

# Akıllı Organizasyon Söyleminin Eleştirisi: Dijital Olgunluk Modellerinin Varsayımları, Sınırları ve Örgütsel Sonuçları

Gözde Sunman<sup>1</sup>

## Özet

Bu çalışma, akıllı organizasyon kavramını dijital olgunluk modelleri çerçevesinde ele alarak söz konusu modellerin varsayımlarını, sınırlarını ve örgütsel sonuçlarını eleştirel bir perspektifle incelemektedir. Giriş bölümünde dijital dönüşümün yalnızca teknolojik bir süreç olmadığı, aynı zamanda stratejik ve örgütsel yeniden yapılanmayı içeren çok boyutlu bir dönüşüm alanı olduğu vurgulanmıştır. İkinci bölümde dijital olgunluk modellerinin kavramsal temelleri ele alınmış; bu modellerin çoğunlukla aşamalı ve doğrusal gelişim varsayımına dayandığı belirtilmiştir. Üçüncü bölümde ise bu varsayımlar eleştirilmiş, teknolojik determinizm, evrensellik iddiası ve performans ile başarı arasındaki doğrusal ilişki sorgulanmıştır. Dördüncü bölümde dijital olgunluk modellerinin örgütsel bağlamı, güç ilişkilerini ve anlam üretim süreçlerini yeterince dikkate almadığı ortaya konmuştur. Beşinci bölümde ise bu modellerin stratejik körlük, uyarlamacı davranış ve meşruiyet arayışı gibi örgütsel sonuçlar doğurabileceği tartışılmıştır. Sonuç bölümünde akıllı organizasyon kavramının yalnızca teknoloji temelli değil, aynı zamanda bağlamsal, insan merkezli ve eleştirel bir bakışla yeniden düşünülmesi gerektiği vurgulanmıştır. Çalışma, dijital olgunluk modellerinin önemli analitik katkılar sunduğunu kabul etmekle birlikte, bu modellerin sınırlarının da göz ardı edilmemesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

1 Doç. Dr., Kapadokya Üniversitesi, gozde.sunman@kapadokya.edu.tr,  
ORCID: 0000-0002-8154-6827

## 1. Giriş: Akıllı Organizasyon Söyleminin Yükselişi

Dijital teknolojilerdeki hızlı gelişim, örgütlerin yapısal, yönetsel ve stratejik yönelimlerini derinden etkilemekte; bu dönüşüm süreci literatürde giderek artan biçimde “akıllı organizasyon” kavramı etrafında ele alınmaktadır. Büyük veri analitiği, yapay zekâ, otomasyon ve dijital platformların örgütsel süreçlere entegrasyonu, yalnızca operasyonel verimlilik açısından değil, aynı zamanda stratejik karar alma, rekabet üstünlüğü ve kurumsal sürdürülebilirlik bağlamında da yeni imkânlar sunduğu iddiasıyla tartışılmaktadır (Dong & McIntyre, 2014; Vial, 2019). Bu çerçevede dijital dönüşüm, çoğu çalışmada örgütler için kaçınılmaz ve doğrusal bir gelişim süreci olarak sunulmakta; “akıllı organizasyon” kavramı bu sürecin ideal çıktısı olarak konumlandırılmaktadır (Tece, 2018).

Dijital dönüşüm sürecinin ölçülmesi ve yönlendirilmesi amacıyla geliştirilen dijital olgunluk modelleri, hem akademik literatürde hem de uygulama alanında merkezi bir araç hâline gelmiştir. Bu modeller, örgütlerin dijital yetkinliklerini belirli aşamalar doğrultusunda sınıflandırmakta ve daha yüksek olgunluk düzeylerinin daha iyi örgütsel performans ve rekabet avantajı ile ilişkilendirildiğini varsaymaktadır (Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Özellikle danışmanlık firmaları tarafından geliştirilen dijital olgunluk çerçeveleri, yöneticilere rasyonel, ölçülebilir ve evrensel geçerliliği olduğu iddia edilen yol haritaları sunmakta; dijitalleşmeyi teknik bir ilerleme sorunu olarak çerçevelemektedir (Kane vd., 2015). Ancak dijital olgunluk modellerinin bu yaygın kabulüne rağmen, söz konusu yaklaşımların hangi kuramsal varsayımlar üzerine inşa edildiği ve örgütsel gerçekliği ne ölçüde yansıttığı sorusu çoğu zaman sınırlı biçimde ele alınmaktadır. Eleştirel örgüt çalışmaları ve sosyo-teknik yaklaşımlar, teknolojinin örgütler üzerindeki etkilerinin bağlamsal, tarihsel ve toplumsal dinamiklerden bağımsız düşünülmemeyeceğini vurgulamaktadır (Orlikowski, 1992; Leonardi, 2011). Bu perspektiften bakıldığında, dijital olgunluk modellerinin çoğu, teknolojiyi görece özerk ve belirleyici bir unsur olarak ele almakta; örgütsel güç ilişkileri, kültürel anlamlar ve kurumsal meşruiyet arayışlarını ikincil plana itmektedir. Benzer biçimde neo-örgütsel kuram, örgütlerin dijital dönüşüm pratiklerini yalnızca verimlilik arayışıyla değil, aynı zamanda meşruiyet kazanma ve çevresel beklentilere uyum sağlama çabasıyla şekillendirdiğini ortaya koymaktadır (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Bu bağlamda dijital olgunluk modelleri, örgütler için teknik rehberlerden ziyade, “doğru” ve “modern” örgüt olma hâlini tanımlayan normatif çerçeveler olarak işlev görebilmektedir. Akıllı organizasyon söylemi de bu normatif yapı içinde, eleştirel bir sorgulamaya tabi tutulmaksızın ideal bir hedef olarak yeniden üretilmektedir (Alvesson & Spicer, 2012).

Bu çalışmanın amacı, akıllı organizasyon söylemini dijital olgunluk modelleri üzerinden eleştirel bir bakış açısıyla incelemek; bu modellerin temel varsayımlarını, kuramsal ve pratik sınırlarını tartışmak ve örgütler üzerindeki olası sonuçlarını ortaya koymaktır. Çalışma, dijital olgunluk modellerinin yalnızca teknik değerlendirme araçları değil, aynı zamanda belirli bir yönetsel rasyonaliteyi ve örgütsel normallığı yeniden üreten söylemsel yapılar olduğunu ileri sürmektedir (Foucault, 1980; Alvesson & Willmott, 2003). Bu çalışma ampirik bir araştırmadan ziyade, dijital olgunluk modellerini eleştirel örgüt kuramı, sosyo-teknik yaklaşım ve neo-kurumsal kuram çerçevesinde tartışan kavramsal bir değerlendirme niteliğindedir. Bu eleştirel okuma, dijitalleşme sürecinin örgütler açısından daha bağlama duyarlı, çoğulcu ve sorgulayıcı bir biçimde yeniden düşünülmesine katkı sunmayı amaçlamaktadır.

