

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

TOPLUM 5.0 YAPILANMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM
İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİNİN YERİ: BİR
ALAN ARAŞTIRMASI

ABDULLAH ZÜBEYR AKMAN

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN:
DOÇ. DR. MERAL ERDİRENÇELEBİ

KONYA, 2023

T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

TOPLUM 5.0 YAPILANMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM
İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİNİN YERİ: BİR
ALAN ARAŞTIRMASI

ABDULLAH ZÜBEYR AKMAN

DOKTORA TEZİ

DANIŞMAN:
DOÇ. DR. MERAL ERDİRENÇELEBİ

KONYA, 2023



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



Bilimsel Etik Sayfası

Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah Zübeyr AKMAN		
	Numarası	20811101001		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı/İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
Tezin Adı	Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması			

Bu tezin hazırlanmasında bilimsel etiğe ve akademik kurallara özenle riayet edildiğini, tez içindeki bütün bilgilerin etik davranış ve akademik kurallar çerçevesinde elde edilerek sunulduğunu, ayrıca tez yazım kurallarına uygun olarak hazırlanan bu çalışmada başkalarının eserlerinden yararlanılması durumunda bilimsel kurallara uygun olarak atıf yapıldığını bildiririm.

Abdullah Zübeyr AKMAN

İmzası



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ÖZET

Öğrencinin	Adı Soyadı	Abdullah Zübeyr AKMAN		
	Numarası	20811101001		
	Ana Bilim / Bilim Dalı	İşletme Ana Bilim Dalı/İşletme Bilim Dalı		
	Programı	Tezli Yüksek Lisans		
		Doktora	X	
	Tez Danışmanı	Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ		
	Tezin Adı	Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması		

Bireyler ve toplumlar, pek çok değişim ve dönüşümle karşı karşıya kalmaktadırlar. 2011 yılında Endüstri 4.0 ile başlayan teknolojik değişim ve dönüşümün sonuncusu 2016 yılında Japonların ortaya attığı Toplum 5.0 kavramıdır. Temelinde teknolojik değişimlerin ve dönüşümlerin insanların yararına kullanılması vardır. Dijital dönüşüm ise daha çok üretim eksenli olup tüm iş süreçlerini, teknolojiyi ve insanı etkileyen bir kavramdır. Diğer yandan teknolojik gelişmeler yaşandıkça kültürel bazı değişikliklerin de beraberinde yaşanması kaçınılmazdır. Örgüt kültürü bağlamında düşünüldüğünde hem dijital dönüşümün hem de Toplum 5.0 anlayışının yerleşmesi için örgüt kültürünün değişmesi gerekmektedir.

Bu araştırmanın amacı, Toplum 5.0 yapılanmasında dijital dönüşüm ve örgüt kültürü arasındaki etkileşimin incelenmesidir. Bu çalışmada yöntem olarak karma yöntemlerden açıklayıcı-sıralayıcı desen kullanılmıştır. Bu kapsamda çalışmanın örneklemini amaçlı örnekleme uygun olarak orta ve büyük işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, akademisyenler ve kamu çalışanları oluşturmaktadır. Bu çerçevede 415 kişiye ulaşılmıştır. Araştırmanın nicel analiz kısmında frekans, açıklayıcı faktör, doğrulayıcı faktör, korelasyon, Yapısal Eşitlik Modeli ve ANOVA analizleri kullanılmıştır. Nitel analiz kısmında ise içerik analizi yöntemi kullanılarak 46 kişiyle yarı yapılandırılmış sorular sorularak görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda kod ilişkileri analizi uygulanmıştır. Tüm veriler, SPSS 25, AMOS 24 ve MAXQDA 20 programları kullanılarak analiz edilmiştir.

Elde edilen bulgular doğrultusunda, nicel analiz kısmında dijital dönüşüm ve örgüt kültürü boyutlarının birbirlerini etkilediği, alt boyutlar olarak tüm boyutların yine birbirleri üzerinde bir etki oluşturduğu, ANOVA sonuçlarında gruplar arasında sadece dijital yetenekler alt boyutunda anlamlı bir farklılık olmadığı görülmüştür. Nitel analiz kısmında ise Toplum 5.0 ve alt boyutlarının hem dijital dönüşüm hem de örgüt kültürü ve alt boyutlarını etkilediği, Toplum 5.0 anlayışının yerleşmesi için dijital dönüşümün gerçekleşmesi ve örgüt kültürünün değişmesi gerektiği ortaya çıkmıştır.

Anahtar Kelimeler: Toplum 5.0, Dijital Dönüşüm, Örgüt Kültürü, Karma Yöntem

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü Müdürlüğü,
Ahmet Keleşoğlu İlahiyat Fakültesi, A Blok
Zemin Kat, Meram Yeni Yol 42090-Meram
/KONYA

Tel : 0 332 201 00 60 e-posta : sosbil@erbakan.edu.tr
web : www.erbakan.edu.tr/sosyalbilimlerinstitusu



T.C.
NECMETTİN ERBAKAN ÜNİVERSİTESİ
Sosyal Bilimler Enstitüsü



ABSTRACT

Author's	Name and Surname	Abdullah Zübeyr AKMAN		
	Student Number	20811101001		
	Department	Business Administration		
	Study Programme	Master's Degree (M.A.)		
		Doctoral Degree (Ph.D.)	X	
	Supervisor	Assoc. Prof. Meral ERDİRENÇELEBİ		
	Title of the Thesis/Dissertation	The Role of the Interaction Between Digital Transformation and Organizational Culture in Society 5.0 Structuring: A Field Study		

Individuals and societies have faced many changes and transformations. The last technological change and transformation that started with Industry 4.0 in 2011 is the concept of Society 5.0, introduced by the Japanese in 2016. It is based on the use of technological changes and transformations for the benefit of people. Digital transformation is a concept that is more production-oriented and affects all business processes, technologies, and people. On the other hand, as technological developments occur, it is inevitable that cultural changes will also occur. When considered in the context of organizational culture, organizational culture needs to change in order for both digital transformation and Society 5.0 understanding to settle.

This research aims to explore the interaction between digital transformation and organizational culture in the Society 5.0 structuring. In this study, an explanatory-sequential design of mixed methods was used. In this context, the sample of the study consists of business owners and senior managers of medium and large enterprises, academicians, and public employees, in accordance with purposeful sampling. In this study, 415 participants were included. The quantitative analysis part of this study involves the use of frequency, exploratory factor, confirmatory factor, correlation, Structural Equation Modeling and ANOVA analyzes. In the qualitative analysis section, by using the content analysis method, semi-structured questions were asked during the interviews conducted with 46 individuals. In this context, code relationship analysis was applied. All data were analyzed using SPSS 25, AMOS 24 and MAXQDA 20 software.

In line with the findings obtained in the quantitative analysis part, it was observed that there is a mutual influence between digital transformation and organizational culture, where all dimensions as sub-dimensions have an impact on each other. Additionally, The ANOVA results indicated that there is no significant difference between groups in the digital capabilities sub-dimension. The qualitative analysis revealed that Society 5.0 and its sub-dimensions have an impact on both digital transformation and organizational culture, including its sub-dimensions, and that establishing the understanding of Society 5.0 required digital transformation to take place and organizational culture to change.

Keywords: Society 5.0, Digital Transformation, Organizational Culture, Mixed Method

Necmettin Erbakan Üniversitesi, Sosyal Bilimler
Enstitüsü Müdürlüğü,
Ahmet Keleşoğlu İlahiyat Fakültesi, A Blok
Zemin Kat, Meram Yeni Yol 42090-Meram
/KONYA

Tel : 0 332 201 00 60 e-posta : sosbil@erbakan.edu.tr
web : www.erbakan.edu.tr/sosyalbilimler/enstitusu

İÇİNDEKİLER

BİLİMSEL ETİK SAYFASI	i
ÖZET	ii
ABSTRACT	iii
İÇİNDEKİLER	iv
ÇİZELGELER LİSTESİ	viii
ŞEKİLLER LİSTESİ	x
KISALTMALAR LİSTESİ	xi
TEŞEKKÜR	xii
Giriş	1

BİRİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

1.1. Dijital Dönüşüm Kavramı ve Önemi	3
1.2. Dijital Dönüşümün Amaçları	10
1.3. Dijital Dönüşüm ve İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar	12
1.3.1. Dijitalleşme	13
1.3.2. Endüstri 4.0	15
1.4. Dijital Dönüşümün Boyutları	27
1.4.1. Dijital Yetenekler	28
1.4.2. Dijital Liderlik	30

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

2.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı	32
2.2. Örgüt Kültürünün Kavramsal Çerçevesi ve Tanımı	35
2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları	43
2.3.1. Temel Varsayımlar	43
2.3.2. Değerler	44
2.3.3. Normlar	44
2.3.4. Kahramanlar	45
2.3.5. Semboller	45

2.3.6.	Diğer Unsurlar.....	46
2.4.	Örgüt Kültürü Modelleri	47
2.4.1.	Ouchi'nin Z Modeli.....	48
2.4.2.	Wallach'ın Kültürel Boyutları Modeli	48
2.4.3.	Denison Modeli.....	49
2.4.4.	Hofstede'nin Kültür Boyutları Modeli	50
2.4.5.	Schein'in Üç Katman Modeli.....	52
2.4.6.	Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli.....	52
2.5.	Yaşanan Kültürel Dönüşüm: Yenilikçi Örgüt Kültürü.....	56
2.5.1.	Dijital Kültür	57
2.5.2.	Dijital Örgüt Kültürü.....	61
2.6.	Örgüt Kültüründe Değişim ve Direnç	64

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUM 5.0

3.1.	Toplumların Tarihsel Değişim ve Dönüşüm Süreçleri.....	69
3.1.1.	Avcı-Toplayıcı Toplum Aşaması (Toplum 1.0).....	70
3.1.2.	Tarım Toplumuna Geçiş (Toplum 2.0)	72
3.1.3.	Endüstri Toplumuna Geçiş (Toplum 3.0)	73
3.1.4.	Bilgi Toplumuna Geçiş (Toplum 4.0).....	76
3.1.5.	Bir Gelecek Tasavvuru: Süper Akıllı Toplum Yapısı (Toplum 5.0).....	79
3.2.	Toplum 5.0 Kavramının Tanımı ve Temel Amaçları.....	82
3.3.	Toplum 5.0'ın Önceki Toplumlardan Farkları ve Temel Özellikleri.....	90
3.4.	Toplum 5.0'ın Oluşumundaki Temel Faktörler	95
3.5.	Toplum 5.0 Kavramının Unsurları.....	97
3.6.	Toplum 5.0'ın Boyutları.....	99
3.6.1.	Sürdürülebilirlik	100
3.6.2.	Çeviklik.....	101
3.6.3.	İnsan Odaklılık	102
3.6.4.	Yenilikçilik.....	102
3.6.5.	Sosyal İnovasyon	104
3.6.6.	Verimlilik	105
3.6.7.	Farkındalık	105

3.7.	Toplum 5.0'ın Gelişiminin Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları	106
3.7.1.	Hukuk Sistemindeki Engeller.....	108
3.7.2.	Nesnelerin Dijitalleşmesindeki Bilimsel Boşluklar	108
3.7.3.	Nitelikli Personel Eksikliği	109
3.7.4.	Sosyo-Politik Ön Yargılar.....	110
3.7.5.	Sosyal Direnç	110
3.8.	Literatürde Dijital Dönüşüm, Örgüt Kültürü ve Toplum 5.0 ile İlgili Yapılan Çalışmalar	113

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUM 5.0 YAPILANMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİNİN YERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

4.1.	Araştırmanın Konusu ve Problemi.....	123
4.2.	Araştırmanın Amacı ve Önemi	124
4.3.	Araştırmanın Yöntemi.....	125
4.3.1.	Araştırmanın Nicel Yöntemi	127
4.3.1.1.	Nicel Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri	128
4.3.1.2.	Nicel Araştırmanın Evreni ve Örneklemi.....	130
4.3.1.3.	Nicel Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler	131
4.3.1.3.1.	Dijital Dönüşüm Ölçeği	131
4.3.1.3.2.	Örgüt Kültürü Ölçeği	132
4.3.2.	Araştırmanın Nitel Yöntemi.....	132
4.3.2.1.	Nitel Araştırmanın Evreni ve Örneklemi	133
4.3.2.2.	Nitel Araştırmanın Veri Toplama Tekniği	133
4.4.	Araştırma Verilerinin Analizi	133
4.4.1.	Nicel Verilerin Analizi	133
4.4.2.	Nitel Verilerin Analizi.....	134
4.5.	Araştırmanın Nicel Analiz Bulguları	135
4.5.1.	Pilot Çalışma	135
4.5.2.	Katılımcıların Demografik Bulguları	136
4.5.3.	Normallik Testleri ve Uç Değerler.....	141
4.5.4.	Güvenirlilik ve Geçerlik Analizleri	142
4.5.4.1.	Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) Değerleri	142

4.5.4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)	143
4.5.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA).....	145
4.5.5. Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi	151
4.5.6. Yapısal Eşitlik Modeli.....	152
4.5.7. ANOVA Analizi.....	159
4.5.8. Araştırmaya Ait Hipotezlerin Özeti	163
4.6. Araştırmanın Nitel Analiz Bulguları	164
4.6.1. Nitel Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği	164
4.6.2. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler	167
4.6.3. Kod İlişkileri Analizi Bulguları.....	169
4.6.4. Nitel Görüşme Katılımcılarının Cevapları	187
Sonuç ve Öneriler	202
Kaynakça.....	227
Ekler	262

ÇİZELGELER LİSTESİ

Çizelge 1.1. Ülkelere göre farklı dijital dönüşüm isimlendirmeleri.....	5
Çizelge 1.2. Dijital dönüşüm tanımları	8
Çizelge 1.3. Dijital dönüşümün amaçları	10
Çizelge 1.4. Literatürde yer alan Endüstri 4.0 tanımları	22
Çizelge 1.5. Endüstri 4.0'ın işletmeler için altı faydası.....	23
Çizelge 1.6. Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 karşılaştırması	25
Çizelge 2.1. Belli başlı örgüt kültürü tanımları	39
Çizelge 2.2. Örgüt kültürü modelleri	47
Çizelge 2.3. Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli.....	55
Çizelge 3.1. Literatürde yer alan Toplum 5.0 tanımları	84
Çizelge 3.2. Toplum 4.0'dan Toplum 5.0'a yaşanan değişiklikler.....	92
Çizelge 3.3. Toplum 1.0'dan Toplum 5.0'a kadar olan bağlam.....	94
Çizelge 3.4. Toplum 5.0 odaklı alanlarda ekonomik ve sosyal değişimler.....	98
Çizelge 3.5. Toplum ve endüstri devrimlerinin gelişim aşamaları.....	114
Çizelge 3.6. Dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 ile ilgili yapılan çalışmalar.....	115
Çizelge 3.7. Örgüt kültürü ve Toplum 5.0 ile ilgili yapılan çalışmalar.....	117
Çizelge 3.8. Dijital dönüşüm ve örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar	118
Çizelge 4.1. Pilot çalışma sonuçları	135
Çizelge 4.2. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilere ait demografik bilgiler.....	136
Çizelge 4.3. Akademisyenlere ait demografik bilgiler.....	138
Çizelge 4.4. Kamu çalışanlarına ait demografik bilgiler.....	139
Çizelge 4.5. Tüm örneklem gruplarının kavramlara ilişkin farkındalıkları	141
Çizelge 4.6. Çarpıklık ve basıklık Çizelgesi	142
Çizelge 4.7. Araştırmada uygulanan ölçeklerin ilk güvenilirlik analizi sonuçları	142
Çizelge 4.8. Araştırmada uygulanan ölçeklerin nihai güvenilirlik analizi sonuçları.....	143
Çizelge 4.9. Dijital dönüşüm ölçeğine ilişkin alt faktörler ve ifadeler.....	144
Çizelge 4.10. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin faktörler ve ifadeler	145
Çizelge 4.11. Araştırmada uygulanan ölçekler ile ilgili açıklayıcı faktör analizi	145
Çizelge 4.12. Araştırmanın yakınsak geçerliği	146
Çizelge 4.13. Uyum indeksleri ve değerleri.....	147
Çizelge 4.14. Dijital dönüşüm ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi değerleri	149
Çizelge 4.15. Dijital dönüşüm ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri.....	149
Çizelge 4.16. Örgüt kültürü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi değerleri	151
Çizelge 4.17. Örgüt kültürü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri.....	151
Çizelge 4.18. Tüm değişkenler ve alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi	152
Çizelge 4.19. Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizi	154
Çizelge 4.20. Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik alt hipotezlere ait YEM sonuçları	154
Çizelge 4.21. Örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizi	157
Çizelge 4.22. Örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine yönelik alt hipotezlere ait YEM sonuçları	157
Çizelge 4.23. Dijital dönüşüm ve örgüt kültürü arasında oluşturulan modelin YEM analiz sonuçları.....	158
Çizelge 4.24. Örneklem grupları arasındaki farklılıklar için homojenlik testi.....	159

Çizelge 4.25. Tüm değişkenlerin gruplar arasına göre ANOVA testi sonuçları	160
Çizelge 4.26. ANOVA çoklu karşılaştırmalar analizi (Post-Hoc)	161
Çizelge 4.27. Araştırmaya ait hipotez testlerinin özeti	163
Çizelge 4.28. Nitel araştırma sorularının ve kodlarının geliştirilmesi aşamaları	166
Çizelge 4.29. Katılımcılarla ilgili demografik bilgiler	168
Çizelge 4.30. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait kod ilişkileri matrisi	172
Çizelge 4.31. Akademisyenlere ait kod ilişkileri matrisi	177
Çizelge 4.32. Kamu çalışanlarına ait kod ilişkileri matrisi	182
Çizelge 4.33. Tüm gruplara ait kod ilişkileri matrisi gösterimi	186
Çizelge 4.34. Nitel görüşme katılımcıları cevaplarının özeti.....	199
Çizelge 4.35. Sonuçlara dair özet çizelge	219



ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1.1. Teknolojinin gelişim aşamaları.....	9
Şekil 1.2. Dijital dönüşüm aşamaları	13
Şekil 1.3. Endüstri 4.0'ın tarihsel gelişimi	21
Şekil 1.4. Dijital ustalığın dört seviyesi	27
Şekil 2.1. Rekabetçi değerler modeli	53
Şekil 3.1. Toplum 5.0 kavramının evrimsel tarihi.....	82
Şekil 3.2. Dünyanın ekonomik ağırlık merkezinin evrimi	89
Şekil 3.3. BM'nin 17 sürdürülebilir kalkınma amaçları.....	99
Şekil 3.4. Araştırmanın kavramsal modeli.....	122
Şekil 4.1. Karma yöntem açısından çalışmanın yöntemsel aşamaları	127
Şekil 4.2. Araştırmanın nicel modeli.....	128
Şekil 4.3. Dijital dönüşüm ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model.....	148
Şekil 4.4. Örgüt kültürü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model.....	150
Şekil 4.5. Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizi modeli	153
Şekil 4.6. Örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizi modeli	156
Şekil 4.7. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt kod modeli	170
Şekil 4.8. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait kod ilişkileri matrisi kod haritası ..	172
Şekil 4.9. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait Toplum 5.0 ve örgüt kültürü kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)	173
Şekil 4.10. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)	174
Şekil 4.11. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait örgüt kültürü ve dijital dönüşüm kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)	174
Şekil 4.12. Akademisyenlere ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt modeli.....	175
Şekil 4.13. Akademisyenlere ait kod ilişkileri matrisi kod haritası.....	177
Şekil 4.14. Akademisyenlere ait Toplum 5.0 ve örgüt kültürü kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar).....	178
Şekil 4.15. Akademisyenlere ait dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar).....	178
Şekil 4.16. Akademisyenlere ait örgüt kültürü ve dijital dönüşüm kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar).....	179
Şekil 4.17. Kamu çalışanlarına ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt modeli.....	180
Şekil 4.18. Kamu çalışanlarına ait kod ilişkileri matrisi kod haritası.....	182
Şekil 4.19. Kamu çalışanlarına ait Toplum 5.0 ve örgüt kültürü kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar).....	183
Şekil 4.20. Kamu çalışanlarına ait dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar).....	183
Şekil 4.21. Kamu çalışanlarına ait örgüt kültürü ve dijital dönüşüm kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar).....	184

KISALTMALAR LİSTESİ

AFA	Açıklayıcı Faktör Analizi
AG	Artırılmış Gerçeklik
A.G.E.	Adı Geçen Eser
A.G.M.	Adı Geçen Makale
BİT	Bilgi ve İletişim Teknolojileri
Bkz.	Bakınız
BM	Birleşmiş Milletler
BT	Bilgi Teknolojileri
CEO	Chief Executive Officer
DD	Dijital Dönüşüm
DFA	Doğrulayıcı Faktör Analizi
GSYH	Gayri Safı Yurtiçi Hasıla
HBR	Harvard Business Review
IBM	International Business Machines
İKY	İnsan Kaynakları/İnsan Kaynakları Yönetimi
KOBİ	Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler
KSS	Kurumsal Sosyal Sorumluluk
M.S.	Milattan Sonra
Nİ	Nesnelerin İnterneti
ÖK	Örgüt Kültürü
RDM-CVF	Rekabetçi Değerler Modeli/Competing Values Framework
SFS	Siber-Fiziksel Sistemler
SG	Sanal Gerçeklik
SKA	Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları
Sy.	Sayfa
Vb.	Ve Benzeri
Vd.	Ve Diğerleri
YEM	Yapısal Eşitlik Modeli
YZ	Yapay Zekâ

TEŞEKKÜR

Tez sürecinde desteklerini her daim yanımda hissettiğim, yazım sürecinin başlangıcından sonuna kadar yardımlarını esirgemeyen danışman hocam Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ'ye, tezimin özellikle nitel çalışma alanında desteklerini esirgemeyen ikinci danışman hocam Doç. Dr. Mehmet Akif ÇİNİ'ye, tez izleme komitesinde yer alan ve değerli fikirleriyle tezime katkısı olan Doç. Dr. Ebru ERTÜRK ve Doç. Dr. Selçuk KARAYEL hocalarıma, ayrıca tez savunma jürisinde yer alan ve değerli vakitlerini ayıran Prof. Dr. Hasan Kürşat GÜLEŞ ve Doç. Dr. Birol BÜYÜKDOĞAN hocalarıma, lisanstan beri yanımda olan, desteklerini esirgemeyen sevgili dostum Öğr. Gör. Sinan ÇİZMECİOĞLU'na ve burada ismi geçmeyen, bana yeni ufuklar açan ve üzerimde büyük emekleri olan tüm akademisyen hocalarıma ve arkadaşlarıma sonsuz teşekkür ederim.

Son olarak 2018 yılında başladığım doktora sürecinde ders döneminden tez sürecine kadar her daim yanımda olan, desteklerini bir saniye bile esirgemeyen başta annem Zahide AKMAN ve babam İsmail AKMAN olmak üzere sevgili aileme, bir an olsun beni yalnız bırakmayan ve en umutsuz zamanımda bile beni motive eden sevgili eşim Hacer Hafsa AKMAN'a ve biricik oğlum İsmail Katade AKMAN'a sonsuz sevgilerimi sunarım, iyi ki varsınız.

GİRİŞ

Günümüzde bireyler ve toplumlar, birçok alandaki teknolojik gelişmenin desteklediği kontrol edilemez bir yenilik dalgasının ortaya çıkışına tanık olmaktadır. Bunun yanında son yıllardaki dijitalleşme ve dijital dönüşüm çabaları oldukça hızlı ve baş döndürücü bir şekilde gelişmektedir. Sadece bireylerin değil, toplumların hatta devletlerin bile dijital dönüşüm vizyonları ortaya koydukları bir değişim ve dönüşüm sürecinden geçilmektedir. Özellikle otomasyon, yapay zekâ, nesnelerin interneti ve makine öğrenimi gibi teknolojik tabanlı gelişmelerin hem işletmelere hem de toplumlara faydaları günlük yaşamda giderek daha da belirgin hale gelmektedir. Bu süreç sosyo-teknik bir süreç olarak adlandırılmaktadır. İnternetin ve sanal dünyadaki bağlantıların yoğunlaşarak artması, dijitalleşmenin hem üretimde hem de daha yaygın bir şekilde uygulandığı işletme ile toplumsal meselelerde önemli bir yere sahip olmasını gündeme getirmektedir. Dijitale ve dijital dönüşüme yüklenen anlamlandırmalarla beraber toplumun bütün paydaşlarının içerisinde yer aldığı bir “dijital toplum” oluşumu söz konusudur. Süper akıllı toplum, diğer bir deyişle Toplum 5.0, son dönemdeki teknolojik gelişmeler ve Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan dijital yenilikler üzerine kurulmuş bir yapıdır. Diğer yandan kavram, özelde bireylerin ve işletmelerin; genelde ise toplumların ve devletlerin refahını artırmayı amaç edinen bir yaklaşımdır. Bu fikir ilk kez, teknolojinin ileri düzeyde olduğu, kendine has kültürel yapısı ve sorunları olan Japonlar tarafından ortaya atılmıştır. Toplum 5.0 kavramı bünyesinde siber-fiziksel alanların bir araya geldiği, sosyal ve kültürel değişikliklerin ve dönüşümlerin yaşandığı bir kavramdır. Toplum 5.0’la birlikte yaşanacak dönüşüm için önemli iki kavram ise dijital dönüşüm ve örgüt kültürüdür. Bu araştırmada özellikle bu kavramlar üzerinden Toplum 5.0 araştırılmak istenmiştir. Çünkü dijital dönüşüm konusunda yapılan mevcut araştırmalar çoğunlukla teknoloji ve yönetim alanlarıyla ilgilidir ve toplum tarafı biraz arka planda kalmıştır. Bu araştırmada dijital dönüşüm ile örgüt kültürü etkileşimi ortaya konulmaya çalışılmış sonrasında ise Toplum 5.0’ yapılanmasıyla bağlantı kurulmaya çalışılmıştır. Bu kapsamda literatür taramasında dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve Toplum 5.0 kavramları arasındaki ilişkileri ya da etkileri inceleyen bir çalışmaya rastlanılmamıştır.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de Toplum 5.0 yapılanmasına ilişkin işletmelerde, üniversitelerde ve kamu kurumlarında dijital dönüşüm ile örgüt kültürü arasındaki etkileşiminin ortaya konulmasıdır. Devamında kavramlar arasındaki bağlantıları ortaya çıkararak örgütlerin dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 anlayışlarını ölçmektir. Toplum 5.0 kavramıyla birlikte insan-makine etkileşimi üst düzey seviyeye çıkacak, bireylerin yanında işletmeler, üniversiteler ve kamu kurumları başta olmak toplumun her parçası etkilenecektir.

Bu araştırma giriş, sonuç ve öneriler bölümleri hariç dört bölümden oluşmaktadır. Birinci bölümde dijital dönüşüm kavramı ve önemi, amaçları, ilişkili olduğu kavramlar (dijitalleşme ve Endüstri 4.0), boyutları üzerinden bir literatür taraması gerçekleştirilmiştir.

Araştırmanın ikinci bölümünde kültür kavramı, örgüt kültürü ve kapsamı, unsurları, örgüt kültürü modelleri, dijital örgüt kültürü kavramlarına değinilmiş ve örgütlerin karşı karşıya kaldığı değişim ve dönüşümler yenilikçilik perspektifinden bakılarak değerlendirilmiştir.

Araştırmanın üçüncü bölümünde toplumların tarihsel değişim ve dönüşüm süreçleri, Toplum 5.0 kavramının tanımı ve temel amaçları, önceki toplumlardan farkları, temel özellikleri, Toplum 5.0 oluşumundaki temel faktörler, bileşenleri, boyutları açıklanmaya çalışılmıştır. Bu bölümde ayrıca dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve Toplum 5.0 üzerine literatürde yapılmış çalışmalar incelenmiştir.

Araştırmanın dördüncü bölümünde karma yöntem olarak tasarlanan çalışmanın araştırma konusu ve problemine, amacı ve önemine, yöntemine ve modeline yer verilmiştir. Karma yöntemde önce nicel yöntem yer almıştır. Nicel yönteme dair model doğrultusunda geliştirilen hipotezlere, veri toplama aşamalarına, yapılan analizlere ve elde edilen bulgulara yer verilmiştir. Sonrasında nitel yönteme dair uygulamaya geçilerek bulgulara yer verilmiştir.

Araştırmanın sonuç ve öneriler bölümünde ise Toplum 5.0 yapılanmasında dijital dönüşümün ve örgüt kültürünün etkisine literatürden yer verilerek bu araştırmada elde edilen sonuçlar özetlenmiştir. Öneriler kısmında ise araştırmayla ilgili genel önerilere ve her üç örneklem grubuna ait önerilere yer verilmiştir.

BİRİNCİ BÖLÜM

DİJİTAL DÖNÜŞÜM

Tüm dünya hızlı bir şekilde teknolojik bir değişim ve dönüşüm içerisine girmiştir. Bireylerden topluma, işletmelerden devletlere kadar bu yaşanan dijital dönüşüm çağına ayak uydurma çabası, en temel gaye haline gelmiştir. Günümüz dünyasında bilgiyi elde etmek, işlemek ve kullanmak önemli yetkinliklerdendir. Bu kapsamda dijitalleşme ve dijital dönüşüm kavramlarını anlamak, uygulamak ve çıktılarını doğru biçimde yorumlayabilmek teknoloji çağının önemli konularından birisi haline gelmiştir. Çevresel değişimler, hızlı dönüşümler ve Covid-19 pandemisi gibi sıra dışı olaylar bu dönüşüm sürecini hızlandırmış ve adeta zorunluluk haline getirmiştir. Bu bölümde dijitalleşme, Endüstri 4.0 ve dijital dönüşüm kavramları, kapsamaları, amaçları ve ilişkili oldukları kavramlar açıklanmaya çalışılmıştır.

1.1. Dijital Dönüşüm Kavramı ve Önemi

Dijitalleşme, kısaca işlerin analogdan (fiziksel-el ile yapılan) dijitalle geçiş sürecidir. Dijital dönüşüm (DD) kavramı ise çok daha kapsamlı biçimde bireyi, şirketi ve toplumu derinden etkileyen bir kavramdır. Çünkü örgütler sürekli bir değişimle karşı karşıyadırlar. Bunda küreselleşmenin de etkisi vardır. Çünkü küreselleşme hızlı teknolojik gelişmeler, yoğun rekabet, yıkıcı iş modelleri, ortaya çıkan yeni pazarlar, sürekli gelişen ve değişen tüketici tercihleri gibi nedenlerle tüm kuruluşlar için üstesinden gelinmesi gereken birtakım zorlukları barındırmaktadır (Žitkienė ve Deksnys, 2018: 115). Bu zorlukların üstesinden gelmede ise yardımcı olarak dijital dönüşüm kavramı ön plana çıkmaktadır. Nitekim Covid-19 pandemisi gibi krizlerin ortaya çıkmasıyla beraber dijital dönüşüm, tüm sektörlerdeki işletmeler için uyum sağlanması gereken bir değişim süreci haline gelmiştir. Bu değişim süreci, işletmeler için rekabet üstünlüğü elde etmede de bir avantaj sunmaktadır (PWC, 2021a).

Kısaca dijital dönüşüm, dijital teknolojileri benimseyerek kurumsal hedefleri, değerleri ve kültürü çalışanlarla uyumlu hale getirme sürecidir. Bu değişim sürecini sadece uygulamak değil, anlamak ve yönetmek de diğer bir önemli konudur (Schuchmann ve Seufert, 2015: 2). Bu konuda örgütler, bir bütün olarak değişimlere ve dönüşümlere cevap vermek durumundadırlar.

Dijital dönüşüm kavramının ilk olarak nasıl ortaya çıktığı araştırıldığında, iş dünyası profesyonelleri tarafından krizleri aşmak adına ortaya atıldığı ve daha sonra akademisyenler tarafından incelendiği görülmektedir (Reis vd., 2020: 444). İş dünyasında ortaya çıkan dijital dönüşüm kavramını destekler nitelikte Klein (2020: 999-1000), işletmeler için dijital teknolojilerin kullanılmasıyla ilgili dört temel dijitalleşme evresi ortaya koymuştur. Bu evreler sırasıyla: **“kişisel bilgisayar evresi, internet evresi, sosyal medya evresi ve nesnelerin interneti evresi”** olarak adlandırmıştır. Bu evrelerin her biri, bir öncekinin ardıdır ve ortaya çıkan her teknoloji, bir sonraki evrede kullanılabilir. Bu süreç aslında işletmelerin teknolojik yeniliklere uyum sağlaması sonucu ortaya çıkan üçüncü sanayi devrimiyle başlamış ve nesnelerin interneti, yapay zekâ gibi teknolojiler sayesinde de dördüncü sanayi devrimiyle devam etmiştir.

Dijital dönüşüm, üretkenliği, değer oluşturmaya ve sosyal refahı artırmak için yıkıcı teknolojileri benimsemekle ilgili süreçler bütünüdür. Bu konuda birçok ulusal hükümet, çok merkezli kuruluş ve endüstri birlikleri, uzun vadeli politikalarını temellendirmek için stratejik öngörü çalışmaları yapmaktadırlar. Hatta dijital dönüşüm sürecinin yüksek bir yıllık büyümeye ve hızlı bir entegrasyona sahip olması beklenmektedir (Ebert ve Duarte, 2018: 17). Sosyal ağlar, yapay zekâ, büyük veri vb. gibi yeni dijital teknolojilerin yükselişiyle birlikte, neredeyse tüm endüstri alanlarındaki işletmeler, dijital dönüşümün faydalarını keşfetmek ve kullanmak için bir çaba içine girmişlerdir. Bu çaba, işletmelerin karmaşık dönüşümleri yönetmek için yönetim uygulamaları oluşturması gerektiğinden, çoğunlukla temel iş operasyonlarının dönüşümlerini içerir. Ayrıca dijital dönüşüm ürünleri, süreçleri ve organizasyon yapılarını derinden etkileyen bir kavramdır. Bu nedenle, bir bütün olarak toplum, dijital teknolojilerin olgunlaşması ve tüm pazarlara nüfuz etmesi nedeniyle hızlı ve radikal bir değişimle karşı karşıyadır (Reis vd., 2018: 411).

Dijital dönüşümü çoğunlukla iş süreçlerinde değişim olarak ele alan çalışmaların yanı sıra (Heilig vd., 2017; Foerster-Metz vd., 2018), radikal değişimlerle sistemi olağanüstü değişime zorlayan dönüşüm olarak savunan çalışmalar da bulunmaktadır (Skog vd., 2018; Imran vd., 2021). Dijital dönüşümü iş süreçlerindeki bir değişim olarak gören yazarlar, dijital dönüşümü basitleştirmektedirler. Buna karşın

dramatik ve yıkıcı olarak gören yazarlar, dijital dönüşümü, işletme düzeyinde üstlenilen ve endüstri düzeyine ve oradan da endüstriyel ekosisteme nüfuz eden küçük ama sürekli dijital yeniliklerin bir sonucu olarak görmektedirler.

İşletmeler ve ülkeler, dijitalleşme kapsamında rekabette öne geçmek ya da üstünlüklerini korumak adına kendi ulusal ortamlarını dikkate alan politika ya da strateji belgeleri hazırlamaktadırlar. Bu politika ya da strateji belgeleri, işçilik maliyetlerini düşürürken üretkenliği, rekabetçiliği ve sürdürülebilirliği artırmak için dijitalleşmeyi ve otomasyon üretimini teşvik ederek endüstriyel üretim süreçlerini yeniden yapılandırmayı amaçlamaktadır. Bu sayede işletmeler, dünya rekabetinde söz sahibi olmayı ya da mevcut üstünlüğü sürdürmeyi amaçlamaktadırlar (Speringer ve Schnelzer, 2019: 6).

Dijital dönüşüm süreci, bazı ülkeler tarafından farklı adlandırılabilir (Igata ve Glosserman, 2021: 36). Örneğin bu süreci Japonya Toplum 5.0 kavramı olarak adlandırmakta, Almanya Endüstri 4.0'a vurgu yapmakta ve Türkiye ise Milli Teknoloji Hamlesi olarak konuya yaklaşmaktadır. Farklılıkların sebebi her ülkenin dijital dönüşümden beklentileri ve amaçları farklıdır. Dijital dönüşüm sürecinin ülkelere göre farklı isimlendirmeleri aşağıdaki Çizelge 1.1'de verilmiştir.

Çizelge 1.1. Ülkelere göre farklı dijital dönüşüm isimlendirmeleri

Ülke	Dijital Dönüşüm	Ülke	Dijital Dönüşüm
Almanya	“Industrie 4.0”	ABD	“Smart Manufacturing” ve “Advanced Manufacturing”
Japonya	“Society 5.0”	Birleşik Krallık	“High Value Manufacturing”
Çin	“Made in China 2025”	İtalya	“Fabbrica Intelligente”
Tayvan	“Productivity 4.0”	İsveç	“Produktion 2030”
Güney Kore	Önce “Manufacturing Innovation 3.0” ve sonra “I-Korea 4.0”	Hollanda	“Smart Industry”
Fransa	“Industrie du Future”	İspanya	“Industria Conectada 4.0”
Çekya	“Průmysl 4.0”	Singapur	“Singapore’s Industry 4.0”
Tayland	“Thailand 4.0”,	Endonezya	“Making Indonesia 4.0”
Meksika	“Crafting the Future”,	European Commission	“Factories of the Future 4.0”

Kaynak: (Li, 2018: 67; Takakuwa vd., 2018: 63; Mariani ve Borghi, 2019: 4)’den uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Fukuyama (2018: 48) ile Yin ve arkadaşları (2018: 6), dijital dönüşümün farklı şekilde isimlendirmesini ülkesel değil bölgesel ve kıtasal olarak yapmışlardır. Bu bağlamda dijital dönüşüm sürecini; Avrupa “*Endüstri 4.0 (Industry 4.0)*”, Asya “*Akıllı Şehirler (Smart Cities)*”, Çin “*Çin Mali 2025 (Made in China 2025)*”, Japonya “*Toplum 5.0 (Society 5.0)*” ve Amerika Birleşik Devletleri ise “*Endüstriyel İnternet (Industrial Internet)*” olarak adlandırmışlardır. Bu süreçte ülkesel farklılıkların olması çok normaldir. Çünkü her ülkenin gelişmişlik düzeyi, sahip olduğu nüfusun demografik yapısı, doğum oranları, GSYH’si ya da sosyo-ekonomik yapısı gibi göstergeleri ve sahip oldukları sorunları farklıdır. Örneğin, Japonya, bu süreçte “*Toplum 5.0*” diyerek kendi ülkesindeki yaşlılığa, toplumsal kopuşa, doğurganlığın az olmasına, işsizliğe ve yaşanan doğal afetlere bir çare olarak yaklaşmıştır. Yukarıdaki Çizelge 1.1’in yanı sıra Amerika Birleşik Devletleri merkezli bir şirket olan General Electric tüm bu süreci “Industrial Internet” olarak adlandırmaktadır (General Electric, 2013).

Türkiye’de yeni de olsa dijital dönüşümü konu alan çok sayıda çalışmalar yapılmış ve çeşitli raporlar hazırlanmıştır. Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın hazırladığı “2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi” ve Yüksek Öğretim Kurumu’nun hazırladığı “Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm Projesi” gibi projeler de dijital dönüşüm konusuyla ilgili yayınlanmış raporlardır (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019; Yüksek Öğretim Kurumu, 2019). Örneğin Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın hazırladığı “2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi” raporunda, dijital dönüşüm kavramının karşılığı olarak “Milli Teknoloji Hamlesi” kavramı öne sürülmüştür (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019). Yine bu kapsamda Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın 2018 yılında hazırladığı “*Dijital Türkiye Yol Haritası*” raporu da önem arz etmektedir. Bu raporun amacı, “*imalat sanayisinin rekabet gücünün artırılması, dijital dönüşüm sürecinin etkin şekilde planlanması ve gerçekleştirilmesi*” olarak belirlenmiştir. Rapor, ulaşılmak istenen hedefleri kısa, orta ve uzun vadelere bölerek dijital dönüşüm amacına ulaşmayı öngörmektedir. Rapor, altı temel bileşenden oluşmaktadır. Bu temel bileşenler; “*insan, teknoloji, altyapı, tedarikçiler, kullanıcılar ve yönetim*” şeklindedir. Rapor, dijitalleşme sürecinin sadece üretim kısmını ele almamış, insan ve toplum gibi kavramlara da değinerek sürecin bütüncül bir şekilde

ilerlemesini amaç edinmiştir. Rapor, “Ulusal Endüstriyel Bulut Platformu”nun kurulmasını ve dijital dönüşüm ofislerinin açılmasını yakın zamandaki hedefler olarak belirlemiştir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2018).

Dijital dönüşüm sadece işletmelerde değil aynı zamanda birey ve toplum yapısında da yeni bir aşamaya yol açarken, insanların farklı yaşam tarzlarını ve mutluluk biçimlerini kendi yöntemleriyle takip edebilecekleri ve dijital teknolojiler ve verileri kullanarak bir toplum oluşturmayı amaçlamaktadır (Keidanren, 2018: 2; Rodríguez-Abitia ve Bribiesca-Correa, 2021: 4). Bu amacın gerçekleşmesi için de dijital dönüşümden faydalanmak önemli bir süreçtir.

Liu ve arkadaşları (2011: 1728) dijital dönüşümü, dijital teknolojilerin iş süreçlerine ve kapsamlarına eklenmesi şeklinde tanımlamışlardır. Arı (2021: 460) dijital dönüşümü, *“tüm düzey ve işlevlerdeki dijital teknolojilerin, süreçlerin ve yetkinliklerin aşamalı ve stratejik bir şekilde akıllı entegrasyonu yoluyla bir kuruluşun, endüstrinin veya ekosistemin kültürel, örgütsel ve operasyonel değişimi”* olarak tanımlamaktadır. Gimpel ve arkadaşları (2018: 32), dijital dönüşümü, bir organizasyonun iş modellerini değiştirmek, mevcut iş rutinlerini iyileştirmek, yeni gelir akışlarını keşfetmek ve sürdürülebilir değer oluşturmayı sağlamak için dijital teknolojilere uyum sağlama ve bunlardan yararlanma becerisi olarak değerlendirmişlerdir. Bozkurt ve arkadaşları (2021: 40), dijital dönüşümü, *“dijital teknolojileri kullanarak yeni fırsatlar ve değerler ortaya çıkarma; sosyal yapıları dijital teknolojilerle güçlendirme ve daha verimli hale getirme süreci”* şeklinde tanımlamışlardır. Dijital dönüşümün belki de en yaygın tanımlarından biri, Rodríguez-Abitia ve Bribiesca-Correa tarafından (2021: 3), *“dijital dönüşüm, iş modellerini, operasyonel süreçleri ve değer oluşturan tüketici deneyimlerini etkinleştirmek için dijital yeteneklerden ve teknolojiden yararlanan evrimsel bir süreç”* olarak tanımlanmıştır.

TÜBİTAK Bilişim ve Bilgi Güvenliği İleri Teknolojiler Araştırma Merkezi (BİLGEM) tarafından dijital dönüşüm şöyle tanımlanmıştır (Dijital Akademi, 2019): *“Hızla gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sunduğu imkanlar ve değişen toplumsal ihtiyaçlar doğrultusunda, organizasyonların daha etkin, verimli hizmet vermek ve*

faydalanıcı memnuniyeti sağlamak üzere insan, iş süreçleri ve teknoloji unsurlarında gerçekleştirdiği bütüncül dönüşümdür”.

Dijital dönüşüm literatüründeki diğer bazı tanımlamalar aşağıdaki Çizelge 1.2’de gösterilmiştir. Tanımlamalarda dijital dönüşüme, dijitalleşmeden daha farklı anlamlar yüklendiği anlaşılmaktadır. Özellikle dijital dönüşüm süreçlerinin daha kapsamlı olduğu ve ekonomiden topluma, eğitimden sağlığa kadar birçok alanı kapsayan bir kavram olduğu görülmektedir.

Çizelge 1.2. Dijital dönüşüm tanımları

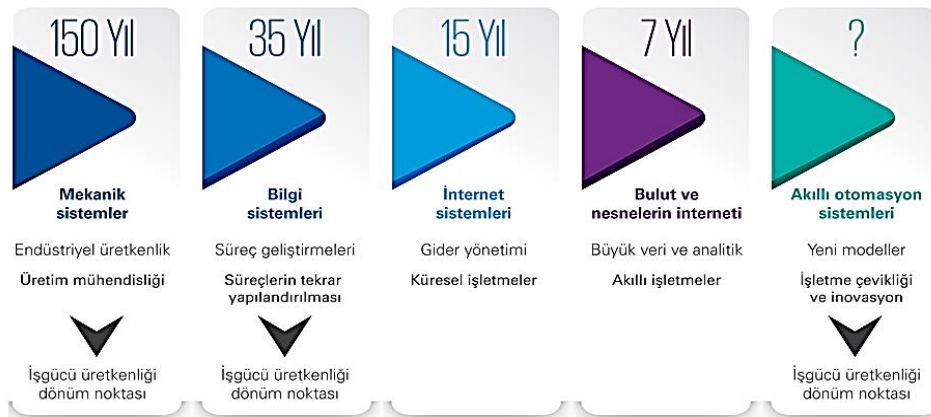
Yazar (lar) ve Yıl	Tanımlar
Stolterman ve Fors, (2004)	Dijital dönüşüm, dijital teknolojinin insan yaşamının her alanını etkileyen ve bazı dönüşümlere neden olan değişikliklerdir.
Martin, (2008)	Dijital dönüşüm, bilgi ve iletişim teknolojilerinin basit bir otomasyon olarak görülmeyip, iş dünyasından kamu yönetimine, insan ve toplum yaşamına dair temelde yeni yetenekler oluşturulmasında etkin güçtür.
Westerman vd. (2011)	Dijital dönüşüm, işletmelerin performansını veya erişimini kökten iyileştirmek için teknolojinin kullanılmasıdır.
Fitzgerald vd. (2013)	Müşteri deneyimini geliştirmek, operasyonları düzene koymak veya yeni iş modelleri oluşturmak gibi önemli iş geliştirmelerini sağlamak için sosyal medya, mobil, analitik veya gömülü cihazlar gibi yeni dijital teknolojilerin kullanılmasıdır.
Solis vd. (2014)	Müşteri deneyimi yaşam döngüsündeki her temas noktasında dijital müşterilerle daha etkin bir şekilde etkileşime geçmek için teknoloji ve iş modellerinin yeniden düzenlenmesi veya bunlara yeni yatırımlar yapılmasıdır.
Kane vd. (2015)	Sayısallaştırmanın çok ötesinde siyaset, ekonomi, eğitim ve sosyal yaşam konularını etkileyen geniş bir kavramdır.
OECD, (2018)	Dijital dönüşüm, sayısallaştırmanın ekonomik ve toplumsal yansımalarını ifade etmektedir. Sayısallaştırma, analog verilerin ve süreçlerin makine tarafından okunabilir bir biçime dönüştürülmesidir. Dijitalleşme ise dijital teknolojilerin ve verilerin yanı sıra bunların yeni faaliyetlerle veya mevcut faaliyetlerde değişikliklerle sonuçlanan ara bağlantılarının kullanılmasıdır.
Deloitte, (2018)	Dijital dönüşüm, bir kuruluşun performansını veya erişimini radikal bir şekilde iyileştirmek için teknolojinin kullanılmasıdır. Dijital olarak dönüşen bir işletmede, dijital teknolojiler gelişmiş süreçlere, bağlı yeteneklere ve yeni iş modellerine olanak tanımaktadır.
European Commission, (2019)	Dijital dönüşüm, ileri teknolojilerin kaynaşması ve fiziksel ve dijital sistemlerin entegrasyonu, yenilikçi iş modellerinin ve yeni süreçlerin baskınlığı ve akıllı ürün ve hizmetlerin yaratılması ile karakterize edilir.
Bu tezin yazarı, (2023)	Dijital dönüşüm, Endüstri 4.0 ile daha da görünür hale gelen bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim ve dönüşümün başta işletmeler olmak üzere birey, kurum ve toplumları iş, süreç ve insan faktörleri bağlamında hem fiziksel hem de ruhsal olarak etkilemesi sürecidir.

Kaynak: (Deloitte, 2018; OECD, 2018; Reis vd., 2018: 417; Verina ve Titko, 2019: 721)’den uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Dijital dönüşüm stratejileri, yeni teknolojinin kullanımı sayesinde diğer organizasyonel konuların yanı sıra ürün ve süreç dönüşümüne de odaklanan inovasyon stratejilerinden oluşmaktadır (Rodríguez-Abitia ve Bribiesca-Correa, 2021: 3). Bu

bağlamda, dijital inovasyonun bağlantılı olduğu bireysel yenilikçilik, Toplum 5.0'ın kavramının uzun vadeli bir perspektifte gelişmesi için de önemli bir ön koşulu oluşturmaktadır (Savaneviciene vd., 2019: 211).

Dijital dönüşüm, sadece işletmeleri değil toplumları da çeşitli düzeylerde etkilemektedir. Ekonomik anlamda üretim süreçlerinde dijital dönüşüm, otomasyonun kullanılması, maliyetlerde azalış vb. gibi operasyonel bağlamda pozitif katkılar sağlamakta ve üretkenliği artırmaktadır. Üretim alanındaki değişim ve dönüşüm sonucunda ihtiyaçlar değişmekte, çeşitli yeni işler ortaya çıkmakta ve istihdam oranları artmaktadır. Halka yönelik E-devlet gibi bir takım dijital tabanlı uygulamalar, kamu hizmetlerinde dijital dönüşümü sağlamakta ve toplum-devlet ilişkisini daha kolay ve düzgün hale getirmektedir. Ayrıca sağlık, eğitim ve güvenlik gibi zorunlu hizmet alanlarında hizmet verme işi daha kolay hale gelmektedir. Ülkemizde e-nabız, MHRS, Neyim var?, EBA vb. uygulamalar sayesinde sağlık ve eğitim gibi devletin verdiği hizmetlere ulaşmak daha da kolaylaşmaktadır. Sosyal ağ ve medya, blog sayfaları ve internet bilgiyi ulaşma ve yayma konusunda oldukça yeni alanlar sunmaktadır. Bu sayede dijital dönüşüm, giderek daha fazla önemli hale gelmektedir. Günümüzün anahtar kavramları *hız, müşteri odaklı üretim, değer oluşturma ve değişen müşteri isteklerine anında cevap verebilme* gibi kavramlar olduğu için dijital beceriler hem şirketler için hem de toplum için oldukça önem arz etmektedir (Özcan ve Keskin, 2020: 2218).



Şekil 1.1. Teknolojinin gelişim aşamaları
Kaynak: (KPGM Türkiye, 2021: 14).

Şekil 1.1’de teknolojinin kronolojik gelişim aşamaları ve geçirdiği aşamalar gösterilmektedir. Mekanik sistemler 150 yıl gibi bir süre devam etmesine rağmen bulut

ve nesnelerin interneti sadece yedi yılda ortaya çıkmıştır. Sonrasında gelen akıllı otomasyon sistemlerinin kaç yılda ortaya çıkacağı net olmamakla beraber çok az bir zamanda ortaya çıkacağı tahmin edilmektedir. Ayrıca Rodríguez-Abitia ve Bribiesca-Correa, (2021: 3)’e göre dijital dönüşüm kavramı son on yılda, Endüstri 4.0 devriminin yaşanmasıyla beraber, çok hızlı bir şekilde tüm alanlarda ivme kazanmıştır.

1.2. Dijital Dönüşümün Amaçları

Dijital dönüşümün pek çok amacı bulunmaktadır. Bunlar dijital dönüşümün sadece teknolojiyle alakalı olmadığını gösteren amaçlardır. Bu amaçlar Çizelge 1.3’te gösterilmiştir. Dijital dönüşüm amaçları, bu araştırmada sosyal ve ekonomik amaç şeklinde ikiye ayrılmıştır. Sosyal amaç boyutunda *insan ilişkileri, örgüt kültürü, yönetim, şeffaflık* gibi kavramlar ön plandayken ekonomik amaç boyutunda ise *yenilikçi iş süreçleri, kârlılık, verimlilik* gibi kavramlar ön plandadır.

Çizelge 1.3. Dijital dönüşümün amaçları

Bakış Açısı	Amaç/Hedef
Sosyal	Endüstride ve toplumda daha yenilikçi ve iş birlikçi bir kültürün gelişimini teşvik etmek
	Dijital çalışma ve toplumda mükemmelliğe ulaşmaları için kişilere yeni beceriler ve geleceğe yönelim sağlamak için eğitim sistemini değiştirmek
	Dijital iletişim altyapıları oluşturmak, sürdürmek ve yönetim, erişilebilirlik, hizmet kalitesi ve satın alınabilirliği artırmak
	Dijital veri korumasını, şeffaflığı, özerkliği ve güveni güçlendirmek
	Nüfusa sunulan dijital hizmetlerin erişilebilirliğini ve kalitesini iyileştirmek
Ekonomik	Yeni ve yenilikçi iş modellerini uygulamak
	Ekonomide gelir oluşturmak, verimlilik ve katma değeri artırmak
	Düzenleyici çerçeveyi ve teknik standartları iyileştirmek

Kaynak: (Ebert ve Duarte, 2018: 16).

Frankiewicz ve Chamorro-Premuzic (2020), dijital dönüşümü tanımlarken kavramın teknolojiden daha ziyade insanın yeteneğini temel aldığını, her teknolojinin satın alınabileceğini ancak bunun uygulanması konusunda gerekli bilgiye, beceriye ve yeteneğe sahip olunması gerektiğini belirterek dijital dönüşüm aşamasını iyi değerlendirmek adına aşağıdaki beş önemli amacı ortaya koymuşlardır. Bunlar sırasıyla;

- **İnsan öncelikli düşünmek:** Teknoloji, ancak insan becerileriyle birleştirilip kullanılırsa doğru kombinasyon yakalanır ve bir anlam ifade edebilir. İş gücüne yeni beceriler kazandırmak ve geliştirmek, dijital dönüşümün temel

anahtarıdır. Bu sayede hem insan becerileri hem de teknolojik gelişmelerde bir ilerleme kaydedilebilir. Bu yüzden dijital dönüşümde insanı önemsemek ve ön plana almak önemli bir noktadır.

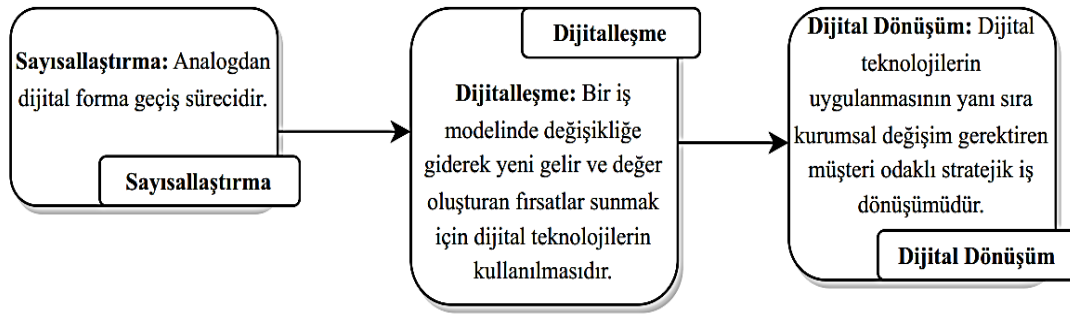
- **Sosyal becerilere odaklanmak:** Dijital dönüşümün teknolojiden ziyade insanlarla ilgili olması, temel teknolojik becerilerde ileri becerilerden ziyade sosyal becerilerin ön planda olmasını sağlamıştır. Teknik becerisi iyi olan insanlar her daim olacaktır ancak sosyal becerisi iyi olanlar dijital dönüşüm noktasında daha fazla ön planda olacaktır. Gelecekteki dijital becerilerin ne olacağı henüz belli olmadığı için yatırımın sosyal becerisi iyi olan insanlara yapılması önemlidir.
- **Değişimi yukarıdan yönlendirmek:** Değişimler, yukarıdan aşağıya başlatılırsa daha başarılı olma ihtimali vardır. Burada liderler ön plana çıkmaktadır ve en yetenekli liderin seçilip geliştirilmesi gerekmektedir. Bu bağlamda dijital dönüşümün başarısı için en olmaz şey kültür, insan, miras vb. gibi kavramların yanında CEO ya da yöneticidir. Bu yüzden liderlik değişimi yönetme ve başarılı olma konusunda oldukça önemlidir.
- **Verileri göz önünde bulundurarak hareket etmek:** Yapay zekâ ile büyük veri kavramının önemi artmıştır. Toplanan verilerin iç görüyle beraber işlenmesi ve anlamlı bir sonuç elde edilmesi, verinin gücünü elde tutmak için son derece önemlidir. Aslında iç görü ve eyleme geçmek, verileri elde etmekten ve işlemekten daha önemlidir. Büyük şirketlerin diğerlerinden farkı, veriye göre yaşamaları, nefes almaları ve hareket etmeleridir. Kısaca verinin büyük şirketler için satın alınamaz bir şey olduğu ve verinin adeta vazgeçilmez bir kaynak olduğu söylenebilir.
- **Hızlı değil, yavaş yavaş başarılı olmak:** Hızlılık ve mükemmellik kavramları çağın yönetim anlayışında basmakalıp hale gelmiştir. Sürekli değişen dünyada hızlanmak ve tempolu çalışmak önemlidir. Ancak hız ve kalite arasında her zaman bir ödünleşme vardır. Yani hızlılık ve mükemmellik başarı sağlamıyorsa yavaş yavaş başarının peşinde koşmak daha akıllıcadır.

Butler (2020: 20), gelecekteki dijital dönüşümü destekleyecek temel dijital teknolojileri; yapay zekâ, blok zincir, akıllı sözleşmeler, kuantum hesaplama, bulut

yenilikler, nesnelerin interneti olarak sıralamaktadır. Burada sayılan her bir teknolojinin temelinde Endüstri 4.0 ile ortaya çıkan yenilikler ve değişiklikler gelmektedir. Dijital dönüşümün şirketler boyutunda bazı önemli istatistikler yer almaktadır. Örneğin şirketlerin, 2019'da dijital dönüşüm çabalarına 1,2 trilyon dolar harcadığı tahmin edilmektedir ancak buna karşın şirket liderlerinin yalnızca %13'ü kuruluşlarının dijital çağa hazır olduğunu söylemektedir (WEF, 2020a: 8). Diğer yandan 2025 yılında dijital dönüşümün bileşenlerinden ve önemli bir yere sahip olan nesnelerin internetinin 4 ile 11 trilyon dolar arasında ekonomik bir katma değer ortaya çıkaracağı öngörülmektedir. Dünya Ekonomik Forumu (WEF) ise, dijital dönüşümün etkilerinden bahsederek dünya ekonomisine 10 yıl içinde yaklaşık 100 trilyon dolarlık bir katkı vereceğini belirtmektedir. Ayrıca dijitalleşmenin tüm sektörler bağlamında toplamda ortaya çıkaracağı ekonomik faydanın 30 trilyon dolar olacağı tahmin edilmektedir (Barış, 2021: 122). Diğer yandan dijital dönüşümün de aksayan yanları vardır. Örneğin Wade ve Shan (2020: 214), literatürdeki çalışmalara dayanarak, dijital dönüşüm projelerinin toplam başarısızlık oranının %87,5 olduğunu belirtmişlerdir ve başarısızlık, beklenen yatırım getirisinin sağlanamaması olarak yorumlanmıştır. Başarısızlığın temel nedenleri olarak gerçekçi olmayan beklentiler, sınırlı bir kapsam ve zayıf yönetim olarak sıralanmaktadır. Yine Forbes'a göre, dijital dönüşüm girişimlerinin %70'i aslında kısmen çalışanların dijital yönetime katılım eksikliği nedeniyle başarısız olmaktadır (Forbes, 2022). Yine dijital dönüşüm, günümüzde bilgi teknolojisi (BT) liderleri ve kuruluşları için en yüksek stratejik girişimlerden biri olmasına rağmen yine de bu dönüşümlerde başarıya ulaşmanın zor olduğu ve organizasyonel dönüşümlerin üçte birinden daha azının başarılı olduğu yani dijital dönüşümlerin başarı oranının sanılanın aksine çok daha düşük olduğu belirtilmiştir (De La Boutetiere vd., 2018).

1.3. Dijital Dönüşüm ve İlişkili Olduğu Bazı Kavramlar

İlgili literatür incelendiğinde sayısallaştırma, dijitalleştirme ve dijital dönüşüm kavramlarının birbiri yerine sıklıkla kullanıldığı görülmektedir (Leonardi ve Treem, 2020: 1602-1603; Rodríguez-Abitia ve Bribiesca-Correa, 2021: 4). Ancak bu kavramlar tamamen birbiri ile aynı değildir. Aralarında çeşitli farklılıklar vardır. Bu farklara aşağıda Şekil 1.2'de yer verilmiştir.



Şekil 1.2. Dijital dönüşüm aşamaları

Kaynak: (Aygün, 2021: 11).

Sayısallaştırma kavramı, analog olandan dijital sürece geçme işlemidir ve iş ile ilgili kısıtlamaları kaldıran veya organizasyonel süreçleri değiştiren bir gelişmedir (Flyverbom vd., 2019: 100). Dijitalleşme, bir iş modelinin veya sosyal hayatın dönüşümü için son teknolojilerden yararlanmak anlamına gelmektedir ve sonuç olarak bilgilerin verileştirilmesi sürecine verilen genel bir addır. Dijital dönüşüm ise çok daha kapsayıcıdır. Kısaca çok daha büyük değişim ve dönüşüm sağlamak için müşteri odaklı stratejiler geliştirerek dijital araçları kullanmaktır. Bu kısımda dijital dönüşüm ve ilişkili olduğu bazı kavramlar yer almaktadır. Bu kavramlar, dijital dönüşümü anlamlandırabilmek için oldukça önemlidir. İlk olarak dijitalleşmeye ve ardından Endüstri 4.0 kavramına değinilecektir.

1.3.1. Dijitalleşme

Dijitalleşme, teknolojik gelişmelerin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği son 30-40 yıllık süreçte oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir. Dijitalleşme kavramı ilk olarak 1971 yılında kullanılmıştır (Blengini, 2020: 11). Kavramın ortaya çıkmasından bu yana çeşitli tanımlamalar yapılmış ve yapılan tanımlamaların çoğu dijitalleşmenin temel anlamı ile örtüşmektedir (Şükranlı, 2020: 16). Sürekli değişen ve gelişen bilgi ve iletişim teknolojileri (BİT'ler) sayesinde işletmeler, yapay zekâyı, robotları, büyük veriyi, nesnelerin internetini vb. iş ve işlemlerinde kullanmakta ve müşterilerin ihtiyaçlarını en hızlı ve verimli bir şekilde karşılayabilmektedirler (Sönmez, 2019: 25). Bir nevi dijitalleşme, mevcut iş süreçlerini değiştirmek için BİT/dijital teknolojilerin nasıl kullanılabileceğini açıklayan bir kavramdır (Li vd., 2016: 520).

Literatürde dijitalleşmenin birçok tanımı bulunmaktadır. Srai ve Lorentz, (2019: 2) dijitalleşmeyi, sosyal hayatın birçok alanının dijital iletişim ve medya altyapıları etrafında yeniden yapılandırılması olarak yani daha basit bir ifadeyle dijitalleşmeyi, dijital teknolojilerin kullanımı olarak tanımlamaktadırlar. Reis ve arkadaşları (2020: 443-444) dijitalleşmeyi, analog verilerin dijital dile dönüştürülmesi (yani sayısallaştırma) olgusu olarak ele almakta ve müşteriler ile şirketler arasındaki iş ilişkilerini geliştirebilir, tüm ekonomiye ve topluma katma değer sağlayabilir bir yapı olarak ifade etmektedirler. ABD'nin en büyük araştırma ve analiz şirketlerinden biri olan Gartner IT'ye göre ise dijitalleşme (sayısallaştırma), *“dijital etkinleştirme olarak da bilinen analogdan dijital forma geçiş sürecidir”*. Başka bir deyişle, sayısallaştırma, analog bir süreci temel alır ve sürecin kendisinde herhangi bir türde değişiklik olmaksızın onu dijital bir forma dönüştürür, kısaca herhangi bir işi dijitalleştirir (Gartner, 2021). Bu tanıma göre dijitalleşme yeni bir olgu değildir, yıllar önce ortaya çıkmış ve halen gelişme gösteren bir süreçtir.

Dijitalleşme, diğer yandan *“temel iç süreçleri, müşteri ara yüzleri, ürünler ve hizmetlerdeki temel değişikliklerin yanı sıra bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımının bir sonucu olarak iş modellerinin dönüşümü”* olarak tanımlanmaktadır (Isensee vd., 2020: 2). Dijitalleşme, bir kurum, endüstri ya da ülke tarafından dijital veya bilgisayar teknolojisinin kullanımının içselleştirilmesi, benimsenmesi veya teşvik edilmesidir (a.g.m. 2020: 2). Günümüzde işletmeler sürekli olarak dijital teknolojileri kullanma ve iş modellerini bu yeni gerçekliğe uyarlama konusunda baskı altındadır (Reis vd., 2020: 443). Bunun yanında, dijitalleşme birçok faydayı çağırırsa da aynı zamanda yatırım ve bazı maliyetler de gerektirmektedir. Bu yatırım zaman alıcı olabilir, iyi bir entelektüel sermaye gerektirebilir ya da çok yüksek maliyetler içerebilir. Bu yüzden Küçük ve Orta Büyüklükteki İşletmeler (KOBİ'ler) gibi daha küçük ölçekli işletmeler dijital dönüşümü daha zor elde edebilirler (Ahmad ve Murray, 2019: 86).

Dijitalleşme, küreselleşme, demografik değişimler ve kaynak kıtlığı zemininde, şirketlerin bu mega trendlerin etkilerini ve sonuçlarını anlamaları ve kendilerini geleceğe hazırlamaları önem arz etmektedir. Yeni teknolojiler, algoritmalar, birbirine bağlı olma ve büyük veri depolama nedeniyle dünya, tüm

paydaşlar için giderek daha fazla dijitalleşmekte, şeffaflaşmakta ve karmaşıklaşmaktadır (Foerster-Metz vd., 2018: 3). Dünyada yaşanan bu gibi kaos ortamlarında uyum sağlayıp ayakta kalabilmek için işletmelerin dijital dönüşümü uygulaması gerekmektedir.

1.3.2. Endüstri 4.0

Dijital dönüşümün bağlantılı olduğu diğer bir kavram Endüstri 4.0'dır. Endüstri 4.0 kavramı ilk olarak Almanya'da ortaya atılmıştır ve temel olarak üretimin artırılması için dijital teknolojilerin kullanılması fikrini savunmaktadır. Aşağıda, konu bağlamının daha iyi anlaşılması için Endüstri 4.0 kavramı ve sahip olduğu bileşenler verilmiştir.

1.3.2.1. Endüstri 4.0 ve Bileşenleri

Endüstri 4.0 içinde bazı bileşenler barındırmaktadır. Bu bileşen aslında aynı zamanda Toplum 5.0'in de unsurlarını oluşturmaktadır. Yapay zekâ, nesnelerin interneti, otonom robotlar gibi teknolojiler hem Endüstri 4.0 devriminde hem de Toplum 5.0 yapısında yer almaktadır. Bu bağlamda Toplum 5.0, yeni teknolojik gelişmeler öngörmekten ziyade Endüstri 4.0 devrimiyle beraber ortaya çıkan teknolojileri birbiriyle daha çok etkileşime sokarak birey ya da toplumun refahı için kullanım amacı gütmektedir.

Endüstri 4.0 kapsamında ortaya çıkan bileşenler, üretimden pazarlamaya, bireyden topluma kadar birçok faktörü etkilemekte ve hayatı kolaylaştırmaktadır. Endüstri 4.0 ekonomik ve sosyal etkilerinin yanı sıra işletmelerde belli başlı iş süreçlerini de temelden değiştirmektedir. Çünkü Roger'ın (2016) da belirttiği gibi, ***“esnemeyen ve uyum sağlamayan dinozor iş modeli daima silinip gidecektir. Gelecek yeni dijital öncülerin ve startup'larıdır”*** ifadesi ile meydana gelen değişim ve dönüşümlere karşı işletmelerin esnek ve çevik bir yapıda olması ve kültürlerini de buna uygun şekilde yeniden yapılandırmaları gerekir. Endüstri 4.0'da işletmelere bu tür değişim ve dönüşümlerde öncü olmaktadır. Bu kapsamda Endüstri 4.0'ın sahip olduğu bileşenler arasında en önemlileri şunlardır (Wang vd., 2017: 2):

- Yapay zekâ,

- Nesnelerin interneti,
- Robotlar-Otonom robotlar,
- Büyük veri,
- Siber güvenlik,
- Bulut bilişim sistemleri,
- Artırılmış gerçeklik,
- Sanal gerçeklik ve Metaverse.

Bulut bilişim, siber-fiziksel sistemler ve eklemeli üretim gibi dijital dönüşüm ve teknolojiler, sürdürülebilir iş modellerinin belirleyicileri olarak kabul edilmektedir. Örneğin, eklemeli imalat iklim, enerji ve çevresel zorlukları ele alır (Putthiwat vd., 2021: 4). Bu kavramlara birçok kavram daha eklenebilir. Ancak bu araştırmada tezin içeriğine uygun olan bileşenler aşağıda açıklanmıştır.

- **Yapay Zekâ (YZ)**, Endüstri 4.0'ın en önemli bileşeni olarak görülmektedir (Kagermann ve Wahlster, 2022: 5). YZ, genellikle insan zekâsı gerektiren görevleri yerine getirebilen akıllı makinelerin geliştirilmesiyle ilgilenen bilgisayar biliminin genel bir dalıdır. YZ, temelde disiplinlerarası bir yaklaşımdır ancak daha çok bilişim ve yazılımla ilgilidir (Dobrev, 2012: 6). Kavram, disiplinlerarası olduğu için işletmeden hukuka, sağlıktan psikolojiye kadar birçok alanda kullanılabilmektedir. Birleşmiş Milletlerin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarına (SKA'lar) ulaşmak için gelişmiş araçlar sağladığı YZ'nın insanlığın çevresel ve sosyal sorunlarına olumlu yanıt vereceği düşünülmektedir (Islam vd., 2020: 2015). Bu durum da Toplum 5.0'ın amaçlarıyla örtüşen bir yön olarak karşımıza çıkmaktadır. Ayrıca sürekli büyüyen dijitalleşme, bağlanabilirlik ve YZ gibi teknolojilerin genişleyen kullanımı bağlamında, Japon hükümeti ve özel sektör tarafından Toplum 5.0 konsepti altında çeşitli eylemler başlatılmıştır (Harayama, 2018: 10).

Yapay zekâ konusunda Türkiye'de de bazı adımlar atılmaktadır. Son olarak Cumhurbaşkanlığı Dijital Dönüşüm Ofisi (CBDDO), Türkiye'nin ilk "Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi (2021-2025)" belgesini açıklamıştır. Bu belgede şunlar yer almaktadır (CBDDO, 2021):

- İlk olarak yapay zekâ: “*Zeki canlılara özgü dinamik ortamlarda karar verme, anlam keşfetme ve öğrenme gibi eylemlerin, bilgisayar veya bilgisayar kontrolündeki bir makine tarafından gerçekleştirilmesi*” olarak tanımlanmıştır.
- Ulusal Yapay Zekâ Stratejisinin hedefleri arasında, “*Yapay zekâ alanında; Gayri Safi Yurt İçi Hasıla’ya katkısının %5’e çıkarılması, istihdamın 50 bin kişiye yükseltilmesi, lisansüstü mezun sayısının 10 bin kişiye çıkarılması, yerli ve millî yapay zekâ uygulamalarının kamu alımlarında önceliklendirilmesi, uluslararası yapay zekâ endekslerindeki sıralamalarda Türkiye’nin ilk 20 ülke arasında kendine yer bulması gibi*” hedefler yer almaktadır.
- Ulusal Yapay Zekâ Stratejisi, Kalkınma Planları arasına dahil edilerek konunun önemine dikkat çekilmek istenmiştir.
- Ulusal Yapay Zekâ Stratejisinde 6 adet stratejik öncelik belirlenmiştir. Bu öncelikler; “*yapay zekâ uzmanı yetiştirmek ve alanda istihdamı artırmak; araştırma, girişimcilik ve yenilikçiliği desteklemek; kaliteli veriye ve teknik altyapıya erişim, sosyo-ekonomik uyumu hızlandıracak düzenlemeler yapmak, uluslararası iş birliklerini güçlendirmek ve yapısal ve işgücü dönüşümünü hızlandırmak*” olarak belirlenmiştir. Bu önceliklerin yanında 24 amaç ve 119 tedbir de belgede yer almaktadır.
- **Nesnelerin İnterneti (Nİ)**, aslında bir nevi, “makinelerin konuşması” olarak nitelendirilebilir ve Endüstri 4.0’ın temel bileşenlerinden birisi olarak kabul edilebilir. Nesnelerin interneti kavramının ilk defa kullanılması 1999 yılında Kevin Asthon’ın hazırladığı ve sunduğu bir sunumda geçmektedir. Bu kavram, YZ ile Endüstri 4.0’ın temel bileşenlerinden biri haline gelmiştir (MÜSİAD, 2017: 49). Nİ, temel olarak fiziksel sistemlerin, kendi aralarında uzaktan bağlantı kurarak çalışması ve insan etkisinin en aza indirilmesidir. Bu sistemde, üretim sürecinde yararlanılan makineler, otomasyon makineler vb. fiziksel sistemlerden bilgiler toplanmakta, depolanmakta, ayrıştırılıp kablolu ya da kablosuz ağlar vasıtasıyla kullanılmaktadır. Bu aslında bir döngüdür. Bu döngü bazen kullanıcılar için uyarı niteliği taşıırken bazen de bir üretim sürecinin parçası olabilmektedir (Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı, 2019: 16).
- **Robotlar (Otonom Robotlar)**, uzun yıllardır bilinen ve kullanılan robotlar ve yine son dönemde sıklıkla adı duyulan ve kullanımı her alanda gittikçe artan

otonom robotlar iş dünyasını değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Dünyanın birçok yerinde farklı alanlardaki üreticiler, iş süreçlerinde uzun zamandır robotlardan yararlanmaktadırlar. Dünyada, robotların ve otonom robotların teknolojik gelişimi oldukça hızlıdır ve giderek artmaktadır. Gelişen teknolojilerle ve yazılımlarla beraber birçok yeni yetkinliklere sahip olmuşlardır. Bu sayede daha otonom, hızlı, esnek ve insanlarla iş birliğine daha yatkın hale gelmişlerdir. Bu bağlamda gittikçe insan-makine iş birlikleri artacak ve insanlarla beraber makineler fabrikalarda ya da ilgili yerlerde güvenli bir şekilde insanlarla çalışacaklardır (TÜSİAD-BCG, 2016: 26). Bu yeni otomasyon ve robotizasyon çağında insanlar ve robotların uyumlu bir şekilde birlikte çalışması giderek daha önemli hale gelmektedir. Örneğin cerrahi robotlar doktorlarla iş birliği yapabilir, ameliyatlara girebilirler. İşte bu robotlara iş birlikçi robotlar denilmektedir. Bu iş birliği ile çalışanların yeteneklerinin geliştirilmesi gerekmekte ve işin içine 5G ve co-botlar gibi yeni teknolojiler de girmektedir. Uluslararası Robotik Federasyonu'nun raporuna göre dünya çapındaki fabrikalarda 2,7 milyon adet robot çalışmaktadır. Bir önceki seneye göre %12'lik artış söz konusudur. Robotların en çok çalıştığı sektörler, %34 ile otomotiv, %25 ile elektrik ve elektronik ve %10 ile metal endüstrisidir. Robotların üretim endüstrisinde en çok kullanıldığı ülkeler ise 10.000 çalışan başına 918 robotla Singapur, 855 robotla Kore, 364 robotla Japonya, 346 robotla Almanya ve 277 robotla İsveç gelmektedir. Genel olarak dünya çapında 100.000 çalışan başına robot miktarı 113'tür. Ayrıca Uluslararası Robotik Federasyonu'na göre Japonya; FANUC, Kawasaki Heavy Industries, Sony ve Yaskawa Electric Corporation gibi şirketlerle birlikte küresel robot arzının % 55'ini üreterek dünyanın önde gelen endüstriyel robot üreticileri arasındaki yerini almıştır (IFR, 2020: 17).

- **Büyük Veri**, kalıpları, eğilimleri, ilişkileri ve fırsatları ortaya çıkarmak için derlenebilen, depolanabilen, düzenlenebilen ve analiz edilebilen büyük yapılandırılmış veya yapılandırılmamış veri kümelerini ifade etmektedir. Kısaca karmaşık tüm verilerin bir merkezde bir araya gelmesi demektir (Gilchrist, 2016: 52). Endüstri 4.0 kapsamında bilginin elde edilmesi, üretimde kullanılması ve dağıtılması konuları ön plana çıkmıştır. Bu tür fırsat ve

sorunlar, hacim, çeşitlilik, değer ve hız kavramlarıyla karşılık bulmaktadır (Aktan, 2018: 1-2).

- **Siber Güvenlik**, internet ve akıllı olan her şey sayıca hızlı bir şekilde artarken bu artış hayatı kolaylaştırmasının yanında güvenlik ve gizlilik gibi birtakım olumsuz sonuçları da bünyesinde barındırmaktadır. Günümüzün dijital tabanlı ekonomilerinde siber güvenlik ihlalleri, kuruluşlara önemli ekonomik maliyetler getirmektedir. Akademik araştırmalar, siber güvenlik ihlallerinin kuruluşlar üzerinde sahip olabileceği potansiyel olarak önemli ekonomik etkiye de işaret etmiştir. Bu nedenle, siber güvenlik ihlalleri, kuruluşların karşılaştığı kurumsal riskin önemli bir bileşenini temsil etmektedir. Yine şaşırtıcı olmayan bir şekilde, bilgi güvenliği denetimleri işletme dünyasında popülerlik kazanmaya devam etmektedir (Gordon vd., 2008: 216).
- **Bulut Bilişim Sistemleri**, esnek ve sürekli değişken olarak ölçülebilen ve büyük oranda sanal ortama aktarılan verilerin internet üzerinden bir buluta depolanarak hizmet vermesidir (Arı, 2021: 462). Bulut bilişim, bilgilerin sunucularda depolandığı ve isteğe bağlı olarak müşterilere hizmet olarak sunulduğu İnternet tabanlı bir teknolojidir (Madhavaiah ve Bashir, 2012: 168). Herhangi bir bulut kullanıcısı (birey, işletme, devlet, topluluk, kuruluş vb.), verilerine istediği zaman istediği yerden ulaşabilir. Böylece çalışma hayatı daha farklı bir boyuta dönüşebilir. Bu bağlamda uzaktan çalışma, esnek çalışma, yarı zamanlı çalışma ya da hareket halinde çalışma gibi kavramlar ön planda olabilir.
- **Artırılmış Gerçeklik (AG)**, teknolojik şirketlerin yoğun bir şekilde yatırım yapması gereken en umut verici işlerden biri olarak kabul edilmeye başlanmıştır. Kavram, siber ve fiziksel olanın bütünleşmesini ifade eden bir kavramdır. Gerçek olan bir şeyi görselleştirme yoluyla sunması en önemli özelliğidir. Aslında bir nevi gerçek senaryolara olası öğeleri eklemek ve bunu kullanan kişi ya da kişilerin algılarının artarak çevresinde meydana gelen gerçeği daha iyi kavramasına gerçek-sanal dünya arasında bir ilişki kurmasına yardımcı olur (İftene ve Trandabâş, 2018: 166). İşletmeler, bu sistemi üretim ve tüketim açısından kullanabilirler. AG deneyimi, üretimi en iyi hale getirmek

ve sıfır hata bağlamında kullanılırken diğer yandan tüketici açısından da müşteri deneyimini en üst noktaya çıkartabilir (Farshid vd., 2018: 660).

- **Sanal Gerçeklik (SG) ve Metaverse**, sanal dünya-fiziksel alan kapsamında önemli diğer bir kavramdır ve git gide önem kazanmaya başlamıştır. SG'in yaygın bir tanımı, *“Bir bilgisayar tarafından alınan verileri birincil duyuşal girdiyle değiştirerek katılımcıyı gerçekten başka bir yerde olduğuna ikna eden bir teknolojidir”* (Yoh, 2001: 667). SG'in kilit unsurlarından biri sanal bir dünya, hayali bir alan veya simüle edilmiş bir ortamdır. Oluşturucunun hayal gücünü yerine getiren bir ortamda bu durumu resmetmek aslında bir yanılsamadır. Sanal dünyayla beraber hayali bir dünya veya dünyamızın başka bir bakış açısı gibi alternatif bir dünyada olma algısı vardır (Hussein ve Nätterdal, 2015: 2). Son dönemlerde ise çok daha farklı bir sanal dünya kavramı ortaya çıkmıştır; *“metaverse”*. Metaverse, “meta” ön ekinin “evren” kelimesiyle birleşimiyle meydana gelir ve fiziksel dünyayla bağlantılı varsayımsal bir sentetik ortamı tanımlar (Lee vd., 2021: 2). “Metaverse” kelimesi ilk olarak 1992'de Neal Stephenson tarafından yazılan “Snow Crash” adlı spekülatif bir kurgu romanda kullanılmıştır. Bu romanda Stephenson, metaverse'yi, kullanıcıların dijital avatarlar aracılığıyla etkileşime girdiği, fiziksel dünyaya paralel devasa bir sanal ortam olarak tanımlamıştır (Joshua, 2017: 20).

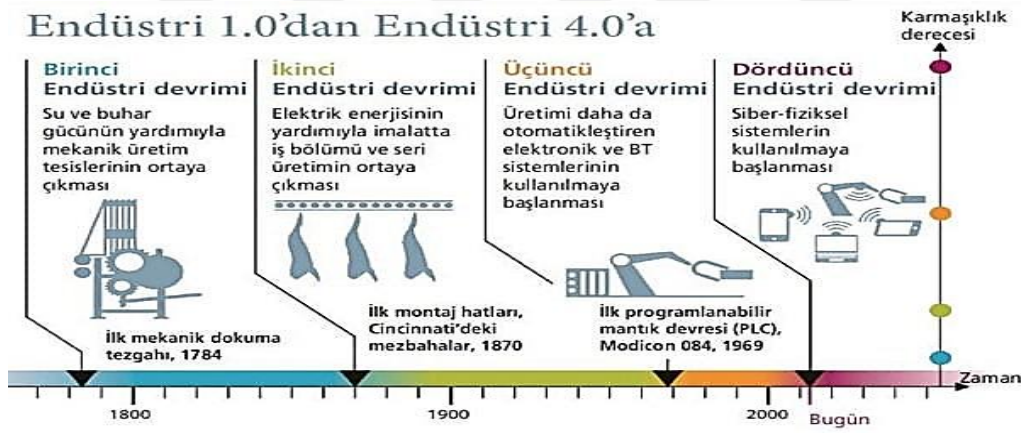
1.3.2.2. Endüstri 4.0'dan Toplum 5.0'a (Endüstri 5.0) Geçiş

Endüstri devrimlerinin sonuncusu kabul edilen Endüstri 4.0 (Industry 4.0-Industrie 4.0) kavramı, ilk olarak 2011 yılında German National Academy of Science and Engineering Başkanı (ACATECH) Henning Kagermann tarafından kullanılmıştır. Kavram, bu yıldan itibaren de başta iş dünyası olmak üzere birçok alanda oldukça popüler bir kavram haline gelmiştir (Kagermann vd., 2016; Roblek vd., 2016).

Endüstri 4.0'dan önce, üretim alanında paradigma değişikliklerine yol açan üç endüstriyel devrim vardır; “su ve buhar gücüyle ortaya çıkan mekanizasyon birinci endüstri devrimi; montaj hatlarında seri üretim ikinci endüstri devrimi ve bilgi teknolojisini kullanan otomasyon üçüncü endüstri devrimi” (Tay vd., 2018: 1379). Bu

devrimlerin devamı olarak ise Endüstri 4.0 karşımıza çıkmaktadır. Dördüncü sanayi devrimi kısaca Endüstri 4.0, “siber-fiziksel sistemlerin” ortaya çıkışı olarak görülmektedir.

Endüstri 4.0 devrimi, yeni bir çağ başlatmış ve tedarik zinciri özelinde üretim ve ağ bağlantısıyla beraber tüm dünyadaki üretim ağını tekleştirmeyi amaç haline getirmiştir (MÜSİAD, 2017: 39). Üretimde tek tipleştirme ve müşteri isteklerini ve ihtiyaçlarını gözetme, yeni çağın en önemli unsurları arasında sayılmaktadır. Bunun yanında müşterilerden toplanan büyük veri ve işlenmesi süreci, nesnelerin interneti yoluyla birey ya da müşterilerin kullanımına sunmak Endüstri 4.0’la beraber ortaya çıkan yeniliklerden bazılarıdır. Dördüncü sanayi devriminde var olan teknolojilerin tümü diğer ileri teknolojiler tarafından desteklenen fiziksel ve dijital alan arasındaki çizgileri birleştirecek ve hatta daha da bulanıklaştıracaktır (WEF, 2021a). Bu durum da Endüstri 4.0 için başa çıkılması gereken problem ya da fırsatların başında gelmektedir.



Şekil 1.3. Endüstri 4.0'ın tarihsel gelişimi

Kaynak: (Capital, 2017).

Şekil 1.3'te endüstri devrimlerinin tarihsel gelişimi gösterilmiştir. Her bir devrim, bir öncekine göre daha karmaşık bir yapıdadır ve anlaşılması gittikçe daha zor hale gelmektedir. Birinci endüstri devrimi, 1784 yılında ilk mekanik dokuma tezgahının ortaya çıkmasıyla başlamıştır. Endüstri 1.0 adıyla anılan bu dönem, su ve buhar gücünün sayesinde mekanik üretim tesislerinin ortaya çıktığı bir dönemdir. Bunu Amerika Cincinnati'de 1870 yılında ilk montaj hattının kurulması ile ikinci endüstri devrimi takip etmiştir. Endüstri 2.0 adıyla anılan bu dönem, elektrik enerjisinin ortaya çıkmasıyla üretimde iş bölümü ve seri üretimin arttığı bir dönemdir.

Daha sonra 1969 yılında ilk Programlanabilir Mantıksal Denetleyici-Programmable Logic Controller'in ortaya çıkmasıyla üçüncü endüstri devrimi yaşanmaya başlanmıştır. Endüstri 3.0 adıyla anılan bu dönemde, üretimi gittikçe daha da otomatikleştiren birtakım BT ve elektronik sistemler kullanılmaya başlanmıştır. En sonunda ise 2010 yılından günümüze kadarki dönemde ise dördüncü sanayi devrimi yaşanmaktadır. Daha çok bilinen adıyla Endüstri 4.0 dönemi, siber-fiziksel sistemlerin üretimde kullanılmaya başlanması olarak bilinir. Bu dönemde yapay zekâ, nesnelerin interneti, büyük veri, robotlar gibi bir takım farklı teknolojiler, bireyler, işletmeler ve devletler tarafından sürekli olarak kullanılmakta ve devamlı geliştirilmektedir.

Hermann ve arkadaşlarına (2016: 39) göre endüstriyel paradigmayı değiştirecek bir itici güç olarak görülen Endüstri 4.0 olgusuna ilişkin endüstrinin, hükümetlerin ve akademinin yüksek beklentileri olduğu açıktır. Endüstri 4.0, operasyonel verimliliğin yanı sıra tamamen yeni iş modelleri, hizmetler ve ürünler geliştirmeyi vaat ettiğinden, bu sanayi devriminin ekonomik etkisinin çok büyük olması gerekmektedir. Literatürde çok çeşitli Endüstri 4.0 tanımları yapılmıştır. Aşağıdaki Çizelge 1.4'te literatürde en çok kullanılan Endüstri 4.0 tanımları yer almaktadır.

Çizelge 1.4. Literatürde yer alan Endüstri 4.0 tanımları

Yazar (lar) ve Yıl	Tanım
Kagermann vd. (2016)	Üretim endüstrisinin gelişimini hızlandırmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini ve yenilikçi icatları kullanarak konfor alanı sunan bir güçtür.
Qin vd. (2016)	Verileri akıllıca toplayarak, yorumlayarak, bunlarla doğru kararlar vererek ve kararları tereddütsüzce uygulayarak üretim verimliliğini teşvik eden ve birlikte çalışabilirlikle siber-fiziksel ortamın bir araya gelerek en gelişmiş teknolojilerin kullanılması sürecidir.
Schumacher vd. (2016)	Endüstri 4.0, değer zinciri boyunca devasa bir ileri teknoloji ağı ile çevrilidir. Servis, otomasyon, yapay zekâ, robotik, nesnelerin interneti ve katmanlı üretim, üretim süreçlerinde yepyeni bir çağı getirmektedir.
Schwab, (2016)	Endüstri 4.0, yeni teknolojilerin birkaç özelliği ile farklılaşmaktadır, örneğin: fiziksel, dijital ve biyolojik dünyalar. Kısaca Endüstri 4.0, Endüstri 3.0 devrimi üstüne inşa edilen, kapsamında hız, kapsam ve sistem etkisi faktörlerini içeren bir dijital dönüşüm sürecidir.
Wang vd. (2016)	Endüstri 4.0, endüstri seviyelerini iyileştirmek ve küresel zorluklarla başa çıkmak için gelişen teknolojileri, makinelerin ve araçların hızlı gelişimini tam olarak kullanır. Endüstri 4.0'ın ana konsepti, Nİ hizmetlerini dağıtmak için gelişmiş bilgi teknolojilerini kullanmaktır.
OECD, (2018)	Yeni ve daha verimli süreçleri mümkün kılan ve bazı durumlarda yeni mal ve hizmetler sağlayan, yeni ve sıklıkla birbirine bağlı dijital teknolojilerin endüstriyel üretimde kullanımına verilen addır.

Kaynak: (OECD, 2018; Tay vd., 2018).

Yukarıdaki Çizelge 1.4'te tanımlar genel olarak; BİT, yenilik, siber-fiziksel sistemler, ağ ve bağlantılar ve değer gibi çeşitli kavramlar üzerinde yoğunlaşmaktadır. Bu da kavramın ne kadar zengin bir içeriğe sahip olduğunu göstermektedir. Endüstri 4.0'ın ortaya çıkmasıyla beraber bu konuda öncü çalışmalara sahip olan Alman Hükümeti, “*Yüksek Teknoloji Stratejisi 2020*” vizyonunda bu konuda altı öncelikli alan belirlemiştir. Bunlar sırasıyla “*dijital ekonomi ve toplum, sürdürülebilir ekonomi ve enerji, yenilikçi iş yeri, sağlıklı yaşam, akıllı mobilite ve sivil güvenlik*”tir (Granrath, 2019: 4). Bu bağlamda Alman Hükümeti, Endüstri 4.0'la beraber sadece üretime odaklanmanın sorunlara çözüm olmayacağını düşünerek sistemin içine dijital ekonomi ve dijital toplum gibi kavramları da eklemiştir. Japonya'da yukarıdaki ayrıma benzer bir ayrım yaparak süper akıllı toplum idealini oluşturmaya çalışmakta ve buna da Toplum 5.0 demektedir (Harayama, 2018: 557). Burada ön plana çıkan kavram özellikle de “*Bilgi ve İletişim Teknolojisi*”dir (Granrath, 2019: 5). Japonya'nın yanı sıra birçok Avrupa ülkesi (Finlandiya, Almanya, İsviçre, Letonya, İtalya vb.), Asya ülkesi (Singapur, Tayvan vb.), Çin, Kuzey Amerika (Amerika ve Kanada) ile Avustralya ve Yeni Zelanda gibi birçok ülke Endüstri 4.0'ın faydalarından yararlanmak için büyük çaba göstermektedirler (Sampoerno ve Herwandito, 2021: 3).

Çizelge 1.5. Endüstri 4.0'ın işletmeler için altı faydası

Fayda	Tanım
Etkinlik	Daha az insan ve daha fazla otomasyon, karar verme sürecini daha hızlı yönlendirir ve verimliliği yüksek tutar. Otomasyon ayrıca kaliteyi yüksek tutma ve manuel üretim sorunlarını düşük tutma eğilimindedir.
Çeviklik	Yüksek standardizasyona ve küçük üretimlere odaklanan Endüstri 4.0, üretim sürecinde yüksek bir esneklik sağlar ve çevik işletmeler ortaya çıkarır.
İnovasyon	Endüstri 4.0 üretim hatları ve düşük hacimleri barındıracak şekilde yapıldığından, tasarımda yeni ürün tanıtımı ve denemeler için idealdir.
Müşteri deneyimi	Müşteri gereksinimlerinin ve mevcut sorunların yanıt verebilirliği ve derin bilgi mevcudiyeti, müşterilere bazen gerçek zamanlı olarak uygun ürünler ve hizmetler sağlayabilir.
Maliyet azaltma	Dijital dönüşüm için ilk yatırımlardan sonra maliyetler düşecektir. Daha az kalite sorunu, daha az malzeme israfına, daha düşük personel ve işletme maliyetlerine yol açar.
Gelirler	Daha iyi kalite, daha düşük maliyetler ve müşterilere iyi hizmet verebilme yeteneği, Endüstri 4.0'ı üreticileri mevcut müşterilerin tercih edilen tedarikçisi olma yoluna koyar. Aynı zamanda daha büyük pazarlara hizmet etmenin yollarını açar, tüm müşterilere özelleştirilmiş ve dolayısıyla daha yüksek marjlı ürünler ve hizmetler sunar.

Kaynak: (Paschek vd., 2019: 127).

Çizelge 1.5’te Endüstri 4.0’ın işletmeler için altı tane faydası yer almaktadır. Bu faydalar, işletmelerin iş yapış biçimlerinden müşteri odaklılıklarına kadar birçok faktörü etkilemektedir. Özellikle teknolojik gelişmeyle beraber yaşanan değişim ve dönüşüm ön plana çıkmaktadır. Bu kapsamda işletmeler; verimli ve esnek olmalı, müşterilerini ön planda tutmalı, maliyetlerini düşürmeli ve gelirlerini artırmalıdır.

Endüstri 4.0, toplumsal yaşamı derinden etkilemektedir. Bu etkiler genel olarak esnek çalışma/hibrit çalışma modeli, çalışılan süreler, sağlık, eğitim, ekonomik, nüfus ya da bireysel ve özel yaşam gibi birçok alanda kendini göstermektedir. Son sanayi çağındaki gelişmelerin, üretimi, düşük ücretli ülkelere tekrar gelişmiş ülkelere döndüreceği ve ekonomik olarak avantajın tekrardan gelişmiş ülkelere geçeceği öngörülmektedir (Harayama, 2018: 3). Gelişen teknolojiyle beraber zor ve emek isteyen işler, otonom robotlar, yapay zekâ gibi teknolojiler sayesinde yapılmakta ve insanlar daha çok teknik işlerle uğraşarak mal ve can güvenlikleri sağlanmaktadır. Bu kapsamda iş-aile yaşam dengesi kurularak işler uzaktan kontrol edilebilmektedir (MÜSİAD, 2017: 102). Bu durumda temelde iş yerindeki çalışma şartlarını ve koşullarını dönüştürmektedir. Özellikle rekabet açısından bu şartlara uyum sağlamak ve benimsemek işletmeler için göz ardı edilmemesi gereken konulardır.

Aslam ve arkadaşları (2020: 9), Endüstri 1.0’dan Endüstri 5.0’a kadar anahtar bileşenleri ortaya koymuşlardır. İlk devrimde mekanizasyon, ikinci devrimde elektrifikasyon, üçüncü devrimde otomasyon, Endüstri 3.5 devriminde küreselleşme, dördüncü devrimde dijitalleşme ve beşinci devrimde ise kişiselleştirme ön plana çıkmıştır. Özellikle üçüncü ve dördüncü endüstri devrimi arasında kullanılan Endüstri 3.5 devrimi kavramı dikkat çekicidir. Her bir dönemin farklı farklı özellikleri vardır. İlk olarak su ve buhar gücüyle başlayan süreç, nihayetinde ortaya çıkacak Endüstri 5.0 ile insan-makine etkileşimini ve bilişsel bazı duyguları ön plana çıkartacaktır. Burada bir diğer nokta beşinci sanayi devrimidir ve henüz emekleme aşamasında olan Endüstri 5.0, bir üretim süreci içerisinde insan ve cihaz iş birliğine odaklanmaktadır (Özdemir ve Hekim, 2018: 67). Ayrıca devamında aynı yazarlar Endüstri 5.0 devriminden de söz etmektedirler. Bu devrimin yakın bir gelecekte ortaya çıkacağını, Endüstri 5.0 kavramının “robotlar ve yapay zekâ, sürdürülebilirlik, yenilenebilir enerji ve biyonik” gibi kavramlardan meydana geleceğini ve insan-makinenin iş birliği içinde

çalışacağını ve biyo-ekonomik durumların ortaya çıkacağını ileri sürmektedirler. Temel olarak bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı ve insanı merkeze alan bir toplumun kurulması, Endüstri 5.0'in gelişimiyle mümkün görülmektedir.

Endüstri 4.0 konusunda Birleşmiş Milletler (BM)'in hazırladığı rapor doğrultusunda bazı kuzey ve güney yarım kürede seçilmiş ülkelerdeki Endüstri 4.0 ile ilgili girişimler, yaklaşımlar, stratejiler ve politikalar Çizelge 1.6'da gösterilmiştir. Ayrıca Endüstri 4.0'ın öncüsü Almanya ve Toplum 5.0'in öncüsü Japonya örneklerine de Çizelge 1.6'da yer verilmiştir. Bu ülkelerin seçilmesinin en önemli sebebi de Endüstri 4.0'ı Almanların, Toplum 5.0 kavramını da Japonların ortaya atması şeklinde belirtilmektedir.

Çizelge 1.6. Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 karşılaştırması

Kavram	Endüstri 4.0 (E4.0)	Toplum 5.0 (T5.0)
Ülkeler	Almanya	Japonya
Başladığı yıl	2011	2015
Başlatıcılar	Hükümet, politik odaklı	Endüstri odaklı, politik olarak koordineli
Hedef Grup	Üreticiler/imalatçılar, KOBİ'ler ve kural koyucular	İmalatçılar/üreticiler ve toplum
Uygulama Stratejileri ve Ağlar	- Yüksek Teknoloji Stratejisi - Dijital Strateji 2025/Platform Endüstri 4.0 - BİT 2020 Stratejisi	- Süper Akıllı Toplum (Toplum 5.0) Hizmet Platformu - 5. Bilim ve Teknoloji Temel Planı, - Endüstriyel Değer Zinciri Girişimi
Uygulama Aşaması	İleri	Başlangıç
Finansman Modeli	Karma (kamu ve özel)	Karma (kamu ve özel)
Şimdiki Durum	Yapı inşasında ve mühendisliğinde lider konum	Robotik ve yapay zekâda lider konum, siber güvenlikte eksiklik
Hedefler	Dijital üretim, araştırma ve yenilik, farklı paydaşların iş birliği ve standardizasyon	Süper Akıllı Toplum (insanlar ve robotlar/YZ), sipariş üzerine yapılan hizmetler, Endüstrinin uluslararasılaşması, rekabet gücü, dış kaynaklı Endüstrinin yeniden yerleşimi, Endüstriyel değer zincirlerinin dikey entegrasyonu
Yaklaşım	Endüstriyel üretim, makine mühendisliği	Bütünsel (sağlık, mobilite, altyapı, finans), endüstriyel üretim, makine mühendisliği, üretim yenilik merkezleri
Zorluklar/Engeller	Değer zincirlerinin uluslararasılaşması, ürün yaşam döngülerinin hızlandırılması, rekabet, üretimin özelleştirilmesi	Yetersiz finanse edilen sektörler (yani akıllı tarım), seri üretimden kitlesel özelleştirmeye geçiş, kurum içi araştırma ve açık inovasyon kültürü, KOBİ'lerin entegrasyonu
Teknoloji	Siber Fiziksel Sistemler, Nİ, büyük veri, yatay ve dikey entegrasyona dayalı inovasyon, siber güvenlik,	Siber-Fiziksel Sistemler, Nİ, büyük veri, YZ, robotik, büyük veri, akıllı şehir, akıllı hizmetler, siber güvenlik

Çizelge 1.6.'nın devamı			
		akıllı fabrika, gömülü sistemler, bulut bilişim, gelişmiş üretim yöntemleri (ör. 3D baskı)	
Potansiyel Alanları	Eylem	İş ve eğitimi yeniden düşünmek	Ekonomik ve doğa bilimlerine odaklanarak eğitimi yeniden düşünmek
Söylem		Toplum ve ekonomi üzerindeki teknolojik değişim, hızlanan inovasyon döngüleri ve yeni iş modelleri ile artan uluslararası rekabet	Toplumsal ve teknolojik bütünleşme

Kaynak: (Speringer ve Schnelzer, 2019: 52-55).

Çizelge 1.6'da görüldüğü üzere Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 temel noktalarda bağlantılı kavramlardır. Çünkü endüstriyi halihazırda değiştiren birçok teknolojinin toplumu da dönüştürmede oynayacağı önemli bazı roller vardır. Endüstri 4.0'da bir yandan Toplum 5.0 kavramı haline gelmek için gelişmektedir ve ortaya Endüstri 5.0 kavramı çıkmaktadır (European Commission, 2021: 9). Bu kavram (a) toplumun insanlaşması yönünde mevcut sosyal ve teknolojik zorlukları dikkate alır, (b) büyük veri sonuçlarının (yani, şimdiye kadar olduğundan çok daha fazla verinin) işlenmesine dayalı olarak insanlık için en uygun yönde istikrarlı bir şekilde gelişen ve daha fazla davranış bütünlüğünü sağlayan sosyo-ekonomik ve kültürel bir sistemdir (Salimova vd., 2021: 2).

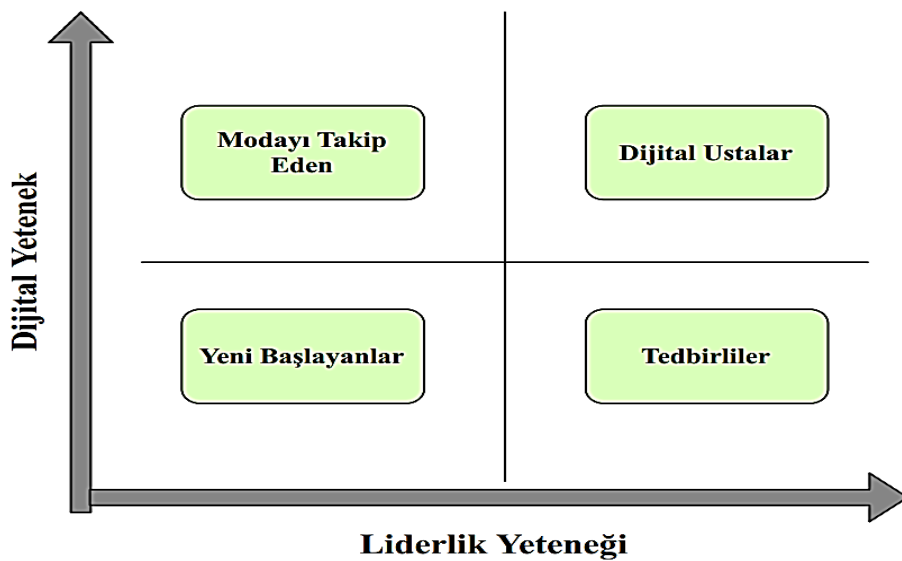
Deguchi ve arkadaşlarına (2020) göre Endüstri 4.0 fikri üretime dayalı bir sanayi devrimini savunmaktadır, ancak böyle bir devrimin toplumu nasıl etkileyeceği hakkında çok az şey ortaya konulmuştur. Buna karşılık, Toplum 5.0, insan merkezli bir toplum fikrini ortaya koyduğu gibi, teknolojinin kamusal etkileri ve daha iyi bir topluluk oluşturma arzusu üzerine kapsamlı bir şekilde ortaya çıkmış bir kavramdır (Ferreira ve Serpa, 2018: 2). Nitekim Almanya'nın Endüstri 4.0'ı, üretim merkezli bir yapıyı ve akıllı fabrikaları desteklerken; Japonya'nın Toplum 5.0'ı teknolojinin süper akıllı bir toplum için kullanılması çağrısında bulunmaktadır (Önday, 2019: 2). Diğer yandan, Toplum 5.0, insan merkezli bir toplum fikrinin gösterdiği gibi, teknolojinin kamu üzerindeki etkisini ve akıllı, sürdürülebilir bir toplum inşa etme arzusunu kapsamlı bir şekilde yansıtmaktadır (Islam vd., 2020: 2014).

