla ifade edilen; artık gündelik yaşamın içerisinde sanal ağların bir reel olgu haline dönüşüyor

olmasıydı. Sanal ağların içerisinde sosyal medyanın gelişimi özellikle günümüz şartlarında mekan ve zaman kavramını, anlık ileti ve dünyanın her yeriyle iletişim kurabilme olanağı açısından bükmemektedir.

Çevrimiçi faaliyet gösteren firmaların özellikle de KOBİ'lerin dağınık iş iletişimi ve destek hatlarını tek bir uygulama üzerinden yönetebilmelerini sağlayan 360 Derece Canlı Destek Sistemi gibi iletişim organizasyon örnekleri görülmektedir. Yeniden satın alma eğiliminde en büyük etken müşterinin güven duymasıdır. Günümüzde internetten alışveriş yapan kullanıcıların %41'i canlı desteğin kesin bir şekilde olması gerektiğini düşünmekte, %89'u ise canlı destek sistemi olan sitelere daha çok güvenmektedir (YASAD, Aralık 2019).

Türkiye hizmet sektöründe oldukça öne çıkan bir ülke olması itibarıyla müşteri iletişimi yönetiminde oldukça ilginç bir vaka konumundadır. Hizmet sektörünün gelişkin olması kurumlara karşı müşterilerde problem yaşamamak, yaşandığında ise oldukça hızlı bir şekilde çözümlenmesi gibi birtakım beklentiler yaratmaktadır. İşletmelere güven bu bağlamda değişkenlik arz etmekte ve müşteriler sorun olduğunda oldukça tepkisel davranabilmektedirler. Bu kısır döngü işletmelerin iletişim stratejisindeki uyuşmazlıklardan doğmaktadır. Günlük mesajlaşmanın ortalama iki saati aldığı bir kullanıcı profilini barındıran Türkiye'de iletişim tercihleri de bunun üzerinden şekillenmektedir (Aydın, 2012: 181).

Çoğu kullanıcı özellikle de görüşme yapılacak taraf bir işletmeyse telefonda görüşmektense, yazışmayı tercih etmektedirler. Bu paradigma değişikliği yaşanan ortalama on yılı aşmıştır ve buna rağmen işletmeler iletişim stratejilerinde değişikliği halen gerçekleştirememişlerdir. Halen e-posta ve telefon ikilisi kullanılarak eğreti bir iletişim stratejisi yaygın olarak kullanılmaktadır fakat koronavirüs ile dünyanın yaşantısı bir bütün olarak değişim göstermiştir. “Yeni normal”in ne olduğu, dijital adaptasyon hızına yetişebilme arayışı başlamış olmuştur.

İletişim alışkanlıkları, satın alma trendleri ve beklentiler vs. kısacası her şey çok hızlı bir dönüşüm geçirmiştir. Bu süreçte e-ticaretleşme oranında ciddi bir artış söz konusudur. Fiziksel mağazaların kapalı olması sebebiyle e-ticaretleşme oranı hiç olmadığı bir seviyeye ulaşmaktadır.

Chat Boot, özellikle KOBİ'lerde ve e-ticaretlerde çok yaygın kullanılan bir sistem olarak öne çıkmaktadır fakat çoğu zaman kullanışsız bir durumdadır. Özellikle

Türkiye gibi hizmet sektörünün atılımcı olduğu ülkelerde kullanıcılar Chat Boot'ları faydasız olarak değerlendirmektedir. Direkt müşteri hizmetlerine bağlanmak için kısa yol paylaşılan siteler vardır. Kargo takip sorgusu ve stok sorgusu gibi durumlarda veri tabanı ile bağlantılı kılınarak talepler hızlıca gerçekleştirilebilmektedir.

Dijital ekonomi 3 trilyon dolar seviyesine gelerek inanılmaz derece büyüme kaydetmekte, 2020 yılında koronavirüs kriziyle gelecek dönemde 30 trilyon dolar seviyesine kadar ulaşması beklenmektedir. Makinelerin, insanların ve sistemlerin birbirine bağlanarak yarattığı değer, eko-sistemi ifade eden dijital ekonomi son 20 yıla bakıldığında 1990'larda konuşulmaya başlanmıştır. İnternet altyapısının oluşturduğu bir pazar olarak 1990'ların başlarında tanımlanmıştır. 1990'ların ortalarında internet reklamları, 2000'lerin başlarında ise internetten verilen hizmetler olarak yaşama girmiştir. Dünyada GSYİH'nın değeri 80 trilyon dolar; 2024-2025 yıllarında dünya GSYİH'nın %24'ü dijital ekonomiden gelmesi beklenmektedir. Bugün bu rakam küresel ekonomide güçlü olan ülkeler nezdinde bakıldığında %7 civarındadır (YASAD, Aralık 2019).

Telekomünikasyon sektörünün oluşum süreci 1996'ya dayanmaktadır. 1996 yılında Türkiye'de henüz internet yoktu, internet girişimciliğinden oluşmasından önce internetin kendisini inşa etmeye yönelik girişimler görülmektedir. İlk internet girişimciliğinin hali internet servis sağlayıcılığı alanında gelişmiştir. Henüz internet olmasa da gelişmekte olan küresel bir fenomen olarak internetin hayatı ve iş yapış şekillerini çok önceden belli edebilen devrimsel özellikleri taşımaktadır. Dolayısıyla internetin Türkiye'ye ilk taşınma sürecinde 100'ü aşkın firma internet servis sağlayıcılığı alanında bu işe girişmişti. Alışveriş, eğlence ve haberleşme vs. gibi bileşenlere sahip elektronik haberleşme olarak da ifade edilen bu sektörün cirosu yıllık 60 milyar TL'yi aşan, oldukça büyük ve tekelleşmiş şirketlere sahiptir (Özdemir, 2007: 56).

Özünde iletişim ve internet sektörü yaşamın her alanını etkilemiş durumdadır. Şu anda start-up, girişimcilik ve internet girişimciliği oldukça tutulur bir pozisyonudur. 100 yıllık telefon ve telgraf hizmetlerle başlayan telekom firmalarının da içinde bulunduğu bir alan, bir yüzü böyleyken diğer yüzü ise daha girişim ruhlu, start-up yeni teknolojileri ve bilgisayarları kullanarak bu işlere giren firmalardan oluşan bir şekildedir.

Türkiye’de geniş bant abone sayısı 22 milyon civarı hane bulunmaktadır ve bu hane sayısının 14 milyonu geniş bant sabit internet kullanıcısıdır. Bu da %60’a yakın penetrasyon oranına tekabül etmektedir. Şu anda fiber bağlantı kullanan ev sayısı ortalama 6 milyon (%25) civarındadır. Türkiye’de internet kullananların çoğunluğu (%75) fiber bağlantı kullanamamaktadır. Son birkaç yıldır bu sayı yıllık 500.000-1.5 milyon arasında artış göstermektedir. Avrupa Birliği’ne bakıldığında bu penetrasyon oranı %75’e yakındır. Batı Avrupa’ya bakıldığında ise bu oran %85’tir. Türkiye %60 ile Avrupa ortalamasının gerisindedir ama hızla bunu kapatmaktadır çünkü artık aileler çocukları okula gittikleri dönemde araştırma ve ödev vb. ihtiyaçlarını görebilmesi için internet almak istemekte, dolayısıyla her yıl yeni aileler bu sürece dahil olmaktadır (Doğan, 2017: 52).

Rekabetin ana eksenini servis seviyesinde gerçekleştirmektedir. Toprak, arsa ve bina sahipliği aslında o kadar da önemli değildir. İnternet ve dijital ekosisteme dahil olan sektörlerin başarılı iş modelleri bunu göstermektedir. Şu anda en başarılı firmalardan bir tanesi olan UBER gibi firmalar herhangi bir altyapıya sahip değildir. Mevcut altyapıyı etkin bir şekilde müşterinin karşısında gösterip aslında aracı olarak bir deneyim yaşatmaktadırlar. Altyapıda iyi bir hizmet sunmak elbette önemli olsa da en nihayetinde altyapı sahipliğinden ziyade müşterilerinize nasıl davranıyorsunuz, nasıl bir deneyim yaşıyorsunuz, hangi fiyattan satıyorsunuz gibi noktalar aslında başarı parametresini oluşturmaktadır.

Fiber altyapılar bütün dünyada çok değer görmektedir. Ekonominin geleceği sadece ev kullanıcıları için değil işyerleri, KOBİ’ler ve kurumlar için artık Endüstri 4.0’la bütün hayat internete taşınmakta ve hızlı internet olmadığında işler ve genel olarak işlemler yürümektedir. Hızlı internet yani fiber bağlantı kalkınmanın vazgeçilmez bir parçası olmaktadır. Bir ülkede fiber bağlantının olması, yabancı yatırımcıların ülkeye giriş yapıp yapmamasını da belirleyen bir kriter haline gelmektedir.

5G dijital servisleri ve nesnelerin internetini kökten etkileyecek, akıllı fabrikaları yaşama kazandıracak ve bunları daha esnek ve üretken bir hale getirecek bir teknolojidir. 5G firmaların etkileşimi kolay makineler arası etkileşimi daha sorunsuz hale getirmesi anlamına gelmektedir. Yani akıllı sistemler, akıllı fabrikalar ve bu alanlarda üretimin hızlanması, verimlilik kaybının azalması gibi çok etkili olması

hedeflenmektedir. Elbette 5G'ye giden yolda altyapı ve hazır şebekelere ihtiyaç duyulmaktadır.

Son yıllarda özellikle pandeminin etkisiyle teknoloji olarak çok hızlı ilerlemeler kaydedilmektedir. İletişim kurma meselesi, şirketler açısından öne çıkan nokta olmuştur. Bu noktada hem uzaktan çalışılmaya geçilmesi hem çalışanların iletişim hızı, güvenilirliği ve sürdürülebilir olması şirketler için çok önemli hale gelmiştir. İletişim süreçleri yüz yüze ve aynı mekan içerisinde olmaktan çıkmıştır. Bu durumun pandemiye özgü, olağanüstü bir sorunun sonucu olarak geliştiği düşünülebilmektedir fakat uzun süredir dijital dönüşümü gündemine alan şirketler çalışma tarzını uzaktan ve dijital bir içerikle yürütme konusunda girişimler de bulunmaktaydı.

Rekabetin yoğunlaştığı dünyada, şirketler açısından dijital platformlar verimlilik, hız ve genişleme gibi parametreler açısından oldukça önemli bir hale gelmektedir. Bu platformlar sayesinde maliyet düşüp verimlilik artarken diğer yandan şirket içi iletişimin tek bir noktadan yürütülmesi, kurum kültürünün korunması ve kurumsal hafızanın daha dinamik bir seviyede tutulması açısından önem arz etmektedir (Freeman, 2013: 17).

Sürece adapte olmuş öncü ülke ve şirketler uzun süredir bu konuda uzman desteğiyle faaliyetlerini yürütmektedir. Çalışanlar açısından sürece bakıldığında yapılan bir araştırmaya göre; çalışanların %70'i iletişimin yatay ve açık olduğu bir ortamda iş yerine aitlik, yapılan iş üzerinde verimlilik bakımından kendilerini daha iyi ve olumlu hissetmektedir. Böylelikle etkili iletişim konusunda anahtarı, şirketin hedeflerini, değerlerini, amaçlarını ve işleyişini açıkça aktarılmasıyla çalışan bağlılığının ve motivasyonunun yüksek olduğu bir durumla karşılaşılmaktadır. Perakende, otomotiv, üretim ve çeşitli sektörlerde yoğun bir şekilde dijital iş platformları kullanılmaktadır. Aynı zamanda mavi yakadan beyaz yakaya kadar birçok şirkette şirketin bütün çalışanları aslında bu sisteme dahil olmuş durumdadır. Bu noktada hali hazırda belirli firmalar birtakım dijital çalışma portalları kullanmaktadır. Dijitalleşmenin sunduğu olanaklar sayesinde sınırlar kalkmış durumdadır. Bunun anlamı; herhangi bir kurumun kendini yerel bir alanla sınırlayamayacağı küresel pazara hitap etme yeteneğini geliştirmesi gerekliliğidir. Günümüz dünyasında bu bir mecburi dönüşüm haline gelmektedir. Bu açıdan evrensel değerlerin dikkate alınmasının yanı sıra mevcut ana hedef, kitle olan yerel pazarın kültürüyle de sentezlenmesi en ideal olanıdır. Dünyanın

herhangi bir yerinde bir şekilde size ya da kurumunuza ait birtakım eleştiriler getirilebilmektedir. Profesyonel şirket yönetimi anlayışı gereği bu eleştirilerin üstesinden gelme, krizleri fırsata çevirme başarılı bir kriz yönetimine ve kurumsal iletişime sahip olma ihtiyacı vardır (Süreyya, 2006: 7).

Kurumsal iletişim, bir kurum veya işletmenin veyahut bir kişinin hem kendi iç dinamiklerine ulaşabilmesi için hem dışarıda hedef kitlesine yönelik itibar ve marka yönetimi vb. faaliyetlerini yürütebilmesi için gerekli olan sistemlerin bütünüdür. Bu sistemler halkla ilişkiler yönetimi, dijitalleşme ve sosyal medya yönetimi gibi departmanlardan oluşmaktadır fakat hepsinin merkezinde gelen ana nokta iletişimin kendisidir.

Müşteri kitlesi günümüzde web arama motorlarını kullanarak herhangi bir şirketle ilgili araştırma yapmakta, bu araştırmalardan elde ettikleri bilgileri okumakta fakat burada detaylı araştırmadan ziyade karşılırlarına listenin en üstünde çıkan bilgiyi referans almalarından bahsedilmektedir. Gündelik yaşamda insanların altı saniye görmekle, arama motorlarında araştırma yapılan şey üzerine karşılırlarına çıkan ilk veriyi referans almak arasında bir benzetme kurulabilmektedirler. Bundan dolayıdır ki kurumların; internetteki izlerinin ne durumda olduğuna, kendileriyle ilgili ne gibi verilerin en üst sırada yer aldığına dikkat etmeleri gerekmektedir.

Günümüzde neredeyse tüm kurumların internet siteleri, sosyal medya hesapları ve e-posta hesapları vb. dijital iletişim kapsamında kurumsal ve resmi hesapları bulunmaktadır. Devamlı olarak bu hesaplar güncellenmekte, yeni içerikler paylaşılmakta ve kurumlar sosyal medyanın “senli-benli” diline adapte olmaktadır.

Kurumların kendi haklarında yazılan olumsuz mesaj ve yorumları dikkate alır bir kurumsal olgunluğa sahip olması gerekmektedir. İçerik olarak dayanağı olmasa dahi müşteri kitlesi bu yorumları okuyup izlediği için öncelikle kurumun ilgili olduğunu gösteren bir dil ve cevap verme sorumluluğuna girmesi gerekmektedir. Ardından yapılan yorumun dayanıksız olduğunu ortaya koyabilir bir çalışma yapılmalıdır çünkü sosyal medya bir yandan iletişim daha yatay ve hızlı hale getirirken diğer yandan asparagas içeriklerin hızla yayılabildiği bir dünyadır. Sosyal medya bir anlamda hayatın bir parçası ve gerçeğidir. Bireylerin yaşamda nasıl davranıyorlarsa sosyal medyada da benzer davranışlar gösterme oranı yüksektir.

Dijital ortamlarda marka ve itibar yönetimi kurumlar için önemli bir hale gelmiştir. Reel yaşam içerisindeki durum kadar sanal ortamdaki gerçeklik, markaların itibarının insanların zihninde kalıcılığı bire bir önemsenmektedir. Kurumlar oluşturulmadan önce insanların zihninde markaların, sloganların, renklerin ve tanıtım reklamlarının neleri canlandıracağı araştırılmaktadır. Kurumlar bu konuda uzman desteği alarak profesyonel bir başlangıç seviyesinde piyasaya girmekte ve devamında yine aynı kurumsal profesyonellikle piyasada faaliyetleriyle kökleşmektedir.

Değişen ve gelişen dünyanın getirisi olarak ortaya çıkan dijital uygulamalar kullanılırken, çalışanların hem bağlı oldukları yöneticileri ile hem de farklı düzeylerdeki yöneticiler ile iletişimlerinin güçlü olması gerekmektedir. Bu durum ortaya çıkan ürün ve hizmetlerin hız kazanmasına olanak sağlayabilmektedir. Böyle bir durumda çalışanların yeni iletişim araçlarını kullanabilmek için yeterli dijital becerilere sahip olmaları gerekmektedir. Bu durum çalışanların kaliteli ürün ve hizmetlerin ortaya çıkmasında daha katılımcı bir tavır sergilemelerine neden olabilmektedir. Ayrıca şirketler, şirket içerisinde yeni dijital iletişim araçlarının etkili kullanımını sağlayan ortamlar yarattıklarında şirket içi toplantıların daha etkili olabileceği, dijital kanallarla iletilen yazılı talimatları ve raporları daha net ve anlaşılır olabileceği, dijital çalışma ortamı sayesinde çalışanların iş arkadaşları ile daha fazla iletişim kurabileceği, dijital iletişim kanallarıyla çalışanların kendilerini daha iyi ifade edebileceği ve yeni iletişim araç ve ortamlarının kurum içi eğitimlerde etkili bir şekilde kullanılabileceği düşünülmektedir.

Dijitalleşmenin örgütlerin iç iletişimi üzerindeki etkilerine bakıldığında, Türkiye’de kullanılan bir atasözünü örnek vermek yanlış olmaz. “Bir elin nesi var, iki elin sesi var” atasözü, bir işin tek başına yani yardım alınmadan yapıldığında zor olacağını ancak yardım alarak ve iş birliği içerisinde yapıldığında başarı elde edileceğini ifade etmektedir. Atasözünden de anlaşılacağı üzere bir grup, bir topluluk veya bir örgütsel yapı içerisinde kuvvetli bir iletişimin var olması başarıyı getirmektedir. Örgütler içerisindeki bireylerinin iyi anlaşmaları ve sağlıklı bir iletişim ortamının yaratılması, örgütler için başarılı ürün ve hizmetin ortaya çıkmasını ifade etmektedir. Örgütler bu nedenle çeşitli etkinlikler ile çalışanlarını bir araya getirmekte ve ortak çalışmalara ağırlık vermektedir.

2.6.2. Dijitalleşmenin İnsan Kaynakları Eğitimi Üzerindeki Etkileri

Bir işletme içerisinde çalışanların eğitimi; o kurumun geleceği açısından tayin edici öneme sahiptir. Çalışanlar, üretim sürecinden hedef kitle ile pazarda buluşulan sürece uzanan tüm noktalarda şirketin görünen ve görünmeyen bütün yüzünü oluşturmaktadır. İş yaşamının bir bütün olarak dijitalleşmesi, kurumların radikal dijital dönüşüm kararı almalarıyla doğaldır ki eğitim süreçlerinde de köklü değişiklikleri ortaya çıkarmaktaydı. Teknolojinin sağladığı zaman ve mekan bağımsızlığı olanağıyla; esnek çalışma modeline benzer bir şekilde esnek eğitim alanlarıyla çok yönlü eğitimlerin verilebildiği portallar ve platformlar kurulmaktadır. Eğitimin mekan, araç ve yönteminde yaşanan değişimler salt maddi koşullarla sınırlı olmayıp eğitimin kendisinin ne olduğuna yönelik de sorgulamalar mevcuttur. Bu durum daha önceki tüm eğitim sistemlerini, anlayışlarını, uygulamalarını ve araçlarını geçersiz kılmaktadır. Eğer piyasada güçlü bir çıkış sağlanmak istenirse ve şirketin verimliliği korunmak istenirse, o halde bunun yolunun proaktif bir eğitim modeliyle yeni döneme uygun bir programla eğitim ilişkisi kurulması gerekliliği doğmaktadır (Sarsıcı ve Çelik, 2019: 338-340).

Dönüşümler geçiren teknolojik ivmeyle yerkürede herhangi bir konuda arzu edilen bilgiye, veriye istenildiği an erişilebilen bir zamanda insan kaynaklarının eğitim ve gelişim konusuna bakış açısı da hem değer kazanmakta hem de ciddi farklılıklar yaşanmaktadır. Sanal ortamların yaşama nüfuz etmesiyle zamandan ve mekandan bağımsızlaşmış daha bireyselleştirilmiş, gereksinime ve isteğe yönelik eğitimler; çeşitli eğitim teknolojileriyle çalışanlara sunulmaktadır. Bu değişime paralel olarak dijital eğitim ve gelişim araçları insan kaynaklarının eğitilmesinde kullanılmaktadır.

Kurumlar eğitim ve gelişim sürecinde yapacakları dijital yatırımların; çalışanların eğitim ihtiyaçlarının belirlendiği, eğitim planlarının yapıldığı, eğitim içeriklerinin yer aldığı, diledikleri an eğitim alabildikleri, anlık geribildirimler yapabildikleri, ölçme ve değerlendirmeye olanak sağlayan alt yapılar inşa etmesini beklemektedir. E-Öğrenme fırsatı sayesinde çalışanlar, kişisel gündelik yaşamları ile öğrenme süreçleri arasında bir denge, planlama içerisinde hareket edebilme alanı oluşturabilmektelerdir. En temel iletişim ve haberleşme teknolojilerinden biri olan internetin; eğitim alanında kullanılması maliyetlerin düşürülmesinin yanı sıra etkileşim, zengin görsel materyal kullanımı, eş zamanlı veya farklı zamanlı uygulama olanaklarını da ortaya çıkardığı

için bilginin kalıcılaşmasını, kullanılabilirliğini doğrusal olarak arttırmaktadır. Gelişen teknolojik alt yapının sunduğu olanaklar sayesinde artık eğitim konusu insanların zaman ve mekandan bağımsız bir şekilde kendi program ve tercihleriyle oluşturulan bir evreye sıçramıştır. Öğrenme toplulukları veya diğer adıyla çevrimiçi öğrenme topluluklarının aldıkları eğitimin yüz yüze eğitim alanlar kadar başarılı olabilen etkili bir yöntem olduğu açığa çıkmıştır (Sarsıcı, Çelik, 2019:340).

Çalışanlar; online eğitimler, akıllı tahtalar, bilgisayarlar, internet, akıllı telefon, tablet, mobil uygulamalar, sanal sınıflar, giyilebilir teknoloji ürünleri, oyunlar, karma eğitimleri, bloglar, canlı yayınlar ve sosyal medya aracılığıyla daha etkili eğitim araçlarıyla buluşabilmektedirler. Dolayısıyla geleneksel sınıf içi eğitimlerin çok ilerisinde bir yere ulaşıldığı rahatlıkla ileri sürülebilmektedir. Eşzamanlı olarak kurumlar da internet platformlarında çeşitli isimlendirmelerle mesela e-öğrenme, e-akademi ve kazanım gibi alanlarda eğitim ve gelişim süreçlerini dijital ortamlarda sürdürebilmektedirler. Kurdukları bu platform üzerinden çalışanlar mobil uygulamalar aracılığıyla arzuladıkları zaman ve mekanda eğitim gereksinimlerini karşılayabilmektedirler. Böylece çalışanlar temel ve yetkinlik eğitimlerini, teknik eğitimlerini ve oryantasyon eğitimlerini online platformlar ve mobil uygulamalar üzerinden kolaylıkla gerçekleştirebilmekte, eğitimlerini planlayabilmekte, değerlendirmesini yapabilmekte ve takvimini oluşturabilmektedirler. Şirketler de bu süreçleri kolayca yönetebilmektedir. Esasında mantığı oldukça basit ve uygulaması da bir o kadar kolay görünmektedir (Taşkiran, 2017: 98).

