

Dijitalleşen Örgütler ve Yeni Örgütsel Yapılar: Kuramsal Bir İnceleme

Ahmet Kumru¹

Özet

Dijital teknolojilerin hızla gelişmesi, örgütleri yalnızca teknik araçlar kullanan yapılar olmaktan çıkarıp veri akışları, algoritmik sistemler ve ağ temelli etkileşimlerle şekillenen sosyoteknik sistemlere dönüştürmektedir. Bu bağlamda çalışma, klasik örgüt kuramlarının temel varsayımlarını yeniden değerlendirerek dijital örgütlerin yapı, kültür, yönetim ve performans dinamiklerini analiz etmektedir. Özellikle çeviklik, otonomi, dijital yönetişim, algoritmik karar verme ve sanal güven gibi kavramlar dijital örgüt kültürünün belirleyici unsurları olarak öne çıkmaktadır. Çevik yönetim, holakrası ve e-liderlik gibi yeni yaklaşımlar, dijital örgütlerin dağıtılmış otorite ve hızlı adaptasyon ihtiyaçlarına yanıt vermektedir. Ayrıca dijital performans yönetimi, şeffaflık ve veri temelli değerlendirme süreçleriyle örgütsel davranışın niteliğini değiştirmektedir. Çalışma, küresel teknoloji şirketleri ve Türkiye'deki teknopark ile start-up ekosistemlerinden örnekler sunarak dijital örgüt modellerinin pratik karşılıklarını da tartışmaktadır. Sonuç olarak dijitalleşme örgütleri yapısal, kültürel ve yönetsel açıdan yeniden tanımlayan çok boyutlu bir dönüşüm süreci yaratmaktadır.

1. Giriş

Dijitalleşme yalnızca teknolojik bir dönüşüm süreci değil aynı zamanda örgütsel yapıları, kültürel normları, işgücü biçimlerini ve yönetim anlayışlarını kökten yeniden şekillendiren sosyo teknik bir dönüşüm dalgası haline gelmiştir. Klasik örgüt kuramlarının temelini oluşturan fiziksel mekan, hiyerarşik otorite, yüz yüze iletişim ve rasyonel bürokratik düzen varsayımları dijital çağda giderek geçerliliğini yitirmekte ve örgüt kavrayışının epistemolojik çerçevesi değişmektedir (Weber, 1947; Mintzberg, 1979).

1 Öğr.Gör.Dr., Afyon Kocatepe Üniversitesi, akumru @aku.edu.tr, ORCID ID <https://orcid.org/0000-0001-9746-0051>

Bu dönüşüm, örgütlerin yalnızca teknolojik araçlarını değil aynı zamanda varlık nedenini, sınırlarını, süreçlerini ve meşruiyet biçimlerini yeniden tanımlamaktadır. Dijital platformlar, bulut bilişim, yapay zeka, büyük veri analitiği ve algoritmik karar mekanizmaları örgütlerin işleyiş mantığını veriye dayalı, ağ temelli ve modüler yapılara doğru dönüştürmektedir (Orlikowski, 2007; Zuboff, 2019). Dolayısıyla örgüt, artık insan emeğinin koordinasyonu üzerinden değil, insan teknoloji etkileşiminin eş üretimi üzerinden inşa edilen bir sosyoteknik sistem haline gelmektedir (Trist & Bamforth, 1951; Leonardi, 2011).

Dijitalleşme, örgüt kuramı literatüründe yeni bir yorumlama gerektirmektedir. Klasik bürokrasi modelinden çağdaş platform ekosistemlerine uzanan süreç, örgüt araştırmalarının odağını yapısal istikrardan çevik adaptasyona, merkezi kontrolden dağıtılmış otoriteye, fiziksel işgücünden dijital işgücüne ve formel kurallardan algoritmik yönetime doğru kaydırmaktadır (Parker vd., 2016; Adner, 2017). Bu çalışma, örgüt kuramlarının gelişimini dijital dönüşüm bağlamında yeniden değerlendirerek dijital örgütlerin ortaya çıkardığı yeni örgütsel biçimleri, çalışma modellerini ve yönetim yaklaşımlarını kuramsal bir çerçeve içinde tartışmayı amaçlamaktadır.

Ayrıca Türkiye bağlamında teknoparklar, start-up ekosistemleri ve dijitalleşen KOBİ'ler, dijital örgütleşmenin yerel örnekleri olarak ele alınmakta ve bu yapıların küresel dijital örgüt modelleriyle ilişkisi irdelenmektedir. Böylece çalışma hem kuramsal hem de uygulamalı düzeyde dijital örgütlerin çok katmanlı yapısını anlamayı hedeflemektedir.

2. Örgüt Kuramlarının Evrimi ve Dijital Dönüşümle Kuramsal Yeniden Yorumlama

2.1. Klasik Dönem: Rasyonellik, Bürokrasi ve Mekanik Düzen

Örgüt kuramının kökeni, modern sanayi toplumunun üretim mantığına dayanmaktadır. Klasik örgüt kuramcıları örgütleri rasyonel, öngörülebilir, hiyerarşik sistemler olarak kavramsallaştırmıştır. Frederick W. Taylor'ın Bilimsel Yönetim Teorisi (1911), verimliliği standardizasyon ve görevlerin parçalanması yoluyla artırmayı öngörürken, Henri Fayol'un (1916) yönetsel ilkeleri, örgüt yönetimini emir komuta zinciri, iş bölümü ve denetim üzerine inşa etmiştir. Max Weber (1947) ise bürokrasiyi, modernliğin en rasyonel örgüt biçimi olarak tanımlamış, otoriteyi kişisel özelliklerden değil yasal rasyonel meşruiyetten türetmiştir. Ancak bu kuramlar, dijital çağın ağ temelli, modüler ve sanal örgütleri karşısında açıklama gücünü yitirmektedir. Weber'in hiyerarşik otorite zincirinin, günümüzde algoritmaların ve veri

akışlarının belirlediği algoritmik otorite (Aneesh, 2006), biçimine evrildiği görülmektedir. Taylorcu iş bölümü anlayışı, yapay zeka ve otomasyon sistemleri tarafından yeniden kodlanmakta ve emir komuta ilişkileri yerini karar destek sistemlerine bırakmaktadır. Dolayısıyla klasik kuramların mekanik rasyonelliği, dijital örgütlerde veri rasyonelliği biçiminde yeniden üretilmektedir (Zuboff, 2019).

2.2. Neoklasik Dönem: İnsan Faktörü ve Sosyal Sistemler

1930'lardan itibaren klasik kuramın mekanik doğasına tepki olarak insan ilişkileri ekolü doğmuştur. Elton Mayo'nun Hawthorne deneyleri (1933), verimliliğin yalnızca teknik koşullara değil, çalışanların moraline ve sosyal bağlarına da bağlı olduğunu göstermiştir. Bu yaklaşım, örgütleri sosyal sistem olarak kavramlaştırarak iletişim, motivasyon ve liderliğe vurgu yapmıştır (Barnard, 2002; Likert, 1961).

Dijital çağda bu yaklaşım, örgütsel duygulanımın sanallaşması biçiminde yeniden yorumlanmaktadır. Uzaktan ve hibrit çalışma modellerinde sosyal etkileşim dijital platformlara taşınmış, örgüt içi aidiyet duygusu ve güven yeni biçimlerde üretilmeye başlamıştır (Schein, 2010). Neoklasik kuramın temel önermesi olan insan örgütün merkezindedir ilkesinin, insan teknoloji etkileşimi örgütün merkezindedir biçiminde genişletilmesi önemli bir husus olarak kendini göstermektedir. Bu dönüşüm, örgüt sosyolojisinde sosyomatemeryal yaklaşım (Orlikowski, 2007; Orlikowski & Scott, 2023) olarak adlandırılmaktadır.

2.3. Modern Dönem: Sistem, Durumsallık ve Yapısal Farklılaşma

1950'lerden itibaren örgütler, çevresel etkileşimleriyle birlikte ele alınmaya başlanmıştır. Açık sistem yaklaşımı (Katz & Kahn, 1966), örgütleri girdiler, süreçler ve çıktılar arasında sürekli enerji alışverişi yapan canlı sistemler olarak tanımlamıştır. Durumsallık kuramı (Burns & Stalker, 1979; Lawrence & Lorsch, 1976) ise örgüt yapısının, çevresel belirsizlik ve değişkenlik düzeyine göre şekillendiğini öne sürmüştür. Durumsallık kuramına göre durağan ortamlarda mekanik, belirsiz ortamlarda ise organik yapılar daha etkili olabilmektedir.

Dijital örgütlerin tam da bu organik yapı tipinin ileri bir biçimini temsil ettiğini söylemek mümkündür. Yüksek belirsizlik ve hızlı değişim koşullarında faaliyet gösteren dijital işletmeler, çeviklik, modülerlik ve otonom karar birimleri üzerine kurulmaktadır (Teece, 2018). Durumsallık kuramının yapı çevre uyumu ilkesinin dijital çağda veri çevre uyumu biçiminde yeniden

tanımlanabilmesi, çevresel verilerden sürekli öğrenen adaptif örgüt yapısını anlamada daha etkili olabilecektir.

2.4. Çağdaş Yaklaşımlar: Kurumsal, Kaynak Temelli ve Ağ Kuramları

1980'lerden itibaren örgüt kuramı, yapısal ve işlevsel açıklamalardan normatif ve bilişsel boyutlara kaymıştır. Kurumsal kuram (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983), örgütlerin yalnızca ekonomik rasyonaliteyle değil, meşruiyet arayışıyla da biçimlendiğini savunmaktadır. Dijital örgütlerde meşruiyet, üretim kalitesinden çok veri güvenliği, etik, şeffaflık ve algoritmik adalet normlarıyla ölçülmektedir. Kurumsal kuramın izomorfizm kavramı (DiMaggio & Powell, 1983), dijitalleşme çağında teknolojik izomorfizm biçiminde yeniden yorumlanabilmektedir. Örgütler, benzer yazılım altyapılarını ve platform standartlarını benimseyerek meşruiyet kazanmaktadır (Meyer & Rowan, 1977).

