

Örgütsel Değişim ve Dijital Dönüşüm

Ahmet Uslu¹

Özet

Örgütsel değişim ve dijital dönüşüm günümüz örgütlerinin varlıklarını ve gelişimlerini devam ettirmeleri açısından hayati önem taşımaktadır. Yüksek teknolojiye dayalı faaliyetlerini gerçekleştiren örgütlerin teknolojik dönüşüme kendilerini entegre etmeleri gerekmektedir. Dijital dönüşüme dayalı olarak gerçekleştirilen örgütsel değişimler örgütlerin performans ve verimliliklerini olumlu yönde etkilemektedir. Dijital dönüşüm ve örgütsel değişim gerçekleştirilirken sadece örgütsel yapının üst yönetiminin kararları ile gerçekleştirilmesi çeşitli dirençlere neden olabilmektedir. Yaşanabilecek dirençleri önceden öngörmek ve değişim süreçlerini doğru yönetmek gerekmektedir. Bu kapsamda değişim ve dönüşüm süreçlerinin katılımcı bir yaklaşım ile örgüt çalışanlarının da benimseyebileceği bir şekilde gerçekleştirilmesi sürecin uygulanabilirliğini sağlamaktadır.

Bilgi teknolojilerinde gerçekleşen ve devam eden hızlı gelişmeler dijital dönüşüm ve örgütsel değişimi örgütler için zorunlu bir hale getirmektedir. Örgütlerin bu teknolojileri doğru bir şekilde incelemeleri, içinde buldukları sektörde kullanma durumlarını takip etmeleri ve gerçekleşen bu dönüşüme uygun bir şekilde örgütsel yapıyı yeniden yapılandırmaları önem taşımaktadır. Örgütsel yapı ne kadar hızlı bir şekilde gerçekleşen dijital dönüşüme uyum sağlarsa sektördeki değişimleri takip etme imkânı artmakta ve rekabet avantajı elde etmektedir.

Günümüzde gerçekleşen dijital değişim ve örgütsel değişim gelecekte de devam etmesi beklenmektedir. Dolayısıyla günümüzde yaşanan bu dönüşümlere ayak uydurmak gelecekte yaşanacak değişimleri yakalamak için hayati önem taşımaktadır.

1 Dr. Öğr. Üyesi, Bingöl Üniversitesi, ahmetuslu@bingol.edu.tr, 0000-0003-0273-0069

1. Örgütsel Değişim

Günümüzde örgütlerin iç ve dış çevre faktörlerinde meydana gelen hızlı değişimlere uyum sağlaması örgütün varlığını devam ettirmesi ve rekabet avantajı elde edebilmesi için zorunlu bir hale gelmiştir. Bu kapsamda, örgütlerinde değişimin çok hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde varlığını devam ettirebilmesi değişim tercihten ziyade bir gereklilik olmuştur. Örgütlerin bu değişim sürecini gerçekleştirirken hem değişim yönetim süreçlerini etkin bir şekilde uygulaması hem de çalışanların motive olmuş bir şekilde katılımını sağlamaları önem taşımaktadır. Örgütsel değişimi daha iyi anlayabilmek için, örgüt, değişim ve örgütsel değişim kavramlarının öneminin bilinmesi faydalı olmaktadır. Bu bölümde bunlar hakkında bilgiler yer almaktadır.

1.1. Örgüt

Örgüt, belirli bir amaca ulaşmak için birden fazla kişinin bir araya gelip oluşturduğu yapı olarak tanımlanabilir. Örgütlerin varlıklarını devam ettirebilmeleri için dış çevre faktörleri ile bir uyum içinde olması gerekmektedir. Örgütsel yapı içerisinde bulunan birimler tam olarak tespit edilmesi ile uyum süresi daha sağlıklı bir şekilde sağlanabilmektedir (Yeloğlu, 2008). Örgüt iki veya daha fazla bireyin bilinçli ve koordine olmuş bir şekilde sergilemiş olduğu sistemli faaliyetler bütünüdür.

Örgütün var olabilmesi için:

- Ortak bir amacın olması
- Bu amacın gerçekleştirilmesi için istekli bir şekilde katkı sunmak
- Karşılıklı iletişimin sağlanması gerekmektedir (Barnard, 1994).

Örgüt, toplumsal ihtiyaçların belirli bir bölümünü amacıyla, daha önce belirlenmiş amaçları gerçekleştirmek için belirli görev ve rolleri uyumlu bir şekilde yerine getiren işgörenlerin oluşturduğu toplumsal açık bir sistem olarak ifade edilmektedir (Başaran, 1984: 56). Örgüt, iki ya da daha fazla kişinin ortak hedefler doğrultusunda bir araya geldiği ve işbölümü yapılarak sistemli bir şekilde çalışıldığı ortamı ifade etmektedir (Özçer, 1988).

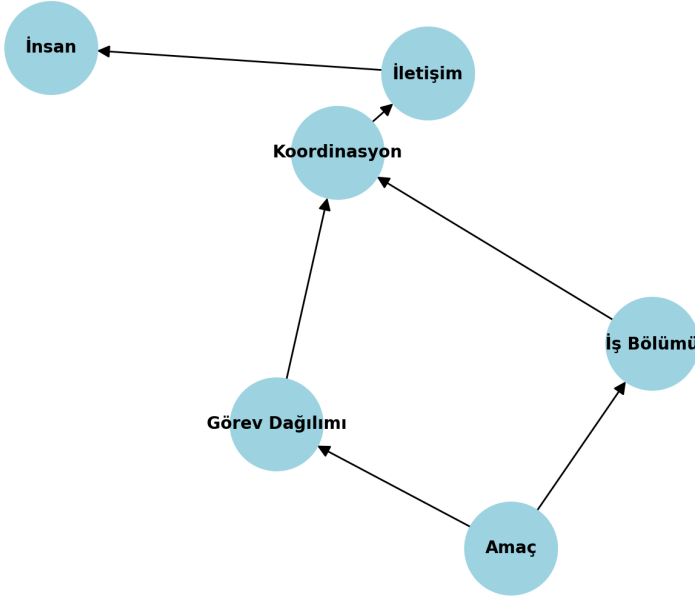
Örgütler bireylerin planlı bir ve ortak amaç etrafında bir araya geldiği yapılardan oluşmaktadır. Örgütsel yapılar kendi bünyesinde bulunan çalışanları motive olmuş bir şekilde ortak bir amaç etrafında eyleme geçirmeyi hedef edinen önemli yapılardır. Günümüz koşullarında örgütsel yapıların mevcut rekabet sistemi içerisinde varlıklarını devam ettirmeleri açısından amaçlar etrafında motive olmuş bireylerle çalışmaları hayati önem

taşımaktadır. Amaçlar etrafında motive olmuş, etkin bir koordinasyonun sağlandığı, işbölümü ve görev dağılımının etkin bir şekilde yapıldığı ve tüm bu süreçlerin sağlıklı bir iletişim ile gerçekleştiği örgütler yapı olarak sağlam bir temel üzerine kurulmuş olmaktadır.