Bazı yazarlara göre Japonya'nın Toplum 5.0 girişimi, 2011 yılında ortaya koyulan Almanya'nın Endüstri 4.0 paradigmasına dayanmaktadır (Ferreira ve Serpa,

2018: 3; Gladden, 2019: 2). Temelde, Toplum 5.0, Endüstri 4.0'ın işletmeler içinde üretim için kullandığı hızla gelişen teknolojileri alıp sıradan insanların günlük yaşamlarına daha derinden entegre etmeyi amaçlamaktadır. Endüstri 4.0 paradigmasının tezahürleri, kuruluşların etkinliğini, verimliliğini ve nihayetinde finansal performansını artırmak için gelişen teknolojileri uygulamaya odaklanırken; Toplum 5.0 girişimi, bireysel olarak insanların yaşamlarını ve bir bütün olarak topluma fayda sağlamak ve niteliksel olarak iyileştirmek için robotik, YZ, Nİ, artırılmış ve sanal gerçeklik ve gelişmiş insan-bilgisayar ara yüzleri ile ilgili gelişen teknolojileri uygulayarak bu ticari vurguyu dengelemeye çalışmaktadır (Gladden, 2019: 2). Kısaca Endüstri 4.0 paradigması, “akıllı fabrika ve tam bir dijital dönüşüm” oluşturmaya odaklanmak olarak anlaşılırsa (Hozdić 2015: 4; Ferreira ve Serpa 2018: 3); Toplum 5.0 girişimi de dünyanın ilk “süper akıllı toplumunu” oluşturmaya yönelik ve teknolojinin insanlık yararına kullanılması şeklinde anlaşılabilir (Iwano vd., 2017: 5; Ferreira ve Serpa, 2018: 4; Harayama 2018: 1).

1.4. Dijital Dönüşümün Boyutları

Dijital dönüşüm kavramı birçok alt boyuta ayrılmaktadır. Bu çalışma kapsamında dijital dönüşüm **dijital yetenekler (digital capabilities)** ve **dijital liderlik (digital leadership)** olmak üzere iki alt boyutta incelenmiştir (Westerman vd., 2014: 140). Her iki alt boyutun da ait olduğu model Şekil 1.4'te gösterilmiştir.



Şekil 1.4. Dijital ustalığın dört seviyesi
Kaynak: (Westerman vd., 2014: 15).

Yeni başlayanlar, dijitalleşmeye yeni adım atanlar ve işin henüz başında olanları göstermektedir. *Modayı takip edenler*, dijital dönüşüm aşamalarında sektörü ve lider bir işletmeyi takip edenlerdir. Bu sayede teknolojik gelişmeleri yaşayan işletmeleri görüp onlar da yeni teknolojilere yatırım yaparlar. *Tedbirliler*, hemen dijitalleşme yapalım demeyen ve sakın kalan tarafı temsil ederler. Dijital dönüşümden ziyade biraz daha manuel olarak iş ve süreçlerini takip ederler. Son olarak **dijital ustalar** ise hem dijital yetenekler bakımından hem de dijital liderlik yeteneği bakımından oldukça ileri düzeyde olan gruptur. Teknolojiyi sonuna kadar takip edip bunu ustaca bir şekilde kullanırlar. Bu kısımda ileri düzey teknoloji kullanan ve İK bakımından ileri düzeyde yetenekli kişilere sahip olan işletmeler yer almaktadır. Ayrıca dijital ustalar, yönetişimin yalnızca sorunları önlemediğini, aynı zamanda yeni dijital yetenekler sağladığını da anlayan gruptur (Westerman vd, 2014: 141). Konunun bütünlüğü ve daha iyi açıklanması açısından dijital yetenekler ve dijital liderlik boyutları aşağıda sırasıyla açıklanmıştır.

1.4.1. Dijital Yetenekler

Dijital yetenekler, bireylerin ya da kurumların sahip olduğu dijital yetkinlikleri gösteren bir kavramdır. Bu kapsamda bireylerin ya da kurumların sahip oldukları temel yetenekler, dijital kapasite ve yatırımlar, nitelikli iş gücü, BİT kullanım düzeyi, dijitalleşen yeni iş süreç ve modelleri gibi kavramlar dijital yetenekler ile alakalıdır.

Geçmiş yıllarda dijital yetenekler yapay zeka, büyük veri, bulut bilişim ve diğer dijital teknolojilerle güçlendirilmiş yeni bir rekabet gücü olarak tanımlanırken son zamanlarda kavram biraz daha değişikliğe uğramış ve dijital dönüşümün gerçekleşmesini sağlayan bir kaynak, teknolojik kaynakların entegrasyonu ve analitik yetenek, bağlantı yeteneği ve akıllı yeteneklerin kullanımı ve teknolojinin verimli ve işlevsel olarak kullanılması olarak tanımlanmaya başlanmıştır (Stawicka, 2021: 3; Vial, 2021: 121).

Dijital yetenekler diğer bir tanımda hızla değişen iş ortamlarını ele almak ve şekillendirmek için işletmenin iç ve dış kaynaklarını/yeterliklerini entegre etme, inşa etme ve yeniden yapılandırma yeteneğini belirleyen üst düzey yeterlilikler şeklinde tanımlanmaktadır (Teece vd., 1997: 511).

Özellikle dijital yetenekler, dijital teknolojilerin ve dijital profesyonellerin avantajlarını bütünleştirdiği için kurumsal dijital dönüşümün başlangıç noktasıdır. İşletmelerin inovasyon sürecinde dijital teknolojileri iyi bir şekilde yönetmesi ve kullanması için ihtiyaç duyduğu yetenekler bütünüdür (Xu, 2022: 4). Dijital yetenekler, çalışanların, müşterilerin ve diğer paydaşların farklı alanlarda sahip olduğu veya ihtiyaç duyduğu, kuruluşun dijital ortamda gelişmesini sağlayabilecek teknoloji becerileridir (Morakanyane vd., 2017: 438).

Bir işletmenin dijital süreçlerle iş yapması için kullandığı dijital teknolojiler, işletmenin dijital yetenekleri olarak kabul edilir. Bir kuruluşun dijital dönüşümü, değer oluşturmak için bulut altyapısını kullanma, analitik yoluyla veriye dayalı karar vermeye güvenme, odağı ürün tabanlı gelirden hizmet gelirine çevirme ve sonuca dayalı iş denemeleri modeli ile bir veya daha fazla dijital yeteneği içermektedir (Iansiti ve Lakhani, 2014).

Dijital teknolojilerde daha bilgili ve yetenekli olma eğiliminde olan yeni kuşakların diğer kuşaklar üzerinde bilgi gücü kazanabileceği, ayrıca daha yaşlı ve değişimden hoşlanmayan bireylerde endişe ve şüphe uyandırabileceği ve bunun sonucunda da iş yerinde potansiyel nesil çatışmaları sorununu ortaya çıkarabileceği varsayılmaktadır. Bu durumu engellemek için tüm çalışanlara dijitalleşme/dijital dönüşüm eğitimleri verilmeli ve dijital dönüşüm hakkında çalışanların algılarında farkındalıkların oluşturulması gerekmektedir (Xu, 2022: 5).

Dijital yetenekler, bireysel olduğu gibi kurumsal da olabilmektedir. Bireysel olarak dijital yetenekler; kişiler tarafından dış çevrede sürekli eylemler yoluyla geliştirilen dijital dünyada yaşamak, çalışmak, katılmak ve gelişmek ile ilgili bilgi, beceri ve zihniyet oluşturma sürecidir. Kurumsal kapasite ise bireysel kapasitenin kurum bazında işlemesiyle meydana gelen süreçlerdir. Kısaca dijital yetenekler, bireysel kullanıcılar ve grup, topluluk, organizasyonel ve toplumsal düzeylerdeki öğrenme bağlamları tarafından şekillendirilebilen hem kişisel hem de kolektif süreçlerin bir bütünüdür (Zhao, 2022: 269).

1.4.2. Dijital Liderlik

Liderlik yaklaşımı oldukça eski kökenlere dayanan bir kavramdır. Taylor'dan Weber'e ve günümüze dek uzanan ve literatürde oldukça fazla ele alınan bir konudur. Liderlik, endüstriyel kuruluşların başarılı dijital dönüşümünü sağlayan önemli unsurlardan biridir. Her şirket, stratejisini kendi ihtiyaçlarına ve dijital dönüşüm sürecinin aşamasına göre geliştirmektedir ancak liderlik, bu süreçte kilit bir kolaylaştırıcı olmaya devam etmektedir (Imran vd., 2021: 459).

Bir örgütün kâğıt ortamından tam bir dijital dönüşüme geçmesi için iyi bir liderlikle yönlendirilmesi gerekir. Bu aynı zamanda süreklilik ve dönüşüme inanmayı da beraberinde getirir (Sow ve Aborbie, 2018: 140). Bu bağlamda başarılı bir dijital dönüşüm için insan kaynağının, sermaye ve teknolojik gelişmelerin bilgi ve becerisi yüksek ve vizyon sahibi bir lider etrafında uyumlu hale getirilmesi gerekir (Asiltürk, 2020: 208).

Dijital dönüşüm ya da insan merkezli dijital çağda liderlik etmek, bireylerin hem insan odaklı hem de teknik açıdan dikkatli olmasını gerektirir (Diamante ve London, 2002: 406). Bu iki özellik, daha çok örgütlerinde etkili bir dijital dönüşüm uygulamak için bir araya gelmesi gereken çok farklı insan profillerini içeren örgütlerde dikkat edilmesi gereken özellikleri temsil etmektedir.

Mihardjo ve Sasmoko (2019), dijital liderliği, kuruma değer oluşturmak ve dijital teknolojiyi kullanmak için bir liderin kültürünü ve yetkinliğini birleştirmek olarak tanımlamışlardır. De Waal ve arkadaşları (2016), dijital liderliği, çalışan bireyler ve teknoloji kullanımları aracılığıyla BİT'e dayanan bir hedefin gerçekleştirilmesi olarak değerlendirmişlerdir. Son olarak El Sawy ve arkadaşları (2020) dijital liderliği, işletme ve iş ekosistemi için dijitalleşmenin stratejik başarısı için doğru şeyleri yapmak olarak tanımlamışlardır. Dijital liderlik, aslında bir dönüştürücü liderliktir ve tüm iş sürecini dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Bunun yanında dijital liderlik zor bir süreçtir. Lider, başında olduğu yapıyı, dijital çağın gerektirdiği gibi dönüştüremeyebilmektedir. Bu duruma beşerî sermayesinin yeterli olmaması, sermaye yetersizliği, zaman kıtlığı gibi birtakım zorluklar neden olmaktadır (Diamante ve London, 2002: 408). Dijital liderlik, birleştirici bir vizyona sahiptir,

şirkete dijital olanaklar çerçevesinde enerji katar ve dijital dönüşümü gerçekleştirmeye yardımcı olur. Şirketteki tüm dijital gelişmeleri koordine eder, dijital çağın gereklilikleri için ürün ve süreçleri yeniden düşünmeye ve uyarlamaya yardımcı olur ve yeni politika uygulamaları ortaya çıkarır, gerektiğinde kritik araçlar ve bilgiler sağlar ve kültürel değişimi gerçekleştirir (Westerman ve Bonnet, 2015: 2). Bu kapsamda dijital lider, yönetici ve liderlerden farklı bir profil çizmektedir.

Bugün teknoloji liderlerinin %66'sı kendilerini dijital lider olarak tanımlamaktadırlar. Bu yüzden dijital dönüşüm, işletmeler için eskisinden daha az farklılaştırıcı bir etken olarak durmaktadır (KPGM, 2022: 10). KPGM'nin aynı araştırmasında dijital liderlerin %28'si *“iş stratejimizi ilerletmek için dijitali kullanmakta çok etkili olduk”* seçeneğini işaretlemişlerdir. Çoğu teknoloji lideri, dijital dönüşüm yoluyla neler başarabilecekleri konusunda iyimser bir bakış açısına sahiptir. Örneğin, teknolojilerden yararlanma konusunda güven söz konusu olduğunda, yanıt verenlerin %66'sı kuruluşlarının iş stratejilerini ilerletmek için teknolojiyi kullanma konusunda son derece etkili olduğuna inanmaktadırlar (a.g.e. 2022: 12).

İKİNCİ BÖLÜM

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ

Bu bölümde kültür kavramına ve toplum kültürünün bir alt yansıması olan örgüt kültürü kavramı ve kapsamı detaylı biçimde yer verilmiştir. Daha sonra son dönemdeki gelişmelerin ve yaşanan farklı olayların getirdiği değişimin etkisiyle oluşan dijital kültür ve dijital örgüt kültürü kavramları incelenmiştir.

2.1. Kültür Kavramı ve Kapsamı

Kültür kavramı, Latince kökenlidir ve tarih boyunca çoğunlukla antropolog ve sosyologların yararlandığı ve kullandığı bir kavram olmuştur. 1980’lerle beraber yönetim alanında da sıkça kullanılmaya başlanan (örgüt kültürü olarak) kavram, tanımlanması oldukça geniş, karmaşık ve ortak bir tanımın olmadığı bir kavramdır (Apte, 1994: 2000; vom Brocke ve Sinnl, 2011: 359). Kültür, disiplinlerarası bir kavrama sahiptir ve pek çok insan, çeşitli olguları açıklamak için “kültür” kavramını kullanmıştır ve bu yüzden de herkesin farklı bir bakış açısı olduğu için evrensel bir tanımı yoktur (Rollinson ve Broadfield, 2002). Bu bağlamda antropologlar kültürün “bir dizi sosyal grubu düzenleyen normlar bütününden” oluşacağı ortak anlamların bilgisi; sosyologlar, sonunda bireylerin gruplarının farklı kolektivite oluşturmalarına neden olan sosyal etkileşimin doğası ve son olarak psikologlar ise terimin davranış üzerindeki etkisine ve diğerlerinin nasıl davrandığını yorumlamaya odaklanarak dışsal uyum ve içsel bütünleşme ile bağlantılı olarak görmüşlerdir (Badia vd., 2020: 2).

Oxford İngilizce sözlüğüne göre “kültür” kavramı ilk kez 1430 yılı civarında Latin kültürüne dayalı olarak “yetiştirme” veya “toprağı beslemek” anlamlarında kullanılmıştır. 19. yy.’da kültür kavramı, “zihin, zevk ve görgülerin geliştirilmesi” veya “yetiştirilmesi” anlamına gelen “yüksek kültür” ifadesiyle ilişkilendirilmiştir. Bu tanım genellikle 20. yy.’ın ortalarına kadar geçerliliğini korumuştur. Tanım daha sonrasında: “*Toplumsal olarak iletilen davranış kalıpları, sanatlar, inançlar, kurumlar ve insan emeğinin sonucunda oluşan düşünce yapılarının tümünün toplamıdır*” şeklinde evrilmiştir (Parker, 2011: 149).

Kroeber ve Kluckhohn tarafından gerçekleştirilen bir çalışmada kültür kavramının 164 farklı şekilde tanımlandığı ortaya konulmuştur (Kroeber ve

Kluckhohn 1952'den aktaran Adler, 1997: 14). Bu tanımlamaların ortak yanları ise *değerler, ortak payda, semboller, mitler, inançlar* gibi bazı kavramları içermesidir. Kültür kavramının günümüzdeki anlamına kavuşmasında, Edward Taylor'ın çalışmalarının katkısı çok büyük olmuştur. Taylor (1871), kültür olgusunu antropolojik ve sosyolojik olarak tanımlayan ilk kişidir (Khan, 2014: 240). Yine Taylor, kültürü: *“bilgi, inanç, hukuk, sanat, gelenek-görenekler ve ahlâk ile toplumun üyesi olan bireylerin yeteneklerini ve toplumdaki bireylerin alışkanlıklarını kapsayan karmaşık bir küme”* şeklinde tanımlamıştır (Spencer-Oatey, 2012: 1).

Diğer yandan Schein (2010: 18) ise kültürü şöyle tanımlamaktadır:

“Grup ve toplulukların birbiriyle ve dış çevreyle ilişkisinden ve yaşanılan hayattan meydana gelen problemlerin çözümünü mümkün kılan öğrenilmiş ve nesilden nesile aktarılabilen değerler, tecrübeler, inançların tümüdür”.

Kültür, bir grup tarafından paylaşılan ve nesiller boyunca aktarılan, uygulanabilir bir varoluş elde etmek için sosyal davranışı koordine ederek, başarılı sosyal davranışları iletmek, mutluluk ve esenlik peşinde koşmak, hayattan anlam çıkarmak ve grubun hayatta kalmak için temel ihtiyaçların karşılamasını sağlayan benzersiz bir anlam ve bilgi sistemidir (Matsumoto, 2007: 1292). Reason'a göre (1998), kültür tek bir yapı değildir, diğer faktörlerin yanı sıra problem, raporlama ve örgütsel öğrenme gibi sürekli etkileşim halinde olan birden çok örgütsel unsurun bir birleşimidir.

Kültür, insanlara neyi, nasıl yapacaklarını ve neyin kabul edilebilir neyin kabul edilemez olduğunu belirleyen değerler, davranışlar ve normlar bütünüdür (Atkinson, 1997: 143). Örgüt içinde bir grup bir kültüre sahip olduktan sonra, bu kültürün unsurlarını yeni nesil grup üyelerine aktaracaktır ve bu döngü örgüt son bulana kadar devam edecektir (Louis, 1980: 228). Özellikle liderden gelen bu aktarım çalışanlar arasında da oldukça yaygın hale gelmektedir. Bu noktada sadece iyi özelliklerin değil kötü kültürel özelliklerin de örgüt içerisinde aktarıldığını göz ardı etmemek gerekir.

Örgütler üzerine son otuz yılda yapılan araştırmalarda kültür araştırmalarının çeşitliliğinden kaynaklı, çok çeşitli örgüt kültürü tanımları üretilmiştir. Bu tanımların çoğu bir tür ortak anlam, yorum, değer ve normla bağlantılıdır. Kültüre atıfta

bulunurken aşağıdaki yedi özelliği göz önünde bulundurmak önemlidir (Hofstede vd., 1990: 289; Alvesson ve Sveningsson, 2016: 41):

- Kültür, bütünseldir ve sadece bireylere indirgenemeyecek kavramlara atıfta bulunur; yani kültür, daha büyük bir birey grubunu içerir.
- Kültür, tarihsel olarak örgütün tarihi ile ilişkilidir; ortaya çıkan bir fenomendir ve gelenekler ve adetler yoluyla nesilden nesile aktarılır.
- Kültür, durağandır ve değiştirilmesi kolay değildir; insanlar fikirlerine, değerlerine ve geleneklerine bağlı kalma eğilimindedir ve değişimlere genel direnç gösterirler.
- Kültür, sosyal olarak inşa edilmiş bir olgudur; kültür bir insan ürünüdür ve çeşitli gruplara ait insanlar tarafından paylaşılır. Farklı gruplar farklı kültürler meydana getirir, dolayısıyla kültürü objektif değil sübjektif değerlendirmek gerekir.
- Kültür yumuşak, belirsiz ve erişilmesi zor bir kavramdır; gerçekten nitelikseldir ve kolay ölçüm ve sınıflandırmaya elverişli değildir.
- “Mit”, “ritüel”, “semboller” ve benzeri antropolojik terimler gibi kavramlar kültürü karakterize etmek için yaygın olarak kullanılmaktadır.
- Kültür, en yaygın olarak, bir organizasyonun somut, nesnel ve daha görünür kısmından ziyade, düşünme biçimlerine, değerlere ve “şeylere” ilişkin fikirlere atıfta bulunur.

Kültür kavramı, içerisinde örgüt kültürü ve toplum kültürünü barındırmaktadır. Toplum kültürü, esas itibarıyla toplulukların geçmişleri, yaşamları, üretim süreçleri ve tüm bunlarla ilgili gelişmelerin toplamında ortaya çıkan sosyal ilişkilerin tümüdür. Bu kültür türü daha çok, dil, inanç (inanılan din), ırksal miras ve geçmişte yaşanan tarihi olaylardan meydana gelmektedir (Kılıç, 2015: 59). Toplum kültürünün içerisinde bir alt kültür olarak yer alan örgüt kültürü, bir kurumun içerisinde bulunan birey ya da grupların davranışlarını oluşturan değerler, inançlar, normlar ve davranışlar bütünü olarak ifade edilir (Köse vd., 2001: 222). Özetle örgüt kültürü, çatı rolünü üstlenen toplum kültüründen türeyen alt bir kültür türüdür (Koçel, 2020: 23). Bir sonraki bölümde örgüt kültürü ele alınmıştır.

2.2. Örgüt Kültürünün Kavramsal Çerçevesi ve Tanımı

Örgüt kültürüyle ilgili ilk çalışmalar tarihsel olarak açıkça ortaya konmamış olsa da (Yahyagil, 2004: 54) kavramın ortaya çıkışı 1930’lu yıllarda Harvard Business School’dan Elton Mayo yönetiminde Western Electric Company'deki ünlü Hawthorne deneylerine kadar götürülmektedir (Mayo, 1945’ten aktaran Belias ve Athanasios, 2014: 133). Bu deneylerde insanın ekonomik bir varlık olmasının yanında sosyo-kültürel ve psikolojik bir varlık olarak da değerlendirilmesi gerektiği ve bu sayede örgütsel verimliliğin artırılmasında insani ilişkilerin önemli olduğuna vurgu yapılmıştır (Nar, 2021: 265). Hatta bu deney sonrasında işletmeler birer sosyal varlık olarak nitelendirilmeye başlanmıştır. Deneylerin son aşaması, çalışma ortamını anlamak için bir örgüt kültürü kavramını kullanmaya yönelik ilk sistematik girişi işaret etmektedir. Diğer yandan kültür kavramının örgüt kültürü şeklinde işletme alanında tanımlanması ve ilk kez kullanılması ise 1952 yılında Elliott Jaques tarafından yazılan “*The Changing Culture of a Factory*” adlı esere kadar götürülmektedir (Muratovic, 2013: 63; Hatch, 2018: 161).

Tüm bu gelişmelerden sonra 1960’lı yıllarda örgüt kültürü kavramının üstünde bir süre durulmamış ancak 1980’lerle beraber antropolojik temellendirmelerle yeniden gündeme gelmiş, sosyoloji, sosyal psikoloji ve örgütsel davranış gibi disiplinlerle beraber kavrama yeniden bir ilgi başlamıştır (Denison, 1990: 8). Özellikle örgütsel davranış disiplininin önem kazanması ile örgüt kültürü üzerinde yapılan çalışmalar artış göstermiştir. Örgüt kültürüne olan ilginin yüzyılın sonlarında artması, büyük ölçüde, uluslararası rekabetin arttığı ve daha fazla yabancı şirketin ABD’de (özellikle Japon fabrikalar) fabrikalar işlettiği 1970’lerin ekonomik koşullarıyla da ilişkilendirilmektedir. Spesifik olarak, Japonların birçok endüstrideki başarısı, farklı kurumsal değerlerinin, tutumlarının ve davranışlarının genellikle üstün performanslarından sorumlu olup olmadığı konusunda merak uyandırmıştır. Bu dönemde Peters ve Waterman, yüksek performanslı şirketlerde örgüt kültürünün özelliklerini belirlemek ve ABD’deki 46 mükemmel şirketin kurumsal kültürlerine dayalı olarak profillerini çıkarmaya yönelik çalışmaları olan “*In Search of Excellence*” adlı kitabı 1982’de yayımlamışlardır. Kitapta güçlü kültürle sahip kuruluşların daha

etkili olduğu önerisiyle örgüt kültürüne hem popüler hem de profesyonel bir ilgi uyandırmışlardır (Peters and Waterman, 2006: 18).

Yönetim alanında ise örgüt kültürüne dair çalışmalar, 1970’lerin sonlarında (Hong vd., 2022: 55-56) ve 1980’lerin başlarında yöneticiler ve akademisyenlerin konuyla ilgilenmeleriyle başlamıştır (Chatman ve O’Reilly, 2016: 200; Collins, 2021: 22). Devamında kavram, 1990’lar itibarıyla hızlı bir şekilde gelişme göstererek örgüt teorisindeki yerini almıştır. Örgüt kültürü kavramını ilk defa yönetim alanına kazandıran kişi ve ilgili çalışması; Andrew Pettigrew ve 1979 yılında yazdığı “*On Studying Organizational Cultures*” adlı eseridir. Devamında bir dizi kitaplar (örneğin Deal ve Kennedy’nin 1982 yılında yazdığı “*Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life*” adlı kitap), akademik konferanslar ve bilimsel dergilerin özel sayıları (Administrative Science Quarterly, 1979, 1983; Journal of Management Studies, 1982; Journal of Management, 1985), örgütlerdeki insanların nasıl etkileşime girdiğini ve örgütlerin belirtilen ve belirtilmeyen hedeflerine ulaşmak için nasıl çalıştığını anlamanın bir yolu olarak örgüt kültürünün önemini vurgulamışlardır (Chatman ve O’Reilly, 2016: 201).

1983 yılında Schein, örgüt kültürünü üç bölüme ayırarak organizasyonel performans açısından örgüt kültürünün faydasını göstermiştir. Bu üç bölüm şunlardan oluşmaktadır: **varsayımlar**, **artifaktlar** ve **değerler**. *Varsayımlar*, organizasyondaki resmi olmayan ancak önemli kuralları temsil eder. *Artifaktlar*, iş süreci, işyeri ortamı ve organizasyon yapıları dahil olmak üzere organizasyon kültürünün görünür unsurlarını temsil eder. *Değerler* ise, organizasyon üyelerinin inançlarını ve iş stratejilerini temsil eder ve aslında örgütün görünmeyen kısmına yani buzdağının alt kısmına atıf yapar. Bu üç unsur, etkili bir örgüt kültürünün sürdürülmesine katkıda bulunan kavramlardır (Schein, 1983: 15).

1992’de Kotter ve Heskett, ABD’de bulunan 200’den fazla şirketi araştırmışlar ve örgüt kültürü ile iş performansı arasında güçlü bir ilişki bulmuşlardır (Kotter ve Heskett, 1992). Schein (2010), bu çalışmayı örgüt kültürü alanında çığır açan bir araştırma olarak kabul etmiştir.

Allaire ve Firsirotu (1984), kültür ve örgüt kültürü ile yönetim ve organizasyon ilişkisi kapsamında yaptıkları çalışmada örgüt kültürünü “*sosyokültürel sistem*” ve “*düşünce sistemi*” olarak ele almışlardır. Sosyo-kültürel sistem, iş ve sosyal yaşama dair genel bazı olaylarla daha çok ilgiliyken, düşünce sistemi, öznel ve bilişsel-yapısal ilişkilerle daha çok ilgilidir. Her ikisi de örgüt kültürünün var olmasında önemli rol oynayan sistemler bütünü oluşturmaktadır.

Örgüt kültürü çalışmaları ilk olarak Amerika’da Peters ve Waterman; Japonya’da ise Pascale ve Athos tarafından yürütülmüştür (İşcan ve Timuroğlu, 2007:120). Özellikle 1980’li yıllardaki örgüt kültürü çalışmaları, Japon şirketlerin başarılı yönetilmesiyle birlikte büyük oranda artış göstermiştir. Bu bağlamda örgüt kültürü kavramın özellikle 1980’ler ve 1990’larda popüler olması bu tür çalışmalar sayesinde.

Örgüt kültürü ile ilgili çalışmaların temelinde birçok farklı disiplin yer almaktadır. Özellikle örgüt sosyolojisi, antropoloji, sosyoloji, bilişsel psikoloji gibi disiplinler ön plandadır (Hogan ve Coote, 2014: 1609). Bu alanlarda yapılan çalışmalar örgüt kültürü literatürüne katkıda bulunmuştur (Ouchi ve Wilkins, 1985: 459-460). Özellikle antropolojik temelde yapılan çalışmalar, örgüt kültürüne ayrı bir anlam katmıştır ve 1980’lerle beraber kavram, işletme alanında sıkça kullanılır hale gelmiştir.

Örgüt kültürü, karşılıklı beklentilere sahip koordineli insanlardan oluşan bir kolektif içinde var olmanın, düşünmenin ve hareket etmenin ortak yolu olarak düşünülebilir. Bu bağlamda Robbins ve Judge (2019: 543), örgüt kültürünü altı temel özellik üzerinden incelemişlerdir. Bu özellikler rekabet ortamında var olabilmek için adaptasyon yeteneği, çalışanların hassas davranışları, sonuç yönelimli bir yaklaşım, işletmelerin sürekli müşteri odaklı olması, takım ya da ekip çalışması ve iş birliklerinin yapısı ve çalışanların dürüst ve güvenilir özellikler göstermesi şeklinde özetlenebilir. Bu bağlamda bu altı örgüt kültürü özelliği şöyledir:

- **Uyarlanabilirlik:** Çalışanların yenilikçi ve esnek olmaya, risk almaya ve denemeye teşvik edilme derecesi.
- **Detay yönelimi:** Çalışanların hassasiyet, analiz ve ayrıntılara dikkat göstermelerinin beklendiği derece.

- **Sonuçlar/çıktılar yönelimi:** Yönetimin, başarılı olmak için kullanılan teknikler ve süreçlerden ziyade sonuçlara veya çıktılara odaklanma derecesi.
- **İnsanlar/müşteri odaklılık:** Yönetim kararlarının, kuruluş içindeki ve dışındaki insanlar üzerindeki sonuçlarının etkisini dikkate alma derecesi.
- **İş birliği/ekip oryantasyonu:** İş etkinliklerinin bireylerden ziyade ekipler etrafında düzenlenme derecesi.
- **Bütünlük:** İnsanların işlerinde dürüstlük ve yüksek etik standartlar sergileme derecesi.

Örgüt kültürü, mükemmel organizasyonların temel bir niteliğidir (Peters ve Waterman, 2006: 85). Örgüt kültürü, bir örgütün DNA'sı olarak görülür ve adeta çıplak gözle görülemeyen ancak iş yerinde olanları şekillendiren güçlü bir şablon şeklinde tasvir edilir. Örgüt kültürü kısaca “*burada işlerin yapılma şekli*” olarak tanımlanmaktadır. Örgüt kültürü, işletme uygulamaları üzerinde önemli bir etkiye sahip olan önemli bir bağlamsal faktördür. Örgüt kültürü, işletmenin personelinin algısı ve düşüncesi, işletmedeki önemli değerlerin keşfi ve işletme çalışanlarının davranış biçimleri ve işletmenin çalışma modeli aracılığıyla işletmenin işleyişini ve uygulamasını etkiler (Hong, 2022: 55-56). Örgütsel kültür, örgüt üyelerini bilinçaltında her seçim ve karar vermeye yönlendiren bir değerler, inançlar ve davranış kalıpları sistemidir (Ortega-Parra ve Sastre-Castillo, 2013: 1073).

Schneider ve arkadaşları (2016: 363) örgüt kültürünü, bir örgütün üyelerinin çalışma ortamı olarak algıladıkları normlar olarak belirtmiştir ve bu normlar, üyelerin örgütsel hedeflere ulaşmak için nasıl davrandıklarını ve uyum sağladıklarını etkilemektedir. Wilson (2019), örgüt kültürünü “*kalıcı ve kalıplaşmış bir düşünce sistemi*” olarak tanımlamaktadır. Devamında bir birey için kişilik neyse örgüt için de kültürün o olduğunu ve örgütün işleyişi açısından oldukça önemli olduğunu ileri sürmüştür. Kısacası yazar örgüt kültürünü örgütün bir kişiliği olarak nitelendirmiştir.

Örgüt kültürü, örgütsel üyelerin birbirleriyle ve diğer paydaşlarla etkileşim kurma biçimidir. Örgüt kültürü, kültürü oluşturan değerlere, inançlara, anlamlara, beklentilere vb. sahip olan insanlar arasında oluşan bütünsel bir yapının adıdır. Buna karşılık, grup üyelerinin etkileşim halindeyken farklı katkılarına atfedilen değer ve önem, kültürü inşa eder ve kolektif bir kimlik oluşturmak ve sürdürmek için gereken

tutarlılığı oluşturur (Hatch, 2018: 159). Bu yüzden örgütlerde paylaşılan her değer ve norm, örgüt kültürünü oluşturmak için oldukça önemlidir.

Örgüt kültürü tanımı, tıpkı kültür tanımı gibi üzerinde net bir uzlaşısı olmayan, oldukça karmaşık tanımlanması zor olan bir kavramdır (Hofstede vd., 1990: 289). Kavram, birçok noktadan ele alındığı için çeşitli tanımları vardır ve onu tanımlamaya ve kategorize etmeye çalışan boyutların bolluğu, kavramın muğlaklığına, karmaşıklığına ve farklı disiplinleri içeren geniş kapsamına bağlanabilir (Cameron ve Quinn, 2021: 32). Çoğu yazar örgüt kültürünün bütünsel ve tarihsel olarak belirlenmiş (kurucular veya liderler tarafından), antropologların incelediği şeylerle (ritüeller ve semboller gibi), sosyal olarak inşa edilmiş (birlikte örgütü oluşturan bir grup insan tarafından oluşturulan ve korunan), değiştirilmesi zor bir şeye atıfta bulunduğu konusunda hemfikirdir (Abu-Jarad vd., 2010: 27). Bu bağlamda örgüt kültürünü tanımlamak için kullanılan 70'in üzerinde farklı kelime veya deyim bulunmaktadır (Ott 1989: 129). Buna karşın Schein ise bilimsel literatürde en az 15 farklı örgüt kültürü tanımlanması yapıldığını söylemektedir (Schein, 2010: 7; Donnithorne, 2013: 22). Örgüt kültürünün çok çeşitli tanımlarının olması kavramın ne kadar kapsamlı ve geniş bir literatür geçmişine sahip olduğunu ve birçok disiplinde kullanılan bir kavram olduğunu göstermektedir.

Örgüt kültürü konusunda çeşitli bilim insanlarınca yapılan bazı tanımlamalar, Çizelge 2.1'de gösterilmiştir. Buradaki tanımların ortak bazı yanları şöyledir: **paylaşım, değer, norm, ilişki, iş yapma biçimi, ortak anlam ve aktarım**. Bu tanımlar örgüt kültürü yapısının iskeletini oluşturan kavramlardır.

Çizelge 2.1. Belli başlı örgüt kültürü tanımları

Yazar (lar) ve Yıl	Tanım
Kroeber ve Kluckhohn, (1952)	Bir organizasyonun davranışını şekillendiren iletilen değerler, fikirler ve diğer sembolik sistemlerdir.
Harrison, (1972)	Tüm işletmelerde ortaya çıkan ve insanların bu örgütlerde nasıl çalışması gerektiğine dair reçeteler olan ideolojiler, inançlar ve köklü değerlerdir.
Pettigrew, (1979)	Bir örgüt üyelerini değerleri, idealleri ve inançlarını paylaşmaya yönlendiren ve sembol, dil, inanç, tören, mitem (efsane) meydana gelen bir anlamlar sistemidir.
Swartz ve Jordon, (1980)	Davranışı şekillendiren normlar üreten, üyeler tarafından paylaşılan inanç ve beklenti kalıplarıdır.
Ouchi, (1981)	Kuruluşun temel değerlerini ve inançlarını çalışanlarına ileten semboller, törenler ve efsaneler setidir.
Deal ve Kennedy, (1982)	İşlerin bir örgütte nasıl olduğudur.

Çizelge 2.1.'in devamı

Peters ve Waterman, (1982)	Hikâyeler, mitler, efsaneler, sloganlar, anekdotlar ve peri masalları gibi sembolik araçlarla aktarılan baskın ve tutarlı bir ortak değerler dizisidir.
Wallach, (1983)	Örgüt kültürü, bir organizasyonun çalışanlarının ortak anlayışdır ve bu inançlar, değerler, normlar ve felsefeler işlerin nasıl yürüdüğünü belirlemektedir.
O'Reilly, (1983)	Güçlü, yaygın olarak paylaşılan temel değerler bütünüdür.
Adler, (1986)	Bazı sosyal grupların tamamı veya neredeyse tamamı tarafından paylaşılan, grubun yaşlı üyelerinin genç üyelere aktarmaya çalıştığı ve organizasyonun davranışlarını veya yapılarını şekillendiren bir güçtür.
Deshpande ve Webster, (1989)	Bireylerin örgütsel işleyişi anlamalarına yardımcı olan ve böylece onlara örgütteki davranış normlarını sağlayan ortak değerler ve inançlar modelidir.
Denison, (1990)	Bir kuruluşun yönetim sisteminin temeli olarak hizmet eden temel değerler, inançlar ve ilkelerin yanı sıra bu temel ilkeleri hem örnekleyen hem de pekiştiren yönetim uygulamaları ve davranışları kümesidir.
Schein, (1996b)	Bir grubun sahip olduğu ve çeşitli çevrelerini nasıl algıladığını, bunlar hakkında nasıl düşündüğünü ve bunlara nasıl tepki verdiğini belirleyen paylaşılan ve kabul edilmiş örtük varsayımlar kümesidir.
Hofstede, (2001)	Örgüt kültürü, bir örgütün üyelerini diğerlerinden ayıran zihnin kolektif programlanmasıdır.
Taylor, (2004)	İnsanların organizasyonda nasıl davranması beklendiği hakkında alınan mesajlardan oluşturulanları ifade eder.
Wagner, (2005)	Üyeleri birbirine bağlayan, kendileri ve işleri hakkında ne düşündüklerini etkileyen, hayatı ve örgüt üyeliğini algılamının resmi olmayan, paylaşılan bir yoludur.
Şişman ve Turan, (2005)	Bir örgütün üyelerinin birlikte paylaştıkları inançlar, değerler, normlar, semboller ve uygulamalardır.
Donnithorne, (2013)	Kültür, bir örgütün kolektif tarihine dayanan, zaman içinde kalıcı olan ve gelecekteki eylemler için bir temel oluşturduğu varsayımlardan oluşan hâkim kişiliğidir.

Kaynak: (Wallach: 1983: 29; Hellriegel vd. 1992: 20; House vd., 2004: 425; Abu-Jarad vd., 2010: 35; Donnithorne, 2013: 13; Griffin ve Moorhead, 2016: 495; Hatch, 2018: 160)'den uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Bir organizasyonun mevcut gelenekleri, adetleri ve genel iş yapma biçimleri, büyük ölçüde daha önce yaptıklarına ve bu çabalarda elde ettiği başarı derecesine bağlıdır. Bir organizasyonun kültürünün orijinal kaynağı genellikle organizasyonun kurucularının vizyonunu veya misyonunu yansıtır. Bazı liderlerin temel çıkış noktası saldırgan bir örgüt kültürü oluşturmak olabileceği gibi bazı liderlerin de çalışanlarına adeta bir aile ortamı gibi davranması olabilir. Kurucular, organizasyonun ne olması gerektiğine dair bir hayal kurarak örgütün öncü bir kültürünü oluştururlar. Çalışanlar ve daha sonra örgüte yeni katılanlar da bu durumu benimseyip sonraki gelenlere aktarırlar (Peterson ve Smith, 2000: 105).

Örgüt kültürü, çalışanlara bir kimlik duygusu oluşturur ve örgüt içinde nasıl davranacakları konusunda yazılı olmayan, genellikle söylenmeyen yönergeler sağlar

(Dawson vd., 2011: 291). Örgüt kültürü, bir örgütün planlanan hedeflerine ulaşmasında önemli bir rol oynar. Çalışanların davranışlarını, tutumların ve performanslarını iyileştirmek için örgütsel değerler, gelenekler ve kurallar benimsenir ve bunlar uygulanır (Rosenthal ve Masarech, 2003: 5).

Örgüt kültürü, çalışan davranışı, verimlilik, iş tatmini, örgütsel bağlılık, performans, finansal etkinlik ve değişim gibi geniş ölçüde bazı örgütsel kavramlarla ilişkilidir. Bu bağlamda örgüt kültürü bazen etkileyen bazen de etkilenen konumunda bulunmaktadır (Eren vd., 2003: 56; Erdem, 2010: 73). Bu durum, örgütler için örgüt kültürünün önemini ve ne kadar geniş bir tabana yayıldığını göstermektedir. Başarılı şirketlerin başarılı olmalarının altında yatan temel nedenlerden birisi de örgüt kültürüdür. Özellikle Apple ve Pixar gibi yeni kurulan şirketler, sağlam bir örgüt kültürüne sahip oldukları için diğer büyük şirketlerle başarılı bir şekilde rekabet edebilmişlerdir. Bu şirketler özellikle değerler ve inançlarla ilgilenmiş, rekabet kavramını geri planda tutmuşlardır. Bu şirketler, ayırt edici bir örgüt kültürü geliştirmişlerdir. Bu örgüt kültürü, şirkete birçok açıdan (bağlılık, motivasyon, belirsizlikleri azaltma vb. gibi) avantaj sağlamıştır (Cameron ve Quinn, 2021: 5).

Örgüt kültürü kavramı, yöneticiler, danışmanlar ve akademisyenler tarafından biraz farklı bakış açısıyla yaklaşılan bir kavramdır. Buna rağmen kavram örgüt kuramı bağlamında derin izler bırakmış bir kavramdır. Örgüt kültürü, yapı, strateji ve kontrole benzer bir statü kazanmıştır (Hofstede vd., 1990: 286). Weick (1987: 123), “*kültür*” ve “*strateji*”nin kısmen örtüşen yapılar olduğunu ileri sürmüştür. Hatta Peter Drucker, “*kültür, stratejiyi kahvaltıda yer*” demektedir. Kavramın tanımı hakkında bir fikir birliği yoktur, ancak çoğu yazar örgüt kültürü yapısının aşağıdaki özellikleri kapsadığı konusunda ortak bir kanaate sahiptir (Hofstede vd., 1990: 287): Örgüt kültürü; (1) bütünseldir, (2) tarihsel olarak belirlenir, (3) antropolojik kavramlarla ilgilidir, (4) sosyal olarak inşa edilir, (5) geçişkendir ve (6) değiştirilmesi zordur.

Örgüt kültürü kavramı, temel olarak belirli grupların paylaştıkları ortak değerler, normlar ve kabullenişlerin bütününe karşılık gelen bir kavramdır (Detert vd., 2000: 854). Daha çok bütüncül bir kavramı temsil eder. Ancak her grubun ya da örgütün içerisinde resmi ya da gayri resmi oluşmuş alt gruplar yani alt kültürler de mevcuttur. Örneğin Schein, örgütlerde genel olarak üç alt kültür görülebileceğini ve

bunların “*operatör kültürü, mühendislik kültürü ve üst yönetim kültürü*” olduğunu belirtmektedir (Schein vd., 1996b: 237-238). *Operatör kültürü*, genelde birlikte çalışılan, ürün ve hizmetleri üreten ve sunan hatlarda görevli yönetici ve çalışanlardan oluşmaktadır. Şirketlerde “hat” olarak adlandırılır ve burada grup dinamikleri ön plana çıkmaktadır. *Mühendislik kültürü*, her kuruluşun sahip olduğu çekirdek bir teknolojiyi üreten gruptur. Şirketteki teknolojileri, yenilikleri ve otomasyon süreçlerini ortaya çıkaran ve yöneten kısımdır. İnsan faktörünün şirkette fazla olduğunu, makineleri tercih edenlerin grubudur. Son olarak *üst yönetim kültürü* ise CEO’lar veya genel müdürler seviyesindeki yöneticilerin paylaştığı, küresel iş birliklerinin meydana geldiği gruptur. Uzun vadeli stratejiye, yeni insan kaynakları yönetimine ihtiyacın olduğu kısımdır.

Amerikalı Van Maanen ve Barley'e (1984: 292) göre alt kültür, bir kuruluş üye olanlarının kendilerini kuruluş içinde benzerlik veya aşinalık temelinde ayrı bir grup olarak tanımlamasıyla ortaya çıkan bir alt grup türü olarak tanımlanmaktadırlar. Benzerliğe dayalı alt kültürler genel olarak; paylaşılan profesyonel yaşam, cinsiyete dayalı, ırksal, etnik, mesleki, bölgesel veya ulusal kimliklerden oluşmaktadır. Bir fabrika veya ofis binası, kantin, fotokopi odası veya diğer ortak bir alan gibi belirli alanlar çalışanların günlük olarak karşılaştıkları ve paylaşımda bulundukları alanlardır ve bu alanlarda çalışanlar sık sık etkileşime girdiklerinde aşinalığa dayalı alt kültürler gelişir (Hatch, 2018: 159). Lenartowicz ve Roth (2001: 308)’a göre alt kültür, bir toplumsal grup içinde ikincil bir grup olarak tanımlanmaktadır. Diğer yandan bir örgütsel grup içinde, ayrı ortak bir tarihe veya grubun değerlerini etkilemiş olan coğrafi temelli deneyimlere dayalı olarak da alt kültürler oluşabilir (Schein, 1990: 9).

Daha geniş bir perspektiften bakıldığında Hofstede ve arkadaşları (2010), ulus, bölge, etnik köken, din ve cinsiyet ile ilgili yönlerde dayalı olarak farklı kültür seviyelerinin varlığını kavramsallaştırmışlardır. Bu kavramların her biri alt kültürleri temsil etmektedir. Bunun yanında işletmelerde de alt kültürler oluşabilmektedir. Tüm alt kültürlerin toplamı, işletmelerin çatı kültürünü oluşturmaktadır (Aydınlı, 2003: 80-81).

Copuş ve arkadaşları (2019: 361) aynı yapıdaki örgütlerin benzer alt kültürleri içerdiğinin söylenebileceğine işaret etmektedirler. Sağlık alanında, hemşirelik alt

kültüründen farklı bir doktor alt kültürü tespit etmek mümkündür, oysa diğer endüstrilerde de birimlerden farklı olarak farklı personel alt kültürleri de bulunabilir. Benzer şekilde Park ve Jung (2015: 147) Kore’deki çeşitli nükleer santral şirketlerinde çalışan operatörlerin, organizasyonun geri kalanından farklı olarak benzer bir alt kültürel profil paylaştığına dikkat çekmişlerdir.

2.3. Örgüt Kültürünün Unsurları

Bir örgüte ait unsurlar, o örgütte meydana gelen örgüt kültürünü yansıtan kavramlardan oluşmaktadır. Bu kavramlar, bir örgütteki örgüt kültürünü kuran, yaşatan ve sürdüren kavramların bütünüdür ve bu unsurlar sayesinde o örgüt hakkında birtakım bilgilere sahip olunur (Demir, 2007: 29). Diğer bir varsayımla örgüt kültürünün unsurları arasında paylaşılan değerler, yeni işe girenlerin alışma süreci, şirketteki görünür objeler, bir işle başa çıkma yöntemi ya da bir işi ele alış süreci gibi faktörler sayılabilir (Schein, 1983: 14). İlgili literatür incelendiği zaman örgüt kültürü unsurlarının çok çeşitli kavramlara sahip olduğu ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda örgüt kültürünün belli başlı unsurları arasında “*temel varsayımlar, değerler, normlar, kahramanlar ve semboller*” şeklinde unsurlar sayılabilir.

2.3.1. Temel Varsayımlar

Genel olarak örgütlerde çalışanların eylemlerini etkileyen ve davranışlarına yön veren en önemli kültürel kavramlardan birisi de temel varsayımlar ya da inançlardır. Kavram, çalışanların örgüt içerisindeki ortak paylaşımları, uyumları, iç ve dış çevreden gelen olayları anlayabilme ve tepki koyabilme gibi değer yargılarını içermektedir. Bu tür temel varsayımlar, genellikle tartışmaya kapalıdır ve örgüt içindeki bireyler tarafından benimsenmiştir. Kavram özellikle de bir örgütte işlerin nasıl yapıldığıyla ilgili varsayımlardan oluşmaktadır. Bu kapsamda liderler, değerleri temel varsayımlara dönüştürebilecek kişilerdir. Ancak her değer, temel varsayıma dönüşemeyebilir. Çünkü genel manada örgüt üyeleri tarafından kabul gören değerler temel varsayımlara dönüşebilir ve kabul görür (Schein, 2010: 26).

2.3.2. Değerler

Değerler, genel manada gözle görülen unsurlar değildir ve örgüt üyelerinin bazı davranışlarıyla ortaya çıkmaktadır. Bu yüzden somut özelliklerden çok örgüte ait buz dağının altında görünmeyen kısımda yer almaktadır. Değerler, bir örgüte ait “neyin iyi neyin kötü olduğu, neyin yapılması veya yapılmaması gerektiğiyle alakalı bazı temel inançları” bünyesinde barındırmaktadır (Armstrong, 1990: 207; Hofstede vd., 1990: 291).

Bir örgüt, her zaman aynı düzeyde değerlere ve amaçlara sahip olmaz. Özellikle örgüt ilk oluştuğunda lider ya da yönetici, sağlam bir örgütsel değer temeli atarsa bu örgütün başarısı için oldukça fayda sağlar (Martin ve Stellman, 2004: 40). Örgütün sahip olduğu değer sisteminin sürdürülebilir olması ve örgüte daha sonra katılacak çalışanlara aktarılması için üç aşamanın bir araya gelmesi gerekmektedir; “(1) yeni üyelerin örgüt kültürüne önceden hazırlanması, (2) temel örgütsel değerlerin yeni üyelere aktarılması ve (3) var olan örgütsel sistemin devamının sağlanması ve desteklenmesidir” (Wiener, 1988: 541). Bu sayede değerler kalıcı olmakta ve çalışanlar arasında nesilden nesile aktarılabilir.

2.3.3. Normlar

Normlar, örgüt içinde meydana gelen ve örgüt içi bireylerin davranışlarını düzenleyip sistemleştiren, kurumsallaştıran ve onlara yön veren öğelerin toplamıdır (Güçlü, 2003: 61). Normlar, çalışanların büyük çoğunluğu tarafından kabul edilen ve genellikle uyulması gereken davranışsal kuralları bütünüdür. Normlar, her zaman açıkça ifade edilen kuralları değildir, üstü kapalı anlamlara da sahiptirler (Sabuncuoğlu ve Tüz, 1998: 14).

Başka bir tanımda normlar, örgütün ikliminden yönetim biçimine kadar, çalışanların iş görme biçimlerinden çalışanlar arasındaki ilişkilere kadar birçok şeyi etkileyen ve genel olarak yazılı olmayan kuralları bütünüdür (Armstrong, 1990: 206). Normlar, örgüt içindeki çalışanlar tarafından kabul edilmesi gereken bütüncül kuralları bütünüdür ve kabul edildikçe alışkanlık haline gelir. Kavram, adeta bir tutkal görevi görür ve çalışanlara nasıl davranması gerektiğini belirten sistemlerden oluşur. Koçel’e göre ise norm, “grup üyeleri ve grup faaliyetleri ile ilgili olan ve grup mensupları

tarafından paylaşılan standartlardır” şeklinde tanımlanmıştır ve devamında şunlar söylenmiştir; “grup üyeliğinin devam edebilmesi için örgüt içi tüm normlara uyulması zorunludur. Normlara uymayanlar için ise çeşitli cezalandırma yöntemleri (uyarma, yalnız bırakılma, dikkate almama ve gruptan ihraç) uygulanır” (Koçel, 2020: 475).

2.3.4. Kahramanlar

Her örgütü kuran ya da örgütün hayatını devam ettiren bir ya da birkaç yönetici ya da lider vardır. Bu kişiler genellikle örgüt içinde “kahraman” olarak görülür ve bunlar örgütün uyacağı temel varsayımları, değerleri ve normları belirleyip, uygulayıcı olarak kendilerini ön plana koyarlar. Kahramanlar, örgüt içindeki değişimi ve dönüşümü sağlayan, uyum süreçlerini kolaylaştıran, bazen gerçek bazen de kurgusal karakterler olabilmektedirler (Gordon, 1993: 172).

Yöneticiler kahraman olarak kabul edilirse, bu durum örgütü güçlendirir, rakiplere karşı daha savunmacı ve rekabetçi yapar, örgüt çalışanlarını motive eder ve örgütü daha başarılı kılar (Gordon, 1996: 476). Genel olarak özellikle de büyük şirketlerde kahramanlar tanınmayabilir ancak onların resimleri ya da sözleriyle verilen mesajlar örgüt içindeki bireylerde derin izler bırakabilir. Kahramanlar genellikle liderlikle eş değer görülmektedir ve kahramanlar, çalışanlara ilham olup zor zamanlarda her şeyin üstesinden gelinmesini sağlamaktadırlar (a.g.e., 1996: 477).

2.3.5. Semboller

Örgüt kültürü aynı zamanda örgütsel değerlerin görsel temsilleri olarak hizmet eden ve sözel olmayan sembollerle de gösterilir ve pekiştirilir. Bir sembol, genellikle başka bir şeyi temsil eden, anlamı iletmek için bir araç olarak hizmet eden herhangi bir nesne, eylem, olay, nitelik veya ilişki olarak tanımlanmıştır (Trice ve Beyer, 2010: 655).

Semboller bir örgüt içinde işaretlere, kodlara ve şifrelere atıfta bulunur. Bazı örgütlerde semboller kalıcı ve değiştirilmesi zor, bazılarının da ise duruma göre değiştirilebilirler. Çeşitli kuruluşlar, misyonlarını ve hedeflerini göstermek için sembollerden yararlanırlar. Semboller çekici ve anlaşılır olmalıdır. Semboller, logolar

da dahil olmak üzere kuruluşların görsel temsilinin yanı sıra resmi ve gayri resmi kıyafet kuralları olarak da kabul edilirler (Hatch, 1993: 659).

Semboller konusunda örneğin, hiyerarşik bir organizasyon yapısını benimseyen ve üst yönetimin belirli statü ve yetki sembollerine değer verdiği şirketler, büyük olasılıkla yönetim ekibinin ofislerini şirketin geri kalanından ayırmaya ve organizasyonel piramidin tepesini diğerlerinden ayırmanın bir yolu olarak bu ofislere erişimi sınırlamaya eğilimlidirler (Pettigrew, 1979: 574).

2.3.6. Diğer Unsurlar

Yukarıda yer alan belli başlı örgüt kültürü unsurlarının dışında birçok örgüt kültürü unsuru daha vardır. Bunlardan birkaçına kısaca aşağıda değinilmiştir:

- **Hikayeler**, kişilerin şirket içinde ve dışında geçmiş ve şimdiki olayları konuşmasıdır. “Örgütsel hikayeler”, tipik olarak, örgütün kurucuları, kuralları çığneme, geçmişteki hatalara tepkiler ve benzeri şeyler dahil olmak üzere, önemli olayların bir anlatısını içerir. Örneğin, Nike’deki yöneticiler, şirketin geçmişi hakkında anlatılan hikayelerin geleceği şekillendirmeye yardımcı olduğunu düşünüyor. Mümkün olduğunda, kurumsal “hikâye anlatıcıları” (üst düzey yöneticiler) şirketin mirasını açıklar ve insanların işlerini bitirmesini kutlayan hikayeler anlatırlar (Akıncı Vural ve Coşkun, 2007: 80-81).
- **Dil**, işletmenin ortak bir noktada iletişim kurmasını sağlayan bir araçtır. Örgüt kültüründe de üyelerin ortak bir dil kullanması başarı ve performans için önemlidir. Üyeler, ortak dili öğrenerek kültürü kabul ettiklerini ve onu korumaya yardım etmeye istekli olduklarını kanıtlarlar. Ancak farklı kültürlerden veya alt kültür üyelerinden oluşan gruplar, aynı ana dili konuşsalar bile birbirleriyle iletişim kurmakta zorlanabilirler (Schein, 1993: 36).
- **Ritüeller ve törenler**, insanların kabul edilebilir davranışlarına karşılık gelen günlük/haftalık/aylık davranışları ve eylemleridir. Genellikle haftalık ya da aylık sürekli yapılan toplantılar, altı ayda bir yapılan iş yemekleri gibi sürekli ve tekrarlanan şeyler ritüelleri ve törenleri oluşturur. Ritüeller ve törenler, şirket içi bağlılıkları artırır, arkadaşlık ortamını geliştirir, örgüt için büyük anlamları olan davranışlar bütünüdür (Robbins ve Judge, 2019: 531). Ritüellere

örnek olarak, kurumun kurucusunun vefat yıl dönümü, kurumun kuruluş yıl dönümü ya da çok sevilen bir çalışanın ölüm yıl dönümünde yapılan törenler gösterilebilir.

2.4. Örgüt Kültürü Modelleri

Örgüt kültürü, örgütler tarafından farklı anlaşılabilmektedir. Yani örgütler, örgüt kültürüne farklı yaklaşımlar getirebilmektedirler. Bu farklılıkları ortaya koymak adına literatürde birçok çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu çalışmalar, çeşitli sınıflandırmalar kullanarak örgüt kültürlerini bazı kıstaslara ayırmışlardır. Aşağıdaki Çizelge 2.2’de literatürde öne çıkan örgüt kültürü modelleri yer almaktadır.

Çizelge 2.2. Örgüt kültürü modelleri

Yazar (lar) ve Yıl	Örgüt Kültürü Modelleri
Parsons, (1956)	Uyum Sağlama, Amaç Odaklılık, Bütünleşme, Meşru olma (Kabul Görme) (AGIL Modeli)
Hofstede (1980;2011) Hofstede vd. (1990)	Güç Mesafesi, Belirsizlikten Kaçınma, Bireycilik-Çoğulculuk, Erillik-Dışillik, Kısa-Uzun Dönem Odaklılık, Hoşgörü-Kısıtlılık
Ouchi, (1981)	Z Kuramı
Deal ve Kenndy, (1982)	Sert Erkek-Maço Kültürü, Sıkı Çalış-Sert Oyna Kültürü ve Süreç Kendi Örgütüne Oyna Kültürü
Wallach, (1983)	Bürokratik, Yenilikçi ve Destekleyici Kültür
Handy, (1985)	Güç Kültürü (Zeus), Rol Kültürü (Athena) ve Birey Kültürü (Dionysus)
Schein, (1985)	Güç Kültürü, Rol Kültürü, Başarı Kültürü, Destek Kültürü
Cooke ve Rousseau, (1988)	Başarı, Kendini Gerçekleştirme, Hümanist-Yardımcı, Katılımcı
Hatch, (1993)	Varsayımlar, Değerler, Artifaktlar, Semboller
Denison, (1995)	Uyarlanabilirlik, Misyon, Katılım ve Tutarlılık Kültürü
Schneider, (2000)	Kontrol Kültürü, İş Birliği Kültürü, Yetenek Kültürü, Gelişme Kültürü
Cameron ve Quinn, (1999;2021)	Klan Kültürü, Adokrasi Kültürü, Pazar Kültürü, Hiyerarşi Kültürü

Kaynak: (Hatch, 1993: 660; Dauber vd., 2012: 3; Ghinea ve Brătianu, 2012: 259; Cameron ve Quinn, 2021: 15; Okoth, 2022: 46)’den uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Literatürde örgüt kültürü üzerine yapılan araştırmalarda daha çok Cameron ve Quinn (1999;2021), Hofstede (1983), Denison (1990) ve Schein'e (2010) ait örgüt kültürü tanımları ve modellerinin kullanıldığı görülmektedir. Çizelge 2.2'de yer alan ve literatürde daha çok yer verilen altı örgüt kültürü modeli açıklanmaya çalışılmıştır.

2.4.1. Ouchi'nin Z Modeli

Japon kökenli Amerikalı bir araştırmacı olan William G. Ouchi, "*Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge*" adlı eserinde Amerikalı ve Japon çalışanları ve işletmeleri verimlilik açısından kıyaslamış ve ortaya "*Z kültürü*" olarak adlandırılan yeni bir örgüt kültürü modeli çıkartmıştır (Ouchi, 1982: 48). Ouchi, Amerika Birleşik Devletleri (ABD) ve Japonya'da birçok işletmeyi incelemiş ve Amerikan işletmelerinin Japonya'da başarısız olduğunu, buna karşın Japon işletmelerin ABD'de çok başarılı olduğu sonucuna vararak şirketlerin teknolojiye ziyade insanı temel alması gerektiğinin altını çizmiştir. Ouchi, bu farklılığın temel sebebinin ise farklı örgüt kültürünün ve farklı yönetim yapısının olduğunu belirtmiştir (Ouchi ve Price, 1978: 35). Sonuç olarak Japon çalışanların ve şirketlerin, Amerikalı çalışanlara ve şirketlere göre daha verimli ve üst düzeyde performans gösterdiği tespit edilmiştir (a.g.m. 1978: 49). Yine devamında Ouchi ve Price (1978: 35-37), yaptıkları çalışmada örgüt içerisinde kullanılan üç yaygın "sosyal kontrol mekanizması" tespit etmişlerdir. Bunlar sırasıyla; *piyasa mekanizması*, *bürokratik hiyerarşi* ve *klan kültürüdür*. Böylece Ouchi ve diğer araştırmacılar, örgüt kültürü noktasında Japonya-Amerikan kıyaslamalarında öncü olmuşlardır.

2.4.2. Wallach'ın Kültürel Boyutları Modeli

Wallach'a (1983: 30) göre, örgüt kültürleri yalnızca tek bir tipten ibaret değildir, bunun yerine her örgütün sahip olduğu yönleri içeren bir yapıya sahiptir. Wallach (1983: 31) tarafından geliştirilen Örgüt Kültürü İndeksi (OCI), örgüt kültürünün üç boyutunu temsil eder ve bunlar sırasıyla; *bürokratik*, *yenilikçi* ve *destekleyici örgüt kültürü* olarak sıralanabilir. Bu boyutların üçünün de tüm örgütlerde değişen derecelerde var olduğu ve örgütlerde ortak bir şekilde kabul edildiği belirtilmektedir. Wallach tarafından oluşturulan örgüt kültürü modeli, üç ana boyut ve 24 ifadeyi içermekte ve örgütleri bu model üzerinden tanımlamaktadır. Boyutlar, her

biri sekiz ifade içeren üç kültür boyutunda gruplandırılmıştır. Bu üç boyutun birleşmesiyle ortaya bir örgüt kültürü çıkmaktadır.

Wallach (1983: 32), her bir alt kavramı farklı nitelendirmiştir. *Bürokratik* bir kültür hiyerarşiktir, bölümlere ayrılmıştır, organize, sistematiktir ve net sorumluluk ve yetki sınırlarına sahiptir. Güç ve kontrol bu kültür için önemlidir ve yeniliklerden genelde kaçınılır. *Yenilikçi* bir kültür, yaratıcı, girişimci, sonuç odaklı ve zorlu bir çalışma ortamını ifade eder. Bu tür örgütler risk alma eğilimindedirler ve sürekli yeni fırsatlar ararlar. *Destekleyici* bir kültür, ekip çalışması ve insan odaklı, cesaretlendirici, eşitlikçi, iş birlikçi ve güvene dayalı bir çalışma ortamı sergiler. Daha çok aile gibi bağların ve ilişkilerin bulunduğu bir örgüt yapısını temsil eder (Wallach, 1983: 35; Taormina, 2007: 86).

2.4.3. Denison Modeli

Denison modeli diğer örgüt kültürü modellerinden daha farklıdır. Örgüt kültürü modellerinin çoğu “*kültür etkililik*” teorisine dayanmaktadır. Ancak Denison modelinin birincil teorik çerçevesi “*alan teorisine*” dayanmaktadır (Denison, 1984: 7). Alan teorisi örgütsel düzeyde farklı davranışları tanımlamak için kullanılsa da aynı zamanda gruplar ve bireyler için de geçerli bir örgüt kültürü modelidir (Burnes ve Cooke, 2013: 412).

Bu örgüt kültürü modeli hem nicel hem de nitel yöntemlere uygun olarak ortaya çıkartılmıştır. Modelin özünde bir kurumdaki çalışanların düşüncelerinde yer alan inanç ve varsayımlar yer almaktadır (Denison vd., 2012). Denison modeli, şirketlerin performanslarını iyileştirmelerine yardımcı olan dört boyut ve 12 alt boyut üzerine kurulmuştur. Bu dört boyut; “*uyarlanabilirlik, misyon, katılım ve tutarlılık*”tır (Denison ve Mishra, 1995: 208). *Katılım boyutu*; yetkilendirme, takım çalışması ve yetenek geliştirmeden oluşmaktadır. Örgüte yeni katılan çalışanların uyumlarıyla ilgili bir süreçtir. *Tutarlılık boyutu*; temel değerler, uzlaşma ve eşgüdüm-bütünleşmeden oluşmaktadır. İç denge ve istikrarlı bir iş çevresiyle ilgilidir. *Uyum boyutu*; değişim, müşteri odaklılık ve örgütsel öğrenmeden oluşmaktadır. Özellikle müşterilerden gelen taleplerin varlığı ve çevreden gelen yeniliklerin farkında olunması buna örnektir. Son olarak *misyon boyutu* ise stratejik yönetim, örgüt amaçları ve vizyondan oluşmaktadır.

Dış çevreden gelen rekabete yanıt vermek için paylaşılan değerler ve normlar önemlidir. Buna örnek olarak ortak bir paydada buluşmak verilebilir (a.g.m. 1995: 208-210).

Denison modelinde, örgütsel etkinliğin bir parçası olarak var olan dinamik yapılara ilişkin modern teorilerle uyumlu bir yapı vardır ve bunlar; “iç veya dış odak ve ayrıca esneklik veya istikrar” şeklinde gruplandırılır. Dört boyutlu model göz önünde bulundurarak, katılım ve uyarlabilirlik kültürlerini esnekliğe odaklanan ve misyon ve tutarlılık kültürlerini istikrara yönelik olarak kategorize edilebilir (Denison ve Mishra, 1995: 209). Bu bağlamda Denison modeli en iyi performans gösteren organizasyonların tam veya dengeli bir profil sergileyen veya dört kültürel özelliğin tümünün yüksek seviyelerini gösteren organizasyonlar olduğunu öne sürer (Gillespie vd., 2008: 115).

2.4.4. Hofstede'nin Kültür Boyutları Modeli

Kültürün en belirgin ve en erken sınıflandırmalarından bir diğeri ise, farklı ülkelerdeki kuruluşlar arasındaki kültürel farklılıkları dikkate alan ve küçük ve büyük güç mesafesi boyutlarında bir ayrıma giden Hofstede'nin (1980) ortaya koyduğu ulusal kültür boyutlarıdır. Bu kültürün: “*güç mesafesi, bireyciliğe karşı kolektivizm; erkekliğe karşı dişilik ve belirsizlikten kaçınma*” olmak üzere dört boyutu vardır (Hofstede, 1980: 39). Hofstede, 72 ülkeden 88.000 International Business Machines (IBM) çalışanından elde ettiği verileri 20 dilde analiz ederek örgüt kültürü kavramını incelemiştir. Bu çalışmada, örgüt kültürünün sınıflandırılmasında ülke değerlerinin rolünü ve farklı ülkelerde çalışanların farklı değerlere öncelik verdiğini vurgulamıştır. Ayrıca örgüt kültürünü oluşturan değerlerin topluluk kültüründen kaynaklandığını da belirtmiştir (Hofstede, 2001: 44).

Hofstede'nin kültür ve örgüt kültürüyle ilgili çalışmaları literatürde en çok atıf alan çalışmalardandır. Hofstede ilk araştırmasını 1967 ve 1973'te 66 ülkedeki IBM'nin yan kuruluşlarında çalışan çalışanlara dağıtılan anketlere dayandırdı. Geriye dönüp bakıldığında, Hofstede'nin bu anketlerinin kültürel olarak uygun davranışı desteklediğini öne sürdüğü “değerleri” anlamada uygun olabilecek veriler sunduğu belirtilmiştir. Hofstede, IBM çalışanlarının değerlerinin kurumsal, mesleki ve ulusal

olarak şekillendiğini belirtmiş, IBM kültürünün 66 bağlı kuruluşunun tamamında ortak olduğunu ve bu nedenle bir farklılık kaynağı olarak değerlendirilemeyeceğini savunmuştur (Collins, 2021: 40).

Hofstede (1983: 78) ulusal kültürü ilk önce dört boyut üzerinden ölçmüş ve daha sonra Doğu Asya ülkelerinde yaptığı çalışmalardan sonra bir boyut daha ekleyerek modeli beş boyuta çıkarmıştır (Hofstede, 1983: 4; Hofstede vd., 2010; Hofstede, 2011: 8-13). Bunlar sırasıyla aşağıda açıklanmıştır:

- **Güç mesafesinde**, insanlar arasındaki eşitsizliğin temel sorununa yönelik farklı çözümlerle ilgili yaklaşımlar vardır. Kurum içindeki güç dengesinin durumunu gösterir. Az ya da çok güç mesafesi her örgütte vardır.
- **Belirsizlikten kaçınma**, bilinmeyen bir gelecek karşısında toplumdaki stres düzeyi ile ilgilidir. Riskten kaçınma değildir. Daha çok bir toplumun belirsiz olay ya da durumlara karşı takındığı tavır ile ilgilidir. Katı ya da esnek davranış kalıplarıyla alakalı bir boyuttur. Zayıf ya da güçlü belirsizlikten kaçınma her örgütte vardır.
- **Bireycilik-Kolektivizm**, bireylerin birincil gruplara entegrasyonu ile ilgilidir. Bireysel gruplar ve kolektif gruplar vardır. Bireysel gruplar daha bağımsız iken kolektif gruplar daha sıkı ilişkiler içerisinde.
- **Dişillik-Erillik**, duygusal rollerin kadınlar ve erkekler arasında bölünmesiyle ilgilidir. Mütevazı ya da iddialı olmak, baskın ya da kabul edici bir karakter sahibi olmak bu boyutun başlıca özellikleridir. Mantıksal kararlar alınıyorsa erkeksi, duygusal kararlar alınıyorsa dişil özellikler ön plandadır.
- **Kısa ve uzun vadeli yönelim**, insanların şimdi ya da gelecek zamanlı olup olmamasıyla ilgilidir. Azim, tutumluluk gibi kavramlara karşılık geleneğe saygı, kararlılık ve istikrar gibi kavramlar vardır. Kısa vadeli yönelimi olanlar yatırım ya da girişimden kaçarken, uzun vadeli yönelimlerde ise risk almak ve girişimcilik önemlidir.

Hofstede'nin boyutları, kültürler arası yönetim üzerine yapılan araştırmaların çoğunun temelini oluştursa da daha yeni çalışmalar, kültürel değerlerin daha farklı bir versiyonunu sunmaktadır. Örneğin GLOBE projesi Hofstede'nin ortaya attığı örgüt kültürü boyutlarına dayanılarak (Küresel Liderlik ve Örgütsel Davranış Etkinliği),

1991'den bu yana 951 kuruluştaki 17.300 yöneticiyi inceleyen, 62 kültürden ve 170 araştırmacıdan oluşan bir proje çalışmasıdır. GLOBE projesinin temel amacı, çeşitli liderlik niteliklerinin, davranışlarının ve uygulamalarının etkinliği üzerinde kültürün etkisini incelemektir (Colquitt vd., 2014: 128).

2.4.5. Schein'in Üç Katman Modeli

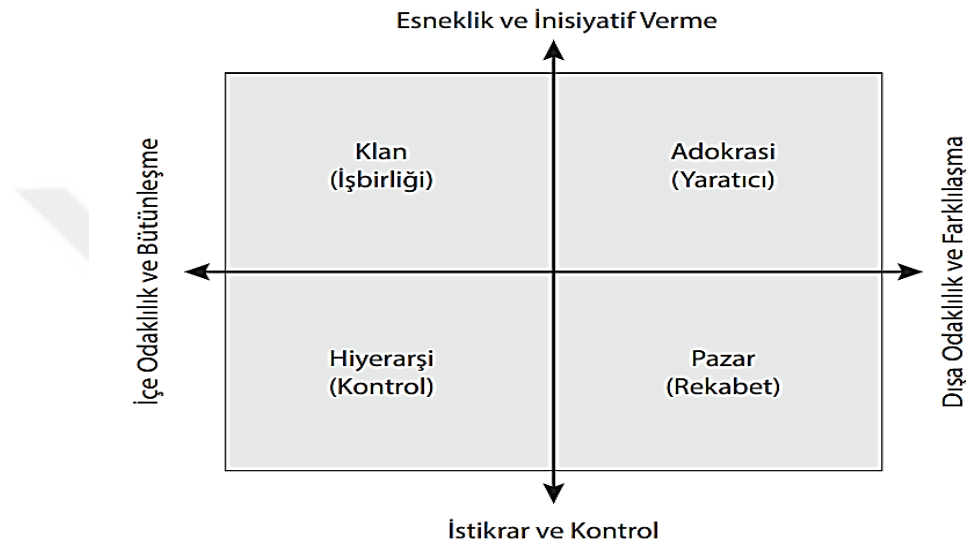
Schein (2010), kültürü bir soyutlama aracı olarak görmüş, kültürden kaynaklanan bazı örgüt içi ve sosyal durumların olabileceğinden bahsetmiştir. Bu modelde örgüt içinde çalışan bireyler, içsel bütünleşme ve dışsal uyum neticesinde sahip oldukları kültürü yeni gelen çalışanlara aktarırlar. Bu da örgüt kültürünün sürekli canlı kalmasını ve nesilden nesile aktarılmasını sağlamaktadır.

Schein (1988: 9; 2010: 24), örgüt kültürünü üç farklı düzeyde incelemiştir. Bunlar sırasıyla; *artifaktlar* (görünür organizasyon yapıları ve süreçler-çözmesi zor), *benimsenen inanç ve değerler* (stratejiler, hedefler, felsefeler-benimsenen gerçekler) ve *temel varsayımlardır* (algı, düşünce, his-değerlerin ve eylemin son kaynağı). Farklı katmanlar az ya da çok gözlemlenebilir. Yüzeydeki artifaktlar, bir şirketin sembolleri, ürünleri, tipik davranışları ve ritüelleri, giyim tarzları ve mimarisi gibi görünür eserler aracılığıyla kendini gösterir. Benimsenen değerler daha az görünür; bir kültür grubunun üyeleri için günlük çalışma ilkeleri sağlayan norm ve kuralların yanı sıra kamuya açık olarak ifade edilen stratejileri ve hedefleri içerir. Yüzeyin altında ise paylaşılan temel varsayımlar vardır ve kültürün en büyük bölümünü bu kısım oluşturur. Kültürün bu bilinçaltı kısmı ayrıca, zamanın ve mekânın doğası, sosyal hiyerarşilerin rolü ve işin, ailenin ve kişisel gelişimin göreceli önemi gibi yaşamın temel yönlerinin zihinsel bir haritasını açıklar. Altta yatan nedenlerin gün yüzüne çıkması, örgüt için oldukça önemlidir. Çünkü bir örgüt, kültürünü görünür yapılar ve stratejiler aracılığıyla ortaya koyar (vom Brocke ve Sinnl, 2011: 362).

2.4.6. Cameron ve Quinn'in Örgüt Kültürü Modeli

Quinn ve Cameron (1983: 42) ele aldıkları modelde, örgütün başarısı ile örgütte var olan kültür arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Çalışmada örgüt kültürünün finansal başarıdan çalışan motivasyonuna kadar birçok alanda etkili olduğu ortaya çıkmıştır. Cameron ve Quinn (2021: 15) örgüt kültürünün unsurlarını gözlenen ve

gözlenemeyen olarak ikiye ayırmışlardır. Belirgin davranışlar ve yapay-insan eliyle yapılanlar gözlenen unsurlar, bilinçli sözleşmeler ve normlar ile dolaylı varsayımlar ise gözlenemeyen davranışlardır. Bu modelde, örgüt kültürü ile başarı ve etkinlik gibi kavramların ilişkisi incelenmiştir. Ayrıca model motivasyon, liderlik, karar verme süreçleri ve organizasyon biçimi dahil olmak üzere organizasyon kültürünün iç yapısını da araştırmaktadır (Hong, 2022: 56).



Şekil 2.1. Rekabetçi değerler modeli
Kaynak: (Cameron ve Quinn, 2021: 32).

Şekil 2.1’de Cameron ve Quinn’nin (1999;2021) “Rekabetçi Değerler Modeli (RDM-CVF)” yer almaktadır ve bu model, örgüt kültürü araştırmalarında en çok tanınan ve yaygın bir şekilde kullanılan modeller arasında yer almaktadır (Leidner ve Kayworth, 2006: 360; Felipe vd., 2017: 3). Kısaca RDM iki boyuttan oluşur. Birinci boyut esneklik, uyarlanabilirlik ve dinamizme yapılan vurguyu istikrar, düzen ve kontrol kavramları üzerinden yaparken; ikinci boyut bütünleşme ve iş birliğine odaklanan içsel bir yönelimle, farklılaşma ve rekabete odaklanarak yapmaktadır.

Yazarlar, “Rekabetçi Değerler Modeli”ne dayanan çalışmaları sonucunda “Örgüt Kültürü Değerlendirme Ölçeği (ÖKDÖ-OCAI)” modelini ortaya çıkarmışlardır ve bu model tüm dünyada oldukça yaygın olarak kullanılmaktadır (Cameron ve Quinn, 2021). Bu model, temelde örgütlerin sürdürülebilirlikleri için ön şartlardan olan etkililik ve verimlilik ile alakalı olarak geliştirilmiştir. Model, temel

olarak dört boyut üzerine kurulmuştur; *klan*, *adokrasi*, *hiyerarşi* ve *piyasa kültürü*. Aşağıda sırasıyla dört boyuta yer verilmiştir.

- ***Klan kültüründe***, esneklik ve iç çevreye odaklanılır, insanların kişisel ve profesyonel deneyimlerini paylaştığı samimi bir iş yeri ile karakterize edilir ve liderin üstlendiği aile tipi bir organizasyona benzerliği nedeniyle bu isme sahiptir. Katı kurallar ve prosedürler yerine, örgütün üyeleri vizyon, ortak hedefler, çıktılar ve sonuçlara göre yönlendirilir. Bu türde daha samimi ilişkiler vardır ve örgüt adeta bir aile gibidir. İç iklim, insanlara ilgi ve iş birliği, başarı için en önemli faktörlerdir. Genel olarak *aile odaklılık*, *güvenilirlik*, *yakınlık*, *güçlendirme* ve *topluluk* kavramlarıyla karakterize edilir (Cameron ve Quinn, 1999; 2021: 41; Felipe vd., 2017: 3; Carvalho vd., 2018: 204).
- ***Adokrasi kültürü***, genel olarak *orijinal*, *dinamik*, *çevik*, *esnek*, *girişimci*, *yenilikçi*, *risk alan*, *değişimlere hazırlıklı* ve *agresif* şeklinde tanımlanır (Cameron vd., 2006: 32; Leal-Rodríguez vd., 2016: 424). Bu değerler, risk alma, yaratıcılık ve uyarlanabilirliği gösteren organizasyonel eylemlerde veya diğer gözlemlenebilir eserlerde aktarılır (Hartnell vd., 2011: 680). Günümüzde rekabet arttıkça örgütler, daha çok dışa yönelik ve esnek olmak zorundadırlar. Ayrıca ortaya çıkan rekabet koşullarına da hızlı ve doğru tepki verebilecek örgüt yapıları önem taşımaktadır. Diğer kültürlerin aksine adokrasi kültüründe merkezi bir güç ya da otorite yoktur ve bazen zamana bağlı olarak değişkenlik gösterse de bireysellik veya takım/ekip çalışması daha ön plandadır. Yine risk alma bu örgüt kültürünün önemli bir özelliğidir (Cameron ve Quinn, 2021: 50-51). Bu kültür tipine sahip işletmeler, yenilikçi ürün, hizmet ve süreçlerin geliştirilmesinde sürdürülen yenilik geliştirmeye odaklanırken genellikle başarı peşinde koşarlar. Bu nedenle, asıl hedefi belirsizlik, muğlaklık ve aşırı bilgi yüklemesiyle yüzleşmek için uyarlanabilirliği, esnekliği ve yaratıcılığı teşvik etmek olan en yenilikçi odaklı kültürdür (Deshpandé vd., 1993: 25).
- ***Pazar kültürü***, örgütün iç çevresiyle değil dış çevresiyle ve rakipleriyle ilgilidir. Hiyerarşi kültürünün aksine bu kültür tipinde sürekli bir devinim vardır ve temelinde rakipler arasındaki rekabet yatmaktadır (Cameron ve Quinn, 2021: 44). Bu örgüt tipinde en önemli amaç, rekabet etmek ve

üretmektedir. Bu çerçevede örgüt, tüm iş ve işlemlerini pazara göre ayarlamaktadır. Bu örgüt kültürü türünde temel amaçlar karlılık, bir sonuca varma, var olan müşterileri elde tutma ve yeni müşterileri elde edebilme, yeni pazarlarda faaliyette bulunabilme vb. sayılabilir (Cameron vd., 2006: 32). Bu kültürün doğasında bulunan baskın kurumsal değerler *verimlilik, etkililik, rekabet edebilirlik ve sonuç optimizasyonudur*. Bu kültürde rekabet oldukça önemlidir (Felipe vd., 2017: 3).

- **Hiyerarşi kültürü**, normalde son derece bürokratik, kurallara dayalı, kurallara uygun ve yukarıdan aşağıya yönetilen olarak tanımlanır (Zammuto vd., 2000: 15). Bu kültür türü, *belirsizlik seviyesinin en aza indirilmesi, kesinlik, öngörülebilirlik, etkinlik, istikrar ve standardizasyon* gibi kavramlarla ifade edilir. Bu tür bir kültür yaygın olduğunda, bir kuruluş, prosedürlerin insanların resmi kurallar ve kurumsal politikalarla ne yaptığını kontrol ettiği resmi ve yapılandırılmış bir çalışma ortamı ile ifade edilir. Bu tür kültürde standardizasyona ve çoklu hiyerarşik düzeylere büyük önem verilmektedir (Cameron ve Quinn, 2021; 34). Bu tür kuruluşlarda kontrol kültürü oldukça yaygındır. Ayrıca hiyerarşi kültüründe bağlar, prosedürler, katı kurallar ve politikalar ön planda olup stratejik olarak temelde istikrar ve yapılan işlerin düzgün bir şekilde yürütülmesi yer almaktadır (Cameron ve Freeman, 1991: 30). Özetle bu kültür temel olarak verimlilik ve iç kontrole odaklanır.

Çizelge 2.3'te Rekabetçi Değerler Modeline ait kültürel alt boyutlara yer verilmiştir. Kısaca dört boyutun yer aldığı Çizelge 2.3'te temel varsayımlar, inançlar, değerler, davranış kalıpları ve etkinlik kriterleri yer almaktadır. Klan kültüründe insan ilişkileri/iş birliği; adokrasi kültüründe değişim/yaratıcılık; pazar kültüründe başarı/rekabet ve hiyerarşi kültüründe ise istikrar/kontrol kavramları ön plandadır.

Çizelge 2.3. Cameron ve Quinn'in rekabetçi değerler modeli

Kültür Tipleri	Varsayımlar	İnançlar	Değerler	Artifaktlar (Davranışlar)	Etkinlik Kriterleri
Klan Kültürü	İnsan ilişkisi/İş birliği	İnsanlar, örgüte bağlılık ve üyeliğe güven duyduklarında uygun davranırlar.	Bağlılık, üyelik, iş birliği, güven ve destek	Ekip çalışması, katılım, çalışan katılımı ve açık iletişim	Çalışan memnuniyeti ve bağlılığı

Çizelge 2.3.'ün devamı

Adokrası Kültürü	Değişim/Yaratıcılık	İnsanlar, görevin önemini ve etkisini anladıklarında uygun şekilde davranırlar.	Büyüme, teşvik, çeşitlilik, özerklik ve detaylara dikkat	Risk alma, yaratıcılık ve uyarlanabilirlik	Yenilik ve risk
Pazar Kültürü	Başarı/Rekabet	İnsanlar, net hedefleri olduğunda ve başarılarına göre ödüllendirildiklerinde uygun şekilde davranırlar.	İletişim, rekabet, yeterlilik ve başarı	Müşteri ve rakip bilgilerinin toplanması, hedef belirleme, planlama, göreve odaklanma, rekabetçilik ve saldırganlık	Artan pazar payı, kâr, ürün kalitesi ve üretkenlik
Hiyerarşi Kültürü	İstikrar/Kontrol	İnsanlar, açık rolleri olduğunda ve prosedürler kural ve yönetmeliklerle resmi olarak tanımlandığında uygun şekilde davranırlar.	İletişim, rutinleştirme, biçimlendirme ve tutarlılık	Uygunluk ve öngörülebilirlik	Verimlilik, güncellik ve sorunsuz çalışma

Kaynak: (Quinn ve Kimberly, 1984; Cameron vd., 2006; Hartnell vd., 2011).

2.5. Yaşanan Kültürel Dönüşüm: Yenilikçi Örgüt Kültürü

Yenilik ya da bir diğer deyişle inovasyon, örgütler için oldukça önemli bir konudur. Hem rekabet açısından hem de kâr açısından işletmeler, yenilik yapmak zorundadırlar ve bunun için de Ar-Ge'ye önem vermektedirler. Kurumsal açıdan bakıldığında yenilikçi örgüt kültürü, örgüt dahilinde yeni kaynakları ortaya çıkarmak, eski değer ve normları aşmak ve yeni bir ürün ya da hizmeti ortaya koymak olarak adlandırılabilir (Wei vd., 2013: 1029). Örneğin girişimciliği ve yeniliği benimseyen örgüt kültürleri, rakiplerine göre üstün bir rekabet avantajına sahip olabilmektedirler (Drucker, 2002: 97). Yenilikçi bir kültüre sahip örgüt, performansını iyileştirmek için yeni fikirleri denemek ya da yeni ürünler ortaya koymak için fırsatlar aramaya büyük değer verir (Ireland vd., 2006: 11).

Yenilik yaşayan örgütler, dış çevreden gelen belirsizliklere daha fazla hazırlıklı olabilir, gelişen teknolojilere daha rahat ayak uydurabilirler ve çalışanların endişeleri yenilikçi olmayan örgütlere göre daha fazla olabilir (Lau vd., 2002: 535; Wei vd., 2013: 1029). Literatürde bu konuda yapılan bir çalışmada, yüksek oranda yenilik

odaklı işletmelerdeki çalışanların yüksek iş tatmini yaşadıkları ortaya çıkmıştır (Zhou vd., 2005). Bu yüzden yenilikçi bir örgüt kültürü, dünyada gelişen ve ilerleyen BİT'leri kolayca özümseyebilir, daha az direnç gösterebilir ve rekabette üstünlüğe hızlıca ulaşabilir.

Yenilikçi kültürün etkili ve bütüncül bir şekilde gerçekleştirilmesini sağlamak için kuruluşların aşağıdaki örgütsel özellikleri dikkatli bir şekilde anlamaya çalışması gerekmektedir (Dombrowski vd., 2007: 200):

- Kuruluşun faaliyet gösterdiği sektör alanı,
- Bir kuruluşun kendi rekabet avantajları ve rakiplerinkiler de dahil olmak üzere rekabetin doğası,
- Kuruluş tarafından sunulan ürün ve hizmetlerin dizisi,
- Alt birimler ve bireyler tarafından yerine getirilen roller ve işlevler de dahil olmak üzere organizasyon yapıları,
- Dış bilgi kaynaklarını benimsemek için bir kanal gibi yenilik mekanizmaları,
- Uzman bilgisinin organizasyonel birimler arasında dağılımı,
- Etkili araçlar olarak BİT'lerin rolleri,
- İnovasyon türleri.

Örgüt kültürleri ve inovasyon üzerine yapılan bir çalışmanın meta-analitik incelemesi, yenilikçi örgütlerin büyük olasılıkla dışsal ve esnek bir yönelime sahip bir kültüre sahip olacağını; daha az yenilikçi kuruluşların ise katı kontrollere sahip geleneksel bir hiyerarşik kültüre sahip olacağı vurgulanmıştır (Büschgens vd., 2013: 767). Günümüzde yenilikçi bir örgüt kültürüne sahip olabilmenin önemli nedenlerinden bir tanesi de dijital bir kültüre ve dijital bir örgüt kültürüne sahip olmaktır. Bu yüzden dijital dönüşümün ve dijital örgüt kültürünün anlaşılması oldukça önemlidir. Bu kavramlara aşağıda değinilmiştir.

2.5.1. Dijital Kültür

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle beraber bilgisayar ve dijital teknolojiler insan hayatını derinden dönüştürmekte ve bu döngü sürekli olarak ortaya çıkan yeniliklerle devam etmektedir. Bu değişim birey, toplum, işletme ve hatta devlet ilişkilerinde geleceği şekillendiren durumlar olarak ortaya çıkmaktadır. Ortaya çıkan

dijital teknolojiler ve dijitalleşme sürecine uyum süreci ve alışkanlıkların değişmesi, dijital kültür olarak adlandırılmıştır (Rabinovitz ve Geil, 2004: 5; Nonato, 2020: 537). Dijital kültür yerine ayrıca “*siber kültür, bilgi kültürü, internet kültürü, sanal kültür, bilgisayar kültürü, e-kültür, yeni medya kültürü ya da yakınsama kültürü*” vb. gibi farklı kavramlar da kullanılmaktadır (Manovich, 2001: 13; Uzelac, 2008: 21; Castells, 2011: 36).

Charlie Gere (2002: 12), dijital teknolojilerin hayatımızdaki varlığının kapsamının dijital bir kültürün varlığına işaret ettiğini öne sürmektedir ve dijital kültürü; “*Dijitallik, çağdaş yaşam tarzımızı diğerlerinden en açık şekilde ayıran hem eserleri hem de anlamlandırma ve iletişim sistemlerini kapsadığı için kültürün bir işareti olarak düşünülebilir*” şeklinde tanımlamaktadır.

Dijital kültür, hızla değişen teknolojik ve rekabetçi ortamlarda hızlı adaptasyon ve yeniliği mümkün kılan bir kültürdür. Bu değerler ve uygulamalar, dijitalin dönüştürücü olanakları karşısında kurumsal tutarlılığı ve sürekliliği destekler ve aynı zamanda kuruluşun gerektirdiği kaçınılmaz, sürekli değişimi mümkün kılar (Soule, 2021: 4). Dijital kültür, iş performansını iyileştirmek ve şirketin başarıya ulaşması için dijital teknolojinin kullanımını ve geliştirilmesini teşvik eden bir örgüt kültürüdür (Khansa ve Ferdian, 2021: 160).

Dijital kültürün göstergeleri arasında bilgisayar ve internet kullanım oranları, sosyal medya kullanım oranları, dijital okur-yazarlık, dijital vatandaşlık, e-devlet hizmetlerine erişim kültürünün yerleşmesi gibi kavramlar vardır. Ayrıca dijital kültür kavramıyla beraber “*dijital bölünme ve dijital profil çatışmaları*” gibi kavramlar ortaya çıkmıştır. *Dijital bölünme*; 1990’lı yıllarda ortaya atılan ve BİT’e sahip olan ile olmayanların arasındaki farka odaklanan bir kavramdır. *Dijital profil çatışmaları* ise; dijital kültüre kuşaklar arası farklılıklar üzerinden yaklaşmaktadır. Çünkü her yaş grubu farklı teknolojik yeterliliklere ve kullanım amaçlarına sahiptir (Prensky, 2001a: 4). Bu kavram; dijital yerli, dijital göçmen ve dijital melez olmak üzere çeşitli kavramları kapsamaktadır. *Dijital yerli*, son gelişen dijital teknolojileri benimseyen, kullanan ve hayatını bunların etrafında şekillendirenlerin oluşturduğu grubu; *dijital göçmen*, 1980 öncesi dünyaya gelen ve dijital teknolojilere kendini daha yabancı hisseden ve bunları zor kullananların oluşturduğu grubu; *dijital melezler* ise hem dijital

yerlilere hem de dijital göçmenlere benzeyen, aynı zamanda da benzemeyen, dijital teknolojileri hem iyi kullanan hem de geçmişteki değerlerini unutmayan bir grubu temsil etmektedir (Prensky, 2001b: 2-3; Karabulut, 2015: 16).

Soule (2021: 4) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, “dijital kültür” karakterize edilerek birçok yüksek performanslı dijital kuruluştaki ortak olan dört ana değer ortaya çıkartılmıştır. Bunlar sırasıyla:

- **Etki:** Her seferinde bir müşteri olmak üzere dünyayı değiştirmek için büyük hedeflere sahip olmaya ve oraya ulaşmak için teknolojiyi kullanmaya değer verirler.
- **Hız:** Harekete geçmeden önce tüm verilere veya tüm yanıtlara sahip olmayı beklemek yerine hızlı hareket etmeyi ve yinelemeyi tercih ederek bir eylem yönelimine değer verirler.
- **Açıklık:** Bilgi ararken ve paylaşıırken tutucu veya seçici olmaktansa, çeşitli bilgi kaynaklarıyla açık ve geniş katılıma değer verirler.
- **Özerklik:** Kontrollere ve resmi olarak yapılandırılmış koordinasyona güvenmekten çok, üretken ve deneysel faaliyetlerde esnek bir şekilde meşgul olmak için yüksek düzeyde takdir yetkisine sahip olmaya değer verirler.

Capgemini ve MIT’nin ortak bir çalışmasına göre işletmelerdeki dijital kültürün yedi temel özelliği vardır. Bunlar sırasıyla aşağıda verilmiştir (Buvat vd., 2018: 3):

- **Müşteri Odaklılık:** Müşteri tabanını genişletmek, müşteri deneyimini dönüştürmek, birlikte yeni ürünler oluşturmak için dijital çözümler kullanmak ve müşteri ihtiyaçlarına yanıtı hızlandırmak için verileri kullanmak.
- **Yenilik:** Risk almayı, yıkıcı düşünmeyi ve yeni fikirlerin keşfedilmesini destekleyen davranışların yaygınlığı önemlidir. Sadece organizasyonunun değil herkesin kültürüne entegre edilmiş “*hızlı başarısız ol ve öğren*” anlayışıyla inovasyonu şirketin DNA’sının bir parçası haline getirmek.
- **Veriye Dayalı Karar Verme:** Daha iyi iş kararları vermek için veriye dayalı kararlar almak ve analitik kullanım sağlamak.

- **İş Birliği:** Kuruluşun becerilerini en iyi hale getirmek için işlevler arası ve bölümler arası ekiplerin oluşturulması. “Ben”in önüne “biz”i koymak ve iş birimlerinin ve fonksiyonlarının silolarını¹ yıkmak.
- **Açık Kültür:** Üçüncü taraf satıcılar, yeni başlayanlar veya müşteriler gibi harici ağlarla ortaklıkların kapsamı.
- **Dijital Öncelikli Zihniyet:** Dijital çözümlerin ileriye dönük varsayılan yol olduğu bir zihniyet.
- **Çeviklik ve Esneklik:** Karar vermenin hızı ve dinamizmi ile organizasyonun değişen taleplere ve teknolojilere uyum sağlama yeteneği.

Yukarıdaki yedi özellik, bir işletmede olması gereken temel dijital kültür özelliklerini içermektedir. Bu yedi özellik varsa genel olarak işletmelerin dijital kültüre sahip olduğu varsayılmaktadır. Günümüzün şiddetli rekabet ortamında işletmeler çevik olmalı, yeniliklere açık olmalı, verinin önemini anlamalı ve buna göre hareket etmeli, dijitalleşme zihniyetine sahip olmalı ve bu alanda yatırımlar yapmalı, açık ve öğrenmeye dayalı bir kültüre sahip olmalı, iş birliklerine ve takım çalışmalarına açık olmalı ve hitap edeceği müşteri kitlesini merkezlerine almalıdırlar.

Yukarıdaki bilgilerin yanında dijital kültüre geçiş sürecini engelleyebilecek bazı önemli örgütsel noktalar da vardır. Bu noktalar, örgütteki dijital kültüre geçişi engelleyici ve direnç çıkartıcı bir yapıya sahiptir. Bunlar sırasıyla (Forbes, 2022):

- **Mevcut prosedürleri bırakma konusundaki isteksizlik:** Çalışanların değişime karşı direnci, çalışanların ve organizasyonun büyümesine katkıda bulunan yeni hedefler belirlenmesini ve bunlara ulaşımını engeller.
- **Altyapı maliyetlerini ön planda tutmak:** Dijital dönüşüm çok ciddi bazı yatırımlar gerektirebilir. Tüm bunların bir altyapı ve üst yapı maliyeti vardır.

¹ **Silo** kavramı, başlangıçta tahıl veya füzeler için saklama kaplarına atıfta bulunmak için kullanılmaktayken; günümüzde, aynı şirkette farklı bölümlerdeki çalışanlarla bilgiyi paylaşma isteksizliğini ve teknolojik gelişmelere karşı direnci belirtmek için kullanılmaktadır. Bu tutum, organizasyonun verimliliğini azaltmak ve en kötü ihtimalle zarar görmüş bir örgüt kültürüne katkıda bulunmak şeklinde görülmektedir. Ayrıca kavram, bilgiyi depolayan ve etkin bir şekilde saklayan ayrı varlıklar için bir metafor olarak kullanılmaktadır. İş dünyasında ise organizasyonel silolar, bağımsız olarak çalışan ve bilgi paylaşımından kaçınan iş bölümlerine atıfta bulunmak için kullanılmaktadır (Investopedia, 2022).

Bu maliyetler, kurumları dönüşüm konusunda isteksiz davranmaya ya da vazgeçmeye kadar götürebilir.

- **Tutarsız kaynak tahsisi:** Çalışanların, iş akışlarına eklenen yeni kaynakların hayatlarını nasıl basitleştirebileceğini bilmesi gerekir. Bu noktada kaynakların doğru yerde ve doğru zamanda kullanılması gerekir.
- **Otomasyon süreçlerine dikkat etmemek:** Otomasyon gelişigüzel yapıldığında çalışanlara işlerinin yerini programların/otonom cihazların aldığını hissettirebilir. Çalışanların tekrarlayan görevlerini otomatikleştirmenin önemini ve yenilikçi fikirleri ileriye taşımak için zamanlarını nasıl boşa çıkarabileceklerini anlamalarını sağlamak yöneticilerin görevidir.

2.5.2. Dijital Örgüt Kültürü

Günümüzde, hesaplama, iletişim, büyük veri, bilgi teknolojisi ve bağlantılı teknolojilerin birçok biçimindeki dijital teknolojiler, günlük yaşamda ve iş dünyasında kabul edilmekte ve kullanılmaktadır. Özel ve kamu kurumları dijital teknolojileri kullanırken özellikle işletmelerin rekabet avantajı ve sürdürülebilirliği sağlaması ve devam ettirebilmesi için dijital teknolojilerini kullanması gerekmektedir (Hadi ve Baskaran, 2021: 4). Dijital örgüt kültürü terimi daha önce keşif amaçlı vaka çalışmaları yoluyla tanıtılmıştır (Duerr vd., 2018: 5127). Dijital örgüt kültürü, bir organizasyonun dijital teknolojileri kullanarak değer oluşturma, sunma ve yakalama konusunda benzersiz sosyal ve psikolojik ortamına katkıda bulunan bir dizi göreceli değerler, varsayımlar, inançlar, etkileşim yolları ve çalışma yollarının tümüne verilen addır (Pangarso vd., 2022: 376).

Bir örgüt içinde dijital örgüt kültürünün oluşabilmesi ve gelişebilmesi için; *teşvik, iş birliği, çalışma ortamları, yenilikçilik, yaratıcılık ve ortak bir dijital strateji aracılığıyla sürekli iyileştirme* gibi bazı kavramların olması gerekmektedir (Kane vd., 2015). Dijital dönüşüm, her örgüt tarafından farklı manalarda anlaşılabilir ve uygulanabilir. Örgütler, dijital dönüşümü anlamalı, keşfetmeli ve iş ve işlemlerinde, üretim süreçlerinde, İKY’de, muhasebe ve finans işlemlerinde, stok yönetiminde vb. kullanmalıdırlar. Teknolojiyi tam manada benimsemek ve uygulamak için örgütlerin

yeni teknolojilere yatırımın yanında beşerî sermayesinin teknolojiye karşı tutumuna da yatırım yapmalı ve çalışanların teknolojiye karşı bakış açısı zihniyetlerini değiştirmelidir (Hadi ve Baskaran, 2021: 3). Kısaca örgütün kültürünü zihinsel olarak değiştirmeyi ele almalıdırlar. Çünkü çoğu zaman, yeni teknolojileri uygulamadaki başarısızlık kültürel sorundan, yani insanların kullandıkları teknolojiyi değiştirmek yerine zihniyet değiştirmeye hazır olmamasından meydana gelmektedir (Hoffman ve Klepper, 2000: 37).

Dijital yenilikleri başarılı bir şekilde geliştirmek ve sürdürmek için örgüt kültürü oldukça önemli bir yerde durmaktadır. Özellikle günümüz dünyasında ortaya çıkan dijital yenilikleri ortaya çıkarmak, geliştirmek ve bunları kuruluşun genelinde uygulayabilmek kuruluşların temelini ve kültürlerini değiştirmekle mümkündür (Duerr vd., 2018: 5126). Bu konuda bazı yaklaşımlar, dijitalleşme ve örgüt kültürü arasındaki ilişkide dijitalleşen ve BİT kullanan işletmelerin örgüt kültürlerini gözden geçirmeleri üzerinde durmakta ve bu sayede işletmelerin başarılı olacaklarını belirtmektedir (Boynton ve Zmud, 1987: 62).

Güçlü bir dijital örgüt kültürüne sahip kuruluşlar, kuruluş genelinde yenilik ve iş birliği yaparken kararları alırken ve müşteri odaklılığı sağlarken dijital araçları ve veriye dayalı uygulamaları kullanırlar. Amaca uygun olarak uygulandığında dijital örgüt kültürü, sürdürülebilir eylemi teşvik edebilir ve tüm paydaşlar için değer oluşturabilir (WEF, 2021a). Dijital örgüt kültürü, bir organizasyonun işini en etkili şekilde yapması için teknoloji kullanımını teşvik ettiği ve desteklediği yerde oluşan kültürdür. Güçlü bir dijital örgüt kültürü, rekabet avantajı sağlamak için üretkenliği ve yeniliği artırır. Örgüt kültürü, “*bir organizasyonu karakterize eden ortak, temel ve köklü varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar*” şeklinde tanımlanırken; dijital örgüt kültürü ise, “*bir organizasyonun işini en etkili şekilde yapmak için teknoloji kullanımını nasıl desteklediğini ve cesaretlendirdiğini karakterize eden, paylaşılan ve temel alınan köklü temel varsayımlar, değerler, inançlar ve normlar*” şeklinde tanımlanmaktadır (Curtis, 2018: 24).

Geleneksel kuruluşların liderleri, dijitale hazır bir örgüt kültürü geliştirmek için şu üç ilkeyi takip etmelidirler (Soule, 2021: 8-9):

- **Dijital liderleri diğerlerinden ayıran uygulamaları büyütmek.** Veriye dayalı karar verme çerçevesi içinde hızlı deneme ve kendi kendine örgütlenmeyi teşvik etmek ve bunu ödüllendirmek önemlidir. Çalışanları yeni bilgi kaynakları aramaya teşvik etmek ve onlara deney yapma özgürlüğüne sahip olduklarını bildirmek için özerkliği ve açıklığı teşvik etmek önemlidir.
- **Değerli eski uygulamaları korumak.** Dürüstlük ve istikrarın müşteriler, çalışanlar, düzenleyiciler ve hissedarlar tarafından takdir edilen varlıklar olduğunu kabul edilen bir gerçekliktir. Bütünlükten ödün vermeden, hız ve özerklik sağlayan yönergeler oluşturmak, istikrarlı süreçleri tehlikeye atmadan yönergeleri izlemek ve ayarlamak için kolay yollar geliştirmek önemlidir.
- **Değişim ve dönüşüm uygulamalarını hala dijital öncesi dünya için optimize etmek.** Dijital dünyanın hızı ve birbirine bağlılığı, müşterilere, sonuçlara ve kurallara yeni bir yaklaşım gerektirmektedir. Müşteri ihtiyaçları hakkında soru sormaktan müşteri isteklerini tahmin etmeye geçiş yapmak önemlidir. Periyodik performans değerlendirmelerden şeffaf hedeflere yönelik sürekli performans değerlendirmesine geçiş yapmak ve katı kurallar ve kontrollerden daha geniş yönergelere ve şeffaf izlemeye geçiş yapmak oldukça önemlidir.

Dijital örgüt kültürünü benimseyen ve uygulayan kuruluşlar, daha esnek ve çevik olacaktır ve kurumun karşılaştığı zorluklara hızla yanıt vererek dijitalleşmenin hızına ayak uydurabilecektir. Ayrıca, dijital dönüşüm, hızla değişen ortamlara uyum sağlayarak, teknolojiyi etkin bir şekilde kullanarak ve paydaş etkisi sağlayarak işletmelerin rekabetçi kalmasına yardımcı olacaktır (WEF, 2021b).

Covid-19 salgını işletmelerin çalışma şekillerini yeniden düşünmelerini sağlayarak dijital bir dünyaya geçişi hızlandırmıştır. Covid-19 salgını sonrası bir dünyada işletmelerin başarısının anahtarlarından biri de dijital örgüt kültürünü benimsemektir. Bu yüzden özellikle de uluslararası rekabette var olmak isteyen işletmelerin dijital bir zihin yapısına ve örgüt kültürüne sahip olmaları gerekmektedir (WEF, 2021c).