Kaynak temelli görüş (Barney, 1991), rekabet üstünlüğünün nadir, değerli ve taklit edilmesi zor kaynaklara sahip olmaktan geçtiğini savunmaktadır. Dijital çağda bu kaynaklar, fiziksel varlıklardan çok veri analitiği, algoritmik öğrenme gibi dijital yetkinlikler haline gelmektedir. Dolayısıyla örgütler, dijital kaynaklarını yönetme kapasitesi ölçüsünde öğrenen örgüt niteliği kazanmaktadır (Grant, 1996).

Ağ kuramı (Powell, 1990; Castells, 2009) ise dijital örgütleri açıklamada önemli bir yere sahiptir. Geleneksel örgütlerin aksine dijital örgütler, bilgi ve değer üretimini ağ ilişkileri içinde yürütmektedir. Geleneksel örgütlere kıyasla dijital örgütlerin sınırlarının daha geçirgen ve rollerinin daha esnek olduğunu söylemek mümkündür. Bu bağlamda örgüt dijital ekosistemin bir düğümü olarak konumlandırılabilir (Parker vd. 2016; Adner, 2017).

2.5. Dijital Çağda Örgüt Kuramlarının Yeniden Yorumlanması

Geçmişten günümüze gelen kuramsal miras ışığında, klasik varsayımların dijital yorumlaması Tablo 1'de sunulmaktadır.

Tablo 1: Örgüt kuramlarının yeniden yorumlanması tablosu

Klasik Varsayım	Dijital Yorum
Hiyerarşik otorite	Algoritmik otorite ve veriyle yönetim
Mekanik yapı	Çevik, modüler, otonom takımlar
İnsan merkezlilik	İnsan-makine etkileşimi (sosyoteknik sistem)
Kapalı sistem	Açık, ağ-temelli dijital ekosistem
Rasyonel meşruiyet	Dijital etik ve veri güvenliği meşruiyeti
Fiziksel işgücü	Hibrit, sanal ve platform temelli işgücü

Kaynak: Weber (1947), Burns & Stalker (1979), Orlikowski (2007), Teece (2018) ve Zuboff (2019) çalışmalarından derlenerek yazar tarafından oluşturulmuştur.

3. Dijital Dönüşüm ve Örgütsel Yeniden Yapılanma

3.1. Dijital Dönüşümün Örgütsel Boyutu

Dijital dönüşüm yalnızca teknolojik bir yatırımın ötesinde örgütlerin stratejik, kültürel ve yapısal bütünlüğünü yeniden biçimlendiren çok katmanlı bir değişim süreci olarak görülmektedir (Westerman vd., 2014). Bu dönüşüm, bilgi teknolojilerinin operasyonel işlevlerden çıkarak karar verme, stratejik yönelim ve örgütsel öğrenme süreçlerine entegre olması anlamına gelmektedir. Başka bir ifadeyle, dijital dönüşüm örgütü dijital araçları kullanan bir yapı olmaktan çıkarp, dijital düşünme biçimiyle işleyen bir organizma haline getirmektedir (Bharadwaj vd., 2013).

Yapısal düzeyde, klasik hiyerarşik biçimlerin yerini giderek daha çevik, modüler ve esnek örgüt yapıları almaktadır. Bu dönüşüm, bilgi teknolojilerinin sağladığı ağ temelli koordinasyon biçimleri sayesinde örgütlerin daha yatay, bağlantılı ve adaptif yapılara evrilmesini mümkün kılmaktadır (Castells, 1996; Galbraith, 2014). Böylece örgütler artık sabit hiyerarşiler yerine, değişen koşullara hızla yanıt verebilen proje tabanlı ve işbirliğine dayalı ağ sistemleri olarak tasarlanmaktadır.

İş süreçlerinin dijitalleşmesi de bu yapısal dönüşümü destekleyen önemli bir unsurdur. Dijital teknolojiler, tekrarlayan ve rutin görevlerin otomasyonuna, süreç madenciliği uygulamalarıyla iş akışlarının analiz edilmesine ve robotik süreç otomasyonu (RPA) sistemlerinin yaygınlaşmasına olanak tanımaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Aalst, 2016; Aguirre & Rodriguez, 2017). Bu sayede örgütler hem maliyetleri düşürmekte hem de karar verme süreçlerinde veri temelli bir hız ve doğruluk kazanmaktadır.

Kültürel dönüşüm açısından bakıldığında, dijitalleşme teknolojik bir yenilenmenin ötesinde bir zihniyet değişimini ifade etmektedir. Günümüz örgütlerinde yenilikçilik, veri odaklılık ve öğrenen örgüt kültürü temel değerler haline gelmiştir (Senge, 1994; Davenport & Harris, 2007; Edmondson, 2018). Bu kültürel dönüşüm, hatalardan öğrenmeyi teşvik eden bilgi paylaşımına açık ve sürekli gelişimi esas alan bir örgütsel iklim yaratmaktadır. Çevik ve deneysel kültürler, bürokratik kontrol yerine adaptasyon, işbirliği ve öğrenme süreçlerini ön plana çıkarmaktadır.

İşgücü dönüşümü de dijital dönüşümün bir diğer önemli boyutudur. Dijital platformlar, iş gücünün mekandan bağımsız çalışmasına imkan tanıyarak uzaktan ve hibrit çalışma biçimlerini kurumsallaştırmıştır. Aynı zamanda dijital yetkinliklerin geliştirilmesi, bireylerin yeni iş modellerine ve teknolojik araçlara uyum sağlamasını gerektirmektedir (Messenger, 2019; ILO, 2021). Bu durum, örgütlerin insan kaynakları politikalarında esnek çalışma, dijital beceri eğitimi ve sanal ekip yönetimi gibi yeni uygulamaları benimsemelerini zorunlu kılmaktadır.

Son olarak, yönetim dönüşümü dijitalleşmenin en kritik boyutlarından birini oluşturmaktadır. Artık örgütlerde kararlar yalnızca insanlar tarafından değil, algoritmalar aracılığıyla da alınmaktadır. Bu durum veri güvenliği, etik sorumluluk ve algoritmik hesap verebilirlik konularını yönetim gündeminin merkezine yerleştirmektedir (Zuboff, 2019; Floridi & Cows, 2019; Kellogg, vd., 2020). Dijital yönetim şeffaflık, güvenilirlik ve etik ilkelere dayalı bir denetim mekanizması gerektirmektedir. Bu nedenle örgütlerin veri kullanımı ve algoritmik karar süreçlerini sorumlu biçimde yönetmeleri kurumsal meşruiyet açısından stratejik önem taşımaktadır.

Bu eksen değişimleri, klasik örgüt yapılarındaki bürokratik istikrarın yerini dijital çeviklik kavramına bırakmasına yol açmaktadır (Teece, vd., 2016).

3.2. Örgütsel Yapının Dönüşümü: Hiyerarşiden Ağ Yapısına

Dijitalleşmenin en görünür etkisi, örgütsel yapının doğasında ortaya çıkmaktadır. Klasik yapılarda bilgi, emir komuta zinciri üzerinden yukarıdan aşağıya akarken karar mekanizmaları merkezi biçimde işlemektedir. Dijital örgütlerde ise bilgi ağ topolojisi içinde yatay biçimde dolaşırken kararlar veri analitiği araçları ve algoritmik sistemlerle birlikte alınmaktadır.

Bu gelişmeler ışığında örgütlerde yapısal boyutta üç değişim yaşandığı görülmektedir. İlk olarak merkezisizleşme olgusu, karar süreçlerinin departmanlardan çok dijital platformlar üzerinde paylaşılmasına yol açmaktadır. Böylece örgütler hiyerarşik bir komuta zinciri yerine, ağ temelli

etkileşim yapılarıyla işlemektedir (Castells, 2009). İkinci olarak modülerleşme olgusu işlevlerin küçük, otonom ve çok disiplinli birimlere ayrılmasıyla ortaya çıkmaktadır. Bu tür modüler tasarımlar, çevik çalışma biçimlerini ve hızlı uyum kabiliyetini desteklemektedir (Galbraith, 2014; Sanchez & Mahoney, 1996). Son olarak geçicilik olgusu, kalıcı örgüt birimlerinin yerini proje temelli iş birliklerine bırakmasıyla karakterize edilmektedir. Proje örgütleri, belirsizlik ortamlarında yenilikçi çıktılar üretmek üzere kurulan, belirli bir amaç doğrultusunda geçici olarak yapılandırılmış organizasyonlardır (Lundin & Söderholm, 1995). Örgüt yapısı artık bir piramit değil, bir ekosistem olarak şekillenmektedir (Castells, 2009).

3.3. Dijital Teknolojilerin Karar Süreçlerine Entegrasyonu

Karar verme süreçlerinde dijital dönüşüm, bilgiye dayalı karar anlayışını radikal biçimde derinleştirmiştir. Büyük veri analitiği, yapay zeka, makine öğrenmesi ve öngörücü modeller, yöneticilerin karar yetkisini destekleyen ama aynı zamanda sınırlandıran araçlar haline gelmiştir. Bu olgu, literatürde algoritmik yönetim kavramı ile ifade edilmektedir. (Lee vd., 2015).

Algoritmik yönetim, özellikle Gig (Wood vd., 2019) ekonomi platformlarında (Uber, Amazon vb.) iş süreçlerini otomatik izleme, performans ölçümü ve görev ataması yoluyla yürütmektedir. Bu sistem, geleneksel otorite biçimlerini dönüştürerek insansız hiyerarşi yaratmıştır. Yani otorite artık bireyde değil, veri akışında konumlanmaktadır (Aneesh, 2006). Ancak bu dönüşüm, örgütsel meşruiyet ve etik yönetim konularında yeni tartışmaları da gündeme getirmektedir. Veri temelli kararlar tarafsız görünse de önyargı, ayrımcılık ve hesap verilebilirlik sorunları taşıyabilmektedir. (O'Neil, 2016). Bu nedenle dijital örgütlerde karar mekanizmaları, yalnızca teknik etkinlik açısından değil, normatif meşruiyet açısından da tasarlanmalıdır.