## 2. Dijital Olgunluk Modelleri: Kavramsal Çerçeve ve Yaygın Yaklaşımlar

Dijital olgunluk kavramı, özellikle dijital ekonomi ve Endüstri 4.0 bağlamında, kuruluşların dijital dönüşüm yeteneklerini değerlendirmek için kritik bir çerçeve olarak ortaya çıkmıştır. Dolayısıyla kavram örgütlerin dijital teknolojileri hangi alanlarda, ne ölçüde ve nasıl kullandıklarını değerlendirme ihtiyacının bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Teknolojik hazırlık, kurumsal kültür ve insan faktörleri de dahil olmak üzere çeşitli boyutları kapsamaktadır. Bu boyutların tümü bir kuruluşun dijital teknolojileri etkili bir şekilde entegre etme yeteneğini etkilemektedir. Dijital dönüşümün örgütsel bir değişim süreci olarak ele alınması, dijitalleşmenin yalnızca teknik yatırımlar düzeyinde değil; strateji, yapı ve insan kaynağı ile değerlendirilmesini gerekli kılmıştır (Vial, 2019). Dijital olgunluğun evrensel olarak kabul görmüş bir tanımı olmamakla birlikte, genel olarak bir kuruluşun operasyonel verimlilik ve stratejik avantaj için dijital teknolojilerden yararlanma yeteneğini ifade etmektedir (Aslanova & Kulichkina, 2020). Bu çerçevede dijital olgunluk, örgütlerin dijital teknolojileri örgütsel amaçlarla bütünleştirme kapasitesini ifade eden analitik bir kavram olarak kullanılmaktadır.

Olgunluk temelli yaklaşımların kuramsal kökenleri, bilgi sistemleri ve yazılım mühendisliği literatüründe geliştirilen erken dönem modellere dayanmaktadır. Yetenek olgunluk modeli örgütsel yetkinliklerin aşamalı ve doğrusal bir gelişim gösterdiği varsayımını sistematik hâle getirmiş; bu yaklaşım daha sonra farklı örgütsel alanlara uyarlanmıştır (Paulk vd., 1993). Dijital olgunluk modelleri de benzer biçimde, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerinin belirli gelişim seviyeleri üzerinden tanımlanabileceği varsayımıyla kurgulanmaktadır (Becker vd., 2009). Berghaus ve Back'e (2016) göre, dijital olgunluk modeli, kurumların dijital dönüşümü planlamak ve uygulamak için

benimsediği yaklaşıma rehberlik etmektedir. Olgunluk çerçeveleri öncelikle mevcut durumun değerlendirilmesini kolaylaştırmakta ve hedef konuma giden potansiyel veya olağan bir gelişim yolunu ima etmektedir. Dijital olgunluk modelleri, kuruluşların önceden tanımlanmış kilometre taşlarına göre dijital dönüşüme yanıt verme kapasitelerini analiz etmelerine yardımcı olmaktadır (Gill & VanBoskirk, 2016). Dijital olgunluk modelleri, iyileştirme alanlarını özetleyen ve olgunluğu farklı seviyelerde ölçen boyutlar ve alt boyutlar içermekte ve tam olgunluğa doğru evrim yolunu göstermektedir (Berghaus & Back, 2016). Literatürde yer alan dijital olgunluk modelleri incelendiğinde, bu modellerin büyük ölçüde ortak bazı boyutlar etrafında yapılandırıldığı görülmektedir. Teknolojik altyapı, süreçlerin dijitalleşme düzeyi, veri temelli karar alma yetkinlikleri, insan kaynağının dijital becerileri ve yönetsel liderlik anlayışı bu boyutların başında gelmektedir. Dijital olgunluk, bu çerçevede yalnızca teknoloji kullanımının yaygınlığı ile değil, teknolojinin örgütsel strateji ile ne ölçüde bütünleştiğiyle ilişkilendirilmektedir (Teece, 2018).

Akademik literatürde dijital olgunluk, çoğunlukla dijital dönüşümün örgütsel performans ve rekabet üstünlüğü ile ilişkisi bağlamında ele alınmaktadır. Bu çalışmalar, dijital yetkinliklerin örgütlerin çevresel değişime uyum sağlama kapasitelerini artırabileceğini ileri sürmekte; dijital olgunluğu stratejik bir yetkinlik olarak konumlandırmaktadır (Vial, 2019). Bununla birlikte, dijital olgunluk düzeyleri arasında ilerlemeci ve doğrusal bir ilişki kurma eğilimi, akademik yaklaşımların da önemli bir ortak özelliği olarak öne çıkmaktadır. Dijital olgunluk kavramının yaygınlaşmasında danışmanlık şirketleri ve uygulama odaklı araştırma merkezlerinin önemli bir rol oynadığı görülmektedir. Özellikle MIT Sloan iş birliğiyle yürütülen çalışmalar, dijital dönüşümde teknolojiden ziyade strateji ve liderliğin belirleyici olduğunu vurgulamakta; dijital olgunluğu örgütsel vizyon ve yönetsel kapasite ile ilişkilendirmektedir (Kane vd., 2015; Kane vd., 2019). Benzer biçimde Westerman, Bonnet ve McAfee (2014), dijital olgunluğu teknoloji yatırımlarından ziyade dönüşümün örgütsel olarak nasıl yönetildiği üzerinden tanımlamaktadır.

Akademik ve uygulama temelli yaklaşımlar arasında yöntem ve vurgu farklılıkları bulunmakla birlikte, dijital olgunluk modellerinin büyük ölçüde ortak bir mantık çerçevesinde şekillendiği söylenebilir. Bu mantık, dijital dönüşümün aşamalı bir süreç olduğu, örgütlerin zaman içinde daha gelişmiş dijital yetkinliklere ulaşabileceği ve bu ilerlemenin örgütsel performansı olumlu yönde etkileyeceği varsayımına dayanmaktadır (Becker vd., 2009; Westerman, Bonnet & McAfee, 2014). Böylece dijital olgunluk, örgütler için ölçülebilir, karşılaştırılabilir ve yönetilebilir bir gelişim hattı olarak sunulmaktadır.