Normalde sınıf eğitimleri yapılmaktadır fakat dijital eğitim platformları revaçta olup kısa sürede klasik eğitimin yerini alacak gibi görünmektedir. Hem şirketlere hem de çalışanlara sağladığı fırsatlar şu şekilde izah edilebilmektedir (Karasar, 2004: 117):

- Eğitimde fırsat eşitsizliğini ortadan kaldırmaktadır. Örneğin kurumsal bir şirketin merkez ve şubeleri aynı eğitimden faydalanabilmektedirler.
- Eğitime katılım ve isteği artırmaktadır. Aynı zamanda eğitimin kalitesi ve verimliliği de artmış olabilmektedir. Anlık değerlendirme ve ölçme olanağı olduğu için de şirketler açısından çalışanlarını, çalışanlar açısından ise kendilerini değerlendirme olanağını barındırmaktadır.
- İşgücü kaybını ve eğitim için ayrılması gereken maliyetleri (kırtasiye, ulaşım, konaklama, eğitim salonu vs.) azaltmaktadır. Sınıf içi eğitimlerde tüm gün

görevlendirmelere dayalı hem eğitim verenin hem de eğitim alan çalışanların zamanını alan bir süreç bulunmaktadır.

- Eğitimi kitleleştirirken aynı zamanda eğitimi bireyselleştirmektedir.
- Çalışanlar kendi hızlarında üretmeye devam ederken bu süreçleri aksatmadan eğitimlerini alabilmektedir.
- Eğitimle ilgili materyallerin kontrolü, anlık müdahaleler ve geribildirimler barındırmaktadır.
- İnsan gücünde tasarruf yaratmaktadır. Örneğin bir eğitim uzmanı online bir platform aracılığıyla tüm çalışanlara eğitim verebilmektedir.
- İşveren markası, çalışan memnuniyeti ve insan kaynaklarında teknolojiyi kullanan öncü firmalar gibi noktalar da şirketlere avantajlar sağlamaktadır.
- Öğrenen organizasyon kültürünü geliştirmekte veya bunun oluşması için temel değerleri oluşturmaktadır.

Kronolojik bakımından dijitalleşme süreçleri aşağıdaki gibidir:

1975-1985: Bu yıllar arasında e-öğretim daha ağırlıklı olarak alıştırma ve uygulama ile bilgisayar destekli öğretime odaklanmıştır. Öğrenme ve öğretmede davranışçı yaklaşımı benimsenmiş, sınırlı kullanıcı-bilgisayar etkileşimi şeklinde gerçekleşmiştir.

1983-1990: Bilgisayar tabanlı eğitim multimedya, etkileşimli multimedya eğitim yazılımına sahip eski bilgisayar destekli öğrenme modellerinin kullanımında; pasif öğrenci modelleri çoğunluktadır. Eğitim yazılımı, tasarımı ve kullanımında yapılandırmacı etkiler ortaya çıkmaya başlamıştır.

1990-1995: Web tabanlı eğitime geçilmiş, internet tabanlı içerik sunumları, aktif öğrenen modelleri geliştirilmiştir. Yapılandırmacı bakış açılarıyla yaygınlaşmış, sınırlı da olsa kullanıcı etkileşimi geliştirilmiştir.

Tüm bu bilgiler ışığında araştırmacı tarafından; çalışanlar için işverenlerin kurum içerisinde yeni iletişim araç ve ortamlarını sunmaları kurum içi eğitimlerde etkililiği artırabileceği, eğitimlerin internet ortamında verilmesinin daha faydalı olabileceği, dijital ortamda sunulan esnek eğitim programları; zaman ve mekandan bağımsız hareket edebilmeye olanak sağlayabileceği, dijital eğitim programlarının görsel araçlar

bakımından zengin olmasının öğrenilenlerin kalıcılığını artırabileceği, çalışanların dijital eğitim ortamları ve seminerler ile iş arkadaşları ile daha fazla vakit geçirebilecekleri ve daha iyi performans gösterebilecekleri zengin görsel içeriklerle istenilen eğitimin sağlanabileceği düşünülmektedir.

2.6.3. Dijitalleşmenin Örgüt Yapısı Üzerindeki Etkileri

4.0 Endüstri devrimi şeklinde ifade edilen bu evre ve evreye tanıklık eden üç boyutlu yazıcılar, nesnelerin interneti, blok zincir, mobilizasyon, büyük veri ve siber güvenlik kuşkusuz kaçınılmaz olarak yeni iş bölümleri doğurmuştur ve bu süreç dallanıp detaylanarak ilerlemiş, üretimden toplumsal yapıya, toplumsal yapıdan bireye uzanan büyük değişimleri getirmiştir. Çalışma yaşamının bundan sıyrılabilir olması mümkün olmadığı gibi aksine bütün değişim zaten üretim alanından toplumsal yaşama doğru yayılmaktadır.

Doğaldır ki her yeni teknik gelişme iş yaşamında bir dizi mesleğin varlığını eski gerekliliği ortadan kalktığı için unutulmaya mahkum ederken diğer yandan kendisiyle beraber yeni mesleklerin doğumunu müjdelir. Bu bir nevi doğanın doğum ve ölüm işinde gördüğü işleve benzemektedir. Zamanı geçince bir şeyler yok olurken bir başka şey kendine varlık alanı bulmaktadır fakat bu durum sadece eskinin yok oluşu ve yeninin ortaya çıkışıyla sınırlı değildir. Var olan mesleklerin, örgütlerin, onların iş yapma şekillerinin, aldıkları eğitim ve kurdukları iletişimin de yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.

Bugün en düşük ciro ile iş yapan bir esnaf dahi kendisini sosyal medya ile dijital dünyaya atmakta, ürünlerini oradan müşterilerine sunmayı hedeflemekte, alacağı elemanlarda dijitalleşme ile uyumlu olan yeni nesil çalışanı tercih etmektedir. Buradan anlaşılması gereken; dijitalleşmenin yıkıcı etkisi esasında devrimci olup, var olan yerleşik anlayışları değiştirmekle kalmayıp kökünden sökebilen güçtedir. Şirketlere bakıldığında dijitalleşmeyi bünyelerinde toplayabilmek ve şirketlerini bu yönlü kurumsal bir şekilde dönüştürebilmek için; Dijital Strateji, Dijital Pazarlama, Dijital Genel Müdür ve Dijital Müşteri Deneyimi gibi daha önce duyulmamış ve sadece 4.0 Endüstri sürecine uygun düşen departmanlıklar açma ihtiyacı ortaya çıkmaktadır (ETCIO, 2018). Çalışanların da yeni yetkinliklerle donandığı, yeni ortamlarda farklı şekillerde çalışmak istediği, esnek, lokasyon bağımsız, çok yönlü, disiplinler arası

çalışabilirlik, daha üretken olabildiği ve hiyerarşinin daha az olduğu bir bakış açısı gelişmektedir.

İş gücünde aranan özellikler değişime uğramıştır. Eskisi gibi “ne iş olsa yaparım” yaklaşımı geçersizleşmiştir. Dijitalleşme hızı diğer ülkelere oranla oldukça hızlı olan AB ülkeleri ve ABD’de yeni adına konuşulabilir hangi iş alanı varsa mutlaka dijitalleşme süreciyle yakından ilişkilidir. Ayrıca bu ülkeler dijitalleşmenin başını çektikleri için uluslararası iş bölümünü bu yönde belirleyebilecek ekonomik ve siyasi özneler olarak denklemde yer almaktadır. Kaçınılmaz olarak ABD ve AB merkezli başlayan yeni iş bölümü süreçleri dünyanın her yerine yayılmak zorundadır. Bunun en temel nedeni üretimin kitlesel ölçekte yapılabildiği bu ülkelerin başka bölgelere, kıtalara yaptıkları yatırımlarda kendi alt yapısı taşıyarak gittiği yeri de dönüştürebilme gücüdür.

2002 ile 2016 yılları arasında ABD yaşanan dijital değişim sürecine bakıldığında eğilimin boyutlarını kavrayabilmek mümkün hale gelmektedir. 2002’de dijitallik ile doğrudan bağlantılı meslekler toplam istihdamın içinde %4 seviyelerindeyken 2016’da %23’e yükselmiştir. Aynı şekilde bu oranla doğru orantılı bir biçimde orta düzey dijital meslekler %39’dan %47’e ilerlemiş, alt düzey dijital mesleklerde gerileme yaşanarak %55’ten %29’a doğru gerilemektedir. Dünyanın süper gücü olmaya devam eden ABD piyasadaki bu eğilimi doğru okuyarak şirketlerle iş birliği halinde yeni iş alanlarını dijitalleşmeyi içeren ana eğilime göre geliştirmektedir (Muro, Liu, Whiton ve Kulkarni, 2017).

Çalışma rejiminde yaşanan bu köklü değişim süreçleri çalışma yapılan mekan konusunda da lokasyon bağımsızlığını yaratmaktadır. Daha önceleri hayal dahi edilemeyen evden çalışma, iş bölümü, proje bazlı esnek çalışma biçimleri post-endüstriyel çağa geçiş ile mümkün hale gelmektedir. Rekabet alanı kızıştığı oranda müşterilere ulaşma, onları esas alarak pazarda etkinlik göstermek önem kazanmaktadır. Şirketlerin çalışanlarına yüklediği anlamlar, kullanılan teknolojik imkanlar doğrultusunda “dijital üretim alanları” gibi esnek çalışma koşulları yaratılmaktadır. Geleneksel usulde sürekli bir bina içerisinde toplantılara boğulan çalışma şekli dijital platformda yönetici ve çalışanların bir araya gelebildiği, aynı mekanı paylaşmadan da bir iş etrafında ekiplere dahil olma olanağını sunmaktadır.

Sanallık alabildiğine çalışmanın parçası olurken bu sanallığı kullanabilen, yaratıcılığı ve verimliliğini yansıtabilen çalışanlar önem kazanmaktadır (Eser-Ay, 2017).

Çalışmanın mekanında yaşanan dönüşüm sonucunda mesai, paydos, mola ve tatil gibi en temel bileşenlerde düzenlemeye ihtiyaç duyulan karmaşıklıklar oluşmaktadır. Süreç henüz yeni olduğu için hem çalışanlar hem de örgütler iş hukuku üzerine yeni deneyimler elde etmektedir.

Dijital çalışmanın iş hukukundaki yerinin ne olacağı ülkelerin kapitalist gelişmişlik düzeyi, demokrasiyle olan ilişkisi ve işçi hareketinin gücüne bağlı olarak farklılıklar göstermektedir. İletişim teknolojisinin sağladığı olanaklar sayesinde şirket sahipleri ve yöneticileri aynı mekanda olmadıkları çalışanlarıyla sesli, yazılı ve görüntülü bir şekilde e-posta, görüntülü ve sesli arama, SMS gibi yöntemlerle ulaşabilmekte, uzaktan görüşme ile sanal toplantılara dahil edip iş yerinde alınabilecek kararları dijital platform üzerinden de alabilmektedir. Hızlı hareket edebilme, acil durumlarda organize olabilme açısından şirketler için önemli bir gelişmedir fakat bunun çalışanlar açısından ne gibi durumlar yarattığı, eve iş getirmek, özel yaşamın gizliliği, tatil ve dinlenme hakkı gibi başlıklar üzerinden nasıl okunduğu tartışmayı gerektirmektedir.

Çalışma yaşamının iş yeriyle ve iş saatleriyle sınırlı kalmayıp eve ve özel alanda zaman geçirmeye kadar sirayet etmesi işçi hakları kapsamında yeni nesil çalışma sistemi içerisinde bir başlıktır. Çalışana işe devam edip etmeme seçeneği sunulmadan, evinde kendi yaşam alanında vakit geçirirken elektronik ortamlardan cevap vermesi zorunlu bırakılan mesajların, işlerin iletilmesi güncel iş hukuku açısından patronlar lehine önemli bir açıktır. Bunun farkında olan, yeni nesil işçi hakları üzerine çalışmalar yürüten sendikalar çoktandır konuyla ilgili toplu iş sözleşmelerinde özel maddeler eklettiği, örneğin Fransa’da hükümete yönelik baskılar sonucunda iş kanunun yeniden işçiler lehine değişikliklere gidildiği kaydedilmektedir.

Fransa’da 1 Ocak 2017’de yürürlüğe konulan mevcut kanunda, elli üzeri işçi çalıştıran firmalar, çalışanlarının elektronik posta almama ve göndermeme saatlerine karar verebilecektir (BBC, 2017). Dijitalleşmenin çalışma koşulları açısından birincil olarak getirdiği kural esnek çalışmanın yaygınlaşmasıdır. Bu durum patronlar için daha fazla çalışma ve verimlilik anlamına gelirken çalışanlar açısından ise süreklileşmiş bir çalışma hali ve çalışma ile dinlenme arasındaki ayrımın silinmesi anlamına gelmektedir. Dijitalleşme süreçlerinin geleneksel, kola dayalı iş gücünü geriye ittiğini,

talebin bilişimini kavramış, enformasyon, stratejik akıl oluşturabilen, çok yönlü ve değişime açık emeğe doğru kaydığı ifade edilmiştir. Bu iş gücü basit bir nitelikli olma sorunundan da öte yeni niteliklere uyumlu olarak sabit kalmayıp sürekli değişmeyi içeren bir nitelik arayışıdır.

İş hayatının teknolojik dönüşümünde en temel rolü yapay zeka ve robotlaşmaya dayalı teknolojik cihazlar oynamaktadır. Endüstri 4.0 tartışmasız bir şekilde insan emeğinin üretimdeki rolünü sorgulatmış ve onun yerine daha verim alınabilecek makine emeğine geçilmeyi sağlamaktadır. Şu an bu süreç halen yaşanılmakta olan bir aşama olup tamamlanmış değildir. İnsanlar halen kol emeğine dayalı veya kafa emeğiyle birlikte yapay zeka kullanımını içeren alanlarda yarı-endüstriyel yarı geleneksel olarak çalışmaya devam etmektedir.

Makinenin emek sürecinde kullanımı, insan emeğinin kullanımını her geçen gün altını oyan bir şekilde eritmektedir. İstihdamda dijitalleşme geleneksel insan yoğunluklu emek gücü üzerinde bir baskı unsuru olarak dolaşmaktadır. Sürecin bu şekilde ilerlemesinin genel olarak dünya nüfusu içerisinde istihdamı olumsuz etkileyeceği senaryoları, yapay zekaların işleri bireylerin ellerinden alacağını ve işsizliğin ciddi bir artışa uğrayacağını ifade eden birçok inceleme ve öngörü paylaşılmaktadır.

Bunların hangilerinin gerçekleşeceğini hemen bugünden kestirebilmek elbette mümkün görünmemektedir. Tahminleri ancak zaman geçtikçe, teknolojik dönüşümün varacağı noktaya göre doğrulanabilecektir.

İnsan emeğini içeren istihdam alanının daralmayacağını aksine genişlemeye yaşayacağını savunan görüş sahiplerine göre bugün yapılan tartışma yeni değildir. İlk fabrikalar kurulup Endüstri 1.0'a geçildiğinde insanlar bu durumdan etkilenmekteydi. Hatta makinelerin insanın yerini almaya başlaması sonucu "Makine Kırıncılar Hareketi" gibi ciddi tepkiselliği içeren işsiz kalanlar protestosunu da tarih görmüştü. Bu görüşe göre üretimde yaşanan her yeni teknik tarihsel gelişme belirli meslek gruplarını doğasında ortadan kaldırmakta veya önemsiz hale getirmektedir ama aynı gelişmeler eski meslek sahiplerinin kendilerini geliştirip yeni alanlara yönelebileceği imkanları da bağrında taşımaktadır. Haliyle bu yaklaşım, distopyalara karşı daha gerçekçi olunması gerektiğini, makinelerin insanın belirli işlevlerde yerini aldığını ama üretimde insana her zaman ihtiyaç duyulacağını, istihdamın totalde bir şey

kaybetmediğini kısmen bazı alanlarda gerileme olacağını öne sürmektedir (Ersoy, 2018).

Bu yaklaşımı temel alan konunun uzmanları işsizliğin korkulacak derecede artmayacağını varsaymakta ve emek sürecine dahil olan istihdam gücüne yeni sürece adapte olmalarını, kendilerini bu yönlü geliştirmeleri gerektiğini, eğer bu niteliklerle kendilerini donatamazlarsa o zaman işsiz kalacaklarını ifade etmektedir.

Yeni dönemde robotlarla çalışmak patronlar için daha karlı görünmektedir. Emek sürecinde maliyetin düşürülmesi anlamına gelen robotlar; tazminat, yeme, içme, dinlenme, tatil ve toplu iş sözleşmesi gibi haklara sahip değildirler.

Genel koordinasyonu gerektiren seri üretim işleri için geçerli olan bu durumu yeni nesil emek gücü ancak kendini yeni niteliklerle donatarak aşabilmektedir. Bu yaklaşım TİSK Çalışma Raporunda “AP araştırmasına göre Sanayi 4.0’ın başarıya ulaşabilmesi için sadece Almanya’da yılda 40 milyar Euro’luk yatırım yapılması gerekecektir. AB’nin bütününde ise bu rakam 140 milyar Euro’ya ulaşmaktadır. Buna karşılık The Boston Consulting Group’un tahminlerine bakılırsa, Sanayi 4.0 önümüzdeki 10 yılda Alman ekonomisine yıllık %1 ilave büyüme hızı kazandıracak ve 390 bin yeni iş yaratacaktır” (TİSK, 2016) denilmektedir.

Dijitalleşmenin istihdamı artıracığı ve artırmayacağı üzerinde görüş ayrılıkları devam etmektedir. Süreci devrim olarak selamlayanlar istihdam kapsamına girenler iyimser davranmalarını öğütlerken teknolojinin gelişimi karşısında şüphe duyan kesim ise distopik bir şekilde robotların dünyayı ele geçireceği toplumsal, siyasal ve tekno çöküş ile karşılaşılacak karanlık bir tabloya sahiptir. Her iki kesimde çalışma yaşamında istihdamın geleceği üzerine ciddi inceleme ve araştırmalar yapmaya devam etmektedir. Bunun cevabını ancak gerçek yaşam içerisinde alınacağı görülmektedir.

BHELF an PwC’nin sunduğu rapora göre, önümüzdeki on yıllarda veri bilimi ve data analisti gibi görevler yeni meslek alanlarını tanımlayan başlıca gruplar olacaktır. Patronlar ise bu yenilik karşısında işe alacakları insanlarda (finans ve muhasebe yöneticileri, pazarlama ve satış temsilcileri, ana yönetim ekibi vs.) bu şartları kriter olarak belirleyecekleri beklenmektedir (EUROMSG, 2018).

Oxford Üniversitesi'nden iki araştırmacı olan Carl Frey ve Michael Osborne tarafından, ABD'de %47 oranında işin gelecekte robotların eline geçme riski taşıdığı ifade edilmektedir (BBC-I, 2018).

Dünya Ekonomik Forumu'nun 2016'nın Ocak ayında yayınladığı "İşlerin Geleceği" isimli rapora göre Endüstri 4.0 "yıkıcı" bir dönüşüm sürecini içermektedir. "İşlerin Geleceği" başlıklı raporda Endüstri 4.0'ın yarattığı dönüşüm noktaları geleneksel ve yeni olan mesleklerin işe alım kriterleri ağırlaşarak ciddi güçlükleri barındıracaktır (TİSK, 2016).

Özetle bu alanda çalışmalar devam etmektedir. Sürecin neyi getireceğini kesin bir şekilde ifade edebilmek mümkün görünmemektedir. Tahminler arasında günümüzde okula yeni başlamış öğrencilerin mezun olduklarında %65 oranında yeni bir iş alanıyla karşı karşıya kalacağı, buna kendilerini küçük yaştan itibaren hazırlamaları, ebeveynlerin, rehber öğretmenlerinin doğru yönlendirmesi gerekliliği ifade edilmektedir.

Her değişimin eksileri artıları bir arada değerlendirildiğinde tek yönlü bir değerlendirmeden kurtulmak mümkün görünmektedir. Kuşkusuz bu dijitalleşme süreci dünyayı her geçen dakika eskisinden bambaşka bir hale sokmaktadır. Süreçler üzerinde bireylerin, toplumun, devletin ve şirketlerin komisyon şeklinde denetimlerinin olması elzemdir.

Verimlilik, yatırımların genişlemesi, hızlı ve farklı üretim alanlarının oluşması insanlığın genel ilerleyişi açısından olumlu ve kulağa hoş gelen gelişmelerdir ancak toplumsal yapıyı korkuya sürükleyen ve ihtimaller dahilinde olan tüm risklerin ortadan kaldırılması noktasında Endüstri 4.0'ı savunan ve geliştiren kurumların sorumlulukları bulunmaktadır. İstihdam alanında şu an mevcut işgücü ve geleceğin yedek işgücü kendi açılarından endişelenmeleri gayet doğaldır çünkü emek-sermaye ilişkilerinin yoğunlaşıp farklılaştığı mevcut sistem içerisinde emeklerini satabilecekleri istihdam alanlarına ihtiyaç duymaktadırlar. Bunun karşılanması başta eğitim kurumlarını elinde bulunduran devletin vereceği eğitim, ardından yatırımcıların açacağı eğitim ve dönüşüm alanları ile mümkündür (TİSK, 2016).

İş yaşamının yarımına dair karamsar ihtimallerin yanı sıra meseleye dair artılar incelendiğinde; eskiye oranla daha karmaşık ve dijital ürünlerin üretilmesi, pazar ve müşteri beklentilerini esas alan kişiye özel tasarımların yapılması, mekandan bağımsız

çalışmanın, veri toplama ve analiz edebilmenin, karmaşık görünen problemlerin algoritma destekli programlarla çözümlenebilmesi daha gerçekçi ve mümkün hale gelmektedir. İfade edilen her bir başlık bütün parçası olan önemli bileşenlerdir, herhangi kurumun bu detay gibi görünen noktaları atlamadan kendini kanallere edebileceği ciddi bir eğitim programına ve yapısal dönüşüme ihtiyacı vardır (TİSK, 2016).

Dünya genelinde konuya dair yapılmış olan araştırma ve incelemelerden çıkan sonuçlara göre; çalışanlar teknolojik değişimin artılarını kendi iş yaşamlarında deneyimlemektedirler. Teknolojinin bu denli üretim alanında genişlik kazanmasının çalışma yaşamının bileşenleri olan çalışanlar, şirketler, sanayiler, istihdam piyasaları ve ilgili oldukları tüm özneler üzerinde belirleyici olmasıyla ilgili olduğu düşünülmektedir.

