

ORGANİZASYONLARIN GELİŞİMİ ve DİJİTAL DÖNÜŞÜMLERİ*

Murat BAYRAKTAR¹

Dr.Öğr.Üyesi

İstanbul Esenyurt Üniversitesi, İşletme ve Yönetim Bilimleri Fakültesi

E-mail: muratbayraktar@esenyurt.edu.tr

ORCID ID: 0000-0003-4028-192X

Öz

Organizasyonlar şu anda küreselleşme trendlerinde ve teknolojilerdeki devrim niteliğindeki değişikliklerde önemli bir artışa tanık olmaktadır. Organizasyonlar hayatta kalmak ve başarılı olmak, rekabet avantajını korumak için ürünleri, hizmetleri ve iş modelleri üzerinde sürekli çalışarak bu değişikliklerle başa çıkmaları gerekmektedir. Günümüzde küresel pazardaki rekabet oldukça şiddetlidir ve organizasyonların farklı müşterilerin gereksinimlerini karşılamak için sürekli olarak uyum sağlamaları ve yenilikçi değişiklikler yapmaları gerekmektedir. Muhtemelen önümüzdeki birkaç on yılda medeniyetin başlangıcından bu yana yaşanandan daha fazla değişiklik yaşayacağımız olasıdır. Dijitalleşme, bireyleri işletmeleri ve bir bütün olarak toplumu etkilemektedir. Özellikle, dijital teknolojilerin hızla yayılması, muazzam bir değişimi harekete geçirmektedir. Bu, şirketler için büyük zorluklar ve aynı zamanda umut vaat eden fırsatlar anlamına gelmektedir. Bununla birlikte, bu tür fırsatların başarılı bir şekilde kullanılması, birçok şirketin uygun şekilde dönüşmesini gerektirir.

Anahtar Kelimeler: Organizasyon, Organizasyonel değişim, Dijital Dönüşüm, Dijital Devrim 4.0

Alan Tanımı: Yönetim ve Organizasyon, İşletme Yönetimi, Organizasyonel Gelişim

* Bu makalede bilimsel araştırma ve yayın etiği ilkelerine uyulmuştur.

¹ **Sorumlu Yazar:** muratbayraktar@esenyurt.edu.tr

Atf (APA): Bayraktar, M. (2024). Organizasyonların Gelişimi ve Dijital Dönüşümleri. Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi. 16 (2): 169-183.

DEVELOPMENT AND DIGITAL TRANSFORMATION OF ORGANIZATIONS

Abstract

Organizations are currently witnessing a significant increase in globalization trends and revolutionary changes in technologies. Organizations need to cope with these changes by constantly working on their products, services and business models in order to survive and be successful and to maintain their competitive advantage. Competition in the global market today is quite fierce and organizations need to constantly adapt and make innovative changes to meet the needs of different customers. It is likely that we will experience more changes in the next few decades than we have experienced since the beginning of civilization. Digitization affects individuals, businesses and society as a whole. In particular, the rapid spread of digital technologies is driving tremendous change. This means great challenges for companies but also promising opportunities. However, successful exploitation of such opportunities requires many companies to transform accordingly.

Key Words: *Organization, Organizational change, Digital Transformation, Digital Revolution 4.0*

JEL Codes: *L16 L10 L22*

I. GİRİŞ

Çok azımız hayatımızın ne kadarının aslında organizasyonlar içerisinde geçtiğini fark ederiz. Organizasyonlardaki deneyimlerimiz kimliğimizi, kendimiz hakkında nasıl hissettiğimizi ve insan olarak değerimizi şekillendirmeye yardımcı olmaktadır (Glass, 1992). Küresel piyasalarda ve ulusal ekonomilerde son dönemde yaşanan radikal değişiklikler dünyanın giderek daha fazla birbirine bağlı hale geldiğini ve ekonomilerin ve endüstrilerin küreselleştiğini göstermektedir (Rothwell vd., 2016: 11-14). Organizasyonlar şu anda küreselleşme trendlerinde ve teknolojilerdeki devrim niteliğindeki değişikliklerde önemli bir artışa tanık olmaktadır. Organizasyonlar hayatta kalmak ve başarılı olmak, rekabet avantajını korumak için ürünleri, hizmetleri ve iş modelleri üzerinde sürekli çalışarak bu değişikliklerle başa çıkmaları gerekmektedir (Baruah & Ward, 2014). Son 30 yılda yaratılan ve tüketilen bilgi, önceki 5.000 yılda üretilenden çok daha fazladır. Bugün, pazara ilk giren bir organizasyon genellikle pazardaki aslan payını ele geçirmektedir ve muhtemelen de elinde tutacaktır (Rothwell vd., 2016: 14). Bilgi işlem çağında 2013 yılından başlayarak, bilgi ve iletişim teknolojisi, organizasyonlara nüfuz ederek dijital ve fiziksel dünyayı hiç olmadığı kadar yakından birleştirmiştir (Cascio & Montealegre, 2016). Ancak bu dönüşümü planlamak ve yönlendirmek, yıllar içinde

organizasyonda karmaşıklık olduğundan zor bir görev olabilmektedir (Niemi & Pekkola, 2020). Bu nedenle, çeşitli sektörlerdeki şirketler dijital dönüşümü stratejik gündemlerinin ilk sırasına koymaya başlamışlardır (Bonnet, 2016).