Dijital dönüşümü hızlandırmak için örgüt kültüründe bazı değişiklikler gerekmektedir. Bu değişimleri sağlayan örgütler dijital örgüt kültürünü kolaylıkla benimseyebilmektedirler. Diğer yandan işletmeler, bazı adımlar atarak beklenmedik durumlara planlar ve alternatifler geliştirerek dijital dönüşümü kolayca gerçekleştirebilirler. Bu adımlar sırasıyla şunlardır (Forbes, 2022):

- **Dijital dönüşümü tanımlamak.** Her kuruluşun dijital dönüşüme bakış açısı farklıdır ve farklı gereksinimleri vardır. Kuruluşun hedeflerine göre nerede durduğunu açıkça tanımlamak, liderlerin onlara nasıl ulaşacaklarını anlamalarına yardımcı olabilir. Ayrıca, dönüşümün gereksinimlerini tanımlamak, çalışanların daha büyük resmi görmelerini sağlayabilir ve böylece dirençten ziyade yeniliklere daha kolay uyum gösterebilirler.
- **Çalışanlarda liderlik niteliklerini geliştirmek.** Dönüşüm, liderlerin durumunda bazı değişiklikler sunabilir. Özellikle dijital dönüşüm ihtiyacının astlara açıklanması kabul noktasında önemlidir. Bu noktada bazı astlara dönüşüm için liderlik eğitim vermek ve onların bu yönlerini ortaya çıkarmak önemlidir.
- **Odağı iş tanımından uzaklaştırmak.** Dönüşümü yönetmek için gerekli nitelikleri ortaya çıkarmak ve bu niteliklere uygun çalışanları bulmak, örgütün yeni süreçleri, araçları veya yolları denemekten korkmayan yenilikçi bir kültür oluşturmaya yardımcı olabilir.

2.6. Örgüt Kültüründe Değişim ve Direnç

Değişim ve dönüşüm hem bireyler için hem de örgütler için vazgeçilmez sistemsal bir durumdur. Birçok devrim ve yenilik, buluş ya da yeni bir fikir, örgütleri baştan sona bir şekilde değiştirmektedir. Örgütler, ortaya çıktıklarından yok olma süreçlerine kadar birçok kez değişim geçirirler. Bu değişim, teknolojik gelişmelerin hızlandığı dijital çağda daha da belirgin hale gelmektedir. Çünkü gelişen BİT'ler sadece örgütleri değil, yaşayan tüm şeyleri (bireyleri, kurumları, devletleri vb.) değişime zorlamaktadır (Koçel, 2020: 296).

Örgütsel değişim, bir örgütün iş yapma biçimlerinden örgüt kültürüne, kullandığı teknolojiden iş yapma biçimlerine kadar tüm süreci içeren bir kavramdır

(Yeşil, 2018: 310). Örgüt kültürü, çalışma yaşamının kalitesini ve profesyonel performansı belirler, örgütsel değişim ve dönüşümü etkiler (Badia vd., 2020: 2). Özellikle bir işletmenin teknolojik olarak değişime ve dönüşüme ayak uydurması, tüm süreçlerini bu duruma uyarlaması oldukça uzun ve yorucu bir süreçtir. Çünkü yeni gelen teknoloji, yeni yetkinlikleri beraberinde getirir ve eski yetkinlikleri ortadan kaldırır (Karayel, 2020: 29). Bu yüzden beşerî sermayenin bu duruma uyum göstermesi oldukça önemlidir. Çünkü değişime direnç göstermeyip ona uyum göstermeye çabalayan çalışanlar, bu değişim sürecinin başarılı olmasında oldukça önemli roller üstlenmektedir (Göksel, 2003:1).

Örgütleri değişime iten nedenler çok çeşitli olabilmektedir. Özellikle çevreden gelen tehditler, teknolojik gelişmeler, küreselleşme, verimlilik anlayışlarındaki değişimler, müşteri odaklı yaklaşımlar ön plandadır. Özellikle çevreden gelen baskılara ve rekabette ayakta kalmak için örgütler değişim geçirmek istemektedirler (Yeşil, 2018: 312; Yıldız, 2022: 426). Bu yüzden değişim ve dönüşüm konularını anlamak, dijital dönüşümün buradaki rolünü kavrayıp ona göre adımlar atıp gelecekteki trendleri yakalamak oldukça önemlidir.

Örgüt kültürü bağlamında örgütsel değişim bazen bir zorunluluk bazen bir gereklilik bazen de bir istek şeklinde olabilmektedir. Örgütlerdeki değişime yönelik bazı yaklaşımlar söz konusu olabilmektedir (Kerber ve Buono, 2005: 3). Örgütlerdeki teknolojik değişimi inceleyen Orlikowski ve Hofman (1997), geleneksel ve doğaçlama değişimi birbirinden ayırır ve değişim sürecinin, uygulanacak teknoloji ve değişimin sunulduğu organizasyonun kültürü ile uyumlu olması gerektiğini öne sürerler. Bununla birlikte, örgütsel değişim söz konusu olduğunda, değişim süreciyle ilgili birçok olumsuz tepkinin üstesinden gelmek için tercih edilen stratejiler de önem kazanmaktadır ve bunun yanında örgütsel değişim ve dönüşüme karşı dirençte her örgütte söz konusu olabilmektedir (Kotter, 1996). Tüm bunlar düşünüldüğü zaman örgütsel değişimin başarılı olabilmesi ve düzgün yönetilebilmesi için örgütün değişim aşamalarını ve süreçlerini iyi bilmesi, çalışanlarının ve yöneticilerin farkında varıp istekli olması önemlidir (Fernandez ve Rainey, 2006: 168).

Örgütsel direnç, örgüt içindeki değişim ve dönüşüme karşı bir güvensizlik, şüphe duyma, geciktirme, iş yapmama, sessiz istifa ya da bunlara benzer durumların

hepsini kapsayan bir kavramdır. Çalışanların bu tür davranışlar sergilemesi, değişim ve dönüşümün yani yenilikçi bir bakışın önündeki en önemli engeli oluşturmaktadır (Kerman ve Öztop, 2014: 6). Bu direnci kırmak veya bertaraf etmek için oldukça büyük bir çaba sarf etmek gerekir. Bu direnç yıkılmaz ise örgütsel bir değişim ya da dönüşümden bahsedilemez (Caldwell, 2003: 134). Genel olarak örgütsel direnç nedenleri arasında kişisel nedenler (işten çıkarılma, yetememe, değişimin hata olduğu düşüncesi), ekonomik nedenler (iş süreçleriyle ilgili yöntem ve teknolojilerdeki değişime ayak uyduramama, mevcut iş yükünün artması, dijital okur-yazarlık eksikliği), psikolojik nedenler (çekingenlik, çevrenin düşünceleri, belirsizlikler) ve sosyolojik nedenler (gruplar arası çatışma, grubun değişimi istememesi, kapalı bir grup sisteminin olması) gibi nedenler sayılabilir (Yıldız, 2022: 427-428). Bu tür dirençlere çözümler bulmak örgütlerin geleceği için önemlidir. Özellikle son dönemlerde teknolojik gelişmelere direnç örgütlerde gittikçe önem arz etmektedir (Yeşil, 2018: 311). Bunlara karşı çözümler geliştirmek için dijital dönüşümü yaşamak ve örgüt kültürünün değişimi ve dönüşümü oldukça önemlidir.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUM 5.0

Toplumsal değişim ve dönüşümler, ilk çağlardan itibaren yaşanan belirli durum ya da olaylar sonucunda ortaya çıkmaktadır. Halen de bu değişim ve dönüşümler teknoloji ile git gide artan bir hızla gerçekleşmeye devam etmektedir. Toplumlar sürekli bir şekilde hareket halindedir ve sürekli bir değişime uğrarlar. Bu değişimler temelde ekonomik, sosyal, siyasal, hukuksal başta olmak üzere birçok alanda kendini göstermektedir. Aynı zamanda toplumların alt sistemleri olan işletmelerde de değişim ve dönüşümler yaşanmaktadır.

Son yıllarda gelişen teknolojiyle beraber dijital dönüşüm kavramı ortaya çıkmıştır ve dünyadaki tüm kurumlar, toplumlar ve devletler bu dönüşüme ayak uydurmaya çalışmaktadırlar (Verhoef, 2021: 893). Bu dijital çabaların bir tanesi de Japonlar tarafından ilke ve uygulama alanları ortaya konan Toplum 5.0 kavramıdır. Bu kavramla beraber insanlık dijital çağa ayak uyduracak ve ortaya çıkan teknolojik imkanlar, toplumun tüm kesimine eşit ve adil bir şekilde dağıtılacaktır. Böylece hem refah ortamı oluşacak hem de insanlık dijital çağın getirdiği tüm imkanlardan yararlanacaktır (Harayama, 2018: 1).

Toplum 5.0 kavramıyla beraber bu kavramın yerine kullanılan ya da anlam olarak eş değer tutulan çeşitli kavramlar vardır. Bu kavramlar literatürde sık sık birbirlerinin yerine kullanılabilir. Bunlar; *dijital çağ*, *dijital toplum*, *dijital okuryazarlık* ve *dijital-sonrası toplum* gibi kavramlardır. Aşağıda kısaca bu kavramlara değinilecektir.

“*Bilgi çağı*, *bilişim çağı*, *teknolojik çağ*, *enformasyon çağı*, *internet toplumu çağı*, *elektronik çağ*, *dijital toplum*” gibi birçok isimle anılan ve birbirlerinin yerine kullanılabilen bu kavramlar genel olarak *dijital çağ* kavramına vurgu yapmaktadırlar. Dijital çağ, sözlük anlamı olarak, pek çok şeyin bilgisayar tarafından yapıldığı, bilgisayar teknolojisi sayesinde büyük miktarda bilginin elde edilebildiği ve yeni iş modellerinin ortaya çıktığı bir çağı temsil etmektedir (Cambridge, 2021). Dijital çağ, bilgi ve iletişim teknolojilerinin tüm dünyada oluşması, bireylerin yaşamlarında ve işlerinde daha fazla yararlanması, eskiden alışılan düzenlerin bilişim ve teknolojik

gelişmeler sayesinde toptan değişime ve dönüşüme uğramasını ifade etmektedir (Çelebi, 2021: 25).

İnternetin ortaya çıkması ve BİT'lerin hızla yayılmasıyla ortaya çıkan, dijital teknolojilerin sürekli olarak üretim ile ilişkilendirildiği, makinelerin ve robotların üretimden pazarlamaya kadar birçok işletme alanında yer aldığı sosyolojik, ekonomik ve sosyal bir ortamı temsil eden çağa “*dijital çağ*” denilmektedir (Güngör, 2018: 144; Şimşek İşliyen, 2020: 249). Bhatt (2000: 90), dijital çağı, farklı zamanlarda meydana gelen değişim ve dönüşümler neticesinde daha farklı strateji, bilgi, yetenek ve yöntemlerin ön plana çıktığı bir kavram olarak tanımlamıştır. Dijital çağ teknolojisi, dünyadaki her ülkede insanların hayatının her alanında hızlı ve derin bir etki oluşturmıştır. Bu alanlar arasında finans ve bankacılık işlemleri, sağlık hizmetleri, imalat, tarım, madencilik, petrol ve gaz, ormancılık, alışveriş, seyahat, aileler ve arkadaşlar arasındaki kişisel iletişim, siyaset, savaşlar, kıtlıklar vb. gibi alanlar sayılabilir (Benson, 2018: 80). Bu etkileme süreci, Covid-19 pandemisiyle beraber daha da hızlanmıştır ve insanların dijital teknolojilere adapte olma hızını artırmıştır.

Bir diğer kavram olan *dijital toplum* kavramı, dijitalleşen, teknolojilere çabuk adapte olabilen ve sürekli yenilik peşinde koşan bir toplum yapısını temsil etmektedir. 2023 yılı Ocak ayı itibarıyla dünya genelinde yaklaşık 8.01 milyar insan (%57.2'si şehirleşmiş) yaşamaktadır. Bu insanların 5.44 milyarı mobil telefon (cep telefonu) kullanıcı (%68), 5.16 milyarı internet kullanıcısı (%64.4) ve 4,76 milyarı aktif olarak sosyal medya kullanıcısıdır (%60.2). Bu oranların yanında insanlar git gide daha çok internette ve mobil cihazlarda vakit geçirmektedirler ve bu durum yıl olarak bakıldığında sürekli artmaktadır (We are social, 2023). Dünyada bu gelişmeler yaşanırken Türkiye ise yukarıda belirtilen oranların üstünde bir dijitalleşme hızına sahiptir (Bozkurt vd., 2021: 38). Dijital toplumu, dijitalleşmenin bir sebebi ya da sonucu olarak değil, dijitalleşen dünyada kendisine yer bulabilen bir toplum olarak görmek daha yerinde olacaktır (Martin, 2008: 155). Günümüz dünyasında gittikçe akıllı hale gelen toplumlarda daha fazla katılım, istihdam ve teknolojik gelişmeleri yakından takip edebilmek için dijital okuryazarlık gibi kavramlar büyük önem taşımaktadır. Dijital okuryazarlık kavramı, literatürde ilk kez 1990'ların sonlarında Gilster tarafından kullanılmıştır. Gilster (1997) kavramı şöyle tanımlamaktadır

(Spante vd., 2018: 2): “*Dijital okuryazarlık, bilgisayarlar aracılığıyla sunulan ve çok çeşitli kaynaklardan gelen çoklu formattaki bilgileri anlama ve kullanma yeteneğidir*”.

Bilişsel ve teknolojik alanların birçoğuyla ilişkili olan *dijital okuryazarlık*, 21. yy.da insanların uyum sağlamak zorunda olduğu dijital dönüşümün temel belirleyicilerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Bu uyum sağlamanın temel nedenleri, çağımızın gereksinimlerine ve hayatın akışına ayak uydurmak, tahmin edilemez ve denetim dışı muhtemel dönüşüm tehditlerini anlamak, kavramak ve bunlara hazırlıklı olmaktır (Bayrakçı ve Narmanlıoğlu, 2020: 2).

Son olarak bir diğer kavram olan *post-dijital toplum* ise genellikle analog ve dijital dünyaların belirli bir ortak ürünü olarak anlaşılabilir. “Post-dijital” terimi, dijital olanın sınırlarının aşıldığını değil, dijital öncesi dünyanın ilerici dijitalleşmesinden kaynaklanan dijital teknolojilerle belirli bir doygunluk durumunu ifade eder. Sonuç olarak, analog ve dijital dünyalar arasındaki sınırlar ortadan kalkarken, dijital dünyalar yeni bir tür işlevsellik kazanmakta ve bireyler bu doğrultuda hareket etmektedirler (Kiepas, 2021: 1-2).

Bu bölümde yukarıda değinilen kavramlar bağlamında toplumsal değişim ve dönüşümlerle beraber ortaya çıkan toplumların evrimsel süreçleri ve Toplum 5.0 kavramı ele alınmıştır.

3.1. Toplumların Tarihsel Değişim ve Dönüşüm Süreçleri

İnsan toplulukları, ilk insandan modern toplumsal yapıya kadar birçok evreden geçmiş ve çok çeşitli teknolojik gelişmelere maruz kalmıştır. Toplumlar, hiçbir zaman tekdüze bir hayat yaşamamış, sürekli olarak içinde bulundukları çağa ayak uydurmuş ve o çağın gerektirdiği koşul ve ihtiyaçları göz önünde bulundurmuşlardır (Canlıoğlu, 2008: 4). Toplumlar, her zaman daha refah bir yaşam için çeşitli arayışlar içerisinde bulunmuşlardır. Bu süreçte bir takım değişim ve dönüşümler toplumların hayatında kilit rol oynamıştır. Her çağda gelişen teknolojiler ve yaşanan değişim ve dönüşümler beraberinde toplumsal yapılarda da değişim ve dönüşümleri beraberinde getirmiştir. Öyle ki dünyanın herhangi bir yerindeki bir gelişme, dünyanın başka bir yerine çok hızlı bir şekilde ulaşmakta, başta bireyler olmak üzere toplumları ve ülkeleri değiştirmekte ve dönüştürmektedir. Hatta bazı buluşlar ufak gibi görünüp

önemsenmese bile sonraki zamanlarda kelebek etkisi oluşturarak toplumların dönüşümünde de etkili olabilmektedir. Bu değişim ve dönüşüm hem ekonomik hem de toplumsal olarak ortaya çıkmaktadır.

Bu bağlamda süreç içerisinde insanlığın geldiği nokta olarak adlandırılan Toplum 5.0'ı anlamlandırmak için geçmişte yaşanan toplumsal evrimlere bakmak ve bazı sonuçlar çıkarmak gerekmektedir. Tarihsel süreçlere bakıldığında toplumsal gelişmelerin kaçınılmaz olduğu ortadadır. Bu bağlamda Laszlo (2003: 612) şunları ifade etmiştir:

“Toplumsal evrimi bilinçli ve amaçlı bir süreç olabilir. Yine de bu kolay bir geçiş olmayacaktır. Liderlik edenler riskler ve dirençlerle karşılaşacaklardır. Yine de bundan daha zorlayıcı ve ödüllendirici bir şey olamaz”.

Bu kapsamda aşağıdaki bölümde Toplum 5.0'ın oluşum sürecine kadar tarihsel sırayla toplumların değişim ve dönüşümlerine ve bu dönüşüm sürecinde yaşamış oldukları evrelere değinilecektir:

3.1.1. Avcı-Toplayıcı Toplum Aşaması (Toplum 1.0)

İnsanoğlunun dünya yaşamına başlamasıyla beraber bilgi, insanların doğaya hükmetmesi için en temel kavramlardan olmuştur. Mevcut toplumsal formun oluşumunda ilk aşama olarak ele alınan Toplum 1.0 (diğer adıyla avcı toplum ya da avcı-toplayıcı toplum), aynı zamanda insanlık gelişiminin ilk temel aşamasını oluşturmuştur (Council for Science, Technology and Innovation, 2016: 3). Bu toplum yapısı yaklaşık iki buçuk milyon yıl önce ortaya çıkmış ve yaklaşık M.Ö. 13.000 yıllarına kadar da faaliyetlerini sürdürmüştür. Bunun yanında teknolojik gelişmeler, 100.000 yıl önce neredeyse yok denecek kadar az yaşanmıştır. Genel olarak topluluklar, barınma ve güvenlik ihtiyacını karşılamamanın yanı sıra avlanmak ve toplayıcılık yapmak için basit el aletlerine sahip olmuşlardır. Bu süreçte modern insanlık ise M.Ö. 100.000 ila 50.000 yılları arasında ortaya çıktığı düşünülmektedir (Harayama, 2018: 2).

İlk toplumlar, yiyecek toplama ve avcılıkla uğraşan göçebe toplumlar olarak yaşamışlardır. Genel olarak otuz ya da kırkar kişiden oluşan küçük topluluklar ya da kabileler şeklinde hayatlarını sürdürmüşlerdir (Giddens, 2000: 48). Göçebe yaşamın

gereği olarak geçici barınaklar inşa etmişler ve güvende kalmak için sık sık yer değiştirmişlerdir (Arı, 2021: 458; Narvaez Rojas vd., 2021: 6). Avcı-toplayıcı toplum yapısı, Neolitik çağa kadar sürmüştür (Svizzero ve Tisdell, 2014: 3). İlk toplumsal yapılanmalarda çevreyi kontrol etme düzeyi en alt seviyede olmuştur. İnsanlık daha çok doğanın tahakkümü altında yaşamıştır. Bu durum ise insanlık-doğa ilişkisinin son derece değişken bir yapıda olmasına neden olmuştur. İnsanlar, doğaya karşı oldukça düşük oranda kendilerini savunabilmişlerdir (Yazgan, 2010: 230). Doğa, bu çağlarda çok daha baskın bir karakter olarak insanların hayatlarında var olmuştur.

Literatüre bakıldığı zaman ön plana çıkan Toplum 1.0 tanımı şu şekildedir:

“Avcı-toplayıcılar, insanlar ve doğa üzerinde tam bir hakimiyetin sağlanamadığı ve gıda kaynaklarının davranışı ve dağıtımı gibi nüfus ekolojisinin diğer yönleri üzerinde çok az veya hiç kontrol olmaması ile karakterize edilen bir geçim tarzını yansıtır” (Panter-Brick vd., 2001: 2). Bu tanımda ön plana çıkan husus, “geçim tarzı”dır. Yani bu toplumun ana belirleyici unsuru avcılık ve toplayıcılıkla geçinme tarzları olmuştur.

Harayama (2018: 1) ise Toplum 1.0’ı; *“Doğa ile uyumlu bir şekilde bir arada var olan, avcılık ve toplayıcılık yapan insan grupları”* olarak tanımlamaktadır. Kısaca Toplum 1.0’ı, *“avcı-toplayıcı”* bir sistem biçiminde ve doğa ile iç içe yaşayan bir toplum olarak tanımlamak mümkündür (Salgues, 2018b: 171).

Böyle bir toplumda insanlar yiyeceklerini avcılık, toplayıcılık, balık tutma, kümes hayvanları ve koleksiyonculuk gibi faaliyetlerden karşılamışlardır. Bu toplum yapısında toplumsal statü ya da sınıflandırma söz konusu olmamıştır. Yaşam, genellikle temel ihtiyaçların karşılanması için çaba gösteren kabileler biçiminde sürdürülmüştür. Bu toplum yapısı, üretken olmayan ve kapalı bir toplum yapısına sahiptir (Aytan, 2021: 991). Bununla birlikte, iletişim kurmak ve bilgi paylaşımı yaparak birbirlerine yardım etmek için gruplar halinde kaldıkları için bölgelere uyum sağlama konusunda oldukça yetenekli olmuşlardır. Bu toplum yapısında ateş, yarıtcı hayvanları uzak tutmak, yemek pişirmek ve aydınlatmadan yararlanmak için kullanılmıştır. Ayrıca, insanlar taştan veya kemikten av silahları ve diğer aletler yapmışlardır. Bu dönemde bazı toplumsal roller söz konusu olmuş ve insanlara

görevler paylaştırılmıştır. Kadınlar yiyecek toplayan; erkekler ise avlanan ve bu süreçte ufak el aletleri geliştiren taraflar olmuşlardır (Narvaez Rojas vd., 2021: 6).

İlk insanların doğayla ilişkisinde onları doğaya karşı öne çıkaracak özelliklerinin olmaması sebebiyle insanlar, çeşitli bilgilerden yararlanarak sonraki dönemlerde daha gelişmiş medeniyetler kurmuşlardır (Arı, 2021: 458). Bu sayede bu avcı-toplayıcılar, bir sonraki topluma yani tarım toplumuna zemin sağlamak için tarımsal bir zihniyet geliştirmişlerdir. Yani, toprağı ekip biçen çiftçiler gibi düşünmeyi öğrenmişler, bitki yetiştirmeyi benimsemişlerdir. Bu öğrenme süreci beraberinde aile, mülk gibi konularda değişimi ve dönüşümü getirmiştir (Araya vd., 2020: 4). Böylece insanlık Toplum 2.0 düzeyine geçebilmiştir.

3.1.2. Tarım Toplumuna Geçiş (Toplum 2.0)

İlk toplum yapısından sonra insanlık toprağı, güneşi ve suyu kullanmayı öğrenerek yeni bir tarım medeniyeti ortaya çıkarmıştır. Bu sayede tarım yapmışlar ve yerleşik hayata geçişin ilk adımını atmışlardır (Canlıoğlu, 2008: 5). Toplum 2.0 (tarım toplumu), toplumsal formların ikinci aşamasını oluşturmaktadır ve bir önceki döneme göre daha fazla teknolojik gelişmelerin yaşandığı bir çağı temsil etmektedir (Harayama ve Carraz, 2018: 4). Bu çağda insanlık, Toplum 1.0 düzeyinden 2.0 düzeyine geçmiştir. Toprak ekimi ve mahsul üretimi, daha önce göçebe olan çok sayıda aile grubundan yerleşik kabilelerin oluşmasına imkân vermiştir. Bu çağda insanlar, nehirlerin yakınında balık tutabilecekleri kalıcı yerlerde ve tohum ekip hasat ettikleri yerlerde yaşamışlardır. Ekinler veya çiftlik hayvanları taşınmadığı için insanlar yavaş yavaş yerleşik düzene geçmiştir. Bu nedenle insanlar, barınma ve güvenlik ihtiyaçları için sağlam kulübeler inşa etmişlerdir (Narvaez Rojas vd., 2021: 6). Bu toplum yapısı yaklaşık M.Ö. 13.000'lerden başlamış ve M.S. 18. yy.a yani sanayi devrimine kadar devam etmiştir. Bu toplum yapısı birçok olaya sahne olmuş, köyler ve şehirler ortaya çıkmış, büyük devletler ve imparatorluklar dünya tarihindeki yerlerini almışlar, dünya nüfusu hızla artmış ve tüm dünyada çok büyük sosyal, kültürel ve ekonomik gelişmeler yaşanmıştır (Arı, 2021: 459). Ayrıca bu dönemde büyük medeniyetler de meydana gelişmiştir.

Harayama (2018), Toplum 2.0'ı “*tarımsal ekime, örgütlenmenin artırılmasına ve ulus inşasına dayalı grupların oluşumu*” olarak adlandırmaktadır. Ayrıca Toplum 2.0'ın dayandığı ekonomik sistem ise “*takas ekonomisi ve çarşı-pazar ekonomisi*” olarak adlandırılmıştır (Salgues, 2018b: 73). Kısaca bu topluma, insanların tarımsal faaliyette bulunarak örgütlendiği ve büyük değişim ve dönüşümlerin yaşandığı bir toplum olarak bakılmaktadır. Bu toplumsal yapıda insanlar, kendi elleriyle ekebilecekleri, yetiştirebilecekleri veya yapabilecekleri şeylere dayanarak kendi kendilerine yeterli hale gelmişlerdir (bir nevi otarşı durumu meydana gelmiştir). Ekonomi meyve, sebze ve tahıl gibi toprağın sunduğu çeşitli kaynaklar üzerine kurulmuştur. Ayrıca dokuma ve seramik yapımı da önemli hale gelmeye başlamıştır. Bundan dolayı toplumlar arasında takas olarak bilinen ekonomik bir süreç gelişmeye başlamıştır. Burada değerli taşlar önemli hale gelmiş ve çoğunlukla takasta kullanılmışlardır (Narvaez Rojas vd., 2021: 6).

Tarım toplumu da tıpkı avcı-toplayıcı toplumun tarım toplumuna geçerken yaşadığı değişim ve dönüşümleri, endüstri toplumuna geçerken yaşamıştır. Çiftçiler de endüstri toplumuna geçerken sanayici gibi düşünmeyi öğrenerek endüstriyel bir zihniyet kazanmışlardır. Zamanın ölçümü, iş bölümü kavramı, taşıma bandının nasıl kullanılacağı, muhasebe ve verimlilik ölçütleri, otorite ve mülkiyet hakkı gibi kavramlar öğrenilmiştir (Yılgür, 2015: 215). Değerler ve tutumlar değişmiş ve şehir merkezlerine büyük göçler meydana gelmiştir. İnsanlar, kültürel birtakım değişikliklere maruz kalmış ve küçük topluluklardan çıkarak daha büyük topluluklarda yaşamayı öğrenmişlerdir (Imran vd., 2021: 457). Bu sayede insanlık, bir sonraki aşama olan Toplum 3.0 (endüstri/sanayi toplumuna) geçebilmiştir.

3.1.3. Endüstri Toplumuna Geçiş (Toplum 3.0)

Avrupa’da ortaya çıkan Rönesans ve Reform hareketleri, feodal yapıyı yıkmış, Aydınlanma Çağını başlatmış ve bunun sonucunda da İngiltere’de sanayi devrimini ortaya çıkarmıştır. Freyer (1954), ortaya çıkan sanayi devriminin ilk olarak 1765 civarında “*dokuma endüstrisi*” ile başladığını ve bu sürecin James Watt’ın buhar makinesine son şeklini vermesiyle devam ettiğini ifade etmiştir (Freyer 1954’ten aktaran Arı, 2021: 459). Toplum 3.0 üretimin kitleleşmesine, yani el emeğinin

yerini alan fabrikaların ve makinelerin ortaya çıkışına tekabül etmektedir. Ayrıca dönemin teknolojik yenilikleri de seri üretimi destekleyerek maliyetlerde azalma ve zamandan tasarruflar meydana getirip, elde edilen kaynakları önemli ölçüde artırarak işçi ücretlerini ve gelirlerini de artırmıştır. Üretim çok büyük oranlarda artmış, insan ve hayvan gücüne dayanan bir üretim yapısından makine gücüne dayalı bir üretim yapısına geçiş yapılmıştır. İlk endüstri yapısı, büyük ölçüde kömür kullanımına dayanan tekstil sektöründe ortaya çıkmıştır (Küçükkalay, 1997: 52; Narvaez Rojas vd., 2021: 6). 20. ve 21. yy.lar, imalatın önemli ve ön planda olduğu, endüstrileşmenin her alanda hissedildiği sanayi çağlarıdır (Crainer, 2000). Bu bağlamda Harayama (2018), üretim ve Toplum 3.0 birlikteliğini vurgulayarak Toplum 3.0'ı “*sanayi devrimi yoluyla sanayileşmeyi teşvik eden, seri üretimi mümkün kılan bir toplum*” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca Toplum 3.0'ın sahip olduğu ekonomik sistem, “*üretim ekonomisi, kitle dağıtım ekonomisi, pazar ekonomisi ve çevre ekonomisi*” olarak adlandırılmıştır (Salgues, 2018b: 73). Kısaca bu topluma, sanayi devriminin yaşanmasıyla kitle üretimin arttığı ve sanayileşme faaliyetlerinin teşvik edilerek seri üretimin gerçekleştiği bir toplum yapısı olarak bakılmaktadır.

Bu devrim, insanların düşünme şeklini önemli ölçüde değiştirmiştir. Bu dönemde büyük sanayi şehirleri kurulmuş ve her biri cazibe merkezleri haline gelmiş, her yaştan insan sanayi hayatı içinde yer almıştır. Daha sonra teknolojik gelişmelerle beraber insanların yaptığı işlerin bir kısmını makineler yapmaya başlamış, yaşam kalitesi artmış ve bazı buluşlar toplumsal yaşamı kolaylaştırmaya başlamıştır (Arı, 2021: 459). Ekonomik farklılıklar her bireyin ve ailenin sahip olduğu maddi varlıklarla tanımlandığı için sosyal sınıf yapıları da ortaya çıkmaya başlamıştır. Ayrıca bu dönemde insanlar bazı haklar kazanmaya başlamışlardır. Ekonominin evrimi ile ilgili olarak, ticari mal üretimi, ileri teknolojiyi kullanırken mümkün olan en az insan çabası ve katılımı ile ürünlerin üretilmesi için teknolojik mekanizmaların araştırılmasına odaklanılmıştır. Demiryollarının ve buharlı gemilerin gelişmesi insanların ve üretilen ürünlerin bir yerden başka bir yere daha hızlı seyahat etmesini sağladığından en belirgin fayda bu dönemde “*ulaşım sektöründe*” olmuştur (Narvaez Rojas vd., 2021: 6).

Bu toplumda iki tane endüstri devrimi yaşanmıştır. Bunlardan ilki birinci endüstri devrimi, bilinen adıyla Endüstri 1.0'dır. İlk endüstri devrimi 1712 yılında Thomas Newcomen tarafından buhar makinesinin icadı ve 1760'larda James Watt tarafından geliştirilmesi ile başlamıştır (Teker ve Koc, 2019: 305). Bu zamana kadar herhangi bilinen bir motor gücü yoktur. Birinci endüstri devrimi 1830 yılına kadar devam etmiştir. Buhar makinesinin icadı demiryolu ile tekstil sanayini, gemi inşa sanayisini ve tarım sektörünü etkilemiş, su ve buhar gücüyle mekanik üretim başlamıştır (Derya, 2018: 2-3). Dünya tarihi içerisinde birinci endüstri devrimi, çok önemli ekonomik, sosyal ve siyasi içerikli olaylara sahne olmuştur. Devrimden sonra küçük üretim yerleri yerini büyük fabrikalara bırakmış, üretimde verimlilik meydana gelmiş, maliyetler düşmüş ve yüksek oranda üretimler yapılmıştır. Bu devrimin doğal bir sonucu olarak köy ya da kır hayatından kentteki büyük fabrikalara işçi akını başlamış ve göçle beraber bazı sosyolojik ve antropolojik durumlar meydana gelmiştir. Ayrıca yine bu dönemde büyük nüfus artışları meydana gelmiştir (Küçükkalay, 1997: 52).

Birinci endüstri devriminden sonra ise toplumlar, ikinci endüstri devrimini, daha çok bilinen adıyla Endüstri 2.0 devrimini yaşamışlardır. Bu dönem 19. yy.ın sonundan 1970'lere kadar sürmüş ve endüstriyel ürünlerin hem hacim hem de çeşitlilik açısından çok büyük değişimlere uğradığı ve geliştiği bir dönemi temsil etmiştir. Bu dönemin başlıca teknolojik yenilikleri; elektrik, elektronik, mekanik cihazlar ve arabaları içermektedir. Endüstri 2.0 ürünleri bugün hala yaygın olarak kullanılmaktadır (Yin vd., 2017: 1). Endüstri 2.0, Henry Ford öncülüğünde otomotiv sektöründe çok sayıda büyük değişikliklerin meydana geldiği (seri üretim, T model otomobil vb.), seri üretim ve montaj hattı kavramlarının iş hayatına girdiği ve bunların düzenli hale getirilmesiyle ortaya çıkan bir süreçtir. Bu kapsamda elektrik, ilk kez fabrikalarda kullanılmaya başlanmıştır. Demir-çelik kullanımı önem kazanmış ve ağır sanayi gelişmiştir. Petrol ve petrol türevi ürünler hızla sanayi alanında kullanılmaya başlanmış, içten yanmalı motorlar geliştirilmiştir. Bu dönemde üretimler artmış ve maliyetler düşmüştür. Bu devrimin liderleri İngiltere, Almanya ve Japonya'dır (Esmer ve Şaylan, 2019: 2). Bu devrim, kısaca sanayi devrimi ile seri üretimin gerçekleştirildiği dönem olarak adlandırılabilir ve bu dönem 20. yy. sonuna kadar

devam etmiştir. Bu aşamadan sonra insanlar, bilgi toplumuna kısaca Toplum 4.0’a geçiş yapmışlardır.

3.1.4. Bilgi Toplumuna Geçiş (Toplum 4.0)

Toplumlar, sanayi devrimini yaşadktan sonra geçişken bir süreçle beraber tam olarak sanayi toplumunu bitirmeden bir sonraki toplumun en temel özelliği olan bilgiyi içselleştirmeye başlayarak “bilgi toplumuna” geçiş yapmıştır. Bu toplumun kilit anahtarı “bilgi”dir (Harayama, 2018: 3). Bilgi çağı, sanayi toplumuyla gelen tecrübelerin adeta bir yansımasıdır ve orada yaşanan ve elde edilen birikimlerin uygulanabilir bir hale gelme sürecidir. Gelişen ve hızla adapte olunan BİT sayesinde bilgi, çok daha hızlı hareket etmiş, çoğalmış ve paylaşılarak günlük yaşantıda kullanılır hale gelmiştir (Arı, 2021: 460). Bu zamanda üretilen bilgi, önceki dönemlerde üretilen bilgiye göre oldukça fazladır. Bu çağda, teknolojiler, bilgi kullanımını basitleştirmiştir. Bu durum sosyal, kültürel ve ekonomik faaliyetlerde daha belirgindir, çünkü bunlar insanlara ve bilginin tüm dünyada hızlı ve doğru bir şekilde yayılmasına izin veren birbirine bağlı teknolojik yeniliklere odaklanmıştır. Bu toplumun devrimi, bilginin hazırlanması ve dağıtılması sayesinde, BİT’i kullanan bireyler arasında bilgiye erişimi ve etkileşimi içerir. Nesneler ve insanlar dünyanın herhangi bir yerinde birbirlerine bağlıdır. Örneğin, Google arama motoru, bilgiye erişimi teşvik eden ve sorularımızı yanıtlamak için kolayca kullanılan bir arama motorudur. Ek olarak, sosyal medya insanları dünyadaki olaylar, haberler veya tam o anda gerçekleşen olaylar hakkında bilgilendirir (Narvaez Rojas vd., 2021: 6). Bunun kullanımın yaygınlaşması da bilginin paylaşılması ve yaygınlaşması açısından önemlidir.

Gültan (2003), bilgi toplumunu;

“En temel meta konumundaki bilginin, yaşamın her alanında her geçen gün artan bir hızla ve küresel ölçekte, sürekli akıp arttığı, esneklik, çeşitlilik, yaratıcılık, yenilik gibi kavramların belirleyici olduğu, eğitilmiş bireyin ön plana çıktığı, etkileşimi son derece yüksek, şebeke yapısında bir toplum” olarak tanımlamaktadır (Gültan, 2003).

Masuda (1990), bilgi toplumunun, aslında temelde dönüşümcü teknoloji olan bilgisayar teknolojisine dayandığını ve bu teknolojinin enformasyon, bilgi ve

teknolojik üretimi büyük oranda artıracığını vurgulamıştır. Ayrıca, enformasyon ağını, “çok sayıda insan arasında geniş bir alanda telefon ya da telgraf ağları ile enformasyon aktarılması olarak tanımlamakta ve bu ağı, bilgisayarlar vasıtasıyla diğer ağlarla birleşerek büyüdüğünü böylece “yaşayan bir beden ya da organizmaya” benzediğini” ifade etmektedir (Masuda 1990’dan aktaran Aktaş, 2007: 185). Bir diğer ünlü kuramcı Alvin Toffler da “enformasyon toplumu” anlayışına yakın bir görüş sergilemektedir. Toffler da tıpkı Masuda gibi bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişim ve dönüşümlere odaklanmıştır. Teknolojiyle gelen bilginin toplumu tümünden değiştireceğini, yeni uygarlığın “yeni davranış kuralları getirerek, bizi standartlaşmadan, senkronizasyondan, merkezcilikten, enerji, para ve iktidarın tek merkezde toplanmasından uzaklaştırdığını” belirtmektedir. Toffler’a göre toplumların evrimsel gelişimine benzer şekilde insanlık tarihinde üç büyük değişim dalgası vardır ve bu değişim dalgaları bir öncekini yok ederek ilerlemiş ve ortaya yeni şeyler koymuştur. Birinci dalga’nın adı ‘Tarım Devrimi’, ikinci dalga’nın adı ‘Sanayi Devrimi’ ve üçüncü dalga’nın adı ise ‘Sanayi-Sonrası Devrim’ olarak üç farklı sınıflandırmaya gitmiştir. Bunların her birisi “uygarlık dönüşümlerini” temsil etmektedir. Son dalga olan üçüncü dalga’nın temelinde yatan itici güç, “bilgi ve iletişim teknolojileri”dir. Toffler’a göre üçüncü dalga toplumu şöyle ifade edilebilir (Aktaş, 2007; Toffler, 2008): “Bu uygarlığın birçok yanı geleneksel Sanayi Toplumu ile çelişki halindedir. Bir yandan çok daha teknolojiktir, bir yandan da anti endüstriyel bir yapı göstermektedir.”

Toplum 4.0 ya da bilgi toplumu için farklı adlandırmalar da mevcuttur. Bu adlandırmalar kendi içinde zengin bir çeşitlilik sunarken aynı zamanda bünyesinde çelişkiler de barındırmaktadır. Yeni toplumu Amitai Etzioni “modern-modern sonrası çağ”, George Lichtheim “burjuva-sonrası toplum”, Herman Kahn “ekonomi-sonrası toplum”, Murray Bookchin “kıtık-sonrası toplum”, Kenneth Boulding “uygarlık-sonrası toplum” ve Daniel Bell ise “sanayi-sonrası toplum” olarak adlandırmaktadır. Yeni toplum kavramına daha olumlu yaklaşanlar ise şöyledir; Peter Drucker “bilgi toplumu”, Paul Halmos “kişisel hizmet toplumu”, Ralf Dahrendorf “hizmet sınıfı toplumu” ve Zbigniew Brzezinski “tekntronik toplum” olarak adlandırmaktadır (Frankel, 1991: 15). 20. yy.da Endüstri 3.0, Endüstri 1.0 ve 2.0’a kıyasla daha bilindik

olan “*dijital devrim*” kavramıyla ortaya çıkmıştır, çünkü bugün yaşayan çoğu insan üretimde dijital teknolojilere dayanan endüstriyel gelişimlere aşınadır. Bu bağlamda bakıldığında Endüstri 3.0 birçok ülke için bilgisayar ve bilgi ve iletişim teknolojisi endüstrilerindeki büyük gelişimin doğrudan bir sonucudur ve halen de öyle kabul edilmektedir (Liao vd., 2017: 3612).

Endüstri 3.0, dünyada hızla gelişen BİT kapsamında üretimin otomasyonu ve Programlanabilir Mantıksal Denetleyici-Programmable Logic Controller’lerin gelişmesiyle beraber ortaya çıkmıştır ve bu dönem 2011 yılında kadar sürmüştür. Yine bu dönemde internet ve bilgisayar teknolojileri çok hızlı bir şekilde gelişmeye başlamıştır. Sanayi ve ticaret hareketleri ve ilişkileri hızla küreselleşmeye başlamış ve dışa açık bir ekonomi birçok devletin gündemine girmiştir. Ayrıca Endüstri 3.0 döneminde elektronik ürünlerin ürün yaşam döngüleri de azalmış ve hızlı bir üretim ve tüketim dönemine geçilmiştir (Yin vd., 2017: 852).

Harayama (2018), Toplum 4.0’ı “*Maddi olmayan varlıkları bilgi ağları vasıtasıyla birbirine bağlayarak artan katma değer gerçekleştiren bir bilgi toplumu*” olarak tanımlamaktadır. Ayrıca bu çağın ekonomik türü, “*dijital ekonomi ve maddi olmayan ekonomi*” olarak adlandırılmıştır (Salgues, 2018b: 74). Bu topluma bilgisayarın ortaya çıkması ve internetin hızla yayılmasıyla beraber bilginin anlık olarak paylaşılması imkânından dolayı bilgi toplumu denilmiştir.

Toplum 4.0 veya bilgi toplumunda, üretim ortamındaki karşılıklı bilgi alışverişi ve bu durumdan anlamlı bir veri üretme süreci kendi başına yeterli değildir ve işçiler ile makinelerin iş birliği bu toplumda oldukça zordur (Peraković vd., 2020). Bu yüzden yeni bir toplumsal gelişime ihtiyaç duyulmuştur ve bu kavrama “Endüstri 4.0” denilmiştir. Endüstri 4.0 temelde verimliliğe odaklanırken yeni çıkan toplumsal yapı verimliliğin de ötesine geçmekte, konuya çok daha bütüncül bakmaktadır. Bu yeni toplumsal evrimde, süper akıllı bir topluma ulaşmak için Toplum 4.0’ı yükselten bir bilgi topluluğu ortaya çıkmıştır (Žižek vd., 2021: 2) ve bunun adı Toplum 5.0 ya da diğer bir adıyla Endüstri 5.0 kavramıdır.

3.1.5. Bir Gelecek Tasavvuru: Süper Akıllı Toplum Yapısı (Toplum 5.0)

Toplum 4.0 temeline dayalı bir devrim olan Endüstri 4.0, endüstriyel üretimde lider ülkelerden birisi olan Alman Hükümeti tarafından 2011 yılında imalat sanayisindeki güçlü rekabet gücünü korumak için ortaya atılmış bir girişimdir (Kagermann vd., 2016). Diğer bir küresel güç olan Çin, imalatının yüksek katma değere geçmesini ve küresel bir lider olmasını teşvik etmek için "Çin İmalatı 2025" planını oluşturmuştur. Tüm bunlarla rekabet edebilmek ve toplumsal sorunlarına çözüm bulabilmek için Japon Hükümeti, akıllı topluluk, akıllı altyapı, akıllı fabrika ve diğer dijital dönüşümleri kapsayan ve bir nevi Endüstri 4.0'a karşı bir tepki olarak (Kiepas, 2021: 2) akıllı bir toplum yapısını temsil eden olan "Toplum 5.0 (Society 5.0)" kavramını ortaya atmıştır (Fukuyama, 2018; Ávila-Gutiérrez vd., 2022). Bu bağlamda Toplum 5.0, Endüstri 4.0'ın kronolojik olarak bir devamı ya da alternatifi olarak kabul edilmemektedir (Carayannis ve Joanna Morawska-Jancelewicz, 2022: 3445).

Toplum 5.0 kavramı, Japonlar tarafından ortaya atılan bir hayal gücü toplumunu temsil eder. Toplum 5.0 kavramının çıkış noktasına bakılacak olunursa, Japonya'da 1996 yılından itibaren "Beş Yıllık Temel Planlar" uygulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda son Beş Yıllık Temel Plan (2016-2020), dört temel yapıya sahiptir. Bunlar sırasıyla (Deguchi vd., 2020: 11):

- Gelecekteki endüstri ve sosyal dönüşümün gelişimi için yeni değer oluşturmak,
- Ekonomik ve sosyal zorlukları ele almak,
- Bilim, Teknoloji ve İnovasyonun temellerini güçlendirmek ve
- Yenilik için insan kaynakları, bilgi ve sermayeden oluşan sistematik bir döngü oluşturmaktır.

Toplum 5.0 ya da Süper Akıllı Toplum kavramı da yukarıdaki dört temel yapı üstüne kurulmuş olan Bilim ve Teknoloji ile ilgili son "Beş Yıllık Temel Plan"la başlamış ve ilk olarak 2015 yılında Japonya'da stratejik bir ulusal siyasi girişimle ortaya çıkmıştır (Ferreira ve Serpa, 2018; Gladden, 2019). Ardından Toplum 5.0 kavramı, Japonya'da Eğitim, Kültür, Spor, Bilim ve Teknoloji Bakanlığı (MEXT) ve Ekonomi, Ticaret ve Sanayi Bakanlığı (METI) yönetiminde Bilim, Teknoloji ve

Yenilik Konseyi tarafından 2016 yılında ortaya konan ve Japonya Bakanlar Kurulu tarafından kabul edilen ve ekonomik odağın sanayiden topluma kaymasını temel alan Beşinci Bilim ve Teknoloji Temel Planı'na dahil edildiğinde ilk kez resmi politika haline gelmiştir (Foerster-Metz vd., 2018; Fukuyama, 2018; Keidanren, 2018; Deguchi vd., 2020; Fukuda, 2020; Holroyd, 2020). Beşinci Bilim ve Teknoloji Temel Planı, temel olarak, bilimsel ve teknolojik yeniliklerin yönlendirdiği bir gelecek toplum vizyonu olan “*Toplum 5.0*” fikrini önermektedir (Deguchi vd., 2020: 11-12). Ayrıca bu planda, “*inovasyonun tanıtılması*”, “*uluslararasılaştırılma*” ve “*süper akıllı toplumun geliştirilmesi*” gibi faaliyetler yer almaktadır (Eren, 2020: 182). Bu kavramın uluslararası arenada ilk kez ortaya çıkış süreci ise 2016 yılının Nisan ayında Japonya’da toplanan G7 zirvesinde olmuştur ve Toplum 5.0 kavramı bu zirvede Japonya tarafından tüm dünyaya duyurulmuştur (Nagasato, 2018: 4; Bayramoğlu ve Hasdemir, 2021: 36). Japonların ortaya attığı bu kavramın başarılı olabilmesi ve hedeflenen düzeye ulaşabilmesi için çok önemli olan anahtar kavram ise hem özel sektörde hem de kamuda hızlıca gerçekleştirilmesi gereken “*Ar-Ge yatırımlarıdır*” (Harayama, 2018; Arsovski, 2019).

Toplum 5.0 kavramı, özel sektör temsilcileri ile tartışılarak iş birliği bir şekilde ortaya konulmaya çalışılmış ve Keidanren (Japonya İş Federasyonu) ve çoğu büyük şirket olan üye şirketler tarafından da geniş çapta ilgi görmüş ve desteklenmiştir. Bu yakın iş birliği, odaklanılan sektörlerde Toplum 5.0’ı gerçekleştirmeye yönelik yaklaşımlar geliştirmeye çalışan “*Sanayi-Devlet Komitelerinin*” oluşturulmasıyla sonuçlanmıştır (Islam vd., 2020: 2014-2015).

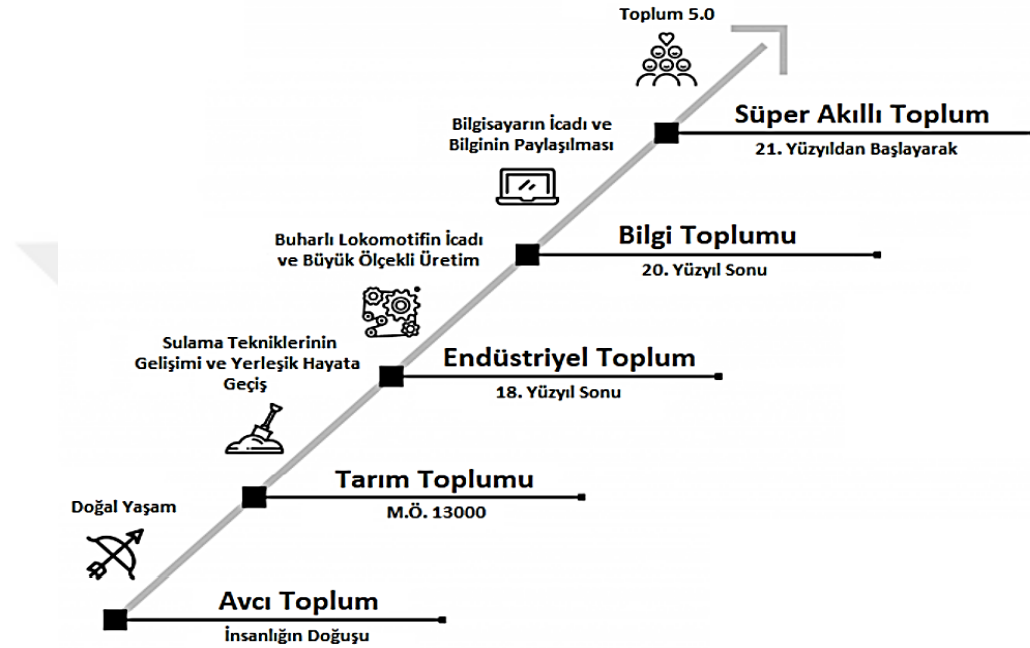
Toplum 5.0 yapılanması köklü teknolojik değişikliklerin meydana geldiği Endüstri 4.0’ın bir etkisi veya gelişiminin sonucudur. Ancak Japon devleti, Toplum 5.0’ı, Endüstri 4.0 tarafından üretilen uluslararası rekabet, yenileme gerektiren endüstriyel altyapı, doğal afetler, terörizm, çevre sorunları, yaşlanan nüfusa destek ve doğal kaynakların kıtlığı gibi sorunlara bir yanıt olarak görmektedir (Salimova vd., 2019). Toplum 5.0’ı anlamak ve benimsemek demek Endüstri 4.0 ile insanlığın hayatına giren yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti, bulut bilişim ve robotların kullanımı gibi teknolojilerin daha da gelişmesi, işletmelerin ve ülkelerin dijital dönüşümü gerçekleştirerek toplumların yararına hizmet etmesi demektir (Granrath,

2019; Mavrodieva ve Shaw, 2020). Yani bir nevi Toplum 5.0'ın temelinde yatan kavram, verilerin “*gerçek dünyadan*” toplanması, bilgisayarlar tarafından işlenmesi ve sonuçların gerçek dünyada uygulanması sürecidir (Deguchi vd., 2020: 11).

Oluşma süreci çok yeni olan süper akıllı toplumsal yapı henüz dünyanın birçok yerinde farkında varılan ve ülkelere yayılan bir kavram değildir. Japonya başta olmak üzere, Almanya, İspanya, Amerika gibi ülkeler konu üzerinde ciddi Ar-Ge çalışmaları yapmaya devam etmektedir. Özellikle gelişmiş ülkelerin yapay zekâ, nesnelerin interneti, her şeyin interneti, robotlar ve büyük veri alanlarındaki yatırımları gelecek on yıllara damga vuracak yatırımlardır. Bu toplum yapısının geliştirilmesi için büyük çaba gösterilmesinin nedenleri arasında yaşlanan nüfusa karşı çözümler geliştirilmesi ve sanal dünya ile gerçek dünyanın bir arada işler hale dönüştürülmesi sayılabilir. Bu sayede sadece toplumlar değil, işletmeler, organizasyonlar ve devlet gibi kurumlar da Toplum 5.0 sürecinde kendilerine yer bulacaklar ve bu değişim ve dönüşümün içinde olmak durumunda kalacaklardır. Modern toplumun yaşlanan bir toplum olması, insanlar arasındaki hareketliliğin kısıtlanması, bölgesel farklılıklar ve bireylerin sosyal yaşama katılımındaki durgunlukları gibi sosyal sorunlar bu toplumun önemli çıkmazları arasındadır (Žižek vd., 2021: 1). Özellikle ilerleyen yıllarda bu tür sorunları çözmek için sağlık, ekonomi, finans, eğitim vb. alanlarda Toplum 5.0'ın yansımaları sık sık görülecek ve bu alanlardaki yatırımlar büyük oranlarda artış gösterecektir. Çünkü Toplum 5.0'ı anlamak için eğitimli bir toplum varlığı gereklidir. Bu yüzden tüm alanlarda bir değişim ve dönüşümün varlığı kaçınılmazdır. Bu bağlamda örneğin Japonya, yaşlanan ve gittikçe küçülen bir nüfusun yol açtığı ekonomik ve sosyal sorunları çözmek ve geleceğe hazırlanmak için ülke genelinde 200'den fazla akıllı şehir projesi çalışması yürütmektedir (Igata ve Glosserman, 2021: 36). Diğer bir örnek Japonya'da eğitim alanında uygulanan yapay zekâ, uzaktan eğitim, sanal gerçeklik ile ders işleme yöntemleri, fiziksel bir sınıf olmadan eğitimi sürdürme gibi çok çeşitli yöntemlerle öğrencilere ulaşılmakta ve eğitim-öğretim faaliyetleri sürdürülebilmektedir (Masami, 2021: 2; Narvaez Rojas vd., 2021: 11).

Son yıllarda Toplum 5.0 literatürü gelişmekte ve konuyla ilgili birçok yeni çalışma yayımlanmaktadır. Bunların arasında Žižek ve arkadaşlarının (2021) çalışması konuya farklı bir açıdan yaklaşmakta ve Toplum 5.0'dan sonra gelecek olan Toplum

6.0 kavramına odaklanmaktadır. Toplum 5.0, Japonya tarafından ortaya atılan ve diğer ülkelerin de er geç karşı karşıya kalacağı sürdürülebilir bir kalkınma hedefleyen ideali temsil etmektedir. Bu, insanlığın mevcut sosyo-ekonomik krizi aşması için yetersiz olabilmekte ve çözüm olarak “Refah Toplumu 6.0” ya da Toplum 5.0’in bir sonraki aşaması olan “Toplum 6.0” şeklinde bir model olarak ortaya çıkabilecektir.



Şekil 3.1. Toplum 5.0 kavramının evrimsel tarihi
Kaynak: (Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2021: 10).

Şekil 3.1’de Toplum 5.0 kavramının evrimsel tarihinin aşamaları verilmiştir. Özetle, Toplum 1.0 (avcı-toplayıcı toplum), insanlığın doğuşuyla başlayan ve MÖ. 13.000 civarına kadar süren dönemi; Toplum 2.0 (tarım toplumu), MÖ. 13.000’den başlayan ve 18. yy. sonuna kadar süren dönemi; Toplum 3.0 (sanayi-endüstri toplumu), 18. yy.dan 20. yy.ın ikinci yarısına kadar süren dönemi; Toplum 4.0 (bilgi toplumu) 20. yy.dan 21. yy.a kadar süren dönemi temsil etmektedir. Toplum 5.0 yani süper akıllı toplum ise 21. yy.dan günümüze ve hatta daha da ilerisine tekabül eden dönemi temsil etmektedir.

3.2. Toplum 5.0 Kavramının Tanımı ve Temel Amaçları

Toplum 5.0 kavramı, dünyaya ilk olarak 2017 yılında Almanya’nın Hannover şehrinde düzenlenen CeBIT Bilişim Teknolojileri Fuarı’nda Japonya Başbakan Shinzo Abe tarafından teknolojinin toplumlar için bir tehdit değil, yardımcı olduğu şeklinde

tanıtılmış ve “*Toplum 5.0’in, bilim ve teknolojinin öncülüğünde, Endüstri 4.0 ve dijitalleşmenin sunduğu imkânlarla dönüşen bir toplum anlayışına sahip olduğuna*” işaret edilmiştir (Önday, 2020; Akın vd., 2021; Bilgi Teknolojileri ve İletişim Kurumu, 2021).

Beşinci Bilim ve Teknoloji Temel Planı çerçevesinde ilgili tüm taraflar, Toplum 5.0 kavramının Birleşmiş Milletler'in Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarıyla (SKA'lar) uyumlu olması ve sürdürülebilir, eşitlikçi ve insan merkezli bir toplumun kurulmasını sağlayacağı konusunda fikir birliğine varmışlardır (UNESCO, 2019; Deguchi vd., 2020; Islam vd., 2020). Japonya, bu kavramı geniş bir alana yaymayı ve uygulanması konusunda diğer ilgili ülkelerle birlikte çalışmayı amaçlamaktadır (Mavrodieva ve Shaw, 2020: 4). Japonya'nın tüm bu eylemleri, Covid-19 pandemisinin etkisinde bütünsel bir toplumsal paradigmaya dönüşmekte ve tüm toplumları aslında Toplum 5.0'a hazır hale getirmektedir (DeWit vd., 2020: 3). Toplum 5.0'ın uygulanmasının sadece politik-ideolojik bir kavram olmadığını ortaya koymak için, inovasyon politikası (hükümet tarafından), girişimci ruh (toplum tarafından) ve girişimcilik becerileri (sivil toplum ve kurumlardan) gibi çeşitli boyutların entegre edilmesi gerektiği açıktır (Yousefikhah, 2017: 38). Toplum 5.0 bağlamında bölge, yaş, cinsiyet, dil vb. ne olursa olsun, yenilik gerektiren şeyler ve hizmetler oluşturulurken insanların çeşitli ihtiyaçları göz önünde bulundurulmakta ve ayrıca inovasyon, sanal dünya ile gerçekliği bir araya getirmektedir (Fukuyama, 2018).

Süper akıllı toplum ya da Toplum 5.0 kavramlarının Japonya'daki öncüsü olan ve Türkiye'deki Türk Sanayicileri ve İş İnsanları Derneği (TÜSİAD) ve Müstakil Sanayici ve İş Adamları Derneği (MÜSİAD) benzeri bir kuruluş olan Keidanren (2016) tarafından hazırlanan Toplum 5.0 ile ilgili ilk raporda, toplumların gelişimi beş aşamaya ayrılmıştır. İlk toplum yapısının Toplum 1.0 olarak adlandırılmasının ardından geçen zamanda içinde yaşanan değişim ve dönüşümlerle beraber günümüzdeki toplum aşamasına Toplum 5.0 adı verilmiştir. Bu evrenin temelinde dijital dönüşümün sosyal sorunları çözmek ve değer oluşturmak için farklı insanların hayal gücü ve farklı düşünceleriyle birleştiği bir “*Hayal Gücü Toplumu*” oluşturmak yatmaktadır (Keidanren, 2018: 11). Başka bir deyişle, değer oluşturma sürecinin arka planında, verimlilik temelinde hareket eden sürdürülebilirliğin yanı sıra insanlık

gelişiminin de sürece dahil edildiği akıllı bir toplum yapısının oluşturulması yatmaktadır (Fukuda, 2020). Toplum 5.0 kavramının kökenleri, en azından bilim, teknoloji ve inovasyon politikası üçgeninin “*teknoloji güdümlü*” bir yaklaşımdan daha ziyade “*toplum merkezli ve meydan okuma güdümlü*” bir yaklaşıma geçişi yansıtmaktadır (Harayama ve Carraz, 2018: 37).

Salgues (2018b: 32), Toplum 5.0 kavramına ait temel kavramları; “*uyarlanabilirlik, çeviklik, hareketlilik ve eylemlilik*” şeklinde sıralamıştır. İşletmeler ya da toplumlar, “*uyarlanabilirlik, çeviklik, hareketlilik ve eylemlilik*” ile üretim süreçlerinde üretim faktörlerinin sınırlı kullanımını temel almakta ve sonuç olarak ortaya çıkan bu durum, Endüstri 4.0’ın uygulanması bakımından da önem arz etmektedir.

İlgili literatür tarandığında Toplum 5.0 hakkında birçok yazar tarafından çeşitli tanımlamalar yapıldığı görülmektedir. Aşağıda Çizelge 3.1’de yer alan tanımlamalardan bazıları yazarların görüşlerine istinaden oluşturulmuştur. Tanımlara bakıldığında henüz tek bir tanım üzerinde uzlaşma olmadığı görülmektedir. Ancak ilgili tanımlar genel olarak; “*dijital dönüşüm, siber-fiziksel sistemler, sosyal sorunlar, toplumsal birlikte yaşama, farklılıkların aşılması, insan hayatına giren yapay zekâ, nesnelerin interneti, ulaşılabilirlik ve süper akıllı toplum oluşturma*” gibi kavramlar etrafında şekillenmektedir.

Çizelge 3.1. Literatürde yer alan Toplum 5.0 tanımları

Yazar (lar) ve Yıl	Tanımlar
Council for Science, Technology and Innovation, (2016)	Gerekli mal ve hizmetleri, ihtiyaç duyan kişilere gereken zamanda ve doğru miktarda sunabilen; çok çeşitli sosyal ihtiyaçlara tam olarak cevap verebilen; her türlü insanın rahatlıkla kaliteli hizmet alabildiği; yaş, cinsiyet, bölge ve dil farklılıklarının aşılabildiği bir toplumdur.
Keidanren, (2016)	Toplum 5.0, Siber-Fiziksel Sistemleri (SFS), Nesnelerin İnterneti, Büyük Veri teknolojileri ve Yapay Zekâ ile her sektöre ve toplumsal sorunları ele almak için toplumun tüm yönlerine entegre etmeye yönelik bir Japon girişimidir.
Harayama ve Carraz, (2018)	İhtiyaç duyulan mal ve hizmetleri ihtiyaç sahiplerine gereken zamanda ve doğru miktarda sunabilen bir toplum; çok çeşitli sosyal ihtiyaçlara tam olarak cevap verebilen bir toplum; her türden insanın kolaylıkla kaliteli hizmet alabildiği, yaş, cinsiyet, din ve dil farklılıklarını aşabildiği, dinç ve rahat bir yaşam sürebildiği bir toplumdur.
Salimova vd. (2019)	'Büyük veri' sonuçlarının işlenmesi temelinde insanlık için optimal olan, fiziksel ve siber uzayın insanlar için ayrılmaz bir bütün haline geldiği, sosyal sorunları BM 2030 SKA’lar hedefleri doğrultusunda çözen, yeniliklerin güvenliğini ve çevre dostu olmasını ve sürdürülebilir

Çizelge 3.1.'in devamı

	ekonomik büyümeyi sağlayan, sürdürülebilir bir şekilde gelişen sosyal-ekonomik ve kültürel bir sistemler bütünüdür.
WEF, (2019)	İnsanlardan, topluma dağılmış çeşitli ihtiyaçları ve zorlukları ve bunları çözmek için senaryoları belirlemek için zengin hayal güçlerini kullanmaları ve dijital teknolojileri ve verileri kullanarak bu tür çözümleri gerçekleştirmek için becerilerini kullanmaları beklenmektedir. Kısaca Toplum 5.0, bizi sürdürülebilir kalkınmaya götüren “problem çözme” ve “değer oluşturma”yı sağlamak için dijital dönüşümün çeşitli insanların becerileriyle birleştiği bir Hayal Gücü Topluluğudur.
Savaneviciene vd. (2019)	Toplum 5.0 girişi, çeşitli sorunları çözmeyi ve inovasyonun sanal dünyayı ve gerçekliği bir araya getirdiğinde Süper Akıllı Toplumu oluşturmayı hedefleyen, bireysel yenilikçiliğe önem veren ve uzun vadeli bir perspektifte geliştirilen bir kavramdır.
Bejanaro, (2020)	Teknolojinin olası olumsuz etkilerine karşı koymak için Japon Hükümeti tarafından ortaya atılan ve dijital dönüşümün bireylerin hayallerine güç verdiği ve ayrıca daha sürdürülebilir ve kapsayıcı bir toplum oluşturulmasına katkıda bulunduğu bir gelecek vizyonudur.
Deguchi vd. (2020)	Bilgi ve İletişim Teknolojilerini sonuna kadar kullanarak fiziksel alanı (gerçek dünya) ve siber alanı birleştiren bir girişim aracılığıyla, gelecekteki toplumumuz için ideal bir form; “süper akıllı bir toplum”dur.
Fukuda, (2020)	Toplum 5.0 vizyonu, çeşitli potansiyel ihtiyaçları karşılamak için ürün ve hizmetlerin kolayca sağlanacağı ve aynı zamanda bölgesel, kuşaksal, dilbilimsel gibi çeşitli boşlukları azaltarak tüm insanların rahat ve dinç bir yaşam sürmesi için ürün ve hizmetlerin kolayca sağlanacağı insan merkezli bir toplumdur.
Sampoerno ve Herwandito, (2021)	Toplum 5.0, toplumların Siber-Fiziksel Sistemle birbirine bağlı çeşitli değerlere sahip olduğu, böylece farklı nesillerden bireylerin güvenli ve rahat bir şekilde yaşayabileceği ve Endüstri 4.0'ın ortaya çıkardığı sorunlara cevap olan süper akıllı bir toplumdur.
Cabinet Office, (2021)	Siber alanı ve fiziksel alanı yüksek oranda bütünleştiren bir sistemle ekonomik ilerlemeyi sosyal sorunların çözümüyle dengeleyen insan merkezli akıllı bir toplumdur.
Whittaker, (2021)	Dijital dönüşümle fiziksel ve siber dünyaların yüksek düzeyde bütünleştiği, kimsenin geride bırakılmadığı, güvenli ve konforlu yaşamlar ve yeni büyüme fırsatları oluşturmak için herkesin birlikte çalıştığı, sürdürülebilir, insan merkezli bir toplum ya da kısaca “dijital dönüşüm yoluyla oluşturulan sürdürülebilir, insan merkezli bir toplum”dur.
Bu tezin yazarı, (2023)	Endüstri 4.0 ve dijital dönüşümle beraber bilgi ve iletişim teknolojilerinin başta işletmeler olmak üzere bireyleri, toplumları ve devletleri etkilemesinden ve dönüştürmesinden kaynaklı ortaya çıkan üretim ve teknoloji artışının siber-fiziksel alanlar oluşturarak insan odaklı bir şekilde kullanılmasıyla ve insanların refahını ön planda tutmasıyla ilgilenen bir kavramdır.

Kaynak: Yazar tarafından oluşturulmuştur.

Toplum 5.0 kavramı, Japonların öncülüğünde geliştirilen (Arsovski, 2019: 398), dijital dönüşümün sadece ekonomik alanda değil sosyal alanda da olması gerektiğini savunan, teknolojinin işletmelerin olduğu kadar insanlığın yararına da kullanılması gerektiğinin altını çizen, bu doğrultuda dijital dönüşümün olması

gerektiğini belirten ve “*süper akıllı bir toplum*” oluşturma hedefinin ön planda olduğu bir kavramdır (Deguchi vd., 2020: 3-4). Bugünün dünyası, küreselleşme, internet ve yapay zekâ ile tanımlanmaktadır. Bu kavramların yaşanılan çağa etkisi, doğal kaynakların azalması, küresel ısınma, artan ekonomik eşitsizlik ve terör gibi birtakım olumsuzluklardır (Sampoerno ve Herwandito, 2021: 1). Toplum 5.0 kavramı, bu sayılan olumsuzlukları en aza indirerek süper akıllı bir toplum oluşturmayı hedeflemektedir ve bu doğrultuda çaba göstermenin bir karşılığıdır. Örneğin tüm dünyanın karşı karşıya kaldığı iklim değişikliği meselesinde, birçok ülke 1997 yılında Kyoto Protokolünü imzalamıştır ve iklim değişikliğiyle mücadele etmeyi hedeflemiştir. Daha sonra 2015 yılında Paris Anlaşması imzalanmış ve bu doğrultuda 2021 yılında Glasgow şehrinde Birleşmiş Milletler İklim Değişikliği Konferansı (COP26) toplanmıştır. Bu konferansta sürdürülebilir bir dünyanın var olmasıyla ilgili konular görüşülmüştür (Deloitte, 2021; PWC, 2021b).

Çeşitli araştırmacılar, Toplum 5.0 paradigmasının ana karakteri olarak farklı yaklaşımlar geliştirmişlerdir. Bazı yazarlar özellikle yapay zekânın Toplum 5.0’ı şekillendiren ana karakter olarak ön plana çıktığını vurgulamıştır (Islam vd., 2020; Roblek vd., 2020; Narvaez Rojas vd., 2021). Diğer yandan bazı yazarlar ise Toplum 5.0’ın başlatıcısı olarak bilgi ve iletişim teknolojisini ön planda tutmuşlardır (Peraković vd., 2020; Tamai vd., 2021). Covid-19 pandemisinin dünyada alışlagelmiş dengeleri bozarak insanların tüketim alışkanlıklarını, işletmelerin iş yapış biçimlerini, yatırım şekillerini, tedarik zincirlerini, arz ve talep dengelerini değiştirdiği bilinmektedir. Küresel ölçekte birçok işletme pandeminin olumsuz etkilerini yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti, otonom araçlar, blok zincir ve robotlar gibi çeşitlik dijital teknolojilerden yararlanarak azaltmaya çalışmıştır (Donthu ve Gustafsson, 2020: 285). Ayrıca bu konuda, Islam ve diğerleri (2020), yapay zekâ, Covid-19 pandemisi ve Toplum 5.0 arasındaki ilişkiyi incelemişlerdir. İlişkinin dış çemberinde hükümet, akademi, endüstri ve sivil toplum vardır. Covid-19 pandemisi, teknolojiye dayanan (yapay zekâ, robotlar, nesnelerin interneti, büyük veri vb.) teknolojilerin benimsenmesinde itici bir güç olmuştur. Bu teknolojiler de Toplum 5.0 kavramına ulaşmak için inovasyon ve politikayla beraber itici bir güç oluşturacaktır. Ayrıca Covid-19 pandemisinin dijital dönüşümü hızlandırdığı bulgularına ulaşan

başka çalışmalar da vardır (Wade ve Shan, 2020: 215). Buna ek olarak, teknolojik ilerleme seviyeleri, altyapı desteği ve dijital inovasyonun hızı arasında farklılıklar olsa da “dijital” kuruluşlar Covid-19 pandemisi sırasında dijital dayanıklılık göstermişlerdir (Ben-Zvi ve Luftman, 2022: 2).

Toplum 5.0, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojilerinin (robotlar, yapay zekâ, nesnelerin interneti, artırılmış gerçeklik vb.) insanların ortak yaşamında, endüstride, sağlık hizmetlerinde ve diğer faaliyet alanlarında yalnızca ilerleme için değil, aynı zamanda herkesin refahı için aktif olarak kullanıldığı bir toplumdur (Fukuyama, 2018: 48). Bu bağlamda Japonya’da Panasonic, NEC, Toyota, Fujitsu ve Hitachi gibi büyük şirketler Toplum 5.0’ı kurumsal stratejilerine entegre etmeye başlamışlar ve bu konuda öncü olmuşlardır (Deguchi vd., 2020: 51). Örneğin Hitachi şirketi, Toplum 5.0 kapsamında yüksek risk içeren bir araştırma projesi başlatmış ve ortaya verilerden anlamlı bir değer oluşturmak için tasarlanan yapay zekâ temelli Lumada platformunu piyasaya sürmüştür. Lumada, Toplum 5.0’da öngörülen süper akıllı toplumun temellerinden birisi olma yolunda ilerlemektedir ve geleceğin teknolojisi örneğidir. Sistem, temelde BİT, Nİ ve YZ ile çalışmaktadır. Bu sistem aslında temel bir siber-fiziksel sistemin küçük bir parçasıdır (Holroyd, 2020: 6). Ayrıca Toplum 5.0’ın konumlandırılması, sanayi politikasının yeniden canlandırılması (ikinci dünya savaşı sonrası biçiminde olmasa da) ve devlet-piyasa etkileşiminin yeni biçimleriyle birlikte devlet-piyasa ilişkilerinin yeniden dengelenmesi olasılığını ortaya çıkarmaktadır. Bu da Japonların neden konuya ilgi gösterdiğinin adeta bir göstergesidir (Whittaker, 2021:12). Yine çeşitli endüstrilerde ve sosyal organizasyonlarda Nİ, robotik, YZ ve büyük veri gibi ileri teknolojilerin benimsenmesi, toplumların dönüşümünde önemli roller oynayabilirler. Bu teknolojiler, eve teslimatı otomatikleştirmek, tedarik değer zincirini optimize etmek, güç kaynağını stabilize etmek ve sera gazı emisyonlarını azaltmak, tarım endüstrisini dijitalleştirmek ve israfı azaltmak gibi birçok alanda kullanılabilir (Trehan vd., 2022: 50).

Toplum 5.0’ın temel amaçları için odaklanılan üç unsur vardır. Bunlar sırasıyla: (Keidanren, 2016: 10; Saracel ve Aksoy, 2020: 29):

- ***Bireysel reform yapılarak bireylerin gücünün artırılması (Bireyler):***
Japonlar, bireyin gücünü artırmak istemektedirler. Ayrıca çocuklar ve yaşlılar

da dâhil olmak üzere her birey, güvenli, emniyetli, rahat ve sağlıklı bir yaşam yani arzu ettiği tarzda bir hayat tarzı sürdürebilir.

- ***Şirketlerde reform yapılarak ortaya yeni değerlerin çıkarılması (Şirketler):*** Dijitalleşme ve iş modellerinin reformu yoluyla üretkenliğin iyileştirilmesi teşvik edilir, yeni iş modelleri ortaya konur ve aynı zamanda yeni ekonomi ve toplum, inovasyon ve küreselleşmeyi teşvik ederek sağlanabilir.
- ***Sosyal sorunların çözülerek daha iyi bir geleceğin oluşturulması (Sorunların Çözümü):*** Gittikçe azalan nüfusun artırılması, aşırı yaşlanan nüfusa uyum sağlanarak bunun getirdiği sosyal, siyasal, ekonomik ve toplumsal sorunlara çözüm bulunması, doğal felaketler için hazırlanılması, zengin ve güçlü bir gelecek oluşturulmaya çalışılması ve yeni iş ve hizmetlerin denizaşırı genişlemesi yoluyla, küresel ölçekteki sorunların çözümüne de katkı sunulması olarak sıralanabilir.

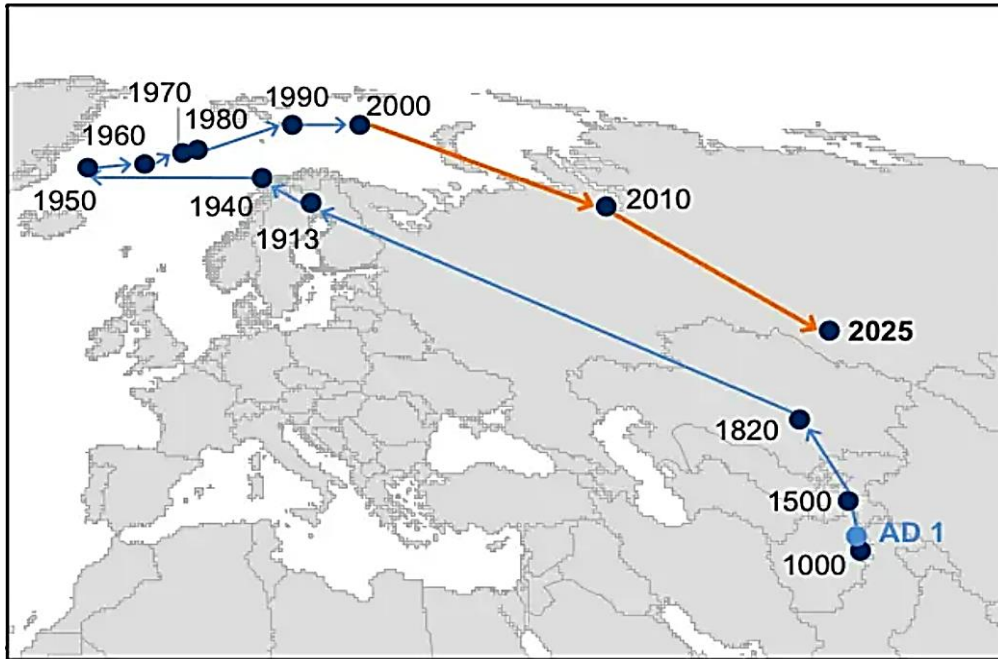
Yukarıdaki amaçlar çerçevesinde kısaca Toplum 5.0’ın amacı, Endüstri 4.0 ile gelen verimlilik ve teknolojik gelişmenin potansiyelini ortaya çıkararak insanların yaşam kalitesinde artışa gitmektir (Saracel ve Aksoy, 2020: 30). Bu amaçları gerçekleştirmek için ise dijital dönüşüm önemli bir rol oynamaktadır. Aynı zamanda dijital çağa geçişle beraber ortaya çıkan teknolojik gelişmelerden ve ürünlerden yararlanmak, sadece bireylerin değil tüm toplumsal paydaşların sorunlarına çözüm bulabilmek oldukça önemlidir. Diğer bir amaç, Toplum 5.0 girişimi, yukarıda bahsedilen sorunları çözmeyi ve farklı nesillerin bireylerinin güvenli ve rahat bir şekilde yaşayabilmesi için farklı değerlerin siber-fiziksel sistemler aracılığıyla birbirine bağlandığı sürdürülebilir bir toplum olan “*süper akıllı toplumu*” oluşturmayı amaçlamaktadır (Shiroishi vd., 2018; Peraković vd., 2020; Carayannis vd., 2020; KPGM Türkiye, 2021).

Diğer yandan Bryndin (2018: 12), Toplum 5.0’ın amacını, “*herkes için eşit fırsatlar oluşturmak ve aynı zamanda her bir bireyin potansiyelinin gerçekleşmesi için ortam sağlamaktan başka bir şey değildir*” olarak açıklamaktadır. Bu amaçla, Toplum 5.0 “kişinin kendini gerçekleştirmesinin önündeki fiziksel, idari ve sosyal engelleri kaldırmak için gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerini” kullanacaktır. Toplum 5.0 teknolojilerinin sadece bireylerin hayatta kalması için gereken minimum hizmetleri

sağlaması değil, hayatı daha anlamlı ve keyifli hale getirmesi beklenmektedir ve Toplum 5.0 kapsamında, insan-teknoloji etkileşimi “*sürdürülebilir, canlı, yaşanabilir insan merkezli bir dünya sağlamak*” için kullanılacaktır (Medina-Borja 2017: 235).

Toplum 5.0'ın amacı hem ekonomik kalkınmanın hem de toplumsal zorlukların çözümünün sağlandığı ve insanların tamamen aktif ve rahat yüksek bir yaşam kalitesinin keyfini çıkarabildiği insan merkezli bir toplum oluşturmaktır (Fukuyama, 2018). Bu amaç etrafında tüm ülkelerin dijital dönüşümü gerçekleştirmeleri ve ekonomiden politikaya, eğitimden sağlığa kadar bu doğrultuda hareket etmeleri gerekmektedir. Böylece dijital dönüşüm sağlanacak ve insanlar daha refah bir toplum haline geleceklerdir. Kavramın diğer bir amacı ise ekonomik büyüme ve refah elde etmek ve aynı zamanda toplumsal zorlukların üstesinden gelmek ve küresel toplulukların refahına katkıda bulunmaktadır (Arsovski, 2019: 776).

Toplum 5.0 kavramı, Almanya'nın öncü rol oynadığı “Endüstri 4.0” kavramına karşın Japonya'nın ekonomisini sürdürmesi, yeniden canlanması ve rekabet edebilirliğini sağlama stratejisi açısından karşı bir yanıt olarak değerlendirilmektedir (Kantei, 2014). Bu kapsamda bu başkaldırıyı anlamak için Şekil 3.2’de dünyada meydana gelen ekonomik paradigma değişiminin bir gösterimi vardır.



Şekil 3.2. Dünyanın ekonomik ağırlık merkezinin evrimi

Kaynak: (McKinsey Global Institute, 2012).

Şekil 3.2’de M.S. 1000’li yıllarda başlayan dünya ekonomik ağırlık merkezinin Güney Doğu Asya’ya kaymadan önceki paradigmal değişim hali yer almaktadır. 1900’lü yıllarda batıya kayan dünya ekonomik ağırlık merkezi, daha sonra tekrardan 2000’li yıllarda Çin’e, Hindistan’a ve Güney Doğu Asya’ya kaymaya başladığı görülmektedir. Bu ekonomik paradigma değişimleri içinde Endüstri 4.0’ı ve Toplum 5.0’, hatta Çin Mali 2025’i ve diğer ülkelerin ortaya koyduğu yeni dijital dönüşüm hedeflerini anlamlandırabilmek önem arz etmektedir.

Son olarak Toplum 5.0 kavramı yerine zaman zaman ve hatta bazen tam karşılığı olarak Endüstri 5.0 (Industry 5.0) kavramının kullanıldığı görülmektedir (Yalçiner, 2020). Güncel literatür henüz tam olarak gelişme göstermediği için böyle bir ayırım zaman zaman karşımıza çıkabilmektedir. İlgili kavram Japonların önderliğinde geliştiği ve onların kavramı “*Society 5.0 (Toplum 5.0)*” olarak adlandırmalarından dolayı bu tezin ruhuna uygun olarak “Toplum 5.0” kavramının kullanılması tercih edilmiştir. Ayrıca Toplum 5.0 kavramı yerine “*süper akıllı toplum, dijital toplum, dijitalleşen toplum, hayal gücü toplumu*” gibi kavramlar da kullanılmaktadır.

3.3. Toplum 5.0’ın Önceki Toplumlardan Farkları ve Temel Özellikleri

Toplum 3.0 ve 4.0 gittikçe kalabalıklaşan nüfusun refahı için seri üretim ve tüketim aracılığıyla ölçek ve verimlilik düzeyine ulaşmak peşindeydi. Bu toplumlarda geleneksel kural ve planlara uyulması ve planla-yap-kontrol et-eylem döngüsü takip edilmesi önemlidir. Mallar ve hizmetler tek tip ve verimlilik arayışında standartlaştırılmış süreçler uygulanmıştır. Toplum 5.0’ın Toplum 1.0-4.0 arasındaki toplumlardan birçok farkı bulunmaktadır. Son toplum yapısında özellikle bilgiyi ele alma ve kullanma şekli değişmiş, dijital teknolojiler daha belirgin hale gelmiştir. Yine Toplum 5.0’da ihtiyaçlar daha da çeşitlenecek ve arz tarafı bunları dijital teknolojilerle karşılamaya hazır hale getirecektir. İnsanlar, verimliliğe odaklanmaktan kurtulacak ve bireysel ihtiyaçların karşılanmasına, problemlerin çözülmesine ve değer oluşturmaya önem verilecektir. Toplamlar 3.0 ve 4.0’da insanlar, yüksek çevresel etkiye ve toplu kaynak tüketimine sahip modellere bağımlıydılar ve hayatlarını bu şekilde sürdürmek

zorundaydılar. Ancak Toplum 5.0'da veri kullanımı enerji verimliliğini ve âdem-i merkeziyetçiliği artırdığından, toplumlar geleneksel enerji ağlarına bağlı olmadan yaşamlarını sürdürme şansı elde edebilirler. Aynı zamanda, su temini ve atık yönetimi de hem teknolojik hem de sistemsal açıdan ilerleyecek ve insanların herhangi bir bölgede sürdürülebilir bir yaşam sürmesini sağlayacaktır. Bu da sadece büyük şehirlerde değil, farklı coğrafyalarda ve bölgelerde doğa ile uyumlu yaşamak için alternatifler sunacaktır. Yani toplumlar, temiz suya, enerjiye, gerekli altyapıya gelişen BİT sayesinde kolaylıkla erişebilecekler ve istedikleri yerlerde yaşamlarını sürdürebileceklerdir. Ayrıca paylaşım ekonomisi geliştikçe, çevre ve sağlık için daha iyi olan gıdalar büyük bir paya sahip olacak ve gıda israfı keskin bir şekilde düşecektir (Keidanren, 2018: 13-15).

Deguchi ve arkadaşları (2020: 120), Toplum 5.0 teriminin arkasındaki mantığı şu şekilde açıklamaktadırlar: “*Toplum 5.0, avcı-toplayıcı toplum, tarım toplumu, endüstriyel toplum ve bilgi toplumundan sonra bilimsel ve teknolojik yeniliklerin önderlik ettiği ve yeni dönüşümlerin ortaya çıkardığı yeni toplumu belirtmek için kullanılan bir çağrıdır*”. Özellikle ekonomik ve toplumsal olarak büyük ve köklü değişim ve dönüşümlere sahne olan Toplum 4.0'dan Toplum 5.0'a geçiş önem arz etmektedir. Çünkü Toplum 5.0'da herkes gelişmiş yeteneklere eriştikçe, Toplum 4.0'a kadar aşılamayan çeşitli kısıtlamalardan kurtulacak, farklı yaşam tarzlarını takip etme ve topluma katkı sağlama özgürlüğüne kavuşacaktır (Keidanren, 2018: 16).

Çizelge 3.2'de Toplum 4.0'dan Toplum 5.0'a geçerken yaşanan değişimler gösterilmektedir. Örneğin Toplum 4.0'da insanlar daha kısıtlı bir yaşam imkânına sahipken Toplum 5.0'da daha rahat ve özgür bir yaşam tarzına kavuşmaktadırlar. İnsanlar verimliliğe odaklanmaktan kurtulacaktır. Bunun yerine, bireysel ihtiyaçların karşılanmasına, problemlerin çözülmesine ve değer oluşturmaya vurgu yapılacaktır. İnsanlar farklılıkları üzerinden değil, oluşturdukları değer üzerinden öğrenebilecek ve çalışabileceklerdir. İnsanlar terörizm, afetler ve siber saldırılarla ilgili kaygılardan kurtulacak, işsizlik ve yoksulluk sorunun en aza indiği bir toplumsal hayat içinde güvenli bir şekilde yaşayacaklardır. İnsanlar kaynaklardan ve çevresel kısıtlamalardan kurtulacak ve herhangi bir bölgede sürdürülebilir bir yaşama sahip olma olanağına erişeceklerdir. Kısacası, Toplum 5.0, herkesin her zaman, her yerde, güven içinde ve

doğayla uyum içinde yaşayabileceği ve bir değer oluşturabileceği bir toplum amacı taşımaktadır (WEF, 2019).

Çizelge 3.2. Toplum 4.0'dan Toplum 5.0'a yaşanan değişiklikler

Değişkenler	Toplum 4.0	Toplum 5.0
Ekonomik Değerler	Verimlilik ve ekonomik değer oluşturma zorunluluğundan kurtulma	<i>Problem çözme ve değer oluşturma; değer oluşturan toplum</i>
Yaşam Biçimi	Bireysellik baskısından kurtulma	<i>Çeşitlilik; herkesin farklı yeteneklerini sergileyebileceği bir toplum</i>
Yoğunlaşma	Eşitsizlikten kurtulma	<i>Yerelleşme; herkesin istediği zaman, istediği yerde fırsat bulabileceği bir toplum</i>
Güvenlik Algısı	Kaygıdan kurtulma	<i>Esneklik; herkesin yaşayabileceği ve kolay bir şekilde zorlukları aşabileceği bir toplum</i>
Yüksek Çevresel Etki ve Kaynakların Toplu Tüketimi	Kaynak ve çevresel kısıtlılıktan kurtulma	<i>Sürdürülebilirlik ile çevre uyumu; insanların doğal yaşam ile uyumlu bir şekilde yaşadığı bir toplum</i>

Kaynak: (Keidanren, 2018; Eren, 2020).

Toplum 4.0 ve Toplum 5.0 ilişkisinin daha iyi anlaşılması için Peraković ve arkadaşları (2020: 208) şu örneği vermektedirler:

“Bir önceki toplum yapısında, bir fabrika tesisindeki çeşitli sensörlerden toplanan veriler bulutta saklanıyordu. Bu tür verileri analiz ederken çalışanlar, internet üzerinden bulut hizmetine veya siber alanda depolanan veri tabanlarına erişerek bu tür verileri arardı. Toplum 5.0'da ise fiziksel alandaki fabrika tesislerinde bulunan sensörlerden toplanan büyük miktardaki veriler yapay zekâ vasıtasıyla analiz edilerek hazır bir şekilde çalışanların önüne gelmektedir. Bu veriler sayesinde çalışanlar daha hızlı ve etkin kararlar alabilmektedir. Analiz sonuçları ise daha sonra çeşitli şekillerde fiziksel alanda çalışanlara tekrar gönderilmekte ve bu süreç her zaman tekrarlanabilmektedir. Bu süreç, nihai ürün veya hizmeti teslim etme noktasında değer zincirindeki üretim sürecine yeni katma değerler getirmektedir.”

Toplum 5.0'ın işletmelere ve tüketicilere en çok faydası olduğu nokta her alana “yeni bir katma değer” katmasıdır. Toplum 5.0'ın temelinde yatan dijital dönüşümle beraber inovasyonun ortaya çıkardığı yeni değer, farklı bireysel kullanıcı gereksinimlerine göre uyarlanmış ürün veya hizmetlerin sağlanmasına olanak tanımaktadır. Bu durum ise Toplum 5.0 kavramının gelecekte daha fazla gündemde olacağı manasına gelmektedir (Salgues, 2018a: 160). Günümüzde sadece yenilikçi

teknolojilerin ve iş modellerinin entegrasyonu ve kullanımı önemli değildir, aynı zamanda örgütsel davranışın temelleri üzerindeki karşılıklı bağımlılıkları ve etkileri, yani iki temel belirleyici olan teknoloji ve insanlar arasındaki etkileşimi anlamak esastır (Foerster-Metz vd., 2018: 2).

En son ki değişim paradigması olan Toplum 5.0, insanı Endüstri 4.0 tarafından yönlendirilen teknolojik dönüşümün ve endüstriyel otomasyonun merkezine yerleştirmeye odaklanır (Peraković vd., 2020: 208). Deguchi ve arkadaşları (2020), Toplum 5.0 kavramını ileri düzey teknolojinin toplum yararına kullanılması olarak görmektedirler. Ayrıca Endüstri 4.0 paradigması içindeki dijital dönüşüm uygulamaları, kullanıcı gereksinimlerine bağlı olarak son kullanıcılarla bireysel etkileşimlerin sağlanmasında önemli birtakım zorlukları bünyesinde barındırmaktadır. Bu nedenle ortaya Toplum 5.0 kavramı çıkmaktadır. Toplum 5.0, son kullanıcılar için ürünlerin kişiselleştirilmesi ve toplu olarak özelleştirilmesi ihtiyacını ele almak için ilgili paydaşların (çalışanlar, kullanıcılar ve cihazlar) karşılıklı etkileşimini ifade etmektedir (Peraković vd., 2020: 209).

Toplum 5.0, sürdürülebilir olma, geniş katılımlı olma, verimli olma ve bundan dolayı akıl ve bilgi edinme yetisinden yararlanarak dijital dönüşümü uygulayanların endüstriyel olarak rekabet etmesini sağlamayı amaçlamaktadır. Bir taraftan ekonomik olarak kalkınmayı; diğer taraftan ise her bakımdan gelişmişliği ve elde edilen kazanımları yaşanılan dünyayı korumak ve insanlığın yararına ve iyiliğine kullanabilecek değer oluşturan “akıllı bir toplum” oluşturmayı hedeflemektedir (Fukuyama, 2018; Keidanren, 2018). “Akıllı bir toplum” ifadesiyle ortaya konulan bu yeni toplumsal yapı, kendinden önceki var olan dört toplumsal yapının (avcı-toplayıcı toplum, tarım toplumu, endüstri toplumu ve bilgi toplumu) bir denge noktası olması konusunda arzulanan bir yapıya sahiptir (Salgues, 2018b: 8). Toplum 5.0’ın kazanımları geçmişten günümüze birikerek gelmiştir ve kendinden önceki toplumlardan neredeyse hepsinden çeşitli bazı izler taşısa da en fazla etkiyi Endüstri 4.0 yani bilgi toplumundan görmüş ve böylece ortaya çıkmıştır (Eren, 2020: 175). Aşağıda yer alan Çizelge 3.3 Toplum 1.0’den Toplum 5.0’a kadar olan süreçteki bağlamı göstermektedir.

Çizelge 3.3. Toplum 1.0'dan Toplum 5.0'a kadar olan bağlam

Değişkenler	Toplum 1.0	Toplum 2.0	Toplum 3.0	Toplum 4.0	Toplum 5.0
Toplum	Avcı-Toplayıcı	Tarım	Endüstri	Bilgi	Süper Akıllı
Üretkenlik Yaklaşımı	Toplayıcılık/Avcılık	Üretim	Mekanizasyon	BİT	Fiziksel ve sanal gerçekliğin birleşmesi
Materyal	Taş/Toprak	Metal	Plastik	Yarı-iletken	Materyal 5.0*
Taşıma	Ayak	Öküz, At	Motorlu araba, bot, uçak	Çoklu hareketlilik	Otonom sürüş
Yerleşim Şekli	Göçebe, Küçük yerleşim	Tahkim edilmiş şehir	Endüstriyel şehirler	Ağ şehri	Özerk ademi merkezîyetçi şehir
İdeal Şehir	Canlılık	Savunmacılık	İşlevsellik	Kârlılık	İnsancıl

* Tokyo Üniversitesi Malzeme İnovasyonu Araştırma Merkezi tarafından yürütülen araştırma.

Kaynak: (Deguchi vd., 2020: 12).

Toplum 5.0 kavramının başarıyla işlemesi, bireylerin ya da toplumların teknolojiye uyum sağlama hızlarıyla bağlantılı olarak değişebilir. Adaptif ve uyum yetenekleri yüksek olan birey ve topluluklar Toplum 5.0'ı daha hızlı bir şekilde içselleştirebilir ve kabul edebilirler. Bu da teknoloji-toplum iş birliğinin daha etkin meydana gelmesini sağlayabilir. Yani adaptasyon (uyarlama) açısından başarılı olan birey ya da toplumlar, çok iyi bir performans göstererek dijital dönüşüme hızlı bir şekilde ayak uyduracaklar ve dünyada üretimden eğitime kadar birçok alanda öncü bir konuma geleceklerdir. Diğer yandan bu durumun tersine eğer birey veya topluluk gelecekte teknolojik gelişmeleri korkutucu bir şey olarak görüyorsa, bu uzun süreli strese neden olacaktır; bu stres anksiyete bozuklukları ortaya çıkartacak ve birey ya da toplumdaki uyum sürecini olumsuz etkileyecektir (Sampoerno ve Herwandito, 2021: 2). Bu da insan-makine uyumunu sekteye uğratarak akıllı bir toplum oluşturma hayalini engelleyecektir.

Aslında Toplum 5.0, insan katılımı olmadan süreçlerin yürütülebileceğini, insanların yalnızca bilgi üretiminin son aşaması olan yapay zekâdan elde edilen bilgilere erişmek için bir çaba göstereceğini söylemektedir (Deguchi vd., 2020). Bu durumda kültürel olarak toplumların bir değişim geçireceği, özellikle de örgüt kültürü bağlamında bir değişimin söz konusu olacağı ve bu durumun ekonomik kalkınmaya

olumlu yönde katkı sunmasının yanında çeşitli sosyal ve ekolojik sorunların da çözümüne katkı vereceği tahmin edilmektedir (Fukuyama, 2018; Fukuda, 2020).

3.4. Toplum 5.0'ın Oluşumundaki Temel Faktörler

Toplum 5.0 kavramının öncüsünün Japonların olmasının arkasında bu ülkeye özgü bazı nedenler yatmaktadır. Günümüzde Japonya, dünyanın yedi büyük ekonomisinden birisidir. Japonya'nın reel GSYH'si 2020 yılı verilerine göre yaklaşık 4.975 trilyon dolardır (Worldbank, 2021). Japonların nüfusu 2020 yılı itibarıyla 125,71 milyon, yaşlı nüfus (65 yaş ve üstü) 36,19 milyon olup, toplam nüfusun yüzde 28,8'ini oluşturmaktadır (yani her 4 kişiden 1'i yaşlıdır). Japonya'da 65 yaş ve üstü kişilerin yüzdesi uzun süredir sürekli bir artış göstermektedir. Tam tersi olarak doğurganlık ve çocuk nüfusu ise sürekli olarak azalmaktadır. Toplam doğurganlık hızı 1975'te %2,00'nin altına düştükten sonra sürekli bir düşüş eğilimine girmiştir ve 2005'te aynı oran rekor bir durum olan %1,26 ile oldukça düşük bir seviyeye ulaşmıştır. Üretken yaştaki nüfus (15-64 yaş) toplam nüfusun yüzde 59,3'ünü oluşturan 74,49 milyona ulaştı. Sonuç olarak, bağımlı nüfusun oranı (yaşlı ve çocuk nüfusun toplamının üretken çağıdaki nüfusa bölümü) %68,8 olmuştur. 2005 yılından beri, doğal nüfus artış hızı eksidir. Japonya'da ortalama yaşam beklentisi II. Dünya Savaşı'ndan sonra keskin bir şekilde tırmanmış ve bugün dünya ortalamasına göre oldukça yüksek bir seviyededir. 2019'da kadınlarda ortalama yaşam beklentisi 87,5 yıl; erkeklerde 81,4 yıl ile rekor kırmıştır (Statistics Bureau of Japan, 2021). Sonuç olarak, çalışma çağındaki nüfusu 1995'ten beri düşen Japonya, Birleşmiş Milletler tarafından sağlanan veriye göre günümüz ile 2050 yılları arasında bu düşüşün süreceği ve nüfusun 24 milyon azalacağı tahmin edilmektedir. Bu oranlar, Japonya'nın acil olarak önlem alması gerektiğini gösteren oranlardır. Devamında Japonya'da bazı sosyo-ekonomik sorunların varlığı gerçeği görmezden gelinemez bir durumdadır. Nüfusun hızla yaşlanması, 1980'lerle beraber ekonomide ortaya çıkan durgunluk gibi birtakım problemler Japonları oldukça uğraştırmaktadır (Yılmaz ve Şahin, 2020: 31-32). Japonya'da 1990'lı yıllarda, yaşlılıkla beraber iç talepte azalma ve arz miktarında artma meydana gelmiştir. Covid-19 pandemisi ile Japonya, geçmişte yaşadığı ve kronikleşen ekonomik sorunları tekrar yaşamaya başlamıştır (Fernandes, 2020: 21-26). Buna çözüm olabileceği düşüncesiyle de "Toplum 5.0" kavramını ortaya atmıştır. Öte yandan gelişmiş robotiğin devreye

girdiği ülkelerin başında Japonya gelmektedir. Robotik, Japonya'nın savaş sonrası ekonomik yükselişinde, özellikle otomotiv ve elektronik sektörlerinde kritik bir rol oynamıştır. Özellikle de ülkenin yüksek verimli imalat sektöründe, Japonya'nın küçülen nüfusundaki boşluğun bir kısmını doldurarak ekonomik getiriye artırmıştır (Fukuda, 2020: 4). Toplum 5.0 kavramının oluşumunda da sağlanan bu teknolojik gelişmeler ve birikimler önemli bir rol oynamaktadır.

Toplum 5.0 kavramının ortaya çıkmasında ana konu, teknoloji destekli toplumsal dönüşüm iken bu durumun sadece teknoloji gelişimini değil, diğer yandan teknoloji gelişiminin beceri ve kapasitelerinin insan ve toplum odaklı bir duruma getirilmesi yani diğer bir anlatımla dijital dönüşümde yaşanan süreçtir. Toplum 5.0 ile amaçlanan nihai hedef, teknolojik gelişmelerin toplumların yararına olacak şekilde entegre edilmesi ve üretilmesidir. Bunun için de insanların ihtiyaç ve isteklerinin doğru anlaşılması önem arz etmektedir. Bu bağlamda 1990'larda iş dünyasında da artan ve teknoloji şirketleri sayesinde 2000'li yıllarda hızlı bir ivme kazanan “*insanı merkeze alma*” olgusu, Toplum 5.0 ile aynı amaç ve hedefleri işaret etmektedir (Keidanren, 2016).

Toplum 5.0'ı anlamlandırabilmek için endüstri devrimlerinin getirdiği yeniliklerden ve teknolojilerden yararlanılması gerekmektedir. Çünkü her teknolojik gelişme oldukça önem arz etmektedir. Bu yararlanma Toplum 5.0 ortamını oluşturmakla alakalıdır. Bunun için de BİT, ağlar ve cihazlar her yerde kullanılmak zorundadır. Nİ, YZ, büyük veri analitiği, uç bilişim, bulut teknolojisi, robotlar ve insansız hava araçları gibi teknolojiler toplum yararına kullanılmalıdır. Böylece tarımdan ekonomiye, sağıktan eğitime kadar birçok alanda dijital dönüşüm sağlanacak ve insan hayatı oldukça kolaylaşacaktır. Bu kapsamda akıllı sensörlerle donatılan yapılar, insanlara hizmet edecektir (Peraković vd., 2020: 204). Eğitimde uzaktan eğitim; sağıkta uzaktan sağık hizmetleri vermek; çalışma hayatında uzaktan çalışma, kamu hizmetlerinde uzaktan erişim ve e-devlet kullanımı gibi örnekler Toplum 5.0 ile daha da artacaktır.

Gelişen ve sürekli değişen dünyada çeşitli bilgi ve iletişim teknolojileri ortaya çıkmaktadır. Bu tür yenilikler, bireyleri ve toplumları derinden etkilemektedir. Endüstri devrimlerinden sonuncusu olan dördüncü endüstri devrimi tüm bu yaşanan

değişimleri hızlandırmış ve toplumların ve şirketlerin hayatını oldukça derinden etkilemiştir. Endüstri 4.0, ortaya çıktığından bu yana genel olarak sadece üretime odaklanmıştır. Bunun yanında teknolojinin birey ya da toplumun yararına nasıl kullanılması gerektiğiyle ilgili bir politikayla ilgilenmemiştir. Yani insanı geri planda tutan bir yapıda ortaya çıkmıştır (Bayramoğlu ve Hasdemir, 2021: 38). Toplum 5.0 kavramı ise bu noktaya karşıtlık olarak ortaya çıkmıştır. Üretim endeksli bir teknolojik gelişmeden ziyade yine üretime dayanan ancak toplum yararına kullanılacak teknolojik gelişmelere ve dijital dönüşüme önem veren bir kavram olarak kendisini konumlandırmıştır.

3.5. Toplum 5.0 Kavramının Unsurları

Toplum 5.0 bünyesinde yaşamları ve endüstrileri derinden dönüştürecek büyük yenilikler barındıran bir kavramdır. Sadece endüstrileri değil, bireyleri de dönüştürmeyi amaçlamaktadır (Arı, 2021: 464). Kavram, sosyal sorunları dijitalleşmenin etkisiyle daha kolay çözümleyebilen ve BM'nin SKA'larıyla uyumlu çalışabilen ve katkı sunabilen bir toplum oluşturma amacı vardır. Yine devamında mevcut endüstrilerin dönüşümüne ilave olarak yeni endüstrilerin ortaya çıkmasını ve yakın iş birliklerinin oluşmasını sağlayacaktır.

Aşağıdaki Çizelge 3.4'te BM'nin Sürdürülebilir Kalkınma Amaçlarının (SKA) gerçekleştirilmesine katkılar sunmak da dahil, Toplum 5.0'a ulaşmak için sektörlere özgü reformların yönünü ortaya koyan belli başlı unsurlar gösterilmektedir. Çizelge 3.4'teki her bir sektör, geleceğe dair çok önemli gelişmeleri barındırabilecek sektörleri temsil etmektedir. Bu sektörlerin gelişimi hem işletmeler için hem de toplum için oldukça önemlidir. Tüm bu sektörlerdeki değişim ve dönüşüm, Toplum 5.0 amacına ulaşmak için yapılması gereken değişiklikleri göstermektedir. Bu alanlarda yapısal dönüşümler sağlanabilirse toplumlar, istenilen düzey olan “*süper akıllı toplum*” hayaline kavuşabileceklerdir. Bu sektörler, BM'nin SKA'ları ile uyumludurlar ve SKA'larda yer alan 17 faktöre göre bu sektörler belirlenmiştir. Bu dokuz sektörde başarı sağlanırsa, toplumda ekonomik ve sosyal değişim meydana gelir ve hem şirketler hem de ülkeler Toplum 5.0 hedefleri sayesinde dijital dönüşümü gerçekleştirebilirler. Bu sektörler; gelişen bilgi ve iletişim teknolojilerinin sonucunda

ortaya çıkan Toplum 5.0 olanaklarının kullanılmasını sağlayan sektörler olarak ön plana çıkmaktadır ve şehirler ve bölgelerden enerjiye, sağlıktan tarıma lojistikten finansa kadar birçok sektörden oluşmaktadır (Yaman vd., 2021: 125).

