

Dijitalleşme Sürecinde Örgütsel Yapıların Dönüşümü: Hiyerarşiden Ağ ve Platform Organizasyonlara 8

Abdulsamet Duran¹

Özet

Dijital dönüşüm, örgütlerin yalnızca teknolojik altyapılarında meydana gelen bir ilerleme sürecini değil; aynı zamanda örgütsel yapıların, yönetim anlayışlarının ve koordinasyon mekanizmalarının yeniden şekillendiği çok boyutlu bir dönüşümü ifade etmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki (BİT) hızlı gelişmeler, yapay zekâ, büyük veri, bulut bilişim ve nesnelerin interneti gibi teknolojilerin yaygınlaşması; geleneksel bürokratik örgüt yapılarını önemli ölçüde rekabete dayanıksız duruma getirmiştir. Bununla birlikte örgütler de daha esnek, çevik ve ağ temelli yapılara yönelmiştir. Bu bağlamda çalışma, dijitalleşme sürecinde örgütsel yapıların dönüşümünü hiyerarşik yapılardan ağ ve platform organizasyonlara geçiş ekseninde incelemeyi amaçlamaktadır. Çalışmada öncelikle klasik örgüt teorileri kapsamında bürokratik ve hiyerarşik yapıların temel özellikleri ele alınmış; ardından dijital dönüşümün örgütsel yapı üzerindeki etkileri değerlendirilmiştir. Ayrıca Scrum takımları, çevik (agile) örgüt yaklaşımı ve yalın (lean) yönetim anlayışı gibi yeni örgütlenme biçimlerinin dijital çağın ihtiyaçları doğrultusunda yaygınlaşması ele alınmıştır. Ağ organizasyonlar ile platform organizasyonların kavramsal temelleri ayrıntılı biçimde açıklanmış; koordinasyon mekanizmaları, değer üretim süreçleri ve örgütsel sınırlar açısından aralarındaki farklılıklar ortaya konulmuştur. Amazon örneği üzerinden dijital çağın hibrit örgüt yapıları değerlendirilmiş ve veri temelli yönetim anlayışının örgütsel dönüşüm üzerindeki etkileri tartışılmıştır. Sonuç olarak çalışma, dijital çağda rekabet avantajının yalnızca teknolojik yatırımlarla değil; çevresel değişimlere uyum sağlayabilen, öğrenme kapasitesi yüksek, çevik ve sürdürülebilir örgütsel yapılarla mümkün olacağını ortaya koymaktadır. Bu çerçevede çalışma, örgütsel dönüşümün Koşul Bağımlılık Teorisi, Dinamik Yetkinlikler Yaklaşımı ve sürdürülebilirlik perspektifiyle birlikte değerlendirilmesinin önemini vurgulamaktadır.

1 Öğr. Gör. Dr., Yozgat Bozok Üniversitesi, Akdağmadeni Meslek Yüksekokulu, Finans, Bankacılık ve Sigortacılık Bölümü, abdulsamet.duran@bozok.edu.tr, ORCID ID: 0000-0001-8032-4977

1.Giriş

Dijitalleşme, yalnızca teknolojik araçların iş yapış süreçlerine entegre edilmesi değil; aynı zamanda örgüt mimarisinin yeniden yapılandırılmasıdır. 21. yüzyılda bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler, örgütlerin yalnızca üretim süreçlerini değil; yönetim anlayışlarını, örgütsel yapılarını ve koordinasyon biçimlerini de önemli ölçüde dönüştürmektedir. Özellikle dijital dönüşüm kapsamında yapay zekâ, büyük veri, nesnelerin interneti ve bulut bilişim gibi teknolojik gelişmeler; örgütlerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlayabilen esnek yapılara yönelmesine neden olmaktadır (Vial, 2019). Endüstri 4.0 ve Yapay Zekâ (YZ) teknolojileriyle birlikte bilginin akış hızının artması sonucunda geleneksel Weberyen bürokrasi, yerini daha esnek yapılanan örgüt hiyerarşilerine bırakmaya başlamıştır. Gelişen teknolojiyle birlikte dönüşen ekonomik koşullar, iş yapış biçimleri ve işgücü piyasası ise katı ve daha keskin dizayn edilen hiyerarşik modellerin, daha esnek olan ağ ve platform yapılara evrilmesine yol açtı. Nitekim teknolojiye yaşanan her bir dramatik gelişmenin farklı ekonomik dönemlerin başlamasına yol açtığı da tarihsel bir gerçekliktir denebilir (Betz, 2003: 53). Özellikle postfordizm, dinamik yetkinlikler ve koşul bağımlılık teorileri ekseninde söz konusu dönüşümün açıklanması, sürece ilişkin kapsamlı bir bakış açısı sunması bakımından yararlı olabilir.