3.4. Dijital Kültür: Öğrenen ve Deneysel Organizasyon

Dijitalleşme, kültürü durağan normlardan çok deneysel öğrenmeye dayalı hale getirmektedir. Öğrenen organizasyon anlayışının (Senge, 1990), dijital çağda veriyle öğrenen organizasyon biçiminde genişlediği görülmektedir. Dijital çağda örgütsel kültür artık yalnızca ortak değerler bütünü değil, aynı zamanda örgütsel karar alma ve öğrenme süreçlerini yönlendiren davranışsal bir algoritma seti olarak işleyebilmektedir. Kurumlar, geçmiş verilerden öğrenen sistemler aracılığıyla kararlarını şekillendirmekte, denemeler yapmakta ve başarısızlıklarını hızlı biçimde telafi edebilmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Senge, 1990). Bu kültürel dönüşüm veri odaklı öğrenmeyi, çevik deneyciliği ve dijital şeffaflığı temel alan yeni bir

örgütsel işleyişi ortaya çıkarmıştır. Bu dönüşüm üç temel ilke etrafında şekillenmektedir.

İlk olarak deneysellik ilkesi, küçük ölçekli pilot uygulamaların, A/B testlerinin ve sürekli geri bildirim mekanizmalarının örgüt içinde sistematik hale gelmesini ifade etmektedir (Edmondson, 2018). Bu yaklaşım, hatalardan öğrenmeyi ve çevik adaptasyonu kolaylaştırabilmektedir. İkinci olarak şeffaflık ilkesi, performans göstergelerinin dijital veri panoları (dashboards) aracılığıyla tüm çalışanların erişimine açık hale gelmesini içermektedir. Bu sayede bilgi paylaşımı artmakta ve örgütsel güven ile hesap verebilirlik desteklenmektedir (Bernstein, 2017; Edmondson, 2018). Üçüncü olarak yetkilendirme ilkesi, karar alma süreçlerinin otonom ve çok disiplinli ekipler arasında dağıtılması anlamına gelmektedir. Bu tür yapılarda yöneticiler kontrol yerine rehberlik rolü üstlenirken, ekipler kendi hedefleri doğrultusunda hızlı kararlar alabilmektedir (Senge, 1990; Parker vd., 2016). Bu dönüşüm, örgütlerin hem inovasyon kapasitesini artırmakta hem de çalışan rollerini yeniden tanımlamaktadır (Brynjolfsson & McAfee, 2014).

3.5. Dijital İşgücü ve Yeni Çalışma Biçimleri

Dijitalleşme işgücü kavramını mekan, zaman ve örgüt sınırlarından bağımsızlaştırmaktadır. Uzaktan çalışma, hibrit modeller ve proje temelli iş birlikleri modern örgütlerde esnek istihdamın kurumsallaşmış biçimleri haline gelmiştir (Susskind, 2020). Oluşmuş olan yeni yapıda çalışanlar, fiziksel olarak aynı ofiste bulunmasalar bile dijital platformlar aracılığıyla bağlılık üretebilmektedirler. Bu dönüşümün, örgüt kuramı açısından üç yeni olguyu oluşturduğu görülmektedir.

İlk olarak dijital özerklik olgusu, çalışanların kendi zaman, mekan ve iş süreçlerini yönetebilme kapasitesini ifade etmektedir. Uzaktan ve hibrit çalışma biçimleri, bireylere daha yüksek düzeyde kontrol ve esneklik kazandırabilmektedir. Bu durum örgütlerde karar alma süreçlerinin merkezisizleşmesine neden olabilmektedir (Messenger, 2019; Parker vd., 2016; Castells, 1996). Buna karşılık, bu özerklik ortamında algoritmik denetim olgusu da giderek belirginleşmektedir. Dijital platformlar görevlerin yerine getirilme biçimini izleyen, performansı ölçen ve değerlendiren algoritmik sistemler aracılığıyla görünmez ama etkili bir kontrol mekanizması üretebilmektedir (Lee vd., 2015; Kellogg vd., 2020; Zuboff, 2019). Böylece algoritmik denetimin klasik bürokratik denetim biçimlerinden farklı olarak, gözetimi dijital altyapıya gömülü hale getirdiği görülebilmektedir. Son olarak, sanal güven olgusu, fiziksel yakınlıktan ziyade dijital etkileşimler üzerinden inşa edilen yeni bir güven biçimini tanımlamaktadır. Dijital iş ortamlarında

güven, yüz yüze iletişimden çok çevrimiçi görünürlük, performans metrikleri ve dijital geribildirimler aracılığıyla tesis edilebilmektedir (Jarvenpaa & Leidner, 1999; Edmondson, 2019; Bernstein, 2017).

Bu bağlamda insan ve algoritma etkileşiminin yeni bir yönetim biçiminin temelini oluşturduğu görülebilmektedir. Dijital otorite, kontrol ve güven ilişkilerinin sosyoteknik bir denge üzerinden yeniden tanımlanmakta olduğu söylenebilmektedir.

3.6. Dijital Yönetişim ve Etik

Dijitalleşme yalnızca örgütlerin verimlilik düzeyini artırmakla kalmamış, aynı zamanda etik, mahremiyet ve yönetim alanlarında yeni sorunları ortaya çıkarmıştır. Özellikle veri toplama süreçlerinin yoğunlaşması, çalışanların ve müşterilerin dijital sistemler aracılığıyla sürekli gözetim altında tutulması, algoritmik ayrımcılık riskleri ve mahremiyet ihlalleri, örgütlerin kurumsal meşruiyetini tehdit eden temel riskler haline gelmiştir (Zuboff, 2019). Bu durum, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir yenilik süreci değil, aynı zamanda normatif ve etik bir dönüşüm olarak ele alınması gerektiğini göstermektedir. Bu bağlamda dijital örgütlerin sürdürülebilirliği, yalnızca teknolojik inovasyon kapasitesine değil, aynı zamanda etik hesap verebilirlik düzeyine de bağlıdır. Floridi (2018b), dijitalleşmenin yalnızca teknik değil, aynı zamanda etik bir yönetim meselesi olduğunu vurgulayarak dijital karar süreçlerinin yumuşak etik (soft ethics) ilkeleriyle yönlendirilmesi gerektiğini savunmaktadır. Bu yaklaşım, Floridi ve Cows'ın (2019) geliştirdiği dijital etik çerçevesinde şeffaflık, adalet, sorumluluk ve güvenlik gibi ilkeler etrafında şekillenmektedir.

İlk olarak şeffaflık ilkesi, algoritmik kararların açıklanabilir olmasını ve karar mantığının paydaşlar tarafından anlaşılabilir hale getirilmesini gerektirmektedir (Floridi & Cows, 2019). İkinci olarak adalet ilkesi, veriye dayalı süreçlerde önyargı ve ayrımcılığın önlenmesiyle ilgilidir. Bu ilke özellikle yapay zeka sistemlerinin tarafsızlığını güvence altına almayı amaçlamaktadır (Binns, 2018). Üçüncüsü olarak sorumluluk ilkesi, dijital kararların sonuçlarından insan veya kurum düzeyinde hesap verebilir olmayı içermektedir (Mittelstadt vd., 2016). Dördüncü olarak güvenlik ilkesi, veri koruma, siber güvenlik ve kişisel mahremiyetin kurumsal düzeyde bütüncül bir yaklaşımla yönetilmesini ifade etmektedir (Taddeo & Floridi, 2018). Bu ilkeler, dijital çağda örgütlerin toplumsal güven ve meşruiyet kazanabilmesinin temelini oluşturmaktadır.

3.7. Dijitalleşmenin Örgütsel Yeniden Yapılanmaya Etkisi

Dijital dönüşüm, örgütlerin araçlarının yanı sıra ontolojisini de dönüştürmektedir. Klasik örgüt kuramlarının varsaydığı sabit ve kapalı yapı yerini sürekli öğrenen, veriyle evrilen ve çok merkezli dijital ekosistemlere bırakmaktadır (Castells, 1996; Parker vd., 2016). Bu yeni yapılanma biçiminde örgüt yalnızca insan emeğinin koordinasyon alanı değil, aynı zamanda insan teknoloji etkileşiminin üretken bir ara yüzü haline gelmiştir (Zuboff, 2019; Adner, 2017).

Dijital dönüşüm sürecinin, örgüt kuramının geleceği açısından iki kritik soruyu gündeme getirdiği görülmektedir. Birincisi, örgüt yapısı insan ve teknoloji arasındaki etkileşimin hangi dengesi üzerine inşa edilecektir? Dijital çağda kararların giderek algoritmik sistemler tarafından desteklenmesi, yönetsel otoriteyi sosyoteknik bir denge ekseninde yeniden tanımlamaktadır (Kellogg vd., 2020). İkincisi, kurumsal meşruiyet dijital çağda nasıl sürdürülebilir hale gelecektir? Bu sorunun cevabının, dijital örgütlerin etik hesap verebilirlik düzeylerine, veri yönetim politikalarına ve toplumla kurdukları güven ilişkilerine bağlı olduğu görülmektedir (Floridi, 2018a; Zuboff, 2019).

Sonuç olarak dijitalleşme, örgütlerin hem yapısal hem de normatif boyutlarda yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Artık örgüt, yalnızca üretim ve koordinasyon birimi değil, aynı zamanda veriyle öğrenen, algoritmalarla yöneten ve etik ilkelerle meşruiyet arayan bir sistem halini almıştır.

4. Dijital Örgütlerde Kuramsal Yaklaşımların Uygulanması

Dijitalleşmenin örgütsel yapılara etkisini anlamak için, mevcut örgüt kuramlarının dijital bağlamda nasıl yeniden yorumlandığının anlaşılması önemli bir husustur. Her örgüt kuramı, belirli tarihsel koşulların ve üretim biçimlerinin bir yansıması olarak ortaya çıkmıştır. Sanayi toplumunun hiyerarşik, mekanik ve fiziksel üretim merkezli örgütleri, 21. yüzyılın dijital ağ toplumunda yerini veri temelli, otonom, modüler ve sanal yapılara bırakmıştır. Bu nedenle örgüt kuramlarının temel varsayımları, dijitalleşme ile birlikte hem epistemolojik hem de ontolojik düzeyde dönüşmektedir.