Çalışanların çalışma ilişkilerinden en temel beklentisi emeğinin karşılığını almakla birlikte ödüller, primler ve yan gelirler elde etmektir. Bu konuda bilgisayar bazlı çalışma ilişkileri içerisinde olan çalışanların sektörlerin diğer kısımlarında çalışanlara oranla daha fazla kazanabildiği ve avantajları olduğu görülmektedir. Genelde çalışanlar arasında sözleşmeli, kadrolu vb. iş sözleşmesine göre ayırım söz konusuysen şimdi ise dijital platformlara adapte olabilen ile olmayanlar arasında ayırmalar belirlemektedir (Muro, Liu, Whiton ve Kulkarni, 2017).

Sayısallaştırılmış ve dijitalleştirilmiş bilgilerin büyük veride bir araya gelmesi ve burada işlenmesi 21. yüzyılın ekonomik ilişkilerinde ve hatta toplumsal hayatta önemli bir yeri olacağı yüksek ihtimal dahilindedir. Çalışma yaşamının koordinasyonu; yönetici kadrolar, mühendisler, yazılımcılar ve tasarım uzmanları öncülüğünde geliştirilen algoritmaya dayalı yapay zekanın aktif edilmesinden doğrudan etkilenecektir fakat eski dönemde görüldüğü üzere çalışmanın değişimiyle alakalı ortaya konulan komplo teorileri, dijital dönüşümün salt olarak belirleyici olmayıp şirketlerin yönetim-üretim hedefleri, iş yaşamının bileşeni olan sendikal kurumlar, meslek odalarının da etkin katılım gösterdiği bir denge modeli, istihdam süreçleriyle son halini alacaktır.

Teknik sıçrama ile çalışma arasındaki bağ ve çalışma yaşamının geleceği hakkında bolca araştırma ve tartışmalar ardı sıra yapılmaktadır. Bunların hepsini bir kenara

bırakıp gerçek yaşama odaklanıldığında bir süredir zaten çalışma yaşamıyla ilgili yeni tarzlar ve modeller belirlenmektedir.

Dijital göçebelik, sanal çalışma alanları, müşteri, yönetici ve çalışan buluşmasının bilişim teknolojisiyle desteklenmesi, geniş kitlelerle çalışma hâli, uçtan uca çözüm, dijital iş platformları ve çevrimiçi hizmetler gibi birçok yeni eklenti görülmektedir.

Esnek çalışma modeline geçiş 1990'lı yıllarda da tartışılmıştır. Belirli oranda zamanla ilgili ayarlamaları izleyen modeller oluşturulmuştur. Ancak bugünkü dijitalleşmenin desteğiyle oluşturulan esnek çalışma modelleri zamanı kesintiye uğratmadığı gibi mekanı da dolaylı olarak iş yeri ile ev arasında birleştirir bir pozisyona getirmektedir. Esnek çalışma denildiğinde çalışanların lehine gibi görünse de durum hiç öyle olmayıp neredeyse 7/24 hizmet sağlamakla görevli insanlar sonucu ortaya çıkmaktadır (Valenduc ve Vendramin, 2017: 11-12).

Dijitalleşme çalışma yaşamında denetleme yöntem ve tekniklerinde de değişiklikler yaratmaktadır. Çalışma alanlarına şirketler tarafından yerleştirilen kamera, dinleme cihazları, algılayıcı ve sensörler sayesinde çalışma süreçleri, çalışanların iş anındaki tüm hareketleri izlenebilmekte, kayda geçirilebilmektedir. İş güvenliği açısından önemsenmesi gereken bir gelişme olsa da çalışanların izlendiği koşullarda stres, takip edilmenin getirdiği huzursuzluk, yanlış yapma korkusu ve gizlilik vb. psikolojik olumsuzluklar mevcuttur.

Gözetleme ve denetlemeyi çok ileri taşıyan ve bunu biyo-teknolojiyle buluşturan, ABD'li "Three Square Market" isimli bir şirket 2017 yılında deneme amacıyla çipli çalışmaya geçiş yapmıştır. Çalışma yaşamında bu bir ilktir. Programa göre deri altına çip takılmakta, vücuda yerleştirilen çipler aracılığıyla çalışanlar takip edilebilirken el hareketleriyle işletmeye ait ana bina kapıları açılmakta, şirkete ait arabalar çalıştırılabilmektedirler. Diğer yandan çipler, takılı olduğu çalışanın sağlığıyla ilgili bilgileri de sisteme yüklemektedir.

Benzer bir örnek ise Avrupa kıtasında yaşanmıştır. İngiltereli çip üretici BioTeq bu teknolojiyi 150 kişiye yerleştirdiğini duyurmaktadır. Bu gelişmeler ilgi uyandıran, fantastik ve bilim kurgu içerikli olması insanı cezbetse de çalışma yaşamının en temel parçası olan sendikal kurumlar deri altına çip yerleştirme vb. biyo-teknoloji içerikli uygulamaların iş yaşamına giydirilmesinin patronların daha fazla denetim, işçilerin ise robotlaşan canlı makineler haline getirileceğini öne sürerek bu tarz uygulamaları

reddetmektedir. ABD ve İngiltere örneğinde çipli çalışma henüz deneme aşamasında olduğu için gönüllülük esas alınsa da ilerleyen süreçlerde eğer şirketler bundan memnun kalırsa bunun iş sözleşmelerinde bir kritere dönüşme riski ve işçilerin bundan olumsuz etkileneceği düşünülmektedir (BBC-II, 2018).

Çalışanları ve onların haklarını korumakla kendini tanımlayan sendikaları bekleyen en temel zorluk; klasik işçi örgütlenmelerinin ve işçi mücadelelerinin giderek aşılmasıdır. Sendikaların dijitalleşme sürecinde emeğin durumunu, dönüşümünü, kendilerine düşen görevleri iyice tespit etmekte ve konuyla ilgili emekten yana çalışmalar yapan sendika uzmanları yetiştirmeye ihtiyaç duyduğu görülmektedir.

En nihayetinde şöyle bir belirleme yapılabilir; teknolojik değişim aşamaları eko-sosyal kalıplar, yapıları dönüştürme gücüne sahiptir. Başlamış olan mevcut dönüşümün ne şekilde, hangi aşamalarla, ne yönde ilerleyeceği belirsizlikler taşımakta olup ucu açık bir süreçtir. Genel kanaat ilerleyen süreçlerde iş hayatında yapay zekanın daha geniş bir alanda var olacağı şeklindedir. Bunu ileri süren cephe Amazon/Alexa, Apple/Siri, Google/Asistan, Microsoft/Cortana gibi dijital asistan uygulamaları, yapay zeka Sophia'yı örnekler olarak sunmaktadır. Ancak tüm bunlara rağmen makinelerde sıfır hatalı üretim mümkün olsa da bunun mümkünlüğünde hiç insan müdahalesinin olmadığı anlamına gelmemektedir. Makinelerin kontrol edilmeye, yazılımlarının güncellenmeye, iş yapma süreçlerinin sağlıklı hale getirilmeye her zaman ihtiyaç olacaktır. Bunu ise elbette canlı kanlı insanlar dışında kimse yapamaz.

Makineleri üretenler, onlara yazılım yükleyenler en nihayetinde insanlardır. Ne kadar öğrenme düzeyi olursa olsun yapay zekanın sınırları vardır ve en azından uzun süre böyle olacağı düşünülmektedir. Haliyle bu durumda şirketlere düşen en temel görev; dijitalleşme yatırımlarını sürdürürken bununla paralel olarak insan sermayesine yönelik yatırımlarını eksik etmemesidir. İfade etmek istenilen mevcut istihdam gücünün ve yedek işgücünün belirli eğitimlerden geçirilmesi ve bunun sürekliliğinin sağlanmasıdır. Alt yapı çalışması için aşağıdan yeni nesil üreticilerin gelmesi gerekmektedir. Bu noktada hizmet sektörü ve bu sektörde ağırlığını koymuş olan özellikle bilişim alanında önemli olan Y ve Z kuşaklarıdır (WEF, 2018).

Sonuç olarak dijital dönüşüm aşamalarının iş hayatına etkisi veyahut iş yaşamının dijital dönüşümü meselesinde vukuu bulan teorik tartışmaların ilerleyen süreçte daha konsantre olmuş şekilde yapılacağı ve bunların hepsinin yapay zeka literatürüne katkı

sunacağı barizdir. Konuyla ilgili tüm tarafların ortaklaştığı nokta teknolojinin müthiş bir şekilde üretimden sosyal yaşama, siyasetten eğitime her alana girdiğidir fakat ayrılan nokta ise bu süreçlerin nereye varacağı, neleri nasıl dönüştüreceği, iyi mi yoksa kötü bir finale mi ulaşacağı üzerinedir. Bahsedilen aşamalar henüz yaşanan konulardır. Dünya, köşeli ve net bir açıklama yapmak için henüz erken bir noktadadır. Devam etmekte olan süreçler için net açıklamalarda bulunmanın veya küçük bir ayrıntıyı sürecin en geniş açıklaması haline getirmenin yanıltıcı okumalar ve sonuçlar üreteceğini belirtmek gerekmektedir.

Dijitalleştirme ve iş yaşamı arasındaki bağlantı ağırlıkla işgücünün ve mesleklerin ne olacağı üzerinden gelişmektedir. Tartışmanın bir kısmı bugünkü tablo üzerinden yapılırken önemli bir kısmı ise spesifik teoremler üzerinden yürütülmektedir fakat bir önceki paragrafta belirtildiği üzere 4.0 Endüstri devriminin biraz daha yol alarak rutinleşmiş görüntüsünün açığa çıkması gerekmektedir. Ancak bu durumda yaşam, kültür, iş, üretim, teknoloji gibi üst başlıkları birbiriyle bağlantısı içerisinde en gerçekçi ve geçerli haliyle yorumlamak mümkün olacaktır.

Dijital işletmeler uzun bir süredir vardır. Bazı firmalar bunlara yatırım yapmakta ve dijitalleşmeyi iş süreçlerinde kullanmaktaydı fakat pandemiyle değişim dönüşüm süreci biraz daha hız kazanmaktadır. Dijitalleşme en genel haliyle teknolojik gelişmelerin iş süreçlerinde, işletmelerin bilişim teknolojileriyle birleşmesidir. Bu anlamda da aslında şirketleri daha ileriye götürme ve sürdürülebilir rekabette öne geçirme gibi boyutları bulunmaktadır.

Elbette bu tek başına yeterli değildir. Yeteneklerin, işveren markasının da mevcut olması gerekmektedir. Dijital dönüşüm sürecinde en çok zorlayan örgüt kültürüdür. Başarılı bir adaptasyon süreci için çalışanların davranışlarını, alışkanlıklarını kökten değiştirmek gerekmektedir. Mevcut işletmede karar verme ve uyum sağlama, hızlı hareket etme, takım ruhu varsa, değişime karşı bir direnç göstermiyorsa çalışanlar; o işletme bu kültüre hızlı bir şekilde adapte olabilmektedir.

Pandemi sürecinde birçok şirket ve çalışanlar evden çalışmaya geçmek zorunda kalmışlardır. Biyolojik kriz dünyayı kötü bir şekilde etkilerken bir dizi sektörde doğrudan dijitalleşmeye geçiş yaşanmıştır. Birçok şirket bu çalışma tarzını zorunluluk olarak uygulamıştır fakat bir süre sonra bu bir iş yapış modeli haline gelmeye başlamıştır ve çalışmalarını evden sürdürmeye devam edeceklerini açıklamışlardır.

Yeni iş yapış tarzıyla bu süreçte insan kaynaklarının stratejik önemi daha fazla ön plana çıkmış olmaktadır (DBE, 2021).

Dijitalleşme çalışma yaşamı içerisinde yatırım ve düzenleme yapılması gereken bir alan olarak durmaktadır. Bu konuda daha çokça yol alınması, deneyim elde edilmesi ve dijitalleşmede önde giden ülkelerin, şirketlerin takip edilmesi gerekmektedir. Evden çalışma ile ilgili belli prosedürlerin, kuralların oluşturulması önemli bir başlangıç noktası olacaktır. Nasıl ki toplam kalite çerçevesinde diğer işleyişlerde oluşturulan prosedürler varsa aynı şekilde evden veya uzaktan çalışma ile ilgili de buna ihtiyaç duyulmaktadır ama en önemli nokta, iletişimin kendisidir. İletişimin kesintisiz, sürdürülebilir ve organize edilebilir bir şekilde devam etmesi gerekmektedir.

Uzaktan çalışma döneminde; belki iki günde bir çalışanlarla iletişimde olunması, dijital okuryazarlık sağlanması, bu süreçlerin neden ne şekilde değiştiğini veya yeni süreçler devreye giriyorsa bunlara neden gereksinim duyduklarını şirketlerin çalışanlarına iyi bir şekilde anlatması gerekmektedir. Belki burada da liderlerin oynayacağı roller ön plana çıkmaktadır çünkü çalışanlar tedirgin olduğu sürece bir verim almak mümkün değildir. Çalışan, yönetici ve genel olarak şirket içinde şeffaf, net ve açık bir iletişimin olması gerekmektedir. Çalışanların üzerindeki o tedirginliğin atılması gerekmektedir çünkü bu işveren markasına da yansıtacak olan bir süreçtir (DBE, 2021).

Pandemiye içeren uzaktan çalışma sürecinde iç iletişimin önemi daha çok ortaya çıkmaktadır. Çalışanların evden çalışırken, işini kaybetme, ne kadar süre bu tarzda çalışacağı, verimlilik ve doğru feed-backler kaygısı bir sorun olarak çalışma yaşamında durmaktadır. Şirket ne kadar şeffaf olur ve çalışanıyla iletişim kurarsa daha fazla verimlilik sağlanabilmekte, kaygılar ortadan kaldırılabilir.

İşveren markası çalışmaları ağırlıkla büyük şirketler tarafından yapılmakta ancak son süreçte bu konuda küçük-orta şirketlerin de konuya giriş yaptığı görülmektedir. Özellikle pandemi sonrasında, insan kaynaklarındaki sürecin de değişmesiyle daha çok işveren markasına yatırımlar uygulanmaktadır. Çalışma ortamlarının iyileştirilmesi, kurumsal itibar, çalışan bağlılığı ve en iyi işveren olmak için birtakım çalışmalar yapılması, yeteneğin çekilmesi gibi noktalardan hareketle tüm sektörde işveren markası eğilimi artış göstermektedir. Yeni iletişim stratejilerini işveren markası çalışmalarıyla doğru uygulayan şirketler listenin en üstlerine doğru dikey

hareket edebilmektedir. Çalışanlar şirketin toplum temsilcisi, çalışanlarla iletişimin çok iyi yapılması gerekiyor ki tedirgin olduğunda dışarıya yansımanın önüne geçilebilsin. Aksi olduğunda kurumsal itibarın zedelenmesine neden olabilmektedir.

Evden çalışma veya uzaktan çalışma olarak bilinen çalışma modeli pandemiyle Türkiye baz alındığında İstanbul’da %52, Türkiye genelinde ise %48 oranında sıçrama kaydetmiştir. Pandemi öncesinde aynı iş modeliyle ilgili çalışmalara geçiş incelendiğinde bu oran henüz %2’lerdeydi. Sektör bazında ise en hızlı adaptasyon eğitim, finans, bankacılık, danışmanlık, hukuk, reklam ve medya gibi hizmet sektörünün alt dallarında yaşanmaktadır. Hızla adapte olabilen sektörler olduğu gibi evden çalışmaya müsait olmayan sektörler bu konuda dezavantajlı durumdadır.

Yaptığı iş itibarıyla üretim, imalat yapan ve hayatın içinde olan sektörler uzaktan çalışmaya henüz çözüm bulamamışlardır. O halde şu tespiti yapabilmek mümkün hale gelmektedir; hizmet sektörü iş kapsamı çerçevesinde değerlendirildiğinde uzaktan çalışmaya, uzaktan hedef kitlesine erişebilirliğe daha müsaittir. Ağır sanayi ve meta üretimi yoğunluklu çalışma alanlarının dijital ortamdan şu an için bir ürün servis edebilme olanakları bulunmamaktadır. Uzaktan çalışma konusunda iki ayak vardır; birincisi çalışan diğeri ise işverendir. İş yapma kültürü gereğince bir araya gelindiğinde birbirini kontrol etme mekanizması; yöneticinin işlerinden en önemlisidir.

Online çalışma ortamına geçişte özel olarak bir platforma ihtiyaç duyulmadan birçok program arasından en uygun olanı seçilerek başlanmıştır. Deneme ve yanılma yöntemiyle de birçok şirket bunu oturtmuştur. Evden çalışmakla ilgili olarak çalışanın üzerinde bir rahatlık vardır ama bu rahatlık eş zamanlı olarak da bir stres unsurunu barındırmaktadır. Örneğin ev içerisinde gündelik yaşamın yürütülmesi ile eve taşınmış iş hayatının iç içe geçmesi ve her ikisine aynı anda yetişme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır. Düzenli bir kalkma ve hazırlanma saati ortaya koymanın gerektiği görülmektedir. Kalkıldığında bireyi motive edebilecek kılık kıyafet ve çalışma alanı ayarlamış olarak da aynen ofisteymiş gibi bilgisayar başına geçip günlük planınızı yapmak, bizi uyaranlara karşı (örneğin sosyal medya ve telefon aramaları vs.) önlem alıp onlarla ilgilenmeyi mola zamanına bırakarak disipline etmek gerekmektedir.

İşveren açısından ise tamamen fiziki ortamda olduğu gibi liderlik özelliklerine ve çevik liderlik tarafına iş dünyasının çok fazla ihtiyacı vardır. Liderlerin bir kontrolçülük şeklinde değil fakat olayı sahiplenmek ve bütün takımıyla bir arada

olduğunu gösterecek şekilde işin içine girmesi gerekmektedir. Yani bu dönem liderlerin yöneticilik değil gerçekten liderlik yapması gereken bir dönemdir. Kısa toplantılarla günü başlatmak, eğer işin ihtiyacı gerektiriyorsa günün sonunda yine bir kısa toplantıyla neler olduğunu konuşmak, insanların sadece yaptıkları işlerin sonuçlarına göre değil o günkü ruhsal durumlarına, motivasyonlarına göre de onlara alan da açabilmek gerekmektedir. Yani kavramak, esnek olmak bir taraftan da işin gündemini takip edecek bir yöntem geliştirilmesi elzemdir. 21. yüzyıl etkinliklerinde çevik olmayı içeren liderlik iş dünyasında önemli bir yer kaplamaktadır.

Normal toplantı kültüründe bir araya gelip, içecek tüketimi ve gündelik sohbetler yapılmaktadır. Online platformda bunların hiçbirisi olmadığı gibi fırsat da bulunmamaktadır. Kısacası bir toplantıya girip, hazırlıklı bir şekilde neler konuşulacaksa onları bitirip yine kısaca sohbet saatini dakikalarını geçirdikten sonra herkesin dağılıp kendi hayatına devam edebilmesi gerekmektedir. Yani hem işveren tarafında hem de çalışan tarafında bireysel gelişim gereken alanlar ortaya çıkmaktadır.

Liderler, ekiplerinin motivasyonu noktasında da ilgili ve yetkili olmalıdır. Özellikle çalışanların motivasyonu konusunda pandemi döneminde epey bir gerileme olmuştur. Bu doğaldır çünkü bir geçiş dönemi ve dünyayı saran Covid-19 virüsü insanları tedirgin etmekte ve performanslarını olumsuz etkilemektedir. Psikolojik bir yük altındayken aynı anda işe odaklanmak kolay bir süreç değildir. Bugün harekete geçmeyi kısıtlayabilen bir çalışma ortamında yaşanmaktadır. Dolayısıyla bu durumdan motivasyon fazlasıyla etkilenmektedir.

İşveren, lider yöneticiler açısından durum bununla sınırlı olmaktan çıkıp olayı sahiplenmek, 360 derece değerlendirip büyük hedefleri küçük lokmalara bölebilmekten geçmektedir. Hedefleri verirken birlikte çalışılan ekiplere çok büyük ve agresif yapılanmaların altında değil de çok daha küçük ve kolay erişilebilir çalışanların şu anda yapıp yönetebilecekleri minvalde bırakıp hemen ardından bir sonraki aşamayı konuşmak gerekmektedir.

3. İÇ GİRİŞİMCİLİK VE ÖRGÜTLERDE DİJİTALLEŞME

Çalışmanın bu bölümünde iç girişimcilikten, iç girişimciliğin bileşenlerinden, dijitalleşme, örgütsel iletişim, insan kaynakları eğitimi ve örgüt yapısı ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiden bahsedilmektedir.

3.1. İç Girişimcilik ve İç Girişimciliğin Bileşenleri

Herhangi bir örgüt içerisindeki girişimci eğilimler, davranışlar ve yaklaşımlar iç girişimcilik olarak tanımlanmaktadır. İç girişimciliğin bileşenlerini yenilikçilik, kendini güncelleme, proaktiflik ve yeni iş-proje girişimleri şeklinde ifade edilebilmektedir (Antonic ve Hisrich, 2001: 498). Bu tanımdan hareketle iç girişimciliğin eşgüdümlü bir şekilde bir örgütün ait olduğu çalışma alanı üzerinde yeni iş girişimleri ve sahalar açmasıyla hareket halindeyken yapısal olarak stratejik yenilenme ve inovasyon vb. noktalardan kendini değiştirip, dönüştürebilme becerisi olduğu da söylenebilmektedir (Parker, 2011: 20). Girişimcilik ve iç girişimcilik oldukça farklı kavramlardır. Girişimcilik, “Girişimcinin ortaya koyduğu eylemin hareketin, organizasyonun ve yarattığı yeni sonuçların genel ismidir” (Top, 2006: 7).

Konuyla ilgili olarak literatürden bir dizi tanımlamaya yer verebiliriz:

- İç girişimcilik, kurumun yetkili olduğu sahasını ve örgütsel olarak çalışma alanıyla ilgili fırsatları genişletmesidir (Burgelman, 1984: 154).
- İç girişimcilik, pazarın önemli bir payını elinde tutan kurumların kendi içindeki girişimlerin tamamıdır (Pinchot, 1985: 15)
- İç girişimcilik; kurum bünyesinde mali değer oluşturma, keşfedilmemiş yeni olanaklar yaratmanın ve örgüt içi girişim etkinlikleri bulabilmenin yöntemidir (Parker, 2011: 22).
- İç girişimcilik; ilgili olunan sektöre dair üretim potansiyellerine yönelik fikirlerin açığa çıkarılması ve bu fikirlerin kuruma mali değer yaratabilir bir somutluk kazanması için yapılan iç faaliyettir (Hostager, Neil, Decker ve Lorentz, 1998: 11-12).
- İç girişimcilik, ölçeği fark etmeksizin verili örgütün içsel süreçlerinde işleyen, salt mali değer üretmekle sınırlı olmayıp bir bütün olarak mali değer, teknoloji, iş modeli ve çalışma tarzı gibi alanları içine alan yenilikçi bir şemsiyedir (Antonic ve Hisrich, 2001: 498).