Çizelge 3.4. Toplum 5.0 odaklı alanlarda ekonomik ve sosyal değişimler

Sektör	BM'nin 17 SKA'sı	Politikalar
Şehirler ve Bölgeler	Sağlık ve Kaliteli Yaşam, Temiz Su ve Sanitasyon, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sürdürülebilir Şehirler/Topluluklar	Nüfus yoğunluğunun dengelenmesi (kent-taşra); enerji, ulaşım, su, atık, insan trafiği vb. konularda iyileştirilmiş veri paylaşımı yapılması ve bunların yerinde ve zamanında etkin bir şekilde kontrol edilmesi; paylaşım ekonomisi vb. uygulamalar yaygınlaştırılarak çevresel zararların en aza indirilmesi ve ortaya çıkan çeşitliliğe saygı duyulması.
Enerji	Erişilebilir ve Temiz Enerji, Sanayi, Yenilikçilik ve Altyapı, İklim Eylemi	Uygun fiyatlı sürdürülebilir yaşam için verimli enerji ağlarının geliştirilmesi; yerel koşullara yanıt vermek için mikro şebeke sistemlerinin geliştirilmesi; geleneksel enerji ağlarının dışına çıkılması.
Afet Önleme ve Azaltma	Sağlık ve Kaliteli Yaşam, Temiz Su ve Sanitasyon, Sürdürülebilir Şehirler/Topluluklar	Yaygınlaşan doğal afetlere karşı kuruluşlar arasında bilgi paylaşımı; dijital teknolojilerin yaygın kullanımı; afet durumunda altyapının kullanılabilir kılınması ve tıbbi hizmetlerin ve yardımın devam etmesi; afetlerin sık yaşandığı hassas yerlerde yaşam standartlarının yükseltilmesi.
Sağlık Hizmeti	Sağlık ve Kaliteli Yaşam	Önleyici tıp ve bireyselleştirilmiş sağlık hizmetlerine odaklanılması; teletıp gibi yapay zekâ tabanlı tıbbi hizmetleri kullanarak kişiselleştirilmiş sağlık verilerine ulaşım ve yönetimi; yapay zekâ ile uzaktan tıbbi erişim sağlanması.
Tarım ve Gıda	Açlığa Son, Sorumlu Üretim/Tüketim, Sudaki Yaşam, Karasal Yaşam	Tarımda robotlar gibi son teknolojilerin kullanılması; üründe verimlilik sağlanması; mahsul büyümesi ve gıda değer zincirinin optimizasyonu için teknolojinin kullanılması; gençlerin kırsal alanda tarımla uğraşması için projeler geliştirilmesi.
Lojistik	Sürdürülebilir Şehirler/Topluluklar, Sorumlu Üretim/Tüketim	Lojistik otomasyonu için Nİ, RFID ve robotlar gibi otonom teknolojilerin kullanılması; tüm tedarik zinciri boyunca veri paylaşımı; özel müşteri ihtiyaçlarına cevap veren kişiselleştirilmiş ürünlerin ortaya çıkarılması; merkezi ve yerel lojistik imkanların artırılması.
Üretim ve Hizmetler	İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı	Teknoloji destekli iş gücü planlaması; donanım değil hizmetlere odaklanılması; müşterilerin, ihtiyaçları için özel olarak tasarlanmış ürünleri sipariş edebilmesi; küçük işletmelerin yüksek kaliteli mal ve hizmetler üretmesi için destek olunması; çok paydaşlı ve katılımlı bir ürün ve hizmet üretme sürecinin oluşması.
Finans	Yoksulluğa Son, İnsana Yakışır İş ve Ekonomik Büyüme, Sanayi Yenilikçilik ve Altyapı	Dijital teknolojilerin yardımıyla finansal hizmetlerin çeşitlendirilmesi; fonların toplum genelinde daha iyi dağıtılması; blok zincir gibi kripto para birimleri ve token ekonomilerinin kullanımına dayalı olarak finansal hizmetlere daha iyi erişilmesi; güvenli ve akıllı bir finansal yaşam sunulması.
Kamu Hizmeti	Yoksulluğa Son, Sağlık ve Kaliteli Yaşam, Nitelikli Eğitim, Eşitsizliklerin Azaltılması, Barış Adalet/Güçlü Kurumlar	Kamu hizmetlerinin yukarıda bahsedilen 8 maddeyi de destekleyecek şekilde dönüşmesi, merkezi ve yerel yönetimlerin sistemlerini dijitalleşmeye dayalı olarak yeniden inşa etmesi ve veri paylaşımına dayalı iyileştirilmiş hizmetlerin sunulması; güvenlik sorunlarına yanıt olarak güvenlik ağlarının oluşturulması.

Kaynak: (Keidanren, 2018; Mavrodieva ve Shaw, 2020; Arı, 2021: 464-468)'den uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Yukarıdaki Çizelge 3.4’ün yanı sıra bir diğer sınıflandırma, Önday (2020: 41) tarafından yapılmıştır ve Toplum 5.0’in beş kritik alana sahip olduğu belirtilmiştir. Bu beş kritik alan şunlardır; “*koruyucu sağlık hizmetleri, hareketlilik, tedarik zinciri, akıllı şehirler ve altyapı, yeni finansal hizmetler*”. Bu alanlar aslında Toplum 5.0 ile BM’nin SKA’ları arasındaki bağlantıyı göstermektedir. Çünkü Toplum 5.0’in temelinde BM’nin SKA’ları vardır ve Japonlar bu durumu oldukça önemsemektedirler (Keidanren, 2018).



Şekil 3.3. BM’nin 17 sürdürülebilir kalkınma amaçları
Kaynak: (UN Turkey, 2021).

Yukarıdaki Şekil 3.3’te Birleşmiş Milletlerin ortaya koyduğu 17 adet Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları yer almaktadır. Bu amaçların hepsinin Toplum 5.0’da bir karşılığı vardır ve Toplum 5.0 da bu amaçları benimsemiştir (Carayannis ve Morawska-Jancelewicz, 2022: 3445). Ayrıca Toplum 5.0 kavramı, bazı amaç ve hedeflerini BM’nin 17 SKA’sına göre şekillendirerek insanların ve toplumların refahını artırmaya ve korumaya çalışmıştır. Bunlar arasında; *yoksulluğa son vermek, sağlıklı yaşam, temiz su ve altyapıya erişim imkânı, erişilebilir enerji, sanayi ve altyapı gelişimleri, sürdürülebilir şehirler, iklim değişikliğiyle mücadele, sudaki ve karadaki yaşamsal aktivitelerin sürdürülebilmesi* vb. gibi maddeler yer almaktadır.

3.6. Toplum 5.0’ın Boyutları

Toplum 5.0 kavramı, yeni gelişen bir kavram olduğu için alt boyutlarına dair net bir ayırım söz konusu değildir. Literatürde yer alan birçok çalışma incelenerek belli

başlı alt boyutlar ortaya konulmaya çalışılmıştır (Ferreira ve Serpa, 2018; Gladden, 2019; Carayannis vd., 2020; Deguchi vd., 2020; Eren, 2020; Holroyd, 2020; Potočan vd., 2020; Saracel ve Aksoy, 2020; Serpa vd., 2020; Akın vd., 2021; Zengin vd., 2021). Bu alt boyutlar şunlardır; “*sürdürülebilirlik, çeviklik, insan odaklılık, yenilikçilik, sosyal inovasyon, verimlilik ve farkındalık*”tır. Bu kavramlara sırasıyla açıklanmaya çalışılmıştır.

3.6.1. Sürdürülebilirlik

Sürdürülebilirlik kavramı birçok alanda sıkça kullanılmaktadır. Özellikle son dönemde Endüstri 4.0, Toplum 5.0 ya da dijital dönüşüm kavramlarıyla beraber sıklıkla kullanılır hale gelmiştir. Kavramın kullanımının artması, 1987’de Dünya Çevre ve Kalkınma Komisyonu’nun Ortak Geleceğimiz Raporu’na dayanmaktadır (Engelman, 2014: 3). Son yıllarda sıkça bahsedilen iklim krizleri, doğal felaketler, pandemi gibi süreçler (Valenzuela-Fernández vd., 2022), sürdürülebilirlik kavramına sıklıkla atıfta bulunulmasına ve süreçlerin ekonomik, sosyal ve çevresel boyutta ele alınmasına neden olmaktadır. Sürdürülebilirlik genellikle çevresel, ekonomik ve sosyal kapsamda hayatta kalabilme yetisi ya da kapasitesi olarak tanımlanır.

Ticari ve teknolojik değişim ve yenilikler örgütsel sürdürülebilirliği tehdit etmekte ve modern yönetim birçok zorlukla karşı karşıya kalmaktadır (Drucker, 2002: 97). Toplum 5.0 adeta buna bir tepki olarak ortaya çıkmış ve hem bireylerin hem de örgütlerin sürdürülebilirlik bağlamında doğaya saygılı ve kaynakları son derece dikkatli kullanmalarını amaçlamaktadır. Böylece gelecek nesillere daha sağlıklı ve yeterli bir doğal kaynak akışı sağlanabilecektir.

Dijital dönüşüm sürecinden geçen şirketler, çeşitli sürdürülebilir kalkınma programlarını destekleyebilirler. Örneğin böyle bir dijital yenilik sağlık hizmetlerinde meydana gelmektedir. Tüketiciler artık internet tabanlı teknolojiler aracılığıyla çok çeşitli sağlık hizmetlerine anında erişim sağlayarak sağlık ekiplerine, küresel uzmanlara ve sağlık kuruluşlarına sanal olarak bağlanabilmektedirler. Uzaktan sanal bakım ya da tele-tıp hizmetleri sunumuna doğru hızlı geçiş, tüketiciler arasında sağlık hizmetlerine dijital erişilebilirliği ilerletme, nüfus için daha adil sonuçları destekleme

ve daha sürdürülebilir bir toplumu teşvik eden sağlık sistemi performansını ilerletme beklentilerinin artmasına neden olmuştur (Snowdon, 2022: 3).

3.6.2. Çeviklik

Git gide daha fazla karmaşık ve dinamik bir ortamda faaliyetlerini devam ettiren işletmeler için değişen çevresel koşullara uyum sağlama becerisi işletmelerin başarısı için oldukça önemlidir. Son yüzyılda çeviklik artık ticari kuruluşlar ya da herhangi bir kurum için bir tercih meselesi değil, zorunluluk haline gelmiştir. Örgütsel çeviklik ve dış çevreye hızlı yanıt verme yeteneği, başarılı kuruluşları diğer kuruluşlardan ayıran önemli bir kıstas olmuştur (Harraf vd., 2015: 675). Çevik bir işletme geliştirmek için mükemmel bir formül yoktur çünkü çeviklik, sürekli iyileştirme yapma sürecidir (Alzoubi vd., 2011: 504). Örgütsel çeviklik kısaca; stratejik düşünme, yenilikçi bir zihniyet, değişimden yararlanma ve uyarlanabilir ve proaktif olmaya yönelik amansız bir ihtiyaç gerektiren temel bir yetkinlik, rekabet avantajı ve farklılaştırıcı olarak kabul edilir. Böylece çeviklik, seçimden ziyade hayatta kalmak için zorunluluğu bir kabullenıştır.

Çeviklik ya da diğer adıyla örgütsel çeviklik, literatürde birçok tanımı bulunan ve henüz tanım olarak net bir uzlaşa sağlanamayan bir kavramdır ve birçok araştırmacı tarafından farklı boyutlarıyla ele alınmaktadır. Ancak son zamanlardaki çalışmalar, çeviklik konusuna; BİT, öğrenme ve yeniliklerin örgütlerin çeviklik düzeyi ve performansı üzerinden yaklaşmaktadırlar (Žitkienė ve Deksnys, 2018: 117).

Goldman ve arkadaşları (1995), çevik organizasyonu sürekli değişen çevrede kârlı olan ve öngörülemeyen tüketici alışkanlıklarına uyum sağlayabilen bir organizasyon olarak tanımlayarak çevik işletme stratejisi ve vizyonu kavramını ortaya koymuşlardır. Organizasyonel çeviklik, hızla değişen pazar ortamında şirketlerin kaynaklarını, iş süreçlerini ve stratejilerini yeniden yapılandırarak rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için çevresel değişiklikleri algılama ve bunlara kolayca yanıt verme yeteneğidir (Overby vd., 2006: 122). Bu kavramın temel bileşenleri olarak şu iki kavram ön plana çıkmaktadır; “*hız ve yenilik*” (Lu ve Ramamurthy, 2011: 934). Devamında yazarlar, örgütsel çevikliği, değişikliklerden yararlanmaya yardımcı olan, hızlı ve yenilikçi tepkiler yoluyla çevredeki beklenmedik değişikliklerle başa çıkmak

için kurumsal bir yetenek olarak tanımlarlar. Kısaca örgütsel çeviklik, değişimlere karşı hızlıca tepki verme ve esnek olma yeteneği olarak tanımlanabilir.

Çalışmalar, daha yüksek dijital esnekliğe sahip kuruluşların genel olarak önemli ölçüde daha iyi performans gösterdiğini ve uzaktan esnek/çevik çalışmayı başarılı bir şekilde uygulamak için dijital teknolojileri kullanma yeteneğinin önemli olduğunu vurgulamaktadır (Bai vd., 2021: 17).

3.6.3. İnsan Odaklılık

Teknolojik gelişmelerin birçoğu insanı merkeze alarak gelişir. Özellikle Toplum 5.0 odağına bakıldığında kullanılan teknolojik kavramlar genel olarak insanı ve insanlık yararını temsil etmektedir. Çünkü Endüstri 4.0 her ne kadar üretimi ön plana alsın da Toplum 5.0’la birlikte yön, biraz daha insanı merkeze alan ve onun ihtiyaçları için bir dijital dönüşüm yaşamaya doğru gitmektedir (Harayama, 2018).

Yadsınamaz gerçek şu ki, makinelerin insanlarla belirli bir kapasitede birlikte çalışması gerekmekte, otomasyonda olduğu gibi makineler insan emeğinin yerini aldığı anda bile, sistemlerin programlayıcılara ihtiyacı olduğu için insan yönü hala devam etmektedir. Bu yüzden aslında tüm teknolojiler insan odaklı olmak ve insanların problemlerini çözmeye yönelik olmadırlar (Potočan vd., 2020: 796).

Toplum 5.0, odağına insanı almaktadır. Kavramın en kilit noktası “*insanlık yararına bir dijital dönüşüm*” gerçekleştirmektir. Endüstri 4.0 kavramının sadece teknolojiyi ve üretimi ele almasına karşın Toplum 5.0 insanlık yararını gözetmiştir ve merkezine bunu almıştır (Fukuda 2020: 1). Toplum 5.0’ın amacı hem ekonomik kalkınmanın hem de toplumsal zorlukların çözümünün sağlandığı ve insanların tamamen aktif ve rahat, yüksek bir yaşam kalitesinin tadını çıkarabildiği insan merkezli bir toplum oluşturmaktır. Japonya’nın ortaya koyduğu bu ulusal vizyon, yeni, insan merkezli bir toplum için çabalarla aynı zamanda çeşitli toplumsal sorunları da çözmektir.

3.6.4. Yenilikçilik

Yenilik ya da inovasyon kavramı literatürde oldukça sıkça kullanılan kavramlardan bir tanesidir. Şirketlerin birçoğu misyon ve vizyonlarına ya da

stratejilerine yenilikçilik kavramını eklemektedirler (Kahn, 2018: 453). Özellikle yenilikçilik konusuyla ilgili çalışmalar örgütler için her zaman önemli olmuştur (Aslam vd., 2020: 3).

Yenilik denilince akla genel olarak yeni ürünler, üretken teknikler veya teknoloji gibi yenilikler gelmektedir. Schumpeter, inovasyonu ekonomik değişimin kritik boyutu olarak tanımlamıştır. Schumpeter, teorisini yenilik sürecini tanımlamak için geliştirmiş ve bu kapsamda beş tür yenilik ayırt etmiştir: *(1) yeni üretim süreçleri, (2) yeni ürünler, (3) yeni malzemeler veya kaynaklar, (4) yeni pazarlar ve (5) yeni örgütlenme biçimleri* (Schumpeter, 1934).

Bir yenilik, bir işletme için yeni bir ürün veya hizmet, yeni bir üretim teknolojisi, yeni bir operasyon prosedürü veya yeni bir yönetim stratejisi olabilir (Damanpour, 1991: 556). Yenilikler, kuruluşların uzun vadeli hayatta kalması ve büyümesi için her zaman gerekli olmuştur ve şirketin geleceğinde ve pazarların hızlı gelişimini takip etmede daha da önemli bir rol oynamaktadır (Santos-Vijande ve Álvarez-González, 2007: 516).

Yenilik, kuruluşlar için yeni olan ve kuruluşa ve paydaşlarına fayda sağlamak üzere tasarlanmış süreçlerin ve ürünlerin etkili bir şekilde uygulanması olarak tanımlanmıştır (West ve Anderson, 1996: 681). Bu kapsamda yenilik ürünlerde olabileceği gibi iş süreçlerinde ya da yönetimin bakış açısında da olabilir.

Yeniliklerin benimsenmesi, yeni fikirlerin veya davranışların üretilmesini, geliştirilmesini ve uygulanmasını kapsayacak şekilde tasarlanır. Yenilikleri benimseyen organizasyonlar için yenilik, yeni olan üretilmiş veya satın alınmış bir cihaz, sistem, politika, program, süreç, ürün veya hizmetin benimsenmesi olarak tanımlanır (Daft, 1982: 130). Bu tanım, kuruluşların tüm bölümlerine ve operasyonlarının tüm yönlerine ilişkin farklı yenilik türlerini içerecek kadar geniştir (Damanpour, 1991: 557).

Kavram, genel olarak ekonomi, işletme ve yönetim, yenilik ve girişimcilik, pazarlama, teknoloji ve mühendislik, örgütsel çalışmalar gibi pek çok farklı disiplinde kullanılmaktadır (Baregheh vd., 2009: 1328). Dahası, gerçek bir yenilikçi işletme, yenilikçi davranışa katılımı teşvik eden güçlü bir kültüre sahip olmalıdır. Yenilikçilik

bu nedenle iki yapıdan oluşur; *yenilikler ve yenilikçi kültür* (Škerlavaj vd., 2010: 6390). Kahn (2018) ise yenilikçiliği; *ürün, süreç, pazar, iş modeli, tedarik zinciri ve örgüt yenilikçiliği* şeklinde ele almıştır.

Son olarak dijital dönüşüm ve örgüt kültürünün herhangi bir yenilikçilik girişiminde kritik öneme sahip olduğu konusunda bir fikir birliği olsa da ne tür bir örgüt kültürünün iş dönüşümünü ve yenilikçiliği en iyi desteklediği konusunda aynı şekilde bir fikir birliği yoktur (Kandemir ve Hult, 2005: 431). Çeşitli bilim adamları (Ionescu ve Dumitru, 2015) yeniliğin örgütsel rekabet gücünün oluşturulmasında ve sürdürülmesinde kritik bir faktör olduğu konusunda hemfikirdirler. Bu açıdan bakıldığında Toplum 5.0'ı oluşturan en önemli kilit faktörün de yenilikçilik olduğu söylenebilmektedir (Savaneviciene vd., 2019: 212).

3.6.5. Sosyal İnovasyon

Sosyal inovasyon; sosyal bir soruna daha etkili, verimli, sürdürülebilir veya mevcut çözümlerden daha adil olan ve oluşturulan değer öncelikle özel kişiler yerine bir bütün olarak toplum için tahakkuk ettiği yeni bir çözüm modelidir (Phills vd., 2008). Kısaca sosyal inovasyon, sosyal+inovasyon sürecinden oluşan yapının genel adıdır.

Sosyal inovasyon, sosyal bir ihtiyacı karşılama hedefiyle motive edilen ve ağırlıklı olarak birincil amacı sosyal olan organizasyonlar aracılığıyla yayılan yenilikçi faaliyetler ve hizmetler anlamına gelir. Bir şirketin toplum için olumlu ve aynı zamanda ekonomik açıdan başarılı hizmetler sunmasına izin veren sosyal bir çerçeveye ihtiyaç duyar (Phillips vd., 2015: 430)

Schmidpeter (2013: 321), sosyal inovasyonu pazarlama, muhasebe, eğitim, yönetim ve yenilikçi yönetim olmak üzere bazı uygulama alanlarına ayırmaktadır ve bu alanlarda sosyal inovasyon süreçlerinin meydana geldiğinden bahsetmektedir. Bu sayede örgütler, kendi bünyelerinde inovasyonun sosyal yanını icra edebilmektedirler.

Sosyal inovasyon kavramı, zorlu ekonomik, çevresel ve sosyal/doğal çevre zorluklarına yenilikçi ve farklı bir bakış açısıyla çözümler aramak için ortaya atılan iş ve süreçlerin bütününe ait girişimlerdir. Kavram, genel manada ayırt edici bazı özelliklere sahiptir. Bunlar; temel görev ve amaçları sosyal bir etki oluşturmak,

ürünleri veya hizmetleri sosyal bir etki oluşturdıkları araçlar ve finansal anlamda kendi başına hareket edebilmedir (Aslan, 2022).

3.6.6. Verimlilik

Verimlilik kavramı, uzun zamandır var olmasına karşın tıpkı dijital dönüşüm kavramının tanımı gibi halen net olarak üzerinde uzlaşılan bir tanımı yoktur ancak genel manada çıktı/girdi olarak telaffuz edilmektedir (Chew, 1988: 111). Yani verimlilik, üretime verilen girdilerin miktarı ve bu girdi sonucunda ne kadar çıktı üretildiği şeklinde tanımlanmaktadır. Kavram, 20. yy. başlarından itibaren günümüzdeki manasına ulaşmıştır. Verimlilik, bir üretim şirketinin rekabet gücünü etkileyen en hayati faktörlerden biri olarak görülmektedir (Singh vd., 2000: 234).

Verimliliğin, ekonomik üretim faaliyetlerini yöneten en önemli temel değişkenlerden birini temsil ettiği ileri sürülmüştür (Singh vd., 2000: 235). Diğer yandan Grossman (1993) ise verimliliği geliştirmeyi, bir işletmenin temel rekabet avantajlarından biri olarak görmekte ve şirketler, rekabette maliyet ve kalite avantajları elde etmek için verimlilik kazanımlarının en önemli araçlarından biri olduğunun farkına varmanın önemine dikkat çekmektedir. Yine verimlilik, üretilenin onu üretmek için gerekli olana oranı olarak tanımlanır yani kısaca verimlilik, üretilen mal ve hizmetler gibi çıktılar ile emek, sermaye, malzeme ve diğer kaynakları içeren girdiler arasındaki ilişkiyi ölçen bir kavramdır (Hill, 1993).

Verimlilik, temelde iki önemli özellik barındırır. İlki, kaynakların kullanımıyla alakalıdır. Bu bağlamda şirketin kaynaklarını doğru kullanması ve yetersiz kalması durumudur. İkincisi de değer oluşturmaya alakalı süreçler bütünüdür (Tangen, 2005: 37).

3.6.7. Farkındalık

Farkındalık, bir konu hakkında çeşitli bilgilere sahip olunması ve olayları algılama biçimidir. Algılama, çevremizde gelişen olayları anlamlandırma ve biçimlendirme süreçlerinin hepsine verilen genel bir addır. Bir kavramın ya da konunun farkında olunması, o konuya dair hakimiyeti gösterir.

Toplum 5.0'ın mantığında yatan şey, Endüstri 4.0'dan oldukça farklıdır ve bu farkın en önemli nedeni teknolojiye bakış açısıdır ve tüm dünyada meydana gelen dönüşümün farkındalık düzeyidir. Çünkü bazı kurumlar ya da ülkeler olaya daha farklı bir bakış açısıyla bakmaktayken diğerleri için aynı şeyler söylenmeyebilmektedir. Bu yüzden de farkında olan birey ya da durumlar teknolojik gelişmelerde ve bunların insanların üzerindeki etkisi noktasında daha bilinçlidirler ve ne yapmak istediklerini bilmektedirler (Carayannis vd., 2021: 3).

Toplumlardaki problemleri çözmenin mümkün olması ancak siber dünya ile gerçek dünyanın ya da insan ile makinenin arasında bir köprü oluşturarak ve bunları bir araya getirerek mümkündür ve bu sayede yeni değerler oluşturulabilir. Bu noktada BİT'leri kullanmak oldukça önemlidir. Eğer bu dönüşümün ve teknolojik gelişmelerin arkasında kalınırsa, yeni dünya düzeninde yer almanız ve entegre olmanız oldukça zor olacaktır. Bu nedenle toplumların tümü, ülkelerinde ve dünyada meydana gelen değişimlerin farkına varmaları gerekir ve bu sayede adaptasyon sorunu yaşamadan yeniliklere ve teknolojik gelişmelere ayak uydurabilirler (Uysal Şahin, 2021: 230).

3.7. Toplum 5.0'ın Gelişiminin Önündeki Engeller ve Çözüm Yolları

Toplum 5.0 kavramı ile tüm dünyaya ilan edilen “*süper akıllı toplum*” kavramı, bünyesinde birçok yenilik ve gelişme barındırmaktadır. Toplum 5.0'ı gerçekleştirmek için birçok zorluğun üstesinden gelinmelidir (Nagasato, 2018: 7). Ancak diğer yandan kavram, çeşitli olumsuz yanlara da sahiptir. Çünkü Japonya'nın, Endüstri 4.0 etrafındaki gelişmelere yanıt olarak ortaya koyduğu Toplum 5.0'ı boş bir retorik olarak reddetmek mümkündür. Bununla birlikte, retorik olarak, dijital dönüşüme yönelik tartışma ve eylemi teşvik etmekte hemen reddedilmez. Kavram, kısa sürede çok çeşitli hükümet politikası belgelerine, Keidanren'in (Japon İş Federasyonu) politika belgelerine ve hatta bireysel şirketlerin yıllık raporlarına girmiştir. Hatta Hitachi ve Tokyo Üniversitesi ortak bir Toplum 5.0 araştırma merkezi kurmuştur (Whittaker, 2021: 13-14).

Kavram, her ne kadar olumlu özellikler barındırsa da Toplum 5.0 uygulamasının bazı dezavantajları şöyle sıralanabilir (Narvaez Rojas vd., 2021: 12):

- Toplum 5.0 uygulaması, 4G'den 5G'ye teknolojik bir sıçramadır. Bu süreç karmaşıktır ve hacker/bilgisayar korsanı saldırılarını önlemek için önemli güvenlik iyileştirmeleri gerektirir.
- Toplum 5.0'da önerilen dijital evrim, Nİ teknolojileriyle yakından bağlantılıdır; bu yüzden şirketlerin ve insanların bilgisayar korsanlarından etkilenebilecek önemli verilerinin hacminde katlanarak bir artış vardır.
- Endüstriyel süreçlerde Cobot (iş birlikçi robot) uygulaması, çalışan sayısında azalmaya ve uzman personel maaşlarında artışa neden olmaktadır.
- Sürekli teknolojik gelişmeler yaşandığı için üretilen ürünlerin ve teknolojik donanımların modası geçmektedir ve bu da sürdürülebilirlik kapsamında çevre kirliliğine neden olabilmektedir.
- Genel kabul görmüş bazı değerleri ve normları değiştirebilme gücüne sahiptir ve bu değişimin olması oldukça zorlu bir süreç gerektirir. Özellikle genç nesil arasında daha fazla rağbet görmesine rağmen orta ve yaşlı insanlarda daha temkinli yaklaşımlar mevcuttur.

Toplumsal evrimler sürecini ve Toplum 5.0 kavramını geliştiren Keidanren (Japon İş Federasyonu), süresiz ve yıkıcı değişimlerin yaşanmasının beklendiği yeni ekonomik ve toplumsal dönüşümü gerçekleştirmek için “*beş duvarın (engelin)*” aşılmasının zorunlu olduğunu yani Toplum 5.0 kavramının önünde beş tane temel engel olduğunu belirtmiştir. Bunlar sırasıyla (Keidanren, 2016: 14; Önday, 2020: 40):

- Hukuk sistemindeki engeller,
- Nesnelerin dijitalleşmesindeki bilimsel boşluklar,
- Nitelikli personel eksikliği,
- Sosyo-politik ön yargılar,
- Toplumsal direnç.

Engeller (duvarlar), yapısal ve işlevsel özellikleri bakımından Toplum 5.0'ın gelişmesini engelleyen birey, grup ya da toplumların hareketlerinden meydana gelmektedir. Yukarıda sayılan engellerden özellikle “*nitelikli personel eksikliği, sosyo-politik önyargılar ve toplumsal direncin kırılması*” için eğitimin en temel çözümlerden birisi olduğu söylenmektedir (Eren, 2020: 195). Japonya’da da Toplum

5.0 ve eğitim denklemini kurmak için çalışmalar sürmektedir. Hukuk sistemindeki engellerin ve nesnelerin dijitalleşmesinde boşlukların başta yasal düzenlemeler olmak üzere iş birlikleriyle çözümlenmesi önemli durumlardan biridir.

3.7.1. Hukuk Sistemindeki Engeller

Bireylerin, toplumların ve devletlerin teknolojiyi geliştirmeleri önündeki en büyük engeller, bazı yasal düzenlemelerden oluşmaktadır. Yasal mevzuat ve yasal süreçlerin işleyişi, işletme çevresi bakımından yatırım süreci kararlarındaki en belirleyici bileşenlerden birisidir. Her yasada dönüşümü destekleyecek değişikliklerin olması artık kaçınılmazdır (TÜBİSAD, 2020: 60). Eğer yasal düzenlemeler doğru bir şekilde yapılabilirse, Toplum 5.0'ın önündeki en büyük engellerden birisi de kalkmış olacaktır. Politika yapıcılar, bu konuda hızlı ve ivedi değil, çok daha kapsamlı ve düzenleyici yasalar çıkarmalıdır. Hükümetler için en büyük zorluk ise yeni dijital çağa ayak uydurabilmek için yönlendirici, teşvik edici ve uluslararası hukuka uygun yeni yasalar ve yönetmelikler çıkarmaktır (Bayramoğlu ve Hasdemir, 2021: 42). Çıkarılacak bu yeni yasalar ve yönetmeliklerle girişimcilere, işletmelere, başka ülkelere yatırım fırsatları sağlanabilir ve bu da ülke ekonomisi için olumlu bir durum meydana getirebilir. Böylece hem ulusal rekabet düzeyi artabilir hem de uluslararası rekabette şirketler, kendilerine yer bulabilirler (Kurt, 2020: 3086). Hukuk kurallarının tümünden teknolojik gelişmeler için yeniden uyarlanması yoluyla bu zorluğun üstesinden gelinebilir (Keidanren, 2016: 14). Son yıllarda konuyla alakalı bazı çalışmalar ortaya çıkmıştır. Örneğin Avrupa Birliği, YZ sistemleri, insansız hava araçları ve drone'lar için üreticilerine dava açmayı kolaylaştırmak için bazı kuralları içeren bir yönetmelik taslağı hazırlamıştır. Bu taslağa göre yukarıdaki gibi teknolojiler üreten işletmelere kullanıcılar dava açabilecek ve zararları tazmin edilebilecektir (European Commission, 2022). Bu tür kanun ya da yönetmelik çalışmaları artarsa, insan-makine etkileşiminde daha sağlıklı sonuçlar alınabilecektir.

3.7.2. Nesnelerin Dijitalleşmesindeki Bilimsel Boşluklar

Toplum 5.0 kavramı hakkındaki eleştirilerden bir tanesi, kendi aralarında bile iletişime geçebilen nesnelerin oluşturduğu güvenlik açıklarıdır. Buradaki eleştiriler genel olarak yasal, etik ve sosyallik kavramları çerçevelerinde olmaktadır. Örneğin

otonom sürücülü arabalar ne kadar güvenli ya da bu arabalardaki yapay zekâ sistemi ne kadar doğru çalışabilir ve kazalara engel olabilir? Bu gibi sorular nesnelerin dijitalleşmesi sürecindeki bazı boşlukların önemszenmesi gerektiğinin altını çizmektedir (Bayramoğlu ve Hasdemir, 2021: 43). Nesnelerin internetinde herhangi bir arıza durumunda sensörler ve vericiler aracılığıyla ilgili merkeze bilgi aktaramama sonucunda bazı sıkıntılar ortaya çıkabilir. Ya da yanlış bir üretim sonucu bilgi akışı sağlanamayabilir. Ayrıca gelişmekte olan ülkelerin bu tür gelişmiş ve ileri teknolojilere ayıracak sermayesi olmayabilir. Bunların tümü nesnelerin internetindeki boşluklara denk gelmektedir. Adams (2017: 15), nesnelerin dijitalleşmesi sürecinde bazı karmaşık yapılardan dolayı “*bilgi güvenliği*” gibi sorunlara neden olabileceğini belirtmektedir. Diğer yandan bu sistemlerin maliyetli olması, gizlilik endişeleri, bilgi güvenliği sorunu, ülkeler arası gelişmişlik farklılıkların olması ve denetim yetersizlikleri de nesnelerin dijitalleşmesindeki diğer bilimsel boşluklardır (Dubash, 2016: 3).

3.7.3. Nitelikli Personel Eksikliği

Toplum 5.0’a geçiş aşamasında bir diğer önemli engel ise yetiştirilmiş ve nitelikli personel eksikliğidir. Kavramı ilk ortaya atan Japonlar, teknolojinin avantajlarından yararlanmak ve bunu bireylere, işletmelere ve toplumun geneline yaymak için öncelikli alanın “*eğitim*” olduğunu belirtmektedirler ve bunun ilkokuldan başlayıp üniversiteye kadar giden bir “*süreç*” olduğundan bahsetmektedirler (Narvaez Rojas vd., 2021: 11). Dijitalleşmenin özellikle de İKY alanında birçok değişiklik getireceği de bir gerçektir. Bu yüzden örgütler, klasik metotlardan ziyade modern metotları takip etmelidirler ve çalışanlara doğru bir yön çizmelidirler. Bu sayede yeni teknolojik unsurları kullanabilen, yapay zekâ, bulut bilişim, otonom robotlar gibi teknolojik gelişmelere ayak uydurabilen çalışanlar ortaya çıkartılabilir (Bayramoğlu ve Hasdemir, 2021: 45). Eğitim müfredatının da gözden geçirilmesiyle beraber bazı yapısal değişiklikler yapılarak nitelikli personel eksikliği giderilebilir (Keidanren, 2016: 14).

3.7.4. Sosyo-Politik Ön Yargılar

Tüm dünyadaki toplumların sosyo-politik yargıları vardır. Sosyal politika, dünyadaki toplumların güvenlik, eğitim, çalışma, sağlık ve refah için insan ihtiyaçlarını karşılama biçimleriyle ilgilenir. Sosyal politika, devletlerin ve toplumların sosyal, demografik ve ekonomik değişim ve yoksulluk, göç ve küreselleşme gibi küresel zorluklara nasıl tepki verdiğini ele alır (Skocpol ve Amenta, 1986: 132). Sosyal politika, çocukluktan yaşlılığa kadar yaşam boyunca hizmet ve destek sağlamada ulusal hükümetler, aile, sivil toplum, piyasa ve uluslararası kuruluşlar gibi farklı paydaşların farklı rollerini analiz eder (Baldock vd., 2011: 1; Platt, 2021: 122). Bu bağlamda bakıldığında teknolojinin bazı olumsuz durumlara neden olabileceği aşıkardır. Ancak gelecek toplumlarda, teknoloji-insan etkileşiminin yönünü ve boyutunu toplumların kendisi belirleyecektir. Toplumların sosyo-politik ön yargılarını yıkmak, insanlara dilinden, renginden ya da başka bir özelliğinden dolayı ön yargılı yaklaşmak, Toplum 5.0'la beraber aşılması gereken önemli bir faktör olarak durmaktadır.

3.7.5. Sosyal Direnç

Dijital dönüşüm ve devamında gelen Toplum 5.0 gibi kavramlar, insanların hemen kabullenebileceği değişim ve dönüşümlerden değildir. Özellikle Salgues (2018b: 28) sosyal kabul duvarının en karmaşık yapı olduğunu belirtmektedir. Özellikle toplumda bazı ön yargılar meydana gelebilmektedir. Çünkü, değişime direnç her zaman var olan bir kavramdır ve bireyler, işletmeler ve toplumlar değişime karşı direnç gösterebilmektedirler (Karabal, 2018: 7). Teknolojik gelişmelerin meydana geldiği toplumlarda; işsizlik, robotların iş hayatında sık sık görülmesi, otonom makinelerin yaygınlaşması, iş ve meslek kollarının ortadan kalkması, değişimin kendisinden korkma (Haveman, 1993: 20-21) vb. gibi nedenlerden ötürü insanlar ve toplumlar, değişimlere karşı direnç göstermektedirler (Keidanren, 2018: 11).

Yukarıda sayılan beş engel (duvar), her ne kadar Toplum 5.0'ın önünde engel gibi duruyorsa da bunları aşmak için bazı öneriler sunulmuştur. Bu önerilerin içinde şunlar sayılabilir (Keidanren, 2016: 14; Önday, 2020: 40):

- Ulusal stratejilerin ortaya konulması ve devlet teşvik sisteminin entegrasyonu,

- İleri tekniklerin uygulanmasına yönelik kanunların geliştirilmesi,
- Bilgi temelli bir yapının oluşumu,
- Yeni ekonomi ve toplumda tüm vatandaşların dinamik katılımı ve
- İleri teknolojilerin ve toplumun birbiriyle entegrasyonu.

Diğer yandan çeşitli araştırmacılar Toplum 5.0'ın amaç ve hedeflerinin uygulanabilir olmasında üstesinden gelinmesi gereken bazı temel zorlukların varlığından bahsetmişlerdir. Bu zorluklar içinde “*yazılım entegrasyonu ve yükseltmesi, iş ağlarının karşılıklı olarak birlikte çalışabilmesi, yetenekli iş gücü açığı, gerçek zamanlı süreçler ve uygulamalar ışığında senkronizasyon, gelişmiş-gelişmekte olan toplum ve ülkeler arasındaki farkın giderek artması ve daha da önemlisi güvenlik algısı*” gibi çeşitli zorluklar yer almaktadır (Nagasato vd., 2018: 3; Saracel ve Aksoy, 2020: 29). Ayrıca Toplum 5.0'a ulaşmada etik, yasal ve toplumsal zorluklar vardır ve bunlar aşılması gereken konulardır (Gladden, 2019: 12). Toplum 5.0 ortamı oluşturmanın en büyük zorluklarından biri, toplumun ihtiyaçları ile bireylerin ihtiyaçları arasında optimal bir denge kurma zorluğudur. Ancak insanın, üretim sürecinin merkezine entegrasyonunu sağlayan Toplum 5.0, bilgi ve iletişim teknolojileri, ağları ve cihazlarının doğru kullanımı ile bu entegrasyonu sağlayacak ve ortaya böylece “*süper akıllı bir toplum*” çıkacaktır (Peraković vd., 2020).

Her değişim ve dönüşümün avantajları olduğu gibi çeşitli dezavantajları da vardır. Toplum 5.0'ın, dijitalleşmenin ve dijital dönüşümünde bazı olumsuz yanları vardır. Bu olumsuzluklardan bazılarını aşağıda değinilecektir. Teknoloji ile tarihsel süreçler yakından ilgilidir. Teknoloji çoğu zaman tarihsel süreçleri değiştiren bir olgu olarak karşımıza çıkmaktadır. Bu bağlamda “*sanayi ve bilgi toplumlarının*” ortaya çıkışı, teknolojinin gelişmesiyle yakından ilgilidir. Sanayi toplumunda sadece teknolojik değişimler değil toplumsal birtakım ilişkiler de değişime ve dönüşüme uğramıştır. Çünkü günümüzde yaşanan teknolojik dönüşüm, toplumları halen biçimlendirmeye devam etmektedir (Özcan ve Keskin, 2020: 2216).

İşletmeler bağlamında olumsuzluklara bakıldığında, büyük ve köklü şirketler dijitalleşmeyi ve dijital dönüşümü daha rahat geçirebilirler. Bunun için de gerekli finansal kaynaklara daha rahat ulaşabilirler. Ancak bu gibi imkanlara rahat ulaşma imkânı olmayan mikro işletmeler ve KOBİ'ler bu değişim ve dönüşümün dışında

kalabilirler. Böylece ortaya işsizlik, iş geliştirme problemi gibi çeşitli olumsuzluklar çıkabilir (Özcan ve Keskin, 2020: 2217). Dijital dönüşüm, iş ve işgücü üzerinde önemli etkilere sahip olacaktır. Dünya Ekonomi Forumu (WEF, 2020b) tarafından yayınlanan “*Geleceğin Meslekleri Raporu*’na” göre, artan otomasyon ve robotik teknolojiler dolayısıyla birçok alanda çalışan sayısı azalacak ve bunun sonucunda da bazı meslekler gittikçe yok olacaktır. Buna karşın ortaya çıkan yeni ihtiyaçlar doğrultusunda ise yeni meslekler oluşacak ve bu doğrultuda yeni istihdamlar meydana gelecektir. Ayrıca aynı kurumun gerçekleştirdiği diğer bir çalışmada ise, dijitalleşme nedeniyle küresel iş kayıplarına ilişkin mevcut tahminler 2030 yılına kadar 2 milyon insandan 2 milyar insana kadar değişmektedir. Bu tahminin ücretler ve çalışma koşulları üzerindeki etkisi de diğer bir endişe kaynağıdır (WEF, 2021b). Diğer yandan toplumlar açısından olumsuzluklar ele alındığı zaman git gide teknolojik gelişmelere daha açık gelen toplumların karşılaştığı çeşitli riskler vardır ve bu riskler gittikçe artmaktadır. Bu riskler, toplumsal güvenlik için de risk oluşturmaktadır. Bu risklerin belli başlıları şöyle sıralanabilir (Ekşi, 2020):

- Gittikçe artış gösteren sağlık problemleri,
- Artan oranda dijital teknolojiler karşısında bağımlılık,
- Doğal afetler ilk sırada olmak üzere yaşanan çeşitli kitlesel hareket ve olaylar,
- İnsan nüfusunun artmasıyla beraber ortaya çıkan nüfus ve göç hareketlerin artış göstermesi.

Sampoerno ve Herwandito’ya (2021) göre Toplum 5.0 yapılanması ile ortaya çıkabilecek bazı sorunlar şunlardır: “Her şey makineye bağlı olacağı için işsizlik artacak, makineler insanların işini alacak; insanlar makinelere bağımlı hale gelecek; fiziksel hareket etme imkânı azalacak; işsizliğin getirdiği çeşitli toplumsal olaylar meydana gelecek, insanlığın refahı tehdit edilecek, bireysellik kültürü artacak, kültürel kökler aşınacak ve kaybolacaktır. Yine sosyal hayatın azalması dolayısıyla başkalarına ihtiyaç duyma duygusu giderek yok olacak, bir arada yaşama ve paylaşma ortadan kalkacaktır. Paylaşım, insanlardan ziyade yapay zekâ/otonom robotlar ile sağlanacaktır. Bunun sonucunda nüfusta azalmalar meydana gelecek, işsizliğe bağlı suçlar ve özellikle de teknolojik gelişmeye bağlı olarak siber suçlarda büyük artışlar meydana gelecektir”. Yukarıda yer alan Toplum 5.0 yapılanmasıyla ortaya çıkması

öngörülen bu sorunların ele alınarak dijital ve akıllı toplum yapısında çözülmesi gereken konulardan bazılarını içermektedir.

3.8. Literatürde Dijital Dönüşüm, Örgüt Kültürü ve Toplum 5.0 ile İlgili Yapılan Çalışmalar

Dijital dönüşüm kavramı daha çok teknolojik değişime, bilgisayar merkezli ve internet kullanılarak bağlanılan ve yazılım tarafından kontrol edilen endüstriyel dijitalleşmeye vurgu yapmaktadır. Bu teknoloji biçimi, dönüşüme ve nihayetinde, işin daha basit ve daha erişilebilir hale geldiği gelecekte insanların çalışma şekillerinde değişikliklere yol açacaktır (Foerster-Metz vd., 2018: 8). Toplum 5.0 ise, içerisinde birçok paydaşın yer aldığı (işletmeler, devletler, kurumlar, sivil toplum kuruluşları ve genel olarak toplumlar) ve dijital dönüşümle beraber ortaya çıkan bileşenlerin toplumun yararına kullanılması gerektiğini savunan bir görüştür. Endüstri 4.0 üretim alanında başlayan, pazarlama, İKY, Ar-Ge gibi alanlara yayılan bir dijital dönüşümü temsil ederken, Toplum 5.0 ise tüm bu süreçlerin yanına toplumu ekleyen ve dijital dönüşümü toplumsal dönüşüm için önemli gören bir kavram olarak ortaya çıkmıştır. Bu toplum yapısına ise “süper akıllı toplum” denilmektedir. Diğer yandan tüm bu değişim ve dönüşümleri kabullenmek ve uyum sağlamak için kültüre bazı değişikliklerin de sağlanması gerekmektedir. Özellikle örgütlerin kültürel bir değişim geçirerek dijitali benimsemeleri ve dönüşmeleri önemli bir noktadır.

Dijital dönüşümün Toplum 5.0 bağlamında ileriki süreçlerde işletmelere getirdiği yeniliklerden bir tanesi akıllı fabrika kavramıdır. Endüstri 4.0 çerçevesinde nesnelerin kendi aralarında etkileşerek haberleştikleri, akıllı teknolojilerle beslenen ve karanlık bir ortam içerisinde üretim yaptıkları için karanlık fabrikalar ya da bir diğer adıyla “*akıllı fabrika*” denilmektedir. Akıllı fabrika, daha geniş bir ağda performansı kendi kendine optimize edebilen, gerçek veya neredeyse gerçek zamanlı olarak yeni koşullara kendi kendine uyum sağlayabilen ve bunlardan öğrenebilen ve tüm üretim süreçlerini bağımsız olarak çalıştırabilen esnek bir sistemdir (Deloitte, 2018). Örneğin Çin’de ortaya çıkan ilk akıllı fabrikada, üretimin hata payı %25’ten %5’e gerilemiş ve çalışan sayısı da buna benzer şekilde %90 oranında düşmüştür (Yıldız, 2018: 551).

Akıllı fabrikaların beş temel çalışma özelliği vardır. Bunlar sırasıyla; “*bağlanabilirlik, optimizasyon, şeffaflık, proaktivite ve çeviklik*” (Deloitte, 2015).

Akıllı fabrikalar, özellikle de zor işleri ve tehlikeli işleri insanlardan alarak otonom robotlara vermektedir. Böylece insan refahı daha üst seviyelere çıkacaktır. Bu süreci akıllı fabrikalar, donandıkları teknolojik imkânlarla sağlamaktadırlar. Toplum 5.0'ın, Endüstri 4.0'ın getirdiği birçok teknolojik yeniliğe sahip olduğu, bilgisayar merkezli ve internet kullanılarak bağlanan endüstriyel dijitalleşmenin ön plana çıktığı ve Endüstri 4.0'ın gelişiminden kaynaklandığı görülmektedir (Sampoerno ve Herwandito, 2021: 4). Kısaca Toplum 5.0 sanayide yaşanan dijital dönüşüm ile sanayi dışında yaşanan dijital dönüşümün (kamu, eğitim, sosyal, hayat, sağlık, finans, ulaşım, haberleşme, sanat vb.) toplamını oluşturmaktadır. Bu bağlamda Çizelge 3.5'te toplumların geçirmiş oldukları evrimsel aşamalar ve endüstri devrimlerinin gerçekleşmesi birlikte yer almaktadır.

Çizelge 3.5. Toplum ve endüstri devrimlerinin gelişim aşamaları

Toplumsal Gelişimler	Toplum 1.0	Toplum 2.0	Toplum 3.0	Toplum 4.0	Toplum 5.0
Tarihsel Süreç	İnsanlığın Ortaya Çıkışı	M.Ö. 13.000	18. yy.ın Sonu	20. yy.ın Sonu	21. yy. ve Günümüz
Dönem Adı	Avcı-toplayıcı toplum	Tarım toplumu	Endüstri toplumu	Bilgi toplumu	Süper akıllı toplum
Öne Çıkan Kavramlar	Doğa ile uyumlu yaşam, Hayatta kalma	Tarımsal üretim, Devlet yapılaşması	Sanayileşme ve seri üretim	Bilgi, sanal varlıklar ve internet	Zekâ ve bilginin gücünü kullanarak sürdürülebilirlik (ekoloji), geniş katılım, verimlilik ve endüstriyel rekabet gücü
Endüstri Devrimleri	---	---	1. ve 2. Endüstri Devrimleri	3. Endüstri Devrimi	4. Endüstri Devrimi
Öne Çıkan Kavramlar	---	---	Hafif sanayi (buhar ve tekstil makineleri) ve ağır ve kimyasal sanayi (elektrik, petrol ve motor)	Otomasyon ve bilgi (bilgisayar ve internet)	Dijital dönüşüm, (YZ, Nİ, blokzincir, robotlar)

Kaynak: (Nakanishi ve Kitano, 2017; Salgues, 2018b; Eren, 2020)'den uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

Toplum 5.0 kavramı, yukarıdaki Çizelge 3.5'te yer alan gelişmeler çerçevesinde ortaya çıkan Endüstri 4.0 ve dijital dönüşümün bir parçası ve hatta devamı niteliğinde değerlendirilebilir. Tüm teknolojik yenilikler, Toplum 5.0'ın yararlandığı bir unsur olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle blok zincir, giyilebilir sağlık ürünleri, uzaktan çalışmaya imkân veren bilişim teknolojisi gibi kavramlar teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Özetlemek gerekirse Toplum 5.0, insan odaklı bir teknolojik gelişim ve akıllı bir toplum oluşturma çabasıdır. Bu çaba, Japonların öncülüğünde başlamıştır ve Avrupa Birliği de bu sürece Endüstri 5.0 diyerek farklı bir boyut kazandırmaya çalışmıştır.

Araştırma kapsamında dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 değişkenleri arasındaki literatür çalışmalarına Çizelge 3.6'da kısaca değinilmiştir. Burada ayrıca hem dijital dönüşümün hem de Toplum 5.0'ın alt boyutlarla ilgili çalışmalara da yer verilmiştir. Yapılan literatür taraması sonrasında dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve Toplum 5.0 değişkenlerini birlikte ele alan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Toplum 5.0 kavramı henüz yeni bir kavram olduğu için diğer değişkenlerle alakalı yapılan çalışmalar da oldukça sınırlıdır. Bu yüzden aşağıdaki literatür taramaları daha çok Toplum 5.0'ın alt boyutlarıyla dijital dönüşüm ve/veya örgüt kültürü arasındaki ilişkilere göre gerçekleştirilmiştir. Diğer yandan, yine kavramlarla ilgili karma yöntem kullanılan bir çalışmaya rastlanılamamıştır. Çalışmalarda çoğunlukla Toplum 5.0 kavramı tek başına ele alınmıştır. Toplum 5.0 kavramına göre dijital dönüşüm ile örgüt kültürünü birlikte ele alan sınırlı çalışmaya ulaşılmıştır.

Çizelge 3.6. Dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 ile ilgili yapılan çalışmalar

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE TOPLUM 5.0 İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR			
Yazar(lar)	Örneklem Yöntem/Analiz	Değişkenler	Elde Edilen Bulgular
Promsri (2019)	İçerik analizi	- Dijital liderlik - Çeviklik - Yetenekler	Çalışmada, içerik analizi yapılmıştır ve dijital liderlik ile ilgili yapılan çalışmalardan 64 dijital liderlik özelliği bulunmuştur. Bunlar arasında öne çıkanlar ise çeviklik, dijital yeteneklerin desteklenmesi ve risk almadır.
Potočan vd. (2020)	İçerik analizi	- Toplum 5.0 - Dijital dönüşüm - Kurumsal sosyal sorumluluk	Çalışmanın bulguları, teknolojinin/dijital dönüşümün, bireylerin sosyal sorunlarının bölgesel olarak çözülmesi ve Toplum 5.0'ın koşullarına göre KSS'nin çevresel, sosyal ve ekonomik boyutlarının değiştirilmesi ve bu değişimini KSS modellerine dahil edilmesini önermektedirler.

Çizelge 3.6.'nın devamı

Narvaez Rojas vd. (2021)	İçerik analizi	- Toplum - Sürdürülebilirlik - Dijital dönüşüm	Çalışmada, Toplum 5.0 kavramının gelişmesi için dijital dönüşüm araçlarından (yapay zekâ, nesnelerin interneti vb.) yararlanılması gerektiği ve BM'nin SKA'larını gerçekleştirmek için dijital dönüşümden faydalanılması gerektiğini belirtmişlerdir.
Zengin vd. (2021)	Kafkas Üniversitesi Akademisyenleri (335 kişi)/ Nicel araştırma (anket) ve YEM	- Endüstri 4.0 - Toplum 5.0 - Süper akıllı toplum - Dijital toplum	Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0'la ilgili karşılaştırmalı bir çalışma yapmışlardır. Sonuç olarak (SKA: Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları-Bkz. Şekil 3.3.) SKA9, SKA10, SKA12, SKA13 ve SKA14'ün Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0'ın uygulanması üzerinde düşük bir etkiye sahip olduğunu belirtmişlerdir.
Ben-Zvi ve Luftman, (2022)	Küresel BT eğilimleri araştırması ve anketlerinden elde edilen veriler/ İçerik analizi	- Dijital dönüşüm - Sürdürülebilirlik	BT'deki ve özellikle dijital dönüşümdeki değişikliklerin yalnızca acil durum kaynaklı bir dönüşün sonucu olmadığı, aynı zamanda BT'nin her kuruluşta önemli ekonomik değer sağlama konusundaki temel rolünü sürdüreceğine dair geniş bir kabulün olduğu sonucuna varılmıştır. Araştırma, pandemi sonrası dönemde BT'nin dijital dönüşüm yoluyla sürdürülebilirliği desteklerken rekabet avantajı ve çeviklik için temel bir araç olarak büyümeye devam edeceği sonucuna varmışlardır.
Carayannis ve Morawska-Jancelewicz (2022)	Quintuple Helix Model (QHM)	- Dijitalleşme - Toplum 5.0 - Dijital dönüşüm	Çalışmada, dijital dönüşümün üniversiteler için çığır açıcı bir gelişme olduğu, Toplum 5.0 ve Endüstri 5.0 varsayımlarının üniversite uygulamalarına ve politikalarına dahil edilmesinin hem üniversitelerin hem de toplumların dijital dönüşümden tam olarak yararlanmasını sağlayacağı ve tüm bunların sürdürülebilir politikalar üretebileceğini belirtmişlerdir.
Yaraş ve Öztürk, (2022)	Hatay Mustafa Kemal Üniversitesi Eğitim Fakültesi'nde öğrenim gören 50 lisans öğrenci/ Nitel Araştırma-Fenomenoloji	- Toplum 5.0 - Dijital dönüşüm	Teknolojinin insanların iş yerindeki konumlarını etkilediği, ileri teknoloji ürünlerinin insanların toplum içindeki işlevlerini sınırladığı, Toplum 5.0'ın yönetici rollerinde dönüşüm ihtiyacı oluşturduğu, Toplum 5.0 sürecinde yöneticilerden toplumsal beklentilerin değiştiği ve örgütsel dengenin dijital dönüşüm süreci için çok önemli olduğu sonuçlarına ulaşmışlardır.
Lin ve Xie, (2023)	54 Çin enerji şirketleri/ Nicel yöntem (Model)	- Dijital dönüşüm - İnovasyon	Bulgular arasında dijital dönüşümün inovasyonu teşvik ederek bir etki oluşturduğu bulunmuştur. Ayrıca devlete ait enerji işletmelerinin dijital dönüşümden diğer işletmelere kıyasla daha fazla yararlandığı ortaya çıkmıştır.

Araştırma kapsamında örgüt kültürü ve Toplum 5.0 değişkenleri arasındaki literatür çalışmalarına Çizelge 3.7’de kısaca değinilmiştir. Burada ayrıca hem örgüt kültürünün hem de Toplum 5.0’ın alt boyutlarla ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Çizelge 3.7. Örgüt kültürü ve Toplum 5.0 ile ilgili yapılan çalışmalar

ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE TOPLUM 5.0 İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR			
Yazar(lar)	Örneklem Yöntem/Analiz	Değişkenler	Elde Edilen Bulgular
Tellis, (2009)	17 ülkeden 759 firma/ Anket ve Arşiv	- Örgüt kültürü - Yenilik	Yazarlar, örgüt kültürünün uluslar ve işletmeler arasında radikal yeniliğin en güçlü itici gücü olduğunu savunmaktadırlar.
Daher, (2016)	Model oluşturma	- Örgüt kültürü - Örgütsel yenilik	Örgüt kültürü ve inovasyon arasındaki ilişki incelenmiş ve aradaki ilişkiyi göstermek için bir model önerisi geliştirilmiştir. Bu modelde öne çıkan kavramlar; yeniliğe değer verme, geleneği yıkmak, özerklik, sonuç odaklılık ve yeni fikirlere değer verme gibi kavramlardır.
Fahami vd. (2017)	Chaharmahal ve Bakhtiari Eyaleti Ziraat Bankası çalışanları/Nicel yöntem (anket)	- Örgüt kültürü - Örgütsel çeviklik	Bankadaki örgüt kültürünün her bir göstergesindeki artış, çevikliğin artmasına yol açtığı bulgusuna varılmıştır.
Basri ve Zorlu, (2020)	Kırşehir ilindeki 415 özel sektör çalışanı	- Örgüt kültürü - Örgütsel çeviklik	Çalışmada, örgüt kültürü ile örgütsel kültür boyutları ve alt boyutları arasında genel olarak anlamlı ve pozitif ilişkiler bulunmuştur.
Isensee vd. (2020)	80 tane makale/ Meta-analiz ve sistematik literatür taraması	- Örgüt kültürü - Çevresel sürdürülebilirlik - Dijitalleşme	Örgüt kültürü, çevresel sürdürülebilirlik ve dijitalleşmenin birbirleri üzerinde etkilerinin olduğu bulgularına ulaşılmıştır.
Goncalves vd. (2020)	Nitel analiz görüşmesi 5 katılımcı	- Örgüt kültürü alt boyutları - Örgütsel çeviklik - İnovasyon	Örgüt kültürü değişimlerinin örgütsel çeviklik ve inovasyon üzerinde etkisi olduğunu, özellikle de klan ve adokrazi kültürünün bu etkide önemli olduğu sonucuna ulaşmışlardır.
Imran vd. (2021)	Dijital dönüşüm programları yürüten önde gelen dört endüstriyel kuruluş/ Nitel Yöntem (vaka çalışması yaklaşımı)	- Liderlik - Yapı - Kültür - Performans - İş birliği - Müşteri odaklılık - Çeviklik	Liderliğin, yapıların ve kültürün, endüstriyel kuruluşların performans sonuçlarına (yani iş birliği, müşteri odaklılık ve çeviklik) ulaşmalarına yardımcı olan dijital dönüşümün kilit unsurları olduğunu savunmuşlardır.
Sufkowski vd. (2021)	İçerik Analizi	- Ekonomi 5.0 - Yükseköğretim - Akıllı öğrenme	Çalışmada, yükseköğretimin kültürel değişimi ve dönüşümüyle ilgili Toplum 5.0’ın rolü olduğunu, uzaktan eğitim ve toplantılar dahil birçok yeni öğrenme teknikleri kullanıldığı dijitalleşmenin gittikçe yaygınlaştığı, bu

Çizelge 3.7.'nin devamı

			yüzden de gerçek ve sanal dünyayı bütünleştirme gerekliliği, artan bilgi talebi, sınırlı zaman kaynakları ve profesyonel çalışma ile eğitimin birleştirilmesi ihtiyacı, geleceğin vatandaşlarını kaynakları paylaşma alanında işlev görecektir şekilde hazırlamak için yükseköğretimin daha da önemli hale gelmesine neden olacağını ortaya koymuşlardır. Bu bağlamda geleceğin eğitim modeli için bir model önermişlerdir.
Zeb vd. (2021)	Pakistan Electric Power Company (PEPCO)'nin 446 çalışanı/ Nicel yöntem (anket)	- Örgüt kültürü - İnovasyon - Performans	Rekabetçi değerler modeli ile inovasyon arasında hem olumlu hem de olumsuz bir ilişki bulunmuştur. Bu bağlamda adokrasi kültürünün örgütsel inovasyon üzerinde olumlu bir etkiye; hiyerarşik kültürün ise olumsuz bir etkiye sahip olduğu sonuçlarına ulaşılmıştır. Son olarak klan ve pazar kültürlerinin ise inovasyon ile önemli ölçüde bir ilişkisi olmadığı ortaya çıkmıştır.
Batuk Ünlü ve Çalışkan (2022)	Türkiye'de faaliyet gösteren özel sektör kuruluşlarındaki yöneticiler	- Örgütsel çeviklik - Örgüt kültürü - Dijital dönüşüm	Çalışmada, Cameron ve Quinn'e ait CVF modeli kullanılmıştır. Sonuç olarak Türkiye bağlamında sadece klan kültürünün örgütsel çeviklik üzerinde bir etkisinin olduğu, diğer kültür tiplerinin ise bir etkisinin olmadığı belirtilmiştir.

Araştırma kapsamında dijital dönüşüm ve örgüt kültürü değişkenleri arasındaki literatür çalışmalarına Çizelge 3.8'de kısaca değinilmiştir. Burada ayrıca hem dijital dönüşümün hem de örgüt kültürünün alt boyutlarıyla ilgili çalışmalara yer verilmiştir.

Çizelge 3.8. Dijital dönüşüm ve örgüt kültürü ile ilgili yapılan çalışmalar

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ İLE İLGİLİ ÇALIŞMALAR			
Yazar(lar)	Örneklem Yöntem/Analiz	Değişkenler	Elde Edilen Bulgular
Martínez-Caro vd. (2020)	10'dan fazla ülkede faaliyet gösteren çok uluslu bir şirketin 93 üretim merkezi/ Nicel yöntem (YEM)	- Dijital organizasyon kültürü, - İş dijitalleşmesi, - Dijital teknoloji değer geliştirme, - Örgütsel performans	Dijitalleşmenin işletmelerdeki süreçlerin gelişimini artırabileceğini, ancak şirketlerin bu potansiyeli ancak dijital bir organizasyon kültürü benimserlerse ortaya çıkaracağını gösteriyor. İşletmeler, dijital stratejilerini en iyi destekleyen kurumsal kültürü tanımlayarak performanslarını iyileştirmeyi bekleyebilirler.
Hamdani vd. (2021)	Endonezya'daki özel üniversitelerden 39 üst düzey yönetici/ Nicel yöntem (anket) YEM-SmartPLS	- Kurum kültürü, - Dijital dönüşüm stratejisi	Özel üniversitelerdeki kurum kültürünün, kuruluşlarında dijital dönüşüm stratejisinin uygulanmasında önemli bir etkiye sahip olduğunu göstermiştir.

Çizelge 3.8.'in devamı

Zhen vd. (2021)	Pakistan'daki BİT alanındaki KOBİ'lerden 227 Yönetici/ Nicel yöntem (anket)	- Dijital organizasyon kültürü, - Dijital yetenek, - Organizasyonel hazırlık	Bulgular, dijital organizasyon kültürü ve dijital yetenekler ile dijital inovasyon arasında önemli bir bağlantı olduğunu ortaya koydu. İkinci olarak, kurumsal hazırlık, dijital yetenekler, dijital organizasyon kültürü ve dijital inovasyon arasında aracılık eder.
Cruz- Cárdenas vd. (2022)	407 doküman/ Bibliyometrik analiz	- Personel eğitimi, - Kültürel değerler, - Çevresel etkiler, - Dijital teknolojiler	Dijital dönüşüm çabalarını geliştiren kuruluşlara yönelik yedi temel değer önerilmektedir; dışa yönelim, yetki devri, cesaret ve risk alma, çeviklik, takım çalışması, girişimci bir tutum ve bir öğrenme yönelimi.
Leso vd. (2022)	13 görüşmeci ve 192 KOBİ/ - Karma Yöntem - Gömülü Teori - YEM	- Örgüt kültürü - Örgüt yapısı - Örgütsel liderlik	İnovasyon kültürü, dijital dönüşüm performansını doğrudan ve olumlu etkilemektedir. Kültürel bir uyum oluşturmak, inovasyon kültürünü desteklemektedir. Dönüşüme liderlik etmek, dijital dönüşüm üzerinde önemli bir etkiye sahiptir.
Merten vd., (2022)	43 farklı Ulusal Futbol Derneği'nden (NFA) 82 yönetici	- Dijital dönüşüm - Örgüt kültürü - Dijital yetenekler - Örgütsel değişim	Örgüt kültürü, dijital yetenekler, dijital liderlik ve güncel bir BİT altyapısı başarılı bir dijital dönüşüm için önemli kavramlardır.
Oğan ve Wolff, (2022)	Fortune 500 Türkiye'deki 142 işletmenin; BT yöneticileri veya CDO'ları/ - Nicel yöntem (anket)	- Dijital dönüşüm stratejileri, - Dijital dönüşüm performansı, - Dijital dönüşüm kültürü.	İşletmelerin dijital dönüşüm stratejileri ile dijital dönüşüm performansları arasında pozitif anlamlı ilişkiler ortaya çıkmıştır. Söz konusu ilişkilerde, dijital dönüşüm kültürünün belirleyici bir rol oynadığı sonucuna ulaşılmıştır.
Tuukkanen vd. (2022)	Bilişim Sektöründeki 11 Yönetici/ Nitel yöntem (Yarı yapılandırılmış)	- Örgüt kültürü - Dijital dönüşüm	Çalışma sonucunda kültürün dijital dönüşüm için önemli bir değişken olduğu ancak buna rağmen KOBİ'lerde bu durumun sınırlı sayıda çalışmayla desteklendiği ve sonuç olarak sekiz değer dijital dönüşümü desteklediği bulunmuştur. Bunlar; değişen çevresel taleplere dinamik tepkiler; organizasyonel gelişim için çaba göstermek; organizasyona yakınlık; devamlı öğrenme; hatalara karşı tolerans; hesaplanmış risklere açıklık; şirket ve müşterileri arasındaki güven; kuruluş içinde güven ve organizasyon içinde iş birliği.

Yukarıda yer alan Çizelge 3.6, 3.7 ve 3.8'i bir arada yorumlamak gerekirse şu sonuçlara ulaşılabilir. Dijital dönüşüm sürecinin dinamiklerinin, bir kuruluşun dijital olarak çalışmak için uygun rutinler oluşturma yeteneğine dayandığı göz önüne alındığında, örgüt kültürüyle güçlü bir şekilde ilişkisi vardır (Martínez-Caro vd., 2020: 8). Bu ilişki, dijital dönüşüm süreçlerini özümsemek ve uygulamak için örgüt kültürünün direnç göstermeden dönüşmesi ve dijitalleşmenin getirdiği yeniliklere

uyum sağlayabilmesi olarak ortaya çıkmaktadır. Çünkü örgüt kültürü, yeni sistemler geliştirmede ve yenilikçi teknolojileri uygulamada kritik bir öneme sahiptir (Frisk ve Bannister, 2017: 2075). Bu kapsamda dijital dönüşümü tek başına bir iş modeli olarak görmek sürece eksik bir bakış açısıyla bakmak demektir. Çünkü örgütlerin kültürleri, yapıları, iş yapış biçimleri, benimsenen değerleri ve hatta etik gibi konularda dijital dönüşüm için önem verilmesi gereken konulardandır (Henriette vd., 2016: 2).

Örgüt kültürünün varlığı toplum kültürüyle de yakından ilişkilidir ve toplum kültürünün örgüt kültürü üzerinde birçok etkisi vardır (Nişancı, 2012: 1285). Dijital dönüşümün benimsenmesi için bireyler, örgütler ve toplumların dijital araçlara hâkim olması ve bunları kabullenmesi gerekmektedir. Bu noktada Türkiye bağlamında bakıldığında e-devlet istatistikleri bu durumu ortaya çıkaran bir veri sağlamaktadır. 22.12.2022 tarihi itibarıyla e-devlet kullanıcı sayısı 61.390.921 kişi, kadın kullanıcı sayısı 28.695.098 ve erkek kullanıcı sayısı 32.695.823 kişidir. Toplam hizmet sayısı 6.700 adettir. Toplam 175 merkezi kamu kurumu, 188 üniversite, 414 belediye ve 126 özel kurum e-devlet üzerinden hizmet vermektedir (E-devlet, 2022).

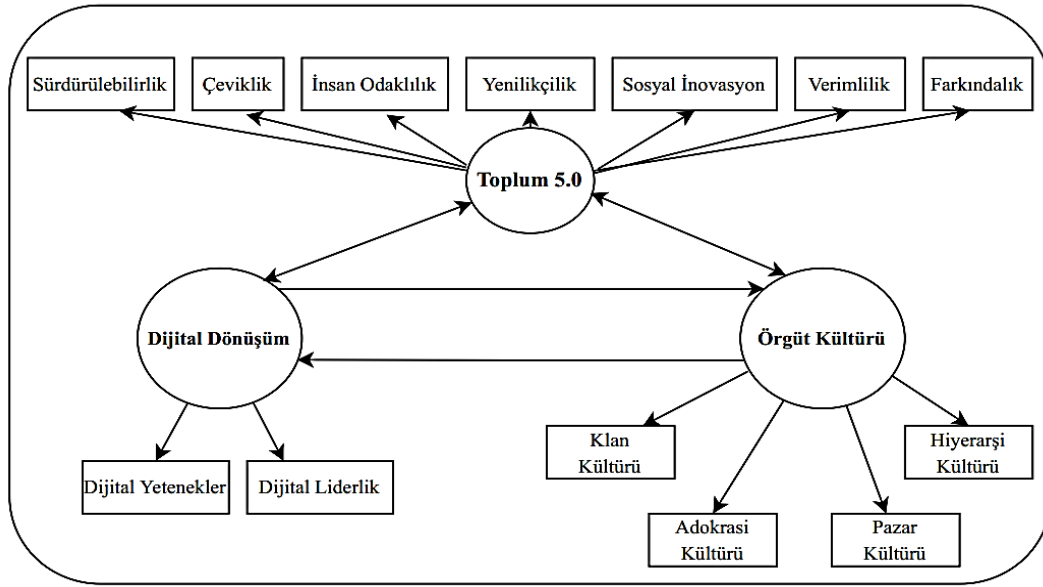
Yukarıdaki oranlara bakılarak Türkiye nüfusunun yaklaşık %72'sinin e-devlet şifresi alarak e-devletten yararlandıkları ve bireylerin dijital dönüşüm süreçlerine adapte olmaya başladıkları varsayımı yapılabilir. Bu durumda yaşanan dijital dönüşüm ve yaşanacak Toplum 5.0 veya daha ileri bir düzey gibi kavramların başarılı olması için önemli ön adımlardır. Diğer yandan dijital örgüt kültürü, dijital stratejilerin uygulanması için planlamaya başlamanın kurumsal hazırlığının bir aracı olarak görülmektedir. Bundan dolayı, dijital dönüşümü gerçekleştirmek ve başarıya ulaşmak için belirli bir dijital örgüt kültürü bir ön koşuldur (Hadi ve Baskaran, 2021: 4). Bu bağlamda dijital dönüşüm ve örgüt kültürü yakın bir ilişki içerisinde ve dijital dönüşümün benimsenmesi için yenilikçi ve dijital bir örgüt kültürünün varlığı gereklidir. Bu bağlamda dijital dönüşümün gerçekleşmesi için örgüt yapısının değişmesi gerekmekte ve dijital dönüşümün örgüt kültürünü etkilediği varsayılmaktadır (Nalbantoğlu, 2021: 201).

Ayrıca dijital dönüşümü başarıyla uygulamak için işletmelerin kültürlerine uygun stratejilerin de hazırlanması gerekmektedir. Böylece stratejik bir odaklılıkla dijital dönüşümün başarısı sağlanabilmektedir. Dijital dönüşüm, daha genç ve nispeten

deneyimsiz dijital çalışanlar ile daha yaşlı ancak daha deneyimli dijitalleşme öncesi çalışanlar arasındaki kültürel çatışmayı tetikleyebilir (Kohli ve Johnson 2011: 143). Burada yönetimin yapması gereken, aynı kuruluş içinde iki farklı kültürün (dijital teknolojileri anlayan bir grup çalışan ve geleneksel iş alanında uzun süredir devam eden bir geçmişe sahip olan ancak teknolojik olarak geride kalanlar) ortaya çıkmasını önlemektir (Nadkarni ve Prügl, 2021: 258). Güçlü bir kültüre sahip işletmelerin, zayıf bir kültüre sahip işletmelerden daha iyi performans gösterdiği literatürde ortaya konulmuştur (Zeb vd., 2021).

Ayrıca, güçlü bir kültüre sahip işletmelerin, topluluklarını destekleme, dijital teknolojiyi benimseme ve yeni ürünler geliştirme olasılıklarının daha yüksek olduğunu ve güçlü bir kültüre sahip olmayan rakiplerinden daha fazla maliyet düşürmeye girişmedikleri ortaya çıkmıştır (Li vd. 2021: 4). O'Reilly ve Chatman (1996), yaratıcılık ve yenilikçilik normlarının, büyük bir kriz sırasında örgütsel uyumluluğu teşvik etmek için etkili mekanizmalar olabileceğini öne sürmektedirler. Covid-19 pandemi sırasında güçlü bir inovasyon kültürüne sahip olmayan işletmelere kıyasla, mutlu çalışanların daha üretken olduğunu ve güçlü bir inovasyon kültürüne sahip işletmelerin dijital dönüşümde ve müşterileri elinde tutan/çekici yeni ürün geliştirmede daha çevik olduğu belirtilmektedir (Li vd. 2021).

Toplum 5.0 kavramının yapılanmasında, uygulanabilmesinde ve işletmeler/toplumlar tarafından benimsenmesinde dijital dönüşüm süreçlerinin ve örgüt kültürlerinin ve örgüt kültürlerinde yaşanan değişimlerin yeri önemlidir. Bu kapsamda üç kavramın da aralarındaki ilişkiyi gösteren ve tüm bu literatür taraması sonucunda aşağıdaki Şekil 3.4'te yer alan kavramsal model geliştirilmiştir.



Şekil 3.4. Araştırmanın kavramsal modeli

Dijital dönüşüm alt iki boyutu olan yani dijital yetenekler ve dijital liderlik ile örgüt kültürünü etkilemektedir. Örgüt kültürü de aynı zamanda dijital dönüşümü etkilemektedir. Yani bu etki karşılıklı yönde yaşanmaktadır. Bu etkileşimde örgüt kültürü, klan kültürü, adokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü alt boyutları ile mevcuttur. Aynı zamanda Toplum 5.0 yapılanmasında bu iki değişken önem taşımaktadır. Toplum 5.0 yapılanmasında alt boyutlar olarak modelde literatürde yapılan çalışmalardan yararlanılarak yedi alt boyut esas alınmıştır. Bu alt boyutlar; sürdürülebilirlik, çeviklik, insan odaklılık, yenilikçilik, sosyal inovasyon, verimlilik, farkındalık olarak isimlendirilmiştir. Yine literatürden hareketle her bir alt boyut ile hem dijital dönüşüm hem de örgüt kültürünün ilişki içerisinde olduğu düşünülmektedir. Tezin dördüncü bölümünde bu kavramsal model doğrultusunda araştırma yürütülmüştür.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

TOPLUM 5.0 YAPILANMASINDA DİJİTAL DÖNÜŞÜM İLE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİNİN YERİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Bu bölümde araştırmanın önceki üç bölümünde incelenen literatür çerçevesinde oluşturulmuş araştırmanın konusu, temel problemi, amacı, önemi ve sınırlılıklarına yer verilmiştir. Sonrasında açıklayıcı sıralayıcı karma desene göre yürütülen araştırmanın aşamalarına ve elde edilen bulgulara değinilmiştir.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Problemi

Teknolojik gelişmeler neticesinde dünyanın dört bir yanında ekonomik ve sosyo-kültürel gelişmeler ve değişimler yaşanmaktadır. Kültürel olarak yaşanan değişimlerin beraberinde alt kültürler olan örgüt kültürleri de bazı değişimlere ve dönüşümlere uğramaktadır. Özellikle iş süreçleri başta olmak üzere birçok işletme kavramı değişmektedir. Gelişen teknolojilere ayak uydurmanın örgütlerin hayatta kalabilmesi ve rekabet edebilmesinin sağlanması için zorunlu bir durum olduğu ortaya çıkmıştır (Adejare vd., 2022: 241). Bu süreçte ortaya çıkan kavramlardan olan dijital dönüşüm, örgüt süreçlerinde birtakım değişimleri zorunlu kılmaktadır. Aslında dijital dönüşüm, sadece iş süreçlerinin değil örgüt kültüründen yönetime, örgüt içi iletişime kadar birçok alanda değişim ve dönüşümün yaşanma sebebi olarak ortaya çıkmaktadır. Diğer yandan örgüt kültürü bir örgütteki paylaşılan değerler, normlar ve iş yapış biçimlerinin tümünü kapsayan bir kavramdır. Gözle görülebilen örgüt kültürü öğeleri (örneğin artifaktlar) olduğu gibi; gözle görülemeyen yani buz dağının altında kalan örgüt kültürü öğeleri de (örneğin paylaşılan varsayımlar) vardır (Schein, 2010: 24). Örgütler, dijital dönüşüm süreçleriyle örgüt kültürlerini bağdaştırarak sürdürülebilirlik amaçlarını gerçekleştirebilirler. Öte yandan örgütlerde ve genel anlamda kültürlerde yaşanan değişim ve dönüşüm toplumsal yapılanmaları da değiştirip dönüştürmektedir. Bu bağlamda son dönemde adından söz ettirmeye başlayan Toplum 5.0 kavramı bir diğer adıyla “süper akıllı toplum” yapılanması Japonya başta olmak üzere teknoloji öncüsü ülkelerde hızla yayılmaya ve uygulanmaya başlanmıştır. Bu bağlamda, Toplum 5.0’ın benimsenip uygulanabilmesi için dijital dönüşüm ve örgüt kültürü kavramlarını incelemek önem arz etmektedir.

Bu tezin araştırma problemi, dijital dönüşüm ile örgüt kültürü etkileşiminin Türkiye’de Toplum 5.0 yapılanmasındaki etkisini belirlemektir. Bu kapsamda Türkiye’de Toplum 5.0 yapılanmasında dijital dönüşüm mü örgüt kültürünü etkilemektedir yoksa örgüt kültürü mü dijital dönüşümü etkilemektedir sorularına yanıt aranmaya çalışılmıştır.

4.2. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Teknolojik gelişmelerle beraber örgütler değişim ve dönüşümler yaşamaktadır. Covid-19 gibi pandemi süreçleri, çalışma yaşamının her sürecini etkilemiştir. Dijitalleşme ya da dijital dönüşüm gibi kavramlar bu dönemde sıklıkla duyulmaya başlanmıştır. Bunun yanında endüstri ve toplum devrimleri de ardı ardına yaşanmaktadır. Bunlardan sonuncusu ise Toplum 5.0’dır. Dijital dönüşümün benimsenip uygulanması için örgütlerin kültürlerinde değişimler yaşanması göz önünde bulundurulması gereken bir husustur. Bu bağlamda araştırma kapsamında dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve Toplum 5.0 kavramlarına bakılmıştır ve aralarındaki ilişki çalışma kapsamında önem arz etmektedir.

Bu tezin temel amacı, Türkiye’de Toplum 5.0 yapılanmasına ilişkin işletmelerde, üniversitelerde ve kamu kurumlarında dijital dönüşüm ile örgüt kültürü arasındaki etkileşiminin ortaya konulmasıdır.

Bu bağlamda çalışmanın temel amacına bağlı olarak bazı alt amaçlar oluşturulmuştur. Bu amaçlara ulaşmak için nicel yöntemle dijital dönüşüm ve örgüt kültürü etkileşimine, nitel yöntemle ise dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve Toplum 5.0 arasındaki ilişkiye bakılmıştır. Bu kapsamda alt amaçlar:

- Dijital dönüşüm ile örgüt kültürü arasındaki etkileşimin ortaya çıkarılması,
- Dijital dönüşüm ile Toplum 5.0 yapılanması arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması,
- Örgüt kültürü ile Toplum 5.0 yapılanması arasındaki ilişkinin ortaya çıkarılması,
- Dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve Toplum 5.0 arasındaki bağlantıların ortaya çıkarılması,

- Örneklem grupları² arasındaki farklılıkların ortaya çıkarılması olarak sıralanabilir.

Son yıllarda özellikle de pandemi sürecinde yaşananlar sonucunda dijital dönüşümün daha da hızlanması ile Toplum 5.0 kavramı adından daha sık söz ettirir olmuştur. Nitekim önceki bölümde yer alan Çizelge 3.6, 3.7 ve 3.8 incelendiğinde Toplum 5.0 çalışmalarının 2016 yılı itibariyle önem kazandığı ve sayıca çok sınırlı olduğu görülmektedir. Literatür taramasında dijital dönüşüm ve örgüt kültürü ya da Toplum 5.0 ve örgüt kültürü ya da dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kavramlarını ikili şekilde ele alan sınırlı sayıda çalışma olmasına rağmen, bu üç konuyu birlikte ele alan herhangi bir çalışmaya rastlanmamıştır. Bu nedenledir ki çalışmanın literatürdeki boşluğu dolduracağına inanılmakta ve bu kapsamda literatüre katkı sağlaması önem arz etmektedir.

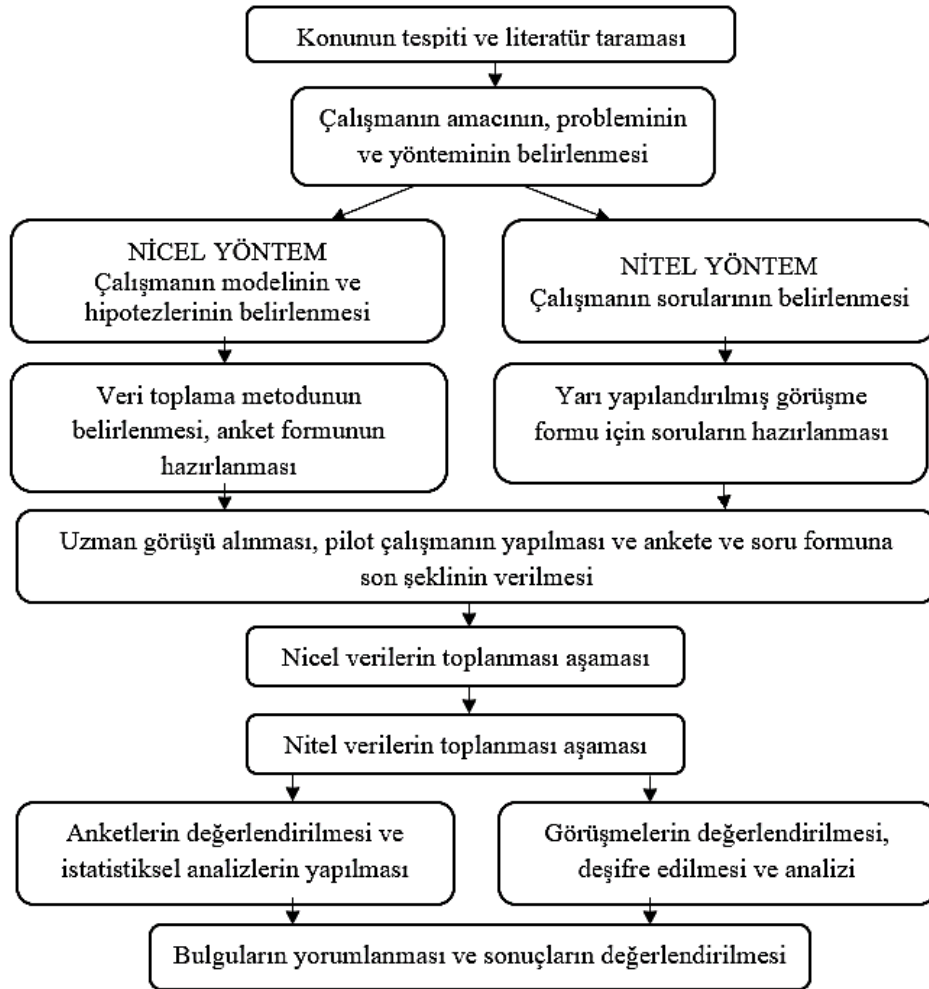
4.3. Araştırmanın Yöntemi

Denzin ve Lincoln (2011), araştırma yöntemleri kapsamında nicel, nitel ve karma yöntemler olmak üzere üç farklı araştırma yöntemi belirtmişlerdir. Diğer yandan Creswell ve arkadaşları (2003), karma yöntemi, nicel ve nitel araştırma yöntemleri gibi üçüncü bir araştırma yöntemi olarak ön plana çıkarmaktadırlar. Nicel yöntem araştırmacıları önceden tanımlanmış hipotezleri test etmek için kapalı uçlu sorular (anket-ölçek) kullanırlar (Barnham, 2015). Nitel yöntem araştırmacıları ise verileri insan duyuları ve öznelcilik dahil olmak üzere bir fenomen bağlamında yorumlarlar (Leung, 2015). Nitel araştırmacılar, olgunun bağlamını anlamak ve ilgilenilen konunun tüm yönlerini açıklamak için açık uçlu sorular sorarlar (Yıldırım ve Şimşek, 2016). Karma yöntem araştırmacıları ise bulguları tamamlamak ve zenginleştirmek için tek veya çok aşamalı bir çalışmada hem nicel hem de nitel yaklaşımları kullanırlar (Tashakkori ve Teddlie, 2003; Venkatesh vd., 2016). Her iki tür yöntemi tek bir çalışmada kullanmanın arka planında yatan neden, bir kavramın ya da durumun eğilimlerini ve ayrıntılarını elde etmek için ne nicel ne de nitel yöntemlerin kendi başına yeterli gelmeyeceği gerçeğine dayanmasıdır. Niceliksel ve

² Örneklem grupları; işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, konu üzerinde çalışma yapan akademisyenler ve kamuda çalışmanın değişkenleri üzerinde yetkin olan çalışanlar olmak üzere üç tanedir. Bundan sonra kullanılacak örneklem grubu ya da grup kavramları, bu üç tür örneklem grubunu temsil etmektedir.

niteliksel yöntemler birlikte kullanıldığında birbirini tamamlar ve her birinin güçlü yönlerinden yararlanarak daha sağlam bir analiz yapılmasına olanak tanır (Green vd., 1989). Özellikle 1990'lı yıllarda ayrı bir alan olarak görülmeye başlanan karma yöntem araştırmaları son yıllarda daha fazla sosyal bilimler, eğitim bilimleri ve sağlık bilimler araştırmacısı tarafından çalışmalarında kullanılmaktadır (Creswell vd., 2003; Tashakkori ve Teddlie, 2003; Ivankova vd., 2006).

Bu araştırmada derinlemesine araştırma yapmak ve konuyla alakalı farklı görüşleri bir arada görmek için karma yöntem tercih edilmiştir. Çünkü üçüncü bir araştırma paradigması olarak karma yöntemin, nicel ve nitel yöntemler arasında bir köprü kurulmasına yardımcı olduğu da belirtilmektedir (Onwuegbuzie ve Leech, 2004). Karma yöntemlerin içerisinde de yöntem olarak açıklayıcı-sıralayıcı desenden (explanatory sequential design) yararlanılmıştır. Kemper ve arkadaşları (2003), literatürde karma yöntemler içerisinde desen olarak en fazla ve yaygın tercih edilen desenin açıklayıcı-sıralayıcı desen olduğunu belirtmişlerdir. Bu desende önce nicel yönetime bağlı olarak veri toplama ve analiz aşaması gerçekleştirilmektedir. Daha sonra nitel yönetime bağlı olarak görüşmeler ve analizler yapılmaktadır. En sonunda ise hem nicel yöntem analiz sonuçları hem de nitel yöntem analiz sonuçları birlikte yorumlanarak konu ve kavramlar daha da açıklayıcı bir hale getirilmektedir (Creswell ve Plano Clark, 2018; Toraman, 2021: 15). Bu çalışmada açıklayıcı-sıralayıcı desen seçilmesinin diğer bir nedeni ise bu yöntemde bilinmeyen veya teoride henüz kurulmamış değişkenlerin ve boyutların keşfedilip test edilmesine ve küçük bir örneklemin niteliksel sonuçlarının genelleştirilmesine olanak sağlamasıdır (Morse 1991; Creswell vd., 2003; Creswell ve Plano Clark, 2018).



Şekil 4.1. Karma yöntem açısından çalışmanın yöntemsel aşamaları

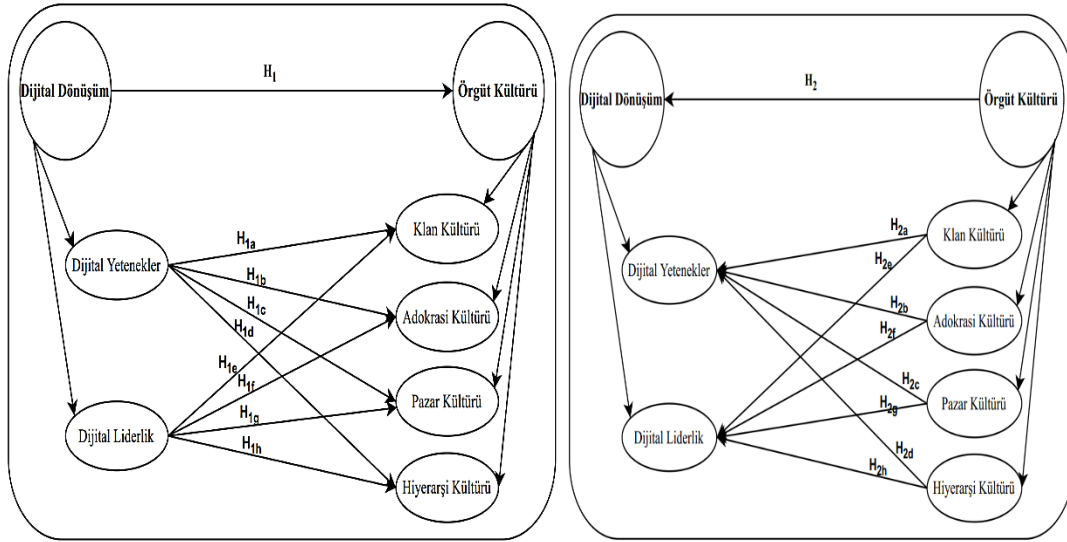
Şekil 4.1’de karma yöntem açısından araştırmanın metodolojik aşamalarına yer verilmiştir. Bu kısımda sırayla araştırmada hangi adımların gerçekleştirildiği yer almaktadır. araştırmanın anlaşılması açısından yöntemsel aşamaların anlaşılması oldukça önemlidir (Erdirençelebi, 2012: 299). Araştırmada önce konu seçilmiş ve literatür taraması gerçekleştirilmiş, daha sonra amaç ve yöntem belirlenerek hem nicel hem de nitel yöntemlerin aşamaları sırasıyla gerçekleştirilerek veriler analiz edilmiş ve yorumlanmıştır. Araştırma kapsamında ortaya çıkartılan araştırmanın kavramsal modeli Şekil 3.4’te gösterilmiştir (bkz. sy.122).

4.3.1. Araştırmanın Nicel Yöntemi

Bu kısımda araştırmanın nicel yöntemine yer verilmiştir. Bu kapsamda konunun daha iyi anlaşılması için sırasıyla aşağıdaki aşamalar gerçekleştirilmiştir.

4.3.1.1. Nicel Araştırmanın Modeli ve Hipotezleri

Araştırmanın amacı ve alt amaçları doğrultusunda araştırmanın nicel modeli, hipotezleri ve alt hipotezleri ortaya çıkarılmış ve aşağıda gösterilmiştir.



Şekil 4.2. Araştırmanın nicel modeli

Şekil 4.2'ye göre temel olarak iki hipotez (**H₁** ve **H₂**) ortaya konulmuştur. Daha sonra örneklem gruplarının birden fazla olmasından dolayı (örneklem grupları; işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, akademisyenler ve kamu çalışanları olmak üzere üç tanedir) aralarındaki farklılıkları görebilmek için **H₃** ve **H₄** hipotezleri oluşturulmuştur. Her bir ana hipotezin altında ise alt boyutları kapsayan alt hipotezler (**H_{1a}**, **H_{2a}** gibi) oluşturulmuştur. Bu doğrultuda ana hipotezler ve alt hipotezler aşağıda verilmiştir.

İlk olarak dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak ana hipotez, daha sonra da alt hipotezler oluşturulmuştur.

H₁: Dijital dönüşüm, örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir**.

H_{1a}: Dijital liderlik, klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir**.

H_{1b}: Dijital liderlik, adokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir**.

H_{1c}: Dijital liderlik, pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir**.

H_{1d}: Dijital liderlik, hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir**.

H_{1e}: Dijital yetenekler, klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir**.

H_{1f}: Dijital yetenekler, adokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir**.

H_{1g}: Dijital yetenekler pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

H_{1h}: Dijital yetenekler hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

Araştırma kapsamında ikinci olarak örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine bakılmıştır. Bu kapsamda ilk olarak ana hipotez, daha sonra da alt hipotezler oluşturulmuştur.

H₂: Örgüt kültürü, dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

H_{2a}: Klan kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

H_{2b}: Adokrasi kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

H_{2c}: Pazar kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

H_{2d}: Hiyerarşi kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

H_{2e}: Klan kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

H_{2f}: Adokrasi kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

H_{2g}: Pazar kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

H_{2h}: Hiyerarşi kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye **sahiptir.**

Örneklem grupları arasındaki farklılıkları ölçmek için ise aşağıdaki ana ve alt hipotezler oluşturulmuştur.

H₃: Dijital dönüşüm, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık **göstermektedir.**

H_{3a}: Dijital yetenekler, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık **göstermektedir.**

H_{3b}: Dijital liderlik, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık **göstermektedir.**

H₄: Örgüt kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık **göstermektedir.**

H_{4a}: Klan kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık **göstermektedir.**

H_{4b}: Adokrasi kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık **göstermektedir.**

H_{4c}: Pazar kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık **göstermektedir.**

H_{4d}: Hiyerarşi kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.

4.3.1.2. Nicel Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nicel araştırmada dijital dönüşüm ve örgüt kültürü etkileşimini ortaya koymak için üç farklı örneklem grubundan veri toplanmıştır. Bu kapsamda araştırmaya toplamda 415 kişi katılmıştır. Üç farklı örneklem grubu seçme süreci aşağıdaki şekilde gerçekleştirilmiştir:

- **İlk örneklem grubu (özel sektör):** İç Anadolu Bölgesi’nde yer alan sanayi ve ticaret odalarının birbirinden ayrı olmasından dolayı Ankara, Eskişehir, Kayseri ve Konya illerindeki Sanayi ve/veya Ticaret odalarının komite ya da yönetim kurulu üyesi ve aynı zamanda orta ve büyük ölçekli işletmelerdeki işletme sahip ve üst düzey yöneticileri örneklem olarak seçilmiştir. Mikro ölçekli ve küçük ölçekli işletmeler araştırma kapsamına dahil edilmemiştir. Özellikle bu örneklem Sanayi ve/veya Ticaret odalarına üye kişiler arasından seçilmesinin sebebi, ilgili odalardaki hem karar alıcı hem de bu kararları uygulayıcısı olmalarıdır.
- **İkinci örneklem grubu (üniversiteler):** Üniversitelerde görev yapan ve Toplum 5.0, dijital dönüşüm, dijitalleşme ve örgüt kültürü konularında çalışmaları olan akademisyenlerden oluşmaktadır.
- **Üçüncü örneklem grubu (kamu kurumları):** Kamuda çalışan ve araştırmanın konularıyla ilgili alanlarda yetkin olan ve karar verici olarak Bakanlıkların/Başkanlıkların/Ofislerin merkez birimlerinde çalışanlar oluşturmaktadır.

Bu araştırmada evren seçme konusunda tek bir örneklem grubu yerine birden fazla örneklem grubu seçilerek diğer çalışmalardan farklı bir yöntem izlenmiştir. Araştırmanın ilk evrenini İç Anadolu bölgesinde yer alan Ankara, Eskişehir, Kayseri ve Konya illerindeki Sanayi ve/veya Ticaret Odalarında komite ya da yönetim kurulu üyesi orta ve büyük işletmelerin sahipleri ve üst düzey yöneticileri oluşturmaktadır. Bu evren sınırlandırmasının nedeni, Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı’nın “*Türkiye’nin Dijital Yol Haritası*” raporunda bu şehirlere işaret edilmesidir (Çalış Duman ve Akdemir, 2021: 926). Ayrıca ele alınan şehirlerin sanayisinin ve ticaretinin oldukça

gelişmiş olması da bu şehirlerin seçilmesinde önemli bir rol oynamıştır. İkinci evren, üniversitelerde araştırmanın konularıyla alakalı çalışmaları olan akademisyenlerden oluşmaktadır. Üçüncü evrende ise karar verici ve politika yapıcı olan orta ve üst düzey kamu çalışanları yer almaktadır.

4.3.1.3. Nicel Araştırmanın Veri Toplama Tekniği ve Ölçekler

Venkatesh ve arkadaşlarına (2016) göre araştırmalarda veri toplama stratejisi olarak iki teknik kullanılmaktadır. Bunlardan ilki çevrimiçi/yüz yüze anket yoluyla toplanan verilere dayanan nicel bir yaklaşım, diğer ise uzmanlarla yapılan görüşmelere dayanan nitel bir yaklaşımdır. Nicel yöntem için kullanılan anketlerde dijital dönüşüm ölçeği ve örgüt kültürü ölçeği kullanılmıştır. Ayrıca anket toplama aşamasına geçilmeden önce ölçeklerle ilgili iki akademisyenin görüşü alınarak anket formuna nihai hali verilmiştir. Daha sonra pilot çalışma yapılarak nihai çalışmaya geçilmiştir. Anket formu, 5’li likert ölçeği (1-Kesinlikle Katılmıyorum, 2-Katılmıyorum, 3-Kararsızım, 4-Katılıyorum, 5-Kesinlikle Katılıyorum) kullanılarak hazırlanmıştır. Çalışma kapsamında anket ve yarı yapılandırılmış görüşme soruları için yasal izinler Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal ve Beşerî Bilimler Bilimsel Araştırmalar Etik Kurulunun 08/07/2022 tarih, 08 sayı ve 2022/265 karar no’lu izni ile alınarak veri toplama aşamasına geçilmiştir. Anket verileri yüz yüze görüşme yapılarak toplanmıştır. Kullanılan ölçeklerin güvenilirliğini ve geçerliğini sağlamak için Temmuz 2022 tarihi içerisinde 45 kişi ile pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Bu aşamada gelen cevaplar doğrultusunda ankete son hali verilerek analizlere geçilmiştir. Bu çalışmada kullanılan ölçeklere aşağıda yer verilmiştir. Her iki ölçekte ilgili kişi/kişilerden izin alınarak kullanılmıştır.

4.3.1.3.1. Dijital Dönüşüm Ölçeği

Dijital dönüşüm ölçeği, Westerman ve arkadaşlarının (2014) çalışmalarından alınmış ve Türkçeye çevrilerek kullanılmıştır. Ölçeğin İngilizceden Türkçeye ve Türkçeden İngilizceye çevirisi alanında yetkin iki dil uzmanı tarafından yapılmıştır. Dijital dönüşüm ölçeği, iki alt boyuttan oluşmaktadır; “**dijital yetenekler ve dijital liderlik**” alt boyutları. Bu alt boyutlardan dijital yetenekler alt boyutu on madde, dijital

liderlik alt boyutu da on maddeden oluşmaktadır. Dijital dönüşüm ölçeği, ekte yer almaktadır.

4.3.1.3.2. Örgüt Kültürü Ölçeği

Örgüt kültürü ölçeği olarak, Cameron ve Quinn'in (1999) 4 boyut ve 24 maddeden oluşturdıkları ve Karakılıç Yörük (2019) tarafından sadeleştirilerek 4 boyut ve 16 madde olarak ele alınan “*Cameron ve Quinn Örgüt Kültürü Ölçeği-Rekabetçi Değerler Modeli*” kullanılmıştır. Örgüt kültürü ile ilgili literatürde farklı sınıflandırma ve ölçekler olmasına rağmen bu ölçeğin tercih edilmesinde çok yaygın kullanılması, işletmelerin ve kurumların sahip oldukları örgüt kültürü yapısını net olarak yansıtması gibi durumlar etkili olmuştur.

Örgüt kültürü ölçeği, dört boyuta ve her alt boyutta dört maddeye ayrılmaktadır. Bu alt boyutlar; “**klan kültürü, adokrasi kültürü, pazar kültürü ve hiyerarşi kültürü**” alt boyutlarıdır. Örgüt kültürü ölçeği, ekte yer almaktadır.

4.3.2. Araştırmanın Nitel Yöntemi

Araştırmanın bu kısmında konunun daha iyi anlaşılması ve bağlamın daha net ortaya konulması için dört temel sorudan oluşan nitel yöntem kullanılmıştır. Nitel araştırma, nicel araştırmanın bulgularını daha derinlemesine irdelemeye yönelik gerçekleştirilmiştir. Nicel veriler ile elde edilen dijital dönüşüm ile örgüt kültürü etkileşimi daha derinlemesine incelenirken aynı zamanda Toplum 5.0 yapılanmasındaki yerleri de irdelenmiştir.

Nitel bir araştırmada, genel olarak veriler aşağıdaki dört aşamadan geçirilerek analiz edilir (Yıldırım ve Şimşek, 2016: 243):

- Verilerin kodlanması,
- Temaların bulunması,
- Kodların ve temaların düzenlenmesi,
- Bulguların tanımlanması ve yorumlanması.

Bu araştırmada da yukarıdaki dört temel aşamaya dikkat edilerek nitel veriler elde edilerek analiz edilmiş ve bu kapsamda araştırmaya bu doğrultuda devam edilmiştir.

4.3.2.1. Nitel Araştırmanın Evreni ve Örneklemi

Nitel çalışmanın evreni, ankete katılan 415 kişiden oluşmaktadır. Bu evren içinden örneklem seçme sürecinde “*amaçlı örneklem yöntemi*” kullanılmıştır. Amaçlı örneklem, farkındalıkları ortaya çıkarmak, bakış açısını değiştirerek yenilikler getirmek ve kavramların daha iyi tanınmasını sağlamak için kullanılmaktadır (Drisko ve Maschi, 2016: 98). Araştırmanın konularına hâkim, derinlemesine analizler yapabilecek kişiler arasından görüşmeyi kabul eden 46 katılımcıyla (16 katılımcı işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, 15 katılımcı akademisyenler ve 15 katılımcı kamu çalışanları) görüşmeler gerçekleştirilmiştir (*Katılımcılarla ilgili daha fazla bilgi için bkz. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler başlığı*).

4.3.2.2. Nitel Araştırmanın Veri Toplama Tekniği

Çalışmada veri toplamak için yarı yapılandırılmış sorulardan oluşan görüşme yöntemi izlenmiştir (Bryman ve Bell, 2011). Yarı yapılandırılmış görüşme, önceden belirlenmiş bir dizi soru ve belirli konuların uygulanmasını içerir. Her katılımcıya sistematik olarak sorular sorulur, ancak katılımcı yanıtlamakta serbest bırakılır ve bu doğrultuda cevaplar alınır (Berg ve Lune, 2019). Yarı yapılandırılmış görüşme için Toplum 5.0, dijital dönüşüm ve örgüt kültürü ile ilgili çalışmalar temel alınarak dört temel soru hazırlanmıştır. Bu kapsamdaki görüşmeler katılımcılarla yüz yüze görüşülerek gerçekleştirilmiştir.

4.4. Araştırma Verilerinin Analizi

Araştırma verileri, önce nicel yöntem kullanılarak daha sonra da nitel yöntem kullanılarak analiz edilmiştir. Örneklem seçiminde her iki yöntem için de amaçlı örneklem tercih edilerek konunun uzman kişilerce açıklanmasına dikkat edilmiştir. Nicel ve nitel verilerin analizinden aşağıda bahsedilmiştir.

4.4.1. Nicel Verilerin Analizi

Araştırma kapsamında elde edilen anket verilerinin analizleri SPSS 25 ve AMOS 24 paket programlarından yararlanılarak gerçekleştirilmiştir. Bu kapsamda aşağıda yer alan analizler yapılmıştır:

- Frekans analizi,
- Normallik dağılımları ve uç değerler,
- Cronbach's Alpha değeri (Güvenirlik),
- Açıklayıcı faktör analizi,
- Doğrulayıcı faktör analizi,
- Korelasyon analizi,
- Yapısal Eşitlik Modeli (YEM),
- ANOVA analizi.