Bu yönüyle dijital olgunluk modelleri, örgütlere mevcut durumlarını analiz etme imkânı sunmanın ötesinde, dijital dönüşümün nasıl “olması gerektiğine” ilişkin normatif bir çerçeve de üretmektedir. Hangi dijital uygulamaların “ileri”, hangilerinin “geri” olarak değerlendirileceği bu modeller aracılığıyla tanımlanmakta; örgütler belirli dijitalleşme pratiklerine yönlendirilmektedir. Bu özellikleriyle dijital olgunluk modelleri, bir sonraki bölümde ayrıntılı biçimde tartışılacağı üzere, yalnızca teknik değerlendirme araçları olarak değil, aynı zamanda örgütsel davranışları şekillendiren söylemsel yapılar olarak da ele alınmalıdır.

### 3. Eleştirel Bir Okuma: Dijital Olgunluk Modellerinin Temel Varsayımları

Dijital olgunluk modelleri, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini analiz etmeyi ve yönlendirmeyi amaçlayan araçlar olarak sunulsa da, bu modellerin büyük ölçüde belirli kuramsal ve normatif varsayımlar üzerine inşa edildiği görülmektedir. Önceki bölümde betimlenen yaklaşımlar incelendiğinde, dijital olgunluk modellerinin çoğunlukla dijitalleşmeyi doğrusal, aşamalı ve evrensel bir gelişim süreci olarak kurguladığı dikkat çekmektedir. Bu varsayımlar, dijital dönüşümün örgütler açısından nasıl olması gerektiğine ilişkin güçlü bir çerçeve sunmakta; ancak aynı zamanda örgütsel gerçekliğin karmaşıklığını ve bağlamsallığını sınırlı biçimde yansıtmaktadır. Bu bölüm, dijital olgunluk modellerinin çoğu zaman örtük biçimde kabul edilen söz konusu varsayımlarını görünür kılmayı ve eleştirel bir bakış açısıyla tartışmayı amaçlamaktadır. Bu doğrultuda, modellerin doğrusal gelişim anlayışı, teknolojik determinizm eğilimleri, bağlamsal farklılıkları ihmal eden evrensellik iddiası ve performans ile rekabet üstünlüğü arasındaki ilişkiyi sorunlu biçimde varsayma biçimleri ayrı başlıklar altında ele alınacaktır. Böylece dijital olgunluk yaklaşımlarının yalnızca sundukları analitik imkânlar değil, aynı zamanda örgütsel düşünme ve karar alma süreçlerini nasıl şekillendirdiği de sorgulanacaktır.

#### 3.1. Doğrusal ve Aşamalı Gelişim Varsayımı

Dijital olgunluk modellerinin temel dayanaklarından biri, örgütlerin dijital yetkinlikler açısından belirli aşamalardan geçerek ilerlediği varsayımdır. Bu yaklaşım, dijital dönüşümü başlangıçtan ileri düzeye doğru uzanan doğrusal bir gelişim hattı üzerinde konumlandırmakta ve örgütlerin bu hattaki konumlarını ölçülebilir düzeyler aracılığıyla tanımlamaktadır (Paultk vd., 1993; Becker vd., 2009). Böyle bir çerçeve, dijitalleşmeyi öngörülebilir ve kontrol edilebilir bir süreç olarak sunmakta; yöneticilere net ilerleme hedefleri sağlamaktadır. Ancak örgütsel değişim literatürü, dönüşüm süreçlerinin çoğu zaman doğrusal ilerlemediğini, geri dönüşler, kesintiler ve beklenmeyen yön değişimleri içerdiğini

göstermektedir. Dijital teknolojilerin örgüt içindeki kullanımı da benzer biçimde, planlanan stratejilerden sapmalar, yerel uyarlamalar ve gayriresmî pratikler aracılığıyla şekillenmektedir (Orlikowski, 1992). Bu bağlamda dijital olgunluk modellerinin doğrusal gelişim varsayımı, örgütlerin dijitalleşme deneyimlerinin parçalı ve düzensiz doğasını yeterince yansıtmamaktadır.

### 3.2. Teknolojik Determinizm ve Araçsal Rasyonalite

Dijital olgunluk modellerinin bir diğer temel varsayımı, dijital teknolojilerin örgütsel performans üzerinde doğrudan ve belirleyici bir etkiye sahip olduğu düşüncesidir. Bu bakış açısı, dijitalleşmeyi büyük ölçüde teknik kapasite, altyapı ve veri kullanımı üzerinden ele almakta; örgütsel sorunların uygun teknolojik çözümlerle aşılabileceği varsayımını ima etmektedir (Vial, 2019). Böylece dijital dönüşüm, karmaşık sosyal süreçlerden ziyade, yönetilebilir bir teknik ilerleme problemi olarak çerçevelenmektedir. Eleştirel örgüt kuramı ve sosyo-teknik yaklaşımlar ise teknolojinin örgütler üzerindeki etkilerinin, insan aktörler, güç ilişkileri ve kurumsal normlar tarafından şekillendirildiğini vurgulamaktadır (Leonardi, 2011). Teknoloji, bu perspektifte, tek başına belirleyici bir unsur değil; örgütsel pratiklerle sürekli etkileşim içinde olan bir bileşen olarak görülmektedir. Dijital olgunluk modellerinin çoğu ise bu etkileşimsel boyutu ikincil plana itmekte ve araçsal bir rasyonaliteyi ön plana çıkarmaktadır.

### 3.3. Evrensel Geçerlilik ve Bağlamdan Kopuş

Dijital olgunluk modelleri genellikle farklı sektörler, örgüt türleri ve ulusal bağlamlar arasında karşılaştırma yapmaya olanak tanıyan evrensel çerçeveler olarak sunulmaktadır. Bu durum, modellerin geniş bir uygulama alanı bulmasını sağlamakla birlikte, örgütlerin faaliyet gösterdikleri kurumsal, kültürel ve tarihsel bağlamların yeterince dikkate alınmaması riskini de beraberinde getirmektedir. Oysa neo-örgütsel kuram, örgütsel yapı ve uygulamaların büyük ölçüde çevresel beklentiler, normlar ve meşruiyet baskıları tarafından şekillendiğini ortaya koymaktadır (Meyer & Rowan, 1977; DiMaggio & Powell, 1983). Bu perspektiften bakıldığında, dijital olgunluk modellerinin sunduğu “ideal” dijital örgüt profilleri, her bağlam için geçerli ve ulaşılabilir hedefler olmayabilir. Özellikle kamu kurumları, küçük ölçekli işletmeler veya kaynak kısıtları olan örgütler açısından bu modeller, gerçekçi olmayan beklentiler üretebilmekte ve dijital dönüşümü örgütsel kapasitenin ötesinde bir normatif zorunluluk hâline getirebilmektedir.