Örgütleri oluşturan unsurlar kendi içinde yapısal ve bağlamsal unsurlar (Efil, 2005: 62) olarak ele alınabileceği gibi burada örgütleri oluşturan temel unsurlar açıklanacaktır.

Örgütleri oluşturan temel unsurlar şu şekildedir (Robbins ve Judge, 2017);

- İnsan
- Amaç
- İş bölümü ve görev dağılımı
- Eşgüdüm
- İletişim



Şekil 1. Örgüt Yapısını Oluşturan Temel Unsurlar

Daft (2007)'ye göre örgütlerde bulunan ortak özellikler şunlardır;

- Örgütsel yapılar, toplumsal yapıya ait kuruluşlardır.
- Örgütsel yapılar, belirli bir amaca ulaşmaya odaklanmaktadır.

- Örgütsel yapılar, kendileri dışında kalan çevreleri ile etkileşimde bulunmaktadır.
- Örgütsel yapıların, koordineli ve belirli bir plan kapsamında oluşturulmuş çalışma sistemleri bulunmaktadır (Daft, 2007).

Örgütlerin ortak özellikler açısından incelendiğinde koordineli bir şekilde, dış çevre ile etkileşim içinde bulunan, belirli bir amaca ulaşmayı hedef edinmiş toplumsal yapılardır.

1.2. Değişim

Değişim çok sayıda araştırmacının geçmişten günümüze üzerinde çalışmalar yaptığı önemli araştırma alanları arasında yer almaktadır. Değişim kavramı örgütsel açıdan incelendiğinde geniş bir kavram olduğundan dolayı bu konu üzerinde araştırma yapan araştırmacıların farklı perspektifler ortaya koyduğu görülmektedir (Antep ve Türk, 2024: 252).

1.2.1. Değişim Tanımı

Değişim kavramı ile ilgili olarak literatürde farklı anlamların yüklendiği tanımlamalar yer almaktadır. Değişim, bireylerin veya nesnelerin durumlarında mevcut durumdan farklı olarak başka bir durumun ortaya çıkması şeklinde ifade edilmektedir (Koçel, 2011: 688). Başka bir tanıma göre, bir varlık içerisinde zamanla gerçekleşen farklılığın görgül olarak incelemesi olarak ifade edilmiştir (Pool, vd., 2000: 3-7).

Başka bir ifadeyle, değişim:

- Bir bütünün yapısında,
- O bütünün parçalarında,
- Parçalar arası ilişkilerde,
- Niceliksel veya niteliksel özelliklerde

önceki durumla kıyaslandığında fark edilir bir farklılaşma olmasıdır (Tezcan, 1980).

1.2.2. Değişimin Önemi

Değişim hem toplumun hem de örgütlerin en önemli temel yapı taşları arasında yer almaktadır. Herakleitos yüzyıllar önce değişimin öneminden bahsetmiş ve “değişmeyen tek şey değişimin kendisidir” sözü ile değişimin önemli olduğu ve her yapının zaman zaman içinde değişime uğrayabileceğinden bahsetmiştir. Değişim kavramı günümüzde özellikle teknoloji ile yakın olarak ifade edilmektedir. Örgütlerin çevrelerinde meydana

gelen değişimlerde örgütlerin bu değişim hızına yetişmeleri hayati önem taşımaktadır. Özellikle post modern çağ dediğimiz 21. yüzyılda değişim, teknolojinin çok çok hızlı bir şekilde ilerlemesinden dolayı örgütler için öncelikli konular arasında yerini almıştır.

Örgütlerin içinde bulunduğu çevresel yapılarında meydana gelen sürekli ve hızlı değişim süreçlerine ayak uyduramamaları durumunda rekabet avantajlarını kaybetme hatta varlıklarının tehlike altına girmesi ile karşı karşıya kalmalarına neden olabilmektedir. Bu bağlamda örgütlerin çevrelerinde meydana gelen değişimleri görmeleri, çevrelerinde meydana gelen bu değişimler sonucunda ortaya çıkan yeni istek ve ihtiyaçları kendilerini organize etmeleri önem taşımaktadır.

1.2.3. Değişimin Amaçları

Örgütler değişim ile mevcut durumdan daha iyi hale gelmek ve bunu sürekli olarak devam ettirmeyi amaçlamaktadır. Değişim amacına farklı bir perspektifle baktığımızda örgütler şunları amaçlamaktadırlar (Sabuncuoğlu ve Vergiliel, 2005: 250):

Etkinliği Arttırmak:

Etkinlik ile bireyin niteliklerine uygun görevlerde faaliyette bulunmasını sağlamaktır. Bireyin sahip olduğu nitelikler ile işin gerektirdiği nitelikler arasında uyumsuzluk olması durumun etkin bir çalışma sistemi sağlanamaz. Bu durumda değişim ile bireylerin niteliklerine uygun görevlerde değerlendirilmesi etkinliği arttırabilmektedir.

Verimliliği Arttırmak:

Verimlilik kavramı girdi ve çıktı arasındaki ilişkiye dayanmaktadır. Minimum girdiyle maksimum çıktının elde edilmesi örgütlerin önemli hedefleri arasında yer almaktadır. Bu kapsamda girdi ve çıktı arasında verimlilik düşüklüğü olduğu durumlara değişim ile doğru girdiler kullanılarak verimlilik arttırılabilir.

Motivasyon ve İş Tatmin Düzeyini Arttırmak:

Örgütsel yapılarda nitelik ve nicelik açısından maksimum faydaya ulaşmada motive olmuş ve tatmin düzeyi yüksek olan çalışanlar ile çalışmak önem taşımaktadır. Bu bağlamda kişilerin motivasyon veya tatminleri düştüğü zaman değişim ile bireylerin motivasyon ve tatminlerini arttırılabilir.

Değişimin diğer amaçları ise,

İnsana ilişkin amaçları ile iletişim ve etkileşime önem vererek bireylerin etkin ve sağlıklı bir çalışma ortamının sağlanması amaçlanmaktadır.

Örgütün yapısal unsurlarına ilişkin amaçları ile örgütsel yapı içerisinde hiyerarşik yönetim yaklaşımdan ziyade katılımcı yönetim yaklaşımına geçilmesi amaçlanmaktadır.

Örgütün teknolojik unsurlarına ilişkin amaçları ile değişen ve gelişen teknoloji modellerin örgütsel yapı içerisinde etkin ve sağlıklı bir şekilde kullanılması amaçlanmaktadır (Tokat, 1998: 28).