Weber'in bürokrasi modeli rasyonel otoriteye, hiyerarşik denetime ve kurallara dayalı bir örgüt biçimini tanımlamaktadır. Bu model, endüstri çağının öngörülebilirlik ve kontrol ihtiyacına yanıt verebilmiştir. Ancak dijital çağda otoritenin, giderek insan merkezli olmaktan çıkıp algoritmik sistemlere devredildiği görülmektedir. Algoritmik yönetim uygulamaları, performans değerlendirme, görev atama veya davranış takibi gibi

işlevleri otomatikleştirerek Weberyen rasyonelliği dijital rasyonaliteye dönüştürmektedir. Aneesh'in (2006) kavramsallaştırdığı "algoritmik otorite", Weber'in yasal rasyonel meşruiyetini veri temelli otoriteyle değiştirmektedir. Bu bağlamda bürokratik yapı, kararların insanlar yerine algoritmalar tarafından alınabildiği, hiyerarşinin veri akışı üzerinden yeniden kurulduğu bir "algoritmik bürokrasi"ye dönüşmüştür. Zuboff'un (2019) belirttiği gibi dijital kapitalizmde gözetim, örgütlerin işleyişinin merkezine yerleşmiş ve dijital bürokrasi, kontrolün görünmez biçimlerini üretmeye başlamıştır.

Burns ve Stalker'ın (1961) geliştirdiği durumsallık kuramı, örgüt yapısının çevresel değişkenlere göre biçimlenmesi gerektiğini öne sürmektedir. Dijital çağda bu kuram, çevikliğe dayalı yapı anlayışıyla yeniden yorumlanmaktadır. Çevik örgütler, belirsiz ve hızla değişen dijital ortamlarda ayakta kalabilmek için merkeziyetçi olmayan, otonom ekiplerden oluşan organik yapılara yönelmiştir. Teece (2018) bu durumu "dinamik yetenekler" kavramıyla açıklamaktadır. Dijital örgütler, çevrelerindeki hızlı değişimleri algılama, bunlara yanıt verme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesiyle rekabet avantajı elde ederler. Böylece durumsallık kuramının temel varsayımı olan yapı çevre uyumu, dijitalleşme bağlamında veri çevre uyumu haline gelmektedir. Örgütler artık çevrelerinden yalnızca bilgi değil, sürekli veri akışı elde ederek yapısal esneklik kazanabilmektedir.

Kurumsal kuram açısından dijital örgütlerin incelenmesi, meşruiyet kavramının yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir. DiMaggio ve Powell'ın (1983) "izomorfizm" kavramı, örgütlerin çevresel beklentilere uyum sağlamak için benzer yapılar geliştirdiğini açıklamaktadır. Dijital örgütler bu izomorfizmi, teknolojik araçlar üzerinden yeniden üretmektedir. Günümüzde işletmeler veri güvenliği, etik, algoritmik şeffaflık ve sürdürülebilirlik gibi normatif alanlarda birbirine benzemeye başlamıştır. Dijitalleşme, örgütlerin kurumsal meşruiyetini yalnızca finansal performansa değil, dijital sorumluluk ve etik yönetim düzeyine de bağlamaktadır. Floridi'nin (2018a) dijital etik yaklaşımı, örgütlerin sadece bilgi işleyen değil, anlam üreten varlıklar olduğunu ve bu nedenle de dijital kararların toplumsal sonuçlarını da hesaba katmaları gerektiğini vurgulamaktadır.

Sosyoteknik sistem yaklaşımı, dijital örgütleri anlamada belki de en açıklayıcı çerçevelerden biridir. Trist ve Bamforth'un (1951) kömür madenciliği üzerine yaptığı klasik çalışma, teknolojik sistemlerle sosyal sistemlerin birlikte optimize edilmesi gerektiğini göstermiştir. Dijital örgütlerde bu denge, insan yapay zeka etkileşimi bağlamında yeniden kurulmaktadır. Leonardi (2011), dijital teknolojilerin örgütsel rutinleri yalnızca desteklemediğini, aynı zamanda onları biçimlendirdiğini belirtir.

Dolayısıyla dijital örgütlerde sosyoteknik denge, insan kararlarıyla algoritmik çıktılar arasındaki karşılıklı etkileşimde ortaya çıkmaktadır. Bu etkileşim, “ortak üretim” ve “sosyo-materyal pratikler” (Orlikowski, 2007) kavramlarıyla açıklanabilmektedir. Böylece örgüt, teknik altyapı ile sosyal ilişkilerin sürekli iç içe geçtiği bir alan haline gelebilmektedir.

Kaynak temelli görüş, dijital örgütlerin sürdürülebilir rekabet avantajını açıklamada önemli bir çerçeve sunmaktadır. Barney (1991), değerli, nadir ve taklit edilmesi zor kaynaklara sahip olmanın firmalar için avantaj yarattığını öne sürmüştür. Dijital örgütlerde bu kaynaklar, fiziksel sermayeden çok bilgi, algoritmik bilgi birikimi ve dijital yetkinliklerdir. Teece vd. (2016), bu yetkinliklerin örgütlerin çevresel değişikliklere hızlı tepki verme kapasitesiyle bütünleştiğinde çevik organizasyon niteliği kazandığını savunmaktadır. Dijital örgütlerin başarısı, bilgiye erişimden çok bilgiyi dönüştürme ve yeniden yapılandırma kapasitesine bağlı hale gelmiştir. Bu durum, örgütlerin stratejik yönetim anlayışını da değiştirmekte ve statik planlamanın yerine sürekli deneysel öğrenme döngüleri geçmektedir.

Ağ kuramı, dijital örgütlerin sınırlarının geçirgenliğini açıklamak için güçlü bir analitik araçtır. Powell (1990) örgütleri ne piyasa ne de hiyerarşi biçiminde açıklamış, “ağ örgütler” olarak tanımlamıştır. Dijitalleşme, bu ağ yapısını hem hız hem de kapsam açısından genişletmiştir. Castells’in (2000) “ağ toplumu” kavramı, örgütlerin artık bilgi akışları ve dijital platformlar aracılığıyla birbirine bağlı ekosistemlerin parçası haline geldiğini göstermektedir. Dijital örgütlerde değer yaratımı, tek bir merkezin denetiminde değil, çoklu düğümler arasındaki işbirliği üzerinden gerçekleşmektedir. Böylece örgüt, kapalı bir yapı olmaktan çıkarak dinamik, açık ve kendini yeniden üretebilen bir sistem haline gelebilmektedir.

Tüm bu yaklaşımlar birlikte değerlendirildiğinde, dijital örgütlerin kuramsal olarak yeni bir paradigma talep ettiğini söylemek mümkündür. Weberyen bürokrasi dijital gözetimle, durumsallık kuramı çeviklikle, sosyoteknik yaklaşım yapay zeka etkileşimiyle, kurumsal kuram dijital etikle, ağ kuramı ise platform ekonomisiyle yeniden biçimlenebilmektedir. Bu dönüşüm, örgüt kuramının klasik varsayımlarını aşan bir kavramsal çerçeve gerektirmektedir. Orlikowski ve Scott’un (2016) belirttiği gibi dijital örgütleri anlamak, artık “teknoloji kullanımı” değil, insan ve teknolojinin birlikte ürettiği sosyal gerçekliği incelemeyi gerektirmektedir. Bu bakış açısı, örgüt kuramının geleceğini dijital sosyoteknik sistemlerin epistemolojisine doğru genişletmektedir (Orlikowski, 2007; Parker vd., 2025; Zhang vd., 2023).

5. Dijital Örgütlerin Temel Özellikleri ve Kültürel Dinamikleri

Klasik örgütlerden farklı olarak dijital örgütler yapısal esnekliklerinin yanı sıra kültürel yapılarındaki dönüşümle de tanımlanmaktadır. Kültür artık yalnızca normlar ve değerlerden ibaret değildir. Dijital örgütlerde kültür normlar ve değerlere ek olarak teknolojik araçların şekillendirdiği davranışsal algoritmalarından oluşmaktadır (Orlikowski, 2007; Leonardi, 2013; Zuboff, 2019). Dijitalleşme süreci, örgütlerin kimliğini ve çalışma biçimini yeniden inşa ederken, kültürü bir dijital öğrenme ortamı haline getirmiştir. Schein'in (2010) örgüt kültürünü paylaşılan anlamlar bütünü olarak tanımlayan yaklaşımı, dijital çağda veriyle üretilen anlamlar bütünü biçiminde genişlemiştir. Bu yeni kültürel bağlamda örgütler deneyim, hız ve sürekli öğrenme üzerinden kimlik kazanmaktadır.

Dijital örgütlerin en belirgin özelliklerinden birisi çeviklik (Sambamurthy vd., 2003; Tallon & Pinsonneault, 2011). Çeviklik, süreçlerin hızıyla birlikte karar verme ve öğrenme döngülerinin esnekliğini ifade etmektedir. Teece vd. (2016) belirttiği gibi çevik örgütler, değişken çevresel koşullara hızla yanıt verebilen, bürokratik engelleri en aza indiren yapılardır. Çeviklik kültürü örgüt çalışanlarına görev yanında sorumluluk ve anlam yüklemektedir. Dijitalleşmenin getirdiği hız ile örgütler, sık sık yeniden yapılanmaya ve yenilenmeye zorlanmaktadır. Dijital örgütlerde bu nedenle istikrardan ziyade sürekli dönüşüm ve uyum norm haline gelmiştir.

Örgüt kültürünün ikinci belirleyici boyutu özerklik (Teece vd., 2016; Edmondson, 2018). Dijitalleşme, kontrolün merkezi yapılardan bireylere ve ekiplere dağılmasını mümkün kılmaktadır (Paker vd., 2016; Edmondson, 2018). Çalışanlar artık zaman ve mekan sınırlarından bağımsız biçimde görevlerini yerine getirebilmekte, kendi süreçlerini yönetebilmektedir. Bu durum, Weberyen otorite anlayışının yerini dağıtılmış otoriteye bırakmasına yol açmıştır. Ancak bu özgürlük algoritmik denetim (Lee vd., 2015; Kellog vd., 2020), olarak ifade edilen yeni bir denetim biçimini de beraberinde getirmektedir. Çalışanlar fiziksel olarak bağımsız olsalar bile dijital sistemler aracılığıyla performansları sürekli izlenip değerlendirilebilmektedir. Lee vd. (2015) vurguladığı üzere algoritmik yönetim, özgürlükle kontrolü aynı anda içeren bir ikilik yaratmaktadır. Bu durum dijital örgütlerde güven, aidiyet ve motivasyon dinamiklerini derinden etkileyebilmektedir.