Birinci sanayi devrimi toplumunun yaygın örgüt modeli olan bürokratik ve çok katmanlı hiyerarşik yapılar; standartlaşma, merkeziyetçilik ve keskin ast-üst ilişkileri üzerine kurulmuştur. Ancak günümüzde rekabetin hızlanması, bilgi akışının yoğunlaşması ve inovasyon baskısının artması; bu yapıların çevresel belirsizlik karşısında yetersiz kalmasına yol açmaktadır. Bu bağlamda örgütler, daha çevik, yatay iletişime dayalı ve ağ temelli organizasyon modellerine yönelmektedir (Castells, 2010).

Dijitalleşme sürecinde ortaya çıkan platform organizasyonlar ise örgütsel dönüşümün en ileri örneklerinden biri olarak değerlendirilmektedir. Uber, Amazon, Airbnb ve Alibaba gibi dijital platformlar; geleneksel işletmelerden farklı olarak fiziksel varlıklardan çok veri, algoritma ve ağ etkileri üzerinden değer üretmektedir (Parker vd., 2016). Böylece örgütlerin sınırları yeniden tanımlanmakta ve dijital ekosistemler yeni örgütlenme biçimleri haline gelmektedir.

2. Klasik Örgütsel Yapı ve Geleneksel Yaklaşımlar

Örgüt yapısı; örgüt içerisindeki görevlerin, ast-üst ilişkilerinin, iletişim süreçlerinin ve koordinasyon mekanizmalarının nasıl düzenlendiğini ifade etmektedir. Klasik örgüt teorisinin temel akımlarından olan bürokrasi yaklaşımı,

Max Weber tarafından rasyonellik, uzmanlaşma, kurallar sistemi ve hiyerarşik otorite ilkeleri çerçevesinde formal örgüt yapısına vurgu yaparak açıklanmıştır (Koçel, 2018; Weber, 1978). Weber'e göre bürokrasi, büyük ölçekli örgütlerin etkin biçimde yönetilmesini sağlayan ideal örgüt modelidir. Bürokratik yapılarda görevler belirli uzmanlık alanlarına ayrılmakta, yetki ilişkileri açık biçimde tanımlanmakta ve karar alma süreçleri merkezi bir otorite tarafından yürütülmektedir. Böylesi kurgulanmış örgüt yapıları Weber'e göre özellikle sanayi toplumunda etkinlik ve verimlilik açısından önemli avantajlar sağlamakla kalmaz, kontrol mekanizmaları için de altyapı oluşturur.

Ancak dijitalleşme ve bilgi akışının hızlanmasıyla birlikte çevresel belirsizlik düzeyinin artması, bürokratik yapıların işletmelerin bu dönüşüme ayak uydurması noktasında katı ve hantal kaldığı gerçeğini gözler önüne sermiştir. Özellikle hızlı değişim gerektiren sektörlerde bürokratik süreçlerin yenilikçiliği sınırlandırdığı, örgütsel çevikliği azalttığı görülmüş ve daha esnek, yatay örgüt yapılarına olan ihtiyaç kendisini daha fazla hissettirmiştir.

Dijitalleşme süreci, örgütleri giderek organik yapılara yöneltmektedir. Çünkü dijital ekonomide faaliyet gösteren örgütler, hızlı karar alma, inovatif davranma ve sürekli öğrenen bir sistematığe ihtiyaç duymaktadır. Bu nedenle günümüz organizasyonlarında proje bazlı çalışma sistemleri, çapraz fonksiyonel ekipler ve çevik yönetim modelleri daha yaygın hale gelmektedir. Her ne kadar klasik örgüt teorisi çerçevesinde; fayol köprüsü (Fayol, 1916; Koçel, 2018), matris organizasyon yapısı (Galbraith, 1971) gibi yaklaşımlarla söz konusu çeviklik sağlanmaya ya da iletişimsel boşluklar doldurulmaya çalışılsa da günümüz rekabet çevrelerindeki dönüşüm, geleneksel örgüt kuramlarının daha dramatik bir biçimde esnek yapılara evrilmesine mecbur bırakmıştır.

Modern döneme gelindiğinde Burns & Stalker (1961), örgüt yapılarını mekanik ve organik yapılar olarak iki temel kategoride ele almış; mekanik yapıları keskin hiyerarşi, merkeziyetçilik ve standartlaşmış görev tanımlarıyla karakterize ederken, organik yapıları ise daha esnek, yatay iletişime açık ve çevresel değişimlere uyum sağlayabilen yapılar olarak nitelendirmiştir (Burns & Stalker, 1994). Mintzberg (1979) ise örgüt yapılarını makine bürokrasisi, profesyonel bürokrasi, basit yapı, bölümlenmiş yapı ve adhokrasi olmak üzere farklı kategorilerde incelemiştir. Özellikle adhokrasi yapısı; esneklik, uzmanlaşmış ekip çalışması ve inovasyon odaklı yapısıyla dijital organizasyonların öncülü olarak değerlendirilmektedir.

