

Received-Makale Geliş Tarihi 27.03.2026
Published-Yayınlanma Tarihi 31.05.2026
Volume-Cilt (Issue-Sayı), ss/pp 13 (131),950-958

Review Article / Derleme Makalesi
10.5281/zenodo.20500682

İsmail Melih Temel

<https://orcid.org/0009-0009-9420-3848>

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, İşletme ABD/Yönetim ve Organizasyon, Bilecik/TÜRKİYE
ROR Id:<https://ror.org/00dzfx204>

Dr. Öğr. Üyesi Saniye Haydaroğlu

<https://orcid.org/0000-0001-6480-3601>

Bilecik Şeyh Edebali Üniversitesi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi/ İşletme Bölümü, Bilecik / TÜRKİYE
ROR Id:<https://ror.org/00dzfx204>

Dijital Dönüşüm, Örgüt Kültürü ve Çalışan Performansı: Çift Yönlü Bir Aracı Mekanizma Modeli¹

Digital Transformation, Organisational Culture and Employee Performance: A Two-Way Mediating Mechanism Framework

ÖZET

Dijital dönüşüm, örgütlerin yalnızca teknolojik altyapılarını değil, aynı zamanda iş yapma biçimlerini, karar alma süreçlerini ve çalışan davranışlarını köklü biçimde yeniden şekillendiren çok boyutlu ve dinamik bir süreçtir. Literatürde dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişki sıklıkla doğrudan ve doğrusal bir etkileşim çerçevesinde ele alınmaktadır. Ancak son yıllarda bu ilişkinin, örgüt içinde var olan kültürel yapı ve değerler sistemi aracılığıyla şekillendiğine yönelik yaklaşımlar giderek daha fazla önem kazanmaktadır. Bu bağlamda, örgüt kültürünün yalnızca bir bağlamsal değişken değil, aynı zamanda bu ilişkiyi yönlendiren kritik bir mekanizma olduğu ileri sürülmektedir. Bu çalışmanın temel amacı, dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişkiyi örgüt kültürü perspektifinden ele alarak kavramsal bir model önermektir. Çalışmada örgüt kültürü, söz konusu ilişkiyi açıklayan aracı bir değişken olarak konumlandırılmıştır. Önerilen model, dijital dönüşüm süreçlerinin örgüt kültüründe dönüşüme yol açtığını ve bu kültürel dönüşümün niteliğine bağlı olarak çalışan performansının farklı şekillerde etkilendiğini ileri sürmektedir. Özellikle öğrenme odaklı, yenilikçi ve esnek kültürel yapılarla sahip örgütlerde dijital dönüşümün çalışan performansını artırıcı yönde etkiler yarattığı; buna karşılık hiyerarşik, katı ve değişime dirençli kültürlerde bu sürecin performans üzerinde sınırlayıcı ya da olumsuz sonuçlar doğurabildiği öne sürülmektedir. Bu çalışma, dijital dönüşüm literatüründe sıklıkla ihmal edilen kültürel boyutu merkeze alarak, örgüt kültürünün aracı rolünü kavramsal düzeyde tartışmakta ve ilgili alana teorik katkı sunmayı amaçlamaktadır.

Anahtar Kelimeler: Dijital dönüşüm, Örgüt kültürü, Çalışan performansı

ABSTRACT

Digital transformation is a complex and ever-changing process that fundamentally alters not only an organization's technological infrastructure but also its working methods, decision-making processes, and employee behavior. In the literature, the relationship between digital transformation and employee performance is often viewed as a direct, straightforward one. However, recently, approaches suggesting that this relationship is influenced by the organization's existing cultural structure and value system have gained greater recognition. In this context, it is argued that organizational culture is not merely a background variable but also a vital mechanism that shapes this relationship. The main goal of this study is to develop a conceptual model by exploring the link between digital transformation and employee performance from an organizational culture perspective. Here, organizational culture is considered a mediating variable that explains the relationship. The proposed model suggests that digital transformation leads to changes in organizational culture, which in turn affect employee performance in various ways depending on the type of cultural change. Specifically, it is believed that in organizations with learning-oriented, innovative, and flexible cultures, digital transformation positively affects employee performance. Conversely, in hierarchical, rigid, and change-resistant cultures, this process can have limiting or negative impacts on performance. This study aims to make a theoretical contribution by emphasizing the cultural dimension, which is often overlooked in the digital transformation literature, and by discussing the mediating role of organizational culture at a conceptual level.

Keywords: Digital transformation, Organizational culture, Employee performance

¹ Bu makale Dr. Öğr. Üyesi Saniye Haydaroğlu danışmanlığında İsmail Melih Temel tarafından hazırlanan "Dijital Dönüşüm Sürecinde Örgüt Kültürünün Çalışan Performansına Etkisi" isimli dönem projesinden yararlanılarak hazırlanmıştır.

1.GİRİŞ

Dijital dönüşüm, günümüz örgütlerinde yalnızca teknolojik altyapının yenilenmesi ya da dijital araçların iş süreçlerine entegrasyonu olarak tanımlanabilecek dar bir kavram değildir. Aksine dijital dönüşüm; örgütsel yapıları, iş modellerini, karar alma süreçlerini ve çalışan davranışlarını yeniden şekillendiren çok boyutlu bir değişim sürecini ifade etmektedir (Vial, 2021; Verhoef vd., 2021). Dijital teknolojilerin yaygınlaşması, örgütlere verimlilik artışı, maliyet azaltımı ve rekabet avantajı sağlama potansiyeli sunmakla birlikte, bu dönüşüm her örgütte aynı düzeyde performans artışı üretmemektedir. Nitekim dijitalleşme süreçlerinin çalışanlar üzerinde belirsizlik, iş yükü artışı ve değişime direnç gibi sonuçlar doğurabildiği belirtilmektedir (Kraus vd., 2022).