### 3.4. Performans ve Rekabet Üstünlüğü Varsayımı

Dijital olgunluk yaklaşımlarının önemli bir kısmı, daha yüksek dijital olgunluk düzeylerinin daha iyi örgütsel performans ve rekabet üstünlüğü ile sonuçlanacağı varsayımına dayanmaktadır (Westerman vd., 2014; Teece, 2018). Bu varsayım, dijitalleşmeyi stratejik bir avantaj kaynağı olarak konumlandırmakta ve örgütleri daha ileri olgunluk seviyelerine ulaşmaya teşvik etmektedir. Ancak dijitalleşme literatüründe uzun süredir tartışılan üretkenlik paradoksu, teknolojik yatırımlar ile performans çıktıları arasındaki ilişkinin her zaman açık ve doğrudan olmadığını göstermektedir (Dong & McIntyre, 2014). Dijital teknolojiler, uygun örgütsel yapı, kültür ve yetkinliklerle desteklenmediğinde beklenen faydaları üretmeyebilir. Bu durum, dijital olgunluk modellerinin performans odaklı varsayımlarının eleştirel biçimde yeniden değerlendirilmesini gerekli kılmaktadır.

### 3.5. Normatif Söylem ve Meşruiyet Üretimi

Dijital olgunluk modelleri, örgütlere yalnızca mevcut durumlarını analiz etme imkânı sunmakla kalmamakta; aynı zamanda dijital dönüşümün “doğru” biçimine ilişkin normatif bir söylem de üretmektedir. Hangi uygulamaların ileri, hangilerinin geri olarak tanımlandığı, bu modeller aracılığıyla örtük biçimde belirlenmektedir. Bu durum, örgütlerin dijitalleşme pratiklerini verimlilikten ziyade meşruiyet arayışı doğrultusunda şekillendirmelerine yol açabilmektedir (Alvesson & Spicer, 2012). Bu bağlamda dijital olgunluk modelleri, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini yönlendiren teknik araçlardan ziyade, belirli bir yönetsel rasyonaliteyi ve örgütsel normallığı yeniden üreten söylemsel yapılar olarak da değerlendirilebilir (Alvesson & Willmott, 2003). Böyle bir perspektif, dijital olgunluk yaklaşımlarının yalnızca ne sunduğunu değil, aynı zamanda hangi örgütsel davranışları teşvik ettiğini sorgulamayı gerekli kılmaktadır.

## 4. Modellerin Sınırları: Örgütsel Bağlam, Güç ve Anlam Sorunu

Dijital olgunluk modelleri, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini değerlendirme ve yönlendirme konusunda önemli analitik araçlar sunmasına rağmen, bu modellerin örgütsel yaşamın karmaşık ve çok katmanlı yapısını tam anlamıyla yansıtamadığı yönünde eleştiriler bulunmaktadır. Özellikle örgütsel bağlam, güç ilişkileri ve anlam üretimi süreçleri dikkate alındığında, dijital olgunluk yaklaşımlarının çoğu zaman teknik ve yönetsel bir bakış açısıyla sınırlı kaldığı görülmektedir. Bu durum, dijital dönüşümün yalnızca teknolojik kapasite ve yönetsel yeterlilikler üzerinden açıklanamayacağını; aynı zamanda örgütsel kültür, kurumsal yapı, aktörler arası ilişkiler ve sembolik süreçlerle birlikte değerlendirilmesi gerektiğini ortaya koymaktadır.

Bu bölümde, dijital olgunluk modellerinin sınırları üç temel eksen üzerinden ele alınmaktadır. İlk olarak örgütsel bağlamın yeterince dikkate alınmaması sorunu tartışılacak; ardından dijital dönüşüm süreçlerindeki güç ilişkileri ve yönetsel kontrol boyutu değerlendirilecektir. Son olarak ise dijitalleşmenin örgütlerde nasıl anlamlandırıldığı ve bu süreçlerin sembolik yönleri üzerinde durulacaktır. Böylece dijital olgunluk modellerinin teknik açıklama kapasitesinin ötesinde hangi yönlerden sınırlı kaldığı ortaya konulmaya çalışılacaktır.

#### 4.1. Örgütsel Bağlamın İkincilleştirilmesi

Dijital olgunluk modellerinin en belirgin sınırlılıklarından biri, örgütlerin faaliyet gösterdikleri bağlamı çoğu zaman ikincil bir unsur olarak değerlendirmeleridir. Modellerin önemli bir kısmı, farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin benzer dijital dönüşüm aşamalarından geçeceğini varsaymakta; bu nedenle standartlaştırılmış ölçüm kriterleri kullanmaktadır. Ancak örgüt kuramı literatürü, örgütsel yapı ve uygulamaların büyük ölçüde çevresel koşullar, tarihsel gelişim süreçleri ve kurumsal dinamikler tarafından şekillendiğini göstermektedir (Scott, 2014).

Örneğin kamu kurumları, özel sektör işletmeleri ve sivil toplum örgütleri farklı amaçlar, kaynak yapıları ve yönetsel mantıklar doğrultusunda hareket etmektedir. Benzer şekilde küçük ve orta ölçekli işletmelerin dijital dönüşüm süreçleri ile büyük ölçekli çok uluslu şirketlerin dönüşüm deneyimleri arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Buna rağmen dijital olgunluk modelleri çoğu zaman tüm örgütleri benzer performans kriterleri üzerinden değerlendirmekte ve bağlamsal çeşitliliği sınırlı ölçüde dikkate almaktadır. Bu durum, dijital dönüşümün örgütler açısından teknik bir “eksiklik” meselesi olarak görülmesine yol açabilmektedir. Oysa bazı örgütler açısından dijitalleşmenin yavaş ilerlemesi yalnızca yetersizlikten değil; stratejik önceliklerden, kurumsal kültürden veya çevresel koşullardan kaynaklanabilmektedir. Dolayısıyla dijital olgunluk modellerinin standartlaştırılmış yapısı, örgütsel farklılıkların görünmez hâle gelmesine neden olabilmektedir.