4.4.2. Nitel Verilerin Analizi

Nitel verilerin analizi için içerik analizinden yararlanılmıştır. Araştırma kapsamında gerçekleştirilen görüşmeler bir kayıt cihazı ile kaydedilmiş veya bazı durumlarda da notlar alınmıştır. Kaydedilen görüşmelerin ses dosyaları, online olarak Word ortamında “dikte” eklentisi sayesinde yazıya aktarılmıştır. Transkripsiyon işlemlerinden sonra verilerin analizi için MAXQDA 20 programından yararlanılmıştır. Tüm yazılı dokümanlar ilgili programa aktarılmış, kodlamalar yapılmış ve ortak temalar oluşturularak analizleri gerçekleştirilmiştir.

Araştırma kapsamında aşağıda yer alan nitel yöntem analizleri her bir örneklem grubu için ayrı ayrı yapılmıştır ve sırasıyla şunlardır:

- Kod ilişkileri matrisi
- Kod ilişkileri matrisi kod haritası
- Hiyerarşik kod-alt kod modeli
- Kod birlikte oluşma modeli (çakışan kodlar)
 - Dijital Dönüşüm-Toplum 5.0
 - Örgüt Kültürü-Toplum 5.0
 - Örgüt Kültürü-Dijital Dönüşüm

4.5. Araştırmanın Nicel Analiz Bulguları

Araştırma kapsamında ilk olarak araştırmanın nicel bulgularına yer verilmiştir. Bu kapsamda gerçekleştirilen tüm aşamalar pilot çalışmadan başlanıp yapısal eşitlik modeline kadar sırasıyla verilmiştir.

4.5.1. Pilot Çalışma

Araştırmanın amacına uygun olarak veri toplama aşamasına geçmeden önce ölçeklerin güvenilirliğini ölçmek için pilot çalışma gerçekleştirilmiştir. Ölçeklerin güvenilirliklerine Cronbach's Alpha (α) yöntemiyle bakılmıştır. Her örneklem grubundan 15'er kişi olacak şekilde toplamda 45 kişiye anket uygulanmıştır. Çizelge 4.1'de ölçeklere ait pilot çalışmanın Cronbach's Alpha (α) değerleri gösterilmiştir.

Çizelge 4.1. Pilot çalışma sonuçları

Dijital Dönüşüm Ölçeği			Örgüt Kültürü Ölçeği			
Alt Boyutlar	Dijital Yetenekler (DY)	Dijital Liderlik (DL)	Klan Kültürü (KK)	Adokrasi Kültürü (AK)	Pazar Kültürü (PK)	Hiyerarşi Kültürü (HK)
Güvenirlik (α)	0,897	0,940	0,893	0,949	0,879	0,930
Toplam Güvenirlik (α)	0,945		0,921			
Madde Sayısı	10	10	4	4	4	4

Çizelge 4.1'e göre dijital dönüşüm ölçeğinin güvenilirlik değeri **20 madde** ve $\alpha=0,945$ şeklinde çıkmıştır. Örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik değeri ise **16 madde** ve $\alpha=0,921$ şeklinde çıkmıştır. Alt boyutlar açısından dijital dönüşüm ölçeğinin alt boyutlarında Cronbach's Alpha (α) değerleri şu şekilde çıkmıştır; dijital yetenekler alt boyutunda **10 madde** ve $\alpha=0,897$ ve dijital liderlik alt boyutunda ise **10 madde** ve $\alpha=0,940$ şeklindedir. Örgüt kültürü ölçeğinin alt boyutlarında ise Cronbach's Alpha (α) değerleri şu şekilde çıkmıştır; klan kültürü alt boyutunda **4 madde** ve $\alpha=0,893$, adokrasi kültürü alt boyutunda **4 madde** ve $\alpha=0,949$, pazar kültürü alt boyutunda **4 madde** ve $\alpha=0,879$ ve hiyerarşi kültürü alt boyutunda **4 madde** ve $\alpha=0,930$ şeklinde çıkmıştır. Ortaya çıkan değerler istenilen düzeylerde çıktığı için çalışmanın nihai aşamasına geçilmiştir.

4.5.2. Katılımcıların Demografik Bulguları

Bu araştırmaya katılan örneklem gruplarının demografik bilgileri sırasıyla aşağıda verilmiştir. İlk olarak işletme sahip ve üst düzey yöneticilerinden 141 kişi, ikinci olarak akademisyenlerden 137 kişi ve son olarak kamu çalışanlarından 137 kişinin demografik bilgileri yer almaktadır. Bu bağlamda çalışmaya toplamda 415 kişi katılmıştır.

Araştırmaya katılan 141 işletme sahip ve üst düzey yöneticilerin sosyo-demografik özellikleri olan cinsiyet, medeni durum, yaş, eğitim durumu, kurumda çalışma süresi, toplam iş deneyimi, üyesi olunan oda, görevi, unvanı, faaliyet gösterdiği sektör Çizelge 4.2’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.2. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilere ait demografik bilgiler

	Özellikler	n	(%)
Cinsiyet	Erkek	113	80,1
	Kadın	28	19,9
	Toplam	141	100
Medeni Durum	Evli	104	73,8
	Bekâr	37	26,2
	Toplam	141	100
Yaş	25-32	45	31,9
	33-40	30	21,3
	41-48	37	26,2
	49-56	23	16,3
	57 ve Üstü	6	4,3
	Toplam	141	100
Eğitim Durumu	Önlisans	26	18,5
	Lisans	69	48,9
	Lisansüstü	46	32,6
	Toplam	141	100
İl Bazlı Anket Sayısı	Ankara	37	26,3
	Eskişehir	24	17,0
	Kayseri	25	17,7
	Konya	55	39,0
	Toplam	141	100
Bu Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	51	36,2
	6-10 Yıl	30	21,3
	11-15 Yıl	25	17,7
	16 Yıl ve Üstü	35	24,8
	Toplam	141	100
Toplam İş Deneyimi	1-5 Yıl	28	19,8
	6-10 Yıl	20	14,2
	11-15 Yıl	23	16,3

Çizelge 4.2.'nin devamı			
	16 Yıl ve Üstü	70	49,7
	Toplam	141	100
Üyesi Olunan Oda	Sanayi Odası	76	53,9
	Ticaret Odası	65	46,1
	Toplam	141	100
Unvan	Pazarlama Müdürü	2	1,4
	Dijital Dönüşüm Yöneticisi	7	5,0
	Genel Müdür	36	25,5
	Genel Müdür Yardımcısı	3	2,1
	İşletme Sahibi/Ortağı	24	17,0
	Kalite Kontrol Müdürü	4	2,8
	Lojistik Müdürü	1	0,7
	İKY Müdürü	44	31,2
	Üretim Müdürü	6	4,3
	Ar-Ge Müdürü	7	5,0
	Yönetim Kurulu Başkanı	7	5,0
	Toplam	141	100
Faaliyette Bulunulan Sektör	Ambalaj ve Cam Sanayi	2	1,42
	Ana Metal, Döküm ve Demir Sanayi	13	9,22
	Bilişim ve Elektronik	13	9,22
	Demir-Çelik	7	4,96
	Elektrikli Ev Aletleri	7	4,96
	Tarım Ürünleri/Gıda ve İhtiyaç Maddeleri	9	6,38
	Her Türlü Hayvansal Üretim	3	2,13
	Her Türlü Makine ve Teçhizat	17	12,06
	Ticareti/Değirmencilik Makineleri	4	2,84
	Isıtma-Soğutma	9	6,38
	İnşaat, Yapı ve Kauçuk Ticareti	3	2,13
	Medikal Sanayi	4	2,84
	Mobilya ve Ağaç Ticareti	3	2,13
	Motorlu Taşıt Parçaları İmalatı ve Ticareti	21	14,89
	Otomotiv Yedek Parça İmalatı ve Ticareti	12	8,51
	Plastik, Petrol ve Petrol Ürünleri İmalatı ve Ticareti	14	9,93
	Savunma Sanayii ve/veya Havacılık		
	Toplam	141	100

Çizelge 4.2’de görüldüğü üzere 141 işletme sahip ve üst düzey yöneticilerinin %80.1’ini erkek, %19.9’unu kadın; %73.8’ini evli, %26.2’sini bekar; %31.9’unu 25-32 yaş, 26.2’sini 41-48 yaş, %21.3’ünü 33-40 yaş, %16.3’ünü 49-56 yaş ve %4.3’ünü ise 57 ve üstü yaşa sahip kişiler oluşturmaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında %48.9’u lisans, %32.6’sı lisansüstü, %18.5’i önlisans mezunudur. İl bazlı anket

sayısında ise %39.0 ile Konya, %26.2 ile Ankara, %17.7 ile Kayseri ve %17.0 ile Eskişehir yer almaktadır. Halihazırda çalışılan kurumda çalışma süresi olarak %36.2 ile 1-5 yıl ön plana çıkarken toplam iş deneyiminde ise neredeyse katılımcıların yarısına yakını 16 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. İşletmelerin odaya üyelikleri konusunda ise %56.0 ile hem sanayi hem de ticaret odasına kayıtlı olduğu görülmüştür. Unvanlara bakıldığında ise genel olarak üst düzey yöneticilerin (İKY Müdürü, Genel Müdür, Yönetim Kurulu Başkanı vb.) ağırlıklı olduğu ve bunların oranının yaklaşık %73.0 olduğu görülmektedir. Faaliyette bulunulan sektörler bakımından ağırlıklı olarak %14.89 ile Otomotiv Yedek Parça İmalatı ve Ticareti, %12.06 ile Her Türlü Makine ve Teçhizat Ticareti/Değirmencilik Makineleri, %9.93 ile Savunma Sanayii ve/veya Havacılık ve %9.22 ile Bilişim ve Elektronik sektörleri olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.3. Akademisyenlere ait demografik bilgiler

	Özellikler	n	(%)
Cinsiyet	Erkek	82	59,9
	Kadın	55	40,1
	Toplam	137	100
Medeni Durum	Evli	104	75,9
	Bekâr	33	24,1
	Toplam	137	100
Yaş	25-32	29	21,2
	33-40	59	43,1
	41-48	34	24,8
	49-56	10	7,3
	57 ve Üstü	5	3,6
	Toplam	137	100
Eğitim Durumu	Önlisans	---	---
	Lisans	4	2,9
	Yüksek lisans	24	17,5
	Doktora	109	79,6
	Toplam	137	100
Bu Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	39	28,5
	6-10 Yıl	47	34,3
	11-15 Yıl	28	20,4
	16 Yıl ve Üstü	23	16,8
	Toplam	137	100
Toplam İş Deneyimi	1-5 Yıl	15	10,9
	6-10 Yıl	23	16,8
	11-15 Yıl	38	27,7
	16 Yıl ve Üstü	61	44,6
	Toplam	137	100

Çizelge 4.3.'ün devamı			
Unvan	Arş. Gör./Öğr. Gör.	46	33,6
	Dr. Öğr. Üyesi	42	30,7
	Doç. Dr.	35	25,5
	Prof. Dr.	14	10,2
	Toplam	137	100
İdari Görevler	A.B.D. Başkanı	6	4,4
	Araştırma Merkezi Müdürü/Yardımcısı	12	8,8
	Bölüm Başkanı/Yardımcısı	39	28,4
	Dekan/Dekan Yardımcısı	9	6,6
	Genel Sekreter Yardımcısı	3	2,2
	YL/DR Program Koordinatörü	3	2,2
	MYO/Enstitü Müdürü/Yardımcısı	12	8,8
	Sürekli Eğitim Merkezi Müdürü/Yard.	2	1,5
	Yok	51	37,1
	Toplam	137	100

Çizelge 4.3'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan 137 akademisyenin %59.9'unu erkek, %40.1'ini kadın; %75.9'unu evli, %24.1'ini bekar; %43.1'ini 33-40 yaş, %24.8'ini 41-48 yaş, %21.2'sini 25-32 yaş, %7.3'ünü 49-56 yaş, %3.6'sını ise 57 ve üstü yaşa sahip kişiler oluşturmaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında %79.6'sı doktora, %17.5'i yüksek lisans ve %2.9'u lisans mezunudur. Halihazırda çalışılan kurumda çalışma süresi olarak %34.3 ile 6-10 yıl ön plana çıkarken toplam iş deneyiminde ise neredeyse katılımcıların yarısına yakını 16 yıl ve üstü çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Unvanlara bakıldığında ise genel olarak %33.5 ile Arş. Gör./Öğr. Gör., %30.7 ile Dr. Öğr. Üyesi ön plandadır. İdari görevlerde ise %45.3 ile Bölüm Başkanı/Yardımcısı ve %14'er ile MYO/Enstitü Müdür/Yardımcısı ve Araştırma Merkezi Müdür/Yardımcısı ön plana çıkmıştır.

Çizelge 4.4. Kamu çalışanlarına ait demografik bilgiler

Özellikler		n	(%)
Cinsiyet	Erkek	84	61,3
	Kadın	53	38,7
	Toplam	137	100
Medeni Durum	Evli	88	64,2
	Bekâr	49	35,8
	Toplam	137	100
Yaş	25-32	63	46,0
	33-40	47	34,3
	41-48	15	10,9
	49-56	9	6,6
	57 ve Üstü	3	2,2

Çizelge 4.4.'ün devamı			
	Toplam	137	100
Eğitim Durumu	Önlisans	---	---
	Lisans	68	49,7
	Yüksek lisans	54	39,4
	Doktora	15	10,9
	Toplam	137	100
Bu Kurumdaki Çalışma Süresi	1-5 Yıl	73	53,4
	6-10 Yıl	38	27,7
	11-15 Yıl	15	10,9
	16 Yıl ve Üstü	11	8,0
	Toplam	137	100
Toplam İş Deneyimi	1-5 Yıl	35	25,5
	6-10 Yıl	43	31,4
	11-15 Yıl	27	19,7
	16 Yıl ve Üstü	32	23,4
	Toplam	137	100
Unvan	Daire Başkanı	12	8,8
	Memur/Bilgisayar İşletmeni/V.H.K.İ.	3	2,2
	Mühendis	33	24,1
	Şef/Şube Müdürü	11	8,0
	Uzman-Müfettiş-Denetçi-Kontrolör	60	43,8
	Avukat	5	3,6
	Danışman	3	2,2
	Proje Yöneticisi	4	2,9
	Y.K. Üyesi	2	1,5
	Diğer	4	2,9
	Toplam	137	100
İdari Görevler	Daire Başkanı	19	13,9
	Genel Müdür	2	1,5
	Genel Müdür Yardımcısı	4	2,9
	Şef/Şube Müdürü	17	12,4
	Danışman	1	0,7
	İl Müdürü	1	0,7
	Koordinatör	2	1,5
	Diğer	4	2,9
	Yok	87	63,5
	Toplam	137	100

Çizelge 4.4'te görüldüğü üzere araştırmaya katılan 137 kamu çalışanının %61.3'ünü erkek, %38.7'sini kadın; %64.2'sini evli, %35.8'ini bekar; %46.0'sını 25-32 yaş, %34.3'ünü 33-40 yaş, %10.9'unu 41-48 yaş, %6.6'sını 49-56 yaş, %2.2'sini ise 57 yaş ve üstü yaşa sahip kişiler oluşturmaktadır. Eğitim durumuna bakıldığında katılımcıların yarıya yakını lisans, %39.4'ü yüksek lisans ve %10.9'u ise doktora mezunudur. Halihazırda çalışılan kurumda çalışma süresi olarak %53.3 ile 1-5 yıl ön

plana çıkarken toplam iş deneyiminde ise %31.4 ile 6-10 yıl çalışma deneyimine sahip olduğu görülmüştür. Unvanlara bakıldığında ise genel olarak %43.8 ile Uzman-Müfettiş-Denetçi-Kontrolör ve %24.1 ile mühendisler yer almaktadır. İdari görevlerde ise %38.0 ile Daire Başkanları ve %34.0 ile Şef-Şube Müdürleri ön plana çıkmıştır.

Çizelge 4.5. Tüm örneklem gruplarının kavramlara ilişkin farkındalıkları

Soru: Aşağıdaki Kavramlardan Hangisini Daha Önce Duydunuz?	İşletme Sahip ve Üst Düzey Yöneticileri		Akademisyenler		Kamu Çalışanları	
	n	(%)	n	(%)	n	(%)
Dijital Dönüşüm	107	23,3	124	21,9	115	24,2
Endüstri 4.0	132	28,8	126	22,3	115	24,1
Endüstri 5.0/Toplum 5.0	54	11,8	92	16,3	65	13,6
Yapay Zekâ/Bulut Bilişim	91	19,8	118	20,9	108	22,6
Nesnelerin İnterneti/Akıllı Fabrikalar	75	16,3	105	18,6	74	15,5
TOPLAM	459	100.0	565	100.0	477	100.0

Son olarak Çizelge 4.5'te örneklem gruplarındaki dijital dönüşüm teknolojilerinin farkında olma düzeylerine bakılmıştır. Dijital dönüşüm kavramını en çok 124 kez ile akademisyenler; Endüstri 4.0 kavramını en çok 132 kez ile işletme sahip ve üst düzey yöneticileri; Endüstri 5.0/Toplum 5.0 kavramlarını en çok 92 kez ile akademisyenler; Yapay Zekâ/Bulut Bilişim kavramlarını en çok 118 kez ile akademisyenler ve Nesnelerin İnterneti/Akıllı Fabrikalar kavramlarını ise en çok 105 kez ile akademisyenler duymuşlar ve farkında olmuşlardır. Yine toplam sonuçlara bakıldığında ise akademisyenlerin ilgili kavramlara diğer gruplara göre daha fazla farkındalık gösterdiği ortaya çıkmaktadır. Bunda akademisyenlerin akademik çalışmalarla birlikte kavramları çalışması ve tanınması yer almaktadır.

4.5.3. Normallik Testleri ve Uç Değerler

Araştırmanın bu kısmında toplanan verilerin analizine geçmeden önce daha doğru bir analiz için uç değerlere bakılmış ve ankete katılanlardan bazılarının verileri uç değer olduğu için analizlerden çıkarılmıştır. Ankete üç örneklemden toplam 444 kişi katılmış ve uç değerler çıkarıldıktan sonra geriye 415 katılımcının verisi kalmıştır. Daha sonra verilere uygulanacak parametrik ya da parametrik olmayan testleri belirlemek için normallik testi uygulanmıştır. Normallik değerleri olan Skewness

(çarpıklık) ve Kurtosis (basıklık) değerlerinin -1.5 ile +1.5 arasında olması (Tabachnick ve Fidell, 2013) ya da -3 ile +3 arasında olması (Gliner vd., 2015) kabul gören yaklaşımlardır.

Çizelge 4.6'ya göre dijital dönüşüm ölçeği için Skewness (çarpıklık) değerinin -0,314 ve Kurtosis (basıklık) değerinin -0,398 olduğu; örgüt kültürü ölçeği için Skewness (çarpıklık) değerinin -0,413 ve Kurtosis (basıklık) değerinin -0,454 olduğu görülmektedir. Değerler normalliği sağladığı için çalışmada parametrik testler uygulanmıştır.

Çizelge 4.6. Çarpıklık ve basıklık Çizelgesi

	Skewness (Çarpıklık)	Kurtosis (Basıklık)
Dijital Dönüşüm Ölçeği	-0,314	-0,398
Örgüt Kültürü Ölçeği	-0,413	-0,454

4.5.4. Güvenirlik ve Geçerlik Analizleri

Güvenirlik ve geçerlik analizleri, kullanılan ölçeklerin doğruluklarını gösteren önemli göstergelerdir ve ölçüm araçlarının geçerli ve güvenilir olması çalışma sonuçlarını daha sağlıklı kılar. Bu doğrultuda verilerin tutarlı olması ve ölçülebilmesi önemlidir (Gürbüz ve Şahin, 2015). Bu kapsamda aşağıdaki analizler gerçekleştirilmiştir.

4.5.4.1. Ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) Değerleri

Araştırmanın güvenilirliğini ölçmek amacıyla ölçeklerin Cronbach's Alpha (α) değerlerine bakılmıştır. Çizelge 4.7'ye göre çalışmada kullanılan tüm ölçeklerin madde çıkarılmadan önceki güvenilirlik analizlerine bakılmış ve tüm maddelerin güvenilirlik değerlerini sağladığı görülmüştür. Cronbach's Alpha (α) katsayısı 0,80-1,00 aralığında ise yüksek güvenilirlik demektir ve Çizelge 4.7'de yer alan değerler 0,843-0,950 aralığında katsayılarla sahip olduğu için ilgili değerlerin hepsi yüksek güvenilirliğe sahiptir denilebilir.

Çizelge 4.7. Araştırmada uygulanan ölçeklerin ilk güvenilirlik analizi sonuçları

Ölçekler	Cronbach's Alpha Değeri (α)	Madde Sayısı
Dijital Dönüşüm	0,949	20
Dijital Yetenekler	0,904	10

Çizelge 4.7.'nin devamı

Dijital Liderlik	0,950	10
Örgüt Kültürü	0,921	16
Klan	0,867	4
Adokrasi	0,916	4
Pazar	0,863	4
Hiyerarşi	0,843	4

Aşağıdaki Çizelge 4.8’de ilk güvenirlik analizi sonucuna bağlı olarak ölçeklerden madde çıkarımı yapıldıktan sonraki nihai güvenirlik sonuçları vardır. Yine burada da tüm Cronbach’s Alpha (α) katsayı değerlerinin yüksek oranda değerlere sahip olduğu görülmüştür.

Çizelge 4.8. Araştırmada uygulanan ölçeklerin nihai güvenirlik analizi sonuçları

Ölçek	Cronbach’s Alpha Değeri	Madde Sayısı
Dijital Dönüşüm	0,944	20
Dijital Yetenekler	0,880	5
Dijital Liderlik	0,949	10
Örgüt Kültürü	0,921	16
Klan	0,867	4
Adokrasi	0,916	4
Pazar	0,863	4
Hiyerarşi	0,843	4

4.5.4.2. Açıklayıcı Faktör Analizi (AFA)

Araştırma kapsamında ölçeklerin geçerliklerini sağlamak ve ölçekleri ilgili faktörlerde boyutlandırmak için açıklayıcı faktör analizi (AFA) gerçekleştirilmiştir (Watkins, 2018). AFA, ölçekteki maddelerin ortak bir boyutta toplanmasını ve faktör yüklerinin kabul edilebilir düzeyde olup olmadığını gösteren bir analiz türüdür (Hair vd., 2010). Faktör analizi yapabilmek için 300 kişilik bir örneklem sayısının yeterli olacağı belirtilmiştir (Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu çalışmada ise toplamda 415 kişiye ulaşılmıştır ve bu sayının yeterli olduğu varsayılmıştır. Açıklayıcı faktör analizi sonucunda genel olarak KMO değerleri $\geq 0,70$ üstü çıkması istenen bir durumdur (Hair vd., 2010; Hoelzle ve Meyer, 2013). Faktör analizi sonucunda ortaya çıkan maddelerin faktör yüklerinin ise 0.40’ın üstünde olması beklenir (Büyüköztürk, 2010). Bu doğrultuda araştırmada ilk olarak dijital dönüşüm ölçeğinin açıklayıcı faktör analizine bakılmıştır ve sonuçlar Çizelge 4.9’da gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO

değerinin **0,936** olduğu görülmektedir. Bu oran, faktör analizi için örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi **5470,4795**, $df=136$ ve değerler $p=0,000$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. İlgili faktörler, toplam varyansın **%69,202**'sini açıklamaktadır ve bu oran oldukça yeterli bir düzeydedir.

Çizelge 4.9. Dijital dönüşüm ölçeğine ilişkin alt faktörler ve ifadeler

	Faktörler	
	Dijital Yetenekler (DY)	Dijital Liderlik (DL)
DY3	0,842	
DY4	0,839	
DY2	0,797	
DY5	0,779	
DY1	0,712	
DY6	0,525	0,549
DY7	0,526	0,496
DY8	0,572	0,584
DY9	0,557	0,527
DY10	0,451	0,502
DL7		0,841
DL4		0,839
DL6		0,834
DL2		0,821
DL5		0,817
DL1		0,803
DL3		0,797
DL9		0,799
DL8		0,782
DL10		0,733
KMO: 0,929 - Bartlett's Test: 4950,937 - df: 105 - p: 0,000 -		
Toplam Açıklanan Varyans: 69,202		

Dijital dönüşüm ölçeğinde binişik olduğu değerlendirilen beş madde (**DY6, DY7, DY8, DY9 VE DY10** maddeleri), faktör analizi sonucu ölçekten çıkartılmıştır ve ölçek iki boyut üzerinden; ilk boyut beş madde ve ikinci boyut 10 madde olacak şekilde analizlere devam edilmiştir.

Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin açıklayıcı faktör analizi uygulanmıştır. Sonuçlar Çizelge 4.10'da gösterilmiştir. Yapılan analiz sonucunda KMO değerinin **0,930** olduğu görülmektedir. Bu oran, faktör analizi için örneklemin yeterli olduğunu göstermektedir. Bartlett testi **4409,569**, $df=120$ ve değerler $p=0,000$ düzeyinde anlamlı çıkmıştır. İlgili faktörler, toplam varyansın **%74,218**'ini açıklamaktadır ve bu oran oldukça yeterli bir düzeydedir.

Çizelge 4.10. Örgüt kültürü ölçeğine ilişkin faktörler ve ifadeler

Faktörler				
	Klan Kültürü (KK)	Adokrasi Kültürü (AK)	Pazar Kültürü (PK)	Hiyerarşi Kültürü (HK)
KK1	0,815			
KK2	0,756			
KK3	0,720			
KK4	0,673			
AK2		0,812		
AK1		0,786		
AK3		0,783		
AK4		0,657		
PK4			0,810	
PK2			0,749	
PK1			0,688	
PK3			0,619	
HK3				0,838
HK4				0,836
HK2				0,793
HK1				0,764
KMO: 0,930 - Bartlett's Test: 4409,569 - df: 120 -p:0,000				
Toplam Açıklanan Varyans: 74,218				

Örgüt kültürü ölçeğinde tüm maddelerin faktör yükleri yeterli düzeyde olduğu için herhangi bir madde çıkarımı yapılmamıştır. Ölçek, 4 boyut ve 16 madde olarak kullanılmıştır. Çizelge 4.11'de tüm ölçeklerin boyutlarına ve alt boyutlarına ilişkin AFA sonuçlarının bir özeti yer almaktadır.

Çizelge 4.11. Araştırmada uygulanan ölçekler ile ilgili açıklayıcı faktör analizi

Ölçek	KMO	Bartlett's Test	Sig.	Varyans %
<i>Dijital Dönüşüm</i>	0,936	5470,795;136	0,000	66,327
<i>Dijital Yetenekler</i>	0,847	1062,823;10	0,000	67,702
<i>Dijital Liderlik</i>	0,936	3724,325;45	0,000	69,682
<i>Örgüt Kültürü</i>	0,930	4409,569;120	0,000	74,218
Klan	0,809	790,826;6	0,000	71,448
Adokrasi	0,846	1186,166;6	0,000	79,886
Pazar	0,825	782,437;6	0,000	71,242
Hiyerarşi	0,747	726,570;6	0,000	68,304

4.5.4.3. Doğrulayıcı Faktör Analizi (DFA)

Doğrulayıcı faktör analizi (DFA), açıklayıcı faktör analizi (AFA) yapıldıktan sonra, daha önce kullanılan bir ölçeğin orijinal ölçeğe uygun çıkıp çıkmadığını, uygun

çıktı ise ne oranda uygun çıktığını gösteren, ölçeklerin doğrulanması yani yapının doğrulanması amacıyla gerçekleştirilen bir analizdir (Gürbüz ve Şahin, 2015; Yaşlıoğlu, 2017). DFA, ölçek geliştirmelerinde, geçerliklerde ve ölçeklerin yorumlanmasında sıklıkla kullanılan bir yöntemdir (Brown, 2015). DFA yöntemi, var olan bir model vasıtasıyla “gözlenen değişkenlerden” yola çıkılarak “gizil değişken (faktör)” oluşturma işlemidir (Yaşlıoğlu, 2017). Bu doğrultuda ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerlerine bakılmıştır.

4.5.4.3.1. Ortalama Açıklanan Varyans (AVE) ve Bileşik Güvenilirlik (CR) Değerleri

Ölçeklerin iç tutarlılığını test etmek için ortalama açıklanan varyans (AVE) ve bileşik güvenilirlik (CR) değerleri kullanılmıştır. Değerler 0,810 ile 0,946 arasında değişmekte ve 0,70 eşiğini aşmaktadır. Bu durum da iyi bir güvenilirliği göstermektedir (Bagozzi ve Yi, 1988; Hair vd., 2010). Ölçeklerin genel yapısı yakınsak ve ayırt edici geçerlilik ile analiz edilmiştir. Her bir yapının geçerliğini belirlemek için maddelerin standardize edilmiş faktör yükleri hesaplanmıştır (Hair vd., 2010). Fornell ve Larcker’e (1981) göre, yapının geçerli olabilmesi için, bireysel faktörlerin standartlaştırılmış yükünün 0,50’den büyük olması, CR değerinin 0,70’ten büyük ve AVE değerinin 0,50’den büyük olması gerekmektedir (Rejikumar vd., 2019). Ölçüm değerleri önerilen düzeyden büyükse yakınsak geçerlilik doğrulanır (Bagozzi ve Yi, 1988; Fawcett vd., 2009). Çizelge 4.12’de yakınsak geçerlik değerleri yer almaktadır. Bu çalışmada yararlanılan ölçeklerin oldukça yüksek yakınsak geçerliği sağladığı görülmüştür. **CR** değerleri; **0,810 ile 0,946** arasında, **AVE** değerleri **0,518 ile 0,653** arasında değişmektedir ve tüm boyutlar ve alt boyutlarda “**CR>AVE**” şartı sağlanmıştır.

Çizelge 4.12. Araştırmanın yakınsak geçerliği

	Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	AVE	CR
Dijital Dönüşüm	Dijital Yetenekler (DY)	DY1	0,706	0,627	0,893
		DY2	0,794		
		DY3	0,838		
		DY4	0,835		
		DY5	0,780		
	Dijital Liderlik (DL)	DL1	0,804	0,648	0,948
		DL2	0,823		
		DL3	0,795		

Çizelge 4.12.'nin devamı								
Örgüt Kültürü	Klan Kültürü (KK)	DL4	0,837	0,551	0,830			
		DL5	0,815					
		DL6	0,832					
		DL7	0,839					
		DL8	0,781					
		DL9	0,791					
		DL10	0,729					
		Adokrasi Kültürü (AK)	KK1			0,813	0,584	0,848
			KK2			0,756		
			KK3			0,718		
	KK4		0,676					
	Pazar Kültürü (PK)	AK1	0,788	0,518	0,810			
		AK2	0,813					
		AK3	0,786					
		AK4	0,661					
	Hiyerarşi Kültürü (HK)	PK1	0,688	0,653	0,883			
		PK2	0,749					
		PK3	0,619					
		PK4	0,810					
		HK1	0,763					
		HK2	0,793					
		HK3	0,838					
		HK4	0,836					

4.5.4.4. Doğrulayıcı Faktör Analizi Değerleri

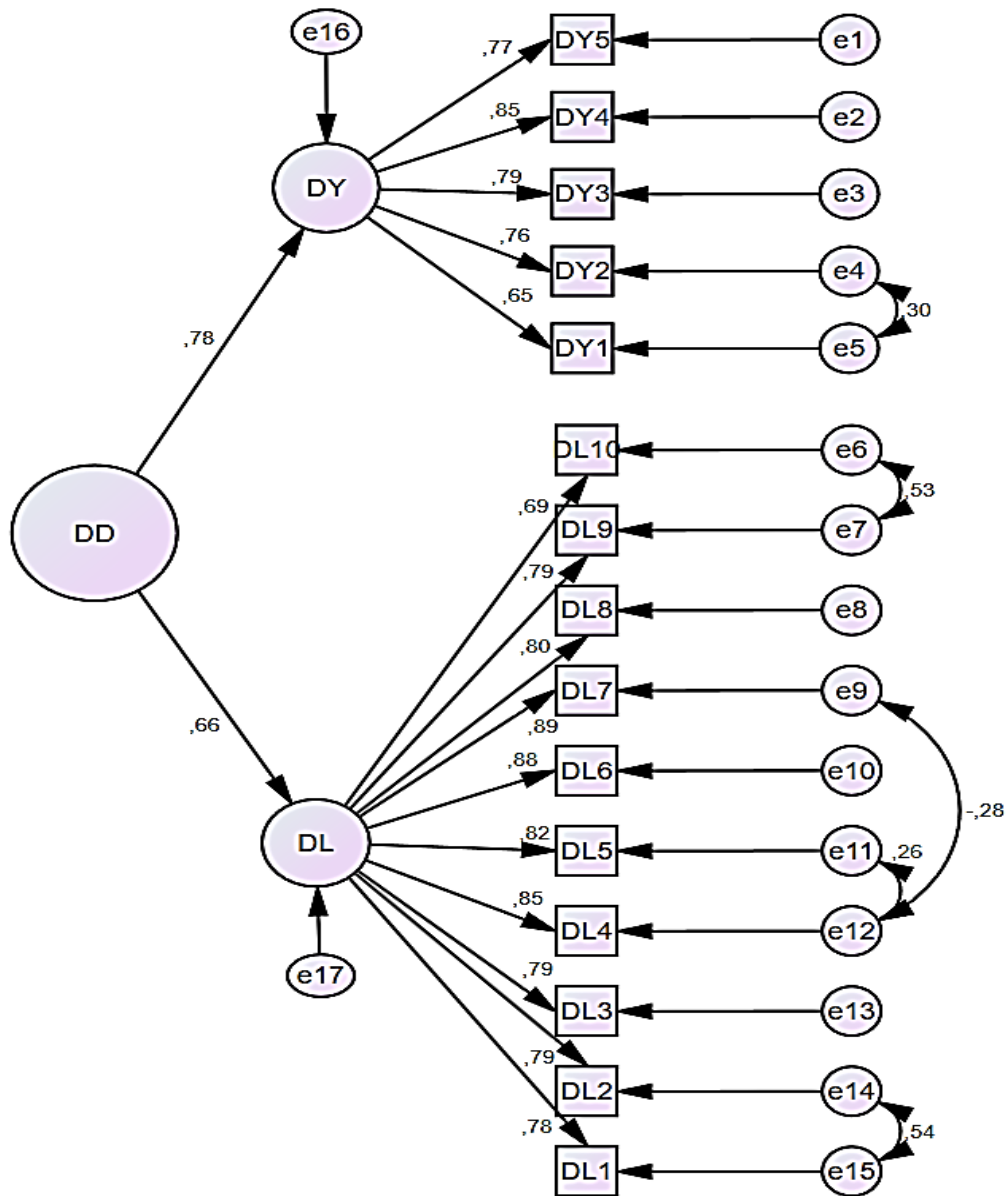
Aşağıdaki Çizelge 4.13'te genel model uyum indeksleri yer almaktadır. Literatürdeki çalışmalardan yararlanılarak kabul edilebilir uyum ve mükemmel uyum değerleri, uyum ölçütleriyle beraber oluşturulmuştur. Yapılan tüm analizlerin uyum indeks değerleri Çizelge 4.13'teki uyum ölçütleri değerlerine göre yapılmıştır.

Çizelge 4.13. Uyum indeksleri ve değerleri

Uyum Ölçütleri	Mükemmel Uyum	Kabul Edilebilir Uyum
CMIN/Df	$X^2/df < 3$	$3 \leq \chi^2/df \leq 5$
GFI	$0.90 \leq GFI \leq 1$	$0.85 \leq GFI \leq 0.90$
CFI	$0.95 \leq CFI \leq 1.00$	$0.90 \leq CFI \leq 0.95$
NFI	≥ 0.90	≥ 0.80
TLI	≥ 0.95	≥ 0.80
SRMR	$0 \leq SRMR \leq 0.05$	$0.05 \leq SRMR \leq 0.10$
AGFI	$0.90 \leq AGFI \leq 1.00$	$0.85 \leq AGFI \leq 0.90$
RMSEA	$0 \leq RMSEA \leq 0.05$	$0.05 \leq RMSEA \leq 0.08$

Kaynak: (Schermelleh-Engel vd., 2003; Kline, 2005; Schumacker ve Lomax, 2010; Simon vd., 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013; Gürbüz ve Şahin, 2015; Çelik ve Yılmaz, 2016)'den uyarlanarak yazar tarafından oluşturulmuştur.

İlk olarak dijital dönüşüm ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi uygulanmış, daha sonra ise örgüt kültürü ölçeğine doğrulayıcı faktör analizi gerçekleştirilmiştir. Şekil 4.3'te dijital dönüşüm ölçeğine ait DFA modeli yer almaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda faktör yük değerleri; 0,66 ile 0,89 arasında yer almaktadır. Bu bağlamda tüm madde faktör yük değerleri 0,50'nin üzerindedir ve gerekli geçer şart sağlanmıştır. Şekil 4.3'teki görselde yer alan kısaltmalar; **DD: Dijital dönüşüm**, **DY: Dijital yetenekler** ve **DL: Dijital liderlik** şeklindedir.



Şekil 4.3. Dijital dönüşüm ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model

Çizelge 4.14'te dijital dönüşüm ölçeğine ait DFA değerleri vardır. Faktör yükleri 0,50'nin üzerinde çıkmış ve bütün korelasyon ilişkilerinin anlamlı bir bütünlük oluşturduğu saptanmıştır. Ayrıca modelin anlamlı olduğu ve modele ait her bir gözlenen değişkenin faktör yükü için hesaplanan t değerlerinin hepsinin 1,96'ın üzerinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.14. Dijital dönüşüm ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi değerleri

	Faktörler	İfadeler	Faktör Yüğü	Std. Hata	t	p
					Değeri	Değeri
Dijital Dönüşüm	Dijital Yetenekler (DY)	DY1	0,651	0,033	12,804	***
		DY2	0,757	0,028	11,690	***
		DY3	0,790	0,030	11,171	***
		DY4	0,855	0,022	9,129	***
		DY5	0,757	0,023	11,638	***
	Dijital Liderlik (DL)	DL1	0,776	0,032	13,703	***
		DL2	0,789	0,028	13,195	***
		DL3	0,786	0,029	13,106	***
		DL4	0,852	0,024	11,085	***
		DL5	0,820	0,028	11,907	***
		DL6	0,878	0,020	12,596	***
		DL7	0,889	0,021	11,510	***
		DL8	0,800	0,027	13,226	***
		DL9	0,789	0,032	13,178	***
		DL10	0,693	0,042	13,270	***

*** $p < 0,05$.

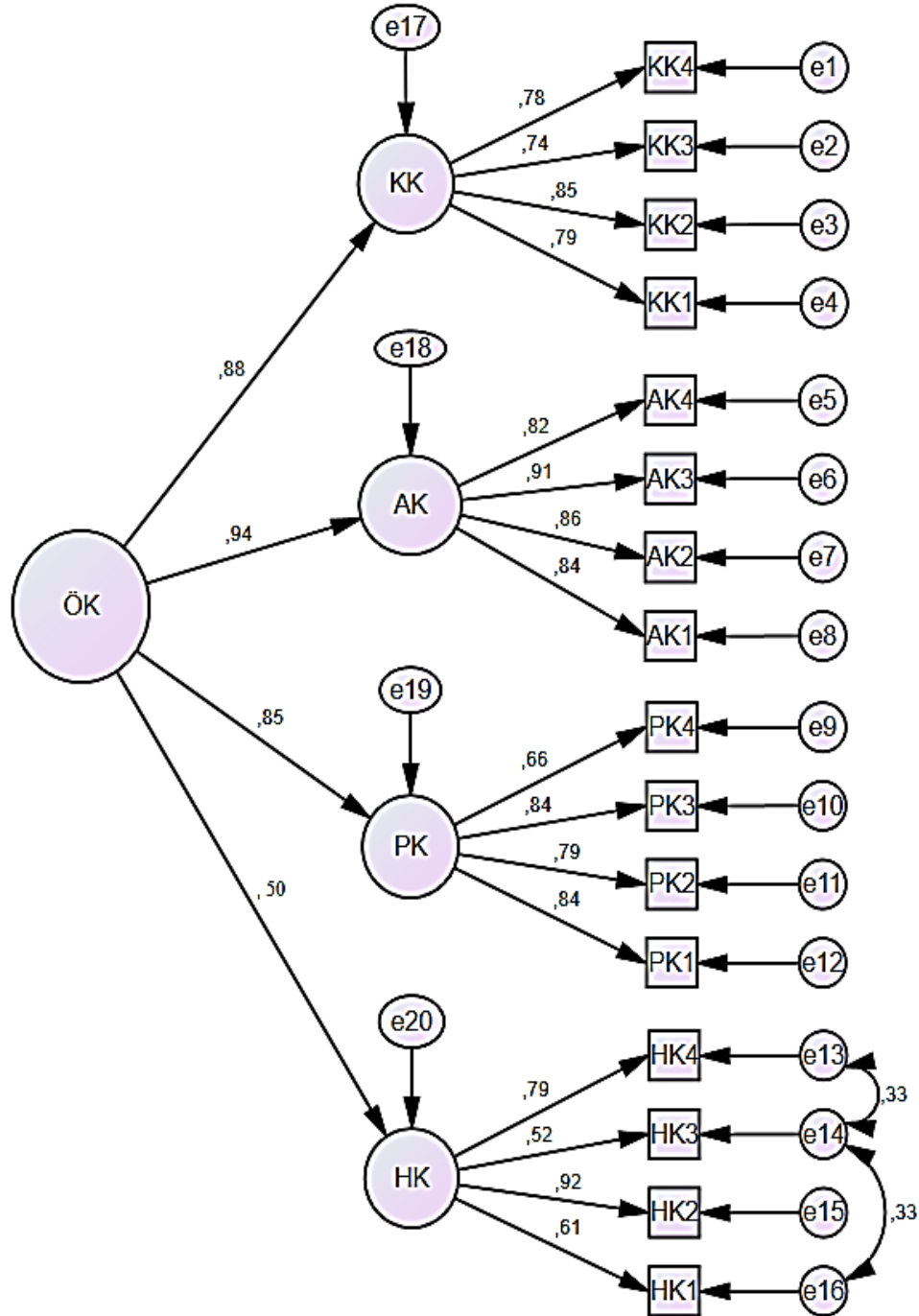
Çizelge 4.15'te dijital dönüşüm ölçeğine ait uyum indekslerine yer verilmiştir. İki uyum ölçütü kabul edilebilir uyum, diğerleri mükemmel uyum şeklinde çıkmıştır.

Çizelge 4.15. Dijital dönüşüm ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

Uyum Ölçütleri	Uyum Değerleri	Uyum Durumu
χ^2/df	2,911	Mükemmel Uyum
GFI	0,925	Mükemmel Uyum
CFI	0,967	Mükemmel Uyum
NFI	0,951	Mükemmel Uyum
TLI	0,959	Mükemmel Uyum
SRMR	0,0466	Mükemmel Uyum
AGFI	0,893	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,068	Kabul Edilebilir Uyum

Şekil 4.4'te örgüt kültürü ölçeğine ait DFA modeli yer almaktadır. Gerçekleştirilen analizler sonucunda faktör yük değerleri; 0,50 ile 0,94 arasında yer almaktadır. Bu bağlamda tüm madde faktör yük değerleri 0,50'nin üzerindedir ve

gerekli geçer şart sağlanmıştır. Şekil 4.4'teki görselde yer alan kısaltmalar; **ÖK: Örgüt kültürü**, **KK: Klan kültürü**, **AK: Adokrasi kültürü**, **PK: Pazar kültürü** ve **HK: Hiyerarşi kültürü** şeklindedir.



Şekil 4.4. Örgüt kültürü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizine ilişkin model

Çizelge 4.16'da örgüt kültürü ölçeğine ait DFA değerleri vardır. Faktör yükleri 0,50'nin üzerinde çıkmış ve bütün korelasyon ilişkilerinin anlamlı bir bütünlük

oluşturduğu saptanmıştır. Ayrıca modelin anlamlı olduğu ve modele ait her bir gözlenen değişkenin faktör yükü için hesaplanan t değerlerinin hepsinin 1,96'ın üzerinde olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.16. Örgüt kültürü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi değerleri

	Faktörler	İfadeler	Faktör Yükü	Std. Hata	t Değeri	p Değeri
Örgüt Kültürü	Klan Kültürü (KK)	KK1	0,786	0,036	11,737	***
		KK2	0,850	0,030	10,075	***
		KK3	0,737	0,037	12,45	***
		KK4	0,778	0,032	11,87	***
	Adokrasi Kültürü (AK)	AK1	0,837	0,028	11,994	***
		AK2	0,862	0,027	11,395	***
		AK3	0,909	0,020	9,49	***
		AK4	0,819	0,031	12,317	***
	Pazar Kültürü (PK)	PK1	0,839	0,030	10,39	***
		PK2	0,794	0,033	11,538	***
		PK3	0,838	0,031	10,435	***
		PK4	0,660	0,053	13,127	***
	Hiyerarşi Kültürü (HK)	HK1	0,615	0,058	13,09	***
		HK2	0,925	0,044	3,511	***
		HK3	0,525	0,049	13,834	***
		HK4	0,795	0,038	9,36	***

*** $p < 0,05$

Çizelge 4.17'de örgüt kültürü ölçeğine ait uyum indekslerine yer verilmiştir. İki uyum ölçütü kabul edilebilir uyum, diğerleri mükemmel uyum şeklinde çıkmıştır.

Çizelge 4.17. Örgüt kültürü ölçeğinin doğrulayıcı faktör analizi uyum indeksleri

Uyum Ölçütleri	Uyum Değerleri	Uyum Durumu
χ^2/df	2,512	Mükemmel Uyum
GFI	0,932	Mükemmel Uyum
CFI	0,966	Mükemmel Uyum
NFI	0,945	Mükemmel Uyum
TLI	0,958	Mükemmel Uyum
SRMR	0,060	Kabul Edilebilir Uyum
AGFI	0,905	Mükemmel Uyum
RMSEA	0,060	Kabul Edilebilir Uyum

4.5.5. Ölçekler Arasındaki Korelasyon Analizi

Ölçekler arasındaki ilişkileri ölçmek için farklı istatistikî yöntemler kullanılmaktadır. Farklı iki değişken arasında var olan ilişkinin yönü ve kuvvetini bulmak için korelasyon analizi yapılmaktadır (Büyüköztürk, 2010). Bu kapsamda

değişkenlerin kendi aralarındaki korelasyon katsayıları Çizelge 4.18’de gösterilmektedir.

Gerçekleştirilen analizler sonucunda değişkenlerin kendi arasındaki korelasyonları $p=0,01$ düzeyinde anlamlıdır ve değişkenlerin tümü pozitif yönde ilişkilidir. Çizelge 4.18’e göre ana boyutlar olan dijital dönüşüm ile örgüt kültürü arasında anlamlı ve pozitif yönde bir ilişki vardır ($r=0,604^{**}$ ve $p=0,000$). En yüksek korelasyon ilişkisi dijital yetenekler alt boyutu ile dijital liderlik alt boyutu arasındadır ($r=0,968^{**}$ ve $p=0,000$). En düşük korelasyon ilişkisi ise hiyerarşi kültürü alt boyutu ile dijital yetenekler alt boyutu arasındadır ($r=0,219^{**}$ ve $p=0,000$).

Çizelge 4.18. Tüm değişkenler ve alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi

n=415	Örgüt Kültürü	Dijital Dönüşüm	Dijital Yetenekler	Dijital Liderlik	Klan Kültürü	Adokrasi Kültürü	Pazar Kültürü	Hiyerarşi Kültürü
Örgüt Kültürü	1							
Dijital Dönüşüm	,604** .000	1						
Dijital Yetenekler	,324** .000	,721** .000	1					
Dijital Liderlik	,625** .000	,968** .000	,523** .000	1				
Klan Kültürü	,849** .000	,574** .000	,318** .000	,591** .000	1			
Adokrasi Kültürü	,870** .000	,557** .000	,265** .000	,589** .000	,757** .000	1		
Pazar Kültürü	,852** .000	,448** .000	,225** .000	,469** .000	,629** .000	,702** .000	1	
Hiyerarşi Kültürü	,594** .000	,330** .000	,219** .000	,326** .000	,296** .000	,264** .000	,363** .000	1

** Korelasyon 0.01 düzeyinde anlamlıdır (2-kuyruklu).

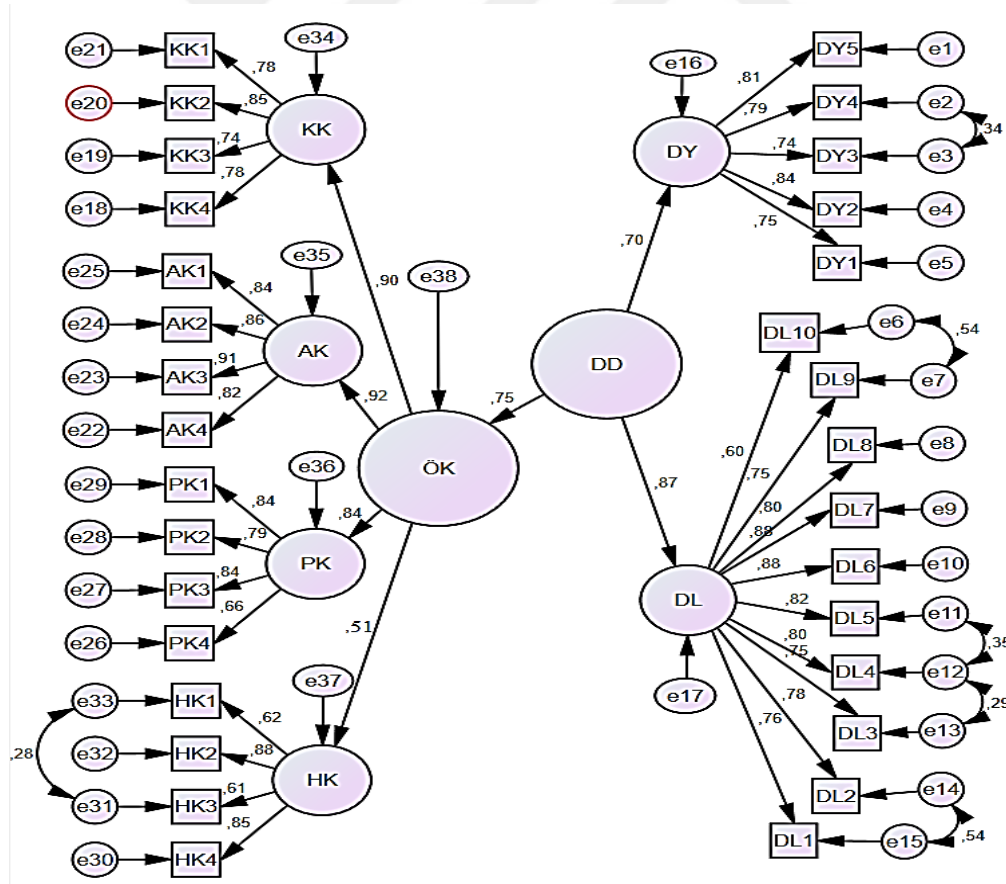
Ölçeklere ait açıklayıcı faktör analizi (AFA) ve korelasyon analizi yapıldıktan sonra ana ve alt hipotezlere ilişkin yapısal eşitlik modeli (YEM) gerçekleştirilmiştir.

4.5.6. Yapısal Eşitlik Modeli

Yapısal Eşitlik Modeli (YEM), sosyal bilimlerde yaygın olarak kullanılan çok genel bir istatistiksel modelleme tekniğidir (Hox ve Bechger, 1998). YEM, gözlenen değişkenler (observed variable) ile örtük değişkenler (latent variable) arasında oluşan bağlantıların ve korelasyon bağlantılarının birlikte meydana geldiği modellerin analiz

edilmesinde kullanılan çok değişkenli bir analiz türüdür (Dursun ve Kocagöz, 2010). YEM, doğrudan ölçülemeyen yapıları (gizli değişkenler) ve potansiyel ölçüm hatalarını içerebilen birçok yaygın modeli içeren genel bir terimdir (Raykov ve Marcoulides, 2006). YEM'in analiz süreçleri temel olarak şöyledir; “modeli betimleme, modeli tanımlama, model parametrelerini hesaplama/tahmin etme, modeli test etme ve modifikasyondur” (Schumacker ve Lomax, 2010; Tabachnick ve Fidell, 2013). Bu araştırmada da bu adımlara uygun gerekli adımlar atılarak analiz gerçekleştirilmiştir.

Aşağıda YEM çerçevesinde oluşturulan ölçeklere ait ilgili modellemelere yer verilmiştir ve araştırma modeline uygun bir şekilde oluşturulan hipotezlerin ve alt hipotezlerin geçerliği ve kabul edilebilirliği ölçülmüştür. İlk olarak dijital dönüşümün örgüt kültürü üstündeki etkisine bakılmıştır. Daha sonra ise örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisi irdelenmiştir.



Şekil 4.5. Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizi modeli

Şekil 4.5’te dijital dönüşüm boyutunun örgüt kültürü boyutu üzerindeki etkisine yönelik yol analizi (path analizi) modeli gösterilmektedir. Analize göre dijital dönüşüm (**DD**) boyutunun örgüt kültürü (**ÖK**) boyutu üzerinde oldukça yüksek bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=0,75$). Şekil 4.5’teki değerlerin madde faktör yükleri 0,50’nin üzerindedir. Böylece “***H₁=Dijital dönüşüm, örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir***” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 4.19’da YEM çerçevesinde oluşturulan dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre tüm değerler kabul edilebilir ve mükemmel uyum arasında yer almaktadır. Böylece dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu model kabul edilmiştir.

Çizelge 4.19. Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizi

Uyum Ölçütleri	Uyum Değerleri	Uyum Durumu
χ^2/df	2,485	Mükemmel Uyum
GFI	0,857	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,935	Mükemmel Uyum
NFI	0,897	Mükemmel Uyum
TLI	0,929	Mükemmel Uyum
SRMR	0,074	Mükemmel Uyum
AGFI	0,833	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,060	Kabul Edilebilir Uyum

***p<0,001.

Ana hipotez test edildikten sonra ölçeklere ait alt boyutlardan oluşan alt hipotezler YEM analizi ile test edilmiştir. İlk olarak dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik alt hipotezlere ait sonuçlar Çizelge 4.20’de gösterilmiştir.

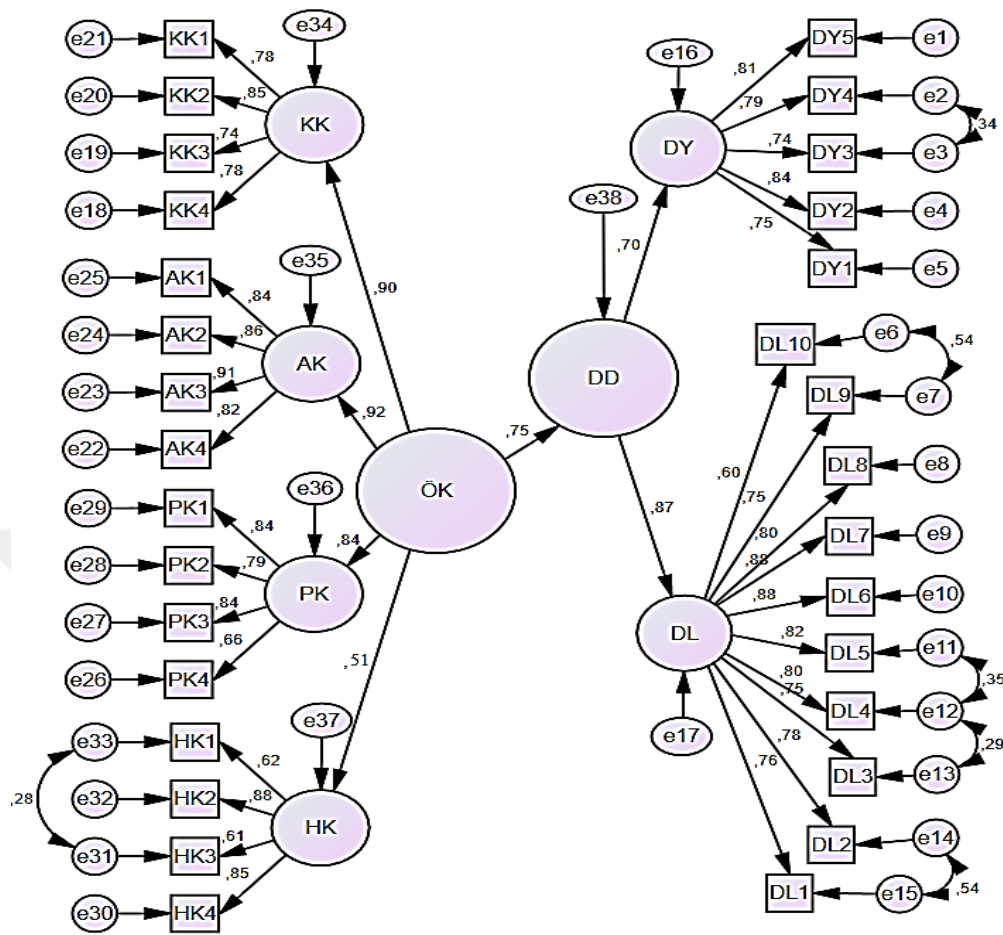
Çizelge 4.20. Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisine yönelik alt hipotezlere ait YEM sonuçları

Alt Hipotezler	Etki	β katsayısı
	DL → KK	0,651
H_{1a}	Uyum İndeksleri: $\chi^2/df= 3,081$, GFI= 0,930, CFI: 0,968, NFI= 0,954, TLI= 0,960, SRMR= 0,0398, AGFI= 0,898, RMSEA= 0,071	
	DL → AK	0,616
H_{1b}	Uyum İndeksleri: $\chi^2/df: 3,081$, GFI: 0,929, CFI: 0,971, NFI: 0,957, TLI: 0,963, SRMR: 0,0427, AGFI: 0,897, RMSEA: 0,071	
H_{1c}	DL → PK	0,541
	Uyum İndeksleri:	

Çizelge 4.20.'nin devamı

χ^2/df : 2,940, GFI: 0,933, CFI: 0,970, NFI: 0,955, TLI: 0,962, SRMR: 0,0386, AGFI: 0,902, RMSEA: 0,068		
H _{1d}	DL → HK	0,432
	Uyum İndeksleri:	
	χ^2/df : 3,735, GFI: 0,915, CFI: 0,958, NFI: 0,943, TLI: 0,946, SRMR: 0,0497, AGFI: 0,875, RMSEA: 0,081	
H _{1e}	DY → KK	0,400
	Uyum İndeksleri:	
	χ^2/df : 2,580, GFI: 0,968, CFI: 0,980, NFI: 0,968, TLI: 0,970, SRMR: 0,0427, AGFI: 0,940, RMSEA: 0,062	
H _{1f}	DY → AK	0,324
	Uyum İndeksleri:	
	χ^2/df : 2,046, GFI: 0,974, CFI: 0,989, NFI: 0,979, TLI: 0,984, SRMR: 0,0441, AGFI: 0,952, RMSEA: 0,050	
H _{1g}	DY → PK	0,300
	Uyum İndeksleri:	
	χ^2/df : 3,037, GFI: 0,963, CFI: 0,974, NFI: 0,963, TLI: 0,962, SRMR: 0,0498, AGFI: 0,930, RMSEA: 0,070	
H _{1h}	DY → HK	0,283
	Uyum İndeksleri:	
	χ^2/df : 2,168, GFI: 0,974, CFI: 0,985, NFI: 0,973, TLI: 0,977, SRMR: 0,0265, AGFI: 0,950, RMSEA: 0,053	

İlk YEM modeli test edildikten sonra ikinci YEM modeline geçilmiştir. Burada, örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine yönelik YEM modeline bakılmıştır.



Şekil 4.6. Örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizi modeli

Şekil 4.6’da örgüt kültürü boyutunun dijital dönüşüm boyutu üzerindeki etkisine yönelik yol analizi (path analizi) modeli gösterilmektedir. Analize göre dijital dönüşüm (DD) boyutunun örgüt kültürü (ÖK) boyutu üzerinde oldukça yüksek bir etkisinin olduğu görülmektedir ($\beta=0,75$). Genel olarak şekildeki değerlerin madde faktör yükleri 0,50’nin üzerindedir. Böylece “***H₂=Örgüt kültürü, dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir***” hipotezi kabul edilmiştir.

Çizelge 4.21’de YEM çerçevesinde oluşturulan örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizinin sonuçlarına yer verilmiştir. Buna göre tüm değerler kabul edilebilir ve mükemmel uyum arasında yer almaktadır. Böylece örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkisinin olduğu model kabul edilmiştir.

Çizelge 4.21. Örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine yönelik yol (path) analizi

Uyum Ölçütleri	Uyum Değerleri	Uyum Durumu
χ^2/df	3,285	Mükemmel Uyum
GFI	0,815	Kabul Edilebilir Uyum
CFI	0,900	Mükemmel Uyum
NFI	0,862	Mükemmel Uyum
TLI	0,891	Mükemmel Uyum
SRMR	0,077	Mükemmel Uyum
AGFI	0,786	Kabul Edilebilir Uyum
RMSEA	0,074	Kabul Edilebilir Uyum

***p<0,001.

İkinci olarak örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine yönelik alt hipotezlere ait sonuçlar Çizelge 4.22’de gösterilmiştir.

Çizelge 4.22. Örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisine yönelik alt hipotezlere ait YEM sonuçları

Alt Hipotezler	Etki	β katsayısı
H _{2a}	KK → DY	0,348
	χ^2/df : 4,551, GFI: 0,936, CFI: 0,952, NFI: 0,940, TLI: 0,934, SRMR: 0,0552, AGFI: 0,888, RMSEA: 0,093	
H _{2b}	AK → DY	0,277
	Uyum İndeksleri: χ^2/df : 3,956, GFI: 0,945, CFI: 0,967, NFI: 0,956, TLI: 0,954, SRMR: 0,0558, AGFI: 0,904, RMSEA: 0,084	
H _{2c}	PK → DY	0,239
	Uyum İndeksleri: χ^2/df : 4,904, GFI: 0,934, CFI: 0,947, NFI: 0,935, TLI: 0,927, SRMR: 0,0596, AGFI: 0,885, RMSEA: 0,097	
H _{2d}	HK → DY	0,262
	Uyum İndeksleri: χ^2/df : 4,610, GFI: 0,940, CFI: 0,948, NFI: 0,935, TLI: 0,928, SRMR: 0,0401, AGFI: 0,940, RMSEA: 0,093	
H _{2e}	KK → DL	0,646
	Uyum İndeksleri: χ^2/df : 3,949, GFI: 0,905, CFI: 0,954, NFI: 0,939, TLI: 0,943, SRMR: 0,0405, AGFI: 0,866, RMSEA: 0,084	
H _{2f}	AK → DL	0,614
	Uyum İndeksleri: χ^2/df : 3,919, GFI: 0,906, CFI: 0,958, NFI: 0,944, TLI: 0,948, SRMR: 0,0426, AGFI: 0,866, RMSEA: 0,084	
H _{2g}	PK → DL	0,524
	Uyum İndeksleri: χ^2/df : 3,834, GFI: 0,907, CFI: 0,955, NFI: 0,940, TLI: 0,945, SRMR: 0,0397, AGFI: 0,686, RMSEA: 0,083	
H _{2h}	HK → DL	0,416
	Uyum İndeksleri: χ^2/df : 4,865, GFI: 0,886, CFI: 0,938, NFI: 0,923, TLI: 0,923, SRMR: 0,0534, AGFI: 0,838, RMSEA: 0,097	

Tüm boyutların ve alt boyutların YEM analiz sonuçları Çizelge 4.23'te gösterilmiştir. Hesaplanan β katsayıları, değişkenlerin bağımlı değişkenler üzerindeki etkisini ölçmeye yönelik bir katsayıdır. Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerindeki etkisi ($\beta=0,746$) olmuştur. Alt boyutlar bağlamında bakıldığında ise klan kültürü üzerindeki en etkili dijital dönüşüm alt boyutu dijital liderlik ($\beta=0,651$); adokrazi kültürü üzerindeki en etkili dijital dönüşüm alt boyutu dijital liderlik ($\beta=0,616$); pazar kültürü üzerindeki en etkili dijital dönüşüm alt boyutu dijital liderlik ($\beta=0,541$) ve hiyerarşi kültürü üzerindeki en etkili dijital dönüşüm alt boyutu ise yine dijital liderlik ($\beta=0,432$) olmuştur. Dijital yetenekler alt boyutu üzerindeki en etkili örgüt kültürü alt boyutu klan kültürü ($\beta=0,432$) ve dijital liderlik alt boyutu üzerindeki en etkili dijital dönüşüm alt boyutu ise yine klan kültürü ($\beta=0,646$) olmuştur. Tüm ilişkiler arasında anlamlı ve pozitif bir ilişki vardır. Buna göre ilgili hipotezlerin tümü kabul edilmiştir. Örgüt kültürünün dijital dönüşüm üzerindeki etkisi ise ($\beta=0,746$) olmuştur. Dijital yetenekler üzerinde en etkili örgüt kültürü alt boyutu klan kültürü ($\beta=0,348$) olurken, dijital liderlik üzerinde en etkili örgüt kültürü alt boyutu ise yine klan kültürü ($\beta=0,646$) olmuştur.

Çizelge 4.23. Dijital dönüşüm ve örgüt kültürü arasında oluşturulan modelin YEM analiz sonuçları

Etki	Yön	Standartlaştırılmış Tahmin (β)	Std. Hata	t değeri	p değeri	Sonuç
DD → ÖK	+	0,746	0,099	10,269	***	Anlamlı
DL → KK	+	0,651	0,062	10,738	***	Anlamlı
DL → AK	+	0,616	0,067	10,694	***	Anlamlı
DL → PK	+	0,541	0,062	8,674	***	Anlamlı
DL → HK	+	0,432	0,064	7,728	***	Anlamlı
DY → KK	+	0,400	0,076	6,695	***	Anlamlı
DY → AK	+	0,324	0,084	5,732	***	Anlamlı
DY → PK	+	0,300	0,077	5,067	***	Anlamlı
DY → HK	+	0,283	0,085	4,942	***	Anlamlı
ÖK → DD	+	0,746	0,050	10,922	***	Anlamlı
KK → DY	+	0,348	0,048	6,089	***	Anlamlı
AK → DY	+	0,277	0,040	5,064	***	Anlamlı
PK → DY	+	0,239	0,047	4,198	***	Anlamlı
HK → DY	+	0,262	0,041	4,674	***	Anlamlı
KK → DL	+	0,646	0,059	10,592	***	Anlamlı
AK → DL	+	0,614	0,049	10,620	***	Anlamlı
PK → DL	+	0,542	0,061	8,526	***	Anlamlı

Çizelge 4.23.'ün devamı

HK → DL	+	0,416	0,049	7,422	***	Anlamlı
---------	---	-------	-------	-------	-----	---------

***p<0,001.

4.5.7. ANOVA Analizi

Araştırma kapsamında örneklem grupları (işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, akademisyenler ve kamu çalışanları) arasındaki farklılıkları ölçmek için ANOVA analizi gerçekleştirilmiştir. ANOVA analizi kapsamında ilk önce verilerin homojen dağılıp dağılmadığına bakılmış ve bu kapsamda Levene istatistik testi uygulanmıştır.

Çizelge 4.24'e göre dijital yetenekler alt boyutu değeri ($p=0,885$) ve hiyerarşi kültürü alt boyutu değeri ($p=0,821$) şeklinde çıkmıştır ve ilgili değerler ($p<0,05$) değerinin üstünde çıkarak ilgili varyansların homojen dağılım göstermediği görülmüştür. Diğer boyutlar ve alt boyutların anlamlılık düzeyi ($p<0,05$) değerinden küçük çıkarak varyanslar homojen dağılım göstermişlerdir. Dijital yetenekler ve hiyerarşi kültürü alt boyutları varyansları homojen dağılım göstermediği için bu iki alt boyut için Levene istatistiği testi yerine verilerin varyansların homojen dağılım göstermediği zaman kullanılan testlerden Welch testi uygulanmıştır. Uygulanan test sonucunda dijital yetenekler alt boyutunun yine varyansların homojen dağılım göstermediği ($p=0,246$), hiyerarşi kültürü alt boyutunun ise varyansların homojen dağılım gösterdiği ortaya çıkmıştır ($p=0,032$).

Çizelge 4.24. Örneklem grupları arasındaki farklılıklar için homojenlik testi

	Levene ve Welch İstatistik	sd1	sd2	p
Dijital Dönüşüm	8,944	2	412	0,000
Dijital Yetenekler	0,122/1,410*	2*	274,035*	0,885/0,246*
Dijital Liderlik	11,563	2	412	0,000
Örgüt Kültürü	6,565	2	412	0,002
Klan Kültürü	14,064	2	412	0,000
Adokrasi Kültürü	7,895	2	412	0,000
Pazar Kültürü	4,955	2	412	0,007
Hiyerarşi Kültürü	0,197/3,481*	2*	274,610*	0,821/0,032*

* Welch testi uygulanmıştır.

Yukarıdaki Çizelge 4.24'e göre örneklem grupları arasındaki dağılımların varyanslarının homojenliğine Levene ve Welch testlerine bakılarak karar verilmiştir. Daha sonra hangi Post-hoc yönteminin kullanılacağını seçmek için ANOVA

sonuçlarını gösteren Çizelge 4.25'e geçilmiştir. Bu kapsamda ilgili örneklem gruplarına ait F istatistik değeri ve %95 güven aralığında ilgili değerlerin anlamlı olup olmadığı sonuçları gösterilmiştir.

Çizelge 4.25. Tüm değişkenlerin gruplar arasına göre ANOVA testi sonuçları

		Kareler Top.	Serbestlik Derecesi	Kareler Ort.	F	p
Dijital Dönüşüm	Gruplararası	11,265	2	5,632	11,655	0,000
	Grupiçi	199,106	412	0,483		
	Toplam	210,371	414	---		
Dijital Yetenekler	Gruplararası	1,484	2	0,742	1,446	0,246
	Grupiçi	211,508	412	0,513		
	Toplam	212,992	414	---		
Dijital Liderlik	Gruplararası	18,092	2	9,046	14,286	0,000
	Grupiçi	260,891	412	0,633		
	Toplam	278,983	414	---		
Örgüt Kültürü	Gruplararası	33,704	2	16,852	40,684	0,000
	Grupiçi	170,658	412	0,414		
	Toplam	204,362	414	---		
Klan Kültürü	Gruplararası	48,766	2	24,383	38,786	0,000
	Grupiçi	259,004	412	0,629		
	Toplam	307,770	414	---		
Adokrasi Kültürü	Gruplararası	55,037	2	27,519	35,171	0,000
	Grupiçi	322,358	412	0,782		
	Toplam	377,395	414	---		
Pazar Kültürü	Gruplararası	45,523	2	22,761	34,452	0,000
	Grupiçi	272,198	412	0,661		
	Toplam	317,720	414	---		
Hiyerarşi Kültürü	Gruplararası	5,037	2	2,519	3,583	0,032
	Grupiçi	289,639	412	0,703		
	Toplam	294,676	414	---		

Çizelge 4.25'teki sonuçlara göre örneklem grupları arasında örgüt kültürü boyutunda, dijital dönüşüm boyutunda ve dijital liderlik, klan kültürü, adokrasi kültürü, pazar kültürü ile hiyerarşi kültürü alt boyutlarında anlamlı bir farklılık tespit edilmiştir. Yani işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, akademisyenler ve kamu çalışanlarına ait cevaplar, istatistiki olarak farklılıklar göstermektedir. Sadece dijital yetenekler alt boyutunda örneklem grupları arasında herhangi anlamlı bir fark tespit edilememiştir.

ANOVA analizinden sonra hangi gruplar arasında anlamlı farkın olduğu, verilerin homojen dağılıp dağılmadığına bakılarak Post-Hoc analiziyle ortaya çıkartılmıştır. Sadece dijital yetenekler alt boyutu normal dağılmadığı için normal olmayan dağılımlarda kullanılan analizlerden Games-Howell analizi tercih edilmiştir.

Diğer kalan tüm boyut ve alt boyutlara ilişkin analizlerde ise veriler normal dağıldığı için Tukey HSD analizi kullanılmıştır ve sonuçlar Çizelge 4.26’da gösterilmiştir.

Çizelge 4.26. ANOVA çoklu karşılaştırmalar analizi (Post-Hoc)

Değişkenler	Yöntem	Gruplar	Ortalama Fark	Standart Hata	p	Anlamlı Farklılık Durumu**
Örgüt Kültürü	Tukey HSD	Kamu	,51303*	0,07721	0,000	İşletme-Kamu
		İşletme				
		Akademisyen	,66267*	0,07721	0,000	İşletme-Akademisyen
		Kamu	0,14964	0,07776	0,133	---
Dijital Dönüşüm	Tukey HSD	Kamu	0,01791	0,08340	0,975	---
		İşletme				
		Akademisyen	,35882*	0,08340	0,000	İşletme-Akademisyen
		Kamu	,34092*	0,08399	0,000	Kamu-Akademisyen
Dijital Yetenekler	Games-Howell	Kamu	-0,01547	0,08532	0,982	---
		İşletme				
		Akademisyen	0,11884	0,08511	0,344	---
		Kamu	0,13431	0,08820	0,282	---
Dijital Liderlik	Tukey HSD	Kamu	0,03181	0,09546	0,941	---
		İşletme				
		Akademisyen	,45882*	0,09546	0,000	İşletme-Akademisyen
		Kamu	,42701*	0,09615	0,000	Kamu-Akademisyen
Klan Kültürü	Games-Howell	Kamu	,62040*	0,09512	0,000	İşletme-Kamu
		İşletme				
		Akademisyen	,79558*	0,09512	0,000	İşletme-Akademisyen
		Kamu	0,17518	0,09580	0,162	---
Adokrasi Kültürü	Tukey HSD	Kamu	,64517*	0,10611	0,000	İşletme-Kamu
		İşletme				
		Akademisyen	,85137*	0,10611	0,000	İşletme-Akademisyen
		Kamu	0,20620	0,10687	0,132	---
Pazar Kültürü	Tukey HSD	Kamu	,65787*	0,09751	0,000	İşletme-Kamu
		İşletme				
		Akademisyen	,73451*	0,09751	0,000	İşletme-Akademisyen
		Kamu	0,07664	0,09821	0,715	---
Hiyerarşi Kültürü	Tukey HSD	Kamu	0,12869	0,10058	0,408	---
		İşletme				
		Akademisyen	,26921*	0,10058	0,021	İşletme-Akademisyen
		Kamu	0,14051	0,10131	0,349	---

* p<0.05 (İlgili farklılık 0.05 anlamlılık düzeyinde istatistiki olarak anlamlıdır).

** İşletme: İşletme sahip ve üst düzey yöneticileri; Kamu: Kamu çalışanları.

Çizelge 4.26’ya göre;

- **Dijital dönüşüm** boyutunda örneklem grupları arasında anlamlı fark çıkmış, sadece Kamu-İşletme örneklem grupları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır (işletme $n(sayı)=141$, $\bar{x}(ortalama)=3.80$, $ss.(standart sapma)=0,565$;

akademisyen $n=137$, $\bar{x}=3.44$, $ss.=0,757$; kamu $n=137$, $\bar{x}=3.78$, $ss.=0,750$). Bu durumda ortalamalara ve standart sapmalara bakarak akademisyenlerin diğer örneklem gruplarından ayrıştığı görülmektedir.

- **Dijital yetenekler** alt boyutu $p>0,05$ olduğu için Games Howell testine bakılmıştır ve bu alt boyutta örneklem grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir (işletme $n=141$, $\bar{x}=4.03$, $ss.=0,689$; akademisyen $n=137$, $\bar{x}=3.91$, $ss.=0,728$; kamu $n=137$, $\bar{x}=4.05$, $ss. 0,732$).
- **Dijital liderlik** alt boyutunda örneklem grupları arasında anlamlı fark çıkmış, sadece Kamu-İşletme örneklem grupları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır (işletme $n=141$, $\bar{x}=3,70$, $ss.=0,636$; akademisyen $n=137$, $\bar{x}=3.24$, $ss.=0,886$; kamu $n=137$; $\bar{x}=3,67$, $ss.=0,847$). Bu durumda ortalamalara bakarak akademisyenlerin diğer örneklem gruplarından ayrıştığı görülmektedir.
- **Örgüt kültürü** boyutunda örneklem grupları arasında anlamlı fark çıkmış, sadece Kamu-Akademisyen örneklem grupları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır (işletme $n=141$, $\bar{x}=3.93$, $ss.=0,549$; akademisyen $n=137$, $\bar{x}=3.27$, $ss.=0,704$; kamu $n=137$, $\bar{x}=3.42$, $ss.=0,670$). Bu durumda ortalamalara bakarak işletmenin diğer örneklem gruplarından ayrıştığı görülmektedir.
- **Klan kültürü** alt boyutunda örneklem grupları arasında anlamlı fark çıkmış, sadece Kamu-Akademisyen örneklem grupları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır (işletme $n=141$, $\bar{x}=4.06$, $ss.=0,616$; akademisyen $n=137$, $\bar{x}=3.27$, $ss.=0,904$; kamu $n=137$, $\bar{x}=3,44$, $ss.=0,835$). Bu durumda ortalamalara bakarak işletmelerin diğer örneklem gruplarından ayrıştığı görülmektedir.
- **Adokrasi kültürü** alt boyutunda gruplar arasında anlamlı fark çıkmış, sadece Kamu-Akademisyen örneklem grupları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır (işletme $n=141$, $\bar{x}=3.84$, $ss.=0,754$; akademisyen $n=137$, $\bar{x}=2,99$, $ss.=0,941$; kamu $n=137$, $\bar{x}=3,20$, $ss.=0,949$). Bu durumda ortalamalara bakarak işletmelerin diğer örneklem gruplarından ayrıştığı görülmektedir.
- **Pazar kültürü** alt boyutunda örneklem grupları arasında anlamlı fark çıkmış, sadece Kamu-Akademisyen örneklem grupları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır (işletme $n=141$, $\bar{x}=3.97$, $ss.=0,681$; akademisyen $n=137$, $\bar{x}=3,23$,

$ss.=0,905$; kamu $n=137$, $\bar{x}=3,31$, $ss.=0,840$). Bu durumda ortalamalara bakarak işletmelerin diğer örneklem gruplarından ayrıştığı görülmektedir.

- **Hiyerarşi kültürü** alt boyutunda örneklem grupları arasında sadece İşletme-Akademisyen arasında anlamlı fark çıkmış, diğer örneklem grupları arasında anlamlı bir fark çıkmamıştır (işletme $n=141$, $\bar{x}=3,84$, $ss.=0,858$; akademisyen $n=137$, $\bar{x}=3,57$, $ss.=0,842$; kamu $n=137$, $\bar{x}=3,71$, $ss.=0,814$). Bu durumda ortalamalara bakarak kamunun diğer örneklem gruplarından ayrıştığı görülmektedir.

4.5.8. Araştırmaya Ait Hipotezlerin Özeti

Araştırmanın hipotezlerine ait sonuçlara Çizelge 4.27’de yer verilmiştir. Buna göre H_{3a} hipotezi hariç tüm hipotezler kabul edilmiştir. Bu bağlamda hem dijital dönüşüm örgüt kültürünü etkileyen bir unsur hem de örgüt kültürü dijital dönüşümü etkileyen bir unsurdur. Alt boyutlar bağlamında bakıldığında da aynı sonuçların olduğu görülmektedir.

Çizelge 4.27. Araştırmaya ait hipotez testlerinin özeti

Hipotezler		Sonuç
H₁	Dijital dönüşüm, örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1a}	Dijital liderlik, klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1b}	Dijital liderlik, adokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1c}	Dijital liderlik, pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1d}	Dijital liderlik, hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1e}	Dijital yetenekler, klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1f}	Dijital yetenekler, adokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1g}	Dijital yetenekler pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{1h}	Dijital yetenekler hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H₂	Örgüt kültürü, dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2a}	Klan kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2b}	Adokrasi kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2c}	Pazar kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2d}	Hiyerarşi kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2e}	Klan kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2f}	Adokrasi kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul

Çizelge 4.27.'nin devamı

H_{2g}	Pazar kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H_{2h}	Hiyerarşi kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir.	Kabul
H₃	Dijital dönüşüm, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{3a}	Dijital yetenekler, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.	Ret
H_{3b}	Dijital liderlik, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H₄	Örgüt kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{4a}	Klan kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{4b}	Adokrasi kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{4c}	Pazar kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul
H_{4d}	Hiyerarşi kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir.	Kabul

4.6. Araştırmanın Nitel Analiz Bulguları

Araştırmanın nitel analiz bulguları başlığında karma yöntem araştırmasının nitel boyutu ele alınmıştır. Bu kısımda ilk olarak geçerlik ve güvenilirliğe, daha sonra ise değişkenlerin nasıl ortaya çıkarıldığına değinilmiştir. En sonunda ise nitel analizler gerçekleştirilerek sonuç kısmına geçilmiştir.

4.6.1. Nitel Araştırmanın Geçerlik ve Güvenirliği

Nitel yöntemlerde de tıpkı nicel yöntemler gibi güvenilirlik ve geçerlik şartlarının sağlanması gerekmektedir. Ancak nitel araştırmanın güvenilirliği ve geçerliği, nicel yönteme göre bazı farklılıklar içermektedir. Whiston (2012) geçerliği, ölçüm araçlarının kullanım amacına uygun verilerin elde edilmesi olarak tanımlamıştır. Güvenirlik ise çalışmada kullanılan ölçüm aracının kararlılığını ve zaman içindeki tutarlılığını gösteren, diğer bir deyişle ölçüm araçlarının farklı zamanlarda kullanıldığında da benzer sonuçları vermesidir (Sürücü ve Maslakçı, 2020: 2707). Krippendorff (1980: 130-131) üç farklı güvenilirlik aşamasından bahsetmiştir; *kararlılık, tekrar üretilebilirlik ve doğruluk*. Bu çalışmada da üç aşamaya da azami derecede dikkat edilmiştir. Bu üç aşamanın tek tek gerçekleştirilmesi önem arz

etmektedir (Çini, 2022: 652). Bu kapsamda bu araştırmada ilk olarak MAXQDA 20 programı aracılığıyla kodlama yapıldıktan sonra bir süre beklenilmiş ve sonrasında yeniden kodlama yapıldığında benzer sonuçlara ulaşılmıştır. Bu doğrultuda araştırmanın *kararlılık* aşaması sağlanmıştır. Daha sonra iki farklı uzman, birbirinden bağımsız olarak analiz sürecindeki kodlamaları tekrar yapmışlardır. Her iki kodlamadaki benzerlik oranı %89 şeklinde hesaplanmış ve böylece *tekrar üretilebilirlik* aşaması sağlanmıştır. Son olarak Krippendorff tarafından zorunlu olmayan aşama olarak adlandırılan *doğruluk* aşaması ise literatürdeki önceki çalışmalarla benzerlikle ilgilidir. Nitel araştırmanın doğası gereği her katılımcının subjektif cevap vermesi dolayısıyla bu aşama sağlanamamıştır.

Diğer bir bakış açısında ise nitel çalışmalarda çalışmanın geçerliği ve güvenilirliğini sağlamak için *inandırıcılık*, *aktarılabirlik*, *tutarlılık* ve *teyit edilebilirlik* kavramları öne sürülmüştür (Erlandson vd., 1993; Yıldırım ve Şimşek, 2016: 264). Bu çalışmada da bu kavramlara dikkat edilerek gerekli nitel analiz adımları uygulanmıştır. Nitel araştırma kısmında gerçekleştirilen uzun süreli ve derinlemesine görüşmeler ile çeşitleme sağlanarak *inandırıcılık*; ayrıntılı betimlemeler ve amaçlı örneklem ile *aktarılabirlik*; verilerin tutarlılığının incelenmesi ile *tutarlılık* ve verilerin teyit edilebilmesi ile de *teyit edilebilirlik* kavramlarının geçerliği çalışma kapsamında sağlanmıştır. Bu şartların sağlanması da çalışmanın gerçekleştirilebilir olduğunu göstermektedir (Creswell, 2021: 244). Bu araştırma kapsamında da konulara hâkim bir işletme yöneticisine, iki akademisyene ve bir kamu çalışanına nitel kapsamda gerçekleştirilecek görüşme için hazırlanmış sorular gönderilmiştir. Bu kişilerden alınan geri bildirimler sonucunda ilgili sorular tekrar gözden geçirilmiş ve görüşme sürecine geçilmiştir. Bu bağlamda çalışmanın geçerliği ikinci kez sağlanmaya çalışılmıştır.

Çizelge 4.28’de nitel araştırma kapsamında görüşme sorularının ve kodlarının geliştirilme safhaları yer almaktadır. Buna göre “***Dijital Dönüşüm ile Toplum 5.0, Örgüt Kültürü ile Toplum 5.0 ve Örgüt Kültürü ile Dijital Dönüşüm***” arasındaki ilişkileri incelemek için oluşturulan sorular literatürde birçok kaynak taranarak oluşturulmuştur. Örneğin “*Size göre Toplum 5.0 ve Örgüt Kültürü arasında bir ilişki var mıdır? Varsa örnek vererek açıklayınız.*” sorusunun kaynakları Çizelge 4.28’de

yer alan kaynakça kısmında gösterilmiştir. Toplum 5.0'ın alt boyutları literatüre dayanılarak şu şekilde oluşturulmuştur; “*sürdürülebilirlik, çeviklik, insan odaklılık, yenilikçilik, sosyal inovasyon, verimlilik ve farkındalık*”. Dijital dönüşüm ve örgüt kültürüne ait alt boyutlar, literatürde var olan şekilde ele alınmıştır. Toplum 5.0'ın alt boyutları olan dayanıklılık, içselleştirme ve rekabet görüşmeler kapsamında katılımcılardan herhangi bir ifade alınmadığı için analiz dışında tutulmuştur.

Çizelge 4.28. Nitel araştırma sorularının ve kodlarının geliştirilmesi aşamaları

Kavramlar	Sorular	Kaynakça	Oluşturulan Kodlar
Örgüt Kültürü ve Toplum 5.0	Size göre Toplum 5.0 ve Örgüt Kültürü arasında bir ilişki var mıdır? Varsa örnek vererek açıklayınız.	Deguchi vd., 2020 Akın vd., 2021 Hitachi-UTokyo Laboratory (H-UTokyo Lab), 2020 Holroyd, 2020 Goncalves vd., 2020 Potočan vd., 2020 Carayannis vd., 2021 European Commission, 2021	Akın vd., 2021 Narvaez Rojas vd., 2021 Roblek vd., 2020 Zengin vd., 2021 Carayannis ve Morawska-Jancelewicz, 2022 Mourtzis vd., 2022 Tavares vd., 2022
		Skobelev ve Borovik, 2017 Salgues (2018b) Ferreira ve Serpa, 2018 Fukuyama, 2018 Shiroishi vd., 2018 Gladden, 2019 Mihardjo vd., 2019 Savaneviciene vd., 2019 Fukuda, 2020	- Sürdürülebilirlik - Çeviklik - İnsan Odaklılık - Yenilikçilik - Sosyal İnovasyon - Verimlilik - Farkındalık
Dijital Dönüşüm ve Toplum 5.0	Size göre Dijital Dönüşüm ile Toplum 5.0 arasında bir bağ var mıdır? Varsa örnek vererek açıklayınız.	Westerman vd., 2014	- Dijital Yetenekler - Dijital Liderlik
Örgüt Kültürü ve Dijital Dönüşüm	Dijital Dönüşüm ve Örgüt Kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır? Örnek vererek açıklayınız.	Yörük Karakılıç, 2019 Cameron ve Quinn, 1999/2021	- Klan Kültürü - Adokrasi Kültürü - Pazar Kültürü - Hiyerarşi Kültürü

4.6.2. Katılımcılarla İlgili Demografik Bilgiler

Nitel araştırmalarda araştırma evreni, genellenebilir sonuçlara ulaşmak için seçilmemekte (Patton, 1987) ve araştırmacı, genel bir evreni temsil eden veriyle değil, verilerini göz önünde bulundurabileceği ve kullanabileceği bir örneklem ile çalışmayı düşünmektedir. Bu yüzden bu çalışmada da araştırmacının amacına uygun olarak amaçlı örneklem yoluyla seçilen bir temsil grubuyla görüşme yapabilmek için çaba gösterilmiştir. Bu yüzden katılımcılar, çalışmanın konularıyla alakalı ve farkında olan kişilerden seçilmeye çalışılmıştır. Çalışma kapsamında toplamda 46 kişiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmelerden önce ilgili kişilerle görüşülmüş ve bir iş akış şeması oluşturularak kendilerine bilgilendirme yapılmıştır. Görüşmeler için önceden yarı yapılandırılmış sorular oluşturulmuştur. Bu çalışmanın nitel verileri, eklerde yer alan “*Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu*” çerçevesinde sorulan sorulara verilen cevaplardan oluşmaktadır. Araştırmaya katılan katılımcıların isimlerine, çalıştıkları kurumlara vb. ilişkin bazı bilgilere gizlilik ve etik ilkelerden dolayı yer verilememiştir. Bunun yerine katılımcılar; *Kİ1*, *KA1*, *KK1* şeklinde tasnif edilmiştir. “*Kİ1: Katılımcı İşletme Sahip ve Üst Düzey Yöneticileri 1’i*, *KA1: Katılımcı Akademisyenler 1’i* ve *KK1: Katılımcı Kamu Çalışanları 1’i*” temsil etmektedir.

Araştırma kapsamında işletme sahip ve üst düzey yöneticileri 16 kişi, akademisyenler 15 kişi ve kamu çalışanları 15 kişi olmak üzere toplamda 46 kişiye ulaşılmıştır. Görüşmelerde gruplar arası dengeye dikkat edilmiş ve birbirlerine yakın sayıda görüşme yapılmaya çalışılmıştır. Katılımcılarla toplamda 39 saate yakın yüz yüze görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Görüşmeler öncesinde ilgili kişiden izin alınarak konuşmalar kayıt altına alınmış ve daha sonra bu ses dosyalarının transkripsiyonları ve deşifreleri gerçekleştirilmiştir. Katılımcılardan; işletme sahip ve üst düzey yöneticilerini çoğunlukla genel müdürler ve üst düzey yöneticiler oluşturmakta (amaçlı örneklem sonucunda genel olarak genel müdürler ve üst düzey yöneticilerle görüşmeler yapılmıştır), akademisyenleri çoğunlukla Dr. Öğr. Üyeleri (özellikle Toplum 5.0, dijital dönüşüm ve örgüt kültürü konularında çalışmaları olan akademisyenlerle görüşmeler yapılmıştır) ve üst unvanlar oluşturmakta ve kamu çalışanlarını ise çoğunlukla daire başkanları ve üst unvanlar (kamuda yer alan ve karar verici pozisyonunda olan kişilerle görüşmeler yapılmıştır) oluşturmaktadır.

Çizelge 4.29’da nitel analiz için katılımcılarının demografik bulguları yer almaktadır. Görüşmeye işletme sahip ve üst düzey yöneticilerinden 16 kişi katılmıştır ve çoğunluk erkektir. Yaş ortalaması 43’tür ve toplam deneyim süresi ortalaması ise 17 yıldır. Görüşmeye akademisyenlerden 15 kişi katılmıştır ve hemen hemen eşit oranda kadın ve erkek katılımcıdan oluşmaktadır. Yaş ortalaması 39’dur ve toplam deneyim süresi ortalaması ise 11 yıldır. Son olarak görüşmeye kamu çalışanlarından 15 kişi katılmıştır ve çoğunluğu erkektir. Yaş ortalaması 38’dir ve ortalama toplam deneyim süresi ise 13 yıldır.

Çizelge 4.29. Katılımcılarla ilgili demografik bilgiler

İşletme Sahip ve Üst Düzey Yöneticileri	Cinsiyet	Yaş	Toplam Deneyim (Yıl)	Unvan
Kİ1	Kadın	28	5	Üretim Müdürü
Kİ2	Erkek	28	3	Genel Müdür
Kİ3	Erkek	37	7	Bilgi Teknolojisi Direktörü
Kİ4	Kadın	55	35	Yönetim Kurulu Başkan Yardımcısı
Kİ5	Erkek	35	6	Ar-Ge Müdürü
Kİ6	Erkek	28	6	Genel Müdür
Kİ7	Erkek	48	16	Genel Müdür
Kİ8	Kadın	59	34	Yönetim Kurulu Başkanı
Kİ9	Erkek	33	5	Ar-Ge Müdürü
Kİ10	Erkek	52	24	Yönetim Kurulu Başkanı
Kİ11	Erkek	46	25	Pazarlama Müdürü
Kİ12	Erkek	58	30	Dijital Dönüşüm Yöneticisi
Kİ13	Kadın	51	29	Yönetim Kurulu Başkanı
Kİ14	Erkek	41	10	Dijital Dönüşüm Direktörü
Kİ15	Kadın	38	15	Dijital Dönüşüm Müdürü
Kİ16	Erkek	43	24	Genel Müdür Yardımcısı
Akademisyenler	Cinsiyet	Yaş	Toplam Deneyim (Yıl)	Unvan
KA1	Erkek	44	7	Dr. Öğr. Üyesi
KA2	Kadın	34	10	Dr. Öğr. Üyesi
KA3	Erkek	34	Belirtmedi	Dr.
KA4	Erkek	37	15	Doç. Dr.
KA5	Erkek	35	4	Dr. Öğr. Üyesi
KA6	Kadın	35	11	Dr. Öğr. Üyesi
KA7	Kadın	36	6	Dr. Öğr. Üyesi
KA8	Erkek	36	12	Dr. Öğr. Üyesi
KA9	Kadın	67	34	Prof. Dr.
KA10	Erkek	30	7	Arş. Gör.
KA11	Kadın	47	14	Doç. Dr.
KA12	Kadın	41	9	Doç. Dr.
KA13	Erkek	40	10	Öğr. Gör. Dr.
KA14	Kadın	41	12	Öğr. Gör. Dr.
KA15	Erkek	31	8	Dr. Öğr. Üyesi
Kamu Çalışanları	Cinsiyet	Yaş	Toplam Deneyim (Yıl)	Unvan

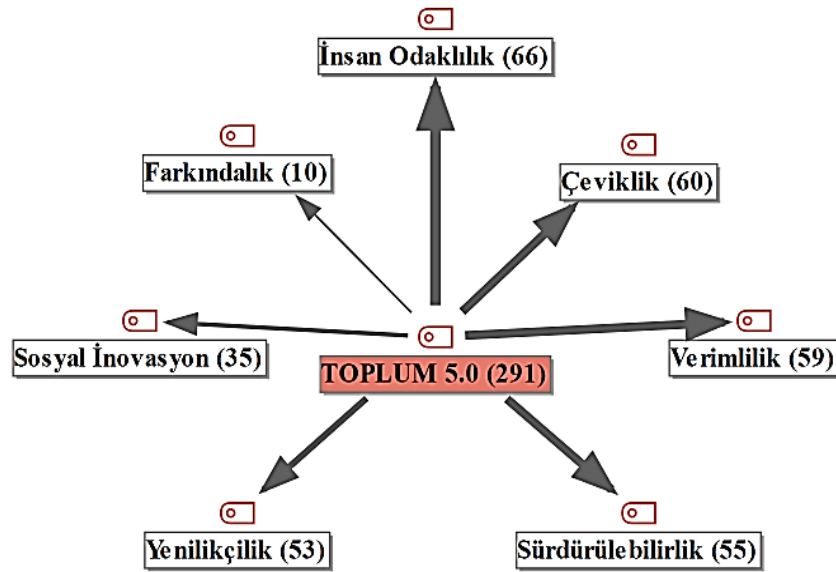
Çizelge 4.29.'un devamı				
KK1	Erkek	45	12	İş Geliştirme Uzmanı
KK2	Erkek	29	5	Bilişim Uzmanı
KK3	Kadın	44	18	Genel Müdür
KK4	Erkek	42	15	Daire Başkanı
KK5	Erkek	37	13	Daire Başkanı
KK6	Kadın	48	12	Genel Müdür Yardımcısı
KK7	Kadın	28	7	Genel Koordinatör
KK8	Erkek	38	12	Daire Başkanı
KK9	Erkek	32	11	Kıdemli Yapay Zekâ Mühendisi
KK10	Erkek	36	14	Bilgi İşlem Müdürü
KK11	Kadın	37	11	Kariyer Uzmanı
KK12	Erkek	44	19	Daire Başkanı
KK13	Erkek	39	14	Birim Müdürü
KK14	Erkek	41	13	Daire Başkanı
KK15	Kadın	34	10	Dijital Dönüşüm Uzmanı

4.6.3. Kod İlişkileri Analizi Bulguları

Bu bölümde MAXQDA 20 programı vasıtasıyla ortaya konulan nitel analiz sonuçlarının görselleri ve analiz kod ilişkileri matrisleri yer almaktadır. Üç farklı örneklem grubu ile çalışıldığı için her bir örneklem grubunun analiz sonuçlarının görselleri ve analiz kod ilişkileri matrisleri ayrı ayrı verilmiştir. Her üç örneklem grubuna ait modellerin gösteriminde alt boyutlar arasındaki bağlantıları/ilişkileri daha iyi görebilmek ve farklı durumları ortaya çıkarmak için çizgi genişliğinden yararlanılmıştır. Çizgi genişliği, iki boyut/alt boyut arasındaki ilişkinin sıklığına göre değişmektedir. Modellerde yer alan ilişki çizgileri kalınlaştıkça daha yoğun bir ilişki olduğunu göstermektedir (Çini vd., 2021: 2368; Çini, 2022: 655). Yine araştırma kapsamında kullanılan hiyerarşik kod-alt modeli, bir kodun hiyerarşik yapısını ve kod frekansları ile alt kodları göstermek için oldukça kullanışlıdır (Maxqda, 2022). Oluşturulan modellerde yer alan kodların yanındaki sayılar, o ifadenin katılımcılar tarafından kaç kere kodlandığını göstermektedir. Bu model sayesinde alt kodlar arası ilişkiler daha net gösterilmektedir.

4.6.3.1. İşletme Sahip ve Üst Düzey Yöneticileri

Nitel araştırma yönteminde ilk olarak işletme sahip ve üst düzey yöneticileri örneklem grubuna yer verilmiştir. Bu kapsamda Şekil 4.7’de işletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır.

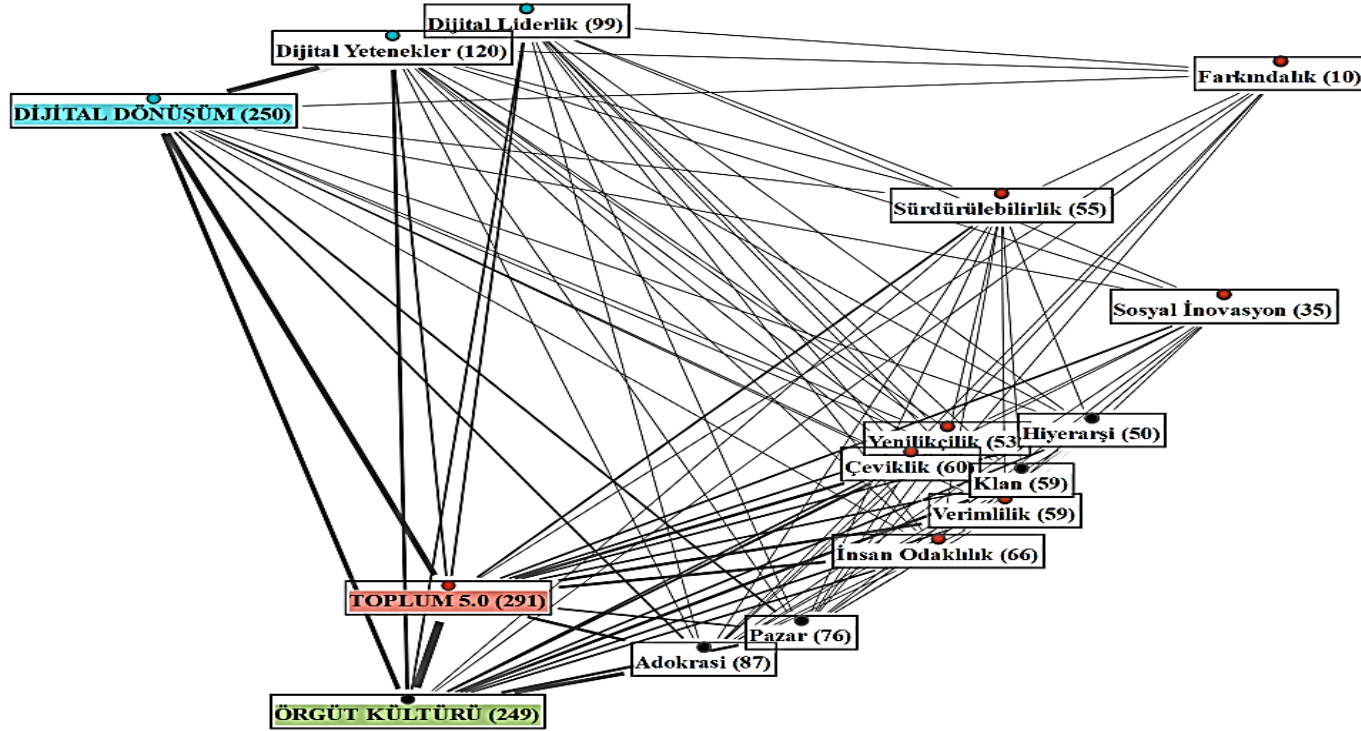


Şekil 4.7. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt kod modeli

Şekil 4.7'ye göre Toplum 5.0 kavramına ait alt boyutlar şu şekilde sıralanmıştır; *insan odaklılık*, *çeviklik*, *verimlilik*, *sürdürülebilirlik*, *yenilikçilik*, *sosyal inovasyon* ve *farkındalık* alt boyutlarıdır. Ayrıca Şekil 4.7'de yer alan çizgi kalınlıkları, ilgili alt boyutta yoğun bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Buna göre *insan odaklılık alt boyutu* en yoğun ilişkiyi, *farkındalık alt boyutu* ise en az yoğun ilişkiyi göstermektedir. Bu kapsamda en fazla ortaya çıkan ve tekrarlanan alt boyut ise Toplum 5.0'ın temelinde de vurgulanan insan odaklılığa uygun olarak *insan odaklılık (66)* alt boyutudur. Daha sonra sırasıyla *çeviklik (60)* ve *verimlilik (59)* alt boyutları gelmektedir. İşletmeler göz önünde tutulduğunda bu üç boyutun en çok bahsedilen boyutlar olması ise doğal bir durumdur. Çünkü işletmelerin temel amacı kâr elde etmektedir ve bu üç boyut, temel amaca uygun olarak işletmelerde ortaya çıkabilmektedir.

Çizelge 4.30 ve Şekil 4.8'de işletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait çalışma kapsamında yararlanılan tüm kodların birbirleriyle ilişki dereceleri gösterilmektedir. Her üç boyutta ayrı ayrı incelenmiştir. Toplamda 2163 kodlama yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürü ve Toplum 5.0 arasında (164), dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 arasında (118) ve örgüt kültürü ve dijital dönüşüm arasında ise (106) ilişki vardır. Toplum 5.0 ve örgüt kültürü alt boyutları arasındaki en fazla ilişki *adokrasi kültürü* (57) ve *yenilikçilik* (41) alt boyutları arasındadır. Dijital dönüşüm ve Toplum

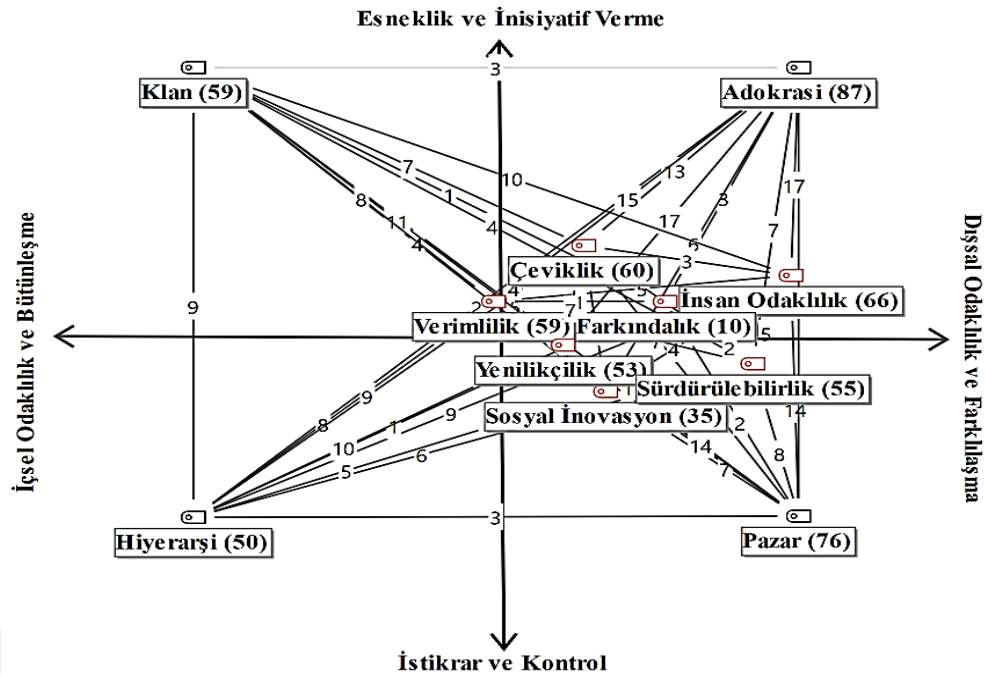
5.0 alt boyutları arasındaki en fazla ilişki **dijital liderlik** (53) ve **yenilikçilik ve insan odaklılık** (24) alt boyutları arasındadır. Son olarak örgüt kültürü ve dijital dönüşüm arasındaki en fazla ilişki **adokrasi kültürü** (36) ve **dijital yetenekler** (55) alt boyutları arasındadır. **Bu ilişki sıklıkları, işletme sahip ve üst düzey yöneticileri örnekleminde adokrasi kültürünün, yenilikçiliğin ve çalışanların yeteneklerinin önemli bir yerde durduğunu göstermektedir.** Şekil 4.8’de çizgi kalınlığına bakılarak en fazla ilişkinin Toplum 5.0 ve dijital dönüşüm arasında olduğu söylenebilir. **Farkındalık** ve **adokrasi/pazar kültürü** alt boyutlarının diğer alt boyutlara göre biraz daha ayrıştığı görülmektedir. Diğer nokta ise örgüt kültürü alt boyutlarının örgüt kültürü boyutundan oldukça uzakta yer alması ve özellikle Toplum 5.0 ve örgüt kültürü alt boyutlarının bir arada bulunduğu, dijital yetenekler ve dijital liderlik alt boyutlarının ise biraz daha uzak kaldığı görülmektedir.