Ancak bilgi toplumu olarak adlandırılan ve Sanayi devriminin dördüncü kırılımı olarak anılan günümüze gelindiğinde koşulların anbean değiştiği, rekabetin her geçen gün kızıştığı ve rekabet avantajını elde tutulmasının ve sürdürülebilir kılınmasının bu denli çetin bir hal aldığı bilinmektedir. Bu

anlamda çok daha esnek ve çevik örgüt yapıların gerekliliği birçok sektörde kendini göstermektedir. Dolayısıyla dijital çağda örgütler, katı bürokratik yapılardan uzaklaşarak daha proje odaklı ve geçici ekiplerden oluşan yapılara yönelme eğilimindedir.

3. Dijitalleşme ve Örgütsel Dönüşüm

Dijitalleşmenin kapsamı dijital dönüşüm kavramına nazaran daha dar bir alanı işgal etmektedir. Dijitalleşme, analog süreçlerin dijital teknolojiler aracılığıyla yeniden yapılandırılması sürecini ifade ederken; dijital dönüşüm ise dijitalleşme süreçleriyle birlikte örgütlerin iş modelleri, süreçleri, kültürleri ve yönetim anlayışlarının teknoloji ekseninde yeniden şekillendirilmesini kapsamaktadır (Vial, 2021).

Günümüzde veri, örgütler açısından en stratejik kaynaklardan biri haline gelmiştir. Artık başarılı organizasyonlar yalnızca fiziksel kaynakları yöneten yapılar değil; aynı zamanda veri üreten, işleyen ve yöneten yapılardır. Dolayısıyla kritik bilgiyi üreten, işleyen ve doğru şekilde kullanan işletmeler, sürdürülebilir rekabet avantajını yakalayan örgütlerdir denebilir (Davenport & Prusak, 1998; McAfee & Brynjolfsson, 2012; Mikalef vd., 2021). Bu yüzden örgütler rekabet ortamında ayakta kalabilmek için dijital dönüşüme ayak uydurmak zorunda kalabilir ve bunun da ötesinde kendilerini dönüşümün öncüsü olmak durumunda bulabilmektedirler.

Bilgi transfer hızının artması ve bilgiye erişimin kolaylaşması, sektörlerdeki rekabet şartlarını gün geçtikçe zorlaştırmakta ve “alametifarika” yaratmak işletmeler için yenilik yönetimi gün geçtikçe çetin bir yol olmaktadır (Angel vd., 2025; Feng vd., 2022; Teece vd., 1997). Ayrıca rakiplerin geliştirdiği yeni ürün, strateji, taktik vb. yeniliklerin izlenememesi ya da bunlara cevap verilememesi de işletmeleri rekabetin dışına itebilmektedir. Bu yüzden örgütlerin oldukça esnek ve çevik bir yapıda olmasına; geleneksel fordist politikalar yerine dinamik yeteneklerin öne çıktığı post-fordizm olarak adlandırılan anlayışla yönetilmesine ihtiyaç artmaktadır (Başkarada & Koronios, 2018; Teece vd., 2016).

Bilgi iletişim teknolojileri (BİT), örgütlerde iletişim maliyetlerini azalttığı gibi bilgi akış hızını da artırmıştır. Özellikle bulut bilişim, kurumsal iletişim sistemleri ve mobil uygulamalar sayesinde çalışanlar, coğrafi sınırlardan bağımsız biçimde organize edilebilmekte ve bilgi paylaşımı daha esnek yapılarda sürdürülebilmektedir (Keppler & Leonardi, 2023; Mariani vd., 2023). Ayrıca karar alma süreçleri gün geçtikçe veri analitiği ve yapay zekâ sistemleri tarafından daha fazla desteklenmekte; böylece örgütlerde beşerî yanlılık riski barındıran sezgisel yönetim anlayışından veri temelli yönetime doğru bir dönüşüm yaşanmaya devam etmektedir (Mlody vd., 2023).

Yapay zekâ teknolojileri, örgütsel süreçlerin otomasyonu ve veri temelli karar alma mekanizmalarının gelişmesi açısından kritik öneme sahiptir. Özellikle işe alım, performans değerlendirme, müşteri ilişkileri ve operasyon yönetimi gibi alanlarda yapay zekâ destekli sistemlerin kullanımı yaygınlaşmaktadır. Bu durum literatürde “algoritmik yönetim” kavramı çerçevesinde ele alınmaktadır (Kellogg vd., 2020). Söz konusu yönetim anlayışı, çalışanların performansının veriler ışığında; algoritmalar aracılığıyla izlenmesi, değerlendirilmesi, yönlendirilmesini ifade etmektedir. Ancak bu yapıların çalışanlar üzerinde sürekli gözetim baskısı oluşturabileceği ve örgütsel güven ilişkilerini zayıflatabileceği yönünde eleştiriler de bulunmaktadır (Zuboff, 2019).