Çalışan performansı, örgütlerin sürdürülebilir başarısının temel belirleyicilerinden biridir. Literatürde dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişki çoğunlukla doğrudan ve olumlu bir etki varsayımı üzerinden ele alınmaktadır. Dijital araçların iş süreçlerini hızlandırdığı, hata oranlarını azalttığı ve bilgiye erişimi kolaylaştırdığı ölçüde performansın arttığı ileri sürülmektedir (Akçay, 2024; Tohanean vd., 2018). Bununla birlikte bazı araştırmalar, dijital dönüşümün çalışan performansı üzerindeki etkisinin bireysel özelliklere ve örgütsel koşullara bağlı olarak farklılaşabildiğini göstermektedir (Horuz, 2025). Bu bulgular, dijital dönüşüm ile performans arasındaki ilişkinin doğrusal ve tek yönlü olmadığını ortaya koymaktadır.

Bu noktada örgüt kültürü kritik bir değişken olarak öne çıkmaktadır. Örgüt kültürü; paylaşılan değerler, normlar ve anlam sistemleri aracılığıyla çalışan davranışlarını şekillendiren temel bir yapısal unsurdur (Schein, 2010). Kültür, örgüt üyelerinin değişimi nasıl algıladığını, yeni uygulamalara ne ölçüde uyum sağladığını ve belirsizlik karşısında nasıl davrandığını belirler. Bu bağlamda dijital dönüşüm, yalnızca teknik bir değişim değil, aynı zamanda kültürel bir yeniden yapılanma sürecidir. Dijitalleşme sürecinde öğrenme, yenilikçilik ve çeviklik gibi kültürel boyutların güçlenmesi performans artışı ile ilişkilendirilmektedir (Maher, 2000; Tuukkanen vd., 2022). Buna karşılık, kontrolcü ve değişime kapalı kültürel yapıların dijital dönüşüm sürecinde direnç üreterek performans kayıplarına yol açabileceği belirtilmektedir (Horuz, 2025).

Literatürde örgüt kültürü ile çalışan performansı arasındaki ilişki geniş ölçüde incelenmiş olsa da (Denison, 1990; Schein, 2010; Eryılmaz ve Gülova, 2019; Putriana vd., 2015; Putra vd., 2020; Güler ve Gümüştekin, 2022), dijital dönüşüm bağlamında kültürün yeniden yapılandırıcı rolünü ele alan çalışmalar sınırlıdır. Benzer şekilde dijital dönüşüm ile performans arasındaki ilişkiyi inceleyen araştırmalar artmakla birlikte, bu ilişkinin kültürel dönüşüm üzerinden nasıl şekillendiğini bütüncül bir kavramsal model çerçevesinde açıklayan çalışmaların eksikliği dikkat çekmektedir (Verhoef vd., 2021; Rahim vd., 2024; Yıldız vd., 2025). Özellikle dijital dönüşümün örgüt kültürünü dönüştürme kapasitesinin performans üzerinde hem olumlu hem olumsuz sonuçlar doğurabileceğini sistematik biçimde modelleyen teorik çerçeveler yeterince geliştirilmemiştir.

Bu çalışma, söz konusu boşluğu doldurmayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel amacı, dijital dönüşüm sürecinde örgüt kültürünün yeniden yapılandırıcı rolünü açıklamak ve örgüt kültürünü dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin yönünü ve niteliğini belirleyen çift yönlü bir aracı mekanizma olarak kavramsallaştırmaktır. Bu doğrultuda dijital dönüşümün örgüt kültürünü nasıl dönüştürdüğü; oluşan kültürel yapıların çalışan performansını hangi koşullarda artırıcı veya azaltıcı sonuçlar doğurduğu teorik bir model çerçevesinde ele alınmaktadır.

Bu makale üç temel katkı sunmaktadır. İlk olarak, dijital dönüşümü yalnızca teknolojik bir adaptasyon süreci olarak değil, kültürel bir yeniden yapılanma süreci olarak konumlandırmaktadır. İkinci olarak, örgüt kültürünü pasif bir bağlamsal unsur olarak değil, performans sonuçlarını şekillendiren aktif bir aracı mekanizma olarak ele almaktadır. Üçüncü olarak ise, dijital dönüşümün performans üzerindeki etkisinin her zaman artış yönünde gerçekleşmediğini; bu etkinin örgüt kültürünün dönüşüm biçimine bağlı olarak olumlu ya da olumsuz sonuçlar doğurabileceğini açıklamaktadır.

2. KAVRAMSAL ÇERÇEVE

2.1. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm kavramı başlangıçta bilgi teknolojilerinin iş süreçlerine entegrasyonu olarak ele alınmış olsa da güncel literatür bu yaklaşımın yetersiz olduğunu ortaya koymaktadır. Dijital dönüşüm artık, örgütlerin değer yaratma biçimlerini, iş modellerini, karar alma mekanizmalarını ve kurumsal yapılarını yeniden tanımlayan stratejik bir dönüşüm süreci olarak kabul edilmektedir (Vial, 2021; Verhoef vd., 2021). Bu süreç, yalnızca teknolojik altyapının güncellenmesini değil, örgütsel mantığın ve yönetim anlayışının yeniden yapılandırılmasını gerektirmektedir.

Stratejik yönetim literatürü dijital dönüşümü, çevresel belirsizliklere uyum sağlama ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etme aracı olarak değerlendirmektedir (Teece, 2018). Özellikle dinamik yetenekler yaklaşımı, dijital dönüşümün örgütlerin algılama (sensing), yakalama (seizing) ve yeniden yapılandırma (reconfiguring) kapasiteleri ile doğrudan ilişkili olduğunu vurgulamaktadır (Teece, 2007; Warner ve Wäger, 2019). Bu bağlamda dijital dönüşüm, mevcut örgütsel rutinlerin sorgulanmasını ve yeniden tasarlanmasını gerektiren bir süreçtir.