Şekil 4.8. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait kod ilişkileri matrisi kod haritası

Çizelge 4.30. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait kod ilişkileri matrisi

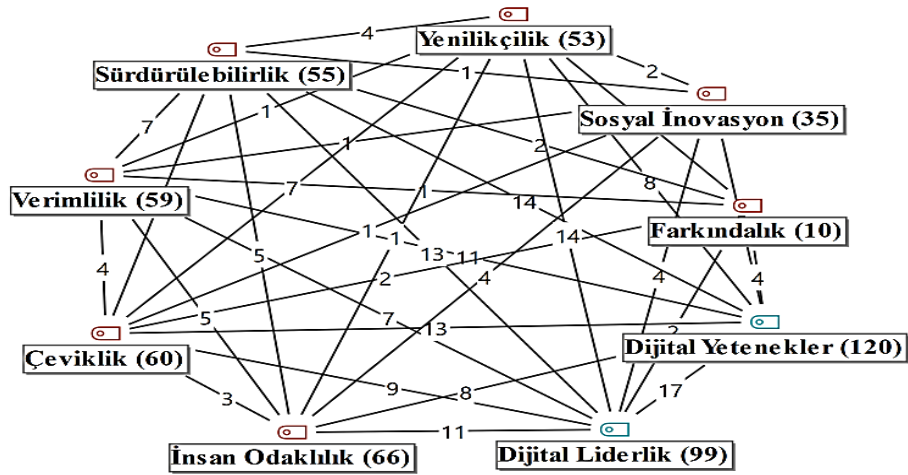
Kod Sistemi	DİJİTAL DÖNÜŞÜM	Dijital Liderlik	Dijital Yetenekler	TOPLUM 5.0	Farkındalık	Sosyal İnovasyon	Verimlilik	Yenilikçilik	Çeviklik	Sürdürülebilirlik	İnsan Odaklılık	TOPLAM
DİJİTAL DÖNÜŞÜM	0	99	120	118	5	10	21	24	23	23	24	467
Dijital Liderlik	99	0	17	53	2	4	7	14	9	13	11	229
Dijital Yetenekler	120	17	0	52	4	5	11	8	13	14	8	252
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	106	41	55	164	7	19	37	41	39	24	40	573
Hiyerarşi	21	7	9	38	1	5	8	10	9	6	9	123
Pazar	30	13	18	52	2	7	12	14	11	8	14	181
Adokrasi	36	16	21	57	3	6	15	17	13	7	17	208
Klan	23	10	12	40	1	4	8	11	7	4	10	130
TOPLAM	435	203	252	574	25	60	119	139	124	99	133	2163



Şekil 4.9. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait Toplum 5.0 ve örgüt kültürü kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)

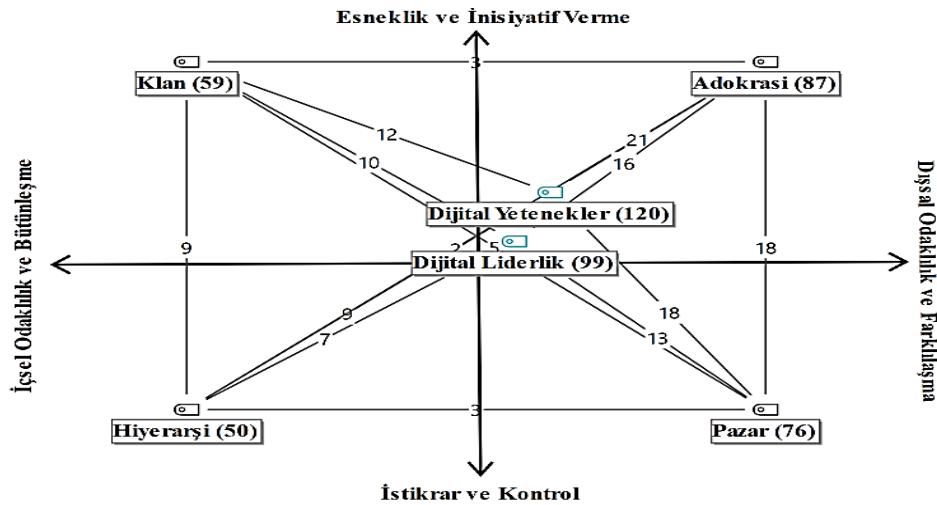
Şekil 4.9’da Toplum 5.0 alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar) ilişkisi gösterilmektedir. Modelde alt boyutlar arasındaki bağlantıları daha net gösterebilmek için kod frekanslarına da yer verilmiştir. Şekil 4.9’a göre en fazla ilişki *adokrasi kültürü* (87) ile *çeviklik* (60) ve *insan odaklılık* (66) alt boyutları arasındadır. *Klan kültürü* ve *hiyerarşi kültürü* alt boyutlarına yakın bir Toplum 5.0 alt boyutu yoktur. *Adokrasi kültürü* alt boyutuna yakın olan diğer alt boyutlar *insan odaklılık* ve *farkındalık* alt boyutlarıdır. *Pazar kültürü* alt boyutuna yakın olan alt boyutlar ise *yenilikçilik*, *sürdürülebilirlik* ve *sosyal inovasyon* alt boyutlarıdır. *Verimlilik* alt boyutu ise her örgütte az ya da çok olduğu için örgüt kültürü modelinde merkezde yer almaktadır.

İşletme dünyasının doğası gereği yenilikçi olmak, yeni teknolojileri takip etmek, çevreye karşı duyarlı ve çevik olmak rekabet açısından hayatta kalabilmenin önemli bir yoludur. Bu yüzden Toplum 5.0 alt boyutları daha çok adokrasi kültürü ve pazar kültürü alt boyutlarında toplanmıştır. Yine işletmeler rekabet ve sürdürülebilirlik konusu göz önüne alındığında rakiplerini düşünerek ve teknolojik gelişmeleri göz önüne alarak hareket etmekte. Bu yüzden de adokrasi ve Pazar boyutunun ön plana çıkması doğaldır.



Şekil 4.10. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)

Şekil 4.10'da dijital dönüşüm alt boyutları ile Toplum 5.0 alt boyutları arasındaki kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar) gösterilmektedir. Modelde alt boyutlar arasındaki bağlantıları daha net gösterebilmek için kod frekanslarına da yer verilmiştir. Şekil 4.10'a göre en fazla ilişki **dijital yetenekler** (120) ile sürdürülebilirlik (55), verimlilik (59) ve çeviklik (60); **dijital liderlik** (99) ile yenilikçilik (53), insan odaklılık (66) ve sürdürülebilirlik (55) alt boyutları arasındadır. **Sosyal inovasyon** alt boyutu ise (35) merkezde yer alarak her iki dijital dönüşüm alt boyutuna da yakındır. İşletmeler düşünüldüğünde çalışanların ve işletmenin dijital yetenekleri, sürdürülebilir olması, verimli yani belirli bir çıktı alınabilmesi, hızlı ve esnek karar alınabilmesi açısından önemlidir. Dijital lider ise yenilikçi ve vizyoner olmalı, insan yani çalışan odaklı ve müşteri odaklı olmalı ve yine bunları sürdürülebilir bir çerçevede yapmalıdır.

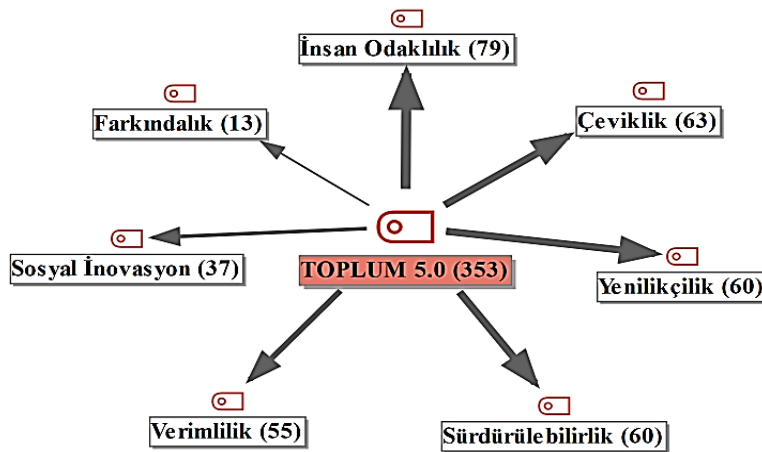


Şekil 4.11. İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait örgüt kültürü ve dijital dönüşüm kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)

Şekil 4.11’de örgüt kültürü alt boyutları ile dijital dönüşüm alt boyutları arasındaki kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar) gösterilmektedir. Modelde alt boyutlar arasındaki bağlantıları daha net gösterebilmek için kod frekanslarına da yer verilmiştir. Şekil 4.11’e göre hem **dijital yetenekler** (120) hem de **dijital liderlik** (99) alt boyutları **adokrasi kültürü** alt boyutuna yani dışa odaklılık ve esneklik eksenlerine daha yakın çıkmışlardır. Ayrıca **dijital liderlik** alt boyutunun dört örgüt kültürü alt boyutunun da ortasına yakın olması göze çarpmaktadır. Çünkü işletmelerin kültürleri adokratik yani yenilikçi olmaz ise dijital dönüşüm süreçlerini benimseyemezler ve dönüşümü başaramazlar. Bu yüzden her iki dijital dönüşüm alt boyutu da adokrasi kültürü alt boyutuna yakın çıkmıştır.

4.6.3.2. Akademisyenler Örnekleme

Nitel araştırma yönteminde ikinci olarak akademisyenler örnekleme yer verilmiştir. Bu kapsamda Şekil 4.12’de akademisyenlere ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt kod modeli yer almaktadır.



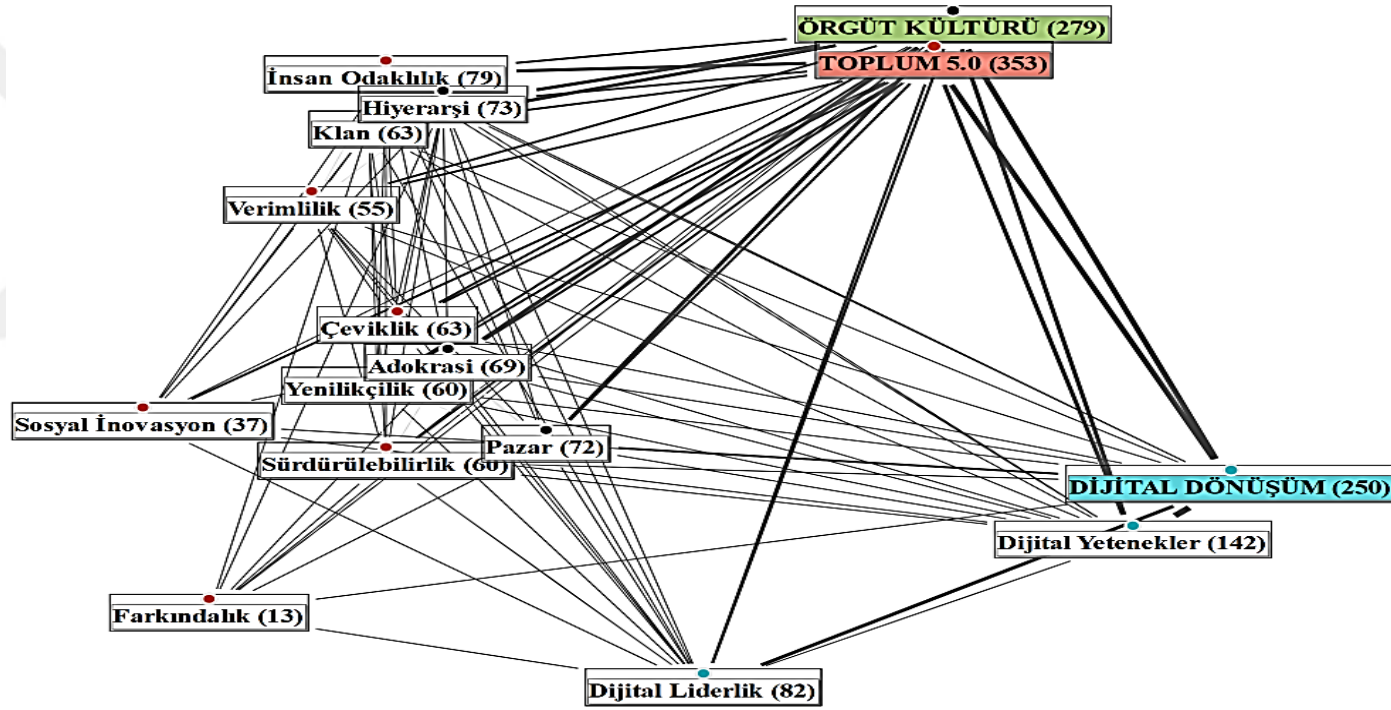
Şekil 4.12. Akademisyenlere ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt modeli

Şekil 4.12’ye göre Toplum 5.0 kavramına ait alt boyutlar şu şekilde sıralanmıştır; **insan odaklılık**, **çeviklik**, **yenilikçilik**, **sürdürülebilirlik**, **verimlilik**, **sosyal inovasyon ve farkındalık** alt boyutlarıdır. Ayrıca Şekil 4.12’de yer alan çizgi kalınlıkları, ilgili alt boyutta yoğun bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Buna göre **insan odaklılık alt boyutu** en yoğun ilişkiyi, **farkındalık alt boyutu** ise en az yoğun ilişkiyi göstermektedir. Bu kapsamda en fazla ortaya çıkan ve tekrarlanan alt boyut ise Toplum 5.0’ın temelinde de vurgulanan insan odaklılığa uygun olarak **insan odaklılık (79)** alt boyutudur. Daha sonra sırasıyla **çeviklik (63)**, **yenilikçilik ve sürdürülebilirlik**

(60) alt boyutları gelmektedir. En az bahsedilen kavram ise 13 kez ile *farkındalık* alt boyutudur. Akademisyenleri ve hitap ettikleri kesimin genelde öğrenciler olması dolayısıyla en fazla insan odaklılığın olması normaldir.

Çizelge 4.31 ve Şekil 4.13'te akademisyenlere ait çalışma kapsamında yararlanılan tüm kodların birbirleriyle ilişki dereceleri gösterilmektedir. Her üç boyutta ayrı ayrı incelenmiştir. Toplam 2155 kodlama yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürü ve Toplum 5.0 arasında (189), dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 arasında (124) ve örgüt kültürü ve dijital dönüşüm arasında ise (103) ilişki vardır.

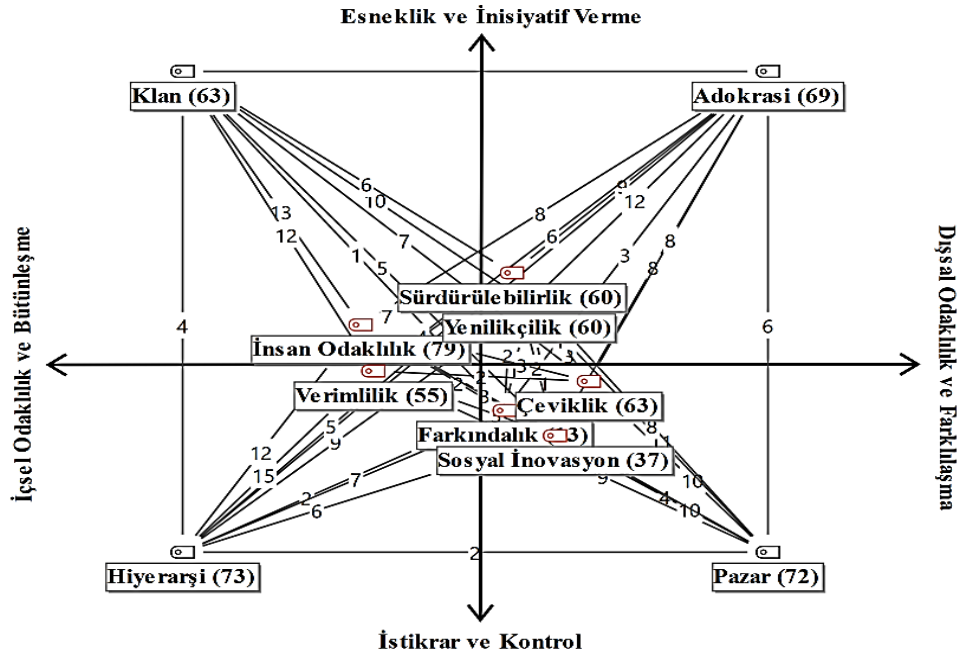
Toplum 5.0 ve örgüt kültürü alt boyutları arasındaki en fazla ilişki *hiyerarşi kültürü* ile *verimlilik* alt boyutları arasındadır (15). Dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 alt boyutları arasındaki en fazla ilişki *dijital yetenekler* ile *sürdürülebilirlik* alt boyutları arasındadır (16). Son olarak örgüt kültürü ve dijital dönüşüm alt boyutları arasındaki en fazla ilişki *dijital yetenekler* ile *pazar kültürü* alt boyutları arasındadır (23). Bu ilişki sıklıkları, akademisyenler örnekleminde pazar ile hiyerarşi kültürünün, dijital yeteneklerin ve yenilikçilik ile verimliliğin önemli bir yerde durduğunu göstermektedir. Şekil 4.13'te çizgi kalınlığına bakılarak en fazla ilişkinin Toplum 5.0 ve dijital dönüşüm arasında olduğu söylenebilir. Farkındalık, dijital liderlik ve dijital yeteneklerin diğer alt boyutlara göre biraz daha ayrıştığı görülmektedir. Diğer bir nokta ise örgüt kültürü alt boyutlarının örgüt kültürü boyutundan oldukça uzakta yer almalarıdır. Toplum 5.0 ve örgüt kültürü alt boyutları daha yakın bir ilişki içerisinde iken dijital dönüşüm alt boyutları daha uzakta yer almaktadır. Diğer yandan Şekil 4.13'e göre örgüt kültürü ile Toplum 5.0, tıpkı işletme sahip ve üst düzey yöneticilerine göre birbirine oldukça yakın bir ilişki içerisinde. *İnsan odaklılık*, *hiyerarşi* ve *klan kültürü* alt boyutları bir küme; *çeviklik*, *adokrasi kültürü* ve *yenilikçilik* bir küme ve *pazar kültürü* ile *sürdürülebilirlik* ayrı bir küme oluşturmuştur. Şekil 4.13'e göre en fazla bahsedilen kavram **Toplum 5.0** (353) olmuştur. Alt boyut olarak ise en fazla bahsedilen alt boyut *dijital yetenekler* alt boyutu (142) olmuştur.



Şekil 4.13. Akademisyenlere ait kod ilişkileri matrisi kod haritası

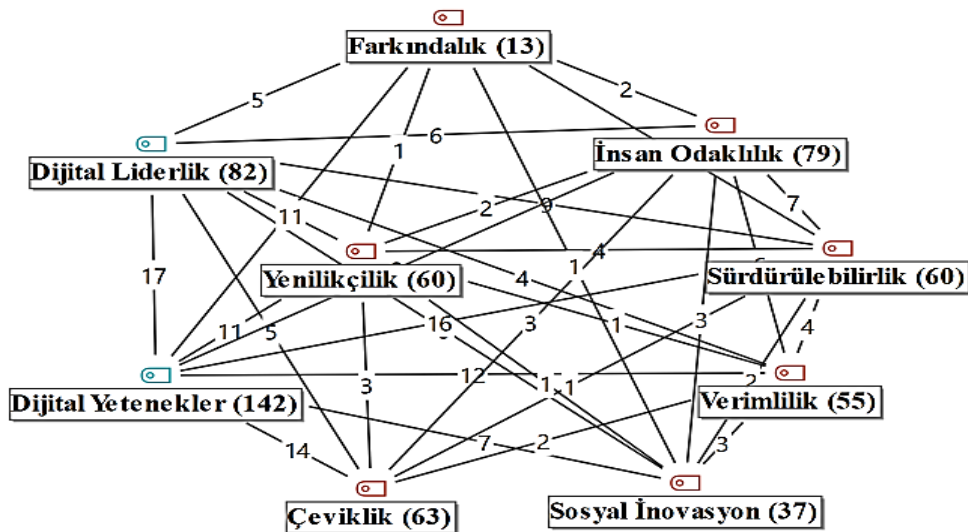
Çizelge 4.31. Akademisyenlere ait kod ilişkileri matrisi

Kod Sistemi	DİJİTAL DÖNÜŞÜM	Dijital Liderlik	Dijital Yetenekler	TOPLUM 5.0	Farkındalık	Sosyal İnovasyon	Verimlilik	Yenilikçilik	Çeviklik	Sürdürülebilirlik	İnsan Odaklılık	TOPLAM
DİJİTAL DÖNÜŞÜM	0	81	141	124	6	7	16	22	20	24	18	459
Dijital Liderlik	81	0	17	41	5	3	4	11	5	9	6	182
Dijital Yetenekler	141	17	0	64	1	7	12	11	14	16	9	292
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	103	36	65	189	10	29	39	36	33	26	41	607
Hiyerarşi	22	9	14	54	2	6	15	9	7	5	12	155
Pazar	33	14	23	44	4	10	9	11	10	8	6	173
Adokrasi	27	10	16	40	3	8	6	12	8	9	8	148
Klan	18	7	12	48	1	5	12	10	7	6	13	139
TOPLAM	425	174	288	606	32	75	113	122	104	103	113	2155

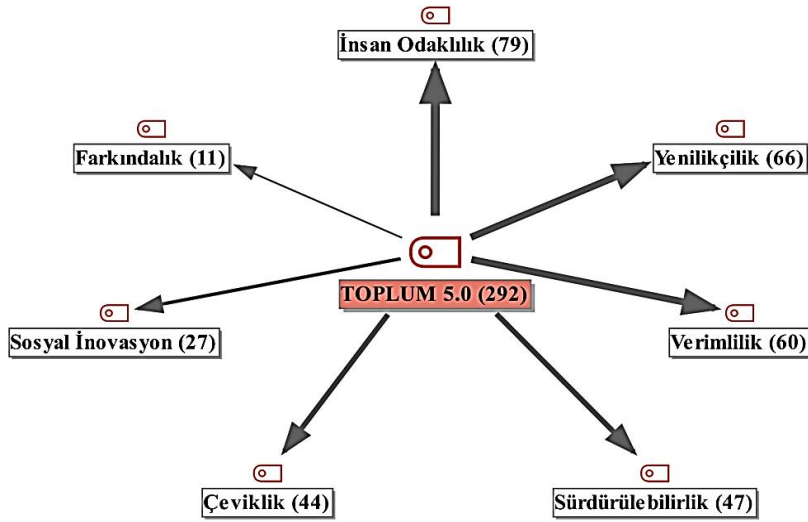


Şekil 4.14. Akademisyenlere ait Toplum 5.0 ve örgüt kültürü kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)

Şekil 4.14'te Toplum 5.0 alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar) ilişkisi gösterilmektedir. Modelde alt boyutlar arasındaki bağlantıları daha net gösterebilmek için kod frekanslarına da yer verilmiştir. Buna göre en fazla ilişki *klan kültürü* (63) ile *insan odaklılık* (79) alt boyutları arasındadır. Ayrıca sürdürülebilirlik ve yenilikçilik alt boyutları adokrasi kültürüne daha yakın, çeviklik ve sosyal inovasyon kavramları pazar alt kültürüne daha yakın ve verimlilik ise hiyerarşi kültürüne daha yakın çıkmıştır.



Şekil 4.15. Akademisyenlere ait dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)



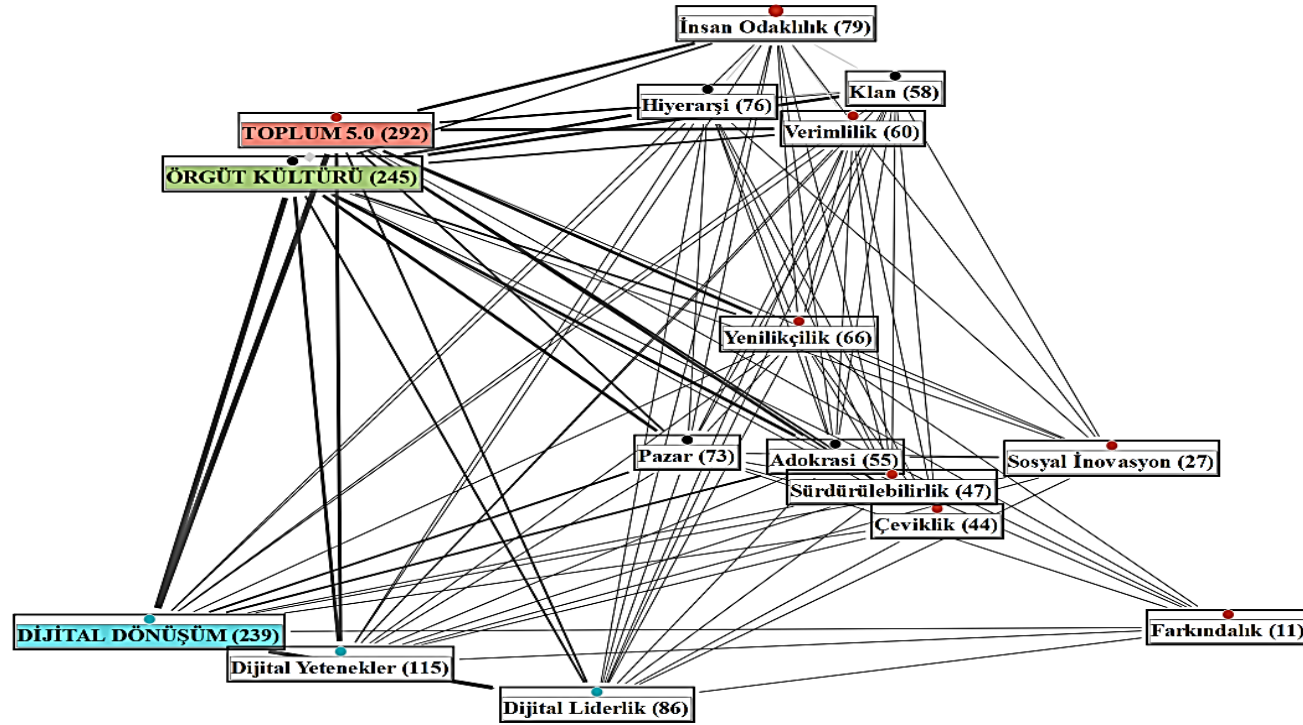
Şekil 4.17. Kamu çalışanlarına ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt modeli

Şekil 4.17'ye göre Toplum 5.0 kavramına ait alt boyutlar şu şekilde sıralanmıştır; *insan odaklılık, yenilikçilik, verimlilik, sürdürülebilirlik çeviklik, sosyal inovasyon ve farkındalık* alt boyutlarıdır. Ayrıca şekil 4.17'de yer alan çizgi kalınlıkları, ilgili alt boyutta yoğun bir ilişkinin varlığını göstermektedir. Buna göre *insan odaklılık alt boyutu* en yoğun ilişkiyi, *farkındalık alt boyutu* ise en az yoğun ilişkiyi göstermektedir. Bu kapsamda en fazla ortaya çıkan ve tekrarlanan alt boyut ise Toplum 5.0'ın temelinde de vurgulanan insan odaklılığa uygun olarak *insan odaklılık (79)* alt boyutudur. Daha sonra sırasıyla *yenilikçilik (66)* ve *verimlilik (60)* alt boyutları gelmektedir. En az bahsedilen alt boyut ise *farkındalık (11)* alt boyutudur. Kamu çalışanları düşünüldüğü zaman vatandaş odaklı bir yönetim anlayışı, insan odaklı bir yönetim anlayışının getirdiği bir yansımadır.

Çizelge 4.32 ve Şekil 4.18'de kamu çalışanlarına ait çalışma kapsamında yararlanılan tüm kodların birbirleriyle ilişki dereceleri gösterilmektedir. Her üç boyutta ayrı ayrı incelenmiştir. Toplam 2089 kodlama yapılmıştır. Buna göre örgüt kültürü ve Toplum 5.0 arasında (164), dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 arasında (125) ve örgüt kültürü ve dijital dönüşüm arasında ise (110) ilişki vardır.

Örgüt kültürü ve Toplum 5.0 alt boyutları arasındaki en fazla ilişki *klan kültürü* ile *hiyerarşi kültürü* arasındadır (20 kod). Dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 alt boyutları arasındaki en fazla ilişki *dijital yetenekler* ile *sürdürülebilirlik* alt boyutları arasındadır (18 kod). Son olarak örgüt kültürü ve dijital dönüşüm alt boyutları

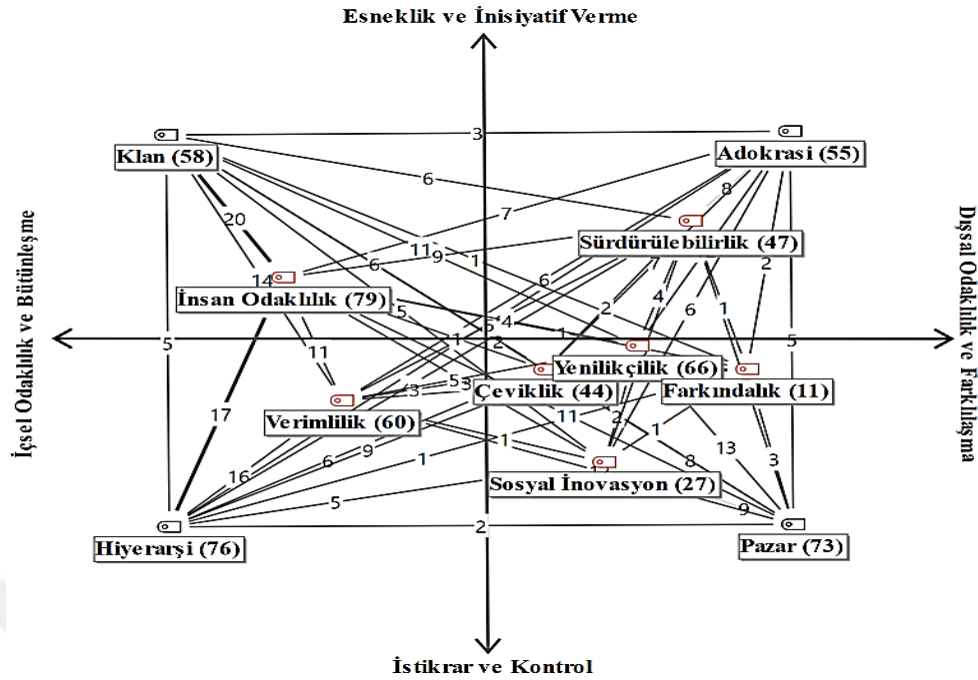
arasındaki en fazla ilişki **dijital yetenekler** ile **pazar kültürü** alt boyutları arasındadır (22 kod). Bu ilişki sıklıkları, akademisyenler örnekleminde **klan kültürü ile pazar kültürünün, dijital yetenekler ve yenilikçilik ile verimliliğin** önemli bir yerde durduğunu göstermektedir. Şekil 4.18’de çizgi kalınlığına bakılarak en fazla ilişkinin Toplum 5.0 ve dijital dönüşüm arasında olduğu söylenebilir. **Farkındalık, dijital liderlik ve sosyal inovasyonun** diğer alt boyutlara göre biraz daha ayrıştığı görülmektedir. Diğer bir nokta ise örgüt kültürü alt boyutlarının örgüt kültürü ana boyutundan oldukça uzakta yer almalarıdır. Diğer yandan Şekil 4.18’e göre örgüt kültürü ile Toplum 5.0, tıpkı işletme sahip ve üst düzey yöneticileri ile akademisyenlerde olduğu gibi birbirine oldukça yakın bir ilişki içerisindedir. **İnsan odaklılık, hiyerarşi ve klan kültürü** alt boyutları bir küme; **çeviklik, adokrasi kültürü ve sürdürülebilirlik** alt boyutları bir küme oluşturmuştur. Şekil 4.18’e göre en fazla bahsedilen kavram Toplum 5.0 (292) olmuştur. Alt boyut bağlamında ise en fazla bahsedilen alt boyut **dijital yetenekler** alt boyutu (115) olmuştur.



Şekil 4.18. Kamu çalışanlarına ait kod ilişkileri matrisi kod haritası

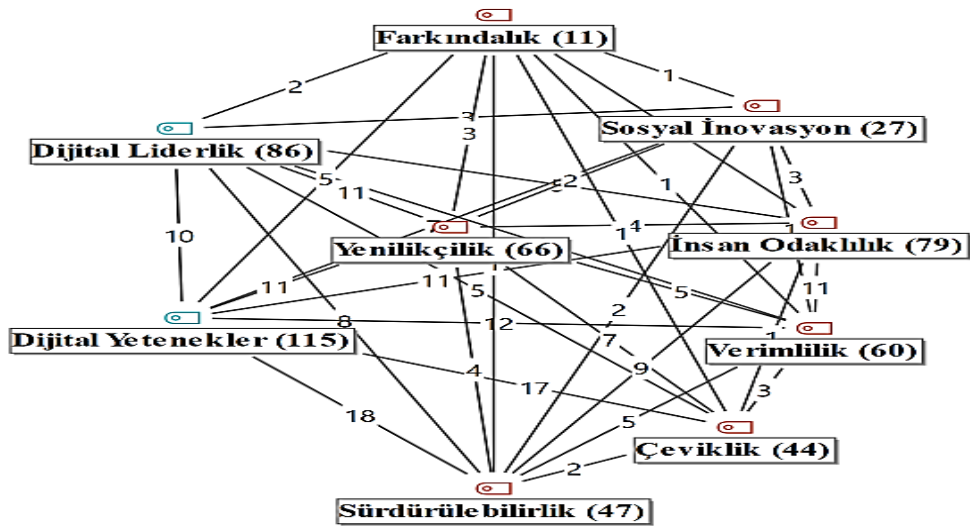
Çizelge 4.32. Kamu çalışanlarına ait kod ilişkileri matrisi

Kod Sistemi	DİJİTAL DÖNÜŞÜM	Dijital Liderlik	Dijital Yetenekler	TOPLUM 5.0	Farkındalık	Sosyal İnovasyon	Verimlilik	Yenilikçilik	Çeviklik	Sürdürülebilirlik	İnsan Odaklılık	TOPLAM
DİJİTAL DÖNÜŞÜM	0	84	115	125	8	10	19	27	20	26	22	456
Dijital Liderlik	84	0	10	36	2	3	4	11	5	8	5	168
Dijital Yetenekler	115	10	0	62	5	7	12	11	17	18	11	268
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	110	41	60	164	7	22	42	40	25	22	45	578
Hiyerarşi	27	10	14	54	1	5	16	9	6	4	17	163
Pazar	37	15	22	40	3	9	12	13	8	7	11	177
Adokrası	28	11	15	36	2	6	6	12	7	8	7	138
Klan	17	7	10	44	1	5	14	11	6	6	20	141
TOPLAM	418	178	246	561	29	67	125	134	94	99	138	2089



Şekil 4.19. Kamu çalışanlarına ait Toplum 5.0 ve örgüt kültürü kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)

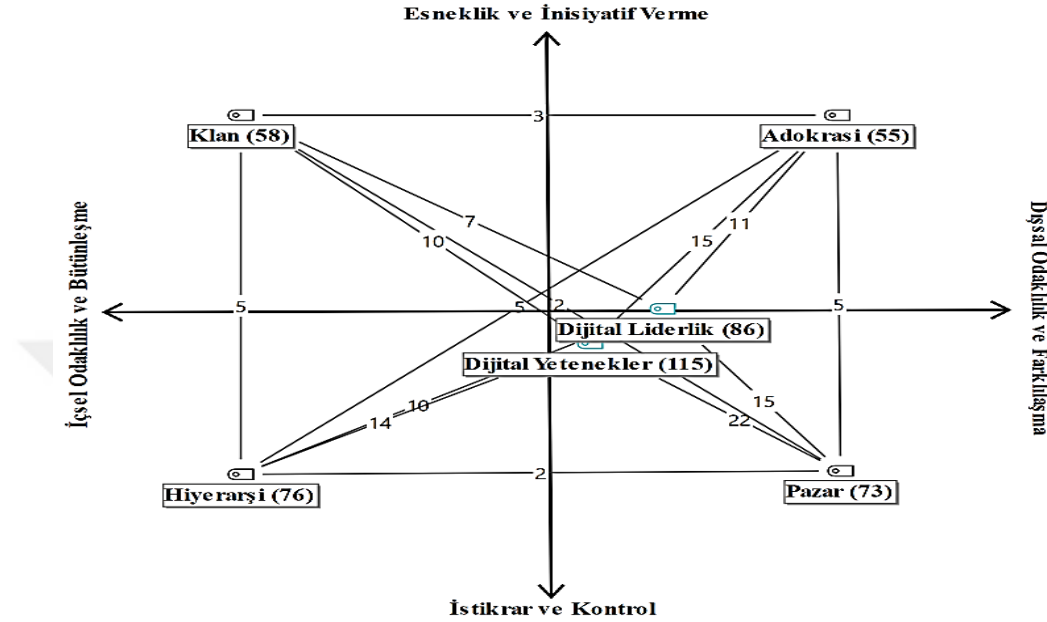
Şekil 4.19’da Toplum 5.0 alt boyutları ile örgüt kültürü alt boyutları arasındaki kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar) gösterilmektedir. Şekil 4.19’a göre *klan kültürü ile adokrasi kültürü, hiyerarşi kültürü ile verimlilik, pazar kültürü ile yenilikçilik, çeviklik, farkındalık ve sosyal inovasyon ve adokrasi kültürü ile sürdürülebilirlik* alt boyutları en sık birlikte bahsedilen alt boyutlar olmuştur.



Şekil 4.20. Kamu çalışanlarına ait dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar)

Şekil 4.20’de dijital dönüşüm alt boyutları ile Toplum 5.0 alt boyutları arasındaki kod birlikte oluşturma modeli (çakışan kodlar) gösterilmektedir. Buna göre

dijital liderlik alt boyutuna yakın olan alt boyutlar; *farkındalık* (11), *sosyal inovasyon* (24) alt boyutlarıdır. Dijital yetenekler alt boyutuna yakın olan alt boyutlar ise *sürdürülebilirlik* (47) ve *çeviklik* (44) alt boyutlarıdır. *Yenilikçilik* (66) alt boyutu ise hem dijital liderlik hem de dijital yetenekler alt boyutuna yakın çıkmıştır.



Şekil 4.21. Kamu çalışanlarına ait örgüt kültürü ve dijital dönüşüm kod birlikte oluşturma modeli (çalışan kodlar)

Şekil 4.21’de örgüt kültürü alt boyutları ile dijital dönüşüm alt boyutları arasındaki kod birlikte oluşturma modeli (çalışan kodlar) gösterilmektedir. Burada *dijital liderlik* ve *dijital yetenekler* alt boyutları en çok *pazar kültürü* alt boyutuna yakın çıkmışlardır.

Çizelge 4.33’te tüm gruplara ait kod ilişkileri matrisine yer verilmiştir. Bu Çizelgede tüm boyut ve alt boyutların ilişki sıklıklarına hem ayrı ayrı hem de toplamaları olacak şekilde yer verilmiştir. Toplamda 6407 kod ortaya çıkarılmıştır. *Toplum 5.0 ile örgüt kültürü* arasında 517 kez ilişki, *dijital dönüşüm ile Toplum 5.0* arasında 367 kez ilişki ve *dijital dönüşüm ile örgüt kültürü* arasında ise 319 kez ilişki çıkmıştır. En çok ilişki *Toplum 5.0 ile örgüt kültürü* arasında çıkmıştır. Toplum 5.0’da en çok bahsedilen alt boyut *yenilikçilik* alt boyutu (395), dijital dönüşümde en çok bahsedilen alt boyut *dijital yetenekler* alt boyutu (786) ve örgüt kültüründe en çok bahsedilen alt boyut ise *pazar kültürü* alt boyutu (531) şeklinde gerçekleşmiştir. Buna

göre bu araştırmanın önemli sonuçları arasında, katılımcıların yenilikçiliğe, dijital yeteneklere ve pazar kültürüne (rekabetçi bir ortama) daha fazla önem verdiği vardır.

Diğer yandan Çizelge 4.33'te yer alan matris üç örneklem grubunun da bir özetidir. Buna göre üç grubun da toplamı alındığı için şunlar söylenebilir. **Adokrasi kültürü** alt boyutu ve **pazar alt boyutu** öne çıkmaktadır. Dijital dönüşüm iş süreçlerini etkilediği için, işletmeler hem rekabet açısından hem de sürekli yenilik yapma açısından örgüt kültürlerini dönüştürmek zorundadırlar. Bu yüzden hiyerarşi ve klan kültürü alt boyutlarından ziyade **adokrasi ve pazar kültürü** alt boyutlarında yenilik, risk, girişimcilik ve ayakta kalabilmek gibi kavramlar daha önemli hale gelmektedir. Diğer yandan hem akademisyenler hem de kamu çalışanlarının ortak yanı her iki grupta kamuda istihdam edildiği için, burada biraz daha ön plana çıkan kavramlar ise **hiyerarşi ve klan kültürü** alt boyutlarıdır. Özellikle kamu çalışanlarının uzun süreli istihdam edilmeleri, işletmelere göre daha fazla aile, iş birliği ve grup gibi kavramların ön plana çıkmasına neden olmaktadır. Bir de kamunun işleyiş biçiminde yasalar ve yönetmelikler ön planda olduğu için hiyerarşik bir emir-komuta zinciri halen devam etmektedir. Her ne kadar dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 gibi boyutlar ve bunların alt boyutları önem arz etse de gruplar arası farklılıklar mevcuttur.

Çizelge 4.33. Tüm gruplara ait kod ilişkileri matrisi gösterimi

Kod Sistemi	DİJİTAL DÖNÜŞÜM	Dijital Liderlik	Dijital Yetenekler	TOPLUM 5.0	Farkındalık	Sosyal İnovasyon	Verimlilik	Yenilikçilik	Çeviklik	Sürdürülebilirlik	İnsan Odaklılık	TOPLAM
DİJİTAL DÖNÜŞÜM	0	264	376	367	19	27	56	73	63	73	64	1382
<i>Dijital Liderlik</i>	264	0	44	130	9	10	15	36	19	30	22	579
<i>Dijital Yetenekler</i>	376	44	0	178	10	19	35	30	44	48	28	812
ÖRGÜT KÜLTÜRÜ	319	118	180	517	24	70	118	117	97	72	126	1758
<i>Hiyerarşi</i>	70	26	37	146	4	16	39	28	22	15	38	441
<i>Pazar</i>	100	42	63	136	9	26	33	38	29	23	31	531
<i>Adokrasi</i>	91	37	52	133	8	20	27	41	28	24	32	494
<i>Klan</i>	58	24	34	132	3	14	34	32	20	16	43	410
TOPLAM	1278	555	786	1741	86	202	357	395	322	301	384	6407

4.6.4. Nitel Görüşme Katılımcılarının Cevapları

Bu kısımda görüşme kapsamındaki katılımcılara ait ifadelere yer verilmiştir. Tüm katılımcıların cevaplarının tamamının verilemeyeceği göz önüne alınarak çalışmanın kapsamına en uygun ve tüm katılımcıların ifadelerini temsil edebilecek cevaplar seçilmiştir. Her bir örnekleme ait cevaplara işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, akademisyenler ve kamu çalışanları şeklinde sırasıyla yer verilmiştir. Görüşme kapsamında sorulan sorulara paralel olarak ilk önce dijital dönüşüm tanımlanmış, daha sonra örgüt kültürüne ve alt boyutlarına ait cevaplar verilmiş ve en sonunda da Toplum 5.0 ve alt boyutlarına ilişkin cevaplara yer verilmiştir.

Araştırmaya katılan katılımcılara ait kısaltmaların açıklamaları şu şekildedir.

Kİ1: Katılımcı İşletme Sahip ve Üst Düzey Yöneticileri 1'i, KA1: Katılımcı Akademisyenler 1'i ve KK1: Katılımcı Kamu Çalışanları 1'i temsil etmektedir.

Katılımcı cevaplarında dijital dönüşümün artık kaçınılmaz bir yaklaşım olduğu belirtilmiştir. Özellikle işletmeler bu konuda daha fazla araştırma ve yatırım yapmak istemektedirler. Bu konuda maliyet, zaman, nitelikli çalışan bulma, üst yönetimin değişime ve dönüşümden yana olması gibi bazı etkenler dijital dönüşümün önündeki zorluklar olarak belirtilmiştir. Ancak özellikle de pandemi sürecinde uzaktan çalışma ya da hibrit çalışma gibi yöntemler yaygınlaşmaya başlamış ve bu durum da örgüt kültürlerini dönüştürmüştür. Bu kapsamda işletmeler iletişim, davranışlar, toplantılar ya da örgüte ait kültürel değerlerde farklı ve yeni yollar aramaya başlamışlardır. Bu kapsamda Toplum 5.0 yaklaşımını henüz yeni olarak gören katılımcılar olduğu gibi bazı noktalarda yaşandığını belirten katılımcılar da olmuştur. Bu bağlamda verilen cevaplar aşağıda sıralanmıştır.

Dijital dönüşüm tanımlarına ilişkin ifadeler aşağıda yer almaktadır.

İlk soru olarak dijital dönüşüm nedir? diye sorulmuştur. Bu kapsamda katılımcılar genel olarak; iş yapış şekillerinin değişiminden, teknolojik gelişmelerden, insan hayatının kolaylaşmasından ve örgütleri derinden etkileyen bir kavram olmasından bahsetmişlerdir.

“Kısaca iş yapış şekillerimizin en son teknolojilerle nasıl değiştiğini ve dönüştüğünü ifade ediyor” (Kİ2).

“Dijital dönüşüm, makinelerin bizim hayatımızı kolaylaştırmasından ziyade bizim kendi bakış açılarımızı ve iş yapış şeklimizi değiştirmesi aslında. Dijital dönüşüm, işletmedeki tüm süreçlerin insan etkisinin biraz daha azaltılarak ve hataların minimize edilmesini sağlayarak tüm süreçlerin dijital ortama taşınması ve dolayısıyla geriye dönük bir arama yapılacağı zaman o arama sonuçlarına hızlı bir şekilde erişim sağlanabilmesi ve dijitalleşme neticesinde daha farklı algoritmalar kurmanın hızlı bir şekilde yapılmasının sağlanması diyebiliriz” (Kİ11).

“Dijital dönüşüm; süreç, insan ve teknolojinin bir araya geldiği bir ilişkiler yumağıdır” (Kİ15).

“Dijital dönüşüm kavramı, üretim süreçlerinin önce yalın hale getirilmesi ve daha sonra bu yalın hale getirilen süreçlerin Nİ gibi sensörlerle zenginleştirilerek olabildiğince az sürede verimli çalışmayı destekleyen bir kavramdır” (KA1).

“Dijital dönüşüm özellikle işletmelerde veya kurumlarda ortaya çıkan yeni dijitalleşme dediğimiz, yani analog kültürden dijital 1 ve 0’dan oluşan kültüre geçiş süreçleridir” (KA5).

“Dijital dönüşüm, işletmenin hizmet kalitesini, müşteri deneyimini, müşteriyle etkileşimini artırmak için sahip olduğu büyük veri, yapay zekâ, nesnelerin interneti gibi bağlantılı teknolojileri birlikte kullanma yeteneği olarak tanımlayabiliriz” (KA11).

“Dijital dönüşüm, e-devletin bir sonraki hali ve aşamasıdır ve çok daha şeffaf bir yönetim anlayışını beraberinde getirir. Dijital dönüşümün merkezinde veri ve bu verileri işleme durumu vardır” (KK1).

“Dijital dönüşüm mekanik olarak yapılan işlerin gerek bulut ortamında gerekse çevrim içi ortamda ve internet ortamında yapılıyor olmasıdır” (KK11).

“... kurumsal dijital dönüşüm; kurumun örgütsel yapısını, kültürel yapısını ve stratejik yapısını, dijital teknolojiler marifetiyle dönüştürmesi, bir a durumundan b durumuna geçiş yapması olarak tarif edebiliriz” (KK13).

Dijital liderlik alt boyutunda katılımcılar genel olarak; dijital liderlik, değişim ve dönüşüm, direncin kırılması, vizyon, yenilikçi bir örgüt yapısı, kültürün değişiminden bahsetmişlerdir.

Dijital liderlik (dijital dönüşüm) kavramına ait ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

“Buradaki bu değişim ve dönüşümler genel olarak dijital bir lider yani üst yönetim olarak bizlerin öncülüğünde gerçekleşen bir süreçtir. Çalışanların direnci şu anda çok söz konusu değil çünkü halen birçok aşamada çalışan var. İleride robotlar geldikçe, daha çok dijital makine getirdikçe tepkileri ne olur bilemiyorum” (Kİ1).

“Dijital liderlik, kurumumuzda destekleyici olarak ön plana çıkmıştır. Yani üst yönetim olarak bizler ya da fabrika sahipleri, tüm yapılan yalınlaşma, ERP, dijitalleşme çalışmalarını desteklemiştir. Bu açıdan yenilikçi ve dijital bir vizyon anlayışına sahibizdir. Dijital dönüşüme geçmek istiyoruz” (Kİ5).

“Dijital liderler, kendilerini yetkinliklerle donatmalı ve çalışanlarını da bu doğrultuda yönlendirmelidir” (Kİ10).

“Dijital lider, sosyal konulara ve yeniliklere de önem verir. İşletmenin kârını düşündüğü kadar sosyal yenilik konularına da önem verir” (KA7).

“Dijital liderlikte sürdürülebilir olmak, sürekli vizyoner bir şekilde hareket etmek önemlidir. Çünkü lider, dijital dönüşümün maliyetlerini düşüreceğini ve işletmeye kâr getirebileceğinin farkındadır” (KA10).

“Toplum 5.0’ın hedeflerini gerçekleştirmek ve toplumun yararına teknolojiyi kullanmak için vizyoner ve dijital dönüşüm konularına hâkim bir lidere ihtiyaç vardır. Bu lider sayesinde işletmeler dijital dönüşümün farkına varırlar ve gerekli dönüşümleri direnç göstermeden kabul ederler” (KA15).

“Burada dijital liderlerin de rollerinin olması gerekir örgütü dönüştürmesi ve yenilikçi bir örgüt kültürünün hâkim olabilmesi için” (KK2).

“Özellikle vizyoner bir lider öncülüğünde dijital dönüşümün gerçekleşmesi gerekir. Bizim mesela üretim taraftarımızda bu var, dijital bir vizyon var. Hatta el değmeden üretim yapılıyor. Tam otomasyon süreçlerimiz ve robotlarımız var. Yani hiç insanın olmadığı süreçlerimiz var” (KK7).

“Ve dijital liderler burada sürükleyici bir rol oynayabilir ve süreci hızlandırabilir. Bunu orta kademeye, alt kademelere yayarak o kültürü çalışanlara kadar sirayet ettirebilir” (KK11).

Dijital yetenekler alt boyutunda katılımcılar genel olarak; mesleklerin dönüşümünden, yeni yeteneklerin kazanımından, yazılım gibi yeni teknolojileri kullanmasından, dijital ve veri okur yazarlıktan, dijital becerilerden ve eğitimlerden bahsetmişlerdir.

Dijital yetenekler (Dijital Dönüşüm) kavramına ait ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

“Mesleklerin dönüşümünden bahsettik. Bu dönüşüm, herkesin bireysel düzeyde yeni yetkinlikler kazanmasını, yeni işlerin gerektirdiği yeteneklerle kendisini donatmasını gerektiriyor. Bu bireysel düzeydeki hazırlık süreci” (Kİ2).

“Birçok ülke ve şehir ve kurum, dijital yeteneklerini güçlendirmeye yönelik hamleler yapmaktadırlar ve çalışanlarını eğiterek onlara yeni yetkinliklerin kapısını aralamaktadırlar. Bunun sebebi de acımasız olan rekabet ortamında daha donanımlı bir İK gücüyle hareket etmektir” (Kİ3).

“Kurumsal yetkinlikler çağımızda önem kazanmaktadır. Yani artık kişilerin temel düzeyde yazılım bilmesi, bilgisayar ya da interneti kullanabilmesi, Excel ve Word gibi uygulamalara hâkim olması gerekmektedir. Bu tür yetkinliklerin varlığı işletmeleri ileri boyutlara taşımaktadır. Yetkinleşen kurumlar giderek ölçek ekonomileri gibi şeyler vasıtasıyla da maliyetlerini minimuma indirerek verimli bir üretim ve hizmet sürecini gerçekleştirirler” (Kİ8).

“Özellikle dijital yetenek boyutunda en çok etkilenecek şey kurumdaki hiyerarşik düzen olacaktır. Çünkü eğitimlerle, dijital okur yazarlıkla çalışanlar yeteneklerini geliştireceklerdir. bu yüzden hiyerarşi etkilenecek bir boyuttur” (KA5).

“Bu yapının içerisinde örgüt kültürü ve özellikle dijital yetenek dediğiniz zaman bir kere artık tüm çalışanların veri okuryazar olması gerekiyor. İkinci olarak dijital teknolojileri benimseme ve adaptasyon noktasında daha etkin ve daha istekli olması gerekiyor. Çünkü insanlar dijital teknolojilere kendi yerini alacağını varsayarak baktığı için bu direnç noktalarının kırılması gerçekten önemli” (KA11).

“Yetkinlik kavramının burada yine önem kazandığını düşünüyorum. Yetkinliğin şöyle ki, aslında hem bireysel hem de örgütsel yetkinliklerin Toplum 5.0 içerisinde ayrı bir yere sahip olabileceklerini düşünüyorum” (KA12).

“Birçok ülke, vatandaşlarına eğitimler vermektedir dijital beceriler konusunda. Bunu özel sektörün de yapması gerekir” (KK4).

“Dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 doğrultusunda insan kaynağını yani memurluğu düzenlememiz, donanımsal ve yetkinlikler bakımından onları eğitmemiz gerekiyor” (KK6).

“İşletmelerde dijital dönüşüm yaşandıkça daha fazla temel yeteneklerine odaklanıp daha fazla çevreci ya da yeşil üretimi olabiliyorlar” (KK12).

Klan kültürü alt boyutunda, katılımcılar genel olarak; insan odaklılıktan, bir birliklerinden, aile ortamından, insanın kurum için öneminden, takım çalışmasından ve vatandan odaklı yaklaşımdan bahsetmişlerdir.

Klan kültürü (örgüt kültürü) kavramına ait ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

“Şimdi burada hani yapılması gereken şey, bu insan odaklı kurum kültürünün de bir gereği olarak zaten dijital dönüşüm sürecini şirketteki herkesi kapsayacak şekilde kurgulamak gerekir” (Kİ2).

“İnsan odaklı bir yaklaşım kültürel manada aile ortamı, iş birlikleri ve iletişimi içerir. 43 yıllık bir firmayız, aslında geçmişimiz çok daha eski. Tabii ilk başlarda daha az personelle çalışırken aile ortamı hâkimi oluşturmak çok daha kolaydı. Aslında hâlâ bir aile ortamımız var” (Kİ4).

“İnsanın rolü ve etkisi değişse de önemi bir kurum için asla değişmiyor. İnsan faktörünü es geçmeyen kurumlar uzun ömürlü ve başarılı oluyor. Riskleri minimize etmek için elindeki insan kaynağına yönelik hamleler yapıyor” (Kİ13).

“Zaten biliyorsunuz Toplum 5.0 ilk ortaya çıktığında Japonya Başbakanı diyor ki; “Biz teknolojiyi insanlara tehdit için değil, insanlara yardımcı olması için çıkardık”. Ben de Toplum 5.0’ın temel vizyonunda bunun olduğunu iddia edebilirim, bununla beraber tamamen insan nasıl daha iyi yaşar, nasıl daha kaliteli yaşar soruları üzerine odaklanıyor. Bu yüzden de kesinlikle insan odaklı bir dönüşümdür” (KA2).

“Bizler akademisyenler olarak öğrenci odaklı bir yaklaşım sergilemeliyiz. Aslında burada üniversiteleri düşündüğümüz zaman genel olarak bir aile ortamı ve iş birliklerini görmekteyiz. Özellikle de bir dönüşüm yaşanacak ise bu samimi ortam işimize yaramaktadır” (KA9).

“İşletmelerde ortaya çıkan sanal iş birlikleri, zoom toplantıları, çalışanlara verilen eğitimler ve çalışanların dijital teknolojilerle birleştirilmesi ve onları dijital dünyaya hazırlamaları vb. şeyler klan kültürünün bir yansımasıdır” (KA15).

“Toplum 5.0 konusunda öncelikle her şey insan yani vatandaşlar içindir ve onları bir aile gibi kuşatıcı bir şekilde ele almak gerekir” (KK3).

“Endüstri 4.0’ı şu anki anlamıyla kamu üzerinden baktığımızda bu bahsettiğimiz teknolojileri uygulama yönünde bir adımlar atılmaya çalışıyor. Bunların hepsi de insan faktörünün yapabileceği hataları minimize etmeye çalışmak ve onların yerine karar vermekten ziyade onları destekleyici karar destek sistemleri oluşturabilmek üzerine bir çalışma gerçekleştiriliyor” (KK9).

“Toplum 5.0 ve örgüt kültürü ilişkisine aslında vatandaş odaklı bakmak gerekiyor. Toplum 5.0’ın hedefi, insanı teknolojiyle barışık bir şekilde daha refah bir şekilde yaşatmak ve özellikle kültürel değişimlerle bunu sağlamaktır” (KK11).

Adokrasi kültürü alt boyutunda katılımcılar genel olarak; ekonomik ve kültürel değişimden, örgütlerin yenilikçi olmasından, hızlılığa, öğrenen organizasyondan ve yenilikçi bir kamu politikasından bahsetmişlerdir.

Adokrasi kültürü (örgüt kültürü) kavramına ait ifadelere aşağıda yer verilmiştir.

“Toplumların yaşadıkları 1.0-4.0 sürecinde birçok endüstriyel gelişme de meydana gelmiştir. Bu gelişmeler toplumları ekonomik ve kültürel bağlamda değiştirmiş ve dönüştürmüştür. Özellikle yenilikçi kültüre sahip kurumlar daha çabuk uyum sağlayabilmiştir bu süreçlere” (Kİ1).

“Yenilikçi bir kültüre de sahip olmak zorundasınız çünkü firmanızı ayakta tutabilmeniz yolu zamana ayak uydurmaktan geçiyor. İnsanlarımız artık eskisi gibi değil, çok hızlı gelişen dünyada hep yeni şeyler görmek istiyor” (Kİ4).

“Hiç kimsenin bir direnci olmadı. Dijitale geçeriz, işsiz kalırız diye bir ortam oluşmadı. Çünkü çalışanlar dijital dönüşüm geçirdiğimizin farkında bile değiller aslında. İş ortamında öyle bir şey olmuyor” (Kİ8).

“Çünkü bizim neslimiz ya da bizden önceki nesillerde öğrenen organizasyonu konuşmaya çok ihtiyaç yoktu ama Toplum 5.0’da sürekli bir yenilik var, sürekli bir dönüşüm var. Dolayısıyla orada artık örgütü de öğrenen bir organizasyona çevirmek lazım” (KA6).

“Örgüt kültürü açısından bakarsanız, yapay zekâyla ilişkili olan en önemli şey adokratik örgüt kültürüdür. Yani daha böyle yenilikçi olan, risk alan, pazara odaklı ve yatay uzmanlığa izin veren, kişinin kendi inisiyatifine izin veren sistemler, dijital dönüşüm için çok daha uygun sistemlerdir” (KA11).

“Dijital dönüşüm sayesinde işletmeler, yeni ürünler, fikirler ve dinamik iş modelleri üretme esnekliğine sahip olmaktadır. Bu durum adokratik örgüt yapısıyla uyumludur” (KA15).

“Politikaların sürdürülebilir olabilmesi gerekir ve bunun için de kamunun yenilikçi birtakım tutumlar takınması ve dinamik karar almayı destekleyici bazı karar destek sistemleri kurmaları gerekir” (KK5).

“Kamu daha hiyerarşik bir düzende işler. Ancak 21. yy. gerekliliklerine baktığımızda kamunun da biraz daha yenilikçi ve dinamik bir bakış açısında sahip olması bekleniyor. Bu doğrultuda insan kaynağını yani memurluğu düzenlememiz, donanımsal ve yetkinlikler bakımından onları eğitmemiz gerekiyor. Böylece kamu hantal yapısından kurtulup daha esnek ve dinamik kararlar alabilir. Vatandaş temelli yaklaşımını daha sağlam kurabilir” (KK6).

“Yani kamu ve üniversiteler hiyerarşi olacak, olmak zorunda ama firmalar boyutunda adokrazi her zaman daha öndedir” (KK11).

Pazar kültürü alt boyutunda katılımcılar genel olarak; rekabette, maliyetlerden, her kesimi etkileyecek dijitalleşme yarışından, gelişmiş ülke ve teknolojilerinden, kamunun dijital dönüşümü benimseme çabalarından ve örgütsel anlamda yeniden bir yapılanmadan bahsetmişlerdir.

Pazar kültürü (örgüt kültürü) kavramına ait ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

“Karanlık fabrika ya da dijital dönüşümün maliyetleri oldukça yüksek. Devlet bu konuda aslında çok ciddi teşvikler vermeli. Çünkü biz bu karanlık fabrikaları yapabildiğimiz zaman dünyayla rekabet gücümüzün çok daha iyi durumda olacağını düşünüyorum” (Kİ4).

“Diğer bir nokta ise biz pazarın yani rekabet arenasının dijital dönüşüm ve devamında Toplum 5.0 gibi kavramlarla regüle edileceğinin farkındayız ve bu çok yakın bir zamanda bireyleri, toplumları, şirketleri ve devletleri yakından ilgilendirecektir. Ben buna bir tren diyorum. Treni kaçırırsanız kaybedersiniz. Nasıl Nokia treni kaçırdı ve piyasadan telefon manasında silindi. Bu piyasada öyle eğer istediği zamanın isteklerini gerçekleştiremezseniz yok olursunuz. O yüzden mutlaka dijitalleşmeyi kulak arkası etmeyip sonuna kadar dijitalleşme ile alakalı her türlü çalışmayı yapmanız gerekir” (Kİ6).

“Diğer yandan uluslararası rekabet için de dijitalleşmeyi ve dijital dönüşümü sağlamak zorundayız. İşte dijital dönüşümü sağlayan şirketlere bakıyoruz, rekabette de ön plandalar. Diğer geride kalan firmalar kaybetmeye mahkûm oluyorlar” (Kİ11).

“Birçok gelişmiş ülke, dijital dönüşüm ve yeni istihdam süreçleri ile ilgili politika ve stratejiler geliştirerek dijital yol haritalarını hazırlamıştır. 2015 yılının ortasından sonra Türkiye’de de artan bir ivmeyle Endüstri 4.0 ve dijitalleşme konuşulmaya başlandı. Başta Sanayi ve Teknoloji Bakanlığı olmak üzere Endüstri 4.0 ile ilgili kamu, özel sektör, STK’lar, üniversiteler, teknokentler ve hususi sektör iş

birlikleri ile başlayan çalışmalarla birlikte, henüz başlangıç safhasında da olsa siyaset ve yol haritası belirleme anlamında önemli çalışmalar yapılmaktadır” (KA3).

“Start-uplar özellikle teknoloji boyutu olan yeni girişimcilere verilen isim. Aralarındaki rekabet de arttı. Bu yenilikçi diyebileceğimiz, Toplum 5.0 ve dijital dönüşümün yansıması diyebileceğimiz şirketlerin pek çoğu bazı kümelerin içerisinde yer almaktadır. Bu kümelenecek oldukça önemlidir” (KA4).

“Dijital tarafı güçlendirdiğimiz zaman o Toplum 5.0'daki kişilere fayda sağlama, daha hızlı hareket etme veya sosyal anlamda daha ileri gitme noktasını çok daha hızlı ve etkin bir şekilde yapabiliriz ve bu durum işletmenin çok büyük bir rekabet avantajı sağlamasını getirecek. Çünkü hep rakiplerinden bir adım önde olacak. Ki bu da günümüz yoğun rekabetin yaşandığı piyasada çok büyük bir lüks aslında yani iyi bir rekabet avantajına sahip olmak durumu” (KA8).

“Bir standart geliştireceğimiz ya da kural koyacağımız zaman mutlaka iç ve dış paydaşlarla birlikte odak grup görüşmeleri yaparız. Toplantılar yaparız. O toplantılardaki görüşler doğrultusunda yol haritamızı çıkarız. Bu şekilde herkesin kullanımına sunulan sistemler geliştirilmiştir” (KK3).

“Rusya-Ukrayna savaşında bütün teknoloji firmaları Rusya'ya ben sana bundan sonra teknolojiyi satmıyorum dediler. Bu çok ciddi incelenmesi gereken bir konu yani teknolojiyi satmıyorum şu demek; teknolojinin maddi bir karşılığı yok demek, yani teknoloji bir bıçak gibi bir alet edevat gibi alınabilecek bir şey değil. Teknoloji firmaları size lütfederse bunu verebilecek” (KK8).

“Kurumumuzda rekabetçilik de önemlidir. Aslında biz bunların hepsini gerçekleştirirken Bakanlık, bünyesinde dışa bağımlılığı azaltma yönünde kendi personeliyle, kendi kaynaklarıyla bir özel şirketle rekabet edecek şekilde bir yapı oluşturmaya çalışıyor” (KK9).

Hiyerarşi kültürü alt boyutunda katılımcılar genel olarak; verimlilikten, hızlılıktan, maliyet düşürmeden, üretimi artırmaktan, dirençten ve hiyerarşik düzenden bahsetmişlerdir.

Hiyerarşi kültürü (örgüt kültürü) kavramına ait ifadelerle aşağıda yer verilmiştir.

“Dijital dönüşüm işlere yüksek oranda verimlilik kattı. İşlerimiz daha da hızlandı. Çıktı/girdi oranı arttı. Dijitalleşme bir yandan bunları sağlarken diğer yandan da maliyetleri düşürmeye yaradı. Kalite konusunda daha iyi üretim yaptık. Bunlar da önemli noktalar” (Kİ1).

“Bu dijital dönüşüm sürecinde bizim amacımız aslında üretimi artırmak, üretimi artırırken verimliliği de artırmak istiyoruz” (Kİ6).

“Dijital dönüşüm süreçlerinde çalışan ve işini seven personelde bir direnç olmadı. Bilakis onlar destekledi çünkü yaptıkları iş kolaylaştı, daha çok maaş aldı ve kendine daha çok zaman kaldı. Ancak yatan, vasıfsız olan ve işten kaytaran personelde bir direnç oldu. Bunlar hemen ortaya çıktı zaten. Çünkü her şey kayıt altında olduğu için az çalıştığı zaman amiri gidip o kişiden neden az çalıştın diye hesap sorabiliyor. Bu da etkili ve verimli bir üretim oluşmasına neden oldu” (Kİ9).

“Özellikle dijital yetenek boyutunda en çok etkilenecek şey kurumdaki hiyerarşik düzen olacaktır. Çünkü eğitimlerle, dijital okur yazarlıkla çalışanlar yeteneklerini geliştireceklerdir. bu yüzden hiyerarşi etkilenecek bir boyuttur” (KA5).

“Yani direnç mutlaka olacaktır çünkü konfor alanlarını terk etmek istemeyen insanlar var. Hala aramızdalar. Kendilerine göre daha önce yaşadıkları sistem ve yaptıklarını aynen devam ettirmek istiyorlar. Yeniliğe karşı kapalı olan insan sayısı çok fazla ülkemizde ama genel olarak düşündüğümüzde maalesef dijital dönüşüm kaçınılmaz bir gerçek” (KA6).

“Hiyerarşi konusu direkt verimliliği etkileyen bir konudur. Hiyerarşik bir düzende üretim yapmak yalnlığı ve verimliliği beraberinde getirir. ancak yine de bunun pozitif yönleri olabileceği gibi negatif yönlerinin de olabileceğini unutmamak gerekir” (KA7).

“Dijital dönüşüm arttıkça, kamuda verimlilikler artar. Kamu personeli daha az zamanda daha çok iş yapabilir” (KK1).

“Daha çok maliyet artmadı. Maliyet düşüşleri yaşandı. Özellikle hem e-nabız hem de tele-tıpta görüntülerin mesela tekrar çekilmesi gereken görüntüler ortadan kalktı. Doktorlar, BİT’ler geliştigi için bu araçları kullanarak istedikleri yerden istedikleri görüntülere ya da tahlil sonuçlarına ulaşabildi. Bu sistemimiz işleri kolaylaştırıyor, kolay kullanılabiliyor” (KK3).

“10.000 yıldır ürettiğimiz yemeği son 50 yılda üretmek zorundayız. Çünkü dünya nüfusuyla baktığımız zaman öyle olduğunu söylüyor. Verimlilikle alakalı bir durumdur. Verimliliği artırmanız için de teknolojileri kullanmanız lazım” (KK4).

Toplum 5.0 boyutunda katılımcılar genel olarak; insan odaklılıktan, ülkelerin kültürel durumlarından, tüm sektörlerin etkileneceği bir kavram olmasından, Endüstri 4.0’ın bir sonraki aşaması olduğundan, toplumları birçok açıdan etkileyeceğinden, bireylere refah getireceğinden ve teknolojik gelişmelerin farkında olunması olarak bahsetmişlerdir.

Toplum 5.0 kavramına ait ifadelerle aşağıda yer verilmiştir.

“Hani toplum ölçeğinde dijital dönüşüme, teknolojinin bu kadar hızla gelişmesine adapte olmak, uyum sağlamak. Toplum 5.0 buna atıfta bulunuyor. Toplum 5.0 neden Japonya’da doğdu diye sordüğümüzda da onların hani bu yalın üretim gibi bir zaten yaklaşımlarının olduğunu yani biraz kültürel hususların biraz işte hayata bakışlarının da aslında bu soruna karşı böyle bir çözüm geliştirmelerinde etkili olduğunu da gördüğümüzü paylaşmak istiyorum bu vesileyle” (Kİ2).

“Zaten Toplum 5.0’da human-centered yani insan merkezli bir yaklaşım sergilemektedir ve sağlıktan eğitime, hukuktan sosyal hayata kadar tüm süreçlerini buna adapte etmeye çalışan yaşayan bir kavramdır” (Kİ5).

“Dolayısıyla Toplum 5.0 kavramı kısaca hem insan odaklıdır hem sürdürülebilirdir hem çeviktir hem sosyal inovasyonu destekler hem de verimlilik sağlar. Diğer yandan finansal dünyada hem de işte endüstriyel dünyada, sivil toplum kuruluşları dünyasında merkeziyetçi ve merkeziyetsiz bütün unsurlarını kullanarak katkı sağlanacak ve bu sağlanmaya devam edecek” (Kİ16).

“Endüstri 4.0’ın bir sonraki aşaması olduğunu düşünerek Toplum 5.0’ı, yapay zekâyla ve veri odaklı karar verme sistemleriyle tüm süreçlerin zenginleştirilmesi olarak görüyorum” (KA1).

“Toplum 5.0’ın sadece Japonya’ya özgü olduğunu değerlendirmek kısır bir döngü olur. Diğer ülkeler için de kullanılabilir ve uygulanabilir bir kavramdır. Yani topluma ya da tüm dünyaya yayılabilir” (KA5).

“... Endüstri 4.0’ın topluma entegre edilmiş hali veya topluma entegre edilerek toplumların akıllı hale dönüştürülmesi diyebilirim” (KA10).

“Toplum 5.0, dijitalleşme, yapay zekâ ve büyük verinin toplumsal hayatın her alanına nüfus ederek insan refahını artıran ve sürekli gelişim sağlayan bir süreçtir. Toplum 5.0’ın en önemli unsuru bilgi ve iletişim teknolojileridir” (KK2).

“Toplum 5.0 benim için bilgi ve iletişim teknolojilerini hayatın her alanına entegre etmiş, dijital okuryazarlığı yüksek, teknolojik gelişmelere farkındalık geliştirmiş bir toplum modelidir” (KK3).

“Toplum 5.0, teknoloji+insanı kapsayan bir süreçler bütünüdür (KK11).

Farkındalık alt boyutunda katılımcılar genel olarak; teknolojik gelişmelerin farkında olunmasından, kuşak çatışmasından, değişim ve dönüşüm yaşama isteğinden,

farkındalıkların artarak çevreyi koruma durumundan, vizyoner bir liderden ve eğitim alınmasından bahsetmişlerdir.

Farkındalık (Toplum 5.0) kavramına ait ifadelerle aşağıda yer verilmiştir.

“Çünkü şirket olarak şunun farkındayız, eğer kaynaklarımızı düzgün ve verimli kullanmazsak, gelecek nesillere çok daha kıt ve kirletilmiş bir kaynak ve dünya bırakacağız” (Kİ3).

“Müşteri boyutunda bizim işimiz dijital dönüşüm kurmak, sürdürmek ve işler hale getirmek olduğu için bazen özellikle de ilk ya da 2. kuşak yöneticilerde sıkıntılar yaşıyabiliyoruz. Buna ne gerek var, durduk yere başıma iş açma, maliyet çıkarma gibi tepkilerle karşılaştığımız durumlar olabiliyor. Ancak 3. kuşak ya da daha genç profesyonel yöneticiler bu konuda daha ılımlı ve uyumlu. Dijital dönüşümün ne manaya gelebileceğinin farkına varmış oluyorlar. Bu da iş yapma biçimlerimizi kolaylaştırıyor” (Kİ7).

“Yine yetkinlikleri artan bireylerin farkındalıkları, çevreye ve doğaya bakış açıları, havanın, suyun ve toprağın kıymetini bilme durumları ortaya çıkar” (Kİ8).

“Akademisyenler olarak değişim ve dönüşümlerin farkında olmamız ve dijital dönüşüm/Toplum 5.0 gibi kavramlara dikkat ederek özellikle işletmeleri bu yeni çıkan kavramlara adapte edebilmeli ve eğitim verebilmeliyiz. Bu sayede farkındalığı tabana yayabiliriz” (KA4).

“Toplum 5.0 konusunda ilk olarak farkındalık gerekiyor. Yani farkına varamazsak ise dönüşümün, iyi bir iş çıkartamayız. Bu yüzden akademisyenler olarak farkına varmalıyız. Yani yenilikçi bir bakış açısı gerekir tüm bunlar için” (KA14).

“Vizyoner bir lider sayesinde işletmeler dijital dönüşümün farkına varırlar” (KA15).

“dijitalleşme farkındalıklarını artırarak Toplum 5.0'a hazır birer neferler haline gelebilirler ya da en azından kavramın farkına varırlar” (KK1).

“Yöneticilerimiz dijital dönüşümün farkında ve bizleri yönlendirecek kadar bilgililer. Bu bizim için önemli bir durumdur” (KK5).

“...eğitimler veriyoruz, alıyoruz. Dijital dönüşümün farkına vardurmak önemlidir. Bütün şirketlerde bu süreç böyle eğitimlerle yürütülüyor” (KK7).

Sosyal inovasyon alt boyutunda katılımcılar genel olarak; toplumların refahını artırmaktan, sorunlara çözüm olmaktan, problem çözmekten, vatandaşlar temelli olmaktan, sosyal sorumluktan, paydaşların iş birliğinden, kamunun öncü rolünden ve geri kalmış bölgelerinden kalkınmasından bahsetmişlerdir.

Sosyal İnovasyon (Toplum 5.0) kavramına ait ifadelerle aşağıda yer verilmiştir.

“Kavram, bireylerin ve toplumların refahını iyileştirmeyi hedefleyen, süreçlerin, ürünlerin veya örgütlerin değişimi sonucunda bazı sorunlara çözümler sunulması olarak karşımıza çıkmaktadır” (Kİ5).

“İnovasyon, yenilik demektir ancak başına sosyallik kavramı geldiğinde iş bambaşka bir noktaya gidebilmektedir” (Kİ9).

“Sosyal inovasyon için paydaşların önemi artmakta, şirketlerin yanında devlet işin içine girmekte ve son zamanlarda artan bir şekilde etkileşime geçilen STK'lar da devreye girmektedir” (Kİ11).

“Özellikle son 15-20 yılda bu sosyal sorumluluk anlayışı arttığı için artık insanlar, topluma daha duyarlı, topluma katkı sağlayan, topluma fayda sağlayacak ürün ya da hizmetler üreten şirketlere çok daha iyi bir imajla bakıyor” (KA8).

“Bir işletme hocası olarak ben sosyal sorumlulukları önemsiyorum ve diyorum ki bütün işletmeler bu sosyal sorumluluklarını mutlaka yerine getirmeli. Toplum 5.0 kavramı, örgüt kültüründe sosyal inovasyon boyutuyla yer almalıdır. Bu durumu insanların problemlerini çözmek ve onları işsiz bırakmamak olarak sayabiliriz” (KA9).

“Özellikle sosyal inovasyon dediğimizde çözülmesi güç olan, pahalı olan, riskli olan bu yüzden herhangi bir grubun tek başına sorumluluk altına girmediği faaliyetleri birlikte çözmek için toplumdaki tüm aktörlerin bir araya gelerek yapması gereken inovasyon türlerinden bahsediyoruz” (KA11).

“Toplum 5.0’la birlikte işletmelere ya da kamuya yüklenen aslında eski ancak adlandırması yeni olan bir kavram var; sosyal inovasyon. Özellikle örgütlerin adokratik yani yenilikçi özellikler göstermesi, onları sosyal sorumluluk ya da sosyal girişimcilik bakımından bir noktaya getirebilir” (KK3).

“... bu tür uygulamalar sosyal inovasyon kapsamında da değerlendirilebilir. Özellikle çözülemeyen bir sorunu paydaşlarla çözmek, o yörede ya da köyde ya da bölgede ekonomik kazanımın yanında geri kalmış dezavantajlı grupların bir sorununu çözmek de mümkün olabilmektedir” (KK4).

“Sosyal inovasyon, firmaların, devletlerin, STK’ların bir araya gelip pazar, yönetim, finans, sosyo-ekonomi gibi alanlarda insanların ya da ihtiyaç sahiplerinin sorunlarını yine özel sektör mantığıyla çözmeye çalışması diyebilirim. Böylece geri kalmış bir bölgedeki insanlar gerekli finansmana kolayca ulaşabilirler ya da başka bir derdi olanın derdine çare olabilirler” (KK8).

Verimlilik alt boyutunda katılımcılar genel olarak; verimlilik artışından, hızlıktan, maliyetlerin düşüşünden, dijitalleşmeden, teknolojinin insan için var olmasından, çevreyi de koruyarak büyümekten ve karlılıktan bahsetmişlerdir.

Verimlilik (Toplum 5.0) kavramına ait ifadelerle aşağıda yer verilmiştir.

“Dijital dönüşüm işlere yüksek oranda verimlilik kattı. İşlerimiz daha da hızlandı. Çıktı/girdi oranı arttı. Dijitalleşme bir yandan bunları sağlarken diğer yandan da maliyetleri düşürmeye yaradı. Kalite konusunda daha iyi üretim yaptık. Bunlar da önemli noktalar” (Kİ1).

“Verimlilik bizim için yani işletmeler için oldukça önemlidir. Toplum 5.0’a ya da Endüstri 5.0’a yaklaşımımız da biraz verimlilikle ve dijitalleşmeyle alakalıdır aslında. Mesela dönüşüm sağladığımız bir alanda 28.5 saatte üretimi tamamlanan bir makineyi biz toplamda şu an 6.5-7 saatte yapabilir hale geldik. Bu ölçülebilir bir verimliliktir” (Kİ5).

“Toplum 5.0 yaklaşımının unsurları, yani teknoloji insan için var yaklaşımı. Burada her şey insan odaklı bir konumda. Dolayısıyla dijital finans unsurları da Toplum 5.0’ın önemli ve ayrılmaz bir parçası olarak geleceğimizde yer alacak ve orayı şekillendirecek. Bu yaklaşımlar doğal olarak bir verimlilik sağlayacaktır” (Kİ16).

“Kısaca Toplum 5.0’ı tüm toplumun her yerinde verimliliğin artması olarak anlıyorum” (KA1).

“Toplum 5.0’da sadece toplum olarak düşünmemek lazım. Endüstri alanında var, sağlık alanında var, eğitim alanında var, gıda alanında var tarımda var birçok alanda. Aslında bütün alanlara yayılan bir segment. Bunların hepsinde verimliliği ön görüyor” (KA5).

“Toplum 5.0, verimliliğe odaklanarak dijital teknolojilerin toplumların yararına kullanılmasını savunmaktadır” (KA15).

“10.000 yıldır ürettiğimiz yemeği son 50 yılda üretmek zorundayız. Çünkü dünya nüfusuyla baktığımız zaman öyle olduğunu söylüyor. Verimlilikle alakalı bir durumdur. Verimliliği artırmanız için de teknolojileri kullanmanız lazım” (KK4).

“Dijital dönüşüm kapsamında en çok verimliliğinin artması ve üretim karlılığının artması isteniyor” (KK5).

“Şimdi şöyle de düşünmek lazım, dijital girişim aslında bürokrasiyi azalttı. Tabii verimlilik sağlıyor işte hem zamandan hem de hızdan kazanıyorsunuz” (KK11).

Yenilikçilik alt boyutunda katılımcılar genel olarak; rekabetten, yeni şeyler ortaya koymaktan, firmayı ayakta tutmanın yollarından, yenilikçi bir örgüt kültürünün avantajlarından, değişime karşı gelen siloların kırılmasından ve örgütsel dönüşümlerden bahsetmişlerdir.

Yenilikçilik (Toplum 5.0) kavramına ait ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

“İnovasyon, diğer önemli bir süreçtir. Dijital dönüşüm süreçlerinde inovasyon süreçleri, rekabet avantajı da sağlamaktadır” (K11).

“Yenilikçi de olmak zorundasınız çünkü firmanızı ayakta tutabilmeniz yolu zamana ayak uydurmaktan geçiyor. İnsanlarımız artık eskisi gibi değil, çok hızlı gelişen dünyada hep yeni şeyler görmek istiyor” (K14).

“Yenilik kavramı, birçok açıdan işletmeler ve toplumlar hatta devlet için de çok önemlidir. Örgütler, dönüşümcü ve dinamik olmak zorundadırlar ve yenilikçi faaliyetler bağlamında yeni süreçlerin ve projelerin peşinde olmak zorundadırlar” (K15).

“Örgüt kültüründe yenilikçilik varsa bu özellikle dijital dönüşümü/Toplum 5.0’ı artırıcı, geliştirici, teşvik edici bir yönde olur...” (KA5).

“Yenilikçilik de dijital dönüşümü tetikliyor” (KA7).

“Biz de sosyal bilimciler olarak mutlaka yeniliklerin peşinde koşmamız gerekiyor. Ben yani Toplum 5.0’ı çok yenilikçi, böyle tamamen çok farklı düşünen, her şeyi sorgulayan, işte hedefleri ve hayalleri çok olan bir toplum olarak karşımıza çıkıyor” (KA9).

“Dijital dönüşüm örgüt kültürünü çok çok olumlu yönde, daha rekabetçi, yenilikçi yönde ve daha dinamik olarak etkiler. Diğer yandan Toplum 5.0’da daha yatay örgütlenmeler önemli hale gelecektir. Dikey örgütlenme yapıları terk edilecek ve uzaktan çalışma gibi bazı sistemlerle bu yatay entegrasyon sağlanacaktır.” (KK3).

“Toplum 5.0’ın değişimi, yenilikçiliği ve rekabeti daha da artıracığını düşünüyorum” (KK11).

“Siloları kırmak ve kabuğunun dışına çıkmak, teknoloji aslında temelde örgütlerde bunu sağlamıştır. Siloları yani değişime karşı olan birimleri değiştirerek şirketi kültürünü de değiştirebilmek önemlidir” (KK12).

Çeviklik alt boyutunda katılımcılar genel olarak; hızlıktan, esneklikten, verimlilikten, veriyi işleyebilmekten, küçük şirketlerin çevikliğinden, yenilikten, dinamiklikten, rekabet ortamından, karar almaktan ve karar destek sistemlerinden bahsetmişlerdir.

Çeviklik (Toplum 5.0) kavramına ait ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

“Toplum 5.0 yaklaşımını incelediğimiz zaman da bunların hep gerek işletme boyutunda gerekse hani sosyo-ekonomik politikalar anlamında çeviklik ve verimliliği de zaten getiren kavramlar olduğunu görüyoruz” (K12).

“Biz şirket olarak hızı ve çevikliği bir şirket felsefesi haline getirdik. Bu veri toplamada da böyle. Onun haricinde bizim yıllardan beri firma içinde kullandığımız programlar sayesinde veriye hızlı ulaşmak ve karar verebilmek artık kolay hale gelmiştir” (Kİ8).

“Burada esnek bir yaklaşım söz konusu olmak zorunda. Çünkü şöyle bir durum var, iş hayatında da bu geçerli biraz orman kuralı belki ama adapte olamayanlar elimine oluyorlar” (Kİ12).

“Çevik örgüt yapısı, daha küçük yapılarla daha hızlı iş yapmayı sağlıyor. Daha hızlı sonuca gitmeyi sağlıyor. Şimdi biz de o zaman işletme olarak böyle bir yapıyı tercih ederek çalışanlarımızın daha kısa sürede daha verimli çalışmalarını ve daha iyi sonuç almalarını sağlayabiliriz” (KA8).

“O nedenle biraz daha böyle start-up tarzında başlayıp biraz daha işte o çevikliği, inovatifliği bünyesinde barındırabilen, daha dinamik olan örgütler içerisinde oluşan kültürün biraz daha Toplum 5.0 odaklı olabileceğini düşünüyorum” (KA12).

“Çeviklik, işletmeler için acımasız rekabet ortamında göz önünde bulundurmaları gereken bir konu olarak ön plana çıkmıştır. İşletmeler için değişen çevre şartlarına, büyük çaplı krizlere ya da başka herhangi bir olumsuz duruma karşı önlem alabilme, hızlı hareket edebilme oldukça önemlidir. Toplum 5.0’la beraber değişen ve dönüşen iş yapma biçimlerine uyum için işletmelerin çevik olması gerekmekte ve her an değişen kararlar alarak rekabet ortamına ayak uydurmak durumundadırlar” (KA15).

“İşte elimizde veri vardı, bunu öğrenmeye verdik. Burada makine öğrenmesi var aslında. Bu durum aslında çevik karar almayı da destekliyor” (KK4).

“Çeviklik ve esneklik, dijital teknolojideki gelişmelerden kaynaklanan değişikliklerin benzeri görülmemiş bir hızda yaşandığı bir dünyada, dijital kültürün de temel özellikleridir” (KK5).

“Dijital dönüşüm bizde çevik karar almayı da sağladı aslında” (KK9).

Sürdürülebilirlik alt boyutunda katılımcılar genel olarak; SKA’lardan, sürdürülebilir büyümeden, çevreye/ekolojiye zarar vermemekten, kaynakları etkin kullanmaktan, israfın azaltılmasından, örgütsel hafızadan, sürdürülebilir karar destek sistemlerinden ve vatandaş odaklı sürdürülebilir refahtan bahsetmişlerdir.

Sürdürülebilirlik (Toplum 5.0) kavramına ait ifadeler aşağıda yer verilmiştir.

“Hep böyle sürdürülebilirlik odaklı ve şunu görüyorsunuz bu şirketlerin web sitelerini incelediğinizde veya sürdürülebilirlik raporlarına baktığınızda da hep işte şey ben şu şu SKA’lardan on üçüncüsüne, on yedincisine vb. yönelik çözümler geliştiriyorum diye de web sitesinin altında açıkça hangi SKA’lara yönelik çalışmalar yürüttüğünü de belirtiyor ve topluma duyuruyorlar” (Kİ2).

“Sürdürülebilirlik noktasında da yani yaptığımız her çalışmayı hem öğrenecek, öğrendikten sonra da kendi mekânında onu uygulamaya dönüştürecek şekilde bir program yapmaya çalışıyoruz” (Kİ4).

“Sürdürülebilirlik konusunda şöyle zaten uluslararası firmalarla çalıştığımız an sizi zaten belli başlı prosedürlere, kaynakları etkin ve verimli kullanmaya zorunlu tutuyorlar. İhracat yapıyorsanız onlar zaten hemen bu tür konularda sizi eğitiyorlar, sizden geri bildirim istiyorlar işte ne yaptın ne ettin diye sürekli raporlama istiyorlar. Yani bununla ilgili neredeydin, ne yapıyorsun diye sorguluyorlar” (Kİ8).

“Sürdürülebilirlik konusunda Toplum 5.0’ın hedefleri şu an dünyada BM tarafından belirtilen SKA’lerle uyumludur. Oradan da bir vurucu etki yapıyor. Diğer yandan şu anda hepimiz iklim değişikliği veya doğanın kirlenmesi ile mücadele etmeye çalışıyoruz. Covid-19 ya da diğer bulaşıcı hastalıklar, doğal felaketler vb. gibi durumlarla Toplum 5.0 bunları da engellemeye çalışıyor.” (KA2).

“Sürdürülebilirlik hem ekonomik hem ekolojik hem de diğer paydaşlara zarar vermeden tüm süreçleri devam ettirmektir. Sürdürülebilir olmak için sağlam bir örgüt kültürüne sahip olmak ve hem işletmenin çıkarlarını hem de toplumun çıkarlarını düşünmek gerekmektedir” (KA6).

“İsrafın az olması, çevrenin daha az kirlenmesi ve doğaya saygı duyulması gibi nedenlerden ötürü verimli bir üretim ya da tüketim istenmektedir. Özellikle dijitalleşmeye katkı verecek, direnç göstermeyecek, eğitim alıp kendini geliştirecek çalışanların oluşturduğu resmi ya da gayri resmi gruplar, işletmenin verimliliğine katkı verecektir” (KA15).

“Dijital dönüşüm, kamuda sürdürülebilir bir anlayışa sahiptir. Yani kim gelirse gelsin, artık sürdürülebilir bir politika aracı olarak dijital dönüşüm imkanları kullanılmaktadır” (KK1).

“Benim nirvana dediğim, ulaşmak istediğim şey sürdürülebilir bir karar destek sistemleridir. Bizim kendi karar verme süreçlerimize dahil etmek, yapay zekâ tabanlı bazı önceki işlerimizi analiz ederek bundan sonraki gidebileceğimiz alanlara doğru yönelmek” (KK7).

“Kurumlar dijitalleşmeden kurumsal hafıza ya da sürdürülebilirlik sağlayamaz. Bu dijitalleşme bu tür konulara da katkı verebilir” (KK13).

İnsan odaklılık alt boyutunda katılımcılar genel olarak; insan temelli yaklaşımlardan, teknoloji-insan ilişkisinden, kültürel değişimlerden, merkezinde insanın ve insanın refahı olduğu bir üretim ve tüketim birliğinden, içselleştirmekten ve engelli bireylere yönelik gelişmelerden bahsetmişlerdir.

İnsan Odaklılık (Toplum 5.0) kavramına ait ifadelerle aşağıda yer verilmiştir.

“Bütün bu tartışmalara hep böyle insan odaklı bir yaklaşım yani insanı birinci planda tutan o insan-robot ilişkisinde hep insanı kayıran bir dengeyi sağlayan yani teknolojinin bizi yönettiği teknolojinin hayatlarımızı sürüklediği bir gelecek senaryosu yerine bizim o teknolojik dönüşümün direksiyonuna geçip teknolojiyi kendi istediğimiz bir noktaya doğru bizim götürdüğümüz bir gelecek senaryosunu ifade ediyor insan odaklılık boyutu” (Kİ5).

“Toplum 5.0 yani insan odaklı bir anlayışın ya da süreçlerin yerleşebilmesi ve uygulanabilmesi için kültürel bazı değişiklikler ve yenilikler olmak zorundadır. Eski geleneksel üretimle ya da yönetimle şirketi değiştirmek ve dönüştürmek oldukça zordur” (Kİ11).

“Toplum 5.0 aslında temelde bir insan odaklı bir süreçtir. Endüstri 4.0'da temel nokta üretim idi ancak Toplum 5.0'da ilk sırada insan var, ikinci sırada üretim, teknoloji vb. gelir” (Kİ14).

“Bir başka deyişle; insana ve doğaya karşı bir teknolojiyi değil, camia ve tabiat için kullanılan teknolojiyi; dijital dönüşümden korkan (istihdam korkusu) değil, yarar elde eden bir topluluğu hedefliyor” (KA4).

“Toplum 5.0 dediğimiz kavram aslında bu dijital dönüşümle birlikte insanı dijitalliğin merkezine alan bir konu. Yani üreteceğimiz ürün ya da hizmetlerin ya da sağlayacağımız bütün imkanların temeline insanı alıyor Toplum 5.0 dediğimiz kavram” (KA8).

“Çünkü Toplum 5.0'da insan odaklılık önemlidir ve tüm süreçlerinde insanı merkeze alan, ona değer veren, farklılıklarına rağmen onu içselleştiren ve insanın konfor alanını genişleten bir yaklaşım söz konusudur” (KA15).

“İşitme engelli bireylere özel bir uygulamamız var. Uygulama üzerinden anlık olarak işaret dili bilen uzmanlar tarafından acil durumlarda yönlendirebiliyorlar. Mesela ambulans isteği olabiliyor. Bunu görüntülü olarak yapıyorlar. Bu durum aslında Toplum 5.0'ın insanlara getirdiği bir kolaylıktır. İnsan odaklı bir sağlık anlayışıdır” (KK3).

“Yaygın ağ teknolojilerinin kullanımının olduğu bir toplumsal yapı Toplum 5.0 için oldukça önemlidir. Yani sayısal uçurumun olabildiğince minimize edildiği ve herkesin dijital dönüşüm süreçlerinden iyi bir şekilde yararlanabildiği bir toplumsal kümelenme” (KK7).

“Kültür varsa ve dönüşüm varsa insanı dikkate alan bir dönüşüm vardır. İnsanı yok sayan her dönüşüm yol olmaya mahkumdur” (KK14).

Katılımcı cevapları örneklem gruplarına göre bazı farklılıklar içermektedir. Bu farklılıklara aşağıdaki Çizelge 4.34’te yer verilmiştir.

Çizelge 4.34. Nitel görüşme katılımcıları cevaplarının özeti

	İşletme Sahip ve Üst Düzey Yöneticileri (Kİ)	Akademisyenler (KA)	Kamu Çalışanları (KK)
Değişkenler	Kİ’ler daha çok;	KA’ler daha çok;	KK’ler daha çok;
Dijital dönüşümü;	“teknoloji, iş yapma biçimi değişimi ve süreçlerin dönüşümü”	“yalın üretim, verimlilik, kültürel bir dönüşüm”	“e-devletin aşamaları, veri işleme, mekanik işlerin dönüşümü ve kültürel bir değişim”
Dijital yetenekleri;	“yeni yetkinlikler kazandırılması, eğitim ve dijital okuryazarlık eğitimi verilmesi”	“hiyerarşik düzen, dijital ve veri okuryazarlık eğitimi verilmesi, yetkinlik kazanılması”	“dijital beceri eğitimleri, memurlara donanımsal yetkinlik kazandırılması, temel yetenekler”
Dijital liderliği;	“üst yönetimin vizyonu, dijital dönüşüme tepkiler, yenilikçi bir bakış, liderlin yetkinlikleri”	“sosyal konulara önem verme, liderin sürdürülebilir ve vizyoner olması, sosyal yenilik, dönüşümün farkındalığı”	“örgütün dönüşümü ve yenilikçiliği, vizyoner bir lider, otomasyon ve dijitalleşme, kültürün yayılması”
Klan kültürünü;	“örgüt kültürü, dijital dönüşüm kapsayıcılığı, insan odaklı bir yaklaşım, aile ortamı, insanı ön plana alan”	“insanlık için teknoloji, insanın refahı, öğrenci odaklı bir yaklaşım, aile ortamı, çalışma ortamının değişmesi, iş birlikleri”	“vatandaş odaklı yaklaşım, aile gibi kuşatıcı, insan faktörü, karar destek sistemleri, teknoloji-insan barışıklığının sağlanması”
Adokrazi kültürünü;	“toplumsal değişim ve dönüşüm, yenilikçi bir kültür, uyum, zamana ayak uydurabilmek, değişimi benimseme”	“öğrenen organizasyon, sürekli yenilik, öğrenen organizasyon, risk alan, yeni ürünler ve dinamik fikirlerin varlığı”	“sürdürülebilir politikalar, yenilikçi bir kanun yapma süreci, esnek ve dinamik bir bakış açısı, memurların eğitimi, yenilikçi bir bakış açısı”
Pazar kültürünü;	“maliyet yüksekliği, teşvikler, karanlık fabrika, rekabet, dijitalleşme trendini yakalamak, uluslararası rekabet için dijital dönüşüm”	“yeni istihdam süreçleri, kamu-özel sektör-STK-üniversite iş birlikleri, yeni girişimci şirketler, kümelenme, hızlı hareket etme ve rekabet, rekabet için dijital dönüşüm”	“iç ve dış paydaşlarla görüşmeler, yol haritaları, uluslararası savaş vb. gibi durumlarla rekabetin sektöre ugraması, rekabetçilik, kurum kaynaklarının kullanılması”
Hiyerarşi kültürünü;	“verimlilik ve üretim artışı, maliyetlerin düşmesi, kalite, direnç olması, üretimin her adımının kayıt altına alınması, dijital”	“hiyerarşik düzen, dijital okuryazarlık, direnç olması, düzeni koruma isteği, yalın üretim”	“dijital dönüşüm arttıkça verimliliğin artması, maliyetlerin düşmesi, vatandaşa hizmetler, işlerin kolaylaşması,”

	Çizelge 4.34.'ün devamı		verimliliğin artması için teknolojinin kullanılması”
Toplum 5.0'ı;	dönüşümün yaşanması isteği”	“Endüstri 4.0'ın bir sonraki aşaması, yapay zekâ ve veri odaklı dönüşüm, evrensel uygulanabilir bir kavram, topluma entegre edilmiş dijital dönüşüm”	“yapay zekâ ve büyük veri, insanlığın refahı, hayata entegre edilmiş BİT, dijital okuryazarlık, teknoloji+insanı entegresi”
Farkındalığı;	“kaynakların düzgün ve verimli kullanılması, kuşak çatışması, sürdürülebilirlik, yetkinliklerin artması, doğayı koruma”	“insan odaklılık, farkındalık, iş birliği, yenilikçi bir bakış açısı, vizyoner liderlik”	“dijitalleşme, farkındalık oluşturma, yöneticilerin farkındalığı sağlaması, eğitim verilmesi”
Sosyal inovasyonu;	“bireylerin ve toplumların refahını iyileştirmek, sosyal sorunlara çözüm, paydaşların önemi, STK'ların etkinliği”	“sosyal sorumluluk, topluma duyarlı, insanların problemlerini çözmek, işsiz bırakmamak, çözülmesi güç sorunlara çözüm bulmak”	“kamuya yüklenen yeni görevler, sosyal girişimcilik, çözülemeyen problemlere çözümler bulmak, dezavantajlı gruplara farklı paydaşların iş birliği”
Verimliliği;	“çıktı/girdinin artması, işlerin hızlanması, kalitenin artması, dönüşümün verimlilik odaklı yapılması, teknolojinin verimliliği artırması”	“Toplum 5.0'ın her alanda verimliliği artırması, sağlıktan ekonomiye kadar bir verimlilik artışının sağlanması, maliyetlerin düşürülmesi, dijitalleşmenin toplum yararına kullanılması”	“nüfusun artmasıyla birlikte verimliliğin artması, üretimin kârlı olması, dijital girişim, bürokrasinin azaltılması, hızluluk”
Yenilikçiliği;	“rekabet avantajı, yeni bir ürün, işletmenin ayakta kalabilmesi, hızlı gelişen dünyaya ayak uydurabilmek, dinamik olma zorunluluğu”	“örgüt kültüründeki yenilikçilik ve dönüşümün artması, dijital dönüşümü tetikleyen bir kavram, farklı düşünmek, yeni bir fikir ortaya koymak”	“rekabetçi, yenilik ve dinamik, daha yatay örgütlenmeler, uzaktan/hibrit çalışma seçenekleri, silolaları kırmak, değişime ve dönüşüme ayak uydurmak, örgüt kültürünü değiştirebilmek”
Çevikliği;	“hızlı, esnek ve verimli bir üretim, bir işletme felsefesi, veriye ulaşma ve toplama, karar destek sistemleri oluşturabilmek, adapte olabilmek”	“daha küçük yapılar, hızlı sonuca gidebilmek, daha verimli çalışmak, dinamik örgüt yapıları, acımasız rekabet ortamına ayak uydurabilmek”	“veri toplama ve anlamlı sonuçlar çıkarabilmek, makine öğrenmesi, hızluluk, dijital kültürün temeli, karar almada meydana gelen değişimler”

Çizelge 4.34.'ün devamı

Sürdürülebilirliği;	“doğaya saygılı üretim, SKA’ların göz önünde bulundurulması, işletmeyi dönüştürecek yaklaşım, öğrenme, uluslararası işletmelerin yol göstericiliği, raporlama”	“Toplum 5.0’in SKA’larla uyumu, iklim değişikliğine karşı çözümler, doğanın kirlenmesine çözümler bulunması, işletme ve toplum çıkarlarını düşünmek, israfın az olması, verimli bir üretim ya da tüketim”	“kamunun sürdürülebilir politikaları, doğayı korumak ve az atık çıkarmak, geri dönüşüm, karar destek sistemler, devamlılık sağlamak, kurumsal hafıza”
İnsan odaklılığı;	“insanı ön planda tutan bir yaklaşım, insan-robot ilişkisinin varlığı, bireylerin teknolojiyi yönlendirdiği, kültürel bazı değişimler, değişimler ve dönüşümler, insan odaklı bir süreç”	“doğa için kullanılan teknoloji, refah bir toplum anlayışı, insanı dijitalin merkezine alan bir yaklaşım, süreçlerde öğrencilerin merkeze alındığı bir yaklaşım, konfor alanının artması”	“engellilere yardım etmek, insan odaklı bir Toplum 5.0 ve dijital dönüşüm yaklaşımı, yaygın ağ teknolojileri, sayısal uçurumu azaltmak, kültürel bir insani düşünmek”

şeklinde ele almışlardır.

SONUÇ VE ÖNERİLER

Dijitalleşme, dijital dönüşüm ya da dijital toplum gibi kavramlar, son yıllarda hızlıca gelişmeye başlayan ve işletmeler başta olmak üzere bireyleri, toplumları, kurum ve kuruluşları etkileyen teknoloji temelli kavramlardandır. Özellikle gelişen teknolojiler son yıllara damga vurmaktadır ve hızla meydana gelen küresel krizler, yaşanan pandemi ve ekonomik darboğazlar küreselleşmenin etkisiyle tüm toplumları ve endüstrileri az ya da çok etkilemektedir (Hein-Pensel vd., 2023: 200). Bu kapsamda işletmeler ve genel olarak toplum, şu anda ticari veya her türlü faaliyeti etkileyen bir dijital dönüşüm süreciyle karşı karşıyadırlar (Chew vd., 2013: 17; Morakanyane vd., 2017: 430). Dijital dönüşüm, sadece dijitalleşmenin ötesine geçerek süreçleri, iş modellerini ve örgüt yapılarını yeniden düzenleyen, tüm çalışanları ve şirketleri etkileyen, işleri sadece analogdan dijitale geçirme anlayışında olmayan bir kavramdır (Verhoef vd., 2021: 890).