Bu tanımlamalar karşılaştırıldığında, girişimciliğin yenilikçi bir durum ve eylem ortaya koyması bakımından bireysel, iç girişimciliğin örgütün dönüştürülmesi noktasında bir dizi düşünce, girişim ve buna öncülük edecek liderler grubuna ihtiyaç duyulması bakımından örgütsel bir zeminde durduğu görülmektedir. İç girişimciliğin en temel hedefi, elbette o örgütün karlarını koruyup geliştirmesi ve pazarda kalabilmesidir. Bu bağlamda yenilenme, enformasyon edinimi, yaratıcı düşünceler ve çalışma tarzları vs. iç girişimcilik şemsiyesi altında oraya çıkmaktadır. İç girişimcilik bu ve benzeri örgütsel meselelerin çözümlenmesinde, güçlendirilmesinde hareket ettiren dinamo görevi görmektedir. Bu yüzden iç girişimcilik örgütlerin hem bir felsefesi hem de çalışanlarına teşvik yoluyla kazandırmak istediği davranış biçimidir. Özellikle günümüz pazar koşulları ve insan faktörünün önemi birbiriyle ilişkili olduğu için bir örgütün iç girişimciliği teşvik etmesinin çok yönlü getirileri olacaktır. İç girişimciliği sistematik hem düşünsel hem de uygulama noktasında oturtabilmiş kurumlar rekabet halinde oldukları rakipleri karşısında güçlü, sürdürülebilir, başarılı bir pozisyona ve potansiyellere sahip olmaktadırlar (Fiş ve Çetindamar, 2007: 126).

Örgüt içerisinde iç girişimci özellikleri taşıyan çalışan profili; mevcut koşulları irdeleyen, sorun tespiti yapabilen, tespit ettiği sorunlardan hareketle çözüm önerileri geliştiren, netice odaklı, değişim dönüşümde istekli, yenilikçi, rekabetçi, azimli ve hırslıdır (Başar, 2006: 127-128; Akyazı, 2014: 31). Bununla birlikte bir dizi ölçülere sahiptirler. Moral motivasyon öğeleriyle kendini donatmış bu tarz çalışanlar; zamanı verimli kullanma, görevlerini belirli bir plan program doğrultusunda ona bağlı kalarak yerine getirme kıstaslarıyla hareket etmektedirler. İşlerine ve çalışma alanına hakim oldukları için kontrol, deneme yanılma, araştırma, öğrenme ve irdeleme yetileri gelişkindir.

Sorgulayıcı özelliklerin teşvikiyle; üzerinde çalışılan alanın bütününe yönelik bir dizi soru ve sorunları ortaya koymaktan çekince duymazlar. Böylece kendilerini çalıştığı örgüte ve işe ait hissetme ile kendi işini amaçlı bir eyleme, kendinden bir şeyler katmaya özen göstermektedirler. İç girişimciliğin örgüt tarafından teşvik edilmesi oldukça önemlidir. Bu tarz kişiliğe sahip olan çalışanların kurumlarının, kendilerinin fikirleriyle hem maddi hem de manevi yönden ilgilenmeleri istenmektedir.

Belirli bir çalışma alanına ve özgürlüğüne sahip oldukları ölçüde kurumun genel çıkarlarına fayda sağlayabilecek pazar araştırmaları, stratejiler, politikalar ve değerlendirmeler yapabilir bunu kurumsal bir ilke ve işleyişe dönüştürebilmektedir.

İç girişimciliğin bu noktada bir özelliği de ikna etmeye yönelik yanıdır. Hem kurumun sahibini hem yönetimini hem de çalışma gruplarını, arkadaşlarını iç girişimci bireyler kendi görüşlerine ve önerilerine ikna etme çabası için de olmaktadırlar. Bireylerin iç girişimci özellikler taşıması; iç girişimciliğin uygulanabilir olduğu anlamına gelmemektedir. İçinde çalışılan kurumun çalışanına genel olarak insana bakışı, iç girişimciliğin uygulanabilirliğini belirlemektedir.

Klasik ve geleneksel kodlarla kendini kurmuş ve değişime kapalı olan bir kurumda iç girişimci bir birey istese de hiçbir dönüşüm yaratamaz. Bu yönüyle de iç girişimcilikte belirleyici olan maddi imkanları sunmakla görevli kurumdur. Kurum imkan sunmakta ve fırsat tanımaktadır; çalışan da bu imkan ve fırsatı kurumun çıkarları doğrultusunda kendi yaratıcılığıyla kullanmaktadır. Karşılıklı bir koşul söz konusudur fakat başlangıç noktası kurumun iç girişimciliğe zemin sunan bir yapıda olmasıdır. Kurumun çalışma tarzında iç girişimciliği teşvik eden, iletişim kanallarını açık tutan, yenilikçi görüşlerin hayata geçirilmesinde belirli miktarda bütçe ayıran ve çalışanlarını ödüllendiren pozisyonda olması beklenmektedir (Carland, 2007: 84).

Öte yandan gün geçtikçe iç girişimcilik örgütler açısından hayati önem arz eden bir noktaya doğru ilerlemektedir. İç girişimciliğin örgütler için önem kazanmasında birtakım parametreler belirleyici olmuştur (Ferreira, 2002: 3). Bunları şu şekilde sıralayabiliriz: Birinci olarak kaotik serbest piyasada pazarda yaşanan durgunluk ve gerilemelerin kurum üzerinde olumsuz etkiler yaratmasından korunmak için değişiklik ve yenilik ihtiyacı; ikinci olarak klasik ve geleneksel örgütsel yapı bugüne cevap vermeyen, örgütsel varlığı riske eden bir pozisyonudur ve bu pozisyonu terk etme eğiliminin ortaya çıkması; üçüncü olarak ise yeni nesil müşteri ve çalışan profilinin eski yapıyla çatışmasıdır.

Ana hatlarıyla bu üç parametre ve alt başlıklara ayırabilecek bir dizi gelişme, iç girişimciliğin örgütsel varlığın sürekli kılınmasında anahtar rolde olduğu kabul edilmektedir. Değişim hayatın her alanında kaçınılmaz olarak kendini dayatmaktadır. Pazarda faaliyet gösteren bir kurumun da bu kaçınılmaz gerçekliği tespit ederek; müşteri profilinin, talep ve gereksinimlerde yaşanan değişimlerin, rekabet koşullarının

yeniden analizi yönetici ve liderler için oldukça önemlidir. Teknoloji, yaşama anlık düzeyde hareket edebilmeyi mümkün kılan sanal ağlara dayalı bir hız yaratmaktadır. Pazarın bileşenleri olan rekabet, reklam, hedef kitle, pazarlama ve iletişim stratejisi gibi öğeler sanal ağlar üzerinden hızlı bir şekilde organize edilmektedir. Kurumların hareket kapasitesini ileri taşıması açısından sanal ağlar avantaj sağlarken diğer yandan bu alanda bulunan müşterilerin istek ve beklentilerinde anlık değişkenlerin tespit edilememesi, sürecin izlenip müdahale edilememesi kurum için riskler yaratabilmektedir. Teknoloji sarmalı içerisinde dinamik çalışma alanında varlığını korumak üzere liderler, yöneticiler ve departmanlar yeni koşullara uyum sağlama uğraşındadır (Akkaya, 2019: 137; Akkaya ve Tabak, 2020: 3).

Önceki dönemlerle kıyas yapıldığında; hız ve etki bağlamında niteliksel değişimler yaşayan rekabet olgusu, kurumların pazar içerisinde gerçekleştirdiği etkinlikleri direkt etkilemektedir. Bu durum kurumların kurumsal rekabetinde olduğu kadar çalışanların bireysel becerilerini ortaya koyma çabalarında da görülmektedir.

Rekabet olgusunun nitelikli iş gücünü bünyede barındırma potansiyeli ile birleşiminden dolayı; kurumlar çalışanlarını süreçlere hazırlamaktadır. Kurumların bünyesinde çalışan nitelikli iş gücü sahibi bireyler; önüne çıkan fırsatları değerlendirerek kendine ait girişimler oluşturma eğilimine de sahiptirler. Bu tarz eğilimler özellikle iç girişimciliğin önünü kesen örgütlerde daha fazladır.

Stratejik yönetim karar süreçleri ile iç girişimcilik arasında doğal bir bağlantı vardır. Örgütlerin stratejik yönetim kararı alma süreçlerinde risk alma, proaktiflik ve yenilikçilik gibi bileşenler mevcuttur. Aynı bileşenlerin iç girişimcilik kapsamında da olduğu görülmektedir. İç girişimciliğin stratejik davranış oluşturmada doğrudan muhatap olunan bir alan olduğu söylenebilmektedir. Pazar koşullarında varlığını koruma gayesinde olan kurumların; iç girişimcilik ile stratejik karar alma süreçlerini birleştiren bir yerden yaklaşım ve pratik uygulamalar geliştirmeleri gerekmektedir. Yeni koşullara adapte olma kabiliyeti yüksek olan kurumlar, bu tespiti uzun süredir sahip oldukları için piyasa koşullarının tahlilini ve yapısal dönüşüm ihtiyacını bilimsel metotlarla yapıp kendini avantajlı bir pozisyona yerleştirebilmektedir (Akkaya, 2020: 390; Akkaya ve Tabak, 2018: 186).

Günümüz 21. yüzyıl koşullarında rekabet başta olmak üzere genel olarak pazara uyum sağlama, örgütü sağlam bir zeminde kurma, hedef kitleyi doğru bir yerden

yakalayabilme ancak dijital politikalarla mümkündür. İç girişimcilik faaliyetleri de dijital dünyanın varlığıyla bütünleşmiştir. Ortaya çıkan yenilikleri zamanında takip edip bünyesine katabilen kurumlar avantaj sahibi olacaktır. Kurumun kendisi ve çalışanları bir bütün olarak yüzünü dijital dünyaya dönmesi gerekirken diğer yandan departman düzeyinde bu konuyla ilgilenen özel çalışanlara ve uzmanlara ihtiyaç bulunmaktadır. Kurumun dijital politikaları ve dönüşüm süreçleri bizzat yetkilendirilmiş dijital departman öncülüğünden yürütülmelidir. Çağın temel karakteristik özelliği dijitalleşme ile dijitalleşmenin merkezinde duran bireyselleşme boyutudur. Kitle yığın üretiminden müşterinin isteğine göre bireyselleştirilmiş ürün tasarımına geçilmiştir (Şen, 2020: 178).

Çalışanlar düzeyinde ise kurumların kendi kriterlerini çalışanlara sunup iş alımı gerçekleştirdiği noktadan, çalışanların da kendi kriterlerine sahip olduğu, iş başvurusunu yalnızca ekonomik parametrelere değil kurumun iç girişimcilik özelliklerine, yeni dönemle uyumlu olup olmadığına dikkat ederek tercih etme noktasına gelinmektedir. Bireyler hem bir kurum içerisinde çalışırken hem de iş başvuruları tercihlerinde bulunurken bir yandan seçici kriterler oluşturmakta diğer yandan kendilerini sürekli geliştirme ihtiyacı duymaktadırlar. Gelişen olanaklar bireyler arası rekabetin de kurumlar arası rekabet kadar yoğun hissedildiği bir ortam yaratmıştır (Şen, 2020: 178).

İç girişimciliğin bileşenleri olarak tanımlanan yenilikçilik, proaktiflik, özerklik, risk alma ve bireysel ağları genişletme olgularına biraz daha yakından bakmak iç girişimciliğin daha derin anlamlarını kavramak açısından faydalı olacaktır.

3.1.1. Yenilikçilik

Yenilikçilik, mevcut işleyişin bir statükoya dönüşmesine karşı tepkili olmak ve değişen koşulların sonsuz olduğunun bilincinde olup kendini ve kurumu yenilemek anlamına gelmektedir. Düşüncede, teorik planda başlayan yenilikçilik, kurumun sunduğu imkan ve olanaklar dahilinde pratik karşılığını da bulabilmektedir.

“Yenilikçilik, araştırmacılar tarafından girişimcilik yöneliminin en önemli hatta olmazsa olmaz ögesi olarak ifade etmektedir” (Faiz, 2013: 45). Yenilikçilik, yeni bir ürün oluşturulurken yaşanan adımların tümüdür. Lumpkin ve Dess (1996) yenilikçiliği, ürün-pazar yenilikçiliği ve teknolojik yenilikçilik olarak iki farklı şekilde

incelemektedir (Faiz, 2013: 45). “Ürün–pazar yenilikçiliği, ürün tasarımı, pazar araştırması, reklam ve promosyonu kapsarken; teknolojik yenilikçiliğinin ise, ürün ve süreç geliştirme, mühendislik, araştırma geliştirme, teknik uzmanlık ve sektör bilgisine yoğunlaştığı ifade edilmektedir” (Faiz, 2013: 45).

3.1.2. Proaktiflik

Proaktiflik, belirli bir öngörü kapasitesine sahip olup, ilerleyen dönemlerde kurumu bekleyen fırsat ve tehlikelerin fark edebilme yeteneğidir. “Proaktiflik; bir işletmenin yeni ürün ya da hizmetleri denemek, yeni pazarlara açılmak, yeni yönetsel teknik ve teknolojileri uygulamak, strateji belirlemek, organizasyon yapısını değiştirmek gibi konularda rakiplerini takip etmek yerine birinci sırada olmayı tercih etmesini ifade etmektedir” (Antoncic ve Hisrich 2001: 499: Akt. Akdoğan Kozak ve Yılmaz, 2013: 89). “Venkatraman proaktifliği, yeni gelişen ekonomilerde değişen trendlere cevap verebilmek ve yeni pazar fırsatlarını keşfedebilmek olarak tanımlamaktadır” (Faiz, 2013: 51). İşletmelerin proaktif faaliyetleri araştırmaları, sektörün değişen ihtiyaçlarını karşılamak için fırsatlar yakalamalarına, işletme stratejilerini değiştirmelerine, pazarda rekabeti yakalamalarına ve ortaya çıkardıkları ürün ve hizmetin ilk olmasına olanak sağlamaktadır (Akdoğan Kozak ve Yılmaz, 2013: 89).

3.1.3. Özerklik

Örgütün bir parçası olarak onun sınırları içerisinde örgüt faydasına olan düşünce ve proje üretiminde hiçbir baskıya, engellemeye uğramadan hareket ve fikir özgürlüğüdür. “Özerklik, örgütlerin fırsatları takibinde kendi kendini kontrol edebilme istek ve yeteneğidir” (Sağlam, 2020: 90). Teknoloji ile ortaya çıkan takip ve izleme uygulamaları çalışanların özerliklerini kısıtlamaktadır. Özerkliğin üç şekilde ortaya çıktığı ifade edilmektedir. Bunlar; stratejik yani “örgüte rehberlik yapan tüm hedeflerin, politika ve stratejilerin belirlenmesi ve seçilmesi sürecindeki özerklik”, yönetsel yani “örgüt içerisindeki tüm birimlerin faaliyetlerini yönetme sorumluluğunu belirleme ve koordine etme sorumluluğu”, son olarak ise operasyonel yani “stratejik ve yönetsel kısıtlar içinde, öncelikle hedef ve sorunun ortaya konulmasında ve sonrasında buna yönelik eyleme geçme durumunda kendi başına karar verme özgürlüğü özerklik” şeklinde açıklanmaktadır (Ağca ve Kurt, 2007: 96; Akt. Sağlam, 2020: 90).

3.1.4. Risk alma

Sunulan önerilerin hayata geçirilme ve nihayete erdirilme aşamalarında olumsuz bir tabloyla karşılaşabileceğinin kabul edilmesi ve buna rağmen iddialı davranılmasıdır. “Girişimciler açısından yeni bir pazara açılırken veya yeni bir ürün geliştirirken karar alma sürecinin merkezinde risk bulunmaktadır” (Hançer vd. 2009: 525; Akt. Akdoğan Kozak ve Yılmaz, 2013: 89). İç girişimci çalışanlar risk almak zorunda kalmaktadırlar. Bu risklerin olumsuz sonuçları tarından çalıştıkları kurumlar tarafından çeşitli kural ve ceza ile karşı karşıya kalabilmektedirler. Bu durum, iç girişimci çalışanların kar ve zarar hesaplamalarında dikkatli olmalarını gerektirmektedir.

3.1.5. Bireysel ağları geliştirme

Herhangi bir sorun karşısında kolektif iş birliğini güçlendirme, düşünsel ve eylemsel birliğin sağlanması uğraşısıdır (Şeşen, 2010: 57-70). “Girişimciler açısından insan ilişkileri daima bir kaynaktır” (Şeşen, 2010: 69). Örgütlerin bireysel ağları geliştirmesinin faydalarından birisi çalışanların şirketin sunmuş olduğu yeniliklere adapte olmaları kolay olmadığı ve olası bir sorun yaşandığında, çalışanların birbirlerine destek olmaları amacıyla rahatlıkla ulaşabilmeleridir.

“Görüldüğü gibi girişimcilik yönelimi, boyutları açısından değerlendirildiğinde, örgütlerin risk alabilmesi, proaktif davranabilmesi, yenilikçiliği desteklemesi, rekabette saldırgan şekilde davranabilmesini ve özerkliği içermektedir” (Sağlam, 2020: 91).

3.2. Dijitalleşme ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişki

Kurumların rekabet etme gücüne dayanan piyasa ekonomisinin birincil değeri en nihayetinde kâr maksimizasyonunu arttırabilmesi ve mümkünse pazarda tekel oluşturabilmesidir. Kapitalist biçimde gelişen pazar sisteminin mantığı Endüstri 1.0’ın ilk ortaya çıktığı sermaye dolaşımının ulusal sınırlarla sınırlı olduğu dönemden günümüz Endüstri 4.0 düzeyine ulaşıldığında, sermayenin küresel dolaşımının gerçekleştiği döneme uzanan temel ekonomik yasa değişmemiştir. Bu ekonomik yasa doğrultusunda kurumlar birbiriyle rekabet ederken üretici güçler hız kesmeksizin farklılaşmış günümüzdeki evreye ulaşılmıştır. Bugüne bakıldığında birincisi dijital dönüşüm; ikincisi ise insan kaynağına yüklenen anlam birbiriyle bütünleşik bir şekilde yeni olgusunun parçaları olarak ortaya çıkmaktadır. Emek ve verimliliği, iş ile vasfı

ve maliyet ile tasarrufu buluşturabilmek için insanlar üretime başladığı erken dönem çalışma yaşamından beridir çokça yol ve yöntem keşfetmiştir. Kurumların ilk andan itibaren henüz teorik boyuttayken dahi oluşabilmesi, varlık bulduktan sonra istikrarlı bir şekilde piyasada tutunabilmesi, gelişebilmesi ve bünyesinde barındırdığı insan gücüne ve bunun kullanım şekline bağlıdır.

İç girişimcilik ve dijitalleşme bir kurumun çalışma rejimi ile oldukça yakından ilgilidir. Günümüz çalışma rejimi post-modernist bir evreye tekabül ettiği için dijitalleşme ve iç girişimcilik post-fordist ve post-taylorist üretim modeli ekseninde anlaşılabilmektedir. Fredric Jameson, post modernizmi; geç kapitalizmin kültürü olarak tanımlamaktadır. Foucault'a benzer şekilde onun tanımının merkezinde de belirsizlik, kaos, anarşi yer almaktadır. Jameson'a göre post-modernizm; modernizmin ortaya koyduğu büyük anlatıya son vermekte, ilerleme-kalkınma yaklaşımını boşa çıkarmakta, rasyonel standart birey kriterinden parçalı kişilik ve kimliklere doğru geçildiğini düşünmektedir (Featherstone, 2005: 72).

Jean François Lyotard, post modernizmi; yeni olan, eskiden kopuş, farklı bir sosyal yapı ve ilişkiler ağının açığa çıkması olarak görmektedir. 50-60 arası yıllarda ağırlıkla sanatta kendini gösteren post-modernizm; 70'li, 80'li yıllar itibariyle toplumsal hareketlerin de etkisiyle siyasal ve sosyal teoriler alanında da ciddi bir görünürlük kazanmaktadır. Bahsi geçen yıllar aynı zamanda neo-liberal döneme geçiş, iki kutuplu dünyanın sona erışı, teknolojiye dijitalleşme evresi ve Sovyetlerin Doğu Bloku'nun yıkılışı sürecine denk düşmektedir.

Post-modernite şeklinde ifade edilen ve belirgin özelliklerini 21. yüzyılda daha açık hâle getiren bu yapının temelinde teknoloji (yapay zeka, otomasyon, dijitalleşme), post-fordist üretim tarzı, neo-liberal piyasa ekonomisi ve küreselleşme olguları yatmaktadır. Birbiri ile doğrudan ilişki içerisinde olan, diyalektik olarak birbirini belirleyen bu dört öğeden oluşan post-modern yapı kendine has post-modern kültürel öğelerini de yaratmaktadır. Post-modern durumun en iyi görebileceği halin kendisi 2000'lerden sonra özellikle internetin yaşama girmesiyle daha da belirginleşmektedir. Örneğin dijital göçebelik, lokasyon bağımsızlığı, anlık ileti, etkileşim, sanal dünya, sanal sosyallik, fiziksel olan her şeyin soyutlaşıp megapiksel, çözünürlük ve byte dünyasına, 0 ve 1'lere dönüşmesi gibi çıplak gözle bariz bir şekilde görünür durumlar mevcuttur (Jameson, 1994: 24).

Post-modernite mekansal olarak modernitenin kentlerini aşıp metropol, megapol ve oligopoller yaratmaktadır. Bu mekanlarda sosyal yaşamın, çalışma ilişkilerinin karmaşıklığı, nüfusun kalabalık hâli, yabancılaşmanın artışı, güvensizliğin belirginliği, kozmopolitanlığı, dikey mimarinin ve banliyölerin oluşumu dikkat çekmektedir. Modernitenin tek tip, elit, aristokrat standart kültür öğelerinin yerini bin bir çeşit atomize farklılıklar, çokluklar almıştır. Mekansal dağılımlar mahalle, gelir grubu, etnik aidiyet, cinsel yönelim, siyasal ve ideolojik pozisyonlar üzerinden inşa edilmektedir (Bıçkıcı ve Sobacı, 2011: 223).

Post-modernitenin ve post-modernizmin ortaya çıkışında; kapitalizmin 1970’li yıllarda girmiş olduğu devresel krizin büyük payı bulunmaktadır. Sürekli kâr, pazar ve sermaye dürtüsüyle çalışan kapitalizm içine girilen kriz evresini aşabilmek için üretim araçlarının (tarihsel birikimin de sağladığı koşullarla) dönüşümünü hızlandırmaktadır. Bunun anlamı bugün her şeyi içine alan dijitalleşme ve teknoloji yoğunluklu çalışma ilişkilerine geçişin temelini atmaktır. Endüstri 1.0 ile başlayan sanayileşme yolculuğu Endüstri 4.0’a ulaşarak klasik fabrika, mavi yaka ve insan emeği ağırlıklı çalışmayı post-fordist modellerle ortadan kaldıracabilecek evreye uzanmaktadır. Üretim tarzındaki değişim doğaldır ki piyasa koşullarında da liberalizmden, neo-liberalizme geçişi açığa çıkarmaktadır (Bıçkıcı ve Sobacı, 2011: 222).