#### 4.2. Güç İlişkileri ve Dijital Dönüşümün Yönetimi

Dijital dönüşüm süreçleri çoğu zaman teknik bir modernleşme süreci olarak sunulsa da, bu süreçler aynı zamanda örgüt içindeki güç ilişkilerinin yeniden yapılandırılması anlamına gelmektedir. Dijital teknolojiler; bilgiye erişim, performans denetimi, karar alma süreçleri ve iş bölümü üzerinde doğrudan etkiler yaratmakta, bu durum ise örgüt içindeki aktörler arasındaki güç dengelerini dönüştürmektedir (Zuboff, 1988). Bununla birlikte dijital olgunluk modellerinin büyük kısmı, dijital dönüşümü tarafsız ve rasyonel bir yönetim süreci olarak ele almakta; örgüt içindeki çatışma, direnç ve müzakere süreçlerini

sınırlı biçimde dikkate almaktadır. Özellikle çalışanların dijital dönüşüm süreçlerine nasıl tepki verdikleri, teknolojik kontrol mekanizmalarının emek süreçlerini nasıl dönüştürdüğü veya yönetsel gözetimin nasıl yoğunlaştığı gibi konular çoğu modelde geri planda kalmaktadır. Eleştirel yönetim çalışmaları, dijitalleşmenin yalnızca verimlilik artışı üretmediğini; aynı zamanda denetim kapasitesini artırarak örgütsel kontrol biçimlerini yeniden şekillendirdiğini vurgulamaktadır (Alvesson & Willmott, 2003). Bu bağlamda dijital olgunluk modellerinin “başarılı dönüşüm” anlatısı, kimi zaman örgüt içindeki eşitsizlikleri ve güç asimetrisini görünmez kılabilir.

### 4.3. Anlam Üretimi ve Sembolik Boyutun İhmali

Dijital dönüşüm süreçleri yalnızca teknik uygulamalardan ibaret değildir; aynı zamanda örgüt üyelerinin teknolojiyi nasıl anlamlandırdığıyla da yakından ilişkilidir. Teknolojik araçların örgüt içinde nasıl kullanıldığı, çoğu zaman kullanıcıların algıları, deneyimleri ve gündelik pratikleri tarafından şekillenmektedir (Orlikowski, 2000). Bu nedenle aynı dijital teknoloji farklı örgütlerde farklı sonuçlar doğurabilmektedir. Dijital olgunluk modelleri ise çoğu zaman teknolojiyi nesnel ve ölçülebilir bir kapasite olarak değerlendirmekte; örgüt üyelerinin dijitalleşmeye yüklediği anlamları ikincil planda bırakmaktadır. Oysa dijital dönüşüm süreçleri, çalışanlar açısından belirsizlik, uyum baskısı veya mesleki kimlik kaybı gibi farklı anlamlar taşıyabilmektedir. Benzer şekilde yöneticiler için dijitalleşme, yalnızca teknik bir dönüşüm değil, aynı zamanda modernlik, yenilikçilik ve kurumsal prestij göstergesi olarak da işlev görebilmektedir. Bu sembolik boyut dikkate alınmadığında, dijital dönüşüm süreçlerinin neden bazı örgütlerde güçlü biçimde benimsenirken bazı örgütlerde dirençle karşılandığını açıklamak güçleşmektedir. Dolayısıyla dijital olgunluk modellerinin teknik göstergelere dayalı yapısı, örgütsel anlam üretimi süreçlerini yeterince görünür kılamamaktadır.

### 4.4. Ölçülebilirlik Sorunu ve Yönetsel Basitleştirme

Dijital olgunluk modellerinin yaygınlaşmasının önemli nedenlerinden biri, karmaşık dönüşüm süreçlerini ölçülebilir ve karşılaştırılabilir hâle getirme iddiasıdır. Ancak bu ölçülebilirlik çabası, örgütsel gerçekliğin basitleştirilmesi riskini de beraberinde getirmektedir. Dijital dönüşüm gibi çok boyutlu süreçlerin sayısal skorlar ve aşamalı seviyeler aracılığıyla ifade edilmesi, örgütsel yaşamın dinamik doğasını tam olarak yansıtmayabilmektedir. Özellikle danışmanlık temelli modellerde kullanılan puanlama sistemleri, yöneticilere hızlı değerlendirme imkânı sunarken; dönüşüm süreçlerinin tarihsel, kültürel ve ilişkisel boyutlarını arka planda bırakabilmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin örgütsel bir öğrenme ve uyum süreci olmaktan ziyade, performans göstergeleri

üzerinden yönetilen teknik bir hedefe dönüşmesine yol açabilmektedir. Sonuç olarak dijital olgunluk modelleri, örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini anlamak açısından önemli araçlar sunmakla birlikte, örgütsel bağlamı, güç ilişkilerini ve anlam üretimi süreçlerini yeterince dikkate almayan sınırlılıklar taşımaktadır. Bu nedenle dijital dönüşümün yalnızca teknik göstergeler ve olgunluk seviyeleri üzerinden değerlendirilmesi, örgütsel gerçekliğin önemli boyutlarının göz ardı edilmesine neden olabilmektedir. Daha bütüncül bir yaklaşım, dijitalleşmeyi teknolojik bir ilerleme sürecinin ötesinde; örgütsel aktörler, kurumsal dinamikler ve toplumsal ilişkiler tarafından şekillenen çok katmanlı bir dönüşüm alanı olarak ele almayı gerektirmektedir.

## 5. Örgütsel Sonuçlar

Dijital olgunluk modelleri, örgütlere dijital dönüşüm süreçlerini planlama ve değerlendirme konusunda belirli avantajlar sunmakla birlikte, bu modellerin örgütsel davranışlar üzerinde bazı dolaylı sonuçlar ürettiği de görülmektedir. Özellikle dijitalleşmenin ölçülebilir performans göstergeleri ve standartlaştırılmış olgunluk seviyeleri üzerinden değerlendirilmesi, örgütlerin dönüşüm süreçlerini belirli kalıplar çerçevesinde yürütmesine neden olabilmektedir. Bu durum, dijital dönüşümün örgütsel öğrenme ve yenilik üretme kapasitesini desteklemesi kadar, kimi zaman stratejik körlük, yüzeysel uyum davranışları ve meşruiyet odaklı yönelimler üretmesine de yol açabilmektedir (Vial, 2019; Westerman vd., 2014).

Bu bölümde dijital olgunluk modellerinin örgütsel düzeyde ortaya çıkarabileceği sonuçlar üç temel eksen üzerinden ele alınmaktadır. İlk olarak, standartlaştırılmış dijital dönüşüm anlayışının stratejik düşünme süreçleri üzerindeki etkileri tartışılacaktır. Ardından örgütlerin dijital olgunluk beklentilerine uyum sağlamak amacıyla geliştirdiği sembolik ve uyarlamacı davranış biçimleri değerlendirilecektir. Son olarak ise dijitalleşmenin giderek bir meşruiyet göstergesine dönüşmesinin örgütsel karar alma süreçleri üzerindeki etkileri incelenecektir.