1.3. Örgütsel Değişim

Küreselleşme, müşteri istek ve ihtiyaçlarındaki farklılaşma, teknolojiye meydana gelen gelişmeler ve örgütlerin ihtiyaç duyduğu çalışan profilinde meydana gelen değişim, örgütlerin mevcut yapılarında ve iş süreçlerinde yenilik yapmaları zorunlu bir hale gelmiştir. Örgütsel değişim örgütün iç ve dış çevresinde meydana gelen bu değişimlerin yanında örgütlerin sürdürülebilirliği sağlaması ve yeni stratejiler belirlemesi açısından da katkı sağlamaktadır. Örgütlerde örgütsel değişime karşı dirençler meydana gelebilmektedir. Bu durumlarda örgütsel yapılarda değişime karşı olan direnci azaltmak için karar mekanizmasında bulunan üst yönetimin alta yapıya yaptırımlar ile değişimi gerçekleştirmeye çalışmasından ziyade alt kademe çalışanlarına değişimin amacının açık bir şekilde anlatılması ve alt kademe çalışanlarının motive olmuş bir şekilde bu sürece katılımları sağlanmalıdır.

1.3.1. Örgütsel Değişimin Tanımı

Örgütsel değişim, örgütün bünyesinde bulunan alt sisteminde yer alan elemanlar içerisinde gerçekleştirilecek değişimlerin her birini kapsamaktadır. Değişimi gerçekleştirirken, örgütün mevcut durumunun, örgütün gelişimine ve büyümesine katkı sağlayacak şekilde değiştirilmesidir (İraz ve Şimşek, 2004). Örgütsel değişim, örgütün istenen hedeflere ulaşması ve mevcut rekabet ortamında avantaj elde etmesi için Kaizen (iyileştirme ve geliştirme) programlarının etkin bir şekilde uygulanmasıdır (Garvin, 1993).

Örgütsel değişim, yenilik yapma, büyüme ve gelişme gibi olay ve olguların tümünü kapsayabilecek derecede geniş bir kavramdır. Örgüt içerisinde rollerin, görevlerin, yetkilerin, iş süreçlerinin, örgüt yapısının, iş tanımlarının, sorumlulukların, üretim tekniklerinin, çevresel düzenlemelerin ve yönetsel yaklaşımların mevcut durumdan farklı bir biçime dönüştürülmesi, örgütsel değişimin temelini oluşturur. Bu dönüşüm, kimi zaman planlı kimi zaman ise plansız bir şekilde ortaya çıksa da bilinçli olarak yönlendirildiğinde iş sonuçlarında önemli farklılıklar yaratır. Dolayısıyla örgütsel değişim, tüm örgütsel süreçlerin işlevsel yeteneklerini artırmayı hedefleyen ve günümüz koşullarında kaçınılmaz hale gelen stratejik bir olgudur (Dursun 2007: 8).

1.3.2. Örgütsel Değişimin Önemi

Günümüz koşullarında değişim hayatın önemli bir parçası olarak karşımıza çıkmaktadır. Canlı veya cansız olan tüm varlıklar bir değişim süreci içerisinde yer almaktadır. Toplumun kendisi ve topluma hizmet eden kurumlarda değişim süreci içerisinde yer almaktadır. Topluma hizmet eden kurumlar içinde yer alan örgütlerde değişmektedirler. Örgütler topluma hizmet eden kurumlar olarak varlıklarını devam ettirebilmeleri, iç ve dış çevreye uyum sağlamayabilmeleri değişim ile mümkün olabilmektedir (Tokat, 1999: 29).

Örgütsel yapılarda değişimi kurumsallaştırmak önem taşımaktadır. Değişimi kurumsallaştırmakta iki etken önem taşımaktadır. Birinci etken, değişimin önemini ve gerekliliğini çalışanlara doğru bir şekilde aktarabilmek ve değişimin kurum performansında ortaya çıkaracağı artışı aktarmak. İkinci etken ise değişimin sadece mevcut yönetim ile sınırlı kalmayacağını üst yönetime gelecek yeni kuşaklarında bu değişimin temsilcileri olduğunu, değişimi onların devam ettirmeleri gerektiğini ifade etmek ve onları bu sürece hazırlamak için bir çaba gösterilmesi önem taşımaktadır (James ve Jerry, 1995: 26).

Örgütsel değişimi kurumsal felsefe haline getirmek önem taşımaktadır. Örgütsel değişimi bir kurumsal felsefe haline getiren örgütler kişilerden bağımsız olarak bir sistem dahilinde değişim süreçlerini devam ettirdiği için örgüt devamlı olarak çağın gereklerine uygun bir şekilde faaliyetlerini sürdürebilmektedir.

1.3.3. Örgütsel Değişimin Amaçları

Örgütsel değişimin öne çıkan amaçları arasında verimlilik ve etkinliği arttırmak gelmektedir. Başka bir ifade ile işin gereklilikleri ile işi yapan kişinin beceri ve niteliklerini en uygun biçimde birleştirmeyi amaçlamaktadır. İş yapan bireylerin nitelikleri ile işin gerekleri arasında bir uyumsuzluk ortaya çıktığında, etkinlik azalmakta ve bu durum değişim ihtiyacını zorunlu kılmaktadır. Örgütler, rekabet ortamında varlıklarını sürdürebilmek için çevrede sürekli ortaya çıkan değişikliklere uyum sağlamak zorundadır. Bu uyum sürecinde örgüt yapısında, çalışanlara yönelik tutumlarda, davranış ve becerilerde, ödül-ceza sistemlerinde ve teknolojik alanda meydana gelen yenilikler örgütlerin değişimi gerçekleştirmelerini gerektirmektedir. Örgütlerde gerçekleştirilen başarılı değişim girişimleri, yalnızca mevcut sorunların çözümüne katkı sağlamakla kalmaz, aynı zamanda örgütün amaçlarına ulaşmasını kolaylaştırır ve sürdürülebilir rekabet avantajı yaratır (Bayraktar, 2003: 40).

Örgütler değişim sürecini başlatmaya karar verdiğinde amaçları açık ve net bir şekilde ayrıntılı olarak belirtilmesi ve değişim sürecinin bir plan dahilinde yürütülmesi gerekmektedir (Bayraktar, 2003: 40). Örgütsel değişim süreci bir plan ve program dahilinde olmadığı zaman beklenmedik olumsuz sonuçları ortaya çıkarabilir ve örgütün varlığı sonlanabilir.

Örgütsel değişimin amaçları arasında şunlar yer almaktadır (Dicle ve Dicle, 1977: 56)

- Örgütsel yapı içerisinde bulunan bireylerin birbirleri arasında etkili ilişkiler kurmalarını sağlamak ve insani bir yaklaşım göstermek,
- Örgüt ile ilgili bilgileri kişiler ile paylaşmak ve onların iş yapma kapasitelerini arttırmak,
- Örgütsel yapı içerisinde bir güven ortamı oluşturmak ve destek mekanizmasını geliştirmek,
- Örgüt çalışanlarının kapalı, devamlı rekabet halinde olmalarından ziyade açık, şeffaf, iş birliği içinde davranışları sergilemesini sağlamak,
- Örgüt çalışanların ekip çalışmasına uygun haline getirilmek ve teşvik etmek,
- Örgüt çalışanlarının aidiyet duygularını arttırmak ve sahiplenmelerini sağlamak,
- Örgüt içerisinde bulunan hiyerarşik otoriteyi azaltmak, bunun yerine katılımcı yönetim ve açık bir iletişim mekanizmasını oluşturmak,
- Örgütün çalışanlarının örgüt bünyesinde bulunan teknolojik araçları etkin bir şekilde kullanabilmesini sağlamaktır.