Bilgi sistemleri literatürü ise dijital dönüşümü, dijital teknolojilerin örgütsel yapılar üzerindeki dönüştürücü etkisi çerçevesinde ele almaktadır. Bharadwaj ve arkadaşları (2013), dijital iş stratejisinin işletme stratejisinden ayrı düşünülmemeyeceğini belirtirken; Warner ve Wäger (2019) dijital olgunluğun teknolojik kapasiteden çok örgütsel zihniyet ve kültürel uyumla ilişkili olduğunu ortaya koymaktadır. Bu bulgular, dijital dönüşümün teknik bir modernizasyon sürecinden ziyade örgütsel bir paradigma değişimi olduğunu göstermektedir.

Dijital dönüşüm sürecinde veri temelli karar alma mekanizmalarının yaygınlaşması, yatay iletişim ağlarının güçlenmesi ve süreç otomasyonunun artması, örgüt içi rol dağılımlarını ve yetkinlik beklentilerini değiştirmektedir (Kraus vd., 2022). Bu durum çalışanlardan dijital yeterlilik, öğrenme isteği ve adaptasyon kapasitesi beklenmesini beraberinde getirmektedir. Ancak bu beklentiler, mevcut kültürel normlarla uyumlu olmadığından örgüt içinde gerilim yaratabilmektedir.

Literatürde dijital dönüşümün başarı koşullarına ilişkin çalışmalar incelendiğinde, teknolojik altyapının tek başına yeterli olmadığı; örgüt içindeki paylaşılan değerler, normlar ve liderlik anlayışının dijital uygulamaların benimsenmesini doğrudan etkilediği görülmektedir (Vial, 2021; Warner ve Wäger, 2019). Yapılan çalışmalar dijital dönüşümün liderlik, kültür ve yönetim yapıları ile bütünleşmediği durumlarda beklenen performans çıktılarının elde edilemediğini belirtmektedir (George vd., 2021; Wessel vd., 2021).

Öte yandan bazı araştırmalar, dijital dönüşüm uygulamalarının örgütsel etkinlik, verimlilik ve performans göstergeleri üzerinde olumlu etkiler yarattığını ortaya koymaktadır (Bharadwaj vd., 2013; Verhoef vd., 2021; Sebastian vd., 2020). Ancak diğer bulgular bu etkinin bireysel ve örgütsel faktörlere bağlı olarak farklılaştığını ortaya koymaktadır (Horuz, 2025). Bu durum çalışanlardan dijital yeterlilik, öğrenme isteği ve adaptasyon kapasitesi beklenmesini beraberinde getirmektedir. Ancak söz konusu beklentilerin mevcut örgüt kültürü ile uyumlu olmaması durumunda örgüt içinde gerilim, direnç ve uyum sorunlarının ortaya çıkabildiği belirtilmektedir (Gong ve Ribiere, 2021; Wessel vd., 2021).

Bu bağlamda dijital dönüşüm, sosyo-teknik bir değişim süreci olarak değerlendirilebilir. Sosyo-teknik sistem yaklaşımı, örgütlerin teknik sistemleri ile sosyal yapılarının birbirinden bağımsız değil, karşılıklı etkileşim içinde ele alınması gerektiğini savunmaktadır (Trist, 1981). Bu yaklaşım, teknolojik yeniliklerin örgütsel yapı, rol dağılımı ve kültürel normlarla uyumlu biçimde tasarlanmadığı durumlarda performans kayıplarının ortaya çıkabileceğini ileri sürmektedir. Nitekim dijital dönüşüm literatürü de teknolojik yatırımların tek başına örgütsel başarıyı garanti etmediğini; dönüşümün etkisinin örgütsel süreçler, liderlik anlayışı ve kültürel uyumla birlikte değerlendirilmesi gerektiğini vurgulamaktadır (Vial, 2021; Nadkarni ve Prügl, 2021). Dolayısıyla dijital dönüşümün performans üzerindeki etkisini anlamak için, bu sürecin örgüt kültürünü nasıl dönüştürdüğünü ve sosyal yapı ile ne ölçüde uyum sağladığını analiz etmek gerekmektedir.

Sonuç olarak dijital dönüşüm, teknik altyapı yatırımlarının ötesinde, örgütsel normları, değerleri ve davranış kalıplarını yeniden yapılandıran bütüncül bir değişim sürecidir. Bu dönüşümün çalışan performansı üzerindeki etkisi, yalnızca teknolojik kapasiteye değil, dijitalleşmenin örgüt kültürü ile nasıl etkileşime girdiğine bağlıdır. Bu nedenle dijital dönüşüm ile performans arasındaki ilişkinin anlaşılmasında örgüt kültürü merkezi bir konuma sahiptir.

2.2. Örgüt Kültürü

Örgüt kültürü, örgüt üyeleri tarafından paylaşılan değerler, normlar, semboller ve temel varsayımlar aracılığıyla davranışları yönlendiren kolektif bir anlam sistemidir (Schein, 2010; Hofstede, 2001). Kültür yalnızca görünür uygulamalar düzeyinde değil; aynı zamanda karar alma süreçlerini, belirsizlikle başa çıkma biçimlerini ve değişime verilen tepkileri şekillendiren derin bilişsel kalıplar düzeyinde işler (Schein, 2010). Bu yönüyle kültür, örgütsel davranışın arka planını oluşturan pasif bir unsurdan ziyade, örgütsel süreçleri ve performans sonuçlarını etkileyen dinamik bir mekanizma olarak değerlendirilmektedir (Denison, 1990).