### 5.1. Stratejik Körlük ve Tek Tip Dönüşüm Anlayışı

Dijital olgunluk modelleri çoğu zaman örgütlere “başarılı dönüşüm” için izlenmesi gereken belirli yollar sunmaktadır. Bu durum yöneticilere belirsizlik ortamında yol gösterici bir çerçeve sağlasa da, aynı zamanda stratejik düşünmenin standartlaşmasına neden olabilmektedir. Özellikle farklı sektörlerde faaliyet gösteren örgütlerin benzer dijital dönüşüm reçeteleriyle değerlendirilmesi, örgütlerin kendi özgün koşullarını ve ihtiyaçlarını ikinci plana itebilmektedir (Kane vd., 2015). Bu süreçte dijitalleşme, kimi zaman örgütün uzun vadeli stratejik amaçlarından bağımsız biçimde, başlı başına

bir hedef hâline dönüşebilmektedir. Örgütler “daha dijital” görünmek adına çeşitli teknolojik uygulamalara yönelirken, bu uygulamaların örgütsel ihtiyaçlarla ne ölçüde uyumlu olduğu yeterince sorgulanmayabilmektedir. Böylece dijital dönüşüm, stratejik bir araç olmaktan çıkarak kendi başına performans göstergesine dönüşebilmektedir (Teece, 2018). Stratejik körlük olarak değerlendirilebilecek bu durum, özellikle yöneticilerin dijitalleşmeyi kaçınılmaz ve evrensel bir ilerleme süreci olarak görmesiyle güçlenmektedir. Oysa her örgüt aynı hızda veya aynı biçimde dijitalleşmek zorunda değildir. Bazı durumlarda sınırlı dijitalleşme stratejileri, örgütsel kapasite ve çevresel koşullar açısından daha sürdürülebilir sonuçlar doğurabilmektedir. Ancak dijital olgunluk modellerinin ilerlemeci mantığı, alternatif stratejik yaklaşımların görünürlüğü azaltabilmektedir (Becker vd., 2009).

## 5.2. Uyarlamacı Davranışlar ve Sembolik Dijitalleşme

Dijital olgunluk modellerinin yaygınlaşmasıyla birlikte örgütler yalnızca dönüşüm gerçekleştirmeye değil, aynı zamanda “dijital olarak olgun” görünmeye de yönelmektedir. Bu durum, dijitalleşmenin bazı örgütlerde gerçek yapısal dönüşümlerden ziyade sembolik uygulamalar üzerinden yürütülmesine yol açabilmektedir. Özellikle dış paydaş beklentilerinin yoğun olduğu alanlarda, örgütler dijital dönüşüm söylemini kurumsal imajın bir parçası hâline getirebilmektedir. Neo-kurumsal kuramın ortaya koyduğu üzere, örgütler çoğu zaman yalnızca verimlilik amacıyla değil, çevresel beklentilere uyum sağlayarak meşruiyet kazanmak amacıyla da belirli uygulamaları benimsemektedir (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Bu bağlamda dijital olgunluk modelleri, örgütler üzerinde güçlü bir uyum baskısı oluşturabilmektedir. Kurumlar dijital dönüşüm stratejileri, yapay zekâ uygulamaları veya veri odaklı yönetim sistemleri geliştirdiklerini vurgularken, bu uygulamaların örgütsel süreçlere ne ölçüde entegre olduğu her zaman net olmayabilmektedir. Bu tür uyarlamacı davranışlar, dijitalleşmenin örgüt içinde yüzeysel biçimde uygulanmasına neden olabilmektedir. Dijital araçlar kimi zaman gerçek dönüşüm kapasitesi yaratmaktan çok, modernlik ve yenilikçilik imajı üretmeye hizmet edebilmektedir. Böylece dijital dönüşüm, örgütsel değişimin kendisinden ziyade, değişim görüntüsünün yönetildiği sembolik bir sürece dönüşebilmektedir (Alvesson & Spicer, 2012).

## 5.3. Meşruiyet Arayışı ve Dijitalleşmenin Kurumsal Değeri

Günümüzde dijitalleşme, birçok sektörde yalnızca teknik bir gereklilik değil, aynı zamanda kurumsal meşruiyetin önemli göstergelerinden biri hâline gelmiştir. Dijital teknolojileri etkin biçimde kullandığını gösteren örgütler; yatırımcılar, müşteriler, kamu otoriteleri ve diğer paydaşlar nezdinde daha

yenilikçi, dinamik ve geleceğe uyumlu kurumlar olarak algılanabilmektedir (Westerman vd., 2014). Bu durum, dijital dönüşümün örgütler açısından yalnızca operasyonel değil, sembolik bir değer de taşımasına neden olmaktadır. Ancak dijitalleşmenin meşruiyet üretici bir unsur hâline gelmesi, örgütlerin karar alma süreçlerini de etkileyebilmektedir. Özellikle yöneticiler, bazı dijital yatırımları doğrudan örgütsel ihtiyaçlardan ziyade, çevresel beklentilere yanıt verme amacıyla tercih edebilmektedir. Bu durum, dijital dönüşüm süreçlerinin stratejik fayda yerine kurumsal görünürlük üzerinden değerlendirilmesine yol açabilmektedir (Scott, 2014). Bunun yanı sıra dijitalleşmenin sürekli olarak “ilerleme”, “yenilik” ve “çağdaşlık” ile ilişkilendirilmesi, dijital dönüşüme yönelik eleştirel değerlendirmelerin sınırlandırılmasına neden olabilmektedir. Örgütler için dijitalleşmeye mesafeli yaklaşmak veya alternatif örgütsel modeller geliştirmek giderek daha zor hâle gelmektedir. Böylece dijital olgunluk söylemi, yalnızca teknik bir yönetim yaklaşımı değil, aynı zamanda örgütlerin nasıl düşünmesi ve hareket etmesi gerektiğini belirleyen normatif bir çerçeveye dönüşmektedir (Alvesson & Willmott, 2003).

Sonuç olarak dijital olgunluk modelleri, örgütlere dönüşüm süreçlerini değerlendirme konusunda önemli araçlar sunsa da, bu modellerin örgütsel davranışlar üzerinde çeşitli dolaylı etkiler ürettiği görülmektedir. Standartlaşmış dijitalleşme anlayışı stratejik körlüğü besleyebilmekte, örgütleri sembolik uyum davranışlarına yönltebilmekte ve dijitalleşmeyi giderek bir meşruiyet göstergesine dönüştürebilmektedir. Bu nedenle dijital dönüşüm süreçlerinin yalnızca teknik başarı kriterleri üzerinden değil; örgütsel öğrenme, bağlamsal farklılıklar ve eleştirel değerlendirme kapasitesi üzerinden de ele alınması gerekmektedir (Vial, 2019).