II. ORGANİZASYONLARIN GELİŞİMİ ve DİJİTAL DÖNÜŞÜMÜ

Mary Parker Follett ya da "Modern Yönetimin Anası", organizasyonun hedeflerine ulaşmak için her seviyeden çalışanın bütünleşmesi gerektiğini düşünmüştür (Caramela, 2018). 1938'de uzun yıllar ABD'de New Jersey Bell Telephone şirketinin başkanı olan Chester Barnard, kapsamlı bir organizasyon teorisi ve sosyoloji bilgisini birleştiren "The Functions of the Executive" kitabını yayınlamıştır. Geleneksel yönetimi ve davranış bilimlerini etkili bir şekilde bütünleştiren C. Barnard'ın çalışması, yöneticiler üzerinde büyük bir etki yaratmıştır. C. Barnard organizasyonu "iki veya daha fazla kişinin bilinçli olarak koordine edilmiş faaliyetleri ve güçleri sistemi" olarak tanımlamıştır (Barnard, 1938: 73).

Yıllar içinde organizasyon gelişimi birçok araştırmacı tarafından tanımlanmıştır ve her tanımın farklı bir vurgusu vardır. Birkaç tanım organizasyon gelişimi kronolojik olarak şu şekilde sunulmuştur:

- Örgüt gelişimi, "davranış bilimi bilgisini kullanarak örgütün süreçlerine planlı müdahaleler yoluyla örgütün etkinliğini ve sağlığını artırmak için planlanmış örgüt çapında ve tepeden yönetilen bir çabadır" (Beckhard, 1969: 9).
- Organizasyon gelişimi, "organizasyon etkinliğine yol açan stratejilerin, yapıların ve süreçlerin planlı gelişimine, iyileştirilmesine ve güçlendirilmesine davranış bilimi bilgisinin sistem çapında uygulanması ve aktarılmasıdır" (Cummings ve Worley, 2015: 2). Dijital dönüşüm, analogdan dijital çağa geçiş süreci olarak anlaşılabilir (Roth, 2019). Castells (2009), dijitalleşmeyi bilgi ve iletişim teknolojilerinin hayatın her alanında artan kullanımı olarak tanımladığından bu yana teknolojilerin firmalar üzerindeki etkisine ayrılan akademik ilgi büyük ölçüde artmıştır.

Dijitalleşme (buhar motoru ve mekanizasyon, elektrik ve seri üretim, bilgisayarlaşma ve otomasyondan sonra) dördüncü sanayi devrimi olarak görülmeye başlanmıştır (Schwab, 2017). Dijital dönüşüm konusunun araştırılması, birçok akademik disiplinde giderek daha hızlı bir şekilde görülmektedir (Jedynak, vd., 2021). Dönüşüm kelimesi statik bir durumdan geçmek, trans kelimesi ise aşmak veya üstüne çıkmak anlamına gelmektedir. Bir organizasyon dönüştüğünde, "öncelikle hem grupların hem de bireylerin performansı ile aracılık edilen organizasyonun performansı" olan bir dönüşüm sürecinden geçmektedir (Palmer

vd., 2009: 128). Dönüşüm, bir organizasyonda dinamik değişimi beraberinde getirir. Dolayısıyla, organizasyon gelişimi ile dönüşüm arasında bir bağlantı vardır. (Rothwell vd., 2016: 13).

Uygulanabilir organizasyon dönüşümü sürekli olarak organizasyon gelişimini gerektirir. Dönüşümün bileşenleri; değerler, eleştirel düşünme becerileri ve yeniliktir. Değerler, kurum personelinin anlayış ve eylem için sahip olduğu derinlemesine kökleşmiş varsayımlar, genellemeler ve zihinsel modellerin temelini oluşturdukları için organizasyon dönüşümünde esastır (Schalock & Verdugo, 2012). Organizasyonel dönüşüm, organizasyon personelinin farklı düşünmesini ve dönüşüm stratejilerini nasıl geliştirip uygulayacakları konusunda daha yenilikçi olmalarını gerektirir. Bu tür yenilikçi düşünce, yaratıcılığı teşvik etmeyi ve esneklik göstermeyi içerir (Schalock vd., 2017: 54). Esneklik, bireysel süreçler ve etkileşimsel süreçler ile eylemler düzeyinde kurumsal dönüşümü etkiler (Sushil, 2016). Çevredeki hızlı değişim, bir organizasyon içinde dönüşümle sonuçlanan harici bir güçtür. Temel olarak dönüşümün temel amacı organizasyon yapısını daha esnek ve rekabet edebilecek küçük bir yapısal seviye ve daha az sayıda yönetici ve çalışan ile değiştirmektir (Darsono, 2002).

Organizasyon dönüşümü, bir organizasyonun iş stratejisini desteklemek için farklı şekilde çalışmasını sağlar. Dijital ve gelişen teknolojiler, değişen piyasa koşulları ve düzenleyici baskılar, iş dönüşümünü yönlendiren ortak dış güçlerdir (Deloitte, 2019). Kendilerini bir ekosistem içinde gören kuruluşlar, günümüzün iş ortamında daha iyi rekabet etmektedir. Üstel bir değişim çağında, geleneksel organizasyon modelleri bu değişime ayak uyduramaz. Statik organizasyon şemaları geçmişin bir eseri haline gelmektedir (Deloitte, 2018).