4. Ağ ve Platform Organizasyonlar

Günümüz örgüt yapılarının katı hiyerarşiden, uzak esneklik ve çevikliği merkeze alan bir anlayışla tasarlandığı bilinmektedir. Castells'e (2010) göre bilgi çağının baskın örgütlenme modeli bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla birbirine bağlanan esnek yapılardan oluşmaktadır. Bu tür organizasyonlarda klasik örgüt yapılarının aksine bilgi akışı yalnızca dikey yönde değil; dikey, yatay ve çok yönlü bir biçimde cereyan etmektedir. Böylece pazarda ya da genel olarak dış çevrede gerçekleşen yeni şartlara uyum sağlamaları kolaylaşmaktadır.

Bilgi ekonomisinde faaliyet gösteren örgütler açısından çeviklik, kritik bir rekabet avantajı haline gelmiştir. Çevik organizasyonlar, hızlı değişen müşteri ihtiyaçları ve pazar koşullarına hızlı yanıt verebilen ve yenilik üretme kapasitesi yüksek yapılardır. Bu nedenle günümüzde Proje (Scrum) Takımları, Çevik (Agile) Örgütler ve Yalın (Lean) Yönetim gibi çevik yönetim yaklaşımları yaygın biçimde kullanılmaktadır.

Scrum takımları, farklı uzmanlık alanlarından çalışanları bir araya getiren, kendi kendini organize eden ve çevik çalışma mantığına dayalı ekiplerdir (Schwaber & Sutherland, 2020). Scrum takımları, karmaşık ve değişken çevre koşullarında ürün veya hizmet geliştirme süreçlerini hızlandırmak amacıyla oluşturulan, kendi kendini organize edebilen ve farklı uzmanlık alanlarından bireyleri bir araya getiren minimal, çapraz fonksiyonel ekiplerdir. Scrum yaklaşımında ekipler; hiyerarşik kontrol yerine iş birliği, sürekli geri bildirim ve yinelemeli (iteratif) çalışma ilkeleri doğrultusunda faaliyet göstermektedir.

Scrum takım yaklaşımına oldukça benzer biçimde çevik (agile) örgüt yaklaşımı ise değişen çevresel koşullara hızlı uyum sağlayabilmek amacıyla geliştirilen; esneklik, müşteri odaklılık, sürekli geri bildirim ve iş birliği geliştirme ilkelerine dayanan bir yönetim ve çalışma anlayışıdır. Geleneksel planlama odaklı yaklaşımlardan farklı olarak çevik yaklaşım, belirsizliklerin

yüksek olduğu dinamik ortamlarda hızlı öğrenme ve sürekli iyileştirme süreçlerini ön plana çıkarmaktadır (Beck vd., 2001; Rigby vd., 2016).

Yalın örgüt yapılarında ise değer yaratmayan süreçlerin azaltılması ve örgütsel süreçlerin daha verimli hale getirilmesi amacıyla yapılan örgüt tasarımları yer almaktadır (Womack & Jones, 1997). Dijitalleşme sürecinde örgütler, yalnızca teknolojik dönüşüme değil aynı zamanda süreçlerin sadeleştirilmesine ve karar mekanizmalarının hızlandırılmasına da yönelmektedir.

Bu bağlamda yalın örgüt yapıları; gereksiz iş süreçlerini, aşırı bürokrasiyi ve katma değer üretmeyen faaliyetleri azaltarak daha esnek ve çevik organizasyonlar oluşturmayı amaçlamaktadır. Diğer iki yaklaşımdan farklı olarak yalın örgütlerde israfın azaltılması ve süreç verimliliğine odaklanan bir anlayış yer almaktadır. Scrum takımları ve çevik örgüt yaklaşımlarında ise müşteri beklentilerine ve pazar şartlarına uyum ve hızlı cevap vermek merkeze alınmaktadır. Tüm bu bilgiler ışığında, ağ ve platform organizasyonların literatürdeki kavramsal karşılıklarının ortaya konup aralarındaki farkın daha net bir biçimde ortaya konması yerinde olabilir.

4.1. Ağ Organizasyonlar

Ağ organizasyonlar, örgütsel faaliyetlerin geleneksel hiyerarşik yapılardan ziyade, coğrafi konumdan bağımsız bir şekilde birbirleriyle bağlantılı bireyler, ekipler veya kurumlar arasında kurulan iş birliği aracılığıyla yürütüldüğü esnek ve çevik örgütlerdir. Bu tür organizasyonlarda koordinasyon, merkezi kontrol mekanizmalarından çok karşılıklı bağımlılıktan kaynaklı olarak güven, bilgi paylaşımı ve yatay etkileşim süreçleri üzerinden gerçekleşmektedir. Geleneksel organizasyonlardan farklı olarak örgüt sınırlarının daha belirsiz bir duruma geldiği ve örgütsel başarının farklı paydaşların dinamik iş birliklerine bağlı olduğu yapılardır (Powell, 1990).