## 6. Sonuç ve Tartışma: Akıllı Organizasyon Kavramının Yeniden Düşünülmesi

Dijitalleşmenin örgütler üzerindeki etkisi son yıllarda yalnızca teknik bir dönüşüm meselesi olarak değil, aynı zamanda stratejik yönetim, rekabet üstünlüğü ve örgütsel sürdürülebilirlik bağlamında da yoğun biçimde tartışılmaktadır. Bu süreçte “akıllı organizasyon” kavramı, dijital teknolojileri etkin kullanan, veri temelli karar alma süreçlerini benimseyen ve çevresel değişime hızlı uyum sağlayabilen örgütleri tanımlayan ideal bir model olarak öne çıkmıştır. Dijital dönüşüm ve akıllı örgüt tartışmaları özellikle son yıllarda hem akademik literatürde hem de uygulama alanında belirgin biçimde artmıştır. Dijital olgunluk modelleri ise bu dönüşüm sürecini ölçülebilir, yönetilebilir ve aşamalı bir gelişim hattı içerisinde açıklamaya çalışan temel araçlardan biri hâline gelmiştir. Bununla birlikte bu çalışma boyunca yapılan değerlendirmeler, dijital olgunluk modellerinin yalnızca teknik değerlendirme araçları olmadığını;

aynı zamanda belirli bir yönetsel düşünme biçimini yeniden üreten normatif yapılar olarak işlev gördüğünü ortaya koymaktadır. Özellikle dijitalleşmenin doğrusal bir ilerleme süreci olarak ele alınması, örgütlerin benzer dönüşüm aşamalarından geçeceğinin varsayılması ve dijital olgunluk düzeyi ile örgütsel başarı arasında doğrudan bir ilişki kurulması, bu modellerin temel sınırlılıklarını oluşturmaktadır. Nitekim hem uluslararası hem de ulusal alanda yapılan çalışmalar, dijital dönüşüm süreçlerinin çoğu zaman öngörüldüğü kadar düzenli ve evrensel biçimde ilerlemediğini göstermektedir (Vial, 2019; Elçi vd., 2008).

Bu çalışmada yapılan kavramsal değerlendirme dijital olgunluk modellerinin örgütsel bağlamı yeterince dikkate almadığını düşündürmektedir. Örgütlerin tarihsel gelişimleri, kurumsal kültürleri, kaynak yapıları ve çevresel koşulları dijital dönüşüm süreçlerini doğrudan etkilemesine rağmen, birçok model standartlaştırılmış değerlendirme ölçütleri üzerinden hareket etmektedir. Türkiye bağlamında yapılan araştırmalar da özellikle KOBİ'ler ve kamu kurumlarında dijital dönüşümün heterojen bir yapı sergilediğini, tek tip modellemelerin bu farklılıkları açıklamakta yetersiz kaldığını ortaya koymaktadır (Ölmez, 2021). Bunun yanı sıra dijital dönüşüm süreçlerinin yalnızca verimlilik ve rekabet üstünlüğü üretmediği; aynı zamanda güç ilişkilerini, kontrol mekanizmalarını ve örgütsel davranışları yeniden yapılandığı da görülmektedir. Dijital teknolojiler kimi durumlarda çalışanların karar alma süreçlerine katılımını artırırken, kimi durumlarda ise gözetim ve performans denetimini yoğunlaştırabilmektedir (Zuboff, 1988). Ayrıca yapılan örgütsel çalışmalar da dijitalleşmenin özellikle performans ölçüm sistemleri ve yönetim kontrol mekanizmaları üzerinde önemli etkiler yarattığını göstermektedir (Develi vd., 2022). Ancak dijital olgunluk modelleri çoğu zaman bu güç ilişkilerini ikincil planda bırakmakta ve dijitalleşmeyi teknik açıdan nötr bir ilerleme süreci gibi sunmaktadır.

Benzer şekilde dijitalleşmenin giderek örgütsel meşruiyetin önemli göstergelerinden biri hâline gelmesi, özellikle büyük ölçekli kurumlar ve kamu yönetimi bağlamında dikkat çekmektedir. Dijital dönüşüm projeleri çoğu zaman yalnızca verimlilik amacıyla değil, aynı zamanda kurumsal görünürlük ve modernlik algısı üretmek amacıyla da yürütülebilmektedir. Neo-kurumsal yaklaşımın vurguladığı üzere, örgütler çoğu zaman yalnızca verimlilik amacıyla değil, çevresel beklentilere uyum sağlayarak meşruiyet kazanmak amacıyla da belirli uygulamaları benimsemektedir (DiMaggio & Powell, 1983; Meyer & Rowan, 1977). Bununla birlikte kamu kurumları üzerine yapılan çalışmalar da dijitalleşmenin önemli ölçüde kurumsal görünürlük ve politika uyumu ile ilişkili olduğunu göstermektedir (Akçaöz & Akçaöz, 2023). Bu çerçevede akıllı organizasyon kavramının yeniden düşünülmesi gerekmektedir. Akıllı organizasyonun yalnızca daha fazla teknoloji kullanan veya daha yüksek

dijital olgunluk seviyesine ulaşan örgütler üzerinden tanımlanması, örgütsel gerçekliğin önemli boyutlarını görünmez hâle getirebilmektedir. Daha bütüncül bir yaklaşım, dijitalleşmeyi yalnızca teknik kapasite artışı olarak değil; örgütsel öğrenme, eleştirel düşünme, bağlamsal uyum ve insan merkezli dönüşüm süreçleriyle birlikte değerlendirmeyi gerekli kılmaktadır (Alvesson & Willmott, 2003). Bu noktada “akıllı” olmanın anlamı da yeniden tartışılmalıdır. Gerçek anlamda akıllı organizasyonlar yalnızca teknolojik yenilikleri hızlı biçimde benimseyen yapılar değil; aynı zamanda teknolojinin örgüt üzerindeki sosyal, etik ve yönetsel etkilerini sorgulayabilen örgütlerdir. Dijital dönüşümün başarısı yalnızca teknoloji yatırımlarıyla değil, insan kaynağı yetkinliği, örgüt kültürü ve yönetsel kapasite ile birlikte değerlendirildiğinde anlam kazanmaktadır (Köksoy & Oktaysoy, 2025). Bu nedenle dijital dönüşüm süreçlerinin başarısı yalnızca teknolojik göstergelerle değil; örgütsel öğrenme kapasitesi, eleştirel farkındalık ve bağlamsal uyum yeteneğiyle birlikte değerlendirilmelidir.