Sermayenin özgür dolaşımının önündeki tüm engellerin kaldırılması zorunluluk halini almaktadır. Küreselleşme olarak tarif edilen bir başka olgu da tüm bu süreçlerin bir başka çıktısı olarak doğmaktadır. Esasında sermayenin ulus-ötesi, ulus-aşırı niteliğini, ulus-devletin ayak bağı olmasından kendini kurtarma eğilimini ifade etmektedir. Post-modernite; birçok yazarın da ifade ettiği üzere Endüstri 4.0 öncesi ve Endüstri 4.0 sonrası şeklinde ayırım yapmak zorunda kalınan köklü bir değişimi, bunun yapılaşmasını ve kurumlar yaratmasını ifade etmektedir. Örneğin tekelleri dev şirketlerin, ulus-ötesi sivil kuruluşların, siyasal mücadele yürüten küresel organizasyonların ve devlet-üstü uluslararası kuruluşların ortaya çıkması post-moderniteye özgü bir yapılaşmadır (Bıçkıcı ve Sobacı, 2011: 224).

Post-fordist üretim; yeni üretim tarzı olarak fordizmin yerini alırken kendi kültürünü de inşa etmekteydi. Bu kültürel inşanın öğeleri; post fordist üretimde karakterize olan, çalışma ilişkilerinde hiyerarşinin kaldırılışı, çatışmanın yerini uzlaşının alması, kitle üretiminden ziyade müşteri beklentisinin esas alınması, ürün yelpazesinin

geniřletilmesi ve sınıf atlama dūřlerini içermektedir. Modernizmin devlet, toplum, řirket kurumları; post-fordizm tarafından kōklū olarak deęiřime ve yıkıma uęratılmaktadır. Yeni ūretim tarzı kendine has ūzelliklerini içeren ve ūrettiklerini satın alabilecek bir toplumsal formasyonu, kōltūrū doęurmaktadır. Dięer tūrlū post-fordizmin ūretim iliřkilerinde yarattıęı deęiřiklik ūst yapı ūęesi olan kōltūrel dōnūřimle desteklenmedięi kořullarda post-modernizmden bahsedebilmek mūmkūn olamayacaktır (Featherstone, 2005: 83).

Post-fordizm her řeyden ūnce esnek, atomize edilmiř bir ūretimi, iř yerlerinin kūūlmesini, emeęin iř sūrelerinden radikal bir řekilde dıřlanmasını (yapay zeka robotlar insanın yerine mi geçecek tartıřması) yaratmaktadır. Kōltūrel alanda bunun yansıması da dūnyanın, cihazların kūūlmesi, zamanın hızlanıp mekanın daralması ve insan iliřkileri de dahil tūm her řeyin esneyip genleřmesi sonucuna varmaktadır. Esnek ūretim modeli esnek kurumları, esneyen insan iliřkilerini bize vermektedir (Featherstone, 2005: 86).

Post modernite; dūnyayı kūūlttūęū için insanlar fiziksel sınırların ortadan kalkması bakımından ve daha çok sınırların ūzerinde duran sanal aęlar aracılıęıyla birbirine yakınlařmaktadır. Kūreselleřme olgusunun açıęa çıkması evrensel kūltūrcūlūęū, kozmopolitizmi, çok merkezli dūnya kavrayıřını (belki de merkezsiz dūnya da demek gerekebilir) gūlendirmektedir. İletiřim ve haberleřme kūltūrūnde geleneksel medya okuyuculuęunun, analog sistemlerin yerini anlık ileti, yūksek kullanıřlı cihazlar, dijital medya okuyuculuęu, dijital platform ve uygulamalar almaktadır. Gūndelik hayat ile sanal dūnya i içe geçmekte; reel olan ile sanal arasındaki sınırlar belirsizleřmekte, gerçeklik algısı, sanal benlik aracılıęıyla gerçek kiřilik būkūlmektedir (Featherstone, 2005: 82-85).

Tūm bu anlatının sonucu olarak; i giriřimcilik ile dijitalleřmenin i içe geçtięini, kurumların dijital dōnūřūm çabasıyla insan olgusuna yaklařımının deęiřmesi zorunluluęu tūm bunları çalıřma yařamı ve ūretici gūleri deęerlendirilmesinde yeni bir tablo yarattıęını ifade etmek gerekmektedir.

3.2.1. Őrgūtsel İletiřim ve İ Giriřimcilik Arasındaki İliři

İletiřim dūnya tarihinde her zaman ūnemli olmaktadır. Yařanabilir bir ortamın oluřturulması için iletiřim mutlaka olmalıdır. Bu durum řirketler için dūřūnūldūęūnde

sürdürülebilir bir şirket oluşturmak için örgütsel iletişime kıymet vermek gerekmektedir.

Örgütsel iletişimin; iç girişimcilik üzerindeki etkileri, iletişimin adaptasyonu ve etkinlik algıları üzerindeki etkileri için yöneticiler ve çalışanlar arasındaki etkileşimlerin rolünü etkilemektedir çünkü onlar için eğilim duygusu, motivasyon ve yetkinlik önemlidir. Bu nedenle, bu iletişim alanı kuruluşlarda önemlidir.

Örgüt içerisindeki güçlü bir iletişim ortamı yaratılırsa; çalışanlar kendilerinin anlaşıldığını, fikirlerinin değer gördüğünü ve kendilerini daha değerli hissedebilmektedirler. Ayrıca hiyerarşik düzen içerisinde üst düzey yöneticiler ile çalışanlar arasında güçlü bir iletişim sağlanırsa çalışanlar için daha güven verici bir ortam oluşabilmektedir. Böyle bir örgüt yapısı içerisinde çalışanlar iç girişimci fikirlerini rahatlıkla ifade edebilmektedir. Örgüt içerisinde iletişimin güçlü olmasının büyük avantajları bulunurken; örgüt içerisinde iletişimsizlik de çok ciddi sorunlara yol açabilmektedir. Örgüt içerisinde iletişimsiz bir çalışma ortamı oluşursa; çalışanlar anlaşılmadıklarını, fikirlerine değer verilmediğini yani çalışan olarak değerli olmadıklarını hissedebilmektedirler. Hiyerarşik düzen içerisinde üst düzey yöneticiler ile çalışanlar arasında iletişim yok ise çalışanların kendilerini değersiz hissetmeleri olağandır. Böyle bir örgüt yapısı içerisinde güvensiz bir çalışma ortamı oluşabilmektedir. Çalışanlar böyle bir ortamda iç girişimci davranışlar ve fikirler sunmak yerine yalnızca işlerini yapıp evlerine gitmeyi tercih edebilmektedirler. Ayrıca böyle bir ortamdan ortaya çıkan ürün ve hizmetlerden hatalı sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Çalışan ve yönetici iletişim kurmaz ya da kuramaz ise bu sorun karşısında çalışanına yaptırım uygulayabilmektedir. Bu durum çalışanın performansının düşmesine ya da örgütün aslında nitelikli olan bir çalışanını kaybetmesine yol açabilmektedir. Bu durum yalnızca çalışan ve yöneticiyi etkilemeyebilir. Ekiplerde ve amirler ile yöneticiler arasındaki iletişim başarısız olursa, bu durum tüm organizasyonu olumsuz etkileyebilir. Ekiplerde iyi işleyen yönetim iletişimi olduğunda iletişim eksikliklerinin ortaya çıkma ihtimali daha da azalmaktadır. Bu nedenle, Eisenberg ve Phillips'in (1990) Sliburyte'de (2004: 198) işaret ettiği gibi, yönetimin yaşamın karmaşıklığını anlaması ve örgütün organizasyonunun yönetim ile çalışanlar arasındaki bu iletişimin katkıda bulunup bulunmadığını incelemesi gerektiği açıkça ortaya çıkmaktadır. Olumlu bir ortam

yaratmak ve etkili bir iletişim imajı sağlamak için yönetimin amaç ve hedeflerine olan güvenini desteklemesi iç girişimciliği etkilemektedir.

3.2.2. İnsan Kaynakları Eğitimi ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişki

1919 yılında I. Dünya Savaşı'nın bitiminin ardından personel yönetimi kavramı özel işletmelerin ilgisini çekmeye başlamaktadır. Bu bir yandan kapitalizmin gelişme evresinin bir sonucu diğer yandan da savaş sürecinde ülkelerin istihdam gücünün yok olmasının da getirdiği bir mesele olmuştur. Personel yönetiminin çalışma alanı içinde olan eğitim başlığı yine o dönem devlete ait üniversite kurumlarında kurslar ile karşılanmak zorunda kalmıştır. Personel yönetimi, I. Dünya Savaşı öncesinde artık şirketlerin üzerinde mesai harcadığı bir konuya dönüşmektedir. Öyle ki bahsi geçen dönemde 1900 tarihinde B. F. Goodrich Şirketi kendi bünyesinde çalışmak üzere Personel Yönetimi Departmanlığını kurmuştur. Çalışma yaşamı açısından henüz taze olan bu deneyim; personellerin barınma, maaş, sağlık, tatil ve dinlenme gibi çalışma ve sosyal yaşamını ilgilendiren konular üzerinde mesai tüketmektedirler. Çok geçmeden akabinde bir başka şirket de bu konuyla ilgilenmeye başlamıştır. The National Cash Register Company 1902 tarihinde personellerin tazminatı, şikayetleri, çalışma koşulları, görev dağılımı gibi alanlarda çalışmalar yapmak üzere departman kuracaktı (Tanke, 1990: 9). Kurs içerikleri ise personel seçimi, hakları ve eğitimiyle ilgiliydi. Fakat kursların merkezinde yer alan esas konu çalışan sağlığı ve güvenliğiydi. Güncel olarak bu konu İnsan Kaynakları Yönetimi'nin kapsamında bir başlıktır.

1929'a doğru gelindiğinde; ABD merkezli yaşanan Kara Perşembe, üretici güçlerin yoğun tahribine, işsiz sayısında patlamaya, ekonominin tüm dünyada çöküşüne sebep olmaktadır. Keynesyen politika ekonomiyi doğrultmaya çalışırken; işçilerin sosyal bir devrime, patlamaya doğru ilerlememesi için dönemin ABD Başkanı Roosevelt işçilerin lehine düzenlemeler yapma ihtiyacı duymaktadır. Bunların başında işçi sendikaları, işsizlik sigortası, emekli aylığı, sakatlık ve ölüm ödentisi gibi sosyal haklar gelmekteydi. Personel ve İnsan Kaynakları Yönetimi'nin ABD'deki gelişiminde II. Dünya Savaşı belirgin rol oynamaktadır. Savaş halinde olan ABD; tüm erkek yurttaşlarını silah altına çağırdığı için üretimde boşalan istihdam alanını kadın nüfus doldurmaktaydı fakat kadın nüfusun erkeklerden devraldıkları işleri gerçekleştirebilmeleri için eğitilmesi ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Personel yönetimi kavramının daha belirginlik kazanması için 20. yüzyılın ortalarına gelinmesi

gerekecekti. 1940'lerden itibaren savaş sonrasında; nüfus içerisinde kalifiye çalışan sayısında artış yaşanmıştır (Sabuncuoğlu, 2016: 18).

Eşzamanlı olarak teknolojik gelişmelerin ivmesi artmakta, yeni iş alanları ortaya çıkmaktadır. Henüz neo-liberal bir sürece geçilmediği 1940-1980 arası dönemde devlet geçmişten miras aldığı iş yaşamına müdahaleci kimliğini sürdürmekte; personelin belirli oranda gazilerden oluşması, personel sorunlarını araştırma merkezi, yeni haklar gibi çalışanlar lehine düzenlemeler getirmektedir fakat tam anlamıyla özelleştirme sürecine girilmediği, personel kavramının daha çok kamusal alanda çalışan çağrışımı uyandırdığı bu dönemde cılız da olsa özel işletmelerde personel yönetimi departmanlığı filizlenmektedir. Aynı işletme içerisinde olunmasına rağmen hem diğer departmanların yöneticileri hem de işletme sahipleri; erken dönemde personel yönetimine gereken önemi vermemiş, teknik olarak işe alan, işten çıkaran, özlük haklarıyla ilgilenen birtakım yasal düzenlemelerden sorumlu veya diğer departmanlara yardımcı hizmetler sunan bir departman olarak yaklaşılmaktadır (Yalçın, 1988: 221-227).

1980'lere gelindiğinde ise personel yönetimi departmanlığı ile diğer departmanlar arasındaki makas kapanmış, personel yönetiminin öne çıkacağı bir süreç başlamıştır. Yaklaşım değişiminin temelinde; hizmet sektörünün öne çıkması, müşteri odaklı üretime geçilmesi, toplam kalite yönetimi, post-fordist çalışma anlayışının gelişmesi ve elbette neo-liberal döneme geçiş başat parametreler olmaktadır (Eroğlu, 1997: 19).

Bu değişim yalnızca işletme sahipleri ve diğer departmanların personel yönetimi departmanlığına bakışını değil aynı zamanda personel yönetiminin kendini yeniden güncellemesi gerekliliğini ve mevcut personele bakışını da değiştirmiştir. Uzun süre işletmelerde fazlalık ve çok da gerek olmayan departman olarak görülen personel yönetimi kendi tarihsel gelişimini de kendi eliyle ağırlaştırmıştır. Mevcut insan kaynağını; belirli bir kalıplara, yasal düzenlemelere sahip varlıklara dönüştürmüş, süreçleri rutinleştirmiştir. 1990'ların başlarında; 1980'lerde elde edilen ivmenin daha da derinleşeceği bir süreç başlatmıştır. İnsan faktörü üzerine yeni dönemde tanımlamalar genişletilmiş, psikolojik-sosyolojik araştırmaların da etkisiyle; çalışma yaşamında bireyin varlığı keşfedilmiştir.

Şirketlerin pazarda kökleşebilmesi, sağlam bir örgütsel yapıya-işleyişe sahip olması, üretkenliğini ve verimliliğini arttırabilmesi, hedef kitlesiyle stratejik ilişkiler

kurabilmesi gibi başlıklar etrafında personele yapılan yatırımlar gereksiz bir maliyet olmaktan ziyade o şirketin kendi varlığını geliştirebilmesinde insan kaynağının etkili kullanımı unsuruna dönüştürülmektedir. Gelişimin seyrinin bu yönlü olması; iş hayatına ödüllendirme, performans, kariyer, işe uygunluk gibi kavramların kullanıma girmesinin önünü açmaktadır (Eryılmaz, 2016: 314).

Çalışma yaşamında personel yönetiminin önü açılırken; klasik çalışma standartları da bu süreçte esnemeye, işletme bakışlı yaklaşımdan personel bakışlı yaklaşıma geçiş yaşanmış, nitelikli iş gücüne duyulan önem artmaya başlamıştır. Şirketler bünyesine ya dışarıdan nitelikli elemanlar tahsis etmek ya da kendi eğitim yatırımlarıyla alt yapıdan eleman yetiştirme yoluna gitmeye başlamışlardır. Nitelikli emeğin de diğer ürün ve hizmetler gibi pazarda bir meta olduğu düşünülürse; şirketler açısından insan kaynakları, çalışanların iyi bir maaşla, çalışma koşullarıyla, ödüllerle elde tutulması çok kritik bir hâle gelmektedir (Eryılmaz, 2016: 314).

İnsan Kaynakları kavramının doğuşu; personel yönetiminden, 1990'ların sonu 2000'lerin başıyla insan kaynakları anlayışına doğru geçiş sürecinde açığa çıkmaktadır. Bu zaman aralığını izlemek önemlidir çünkü küresel çapta, köklü ve yeniden yapılandırmayı açığa çıkaracak siyasal, sosyal ve ekonomik gelişmelerin yaşandığı momentten bahsedilmektedir. Küreselleşme ve dijitalleşme içeren yeni dönemde kurumlar; çalışanlarıyla kurdukları ilişkileri, örgütsel iç işleyişi ve iletişimi, iş yapış modellerini, ilke ve prensiplerini gözden geçirerek belli başlı sonuçlara ulaşmaktadır. Bunların başında; klasik katı-bürokratik-hiyerarşik modelin çalışanın yaratıcı özelliklerini baskıladığı, geleneksel şirketlerin pazarın ihtiyaçlarına cevap veremediği, değişimin kaçınılmaz olduğu gibi karşı koymanın ise kurumları ortadan kaldıracığı anlaşılmaktadır. Yeni dönemde “değişim” kavramı sihirli bir kelime olarak mutlak bir kudrete sahiptir. Yeniden yapılandırma ile pratik görünümüne kavuşan şirketler; bu kavrama yükledikleri ekonomik anlamlarla insan kaynaklarının şekillenmesinde birincil öznedir.

O halde yeni sürecin ana parametrelerini şu şekilde özetleyebiliriz:

- Katı, bürokratik, hiyerarşik ve statükocu yapılardan esnek, lokasyon bağımsızlıkçı yapıya geçiş yaşanmaktadır.
- Analog, kağıt ve kaleme dayalı sistemlerden 0 ve 1'lerin hakim olduğu dijital sistemlere, yapay zekaya, otomasyona ve dijitalleşmeye geçilmektedir.

- Çalışanlara yönelik standart ücretlendirme politikasının yerini; ödüllendirme, statü ve sınıf atlama, kariyer hayallerini içeren politikalar almaktadır.
- Sanayi işçiliği (mavi yaka) geriledi, hizmet sektörü (beyaz yaka) öne çıkmaktadır.
- Sendikalaşma, işçi eylemleri ve grevleri gerilemekte; iş barışı, “fabrika bizim”, “biz aileyiz” yaklaşımı ağırlık kazanmaktadır.
- Mevcut teknolojik dönüşüm niteliksiz emeği işsizlik olarak dışlarken; nitelikli emeği ise bilgi teknolojilerinin merkezine yerleştirmektedir.
- İstihdamda genişleyen beyaz yaka işçilik özel isimlendirmelerle kendine has kimlik edinmektedir (görevli, personel, sorumlu vs.). İşçilikle bağlantılı kavram kullanılmamaya özen gösterilmektedir. Bu durum, sahip olunan kimlikler siyasetinin çalışma yaşamına yansımaları olarak okunmaktadır.
- Alanında uzmanlaşma, iş bölümünü derinleştirme, nitelikli iş gücüne sahip olma ve çok yönlü beceriler edindirme kısaca çalışanların eğitimi ve donanımı bir rekabet ögesine dönüşmektedir.
- Lider merkezli çalışma tarzı rafa kaldırılmakta, organize çalışabilen takımlardan oluşan, işin yapılması süreci boyunca özgür bırakılan fakat sorumluluğun takıma ait olduğu ekip çalışması modeli getirilmektedir.
- Çalışmanın mekanla sınırlandırılması ortadan kalkmakta, teknolojinin verdiği imkanlar doğrultusunda sanal iş portalları, evden ve uzaktan çalışma kısaca esnek çalışma modeli hakim olmaktadır.
- İletişim süreçleri yataylaşmakta ve yine teknolojik alt yapı desteğiyle toplantı, organize olma, operasyon gerçekleştirme süreçleri dijital platformlara taşınmaktadır. Bu durum iletişimi, işin yapılması süreçlerini ve organize olmayı hızlandırmaktadır.

Yaşanan değişim parametreleri, İKY’nin bu süreçte doğuşu ve devam etmekte olan gelişimi elbette bu maddelerle sınırlı değildir fakat sektör olarak İKY’nin ağırlık kazandığı alan tartışmasız olarak dijital çalışma tarzıyla iç içe geçmiş hizmet sektörüdür. Pandemi sürecinde uzaktan çalışma modelinin en iyi uygulanabilir alanının market, teknoloji, bilişim, kargo ve kurye vb. alanlar olduğu da somut olarak deneyimlenmektedir. Hizmet sektörü diğer sektörlerin önüne geçerken, İKY’de bu sektörün en önemli departmanına dönüşmektedir (Eryılmaz, 2016: 310-314).

3.2.3. Örgüt yapısı ve İç Girişimcilik Arasındaki İlişki

Modern şirketlerin iş ortamları, küreselleşmenin ve bilgi iletişim teknolojisinin hızlı gelişiminin bir sonucu olarak giderek daha karmaşık, dinamik ve belirsiz hale gelmektedir. Şirketlerin küresel pazarda rekabet güçlerini koruyabilmeleri için esnekliklerini artırmaları istenmektedir. İç girişimciliğin oluşumu, modern iş ortamında büyük şirketlerin daha yüksek uyum ve rekabet gücüne ulaşmalarının temel yollarından biri haline gelmektedir. Bu bağlamda, iç girişimcilik yöneliminin gelişimini iyileştiren ve çalışanların iç girişimciliğini ve yenilikçiliğini artıran bir organizasyonel çözüm seçimi, büyük şirketler için önemli bir görev haline gelmektedir. Şirketler içerisinde hiyerarşik düzen önemlidir. Güçlü bir hiyerarşiye sahip olan şirketlerde çalışanlar kendi üzerindeki sorumluluk yükünün fazla olduğunu düşünebilmektedirler. Bu hiyerarşik düzen içerisinde eğer üst düzey yöneticiler çalışanlarını sorumluluk almaları konusunda cesaretlendirirse, çalışanların iç girişimci davranışları sonucunda hatalı ürün ve hizmetler ortaya çıkarsa sorumluluğu yalnızca çalışana yükleyip ciddi yaptırımlarla çalışanları baş başa bırakmak yerine, sorumluluğu şirket olarak üstlenirse yani çalışanına sahip çıkarak bu sorunun çözümü için çaba gösterirse çalışanlar kendilerini daha değerli hissedebilmektedirler. Örgüt yapısının bu şekilde kurulduğu bir şirkette çalışanlar iç girişimci davranışlar sergilemekten çekinmeyebilmektedirler. Örgüt yapısının hiyerarşik düzen olduğu ancak üst düzey yöneticilerin kendini beğenmiş, aşağılayıcı, destek göstermeyen, onur kırıcı davranış ve tutumları ile karşılaşan çalışanların iç girişimci davranışlarını gizlemeleri gibi sonuçlar ortaya çıkabilmektedir. Sonuç olarak şirketler çalışanlarını korkutmazlarsa, onlara destek verirlerse, çeşitli eğitimlerle onların gelişimlerine katkı sağlarsa ve hiyerarşik düzende güvenli bir çalışma ortamı yaratırlarsa şirket içerisindeki iç girişimcilik düzeyi bu durumlardan olumlu etkilenebilmektedir. Şirketler çalışanlarını korkuturlarsa, onlara destek olmazlarsa, eğitimlerle çalışanlarının gelişimlerine katkı sağlamazlarsa ve hiyerarşik düzende güvensiz bir çalışma ortamı yaratırlarsa şirketlerin iç girişimcilik düzeyleri olumsuz yönde etkilenebilmektedir.