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesiyle birlikte ağ organizasyonlar coğrafi sınırlardan bağımsız bir nitelik kazanmış ve bilgi toplumunun baskın örgütlenme biçimlerinden biri haline gelmiştir. Bu bağlamda “The Rise of the Network Society” (Ağ Toplumunun Yükselişi) yaklaşımına göre bilgi çağında ekonomik ve sosyal faaliyetlerin temel örgütlenme mantığı ağlar üzerinden işlemektedir. Ağ yapıları, bilgi akışını hızlandırmakta, çevresel değişimlere uyumu artırmakta ve örgütsel çevikliği desteklemektedir (Castells, 2010). Günümüzde çevik ekipler, sanal çalışma grupları, stratejik iş birlikleri ve inovasyon ekosistemleri ağ organizasyonların çağdaş örnekleri arasında gösterilmektedir.

Sonuç olarak ağ organizasyonlar, scrum takımları yaklaşımına oldukça paralel bir mantıkla organize edilmiş çevik ve esnek yönetim anlayışıyla

uyumlu bir yapıdadır. Aynı zamanda geleneksel örgütlere kıyasla daha yatay organizasyon yapısına sahip olması ve çok basamaklı hiyerarşiden uzak olması yalın örgüt anlayışına da oldukça yakın bir biçimde organize edilmekte olduğu söylenebilir.

Yurtiçinde yakın dönemde faaliyet göstermeye başlayan Togg, ağ organizasyonu özellikleri taşıyan bir yapılanma örneği olarak değerlendirilebilir. Anadolu Grubu (Çelik Motor ve Anadolu Isuzu), BMC, Turkcell, Zorlu Holding ve Kök Holding, Togg girişimi kapsamında bir araya gelerek sahip oldukları sektörel deneyimleri, teknolojik bilgi birikimlerini (know-how) ve finansal kaynaklarını ortak bir amaç doğrultusunda birleştirmişlerdir. Bu iş birliği sayesinde Türkiye'nin uzun yıllardır geliştirmeyi hedeflediği, uluslararası pazarlarda rekabet edebilecek elektrikli ve akıllı araçların üretilmesine yönelik bir ekosistem oluşturulmuştur. Ağ yapısının bir yansıması olarak her ortak, kendi uzmanlık alanına ilişkin yetkinliklerini girişime aktarmaktadır. Örneğin Turkcell, bağlantılı araç teknolojileri, dijital servisler ve iletişim altyapıları konusundaki deneyimiyle katkı sunarken; Zorlu Holding bünyesindeki enerji ve elektronik teknolojileri alanındaki bilgi birikimi ise şarj altyapıları ve enerji çözümleri açısından destek sağlamaktadır. Böylece farklı alanlarda uzmanlaşmış kuruluşlar, ortak bir hedef doğrultusunda kaynak ve yeteneklerini bir araya getirerek yeni bir değer yaratmakta ve ağ organizasyonlarının temel özelliklerini yansıtan bir iş birliği modeli ortaya koymaktadır. Ayrıca Togg, farklı paydaşları bir ekosistem içerisinde buluşturma hedefi nedeniyle platform organizasyonu perspektifinden de değerlendirilebilmektedir.

4.2. Platform Organizasyonlar

Platform organizasyonlar; satıcılar, müşteriler, yazılım geliştiriciler, büyük veri sağlayıcılar vb. gruplar arasında değer alışverişini sağlayan teknolojik altyapılar üzerinden faaliyet gösteren ve bir ekosistem oluşturmaya yönelik örgütlenme biçimleridir. Geleneksel işletmelerin aksine platform organizasyonlar, ürün veya hizmeti doğrudan üretmekten çok; üretici, tüketici ve diğer paydaşlar arasındaki etkileşimi organize ederek değer yaratmaktadır (Parker vd., 2016).

Platform organizasyonların temel özelliği, çok taraflı pazar yapısına dayanması ve ağ etkileri aracılığıyla ölçeklenebilmesidir. Bu da işletmelere çok önemli maliyet avantajı sağlamakla birlikte genel olarak kaynakların etkin ve verimli kullanılmasına hizmet etmektedir. Platformlarda kullanıcı sayısının artması ölçek ekonomisinde gelen avantajları artırmakta ve böylece platformun değeri de artmaktadır. Bu durum platforma üye işyerlerinin sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmesine önemli ölçüde fırsat sunmaktadır. Ayrıca bu yapılarda veri, algoritmalar ve dijital görünürlük mekanizmaları temel stratejik kaynaklar haline gelmektedir (Srnicke, 2017).

