

Dijital Çağda Kurumsal Yönetim ve Örgütsel Çeviklik Etkileşimi: Kavramsal Bir Değerlendirme

Dr. Serap DEMİRLER^a

^a ORCID: 0000-0002-6799-6469

Makale Bilgileri

Makale Türü: Derleme

Gönderim Tarihi: 26.06.2025

Kabul Tarihi: 03.07.2025

Özet

Bu çalışma, kurumsal yönetim ilkeleri ile örgütsel çeviklik arasındaki ilişkiyi kavramsal düzeyde incelemeyi amaçlamaktadır. Kurumsal yönetim şeffaflık, hesap verebilirlik, eşitlik ve sorumluluk gibi temel ilkeler aracılığıyla işletmelerde güvene dayalı bir yönetim yapısı oluştururken; örgütsel çeviklik, değişen çevre koşullarına hızlı ve etkili biçimde uyum sağlama yeteneği olarak tanımlanmaktadır. Literatürde bu iki kavram genellikle ayrı başlıklar altında ele alınsa da, son yıllarda artan belirsizlik ortamı ve dijitalleşme baskısı, iyi yönetim uygulamaları ile çevik organizasyon yapılarının birbirini tamamladığını ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, çalışma hem kurumsal yönetim hem de çeviklik literatürüne teorik katkı sunmakta, aralarındaki olası etkileşimi açıklayan ilkeleri ve kavramsal ilişkileri tartışmaktadır.

Anahtar Kelimeler

Kurumsal Yönetim

Örgütsel Çeviklik

Dijitalleşme

Dijital Dönüşüm

JEL

M14

L21

O33

Corporate Governance and Organizational Agility Interaction in the Digital Age: A Conceptual Review

Abstract

This study aims to conceptually examine the relationship between corporate governance principles and organizational agility. Corporate governance establishes a trust-based administrative structure within organizations through core principles such as transparency, accountability, fairness, and responsibility. Organizational agility, on the other hand, refers to the organization's ability to rapidly and effectively adapt to changing environmental conditions. Although these two concepts have traditionally been addressed separately in the literature, increasing environmental uncertainty and the growing pressure of digitalization have revealed their complementary nature. In this context, the study provides a theoretical contribution to both the corporate governance and agility literature by exploring the underlying principles and conceptual linkages between them.

Keywords

Corporate Governance

Organizational Agility

Digitalization

Digital Transformation

İletişim/Contact

demirlers@yahoo.com

GİRİŞ

Dijital çağda teknolojik değişimlerin hız kazanması, kurumsal yönetim anlayışlarının da kaçınılmaz olarak dönüşmesini beraberinde getirmiştir. Yapay zekâ (AI), nesnelerin interneti, blokzincir teknolojileri ve büyük veri (Big Data) gibi yıkıcı teknolojiler, yalnızca ürün ve hizmet üretim biçimleri yanında, organizasyonların yapılarını, karar alma süreçlerini ve yönetim mekanizmalarını da kökten değiştirmektedir (Brennan vd., 2019). Bu teknolojiler, geleneksel yönetim yaklaşımlarının yeniden sorgulanmasına neden olmakta ve kurumların mevcut işleyiş biçimlerini gözden geçirmelerini zorunlu kılmaktadır. Özellikle, veri odaklı ve otomasyona dayalı sistemlerin yaygınlaşmasıyla birlikte, yönetim süreçlerinde daha fazla esneklik, şeffaflık ve açıklık arayışı ön plana çıkmaktadır.

Bu dönüşüm, örgütlerin yalnızca çevrelerine hızlı tepki verme değil, aynı zamanda geleceği öngörebilme, yeniden şekillenebilme ve direnç gösterebilme yetkinliklerini ifade eden örgütsel çeviklik kavramını daha merkezi bir noktaya taşımaktadır (Dyer & Shafer, 2003). Örgütsel çeviklik, belirsizlik ortamlarında karar alma becerisi, değişen koşullara hızla uyum sağlama yeteneği ve sürekli yenilik yapabilme kapasitesi gibi nitelikleriyle tanımlanmaktadır. Kavram bu özellikleri sayesinde dijital çağın karmaşık iş dinamiklerine uyum sağlamada kritik bir rol üstlenmektedir. Dolayısıyla çeviklik, artık yalnızca bir rekabet avantajı değil, aynı zamanda kurumsal sürdürülebilirliğin de anahtarı olarak görülmektedir.

Kurumsal yönetim ise bu dönüşümde kurumların sürdürülebilirlik, hesap verebilirlik ve şeffaflık ilkeleri çerçevesinde nasıl yönlendirileceğini belirleyen temel ilkeler bütünüdür (Lehn, 2019). Kurumsal yönetimin bu temel ilkeleri, kurum içi ve dışı paydaşlarla olan ilişkileri düzenlemekte ve güven esaslı bir yönetim kültürünün oluşmasına zemin hazırlamaktadır. Bu bağlamda, teknolojiyle şekillenen yenedünya düzeninde kurumsal yönetim, sadece kontrol ve denetim işlevi görmemektedir. Aynı zamanda bu anlayış; stratejik yönlendirme, risk yönetimi ve değer yaratma süreçlerinin merkezinde yer almaktadır.

Geleneksel hiyerarşik yönetim yapılarının şeffaf, katılımcı ve veri temelli yeni yönetim biçimlerine dönüştüğü bu dönemde, kurumsal yönetim ile örgütsel çevikliğin kesişim noktaları akademik tartışmalar açısından da büyük önem taşımaktadır (Gans, 2016). Bu kesişim, sadece teorik bir ilgi alanı olmakla kalmayıp, aynı zamanda uygulamada da yöneticiler için stratejik karar alma süreçlerinde rehberlik sağlayan bir çerçeve sunmaktadır. Çünkü dijitalleşme bir teknoloji meselesi olması yanında, organizasyonel davranışların, liderlik tarzlarının ve kültürel yapıların da dönüşümünü beraberinde getirmektedir.