Dijital örgütlerin üçüncü önemli özelliği veri temelli karar alma kültürüdür. Geleneksel örgütlerde yöneticilerin deneyimi ve sezgisi belirleyici iken, dijital örgütlerde kararlar büyük veri analizleri, yapay zeka modelleri ve tahminsel algoritmalar aracılığıyla alınmaktadır. Davenport ve Ronanki (2018) bu durumu yapay zeka destekli yönetim olarak tanımlamaktadır.

Karar verme süreçlerinin otomatikleşmesi, rasyonelliği artırmakla birlikte yeni bir bilişsel kayma da yaratmaktadır. Yöneticiler artık karar üreticisi değil, karar denetçisi konumundadır. Yapay zekanın kullanıldığı dijital örgütlerde karar verme konusunda klasik örgütlere göre daha yatay bir hiyerarşik yapı mevcuttur (Erkutlu vd., 2023). Bu gelişmeler örgütlerde insan merkezli bilgi yönetiminden, algoritmik bilgi yönetimine geçişi işaret etmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014; Davenport vd., 2020; Zuboff, 2019). Ancak bu geçiş, beraberinde etik, şeffaflık ve sorumluluk sorunlarını da getirmektedir. Zuboff'un (2019) uyardığı gibi dijital kapitalizmde verinin iktidarı, çalışanlar ve müşteriler üzerinde yeni türden bir asimetrik güç ilişkisi doğurabilecektir.

Kültürel dönüşümün bir diğer boyutu öğrenme ve deneyseellik (Huber, 1991; Senge, 1990; Edmonson, 2018). Dijital örgütler klasik planlama mantığının aksine sürekli test etme, ölçme ve uyarlama döngüleriyle çalışmaktadır. Bu durum, Senge'nin (1990) öğrenen örgüt modelinin dijital çağdaki yeniden üretimi olarak düşünülebilmektedir. Öğrenen örgüt artık yalnızca bireylerin değil, aynı zamanda algoritmaların ve veri sistemlerinin de katıldığı kolektif bir öğrenme mekanizması haline gelmiştir. Örgüt, her deneyimden yeni veri üretir, bu verilerle süreçlerini optimize eder ve böylece kendi bilgisini sürekli yeniden kurar. Bu çevrimsel yapı dijital örgütleri canlı ve kendini yenileyen sistemler haline getirmektedir. Ancak bu aynı zamanda örgüt kültürünün kırılganlaşmasına da yol açabilecektir. Çünkü bilgi sürekli değiştiği için kalıcı değerler yerine akışkan normlar ortaya çıkabilecektir (March, 1991; Zuboff, 2019; Orlikowski, 2002).

Dijital örgütlerde kültürün en karmaşık unsurlarından biri güvenidir. Geleneksel örgütlerde güven fiziksel etkileşim, yüz yüze iletişim ve uzun süreli ilişkilere dayanmaktadır (Mayer vd., 1995). Dijital örgütlerde ise güven platformlar üzerinden görünmez kodlar ve sistem süreçleri aracılığıyla oluşmaktadır. Bu olgu, literatürde sanal güven olarak tanımlanmıştır (Jarvenpaa & Leidner, 1999). Sanal güven, bireyler arasındaki fiziksel mesafenin, dijital platformlar aracılığıyla sembolik yakınlığa dönüştürülmesini içermektedir. Çalışanlar, yüz yüze etkileşimin yerini alan dijital göstergeler üzerinden güven üretirler. Bu nedenle dijital örgütlerde güven, duygusal değil, operasyonel bir olgu haline gelmiştir. Güven, duygusal bir bağdan çok, veriyle doğrulanabilir bir performans göstergesi olarak işlemektedir.

Dijital örgütlerin kültürel dinamikleri aynı zamanda etik ve sorumluluk ilkeleriyle de şekillenmektedir. Dijital yönetim yalnızca teknolojik etkinlik değil, aynı zamanda ahlaki hesap verebilirlik anlamına gelmektedir (Bannister & Connolly, 2014). Floridi (2018a), dijital çağda örgütlerin

etik sorumluluğunun, yalnızca doğruyu yapmak değil, doğru algoritmayı tasarlamak olduğunu savunmaktadır. Bu perspektif, örgüt kültüründe yeni bir etik bilincin oluşumuna işaret etmektedir. Şeffaflık, adalet, veri koruma ve algoritmik adillik kurumsal kimliğin ayrılmaz parçaları haline gelmektedir.

Dijital örgütlerin bir başka kültürel boyutu da katılımın demokratikleşmesidir. Bilgiye erişim, karar süreçlerine katılımı artırmaktadır. Veri panoları, açık geri bildirim sistemleri ve çevrim içi işbirliği platformları örgüt içi şeffaflığı güçlendirmektedir. Ancak bu görünürlük, aynı zamanda yeni bir gözetim biçimi yaratmaktadır. Lyon'un (2018) belirttiği gibi, dijital gözetim hem güvenliği hem de denetimi aynı anda üretebilmektedir. Dolayısıyla dijital kültürün, özgürlük ve kontrolün birlikte var olduğu paradoksal bir alan olduğunu söylemek mümkündür. Çalışanlar, katılım yoluyla güçlenirken, aynı zamanda görünürlük yoluyla denetim altına alınabilmektedir. Bu çelişki, dijital örgütlerin en kritik kültürel gerilimlerinden birisidir. (Lyon, 2018; Zuboff, 2019).

Sonuç olarak dijital örgüt kültürü (Duerr vd., 2018), çeviklik, özerklik ve etik olmak üzere üç temel eksen üzerinde şekillenmektedir: Çeviklik, hız ve yenilik kapasitesini artırırken, özerklik bireysel sorumluluğu ve karar alma gücünü genişletmektedir. Etik ise bu iki dinamiği kurumsal meşruiyet içinde dengelemektedir. Dijital çağın örgütleri, kültürü yalnızca aidiyet üreten bir unsur olarak değil, aynı zamanda bilgiyle yöneten bir sistem olarak yeniden tanımlamaktadır. Bu nedenle dijital örgüt kültürü, teknolojiyle insan arasındaki ilişkiyi dengeleyen hem insani hem de algoritmik bir bilinç biçimi haline gelmiştir.

6. Dijital Örgütlerde Yeni Yönetim Yaklaşımları

6.1. Dijital Çağda Yönetimin Yeniden Tanımı

Dijitalleşme ile birlikte yönetim olgusu araçsal dönüşümün yanı sıra kavramsal olarak ta dönüşüme uğramaktadır. Geleneksel yönetim anlayışında planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim yöneticinin merkezi odak noktasıdır. Fakat dijital örgütlerde yönetim, bilgi akışlarının hızlandığı, karar süreçlerinin dağıtıldığı ve algoritmaların yönetsel sürece dahil olduğu bir yapıya evrilmiştir. Bu durum, emir komuta temelli hiyerarşiden, veriye dayalı işbirliği ve ağ temelli yönetim modeline geçiş anlamına gelmektedir (Brynjolfsson & McAfee, 2014). Yönetimin işlevi artık yalnızca insanları yönetmek değildir. Aynı zamanda veri sistemlerini, yapay zekayı ve dijital etkileşimleri koordine etmektir. Bu nedenle dijital örgütlerde yöneticilik, teknik yetkinlik kadar bilişsel çeviklik ve etik farkındalık da gerektirmektedir.

6.2. Çevik Yönetim: Değişim Hızına Uyum Sağlayabilen Yapılar

Çevik yönetim yaklaşımı, dijital çağın en belirgin yönetim felsefelerindendir. Kökeni yazılım geliştirme dünyasındaki Agile Manifesto'ya (Beck vd., 2001) dayanmaktadır. Değişime hızlı yanıt verme, müşteri odaklılık, takım özerkliği ve sürekli iyileştirme ilkelerini temel almaktadır. Çevik yönetim, örgütleri hiyerarşik yapılardan modüler takımlara dönüştürürken kararlar yukarıdan aşağıya değil, takım içi etkileşimlerden doğmaktadır (Denning, 2018). Bu anlayış, Burns ve Stalker'ın (1961) organik yapı kavramının dijital çağa uyarlanmış biçimi olarak da görülebilmektedir.

Teece vd. (2016), çevikliğin dinamik yeteneklerle ilişkisini vurgulayarak çevik örgütlerin yalnızca hızlı değil, aynı zamanda öğrenen ve yenilikçi olduğunu belirtmektedir. Dijital platformlarda çevik yönetim küçük çaplı iterasyonlar, sürekli geri bildirim döngüleri ve veriyle test edilebilen karar süreçleriyle uygulanmaktadır. Bu yaklaşım, örgütlerin belirsizlik ortamında deneme yanılma yerine deney tasarımıyla öğrenmesini sağlayabilmektedir. Ancak çeviklik yalnızca hız değil, aynı zamanda disiplinli bir adaptasyon sürecidir. Çevikliğin başarısı, otonomi ile koordinasyon arasındaki dengeye bağlı olabilmektedir.

6.3. Holakrasi ve Dağıtılmış Otorite

Holakrasi (holacracy), dijital örgütlerin ortaya çıkardığı bir diğer yenilikçi yönetim modelidir. Robertson (2015) tarafından geliştirilen bu yaklaşım, örgütlerdeki hiyerarşik piramiti ortadan kaldırarak otoriteyi roller ve dairesel takımlar üzerinden dağıtmaktadır. Bu sistemde karar alma yetkisi yöneticilerde değil, görevi yürüten birimlerde bulunmaktadır. Böylece örgüt, dinamik olarak kendini güncelleyebilen bir ağ haline gelebilmektedir.

Dijital örgütler, bu modeli benimseyerek çeviklik ve özerkliği kurumsallaştırabilmektedirler. Zappos, Valve, Spotify gibi teknoloji şirketleri, bu yönetim biçiminin öncü örneklerindendir. Holakrasi, klasik komuta zinciri anlayışını terk ederek yetki paylaşımını esas almakta ve bireyleri karar süreçlerinin aktif katılımcısı haline getirmektedir (Bernstein vd., 2016). Ancak uygulamada holakrasi modeli yüksek düzeyde öz disiplin, güven ve koordinasyon gerektirmektedir. (Leong vd., 2024). Dijital ağların karmaşık yapısı, rol belirsizliği ve bilgi asimetrisi gibi sorunlar doğurabilmektedir. Bu nedenle holakrasi, güçlü bir dijital kültür ve şeffaf iletişim altyapısı olmadan sürdürülebilir değildir (Weirauch, vd., 2023).