Gittikçe daha karmaşık ve dinamik bir iş ortamında, kuruluşlar sürekli olarak operasyonlarını değiştirmek ve uyarlamak için çabalamaktadırlar (Burnes, 2011). Değişimi yönetmek karmaşık bir süreç ve riskli bir çabadır (Jacobs vd., 2013). Bu nedenle, birçok şirket organizasyonel değişim projeleri ile mücadele etmekte ve beklenen sonuçları gerçekleştirememektedir (Rick, 2012). Başarı faktörlerini anlamak, yöneticilerin organizasyonlarında değişim girişimlerini etkili bir şekilde uygulamalarına yardımcı olabilir. Birkaç bilimsel çalışma, çoğu organizasyonel değişim girişiminin, %60-70 arasında başarısız olduğunu vurgulamıştır (Errida & Lotfi, 2021). Değişimin adımları hızlanmıştır, dünya hızla dijital çağa girmektedir ve kuruluşlar buna ayak uydurmak için mücadele etmektedir. Değişim yıkıcıdır. Hareketsiz kalmanın ve yavaş benimsemenin maliyeti çok maliyetli olabilir ve bir kuruluşun değişime uyum sağlama yeteneği, onun en büyük rekabet avantajıdır (Deloitte, 2021). Çok yönlü dönüşümsel değişimin uygun şekilde kapsanması,

kaynak sağlanması ve en önemlisi entegre edilmesi gerekir. Her girişim diğer tüm girişimlerle bağlantılı olmalıdır. Dönüşümsel değişim, işin ne kadar zor olacağına dürüstçe kabul edilmesiyle başlar (Carucci, 2021). İnsanlar açısından herkese uyan tek boyutlu dijitalleştirme yaklaşımları işe yaramamaktadır. Dönüşüm önlemlerinin, organizasyonun farklı alanlarının kullanımındaki karmaşıklığına göre dikkatlice ayarlanması gerekir (Mueller & Lauterbach, 2021).

Teknoloji hızla ilerledikçe günümüz organizasyonları büyük değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır (Colbert vd., 2016). Bu teknolojik değişimler özellikle işin tasarımını etkilemektedir (Barley, 2015) ayrıca düzenli ekip çalışmasının yerini giderek daha fazla sanal ekip çalışması almaktadır (Gilson, vd., 2015). Bilgi teknolojisi ve mobil cihazlar çalışanlara her türlü bilgiye anında erişme fırsatı vermektedir (Oldham & Da Silva, 2015) ve anlık mesajlaşma servisleri ile sosyal ağlar tüm organizasyon seviyelerindeki liderlerle doğrudan iletişime izin vermektedir (Pfeffer, 2013) ve son olarak liderlerin güç ve etki düzeyleri önemli ölçüde değişmektedir. Teknolojik gelişmeler daha fazla bilgiye dayalı organizasyonlara katkıda buldukça (Sinha & Van de Ven, 2005) ve özellikle rutin işler otomatik hale geldikçe (Autor vd., 2006) vasıflı çalışanlar daha önemli hale gelmektedir (Brynjolfsson & Hitt, 2000). Argenti vd., (2021) dönüşümü, bir kuruluşun iş yapma biçiminde ekonomik veya sosyal etkiyle sonuçlanan temel bir değişim olarak tanımlamaktadır. Günümüzde şirket yöneticilerinin karar vermeleri kendi deneyimleri ve sezgileri yerine büyük verilerin akıllı analizine (Van Knippenberg, vd., 2015) dayanmaktadır (McAfee & Brynjolfsson, 2012).

Bir organizasyonel değişim girişimini başarılı bir şekilde uygulamak için organizasyon üyelerinin gerçek düşünce ve davranış modellerinde bir değişim gereklidir. Bunun nedeni, örgütsel değişimin öncelikle bireylerin uyarlanabilir davranışlarıyla başarılmasıdır (Ford & Greer, 2005). Bazı çalışanlar organizasyonlarında değişimi hoş karşılar ve değişim sürecini destekleyici davranışlar sergilerken, diğerleri şüphecidir ve süreci desteklemeyi reddeder (Kim vd., 2001). Teknolojiler ev ve iş arasındaki tarihi sınırların bulanıklaşmasını hızlandırdığı için dijital bir işgücüne liderlik etmek de giderek daha da zorlaşmaktadır. Hem güçlü bir amacı hem de dijital gelişime güçlü bir bağlılığı olmayan kuruluşlar, hayal kırıklığına uğramış ve yetersiz donanımlı liderler ve çalışanlarla karşı karşıya kalma riskiyle karşı karşıyadır (Schrage vd., 2021).

Günümüzün bilgi tabanlı dijital ekonomisinde yıkıcı teknolojilerin hızla keşfedilmesi ve tanıtılmasıyla inovasyon hızı hızlanmaktadır. Dijital Dönüşüm güncel, gelişen bir alandır ve hemen hemen tüm iş sektörlerine meydan okumaktadır (Majdalawieh, 2019). Gelecekteki bilimsel çalışmalar, özellikle,

dijital dönüşümün döngüsel ekonomiyi nasıl destekleyebileceğine ve endüstri teknolojisi kullanıcılarının ve tüketici kamuoyunun bu tür girişimleri nasıl takip edebileceğine ilişkin araştırmalar çok faydalı olacaktır (Jones & Wynn, 2021: 11).