İleri teknolojiler, yönetim sistemlerinde karar alma süreçlerinin daha hızlı ve daha katılımcı olmasını gerektirmektedir. Bu bağlamda çevik yönetimle, yatay yapılar, işbirlikçi karar alma mekanizmaları ve çok paydaşlı sorumluluk modelleri ön plana çıkmaktadır (Ansell & Gash, 2008). Söz konusu yapıların ön plana çıkmasının arkasında, dijital teknolojilerin bilgiye erişimi kolaylaştırması ve yöneticilerin, çalışanların ve diğer paydaşların daha bütünleşik bir yapıda karar alma süreçlerine katılımını mümkün kılması yatmaktadır. Günümüzün yönetim anlayışında kurumların iç dinamikleri

yanında, dış çevreleriyle olan etkileşimleri de önemli hale gelmektedir. Örneğin, blokzincir teknolojilerinin çok yönlü karar alma mekanizmalarını mümkün kılması, yönetimde merkeziyetçiliğin sorgulanmasına neden olmuştur (Atzori, 2015). Gelişen yeni yönetim biçimleri yalnızca özel sektörde değil, kamu kuruluşları, sivil toplum örgütleri ve küresel işbirliği yapılarında da karşılık bulmaktadır (Brennan vd., 2019). Bu durum, kurumsal yönetim anlayışının evrensel boyut kazandığını ve farklı örgütsel yapılarda esneklik, şeffaflık ve güvenin temel değerler olarak benimsendiğini göstermektedir.

Bununla birlikte, örgütsel çeviklik yalnızca teknolojik adaptasyonla sınırlı değildir. Çevik örgütler çevik bir zihniyet, liderlik, ekip yapıları ve stratejik çeviklik gibi çok boyutlu bir yapılanmayı da beraberinde getirmektedir (Dyer & Shafer, 2003). Çevikliğin bu çok katmanlı doğası, kurumların yapısal reformlar gerçekleştirmesini ve insan kaynağını sürekli gelişim ekseninde değerlendirmesini gerekli kılmaktadır. Örgüt kültürünün değişim yönetimi süreçlerine entegre edilmesi ve liderlik anlayışının dönüşümden beslenmesi, çevikliğin sürdürülebilirliği açısından kritik öneme sahiptir. Özellikle dijital dönüşüm süreçleri, örgütlerin yalnızca teknolojik araçlarla değil, aynı zamanda insan sermayesi, öğrenme kültürü ve değişime açıklık gibi yapısal ve kültürel unsurlarla da uyum içinde olmalarını gerektirmektedir (Lehn, 2019). Bu uyum, uzun vadeli başarıyı ve dayanıklılığı beraberinde getirmekte; organizasyonların çevresel belirsizliklere karşı daha dirençli hâle gelmelerini sağlamaktadır. Dolayısıyla dijital çağda başarı, sadece teknik kapasiteyle değil; aynı zamanda kurumsal esneklik ve stratejik yönelimle mümkündür.

Bu makale, ileri teknolojilerin etkisi altında kurumsal yönetim kavramını inceleyerek, örgütsel çeviklikle nasıl bütünleştiğini ortaya koymayı amaçlamaktadır. Çalışmanın temel amacı, kurumsal yönetimin dijitalleşmeyle gelişen yönelimlerini ele almak, örgütsel çevikliğin bileşenleriyle ilişkisini kurmak ve bu ilişkiyi hem kuramsal hem de yapısal boyutlarıyla değerlendirmektir. Bu sayede hem akademik literatüre katkı sağlamak hem de uygulayıcılar için yol gösterici bir çerçeve oluşturmak hedeflenmektedir. Bu doğrultuda ilk olarak kurumsal yönetim ve örgütsel çeviklik kavramlarına değinilecek, ardından dijital gelişmelerin bu yapılar üzerindeki etkileri çevik yönetim anlayışıyla birlikte ele alınacaktır. Sonuç olarak, dijitalleşme sürecinde yeniden şekillenen yönetim pratiklerinin, örgütsel çeviklikle nasıl entegre edilebileceği konusu çok boyutlu bir bakış açısıyla tartışılacaktır.

1. KURUMSAL YÖNETİM

1.1. Kurumsal Yönetim Kavramı

Kurumsal yönetim, bir organizasyonun iç ve dış paydaşları arasındaki hak, görev ve sorumlulukların açıkça tanımlandığı, hesap verebilirliğin sağlandığı ve etik temelli yönetsel ilkeler çerçevesinde işletmenin yönetildiği bir sistem olarak tanımlanmaktadır (Lehn, 2019). Bu sistem, yönetim süreçlerinin yalnızca yasal gerekliliklerle değil, aynı zamanda etik ve toplumsal sorumluluk ilkeleriyle uyumlu olmasını da hedeflemektedir. Söz konusu yapı yalnızca şirketin içsel işleyişini düzenlemekle kalmayıp, dış çevreyle kurduğu ilişkilerde de güveni esas almaktadır. Kurumsal yönetimin bu boyutu, şirketlerin yalnızca hissedarlarıyla sınırlı kalmamaktadır. Aynı zamanda çalışanlar, tedarikçiler, müşteriler, kamu otoriteleri ve sivil toplum gibi geniş bir paydaş yelpazesıyla kurulan ilişkilerin düzenlenmesinde de temel bir rol oynamaktadır.

Kurumsal yönetim uygulamalarının temelini oluşturan şeffaflık, hesap verebilirlik, adalet ve sorumluluk ilkeleri; işletmelerin sürdürülebilirliğini, itibarlı bir şekilde varlıklarını devam ettirebilmesini ve paydaşların çıkarlarını dengelemesini sağlamaktadır (Aktan, 2013; OECD, 2004). Bu ilkeler, sadece kuramsal çerçevede kalmayıp, uygulamada şirketlerin krizlere karşı dayanıklılığını artırmakta, itibar yönetimini güçlendirmekte ve uzun vadeli değer yaratımına katkıda bulunmaktadır. Pay sahibi merkezli yaklaşımlardan paydaş odaklı modellere doğru yaşanan yönelme, kurumsal yönetimi daha kapsayıcı ve toplumsal sorumluluk bilinciyle hareket eden bir yapıya dönüştürmüştür (Ahmad vd., 2020). Söz konusu dönüşüm, neoliberal ekonomi paradigmasının ötesine geçilerek işletmelerin toplumsal aktörler olarak konumlandırılmasına ve sosyal, çevresel sorumluluklarıyla birlikte değerlendirilmesine olanak tanımaktadır. İyi yönetim sadece kârlılıkla sınırlı değildir. Aynı zamanda etik sorumluluk, çevresel sürdürülebilirlik ve sosyal etki gibi unsurları da kapsamaktadır.