Kültüre ilişkin en etkili kuramsal çerçevelerden biri, Edgar Schein (2010) tarafından geliştirilen üç düzeyli modeldir. Schein'e göre örgüt kültürü; artefaktlar ve görünür yapılar, benimsenmiş değerler ve temel varsayımlar olmak üzere üç katmandan oluşur. Özellikle temel varsayımlar düzeyi, örgüt üyelerinin değişimi

nasıl algıladığını ve yeni uygulamalara nasıl tepki verdiğini belirler. Bu bağlamda dijital dönüşüm gibi kapsamlı değişim süreçlerinde kültür, teknolojik yeniliklerin içselleştirilmesinde belirleyici bir rol oynar.

Kültür tipolojileri açısından bakıldığında, Cameron ve Quinn (2011) tarafından geliştirilen Rekabetçi Değerler Çerçevesi kültür ve performans ilişkisini anlamada önemli bir referans sunmaktadır. Bu modele göre adhokrazi (yenilikçi ve esnek) kültürler değişime daha açık bir yapı sergilerken, hiyerarşik kültürler istikrar ve kontrolü önceliklendirir. Dijital dönüşüm süreçleri genellikle esneklik, öğrenme ve yaratıcılık gerektirdiği için kültür tipi ile dönüşüm süreci arasındaki uyum performans çıktıları üzerinde doğrudan etkili olmaktadır (Trenerry vd., 2021).

Benzer biçimde Denison (1990) kültürün örgütsel etkinlik ve performansla ilişkisini ampirik olarak ortaya koymuştur. Denison modelinde özellikle katılım, uyum, tutarlılık ve misyon boyutlarının güçlü olduğu örgütlerde performans göstergelerinin daha olumlu seyrettiği belirtilmektedir. Adaptasyon ve öğrenme kapasitesi yüksek kültürlerin çevresel değişimlere daha hızlı yanıt verebildiği vurgulanmaktadır (Cyfert vd., 2025). Bu bulgular, dijital dönüşüm bağlamında kültürün stratejik önemini daha da artırmaktadır.

Örgüt kültürü yalnızca örgütsel değerlerin ve normların toplamı değil, aynı zamanda örgüt üyelerinin çevresel değişimleri nasıl algıladığını ve bu değişimlere nasıl tepki verdiğini belirleyen bilişsel bir çerçeve sunmaktadır. Kültürel yapı, çalışanların yeni uygulamaları benimseme düzeyini, örgütsel öğrenme süreçlerine katılımını ve iş yapma biçimlerini doğrudan etkileyebilmektedir (Schein, 2010). Bu nedenle kültür, örgütlerin değişim ve yenilik süreçlerine uyum sağlama kapasitesini şekillendiren temel kurumsal yapılardan biri olarak değerlendirilmektedir (Damanpour ve Gopalakrishnan, 1998; Lemon vd., 2004; Büschgens vd., 2013).

2.3. Çalışan Performansı

Çalışan performansı, örgütlerin amaç ve hedeflerine ulaşmasında belirleyici rol oynayan temel unsurlardan biridir. Genel olarak çalışan performansı, çalışanların görev ve sorumluluklarını ne ölçüde etkili ve verimli biçimde yerine getirdiğini ifade etmektedir (Campbell, 1993). Performans yalnızca bireysel çıktıları değil, aynı zamanda örgütsel hedeflere katkı sağlayan davranışları da kapsamaktadır. Bu nedenle çalışan performansı, örgütsel etkinlik, verimlilik ve rekabet avantajı ile doğrudan ilişkilendirilen kritik bir değişken olarak değerlendirilmektedir.

Literatürde çalışan performansı farklı boyutlar üzerinden ele alınmaktadır. Görev performansı, çalışanın iş tanımını kapsamında yerine getirdiği faaliyetlerin niteliğini ifade ederken; bağlamsal performans örgütsel işleyişi destekleyen gönüllü davranışları kapsamaktadır (Koopmans vd., 2014). Bağlamsal performans kapsamında iş birliği, örgütsel vatandaşlık davranışları ve örgütsel hedeflere gönüllü katkı gibi unsurlar yer almaktadır. Bu yaklaşım, çalışan performansının yalnızca teknik iş çıktılarından ibaret olmadığını, aynı zamanda örgütsel ortamı destekleyen davranışları da içerdiğini göstermektedir.

Çalışan performansını etkileyen faktörler literatürde bireysel, örgütsel ve çevresel değişkenler çerçevesinde ele alınmaktadır. Bireysel düzeyde bilgi, beceri ve yetkinlikler performansı etkileyen önemli unsurlar arasında yer alırken; örgütsel düzeyde liderlik, örgütsel destek, çalışma ortamı ve örgüt kültürü gibi faktörlerin performans üzerinde belirleyici olduğu belirtilmektedir (Denison, 1990; Campbell, 1993). Bu bağlamda çalışanların motivasyon düzeyi, öğrenme kapasitesi ve örgütsel hedeflerle uyumlu davranış sergilemeleri performans çıktıları üzerinde önemli bir rol oynamaktadır.

Son yıllarda çalışma yaşamında meydana gelen dönüşümler, çalışan performansının dinamik bir kavram olarak ele alınmasını gerektirmektedir. Özellikle bilgi yoğun iş ortamlarında çalışanlardan yalnızca verilen görevleri yerine getirmeleri değil, aynı zamanda problem çözüme, yenilik geliştirme ve sürekli öğrenme gibi davranışlar sergilemeleri beklenmektedir. Bu nedenle performans değerlendirmelerinde yaratıcılık, yenilikçilik ve öğrenme kapasitesi gibi unsurlar giderek daha fazla önem kazanmaktadır (Borman ve Motowidlo, 1997).