III. DİJİTAL DÖNÜŞÜM ÖRNEKLERİ

2009'da hisse senedi fiyatı yarıya indikten sonra tanınmış kahve şirketi Starbucks, değişim zamanının geldiğini anlamış ve Starbucks Dijital Sorumlusu olarak Adam Brotman'ı işe almıştır. A. Brotman önce işe Starbucks mağazalarında ücretsiz Wi-Fi ve ücretsiz dijital içerik sunarak başlamıştır. Ayrıca mağazalarına mobil ödeme işlemlerini de ekleyerek haftada üç milyon mobil ödeme gerçekleştirmiştir. Starbucks, müşteri ilişkilerini, operasyonlarını ve performansını artıran iş modelini yenilemek için sosyal medya veya mobil gibi yeni teknolojileri kullanmıştır (Fitzgerald vd, 2014). Sektöründe lider olmak için süreç otomasyonu içinde çekirdek teknolojinin art arda dijitalleştirilmesinden geçen ABB şirketi de örnek verilebilir (Sandberg vd, 2019). Nokia ve cep telefonu endüstrisinin evrimi dijitalin değeri, üretim süreçlerini, rekabet dinamiklerini ve pazarın ilişkisel gücünü nasıl yeniden tanımlayabileceğinin bir örneğidir. Nokia geçmişte cep telefonu pazarında tartışmasız pazar lideridir. Ancak geleneksel ürün stratejisine odaklanarak ve değer yaratma süreçlerini dış firmalara açmayarak Apple ve Google gibi yeni girenlerin rekabetine ayak uyduramamıştır (Cennamo, vd., 2020). Dijitalleşme hem dijital hem de fiziksel dünyada yerleşik iş kurallarını bozmaktadır (Gimpel & Röglinger, 2015).

Giderek artan sayıda şirket, dijital dönüşümlerini desteklemek için Dijital Baş Sorumlu (CDO) pozisyonları kurarken, CDO'ların kuruluşlarında dijital dönüşüm faaliyetlerini nasıl sürdürebilecekleri konusunda çok az araştırma yapılmıştır (Singh vd., 2020). Bilinen ilk CDO, 2005 yılında MTV Networks tarafından işe alınmıştır. O zamandan beri, CDO'ların sayısı her yıl yaklaşık iki katına çıkmıştır ve 2015 sonunda 2.000'e ulaşacağı tahmin edilmektedir. CDO işlevi, son yıllarda en hızlı büyüyen C-seviye pozisyonlarından biri olmuştur (Mathison, 2014). Kuruluşların karmaşıklıkla başa çıkmak, yeni ve ortaya çıkan sorunlara uyum sağlamak için tasarlanması gerekir (Ethiraj & Levinthal, 2004; Galbraith, 1974), örneğin işletmelerini dijital olarak dönüştürme ihtiyacı gibi. Giderek dinamik hale gelen ortamlarda, şirketlerin stratejilerini yeni endüstri koşullarına uyarlamaları gerekmektedir (Klarner & Raisch, 2012). Dijitalleşme, bir yandan firmanın iç verimliliğini artırmak, diğer yandan değişim yoluyla müşteriler için değer katarak firmayı büyütmek için analogdan dijital formatlara artan veri üretimi, analizi ve kullanımı şeklinde görülebilir. İmalat firmaları genellikle "dijital ikizler" veya yerleşik bir tüm üretim sürecini yansıtan modeller çalıştırırlar. Dünyanın en büyük

rulman üreticisi olan SKF dijital fabrikalara sahiptir. Scania şirketinin deneyimine benzer şekilde SKF üretim planlamasını iyileştirmiştir çünkü üretim süreci artık kesintiye ve hatalara neden olmadan değiştirilebilmektedir (Björkdahl, 2020). Ikea gibi firmaların çoğu biraz temel çevrimiçi alışveriş hizmetlerine sahipken, Amazon ve Alibaba şirketleri kapsamlı dijital analitik kullanımıyla satış büyümesi ve pazar payında bu firmaları geçmeyi başarmıştır. Küresel çimento üretim devi Cemex, çimento tedariki ve silo yönetimi ile ilgili idari ve çalışanların denetleme görevlerinin çoğunu ortadan kaldırmıştır. Bunun yerine, tüketimi izlemek için müşterilerin silolarındaki sensörleri kullanan dijital bir sistem olan Smart Silo'yu geliştirmiştir. Yeni sistem, envanter seviyelerini gerçek zamanlı olarak izlemektedir. Cemex'teki uzman personel daha sonra bir talep modelini tahmin etmek ve müşterilere kesintisiz malzeme tedariki sağlamak için bu bilgiyi analiz etmektedir. Bu durumda, dijital dönüşüm, bazı geleneksel faaliyetleri ortadan kaldırmış, ancak çıktı sağlamak için ihtiyaç duyulan yeni görevlere olan talebi tetiklemiştir. Nike gibi birçok spor giyim üreticisi, ürünlerini uyumlu spor uygulamaları ve cihazlarıyla birleştirmiştir. Sağlık cihazları üreten şirketler de ürünlerini, tüketicilerin sağlık durumunu ölçebilen ve bunu doktorlara veya aile üyelerine iletebilen uygulamalar ve akıllı sensörlerle birleştirmiştir. Pfizer gibi ilaç şirketleri, doktorlara klinik verileri ve kritik hastalık semptom bilgilerini gerçek zamanlı olarak sağlamak için mobil cihazları piyasaya sürmeyi planlamaktadır. Bu nedenle, dijital dönüşümün yeni kombinasyonları mümkün kılarak değer yaratmayı kolaylaştırdığı görülmektedir (Kretschmer & Khashabi, 2020). Netflix şirketi posta yoluyla çevrimiçi bir dijital video disk (DVD) satış ve kiralama mağazasıdır. Bununla birlikte, veri bağlantı hızındaki artışın ve düşük maliyetlerinin yanı sıra isteğe bağlı video hizmet etkinliği ve verimliliğindeki gelişmelerin bir sonucu olarak Netflix, dünya çapında bir video akış hizmeti sunarak rekabet stratejisini dijital olarak dönüştürmüştür, film tüketimine ilişkin verilerden yararlanmış ve eğlence sektöründeki ana eğilimleri anlayabilir hale gelmektedir (Tece, 2018).