1.3.4. Örgütsel Değişimin Türleri

Değişim faaliyeti örgütlerde farklı şekilde gerçekleştirilebilmektedir. Örgütsel yapıların burada dikkatle üzerinde durması gereken konu ise kendilerinin için hangi değişim türüne ihtiyacı olduğuna karar verebilmeleridir. Değişimi daha iyi anlayabilmek için yaygın olarak kullanılan değişim türlerine (Koçel, 2018: 684), bakmak faydalı olmaktadır.

1.3.4.1. Planlı ve Plansız Değişim

Planlı ve plansız değişim, değişim sürecinin gerçekleştirilmesi ile ilgili olarak daha önceden yapılan hesaplamalar ile ilgilidir. Eğer bir değişim faaliyeti başlamadan önce değişim süreci ile ilgili çalışmalar yapılmışsa değişim süreci ile ilgili bir sistem oluşturulmuşsa bu planlı değişimdir. Genel

olarak değişimler planlı değişim olarak anlaşılmaktadır. Plansız değişim ise daha önceden düşünülmemiş, genellikle örgütsel yapıların karşılaşmış oldukları krizleri atlatmak ve yönetmek amacıyla uyguladıkları değişim yöntemidir (Koçel, 2018: 687). Genel olarak Planlı değişim örgütlerin öngörülebilirliklerini kullanarak geleceğe hazırlık yapmak amacıyla kullandıkları bir değişim türüdür (Askarany, 2002: 21). Genel olarak şü ifade edilebilir. Planlı değişim belirli belirli bir sistem ve amaç dahilinde gerçekleşir. Plansız değişimin ise gerekliliği kendiliğinden ortaya çıkar ve uygulanması zorunludur.

1.3.4.2. Makro ve Mikro Değişim

Makro ve mikro değişim, örgütsel yapıda değişim konu olan süreçlerin niceliksel ve kapsamı ile ilgili olmaktadır (Koçel, 2018: 687). Örgütsel faaliyetlerin tamamını etkileyen değişimler makro değişim, örgütün alt birimlerini veya bir bölümünü etkileyen değişimler ise mikro değişim şeklinde ifade edilmektedir (Tüz, 2004: 29). Diğer bir ifade ile açıklamak gerekirse örgütsel yapının genel olarak büyümesi, strateji ve politikalarının değiştirilmesi makro değişim kapsamına girerken, örgütsel yapılarda bulunan departmanlarda yapılacak değişimler ise mikro değişim kapsamına girmektedir.

1.3.4.3. Zamana Yayılmış Değişim-Ani Değişim

Örgütsel yapılar ihtiyaç duydukları değişim belirli bir zaman takvimi içerisinde yayarak değişimi belirli bir süreç ve program dahilinde yaparsa ise bu zamana yayılmış değişim olarak ifade edilebilir. Bazı durumlarda ise örgütlerin faaliyetlerini devam ettirebilmeleri için kısa süre içerisinde değişimi uygulamaları gerekebilir, bu değişimde ani değişim olarak ifade edilebilir.

1.3.4.4. Proaktif (öngörücü) ve Reaktif (tepkisel) Değişim

Proaktif değişim örgütlerin geleceğe dair öngörülerini ile gerçekleştirme ihtimali olan durum ve koşullara karşı örgütsel yapıyı hazırlık olarak gerçekleştirdikleri bir değişim türüdür. Bir örnek ile ifade etmek gerekirse, örgütler sahip olduğu nakit sermayeyi hangi para veya kıymetli evrak cinsinden kasalarında tutmaları gerektiğine karar verirken bir piyasa araştırması yaparlar ve piyasa araştırmasından elde ettiği bilgiler dahilinde bir gelecek öngörüsünde bulunup ona göre kararlarını verirler. Reaktif değişim ise tepkisel değişim olarak ifade edilebilir. Yani bir durum gerçekleştikten sonra o duruma karşı olarak verilen tepki sonucunda gerçekleşen değişim olarak ifade edilebilir. Örneğin Covi-19 pandemisi ortaya çıktıktan sonra maske insanların en çok ihtiyaç duyduğu malzemelerden biri haline geldi.

Türkiye'deki tekstil fabrikalarının bazıları reaktif bir değişim ile üretim sistemlerini değiştirerek maske üretimine başladılar.

1.3.4.5. Aktif ve Pasif Değişim

Aktif ve Pasif değişim, örgüt ve dış çevresi arasında olan etkileşim sonucunda ortaya çıkan sonuca göre belirlenmektedir. Örgütlerin dış çevresinde devamlı değişimler meydana gelmektedir. Örgütlerin hayatını devam ettirebilmeleri açısından bu değişimlere ayak uydurması önem taşımaktadır. Örgütün dış çevresinde meydana gelen değişimler uyum sağlamak amacıyla gerçekleştirdiği değişim pasif değişimdir. Aktif değişim ise örgütsel yapının yenilik yaparak gerçekleştirdiği değişim ile hem kendisini değiştirmesi hem de dış çevresini etkileyerek onların değişimini sağlaması olarak ifade edilebilir (Koçel, 2018: 687).

1.3.4.6. İyileştirme Şeklinde Adım Adım- Radikal(köklü) Değişim

Adım adım değişim, örgütlerin dış çevresinde meydana gelen değişimler tepki vererek adım adım ve sürekli olarak gerçekleştirdikleri iyileştirmelerdir. Radikal değişim ise örgütün ve kısa bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirdiği köklü değişimlerdir (Toker, 2007: 8).

1.3.4.7. Evrimsel ve Devrimsel Değişim

Evrimsel değişim örgütsel yapının faaliyetleri ve süreçleri küçük adımlarla ve sürekli olarak değiştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir. Devrimsel değişim ise, örgütsel yapının faaliyetleri ve süreçleri daha önceki durumlar ile karşılaştırılmayacak oranda değiştirilmesi bu değişimin kısa bir zaman dilimi içerisinde gerçekleştirilmesidir. Devrimsel değişim örgütsel yapıların daha çok radikal kararlar alarak örgütsel yapının araştırma geliştirme faaliyetleri, kullandığı teknoloji, üretim şekli, kullandığı teknoloji gibi konular ile ilgili olabilmektedir (Koçel, 2018: 687).