6.4. E-Liderlik ve Dijital Liderlik

Dijitalleşme, liderlik anlayışını da kökten değiştirmiştir. Avolio vd. (2000) tarafından geliştirilen e-liderlik (electronic leadership) kavramı, liderliğin fiziksel etkileşimden sanal etkileşime taşındığı yeni bir formu ifade etmektedir. E-liderler, dijital teknolojiler aracılığıyla ekipleri motive etmekte, vizyon oluşturmakta ve iletişimi sürdürülebilir kılmaktadır. Bu liderlik türü, mekansal mesafeleri ortadan kaldırırken, iletişimde empati ve güvenin yeniden tanımlanmasını gerektirmektedir.

Dijital liderlik, dijitalleşen dünyada yönetim, işletme ve stratejik düşünme gibi becerilerin, birçok disiplini kullanarak dijital çağın araçlarını tanıma ve etkili bir şekilde kullanma becerisiyle birleştirilmesiyle ortaya çıkan bir liderlik biçimidir (Yılan & Balım, 2025). Dolayısıyla dijital liderlik, e-liderlikten daha geniş bir kavramdır. Sadece dijital araçları kullanmakla kalmamakta, aynı zamanda örgütü dijital dönüşüm vizyonuna taşıma yeteneğini içermektedir (Sağbaş & Erdoğan, 2022). Kane vd. (2015), dijital liderleri teknolojiyle strateji arasında köprü kuran vizyoner yöneticiler olarak tanımlamaktadır. Dijital liderler değişimi yönetirken aynı zamanda etik karar verme, veri güvenliği ve kapsayıcılık gibi değerleri de öncelemektedirler.

E-liderlik ve dijital liderlik, özellikle uzaktan çalışma ve sanal ekip yönetimi süreçlerinde belirleyici hale gelmiştir. Jarvenpaa ve Leidner (1999), sanal ekiplerde liderin güven tesis etme kapasitesinin performansın en güçlü belirleyicilerinden biri olduğunu göstermiştir. Dolayısıyla dijital örgütlerde liderlik, kontrol eden değil, bağlantı kuran ve anlam yaratan bir işlev olarak karşımıza çıkmaktadır.

6.5. Dijital Performans Yönetimi

Dijital örgütlerde performans yönetimi de önemli boyutta farklılıklar göstermektedir. Geleneksel performans değerlendirmeleri yıllık veya dönemsel bazda yapılırken, dijital sistemler performansını gerçek zamanlı olarak izleyebilmekte ve değerlendirmeleri anlık veri akışına dayandırabilmektedir. Bu dönüşüm yalnızca ölçüm sıklığını değil, performansın doğasını da değiştirmektedir. Performans artık bireysel çabadan çok, dijital katkı ve ağ içi etkileşim üzerinden değerlendirilmektedir (Cascio & Montealegre, 2016).

Bu yaklaşımın bir diğer boyutu da şeffaflıktır. Dijital performans panoları (dashboards), çalışanların hedef, çıktı ve ilerleme bilgilerini görünür kılmaktadır. Bu durum katılımı ve öz denetimi teşvik etse de, aynı zamanda görünürlük baskısı yaratabilmektedir. Zuboff'un (2019) gözetim kapitalizmi kavramında belirttiği gibi, dijital performans ölçümü özgürlükle denetim arasında ince bir çizgi oluşturmaktadır. Dolayısıyla dijital performans

yönetimi yalnızca ölçüm sistemi değil, aynı zamanda bir etik yönetim sorunu olarak değerlendirilebilmektedir.

6.6. Dijital Yönetimin Yeni Paradigması

Dijital örgütlerde yönetim anlayışı, otorite ve kontrolün yeniden dağıtıldığı, kararların veriyle desteklendiği ve liderliğin anlam yaratmaya dönüştüğü yeni bir paradigma ortaya koymaktadır. Çeviklik, holakrasi, e-liderlik ve dijital performans yönetimi gibi yaklaşımlar, dijital örgütlerin esnek, hızlı ve öğrenen yapısını kurumsallaştırmaktadır. Bununla birlikte bu yaklaşımların ortak noktası, insan ve teknoloji arasındaki simbiyotik ilişkiyi merkeze almalarıdır (Avolio vd., 2000; Bernstein vd., 2016; Leonardi, 2011; Zuboff, 2019; Rigby vd., 2016).

Dijital yönetim yalnızca teknik sistemlerin yönetimi değil, aynı zamanda insani değerlerin dijital bağlamda yeniden tanımlanması anlamına gelmektedir. Başarılı dijital örgütler çevik süreçleri etik sorumlulukla, otonomiye şeffaflıkla, performansı ise güvenle dengeleyebilen yapılardır. Bu denge, dijital çağın yönetim felsefesinin özünü oluşturmaktadır (Floridi & Cows, 2019; Zuboff, 2019; Orlikowski, 2007; Edmondson, 2018).

7. Türkiye ve Dünya’da Dijital Örgüt Örnekleri

7.1. Küresel Düzeyde Dijital Örgüt Örnekleri

Dijital örgüt yapısının en belirgin örnekleri, küresel ölçekte faaliyet gösteren teknoloji şirketlerinde gözlemlenmektedir. Amazon, Google, Microsoft, Spotify ve Tesla gibi örgütler, dijitalleşmeyi yalnızca bir araç olarak değil, örgütsel varlıklarının çekirdek ilkesi olarak benimsemişlerdir. Google’ın ağ tabanlı organizasyon yapısı, proje ekiplerinin geçici ama dinamik biçimde oluşturulmasına olanak tanımaktadır. Bu yapı, çalışanların rollerini sabit görev tanımlarından ziyade problem temelli işbirlikleri etrafında şekillendirmektedir. Benzer biçimde Spotify, kendi iç organizasyonunu “squad” adı verilen otonom mikro ekipler etrafında yapılandırarak çevik yönetim felsefesini kurumsallaştırmıştır (Kniberg & Ivarsson, 2012). Amazon örneğinde ise veri temelli karar alma kültürü belirgindir. Şirket, müşteri davranışlarını analiz eden yapay zeka sistemleriyle hem operasyonel süreçlerini hem de stratejik kararlarını yönlendirmektedir.

Tesla, dijital örgüt anlayışının üretimle bütünleşmiş bir biçimini temsil etmektedir. Şirketin üretim tesislerinde dijital ikiz teknolojisiyle gerçek zamanlı veri akışı sağlanmakta, bu da yönetimin karar süreçlerini anlık hale getirmektedir. Bu yapılar, Westerman vd.’nin (2014) dijital ustalık (digital

mastery) modelinin somut örneklerini oluşturmakta ve dijital stratejiyle operasyonel çevikliğin eşgüdüm içinde çalıştığı örgütsel sistemler olarak karşımıza çıkmaktadır.

7.2. Türkiye’de Dijital Örgüt Dönüşümü

Türkiye’de dijital örgütlenme süreci, özellikle son on yılda kamu kurumları, bankacılık sektörü, perakende ve teknoloji girişimleri üzerinden ivme kazanmıştır. Kamusal düzeyde e-Devlet uygulamaları OECD (2003), e-government ilkelerine uygun biçimde dijital yönetişimin kurumsallaşmasına öncülük etmiştir. Bankacılık ve finans sektörlerinde ise dijitalleşme müşteri etkileşimini dönüştürmüş, uzaktan kimlik doğrulama, dijital kredi süreçleri ve yapay zeka tabanlı risk analiz sistemleri örgütsel yapının ayrılmaz parçaları haline gelmiştir (BDDK, 2021).

Özel sektörde Turkcell, Arçelik ve Trendyol gibi firmalar, veri odaklı karar mekanizmaları ve dijital müşteri deneyimi stratejileriyle dijital örgüt kültürünü benimsemişlerdir. Turkcell, çevik yönetim modelini şirket genelinde uygulayarak proje tabanlı mikro ekiplerle hiyerarşiyi azaltmıştır (Ersoy vd., 2019). Arçelik ise üretim süreçlerinde Nesnelerin İnterneti (IoT) tabanlı sistemlerle dijital ikiz modelleri kullanmakta ve bu sayede karar süreçlerini otomatikleştirip verimlilik artışı sağlamaktadır. Trendyol algoritmik fiyatlandırma, öneri sistemleri ve tedarik zinciri analitiğiyle veri merkezli bir yönetim anlayışını kurumsallaştırmıştır.

Türkiye’deki teknopark ekosistemleri, özellikle KOBİ’lerin ve start-up’ların dijital dönüşümünü hızlandıran örgütsel laboratuvarlar olarak işlev görmektedir. Teknoparklarda faaliyet gösteren girişimler, dijital örgütlerin mikro ölçekli örnekleridir. Bu yapıların ortak özelliği, sabit hiyerarşilerden çok proje temelli ağ organizasyonlarıyla çalışmalarıdır. Bu durum, Powell’ın (1990) tanımladığı “ağ örgüt” modelinin Türkiye bağlamındaki güncel bir yansımasıdır.

7.3. Start-up Ekosistemlerinde Dijital Örgütlenme

Start-up örgütleri, dijitalleşmenin örgütsel yapı üzerindeki etkisini en saf biçimiyle yansıtan yapılardır. Bu firmalar genellikle sınırlı kaynaklarla faaliyet gösterdikleri için hiyerarşi yerine esnek roller, deneysel kültür ve öğrenen organizasyon mantığıyla çalışmaktadırlar. Christensen’in (1997) bozucu yenilik (disruptive innovation) teorisinde belirtildiği gibi, küçük firmalar teknolojiyi büyük ölçekli firmalardan daha yaratıcı biçimde kullanarak sektörel dönüşüm yaratabilmektedirler.

Türkiye’deki start-up ekosisteminde özellikle fintech, oyun, eğitim teknolojileri ve sağlık teknolojileri alanlarında dijital örgüt örnekleri artmaktadır. Örneğin İyzico, Papara ve Colendi gibi fintech girişimleri, dijital yönetişimi hem regülasyonlara uyum hem de müşteri güveni ekseninde kurumsallaştırmaktadır. Benzer biçimde, oyun sektörü girişimleri (Peak Games, Dream Games) çevik yönetim, hızlı prototipleme ve veri analitiğini birleştirerek dijital kültürü merkezileştirmektedir.