Bu bağlamda çalışan performansı, örgütlerin değişim ve dönüşüm süreçlerine uyum sağlayabilme kapasitesini yansıtan önemli bir göstergedir. Çalışanların yeni çalışma biçimlerine uyum sağlaması, yeni teknolojileri öğrenmesi ve değişen iş süreçlerine adapte olması örgütlerin sürdürülebilir başarısı açısından kritik bir rol oynamaktadır. Bu nedenle çalışan performansını etkileyen örgütsel faktörlerin incelenmesi, örgütlerin dönüşüm süreçlerini daha etkin yönetebilmesi açısından önem taşımaktadır.

3. DİJİTAL DÖNÜŞÜM, ÖRGÜT KÜLTÜRÜ VE ÇALIŞAN PERFORMANSI ARASINDAKİ İLİŞKİLER

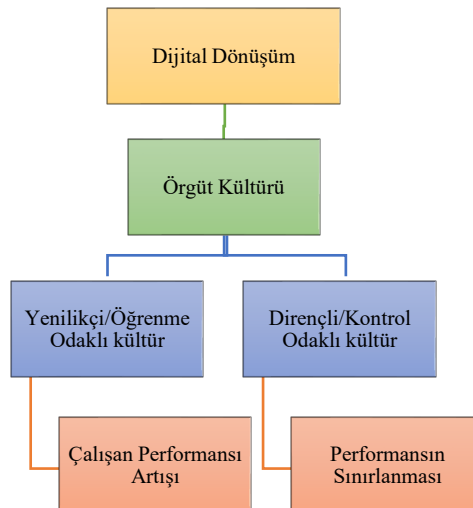
Dijital dönüşüm, örgütlerin iş süreçlerini yeniden yapılandırarak çalışanların iş yapma biçimlerini önemli ölçüde değiştiren bir dönüşüm süreci olarak değerlendirilmektedir. Dijital teknolojilerin iş süreçlerine entegrasyonu bilgiye erişim hızını artırmakta, süreç otomasyonunu kolaylaştırmakta ve karar alma mekanizmalarının daha veri temelli hale gelmesini sağlamaktadır. Bu gelişmelerin çalışanların görevlerini daha etkin ve verimli biçimde yerine getirmelerine katkı sağlayabileceği belirtilmektedir (Bharadwaj vd., 2013; Verhoef vd., 2021). Bu nedenle literatürde dijital dönüşümün çalışan performansını artırabileceği sıklıkla vurgulanmaktadır (Tohanean vd., 2018).

Bununla birlikte dijital dönüşüm yalnızca teknik süreçleri değil, aynı zamanda çalışanların rol tanımlarını ve yetkinlik beklentilerini de değiştirmektedir. Dijitalleşme ile birlikte çalışanlardan yeni teknolojilere uyum sağlamaları, dijital beceriler geliştirmeleri ve sürekli öğrenme süreçlerine katılmaları beklenmektedir (Kraus vd., 2022). Bu durum bazı çalışanlar açısından performans artışı sağlayabilecek fırsatlar yaratırken, bazı durumlarda belirsizlik ve uyum sorunlarına da yol açabilmektedir. Bu nedenle dijital dönüşümün çalışan performansı üzerindeki etkisinin her zaman doğrudan ve otomatik biçimde gerçekleşmediği belirtilmektedir (Iqbal vd., 2020; Vial, 2021).

Örgüt kültürü çalışan davranışlarını ve örgütsel hedeflere yönelik tutumları şekillendiren temel kurumsal yapılardan biridir. Paylaşılan değerler ve normlar çalışanların motivasyonunu, iş birliği düzeyini ve örgütsel bağlılığını etkileyerek çalışan performansı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır (Denison, 1990; Schein, 2010). Öğrenme ve yenilikçilik odaklı kültürel yapılarda çalışanların yeni uygulamalara daha kolay uyum sağladığı ve performans düzeylerinin arttığı belirtilmektedir. Buna karşılık değişime kapalı veya kontrol odaklı kültürel yapılarda çalışanların yeni çalışma biçimlerini benimseme konusunda daha temkinli davrandıkları görülmektedir.

Dijital dönüşüm süreçleri aynı zamanda örgütlerin değer sistemlerini ve çalışma normlarını da etkileyerek örgüt kültürünün yeniden şekillenmesine yol açabilmektedir (Deep, 2023). Veri temelli karar alma mekanizmalarının yaygınlaşması, bilgi paylaşımının artması ve daha esnek çalışma biçimlerinin gelişmesi örgütlerde öğrenme, yenilikçilik ve iş birliği gibi kültürel değerlerin önem kazanmasına katkı sağlayabilmektedir (Warner ve Wäger, 2019; Tuukkanen vd., 2022). Buna karşılık mevcut kültürel normlarla uyum sağlanmadığı durumlarda dijital dönüşüm süreçleri örgüt içinde belirsizlik ve direnç yaratabilmektedir (Iqbal vd., 2020; Nadkarni ve Prügl, 2021).

Bu çerçevede dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin örgüt içindeki kültürel yapıdan bağımsız olarak değerlendirilmesi mümkün değildir. Dijital dönüşüm örgütsel süreçleri ve iş yapma biçimlerini değiştirerek kültürel dönüşümü tetiklerken, oluşan kültürel yapı çalışanların bu değişimi nasıl algılayacağını ve nasıl tepki vereceğini belirlemektedir. Dolayısıyla örgüt kültürü dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişkide önemli bir aracı mekanizma olarak konumlanmaktadır. Dijital dönüşüm süreçlerinin öğrenme ve yenilikçiliği destekleyen kültürel değerlerle bütünleştiği durumlarda çalışan performansı artabilmekte; buna karşılık değişime dirençli kültürel ortamlarda dönüşüm süreçleri performans üzerinde sınırlayıcı etkiler yaratabilmektedir (Al-Haddad ve Kotnour, 2015; Warner ve Wäger, 2019).