2. Dijital Dönüşüm

Dijital dönüşüm kavramı günümüzde örgütler için hayati önem taşıyan bir kavram olarak karşımıza çıkmaktadır. Özellikle bilgi iletişim teknolojilerinin hızlı bir şekilde ilerlediği günümüzde örgütlerin dijital dönüşüme ayak uydurması önem taşımaktadır. Dijital dönüşümü daha iyi anlayabilmek için dijitalleşme, dijital dönüşüm, dijital dönüşümün temel bileşenleri ve dijital dönüşümün örgütler üzerindeki öneminin bilinmesi faydalı olmaktadır. Bu bölümde bunlar hakkında bilgiler yer almaktadır.

2.1. Dijitalleşme

Dijitalleşme örgütsel yapıların mevcut olarak kullanmış oldukları iş ile ilgili süreç ve yöntemleri dönüştürmek amacıyla bilgi ve dijital teknolojileri kullanarak gerçekleştirilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Li vd., 2016). Dijitalleşme, örgütsel yapılarda sadece maliyetleri azaltma imkânı sunmamaktadır; bunula birlikte müşteri deneyimini iyileştirmeyi ve iş süreçlerini daha verimli hale getirmeyi de mümkün kılmaktadır (Pagani ve Pardo, 2017). Diğer taraftan ise dijital dönüşüm sürecinin kendi içinde barındırabileceği bazı zorluklar ve risklerin olduğu da göz ardı edilmemelidir. Riskleri azaltma ve zorlukları aşmak için ise dijital yatırımların doğru şekilde önceliklendirilmesi ve fırsat-maliyet analizleri yapılarak stratejik kararların alınması büyük önem taşımaktadır (Kotarba, 2017).

Dijitalleşme, örgütlerin teknolojiyi kendileri için stratejik bir araç olarak kullanarak iş süreçlerini daha verimli hale getirmesine, yenilikçi iş modelleri geliştirmesine ve müşteri deneyimini iyileştirmesine imkân tanımaktadır. Bu süreç, sadece teknolojik çözümleri uygulamak ile kalmayıp; aynı zamanda bu teknolojilerin örgütlere sunduğu fırsatları değerlendirerek örgütlerin genel değerini artırmaya yönelik kapsamlı bir dönüşüm süreci olarak ortaya çıkmaktadır. Günümüz iş dünyasında dijitalleşme, rekabet avantajı elde etmek ve sürdürülebilir büyümeyi sağlamak için örgütler için kritik bir unsur haline gelmiştir. Bu dönüşüm, geleneksel iş süreçlerinin, ürün ve hizmetlerin, hatta müşteri ilişkilerinin dijital teknolojilerle entegre edilmesini ve optimize edilmesini kapsar. Ayrıca dijitalleşme, verinin etkin kullanımını, çeviklik ve hız kazanmayı, yeni iş modellerinin geliştirilmesini mümkün kılmaktadır. Dijitalleşmeyi hedef edinen örgütler sadece teknolojiye yatırım yapmak ile kendilerini sınırlandıramazlar. İş kültürü ve zihniyetinde de bir değişime ihtiyaç olduğunun farkında olmaları gerekmektedir (Solmaz, 2025: 89).

Dijitalleşme, ticari operasyonların dönüştürülmesi ve yeni gelir ile değer yaratma fırsatlarının elde edilmesi amacıyla dijital teknolojilerden ve bilgiden yararlanma süreci olarak tanımlanmaktadır. Bu yaklaşım, özünde dijital bir işletme oluşturma sürecine işaret etmektedir. Dijitalleşmenin başlangıcı, firmalarda dijital verilerin yönetimini sağlayan bilgisayarların kullanımına dayanmaktadır. Zamanla internetin yaygınlaşması ve farklı dijital teknolojilerin gelişmesiyle birlikte iş modellerinde değişimler ortaya çıkmıştır (Klein, 2020).

Dijitalleşme ile, dijital ve fiziksel dünyada şimdiye kadar uygulanan iş yöntemleri önemli bir oranda değişime uğramıştır. Bunlar ile ilgili örnekler vermek gerekirse, herhangi bir fiziksel taksisi olmamasına rağmen Uber dünyadaki en büyük taksi firması konumuna gelmiştir (Nalbantoglu, 2021).

Dijitalleşme ile örgütlerin fiziksel ortamlarda gerçekleştirdiği faaliyetlerin önemli bir bölümünün dijital ortamlarda gerçekleştirilmesi mümkün olmaktadır. Dolayısıyla fiziksel ortamdaki faaliyetleri dijital ortama taşıyabilen örgütlerin dijitalleşmeye daha fazla önem vermesi gerekmektedir. Dijitalleşme sürecini geciktirmeleri halinde rekabet avantajlarını kaybetmeleri kurumsal varlıklarının sürdürülebilirliği tehdit altına girmektedir.

2.2. Dijital Dönüşüm

Küreselleşme ile ticari anlamda tüm örgütler için dünya tek bir pazar haline gelmiştir. Bu kavram, tüm ülkelerin ekonomik faaliyetlerini gerçekleştirirken dünya ekonomisi ile uyumlu bir hareket etmesi olarak da ifade edilebilmektedir. Küreselleşme, teknolojinin hızlı bir şekilde ilerlemesi ile dünya genelinde ekonomik ve sosyo-kültürel bağların güçlü olmasına önemli katkılar sağlamaktadır (Aktan ve Şen, 1999:2). Küreselleşme ve bilgi teknolojileri arasında etkileşim, gerçekleştirilecek ekonomik faaliyetlerin bilgi temelli zeminde sağlanmasına önemli katkılar sağlamış ve örgütlerin rekabet stratejilerinde önemli değişimlere neden olmuştur.

Tarihsel süreç içerisinde toplumlar ve topluma hizmet eden kurumlar devamlı bir dönüşüm süreci geçirmiştir. Örgütlerde bu dönüşüm sürecini tarihsel süreç içerisinde yaşayan toplumsal kurumlar arasında yer almaktadır. Dijital dönüşüm örgütler için 21. yüzyılın en önemli trendleri arasında yer almaktadır. 21. yüzyılın ilk yıllarından sonra ise bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ve ilerlemeler, örgütsel yapıları da önemli oranda etkilemiş ve önemli oranda dönüşümlere yol açmıştır. Özellikle dijital dönüşüm örgütlerde bilgiye dayalı yeni ekonomik modeller, yeni yönetim modelleri, yeni üretim sistemleri gibi dönüşümlerin ortaya çıkmasına katkı sağlamaktadır. Bilgi, örgütlerin ekonomik yapılarında merkezi bir rol almaya başlamış ve ekonomik faaliyetleri daha çok dijital bilgiye dayalı yönetilmesi ön plana çıkmaktadır (Solmaz, 2025: 89).