Günümüzde dijitalleşme, kurumsal yönetim anlayışını yalnızca yapısal değil, aynı zamanda stratejik bir boyuta taşımaktadır. Blockchain, yapay zekâ, büyük veri ve nesnelerin interneti gibi teknolojiler, kurumsal yönetimde şeffaflık, denetim ve bilgiye erişim süreçlerini dönüştürmektedir. Bu dönüşüm, daha çevik ve çok merkezli bir yönetim yapısının oluşmasına zemin hazırlamaktadır (Brennan vd., 2019; Arnold, 2018). İleri teknolojiler sayesinde veri akışı daha hızlı, denetim daha sistematik ve yönetim süreçleri daha kapsayıcı hale gelmektedir. Dijital çözümler, karar alma süreçlerinin rasyonel temellere dayandırılmasını sağlarken, aynı zamanda hata payını azaltmakta ve operasyonel verimliliği artırmaktadır. Özellikle veri temelli karar alma mekanizmaları, yönetim kurullarının daha isabetli ve hızlı stratejik kararlar almasını mümkün kılarken; paydaşların yönetim süreçlerine daha aktif katılımını da teşvik etmektedir (Evans, 2017; Yermack, 2017). Yaşanan gelişmeler, yönetim süreçlerinde şeffaflığın ve hesap verebilirliğin sağlanmasının ötesinde, karar alma süreçlerinin demokratikleşmesi ve ortak akıl yaklaşımının benimsenmesi gibi daha ileri hedeflere ulaşılmasını da mümkün kılmaktadır. Bu bağlamda, kurumsal yönetim artık sadece yasal yükümlülüklerin yerine getirilmesiyle sınırlı bir alan olmaktan çıkmıştır. Dijital çağın gerekliliklerine uyum sağlayan, çevik, katılımcı ve etik bir stratejik yönetim anlayışına dönüşmüştür. Geleneksel yönetim anlayışlarından farklı olarak, çağdaş kurumsal yönetim modeli, belirsizlikler karşısında esnek karar alabilen, teknolojiyi yönetim avantajına dönüştürebilen ve kurumsal değer yaratımını bütünsel bir yaklaşımla ele alabilen bir yapıyı öngörmektedir. Bu kapsamda, dijitalleşme sürecinde kurumsal yönetimin niteliği yalnızca teknik kapasiteye bağlı değildir. Aynı zamanda kurumsal yönetim anlayışı yönetsel vizyon, kültürel adaptasyon ve etik duyarlılık gibi unsurlarla şekillenmektedir.

1.2. Kurumsal Yönetimin Teorik Temelleri

Kurumsal yönetim, temelde bir organizasyonun paydaşları arasındaki güç, sorumluluk ve hesap verebilirlik ilişkilerini düzenleyen yapısal ve normatif bir çerçevedir. Bu çerçeve, tarihsel olarak kapitalist sistemin gelişimiyle birlikte şekillenmiş ve özellikle 20. yüzyılda şirket skandalları, finansal krizler ve küreselleşme süreçleri ile daha fazla önem kazanmıştır (Lehn, 2019). Bu gelişmeler, kurumsal yönetimin yalnızca yönetsel bir tercih değil, aynı zamanda bir zorunluluk haline geldiğini göstermektedir. Yönetim kurulları, denetim mekanizmaları, paydaş ilişkileri ve etik ilkeler gibi bileşenlerle kurumsal yönetim, işletmelerin hem içsel kontrolünü hem de dış çevreyle olan ilişkisini düzenleyen bir sistem olarak kabul edilmiştir. Bu kapsamda, kurumsal yönetim; şirketlerin

güvenilirliğini artırmak, yatırımcıların beklentilerine karşılık vermek ve sürdürülebilir büyüme sağlamak açısından vazgeçilmez bir araç olarak değerlendirilmektedir. Ayrıca, artan kurumsal şeffaflık ve hesap verebilirlik talepleri, bu yönetim modelinin günümüz iş dünyasında daha da merkezi bir konuma yerleşmesine neden olmuştur.

1.2.1. Pay Sahibi Odaklı Yaklaşım

İlk dönem, özellikle 20. yüzyıl ortalarında hâkim olan ve Friedman'ın "şirketlerin tek amacı kâr etmektir" görüşüyle şekillenen pay sahibi merkezli yaklaşım olarak aktarılmaktadır. Bu modelde yöneticiler, hissedarların çıkarlarını maksimize etmekle yükümlüdür. Yönetim kurulları, finansal başarıya odaklanan performans ölçütleriyle yönlendirilmektedir. İlk dönemde yönetim, daha çok sermaye sahipleri ile profesyonel yöneticiler arasındaki temsil sorunu (agency problem) ekseninde tartışılmıştır (Jensen & Meckling, 1976). Bu çerçevede, yönetim bir vekâlet ilişkisi olarak ele alınmaktadır. Bu tarz yönetim anlayışıyla, şirketin sahipleri ile yöneticileri arasında çıkar birliği sağlanması hedeflenmektedir. Yöneticilerin, kendi çıkarlarını hissedarlarınkinden önde tutma eğilimi, bu dönemde kurumsal kontrol mekanizmalarının gerekliliğini gündeme getirmiştir.

Pay Sahibi Odaklı yaklaşım, kurumsal yönetimin temel amacının şirket değerini maksimize etmek ve hissedarların finansal çıkarlarını korumak olduğunu savunmaktadır. Ajans Teorisi (Agency Theory) bu çerçevede önemli bir yere sahiptir. Jensen ve Meckling (1976) tarafından ortaya konan bu teori, yöneticiler ile hissedarlar arasındaki çıkar çatışmalarına ve bilgi asimetrisine odaklanmaktadır. Ajans (yönetim) maliyetlerini azaltmaya yönelik kontrol ve gözetim mekanizmaları, kurumsal yönetimin temel unsurlarından sayılmaktadır. Bu kontrol mekanizmaları performans denetimleri, bağımsız denetim kurulları ve teşvik sistemleri gibi araçlarla hayata geçirilmiştir. Böylece yönetsel hesap verebilirlik ilkesi pekiştirilmeye çalışılmıştır. Söz konusu yaklaşımın, özellikle sermaye piyasalarının gelişimiyle birlikte kurumsal yönetimde ağırlık kazandığı ifade edilmektedir (Brennan, 2019). Zira pay sahibi odaklı model, kısa vadeli finansal performansa dayalı rekabet anlayışının hâkim olduğu piyasa ekonomilerinde güçlü bir zemin bulmuştur. Ancak zamanla bu yaklaşımın, diğer paydaşların haklarını göz ardı ettiği ve sosyal sorumluluk ekseninde yetersiz kaldığı yönünde eleştiriler de gündeme gelmiştir. Bu durum, paydaş odaklı daha kapsayıcı modellerin gelişmesine zemin hazırlamıştır.