Şekil 1. Dijital Dönüşüm, Örgüt Kültürü ve Çalışan Performansı Arasındaki Kavramsal Model

Şekil 1’de gösterilen kavramsal model, dijital dönüşümün çalışan performansı üzerindeki etkisinin örgüt kültürü aracılığıyla şekillendiğini göstermektedir. Modelde örgüt kültürü, dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişkide aracı bir mekanizma olarak konumlandırılmaktadır. Dijital dönüşüm süreçlerinin öğrenme ve yenilikçiliği destekleyen kültürel değerlerle bütünleşmesi çalışan performansını artırabilirken, değişime dirençli kültürel ortamlarda dönüşüm süreçleri performans üzerinde sınırlayıcı etkiler doğurabilmektedir.

Kavramsal modelin temel varsayımı, dijital dönüşümün çalışan performansı üzerindeki etkisinin doğrudan ve tek yönlü olmadığıdır. Model, örgüt kültürünün bu ilişki içerisinde çift yönlü bir aracı mekanizma işlevi gördüğünü ileri sürmektedir. Dijital dönüşüm süreçleri örgütlerde öğrenme, bilgi paylaşımı, yenilikçilik ve esneklik gibi kültürel değerleri güçlendirdiğinde çalışanların yeni sistemlere uyum kapasitesi artmakta ve çalışan performansı olumlu yönde etkilenmektedir. Buna karşılık, dijital dönüşüm süreçlerinin mevcut örgütsel normlar ve değerlerle uyumsuz olması durumunda değişime direnç, belirsizlik algısı ve uyum sorunları ortaya çıkabilmekte; bu durum çalışan performansında sınırlayıcı veya olumsuz sonuçlar yaratabilmektedir. Dolayısıyla model, örgüt kültürünün yalnızca aktarım sağlayan pasif bir değişken değil, dijital dönüşümün performans üzerindeki etkisinin yönünü ve şiddetini belirleyen aktif bir mekanizma olduğunu öne sürmektedir.

4. SONUÇ VE TARTIŞMA

Bu çalışma, dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki ilişkileri bütüncül bir kavramsal çerçevede ele almayı amaçlamıştır. Dijital dönüşüm süreçlerinin örgütlerde yalnızca teknolojik altyapıyı değil, aynı zamanda iş yapma biçimlerini, değer sistemlerini ve çalışan davranışlarını da dönüştürdüğü kabul edilmektedir. Bu bağlamda çalışmada dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişkinin doğrudan bir etki çerçevesinde açıklanmasının yeterli olmadığı, bu ilişkinin örgüt içindeki kültürel dinamikler aracılığıyla şekillendiği ileri sürülmüştür.

Geliştirilen kavramsal model, dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerinde dönüştürücü bir etki yaratarak çalışan performansı üzerinde dolaylı sonuçlar doğurabileceğini göstermektedir. Dijital dönüşüm süreçleri örgütlerde öğrenme, yenilikçilik ve iş birliği gibi kültürel değerlerin gelişimini desteklediğinde çalışanların yeni çalışma biçimlerine daha kolay uyum sağladığı ve performans sonuçlarının olumlu yönde geliştiği söylenebilir (Imran vd., 2021; Nasution vd., 2025). Buna karşılık dijital dönüşüm girişimlerinin mevcut kültürel normlarla uyumlu olmadığı durumlarda çalışanlar açısından belirsizlik ve değişime direnç ortaya çıkabilmekte ve bu durum performans sonuçları üzerinde sınırlayıcı etkiler yaratabilmektedir (Trenery vd., 2021; Valtonen ve Holopainen, 2025). Bu çerçevede örgüt kültürünün dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişkide yön belirleyici bir aracı mekanizma olarak işlev gördüğü ifade edilebilir.

Çalışma, dijital dönüşümün örgütsel sonuçlarının yalnızca teknolojik yatırımlar veya dijital altyapı ile açıklanamayacağını göstermektedir. Dijital teknolojilerin örgütlerde etkin biçimde kullanılabilmesi, bu teknolojilerin örgüt kültürü ile uyumlu biçimde benimsenmesine bağlıdır (Ghafoori vd., 2024). Bu nedenle dijital dönüşüm süreçlerinin yönetilmesinde örgüt kültürünün niteliği ve değişime açıklık düzeyi önemli bir rol oynamaktadır.

Çalışma aynı zamanda yöneticiler açısından bazı önemli çıkarımlar sunmaktadır. Dijital dönüşüm girişimlerinin başarılı olabilmesi için yalnızca teknolojik altyapıya yatırım yapılması yeterli değildir. Örgütlerde öğrenme, yenilikçilik ve iş birliğini destekleyen kültürel değerlerin güçlendirilmesi, çalışanların dönüşüm süreçlerine katılımını teşvik eden bir çalışma ortamının oluşturulması gerekmektedir (Raković vd., 2024). Çalışanların yeni teknolojilere uyum sağlamasını kolaylaştıracak eğitim programları ve katılımcı yönetim yaklaşımları dijital dönüşüm süreçlerinin daha etkin biçimde yönetilmesine katkı sağlayabilir.