İşletme dünyasının öngörülemez bir hal aldığı günümüzde işletmeler hızla farklı beceriler elde etmek zorundadırlar. Dijital dönüşüm bu farklı beceriler elde etme konusunda önemli bazı roller oynayabilmektedir. Dijital dönüşüme sadece teknolojik gelişme odaklı bakıp insanı, örgütleri ve diğer gelişmeleri görmezden gelmek dijital dönüşüm için eksik bir bakış açısıdır (Vukšić vd., 2018: 738). İnternet ve bilgi teknoloji uygulamalarının yaygınlaşması, örgütlerin süreçlerini dijitalleştirmeye ve yenilikçi ürünler, hizmetler ve iş modelleri sunmaya zorlamaktadır (Rodríguez-Abitia ve Bribiesca-Correa, 2021: 1). Tüm bu süreçlere hazırlıklı olmak için Endüstri 4.0, dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 gibi kavramların farkında olunması, eğitimden sağlığa, iş dünyasından politikaya kadar geniş bir katılımı ve yelpazede hazırlık yapılması önem arz etmektedir.

Teknolojik, ekonomik ve sosyal değişimlerin hızı gün geçtikçe artmakta, iş dünyası ve topluluklar bu hıza ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinin hızla ilerlemesi dijital verilerin eşi görülmemiş bir şekilde hacminin artmasına ve siber-fiziksel sistemlerin ortaya çıkmasına yol açmıştır. Bu bağlamda gelişmiş bir ekonomik düzeye ve teknolojiye sahip Japonya, yaşanan dönüşümü endüstrinin ötesine taşımak, ekonomik büyümeye ve sosyal refaha katkıda bulunmak için sürekli olarak yeni bilgi ve değerlerin oluşturulduğu “*süper akıllı bir*

toplum” inşa etmeye çaba göstermektedir. Süper akıllı toplum ya da diğer adıyla Toplum 5.0, toplumun dönüşümü için BİT, yapay zekâ ve robotların sadece gelişmiş kullanımının ötesine geçerek çeşitli ekonomik ve sosyal zorlukların üstesinden gelmeyi de amaçlamaktadır (Fukuda, 2020: 2). Çünkü dünyanın birçok kısmında Endüstri 4.0 ve Toplum 5.0 kavramları, kuruluşların işleyiş ve hizmet ettikleri topluluklarla etkileşim biçimini yeniden şekillendirmektedir. Nakanishi ve Kitano’ya göre (2018) Toplum 5.0 kavramı, sürdürülebilir bir toplum fikriyle ilgili sorunları çözme yolunda yeni trendler belirleyen bir kavramdır.

Yeni teknolojiler, insanlar için artan bir şekilde değer oluşturma fırsatları sağlayacak daha akıllı ve müşteri odaklı bir dünyanın gelişimini vaat etmektedir. Örneğin “*Smarter Planet*” girişimi, sürdürülebilir kalkınma ve toplumsal ilerlemeyi sağlayabilecek daha akıllı sistemlerin geliştirilmesi için IBM şirketi tarafından ortaya atılan bir girişimdir. Bununla beraber Japon hükümeti, akıllı hizmetlerin sağlanması için dijital teknolojileri kullanan bir “*süper akıllı toplum*” olarak insan merkezli bir bilgi toplumunun geliştirilmesi için bir şemsiye girişim olarak “Toplum 5.0” kavramını tanıtmıştır (Shiroishi vd., 2018: 91).

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki hızlı değişim, iş ortamının dijitalleşmesini adeta zorunlu kılmaktadır. Çünkü işletmeler giderek daha zor ve dinamik bir çevrede faaliyet gösterip rakipleriyle rekabet etmektedirler. Bu kapsamda dijital teknolojiler operasyonel süreçleri iyileştirmekte ve işletmeye değer katmaktadır. Kaçınılmaz bir süreç olarak dijital dönüşüm, yöneticilere kuruluşlarının yeni pazarlara açılmasını, paydaş katılımını artırmasını ve üretim maliyetleri düşürmesini sağlamak için gerekli araçları sağlamaktadır (Nebati vd., 2022). Bu bağlamda dijital dönüşümün amacı müşteriler, çalışanlar ve kuruluşlar için yeni değer oluşturma teknolojisine, iş modeline ve sürecine odaklanmaktır (Naimi-Sadigh vd., 2021). Bu noktada Endüstri 4.0’daki gelişmeler de işletmeleri ve iş süreçlerini derinden etkilemiştir. Özellikle internetin günlük yaşamda kullanılması, pandemiyle birlikte değişen iş-yaşam koşulları (uzaktan/hibrit/esnek çalışma, yeni dijital iş modelleri, freelancer/serbest çalışma modellerinin gelişimi vb.) ve değişen müşteri profili gibi yaklaşımlar Endüstri 4.0’ın işletmeler üzerindeki etkileri olarak sıralanabilir. Rogers’ın (2016) ifade ettiği gibi “İnternetin yükselişinden önce kurulan işletmeler süper akıllı toplum çağında

ciddi engellerle karşı karşıya kalabilmektedir. Çünkü iş hayatında var olan temel kuralların ve varsayımların artık bir geçerliliği kalmamaktadır. Bu kapsamdaki şirketler yok olmaya mahkûm dinazorlar değillerdir. Değişim her zaman mümkündür ve dönüşüm her zaman gerçekleştirilebilir bir olgudur”.

Covid-19 pandemisiyle beraber dijitalleşme ve dijital dönüşüm hızı artmış ve ortaya “*akıllı toplum*” kavramını ön plana alan ve bu doğrultuda çalışmalar gerçekleştirilen bir yaklaşım çıkmıştır. Bu durum sonucunda pandemi şartlarına uyum sağlayabilen, kendi ihtiyaçlarını karşılayabilen, sosyo-ekonomik bazı eksiklikleri azaltacak, ürün ve hizmetlerin merkezine insanı alacak şekilde kurgulanan bir akıllı toplum yapısı ortaya çıkmaktadır. Bu bağlamda Toplum 5.0 kavramı toplumların sürdürülebilir refahını sağlayan, kişilerin yeni gelişmelere ve dönüşümlere hazırlıklı olma becerilerini gösterme yeteneği ile bağlantı kurabilen felsefi bir olgudur (Karaman, 2020: 335-336). Kavramın amacı toplumun dönüşümü için BİT, YZ ve robotların/otonom robotların sadece gelişmiş kullanımının ötesine geçerek çeşitli ekonomik ve sosyal zorlukların üstesinden gelmeyi sağlayabilmektir.

Dijital dönüşüm sürecinde insan ve kültür kavramlarının henüz yeterince anlaşılamaması, şirketlerin dijital dönüşüm aşamalarını yeterince örgüt kültürü haline getirememesinden kaynaklanmaktadır. Ayrıca çalışanların sahip oldukları dijital yeteneklerin şirketin sahip olduğu dijital dönüşüm uygulamaları için yeterli olmadığı ve onları bu süreçte bir vizyon çerçevesinde destekleyecek bir liderin eksikliğinin olduğunun bir göstergesidir (Kasnak ve Özkara, 2022). Günümüz dijitalleşme çağında bir örgütün gelişiminde örgütün yapısı, süreçleri, stratejisi ve kültürü dahil olmak üzere bazı temel kavramların dönüşümünün etkisi vardır (Telli, 2022: 309; Tuukkanen vd., 2022: 4). Bu kapsamda iyi bir dijital liderlikle beraber dijital yeteneklerin artırılması ve doğru yönlendirilmesi, işletmeleri dijital dönüşüm süreçlerine uyum sağlaması açısından önem taşımaktadır.

Bu bağlamda örgüt kültürü, işletmeleri etkileyen örgütsel kaynaklardan birisidir. Özellikle Toplum 5.0’ı yaşamaya ya da bu hedefe ulaşmaya çalışan örgüt ya da toplumlarda, dijital dönüşüm önemli bir safha olarak durmaktadır. Bu kapsamda başarılı bir dijital dönüşüm geçirmek için örgüt kültürü işletmeler için ele alınması gereken önemli kavramlardan bir tanesidir (Brock ve von Wangenheim, 2019;

Alrasheedi vd., 2022). İşletmelerle ilgili bazı kültürel değerler; suçlamama, güçlendirme ve öğrendiklerini paylaşma, değişim, destekleyici kültür, esneklik, hızlı başarısız olun ve öğrenin, müşteri ve çalışan odaklı bir kültür gibi bazı kültür öğeleri hem dijital yetenekler bağlamında iş gücünü dönüştüren hem de dijital dönüşümü gerçekleştirmek için olması ve önem verilmesi gereken kavramlar olarak belirtilmektedir (Westerman vd., 2019). Ayrıca dijitalleşmenin bir sonucu olarak ortaya çıkan dijital örgüt kültürünü etkinleştirmek, çalışan direncinin ve beceri eksikliğinin üstesinden gelmeye yardımcı olacaktır (Brock ve von Wangenheim, 2019). Bu sayede işletmeler, daha çabuk bir şekilde dijital dönüşüm süreçlerini yaşayacaklardır.

Bir işletmenin kültürü, iş ve istihdam modellerini yeniden şekillendiren çevresel varlıklar üzerinde veya Endüstri 4.0 teknolojisi ile ilgili bir stratejinin uygulanmasını kolaylaştırabilmekte veya engelleyebilmektedir (Ballestar vd., 2021). Yeni stratejiler, uygulandıkları örgütün yapısı ile bazı uyumsuzluklara yol açabilir ve bu yüzden şirketlerin stratejik bir uygulamanın başarısını sağlamak ve çalışan-liderlik uyumunu kazanmak için değişime karşı direnci yönetmek durumunda kalabilirler (Tuukkanen vd., 2022). Bu noktada değişim yönetimi işletme içi iletişim departmanı tarafından yönetildiğinde, ortak çıkarlar ve faydalar paylaşıldığında şirket, kaynaklarını, kapasitelerini ve iş süreçlerini yenilemenin çıktılarını toplayabilecektir (Irimiás ve Mitev, 2020). Bununla birlikte iş modelleri, organizasyon yapıları ve örgüt kültürü birbirleriyle bağlantılı olduğu için bir işletmede kültürel değişim yaşamak zor olabilmektedir. Bu zorluk nedeniyle, bir işletmenin kültürünün altında yatan temeller, dijital dönüşüm sırasında genellikle dokunulmadan kalır, ancak kültür, bir işletmenin dijital dönüşüme geçmesi ve bu durumdan düzgün bir şekilde yararlanması açısından oldukça önemli bir yere sahiptir (Westerman ve Bonnet, 2015).

Dijital dönüşümün aşamaları ve süreçleri hem devletin hem de iş dünyasının çabasını gerektirecek şekilde bir iş birliğiyle ilerlemelidir. Bu sadece otomasyon değil, iş modeli ve stratejideki değişiklikleri de kapsamaktadır (Gretchenko ve Gretchenko, 2021). Dijital ekonominin başarısı için kamu-özel sektör iş birliğinin kurulması ve sürdürülmesi önem arz etmektedir. Burada bu iş birliği için nitelikli personel, dijitali bilen yönetici ve lider gibi kadroların da varlığı gereklidir (Gretchenko vd., 2018).

Ayrıca kamu, tüm dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 süreçlerini içselleştirmelidir. Bu sayede hem vatandaşların (bireylerin) hem de işletmelerin bu değişim ve dönüşüme uyum sağlaması daha kolay hale gelir. Bu sayede zor bir değişim ve dönüşümden ziyade daha kolay bir değişim ve dönüşüm sağlanabilir.

Bu araştırmanın amacı, Türkiye’de Toplum 5.0 yapılanmasında işletmelerde, üniversitelerde ve kamu kurumlarında dijital dönüşüm ile örgüt kültürü arasındaki etkileşiminin ortaya konulmasıdır. Bu kapsamda ilk bölümde dijital dönüşüm ikinci bölümde örgüt kültürü, üçüncü bölümde Toplum 5.0 ve dördüncü bölümde ise araştırmanın yöntemine, analizlere ve bulgulara yer verilmiştir. Literatür taraması sonucunda geliştirilen kavramsal model doğrultusunda hareket edilmiştir. Bu nedenle de araştırmada yöntem olarak “*karma yöntem*” tercih edilmiştir. Bu kapsamda ilk önce nicel yöntem daha sonra da nitel yöntem uygulanmıştır.

Araştırmanın nicel yöntemi kapsamında ortaya model ve hipotezler konulmuştur. Ana hipotezler **H₁**: *Dijital dönüşüm, örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*, **H₂**: *Örgüt kültürü, dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*. Daha sonra örneklem grupları arasındaki farklılıklara bakmak için **H₃**: *Dijital dönüşüm, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir* ve **H₄**: *Örgüt kültürü, örneklem grupları arasında anlamlı farklılık göstermektedir* hipotezleri oluşturulmuştur. Bu hipotezlere bağlı olarak alt hipotezler de oluşturulmuştur (**H_{1a}**, **H_{2a}** gibi). Araştırmanın kavramsal modelinde dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve Toplum 5.0 yer almaktadır. Araştırma nicel modelinin temelinde hem dijital dönüşümün örgüt kültürünü hem de örgüt kültürünün dijital dönüşümü etkilediği düşüncesi vardır. Araştırmanın örneklem grubu olarak *işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, akademisyenler ve kamu çalışanları* yer almaktadır. Bu kapsamda nicel analiz yöntemleri uygulanarak daha sonra nitel yöntemle geçilmiştir. Nitel yöntemde örneklem olarak nicel çalışmaya katılmış ve gönüllülük esasına göre işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, akademisyenler ve kamu çalışanları arasından toplamda **46** kişiyle görüşmeler gerçekleştirilmiştir. Bu kısımda da dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve Toplum 5.0 arasındaki ilişkilere değinilmiştir. Yine nitel çalışma kapsamında analizler gerçekleştirilmiştir. Daha sonra hem nicel hem de nitel çalışmanın sonuçları araştırmanın sonuç bölümünde birleştirilerek yorumlanmış, sonunda ise genel ve

örneklem gruplarına özel önerilerle ilgili öneriler yapılmıştır Bu bağlamda da karma yöntemin gerekliliği olan bulguların birlikte yorumlanması süreci gerçekleştirilmiştir.

Her üç farklı örneklem grubu bağlamında ulaşılan sonuçlara aşağıda yer verilmiştir. Bu bağlamda öncelikle nicel araştırma analizine ait bulgulara, daha sonrasında ise nitel araştırma analizine ait bulgulara yer verilmiştir. Bu araştırmada karma yöntemlerden açıklayıcı-sıralayıcı desen kullanılmıştır. Bu kapsamda önce nicel araştırma yöntemleri kullanılmış, daha sonra ise araştırmanın daha da derinlemesine incelenmesi için nitel araştırma yöntemlerinden faydalanılmıştır. En sonunda ise hem nicel hem de nitel analiz bulguları birlikte yorumlanmıştır. İlk olarak nicel analiz bulgularına yer verilmiştir.

➤ **Nicel Analiz Bulguları:**

Nicel analiz yöntemleri kapsamında araştırmaya üç farklı örneklem grubundan (*işletme sahip ve üst düzey yöneticileri, akademisyenler ve kamu çalışanları*) 415 kişi katılmış olup dijital dönüşüm ve örgüt kültürü etkileşimi incelenmiştir. Ankette ilk olarak araştırma kapsamında belirlenen bazı kavramlara ait farkındalıklar sorulmuştur. Bu kapsamda farkındalığı en yüksek olunan kavramlar *Endüstri 4.0*, sonrasında *dijital dönüşüm* ve *yapay zekâ/bulut* bilişim kavramlarıdır. Farkındalığı en az olunan kavram ise *Endüstri 5.0-Toplum 5.0* kavramları olmuştur. Çıkan sonuçlara göre *Endüstri 5.0-Toplum 5.0* kavramlarının farkındalığının sağlanması için daha uzun bir süreçten geçilmesi gerektiği anlaşılmaktadır. Akademisyenler tarafından *Endüstri 5.0-Toplum 5.0* kavramları tanınmaya başlansa ve çalışmalar yapılırsa da işletme ve kamu boyutlarında henüz istenilen seviyelerde farkındalıklar oluşmamıştır.

Daha sonra araştırma kapsamında ilk önce pilot analiz gerçekleştirilmiş olup devamında açıklayıcı ve doğrulayıcı faktör analizleri uygulanmıştır. Açıklayıcı faktör analizi kısmında sadece dijital yetenekler alt boyutunda binişik olduğu değerlendirilen beş maddenin ölçek kapsamından çıkarımı yapıldıktan sonra analizlere devam edilmiştir. Doğrulayıcı faktör analizi kısmında ölçeklerden hiçbir madde çıkarımı yapılmamış ve maddelerin güvenirlik (Cronbach's Alpha) değerleri anlamlı çıkmıştır. Tüm bu durumlar da ilgili ölçeklerin geçerli ve güvenilir olduğunu göstermektedir.

Değişkenler arasındaki korelasyon analizinde dijital dönüşüm ve örgüt kültürü arasında *orta derecede* ve *pozitif* bir ilişki çıkmıştır ($r=0,604$). Alt boyutlara bakıldığında ise ölçeklerin kendi içindeki alt boyutlara göre en yüksek ilişki adokrasi kültürü ile klan kültürü ($r=0,757$), pazar kültürü ile adokrasi kültürü ($r=0,702$), pazar kültürü ile klan kültürü ($r=0,629$) arasındadır. Ölçekler arasındaki alt boyutlara göre en yüksek ilişki klan kültürü ile dijital liderlik ($r=0,591$) ve adokrasi kültürü ile dijital liderlik ($r=0,589$) arasındadır. En düşük ilişki ise dijital yetenekler ile hiyerarşi kültürü ($r=0,219$) arasındadır. ANOVA analizinde ise örneklem grupları arasındaki farklılıklara bakılmıştır ve sadece dijital yetenekler alt boyutunda örneklem grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir ($p=0,246>0,05$).

Araştırmanın önemli noktalarından birisi de yapısal eşitlik modelinin kullanılmasıdır. İlgili analiz kapsamında ilk olarak ***H₁: Dijital dönüşüm, örgüt kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*** ana hipotezi test edilmiş ve dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta=0,75$, $p=0,001$). Artan dijital ortamlara uyum sağlamak ve dijital dönüşüm geçirmek tüm şirketler için karmaşık bir süreçtir ve örgütsel davranış, örgüt kültürü, yetenek yönetimi ve işe alım süreçleri ile liderlik becerileri üzerinde önemli etkileri olan işin yapılma biçiminde bir değişikliği içerir (Kane vd., 2017). Teknolojinin potansiyeline güvenerek organizasyonun değiştirilmesi ve sadece teknolojiyi organizasyonda uygulamak dijital dönüşüm anlamına gelmemektedir (Vial, 2021). Bunun için örgüt kültürü başta olmak üzere bazı örgütsel iş ve süreçleri değiştirmek gerekmektedir. Literatürde Nalbantoğlu (2021), dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerinde etkili olduğunu ve bu etkinin artarak devam edeceğini belirtmektedir. Yine Kiron ve Spindel (2019), dijital dönüşümün örgüt kültürünü, şirketin değer zinciri ve iş modellerinde değişikliğe yol açarak etkileyeceğini belirtmişlerdir. Son olarak Guerra ve arkadaşları (2023), işletmelerin dijital dönüşüm süreçlerinin örgütlerin kültürlerini değiştirdiğini ve dijital dönüşüm süreçlerinin yetenekli insanları çekmenin de önemli bir nedeni olduğunu belirtmişlerdir. Alt boyutlarda ise tüm alt boyutlar, birbirlerini *anlamlı* ve *pozitif* olarak etkilemektedir.

Araştırmanın ana hipotezlerinden bir diğeri olan ***H₂: Örgüt kültürü, dijital dönüşüm üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir*** ana hipotezi test edilmiş ve örgüt

kültürünün dijital dönüşüm üzerinde anlamlı ve pozitif bir etkisinin olduğu görülmüştür ($\beta=0,75$, $p=0,001$). Bu konuda Trenerry ve arkadaşları (2021), örgüt kültürü ve örgüt ikliminin dijital dönüşüm üzerinde ve süreçlerinde etkilerinin bulunduğunu belirtmişlerdir. Ayrıca yenilikçi ve iş birlikçi bir ortamın dijital dönüşümü desteklediği, geleneksel emir-komuta ve kontrol yapılarının ise dijital dönüşümü zorlaştırdığını bulmuşlardır. Diğer bir çalışmada Plekhanov ve arkadaşları (2022), örgüt kültürünün dijital dönüşümü hem hızlandırıcı hem de engelleyici olarak hizmet edebileceğini belirtmişlerdir. Son olarak Wang ve arkadaşları (2022), dijital örgüt kültürünün dijital liderlik üzerinde bir etkisinin olduğunu ve bu kapsamda da işletmeleri dijital dönüşümü uygulama noktasında desteklediğini bulmuşlardır.

Bu çalışmada, alt boyutlar bağlamında H_{1a} , H_{1b} , H_{1c} , H_{1d} , H_{1e} , H_{1f} , H_{1g} , H_{1h} , H_{2a} , H_{2b} , H_{2c} , H_{2d} , H_{2e} , H_{2f} , H_{2g} , H_{2h} , H_{3a} , H_{3b} , H_{4a} , H_{4b} , H_{4c} , H_{4d} alt hipotezleri test edilmiştir. H_{3a} hipotezi hariç tüm hipotezler kabul edilmiştir. Bu kapsamda araştırmanın alt hipotezlerine ait β katsayısı ve p değerleri sırasıyla şöyledir; H_{1a} : *Dijital liderlik, klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,651 ve $p<0,001$, H_{1b} : *Dijital liderlik, adokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,616 ve $p<0,001$, H_{1c} : *Dijital liderlik, pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,541 ve $p<0,001$, H_{1d} : *Dijital liderlik, hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,432 ve $p<0,001$, H_{1e} : *Dijital yetenekler, klan kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,400 ve $p<0,001$, H_{1f} : *Dijital yetenekler, adokrasi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,324 ve $p<0,001$, H_{1g} : *Dijital yetenekler pazar kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,300 ve $p<0,001$, H_{1h} : *Dijital yetenekler hiyerarşi kültürü üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,283 ve $p<0,001$ 'dir. H_{2a} : *Klan kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,348 ve $p<0,001$, H_{2b} : *Adokrasi kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,277 ve $p<0,001$, H_{2c} : *Pazar kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,239 ve $p<0,001$, H_{2d} : *Hiyerarşi kültürü, dijital yetenekler üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,262 ve $p<0,001$, H_{2e} :

Klan kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir hipotezine ait β katsayısı 0,646 ve $p<0,001$, **H_{2f}**: *Adokrasi kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,614 ve $p<0,001$, **H_{2g}**: *Pazar kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,524 ve $p<0,001$, **H_{2h}**: *Hiyerarşi kültürü, dijital liderlik üzerinde anlamlı bir etkiye sahiptir* hipotezine ait β katsayısı 0,416 ve $p<0,001$ 'dir. ANOVA analizinde ise örneklem grupları arası farklılıklara bakılmıştır ve sadece dijital yetenekler alt boyutunda örneklem grupları arasında anlamlı bir fark tespit edilememiştir (**H_{3a}** hipotezi, $p=0,246$). Alt hipotezlerle ilgili literatür çalışmalarına nitel analiz bulguları arasında yer verilmiştir.

➤ Nitel Analiz Bulguları:

İşletme Sahip ve Üst Düzey Yöneticileri Örneklem Grubu: İş süreçlerinin ve dijital dönüşümün asıl atölyesi yani uygulama sahası olan işletmelerde işletme sahip ve üst düzey yöneticileri görüşmeler sonucunda dijital dönüşüm yaşamaya çalıştıklarını, iş süreçlerinde dijitalleşme ve otomasyona geçtikçe çalışanları işten çıkarmaktansa onlara yeni dijital beceriler kazandırmaya çalıştıklarını ve böylece dijital dönüşüm süreçlerine adapte olmaya çalıştıklarını belirtmişlerdir. Çok az bir kısmı da dijital dönüşümün sonucu olarak işten çıkarmalara gittiklerini söylemişlerdir. Genel olarak işletme sahip ve üst düzey yöneticilerinin dijital dönüşümüne ve Toplum 5.0'a karşı bakış açıları olumsuz değildir ve bu iki kavrama yaşanması gereken süreçler olarak bakmaktadırlar. Bu örneklem grubu, Toplum 5.0'ın alt boyutları olarak **“insan odaklılık, çeviklik, verimlilik, sürdürülebilirlik, yenilikçilik, sosyal inovasyon ve farkındalık (bkz. “İşletme sahip ve üst düzey yöneticilerine ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt kod modeli” başlığı”** kavramlarını belirtmişlerdir. Bu örneklem grubunda öne çıkan kavramlar; *insan odaklılık, çeviklik ve verimlilik* kavramlarıdır. Bu kavramların öne çıkmasının sebebi ise işletmelerin doğası gereği bu tür kavramları bünyesinde barındırmasıdır. Bu noktada katılımcı cevaplarına bakıldığında zaman çalışanları ve müşterileri önceleyen, hızlı ve esnek karar alabilen ya da almayı hedefleyen, verimli ve kârlı olmayı amaç edinen cevaplar ön planda görülmektedir. İşletmeler, rekabet güçlerini artırmak için çeşitli paradoksal zorluklarla karşılaşmaktalar ve son zamanlarda adeta bir kaos içerisinde faaliyet

göstermektedirler. Covid-19 pandemi sürecinde yaşanan üretim ve lojistikteki sıkıntılar bu duruma ilişkin yakın tarihli bir örnektir. Diğer yandan işletmeler kaliteyi artırırken maliyetleri azaltmak, ürünü pazara sunma süresini kısaltmak, tüm tedarik zincirinin alt ve üst katmanlarını entegre etmek, yeni müşteri deneyimlerini anlamak ve verimli iş modelleri oluşturmak için dijital dönüşüm kilit bir rol oynayabilmektedir.

Bir şirketin çevikliği büyük ölçüde çalışanlarının davranışlarına bağlıdır. 1990'lar ve 2000'lerdeki yalın yönetim deneyimlerinin bir işletme genelinde başarılı bir şekilde uygulanmasının anahtarının örgüt kültürünü değiştirmek, başka bir deyişle çalışanlarının zihniyetini değiştirmek olduğu ortaya çıkmıştır (Liker ve Meiere, 2004). Aynı şey dijital dönüşüm ve yapay zekânın benimsenmesi için de geçerlidir. İşletmeler, kendi örgüt kültürlerini ele almadan sadece teknolojik hamleler yaparlarsa bir fayda elde edemeyeceklerdir. Kısaca dijital dönüşüm ve yapay zekâ, işletmelerde bir kültür değişikliği talep etmektedir. Çünkü kavramlar, henüz yeni olmakla birlikte makineler ve insanlar arasındaki siber-fiziksel ilişkiyi kökten değiştirmeye başlamıştır. YZ, makineleri pasif komut alıcılardan bilgili ve duyarlı iş birlikçi bir yapıya dönüştürmektedir. Bunu yaparken, kuruluşların çalışanlarına yönelik geliştirmeye çalıştığı dijital becerileri de dönüştürmektedir (Bettoni vd., 2021).

Akademisyenler Örneklem Grubu: Dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kavramlarının fikirsel aksiyon gösterdiği yerler üniversitelerdir buralarda çalışan akademisyenlerdir. Özellikle işletmelere ve kamuya yol gösterici bir rehber olarak akademisyenlerin kavramlarla ilgili yaptıkları çalışmalar önemli bir noktada durmaktadır. Bu bağlamda akademisyen katılımcılar, Toplum 5.0'ın alt boyutları olarak ***“insan odaklılık, çeviklik, yenilikçilik, sürdürülebilirlik, verimlilik, sosyal inovasyon ve farkındalık (bkz. “Akademisyenlere ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt modeli” başlığı”*** kavramlarını belirtmişlerdir. Akademisyenlerin konuyla alakalı farkındalıkları diğer örneklem gruplarına göre daha yüksek olup, bu alanda birçok akademik çalışma mevcuttur. Yine akademisyenlerde de *insan odaklılık* alt boyutu birinci sırada olup daha sonra *çeviklik* ve *yenilikçilik* alt boyutları ön plana çıkmıştır. Literatürdeki bir çalışmaya göre akademisyenler, bireysel ve kurumsal yetenekleri, örgütlerin dijital dönüşümde ustalaşmaları için temel bir araç olarak görmektedirler (Konopik vd., 2021). Bu kapsamda akademisyenler örneklem grubunda da *dijital*

yetenekler alt boyutunun daha ön plana çıktığı görülmüştür. Ayrıca akademisyenler, dijital yeteneklerin daha önemli olduğunu, dijital okur-yazarlık gibi bazı kıstasların akademisyenler için önemli olduğunu belirtmişlerdir. Yine örgüt kültürü bağlamında *pazar ve hiyerarşi kültürü* alt boyutları ön plandadır. Bu durum da kamunun geleneksel yapısının üniversitelerde de var olmasından ileri gelmektedir.

Kamu Çalışanları Örneklem Grubu: Kamu çalışanları katılımcıları hem işletmeleri hem de üniversiteleri bir iş birliği çerçevesinde bir araya getirebilecek güce sahip önemli bir aktördür. Bu kapsamda kamu, çıkartacağı başta yasal düzenlemeler olmak üzere dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kavramlarının yerleşmesi ve uygulamalarının yapılabilmesi için bazı aksiyomlara girmesi gerekmektedir. Bu kapsamda kamu çalışanları, Toplum 5.0'in alt boyutları olarak ***“insan odaklılık, yenilikçilik, verimlilik, sürdürülebilirlik, çeviklik, sosyal inovasyon ve farkındalık (bkz. “Kamu çalışanlarına ait Toplum 5.0 hiyerarşik kod-alt modeli” başlığı”*** kavramlarını belirtmişlerdir. En çok ulaşılan boyutlar ise *insan odaklılık, yenilikçilik ve verimlilik* kavramlarıdır. Kamu, genel olarak işletmelerin gelişen dijital teknolojik yeniliklere uyum sağlayabilmesi ve kültürlerinin de bu değişimi anlayabilmesi noktasında eğitimler vermekte, yeni yönetmelik ve kanun çalışmaları yapmakta ve piyasayı düzenleyecek çalışmaları paydaşlarının katılımıyla yürütmektedir. Genel olarak kamu sektöründeki dijital dönüşüm, kamu kuruluşları tarafından vatandaşa verilen hizmetlerin hızını ve kalitesi iyileştirmek, daha verimli hale getirmek ve vatandaşlar için tüm bu hizmetleri erişilebilir kılmak için teknolojiyi sürekli kullanma süreci olarak anlaşılmaktadır (Gasco-Hernandez vd., 2022: 237). Yine devamında örgütsel süreçleri, yapıyı ve kültürü değiştirmek, ortak üretimi mümkün kılarak, vatandaşları ve paydaşları dahil ederek değer oluşturmayı artırmak şeklinde de anlaşılmaktadır (Mergel vd., 2019; Gong vd., 2020). Bu bağlamda Gasco-Hernandez ve arkadaşları (2022), yerel yönetimler ile kurumsal kapasite üzerinde yaptıkları çalışmada yerel yönetimlerin dijital dönüşümü gerçekleştirmek için kurumsal kapasitelerini nasıl geliştirdikleri üzerinde durmuşlardır. Milano, Barselona ve Münih'te akıllı şehir girişimleri yoluyla üç dijital dönüşüm vakasını içeren karşılaştırmalı bir vaka çalışması sonucunda bu şehirlerin, esas olarak yönetimin boyutları (bir stratejiye, liderliğe ve özel bir birime sahip olmak) ve iş birliği (kamu-

özel ortaklıkları, vatandaşlarla iş birliği, diğer hükümet düzeyleriyle iş birliği) ile ilgili örgütsel kapasitelerinin belirli özelliklerini geliştirmek için kararlar aldıklarını ortaya koymuşlardır. Mergel ve arkadaşları (2019) gerçekleştirdikleri çalışmada Avrupa genelinde kamu yönetimindeki 40 dijital dönüşüm uzmanıyla görüşmeler yaptıktan sonra dijital dönüşümün, kamu kuruluşları ve paydaşları arasındaki ilişkileri geliştirmek, vatandaş memnuniyetini artırmak ve en önemlisi bürokratik ve örgütsel kültürlerini değiştirmek için büyük ölçüde teknolojiye dayanan ve devam eden kapsamlı bir örgütsel yaklaşım olduğu sonucuna ulaşmışlardır. Benzer şekilde, Gong ve arkadaşları (2020) dijital dönüşümün “kamu kuruluşlarının yapılarında, süreçlerinde ve/veya kültüründe, kurumların örgütsel yapılarını, kamu hizmetlerinden yararlanan vatandaşlar ile bunları sağlayan kuruluşlar arasındaki idari ilişkileri veya değişiklikleri içerebilecek köklü bir değişikliği” içerdiğini belirtmektedirler. Bu araştırmada kamu örneklem grubunun ifadelerine bakıldığında “*dijital dönüşüm bizde çevik karar almayı da sağladı aslında* (KK9)” ifadesi literatürde Gong ve arkadaşları (2020) tarafından da desteklenmektedir ve aynı çalışmada kamunun dijital dönüşüm sayesinde daha esnek ve çevik bir yapıya bürüneceği ifadesi yer almaktadır. Uysal Şahin (2021), Toplum 5.0 kavramının özellikle de kamu hizmetlerini dönüştüreceğini ve bu durumun da bir zorunluluk arz ettiğini belirtmiştir. Ayrıca kamunun Toplum 5.0’ın önündeki engelleri iyi analiz edip buna uygun bir şekilde yasal düzenlemeleri yapması gerektiğini, özellikle de altyapısal olarak (5G, YZ vb.) bazı hazırlıkların başlaması gerektiğini ortaya koymuştur. Son olarak Lin ve Xie (2023), kamu sektöründeki enerji şirketlerinin dijital dönüşümü diğer şirketlere göre daha fazla benimsediğini belirtmişlerdir.

Bu araştırmada tüm örneklem gruplarına ait kod ilişkilerine ve katılımcı cevaplarına bakılarak nitel analiz araştırma bulgularını destekleyen literatürdeki çalışmalara aşağıda yer verilmiştir:

- Sosyal inovasyon ile dijital dönüşüm arasında bir ilişki bulunmuştur (27 kod). Dijital dönüşüm yaşandıkça özellikle de işletmeler sosyal inovasyona katılımlarını artıracaklar ve toplumların problemlerine çözümler bularak Toplum 5.0 kavramının yaşanmasına katkıda bulunacaklardır (Carayannis ve Morawska-Jancelewicz, 2022: 3453). Diğer bir çalışmada ise Misuraca ve Pasi

(2019), yapay zekâ gibi yeni ortaya çıkan araç ve teknolojilerin mevcudiyeti ve erişilebilirliği ile sosyal inovasyon potansiyelinin daha da artacağını vurgulamaktadırlar.

- *Örgüt kültürü (adokrasi kültürü) ve yenilikçilik* arasında bir ilişki bulunmuştur (41 kod). Literatüre bakıldığında Naranjo-Valencia ve arkadaşları (2011) İspanya'daki şirketler üzerinde yaptıkları çalışmada örgüt kültürünün yenilikçilik üzerinde etkisinin olduğunu, alt boyutlar bağlamında ise özellikle de adokrasi kültürünün yenilikçiliği desteklediği, hiyerarşi kültürünün ise yenilikçiliğe engel olduğu ortaya çıkmıştır. Naranjo-Valencia ve arkadaşları (2016) gerçekleştirdikleri diğer bir çalışmada İspanyol örgütlerin yeniliği ile klan, adokrasi, pazar ve hiyerarşi kültürü arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Örgütsel yeniliği destekleyen en önemli kültürün adokrasi kültürü olduğunu ve bu kültürün dışa dönük, esnek ve dinamik olmasının bunda etkili olmasına karşın hiyerarşi kültürünün örgütsel yenilik üzerinde olumsuz bir etkiye sahip olduğu ve klan ile pazar kültürünün ise bir etkisinin olmadığı sonucuna ulaşmışlardır. Diğer bir çalışmada Tellis ve arkadaşları (2009), örgüt kültürünün uluslar ve işletmeler arasında radikal yeniliğin en güçlü itici gücü olduğunu bulmuşlardır. Bu yüzden örgüt kültürü ne kadar değişime uğrayabilir ve yenilikleri kabul edebilirse o örgütte radikal birtakım değişiklikler yaşanabilir. Diğer yandan *klan kültürü* ve *yenilikçilik* alt boyutları arasında bir ilişki bulunmuştur (32 kod). Bu bağlamda Colovic ve Williams (2020) ekip çalışması, sadakat, kişisel bağlılık ve özyönetim gibi grup kültürü (klan kültürü) özelliklerinin inovasyon için temel faktörler olduğunu iddia etmektedirler.
- *Örgüt kültürü ile verimlilik* arasında bir ilişki olduğu bulunmuştur (118 kod). Literatürde bu sonucu destekler nitelikte Cherian ve arkadaşları (2021) tarafından yapılan çalışmada çalışanların %69'unun örgüt kültürünün iş verimliliği üzerinde yüksek bir etkisi olduğunu düşündüklerini belirtmişlerdir.
- *Dijital dönüşüm ile verimlilik* arasında bir ilişki bulunmuştur (56 kod). Bu kapsamda Li ve arkadaşları (2022) tarafından yapılan bir çalışmada dijital

dönüşümün kurumsal verimlilik üzerinde olumlu bir etkiye sahip olduğu ortaya konulmuştur.

- *Dijital dönüşüm ile çeviklik* arasında bir ilişki bulunmuştur (63 kod). Bu durumu destekleyici olarak Staufen AG tarafından 2020'de yapılan bir araştırmaya göre, yüksek düzeyde dijitalleşmeye ve başarılı bir dijitalleşme stratejisine sahip şirketler, örneğin daha esnek ve çevik çalışarak ve pandemide kapatma sırasında faaliyetlerine devam ederek, pandeminin olumsuzluklarına daha iyi dayanabilmişlerdir. Ayrıca araştırmaya katılan şirketlerin %80'inden fazlası dijital dönüşüm ihtiyacını kabul etse de yalnızca %11'i bir dijitalleşme stratejisini başarıyla uygulamışlardır. Bu durumun da dijital bir lider, destek ve uzmanlığa açık bir ihtiyaç olduğunu göstermektedir (Staufen AG, 2020).
- *Örgüt kültürü* alt boyutları ile *çeviklik* arasında ilişki tespit edilmiştir (97 kod). Alt boyut olarak bakıldığında ise hiyerarşi, adokrasi, klan ve pazar kültürü alt boyutlarının sırasıyla çeviklik alt boyutuyla ilişkileri (22-28-28 ve 29 kez kod) oldukları görülmüştür. Bu sonuçları destekler nitelikte Felipe ve arkadaşları (2017), örgüt kültürünün çeviklik üzerindeki etkisine yönelik yaptıkları çalışmada klan kültürü, adokrasi kültürü ve hiyerarşi kültürünün çeviklik üzerinde pozitif bir etkisi olduğunu ancak pazar kültürünün çeviklik üzerinde herhangi bir etkisinin olmadığını ortaya koymuşlardır. Bu araştırmada pazar kültürü ile çeviklik arasında bir ilişki bulunmasına rağmen yukarıdaki çalışmada bir ilişki bulunamamıştır. Yine Batuk Ünlü ve Çalışkan (2022), yaptıkları çalışmada Cameron ve Quinn'e ait rekabetçi değerler modelini ele alarak örgüt kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiye bakmışlardır. Sonuç olarak sadece klan kültürünün çevikliği etkilediği, diğer kültürel alt boyutların bir etkisinin olmadığını belirtmişlerdir. Son olarak Basri ve Zorlu (2020), gerçekleştirdikleri çalışmada örgüt kültürü ile örgütsel çeviklik boyutları ve alt boyutları arasında genel olarak pozitif ve anlamlı bir ilişki bulmuşlardır. Bu kapsamda bu sonuçları destekleyici olarak Goncalves ve arkadaşları (2019) örgüt kültürü değerleri, inovasyon kültürü ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi belirlemek için Rekabet Değerler Modeli (RDM) ilişkisine bakmışlardır. Sonuç olarak kültürel farklılıkların şirketlerin

inovasyon kültürü çalışmalarını ve örgütsel çeviklik geliştirme becerilerini etkilediğini göstermektedir. Özellikle daha eski ve belli bir düzen sağlamış şirketler örgütsel çevikliğe doğru bir değişim sağlamakta zorlanmışlardır. Son olarak start-up girişimlerinin klan ve adokrasi kültürünü çevik bir kültüre entegre ettiklerini ve bunun da sürekli inovasyon büyümesine olanak sağladığını tespit etmişlerdir.

- *Sürdürülebilirlik ile örgüt kültürü* arasında bir ilişki bulunmuştur (72 kod). Bu noktada katılımcı ifadelerine bakıldığında “*Sürdürülebilir noktada da yani yaptığımız her çalışmayı hem öğrenecek, öğrendikten sonra da kendi mekânında onu uygulamaya dönüştürecek şekilde bir program yapmaya çalışıyoruz (Kİ4)*” ifadesi aslında örgüt kültürü ile sürdürülebilirlik arasındaki ilişkiyi göstermektedir. Bu bağlamda literatürde Grayson ve arkadaşları (2018) güçlü bir sürdürülebilirlik performansına sahip işletmelerin belirli ve kendine has bir organizasyon kültürü sergilediğini bulmuşlardır. Pek çok çalışma, sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt kültürünün, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal düzeyde etkili bir şekilde benimsenmesi için bir ön koşul olduğunu doğrulamaktadır (Islam vd., 2020). Diğer yandan dijitalleşme/dijital dönüşüm, dönüşümsel gücü nedeniyle çevresel olarak sürdürülebilir kalkınmanın (sürdürülebilirlik için dijitalleşme) bir aracı olarak tartışılmaktadır (Isensee vd., 2020). Son olarak dijital dönüşümün avantajından yararlanan işletmeler, yakın bir zamanda dijital çağın temel aktörleri olacaktır. Pek çok farklı iş kolunda dijitalleşme faaliyetlerinin artmasıyla birlikte sürdürülebilirlik kavramı da farklı bir anlam kazanmıştır. Bilinçli bir şekilde gerçekleşen bir dijital dönüşüm, bir işletmenin sürdürülebilirlik çabalarını, daha güvenli bir iş ortamı, daha az atık, daha yakın müşteri teması, daha güvenilir ürünler ve hizmetler, daha esnek bir tedarik zinciri ağı, adil ticaret standartlarının daha dikkatli denetimi vb. gibi farklı bakış açıları üzerinde desteklemektedir (Nebati vd., 2023). Bu bağlamda literatürdeki pek çok çalışma, sürdürülebilirlik odaklı bir örgüt kültürünün, sürdürülebilirlik ilkelerinin kurumsal düzeyde etkili bir şekilde benimsenmesi için bir ön koşul olduğunu belirtmektedir (Linnenluecke ve Griffiths, 2010; Islam vd. 2020).

- *Toplum 5.0 ve dijital yetenekler* arasında bir ilişki bulunmuştur (178 kod). Bu durumu destekler nitelikte literatürde Sułkowski ve arkadaşları (2021) yaptıkları çalışmada Yükseköğretimin kültürel değişimi ve dönüşümüyle ilgili Toplum 5.0'ın ve Ekonomi 5.0'ın rolü olduğunu ortaya koymuşlardır. Özellikle Toplum 5.0'ın değeri, iş birliği, öğrenme ve bilgi alışverişi için ileri teknolojilerin kullanılmasına dayanmakta olup bunun için dijital yeterliliklere sahip olmak gereklidir. Özellikle bireylerin ve kurumların dijital yeteneklerinin geliştirmeleri gerektiğini, bu sayede de Toplum 5.0'ın daha kolay bir şekilde benimsenebileceğini belirtmektedirler.
- *Sürdürülebilirlik ve dijital dönüşüm* arasında bir ilişki bulunmuştur (73 kod). Teknolojinin gelişmesiyle beraber veriyi toplamak ve değerlendirmek daha kolay hale gelmiştir. Örneğin Paris merkezli bir şirket, ofis içerisindeki belli başlı noktalara akıllı sensörler koyarak günlük kaç litre su içildiğinden kaç adet kâğıt kullanıldığına, merdivenlerden kaç kere çıkıldığından elektrik kullanımına kadar birçok veriyi toplamış ve ortak bir alanda sergileyerek çalışanların görmesini sağlamıştır. Bu şekilde hem sürdürülebilir politikalara destek vermiş hem de etkinlik ve verimlilik sağlanmıştır (Demir ve Ekin, 2021: 106). Toplum 5.0'ın temelinde dünya nüfusunun artması ile siber-fiziksel dünyada çevresel kirlilik, doğal felaketler ve teknolojinin getirdiği tehditler gibi birçok insanın günlük karşılaştığı tehditler ve olumsuzlukları en aza indirme düşüncesi yatmaktadır (Karaman, 2020: 335).
- *Yenilikçilik ve dijital dönüşüm* arasında bir ilişki bulunmuştur (73 kod). Bu kapsamda Lin ve Xie (2023), dijital dönüşümün yenilikçiliği etkilediği sonucuna ulaşmışlardır. Yine devamında *yenilikçilik ve dijital yetenekler* kapsamında bir ilişki bulunmuştur (30 kod). Bu kapsamda Zhen ve arkadaşları (2021), dijital yetenekler ile yenilikçilik arasında önemli bir bağlantının varlığını ortaya çıkarmışlardır. Diğer yandan yenilikçilik ve dijital liderlik arasında da bir ilişki bulunmuştur (yenilikçilik ve dijital liderlik ilişkisi- 36 kez kodlama). Bu bağlamda Wang ve arkadaşları (2022), dijital liderliğin yenilikçilik üzerinde olumlu bir etkisinin olduğunu belirtmişlerdir.

- *Örgüt kültürü ile dijital yetenekler* arasında bir ilişki bulunmuştur (117 kod). Bu kapsamda Zhen ve arkadaşları (2021), dijital organizasyon kültürü ve dijital yetenekler ile dijital inovasyon arasında önemli bir bağlantı olduğunu ortaya koymuşlardır.
- *Adokrasi kültürü ile dijital dönüşüm alt boyutları* arasında anlamlı ve pozitif bir etki bulunmuştur. Literatürde ise bu sonucu destekleyici olarak zayıf bir yenilikçilik kültürü ile finansal ve İKY eksikliğinin KOBİ'lerde dijital dönüşüm süreçlerinin önündeki temel engeller olduğu belirtilmiştir (Hein-Pensel vd., 2023). Yine Kane ve arkadaşları (2015), örgütleri dijital olarak yeniden tasarlama yeteneğinin büyük ölçüde uyarlanabilir ve yenilikçi bir kültürünü destekleyen ve dijitalleşmeyi iyi bilen yöneticiler tarafından oluşturulan net bir dijital örgüt kültürü strateji ile gerçekleştirileceğini belirtmektedirler.
- *Dijital liderlik ile örgüt kültürü alt boyutları* arasında anlamlı ve pozitif bir etki bulunmuştur. Buna benzer Rodríguez-Abitia ve Bribiesca-Correa (2021) eğitim kurumlarının dijital dönüşüm süreçlerinde sahip oldukları olgunluk düzeyini değerlendirmek ve bunları diğer endüstrilerle karşılaştırmak için bütünselik bir dijital dönüşüm modelinin uygulanmasını önermektedirler ve oluşturdukları modeli yükseköğretim kurumları için denemişlerdir. Diğer bir çalışmada ise Alrasheedi ve arkadaşları (2022) yaptıkları çalışmada dijital liderlik ile örgüt kültürü arasında bir ilişki olduğunu belirtmişlerdir. Yine dijital liderlik, örgüt kültürünü yeniliğe alıştırarak ve ekipleri yöneterek dijital bir kültür oluşturmaktadır ve bu yüzden örgüt kültürü için dijital liderlik bir gereklilik sonucuna ulaşmışlardır. Son olarak üniversitelerin muhtemelen etkili bir dijital liderlik eksikliği ve kültürdeki değişiklikleri yönetememe nedeniyle diğer sektörlerin gerisinde kaldığını ve bu yetersizlik durumunun yenilik ve finansal destekle olumsuz bir şekilde tamamlandığını ortaya koymuşlardır.
- *Dijital yetenekler ile adokrasi kültürü* arasında anlamlı ve pozitif bir etki bulunmuştur. Chang ve Hughes (2012), risk almayı, özgürlüğü ve özyönetimi teşvik eden bir kültür oluşturma organizasyon içinde yeniliğin ortaya çıkması açısından önemli olduğunu belirtmişlerdir. Konopik ve arkadaşları

(2021) dijital liderliği, öncelikle bir örgütte yeniliği teşvik eden örgüt kültürüne atıfta bulunan bir kavram olarak belirtmişlerdir. Merten ve arkadaşları (2022), başarılı bir dijital dönüşüm için örgüt kültürü, dijital yetenekler, dijital liderlik ve güncel bir BİT yapısının olmasını gerektiğini belirtmişlerdir. Kuruluşlar, dijital dönüşümü geçirmek için net bir stratejiye, uygun organizasyon yapısına, dijital yeteneklere, destekleyici organizasyon kültürüne ve uygun bir yönetim sistemine sahip olmalıdırlar (Naimi Sadigh vd., 2021).

Toplum 5.0 yapılanmasında tüm örneklem grupları düşünüldüğü zaman *insan odaklılık* alt boyutunun diğer alt boyutlara göre ayrıştığı ve hep ilk sırada yer aldığı görülmektedir. Bu sonuç, teknolojik gelişmelerin odak noktasının Endüstri 4.0'ın getirdiği üretimde verimlilikten insan odaklılığa yani çalışanlara kaydığını gösteren bir sonuçtur. Özellikle Toplum 5.0'ın anlamlandırılabilmesi ve zihinlere yerleşmesi için kurumların dijital dönüşüm faaliyetlerine başlamaları ve bunun için de bir nevi ön şart olarak örgüt kültürlerini bu tür yeniliklere hızlıca adapte edebilmeleri ve yeniliklere açık olmalıdırlar. Tüm bu sonuç ve tartışma kısmı aşağıdaki Çizelge 4.35'te özet olarak gösterilmiştir.

Çizelge 4.35. Sonuçlara dair özet çizelge

Yöntem	Analizler	İşletme Sahip ve Üst Düzey Yöneticileri	Akademisyenler	Kamu Çalışanları
Karma Yöntem	Nicel Analiz	Bazı kavramlara ait farkındalıklar sorusunda en çok bilinen kavram Endüstri 4.0 (132 kez) olmuştur. En az bilinen kavram ise Endüstri 5.0/Toplum 5.0 (54 kez) olmuştur. Bu grup Endüstri 5.0/Toplum 5.0 kavramlarıyla ilgili en az farkındalık düzeyine sahip gruptur. İşletmeler, temelde gelir getirici süreçleri takip ettikleri için ve Toplum 5.0 gibi kavramlar da henüz çok yeni olduğu için konuyla alakaları sınırlı kalmıştır.	Bazı kavramlara ait farkındalıklar sorusunda en çok bilinen kavram Endüstri 4.0 (126 kez) olmuştur. En az bilinen kavram ise Endüstri 5.0/Toplum 5.0 (92 kez) olmuştur. Bu grup Endüstri 5.0/Toplum 5.0 kavramlarıyla ilgili en çok farkındalık düzeyine sahip gruptur. Özellikle akademisyenlerin konularla alakalı birçok çalışmaları mevcuttur. Bu yüzden de farkındalıkları daha yüksektir.	Bazı kavramlara ait farkındalıklar sorusunda en çok bilinen kavramlar dijital dönüşüm (115 kez) ve Endüstri 4.0 (115 kez) olmuştur. En az bilinen kavram ise Endüstri 5.0/Toplum 5.0 (65 kez) olmuştur. Bu grupta, kavramla ilgili farkındalık düzeyi ne işletme sahip ve üst düzey yöneticileri gibi az ne de akademisyenler kadar fazladır. Özellikle vatandaş odaklı ve sürdürülebilirlik gibi kavramlar bu grupta daha çok önem taşımaktadır.

Çizelge 4.35.'in devamı

Gerçekleştirilen YEM analizine göre dijital dönüşüm ve örgüt kültürü birbirlerini etkileyen iki kavram olarak çıkmıştır ($\beta=0,75$).			
Dijital dönüşüm ve örgüt kültürü arasındaki etkileşime bakıldığında H₁ ve H₂ ana hipotezleri ile ana ve alt hipotezlerden H_{3a} hipotezi hariç tüm hipotezler kabul edilmiştir.			
ANOVA analizinde, işletme sahip ve üst düzey yöneticileri grubu, diğer örneklem gruplarına göre biraz daha farklılaşmıştır. Akademisyenler ve kamu çalışanları grubu birbirine daha yakın çıkmıştır. Bu duruma üniversitelerin de bir kamu kurumu olarak hareket etmesi sebep olmuştur denilebilir. İşletmeler daha çok özel sektör mantığıyla hareket ettiği için ANOVA analizlerinde biraz daha diğer örneklem gruplarına göre farklılaşmıştır.			
Nitel Analiz	İşletme sahip ve üst düzey yöneticileri için verimlilik ve çeviklik gibi kavramlar ön plandadır. Özellikle dijital dönüşümün iş süreçlerinde meydana getirdiği yenilikler ve dönüşüm, işletmeleri kültürel bazı değişikliklere de itmektedir. Diğer yandan dijital dönüşüm işletmeler için kârlılık , yenilik , sürdürülebilirliğin yanında çeviklik sağlamaktadır.	Akademisyenler için pazar odaklılık ve hiyerarşik bir yapı önemlidir. Özellikle dijital dönüşümün örgüt kültürünü etkilemesi noktasında birbirlerini etkilediği yönünde çıkarımlar mevcuttur. Akademisyenler hem öğrencilere eğitim verme noktasında hem de evrak vb. konularında hızlılık ve kolaylık sağladığı için dijital dönüşümü desteklemektedirler. Ayrıca Toplum 5.0'ın farkındadırlar ve yenilikçilik , sosyal inovasyon ve insan odaklılığı gibi kavramlara daha çok odaklanmış durumdadırlar.	Kamu çalışanları için insan (vatandaş) odaklılık , verimlilik ve hiyerarşi kültürü ön plandadır. Ayrıca dijital yetenekler kısmı da diğer önemli bir noktadır. Kamu her ne kadar hiyerarşik yapısını korusa da daha genç çalışanlarla birlikte biraz daha çevik ve yenilikçi bir yapıya bürünebilir. Kamu, hizmetlerini dijitalleştirerek daha etkili ve verimli bir çalışma gerçekleştirmektedir.

Araştırma kapsamında ortaya konulan nicel ve nitel analizler bağlamında Toplum 5.0 kavramı oldukça yeni bir kavram olup 2016 yılından beri süregelen ve üstünde durulan bir kavramdır. Kavramla ilgili literatür henüz yeni yeni oturmaktadır. Bu bağlamda 2023 Şubat itibarıyla Web of Science veri tabanında kavram tarandığı zaman toplamda 507 çalışma (sadece 225 tanesi makale) karşımıza çıkmaktadır. Bu da kavramın akademi dünyasında tanınıp üzerinde yavaş yavaş durulduğu, ancak aynı farkındalığın henüz işletmelerde ve kamuda görmenin çok mümkün olmadığını göstermektedir.

Sonuç olarak bu araştırmada karma yöntem kullanılarak dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve Toplum 5.0 konularının daha iyi anlaşılması ve bireyleri ve örgütleri nasıl etkiledikleri ortaya konulmaya çalışılmıştır. Araştırmanın nicel yöntem kısmında dijital dönüşüm ve örgüt kültürü boyutlarının karşılıklı olarak birbirlerini etkiledikleri, alt boyutlar bağlamında da birbirlerini etkiledikleri ve ANOVA analizindeki bir hipotez hariç ($H_{3a} = \text{"Dijital yetenekler, gruplar arası farklılık göstermektedir"}$ hipotezi reddedilmiştir) tüm hipotezler yapılan analizler sonrasında kabul edilmiştir. Araştırmanın nitel yöntem kısmında ise nicel analiz sonucunda elde edilen bulgular, katılımcıların görüşleri doğrultusunda derinlemesine incelenmiş ve nicel analiz bulgularını destekleyen sonuçlara ulaşılmıştır. Sonuç olarak hem Toplum 5.0 yapılanmasında dijital dönüşüm ve örgüt kültürünün etkisi olduğu hem de ele alınan üç değişkenin de birbirini etkilediği, Toplum 5.0 anlayışının yapılanmasında örgütlerin dijital dönüşüm destekli bir kültürel değişim yaşamaları, özellikle de çalışanlara başta dijital okur-yazarlık olmak üzere belli başlı eğitimlerin verilmesi ve kamu destekli üniversite-sanayi iş birliklerinin artırılması gerektiği sonucuna ulaşılmıştır. Çünkü bu araştırmada henüz 2016 yılında ortaya atılan ve daha yeni bir kavram olan Toplum 5.0'ın anlamlandırılması, bireylere, toplumlara, işletmelere ve kamu sektörüne etkileri, kavramın ne gibi yenilikler ya da farklılıklar getireceği, dijital dönüşüm ve örgüt kültürü de işin içine katılarak incelenmeye çalışılmıştır. Ülkeler tarafından da farkında olunan ve akademisyenlerin de birçok çalışma gerçekleştirdiği ve üstünde durduğu disiplinlerarası bir kavramdır.

Bu araştırma, Toplum 5.0 kavramını ortaya koyan ve bunun yanında dijital dönüşüm ve örgüt kültürü kavramlarını da işin içine alarak üç kavramı da araştıran bir araştırma olduğu için önceki çalışmalardan ayrılmaktadır. Sonuç olarak dijital dönüşüm ve örgüt kültürü etkileşimi, Toplum 5.0 yapılanmasında önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle araştırmanın nitel boyutunda kavramlar arasında oluşturulan model ve ilişkiler hem dijital dönüşümün hem de örgüt kültürünün Toplum 5.0 yapılanmasında önemli derecede rollerinin olacağı sonucuna ulaşılmıştır. Devamında ülkemizde Toplum 5.0 yapılanması henüz ilk aşamadadır ve tamamlanmamıştır. Zengin ve arkadaşları (2021) Türkiye'nin Toplum 5.0 ve Endüstri 4.0 alanında öncü bir felsefeye sahip olmadığını ve güncelliğini yitirmiş süreçlere odaklanarak herhangi

bir ilerleme kaydedemediğini ortaya koymuşlardır. Toplum 5.0 kavramı oldukça yeni bir kavram olup uygulama aşamasının ilk döneminde olduğu için kavramla ilgili bazı eksiklikler, açıklıklar ve tamamlanması gereken bazı noktalar bulunmaktadır. Bunlarla ilgili öneriler aşağıda sıralanmıştır. İlk önce genel öneriler verilmiş, daha sonra özel olarak işletmeler ve işletme sahip ve üst düzey yöneticilerine, üniversiteler ve akademisyenlere, kamu ve kamu çalışanlarına öneriler sıralanmıştır.

Genel Öneriler

- Bu araştırmadan sonra yapılacak çalışmalarda örneklem sayısı veya örneklem grubu artırılabilir.
- Fiziksel çalışma, yerini daha çok zihinsel işlere bırakacaktır. Bu yüzden buna göre hareket edip eğitim sistemi başta olmak üzere yeni dersler ve müfredatlarla bireyler desteklenmelidir. Bu dersler özellikle kodlama, yapay zekâ, robotik, analitik düşünme, dijital okuryazarlık, hayal gücünü destekleyici içerikli dersler olmalıdır.
- Birçok meslek ya da unvan yavaş yavaş ortadan kalkarken yerine yeni birçok meslek ve unvan gelmektedir. Bu değişimi yakalamak için kamu-özel iş birlikleri artmalı, eğitim sektöründe ilkokuldan başlayarak üniversiteye kadar dijital teknolojileri anlatacak dersler ve eğitim müfredatı ortaya konulmalıdır.
- Çalışma şekilleri teknolojinin hızı doğrultusunda değişmektedir. Uzaktan çalışma ya da yarı zamanlı-hibrit çalışma gibi yeni çalışma modellerine adaptasyon önemlidir. Bu tarz modellere uyum için gerekli hazırlıklar yapılmalıdır. Sadece işletmeler değil, üniversite ve kamu da buna ayak uydurmak için gerekli önlemleri almalıdır.
- Bu araştırmada dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 kavramlarının olumsuz yanlarına pek değinilmemiştir. Başka bir çalışmada kavramların biraz daha felsefik boyutlarına değinilebilir ve bu bağlamda bir tez ortaya konabilir. Ayrıca bu tür kavramların mesleklerin yok oluşu, dilleri, dinleri ya da inanışların üzerinde etkileri, ekonomik resesyonlar ya da çöküşler/krizler gibi bazı olayları da doğuracağı unutulmamalıdır.
- Hem sanayi ve/veya ticaret odasına üye hem de işletmelerde görevli kişiler hem politika yapıcı olarak hem de bunları uygulayıcılar olarak dijital dönüşüm

ve Toplum 5.0 konularında önemli roller üstlenebilirler. Özellikle bu gibi kurumlarda ortaya çıkacak ve özel sektöre yön verecek rapor ve uygulamalar önem arz etmektedir.

- Türkiye açısından Toplum 5.0'a geçiş henüz ilk aşamadır. Bunun için eğitimden sağlığa, ekonomiden sosyal politikalara kadar birçok alanda yasal düzenlemelerin yapılması, ekonomik maliyet açısından teşvikler verilmesi ve kamunun ve paydaşlarının (özellikle STK'lar) ortak bir iş birliğine gitmesi gerekmektedir.
- Toplum 5.0 toplumdaki tüm paydaşları ve aktörleri bir araya getirerek onların çıkarlarını ön planda tutmaktadır. Bu bağlamda tüm paydaşların ve aktörlerin yeni çıkan toplumsal ve ekonomik düzende katılımcı bir bakış açısıyla yer almaları gerekmektedir.

İşletmeler ve İşletme Sahip ve Üst Düzey Yöneticilerine Öneriler:

- İşletmeler kendilerini dijitalleşme ve dijital dönüşüm başta olmak üzere dünya üzerinde hızla gelişen yeni trendlere kendilerini adapte etmeli, bu tür konularda kendilerini revize etmelidirler.
- Fiziksel çalışmanın etkisinin giderek azalması ve bunun yerine zihinsel birtakım faaliyetlerin ön plana geçmesi sonucu başta işletme sahip ve yöneticileri olmak üzere yeni çalışma şartları tartışılmalı, diğer paydaşlar da düşünülerek önlemler alınmalıdır.
- İşçilik maliyetlerindeki düşüşlerle beraber üretilen mal ve hizmetlerin ucuzlaması, birçok mesleğin ya yok olması ya da değişerek gelişmesi ve dönüşmesi ve yeni mesleklerin ortaya çıkması, çalışma süreleri bakımından kısa süreli çalışmalar ya da yazı zamanlı-uzaktan çalışma şekillerinin yaygınlaşması gibi etkenlere yönelik stratejik planlar hazırlanmalı, örgütlerin özellikle kültürel değişimleri (değişim, direnç vb.) hızlandırılmalı ve yönetilmelidir.
- Tüm bunların yanında toplumların ve şirketlerin yaşam şekilleri, örgüt kültürü yapıları, liderlik yapıları vb. gibi yapıları da köklü bir değişikliğe ve dönüşüme uğrayacak olmasından dolayı işletmeler, kendilerini geleceğe hazırlamak adına bugünden dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 gibi rekabet açısından öne

geçebilecek yatırımlarına başlamalı ve bu konularda rekabet edebilecek düzeylere gelmelidirler.

- Özellikle KOBİ'lere ayrı bir önem verilmeli, start-up tarzı işletmeler hem yerele hem de globale açılmalı ve desteklenmelidir.
- Dijital yetkinlikler bağlamında hızla değişen ve dönüşen dünyaya ayak uydurmak için çalışanların ve yöneticilerin dijital yetkinliklerinin artırılması gerekir. Bu kapsamda başta KOSGEB, Kalkınma Ajansları gibi kamu kurum ve kuruluşlarıyla bağlantılar kurularak iş başı eğitimi gibi eğitimler verilmelidir. Ayrıca ileri düzey sayısal yetkinlikler, çalışanlara sağlanmalıdır.
- Dijital dönüşüm ve Toplum 5.0 dönüşümüyle beraber işçilik maliyetlerinin düşmesi beklenmektedir. Bu da vasıfsız çalışanların yavaş yavaş ortadan kaybolacağı anlamına gelmektedir. Bu kapsamda çalışanların kendilerini yetkinlik bakımından, dijital okur-yazarlık bakımından, dijitalleşmeyi kendi amaçlarını uğruna kullanmak açısından yetiştirmesi gerektiğini göstermektedir.
- Sanayi ve ticaret odaları, dijital dönüşü eğitimleri vermelidirler. Ayrıca model fabrika gibi seçeneklerin çoğaltılması ve buradaki eğitimlerin işletmelere yaygınlaştırılması, bu gibi yerlerin yasal düzenlemelerinin yapılması gerekir.

Üniversiteler ve Akademisyenlere Öneriler:

- Akademisyenler, takip ettikleri yeni kavramları (dijital dönüşüm, Toplum 5.0, Endüstri 5.0 gibi) iş başı eğitim, üniversite-sanayi iş birlikleri, çeşitli projeler gibi çalışmalarda işletmelere duyurmalıdırlar ve böylece kendi farkındalıklarını daha genele yayabilirler.
- Akademisyenler, üniversite-sanayi iş birliği çerçevesinde daha çok yer almalı ve dijital dönüşümü işletmelere anlatabilmelidirler. Bu kapsamda kamunun bazı yönetmeliklerle bu gibi girişimleri desteklemeleri gerekmektedir.
- Akademisyenler, daha çok özel sektörde ve işin mutfağında yer almalıdırlar. Bunun için yasaların ve yönetmeliklerin güncellenmesi gerekmektedir. Bu sayede akademik camiada yeni ortaya çıkan bir Ar-Ge gelişmesinin hızla işletmelere entegre edilmesi süreci daha kolay hale gelecektir.

- Üniversitelerin Ar-Ge merkezleri, inovasyon merkezleri, kuluçka merkezleri, teknoparkları gibi yerleri işletmelerle ortak kullanılmalı, özellikle de KOBİ'lerdeki çalışanlar buralarda eğitilmelidirler.
- Uluslararası iş birlikleri geliştirilerek hem yerel yönetimler/kamu hem de işletmeler için iyi uygulama örneklerini ülkemizde uygulamadılar.
- Özellikle 18-25 yaş arası gençliğin üniversitelerde okuduğu göz önünde bulundurulursa, bu yaş aralığına farkındalık eğitimleri vermeli, dijital dönüşüm başta olmak üzere ders içeriklerine ya da yeniden bir ders olarak kavramsal farkındalık dersleri koymalıdır.

Kamu ve Kamu Çalışanlarına Öneriler:

- Kamu, başta yasal düzenlemeler ve maddi olanaklar olmak üzere kendi üzerine düşenleri yapmalı ve işletmelerle kamu kurumları arasında bir köprü oluşturmak için çalışmalar yapmalıdırlar.
- Yine kamu, Toplum 5.0 ve dijital dönüşüm için gerekli altyapı olanaklarını sağlamalıdır. Bunun için 5G, YZ gibi teknolojiler başta olmak üzere birçok yeni teknolojiye uygun altyapı ve üstyapı oluşturmalıdır.
- Özel sektöre dijital dönüşüm noktasında destek vermeli, akademisyenleri bu alanda teşvik etmelidir.
- Özellikle Toplum 5.0 bağlamında kamu, öncü bir oynayıp tüm paydaşlarının daha insan odaklı bir yaklaşım sergilemelerine ve teknolojinin insanlık yararına kullanılmasına öncülük edebilmelidir. Bu konuda daha yeşil bir dönüşüm için doğayı kullanmada bazı değişimleri zorlamalıdır.
- Dijital yetkinlikler bağlamında hızla değişen ve dönüşen dünyaya ayak uydurmak için kamu, bünyesindeki çalışanların ve yöneticilerin dijital yetkinliklerini artırması gerekir.
- Sanayi ve Ticaret odaları, model fabrika gibi uygulama merkezleri çoğaltmalı, buralara işinin ehli olan liderler/dijital liderler atamalı ve özellikle de KOBİ'lere destek sağlamalı ve eğitimler vererek yalın üretimi desteklemeli, devamında ise dijitalleşme ve dijital dönüşüm aşamalarına geçmelidirler.
- Kamu, tüm kurumlarda teknoloji temelli bir dönüşümün sağlanması için gerekli altyapıyı sağlamalıdır. Ayrıca başta siber güvenlik olmak üzere

teknolojinin getirdiği bazı güvenlik durumlarına karşı çalışanlarına eğitimler vermelidir.

Bu araştırmanın sınırlılıkları arasında çalışmada amaçlı örneklem kullanıldığı için örneklemleme ulaşma zorluğu, örneklem konuyu anlama ve cevap verme durumlarında yaşanan zorluklar, üç farklı örneklem grubu ile çalışılması ve özellikle de Toplum 5.0 kavramının çok yeni oluşu yer almaktadır. Verilerin Covid-19 pandemisinin etkisinin devam ettiği bir süreçte toplanması bir başka sınırlılık nedeni olmuştur. Ayrıca işletme sahip ve st düzey yöneticileri rneklemi için nicel araştırmanın kavramsal modelindeki değişkenlere sahip olan işletmelerden, bulguların genelleştirilebilmesine olanak tanıyacak büyüklükte verinin elde edilmesi bir diğer sınırlılıktır. Araştırmanın kapsamı dikkate alındığında toplanacak verilerin içeriğinin genişliği büyük bir örneklemden verinin elde edilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, İç Anadolu Bölgesi'nde yer alan Ankara, Eskişehir, Kayseri ve Konya Sanayi Odalarının, bu illerin Ticaret Odalarından ayrı olmalarından dolayı araştırma kapsamına alınmıştır. Daha sonra gerçekleştirilecek çalışmalarda örneklem sınırı ya da sayısı genişletilebilir. Maliyet ve zaman konuları da ayrı bir sınırlılık oluşturmuştur.

KAYNAKÇA

- ABU-JARAD**, Ismael Y., Nor'aini Yusof and Davoud Nikbin (2010). "A review paper on organizational culture and organizational performance", **International Journal of Business and Social Science**, 1(3), 26-46.
- ADAMS**, Mackenzie (2017). "Big data and individual privacy in the age of the internet of things", **Technology Innovation Management Review**, 7(4), 12-24.
- ADEJARE**, Bimbo O. et. al. (2022). "COVID-19 pandemic and business survival as mediation on the performance of firms in the FMCG-sector", **Athens Journal of Business & Economics**, 8(3), 239-260.
- ADLER**, Nancy J. (1997). **International Dimensions of Organizational Behavior**, 3rd ed. Ohio: South-Western College Publishing.
- AHMAD**, Moid U. And James Murray (2019). "Understanding the connect between digitalisation, sustainability and performance of an organisation". **International Journal of Business Excellence**, 17(1), 83-96.
- AKIN**, Nisa, Evrim M. Akyol ve Olca S. Dalkılıç (2021). "Akademik yayınlar ışığında Toplum 5.0 kavramına ilişkin bir değerlendirme", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 35(2), 577-593.
- AKINCI VURAL**, Beril ve Gül Coşkun (2007). **Örgüt Kültürü**, Ankara: Nobel Yayın Dağıtım.
- AKTAN**, Ertuğrul (2018). "Büyük veri: Uygulama alanları, analitiği ve güvenlik boyutu", **Bilgi Yönetimi Dergisi**, 1(1), 1-22.
- AKTAŞ**, Celalettin (2007). "Enformasyon toplumu bağlamında Türkiye", **Selçuk İletişim**, 4(4), 181-193.
- ALLAIRE**, Yvan and Mihaela Firsirotu (1984). "Theories of organizational culture", **Organization Studies**, 5(3), 193-226.
- ALRASHEEDI**, Naimah S., David Sammon and Stephen McCarthy (2022). "Understanding the characteristics of workforce transformation in a digital transformation context", **Journal of Decision Systems**, 31(1), 362-383.
- ALVESSON**, Mats, Martin Blom and Stefan Sveningsson (2016). **Reflexive Leadership: Organising in an Imperfect World**, Sage.
- ALZOUBI**, Abed E., Firas J. Al-Otoun and Abdel K. F. Albataineh (2011). "Factors associated affecting organization agility on product development", **International Journal of Research and Reviews in Applied Sciences**, 9, 503-515.
- APTE**, Mahadev (1994) "Language in sociocultural context", In: **R. E. Asher (Ed.), The Encyclopedia of Language and Linguistics**. Vol.4 (pp. 2000-2010). Oxford: Pergamon Press.

- ARAYA**, Roberto, Masami Isoda and Orlando González (2020). “A framework for computational transitioning to a super smart thinking in preparation for society”, **In Journal of Southeast Asian Education The Official Journal of SEAMEO**, 1, 1-17.
- ARI**, Emin S. (2021). “Süper akıllı toplum: Toplum 5.0”, **Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 23(1), 455-479.
- ARMSTRONG**, March (1990). **Management Processes and Functions**, London: IPM House.
- ARSOVSKI**, Slavko (2019). “Quality of life and society 5.0”, **In 13th International Quality Conference** (pp.397-404).
- ARİLTÜRK**, Ayşe (2020). “Dijital dönüşüm bağlamında dijital liderlik ve dijital liderler”, Ercan Karaçar, Özgür Kıran (Ed.), **İçinde Sosyal Bilimlerde Güncel Konular ve Araştırmalar**, (ss. 203-226), Konya, Çizgi Kitabevi Yayınları.
- ASLAM**, Farhan et al. (2020). “Innovation in the era of IoT and Industry 5.0: Absolute innovation management (AIM) framework”, **Information (Switzerland)**, 11(2), 1-24.
- ATKINSON**, Philip E. (1997). **Creating Culture Change: Strategies For Success**. Rushmere Wynne Limited.
- ÁVILA-GUTIÉRREZ**, Maria J., Francisco Aguayo-González and Juan Ramón Lama-Ruiz (2022). “Framework for the development of affective and smart manufacturing systems using sensorised surrogate models”, **Sensors**, 21(7), 1-37.
- AYDINLI**, Halil İ. (2003). “Örgüt kültürünün yönetim açısından önemi”, **Bilgi Sosyal Bilimler Dergisi**, (2), 79-99.
- AYGÜN**, Doğuş (2021). **Türkiye’deki KOBİ’lerin Endüstri 4.0 Faaliyetleri Açısından ERP Kullanım Düzeylerini Etkileyen Faktörlerin Analizi**, İstanbul Üniversitesi, Doktora Tezi.
- AYTAN**, Ozan A. (2021). “Hareketli avcı-toplayıcı grupların yaşam biçimiyle yerleşik çiftçi toplulukların yaşam biçim arasındaki insan-mekân ilişkisinin mukayesesi”, **Kahramanmaraş Sütçü İmam Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 18(2), 979-1012.
- BADIA**, Eulàlia, Joaquin Navajas and Josep-Maria Losilla (2020). “Organizational culture and subcultures in the spanish nuclear industry”, **Applied Sciences**, 10(10), 1-25.
- BAGOZZI**, Richard P. and Youjae YI (1988), “On the evaluation of structural equation models”, **Journal of the Academy of Marketing Science**, 16(1)1, 74-94.
- BAI**, John J. et. al. (2021). **Digital resilience: How work-from-home feasibility affects firm performance**, (No. w28588), National Bureau of Economic Research.
- BALDOCK**, John et. al. (Eds.). (2011). **Social Policy**. Oxford University Press.

- BALLESTAR**, María Teresa, et al. (2021). “Productivity and employment effects of digital complementarities”, **Journal of Innovation & Knowledge**, 6(3), 177-190.
- BAREGHEH**, Anahita, Jennifer Rowley and Sally Sambrook (2009). “Towards a multidisciplinary definition of innovation”, **Management Decision**, 47(8), 1323-1339.
- BARIŞ**, Zafer (2021). **Yiyecek içecek işletmelerinin üretim ve servis sürecinde dijital dönüşüm: Gaziantep ili durum analizi**, Aydın Adnan Menderes Üniversitesi, Doktora Tezi.
- BARNHAM**, Chris (2015). “Quantitative and qualitative research”, **International Journal of Market Research**, 57, 837-854.
- BASRİ**, Suzan ve Kürşad Zorlu (2020). “Örgüt kültürü algısının örgütsel çeviklik üzerindeki etkisinin incelenmesi”, **Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 20(39),147-164.
- BATUK ÜNLÜ**, Sevgin ve Tuğçe N. Çalışkan (2022). “Agile organisations as part of digital transformation: The relationship between corporate culture and agility in Turkish context”, **Pamukkale Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 53, 315-324.
- BAYRAKÇI**, Serkan ve Haldun Narmanlıoğlu (2021). Dijital yetkinlikler bütünü olarak dijital okuryazarlık: Ölçek geliştirme çalışması”, **Düşünce ve Toplum Sosyal Bilimler Dergisi**, 4, 1-30.
- BAYRAMOĞLU**, Gökben ve Elif Hasdemir (2021). “Toplum 5.0 ve aile işletmeleri”, **İçinde O. Yılmaz ve Ö. Çark (Ed.), Aile İşletmelerinde Dijital Teknolojiler** (1.Basım, ss. 33-62), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- BELIAS**, Dimitrios and Koustelios Athanasios (2014). “Organizational culture and job satisfaction: A review”, **International Review of Management and Marketing**, 4(2), 132-149.
- BENSON**, Lyle E. (2018). “Leadership skills in the digital age: Implications for university business schools”, **Journal of Eastern European and Central Asian Research**, 5(2), 80-89.
- BEN-ZVI**, Tal and Jerry Luftman (2022). “Post-pandemic IT: Digital transformation and sustainability”, **Sustainability**, 14(22), 1-11..
- BERG**, Bruce L. and Howard Lune (2019). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, (Çev. Asım Arı), Konya: Eğitim Yayınevi.
- BETTONI**, Andrea, et al. (2021). “An AI adoption model for SMEs: A conceptual framework”, **IFAC-PapersOnLine**, 54(1), 702-708.
- BİLGİ TEKNOLOJİLERİ VE İLETİŞİM KURUMU**, (2021). “**Toplum 5.0**”, Sektörel Araştırma ve Strateji Geliştirme Dairesi Raporu, <https://www.btk.gov.tr/uploads/pages/arastirma-raporlari/toplum-5-0-arastirma-raporu.pdf>, (Erişim Tarihi: 10.03.2021), 1-35.

- BHATT**, Ganesh D. (2000). "Information dynamics, learning and knowledge creation in organizations", **The Learning Organization**, 7(2), 89-98.
- BLENGINI**, Maria. V. (2020). **Explorative case study on the digital transformation of Austrian SMEs with digitalization in place, with a focus on their organizational culture**, Johannes Kepler University, Master Thesis.
- BOYNTON**, Andrew C., and Robert W. Zmud (1987). "Information technology planning in the 1990's: Directions for practice and research", **MIS Quarterly**, 11(1), 59-71.
- BOZKURT**, Aras ve diğerleri (2021). "Dijital bilgi çağı: Dijital toplum, dijital dönüşüm, dijital eğitim ve dijital yeterlilikler", **Açıköğretim Uygulamaları ve Araştırmaları Dergisi**, 63(2), 35-63.
- BROCK**, Jürgen K.U. and Florian Wangenheim (2019). "Demystifying AI: What digital transformation leaders can teach you about realistic artificial intelligence", **California Management Review**, 61(4), 110-134.
- BROWN**, Timothy A. (2015). **Confirmatory Factor Analysis For Applied Research**. Guilford publications.
- BRYMAN**, Alan and Emma Bell (2011). **Business Research Methods**. 3rd Edition, Oxford University Press, Oxford.
- BRYNDIN**, Evgeny (2018). "System synergetic formation of Society 5.0 for development of vital spaces on basis of ecological economic and social programs", **Annals of Ecology and Environmental Science**, 2(4), 12-19.
- BURNES**, Bernard and Bill Cooke (2013). "Kurt Lewin's field theory: A review and re-evaluation", **International Journal of Management Reviews**, 15(4)4, 408-425.
- BUSCHGENS**, Thorsten, Andreas Bausch, and David B. Balkin (2013). "Organizational culture and innovation: A meta-analytic review organizational culture and innovation: A meta-analytic review", **Journal of Product Innovation Management**, 30(4), 763-781.
- BUTLER**, Tom (2020). "What's next in the digital transformation of financial industry?", **IT Professional**, 22(1), 29-33.
- BUVAT**, Jerome et al. (2018). "The digital culture challenge: Closing the employee-leadership gap", **Capgemini Digital Transformation Institute Report**, 1-32.
- BÜYÜKÖZTÜRK**, Şener (2010). **Sosyal Bilimler İçin Veri Analizi El Kitabı**, Ankara: Pegem Akademi Yayıncılık.
- CALDWELL**, Raymond (2003). "Models of change agency: A fourfold classification", **British Journal of Management**, 14, 131-142.
- CAMERON**, Kim S. and J. Freeman (1991). "Cultural congruence, strength and type: Relationships to effectiveness", **Research in Organizational Change and Development**, 5, 23-58.

- CAMERON, Kim S. and Robert E. Quinn (1999). **Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework**, 1st ed., USA: Addison-Wesley: Reading.
- CAMERON, Kim. S. et. al. (2006). **Competing Values Leadership Creating Value in Organizations**, USA: Edward Elgar Publishing.
- CAMERON, Kim. S. ve Robert E. Quinn (2021). **Örgüt Kültürü: Örgütsel Tanı ve Değişim**, 3.Baskı, (Ed. M. G. Gülcan ve N. Cemaloğlu), Ankara: Pegem Akademi.
- CANLIOĞLU, Gözde (2008). **Değişen toplum yapılarında bilginin değişen konumu. Marmara Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.**
- CARAYANNIS, Elias G., John Draper and Balwant Bhaneja (2020). “Towards fusion energy in the Industry 5.0 and Society 5.0 context: Call for a global commission for urgent action on fusion energy”, **Journal of the Knowledge Economy**, 12(4), 1891-1904.
- CARAYANNIS, Elias G. et. al. (2021). “Smart environments and techno-centric and human-centric innovations for industry and Society 5.0: A quintuple helix innovation system view towards smart, sustainable, and inclusive solutions”, **Journal of the Knowledge Economy**, 13, 926-955.
- CARAYANNIS, Elias G. and Morawska-Jancelewicz, J. (2022). “The futures of Europe: Society 5.0 and Industry 5.0 as driving forces of future universities”, **Journal of the Knowledge Economy**. 13, 1-27.
- CARVALHO, Caroline R.S.P. et. al. (2018). “The relationship between organizational culture, organizational commitment and job satisfaction”, **Rebrae**, 11(2), 201-215.
- CASTELLS, Manuel (2011). **The Rise of the Network Society**, John Wiley & Sons.
- CHANG, Yi-Ying and Mathew Hughes (2012). “Drivers of innovation ambidexterity in small-to medium-sized firms”, **European Management Journal**, 30(1), 1-17.
- CHATMAN, Jennifer A. and Charles A. O'Reilly (2016). “Paradigm lost: Reinvigorating the study of organizational culture”. **Research in Organizational Behavior**, 36, 199-224.
- CHERIAN, Jacob et. al. (2021). “Corporate culture and its impact on employees’ attitude, performance, productivity, and behavior: An investigative analysis from selected organizations of the United Arab Emirates (UAE)”, **Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity**, 7(1), 1-28.
- CHEW, W. Bruce (1988). “No-nonsense guide to measuring productivity”, **Harvard Business Review**, 66(1), 110-118.
- CHEW, Eng, Maria T. Semmelrock-Picej and Ales Novak (2013). “Value co-creation in the organizations of the future”, **In Proceedings of the European Conference on Management, Leadership & Governance** , 16-23.
- COLLINS, David (2021). **Rethinking Organizational Culture: Redeeming Culture Through Stories**. Routledge.

- COLOVIC, Ana and Christopher Williams (2020). "Group culture, gender diversity and organizational innovativeness: Evidence from Serbia", **Journal of Business Research**, 110, 282-291.
- COLQUITT, Jason, Jeffery Lepine and Michael Wesson (2014). **Organizational Behavior: Improving Performance and Commitment in the Workplace**, Fourth Edition, NY, USA: McGraw-Hill.
- COPUŠ, Lukáš, Helena Šajgalíková and Emil Wojčák (2019). "Organizational culture and its motivational potential in manufacturing industry: Subculture perspective", **Procedia Manufacturing**, 32, 360-367.
- COUNCIL FOR SCIENCE, TECHNOLOGY AND INNOVATION, (2016). "Report on the 5th Science and Technology Basic Plan", **Government of Japan**.
- CRAINER, Stuart (2000). **The Management Century: A Critical Review of 20th Century Thought and Practice**, San Francisco, CA: Jossey- Bass.
- CRESWELL John. W. et. al. (2003). "Advanced mixed methods research designs", In: **Tashakkori A, Teddlie C (eds) Handbook of mixed methods in social and behavioral research**. Sage, Thousand Oaks, CA, pp 209-240.
- CRESWELL, John W. and Vicki L. Plano Clark (2018). **Designing and Conducting Mixed Methods Research**, (3rd ed.). Sage.
- CRESWELL, John W. (2021). **Nitel Araştırma Yöntemleri**, (Çev. Mesut Bütün, Selçuk Beşir Demir), Siyasal Yayınevi.
- CRUZ-CÁRDENAS, Jorge et. al. (2022). "Organizational culture and digital transformation: A bibliometric approach". In **2022 IEEE Sixth Ecuador Technical Chapters Meeting (ETCM)** (pp. 1-5). IEEE.
- CURTIS, Aisling (2018). **Digital culture: Your competitive advantage**, Dublin: Microsoft Pulse Report.
- ÇALIŞ DUMAN, Meral ve Bünyamin Akdemir (2021). "İşletmelerin Endüstri 4.0 teknolojileri kullanım düzeyinin belirlenmesine yönelik bir ölçek geliştirme çalışması", **Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Elektronik Dergisi**, 12(3), 923-940.
- ÇELEBİ, Furkan (2021). **Dijital Çağda Liderlik ve Girişimcilik**, Ankara: İksad Yayınevi.
- ÇELİK, H. Eray ve Veysel Yılmaz (2016). **LISREL 9.1 ile Yapısal Eşitlik Modellemesi Temel Kavramlar-Uygulamalar-Programlama**, 3.Baskı, Ankara: Anı Yayıncılık.
- ÇİNİ, Mehmet. A., Meral Erdirençelebi ve Ebru Ertürk (2021). "COVID-19 pandemi döneminde iş stresinin işte kalma niyetine etkisinde iş tatmininin aracılık etkisi", **İşletme Araştırmaları Dergisi**, 13(3), 2356-2375.
- ÇİNİ, Mehmet A. (2022). "İş yeri nezaketsizliği, tükenmişlik ve örgütsel sinizm arasındaki ilişki: Akademisyenlere yönelik bir araştırma", **Business & Management Studies: An International Journal**, 10(2), 644-663.

- DAFT, Richard L. (1982). "Bureaucratic versus nonbureaucratic structure and the process of innovation and change", In **S. B. Bacharach (Ed.), Research in the sociology of organizations**, vol. 1: 129-166. Greenwich, CT: JAI Press.
- DAHER, Nick (2016). "The relationships between organizational culture and organizational innovation", **International Journal of Business & Public Administration**, 13(2), 1-16.
- DAMANPOUR, Fariborz. (1991). "Organizational innovation: A meta-analysis of effects of determinants and moderators", **Academy of Management Journal**, 34(3), 555-590.
- DAWSON, Mary, Jeanna Abbott and Stowe Shoemaker (2011), "The hospitality culture scale: A measure organizational culture and personal attributes", **International Journal of Hospitality Management**, 30(2), 290-300.
- DAUBER, Daniel, Gerhard Fink and Maurice Yolles (2012). "A configuration model of organizational culture", **Sage Open**, 2(1), 1-16.
- DEAL, Terrence E. and Allan A. Kennedy (1982). **Corporate Cultures: The Rites and Rituals of Corporate Life**, Addison-Wesley Publish Company.
- DEGUCHI, Atsushi et al. (2020). "What Is Society 5.0?", In **Society 5.0: A People-centric Super-smart Society** (First Edit, 1-188), Springer Open.
- DE LA BOUTETIÈRE, Hortense, Alberto Montagner and Angelika Reich (2018). "Unlocking success in digital transformations". **McKinsey & Company**, 29.
- DELOITTE, (2015). "The smart factory responsive, adaptive, connected manufacturing", **Deloitte University Press**.
- DEMİR, Erdem ve Gamze Ekin (2021). "İnsanı odağına alan sürdürülebilir deneyimler", **İçinde İşgücünü Yeniden İnşa Edebilmek**, HBR Türkiye, 102-112.
- DENISON, Daniel R. (1984), "Bringing corporate culture to the bottom line", **Organizational Dynamics**, 13(2), 4-22.
- DENISON, Daniel R. (1990). **Corporate Culture and Organizational Effectiveness**, New York, NY: Wiley.
- DENISON, Daniel R. and Anil K. Mishra (1995). "Toward a theory of organizational culture and effectiveness", **Organization Science**, 6(2), 204-223.
- DENISON, Daniel R. et. al. (2012). **Leading Culture Change in Global Organizations: Aligning Culture and Strategy**, John Wiley & Sons.
- DEMİR, Nevzat (2007). **Örgüt Kültürü ve İş Tatmini**, 1.Baskı, İstanbul: Türkmen Kitabevi.
- DENZIN, Norman K. and Yvonna S. Lincoln (2011). **Handbook of Qualitative Research** (4th ed.). Thousand Oaks, CA: Sage.
- DERYA, Hülya (2018). "Endüstri devrimleri ve Endüstri 4.0", **G.Ü. İslâhiye İİBF Uluslararası E-Dergi**, 2(2), 1-20.

- DESHPANDÉ**, Rohit, John U. Farley and Frederick E. Webster Jr. (1993). "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: A quadrad analysis", **Journal of Marketing**, 57, 23-37.
- DETERT**, James R., Roger G. Schroeder and John J. Mauriel (2000). "A framework for linking culture and improvement initiatives in organizations", **Academy of Management Review**, 25(4), 850-863.
- DE WAAL**, Benny, Frank van Outvorst and Pascal Ravesteyn (2016). "Digital leadership: The objective-subjective dichotomy of technology revisited", **In 12th European Conference on Management, Leadership and Governance ECMLG**, (p. 52).
- DEWIT**, Andrew, Rajib Shaw and Riyanti Djalante (2020). "An integrated approach to sustainable development, national resilience, and COVID-19 responses: The case of Japan", **International Journal of Disaster Risk Reduction**, 51(May), 1-6.
- DIAMANTE**, Thomas and London, Manuel (2002). "Expansive leadership in the age of digital technology", **Journal of Management Development**, 21(6), 404-416.
- DOBREV**, Dimiter (2012). "A definition of artificial intelligence", **arXiv preprint arXiv:1210.1568**, 1-8.
- DOMBROWSKI**, Caroline et. al. (2007). "Elements of innovative cultures", **Knowledge and Process Management**, 14(3), 190-202.
- DONNITHORNE**, Jeffrey W. (2013). **The Power of Organizational Culture**, Air University Press, Report.
- DONTHU**, Naveen and Anders Gustafsson (2020). "Effects of COVID-19 on business and research", **Journal of Business Research**, 117(June), 284-289.
- DRISKO**, James and Tina Maschi (2016). **Content analysis: Pocket Guide to Social Work Research Methods**, New York: Oxford University Press.
- DRUCKER**, Peter F. (2002). "The discipline of innovation", **Harvard Business Review**, 80, 95-102.
- DUERR**, Sebastian et. al. (2018). "What is digital organizational culture", **Insights from Exploratory Case Studies. In proceedings of HICSS**, 5126-5135.
- DURSUN**, Yunus ve Elif Kocagöz (2010). "Yapısal eşitlik modellemesi ve regresyon: Karşılaştırmalı bir analiz", **Erciyes Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, (35), 1-17.
- EBERT**, Christof and Carlos H. Duarte (2018). "Software technology-digital transformation", **IEEE Software**, 35(4), 16-21.
- EKŞİ**, Ali (2020). "Toplumsal risklerin yönetiminde Toplum 5.0 felsefesi", **İçinde (Ö. Çakır & Z. T. Karaman (Ed.), Gelecek Ne Getirecek? Tüm Yönleriyle Toplum 5.0, (1.Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.**

- EL SAWY, Omar A. et al. (2020). "How LEGO built the foundations and enterprise capabilities for digital leadership", **In Strategic information management** (pp. 174-201), Routledge.
- ENGELMAN, Robert (2014). "Sürdürülebilirlik Sakızının Ötesi, Dünyanın Durumu 2013 Sürdürülebilirlik Hala Mümkün mü?", Worldwatch Enstitüsü Proje Yöneticileri: Eric Assadourian-Tom Prugh, (Çevirenler: Cana Ulutaş Ekiz-Çağrı Ekiz), Türkiye İş Bankası Kültür Yayınları, İstanbul.
- ERDEM, Ferda (2010). "Örgüt kültürünün kök metaforlarla keşfi: Üniversite gerçekliğine üzerine nitel bir araştırma", **Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 10(1), 71-96.
- ERDİRENÇLEBİ, Meral (2012). **Aile işletmelerinde kurumsallaşmanın gerçekleşmesi ile sürdürülebilirliğin sağlanmasında kuşaklar arası farklılıklar**, Necmettin Erbakan Üniversitesi, Doktora Tezi.
- EREN, Erol, Lütfihak Alpan ve Ercan Ergün (2003). "Kültürel boyutlar olarak işletmelerde içsek bütünleşme ve dışsal odaklanma düzeylerinin performansa etkileri", **Doğuş Üniversitesi Dergisi**, 4(1), 55-70.
- EREN, Zeynep (2020). "Toplum 5.0 ve dijital dünyada toplumsal dönüşüm ve Eğitim 5.0", **İçinde D. Akçay & E. Efe (Ed.), Dijital Dönüşüm ve Süreçler & Digital Transformation and Processes** (ss. 169-206). İstanbul Gelişim Üniversitesi Yayınları.
- ERLANDSON, David et. al. (1993). **Doing Naturalistic Inquiry: A Guide to Methods**. Beverly Hills, Ca: Sage.
- ESMER, Yusuf ve Onur Şaylan (2019). "Endüstri 4.0 ve örgütsel dönüşüm bağlantısı", **Bilge Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi**, 3(1), 1-8.
- EUROPEAN COMMISSION, (2021). "Industry 5.0-Towards a Sustainable, Human-Centric and Resilient European Industry". **Directorate-General for Research and Innovation, Publications Office of the European Union**: Brussels, Belgium, 1-48.
- FARSHID, Mana et al. (2018). "Go boldly!: Explore augmented reality (AR), virtual reality (VR), and mixed reality (MR) for business", **Business Horizons**, 61(5), 657-663.
- FAHAMI, Zeynab et. al. (2017). "The study of the relationship between organizational culture and organizational agility in agricultural bank", **Bulletin de la Societe Royale desSciences de Liege**, 86, 453-460.
- FAWCETT, Stanley E. et. al. (2009), "Supply chain information-sharing: Benchmarking a proven path", **Benchmarking: An International Journal**, 16(2), 222-246.
- FELIPE, Carmen M., José Roldán and Antonio L. Leal-Rodríguez. (2017). "Impact of organizational culture values on organizational agility", **Sustainability**, 9(12), 1-23.
- FERNANDES, Nuno. (2020). "Economic effects of coronavirus outbreak (COVID-19) on the world economy", **Report Version 2.0**, 1-33.

- FERNANDEZ**, Sergio and Hal G. Rainey (2006). “Managing successful organizational change in the public sector”, **Public Administration Review**, March/April, 168-176.
- FERREIRA**, Carlos M. and Sandro Serpa (2018). “Society 5.0 and social development”, **Preprints**, (November), 1-6.
- FLYVERBOM**, Mikkel et al. (2016). “The management of visibilities in the digital age”, **International Journal of Communication**, 10, 98-109.
- FOERSTER-METZ**, Ulrike S. et al. (2018). “Digital transformation and its Implications on organizational behavior”, **Journal of EU Research in Business**, Vol. 2018 (2018), 1-14.
- FORNELL**, Claes and David F. Larcker (1981), “Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error”, **Journal of Marketing Research**, 18(1)1, 39-50.
- FRANKEL**, Boris (1991). **Sanayi Sonrası Ütopylar**, (Çev. Kâmil Durand (ed.), 1.Baskı, Ayrıntı Yayınevi.
- FRISK**, Jane E. and Frank Bannister (2017). “Improving the use of analytics and big data by changing the decisionmaking culture: A design approach”, **Management Decision**, 55(10), 2074-2088.
- FUKUDA**, Kayano (2020). “Science, technology and innovation ecosystem transformation toward Society 5.0”, **International Journal of Production Economics**, 220, 1-14.
- FUKUYAMA**, Mayumi (2018). “Society 5.0: Aiming for a new human-centered society”, **Japan Spotlight**, 27(5) 47-50.
- GASCO-HERNANDEZ**, Mila et. al. (2022). “The role of organizational capacity to foster digital transformation in local governments: The case of three European smart cities”, **Urban Governance**, 2, 236-246.
- GERE**, Charlie (2002). **Digital Culture**. London, Reaktion Books.
- GIDDENS**, Anthony (2000). **Sosyoloji**, 1. Baskı, (Çev. Cemal Güzel), Ankara: Ayraç Yayınları.
- GILCHRIST**, Alasdair (2016). **Industry 4.0: The industrial internet of things**, Thailand: Apress.
- GILLESPIE**, Michael A. et al. (2008). “Linking organizational culture and customer satisfaction: Results from two companies in different industries”, **European Journal of Work and Organizational Psychology**, 17(1), 112-132.
- GIMPEL**, Henner et al. (2018). “Structuring digital transformation: A framework of action fields and its application at ZEISS”, **Journal of Information Technology Theory and Application (JITTA)**, 19(1), 31-54.
- GHINEA**, Valentina M. and Constantin Brătianu (2012). “Organizational culture modeling”, **Management & Marketing**, 7(2), 257-276.

- GLADDEN**, Matthew E. (2019). "Who will be the members of Society 5.0? Towards an anthropology of technologically posthumanized future societies", **Social Sciences-MDPI**, 8(5), 1-39.
- GLINER**, Jeffrey, George A. Morgan and Nancy L. Leech (2015). **Uygulamada Araştırma Yöntemleri Desen ve Analizi Bütünleştiren Yaklaşım**, (S. Turan Çev. Ed.), 2. Baskı, Ankara: Nobel Yayın.
- GONG**, Yiewi, Jun Yang and Xiaojie Shi (2020). "Towards a comprehensive understanding of digital transformation in government: Analysis of flexibility and enterprise architecture", **Government Information Quarterly**, 37, 1-13.
- GRANRATH**, Lorenz (2019). Large scale optimization is needed for Industry 4.0 and Society 5.0", **In Optimization in Large Scale Problems**, Springer, 152.
- GRAYSON**, David, Chris Coulter and Mark Lee (2018). **All in: The Future of Business Leadership**. Routledge.
- GREEN**, Jennifer C., Valerie Caracelli and Wendy F. Graham (1989). "Toward a conceptual framework for mixed-method evaluation designs", **Educational Evaluation and Policy Analysis**, 11(3): 255-274.
- GRETCHENKO**, Anatoliy I. et. al. (2018). "Role of higher education institutions in developing hr potential in a forming innovation economy", **Revista Espacios**, 39(21), 1-13.
- GRETCHENKO** Anatoliy.I. and Gretchenko Alexander A. (2021). "Labor market in the conditions of digitalization of the russian economy", **In Digital Economy and the New Labor Market: Jobs, Competences and Innovative HR Technologies**, (pp. 283-290). Springer International Publishing.
- GRIFFIN**, Ricky W., Phillips, Jean. M. and Stanley M. Gully (2016). **Organizational Behavior: Managing People and Organizations**, Cengage Learning.
- GROSSMAN**, Emiliano (1993), **How to Measure Company Productivity: Handbook for Productivity Measurement and Improvement**, Productivity Press, Cambridge, MA.
- GOLDMAN**, Steven L., Roger Nagel and Kenneth Preiss (1995), "Agile competitors and virtual organizations: strategies for enriching the customer", **Long Range Planning**, 29, 131-135.
- GONCALVES**, Dulce, et al. (2020). Cultural aspects of organizational agility affecting digital innovation. **Journal of Entrepreneurship, Management and Innovation**, 16(4), 13-46.
- GORDON**, Judith R. (1993). **A Diagnostic Approach to Organizational Behaviour**. Needham Heights: Allyn & Bacon.
- GORDON**, Judith R. (1996). **Organizational Behavior**, U.S.A: Prentice-Hall.
- GORDON**, Lawrance. A. et al. (2008). Cybersecurity, capital allocations and control systems." **European Accounting Review**, 17(2), 215-241.

- GÖKSEL**, Aykut (2003). “İnsan kaynakları yönetiminin örgütsel küçülmedeki rolü: Teorik yapıya katkı denemesi”, **İşletme Seçme Yazılar**, Editör: Remzi Örtten, Zeki Yanık, Ankara: Gazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Yayını, Yayın no: 2003/6, (1-13).
- GUERRA**, José Manuel Montero, Ignacio D. Del-Valle and Mariano M. Suárez (2023). “The impact of digital transformation on talent management”, **Technological Forecasting and Social Change**, 188, 1-11.
- GÜÇLÜ**, Nezahat (2003). “Örgüt kültürü”, **Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, 23(2), 61-85.
- GÜLTAN**, Seçkin (2003). **Bilgi Toplumu Sürecinde Avrupa Birliği ve Türkiye**. Ankara: Ankara Üniversitesi Basımevi.
- GÜNGÖR**, Nazife (2018). “Dijital çağın insanı”, **İstanbul Arel Üniversitesi İletişim Çalışmaları Dergisi**, 6(13), 143-151.
- GÜRBÜZ** Suat ve Şahin, F. (2015). **Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntemleri, Felsefe, Yöntem, Analiz**, (2 baskı). Seçkin Yayıncılık.
- HADI**, Sriyanta and Shathees Baskaran (2021). “Examining sustainable business performance determinants in Malaysia upstream petroleum industry”, **Journal of Cleaner Production**, 294, 1-12.
- HAIR**, Joseph F. et. al. (2010), **Multivariate Data Analysis: A Global Perspective**, Pearson Prentice Hall, Upper Saddle River, NJ, Vol. 7.
- HAMDANI**, Nizar A. et. al. (2021). “Corporate culture and digital transformation strategy in universities in Indonesia”, **Studies of Applied Economics**, 39(10).
- HARAYAMA**, Yuko (2018). “Society 5.0: Aiming for a new human-centered society. Japan’s science and technology policies for addressing global social challenges”, **Hitachi Review**, 66(6), 556-557.
- HARAYAMA**, Yuko and Rene Carraz (2018). Japan’s innovation systems at the Crossroads: Society 5.0”, **Digital Asia**, 33-45.
- HARRAF**, Abe et. al. (2015). “Organizational agility”, **Journal of Applied Business Research (JABR)**, 31(2), 675-686.
- HARTNELL**, Chad. A., Amy Ou and Angelo Kinicki (2011). “Organizational culture and organizational effectiveness: A meta-analytic investigation of the competing values framework’s theoretical suppositions”, **Journal of Applied Psychology**, 96(4), 677-694.
- HATCH** Mary J. (1993). “The dynamics of organizational culture”, **Academy of Management Review**, 18(4), 657-693.
- HATCH**, Mary J. (2018). **Organization Theory: Modern, Symbolic, and Postmodern Perspectives**, Oxford University Press.

- HAVEMAN**, Heather A. (1993). "Organizational size and change: Diversification in the savings and loan industry after deregulation", **Administrative Science Quarterly**, 38, 20-50.
- HEILIG**, Leonard Silvia Schwarze and Stefan Voß (2017). "An analysis of digital transformation in the history and future of modern ports", **In Proceedings of the 50th Hawaii International Conference on System Sciences**, (pp. 1341-1350), Hawaii.
- HEIN-PENSEL**, Franziska et. al. (2023). "Maturity assessment for Industry 5.0: A review of existing maturity models", **Journal of Manufacturing Systems**, 66, 200-210.
- HELLRIEGEL**, Don and John W. Slocum (1992). **Management des organisations**, Addison-Wesley.
- HENRIETTE**, Emily, Mondher Feki and Imed Boughzala (2016). "Digital transformation challenges", **MCIS 2016 Proceedings**, 1-7.
- HERMANN**, Mario, Tobias Pentek and Boris Otto (2016). "Design principles for Industrie 4.0 scenarios". **In: 49th Hawaii international conference on system sciences (HICSS)**, (pp. 3928-3937), IEEE.
- HILL**, Terry (1993). **Manufacturing Strategy: The Strategic Management of the Manufacturing Function**, 2nd ed., Open University/Macmillan, London.
- HITACHI**, U. Tokyo Laboratory (2020). "Society 5.0: A people-centric super-smart society", **Springer Open**.
- HOELZLE**, James B. and Grefory J. Meyer (2013). "Exploratory factor analysis: Basics and beyond", **In I. B. Weiner, J. A. Schinka, & W. F. Velicer (Eds.), Handbook of psychology: Research methods in psychology** (Vol. 2, 2nd ed., pp. 164-188). Hoboken, NJ: Wiley.
- HOFFMAN**, Norton and Robert Klepper (2000). "Assimilating new technologies: The role of organizational culture", **Information Systems Management**, 17, 36-42.
- HOFSTEDE**, Geert. (1980). **Culture's Consequences: International Differences in Work-Related Values**. Beverly Hills, CA: Sage.
- HOFSTEDE**, Geert (1983). "The cultural relativity of organizational practices and theories", **Journal of International Business Studies**, 14(2), 75-89.
- HOFSTEDE**, Geert. et. al. (1990). Measuring organizational cultures: A qualitative and quantitative study across twenty cases", **Administrative Science Quarterly**, 35(2), 286-316.
- HOFSTEDE**, Geert (2001). **Culture's Consequences: Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- HOFSTEDE**, Gert J., Gert J. Hofstede and Michael Minkov (2010). **Cultures and Organizations: Software of the Mind: Intercultural Cooperation and Its Importance for Survival**, McGraw-Hill: New York, NY, USA.