1.2.2. Paydaş Odaklı Yaklaşım

1980'li yılların sonlarında kurumsal skandallar ve toplumsal sorumluluk bilincinin artması, paydaş odaklı yönetim anlayışının doğmasına neden olmuştur. Bu dönemde şirketlerin yalnızca hissedarlara değil; çalışanlara, müşterilere, tedarikçilere, devlete ve topluma karşı da sorumlu olduğu kabul edilmeye başlanmıştır (Ahmad vd., 2020). Bu anlayış, işletmeleri toplumsal bir aktör olarak konumlandırmakta ve sadece ekonomik fayda üretme yükümlülüğünün ötesine geçerek sosyal ve çevresel sorumlulukları da içermektedir. Özellikle küresel çapta artan gelir eşitsizliği, çevresel krizler ve iş etiği sorunları, bu yaklaşımın daha güçlü bir zeminde tartışılmasına yol açmıştır. OECD gibi uluslararası kuruluşlar da söz konusu dönemde iyi yönetim ilkelerini tanımlayan kapsamlı belgeler yayımlamıştır (OECD, 2004). Bu süreçte şeffaflık, etik değerler, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk, yönetim sistemlerinin ayrılmaz parçaları haline gelmiştir. Böylece kurumsal yönetim

anlayışı, yalnızca hissedar çıkarlarının korunmasına dayanan dar bir çerçeveden, tüm paydaşların haklarını ve beklentilerini gözeten daha bütüncül bir yapıya dönüşmüştür.

Genişleyen bu yaklaşım, işletmelerin yalnızca işletme hissedarları değil, örgüt çalışanları, müşteriler, tedarikçiler, toplum ve devlet gibi çok çeşitli paydaşların çıkarlarını gözetmesi gerektiğini savunmaktadır (Ahmad vd., 2020). Bu durum, yönetim süreçlerinin daha katılımcı, kapsayıcı ve çok sesli hale gelmesini sağlamıştır. Artık şirket performansı yalnızca bilanço kârı ile değil; çalışan memnuniyeti, çevresel etki, toplumsal katkı gibi göstergelerle de değerlendirilmektedir. Günümüzde kurumsal yönetim, sadece finansal performans değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal performansı da dikkate alan entegre modellerle şekillenmektedir (OECD, 2004). Bu dönüşüm, ‘üçlü kar-zarar (triple bottom line)’ anlayışını temel alan sürdürülebilir yönetim modellerine geçişi hızlandırmış ve kurumsal sorumluluğun çok boyutlu doğasını ortaya koymuştur. Ayrıca, yatırımcıların ve tüketicilerin değer odaklı beklentileri, işletmelerin stratejik kararlarında paydaş odaklılığı bir rekabet avantajı olarak görmelerine neden olmuştur.

1.2.3. Yönetim Psikolojisi ve Sosyal Ağ Teorileri

Yaşanan gelişmelerle kurumsal yönetimde insan faktörüne odaklanan teoriler de önem kazanmıştır. Bu yaklaşımlar, yönetimi yalnızca yapısal ve finansal mekanizmalar üzerinden değil, aynı zamanda bireylerin davranışları, ilişkileri ve sosyal dinamikleri üzerinden anlamaya çalışmaktadır. Örneğin, kaynak bağımlılığı teorisi, örgütlerin dış çevreden kaynak temininde bağımlı olduğunu ve bu nedenle dış paydaşlarla ilişkilerinin yönetilmesi gerektiğini belirtmektedir. Bu teoriye göre, şirketlerin sürdürülebilirliği büyük ölçüde dış çevreyle kurdukları stratejik ilişkilere bağlıdır. Bu nedenle yönetim kurullarında yer alan bireylerin sosyal sermayesi, bilgiye erişim gücü ve ağ ilişkileri önemli bir rekabet avantajı yaratmaktadır.

Sosyal ağ teorileri ise paydaşlar arasındaki ilişkilerin ve etkileşimlerin örgütsel karar alma süreçlerine etkisini incelemektedir (Lehn, 2018). Bu teoriler, özellikle yönetim kurulu üyeleri arasındaki sosyal bağların ve bilgi akışının niteliğini, ayrıca stratejik kararların kalitesini doğrudan etkilediğini ortaya koymaktadır. Kurumsal yönetim, bu bakış açısıyla yalnızca bireylerin formel rolleri üzerinden değil, informal ilişkiler ve sosyal etkileşimler üzerinden de analiz edilmektedir. Bu perspektifler, kurumsal yönetimin daha dinamik, esnek ve işbirlikçi bir yapıya dönüşmesini sağlamıştır (Brennan, 2019). Ayrıca organizasyonların yalnızca iç süreçlerine değil, aynı zamanda dış çevreyle olan etkileşimlerine odaklanması gerektiği vurgulanmaktadır. Söz konusu yaklaşımlar, yönetim süreçlerinin statik değil, sürekli gelişen ve bağlamsal olarak şekillenen yapılar olduğunu ortaya koymaktadır. Bahsi geçen teorik çerçeveler, günümüzün ağ toplumu içerisinde kurumsal aktörlerin karşılıklı bağımlılıklarını ve stratejik konumlarını daha iyi anlamamıza olanak tanımaktadır.