Günümüz yeni örgüt modellerinin dikkat çekici örneklerinden biri olan Amazon, geleneksel hiyerarşik yapılardan da yararlanmakla birlikte; veri temelli karar alma, platform mantığı ve çevik ekip yapılanmaları üzerine kurulu hibrit bir örgütsel yapı görünümündedir. Özellikle şirketin benimsediği “iki pizza takımı (two-pizza teams)” yaklaşımı, küçük, özerk ve çapraz fonksiyonel ekipler aracılığıyla hızlı karar alma ve yenilik üretme kapasitesini artırmayı amaçlamaktadır. Amazon yalnızca bir perakende işletmesi değil, kullanıcılar ve satıcıları bir araya getiren pazaryeri iş modeli mantığında yazılım geliştiricileri de ekosisteme dahil eden dijital bir platform organizasyon olarak da faaliyet göstermektedir. Bu yönüyle örgütsel değer üretimi fiziksel kaynaklardan ziyade veri akışı, algoritmalar ve ağ etkileri üzerinden gerçekleşmektedir (Stone, 2013; Parker vd., 2016). Ayrıca yapay zekâ ve veri analitiği destekli yönetim sistemlerinin yoğun kullanımıyla Amazon, algoritmik yönetim anlayışının belirgin örneklerinden biri olarak değerlendirilebilir (Kellogg vd., 2020).

Yurtiçinde ise Sahibinden, Hepsiburada, Trendyol, Getir, Yemek Sepeti gibi markalar benzer şekilde platform organizasyonlara örnek gösterilebilir ki bunlardan bazıları S&P, NASDAQ gibi borsalarda işlem görmüş ve yine bazıları Alibaba ve Uber gibi uluslararası markaların bünyesine dahil olmuş önemli start up markaları olmuşlardır. Bu anlamda yerli markalardan da özellikle platform örgütlerin iyi örneklerinin kurulan rekabetçi yapı sayesinde önemli başarılar elde ettiği görülmektedir.

5.Sonuç

Dijitalleşme süreci, örgütlerin yapılarını, koordinasyon mekanizmalarını, yönetsel anlayışlarını ve değer üretim biçimlerini köklü biçimde dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, klasik bürokratik ve çok katmanlı hiyerarşik yapılardan daha esnek, çevik ve ağ temelli yapılara yönelimi hızlandırmıştır. Özellikle bilgi akış hızının artması, veri odaklı yönetim anlayışının yaygınlaşması ve yapay zekâ teknolojilerinin örgütsel süreçlere entegre edilmesi, geleneksel örgüt teorilerinin varsayımlarını yeniden tartışmaya açmıştır.

Bu çalışma kapsamında ele alınan ağ ve platform organizasyonlar, bilgi toplumunun örgütsel ihtiyaçlarına cevap verebilen yeni örgütlenme biçimleri olarak değerlendirilebilir. Ancak bu dönüşüm, hiyerarşik yapıların tamamen ortadan kalktığı anlamına gelmemektedir. Aksine günümüz işletmelerinde geleneksel bürokratik yapılarla çevik ekip sistemlerinin, platform mantığının ve veri temelli koordinasyon mekanizmalarının bir arada bulunduğu hibrit yapıların yaygınlaştığı görülmektedir. Amazon örneğinde olduğu gibi birçok örgüt; hiyerarşik koordinasyon, çevik takım yapıları ve dijital platform mantığını eş zamanlı olarak kullanmaktadır.

Bu dönüşüm sürecini açıklamak bakımından Koşul Bağımlılık Teorisi önemli bir paradigma sunmaktadır. Teoriye göre örgütler için evrensel tek bir ideal yapı bulunmamakla birlikte; en uygun örgütsel tasarım çevresel koşullar, teknoloji düzeyi, örgüt büyüklüğü, faaliyet gösterilen sektör ve belirsizlik düzeyi gibi faktörlere göre değişmektedir. Dijital çağın yüksek belirsizlik içeren dinamik yapısı dikkate alındığında, katı bürokratik yapılardan ziyade çevresel değişime hızla uyum sağlayabilen esnek ve adaptif yapıların önem kazandığı görülmektedir. Bu bağlamda dijitalleşme, örgütlerin tek tip yapılardan çok durumsal gerekliliklere uygun biçimde tasarlanan dinamik yapılara yönelmesini desteklemektedir.