Dijital dönüşüm, örgütlerin dijital teknolojileri kullanarak ürün ve hizmet üretim süreçleri dijital çağın gereklerine uyumlu hale getirmesi ile gerçekleşmektedir. Dijital dönüşüm süreci, örgütsel yapının her kademesinde en yüksek performans düzeyine ulaşmak amacıyla, paydaş iletişim süreçlerinin yeniden planlanması, iş akış süreçlerin dönüştürülmesi ve verimliliği maksimum seviyeye ulaştıracak yeni üretim kanallarının tespit edilmesi gibi geniş bir alanı kapsamaktadır. Dijital dönüşüm örgütsel yapı içerisinde operasyonel faaliyetlerin iyileştirilmesi sağlama açısından önemli katkılar sağlayabilmektedir (Guo ve Xu, 2021). Örgütsel yapının dijital çağın kültürüne uygun bir yapıya ulaşabilmesi için, örgüt yöneticileri

ve çalışanlarının dijital öğrenmeyi geliştirmeleri önem taşımaktadır (Căpuşneanu vd., 2021).

Örgütlerin dijital dönüşüm çerçevesi kapsamında dört temel dijital strateji boyutu bulunmaktadır. Bu strateji boyutları;

- Teknolojiyi kullanmak,
- Değer oluşturma süreçlerinde yeniliklerin yapılması,
- Yapısal anlamda değişikliklerin gerçekleştirilmesi,
- Finansal strateji boyutları olarak ifade edilmektedir.

Bu boyutlar örgütsel yapıların dijital dönüşümü daha iyi anlamasına yardımcı olmaktadır (Matt vd., 2015: 339).

Örgütsel yapıların dijital dönüşüm süreçlerini gerçekleştirirken dijital olgunluk düzeyine ulaşmaları da önem taşımaktadır. Dijital olgunluk, bir örgütsel yapının dijital teknolojileri ne kadar iyi kullanabildiği ve dijital dönüşüm süreçlerini ne kadar iyi gerçekleştirdiği, sahip olduğu dijital kapasiteyi ne kadar verimli kullanabildiği teknolojiyi örgütsel yapının bünyesine ne kadar yerleştirebildiği ile ilgilenmektedir. Yüksek bir olgunluk düzeyine ulaşabilen örgütlerin dijital dönüşüm süreçlerini daha sağlıklı ve etkin bir şekilde gerçekleştirebilme ihtimali artmaktadır (Aslanova ve Kulichkina, 2020: 444). Dijital olgunluk düzeyine ulaşmış ve dijital dönüşümü etkin bir şekilde uygulayabilen örgütlerin rakipleri karşısında rekabet avantajı elde etme ve daha güçlü bir şekilde ekonomik yapı içerisinde varlıklarını devam ettirmeleri mümkün olmaktadır.

2.3. Dijital Dönüşümün Temel Bileşenleri

Örgütlerin faaliyetlerini akıllı bir dünya içerisinde gerçekleştirebilmesi dijital teknolojilere entegre olabilmesi ile mümkün olabilmektedir. Örgütlerin dijital dünyaya hızlı bir şekilde entegre olabilmesine yardımcı olabilecek çok sayıda yeni dijital teknoloji bulunmaktadır. Bu dijital teknolojiler arasında; yapay zekâ, blok zincir, akıllı robotlar, büyük veri, nesnelerin interneti, bulut teknolojileri, baskı teknolojileri, e-ticaret ve dijital pazarlama yer almaktadır. (İspir, 2008:13).

2.3.1. Yapay Zekâ

Yapay zekâ, İnsana benzer ve bilişsel görevleri etkin olarak yerine getirme becerisi gösteren sistemlerin tasarımı ve geliştirilmesi ile ilgilenen bir araştırma sahası şeklinde ifade edilmektedir. Yapay zekâ, makine öğrenmesi, derin öğrenme, veri analitiği ve doğal dil işleme gibi alt dalları kapsayan

ve günümüzün teknolojik dönüşümünün önemli temel yapı taşları arasında yer almaktadır (Russell ve Norvig, 2010). Yapay zekâ, sadece temel bazı problemleri çözüme kavuşturmamakta, bunun yanın insan zekasının daha ilerisine geçerek örgütsel yapılar için yeni bilgi alanları oluşturma potansiyele de taşımaktadır (Goodfellow, v.d., 2016). Yapay zekâ ve insan faktörü arasında bazı farklılıklar oluşabilmektedir. Yapay zekâ algoritmaları, birçok bilgiyi hızlı bir biçimde saptamakta, bu bilgileri bazı kalıplar ile ilişkilendirmekte ve bunları hızlı bir biçimde işlemektedir. İnsan faktörü ise iş ve süreçler yapılırken sezgisel hareketlerde gerçekleştirilebilmektedir.

Tablo 1. İnsan ve Yapay Zeka Arasında Karar Vermede Yaşanan Farklılıklar

	İnsan Beyni	Yapay Zekâ
Belirsizlik	Belirsizliğin yaşandığı durumlarda hızlı bir biçimde sezgiye dayalı karar verirler.	Gerçek zamanlı olan bilgiye ulaşmaktadır.
Karmaşıklık	İl olarak ne yapacağı ile ilgili kararı verir ve sonrasında buna ilişkin veri toplar	İl olarak verileri toplar, bu verilerin doğruluğunu araştırır, doğruladığı veriyi siteme işler ve son olarak analiz yapar
Kararsızlık	Karşılıklı bir müzakere gerçekleştirir, farklı bakış açılarını meydana getirir ve bunlar için destek toplar.	Duyguları analiz etmekte olup ve bunları farklı yorumları ile temsil eder.

Kaynak: Jarrabi, 2018: 583

2.3.2. Blok Zincir

Blok zincir, merkezi bir otoriteye ihtiyaç duyulmayan bu teknolojiye bir ağ ortamında paylaşılmakta olan tüm verilerin bir ortamda toplanmasını sağlayan teknolojidir. Bu teknoloji kapsamında toplanmakta olan tüm veriler şifrelenmekte olup bu veriler kullanılmak istendiğinde ağda bulunan her üyenin onay vermesi gerekmektedir. Blok zincir tarafından yapılan tüm işlemler kayıt altına alınmakta, kayıt işlemi yapıldıktan sonra değiştirilmesi mümkün değildir. Bu kapsamda yapılan tüm işlemler güvenilirlik taşımakta şeffaf bir şekilde gerçekleştirilmektedir (Risius ve Spohrer, 2017:386). Blok zincirin en önemli avantajları arasında merkeziyete bağlı olmaması ve tüm işlemlerin açık bir şekilde gerçekleşmesini sağlamasıdır.

2.3.3. Akıllı Robotlar

Akıllı robotlar, insanların görevlerini yerine getirebilen teknolojiler olarak ifade edilmektedir. Akıllı robotları kullanarak iş ve süreçlerinde devam ettiren örgütlerde verimlilik artışı gözlemlenmektedir (Aksoy, 2024: 9).

Akıllı robotlar örgütlerin iş ve süreçlerinde fiziki güç gerektirmekte olan işlerde kullanılmaktadır. Yapay zekânın gelişmesi ile bu robotlar insanları taklit edebilmekte ve birbirleriyle etkili bir şekilde çalışabilmektedir (Banger, 2018).