1.2.4. Teknoloji ve Dijitalleşme Etkileri

Son yıllarda teknolojik gelişmeler, özellikle dijitalleşme ve yıkıcı teknolojiler, kurumsal yönetim anlayışını ve uygulamalarını önemli ölçüde değiştirmiştir. Blockchain, büyük veri, yapay zeka gibi teknolojiler, finansal raporlama, denetim ve paydaş etkileşimlerinde yeni fırsatlar ve zorluklar ortaya çıkarmaktadır (Brennan vd., 2019). Bu teknolojiler, hem bilgiye erişimin hızını ve doğruluğunu artırmakta hem de karar alma süreçlerinde daha fazla nesnellik ve şeffaflık sağlamaktadır. Bu

gelişmeler, kurumsal yönetimin daha şeffaf, hızlı ve çevik olmasını gerektirmektedir. Aynı zamanda, teknolojik araçların yönetimde kullanımı, geleneksel bürokratik yapıları sorgulatmakta ve daha yalın, esnek sistemlerin önünü açmaktadır.

İleri teknolojilerin hızla gelişmesi, veri temelli karar alma süreçlerini, çok aktörlü ve ağ tabanlı yönetim yapılarını öne çıkarmıştır (Arnold, 2018). Söz konusu durum, karar alma süreçlerine daha fazla paydaşın katılımını mümkün kılmakta ve yönetişimin demokratikleşmesine katkı sunmaktadır. Bu dönemde yönetişim, daha çevik, yatay, çok merkezli ve katılımcı bir yapıya doğru evrilmektedir. Özellikle blokzincir teknolojileri, çok boyutlu karar alma süreçlerini mümkün kılarak, geleneksel temsilci-yönetici ilişkisini yeniden yapılandırmaktadır (Yermack, 2017). Bu teknoloji sayesinde kararlar daha kolektif, izlenebilir ve müdahale edilemez hale gelirken; güven, merkezi otoritelerden teknolojiye aktarılmaktadır. Bu bağlamda, dijitalleşme yalnızca bir araç değil, kurumsal yönetimin işleyiş biçimini kökten değiştiren stratejik bir güç haline gelmiştir. Bu süreçte kurumsal yönetimin yalnızca yasal yükümlülükleri yerine getirme işlevinden çıkıp, stratejik karar alma süreçlerinde aktif rol üstlenmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Evans, 2017). Yani yönetim kurulları artık sadece denetleyici bir rol üstlenmemektedir. Aynı zamanda yenilikçi, öngörülü ve dijital çağın risklerini yönetebilecek donanıma sahip stratejik rehberler olarak konumlandırılmaktadır.

Sonuç olarak, kurumsal yönetim tarihsel gelişiminde pay sahibi ve paydaş odaklı yaklaşımlar, ajans teorisi, sosyal ağ ve kaynak bağımlılığı perspektifleri birlikte ele alınmaktadır. Ayrıca teknolojik yeniliklerin etkileri de göz önünde bulundurularak, giderek daha kapsayıcı, dinamik ve esnek yapılar benimsenmiştir. Yaşanan süreç, kurumsal yönetimin statik bir sistem değil, çevresel gelişmelere uyum sağlayan ve dönüşen bir yapı olduğunu açıkça ortaya koymaktadır. Bu gelişmeyi, örgütlerin karmaşık ve hızlı değişen çevre koşullarına uyum sağlama kapasitesini artırırken, aynı zamanda daha geniş sosyal sorumluluk bilinciyle hareket etmelerini desteklediği şeklinde yorumlamak mümkündür. Özellikle sürdürülebilirlik, etik liderlik ve dijital yetkinlik gibi çağdaş yönetişim temaları, bu dönüşümün temel yapı taşları haline gelmiştir.

1.3. Kurumsal Yönetim İlkeleri

Kurumsal yönetim, en genel tanımıyla modern yaşamda insanların bir amaca ulaşmak için oluşturduğu kurumların yönetim düzenlemeleri olarak tanımlanmaktadır. Daha sınırlı bir çerçevede ise beşeri ve finansal sermayeyi çekerek etkinliği yüksek çalışanlar ve uzun vadede ekonomik değer yaratan sistemleri kapsamaktadır. Kurumsal yönetim ilkeleri, ilk kez 27-28 Nisan 1998 tarihlerinde gerçekleştirilen OECD toplantısında, hükümetler, küresel ölçekte kuruluşlar ve özel sektör temsilcilerinin katkılarıyla oluşturulması yönünde gündeme gelmiştir. Uluslararası düzeyde kabul gören bu ilkeler şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve eşitlik olarak belirlenmiştir. Bu ilkeler doğrultusunda örgütlerin yüksek performans ve rekabet avantajı elde etmesi amaçlanmaktadır (Aktan, 2013).

1.3.1. Şeffaflık

Şeffaflık ilkesi, şirketlerin kamuoyu ile doğru, açık, zamanında ve karşılaştırılabilir bilgi paylaşmasını ifade eder. Bu ilke uyarınca, sadece şirketin geçmiş performansı değil, aynı zamanda geleceğe yönelik hedefleri, stratejileri ve karşılaşılabileceği riskler de yatırımcılar ve diğer paydaşlarla açık

şekilde paylaşılmalıdır. Şeffaflık, yatırımcıların bilinçli karar almasını mümkün kılarak sermaye piyasalarının verimli işlemesine katkı sağlar. Özellikle finansal krizler sonrası yatırımcının bilgiye erişim ihtiyacı artmış, şeffaflık ilkesinin uygulanması daha da kritik hale gelmiştir (Aktan, 2013).

Şeffaflık sadece faaliyet sonrasında değil, faaliyet öncesinde ve sürecin devamında da bilgi akışının sağlanmasını kapsamaktadır. Açıklanan bilgilerin tüm yatırımcılar için eşit ve tarafsız olması zorunludur; belirli grupları kayıran ya da gizli bilgileri içeren açıklamalar kurumsal yönetimin ruhuna aykırı olarak kabul edilmektedir. Diğer yandan, açıklanacak bilgilerin ticari sır niteliğinde olmaması ve şirketin rekabet gücünü zayıflatmaması da önemlidir. Şeffaflık, yatırımcı güveninin temelini oluşturmakta ve hem yerli hem yabancı sermayenin kuruma duyduğu güveni artırarak düşük maliyetli finansal kaynaklara erişimi kolaylaştırmaktadır (Aktan, 2013).

1.3.2. Hesap Verebilirlik

Hesap verebilirlik, yöneticilerin ve karar alıcıların faaliyetlerinden dolayı paydaşlara karşı sorumluluk taşımasını ifade etmektedir (Demirbaş & Uyar, 2006). Bu ilke, yönetim kurulu ve üst yönetim arasında görev ve sorumlulukların açık bir şekilde tanımlanmasını, bu tanımların da uygulanabilir bir hesap verme sistemine dayandırılmasını gerektirmektedir. Yönetim kurulunun sorumlulukları net biçimde belirlenmediği takdirde, ortaya çıkan kararların kimin tarafından alındığı ve bu kararlardan kimin sorumlu olduğu belirsiz kalacaktır (Aktan, 2013).