Şirketler, çalışanların girişimcilik faaliyetlerini geliştirebilecek uygun bir organizasyon yapısı kurmaları koşuluyla iç girişimciliği geliştirebilmektedirler. Çalışanların girişimcilik faaliyetlerini mümkün kılan ve geliştiren örgütsel özelliklerin

belirlenmesi, organizasyon ve yönetim alanında pek çok yazar tarafından yapılan araştırmaya konu olmaktadır. Bu çalışmaların sonuçları ve iş uygulamaları, daha az hiyerarşik seviyelere sahip daha sığ bir organizasyon yapısının, iç girişimciliğin gelişimi için uygun olduğunu göstermektedir.





4. YÖNTEM VE BULGULAR

Tezin bu bölümü yöntem ve bulgular olmak üzere iki alt bölüme ayrılmaktadır. Bu bölümde, çalışmanın önemine, amacına, evrenine, örneklemine, kısıtlarına, veri toplama araçlarına, araştırmanın hipotezlerine, araştırmanın modeline, yapılan analizler ve bulgularına yer verilmektedir.

4.1. Yöntem

4.1.1. Araştırmanın Önemi ve Amacı

Araştırmada nicel araştırma yöntemlerinden tarama modelinde gerçekleştirilmiştir. “Bir grubun belirli özelliklerini belirlemek için verilerin toplanmasını amaçlayan çalışmalara tarama (survey) araştırması denir” (Büyüköztürk, Kılıç Çakmak, Akgün, Karadeniz ve Demirel, 2016: 14).

Bu çalışma, literatüre iki önemli katkı sağlamaktadır. Birincisi, bu araştırma hem teorik hem de ampirik olarak şirketlerin nasıl bir girişimcilik kültürü geliştirebileceğini göstermektedir. Özellikle, çalışma sonuçları, bu tür bir organizasyon kültürünün geliştirilmesinde teknolojinin kilit rolünü göstermektedir. Araştırmanın teorik argümanları ve ampirik sonuçları, bu araştırma alanındaki bilim adamları ve yöneticiler için faydalıdır. İkincisi, bu çalışma teorik ve ampirik olarak, şirketlerin şimdiye kadar çok az ilgi gören bir konu olan girişimcilik kültüründen nasıl iş değeri üretebileceklerini göstermektedir. Bu nedenle, bu konudaki bulgular, teknoloji ve girişimciliğin ticari değeri üzerine çalışan akademisyenler için de değerlidir. Başvuru sahibi ve bu çalışmaya katılanların bulgularına göre, şirketler kaliteli eğitim ve iyi bir organizasyonel yapılanma sağlayarak iletişim düzeyine önem verirlerse, girişimcilik düzeyi ve kalitesi hemen hemen eşit olarak artar. Ayrıca bu çalışma, şimdiye kadar çok az ilgi gören bir konu olan teknoloji temelli bir girişimcilik kültüründen şirketlerin nasıl iş değeri üretebileceklerini teorik ve ampirik olarak göstermektedir. Bu nedenle, bu konudaki bulgular, girişimciliği mümkün kıldığı zaman teknolojinin ticari değeri ile ilgilenen veya bu konuyla ilgilenen akademisyenler ve yöneticiler için de değerlidir.

Çalışmanın odaklandığı konu; dijitalleşmenin örgütlerin dönüşümünde ve örgütlerin bünyesinde çalışanların iç girişimcilik faaliyetlerinde ne gibi etkiler yarattığının anlaşılması üzerinedir. Bu bağlamda teorik çerçeveye birlikte sahaya yönelik 336 kişiyle yapılan ankette aşağıdaki hipotezlerin geçerliliği ortaya konmak istenmektedir.

4.1.2. Araştırmanın Evren ve Örneklemi

Bu araştırmanın evrenini Ankara ilinde ikamet eden, dijital teknolojileri kullanarak işlerini yerine getiren üretim sektöründeki çalışanlar oluşturmaktadır. Örneklemenin belirlenmesinde amaçsal örnekleme yöntemlerinden kolay ulaşılabilir örnekleme yöntemi tercih edilmiştir. Kolay ulaşılabilir örneklemede, kolay olan seçilir. Bu yöntem bilgi pahasına zaman ve maliyet tasarrufu sağlamaktadır (Baltacı, 2018: 246). Bu yöntem kullanılarak 336 çalışandan anket elde edilmiş; yapılan eksik değer incelemesi sonucunda 50 adet anket devre dışı bırakılarak 286 örnekleme analizler gerçekleştirilmiştir.

4.1.3. Araştırmanın Kısıtlılıkları

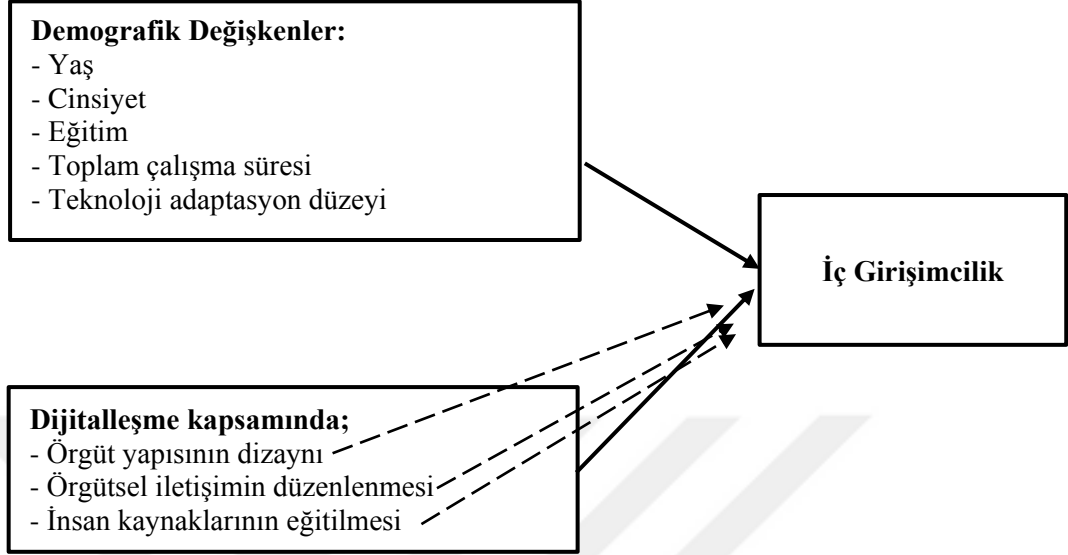
Araştırmanın evreni temsil eden kişilere uygulanan veri toplama aracından elde edilen verilerle, 2021 ve 2022 yılında toplanan verilerle, Ankara ili ve üretim sektöründeki katılımcılar ile sınırlıdır.

4.1.4. Veri Toplama Aracı

Araştırmada verileri toplamak amacıyla araştırmacı tarafından “Dijitalleşmenin Çalışanların İç Girişimcilik Eylemleri Üzerindeki Etkisi” adlı anket geliştirilmiştir. Bu ankette örneklemin demografik özelliklerine ilişkin 7 adet soru bulunmaktadır. Dijitalleşme kapsamında ise örgüt yapısına ilişkin 12 adet soru, örgütsel iletişimin etkinliğine ilişkin 6 soru ve eğitimin etkinliğine ilişkin 8 adet soru oluşturulmuştur. Çalışanların iç girişimcilik eğilimlerini ölçmek amacıyla 23 adet soru bulunmaktadır. Bu ölçeklere ilişkin güvenirlik analizi bulguları Tablo 4.1.’de sunulmaktadır.

4.1.5. Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın modeli ve hipotezleri aşağıdaki sayfalarda sunulmaktadır.



Şekil 4.1. Araştırmanın modeli

Araştırmanın hipotezleri aşağıdaki gibidir:

Hipotez 1: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında aldıkları eğitim faaliyetleri kapsamındaki değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 2: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki iletişim faaliyetlerini değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 3: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında örgütlerinin yapısı hakkındaki değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 4: Üretim sektöründeki çalışanların iç girişimcilik eğilimleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 5: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında örgüt yapısını değerlendirmeleri teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 6: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında iletişim faaliyetlerini değerlendirmeleri teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 7: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında eğitim faaliyetlerini değerlendirmeleri teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 8: Üretim sektöründeki çalışanların iç girişimcilik eğilimleri teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 9: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında eğitim faaliyetlerini değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 10: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında iletişim faaliyetlerini değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 11: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında örgüt yapısını değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 12: Üretim sektöründeki çalışanların iç girişimcilik eğilimleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.

Hipotez 13: Üretim sektöründe insan kaynağına yönelik eğitim, iletişim ve örgüt yapısı kapsamlarında geliştirilen dijital uygulamaların insan kaynağının iç girişimcilik eğilimleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.

Hipotez 14: Üretim sektöründeki çalışanların yaşları ile iç girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.

Hipotez 15: Üretim sektöründeki çalışanların toplam çalışma süreleri arttıkça iç girişimcilik eğilimleri de artış göstermektedir.

Hipotez 16: Üretim sektöründeki çalışanların yaşları arttıkça dijital teknolojileri kullanma düzeyleri artış göstermektedir.

4.2. Bulgular

Aşağıdaki alt bölümlerde, öncelikle hipotezleri test etmek amacıyla analizlerde kullanılacak ölçeklerin güvenirlik analizi yapılmakta ve bulguları yorumlanmaktadır. Daha sonra araştırma anketine katılım sağlayan çalışanların demografik özelliklerine ilişkin bulgular ortaya konmaktadır. Hipotez testlerine ilişkin bulguları içeren bölümde ise hipotezleri sınamak amacıyla yapılan t-testi, ANOVA testi, korelasyon ve çoklu regresyon analizi bulguları ortaya konulmakta ve yorumlanmaktadır.

4.2.1. Güvenirlik Analizi Bulguları

Veri toplamak amacıyla geliştirilen ankette 4 adet ölçek bulunmakta olup her bir ölçeğe ilişkin Cronbach's Alpha güvenirlik analizi bulguları Tablo 4.1.'de sunulmaktadır. Tablo 4.1.'deki bulgulara göre 4 ölçeğin güvenirlik skorlarının tümü eşik puan olarak kabul edilen 0,70'ten büyük olup (Arıkan, 2013: 93) tatmin edici seviyede çıkmıştır.

Ölçeğin Adı	Madde Sayısı	Cronbach's Alpha
Dijitalleşme kapsamında örgüt yapısının dizaynı	12	,875
Dijitalleşme kapsamında örgütsel iletişim	6	,912
Dijitalleşme kapsamındaki eğitim faaliyetleri	8	,887
İç girişimcilik	23	,966

Tablo 4.1. Ölçeklere ilişkin güvenirlik analizi bulguları

4.2.2. Demografik Değişkenlere İlişkin Bulgular ve Yorumlar

Tablo 4.2.'de belirtilen bulgulara göre araştırmaya katılanların 163'ü kadın (%57,0), 123'ü erkek (%43,0) olup hemen hemen eşit bir dağılıma sahiptir. 50 tanesi lise ve altı (%17,5), 68 tanesi yüksek lisans ve doktora (%23,8), 168 tanesi lisans (%58,7) seviyesinde eğitim almış olup; örneklemin eğitilmiş bir grup olduğunu söylemek mümkündür. Örneklemden çalışanlardan 102'si 1 ile 3 arası teknolojik uygulama (%35,8), 150'si 4 ile 7 arası teknolojik uygulama (%52,6) ve 33'ü ise 8 ile 11 arası teknolojik uygulama (%11,6) kullanmaktadır. Katılımcıların yaş ortalaması 32,17 olup toplam çalışma süresi ortalaması 9,69 yıl ve mevcut iş yerindeki çalışma süresi ortalaması ise 5,64 yıldır. Toplam çalışma süresi ve mevcut işyerindeki ortalama çalışma süresi bulguları kapsamında, ankete yanıt verenlerin ankette ortaya konulan içeriğe cevap verme konusunda gerekli tecrübeye sahip olduklarını söylemek mümkündür.

Değişken	Frekans	Yüzde
Cinsiyet		
<i>Kadın</i>	163	%57,0
<i>Erkek</i>	123	%43,0
Eğitim		
<i>Lise ve altı</i>	50	%17,5
<i>Yüksek lisans/Doktora</i>	68	%23,8
<i>Lisans</i>	168	%58,7
Teknoloji Adaptasyon Düzeyi		
<i>1-3 uygulama kullanma</i>	102	%35,8
<i>4-7 uygulama kullanma</i>	150	%52,6
<i>8-11 uygulama kullanma</i>	33	%11,6
Değişken	A.O.	S.S.
Yaş	32,17	8,78
Toplam Çal. Süresi (Yıl)	9,69	8,06
Mevcut İşyerindeki Çal. Süresi (Yıl)	5,64	5,94

Tablo 4.2. Demografik değişkenlere ilişkin bulgular

4.2.3. Hipotezlere İlişkin Bulgular

Yapılan teorik inceleme sonucu araştırma konusuyla ilgili geliştirilen hipotezleri test etmek amacıyla t-testi, ANOVA testi, korelasyon analizi ve çoklu regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Analiz bulguları aşağıdaki alt bölümlerde sunulmaktadır.

4.2.3.1. Cinsiyet kapsamında dijitalleşme boyutları ve iç girişimciliğe ilişkin t-testi bulguları

Çalışanların dijitalleşme kapsamında aldıkları eğitim faaliyetlerini değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir t-testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.3.'te sunulmaktadır.

Cinsiyet	n	A.O.	S. S.	t	P (Sig.)
Erkek	163	3,72	,86	-,064	,949
Kadın	123	3,73	,96		

Tablo 4.3. Dijitalleşme kapsamında eğitim ve cinsiyete yönelik t-testi analizi bulguları

Tablo 4.3.'teki bulgulara göre kadın ve erkek çalışanların dijitalleşme kapsamında kendilerine sunulan eğitim faaliyetlerini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t=-0,064$; $p\ 0,946>0,050$). Bu nedenle Hipotez 1 reddedilmektedir.

Çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarında gerçekleştirilen iletişim faaliyetlerini değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir t-testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.4.'te sunulmaktadır.

Cinsiyet	n	A.O.	S. S.	t	P (Sig.)
Erkek	163	3,79	,87	,289	,773
Kadın	123	3,76	,89		

Tablo 4.4. Dijitalleşme kapsamında iletişim ve cinsiyete yönelik t-testi analizi bulguları

Tablo 4.4'teki bulgulara göre kadın ve erkek çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarında gerçekleştirilen iletişim faaliyetlerini değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= 0,289$; $p=0,773>0,050$). Bu nedenle Hipotez 2 reddedilmektedir.

Çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarının örgüt yapısındaki değişimi değerlendirmelerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir t-testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.5.'te sunulmaktadır.

Cinsiyet	n	A.O.	S. S.	t	P (Sig.)
Erkek	163	3,65	,73	-,877	,381
Kadın	123	3,73	,84		

Tablo 4.5. Dijitalleşme kapsamında örgüt yapısının dizaynı ve cinsiyete yönelik t-testi analizi bulguları

Tablo 4.5.'teki bulgulara göre kadın ve erkek çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarının örgüt yapısındaki değişimleri değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t= -0,877$; $p=0,381>0,050$). Bu bulgudan hareketle Hipotez 3 reddedilmektedir.

Üretim sektöründeki çalışanların iç girişimcilik eğilimlerinin cinsiyetlerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını tespit etmek amacıyla bir t-testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.6.'da sunulmuştur.

Cinsiyet	n	A.O.	S. S.	t	P (Sig.)
Erkek	163	3,90	,76	-1,786	,075
Kadın	123	4,07	,80		

Tablo 4.6. İç girişimcilik ve cinsiyete yönelik t-testi analizi bulguları

Tablo 4.6.'daki bulgulara göre kadın ve erkek çalışanların iç girişimcilik eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık bulunmamaktadır ($t = -1,786$; $p = 0,075 > 0,050$). Bu bulgudan hareketle Hipotez 4 reddedilmektedir. Her ne kadar kadın ve erkeklerin iç girişimcilik değerlendirmeleri arasında istatistiksel olarak %95 güven aralığında fark çıkmasa da $p = 0,075$ olduğu için %90 güven aralığında fark olduğunu söylemek mümkündür. Bu kapsamda, kadın çalışanların iç girişimcilik eğilimlerinin (A.O.= 4,07) erkek çalışanlarınkine (A.O.= 3,90) göre daha yüksek olduğu görülmektedir. Daha büyük örneklem üzerinde yapılacak çalışmalarda bu farkın istatistiksel olarak anlamlı bir fark olarak ortaya konulması mümkündür.

4.2.3.2. Demografik değişkenler kapsamında dijitalleşme boyutları ve iç girişimciliğe ilişkin ANOVA testi bulguları

Çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarının örgüt yapısındaki değişimleri değerlendirmelerinin teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir ANOVA testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.7.'de sunulmaktadır. Teknolojik adaptasyon düzeyi, çalışanların kullandıkları teknolojik uygulama sayısı ile ölçülmüş olup üç grup halinde incelenmektedir.

Pozisyon	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
1-3 uygulama kullanma	102	3,80	,92	5,019	,007
4-7 uygulama kullanma	150	3,55	,72		
8-11 uygulama kullanma	33	3,94	,49		
Toplam	285	3,69	,79		

Tablo 4.7. Örgüt yapısı ve teknolojik adaptasyon düzeyine ilişkin ANOVA analizi bulguları

Tablo 4.7.'deki ANOVA analizi bulgularına göre, çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarının örgüt yapısındaki değişimleri değerlendirmeleri sahip oldukları teknolojik adaptasyon düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F= 5,019$; $p= 0,007<0,050$). Farkın hangi adaptasyon düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Scheffe testi sonuçları değerlendirilmiş olup; en fazla teknolojik adaptasyon düzeyine sahip olan 8-11 uygulama kullananların (A.O.=3,94; S.S.=0,49) skorlarının 1-3 uygulama kullananlar (A.O.=3,80; S.S.=0,92) ve 4-7 uygulama kullananların (A.O.=3,55; S.S.=0,72 skorlarından) yüksek olduğu ve istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir. Genel olarak, daha fazla teknolojik adaptasyona sahip çalışanların daha olumlu örgüt yapısı değerlendirmesine sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle Hipotez 5 kabul edilmektedir.

Çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki örgütsel iletişimi değerlendirmelerinin teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir ANOVA testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.8.'de sunulmaktadır.

Teknolojik Adaptasyon	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
1-3 uygulama kullanma	102	3,87	1,02	2,390	,093
4-7 uygulama kullanma	150	3,68	,82		
8-11 uygulama kullanma	33	3,99	,65		
Toplam	285	3,78	,88		

Tablo 4.8. İletişim ve teknolojik adaptasyon düzeyine ilişkin ANOVA analizi bulguları

Tablo 4.8.'deki ANOVA analizi bulgularına göre, çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki örgütsel iletişimi değerlendirmeleri sahip oldukları teknolojik adaptasyon düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=2,930$; $p=0,093<0,050$). Bu nedenle Hipotez 6 reddedilmektedir.

Çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki eğitim faaliyetlerini değerlendirmelerinin teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir ANOVA testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.9.'da sunulmaktadır.

Teknolojik Adaptasyon	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
1-3 uygulama kullanma	102	3,81	1,06	1,312	,271
4-7 uygulama kullanma	150	3,65	,80		
8-11 uygulama kullanma	33	3,85	,79		
Toplam	285	3,73	,90		

Tablo 4.9. Eğitim ve teknolojik adaptasyon düzeyine ilişkin ANOVA analizi bulguları

Tablo 4.9.'daki ANOVA analizi bulgularına göre, çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki eğitim faaliyetleri değerlendirmeleri sahip oldukları teknolojik adaptasyon düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=1,312; p=0,271 < 0,050$). Bu nedenle Hipotez 7 reddedilmektedir.

Çalışanların sahip oldukları iç girişimcilik eğilimlerinin sahip oldukları teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir ANOVA testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.10.'da sunulmaktadır.

Teknolojik Adaptasyon	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
1-3 uygulama kullanma	102	4,04	,92	3,526	,031
4-7 uygulama kullanma	150	3,87	,70		
8-11 uygulama kullanma	33	4,23	,62		
Toplam	285	3,97	,78		

Tablo 4.10. İç girişimcilik ve teknolojik adaptasyon düzeyine ilişkin ANOVA analizi bulguları

Tablo 4.10.'daki ANOVA analizi bulgularına göre, çalışanların iç girişimcilik eğilimleri sahip oldukları teknolojik adaptasyon düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermektedir ($F=3,526; p=0,031 < 0,050$). Farkın hangi adaptasyon düzeyinden kaynaklandığını tespit etmek amacıyla Scheffe testi sonuçları değerlendirilmiş olup; en fazla teknolojik adaptasyon düzeyine sahip olan 8-11 uygulama kullananların ($A.O.=4,23$; $S.S.=0,62$) skorlarının 1-3 uygulama kullananlar ($A.O.=4,04$; $S.S.=0,92$) ve 4-7 uygulama kullananların ($A.O.=3,87$; $S.S.=0,70$ skorlarından) yüksek olduğu ve istatistiksel olarak farklılık gösterdiği tespit edilmiştir.

Genel olarak, daha fazla teknolojik adaptasyona sahip çalışanların daha yüksek iç girişimcilik skorlarına sahip olduğunu söylemek mümkündür. Bu nedenle Hipotez 8 kabul edilmektedir.

Çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki örgüt yapısını değerlendirmelerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir ANOVA testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.11.'de sunulmaktadır.

Eğitim Durumu	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Lise ve altı	50	3,67	,99	,106	,900
Yüksek Lisans/Doktora	68	3,66	,64		
Lisans	168	3,70	,78		
Toplam	286	3,69	,79		

Tablo 4.11. Dijitalleşme kapsamında örgüt yapısı ve eğitim durumuna ilişkin ANOVA analizi bulguları

Tablo 4.11.'deki ANOVA analizi bulgularına göre, çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki örgüt yapısını değerlendirmeleri sahip oldukları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,106$; $p=0,900>0,050$). Bu nedenle Hipotez 9 reddedilmektedir.

Çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki örgütsel iletişimi değerlendirmelerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir ANOVA testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.12.'de sunulmaktadır.

Eğitim Durumu	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Lise ve altı	50	3,72	1,09	,208	,812
Yüksek Lisans/Doktora	68	3,78	,70		
Lisans	168	3,81	,88		
Toplam	286	3,78	,88		

Tablo 4.12. Dijitalleşme kapsamında iletişim ve eğitim durumuna ilişkin ANOVA analizi bulguları

Tablo 4.12.’deki ANOVA analizi bulgularına göre, çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki örgütsel iletişimi değerlendirmeleri sahip oldukları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,208$; $p=0,821>0,050$). Bu nedenle Hipotez 10 reddedilmektedir.

Çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarında verilen eğitimi değerlendirmelerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir ANOVA testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.13.’te sunulmaktadır.