Akıllı robotlar otomotiv sektörü gibi belirli örgütlerin iş süreçlerine önemli katkılar sunmaktadır. Günümüzde yapay zekanın gelişmesi ile bu robotlar savunma sanayisi gibi örgütlerde de etkin bir şekilde kullanılmaktadır.

2.3.4. Büyük Veri

Büyük veri, geleneksel veri işleme yöntemleri ile işlenmesi güç olan, yüksek hacim, hız ve çeşitlilik özelliklerine sahip veri kümeleri olarak ifade edilmektedir. Günümüzde sosyal medya paylaşımları, IoT cihazlarının ürettiği sürekli sensör verileri, çevrimiçi işlem kayıtları ve kurumsal uygulamalardan elde edilen bilgiler gibi birçok farklı kaynaktan sürekli veri akışı gerçekleşmektedir. Bu çeşitlilik, verilerin toplanması ve analiz edilmesi aşamalarında yeni teknolojilerin ve yöntemlerin kullanılmasını zorunlu kılmaktadır. Büyük veri iş dünyasına kapsamlı bir şekilde yansımaları olmaktadır. Özellikle örgütsel yapılar müşteri memnuniyeti artırma ve karı maksimum seviyeye ulaştırmak için büyük veriden faydalanabilmektedirler (Manyika vd., 2011).

2.3.5. Bulut Teknolojileri

Bulut teknolojileri, örgütlerin ihtiyaç duyduğu veriler uzaktan da depolanabilmekte olup istendiği zaman bu verilere erişim sağlamak mümkün olmaktadır. Bulut teknolojileri ile örgütler esneklik kazanmış olup verilere erişim kolaylığı elde etmiş olmaktadır (Aksoy, 2024:9).

2.3.6. E-Ticaret ve Dijital Pazarlama

E ticaret, örgütlerin üretmiş oldukları veya ihtiyaç duydukları mal ve hizmetleri elektronik ortam aracılığıyla alım ve satımını gerçekleştirmesi olarak ifade edilmektedir. Dijital pazarlama ise daha örgütlerin tanıtım, reklam, müşteri ilişkileri ve halkla ilişkiler yönetimi gibi süreçleri kapsamaktadır (Chaffey ve Ellis-Chadwick, 2019).

2.4. Dijital Dönüşümün Örgütler Üzerindeki Etkileri

Dijital dönüşüm, değişimin hızlı ve karmaşık olduğu günümüz koşullarında iş dünyasında örgütlerin varlıklarını devam ettirmeleri ve gelişim sağlamları için hayati önem taşımaktadır. Teknolojik gelişmeler ve internet ağının yaygınlaşması ile müşteri davranışları, pazardaki rekabet koşulları

ve örgütlerin çalışma şekilleri de değişmektedir. Örgütlerin gerçekleşen bu değişime ayak uydurabilmeleri için dijitalleşmeyi örgütsel yapı içinde yaymaları ve dijital dönüşümüne önem vermesi gerekmektedir (Westerman, vd., 2014).

Dijital dönüşümün örgütlerin hem iç hem de dış çevresel faktörleri üzerinde önemli etkileri olmaktadır. Dijital dönüşüm örgütlerin iç yapısı ve çalışma şekillerinde önemli oranda dönüşüm sağlarken, aynı zamanda müşterilerin istek, ihtiyaç ve tüketim alışkanlıklarını da önemli oranda değiştirmektedir. Bu süreç neticesinde örgütler ve müşteriler bütünleşik bir yapı şekline dönüşmekte, ayrıca örgütler radikal bir değişimle yeniden yapılanmaktadır. Dijital teknolojilerin benimsenmesi, modern örgütlerin yapısal ve işlevsel dinamiklerinde köklü dönüşümlere yol açmaktadır. Bu dönüşüm, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda organizasyonel hiyerarşileri de yeniden şekillendirerek örgütlerin daha yenilikçi, esnek ve verimli bir yapıya kavuşmasını sağlamaktadır. Dijitalleşme, operasyonel süreçlerin optimizasyonunun ötesine geçerek, stratejik karar alma mekanizmalarının etkinliğini artırmakta ve bu sayede örgütlerin rekabet avantajını güçlendirmektedir. Özellikle paydaşlar, tedarikçiler ve müşteriler ile kurulan ilişkiler, dijital teknolojilerin sunduğu olanaklar sayesinde daha bütüncül bir yapıya evrilmektedir. Bu bağlamda, dijital entegrasyon tedarik zincirlerinin daha koordineli ve esnek bir işleyişe sahip olmasına katkı sunarken, müşteri taleplerine verilen yanıt süresini de kısaltmaktadır. Ayrıca, dijital platformlar aracılığıyla gerçekleştirilen veri paylaşımı ve iş birliği, iş süreçlerinin şeffaflığını artırmakta ve kurumsal etkinliği önemli ölçüde geliştirmektedir (Solmaz, 2025).

3. Sonuç

Dijitalleşmenin ve dijital dönüşümün hızlı bir şekilde gerçekleştiği günümüzde örgütlerinde bu dönüşüm sürecinden etkileneneceği yadsınamaz bir gerçektir. Bu dönüşüm sürecine hızlı bir şekilde ayak uydurabilen örgütler hem mevcut yapılarını koruyabilmekte hem de gelişim süreçlerini daha sağlıklı bir şekilde gerçekleştirebilmektedir. Bilgi teknolojilerinin artması ile bu teknolojileri etkin bir şekilde kullanan örgütler için rekabet avantajı elde etmektedirler. Ayrıca dijital dönüşüm ile örgütler hem iç hem de dış çevresinde değişimler meydana gelmektedir. Örgütlerin dijital dönüşüm ile iç çevresel faktörlerinde yapısal değişimler gerçekleştirmesi, dış çevresel faktörlerinin de istek ve taleplerinde meydana gelen değişimlere göre yeni bir strateji belirlemesi önem taşımaktadır.