Bu yapıların en önemli özelliği, dijital teknolojileri bir araç değil, örgüt kimliğinin temel bileşeni olarak konumlandırımlarıdır. Start-up ekosistemlerinde yönetim süreçleri veriyle desteklenmektedir, karar alma süreçleri dağıtılmıştır ve liderlik çoğu zaman proje bazlı paylaşılan bir sorumluluk haline gelmiştir. Bu durum, Avolio vd. (2000) tarafından tanımlanan e-liderlik kavramının doğal bir yansımasıdır.

7.4. Dijital Örgütleşmede Ortak Eğilimler ve Türkiye’nin Konumu

Küresel ve yerel örnekler birlikte değerlendirildiğinde dijital örgütlerin çeviklik, veri temelli karar alma ve etik yönetim olmak üzere üç temel eğilim etrafında şekillendiği görülmektedir. Gelişmiş ekonomilerde dijital örgütler bu üç ilkeyi kurumsal stratejinin merkezine yerleştirmiştir. Türkiye’de ise dijital dönüşüm henüz eşitsiz bir biçimde ilerlemektedir. Büyük ölçekli işletmeler dijital stratejilerini kurumsallaştırırken, KOBİ’ler daha çok operasyonel dijitalleşme aşamasındadır (TÜBİSAD, 2022).

Ancak teknoparklar ve girişimcilik merkezleri, Türkiye’de dijital örgüt kültürünün gelişmesinde kritik rol oynamaktadır. Bu kurumlar örgütlerin dijital yetkinlik kazanmasını, açık inovasyon süreçlerine katılımını ve ağ tabanlı öğrenmeyi desteklemektedir. Türkiye’nin dijital örgütleşme deneyimi, kurumsal hiyerarşiden çok sosyoteknik esneklik ekseninde ilerlemekte ve literatürdeki dijital olgunluk “digital maturity” (Merdin vd., 2023) modellerine alternatif bir gelişim çizgisi sunmaktadır.

8. Sonuç

Dijitalleşme, örgütlerin tarihsel gelişim çizgisini kökten dönüştüren, yalnızca teknolojik değil aynı zamanda kültürel, yapısal ve yönetişimsel bir yeniden yapılanma süreci olarak karşımıza çıkmaktadır. Klasik örgüt kuramlarının temel varsayımları (hiyerarşi, merkeziyet, fiziksel işgücü, mekanik rasyonelite) dijital dönüşümün etkisiyle yerini çeviklik, modülerlik, veri temelli karar alma, dağıtılmış otorite ve sosyoteknik dengeye bırakmıştır (Orlikowski & Scott, 2016; Zuboff, 2019). Bu dönüşüm, örgütlerin

hem nasıl işlediğini hem de nasıl düşünüldüğünü yeniden tanımlanmayı gerektirmektedir.

Dijital örgütlerde yapı, ağ temelli ve sınırları geçirgen bir biçime dönüşmektedir. Dijital örgütler kültür, veri odaklılık, deneysel öğrenme, şeffaflık ve etik sorumluluk ilkeleri etrafında yeniden şekillenmektedir. İşgücü ise mekandan bağımsız, özerk ve dijital araçlarla bütünleşmiş bir çalışma deneyimi ile tanımlanmaktadır. Yönetim süreçlerinde ise algoritmik otorite, performansın dijital araçlarla ölçülmesi ve e-liderlik gibi yeni uygulamalar ön plana çıkmaktadır.

Hem küresel teknoloji şirketlerinde hem de Türkiye'deki teknopark ve start-up ekosistemlerinde görüldüğü üzere dijital örgütler değişime hızla uyum sağlayabilen, veriyle öğrenen ve çok disiplinli işbirliğini merkeze alan yapılardır. Aynı zamanda etik yönetim, dijital güven ve algoritmik şeffaflık gibi normatif meselelerin kurumsal meşruiyet açısından stratejik değer kazandığı görülmektedir (Floridi & Cows, 2019).

Sonuç olarak dijital örgütler, geleneksel örgüt biçimlerinin bir devamı değil, yeni örgütsel mantıkların ve çalışma biçimlerinin habercisidir. Dijitalleşme, örgütleri teknik bir sistem olmaktan çıkarıp sosyoteknik bir ekosisteme dönüştürmektedir. Bu ekosistem içinde insan, teknoloji ve veri ilişkileri örgütlerin yapısal ve kültürel kimliğini yeniden üretmektedir. Bu nedenle dijital örgütlerin anlaşılması sadece teknoloji açısından kalmadan, teknolojinin örgütsel pratiklerle nasıl iç içe geçtiğini incelemeyi gerektirmektedir. Dijital çağın örgütleri, geleceğin yönetim modellerini, çalışma biçimlerini ve kurumsal değerlerini şekillendiren yeni bir paradigma sunmaktadır.

Kaynakça

- Aalst, W. van der. (2016). *Process Mining: Data Science in Action* (2. 2nd ed. 2016). Springer Berlin Heidelberg. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4>
- Adner, R. (2017). Ecosystem as Structure: An Actionable Construct for Strategy. *Journal of Management*, 43(1), 39-58. <https://doi.org/10.1177/0149206316678451>
- Aguirre, S., & Rodriguez, A. (2017). Automation of a Business Process Using Robotic Process Automation (RPA): A Case Study. İçinde J. C. Figueroa-García, E. R. López-Santana, J. L. Villa-Ramírez, & R. Ferro-Escobar (Ed.), *Applied Computer Sciences in Engineering* (C. 742, ss. 65-71). Springer International Publishing. https://doi.org/10.1007/978-3-319-66963-2_7
- Aneesh, A. (with Project Muse). (2006). *Virtual Migration: The Programming of Globalization*. Duke University Press.
- Avolio, B. J., Kahai, S., & Dodge, G. E. (2000). E-leadership. *The Leadership Quarterly*, 11(4), 615-668. [https://doi.org/10.1016/S1048-9843\(00\)00062-X](https://doi.org/10.1016/S1048-9843(00)00062-X)
- Bannister, F., & Connolly, R. (2014). ICT, public values and transformative government: A framework and programme for research. *Government Information Quarterly*, 31(1), 119-128. <https://doi.org/10.1016/j.giq.2013.06.002>
- Barnard, C. I., & Andrews, K. R. (2002). *The functions of the executive* (30. anniversary ed. with an introd. by Kenneth R. Andrews, 39. print). Harvard Univ. Press.
- Barney, J. (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99-120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- BDDK (2021). *Dijital Bankaların Faaliyet Esasları İle Servis Modeli Bankacılığı Hakkında Yönetmelik*. <https://www.resmigazete.gov.tr/eskiler/2021/12/20211229-6.htm>.
- Beck, K., et al. (2001). The Agile Manifesto. *Agile Alliance*. <http://agilemanifesto.org/>
- Bernstein, E., Bunch, J., Canner, N., & Lee, M. Y. (2016). Beyond the Holacracy Hype. *Harvard Business Review*, 94, 38-49.
- Bernstein, E. S. (2017). Making Transparency Transparent: The Evolution of Observation in Management Theory. *Academy of Management Annals*, 11(1), 217-266. <https://doi.org/10.5465/annals.2014.0076>
- Bharadwaj, A., El Sawy, O. A., Pavlou, P. A., & Venkatraman, N. (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>
- Binns, R. (2018). Fairness in Machine Learning: Lessons from Political Philosophy. *In Proceedings of the 2018 Conference on Fairness, Accountability, and*

- Transparency* (pp. 149-159). <https://proceedings.mlr.press/v81/binns18a.html>.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2014). *The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies*. W.W. Norton & Company.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1979). *The management of innovation* (2. ed., repr). Tavistock Publ.
- Cascio, W. F., & Montealegre, R. (2016). How Technology Is Changing Work and Organizations. *Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior*, 3(1), 349-375. <https://doi.org/10.1146/annurev-orgpsych-041015-062352>
- Castells, M. (2009). *The Rise of the Network Society* (2nd ed). John Wiley & Sons, Incorporated.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society*. Blackwell.
- Christensen, C. (1997). *The Innovator's Dilemma*. Cambridge, MA: Harvard Business School Press.
- Davenport, T., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24-42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Davenport, T. H., & Harris, J. (2007). *Competing on Analytics: The New Science of Winning*. Harvard Business Review Press.
- Davenport, T. H., & Ronanki, R. (2018). Artificial intelligence for the real world. *Harvard Business Review*, 96(1), 108-116.
- De Stefano, V. (2015). The Rise of the “Just-in-Time Workforce”: On-Demand Work, Crowd Work and Labour Protection in the “Gig-Economy”. *SSRN Electronic Journal*. <https://doi.org/10.2139/ssrn.2682602>
- Denning, S. (2018). *The age of Agile: How smart companies are transforming the way work gets done*. AMACOM.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields. *American Sociological Review*, 48(2), 147. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Duerr, S., Holotiu, F., Wagner, H.-T., Beimbom, D., & Weitzel, T. (2018). *What Is Digital Organizational Culture? Insights From Exploratory Case Studies*. Hawaii International Conference on System Sciences. <https://doi.org/10.24251/HICSS.2018.640>
- Edmondson, A. C. (2019). *The fearless organization: Creating psychological safety in the workplace for learning, innovation, and growth*. Wiley.
- Erkutlu, H., Erdemir Ergün, E., Köseoğlu, İ., & Vurgun, T. (2023). Yapay Zekâ ve Örgütsel Davranış. *Neşehir Hacı Bektaş Veli Üniversitesi SBE Dergisi*, 13(3), 1403-1417. <https://doi.org/10.30783/nevsosbilen.1246678>