Kurumsal yönetim anlayışında hesap verebilirlik yalnızca hissedarlara değil; çalışanlar, müşteriler, tedarikçiler ve toplum gibi tüm paydaşlara karşı sorumluluğu da kapsamaktadır. Bu kapsamda oluşturulan raporlama, denetim ve performans değerlendirme sistemleri hesap verebilirlik ilkesinin etkinliğini artırmaktadır. Ayrıca, yönetim kurulu üyelerinin bireysel performanslarının izlenmesi ve değerlendirilmesi, hesap verebilirliğin işletme içi denetim süreçleriyle ne kadar iç içe olduğunu da ortaya koymaktadır (Ararat & Uğur, 2003).

1.3.3. Sorumluluk

Sorumluluk ilkesi, yönetim kurulunun kararlarının sonuçlarından ve şirket faaliyetlerinin tümünden doğrudan sorumlu olması anlamına gelmektedir. Şirketlerin yalnızca hissedarlarına değil, topluma, çevreye, yasa ve yönetmeliklere karşı da sorumlulukları bulunmaktadır (Aktan, 2013). Yasal yükümlülükler sorumluluğun asgari düzeyini belirlerken; etik davranış ve sosyal sorumluluk bu sınırların da ötesine geçilmesini gerektirmektedir. Bu nedenle, iyi kurumsal yönetim, sadece mevzuata uyum değil aynı zamanda etik duyarlılığı da beraberinde getirmektedir (Brennan vd., 2019).

Kurumsal yönetimin temel organı olan yönetim kurulu, şirketin piyasa değerini yükseltme hedefi doğrultusunda hareket etmekle yükümlüdür. Yönetim kurulunun aldığı kararlar, şirketin sürdürülebilir büyümesiyle uyumlu olmalı; pay sahiplerinin uzun vadeli çıkarları ile şirketin ekonomik ve sosyal sorumlulukları arasında denge gözetilmelidir. Ayrıca, sorumluluk ilkesinin etkin şekilde işlemesi için şirket içi kontrol sistemlerinin ve dış denetim mekanizmalarının şeffaf ve bağımsız şekilde çalışması zorunludur (Aktan, 2013).

1.3.4. Eşitlik

Eşitlik ilkesi, tüm hissedarlara, özellikle azınlık ve yabancı yatırımcılara, eşit ve adil davranılmasını öngörmektedir (Aktan, 2013). Şirket yönetiminin azınlık hissedarlar da dâhil olmak üzere tüm ortaklara aynı bilgileri sağlaması, onların karar alma süreçlerine katılabilmelerini mümkün kılacak düzenlemeleri uygulaması bu ilkenin gereğidir. Ayrıca bu ilke ile genel kurullarda oy haklarıyla ilgili eşitlik esas alınmalı, içerden bilgi ticareti (insider trading) ve manipülatif işlemlerin kesinlikle engellenmesi gerektiği ifade edilmektedir (OECD, 2004).

Adaletli bir yönetim anlayışı, yatırımcıların sermayelerini şirkete güvenle yatırmalarını sağlarken, finansal sistemin istikrarını pekiştirmektedir. Şirket yöneticileri, yönetim kurulu üyeleri ve kontrol hissedarları, diğer yatırımcıların çıkarlarını ihlal edebilecek pozisyonlardır. Bunun önüne geçebilmek için gerekli düzenlemeler kurumsal yönetim anlayışının ayrılmaz bir parçası olmalıdır. Hissedar haklarının korunması ise sadece mevcut ortaklık ilişkisini değil, potansiyel yatırımcıların da güvenini tesis etmektedir (Zengin & Altıok Yılmaz, 2017).

2. ÖRGÜTSEL ÇEVİKLİK

2.1. Örgütsel Çevikliğin Tanımı ve Önemi

Örgütsel çeviklik, bir organizasyonun belirsizlikler ve hızla değişen çevresel koşullar karşısında hızlı, esnek ve etkin bir şekilde adapte olabilmek kapasitesi olarak tanımlanmaktadır (Sharifi & Zhang, 1999). Bu kapasite, modern iş dünyasında sadece varlığını sürdürmekle kalmayıp, aynı zamanda rekabetçi konumunu güçlendirmek isteyen tüm örgütler için stratejik bir zorunluluk haline gelmiştir. Kavram, özellikle teknolojik ve pazar belirsizliklerinin arttığı günümüz iş dünyasında rekabet avantajı için kritik öneme sahiptir (Teece, 2007). Örgütsel çeviklik, sadece hızlı tepki vermek değil, aynı zamanda değişen koşullarda yenilikçi çözümler geliştirip sürdürülebilir performans göstermeyi de içermektedir (Denning, 2018). Dyer ve Shafer (2003) çevikliği, “değişime hızla yanıt verebilme” olarak tanımlamış ve bunu örgütlerin sürdürülebilir rekabet gücü için kritik bir unsur olarak ifade etmiştir.

Çevikliği örgütlerin belirsizliği yönetebilmeleri için bir araç olarak nitelemek mümkündür. Bu bağlamda çeviklik, proaktif bir bakış açısıyla gelecekteki değişimlere hazırlıklı olmayı da kapsamaktadır. Örgütsel çevikliğin temel bileşenleri olarak çevik zihniyet, çevik liderlik, esnek işgücü ve öğrenen organizasyon kültürü geliştirilmelidir. Bu bileşenler, örgütlerin değişimlere karşı proaktif tutum geliştirmesini, karar alma süreçlerini hızlandırmasını ve inovasyonu desteklemesini sağlayacaktır (Dyer ve Shafer, 2003).

Yukarıda sözü edilen nitelikler, diğer çalışmalar tarafından da doğrulanmakta ve çevikliğin sadece teknolojiyle değil, insan faktörüyle de yakından ilişkili olduğu vurgulanmaktadır (Denning, 2018; Breu, 2002). Örneğin, çevik liderlik ve çevik işgücü, hem teknolojik gelişmeleri anlayabilmek hem de örgüt içindeki işbirliği ve koordinasyonu artırmak için gereklidir (Jørgensen & Boer, 2008; Breu vd., 2002). Bu durum, çevikliğin örgüt kültürü ve insan kaynakları yönetimiyle doğrudan bağlantılı olduğunu göstermekte, teknolojik altyapının tek başına yeterli olmadığını ortaya koymaktadır.