Teknoloji hızla ilerledikçe, günümüz organizasyonları büyük değişikliklerle karşı karşıya kalmaktadır (Colbert vd., 2016). Dijital dönüşüm ve bunun sonucunda ortaya çıkan iş modeli inovasyonu, tüketicilerin beklentilerini ve davranışlarını temelden değiştirerek geleneksel firmalar üzerinde muazzam bir baskı yaratarak ve çok sayıda pazarı alt üst etmiştir. (Verhoef vd., 2019).

E-ticaret küresel satışları 2017'de 2,3 trilyon dolardır ve e-perakende gelirlerinin 2021'de 4,88 trilyon dolara çıkması beklenmektedir (Statista, 2019). Tüketici davranışı, dijital devrime bir yanıt olarak değişmektedir. Pazar rakamları, tüketicilerin satın alma işlemlerini çevrimiçi mağazalara kaydırıldığını ve dijital

temas noktalarının hem çevrimiçi hem de çevrimdışı satışları etkileyen müşteri yolculuğunda önemli bir role sahip olduğunu göstermektedir (Kannan & Li, 2017).

Yapay zekâ ve derin öğrenme yöntemlerinin kombinasyonunun, hastaları acil serviste önceden taramada ve pnömotoraks olasılığı yüksek vakaları tespit etmede çok etkili olduğu kanıtlanmıştır. Bu, acil servis personeli arasındaki bir döngüyü ortadan kaldırarak karşılıklı bağımlılıktan ziyade sıralı bir bağımlılıkla sonuçlanmaktadır (Hansen, 2018).

Dijital teknolojiler, diğer firmalarla işbirliği yapmak için yeni yollar sunabilir. Dönüşümün etkisi firma sınırlarının ötesine geçerek firmaların faaliyetleri ve ürünleri arasındaki tamamlayıcılık düzeyini etkilemektedir. Değer yaratma mantığını değiştirmenin yanı sıra bu ekosistemi oluşturan firmalar kümesi arasında artan ara bağlantı ve karşılıklı bağımlılığa yol açabilir. Ekosistemdeki firmalar daha fazla karşılıklı bağımlılıkla bağlıken dijital aynı zamanda üye firmalara daha fazla esneklik özerklik ve hareket özgürlüğü sağlamaktadır. Firmalar ve kuruluşlar dijital dönüşümü farklı şekillerde kullanırlar. Bazıları bunu inovasyonun dahili organizasyon sürecini iyileştirmek ve daha verimli ve etkili bir şekilde yürütmek için kullanır (GE, IBM). Diğerleri, tüketiciler, ürün tedarikçileri ve rakipleri (BMW, CFA ve Tesla) dahil olmak üzere diğer firmalarla bağlantı kurma ve onlarla işbirliği yapma için kullanır. Diğerleri bunun yerine çok taraflı platformlar oluşturmak için dijital dönüşümden yararlanır ve rekabet kurallarını değiştirerek (Airbnb, Uber veya Amazon) tüm sektörlerdeki rollerini ve etkilerini yeniden şekillendirir (Cennamo, vd., (2020).

Dijital teknolojilerin hızlı büyümesi ve cihazların ve uygulamaların her gün topladığı olağanüstü miktarda veri, şirketleri yarattıkları ve uygun değer elde ettikleri iş mimarisini radikal bir şekilde dönüştürmeye giderek daha fazla yönlendirmektedir. Ancak, strateji oluşturma ve strateji uygulaması arasındaki kopukluk nedeniyle şirketler dijital dönüşümden değer elde edemeyebilirler (Correani, vd.,2020). Bunun en belirgin örneği ABD'li GE (General Electric) şirkettir. Son yıllarda, GE'nin üst yönetimi firmayı dijital olarak dönüştürmeyi planlamıştır. Ancak, mevcut rekabet ortamında uygun bir stratejik seçim olarak görülmesine rağmen GE bu stratejiyi GE'nin dijital stratejisini desteklemek için oluşturulan yazılım operasyon tesisinde 100'den fazla çalışanı işten çıkarmak zorunda bırakacak şekilde uygulayamamıştır (Colvin, 2018).