Bununla birlikte pandemi sonrası dönemde yaygınlaşan uzaktan ve hibrit çalışma modelleri de örgütsel dönüşümün önemli kaynaklarından biri haline gelmiştir. BİT sayesinde çalışma hayatının fiziksel mekândan bağımsız hale gelmesi, örgütlerde zaman ve mekân kavramlarının yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Özellikle uzaktan çalışma sistemleri, esnekliği artırması, maliyetleri azaltması ve farklı coğrafyalardan yeteneklere erişimi kolaylaştırması bakımından avantajlar sağlarken; örgütsel bağlılık, dijital tükenmişlik ve koordinasyon sorunları gibi yeni yönetsel zorlukları da beraberinde getirmektedir. Bu nedenle geleceğin örgütlerinde dijital esneklik ile insan merkezli yönetim anlayışı arasında dengeli bir yapı kurulması gerekliliği ön plana çıkmaktadır. Bu anlamda tamamen uzaktan çalışma sistemine geçiş yapan örgütlerin hızlı bir şekilde ihtiyaçlar çerçevesinde hibrit çalışma düzenlerine geçiş yaptıkları görülmektedir (Owl Labs, 2025).

Benzer şekilde dijitalleşme süreciyle birlikte yükselen gig ekonomisi, örgütlerin iş gücü kullanım biçimlerini de dönüştürmektedir. Platform organizasyonlar aracılığıyla kısa süreli, proje bazlı ve esnek çalışma modellerinin yaygınlaşması; geleneksel tam zamanlı istihdam anlayışının sınırlarını yeniden tanımlamıştır. Gig ekonomisi, işletmelere maliyet avantajı ve esneklik sağlarken çalışanlar açısından iş güvencesi, sosyal koruma ve örgütsel aidiyet gibi konularda yeni sorun alanları yaratabilmektedir. Bu durum, örgütsel verimlilik ile sosyal sürdürülebilirlik arasında denge kurulmasını gerekli hale getirmektedir.

Dijital örgütlerin geleceği yalnızca ekonomik performans üzerinden değerlendirilmemeli, aynı zamanda toplumsal sürdürülebilirlik perspektifiyle de ele alınmalıdır. Bu noktada Birleşmiş Milletler (BM) tarafından belirlenen Sürdürülebilir Kalkınma Amaçları (SKA) önemli bir yol haritası sunmaktadır. Özellikle insana yakışır iş ve ekonomik büyüme (Amaç 8), sanayi, yenilikçilik ve altyapı (Amaç 9), eşitsizliklerin azaltılması (Amaç 10) ve sorumlu üretim ve tüketim (Amaç 12) hedefleri, dijital dönüşüm sürecindeki örgütler açısından stratejik önem taşımaktadır. Dijitalleşmenin yalnızca verimlilik odaklı değil;

etik, kapsayıcı ve sürdürülebilir bir anlayışla yönetilmesi zorunluluğu, örgütlerin bu çerçevede yeniden dizayn edilmesini gerektirmektedir.

Benzer biçimde Dinamik Yetkinlikler yaklaşımı da dijital çağda sürdürülebilir rekabet avantajının açıklanmasında önemli bir kuramsal zemin oluşturmaktadır. Dinamik yetkinlikler teorisine göre örgütlerin başarısı yalnızca mevcut kaynaklara sahip olmalarına değil; değişen çevresel koşulları algılama, fırsatları değerlendirme ve kaynaklarını yeniden yapılandırma kapasitesine bağlıdır (Teece vd., 1997). Dijitalleşmenin hızla değişen doğası dikkate alındığında geleceğin başarılı örgütleri; öğrenen, dönüşebilen ve yeniden yapılanabilen örgütler olacaktır.

Sonuç olarak günümüzde örgütlerin rekabet üstünlüğü yalnızca teknolojiye yatırım yapmalarına değil; öğrenme kapasitesi yüksek, insan odaklı, çevik ve sürdürülebilir yapılar tasarlayabilmelerine bağlı görünmektedir. Bu nedenle geleceğin örgütleri dijital süreçleri yönetim ve üretim süreçlerine entegre edebilmiş, çevresel koşullara uyum sağlayabilen, sürekli öğrenen ve sürdürülebilir değer üretebilen dinamik ekosistemler olarak değerlendirilmelidir.