Sonuç olarak bu çalışma, dijital olgunluk modellerinin örgütlere önemli analitik katkılar sunduğunu kabul etmekle birlikte, söz konusu modellerin eleştirel biçimde değerlendirilmesinin gerekli olduğunu ortaya koymaktadır. Dijitalleşmenin kaçınılmaz, doğrusal ve evrensel bir ilerleme süreci olarak ele alınması yerine; örgütsel bağlamı, güç ilişkilerini, anlam üretim süreçlerini ve meşruiyet arayışlarını dikkate alan daha çoğulcu yaklaşımlara ihtiyaç bulunmaktadır. Böyle bir perspektif, akıllı organizasyon kavramının daha gerçekçi, daha insan merkezli ve daha eleştirel bir çerçevede yeniden ele alınmasına katkı sağlayacaktır.

## Kaynakça

- Akçaöz, M., & Akçaöz, V. (2023). “Kamu Yönetiminde Dijitalleşme ve Türkiye’deki Dijital Devlet Uygulamaları”, *Journal of Social, Humanities and Administrative Sciences*, 9(69):3648-3660.
- Alvesson, M., & Spicer, A. (2012). *A stupidity-based theory of organizations*. *Journal of Management Studies*, 49(7), 1194–1220. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2012.01072.x>
- Alvesson, M., & Willmott, H. (2003). *Studying management critically*. Sage Publications.
- Aslanova, I. V., & Kulichkina, A. I. (2020). *Digital Maturity: Definition and Model*. 443–449. <https://doi.org/10.2991/AEBMR.K.200502.073>
- Becker, J., Knackstedt, R., & Pöppelbuß, J. (2009). *Developing maturity models for IT management*. *Business & Information Systems Engineering*, 1(3), 213–222. <https://doi.org/10.1007/s12599-009-0044-5>
- Berghaus, S., & Back, A. (2016). Stages in Digital Business Transformation: Results of an Empirical Maturity Study. In *Proceedings of the 2016 Mediterranean Conference on Information Systems (MCIS)*, Paphos, Cyprus, 4–6 September 2016; pp. 1–17. <https://aisel.aisnet.org/mcis2016/22>
- Develi, A., Atan, M., & Koru Uz Kurt, B. (2022). Dijitalleşmenin İş Performansı, İş Tatmini ve Örgütsel Bağlılık Üzerine Etkileri, *Üçüncü Sektör Sosyal Ekonomi Dergisi*, 57(3), 1682-1700.
- DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983). *The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields*. *American Sociological Review*, 48(2), 147–160. <https://doi.org/10.2307/2095101>
- Dong, X., & McIntyre, S. H. (2014). The Second Machine Age: Work, Progress, and Prosperity in a Time of Brilliant Technologies. *Quantitative Finance*, 14(11), 1895–1896. <https://doi.org/10.1080/14697688.2014.946440>
- Elçi, Ş., Karataylı, İ., & Karaata, S. (2008). Bölgesel inovasyon merkezleri: Türkiye için bir model önerisi. *TUSİAD Yayınları*.
- Foucault, M. (1980). *Power/knowledge: Selected interviews and other writings 1972–1977* (C. Gordon, Ed.). Pantheon Books.
- Gill, M., & VanBoskirk, S. (2016). The Digital Maturity Model 4.0—Benchmarks: Digital Business Transformation Playbook. Erişim Adresi: <http://forrester.nitro-digital.com/pdf/Forrester-s%20Digital%20Maturity%20Model%204.0.pdf> Erişim Tarihi: 29 Ocak 2026.
- Kane, G. C., Palmer, D., Phillips, A. N., Kiron, D., & Buckley, N. (2015). *Strategy, not technology, drives digital transformation*. MIT Sloan Management Review & Deloitte University Press.

- Kane, G. C., Phillips, A. N., Copulsky, J., & Andrus, G. (2019). *The technology fallacy: How people are the real key to digital transformation*. MIT Press. <https://doi.org/10.7551/mitpress/11661.001.0001>
- Köksoy, E., & Oktaysoy, O. (2025). Dijital Liderliğin Dijital Örgütsel Dönüşüm Sürecine Etkisi: Örgütsel Çevikliğin Aracı Rolü. *Uluslararası Ekonomi, İşletme ve Politika Dergisi*, 9(2), 799-817. <https://doi.org/10.29216/ueip.1693412>
- Leonardi, P. M. (2011). *When flexible routines meet flexible technologies: Affordance, constraint, and the imbrication of human and material agencies*. *MIS Quarterly*, 35(1), 147–167. <https://doi.org/10.2307/23043493>
- Meyer, J. W., & Rowan, B. (1977). *Institutionalized organizations: Formal structure as myth and ceremony*. *American Journal of Sociology*, 83(2), 340–363. <https://doi.org/10.1086/226550>
- Orlikowski, W. J. (1992). *The duality of technology: Rethinking the concept of technology in organizations*. *Organization Science*, 3(3), 398–427. <https://doi.org/10.1287/orsc.3.3.398>
- Orlikowski, W. J. (2000). *Using technology and constituting structures: A practice lens for studying technology in organizations*. *Organization Science*, 11(4), 404–428. <https://doi.org/10.1287/orsc.11.4.404.14600>
- Ölmez, M. (2021). Türkiye’de Kamu Politikalarında Dijital Dönüşüm ve E-Ticaret: Bir Model Önerisi. *Kamu Yönetimi ve Teknoloji Dergisi*, 3(1), 9-33. <https://izlik.org/JA47UM54YA>
- Paulk, M. C., Curtis, B., Chrissis, M. B., & Weber, C. V. (1993). *Capability maturity model for software*. *IEEE Software*, 10(4), 18–27. <https://doi.org/10.1109/52.219617>
- Scott, W. R. (2014). *Institutions and organizations: Ideas, interests, and identities* (4th ed.). Sage Publications.
- 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>
- Vial, G. (2019). *Understanding digital transformation: A review and a research agenda*. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28(2), 118–144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Westerman, G., Bonnet, D., & McAfee, A. (2014). *Leading digital: Turning technology into business transformation*. Harvard Business Review Press.
- Zuboff, S. (1988). *In the age of the smart machine: The future of work and power*. Basic Books.