IV. SONUÇ

Dijital Dönüşüm, ICT endüstrisini değiştirmektedir ve şirketler yarışta kalabilmek için hızlı hareket etmeleri gerekmektedir. Bu dönüşüm girişimlerinin çoğu başarısız

olmakta veya yavaş ilerlemektedir (Gupta, 2018). 2017 yılı IDC anketinden elde edilen veriler, Dijital Dönüşüm yatırımlarının 2017'den 2020'ye kadar her yıl yaklaşık %27 artacağını ve 2020 yılına kadar 6,3 trilyon dolara ulaşacağını tahmin ettiğini ortaya koymaktadır (Tomić, 2017). Dijitalleşmeyi şirketler değişen yoğunluk ve hızlarda yaşamaktadır (Solis, 2017), bazı şirketler başlangıç bazıları ise biraz daha uzak aşamadır (Westerman, vd., 2011). Dijitalleşme bireyleri, işletmeleri ve bir bütün olarak toplumu etkilemektedir. Dijital ekonomi etrafında yapılandırılmamış veya bu ekonomide faaliyet göstermeyen ve dolayısıyla yerel dijital yapılara sahip olmayan, ancak gelecekleri başarılı dijital dönüşüme bağlı olan köklü şirketleri ilgilendirmektedir (Gimpel & Röglinger, 2015). Organizasyonel değişim, etkili ve verimli bir şekilde yönetilebilmesi için iyi bir liderlik tarafından yönlendirilmelidir. (Zainol et al., 2021). Liderler dönüşümü misyonlarının özü olarak görmeli ve çalışanlara ve topluluklara söz vermelidir. Dönüşüm, son derece insan merkezli bir görevdir ve insanlar tarafından ve insanlar aracılığıyla, önce insan bakış açısıyla yapılmalı ve katılım yoluyla sürdürülmelidir. Bu sadece teknolojiyi artırma ve yeni süreçleri uygulama eylemi değildir; bu, şimdiki ve gelecekteki değişimden etkilenen herkes için bir çağrıdır.

YAZARIN BEYANI

Katkı Oranı Beyanı: Yazar çalışmaya tek başına katkı sağlamıştır.

Destek ve Teşekkür Beyanı: Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.

Çatışma Beyanı: Çalışmada herhangi bir potansiyel çıkar çatışması söz konusu değildir.

KAYNAKÇA

Argenti, P. A., Berman, J., Calsbeek, R. & Whitehouse, A. (2021). The Secret Behind Successful Corporate Transformations. HBR. <https://hbr.org/2021/09/the-secret-behind-successful-corporate-transformations> [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Autor, D. H., Katz, H. L., & Kearney, M. S. "The polarization of the U.S. labor market". American Economic Review, 95, 2021,189-194.

Barley, S. R. "Why the internet makes buying a car less loathsome: How technologies change role relations". Academy of Management Discoveries, 1, 2015, 5-35.

Barnard, C.I. The functions of the executive. Harvard University Press: Cambridge, MA, 1938.

Beckhard, R. Organization Development: Strategies and Models. Reading, MA: Addison-Wesley, 1969.

Bonnet, D. (2016). A Portfolio Strategy to Execute Your Digital Transformation. Capgemini Consulting. www.capgemini-consulting.com. [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Burnes, B. “Introduction: why does change fail, and what can we do about it?” J Change Manag, 2011; 11: 445–450.

Björkdahl, J. “Strategies for Digitalization in Manufacturing Firms”. California Management Review, 2020, 62(4), 17–36. doi:10.1177/0008125620920349

Brynjolfsson, E., & Hitt, L. “Beyond computation: Information technology, organizational transformation and business performance”. Journal of Economic Perspectives, 2000, 14, 23-48.

Caramela, S. (2018). The Management Theory of Mary Parker Follett. <https://www.business.com/articles/management-theory-of-mary-parker-follett/> [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Carucci, R. (2021). How Leaders Get in the Way of Organizational Change. HBR. <https://hbr.org/2021/04/how-leaders-get-in-the-way-of-organizational-change> [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Cascio, W. F., & Montealegre, R. “How technology is changing work and organizations”. Annual Review of Organizational Psychology and Organizational Behavior, 2016, 3, 349-375.

Castells, M. The Rise of the Network Society, 2nd Edition, with a New Preface, 2009, doi: 10.1002/ 9781444319514.

Cennamo, C., Dagnino, G. B., Di Minin, A. & Lanzolla, G. “Managing Digital Transformation: Scope of Transformation and Modalities of Value Co-Generation and Delivery”. California Management Review, 2020, 62(4), 5–16. doi:10.1177/0008125620942136.

Chandler, A. D. Strategic Corporate Social Responsibility; SAGE Publication: Thousand Oaks, CA, USA, 2017.

Colbert, A., Yee, N. & George, G. “The digital workforce and the workplace of the Future”. Academy of Management Journal, 2016, 59, 731-739.

Collis, D. & Rukstad, M. “Can you say what your strategy is?”. *Harvard Business Review*, April 2008, pp. 63-73.

Cummings, T. G. & Worley, C. G. *Organization Development and Change*. 10th ed. Cincinnati, OH: South-Western College Publishing, 2015.

Colvin, G. (2018). What the Hell Happened at GE? *Fortune*, 177/6 (2018), <http://fortune.com/longform/ge-decline-what-the-hell-happened>. [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Correani, A., De Massis, A., Frattini, F., Petruzzelli, A. M. & Natalicchio, A. “Implementing a Digital Strategy: Learning from the Experience of Three Digital Transformation Projects”. *California Management Review*, 2020, 000812562093486. doi:10.1177/0008125620934864

Darsono, L. I. “Transformasi Organisasional dan MSDM”. *Hambatan dan Implikasinya pada Rekrutmen dan Seleksi*, 2002, 77–90.