Kaynakça

- Angel, M., Sehgal, G., Kumar, R., Pachouri, P., Murzello, D., & Singh, S. K. (2025). The role of innovation and knowledge management in sustaining competitive advantage: A longitudinal research study across global organizations. *Lex Localis*, 23(S6), 6721–6732. <https://doi.org/10.52152/phf42c52>
- Başkarada, S., & Koronios, A. (2018). The 5S organizational agility framework: A dynamic capabilities perspective. *International Journal of Organizational Analysis*, 26(2), 331–342. <https://doi.org/10.1108/IJOA-05-2017-1163>
- Beck, K., Beedle, M., Van Bennekum, A., Cockburn, A., Cunningham, W., Fowler, M., Grenning, J., Highsmith, J., Hunt, A., Jeffries, R., Kern, J., Marick, B., Martin, R. C., Mellor, S., Schwaber, K., Sutherland, J., & Thomas, D. (2001). *Manifesto for Agile software development*. Agile Alliance.
- Betz, F. (2003). *Managing technological innovation: Competitive advantage from change*. John Wiley & Sons.
- Burns, T., & Stalker, G. M. (1994). *The management of innovation*. Oxford University Press. (First Publication, 1961).
- Castells, M. (2010). *The rise of the network society* (2nd ed.). Wiley-Blackwell.
- Davenport, T. H., & Prusak, L. (1998). Working knowledge: How organizations manage what they know. *Harvard Business Press*.
- Fayol, H. (1916). *Administration industrielle et générale: Prévoyance, organisation, commandement, coordination, contrôle*. Paris: Dunod.
- Feng, L., Zhao, Z., Wang, J., & Zhang, K. (2022). The impact of knowledge management capabilities on innovation performance from dynamic capabilities perspective: Moderating the role of environmental dynamism. *Sustainability*, 14(8), 4577. <https://doi.org/10.3390/su14084577>
- Galbraith, J. R. (1971). Matrix organization designs How to combine functional and project forms. *Business Horizons*, 14(1), 29-40. [https://doi.org/10.1016/0007-6813\(71\)90037-1](https://doi.org/10.1016/0007-6813(71)90037-1)
- 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>
- Keppler, S. M., & Paul M. Leonardi (2023). Building relational confidence in remote and hybrid work arrangements: Novel ways to use digital technologies to foster knowledge sharing. *Journal of Computer-Mediated Communication*, 28(4). <https://doi.org/10.1093/jcmc/zmad020>
- Koçel, T. (2018). *İşletme yöneticiliği: Yönetim ve organizasyon, organizasyonlarda davranış, klasik, modern, çağdaş ve güncel yaklaşımlar* (17. bs.). Beta Basım Yayım.

- Lawrence, P. R., & Lorsch, J. W. (1967). *Organization and Environment; Managing Differentiation and Integration*. Boston: Division of Research, Graduate School of Business Administration, Harvard University. <https://doi.org/10.1177/002218566801000314>
- Mariani, M., Wamba, S. F., Castaldo, S., & Santoro, G. (2023). The rise and consolidation of digital platforms and technologies for remote working: Opportunities, challenges, drivers, processes, and consequences. *Journal of Business Research*, 160, 113617. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2022.113617>
- McAfee, A., & Brynjolfsson, E. (2012). Big data: The management revolution. *Harvard Business Review*, 90(10), 60-68.
- Mikalef, P., Pateli, A., & van de Wetering, R. (2021). IT architecture flexibility and IT governance decentralisation as drivers of IT-enabled dynamic capabilities and competitive performance: The moderating effect of the external environment. *European Journal of Information Systems*, 30(5), 512-540. <https://doi.org/10.1080/0960085x.2020.1808541>
- Młody, M., Ratajczak-Mrozek, M., & Sajdak, M. (2023). Industry 4.0 technologies and managers' decision-making across value chain. Evidence from the manufacturing industry. *Engineering Management in Production and Services*, 15(3). <https://doi.org/10.2478/emj-2023-0021>
- Owl Labs., (2025). State of Hybrid Work 2025 United States Report. <https://owllabs.com/state-of-hybrid-work/2025>
- Parker, G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy—and how to make them work for you. W.W. Norton & Company.
- Powell, W. W. (1990). Neither market nor hierarchy: Network forms of organization. *Research in Organizational Behavior*, 12, 295–336.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40–50.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum guide: The definitive guide to Scrum: The rules of the game. *Scrum.org*, 133-152. <https://scrumguides.org/docs/scrumguide/v2020/2020-Scrum-Guide-US.pdf>
- Srnicek, N. (2017). Platform Capitalism. Polity Press, Cambridge Malden, MA.
- Stone, B. (2013). *The everything store: Jeff Bezos and the age of Amazon*. Random House.
- Teece, D. J., 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>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*. 18(7), 509-533.

[https://doi.org/10.1002/\(sici\)1097-0266\(199708\)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z](https://doi.org/10.1002/(sici)1097-0266(199708)18:7<509::aid-smj882>3.0.co;2-z)

- United Nations. (2015). *Transforming our world: The 2030 agenda for sustainable development*. United Nations.
- 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>
- Vial, G. (2021). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *Managing Digital Transformation*, 13-66. <https://doi.org/10.4324/9781003008637-4>
- Weber, M. (1978). *Economy and society: An outline of interpretive sociology* (Vol. 2). University of California press.
- Womack, J. P., & Jones, D. T. (1997). *Lean thinking: Banish waste and create wealth in your corporation*. Simon & Schuster. <https://doi.org/10.1038/sj.jors.2600967>
- Zuboff, S. (2019). The age of surveillance capitalism: The fight for a human future at the new frontier of power. PublicAffairs.