Bu çalışma kavramsal bir model önererek literatüre teorik bir katkı sunmakla birlikte bazı sınırlılıklar da içermektedir. Öncelikle çalışma teorik bir çerçeve sunmakta olup modelin ampirik verilerle test edilmesi gelecekte yapılacak araştırmalar için önemli bir fırsat oluşturmaktadır. Gelecek araştırmalar açısından çeşitli öneriler sunulabilir. İlk olarak, önerilen kavramsal modelin ampirik araştırmalarla test edilmesi önem taşımaktadır. Özellikle yapısal eşitlik modellemesi kullanılarak dijital dönüşüm, örgüt kültürü ve çalışan performansı arasındaki ilişkiler istatistiksel olarak doğrulanabilir. İkinci olarak, farklı sektörlerde (sağlık, eğitim, bankacılık, üretim ve kamu kurumları gibi) gerçekleştirilecek karşılaştırmalı çalışmalar, dijital dönüşüm süreçlerinin kültürel etkilerinin bağlamsal farklılıklarını ortaya koyabilir. Üçüncü olarak, örgüt kültürünün alt boyutları (yenilikçilik, öğrenme odaklılık, esneklik, hiyerarşik yapı ve değişime açıklık gibi) ayrı ayrı incelenerek hangi kültürel özelliklerin çalışan performansı üzerinde daha güçlü etkiler oluşturduğu belirlenebilir. Son olarak, gelecekteki çalışmalar liderlik tarzı, dijital yetkinlik, çalışan direnci veya dijital

güçlendirme gibi değişkenleri düzenleyici ya da ek aracı değişkenler olarak modele dahil ederek daha kapsamlı teorik modeller geliştirebilir.

Sonuç olarak dijital dönüşüm süreçlerinin örgütsel performans üzerindeki etkisinin yalnızca teknolojik faktörlerle açıklanamayacağı, bu süreçlerin örgüt kültürü ile etkileşimi içerisinde değerlendirilmesi gerektiği söylenebilir. Bu çalışma, örgüt kültürünün dijital dönüşüm ile çalışan performansı arasındaki ilişkide kritik bir aracı mekanizma olduğunu ortaya koyarak dijital dönüşüm literatürüne teorik bir perspektif sunmaktadır.

KAYNAKÇA

- Akçay, Y. (2024). *Dijital dönüşüm algısının çalışan performansına etkisinde yenilikçi iş davranışının aracı rolü ve algılanan örgütsel desteğin düzenleyici rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Sosyal Bilimler Enstitüsü, İstanbul Üniversitesi.
- Al-Haddad, S., & Kotnour, T. (2015). Integrating the organizational change literature: A model for successful change. *Journal of Organizational Change Management*, 28(2), 234-262. <https://doi.org/10.1108/JOCM-11-2013-0215>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. V. (2013). Digital business strategy: Toward a next generation of insights. *MIS Quarterly*, 37(2), 471-482. <https://doi.org/10.25300/MISQ/2013/37:2.3>
- Borman, W. C., & Motowidlo, S. J. (1997). Task performance and contextual performance: The meaning for personnel selection research. *Human Performance*, 10(2), 99-109. https://doi.org/10.1207/s15327043hup1002_3
- Büschgens, T., Bausch, A., & Balkin, D. B. (2013). Organizational culture and innovation: A meta-analytic review. *Journal of Product Innovation Management*, 30(4), 763-781. <https://doi.org/10.1111/jpim.12021>
- Campbell, J. P., McCloy, R. A., Oppler, S. H., & Sager, C. E. (1993). A theory of performance. In N. Schmitt & W. C. Borman (Eds.), *Personnel Selection in Organizations* (pp. 35–70). Jossey-Bass.
- Cyfert, S., Dyduch, W., Szumowski, W., & Prause, G. (2025). Are we ready for digital transformation? The role of organizational culture, leadership and competence in building digital advantage. *Central European Management Journal*, 33(2), 219-231. <https://doi.org/10.1108/CEMJ-11-2024-0346>
- Damanpour, F., & Gopalakrishnan, S. (1998). Theories of organizational structure and innovation adoption: the role of environmental change. *Journal of Engineering and Technology Management*, 15(1), 1-24. [https://doi.org/10.1016/S0923-4748\(97\)00029-5](https://doi.org/10.1016/S0923-4748(97)00029-5)
- Deep, G. (2023). Digital transformation's impact on organizational culture. *International Journal of Science and Research Archive*. <https://doi.org/10.30574/ijrsra.2023.10.2.0977>
- Denison, D. (1990). *Corporate culture and organizational*. New York: Wiley.
- Eryılmaz, İ., & Gülova, A. A. (2019). Örgüt kültürü ve bağlamsal performans arasındaki ilişkide temel motivasyon kaynaklarının biçimleyici rolü. *Yönetim ve Ekonomi Dergisi*, 26(2), 495-514. <https://doi.org/10.18657/yonveek.594360>
- George, G., Merrill, R. K., & Schillebeeckx, S. J. (2021). Digital sustainability and entrepreneurship: How digital innovations are helping tackle climate change and sustainable development. *Entrepreneurship Theory and Practice*, 45(5), 999-1027. <https://doi.org/10.1177/1042258719899425>
- Ghafoori, A., Gupta, M., Merhi, M. I., Gupta, S., & Shore, A. P. (2024). Toward the role of organizational culture in data-driven digital transformation. *International Journal of Production Economics*, 271, 109205. <https://doi.org/10.1016/j.ijpe.2024.109205>
- Gong, C., & Ribiere, V. (2021). Developing a unified definition of digital transformation. *Technovation*, 102, 102217. <https://doi.org/10.1016/j.technovation.2020.102217>
- Güler, M., & Gümüştekin, G. (2022). Örgüt kültürünün kadın çalışanların örgütsel bağlılığına ve performansına etkisi. *Avrasya Sosyal ve Ekonomi Araştırmaları Dergisi*, 9(4), 246-260.
- Hofstede, G. (2001). *Culture's consequences: Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations*. Sage Publications.