- HOFSTEDE**, Geert (2011). Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context”, **Online Readings in Psychology and Culture**, 2(1), 1-26.
- HOGAN**, Suellen J. and Leonard V. Coote (2014). “Organizational culture, innovation and performance: A test of Schein's model”, **Journal of Business Research**, 67(8), 1609-1621.
- HOLROYD**, Carin (2020). “Technological innovation and building a ‘Super Smart’ society: Japan’s vision of society 5.0”, **Journal of Asian Public Policy**, 1-14.
- HONG**, Jiangtao et. al. (2022). “The adoption of sustainable supply chain management and the role of organisational culture: A Chinese perspective”, **International Journal of Logistics Research and Applications**, 25(1), 52-76.
- HOUSE** Robert J. Et. al. (2004). **Culture, Leadership, and Organizations**, The Globe Study of 62 Societies. United Kingdom: Sage Publications.
- HOX**, Joop J. and Timo M. Bechger (1998). “An introduction to structural equation modeling”, **Family Science Review**, 11, 354-373.
- HOZDIĆ**, Elvis (2015). “Smart factory for Industry 4.0: A review”, **International Journal of Modern Manufacturing Technologies**, 7, 28-35.
- HUSSEIN**, Mustafa and Carl Nätterdal (2015). “The benefits of virtual reality in education: A comparision Study”, **University of Gothenburg**.
- IANSTITI**, Marco and Karim R. Lakhani (2014). “Digital ubiquity: How connections, sensors and data are revolutionizing business”, **Harvard Business Review**, 92, 90–99.
- IFR** (2020). “IFR presents World Robotics Report 2020”. In **International Federation of Robotics**, IFR (No. September).
- IFTENE**, Adrian and Diana Trandabăţ (2018). “Enhancing the attractiveness of learning through augmented reality”, **Procedia Computer Science**, 126, 166-175.
- IGATA**, Akira and Brad Glosserman (2021). “Japan’s new economic statecraft”, **The Washington Quarterly**, 44(3), 25-42.
- IMRAN**, Faisal et al. (2021). “Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework”, **Journal of Change Management**, 21(4), 451-479.
- IRELAND**, R. Duane, Donald F. Kuratko, and Michael H.A. Morris (2006). “A health audit for corporate entrepreneurship: Innovation at all levels: Part I”, **Journal of Business Strategy**, 27(1), 10-17.
- IRIMIÁS**, Anna and Ariel Mitev (2020). “Change management, digital maturity, and green development: Are successful firms leveraging on sustainability?”, **Sustainability**, 12(10), 1-13.
- IONESCU**, Alexandru and Nicoleta R. Dumitru (2015). “The role of innovation in creating the company’s competitive advantage”, **EcoForum**, 4(1), 1-14.

- ISENSEE, Carmen et al. (2020). "The relationship between organizational culture, sustainability, and digitalization in smes: A systematic review", **Journal of Cleaner Production**, 275, 1-19.
- ISLAM, Ariful et al. (2020). "The panorama between COVID-19 pandemic and artificial intelligence (AI): Can it be the catalyst for Society 5.0?", **International Journal of Scientific Research and Management**, 8(12), 2011-2025.
- IVANKOVA, Nataliya V., John W. Creswell and Sheldon L. Stick (2006). "Using mixed-methods sequential explanatory design: From theory to practice", **Field Methods**, 18(1), 3-20.
- IWANO, Kazuo et al. (2017). "Future services & societal systems in Society 5.0", **In Workshop Report**. Center for Research and Development Strategy Japan Science and Technology Agency.
- İŞCAN, Ömer F. ve M. Kürşat Timuroğlu (2007). "Örgüt kültürünün iş tatmini üzerindeki etkisi ve bir uygulama", **Atatürk Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi**, 21(1), 119-135.
- JOSHUA, Judy (2017). "Information bodies: Computational anxiety in Neal Stephenson's snow crash", **Interdisciplinary Literary Studies**, 19(1), 17-47.
- KAHN, Kenneth B. (2018). "Understanding innovation", **Business Horizons**, 61(3), 453-460.
- KAGERMANN, Henning et al. (2016). **Industrie 4.0 in a Global Context: strategies for cooperating with international partners (acatech STUDY)**, Munich: Herbert Utz Verlag.
- KAGERMANN, Henning and Wolfgang Wahlster (2022). "Ten years of Industrie 4.0", **Sci**, 4(3), 1-10.
- KANDEMİR, Destan and Tomas M.A. (2005). "A conceptualization of an organizational learning culture in international joint ventures", **Industrial Marketing Management**, 34(5), 430-439.
- KANE, Gerald C. et. al. (2015). "Strategy, not technology, drives digital transformation", **MIT Sloan Management Review**.
- KANE, Gerald C., Doug Palmer and Anh N. Phillips (2017). "Achieving digital maturity", **MIT Sloan Management Review**, 2017.
- KANTEI, (2014). "**Japan revitalization strategy-JAPAN is BACK-**", The Prime Minister of Japan, Tokyo, Japan.
- KARABAL, Cem (2018). "Değişime direnç, örgütsel hafıza ve vazgeçme arasındaki ilişkiler", **Mersin Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 1(2), 6-24.
- KARABULUT, Burak (2015). "Bilgi toplumu çağında dijital yerliler, göçmenler ve melezler", **Pamukkale Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, (21), 11-23.

- KARAMAN**, Zerrin T. (2020). "Food safety and the coronavirus pandemic", **Open Journal of Social Sciences**, 8, 334-357.
- KARAYEL**, Selçuk (2020). **Stratejik Yönetim Sürecinde Örgütsel Atalet ve Örgütsel Değişim İlişkisi**, 1. Baskı, Eğitim Yayınevi.
- KASNAK**, Ebru ve Belkıs Özkara (2022). "Türkiye'deki İmalat Şirketlerinin Endüstri 4.0 Olgunluk Düzeyinin Belirlenmesi", **Verimlilik Dergisi**, 3, 365-380.
- KEIDANREN**, (2016). "Toward realization of the new economy and Society". In **Policy & Action**, http://www.keidanren.or.jp/en/policy/2016/029_outline.pdf, (Erişim Tarihi: 21.09.2021).
- KEIDANREN**, (2018). "Society 5.0 Co-creating the Future (Excerpt)", **Report**.
- KEMPER**, Elizabeth, Sam Stringfield and Charles Teddlie (2003). "Mixed methods sampling strategies in social science research", In **A. Tashakkori & C. Teddlie (Eds.), Handbook of mixed methods in social & behavioral research** (pp. 273-296). Thousand Oaks, CA: Sage.
- KERBER**, Kenneth and Anthony (2005). "Rethinking organizational change: Reframing the challenge of change management", **Organization Development Journal**, 23(3), 1-17.
- KERMAN**, Uysal ve Sezai Öztö (2014). "Kamu çalışanlarının örgütsel değişim direncini etkileyen uygulamalar", **Mehmet Akif Ersoy Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi**, 6(10), 1-20.
- KHAN**, Shadid N. (2014). "Impact of Hofstede's cultural dimensions on subordinate's perception of abusive supervision", **International Journal of Business and Management**, 9(12), 239-251.
- KHANSA**, Alya Z., and Ary Ferdian (2021). "The effect of digital culture on employee performance at telkom pension fund", **Asian Journal of Research in Business and Management**, 3(3), 158-162.
- KIEPAS**, Andrzej (2021). "Humanity–Organization–Technology in View of Industry 4.0/Society 5.0", **Polish Political Science Yearbook**, 50, 1-13.
- KILIÇ**, Tamer (2015). "Kurum kültürü: Bir kamu kuruluşunda mevcut ve arzulanan kurum kültürü üzerine bir araştırma", **Toros Üniversitesi İİSBF Sosyal Bilimler Dergisi**, 2(4), Aralık/December, 57- 74.
- KIRON**, David and Barbara Spindel (2019). "Rebooting work for a digital era: How IBM reimagined talent and performance management", **MIT Sloan Management Review**.
- KRIPPENDORFF**, Klaus (1980). **Content Analysis: An Introduction to Its Methodology**. Beverly Hills, CA: Sage.
- KLEIN**, Müge. (2020). "İşletmelerin dijital dönüşüm senaryoları-kavramsal bir model önerisi", **Elektronik Sosyal Bilimler Dergisi**, 7, 997-1019.

- KLINE**, Rex B. (2005). **Principles and Practice of Structural Equation Modeling**, (2 nd Edt.). New York. Guilford Press.
- KOÇEL**, Tamel (2020). **İşletme Yöneticiliği**, 18. Baskı: İstanbul: Beta Basım Dağıtım.
- KOHLI** Rajiv and Shawn Johnson (2011) “Digital transformation in latecomer industries: CIO and CEO Leadership Lessons from Encana Oil and Gas (USA) Inc.”, **MIS Quarterly Executive**, 10(4), 141-156.
- KONOPIK**, Jens et. al. (2021). “Mastering the digital transformation through organizational capabilities: A conceptual framework”, **Digital Business**, 2, 1-13.
- KOTTER**, John P. and Heskett, J. (1992). **Corporate Culture and Performance**, New York: Free press.
- KOTTER**, John P. (1996). **Leading Change**. Boston, MA: Harvard Business School Press.
- KÖSE**, Sevinç, Semra Tetik ve Cuma Ercan (2001). “Örgüt kültürünü oluşturan faktörler”, **Yönetim ve Ekonomi**, 7(1), 219-242.
- KURT**, Aslı S. (2020). “Dijital dönüşümün ekonomiye etkileri: Türkiye ekonomisine yansımaları”, **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 16(30), 3083-3109.
- KÜÇÜKKALAY**, Mesut (1997). “Endüstri devrimi ve ekonomik sonuçlarının analizi”, **Süleyman Demirel Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 2(2), 51-68.
- LASZLO**, Kathia (2003). “The evolution of business: Learning, innovation, and sustainability in the twenty-first century”, **World Futures: The Journal of Global Education**, 59(8), 605-614.
- LAU**, Chung-Ming, David Tse and Nan Zhou (2002). “Institutional forces and organizational culture in China: Effects on change schemas, firm commitment and job satisfaction”, **Journal of International Business Studies** 33(3), 533-550.
- LEAL-RODRÍGUEZ**, Antonio L. et. al. (2016). “Assessing the links between organisational cultures and unlearning capability: Evidence from the Spanish automotive components industry”, **International Journal of Innovation and Learning**, 20(4), 422-436.
- LEE**, Lik-Hand et al. (2021). “All one needs to know about metaverse: A complete survey on technological singularity, virtual ecosystem, and research agenda”, **Journal of Latex Class Files**, 14(8), 1-66.
- LEIDNER**, Dorothy and Timothy Kayworth (2006). “A review of culture in information systems research: Toward a theory of information technology culture conflict”, **MIS Quarterly**, 30, 357-399.
- LEONARDI**, Paul M. and Jeffrey W. Treem (2020). “Behavioral visibility: A new paradigm for organization studies in the age of digitization, digitalization, and datafication”, **Organization Studies**, 41(12), 1601-1625.

- LESO, Bernardo H., Marcelo N. Cortimiglia and Antonio Ghezzi (2022). "The contribution of organizational culture, structure, and leadership factors in the digital transformation of SMEs: A mixed-methods approach", **Cognition, Technology & Work**, 1-29.
- LEUNG, Lawrence (2015). "Validity, reliability, and generalizability in qualitative research", **Journal of Family Medicine and Primary Care**, 4, 324-327.
- LENARTOWICZ, Tomasz and Kendall (2001). "Does subculture within a country matter? A of cross-cultural study of motivational domains and business performance in Brazil", **Journal of International Business Studies**, 32, 305-325.
- LI, Feng et al. (2016). "How smart cities transform operations models: A new research agenda for operations management in the digital economy", **Production Planning and Control**, 27(6), 514-528.
- LI, Ling (2018). "China's manufacturing locus in 2025: With a comparison of "Made-in-China 2025" and "Industry 4.0"". **Technological Forecasting and Social Change**, 135, 66-74.
- LI, Kai et. al. (2021). "The role of corporate culture in bad times: Evidence from the COVID-19 pandemic", **Journal of Financial and Quantitative Analysis**, 56(7), 2545-2583.
- LI, Na et. al. (2022). "The impact of digital transformation on corporate total factor productivity", **Frontiers in Psychology**, 13, 1-13.
- LIKER, Jeffrey K. and David Meier (2006). **Toyota Way Fieldbook**, McGraw-Hill Education.
- LIN, Boqiang; XIE, Yongjing (2023). "Does digital transformation improve the operational efficiency of Chinese power enterprises?", **Utilities Policy**, 82, 101542.
- LIU, Day-Yang, Shou-Wei and Tzu-Chuan Chou (2011). "Resource fit in digital transformation: Lessons learned from the CBC bank global e-banking Project", **Management Decision**, 49(10), 1728-1742.
- LIAO, Yongxin et. al. (2017). "Past, present and future of Industry 4.0 - a systematic literature review and research agenda proposal.", **International Journal of Production Research**, 55(12), 3609-3629.
- LINNENLUECKE, Martina K. And Andrew Griffiths (2010). "Corporate sustainability and organizational culture", **Journal of World Business**, 45(4), 357-366.
- LOUIS, Merly R. (1980). "Surprise and sense making", **Administrative Science Quarterly**, 25, 226-251.
- LU, Ying and K. (Ram) Ramamurthy (2011), "The link between it capability ve organizational agility introduction", **MIS Quarterly**, 35(4), 931-954.
- MADHAVIAH, Chendragiri, Irfan Bashir and Syed I. Shadi (2012). "Defining cloud computing in business perspective: A review of research", **Vision**, 16(3), 163-173.
- MANOVICH, Lev (2001). **The Language of New Media**, Cambridge, Mass: MIT Press.

- MARIANI**, Marcello ve Matteo Borghi (2019). "Industry 4.0: A bibliometric review of its managerial intellectual structure and potential evolution in the service industries", **Technological Forecasting and Social Change**, 149, 1-24.
- MARTIN**, Ingrid M. and Toddi A. Stellman (2004). "Using multiple methods to understand agency values and objectives: lessons for public lands management", **Policy Sciences**, 37-69.
- MARTIN**, Allan (2008). "Digital literacy and the "Digital Society". In **C. Lankshear, & M. Knobel (Eds.), Digital Literacies: Concepts, Policies, and Practices** (pp. 151-176). New York: Peter Lang.
- MARTÍNEZ-CARO** Eva, Juan G. Cegarra-Navarro and Francisco J. Alfonso-Ruiz (2020). "Digital technologies and firm performance: The role of digital organisational culture", **Technological Forecasting and Social Change**, 154, 1-10.
- MASAMI**, H. (2021). "Society 5.0 and education in Japan", In **Y. W. Purnomo & Herwin (Ed.), Educational Innovation in Society 5.0 Era: Challenges and Opportunities** (pp. 1-6). Routledge Taylor & Francis Group.
- MATSUMOTO**, David (2007). "Culture, context, and behavior", **Journal of Personality**, 75(6), 1285-1320.
- MAVRODIEVA**, Aleksandrina and Rajib Shaw (2020). "Disaster and climate change issues in Japan's society 5.0-A discussion", **Sustainability**, 12(6), 1-17.
- MEDINA-BORJA**, Alexandra (2017). "Smart human-centered service systems of the future", In **Future Services & Societal Systems in Society 5.0**. Edited by Kazuo Iwano vd., Tokyo: Center for Research and Development Strategy, Japan Science and Technology Agency, pp. 235-239.
- MERGEL**, Ines, Noella Edelman and Nathalie Haug (2019). "Defining digital transformation: Results from expert interviews", **Government Information Quarterly**, 36(4), 1-16.
- MERTEN**, Sebastian, Sascha Schmidt and Mathieu Winand (2022). "Organisational capabilities for successful digital transformation: A global analysis of national football associations in the digital age", **Journal of Strategy and Management**, ahead-of-print.
- MCKINSEY GLOBAL INSTITUTE**, (2012). "**Urban world: Cities and the rise of the consuming class**", McKinsey Global Institute: New York, USA.
- MIHARDJO**, Leonardus W. W. and Sasmoko Sasmoko (2019). Digital transformation: Digital leadership role in developing business model innovation mediated by co-creation strategy for telecommunication incumbent firms", In **Strategy and Behaviors in the Digital Economy**. IntechOpen.
- MISURACA**, Gianluca and Giulio Pasi (2019). "Landscaping digital social innovation in the EU: Structuring the evidence and nurturing the science and policy debate towards a renewed agenda for social change", **Government Information Quaterly**, 36(2019), 592-600.

- MORAKANYANE**, Resego, Audrey A. Grace and Philip O'reilly (2017). "Conceptualizing digital transformation in business organizations: A systematic review of literature", **Bled 2017 Proceedings** (pp. 428-444), 21.
- MORSE** Janice M. (1991) "Approaches to qualitative-quantitative methodological triangulation", **Nursing Research**, 40, 120-123.
- MOURTZIS**, Dimitris, John Angelopoulos and Nikos Panopoulos (2022). "A literature review of the challenges and opportunities of the transition from Industry 4.0 to Society 5.0", **Energies**, 15(17), 1-19.
- MURATOVIC**, Hariz (2013). "Building competitive advantage of the company based on changing organizational culture", **Economic Review-Journal of Economics and Business**, 11(1), 61-76.
- MÜSİAD**, (2017). "Endüstri 4.0 ve Geleceğin Lojistiği", 103, **Lojistik Sektörü Raporu: Mavi Ofset**.
- NAR**, Mehmet Ş. (2021). "Kamu ve özel sektör örgütlerinde kültürel bileşenlerin etkileri: Nicel bir araştırma", **Turkish Studies**, 16(1), 263-284.
- NADKARNI**, Swen and Reinhard Prügl (2021). "Digital transformation: A review, synthesis and opportunities for future research", **Management Review Quarterly**, 71(2), 233-341.
- NAGASATO**, Yoshihiko, Takashi Yoshimura and Ryo Shinozaki (2018). "Realizing society 5.0 expectations from Japanese business", **Journal of Information and Management**, 38(1), 3-8.
- NAIMI-SADIGH**, Ali, Tayebbeh Asgari and Mohammed Rabel (2021). "Digital transformation in the value chain disruption of banking services", **Journal of the Knowledge Economy**, 1-31.
- NAKANISHI**, Hiroaki and Hiroaki Kitano (2018). "Society 5.0 co-creating the future", **Policy Proposals Industrial Technology**, Keidanren (Japan Business Federation).
- NALBANTOĞLU**, Can B. (2021). "Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları", **Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi**, 23(40), 193-207.
- NARANJO-VALENCIA**, Julia C., Daniel Jimenez-Jimenez, D. and Raquel Sanz-Valle (2011), "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies", **Management Decision**, 49(1), 55-72.
- NARANJO-VALENCIA**, Julia C., Daniel Jimenez-Jimenez, D. and Raquel Sanz-Valle (2016), "Studying the links between organizational culture, innovation, and performance in Spanish companies", **Network of Scientific Journals from Latin America**, 48(1), 30-41.
- NARVAEZ ROJAS**, Carolina et. al. (2021). "Society 5.0: A Japanese concept for a superintelligent society", **Sustainability-MDPI**, 13(12), 1-16.

- NEBATİ, Emine E., Berk Ayvaz and Ali O. Kuşakçı (2022). “Digital transformation in the defense industry: A maturity model combining SF-AHP and SF-TODIM approaches”, **Applied Soft Computing**, 132, 1-23.
- NİŞANCI, Zehra N. (2012). “Toplumsal kültür-örgüt kültürü ilişkisi ve yönetim üzerine yansımaları”, **Batman Üniversitesi Yaşam Bilimleri Dergisi**, 1(1), 1279-1293.
- NONATO, Emanuel D. R. S. (2020). “Digital culture and literature teaching at secondary schools”, **Cadernos de Pesquisa**, 50, 534-554.
- OĞAN, Ela ve Ayşen Wolff (2022). “Fortune 500 işletmelerinin dijital dönüşüm performansında dijital kültürün aracılık rolü”, **Fiscaoeconomia**, 6(3), 1282-1307.
- OKOTH, Basil (2022). **The mediating role of management leadership in the relationship between organizational culture and knowledge sharing**, Anadolu Üniversitesi Doktora Tezi.
- ONWUEGBUZIE, Anthony and Nancy L. Leech (2004). “Enhancing the interpretation of “significant” findings: The role of mixed methods research”, **The Qualitative Report**, 9(4), 770-792.
- ORLIKOWSKI, Wanda J. and J Debra (1997). “An improvisational model of change management: The case of groupware Technologies”, **Sloan Management Review**, 38(2), 11-22.
- ORTEGA-PARRA, Antonio and Miguel Sastre-Castillo (2013). “Impact of perceived corporate culture on organizational commitment”, **Management Decision**, 51, 1071-1083.
- O'REILLY, Charles A. and Jennifer A. Chatman (1996). “Culture as social control: Corporations, cults, and commitment”, **Research in organizational behavior: An annual series of analytical essays and critical reviews**, Vol. 18, pp. 157–200). Elsevier Science/JAI Press.
- OTT, J. Steven (1989). **The Organizational Culture Perspective**, Pacific Grove, CA: Brooks-Cole.
- OUCHI, William. G. and Raymond L. Price (1978). “Hierarchies, clans, and theory Z: A new perspective on organization development”, **Organizational Dynamics** 7(2), 25-44.
- OUCHI, William. G. (1982). **Theory Z: How American Business Can Meet the Japanese Challenge**, New York: Avon Books.
- OUCHI, William. G. and Alan L. Wilkins (1985). “Organizational culture”, **Annual Review of Sociology**, 11, 457-483.
- OVERBY, Eric, Anandhi Bharadwaj and Vallabh Sambamurthy (2006). “Enterprise agility and the enabling role of information technology”, **European Journal of Information Systems**, 15, 120-131.
- ÖNDAY, Özgür (2019). “Japan’s Society 5.0: Going Beyond Industry 4.0”, **Business and Economics Journal**, 10(2), 1-13.

- ÖNDAY, Özgür (2020). "Society 5.0-its historical logic and its structural development", **Journal of Scientific Reports**, 2(1), 32-42.
- ÖZCAN, Mehmet ve Bekir Keskin (2020). "Dijitalizasyon bağlamında sosyal dönüşüm", **OPUS Uluslararası Toplum Araştırmaları Dergisi**, 16(29), 2214-2229.
- ÖZDEMİR, Vural and Nezih Hekim (2018). "Birth of industry 5.0: Making sense of big data with artificial intelligence, "the internet of things" and next-generation technology policy", **Omics: A Journal of Integrative Biology**, 22(1), 65-76.
- PANGARSO, Astadi et. al. (2022). "Exploring the predictor and the consequence of digital organisational culture: A quantitative investigation using sufficient and necessity approach", **Leadership & Organization Development Journal**, 43(3): 370-385.
- PANTER-BRICK, Catherine et. al. (2001). **Lines of Enquiry**, Cambridge University Press.
- PARK, Jinkyun and Wondea Jung (2015). "Comparing cultural profiles of MCR operators with those of non-MCR operators working in domestic nuclear power plants", **Reliability Engineering & System Safety**, 133, 146-156.
- PARKER, Holt N. (2011). "Toward a definition of popular culture", **History and Theory**, 50(2), 147-170.
- PASCHEK, Daniel, Anca and Anca Draghici (2019). "Industry 5.0-the expected impact of next industrial revolution", **In Management, Knowledge and Learning International Conference 2019**, (pp. 125-132), TIIM.
- PATTON, Michael Q. (1987). **How to Use Qualitative Methods in Evaluation**, (No. 4). Sage.
- PERAKOVIĆ, Dragan, et al. (2020). "Information and communication technologies for the Society 5.0 environment", **In XXXVIII Simpozijum o novim tehnologijama u poštanskom i telekomunikacionom saobraćaju**, Beograd, 1, 203-212.
- PETERS, Thomas J. and Robert H. Waterman (2006). **In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies**, New York City: HarperBusiness.
- PETERSON, Mark F. and Peter B. Smith (2000). "Sources of meaning, organizations, and culture: Making sense of organizational events", **Handbook of Organizational Culture & Climate**, 101-115.
- PETTIGREW, Andrew M. (1979). "On studying organizational cultures", **Administrative Science Quarterly**, 24(4), 570-581.
- PHILLIPS, Wendy et. al. (2015). "Social innovation and social entrepreneurship: A systematic review", **Group & Organization Management**, 40(3), 428-461.
- PLEKHANOV, Dmitry, Henrik Franke and Torbjørn H. Netland (2022). "Digital transformation: A review and research agenda", **European Management Journal**, 1-24.

- PRENSKY**, Marc (2001a). “Digital natives, digital immigrants: Part 1”, **On the Horizon**, 9(5), 1-6.
- PRENSKY**, Marc (2001b). “Digital natives, digital immigrants: Part 2”, **On the Horizon**, 9(5), 1-5.
- PROMSRI**, Chaiyaset (2019). The developing model of digital leadership for a successful digital transformation, **GPH-International Journal of Business Management**, 2(8), 1-8.
- POTOČAN**, Vojko, Matjaž Mulej, and Zlatko Nedelko (2020). “Society 5.0: Balancing of Industry 4.0, economic advancement and social problems”, **Kybernetes**, 50(3), 794-811.
- PUTTHIWAT**, Singhdong, Kamonchanok Suthiwartnarueput and Pongsa Pornchaiwiseskul (2021). “Factors influencing digital transformation of logistics service providers: A case study in Thailand”, **J. Asian Financ. Econ. Business**, 8, 241-251.
- QUINN**, Robert E. and Kim S. Cameron (1983), “Organizational life cycles and shifting criteria of effectiveness: some preliminary evidence”, **Management Science**, 29(1), 33-51.
- QUINN**, Robert E., and John R. Kimberly (1984). “Paradox, planning, and perseverance: Guidelines for managerial practice”, In **J. R. Kimberly & R. E. Quinn (Eds.), Managing organizational transitions** (pp. 295–313). Homewood, IL: Dow Jones–Irwin.
- RABINOVITZ**, Lauren and Abraham GEIL (Eds.) (2004). **Memory Bytes: History, Technology, and Digital Culture**. Duke University Press.
- RAYKOV**, Tenko and George A. Marcoulides (2016). “Scale reliability evaluation under multiple assumption violations”, **Structural Equation Modeling: A Multidisciplinary Journal**, 23(2), 302-313.
- REASON**, James (1998). “Achieving a safe culture: Theory and practice”, **Work Stress**, 12, 293-306.
- REIS**, João et al. (2018). “Digital transformation: A literature review and guidelines for future research”, **Advances in Intelligent Systems and Computing**, 745(May), 411-421.
- REIS**, João et al. (2020). “Digitalization: A literature review and research agenda”, In **Proceedings on 25th International Joint Conference on Industrial Engineering and Operations Management–IJCIEOM: The Next Generation of Production and Service Systems 25** (pp. 443-456). Springer International Publishing.
- REJIKUMAR**, G., Raja Sreedharan and Raiswa Saha (2019). “An integrated framework for service quality, choice overload, customer involvement and satisfaction: Evidence from India’s non-life insurance sector”, **Management Decision**, 59(4), 801-828.
- ROBBINS**, Stephen P. and Tim Judge (2019). **Örgütsel Davranış**, 14.Baskı, (İnci Artan, Çev. Ed.), Ankara: Nobel Yayıncılık.

- ROBLEK**, Vasja, Maja Meško and Alojz Krapež (2016). “A complex view of Industry 4.0”, **Sage Open**, 6(2), 1-11.
- ROBLEK**, Vasja et. al. (2020). “The interaction between internet, sustainable development, and emergence of Society 5.0”, **Data**, 5(3), 1-27.
- ROGERS**, David L. (2016). **The Digital Transformation Playbook: Rethink Your Business for the Digital Age**, Columbia University Press.
- RODRÍGUEZ-ABITIA**, Guillermo and Graciela Bribiesca-Correa (2021). “Assessing digital transformation in universities”, **Future Internet**, 13(2), 1-17.
- ROLLINSON**, Derek and Aysen Broadfield (2002). **Organizational Behavior and Analysis-An Integrated Approach**, 2nd edition, Pearson Education.
- ROSENTHAL**, Jeff and Masarech, Mary A. (2003). “High-performance cultures: How values can drive business results”, **Journal of Organizational Excellence**, 22(2): 3-18.
- SABUNCUOĞLU**, Zeyyat ve Melek V. Tüz (1998). **Örgütsel Psikoloji**, Alfa Basım Yayın Dağıtım.
- SALGUES**, Bruno (2018a). ““Co” society”, **In Society 5.0: Industry of the Future, Technologies, Methods**, (pp.171-190).
- SALGUES**, Bruno (2018b). **Society 5.0: Industry of the Future, Technologies, Methods and Tools**, John Wiley & Sons, Inc.
- SALIMOVA**, Tatyana et. al. (2019). “From Industry 4.0 to Society 5.0: Challenges for sustainable competitiveness of Russian industry”, **In IOP Conference Series: Materials Science and Engineering**, (Vol.497, No.1, pp.1-7), IOP Publishing.
- SALIMOVA**, Tatyana et al. (2021). “Industry 4.0 and Society 5.0: Challenges and opportunities, The case study of Russia”, **Smart Green City**, 17(4), 1-7.
- SAMPOERNO**, Sampoerno and Seto Herwandito (2021). “Millennial in facing Society 5.0: Expectations and anxiety of millennial generation towards Society 5.0”, **In Proceedings of the 1st ICA Regional Conference, ICA 2019**, Bali, Indonesia.
- SANTOS-VIJANDE**, María L., and Luis I. Álvarez-González (2007). “Innovativeness and organizational innovation in total quality oriented firms: The moderating role of market turbulence”, **Technovation**, 27(9), 514-532.
- SARACEL**, Nüket ve Irmak Aksoy (2020). “Toplum 5.0: Süper akıllı toplum”, **Social Sciences Research Journal (SSRJ)**, 9(2), 26-34.
- SAVANEVICIENE**, Asta, Gita Statnicke and Sigita Vaitkevicius (2019). “Individual innovativeness of different generations in the context of the forthcoming society 5.0 in Lithuania”, **Engineering Economics**, 30(2), 211-222.
- SERPA**, Ferreira et al. (2020). **Digital Society and Social Dynamics**, Services for Science and Education Stockport, United Kingdom,

- SCHEIN, Edgar H. (1983). "The role of the founder in creating organizational culture", **Organizational Dynamics**, 12(1), 13-28.
- SCHEIN, Edgar H. (1988). **Organizational culture. Sloan Research paper, Sloan School of Management**, Cambridge, Massachusetts, U.S.A. 1-50.
- SCHEIN, Edgar H. (1990). "Organizational culture", **American Psychologist**, 45(2), 109-119.
- SCHEIN, Edgar H. (1993). "On dialogue, culture, and organizational learning", **Organizational Dynamics**, 4(4), 40-52.
- SCHEIN, Edgar H. (1996b). "Culture: The missing concept in organization studies. **Administrative Science Quarterly**", 41(2), 229-240.
- SCHEIN, Edgar H. (2010). **Organizational Culture and Leadership**, 4th Edition: San Francisco, Jossey-Bass.
- SCHERMELLEH-ENGEL, Karin, Helfried Moosbrugger and Hans Müller (2003). "Evaluating the fit of structural equation models: Tests of significance and descriptive goodness-of-fit Measures". **Methods Psychological Research Online**, 2(8), 23-74.
- SCHMIDPETER, Rene (2013). "Social Innovation: A New Concept for a Sustainable Future?", In **Social Innovation: Solutions for a Sustainable Future**, (Eds. Thomas Osburg and René Schmidpeter), Springer, 317-321.
- SCHNEIDER, Benjamin, Mark, Ehrhart and Macey (2016). **Organizational Climate And Culture**, Sage Publications, Inc,
- SCHUCHMANN, Daniela and Sabine Seufert (2015). "Corporate learning in times of digital transformation: A conceptual framework and service portfolio for the learning function in banking organisations", **International Journal of Advanced Corporate Learning (iJAC)**, 8(1), 31-39.
- SCHUMACKER, Randall and Richard G. Lomax (2010). **A Beginners's Guide to Structural Equation Modeling**, Lawrence Erlbaum Associates, New Jersey.
- SCHUMPETER Joseph A. (1934). **The Theory of Economic Development. An inquiry into Profits, Capital, Credit, Interest, and the Business Cycle**, Cambridge: Harvard University Press (Reprint 1983: Transaction Publishers (first published in 1911 in German).
- SHIROISHI, Yoshihiro, Kunio Uchiyama and Norihiro Suzuki (2018). "Society 5.0: For human security and well-being", **Computer**, 51(7), 91-95.
- SIMON, Danieal et. al. (2010). "Confirmatory factor analysis and recommendations for improvement of the autonomy-preference-index (API)", **Health Expect**, 13(3), 234-243.
- SINGH, Harinder, Jaideep and Ashok Kumar (2000), "A review and analysis of the state-of-the-art research on productivity measurement", **Industrial Management & Data Systems**, 100(5), 234-241.

- ŠKERLAVAJ**, Miha, Ji H. Song and Youngmin Lee (2010). “Organizational learning culture, innovative culture and innovations in South Korean firms”, **Expert Systems with Applications**, 37(9), 6390-6403.
- SKOBELEV**, Petr O. and, S. Yu Borovik (2017). “On the way from Industry 4.0 to Industry 5.0: From digital manufacturing to digital society”, **Computer Science**, 2(6), 307-311.
- SKOCPOL**, Theda and Edwin Amenta (1986). “States and social policies”, **Annual review of sociology**, 12(1), 131-157.
- SKOG**, Daniel. A, Henrik Wimelius and Johan Sandberg (2018). “Digital Disruption”, **Business and Information Systems Engineering**, 60(5), 431-437.
- SNOWDON**, Anne W. (2022). “Digital health ecosystems: A strategy for transformation of health systems in the post-pandemic future”, **In Nursing and Informatics for the 21st Century–Embracing a Digital World**, 3rd ed., Productivity Press: New York, NY, USA.
- SOW**, Mouhamadou and Solomon Aborbie (2018). “Impact of leadership on digital transformation”, **Business and Economic Research**, 8(3), 139-148.
- SÖNMEZ**, Pınar K. (2019). **Endüstri 4.0 & dijital dönüşümde çalışanların değişime açıklığı ile yöneticilerinin liderlik tarzları ilişkisinin incelenmesi**, Bahçeşehir Üniversitesi, Yüksek Lisans Tezi.
- SPANTE**, Maria (2018). “Digital competence and digital literacy in higher education research: Systematic review of concept use”, **Cogent Education**, 5(1), 1-21.
- SPENCER-OATEY**, Helen (2012). “What is culture? A compilation of quotations”, **GlobalPAD Core Concepts**, 1, 22.
- SPERINGER**, Markus and Judith Schnelzer (2019). “Differentiation of Industry 4.0 models: The 4th industrial revolution from different regional perspectives in the Global North and Global South”, **In Regional Academy on the United Nations (RAUN)** (No. February), USA.
- SRAI**, Jagjit S. and Harii Lorentz (2019). “Developing design principles for the digitalisation of purchasing and supply management”, **Journal of Purchasing and Supply Management**, 25(1), 78-98.
- STAWICKA**, Ewa (2021). “Sustainable development in the digital age of entrepreneurship”, **Sustainability**, 13(8), 1-11.
- SULKOWSKI**, Łukasz, et. al. (2021). “Smart learning technologization in the economy 5.0-the polish perspective”, **Applied Sciences**, 11(11), 1-19.
- SÜRÜCÜ**, Lütfi ve Ahmet Maslakçı (2020). “Validity and reliability in quantitative research”, **Business & Management Studies: An International Journal**, (8)3, 2694-2726.

- SVIZZERO, Serge and Clem Tisdell (2014). “Hunter-gatherer societies: Their diversity and evolutionary processes”, **Working Paper No. 197**, The University Of Queensland.
- ŞİMŞEK İŞLİYEN, Fadime (2019). “Dijital çağda bilginin değişen niteliği ve infobetize: Z kuşağı üzerine bir odak grup çalışması”, **Selçuk İletişim**, 13(1), 246-272.
- ŞÜKRANLI, Duygu. (2020). **The effect of company’s level of digitalization on employee satisfaction and productivity**, Bahcesehir University, Master's Thesis.
- TABACHNICK, Barbara G. and Linda S. Fidell (2013). **Using Multivariate Statistics** (6th ed.), Boston: Allyn and Bacon.
- TAKAKUWA, Soemon, Ivica Veza and Stipe Celar (2018). ““Industry 4.0” in Europe and East Asia”, **In Proceedings of the 29th DAAAM International Symposium** (C.29, pp. 61-69), (Ed.) B. Katalinic, DAAAM International.
- TAMAI, Teruyuki (2021). “Development of teaching material to design a vehicle on data science in junior high school technology education”, **IEEE Transactions on Electrical and Electronic Engineering**, 16(10), 1407-1413.
- TANGEN, Stefan (2005). “Demystifying productivity and performance”, **International Journal Of Productivity and Performance Management**, 54(1), 34-46.
- TAORMINA, Robert J. (2008). “Interrelating leadership behaviors, organizational socialization, and organizational culture”, **Leadership & Organization Development Journal**, 29(1), 85-102.
- TASHAKKORI, Abbas and Charles Teddlie (Eds) (2003). **Handbook of Mixed Methods in Social and Behavioral Research**. Thousand Oaks, CA: Sage.
- TAVARES, Maria C., Graça Azevedo and Rui P. Marques (2022). “The Challenges and Opportunities of Era 5.0 for a More Humanistic and Sustainable Society-A Literature Review”, **Societies**, 12(6), 1-21.
- TAY, Shu et al. (2018). “An overview of Industry 4.0: Definition, components, and government initiatives”, **Journal of Advanced Research in Dynamical and Control Systems**, 10(14), 1379–1387.
- TEECE, David, Gary Pisano and Amy Shuen (1997). “Dynamic capabilities and strategic management”, **Strategic Management Journal**, 18(7), 509-533.
- TEKER, Suat ve Tayfun Koç (2019). “Industrial revolutions and its effects on quality of life”, **Pressacademia**, 9(9), 304-311.
- TELLIS, Gerard, Jaideep Prabhu and Rajesh Chandy (2009). “Radical innovation across nations: The preeminence of corporate culture”, **Journal of Marketing**, 73, 3-23.
- TELLİ, Eda (2022). “İşletmelerin Dijital dönüşüm yolculuğunda liderlik: Transformasyonel (Dönüşümcü) liderlikten dijital liderliğe”, **Aksaray Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 14(3), 307-318.
- TOFFLER, Alvin (2008). **Üçüncü Dalga** (Çev. Selim Yeniçeri), 1.Baskı, Koridor Yayınları.

- TORAMAN**, Sinem (2021). “Karma yöntemler araştırması: Kısa tarihi, tanımı, bakış açıları ve temel kavramlar”, **Nitel Sosyal Bilimler**, 3(1), 1-29.
- TREHAN**, Rupen et. al. (2022). “Industry 4.0 and Society 5.0: Drivers and challenges”, **Journal of Information Technology**, 18(1), 40-58.
- TRENERRY**, Brigid et. al. (2021). “Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors”, **Front. Psychol.**, 12, 1-24.
- TRICE**, Harrison M. and Janice M. Beyer (2010). “Studying organizational cultures rites and ceremonials”, **The Academy of Management Review**, 9(4), 653-669.
- TUUKKANEN**, Veera, Emma Wolgsjö and Lazar Rusu (2022). “Cultural values in digital transformation in a small company”, **Procedia Computer Science**, 196, 3-12.
- TÜBİSAD**, (2020). **Türkiye’nin Dijital Dönüşüm Endeksi Raporu**, Sertifika No: 44739, ISBN: 978-975-8416-80-6.
- TÜSİAD-BCG**, (2016). “Türkiye’nin küresel rekabetçiliği için bir gereklilik olarak sanayi 4.0: Gelişmekte olan ekonomi perspektifi”, Yayın no: TÜSİAD-T/2016-03/576.
- UYSAL ŞAHİN**, Özge (2021). “Toplum 5.0 ve kamu hizmeti: Türkiye üzerine bir değerlendirme”, **Journal of Awareness (JoA)**, 6(4), 229-246.
- UZELAC**, Aleksandra (2008). “How to understand digital culture: Digital culture-a resource for a knowledge society”, **Digital Culture: The Changing Dynamics. Zagreb: Institute for International Relations**, 7-21.
- WADE**, Michael and Jialu (2020). “Covid-19 has accelerated digital transformation, but may have made it harder not easier”, **MIS Quarterly Executive**, 19(3), 213-220.
- WALLACH**, Ellen J. (1983). “Organizations: The cultural match”, **Training and Development Journal**, 37(2), 29-36.
- WANG**, Yi et. al. (2017). “Industry 4.0: A way from mass customization to mass personalization production”, **Advances in Manufacturing**, 5, 311-320.
- WANG**, Tiandong, Xiaoyue Lin and Fan Sheng (2022). “Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture”, **Frontiers in Psychology**, 13, 1-20.
- WANG**, Tiandong, Xiaoyue Lin and Fan Sheng (2022). “Digital leadership and exploratory innovation: From the dual perspectives of strategic orientation and organizational culture”, **Frontiers in Psychology**, 13, 1-20.
- WATKINS**, Marley W. (2018). “Exploratory factor analysis: A guide to best practice”, **Journal of Black Psychology**, 44(3), 219-246.
- WEF**, (2021a). “Digital culture: The driving force of digital transformation”, **Report: Digital Culture Guidebook**.

- WEI**, Yinghong et. al. (2013). "The impact of innovative culture on individual employees: The moderating role of market information sharing", **Journal of Product Innovation Management**, 30(5), 1027-1041.
- WEICK**, Karl E. (1987). "Organizational culture as a source of high reliability", **California Management Review**, 29(2), 112-127.
- WEST**, Michael A. and Neil R. Anderson (1996), "Innovation in top management teams", **Journal of Applied Psychology**, 81, 680-693.
- WESTERMAN**, George, Didier Bonnet and Andrew McAfee (2014). **Leading Digital: Turning Technology into Business Transformation**, Boston, Massachusetts: Harvard Business Review Press.
- WESTERMAN**, George and Didier Bonnet (2015). "Revamping your business through digital transformation". **MIT Sloan Management Review**, 56(3).
- WESTERMAN**, George, Deborah L. Soule and Anand Eswaran, (2019). "Building digital-ready culture in traditional organizations", **MIT Sloan Management Review**, 60(4), 59–68.
- WHISTON**, Susan C. (2012). **Principles and Applications of Assessment in Counseling**. Cengage Learning. USA.
- WHITTAKER**, Hugh (2021). "Beyond secular stagnation: A digital and green economy?", **The Japanese Political Economy**, 47(4), 1-22.
- WIENER**, Yoash (1988). "Forms of values systems: A focus on organizational effectiveness and cultural change and maintenance", **Academy of Management Review**, 13, 534-545.
- WILSON**, James. Q. (2019). **Bureaucracy: What Government Agencies Do And Why They Do It**, Hachette UK.
- XU**, Guangping, Guangyuan Hou and Jinshan Zhang (2022). "Digital sustainable entrepreneurship: A digital capability perspective through digital innovation orientation for social and environmental value creation", **Sustainability**, 14(18), 1-24.
- VALENZUELA-FERNÁNDEZ**, Leslier et. al. (2022). "Influence of COVID-19 on environmental awareness, sustainable consumption, and social responsibility in Latin American Countries", **Sustainability**, 14(19), 1-21.
- VAN MAANEN**, John and Barley, Stephen R. (1984) Occupational communities: Culture and control in organizations. In **B. M. Staw and L. L. Cummings (eds.)**, **Research in Organizational Behavior**. Greenwich, CT: JAI Press, vi. 287-366.
- VERHOEF**, Peter C., et. al. (2021). "Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda", **Journal of Business Research**, 122, 889-901.
- VERINA**, Natalja and Jelena Titko (2019). "Digital transformation: conceptual framework". In **Proc. of the Int. Scientific Conference "Contemporary Issues in Business, Management and Economics Engineering'2019"** (pp. 9-10), Vilnius, Lithuania.

- VENKATESH**, Viswanath, Sue Brown and Yulia Sullivan (2016). “Guidelines for conducting mixed-methods research: An extension and illustration”, **Journal of the Association for Information Systems**, 17, 435-494.
- VIAL**, Gregory (2021). “Understanding digital transformation: A review and a research agenda”, **The Journal of Strategic Information Systems**, 28(2), 118-144.
- VOM BROCKE**, Jan and Theresa Sinnl (2011). “Culture in business process management: A Literature review”, **Business Process Management Journal**, 17(2), 357-378.
- VUKŠIĆ**, Vesna B., Lucija Ivančić and Dalia S. Vugec (2018). “A preliminary literature review of digital transformation case studies”, **International Journal of Computer and Information Engineering**, 12(9), 737-742.
- YAHYAGİL**, Mehmet Y. (2004). “Denison örgüt kültürü ölçme aracının geçerlik ve güvenirlik çalışması: Ampirik bir uygulama”, **İÜ İşletme İktisadi Enstitüsü Yönetim Dergisi**, 47, 53-76.
- YAMAN**, Habibe, Onur Sungur ve Murat Ali Dulupçu (2021). “Dünyada tarım ve hayvancılığın dönüşümü: Teknolojiye dayalı uygulamalar ve devrimler”, **Tarım Ekonomisi Dergisi**, 27(2), 123-133.
- YARAŞ**, Zübeyde ve Fikriye Kanatlı Öztürk (2022). “Society 5.0 in human technology integration: Digital transformation in educational organizations”, **International Journal of Progressive Education**, 18(1), 458-474.
- YAŞLIOĞLU**, M. Murat (2017). “Sosyal bilimlerde faktör analizi ve geçerlilik: Keşfedici ve doğrulayıcı faktör analizlerinin kullanılması”, **İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Dergisi**, 46, 74-85.
- YAZGAN**, Çağdaş Ü. (2010). “Tarihi süreçte toplum-çevre ilişkileri ve çevre sorunlarının ortaya çıkışı”, **E-Journal of New World Sciences Academy**, 5(1), 227-244.
- YEŞİL**, Abdullah (2018). “Örgütlerde değişimin önemi ve değişim yönetimi üzerine kavramsal bir değerlendirme”, **Uluslararası Akademik Yönetim Bilimleri Dergisi**, 4(5), 307-323.
- YILDIRIM**, Ali ve Hasan Şimşek (2016). **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Seçkin Yayıncılık, Ankara.
- YILDIZ**, Aytaç (2018). “Endüstri 4.0 ve akıllı fabrikalar”, **Sakarya Üniversitesi Fen Bilimleri Enstitüsü Dergisi**, 22(2), 546-556.
- YILDIZ**, Oktay (2022). “Örgütsel değişim ve örgütsel çatışma arasındaki olası ilişki üzerine bir farkındalık çalışması”, **İşletme Ekonomi ve Yönetim Araştırmaları Dergisi**, 5(2), 165-177.
- YILGÜR**, Egemen (2015). “Tarihsel perspektiften peripatetik ve avcı-toplayıcı stratejilerin geçiş”, **Üsküdar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi**, (1), 213-234.
- YILMAZ**, Özlem ve Akyol Şahin, A. (2020). “Japonya’da deflasyon döneminde işsizlik ve işsizlikle mücadele”, **Lectio Socialis**, 4(1), 25-40.

- YILMAZ YALÇINER**, Ayten (2020). “Endüstri 4.0’dan Toplum 5.0’a: Kavramsal çerçeve”, **İçinde Endüstri 4.0’dan Toplum 5.0’a Güncel Yaklaşımlar**, (S. Çiğdem & A. Boztaş (ed.), 1.Basım), Ankara: Nobel Akademik Yayıncılık.
- YIN**, Yong, Kathryn Stecke and Dongni Li (2017). “The evolution of production systems from Industry 2.0 through Industry 4.0”, **International Journal of Production Research**, 56(1-2), 848-861.
- YOH**, Myeung-Sook (2001). “The reality of virtual reality,” in virtual systems and multimedia”, **In Proceedings Seventh International Conference on virtual systems and multimedia** (pp. 666-674), IEEE.
- YOUSEFIKHAH**, Sara (2017). “Sociology of innovation: Social construction of technology perspective”, **AD-minister**, (30), 31-43.
- YÖRÜK KARAKILIÇ**, Nilüfer (2019). “Cameron ve Quinn örgüt kültürü ölçeğinin güvenilirlik ve geçerliğinin test edilmesi”, **Afyon Kocatepe Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi Dergisi**, 21(1), 19-30.
- ZAMMUTO**, Raymond F., Blair Gifford and Eric. A. Goodman (2000). “Managerial ideologies, organization culture and the outcomes of innovation: A competing values perspective”, **In Handbook of Organizational Culture and Climate**, (Askhanasy, N.H., Wilderom, C.P.M., Peterson, M.F., Eds.), CA, USA: Sage Publications: Thousand Oaks,
- ZEB**, Ali et. al. (2021). “The competing value framework model of organizational culture, innovation and performance”, **Business Process Management Journal**, 27(2), 658-683.
- ZENGİN**, Yunus et. al. (2021). “An investigation upon Industry 4.0 and Society 5.0 within the context of sustainable development goals”, **Sustainability**, 13(5), 1-16.
- ZHAO**, Yang et al. (2022). “Narrowing the age-based digital divide: Developing digital capability through social activities”, **Information Systems Journal**, 268-298.
- ZHEN**, Zhang et. al. (2021). “Nexus of digital organizational culture, capabilities, organizational readiness, and innovation: Investigation of SMEs operating in the digital economy”, **Sustainability**, 13(2), 1-15.
- ZHOU**, Kevin Z. et. al. (2005) “Developing strategic orientation in China: Antecedents and consequences of market and innovation orientations”, **Journal of Business Research**, 58(8), 1049-1058.
- ŽITKIENĖ**, Rima and Mindaugas Deksnys (2018). “Organizational agility conceptual model”, **Montenegrin Journal of Economics**, 14(2), 115-129.
- ŽIŽEK**, Simona Š., Matjaž Mulej and Amna Potočnik (2021). “The sustainable socially responsible society: Well-being Society 6.0”, **Sustainability**, 13(16), 1-29.

İnternet Kaynakları

- 1- **ASLAN**, Tuğçe, (2022). (<https://hbrturkiye.com/blog/sosyal-inovasyonu-uzaklarda-aramaya-gerek-var-mi>, (Erişim tarihi: 30.12.2022).
- 2- **BEJANARO**, Bryan (2020). Could technology create a more sustainable and inclusive society?, <https://contxto.com/en/soapbox/technology-sustainable-society-5-0/>, (Erişim tarihi: 15.01.2022.).
- 3- **CABINET OFFICE**, (2021). What is Society 5.0? https://www8.cao.go.jp/cstp/english/society5_0/index.html, (Erişim tarihi: 17.03.2022).
- 4- **CAMBRIDGE**, <https://dictionary.cambridge.org/dictionary/english/digital-age>, (Erişim tarihi: 18.11.2021).
- 5- **CAPITAL**, (2017). <https://www.capital.com.tr/images/Haberler/er2.jpg>. <https://www.capital.com.tr/images/Haberler/er2.jpg> (Erişim tarihi: 17.03.2022).
- 6- **CBDDO**, (2021). Türkiye'nin İlk Yapay Zekâ Stratejisi, <https://cbddo.gov.tr/haberler/6126/turkiye-nin-ilk-yapay-zeka-stratejisi>, (Erişim tarihi: 05.04.2022).
- 7- **DELOITTE**, (2018). Digital enablement turning your transformation into a successful journey. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ie/Documents/Technology/IE_C_H_C_campaign.pdf (Erişim tarihi: 31.12.2022).
- 8- **DELOITTE**, (2021). COP26 Zirvesi Çıktıları. https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/tr/Documents/risk/COP26-zirvesi-ciktilari.pdf?id=tr:2sm:3li:4COP26::6abt:20211207110237::6018153073:5&utm_source=li&utm_campaign=COP26&utm_content=abt&utm_medium=social&linkId=143309777, (Erişim tarihi: 11.08.2022).
- 9- **DİJİTAL AKADEMİ**. (2019). Dijital Dönüşüm Nedir? <https://dijitalakademi.bilgem.tubitak.gov.tr/dijital-donusum-nedir>, (Erişim tarihi: 11.09.2021).
- 10- **DUBASH**, Jamshed (2016). "Marketing and the Internet of Things: Are You Ready?", <https://www.marketingjournal.org/marketing-and-the-internet-of-things-are-you-ready-jamshed-dubash/>, (Erişim tarihi: 07.11.2021).
- 11- **E-DEVLET**, (2022). Kullanıcı İstatistikleri, <https://turkiye.gov.tr/ed>, (Erişim tarihi: 18.12.2022).

- 12- **EUROPEAN COMMISSION**, (2022). New liability rules on products and AI to protect consumers and foster innovation, (https://ec.europa.eu/commission/presscorner/detail/en/IP_22_5807, (Erişim tarihi: 30.09.2022).
- 13- **FORBES**, (2022). Digital Transformation Can't Be Forced, But It Can Be Coaxed, <https://www.forbes.com/sites/forbestechcouncil/2022/08/05/digital-transformation-cant-be-forced-but-it-can-be-coaxed/?sh=3f7b5bc4278f>, (Erişim tarihi: 06.08.2022).
- 14- **FRANKIEWICZ**, Becky and Tomas Chamorro-Premuzic (2020). Digital transformation is about talent, not technology, <https://hbr.org/2020/05/digital-transformation-is-about-talent-not-technology> (Erişim tarihi: 03.04.2022).
- 15- **GARTNER**, (2021). Digitization-Gartner, <https://www.gartner.com/en/information-technology/glossary/digitization>, (Erişim tarihi: 08.02.2021).
- 16- **GENERAL ELECTRIC**, (2013). https://www.ge.com/news/sites/default/files/5901.pdf?mod=article_inline, (Erişim tarihi: 23.02.2023).
- 17- **INVESTOPEDIA**, (2022). <https://www.investopedia.com/terms/s/silo-mentality.asp#:~:text=In%20business%2C%20organizational%20silos%20refer,shared%20because%20of%20system%20limitations>, (Erişim tarihi: 06.08.2022).
- 18- **KPMG TÜRKİYE**, (2021). “Dijitalleşme Yolunda Türkiye 2021”, <https://kpmg.com/tr/tr/home/gorusler/2021/04/dijitallesme-yolunda-turkiye-2021.html>, (Erişim tarihi: 05.02.2022).
- 19- **KPMG**, (2022). KPMG global tech report 2022: Global technology leaders share their digital transformation progress and explore how to strengthen ongoing digital maturity, <https://assets.kpmg/content/dam/kpmg/xx/pdf/2022/09/kpmg-global-tech-report-2022.pdf>, (Erişim tarihi: 13.01.2023).
- 20- **MAXQDA**, (2022). <https://www.maxqda.com/help-mx20/maxmaps/hierarchical-code-subcodes-model>, (Erişim tarihi: 22.02.2023).
- 21- **OECD**, (2018). Going digital in a multilateral world, An Interim Report to Ministers. [https://one.oecd.org/document/DSTI/CDEP/GD\(2018\)2/en/pdf](https://one.oecd.org/document/DSTI/CDEP/GD(2018)2/en/pdf), (Erişim tarihi: 31.12.2022).
- 22- **PHILLS**, James A., Kriss Deiglmeier and Dale T. Miller (2008). https://ssir.org/articles/entry/rediscovering_social_innovation, (Erişim tarihi: 20.12.2022).

- 23- **PLATT**, Lucinda (2021). What is social policy? International, interdisciplinary and applied <https://www.lse.ac.uk/social-policy/about-us/What-is-social-policy>, (Erişim tarihi: 07.12.2021).
- 24- **PWC**, (2021a). <https://www.pwc.com.tr/tr/hizmetlerimiz/aile-sirketleri/yayinlar/aile-sirketlerinin-2021-bes-temel-sorun.html>, (Erişim tarihi: 19.03.2022).
- 25- **PWC**, (2021b). COP26'dan öne çıkan başlıklar, <https://www.pwc.com.tr/tr/Hizmetlerimiz/surdurulebilirlik/bulten/cop26dan-one-cikan-basliklar.pdf>, (Erişim tarihi: 19.04.2022).
- 26- **SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**, (2018). "Türkiye'nin Sanayi Devrimi: "Dijital Türkiye"", https://www.gmka.gov.tr/dokumanlar/yayinlar/2023_Dijital-Turkiye-Yol-Haritasi.pdf, (Erişim tarihi: 09.09.2021).
- 27- **SANAYİ VE TEKNOLOJİ BAKANLIĞI**, (2019). "2023 Sanayi ve Teknoloji Stratejisi Raporu", <https://www.sanayi.gov.tr/2023-sanayi-ve-teknoloji-stratejisi>, (Erişim Tarihi: 09.01.2023).
- 28- **SOULE**, Deborah (2021). Why Culture is a Critical Component in Your Digital Transformation Journey, Digital Transformation Series Report, Copyright Clearance Center (CCC), <https://www.copyright.com/wp-content/uploads/2021/05/Why-Culture-is-a-Critical-Component-in-Your-Digital-Transformation-Journey.pdf>, (Erişim tarihi: 08.02.2022).
- 29- **STATISTICS BUREAU OF JAPAN**, (2021). <https://www.statista.com/statistics/263578/gross-domestic-product-gdp-of-japan/>, (Erişim tarihi: 10.12.2021).
- 30- **STAUFEN AG**, Digitalization 2020: A study from Staufen AG and Staufen Digital Neonex GmbH, https://www.staufen.ag/wp-content/uploads/Digitalization_2020_EN.pdf, (Erişim tarihi: 17.01.2023).
- 31- **WE ARE SOCIAL** (2023). <https://wearesocial.com/uk/>, (Erişim tarihi: 30.01.2023).
- 32- **WEF**, (2019). Modern society has reached its limits. Society 5.0 will liberate us. <https://www.weforum.org/agenda/2019/01/modern-society-has-reached-its-limits-society-5-0-will-liberate-us/> (Erişim tarihi 05.05.2021)
- 33- **WEF**, (2020a). Digital transformation: Powering the Great Reset, <https://www.weforum.org/reports/digital-transformation-powering-the-great-reset/> (Erişim tarihi 05.04.2022).

- 34- **WEF**, (2020b). The Future of Jobs Report (2020), <https://www.weforum.org/reports/the-future-of-jobs-report-2020/>, (Erişim tarihi: 04.04.2022).
- 35- **WEF**, (2021b). Understanding the impact of digitalization on society. <https://reports.weforum.org/digital-transformation/understanding-the-impact-of-digitalization-on-society/>, (Erişim tarihi: 04.04.2022).
- 36- **WEF**, (2021c). Centre for the Fourth Industrial Revolution Japan. <https://www.weforum.org/centre-for-the-fourth-industrial-revolution-japan>, (Erişim tarihi: 04.04.2022).
- 37- **Worldbank**, (2021). <https://data.worldbank.org/indicator/>, (Erişim tarihi: 10.12.2021).
- 38- **UN Turkey**, (2021). (<https://turkey.un.org/tr/sdgs>, (Erişim tarihi: 15.08.2021).
- 39- **UNESCO**, (2019). Japan pushing ahead with Society 5.0 to overcome chronic social challenges. <https://en.unesco.org/news/japan-pushing-ahead-society-50-overcome-chronic-social-challenges>, (Erişim tarihi: 29.05.2021).
- 40- **YÜKSEK ÖĞRETİM KURUMU**, (2019). YÖK'ün "Yükseköğretimde Dijital Dönüşüm Projesi"nde İmzalar Atıldı, <https://www.yok.gov.tr/Sayfalar/Haberler/agri-dijital-donusum-tanitimi-toplantisi.aspx>, (Erişim tarihi: 17.05.2022).

EKLER

Ek-1. Anket Formları

ANKET SORULARI/1

İşletme Sahipleri ve Üst Düzey Yöneticileri

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Necmettin Erbakan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde yürütülen “**Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması**” adlı araştırmanın uygulama kısmı için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Cevaplarınız GİZLİ TUTULACAK, HİÇBİR KURUM İLE PAYLAŞILMAYACAKTIR ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Her soru için size en çok uyan sadece bir seçenek işaretlenmelidir. Araştırmaya yapacağınız katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Abdullah Zübeyr AKMAN
Necmettin Erbakan Üniversitesi
(Doktora Öğrencisi)

Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ
Necmettin Erbakan Üniversitesi
(Danışman)

Bölüm 1	Demografik Bilgiler				
Cinsiyetiniz:	Kadın ()	Erkek ()			
Medeni durumunuz:	Bekar ()	Evli ()			
Yaşınız:	25-32 ()	33-40 ()	41-48 ()	49-56 ()	57 ve Üstü ()
Eğitim durumunuz:	Önlisans ()	Lisans ()	Lisansüstü (Yüksek Lisans veya Doktora) ()		
Kurumdaki göreviniz/unvanınız					
Bu kurumdaki çalışma süreniz:	0-1 Yıl ()	2-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()
Toplam deneyiminiz:	0-1 Yıl ()	2-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()
Hangi odaya üyesiniz?	Sanayi Odası ()	Ticaret Odası ()	Diğer ()		
Hangi meslek komitesine üyesiniz?	Tarım Ürünleri	Gıda ve İhtiyaç Maddeleri	Her Türlü Hayvansal Üretim	Telekomünikasyon	Alışveriş Merkezi Ticareti
Deri ve Tekstil Ticareti	Mobilya ve Ağaç Ticareti	Beyaz Eşya ve Mobilya	Bilişim Teknolojileri	Basın-Yayın ve Reklam ve Medya	Elektrik-Elektronik Malzeme Ticareti
Ana Metal, Döküm ve Demir Sanayi	Isıtma-Soğutma	Her Türlü Makine ve Teçhizat Ticaret	İnşaat, Yapı ve Kauçuk Ticareti	Değirmencilik, Tarım ve Endüstriyel Gıda Makinalarının İmalatı	Mimarlık ve Şehir Planlama
Mühendislik ve Enerji Dağıtım Faaliyetleri	Otomotiv Yedek Parça İmalatı ve Ticareti	Motorlu Taşıt Parçaları İmalatı ve Ticareti	İlaç ve Tıbbi Cihaz	Plastik, Petrol ve Petrol Ürünleri İmalatı ve Ticareti	Gayrimenkul ve Danışmanlık
Bankacılık ve Finansal Kuruluşlar	Sağlık Hizmetleri	Oteller ve Konaklama Tesisleri	Kültür ve Sanat Etkinlikleri	Özel Eğitim - Öğretim Hizmetleri	DİĞER
Aşağıdaki kavramlardan hangisini daha önce duydunuz?	Dijital Dönüşüm	Endüstri 4.0	Endüstri 5.0/Toplum 5.0	Yapay Zekâ/Bulut Bilişim	Nesnelerin İnterneti/Akıllı Fabrikalar
Görüş ve önerilerinizi buraya yazabilirsiniz					

Bölüm 2	Aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖLÇEĞİ					
1	Müşterilerimizi daha iyi anlamak için dijital teknolojileri (yapay zekâ, bulut bilişim, robotlar, sosyal medya, mobil cihazlar vb.) kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi pazarlamak için dijital kanalları (sosyal medya, online ve mobil kanallar vb.) kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ürün ve hizmetlerimizi dijital kanallardan satıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Müşteri hizmetlerini yönetmek için dijital kanalları kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Teknoloji; müşterilerle yüz yüze iletişim ve operasyon süreçlerini yeni yöntemlerle birbirine bağlamamıza olanak tanıyor (kişiyi özel üretim, bilgi aktarımı vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Temel iş süreçlerimiz otonom/otomatik hale getirilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Temel operasyonel ve müşteri bilgilerinin entegre bir görünümüne sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Daha iyi operasyonel kararlar almak için dijital dönüşüm araçlarını/karar verme analizlerini kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Mevcut ürün ve hizmetlerimizin performansını veya katma değerini artırmak için dijital teknolojileri kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Dijital teknolojilere dayalı yeni iş modellerinin kullanımına başladık (akıllı sistemler, büyük veri, robotlar, RFID, bulut bilişim vb.)	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Üst düzey yöneticiler, kurumumuzun dijital geleceğine ilişkin dönüştürücü bir vizyona sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Üst düzey yöneticiler ve orta düzey yöneticiler ortak bir dijital dönüşüm vizyonunu paylaşmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Kurumumuzdaki herkesin dijital dönüşümle ilgili süreçlere katılması için olanaklar vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Kurumumuz, dijital dönüşüm için gerekli kültürel değişiklikleri teşvik etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurumumuz, çalışanlara yönelik gerekli dijital becerilere yatırım yapmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Dijital girişimler, kurumumuz içinde diğer ilgili departmanlarla koordineli bir şekilde yürütülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Kurumumuzda, dijital girişimleri yönetmeye yönelik roller ve sorumluluklar açıkça tanımlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Dijital girişimler, ortak bir dizi temel performans göstergesi aracılığıyla değerlendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Dijital dönüşüm birimi ve kurum liderleri koordineli bir şekilde çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Dijital dönüşüm biriminin performansı şirketin dijital dönüşüm ihtiyaçlarını karşılar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Bölüm 3	Aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ					
1	Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya götüren şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Kurumumuzda liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

8	Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kurumumuz çalışanlarını bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Kurumumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi oldukça önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Kurumumuzda kontrol ve denetimin yüksek olduğu bir yönetim hâkimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalaradır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ANKET SORULARI/2

Akademisyenler

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Necmettin Erbakan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde yürütülen **“Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması”** adlı araştırmanın uygulama kısmı için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Cevaplarınız GİZLİ TUTULACAK, HİÇBİR KURUM İLE PAYLAŞILMAYACAKTIR ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Her soru için size en çok uyan sadece bir seçenek işaretlenmelidir. Araştırmaya yapacağınız katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Abdullah Zübeyr AKMAN
Necmettin Erbakan Üniversitesi
(Doktora Öğrencisi)

Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ
Necmettin Erbakan Üniversitesi
(Danışman)

Bölüm 1	Demografik Bilgiler				
Cinsiyetiniz:	Kadın ()	Erkek ()			
Medeni durumunuz:	Bekar ()	Evli ()			
Yaşınız:	25-32 ()	33-40 ()	41-48 ()	49-56 ()	57 ve Üstü ()
Eğitim durumunuz:	Önlisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
Kurumdaki unvanınız:	Arş. Gör./Öğr. Gör.	Dr. Öğr. Üyesi	Doç. Dr.	Prof. Dr.	Diğer ise lütfen yazınız.
Bu kurumdaki çalışma süreniz:	0-1 Yıl ()	2-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()
Toplam iş deneyiminiz:	0-1 Yıl ()	2-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()
İdari göreviniz varsa lütfen işaretleyiniz.	Araştırma Merkezi Müdürü/Yardımcısı	Bölüm Başkanı/Yardımcısı	MYO Müdürü/Yardımcısı-Enstitü Müdürü/Yardımcısı	Dekan/Dekan Yardımcısı	Diğer ise lütfen yazınız.
Aşağıdaki kavramlardan hangisini daha önce duydunuz?	Dijital Dönüşüm	Endüstri 4.0	Endüstri 5.0/Toplum 5.0	Yapay Zekâ/Bulut Bilişim	Nesnelerin İnterneti/Akıllı Fabrikalar
Görüş ve önerilerinizi buraya yazabilirsiniz					

Bölüm 2	Aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖLÇEĞİ					
1	Öğrencilerimizi ve diğer paydaşları daha iyi anlamak için dijital teknolojileri (uzaktan eğitim modülü, mobil iletişim ve sosyal medya vb.) kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi sunmak için dijital kanalları (sosyal medya, online ve mobil kanallar vb.) kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ürün ve hizmetlerimizi dijital kanallardan (uzaktan öğrenme, e-öğrenme platformları vb.) sunuyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Öğrenci ve diğer paydaş ilişkilerini yönetmek için dijital kanalları kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Teknoloji; öğrencilerle ve diğer paydaşlarla yüz yüze iletişim ve operasyon süreçlerini yeni yöntemlerle birbirine bağlamamıza olanak tanıyor (kişiyi özel üretim, bilgi aktarımı vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Temel iş süreçlerimiz otonom/otomatik hale getirilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Temel iş süreçleri ve öğrenci bilgilerinin entegre bir görünümüne sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Daha iyi operasyonel kararlar almak için dijital dönüşüm araçlarını/karar verme analizlerini kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Mevcut ürün ve hizmetlerimizin performansını veya katma değerini artırmak için dijital teknolojileri kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Dijital teknolojilere dayalı yeni iş modellerinin kullanımına başladık (akıllı sistemler, fiber internet, akıllı tahtalar, web 2.0 araçları, bulut bilişim vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Üst düzey yöneticiler, kurumumuzun dijital geleceğine ilişkin dönüştürücü bir vizyona sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Üst düzey yöneticiler ve orta düzey yöneticiler ortak bir dijital dönüşüm vizyonunu paylaşmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Kurumumuzdaki herkesin dijital dönüşümle ilgili süreçlere katılması için olanaklar vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Kurumumuz, dijital dönüşüm için gerekli kültürel değişiklikleri teşvik etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurumumuz, çalışanlara yönelik gerekli dijital becerilere yatırım yapmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Dijital girişimler, kurumumuz içinde diğer ilgili departmanlarla koordineli bir şekilde yürütülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Kurumumuzda, dijital girişimleri yönetmeye yönelik roller ve sorumluluklar açıkça tanımlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Dijital girişimler, ortak bir dizi temel performans göstergesi aracılığıyla değerlendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Bilgi işlem birimi ve kurum liderleri koordineli bir şekilde çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Bilgi işlem biriminin performansı kurumun dijital dönüşüm ihtiyaçlarını karşılar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Bölüm 3	Aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ÖLÇEĞİ					
1	Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya götüren şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Kurumumuzda liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

8	Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kurumumuz çalışanlarını bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Kurumumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi oldukça önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Kurumumuzda kontrol ve denetimin yüksek olduğu bir yönetim hâkimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalarıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

ANKET SORULARI/3

Kamu Çalışanları

Değerli Katılımcı,

Bu anket formu, Necmettin Erbakan Üniversitesi İşletme Anabilim Dalı Doktora Programı bünyesinde yürütülen “**Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması**” adlı araştırmanın uygulama kısmı için veri toplamak amacıyla hazırlanmıştır. Cevaplarınız GİZLİ TUTULACAK, HİÇBİR KURUM İLE PAYLAŞILMAYACAKTIR ve yalnızca bilimsel amaçlı kullanılacaktır. Her soru için size en çok uyan sadece bir seçenek işaretlenmelidir. Araştırmaya yapacağınız katkı ve yardımlarınız için şimdiden teşekkür ederiz.

Öğr. Gör. Abdullah Zübeyr AKMAN
Necmettin Erbakan Üniversitesi
(Doktora Öğrencisi)

Doç. Dr. Meral ERDİRENÇELEBİ
Necmettin Erbakan Üniversitesi
(Danışman)

Bölüm 1	Demografik Bilgiler				
Cinsiyetiniz:	Kadın ()	Erkek ()			
Medeni durumunuz:	Bekar ()	Evli ()			
Yaşınız:	25-32 ()	33-40 ()	41-48 ()	49-56 ()	57 ve Üstü ()
Eğitim durumunuz:	Önlisans ()	Lisans ()	Yüksek Lisans ()	Doktora ()	
Kurumdaki göreviniz/unvanınız:	Mühendis	Şef/Şube Müdürü	Uzman-Müfettiş-Denetçi-Kontrolör	Daire Başkanı	Diğer ise lütfen yazınız.
Bu kurumdaki çalışma süreniz:	0-1 Yıl ()	2-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()
Toplam iş deneyiminiz:	0-1 Yıl ()	2-5 Yıl ()	6-10 Yıl ()	11-15 Yıl ()	16 Yıl ve Üstü ()
İdari bir göreviniz varsa lütfen işaretleyiniz.	Şef/Şube Müdürü	Daire Başkanı	Genel Müdür Yardımcısı	Genel Müdür	Diğer ise lütfen yazınız.
Aşağıdaki kavramlardan hangisini daha önce duydunuz?	Dijital Dönüşüm	Endüstri 4.0	Endüstri 5.0/Toplum 5.0	Yapay Zekâ/Bulut Bilişim	Nesnelerin İnterneti/Akıllı Fabrikalar
Görüş ve önerilerinizi buraya yazabilirsiniz					

Bölüm 2	Aşağıdaki ifadelerle katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
	DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖLÇEĞİ					
1	Paydaşlarımızı daha iyi anlamak için dijital teknolojileri (uzaktan eğitim modülü, mobil iletişim ve sosyal medya vb.) kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Ürünlerimizi ve hizmetlerimizi sunmak için dijital kanalları (sosyal medya, online ve mobil kanallar vb.) kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Ürün ve hizmetlerimizi dijital kanallardan sunuyoruz (Örneğin bazı işlerin e-devlete aktarılması vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Paydaşlarımızla ilişkileri yönetmek için dijital kanalları kullanıyoruz (e-devlet, sosyal medya vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Teknoloji; paydaşlarımızla yüz yüze iletişim ve iş süreçlerini yeni yöntemlerle birbirine bağlamamıza olanak tanıyor (kişiye özel bilgi aktarımı, Cimer vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Temel iş süreçlerimiz otonom/otomatik hale getirilmiştir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Temel iş süreçleri ve vatandaşlık bilgilerinin koordineli bir görünümüne sahibiz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Daha iyi operasyonel kararlar almak için dijital dönüşüm araçlarını/karar verme analizlerini kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Mevcut ürün ve hizmetlerimizin performansını veya katma değerini artırmak için dijital teknolojileri kullanıyoruz.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Dijital teknolojilere dayalı yeni iş modellerinin kullanımına başladık (EBYS, akıllı sistemler, büyük veri, bulut bilişim, uzaktan toplantı araçları, fiber internet vb.).	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Üst düzey yöneticiler, kurumumuzun dijital geleceğine ilişkin dönüştürücü bir vizyona sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Üst düzey yöneticiler ve orta düzey yöneticiler ortak bir dijital dönüşüm vizyonunu paylaşmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Kurumumuzdaki herkesin dijital dönüşümle ilgili süreçlere katılması için olanaklar vardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Kurumumuz, dijital dönüşüm için gerekli kültürel değişiklikleri teşvik etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurumumuz, çalışanlara yönelik gerekli dijital becerilere yatırım yapmaktadır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Dijital girişimler, kurumumuz içinde diğer ilgili departmanlarla koordineli bir şekilde yürütülür.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
17	Kurumumuzda, dijital girişimleri yönetmeye yönelik roller ve sorumluluklar açıkça tanımlanmıştır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
18	Dijital girişimler, ortak bir dizi temel performans göstergesi aracılığıyla değerlendirilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
19	Bilgi işlem birimi ve kurum liderleri koordineli bir şekilde çalışır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
20	Bilgi işlem biriminin performansı kurumun dijital dönüşüm ihtiyaçlarını karşılar.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Bölüm 3	Aşağıdaki ifadelere katılma düzeyinizi lütfen belirtiniz. “1.Kesinlikle Katılmıyorum, 2.Katılmıyorum, 3.Kararsızım, 4.Katılıyorum, 5.Kesinlikle Katılıyorum	Kesinlikle Katılmıyorum	Katılmıyorum	Kararsızım	Katılıyorum	Kesinlikle Katılıyorum
1	Kurumumuz, çalışanların çok şeylerini paylaştığı geniş bir aile gibidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
2	Kurumumuzdaki liderlik genellikle rehberlik etme, işleri kolaylaştırma ve eğitmeyi ifade etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
3	Kurumumuzu bir arada tutan ve başarıya götüren şey, çalışanların işyerine olan bağlılıklarıdır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
4	Kurumumuzda çalışanların gelişimine önem verilir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
5	Kurumumuz girişimci ve dinamik olduğu için, çalışanlar risk almaya isteklidirler.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
6	Kurumumuzda liderlik genellikle girişimcilik, yenilikçilik ve risk almayı ifade etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
7	Kurumumuzu bir arada tutan şey, yaratıcılık ve gelişim konusunda gösterilen kararlılıktır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
8	Kurumumuzda yeni kaynaklar elde etmek, yeni imkânlar ve fırsatlar araştırmak çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
9	Çalışanların rekabetçi ve başarı odaklı olduğu kurumumuzda işler sonuca yöneliktir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
10	Kurumumuzdaki liderlik, rekabetçi bir anlayışa sahiptir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
11	Kurumumuz çalışanlarını bir arada tutan şey, hedeflerin başarılmasına verilen önemdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
12	Kurumumuzda pazar üstünlüğünün elde edilmesi oldukça önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
13	Kurumumuzda kontrol ve denetimin yüksek olduğu bir yönetim hâkimdir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
14	Kurumumuzdaki liderlik genellikle koordine etmeyi, örgütlemeyi ya da düzgün işleyen bir verimliliği ifade etmektedir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
15	Kurumumuzu bir arada tutan şey, biçimsel kurallar ve politikalardır.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
16	Kurumumuzda işlerin dengeli ve sorunsuz bir şekilde yapılması çok önemlidir.	(1)	(2)	(3)	(4)	(5)

Ek-2. Yarı Yapılandırılmış Görüşme Formu

TOPLUM 5.0 KAVRAMININ ÖĞRENİLMESİNE İLİŞKİN DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE ÖRGÜT KÜLTÜRÜ ETKİLEŞİMİ: BİR ALAN ARAŞTIRMASI

Merhabalar Sayın Katılımcı,

Sizinle yaklaşık 45-60 dk. boyunca gerçekleştireceğimiz bu görüşme Necmettin Erbakan Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü bünyesinde ve Doç. Dr. Meral ERDİRENÇLEBİ danışmanlığında gerçekleştirilen “*Toplum 5.0 Yapılanmasında Dijital Dönüşüm ile Örgüt Kültürü Etkileşiminin Yeri: Bir Alan Araştırması*” başlıklı doktora tezinin nitel araştırması kapsamındadır. Bu görüşmede size yöneltilen sorular aşağıda yer almaktadır. Sizden bu sorulara kendi organizasyonunuzdaki uygulamalara göre cevap vermeniz beklenmektedir. Görüşmede kişisel ve kurumsal içerikli bir veri talep edilmemektedir. Paylaşılan tüm cevapların anonimleştirileceğini bildirmek ister, katılımınız ve zamanınızı ayırdığınız için teşekkür ederiz.

KİŞİSEL BİLGİLER	
Ad-Soyad:	Eğitim Durumu
Cinsiyet:	Kurumunuzun bulunduğu sektör:
Yaş:	Toplam deneyim süresi:
Kurumdaki göreviniz:	

Soru 1: Dijital Dönüşüm nedir? Endüstri 4.0'ın bir sonraki aşaması varsayılan Toplum 5.0 nedir? Toplum 5.0 kavramının alt boyutları/unsurları nelerdir? Toplum 5.0 kavramı size ne ifade ediyor? Örnek vererek açıklayınız.

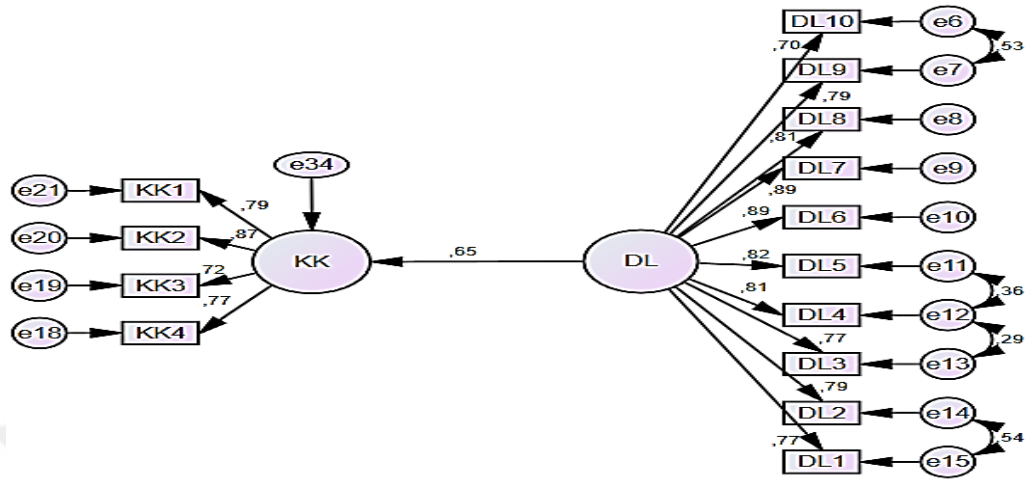
Soru 2: Size göre Toplum 5.0 ve Örgüt Kültürü arasında bir ilişki var mıdır? Varsa örnek vererek açıklayınız.

Soru 3: Size göre Dijital Dönüşüm ile Toplum 5.0 arasında bir bağ var mıdır? Varsa örnek vererek açıklayınız.

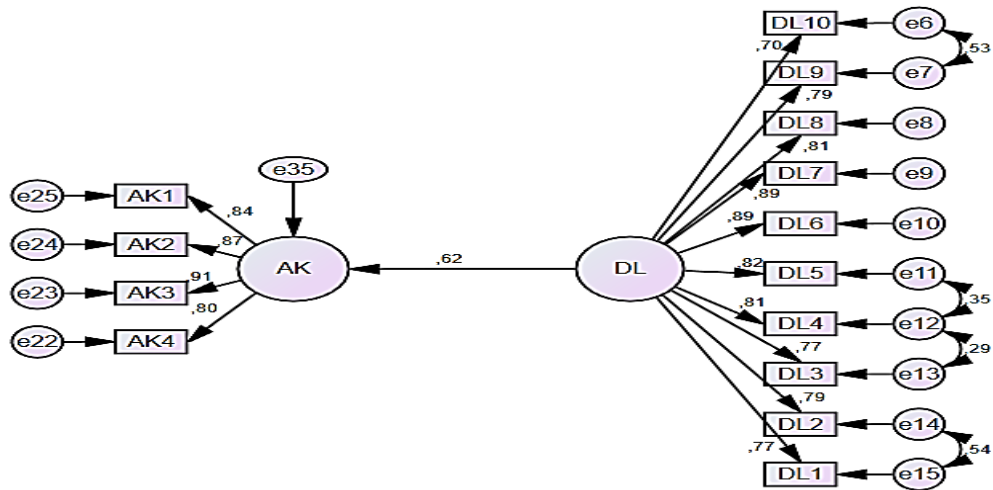
Soru 4: Dijital Dönüşüm ve Örgüt Kültürü arasında nasıl bir ilişki vardır? Örnek vererek açıklayınız.

Ek-3. Yapılan YEM Analiz Görselleri

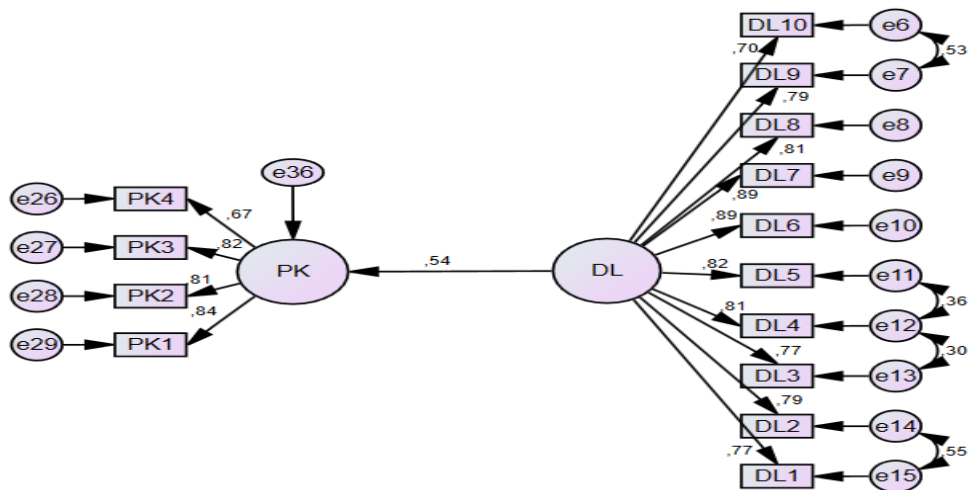
H_{1a} alt hipotezi

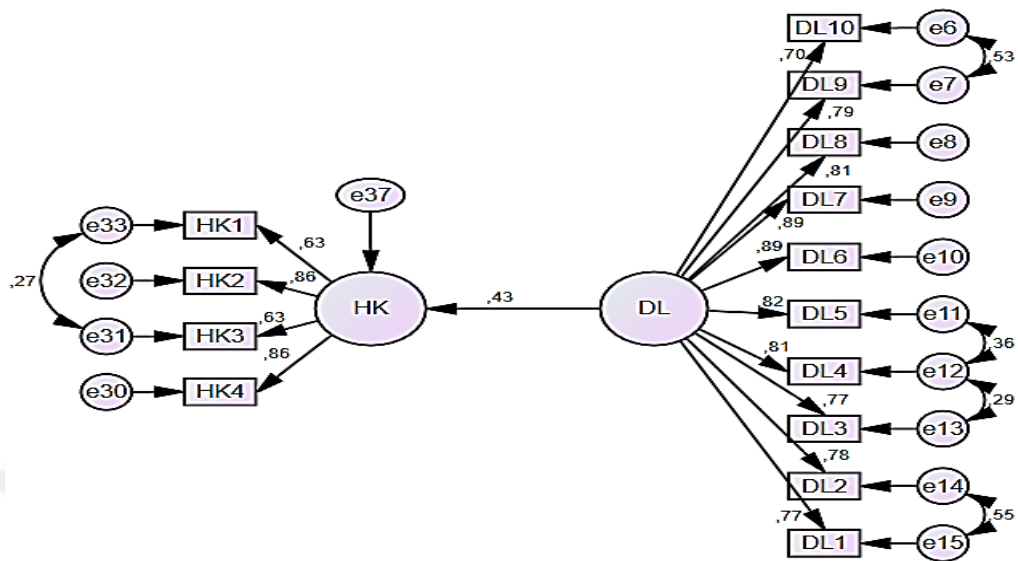
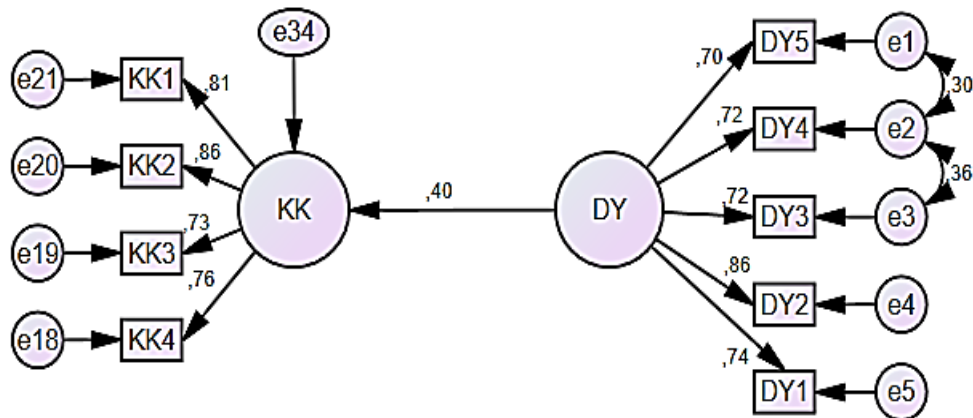
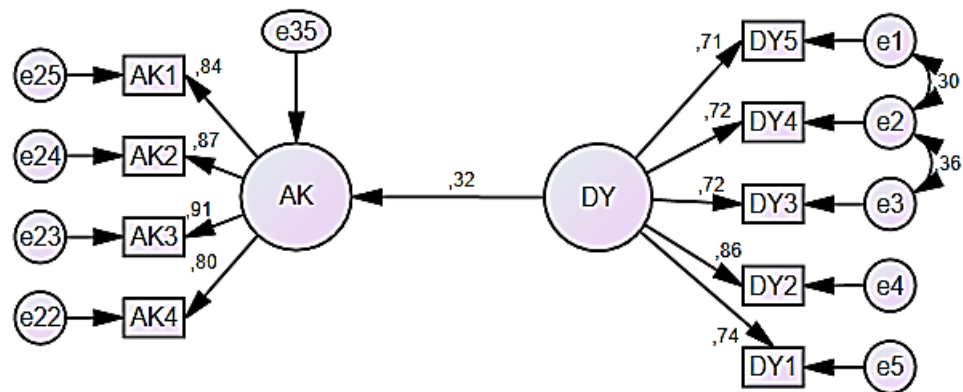


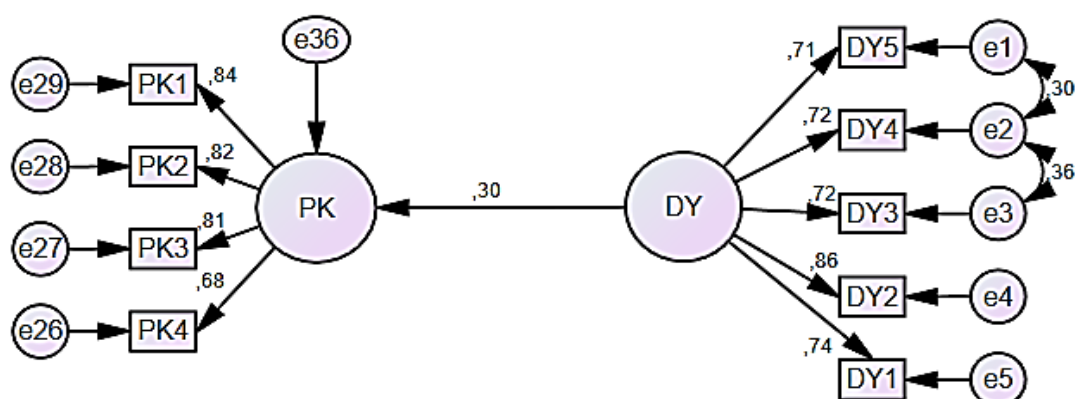
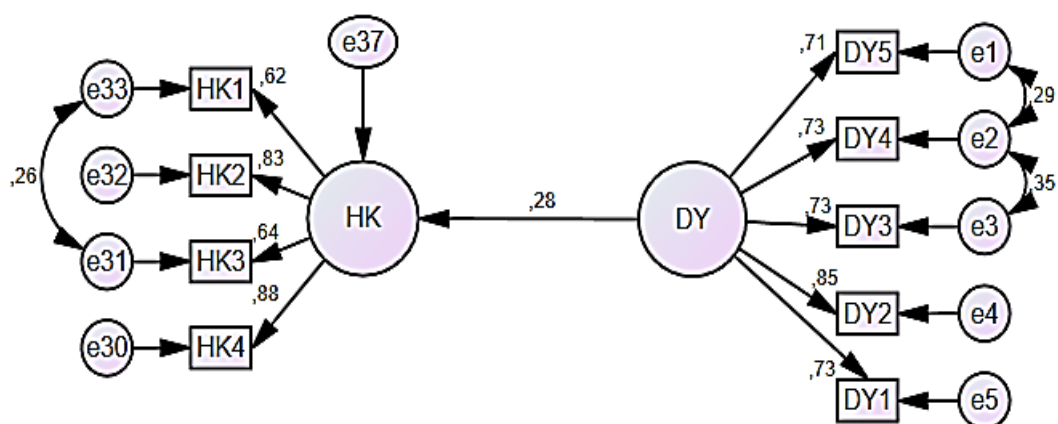
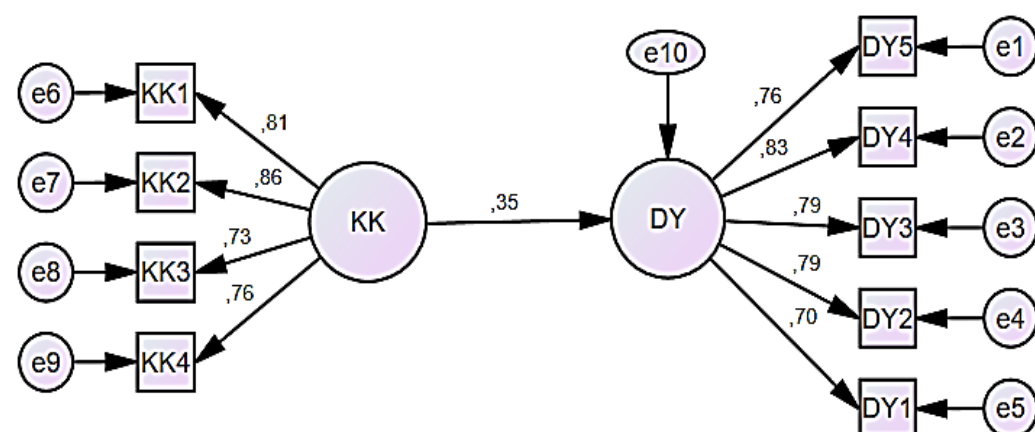
H_{1b} alt hipotezi

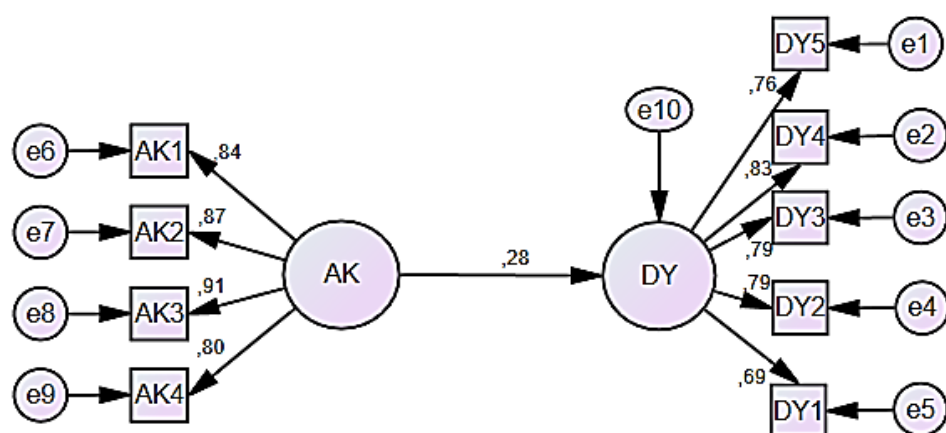
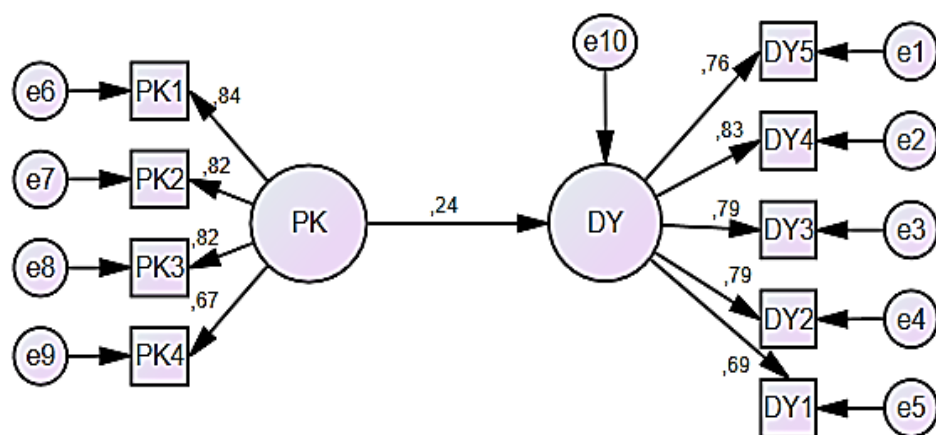
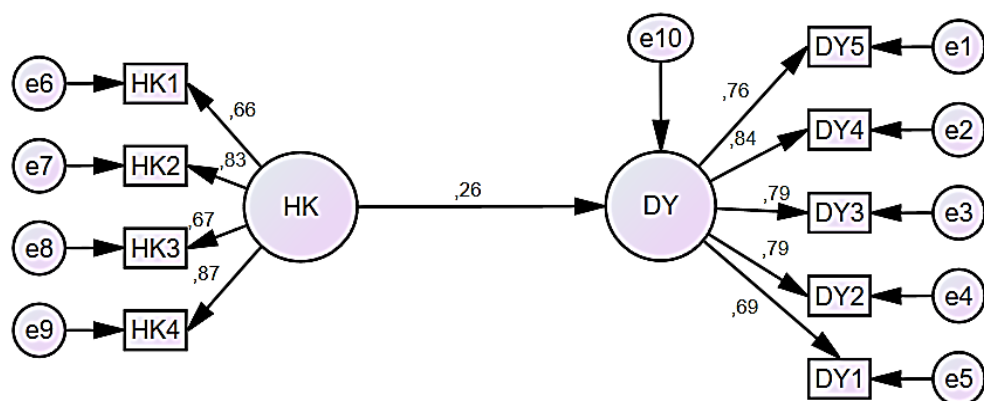


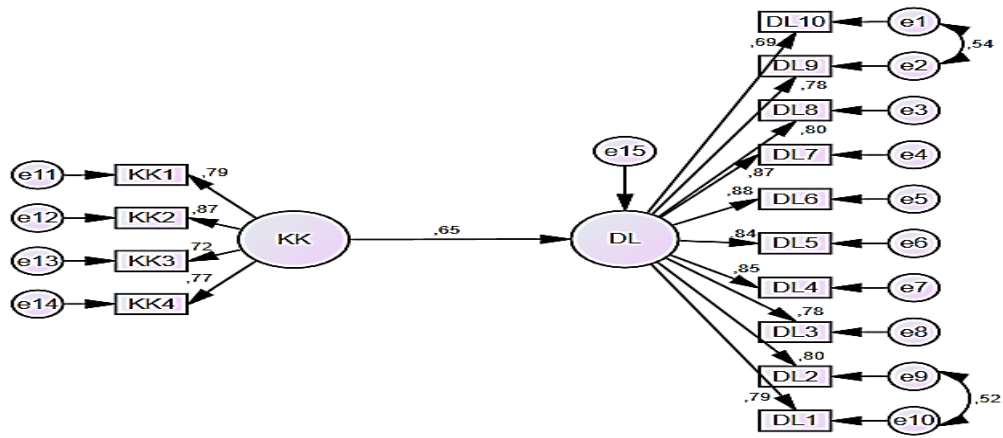
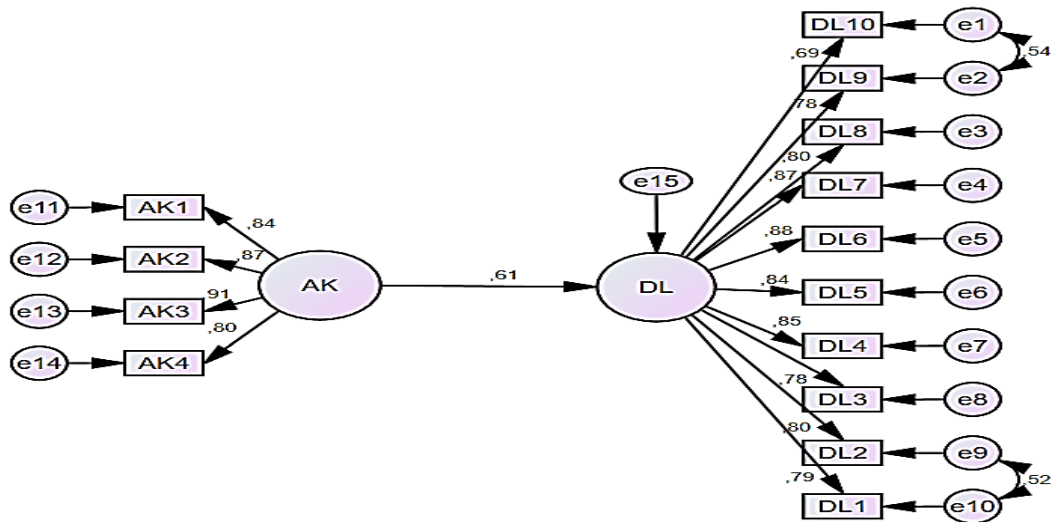
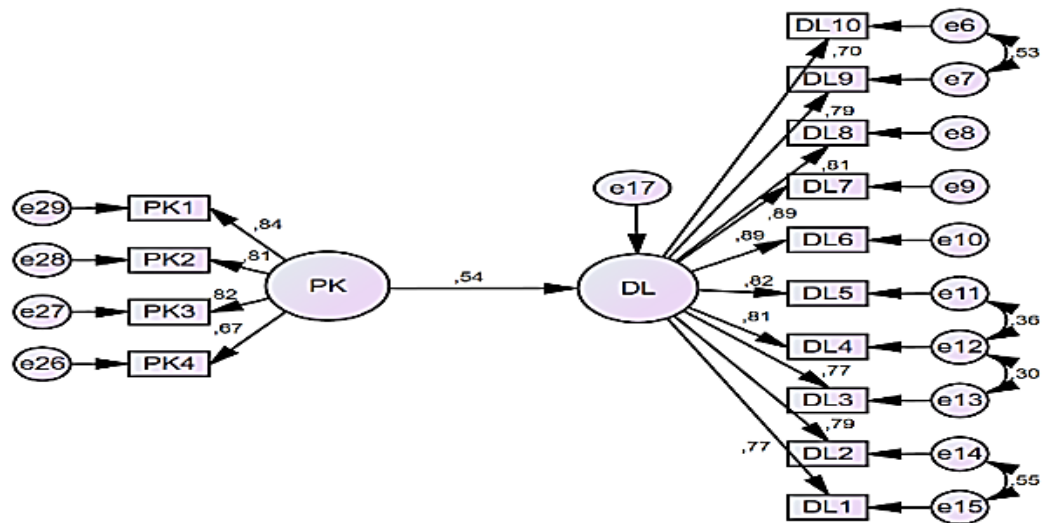
H_{1c} alt hipotezi

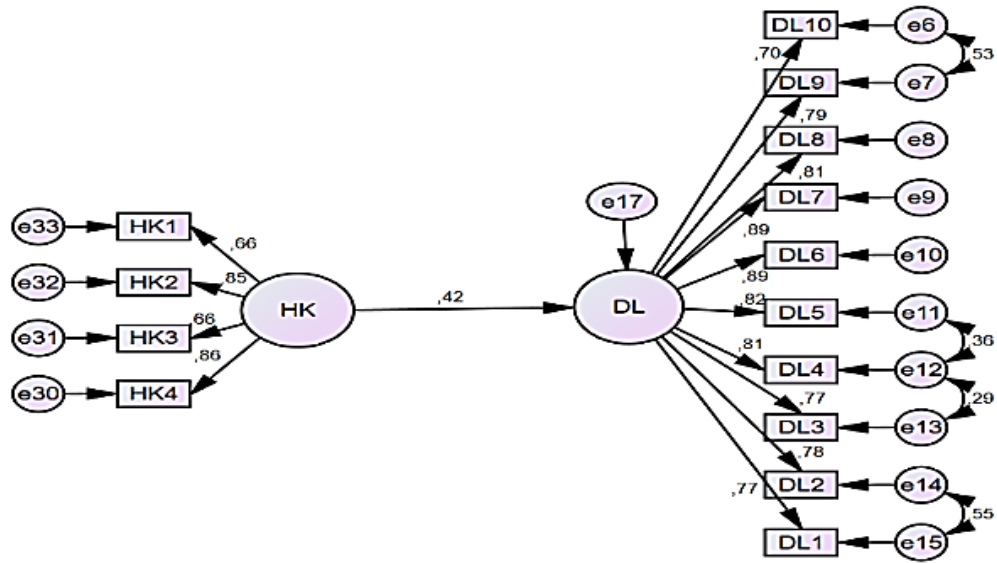


H_{1d} alt hipotezi**H_{1e} alt hipotezi****H_{1f} alt hipotezi**

H_{1g} alt hipotezi**H_{1h} alt hipotezi****H_{2a} alt hipotezi**

H_{2b} alt hipotezi**H_{2c} alt hipotezi****H_{2d} alt hipotezi**

H_{2e} alt hipoteziH_{2f} alt hipoteziH_{2g} alt hipotezi

H_{2h} alt hipotezi

Ölçekler arası korelasyon analizine ilişkin model