Özellikle dijitalleşmenin artmasıyla birlikte örgütsel çeviklik, karmaşık veri kaynaklarından hızla anlam çıkarabilmeyi ve karar alma süreçlerinde etkinlik kazanmayı ifade etmektedir. Arnold (2018), ERP ve BI gibi iş süreçleriyle ilgili sistemlerin entegrasyonu ile çevik örgütlerin anlık verilere dayalı karar mekanizmaları geliştirdiğini, bunun da rekabet avantajı sağladığını belirtmektedir. Öte yandan çevikliğin önemi, yıkıcı teknolojilerin örgütleri radikal değişime zorlamasıyla daha da artmaktadır (Jørgensen & Boer, 2008). Bu bağlamda, çevik örgütler sadece teknolojiyi takip eden değil, aynı zamanda teknolojik yenilikleri stratejik fırsatlara dönüştürebilen öncü aktörler konumuna yükselmektedir.

2.2. Dijitalleşmenin Örgütsel Çevikliğe Etkisi

Dijitalleşme, örgütlerin çevikliğini artıran önemli bir faktördür. Dijital teknolojiler, özellikle büyük veri, bulut bilişim, yapay zeka ve blockchain, örgütlerin daha hızlı ve doğru karar almasını sağlamaktadır (Moll & Yigitbasioğlu, 2019). Bu teknolojiler, karar alma süreçlerinin daha öngörülebilir ve veri destekli olmasını mümkün kılarak, belirsizliklerin azaltılmasına katkı sunmaktadır. Ayrıca, dijital iletişim araçları örgütler arası ve örgüt içi işbirliğini güçlendirerek esnek çalışma ortamlarını desteklemektedir (Breu vd., 2002). Söz konusu durum, coğrafi ve zamansal engelleri ortadan kaldırarak, daha dinamik ve eşgüdümlü bir çalışma kültürünün oluşmasını sağlamaktadır.

Bu bağlamda, dijitalleşme örgütlerin adaptasyon yeteneğini artırırken, aynı zamanda hiyerarşik yönetim biçimlerinin yerini ağ temelli ve çok merkezli yönetim modellerine bırakmasını hızlandırmaktadır (Dyer & Shafer, 2003). Özellikle paylaşım ekonomisi platformları, dijital altyapıların çeviklik için nasıl kullanıldığına dair somut örnekler sunmaktadır (Leoni & Parker, 2019). Örneğin Kuruppu ve Lodhia (2019) yaptıkları çalışmada Sri Lanka'da bir STK'da yaşanan yönetim dönüşümünü inceleyerek, çevik ve esnek yönetim yapılarının sosyal sektördeki önemini vurgulamışlardır. Bu örnek, dijitalleşmenin sadece özel sektörde değil, sivil toplum ve kamu alanlarında da örgütsel çevikliği güçlendirdiğini göstermektedir.

Dijital dönüşüm, örgütsel çevikliğin geliştirilmesinde kritik bir rol oynamaktadır. Büyük veri, blok zinciri (blockchain) ve yapay zeka gibi teknolojiler, örgütlerin veri odaklı karar almalarını mümkün kılmakta ve süreçlerde otomasyonu artırmaktadır (Moll & Yigitbasioğlu, 2019). Otomasyonun artması, rutin işlemlerde hata payını azaltırken, insan kaynağının stratejik görevlere odaklanmasına olanak tanımaktadır. Örneğin, blok zinciri teknolojisi sayesinde finansal işlemler daha şeffaf, hızlı ve güvenilir hale gelirken, aynı zamanda denetim süreçleri de sürekli ve gerçek zamanlı yapılabilecektir (Byström, 2019). Bu sayede, örgütlerin operasyonel riskleri daha etkin yönetebilmesi ve çevik karar mekanizmalarını destekleyebilmesi mümkün hale gelmektedir. Sonuç olarak, dijital teknolojiler hem yönetsel verimliliği artırmakta hem de örgütlerin değişen çevre koşullarına karşı dayanıklılığını güçlendirmektedir.

2.3. İnsan Faktörü ve Dijitalleşme Arasındaki İlişki

Dijital teknolojilerle desteklenen kurumsal yönetim süreçlerinin paydaşlarla yürütülmesi önemli olduğundan, dijitalleşme sürecinde insan faktörü kritik bir rol oynamaktadır (Bhimani & Willcocks, 2014). Bu bağlamda, teknolojik altyapı kadar, bu altyapıyı kullanan bireylerin dijital yetkinlikleri ve

değişime açıklığı da stratejik başarıyı belirleyen temel unsurlardan biri hâline gelmiştir. Öte yandan, dijitalleşme beraberinde yeni riskler ve etik sorunlar da getirmekte, bu durum örgütlerin dijital iyi oluş ve veri güvenliği gibi alanlarda politika geliştirmesini zorunlu kılmaktadır (Arnold, 2018). Veri mahremiyeti, sürekli çevrimiçi olma hâli ve dijital yorgunluk gibi problemler, dijitalleşmenin insan boyutunu daha görünür kılmaktadır. Dijital iyi oluş, bilişsel esneklik ve psikolojik dayanıklılık gibi kavramlar, çalışanların dijital dönüşüme uyum sağlamasında ve örgütsel çevikliğin sürdürülebilirliğinde ön plandadır (Salanova vd., 2011). Bu kavramlar, örgütlerin kolektif kapasitesini ve direncini şekillendiren psikososyal boyutlara işaret etmektedir.