Kaynakça

- Aksoy, C. (2024). İşletmelerin Dijital Dönüşümü ve Dijital Liderlik Yaklaşımı. *Trakya Üniversitesi Kalite ve Strateji Yönetimi Dergisi*, 4(1), 1-29.
- Aktan, C.C. ve Şen H. (1999). Globalleşme, Ekonomik Kriz ve Türkiye, Ankara: *TOSYÖV Yayınları*.
- Antep, Z., ve Türk, A. (2024). Örgütsel Değişim Yönetimi Kavramının Bibliyometrik Analiz Yöntemi ile İncelenmesi. *Akademik Hassasiyetler*, 12(25), 251-267.
- Askarany, D. (2002). An Investigation into the Diffusion of Cost And Management Accounting Innovations. *Yayınlanmamış Doktora Tezi*, Avustralya: University of South Australia.
- Aslanova, I. V., ve Kulichkina, A. I. (2020, May). Digital Maturity: Definition And Model. In 2nd International Scientific and Practical Conference Modern Management Trends and The Digital Economy: From Regional Development to Global Economic Growth. (MTDE 2020), 443-449. *Atlantis Press*.
- Banger, G. (2018). Endüstri 4.0 ve Akıllı İşletme (İkinci baskı). Ankara: *Dorlion Yayınları*.
- Barnard, C. (1994) The Functions of Executive. Cambridge: *Harward University Press*.
- Başaran, İ.E. (1984), Yönetime Giriş. A. Ü. *Eğitim Bilimleri Fakültesi Yayınları* No: 135, Ankara.
- Bayraktar B., (2003), Organizasyonlarda Değişimi Yaratma ve Yönetme Süreçlerinde Liderlerin Rolü, *Türkiye Tekstil Sanayi İşverenleri Sendikası Dergisi*, 285, 40-41.
- Căpuşneanu, S., Mateş, D., Türkeş, M. C., Barbu, C. M., Staraş, A. I., Topor, D. I., Stoenică, L. ve Fülöp, M. T. (2021). The Impact of Force Factors on The Benefits of Digital Transformation In Romania. *Applied Sciences*, 11(5), 2365, 1-21.
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2019). *Digital Marketing* (7th ed.). Pearson.
- Daft, R. L. (2007). *Organization Theory and Design*.
- Dicle Ü. ve Dicle A., (1977), Örgütsel Değişim, *Yönetim Seçme Yazılar*
- Dursun, E. (2007). Örgütsel Değişim ve Değişim Karsısında Bireysel Direnç., *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Kütahya: Dumlupınar Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Efil İ., (2005), İşletme Organizasyonu ve Ekip Çalışması, *Aktüel Yayınları*
- Garvin, D. A. (1993). Building a Learning Organization. *Harvard Business Review*, Vol. 71, No 4, July-August.
- Goodfellow, I., Bengio, Y., & Courville, A. (2016). Deep Learning. *MIT Press*.

- Guo, L. ve Xu, L. (2021). The Effects of Digital Transformation on Firm Performance: Evidence From China's Manufacturing Sector. *Sustainability*, 13(22).
- İraz, R., ve Şimşek, G. (2004). Örgütsel Değişimin Gerçekleştirilmesinde Liderliğin Rolü: Transformasyonel Liderlik İncelemesi. *Sosyal Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 4(7), 99-117.
- İspir, B. (2008). Bilgi Çağında Dijitalleşme Ve Yeni Teknolojiye Uyum: Türkiye Dijital Televizyon Yayıncılığı Örneği. *Yayımlanmamış Doktora Tezi*, Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Eskişehir.
- James C. C., ve Jerry I. P. (1995). Create Your Company's Vision. *Harvard Business Review*, 9-10
- Jarrahi, M. H. (2018). Artificial Intelligence and the Future of Work: Human-AI Symbiosis in Organizational Decision Making. *Business Horizons*, 61(4), 1-15.
- Koçel, T. (2011). İşletme yöneticiliği (13. Baskı). *Beta Yayınları*.
- Koçel, T. (2018). İşletme yöneticiliği (17. Baskı). *Beta Yayınları*.
- Kotarba, M. (2017). Measuring Digitalization–Key Metrics. *Foundations of Management*, 9(1), 123-138.
- Li, F., Nucciarelli, A., Roden, S. ve Graham, G. (2016). How Smart Cities Transform Operations Models: A New Research Agenda for Operations Management in The Digital Economy. *Production Planning ve Control*, 27(6), 514-528.
- Manyika, J. (2017). Technology, Jobs and the Future of Work. McKinsey ve Company Ağ Sitesi. 12.10.2024 <https://www.mckinsey.com/featured-insights/employment-and-growth/technology-jobs-and-the-future-of-work>
- Matt, C., Hess, T., ve Benlian, A. (2015). Digital Transformation Strategies. *Business and Information Systems Engineering*, 57, 339-343.
- Nalbantoğlu, C. B. (2021). Dijital dönüşümün örgüt kültürü üzerine yansımaları. *KMÜ Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, 23(40), 193- 207.
- Özçer, S. (1988). Verimliliğe Etkileri Açısından Sanayi İşletmelerindeki Örgüt Yapıları ve Liderlik Biçimleri. *Milli Produktivite Merkezi Yayınları*.
- Pagani, M. ve Pardo, C. (2017). The Impact of Digital Technology on Relationships In A Business Network. *Industrial Marketing Management*, 67, 185-192.
- Poole, M. S., Van de Ven, A. H., Dooley K. ve Holmes E. M. (2000). Organizational Change and Innovation Processes: Theory and Methods for Research. *Oxford University Press*.
- Risius, M., ve Spohrer, K. (2017). A Blockchain Research Framework: What We (Don't) Know, Where We Go from Here, and How We Will Get There. *Business and Information Systems Engineering*, 59(6), 385-409.

- Robbins, S. P., ve Judge, T. A. (2017). *Organizational Behavior*. Pearson Education.
- Russell, S. J., ve Norvig, P. (2010). *Artificial Intelligence: A Modern Approach* (3rd ed.). Prentice Hall.
- Sabuncuoğlu Z. ve Vergiliel Tüz M., (2005), *Örgütsel Psikoloji*, Alfa Aktüel Bas. Yay. Dağ. Ltd. Şti. Bursa
- Solmaz, H., (2025). Dijital Dönüşümün İşletmelerin Temel Fonksiyonları Üzerindeki Etkilerinin İncelenmesi: TRC2 Bölgesindeki İşletmeler Üzerine Bir Araştırma. *Doktora Tezi*, Diyarbakır, Dicle üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tezcan, M. (1980). Toplumsal Değişmelerin Ülkemiz Eğitime Etkileri. *Eğitim ve Bilim Dergisi*, 5(25), 28-30.
- Tokat B., (1996), *Örgütlerde Değişim ve Değişimin Yönetimi* (6. Basım), Dumlupınar Üniversitesi Yayınları.
- Tokat, B.(1999). *Örgütlerde Değişim ve Değişim Yönetimi*. Myra yayınları.
- Toker, K. (2007). *Örgütsel Değişim ve Çorlu-Çerkezköy Bölgesi'ndeki Tekstil İşletmeleri Üzerinde Bir Uygulama*. *Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi*, Edirne: Trakya Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü.
- Tüz, V. M. (2004). *Değişim ve Kaos Ortamında İşletme Davranışı*, Bursa: Alfa Yayınları.
- Westerman, G., Bonnet, D. and McAfee, A. (2014). The Nine Elements of Digital Transformation. *MIT Sloan Management Review*, 55(3), 1-6.
- Yeloğlu, H. O. (2008). *Örgütlerde Yapısal-Stratejik Konfigürasyonlar: Koşul bağımlılık Kuramı, Konfigürasyon Yaklaşımı Bağlamında Örgüt Yapıları Üzerine Önermeler*. *Eskişehir Osmangazi Üniversitesi İktisadi ve İdari Bilimler Dergisi*, 3(2), 155-170.