Deloitte. (2018). The Adaptable Organization. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/articles/the-adaptable-organization.html> [İndirme Tarihi: 20.10.2021]

Deloitte. (2019). Organization Transformation. <https://www2.deloitte.com/global/en/pages/human-capital/solutions/organization-transformation.html> [İndirme Tarihi: 20.10.2021]

Deloitte. (2021). Organizational Change Management and Transformation. <https://www2.deloitte.com/ru/en/pages/human-capital/solutions/organization-transformation-talent.html> [İndirme Tarihi: 21.10.2021]

Errida, A. & Lotfi, B. “The determinants of organizational change management success: Literature review and case study”. *International Journal of Engineering Business Management*, 2021, 13, 184797902110162. doi:10.1177/18479790211016273.

Ethiraj, S. K. & Levinthal, D. “Bounded Rationality and the Search for Organizational Architecture: An Evolutionary Perspective on the Design of Organizations and Their Evolvability”. *Administrative Science Quarterly*, 2004,49(3), 404–437. <https://doi.org/10.2307/4131441>

Fitzgerald, M., Kruschwitz, N., Bonnet, D. & Welch, M. “Embracing Digital Technology: A New Strategic Imperative”. MIT Sloan Management Review, 2013, Research Report.

Ford, M.W. & Greer, B.M. “Implementing planned change: an empirical comparison of theoretical perspectives”. *Am. J. Bus* 2005; 20: 59-69.

Galbraith, J. R. “Organization Design: An Information Processing View”. *INFORMS Journal on Applied Analytics*, 1974, 4 (3) 28-36.
<https://doi.org/10.1287/inte.4.3.28>

Gimpel, H. & Röglinger, M. “Digital Transformation: Changes and Chances – Insights based on an Empirical Study”. Project Group Business and Information Systems Engineering (BISE) of the Fraunhofer Institute for Applied Information Technology FIT, Augsburg/Bayreuth, 2015.

Gilson, L. L., Maynard, M. T., Young, N. C. J., Vartiainen, M. & Hakonen, M. “Virtual teams research: 10 years, 10 themes, and 10 opportunities”. *Journal of Management*, 2015, 41, 1313-1337.

Glass, J. F. “Understanding Organizations and The Workplace”. Working Paper Series No. 227, Draft: November 1991. University of California, Los Angeles--Institute for Research on Labor and Employment. University of California, Berkeley, 1992.

Gupta, S. Organizational Barriers to Digital Transformation. Master of Science Thesis INDEK TRITA-ITM-EX 2018:359. KTH Industrial Engineering and Management. Industrial Management. SE-100 44 STOCKHOLM, 2018.

Hansen, T. (2018). Paging Dr. Algorithm: AI Comes to Rescue. <https://blogs.nvidia.com/blog/2018/02/26/ai-radiology-machine-learning-global-impact-awards/> [İndirme Tarihi: 19.10.2021]

Jacobs G, van Witteloostuijn A. & Christe-Zeyse J. “A theoretical framework of organizational change”. *J Org Change Manag* 2013; 26: 772–792

Jedynak, M., Czakon, W., Kuźniarska, A. & Mania, K. “Digital transformation of organizations: what do we know and where to go next”, *Journal of Organizational Change Management*, 2021, Vol. 34 No. 3, pp. 629-652.
<https://doi.org/10.1108/JOCM-10-2020-0336>.

Jones, P. & Wynn, M. “The Leading Digital Technology Companies and Their Approach to Sustainable Development”. *Sustainability*, 2021, 13, 6612.

Kannan, P. K. & Li, H. A. “Digital marketing: A framework, review and research agenda”. *Ijrm*, 2016, doi: 10.1016/j.ijresmar.2016.11.006.

Kim, T.G., Hornung, S. & Rousseau, D.M. "Change-supportive employee behavior: Antecedents and the moderating role of time". *JOM*, 2001, 37:1664-93.

Klarner, P. & Raisch, S. “Move to the Beat—Rhythms of Change and Firm Performance”. *Academy of Management Journal*, 2012, Vol. 56, No. 1.

Kretschmer, T. & Khashabi, “Digital Transformation and Organization Design: An Integrated Approach”. *California Management Review*, 2020, 000812562094029. doi:10.1177/0008125620940296.

Majdalawieh, M. “Advancing Digital Transformation: Integrated Digital Transformation Framework for a Successful Deployment”. *Proceedings of the International Conference on Industrial Engineering and Operations Management*, 2019, Toronto, Canada, October 23-25.

Mathison, D. (2013). *CDO Talent Map 2013*. Chief Digital Officer Club. <https://cdoclub.com/cdo-talent-map-answers-the-question-who-are-the-chief-digital-officers/> [İndirme Tarihi: 10.10.2021]

McAfee, A. & Brynjolfsson, E. “Big data: The management revolution”. *Harvard Business Review*, 2012, 90, 60-68.

Mueller, B. & Lauterbach, J. (2021). *How to Speed Up Your Digital Transformation*. <https://hbr.org/2021/08/how-to-speed-up-your-digital-transformation>. [İndirme Tarihi: 22.10.2021]

Niemi, E. & Pekkola, S. “The Benefits of Enterprise Architecture in Organizational Transformation”. *Bus Inf Syst Eng*, 2020, 62, 585–597. <https://doi.org/10.1007/s12599-019-00605-3>

Oldham, G. R. & Da Silva, N. “The impact of digital technology on the generation and implementation of creative ideas in the workplace”. *Computers in Human Behavior*, 2015, 42, 5-11.