Eğitim Durumu	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Lise ve altı	50	3,71	1,11	,021	,979
Yüksek Lisans/Doktora	68	3,72	,76		
Lisans	168	3,74	,90		
Toplam	286	3,73	,91		

Tablo 4.13. Dijitalleşme kapsamında verilen eğitimler ve eğitim durumuna ilişkin ANOVA analizi bulguları

Tablo 4.13.’teki ANOVA analizi bulgularına göre, çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki eğitim faaliyetlerini değerlendirmeleri sahip oldukları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık göstermemektedir ($F=0,21$; $p=0,979>0,050$). Bu nedenle Hipotez 11 reddedilmektedir.

Çalışanların sahip oldukları iç girişimcilik eğilimlerinin eğitim düzeylerine göre farklılaşıp farklılaşmadığını anlamak amacıyla bir ANOVA testi yapılmış olup bulgular Tablo 4.14.’te sunulmaktadır.

Eğitim Durumu	n	A.O.	S.S.	ANOVA	
				F	p
Lise ve altı	50	4,04	,96	,308	,735
Yüksek Lisans/Doktora	68	3,99	,50		
Lisans	168	3,94	,82		
Toplam	286	3,97	,78		

Tablo 4.14. İç girişimcilik ve eğitim durumuna ilişkin ANOVA analizi bulguları

Tablo 4.14.’teki ANOVA analizi bulgularına göre, çalışanların iç girişimcilik eğilimleri sahip oldukları eğitim düzeyine göre istatistiksel olarak anlamlı bir farklılık

göstermemektedir ($F=0,308$; $p=0,735>0,050$). Bu nedenle Hipotez 12 reddedilmektedir.

4.2.3.3. Dijitalleşme boyutları ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analizi bulguları

Araştırmanın ana hipotezi olan Hipotez 13'ü (Üretim sektöründe insan kaynağına yönelik eğitim, iletişim ve örgüt yapısı kapsamlarında geliştirilen dijital uygulamaların insan kaynağının iç girişimcilik eğilimleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.) test etmek için bir çoklu regresyon analizi uygulanmıştır. Bu analizde, çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarının insan kaynağı eğitimleri, örgütsel iletişim ve örgüt yapısıyla ilgili düzenlemelerini değerlendirmeleri bağımsız değişkenler olarak ve iç girişimcilik eğilimleri ise bağımlı değişken olarak kullanılmıştır. Veri gereksinimi kapsamında, önerilen bağımsız değişkenlerin toplam örneklem sayısına oranı olan 1/15 oranı (Hair, Anderson, Tatham, ve Black, 1995) oldukça aşılmış olup; araştırmada bu oran 1/95'tir.

Bağımsız Değişkenler	Beta	t Değerinin Anlamlılık Düzeyi
Eğitim	0,325	0,000
İletişim	0,270	0,002
Örgüt Yapısı	0,189	0,014
R^2	F	F Değerinin Anlamlılık Düzeyi
0,543	111,810	0,000

Tablo 4.15. Dijitalleşme boyutları ile iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik çoklu regresyon analizi bulguları

Tablo 4.15.'teki çoklu regresyon analizi bulgularına göre bağımsız değişkenlerin bağımlı değişkendeki değişimi açıklama oranı yani oluşturulan çoklu regresyon modeli istatistiksel olarak anlamlıdır ($F=111,810$; $p=0,000$). Bağımsız değişkenlerimizin tümünün bağımlı değişken olan iç girişimcilik üzerinde anlamlı bir etkisi olduğu görülmekte ve üç bağımsız değişken bağımlı değişkendeki değişimi %54'3 (R^2 : 0,543) oranında açıklamaktadır. Sadece üç bağımsız değişkenle bu açıklama yüzdesine ulaşılmasının önemli olduğu düşünülmektedir. Analiz bulgularını daha somut olarak yorumlanacak olursa; üretim sektöründeki çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerinde en fazla etkiye sahip olan değişkenin dijitalleşme kapsamında verilen eğitimler ($\beta_1=0,325$; $p=0,000<0,05$) olduğu söylenebilmektedir.

Eğitim değişkenini dijitalleşme kapsamındaki örgütsel iletişim düzenlemeleri ($\beta_2=0,270$; $p=0,002<0,05$) ve örgüt yapısının düzenlenmesi ($\beta_3=0,189$; $p=0,014<0,05$) değişkenleri izlemektedir. Bu bulgular ışığında, Hipotez 13 kabul edilmektedir.

4.2.3.4. Yaş ve toplam çalışma süresiyle iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları

Çalışanların yaşları ile iç girişimcilik eğilimleri arasındaki ilişkiyi ortaya koymak amacıyla yapılan korelasyon analizi bulguları Tablo 4.16.'da sunulmaktadır. Tablodaki bulgulara göre çalışanların yaşları ile iç girişimcilik eğilimleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır ($r= 0,096$; $p= 0,106>0,050$). Yani çalışanların yaşlarının artması veya azalmasıyla iç girişimcilik eğilimleri değişmemekte; yani yaş iç girişimciliği açıklamak için bir değişken olarak, en azından örneklemimiz kapsamında, kullanılamamaktadır. Bu nedenle Hipotez 14 reddedilmektedir.

Değişken	r	p
Yaş	0,096	0,106
Toplam Çalışma Süresi	0,150	0,011

Tablo 4.16. Yaş ve toplam çalışma süresiyle iç girişimcilik arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları

Çalışanların iş yaşamındaki toplam çalışma süresiyle iç girişimcilik arasındaki ilişkiyi tespit etmek amacıyla yaptığımız korelasyon analizi bulguları Tablo 4.16.'da sunulmaktadır. Analiz bulgularına göre çalışanların toplam çalışma süresiyle iç girişimcilik eğilimleri arasında pozitif ve istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r= 0,150$; $p= 0,011<0,050$). Yani, çalışanların iş yaşamındaki toplam çalışma süreleri arttıkça iç girişimcilik eğilimleri de artış göstermektedir. Bu nedenle Hipotez 15 kabul edilmektedir.

4.2.3.5. Yaş ve teknolojik adaptasyon düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları

Örneklemdeki çalışanların yaşları ve teknolojik adaptasyon düzeyleri arasındaki ilişkiyi test etmek amacıyla bir korelasyon analizi yapılmıştır. Bu analizde kategorik hale getirilmemiş yaş ve teknolojik adaptasyon değişkenleri kullanılmıştır. Tablo

4.17.'deki analiz bulgularına göre, çalışanların yaşları ile teknolojik adaptasyon düzeyleri arasında istatistiksel olarak anlamlı bir ilişki bulunmaktadır ($r=0,199$; $p=,001<0,050$). Yani, çalışanların yaşları arttıkça kullandıkları teknolojik uygulama sayısı artış göstermektedir. Bu analiz bulgularına göre Hipotez 16 kabul edilmektedir.

r	p
0,199	0,001

Tablo 4.17. Yaş ve teknolojik adaptasyon düzeyi arasındaki ilişkiye yönelik korelasyon analizi bulguları

Hipotezler	Durum
Hipotez 1: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında aldıkları eğitim faaliyetleri kapsamındaki değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 2: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında kurumlarındaki iletişim faaliyetlerini değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 3: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında örgütlerinin yapısı hakkındaki değerlendirmeleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 4: Üretim sektöründeki çalışanların iç girişimcilik eğilimleri cinsiyetlerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 5: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında örgüt yapısını değerlendirmeleri teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
Hipotez 6: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında iletişim faaliyetlerini değerlendirmeleri teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 7: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında eğitim faaliyetlerini değerlendirmeleri teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 8: Üretim sektöründeki çalışanların iç girişimcilik eğilimleri teknolojik adaptasyon düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Kabul
Hipotez 9: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında eğitim faaliyetlerini değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Ret

Tablo 4.18. Hipotezlerin kabul ve ret durumlarına ilişkin bulgular

Hipotezler	Durum
Hipotez 10: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında iletişim faaliyetlerini değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 11: Üretim sektöründeki çalışanların dijitalleşme kapsamında örgüt yapısını değerlendirmeleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 12: Üretim sektöründeki çalışanların iç girişimcilik eğilimleri eğitim düzeylerine göre farklılık göstermektedir.	Ret
Hipotez 13: Üretim sektöründe insan kaynağına yönelik eğitim, iletişim ve örgüt yapısı kapsamlarında geliştirilen dijital uygulamaların insan kaynağının iç girişimcilik eğilimleri üzerinde pozitif ve anlamlı bir etkisi bulunmaktadır.	Kabul
Hipotez 14: Üretim sektöründeki çalışanların yaşları ile iç girişimcilik eğilimleri arasında anlamlı bir ilişki bulunmamaktadır.	Ret
Hipotez 15: Üretim sektöründeki çalışanların toplam çalışma süreleri arttıkça iç girişimcilik eğilimleri de artış göstermektedir.	Kabul
Hipotez 16: Üretim sektöründeki çalışanların yaşları arttıkça dijital teknolojileri kullanma düzeyleri artış göstermektedir	Kabul

Tablo 4.18. (devamı) Hipotezlerin kabul ve ret durumlarına ilişkin bulgular

5. SONUÇ VE ÖNERİLER

21. yüzyılın ortalarına doğru ilerlerken çağın karakterini belirleyen birincil öge küreselleşme, neo-liberalizm ve post-modernizm ile karşılıklı etkileşim içerisinde olan dijitalleşme olgusudur. Çalışma boyunca dijitalleşme ögesinin tarihsel serüveni; üretim araçlarının gelişimi ve toplumsal yapıyı belirleyen kapitalist sistemin derinleşmesi tartışması yapılmış ve dijitalleşmenin 19. ve 20. yüzyıla ait olan geleneksel örgüt yapısını bozduğu ve çalışma biçimlerini değiştirerek 21. yüzyılda örgütler üzerindeki radikal dönüştürücü öge olması vurgulanmıştır.

Kurumların dönüşümü; doğal olarak çalışan, yönetici, girişimci ve tüketici bağlamında ilişkilerin değişimi sonucunu ortaya çıkarmıştır. Müşterilerin beklentisi, kurumların kültür ve felsefesi, çalışma yaşamının zaman ve mekan bağlamında değişimi, iş yapış modellerinde farklılaşma ve insan kaynaklarına yüklenen anlamların değişmesi gibi olgular yeni dönemde açığa çıkan ve üzerinde halen tartışılmakta olan önemli başlıklardır. Çalışmada ayrıca, çalışanlardan kaynaklanan yaratıcılık, proaktif davranma ve girişimcilik faydalarının günümüz işletmeleri için önemi vurgulanarak iç girişimcilik kavramı üzerinde durulmuştur. Nihai olarak bu çalışma kapsamında hem dijitalleşmenin örgüt yapısı, iletişim ve insan kaynakları eğitimi hem de demografik değişkenler kapsamında iç girişimcilik üzerinde nasıl bir etkiye sahip olduğu ile ilgili varsayımlar (hipotezler) ortaya konulmuştur.

Ortaya konulan hipotezleri sınamak amacıyla bir anket geliştirilmiş ve üretim sektöründe çalışanlardan internet aracılığıyla 336 anket doldurtulmuştur. Eksik veri ve benzeri sakıncaları taşıyan 50 anket elenerek 286 kişilik bir örneklem havuzuna ulaşılmıştır. Bu verilerle yapılan analizlerle çalışma hipotezleri sınanmış ve aşağıdaki temel bulgulara ulaşılmıştır.

Demografik değişkenlerle yapılan t-test, ANOVA ve korelasyon analizi bulguları şu şekildedir: Cinsiyet değişkeni ile ilgili yapılan analizlerde, çalışanlar hem dijitalleşme boyutları olan örgüt yapısı, örgütsel iletişim ve eğitimler hem de iç girişimcilik eğilimleri bakımından cinsiyet kapsamında farklı değerlendirmelere sahip değillerdir. Teknolojik adaptasyon düzeyi değişkeni kapsamında, yüksek oranda teknolojik adaptasyon düzeyine sahip çalışanların orta ve düşük adaptasyon seviyesindekilerine göre örgüt yapısı ve iç girişimciliği değerlendirmeleri daha pozitif bulunmuş; örgütsel iletişim ve verilen dijital eğitimleri değerlendirme bakımından diğer gruplarla arasında

anlamli bir farklılık tespit edilememiştir. Bu kapsamda, yüksek düzeyde teknolojik uygulama kullanabilen çalışanların hem iç girişimcilik eğilimlerinin daha pozitif olduğu hem de örgüt yapısındaki değişimi daha pozitif değerlendirdikleri sonucuna ulaşılabilir.

Çalışanların eğitim düzeyine göre yapılan analizlerin bulgularına göre ise eğitim seviyesinin hem dijitalleşmenin boyutları olan örgüt yapısı, örgütsel iletişim ve eğitimler hem de iç girişimcilik eğilimleri bakımından çalışanları ayrıştırıcı değişkenler olmadığı sonucuna varılmıştır. Yani eğitim düzeyi değişkeni ayrıştırıcı bir değişken değildir.

Örnekleme çalışanların yaşları ile iç girişimcilik eğilimleri arasındaki analiz anlamlı bir ilişki bulunmadığını; çalışanların yaşları ile dijital teknolojileri kullanma düzeyleri arasında ise anlamlı bir ilişkinin bulunduğunu tespit edilmiştir. Buna göre çalışanların yaşı arttıkça dijital teknolojileri kullanma eğilimleri artmaktadır.

Araştırmanın ana hipotezi olan; dijitalleşme boyutları olan örgüt yapısı, örgütsel iletişim ve insan kaynakları eğitimlerinin çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini test etmek amacıyla yapılan çoklu regresyon analizi sonuçlarına göre üç bağımsız değişkeninde bağımlı değişken üzerinde etkili olduğu sonucuna ulaşılmıştır. Bağımsız değişkenlerin eğitim değişkeni iç girişimcilik üzerinde en fazla etkili olan değişken olmuştur. İç girişimcilik eğilimini etkileyen diğer bir değişkenin örgütsel iletişim olup bu değişkeni örgüt yapısı değişkeni izlemektedir.

Bilindiği üzere işletmeler son yıllarda, kurumsal gelişmenin ve girişimciliğin yaratıcılığını ve heyecanını yakalamanın bir yolu olarak çalışanları iç girişimcilik konusunda teşvik etmektedirler. İç girişimcilerin hareket etme biçimleri, onları çevreleyen iş bağlamından bağımsız değildir. Araştırmadan elde edilen bulgular da bunu doğrulamaktadır. Dijitalleşme, iç girişimcilik için yeni fırsatlar yolunu açmaktadır ancak mevcut organizasyonlarda dijital girişimcilerin rolüne gösterilen ilgi sınırlı ve kısıtlıdır. Bu nedenle bir organizasyon, çalışanlarının etkili ve verimli çalışmalarını sağlayabilmek, örgütsel bağlılık duygusunu yaratabilmek ve iç girişimcilik yeteneklerini geliştirmelidirler. Bunu da araştırmada elde edilen bulgulara göre; öncelikle internet aracılığıyla verilen kurum içi eğitimlerle, esnek eğitim programlarıyla, seminerlerde, zengin görsel içerikli eğitimlerle ve dijital uygulamaları nasıl kullanacaklarının kendilerine öğretilmesiyle başarmak mümkündür. Çalışanların

iç girişimcilik eğilimlerini teşvik etmek için işletmeler aynı zamanda dijitalleşmeye uygun etkin bir örgütsel iletişim sistemi kurmalıdırlar. Bunu yapmak için çalışanlara dijital araç ve ortamlar sağlanmalı, anlık bildirimlerde bulunarak kaygı düzeyleri azaltılmalı, dijital kanallarla yazılı mesajlar iletmeli hem yöneticilerle hem de müşterilerle iletişimde dijital araç, uygulama ve ortamlar temin edilmeli ve eğitim programlarıyla kendilerine öğretilmelidir. İç girişimcilik eğilimlerini teşvik etmek için çalışanların memnuniyet içerisinde çalışacakları bir örgütsel yapı da tasarlanmalıdır. Bunu yapmak için işletmeler takım çalışmalarını teşvik etmeli, esnek çalışma saatlerini kullanabilmeli, ast-üst iletişiminin daha kolay oluşabilmesi sağlanmalı, kurumun iş yapma biçimi, kültürü ve değerleri çalışanlarla dijital araçlarla paylaşılmalıdır. Tüm bu dijitalleşme adımlarının atılması şüphesiz ki vizyon sahibi yöneticilerle mümkün olacaktır. Bu nedenle öncelikle stratejik karar alma pozisyonundaki karar alıcıların ikna olmasına ihtiyaç bulunmaktadır.

Bu araştırmada test edilen hipotezlerin ve ulaşılan bulguların Ankara ilinde ve üretim sektöründe çalışanlar için geçerli olduğu unutulmamalıdır. Bu cümleden hareketle, araştırma konusuyla ilgili akademik çalışma yapacak araştırmacıların farklı şehir, sektör ve alt sektörlerde de çalışmalar kurgulaması olumlu olacaktır. Benzer şekilde hipotezlerin mevcut haliyle ve geliştirilerek farklı örneklem gruplarına da uygulanması mümkündür. Bilindiği üzere bu araştırmada iç girişimciliği etkileme potansiyeli olduğu düşünülen üç bağımsız değişken seçilmiş ve bu üç değişkenin de bağımlı değişkendeki değişimi açıklama gücü olan değişkenler olduğu ortaya çıkmıştır. Bu kapsamda, diğer araştırmacılara yapılabilecek en önemli önerilerden birisi; dijitalleşme kapsamında insan kaynakları eğitimi, örgütsel iletişim ve örgüt yapısının dizaynı değişkenlerinin yanında hangi değişkenlerin iç girişimciliği etkileme potansiyeli olduğunu keşfedip araştırma modellerine dahil etmeleridir.



KAYNAKLAR

- Abanoz, E. (2013). *Bilgi toplumunda yöndeşmenin haber üretimi süreci üzerindeki etkisi: haber ajansı çalışanları üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Marmara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Akkaya, B. (2019). Leadership 5.0 in Industry 4.0: Leadership in Perspective of Organizational Agility. *In Managing Operations Throughout Global Supply Chains*, s. 136-158, IGI Global.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2018). Örgütsel çeviklik ölçeğinin Türkçeye uyarlanması: geçerlik ve güvenirlik çalışması. *İş ve İnsan Dergisi*, 5(2), s. 185-206.
- Akkaya, B. ve Tabak, A. (2020). The link between organizational agility and leadership: a research in science parks. *Academy of Strategic Management Journal*, 19(1), s. 1-17.
- Akoğlu Kozak, M. ve Yılmaz, E. G. (2010). Otel yöneticilerinin iç girişimcilik algılamaları: frigya bölgesi örneği, *Anatolia Turizms Araştırmaları Dergisi*, 21(1), 85-97.
- Akyazı, E. (2014). *Girişimcilik sürecinde sosyal sermaye ve sosyal ağlar ile iç girişimcilik arasındaki ilişki üzerine bir araştırma*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Aksaray Üniversitesi, Sosyal Bilimleri Enstitüsü, Aksaray.
- Altan, Ö. Z. (2009). *Sosyal Politika Dersleri*, (3. Baskı), Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları.
- Antoncic, B. ve Hisrich, R. D. (2001). Intrapreneurship: construct refinement and cross-cultural validation. *Journal of Business Venturing*, 16(5), s. 495-527.
- Arıkan, R. (2013). *Araştırma Yöntem ve Teknikleri*. Ankara: Nobel Yayınları.
- Atik, Ö. Z. (2019). *Eğitimde dijitalleşme faaliyetleri ve eğitim yöneticilerinin sürece uyumu*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Yıldız Teknik Üniversitesi ve İstanbul Aydın Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsülerinin Ortak Yürüttüğü, Eğitim Yönetim ve Denetimi Anabilim Dalı, İstanbul.
- Aydın İ. (2012). Bilişim sektörü ve Türkiye'nin sektördeki potansiyeli. *International Journal of New Trends in Arts, Sports & Science Education*, 1(1).
- Aydın, S. (2011). Atatürk kitaplığı süreli yayınları sayısallaştırma çalışmalarının teknik ve yönetsel analizi. https://issuu.com/selcukaydin/docs/atat_rk_kitapl____say_salla_t_rma adresinden erişildi.
- Baltacı, A. (2018). Nitel araştırmalarda örneklem yöntemleri ve örnek hacmi sorunsalı üzerine kavramsal bir inceleme. *Bitlis Eren Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 7(1), s. 231-274.
- Başar, M. ve Tosunoğlu, T. (2006). Değer yaratımında iç girişimciliğin değışen boyutu: bilgi girişimcilerinin rolü. *Girişimcilik ve Kalkınma Dergisi*, 30, s. 123-139.
- Başaran, F. (2016). *Uzun Dalgalar ve Bilgi ve İletişim Teknolojileri Paradigması*, İletişim Ağlarının Ekonomisi, F. Başaran ve H. Geray (der.) içinde, s. 66-79, Ankara: Ütopya.
- Başdoğan, T. (2015). *Esnek Çalışanlarda Esnek Çalışmaya Yönelik Tutumun İş Tatmini Üzerine Etkisi*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Dokuz Eylül Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İzmir.
- Bayram, E. (2021). Görüntülü görüşme uygulamalarının ekran arayüz tasarımlarının karşılaştırmalı olarak incelenmesi, *Yeni Medya Elektronik Dergisi*, 5(3), 234-244.
- Belek, İ. (1999). *Post kapitalist Paradigmalar*, İstanbul: Sorun Yayınları.