- Horuz, İ. (2025). *Dijital dönüşümün iş biçimlendirmeye etkisinde çevik örgüt kültürünün aracı rolü* [Yayımlanmamış doktora tezi]. Lisansüstü Eğitim Enstitüsü, Düzce Üniversitesi.
- Imran, F., Shahzad, K., Butt, A., & Kantola, J. (2021). Digital transformation of industrial organizations: Toward an integrated framework. *Journal of Change Management*, 21(4), 451-479. <https://doi.org/10.1080/14697017.2021.1929406>
- Iqbal, M., Siti Astuti, E., Trialih, R., Wilopo, Arifin, Z., & Alief Aprilian, Y. (2020). The influences of information technology resources on Knowledge Management Capabilities: Organizational culture as mediator variable. *Human Systems Management*, 39(2), 129-139. <https://doi.org/10.3233/HSM-190562>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H. C., & Van Der Beek, A. J. (2014). Construct validity of the individual work performance questionnaire. *Journal of Occupational and Environmental Medicine*, 56(3), 331-337.
- Kraus, S., Durst, S., Ferreira, J. J., Veiga, P., Kailer, N., & Weinmann, A. (2022). Digital transformation in business and management research: An overview of the current status quo. *International Journal of Information Management*, 63, 102466. <https://doi.org/10.1016/j.ijinfomgt.2021.102466>
- Lemon, M., & Sahota, P. S. (2004). Organizational culture as a knowledge repository for increased innovative capacity. *Technovation*, 24(6), 483-498. [https://doi.org/10.1016/S0166-4972\(02\)00102-5](https://doi.org/10.1016/S0166-4972(02)00102-5) [Get rights and content](#)
- Maher, M. A. (2000). *Diagnosing and changing organizational culture: Based on the competing values framework* (Vol. 13, No. 3, pp. 300-303). Emerald Group Publishing Limited.
- Nadkarni, S., & Prügl, R. (2021). Digital transformation: a review, synthesis and opportunities for future research. *Management Review Quarterly*, 71(2), 233-341. <https://doi.org/10.1007/s11301-020-00185-7>
- Nasution, S. P., & Sadana, S. M. (2025). Employee performance analysis with digital business transformation and organizational culture as leveraging factors. *Almana: Jurnal Manajemen dan Bisnis*, 9(2), 273-281. <https://doi.org/10.36555/almana.v9i2.2854>
- Putra, A. R., Hariani, M., Nurmallasari, D., Irfan, M., & Al Hakim, Y. R. (2020). Role of Work Environment and Organizational Culture to Job Performance. *Journal of Islamic Economics Perspectives*, 1(2), 1-13. <https://doi.org/10.35719/jiep.v1i2.20>
- Putriana, L., Umar, H., & Riady, H. (2015). The impact of organizational culture on job satisfaction, organizational commitment and job performance: Study on Japanese motorcycle companies in Indonesia. *International Journal of Education and Research*, 3(1), 103-114.
- Rahim, A. B. A., Jing, Z., Li, W., & Rabeeu, A. (2024). Assessing the impact of employee-centric digital transformation initiatives on job performance: the mediating role of digital empowerment. *Strategic Management*, 29(2). <https://doi.org/10.5937/StraMan2300057R>
- Raković, L., Marić, S., Milutinovic, L. D., Vukovic, V., & Bjekić, R. (2024). The role of leadership in managing digital transformation: A systematic literature review. *Business Administration and Management*, 27 (2), 87-107. DOI: 10.15240/tul/001/2024-2-006
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (Vol. 2). John Wiley & Sons.
- Sebastian, I. M., Ross, J. W., Beath, C., Mocker, M., Moloney, K. G., & Fonstad, N. O. (2020). How big old companies navigate digital transformation. R. D. Galliers, D. E. Leidner, & B. Simeonova (Eds.) In *Strategic information management* (pp. 133-150). Routledge.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28(13), 1319-1350. <https://doi.org/10.1002/smj.640>
- Teece, D. J. (2018). Business models and dynamic capabilities. *Long Range Planning*, 51(1), 40-49. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2017.06.007>
- Tohanean, D., Sorin-George, T. O. M. A., & Dumitru, I. (2018). Organizational performance and digitalization in industry 4.0. *Journal of Emerging Trends in Marketing and Management*, 1(1), 282-288.

- Trenerry, B., Chng, S., Wang, Y., Suhaila, Z. S., Lim, S. S., Lu, H. Y., & Oh, P. H. (2021). Preparing workplaces for digital transformation: An integrative review and framework of multi-level factors. *Frontiers in Psychology, 12*, 620766. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2021.620766>
- Trist, E. L. (1981). *The evolution of socio-technical systems* (Vol. 2, p. 1981). Toronto: Ontario Quality of Working Life Centre.
- Tuukkanen, V., Wolgsjö, E., & Rusu, L. (2022). Cultural values in digital transformation in a small company. *Procedia Computer Science, 196*, 3-12. <https://doi.org/10.1016/j.procs.2021.11.066>
- Valtonen, A., & Holopainen, M. (2025). Mitigating employee resistance and achieving well-being in digital transformation. *Information Technology & People, 38*(8), 42-72. <https://doi.org/10.1108/ITP-05-2024-0701>
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research, 122*, 889-901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. A. Hinterhuber, T. Vescovi, & F. Checchinato (Eds.), In *Managing digital transformation* (pp. 13–66). Routledge
- Warner, K. S., & Wäger, M. (2019). Building dynamic capabilities for digital transformation: An ongoing process of strategic renewal. *Long Range Planning, 52*(3), 326-349. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2018.12.001>
- Wessel, L. K., Baiyere, A., Ologeanu-Taddei, R., Cha, J., & Jensen, T. B. (2021). Unpacking the difference between digital transformation and IT-enabled organizational transformation. *Journal of the Association for Information Systems, 22*(1), 102-129. 10.17705/1jais.00655
- Yildiz, K., Akoğlu, H. E., Emir, E., Angosto, S., & García-Fernández, J. (2025). The perceived effect of digital transformation and resultant empowerment on job performance of employees in the fitness family business. *Journal of Family Business Management, 15*(1), 102-121. <https://doi.org/10.1108/JFBM-02-2024-0038>