Palmer, I. Dunford, R. & Akin, G. *Managing Organizational Change: A Multiple Perspectives Approach*. 2nd ed. San Francisco: McGraw-Hill, 2009.

Pfeffer, J. “You’re still the same: Why theories of power hold over time and across contexts”. *The Academy of Management Perspectives*, 2013, 27, 269-280.

Porter, M. E. “Towards a Dynamic Theory of Strategy”. *Strategic Management Journal*, 1991, 12, 95-117.

Rick, T. (2012). *Companies are struggling with change management*. <https://www.tobenrick.eu/blog/change-management/companies-are-struggling-with-change-management>

Roth, S. Digital transformation of social theory. A research update”, *Technological Forecasting and Social Change*, 2019, Vol. 146, January, pp. 88-93.

Rothwell, W.J., Stavros, J. & Sullivan, R. “Organization Development, Transformation, and Change”. 10.1002/9781119176626.ch1. In book: *Practicing Organization Development: Leading Transformation and Change* (pp.11-25). Edition: Fourth Chapter: Chapter 1. Publisher: John Wiley and Sons Editors: William J. Rothwell, Jacqueline Stavros, Roland Sullivan, 2016.

Sandberg, J., Holmström, J., & Lyytinen, K. “Digital transformation of ABB through platforms: the emergence of hybrid architecture in process automation”. In *Digitalization Cases*, 2019, ss. 273-291. Springer, Cham.

Schalock, R., Verdugo, M. A. & Loon, J. “Understanding Organization Transformation in Evaluation and Program Planning”. *Evaluation and Program Planning*, 2018, Volume 67, 2018, Pages 53-60, ISSN 0149-7189,

Schalock, R. L. & Verdugo, M. A. 2012. *A Leadership Guide for Today's Disabilities Organizations: Overcoming Challenges and Making Change Happen*. Baltimore, MD: Brookes Publishing Company, 2012.

Schrage, M., Pring, B., Kiron, D. & Dickerson, D. (2021). *Leadership’s Digital Transformation: Leading Purposefully in an Era of Context Collapse*, MIT Sloan Management Review and Cognizant, January 2021. <https://sloanreview.mit.edu/projects/leaderships-digital-transformation/> [İndirme Tarihi: 13.10.2021]

Schwab, K. *The Fourth Industrial Revolution*. New York, NY: Crown Business, 2017.

Singh, A., Klarner, P. & Hess, T. “How do chief digital officers pursue digital transformation activities? The role of organization design parameters”, *Long Range Planning*, 2020, Volume 53, Issue 3, 101890,ISSN 0024-6301,<https://doi.org/10.1016/j.lrp.2019.07.001>.

Sinha, K. K. & Van de Ven, A. H. “Designing work within and between organizations”. *Organization Science*, 2005, 16, 389-408.

Solis, B. (2017). *The Digital Change Agent’s Manifesto*, (December), pp. 1–29.

<https://marketing.prophet.com/acton/media/33865/he-digital-change-agents-manifesto--altimeter> [İndirme Tarihi: 13.10.2021]

Statista (2019). Retail e-commerce sales worldwide from 2014 to 2021 (in billion U.S. dollars), <https://www.statista.com/statistics/379046/worldwideretail-e-commerce-sales> [İndirme Tarihi: 04.10.2021]

Sushil, K. T. “Managing Flexibility: Developing a Framework of Flexibility Maturity Model”. In: Sushil, Bhal K., Singh S. (eds) *Managing Flexibility. Flexible Systems Management*. Springer: New Delhi, 2016, https://doi.org/10.1007/978-81-322-2380-1_1

Teece, D. J. “Business models and dynamic capabilities”. *Long Range Planning*, 2018, 51(1), 40–49. doi:10.1016/j.lrp.2017.06.007.

Tomić, D. (2017). IDC Reveals Worldwide Digital Transformation Predictions *ICTbusiness.biz*. <http://www.ictbusiness.biz/analysis/idc-reveals-worldwide-digital-transformation-predictions> [İndirme Tarihi: 01.10.2021]

Westerman, G, Calmėjane, C, Bonnet, D, Ferraris, P. & McAfee, A . “DIGITAL TRANSFORMATION: A ROADMAP FOR BILLION-DOLLAR ORGANIZATIONS”, Research report, enter For Digital Business, MIT Sloan School of Management; CapGemini Consulting, MIT Sloan Management Review, 2011, Cambridge, MA.

Van Knippenberg, D., Dahlander, L., Haas, M. R. & George, G. “Information, attention, and decision making”. *Academy of Management Journal*, 2015, 58, 649-657.

Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Qi Dong, J., Fabian, N. & Haenlein, M. “Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda”. *Journal of Business Research*, 2019, doi:10.1016/j.jbusres.2019.09.022.

Zainol, N. U., Kowang, T. O., Hee, O. C., Fei, G. C. & Kadir, B. Bin. “Managing Organizational Change through Effective Leadership: A review from Literature”. *International Journal of Academic Research in Business and Social Sciences*, 2020, 11(1), 1–10.