- Bıçakçı D. ve Sobacı, Z. M. (2011). Yerel yönetimden yerel yönetişime: post-fordizm bağlamında yerel yönetimleri anlamak. *Yönetim Bilimleri Dergisi*, 9(1), s. 223-230.
- Bigpara, (2021). Trendyol dev yatırımla Türkiye'de ilk oldu!, https://bigpara.hurriyet.com.tr/haberler/ekonomi-haberleri/trendyol-dev-yatirimla-turkiyede-ilk-oldu_ID1470996/ adresinden 05.05.2022 tarihinde erişildi.
- Bloomberg, J. (2018), *Digitization, Digitalization, and Digital Transformation: Confuse Them at Your Peril*, <https://www.forbes.com/sites/jasonbloomberg/2018/04/29/digitization-digitalization-and-digital-transformation-confuse-them-at-your-peril/#3f4222a72f2c> adresinden erişildi.
- Bozkurt, V. (1997), *Enformasyon Toplumu ve Türkiye*, İstanbul: Sistem Yayınları.
- Brennen, S. ve Kreiss, D. (2014), *Digitalization and Digitization*, <http://culturedigitally.org/2014/09/digitalization-and-digitization/> adresinden erişildi.
- Burgelman, R. A., (1984). Designs for corporate entrepreneurship in established firms. *California Management Review*, 26(2) s. 154-166.
- Büyüköztürk, Ş., Kılıç Çakmak, E., Akgün, Ö. E., Karadeniz, Ş. ve Demirel, F. (2016). *Bilimsel araştırma yöntemleri*. Ankara: Pegem.
- Büyüksulu, A. R. (tarih yok). *Küresel Ekonomik ve Sosyal Sorunlar: Eşitsizlik, Dijital Dönüşüm ve Endüstriyel Transformasyon (Endüstri 4.0)*, <http://www.sanayigazetesi.com.tr/kuresel-ekonomik-ve-sosyal-sorunlar-esitsizlik-dijital-donusum-ve-endustriyel-transformasyon-endustri-40-makale,1375.html> adresinden erişildi.
- Carland, J. C. ve Carland J. W. (2007). Intrapreneurship: a requisite for success. *The Entrepreneurial Executive*, 12, s. 83-93.
- Castells, M. (2010). *The Rise of the Network Society*, <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/pdf/10.1002/9781444319514.oth1> adresinden erişildi.
- Çatalbaş, N. (2005). *Uluslararası Hizmetler Ticaretinin Serbestleştirilmesi ve Gelişme Yolundaki Ülkelere Etkileri (Türkiye Uygulaması)*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Eskişehir Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- DBE, (2021). Dijital İK, Dijital Dünyanın İnsan Kaynakları Yönetimi, Devlet Arşivleri Genel Müdürlüğü, Yayın No: 24, Ankara.
- Dijital Dönüşüm Dergisi. (2017). *Dijital Dönüşüm Nedir? (Digital Transformation)*
- Doğan E. (2017). *Ekonomik krizler ve bilgi ve iletişim teknolojileri sektörü: türkiye örneği*, (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Ankara Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Ekinci, M. B. (2008). Uluslararası Hizmet Ticaretinde Gelişmekte Olan Ülkeler ve Türkiye. *İstanbul Ticaret Odası Yayınları* No:10, s. 205-297, İstanbul: Vimeks Matbaacılık.
- Erdal, B. (2006). *Ankara'da hizmet işletmelerinin tanıtım faaliyetleri ve büyük anadolu oteli örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Eroğlu, F. (1997). Personel Yönetiminden İnsan Kaynakları Yönetimine, *MPM Anahtar Dergisi*, (104).

- Eroğlu, H. (2021). *Çalışanların elektronik izlemeye ilişkin algılarının performansları üzerindeki etkisi: iş stresinin düzenleyici rolü*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Nevşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü Nevşehir.
- Ersoy, E. (2018), *Endüstri 4.0'da İnsan, Robot ve İstihdam*, <http://www.endustri40.com/endustri-4-0da-insan-robot-ve-istihdam/> adresinden erişildi.
- Ersöz, B. ve Özmen, M. (2020). Dijitalleşme ve bilişim teknolojilerinin çalışanlar üzerindeki etkileri. *AJIT-e: Academic Journal of Information Technology*, 11(42), 170-179.
- Eryılmaz, B. (2016). *Kamu Yönetimi Düşünceler Yapılar Fonksiyonlar Politikalar*, Kocaeli: Umuttepe Yayınları.
- Eser Ay, S. (2017). *Dijital İşyerinin Kalbi Dijital Çalışma Portalında Atıyor*. <http://knowizz.com/blog/2017/10/27/dijital-isyerinin-kalbi-dijital-calisma-portalinda-atiyor/> adresinden erişildi.
- Etcio. (2018), *The Chief Digital Officer's Guide to Digital Transformation*, <https://cio.economictimes.indiatimes.com/news/strategy-and-management/the-chief-digital-officers-guide-to-digital-transformation/64123202> adresinden erişildi.
- Euromsg. (2018), *Dijital Dönüşümle İlgili Yapılan Uluslararası Araştırmalardan Dikkat Çeken 10 İstatistik*, <http://blog.euromsg.com/dijital-donusumle-ilgili-yapilan-uluslararasi-arastirmalardan-dikkat-ceken-10-istatistik/> adresinden erişildi.
- Eyrenci, Ö., Taşkent, S. ve Ulucan, D. (2017), *Bireysel İş Hukuku*, (8. Baskı), İstanbul: Beta Yayınevi.
- Faiz, E. (2013). *Uluslararası Girişimcilik Yöneliminin Proaktiflik Boyutu: Küresel Doğan İşletmeler Üzerine Bir Araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), Gazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Ankara.
- Featherstone, M. (2005). *Postmodernizm ve Tüketim Kültürü*, Çev. Mehmet Küçük, Ayrıntı Yayınları, 2. Baskı, İstanbul.
- Ferreira, J. (2002). *Corporate Entrepreneurship: A Strategic And Structural Perspective*, Working Paper. 3.
- Freeman, C. Ve Louça, F. (2013). Zaman Akıp Giderken: Sanayi Devrimlerinden Bilgi Devrimine. İstanbul: İthaki Yayınları.
- Gündoğan, N. (2002). Hizmetler sektöründe istihdam. *Kamu-İş*, 7(6).
- Hair, J. E., Anderson, R. E., Tatham, R. L. ve Black, W. C. (1995). *Multivariate Data Analysis with Readings*. Prentice Hall.
- Harari, Y. N. (2018). 21. Yüzyıl İçin 21 Ders. İstanbul: Kolektif Kitap.
- Hostager T.J, Neil, T.C. Decker, R.L. ve Lorentz, R. D., (1998). *Seeing environmental opportunities: Effects of intrapreneurial ability, efficacy*.
- Jameson, F. (1994). *Postmodernizm: Ya Da Geç Kapitalizmin Mantığı*. İstanbul: Yapı Kredi Yayınları.
- Karagöl, E.T. ve Akgeyik, T. (2010). Türkiye'de istihdam durumu: genel eğilimler. *Seta (Siyaset, Ekonomi ve Toplum Araştırmaları Vakfı) Analiz Dergisi*, 21(24).
- Karagöz, U. (2018). Dijital Dönüşüm ve Türkiye.
- Karagözoğlu Aslıyüksek, M. (2016). Bilgi teknolojileri ve dijitalleşmenin Türkiye'de bilgilendirme literatürüne yansımaları: bilgi dünyası dergisi örneği (2000-2014), *Bilgi Dünyası*, 17(1), s. 87-103.

- Karakaş, S., Rukancı, F. ve Anameriç, H. (2009). *Belge yönetimi ve arşiv terimleri sözlüğü*.
- Kesayak, B. (2017). Endüstri Tarihine Kısa Bir Yolculuk.
- Kocabaş, F. (2015). Endüstri ilişkilerindeki dönüşüm. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, (10).
- Kozak, İ. E. (2012). İşçi sendikalarının tarihi gelişimi (İngiltere örneği). *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(37-38), s. 63-81.
- Kök, S. ve Tekerek M. (2012), Sokak Siyasetinden Sosyal Ağlara Yeni Aktivizm: Arap Bahari Deneyimi.
- Kurtdaş, M. Ç. (2017), Küreselleşmenin Sosyal Sınıflar Üzerindeki Etkisi, *Journal of Current Researches on Social Sciences, (JoCReSS)*, 7(2), www.stracademy.org/jocress ISSN: 2547-9644 adresinden erişildi.
- Kurtulmuş, N. (2012), Post-endüstriyel ekonomilerde kitle üretimine bir alternatif: esnek uzmanlaşma. *Sosyal Siyaset Konferansları Dergisi*, 0(40), s. 161-173.
- Kutal, M. (1997), Küreselleşme sürecinin Türk sendikacılığı üzerindeki olası etkileri. *Kamu-İş Dergisi*, 4(2).
- Mahiroğulları, A. (2005), Endüstri devrimi sonrasında emeğin istismarını belgeleyen iki eser: germinal ve dokumacılar, *İstanbul Üniversitesi Sosyoloji Konferansları Dergisi*, 32.
- Muro, M., LIU, S. Whiton, J. ve Kulkarni S. (2017). Digitalization and The American Workforce, (7).
- Oxford-Big Ideas Geography History. ch. 5, *The Industrial Revolution*, s. 290, https://www.oup.com.au/_data/assets/pdf_file/0017/58031/Oxford-Big-Ideas-Geography-History-9-ch5-Industrial-revolution.pdf adresinden erişildi.
- Öksüz, E. (2011). Feodal düzen ve sosyal değişimler. *Sosyoloji Konferansları*, 0(18), s. 81-92.
- Ören, K. ve Yüksel, H. (2012), Geçmişten günümüze çalışma hayatı. *HAK-İŞ Uluslararası Emek ve Toplum Dergisi*, 1(1), s. 1.
- Özcan, M. ve Keskin, B. (2020). Dijitalizasyon bağlamında sosyal dönüşüm. *Opus–Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi*, 16(29), s. 2214- 2229.
- Özdemir, N. Y. (2007). *Yeni ekonomiye dönüşümde bilim ve teknoloji politikaları (Güney Kore-Türkiye karşılaştırması)*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Eskişehir Osmangazi Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- Parker, C. S., (2011). Intrapreneurship or entrepreneurship?. *Journal of Business Venturing*, 26(1), s. 19-34.
- Pinchot, G. (1985). *Intrapreneuring: Why You Don't Have to Leave the Corporation to Become an Entrepreneur*. University of Illinois at UrbanaChampaign's Academy for Entrepreneurial Leadership Historical Research Reference in Entrepreneurship. s. 6.
- Poyraz, N. (2021). *Dijitalleşmenin kurumsal itibara etkisi: Gümüşhane yerel basın örneği*. (Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi), Gümüşhane Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Gümüşhane.
- Sabuncuoğlu, Z. (2016). İnsan Kaynakları Yönetimi, İstanbul: Aktüel Yayınevi.
- Sağır, A. ve Memiş-Sağır, P. (2019). Bilginin dijitalleşmesi bağlamında akademik üretim mekanizmalarının dönüşümü: Matbaadan dijital ortama dergi yayıncılığı. *Journal of Economy Culture and Society*, 59, 121-141.

- Sağlam, M. (2020). *Öğrenen örgüt anlayışının ve entelektüel sermayenin, örgütsel ustalık ve örgütlerin girişimcilik yönelimi üzerindeki etkisi: hizmet ve üretim sektörü yönetici algılarının karşılaştırmalı analizi*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), İstanbul Ticaret Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul.
- Sliburyte, L. (2004). Internal communication in organisations undergoing change. Organizacija Vadyba: Sisteminiai Tyrinai: 29. Database source is Google Scholar.
- Süreyya, Y. (2006). *Bilgi Ekonomisi ve Bilgi Ekonomisinin Türkiye Açısından Değerlendirilmesi*.
- Şen, E. ve Batı, G. F. (2020). Covid-19 pandemik krizinin yönetim ve ekonomi politik üzerine olası etkileri. *Yönetim, Ekonomi ve Pazarlama Araştırmaları Dergisi*, 4(2), s. 71-84.
- Şeşen, H. (2010). *Öncülleri ve sonuçları ile örgüt içi girişimcilik: Türk savunma sanayinde bir araştırma*. (Yayımlanmamış Doktora Tezi), KHO Savunma Bilimleri Enstitüsü, Ankara.
- Tanke, L. M. (1990). *Human Resources Management For The Hospitality Industry*, New York: Delmar Publishers Inc.
- Taşkesenlioğlu, Z. (2010). Türkiye’de hizmet ticareti. *Müstakil Sanayi ve İş adamları Derneği 2009 Hizmet Sektör Raporu*. s. 29.
- TBB. (2018), *Mart 2018 - Banka, Çalışan ve Şube Bilgileri*.
- TİSK. (2016). *26 Genel Kurul Çalışma Raporu*, TİSK Yayın No: 356, 15 Ekim 2016, Ankara .
- Top, S. (2006). *Girişimcilik Keşif Süreci* (1. Basım), İstanbul: Beta Yayınevi.
- TUBİTAK-BİLGEM. *Dijital Dönüşüm Nedir?*, Dijital Dönüşüm Portalı.
- Tüsiad. (2016). *Türkiye'deki Dijital Değişime CEO Bakışı Raporu*.
- Ünal, Y. (2009). Bilgi toplumunun tarihçesi, *Tarih Okulu*, 0(5), s. 123-144.
- Üzmez, S. S. ve Büyükbeşe, T. (2021). *Dijitalleşme sürecinde bilgi yönetiminin işletmelerin teknoloji uyumuna etkileri*. *Bilgi Ekonomisi ve Yönetimi Dergisi*, 16(2) , 117-127.
- Valenduc, G. ve Vendramin, P. (2017) *Digitalisation, Between Disruption and Evolution*. s. 1-12,
- Wef. (2018), *The Future of Jobs Report 2018*.
- Yankın, F. B. (2019). Dijital dönüşüm sürecinde çalışma yaşamı. *Trakya Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi E-Dergi*, 7(2), s. 1-38.
- Yasad, (2019). *Yazılım Sektörünün Kritik Olarak Konumlandırılması İçin Strateji Önerisi*, İstanbul.
- Yeşilyurt-temel, H. ve Yapraklı, H. (2015). *Küreselleşen Dünyada İşsizlik*.
- Zubritski, Y., Mitropolski D. ve Kerov, V. (2011), *İlkel, Köleci ve Feodal Toplum*. İstanbul: Sol Yayınları.

İnternet Kaynakları

- <http://www.bik.gov.tr/cumhurbaskanligi-dijital-donusum-ofisi-kuruldu/> adresinden 05.05.2022 tarihinde erişildi. BİK. (2018), Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi Kurulu.
- <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-38483642> adresinden 08.12.2021 tarihinde erişildi. BBC. (2017), *Fransa'da çalışanlar mesai dışında e-postalarına bakmak zorunda değil.*
- <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-43615133> adresinden 08.12.2021 tarihinde erişildi. BBC-I. (2018), *OECD: Robotların eline korkulandan daha az iş geçecek.*
- <https://www.bbc.com/turkce/haberler-dunya-46177852> adresinden 08.12.2021 tarihinde erişildi. BBC-II. (2018), *Sendikalar çalışanlara çip takılmasına karşı: 'Şirketler işçilerin önceliklerine odaklansın.*



EKLER

EK-1. Dijitalleşmenin Çalışanların İç Girişimcilik Eğilimleri Üzerindeki Etkisine Yönelik Anket

Bu anket, dijitalleşmenin çalışanların iç girişimcilik eğilimleri üzerindeki etkisini araştırmak amacıyla yapılmaktadır. Bu anket kapsamında elde edilen veriler hiçbir kişi ve kurumla paylaşılmayacak; sadece tezimizle ilgili bulgulara ulaşmak amacıyla kullanılacaktır. Katılımınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Dijitalleşme: Bilgisayar, akıllı telefon, e-posta, çevrimiçi toplantı programları ve iş portalleri gibi dijital teknolojiler ve ortamlar aracılığıyla işletmelerdeki işlemlerin gerçekleştirilmesidir.

Suhail MOGNI

Ankara Hacı Bayram Veli Üniversitesi

Yönetim-Organizasyon Yüksek Lisans Öğrencisi

Prof. Dr. Kazım DEVELİOĞLU

(Tez Danışmanı)

A. DEMOGRAFİK BİLGİLER

Yaşınız?: _____

Cinsiyetiniz: ☐ Kadın ☐ Erkek

Eğitim Düzeyiniz: ☐ İlkokul ☐ Ortaokul ☐ Lise ☐ Lisans ☐ Yüksek Lisans ☐ Doktora

Çalıştığınız Pozisyon: ☐ Müdür ☐ Şef ☐ Ofis Personeli ☐

Satış Elemanı ☐ Diğer: (Lütfen Yazınız) _____

İş hayatındaki toplam çalışma süreniz? _____ yıl

Mevcut işyerindeki çalışma süreniz? _____ yıl

**İşyerinizde aşağıdaki araç ve uygulamalardan hangilerini kullanmaktasınız?
(Birden çok seçenek işaretleyebilirsiniz)**

☐ Akıllı Telefon ☐ E-Posta ☐ WhatsApp ☐ Dijital İş Portalı (SAP)

☐ Zoom ☐ Skype ☐ Vpress ☐ Google Meet ☐ Teams

☐ Diğer (Lütfen belirtiniz): _____

B. ANKET SORULARI

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi lütfen aşağıdaki ölçekte sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1= Tamamen Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Dijital uygulamalar sayesinde çalıştığım kurumun iş yapma biçimi benim için daha anlaşılır hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
Dijital uygulamalar sayesinde yaptığım işler benim için daha esnek hale gelmiştir.	1	2	3	4	5
Dijital uygulamalar sayesinde, bağlı olduğum yönetici dışında farklı düzeylerde yöneticiler ile iletişim kurarak işlerimi daha hızlı yapma imkanına sahip oldum.	1	2	3	4	5
Dijital uygulamalar sayesinde, işyerimizde daha fazla takım çalışması uygulaması gerçekleşmektedir.	1	2	3	4	5
Yaptığım iş, amirim tarafından dijital ortamda daha etkili bir şekilde planlanmakta ve yönetilmektedir.	1	2	3	4	5
Dijitalleşme ile amirim dışında diğer yöneticilerle de iletişim kurmam kolaylaşmıştır.	1	2	3	4	5
Dijitalleşme ile işyerimdeki yönetici sayısı azalış göstermiştir.	1	2	3	4	5
Dijitalleşmeyle birlikte işletmemizdeki bölüm sayısı azalış göstermiştir.	1	2	3	4	5
Kurumumla ilgili bilgi ve enformasyonlar, gelişmeler, kararlar dijital kanalların aracılığıyla anlık olarak benimle paylaşılmaktadır.	1	2	3	4	5
Dijital uygulamalar, işyerimizde uyulması gereken kural ve formalite sayısını azaltmıştır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda yeni iletişim araçları sayesinde daha katılımcı bir yönetim uygulanabilmektedir	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumun, yeni dijital iletişim araç ve ortamlarını kurum içi toplantılarda etkili bir şekilde kullandığını düşünmekteyim.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi lütfen aşağıdaki ölçekte sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1= Tamamen Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
Dijital araç ve ortamlar, kurum içi iletişimimizde üst düzey yöneticilere ulaşmamı kolaylaştırmıştır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumun müşteri kitlesiyle etkili iletişim kapsamında dijital iletişim biçimini, kendim için örnek alıyorum.	1	2	3	4	5
Dijital iletişim kanallarıyla yapılan anlık bildirimler; bilgilendirilmeme sonucu oluşan kaygı düzeyimi azaltmaktadır.	1	2	3	4	5
Dijital kanallarla iletilen yazılı talimatları ve raporları daha net ve anlaşılır bulmaktayım.	1	2	3	4	5
Dijital çalışma ortamı sayesinde iş arkadaşlarımla daha fazla iletişim kurmaya başladım.	1	2	3	4	5
Dijital iletişim kanallarıyla kendimi daha iyi ifade edebilmekteyim.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum yeni iletişim araç ve ortamlarını kurum içi eğitimlerde etkili bir şekilde kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurum yeni iletişim araç ve ortamlarını kurum içi eğitimlerde etkili bir şekilde kullanmaktadır.	1	2	3	4	5
Çalıştığım kurumda internet ortamında işimle ilgili verilen eğitimleri oldukça faydalı buluyorum.	1	2	3	4	5
Dijital ortamda sunulan esnek eğitim programları; zaman ve mekandan bağımsız hareket edebilmeme olarak sağlamaktadır.	1	2	3	4	5
Dijital eğitim programlarının görsel araçlar bakımından zengin olması öğrendiklerimin kalıcılığını artırıyor.	1	2	3	4	5
Dijital eğitim ortam ve seminerlerinde iş arkadaşlarımla daha fazla vakit geçerebiliyorum.	1	2	3	4	5
Daha iyi performans gösterebilmem için zengin görsel içerikle isteklenen eğitim almaktayım.	1	2	3	4	5
Çalışanların işleriyle ilgili olarak dijital araçları nasıl kullanacaklarının öğretilmesi firmamızın bir politikasıdır.	1	2	3	4	5

Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi lütfen aşağıdaki ölçekte sizin için en uygun seçeneği işaretleyerek belirtiniz.

1= Tamamen Katılmıyorum 2= Katılmıyorum 3= Ne katılıyorum/Ne katılmıyorum 4= Katılıyorum 5= Tamamen Katılıyorum	Tamamen Katılmıyorum	Katılmıyorum	Ne Katılıyorum / Ne Katılmıyorum	Katılıyorum	Tamamen Katılıyorum
İşimle ilgili yaratıcı fikirler geliştiririm.	1	2	3	4	5
Yeni fikirlerimi sürekli işime uygulayarak denerim.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili sorunların çözümünde hazırda uygulanan yöntemler yerine yeni yöntemler denerim.	1	2	3	4	5
Yaratıcı iş fikirlerimi çalıştığım kurum/firma içinde yararlı uygulamalara dönüştürüm.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili karşılaştığım sorunlar için özgün çözümler üretirim.	1	2	3	4	5
İşyerimde oldukça rekabetçi biriyimdir.	1	2	3	4	5
Görevlerimi yerine getirirken özerk biçimde karar veririm.	1	2	3	4	5
İşim ile ilgili belirsizlik altında cesur kararlar alırım.	1	2	3	4	5
Gerekli olduğunda işimle ilgili risk almaktan çekinmem.	1	2	3	4	5
Çalışma arkadaşlarımı yenilikçi iş fikirleri konusunda teşvik ederim.	1	2	3	4	5
Yenilikçi iş fikirlerimi iş arkadaşlarımla paylaşıyorum.	1	2	3	4	5
Yenilikçi iş fikirlerimin uygulanmasının sürekliliği konusunda üstlerimin desteği için çabalarım.	1	2	3	4	5
İşimin gerektirdiği tüm kişilerle özgürce iletişim kurarım.	1	2	3	4	5
Görevimin gerektirdiği tüm bilgilere ulaşırım.	1	2	3	4	5
Görevimi tamamlamak için ihtiyacım olan bilgiyi farklı kaynaklardan edinirim	1	2	3	4	5
Eriştığım bilgilerin arasından, görevlerimi tamamlamak için değerli olanları ayırt ederim.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili bir sorun yaşanmadan önce önlemini alırım.	1	2	3	4	5
İşimi geliştirecek fırsatları keşfetmeye çabalarım.	1	2	3	4	5
İşimle ilgili gelecekte yaşanacak sorun, ihtiyaç ve değişimleri önceden fark ederim.	1	2	3	4	5
Başkasının iş yapmasını beklemek yerine önceden harekete geçerim.	1	2	3	4	5
Gelişimimle ilgili fırsatları dijitalde keşfetmeye çabalarım.	1	2	3	4	5
Dijital araçlar kullanarak işle ilgili değişimleri öngörürüm.	1	2	3	4	5
Başkasının iş yapmasını beklemek yerine dijital kanallar üzerinden önce kendim harekete geçerim.	1	2	3	4	5

ÖZGEÇMİŞ

Kişisel Bilgiler

Soyadı, adı : Abdilmughni, Suhail
Uyruğu : Yemen

Eğitim

Derece	Eğitim Birimi	Mezuniyet tarihi
Yüksek Lisans	Yönetim ve Organizasyon	2022 - Türkiye
Lisans	İş İdaresi	2017 - Hindistan

Yabancı Dil

Türkçe, İngilizce, Arapça, Hintçe ve Urduca.