- Ersoy, E., Çallı, E., Erdoğan, B. & Bagriyanik, S. (2019). *Scaled Agile Transformation with Nexus: Experiences from A Large-Scale Technology and Services Company*. Conference: 6th International Management Information Systems Conference (IMISC 2019).
- Field, T., Muller, E., & Lau, E. (with OECD). (2004). *The e-government imperative* (Reprinted). OECD.
- Floridi, L. (2018a). Soft Ethics and the Governance of the Digital. *Philosophy & Technology*, 31(1), 1-8. <https://doi.org/10.1007/s13347-018-0303-9>
- Floridi, L. (2018b). *The logic of information: A theory of philosophy as conceptual design*. Oxford University Press.
- Floridi, L., & Cows, J. (2019). A Unified Framework of Five Principles for AI in Society. *Harvard Data Science Review*. <https://doi.org/10.1162/99608f92.8cd550d1>
- Galbraith, J. R. (2014). *Designing organizations: Strategy, structure, and process at the business unit and enterprise levels* (3rd ed). Jossey-Bass.
- Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 109-122. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171110>
- Huber, G. P. (1991). Organizational Learning: The Contributing Processes and the Literatures. *Organization Science*, 2(1), 88-115. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.88>
- International Labour Office (Ed.). (2021). *World employment and social outlook: Trends 2021*. International Labour Organization.
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (1999). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Organization Science*, 10(6), 791-815. <https://doi.org/10.1287/orsc.10.6.791>
- Jarvenpaa, S. L., & Leidner, D. E. (2006). Communication and Trust in Global Virtual Teams. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 3(4), 0-0. <https://doi.org/10.1111/j.1083-6101.1998.tb00080.x>
- Kane, G.C., Palmer, D., Phillips, A.N., Kiron, D. and Buckley, N. (2015) *Strategy, not Technology, Drives Digital Transformation: Becoming a Digitally Mature Enterprise*. <http://sloanreview.mit.edu/projects/strategy-drives-digital-transformation/>
- Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations* (2. ed). Wiley.
- Kellogg, K. C., Valentine, M. A., & Christin, A. (2020). Algorithms at Work: The New Contested Terrain of Control. *Academy of Management Annals*, 14(1), 366-410. <https://doi.org/10.5465/annals.2018.0174>

- Kniberg H, Ivarsson A (2012). *Scaling Agile @ Spotify with tribes, squads, chapters & guilds*. Retrieved November, 2025 <https://blog.crisp.se/wp-content/uploads/2012/11/SpotifyScaling.pdf>
- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1976). *Organization and environment: Managing differentiation and integration* (6. print). Grad. School of Business Administration, Harvard Univ.
- Lee, M. K., Kusbit, D., Metsky, E., & Dabbish, L. (2015). Working with Machines: The Impact of Algorithmic and Data-Driven Management on Human Workers. *Proceedings of the 33rd Annual ACM Conference on Human Factors in Computing Systems*, 1603-1612. <https://doi.org/10.1145/2702123.2702548>
- Leonardi. (2011). When Flexible Routines Meet Flexible Technologies: Affordance, Constraint, and the Imbrication of Human and Material Agencies. *MIS Quarterly*, 35(1), 147. <https://doi.org/10.2307/23043493>
- Leong, C., Lin, S., Tan, F., & Yu, J. (2024). Coordination in a Digital Platform Organization. *Information Systems Research*, 35(1), 363-393. <https://doi.org/10.1287/isre.2023.1226>
- Lundin, R. A., & Söderholm, A. (1995). A theory of the temporary organization. *Scandinavian Journal of Management*, 11(4), 437-455. [https://doi.org/10.1016/0956-5221\(95\)00036-U](https://doi.org/10.1016/0956-5221(95)00036-U)
- Lyon, D. (2018). *The culture of surveillance: Watching as a way of life*. Polity.
- March, J. G. (1991). Exploration and Exploitation in Organizational Learning. *Organization Science*, 2(1), 71-87. <https://doi.org/10.1287/orsc.2.1.71>
- Mayer, R. C., Davis, J. H., & Schoorman, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *The Academy of Management Review*, 20(3), 709. <https://doi.org/10.2307/258792>
- Merdin, D., Ersöz, F., & Taşkin, H. (2023). Digital Transformation: Digital Maturity Model for Turkish Businesses. *Gazi University Journal of Science*, 36(1), 263-282. <https://doi.org/10.35378/gujs.982772>
- Messenger, J. C. (2019). Introduction: Telework in the 21st century – an evolutionary perspective. İçinde J. C. Messenger (Ed.), *Telework in the 21st Century*. Edward Elgar Publishing. <https://doi.org/10.4337/9781789903751.00005>
- Mintzberg, H. (2002). *The structuring of organizations: A synthesis of the research* (Repr.). Prentice-Hall.
- Mittelstadt, B. D., Allo, P., Taddeo, M., Wachter, S., & Floridi, L. (2016). The ethics of algorithms: Mapping the debate. *Big Data & Society*, 3(2), <https://doi.org/10.1177/2053951716679679>
- Orlikowski, W. J. (2002). Knowing in Practice: Enacting a Collective Capability in Distributed Organizing. *Organization Science*, 13(3), 249-273. <https://doi.org/10.1287/orsc.13.3.249.2776>

- Orlikowski, W. J. (2007). Sociomaterial Practices: Exploring Technology at Work. *Organization Studies*, 28(9), 1435-1448. <https://doi.org/10.1177/0170840607081138>
- Orlikowski, W. J. (2016). "Digital Work: A Research Agenda." *A Research Agenda for Management and Organization Studies*, 88-96. MA: Edward Elgar Publishing.
- Orlikowski, W. J., & Scott, S. V. (2023). The Digital Undertow and Institutional Displacement: A Sociomaterial Approach. *Organization Theory*, 4(2), 26317877231180898. <https://doi.org/10.1177/26317877231180898>
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2017). *Platform revolution: How networked markets are transforming the economy - and how to make them work for you* (Norton paperback). W. W. Norton & Company.
- Parker, S. K., Ballard, T., Billinghamurst, M., Collins, C., Dollard, M., Griffin, M. A., Johal, W., Jorritsma, K., Kowalkiewicz, M., Kyndt, E., Lusher, D., McLennan, C., Miller, T., Neal, A., Paterson, J. M., Vetere, F., & Walsh, T. (2025). Quality work in the future: New directions via a co-evolving sociotechnical systems perspective. *Australian Journal of Management*, 03128962251331813. <https://doi.org/10.1177/03128962251331813>
- Powell, W. M. (1990). *Neither Market nor Hierarchy; Network Forms of Organization*. In B. M. Staw, & L. L. Cummings (Eds.), *Research in Organizational Behavior* (Vol. 12, pp. 295-336). Greenwich, CT: JAI Press.
- Robertson, B. J. (2015). *Holacracy: The new management system for a rapidly changing world* (1. ed). Holt.
- Rochet, J.-C., & Tirole, J. (2003). Platform Competition in Two-Sided Markets. *Journal of the European Economic Association*, 1(4), 990-1029. <https://doi.org/10.1162/154247603322493212>
- Sağbaşı, M., & Erdoğan, F. A. (2022). Digital Leadership: A Systematic Conceptual Literature Review. *İstanbul Kent Üniversitesi İnsan ve Toplum Bilimleri Dergisi*, 3(1), 17-35.
- Sambamurthy, V., Bharadwaj, A., & Grover, V. (2003). Shaping Agility through Digital Options: Reconceptualizing the Role of Information Technology in Contemporary Firms1. *MIS Quarterly*, 27(2), 237-263. <https://doi.org/10.2307/30036530>
- Sanchez, R., & Mahoney, J. T. (1996). Modularity, flexibility, and knowledge management in product and organization design. *Strategic Management Journal*, 17(S2), 63-76. <https://doi.org/10.1002/smj.4250171107>
- Schein, E. H. (2010). *Organizational culture and leadership* (4th ed). Jossey-Bass.
- Senge, P. M. (1994). *The fifth discipline: The art and practice of the learning organization* (1. Currency paperback ed). Currency Doubleday.
- Susskind, D. (2020). *A world without work: Technology, automation, and how we should respond*. Allen Lane, an imprint of Penguin Books.

- Taddeo, M., & Floridi, L. (2018). How AI can be a force for good. *Science*, 361(6404), 751-752. <https://doi.org/10.1126/science.aat5991>
- Tallon, P. P., & Pinsonneault, A. (2011). Competing Perspectives on the Link between Strategic Information Technology Alignment and Organizational Agility: Insights from a Mediation Model. *MIS Quarterly*, 35(2), 463-486. <https://doi.org/10.2307/23044052>
- 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>
- Teece, D., Peteraf, M., & Leih, S. (2016). Dynamic Capabilities and Organizational Agility: Risk, Uncertainty, and Strategy in the Innovation Economy. *California Management Review*, 58(4), 13-35. <https://doi.org/10.1525/cmr.2016.58.4.13>
- Trist, E. L., & Bamforth, K. W. (1951). Some Social and Psychological Consequences of the Longwall Method of Coal-Getting: An Examination of the Psychological Situation and Defences of a Work Group in Relation to the Social Structure and Technological Content of the Work System. *Human Relations*, 4(1), 3-38. <https://doi.org/10.1177/001872675100400101>
- TUBİSAD (2022). *Türkiye'nin Dijital Dönüşüm Endeksi*. <https://www.tubisad.org.tr/tr/images/pdf/DDE-2022-Raporu-Final.pdf>.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organizations*. New York: Free Press.
- Weirauch, L., Galliker, S., & Elfering, A. (2023). Holacracy, a modern form of organizational governance predictors for person-organization-fit and job satisfaction. *Frontiers in Psychology*, 13, 1021545. <https://doi.org/10.3389/fpsyg.2022.1021545>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Wood, A. J., Graham, M., Lehdonvirta, V., & Hjorth, I. (2019). Good Gig, Bad Gig: Autonomy and Algorithmic Control in the Global Gig Economy. *Work, Employment and Society*, 33(1), 56-75. <https://doi.org/10.1177/0950017018785616>
- Yılan, Y., & Balım, C. (2025). Using Artificial Intelligence in Organizations: Large Language Models (LLM) and Digital Leadership. Klein, M., Batuk Ünlü., & Çögenli., M.Z. (Ed.) In *Managing and Leading in Digital Times* (359-372). Nova Science Publishers, Inc. <https://doi.org/10.52305/OMIL3316>
- Yoo, Y., Henfridsson, O., & Lyytinen, K. (2010). The New Organizing Logic of Digital Innovation: An Agenda for Information Systems Research. *Information Systems Research*, 21(4), 724-735. <https://doi.org/10.1287/isre.1100.0322>

- Zhang, X., Nutakor, E., Minlah, M. K., & Li, J. (2023). Can Digital Transformation Drive Green Transformation in Manufacturing Companies?—Based on Socio-Technical Systems Theory Perspective. *Sustainability*, 15(3), 2840. <https://doi.org/10.3390/su15032840>
- Zuboff, S. (2019). *The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power* (Paperback edition). Profile Books.