Dijitalleşme ile iş yapış şekilleri değişirken, çalışanların teknolojiyle etkileşimi ve dijital okuryazarlıkları da arttırılmalıdır. Çünkü dijital okuryazarlık yalnızca teknik becerileri değil, aynı zamanda dijital ortamda eleştirel düşünebilme, etik kararlar alabilme ve dijital iletişimi etkin yönetebilme gibi çok yönlü yeterlilikleri kapsamaktadır (Vial, 2019). Liderlik bağlamında ise dijital liderler yalnızca teknolojik bilgiye sahip olmakla kalmayıp, aynı zamanda çalışanların adaptasyonunu destekleyici stratejiler geliştirebilmelidir (Kane vd., 2019). Bu nedenle dijital liderlik, geleneksel otoriter yaklaşımlardan çok, koçluk yapan, rehberlik eden ve empatik liderlik anlayışına yönelmektedir. İnsan odaklı dijital dönüşüm vizyonu, teknolojiyi bir araç olarak gören ve insan sermayesini bu sürecin merkezine yerleştiren yaklaşımlarla mümkün olmaktadır.

3. KURUMSAL YÖNETİMDE ÇEVİKLİĞİN ÖNEMİ

Kurumsal yönetim süreçlerinin de giderek artan bir şekilde çevik olması, modern organizasyonlar için kritik bir gerekliliktir. Geleneksel hiyerarşik ve katı yönetim mekanizmaları, günümüzün dinamik iş ortamındaki hızlı değişimlere uyum sağlamakta yetersiz kalmaktadır (Dyer & Shafer, 2003). Bu nedenle, çevik kurumsal yönetim, değişen piyasa koşullarına ve teknolojik yeniliklere hızlı yanıt vermek için gerekli esnekliği ve karar alma hızını sağlamaktadır (Leoni & Parker, 2019).

Kurumsal yönetimde çeviklik, paydaşların daha geniş katılımına olanak tanıyan yatay ve çok boyutlu yönetim modellerini içermektedir. Bu modellerde güç ve bilgi tek merkezde toplanmak yerine, işbirliği ve karşılıklı bağımlılık temelli ağlar üzerinden dağıtılmaktadır. Özellikle dijital platformlar ve paylaşım ekonomisi, bu yeni yönetim biçimlerinin gelişimini hızlandırmıştır (Leoni & Parker, 2019). Oluşan yapı, klasik merkezî otorite yerine kolektif akıl ve ortak değer üretimini temel alan bir yönetim anlayışını ön plana çıkarmaktadır. Bu yeni ortamda, çevik kurumsal yönetim yaklaşımları sadece hızlı karar alma süreçlerini desteklemekle kalmaz, aynı zamanda paydaşlar arasındaki etkileşimlerin artması ve güç dengelerinin değişmesi nedeniyle şeffaflık, hesap verebilirlik ve katılımcılığı da artırmaktadır (Leoni & Parker, 2019). Bu durum, kurumsal yönetimin yalnızca yönetsel bir tercih değil, aynı zamanda bir zorunluluk olduğunu göstermektedir.

Yönetim kurullarının çevikliğe uyum sağlamasında, teknolojik gelişmelerin etkin takibi kritik bir rol oynamaktadır. Özellikle teknik uzmanların ve bilgi teknolojileri deneyimine sahip bağımsız üyelerin kurulda bulunması, stratejik kararların teknoloji odaklı dinamiklere uygun olarak şekillenmesini sağlamaktadır (Bravard, 2015). Bu da, karar alma süreçlerine daha fazla uzmanlık, hız ve doğruluk kazandırarak yönetişimin kalitesini artırmaktadır. Ancak Roberts, McNulty ve Stiles (2005), yönetim kurulundaki bağımsızlığın korunmasının, üyelerin operasyonel baskılardan uzak kalarak daha

objektif ve stratejik perspektifler geliştirmesine olanak tanıdığını ifade etmektedir. Bu durum, çevikliğin sadece hızla karar vermekten değil, aynı zamanda sağlıklı ve sürdürülebilir yönetim uygulamalarından da geçtiğini göstermektedir. Yani çeviklik ile denetim ve denge mekanizmalarının uyum içinde çalışması, etkin yönetişimin temelini oluşturmaktadır.

Yönetim kurullarının teknoloji odaklı riskleri hızlıca tanımlaması, uyum süreçlerini hızlandırması ve stratejik kararlarını bu değişken ortamda çevik şekilde alması gerekmektedir (Evans, 2017; Yermack, 2017). Paydaşların artan gücü ve etkileşim alanlarının genişlemesi, kurumsal yönetimde çevikliğin sosyal boyutunu da güçlendirmektedir. Günümüzde paydaşlar sadece pasif izleyiciler değil, veri paylaşımı ve kontrolü gibi süreçlere doğrudan müdahil olan aktif aktörler haline gelmiştir (Leoni & Parker, 2019). Söz konusu değişim, yönetişim süreçlerinde hesap verebilirlik kültürünün gelişmesine ve kurum-toplum ilişkilerinin yeniden tanımlanmasına zemin hazırlamaktadır. Böylece, yönetim kurullarının ve yönetişim mekanizmalarının, paydaşlarla karşılıklı güven ve işbirliği temelli ilişkiler kurması zorunlu hale gelmektedir.

Dolayısıyla, çevik bir kurumsal yönetim anlayışı, teknik yetkinliklerin yanı sıra, sosyal ve etik sorumlulukların da dengelendiği bütüncül bir yaklaşım olarak görülmelidir (Phillips, 2004). Bu bütüncül yaklaşım, kurumların yalnızca ekonomik değil, sosyal ve çevresel etkilerini de göz önünde bulunduran entegre bir yönetişim anlayışını zorunlu kılmaktadır. Sonuç olarak, kurumsal yönetimde çeviklik, yalnızca krizlere hızlı yanıt vermekle kalmamakta; aynı zamanda organizasyonların dönüşümünü yönetmelerine, inovasyonu desteklemelerine ve sürdürülebilir rekabet avantajı elde etmelerine olanak tanımaktadır. Bu nedenle, çevik yönetişim, dijitalleşme çağında hem teorik hem de uygulamalı yönetim literatüründe giderek daha önemli bir odak haline gelmektedir (Moll & Yigitbasioglu, 2019).

3.1. Kurumsal Yönetim ve Örgütsel Çeviklik İlişkisinde Teknolojik Gelişmelerin Etkisi

Teknolojik gelişmeler, günümüz organizasyonlarının kurumsal yönetim ve örgütsel çeviklik dinamiklerini köklü biçimde değiştiren temel bir faktördür. Bu gelişmeler, yönetim mekanizmalarının yapısını, karar alma süreçlerini ve paydaş ilişkilerini yeniden şekillendirirken, örgütlerin çevik davranma kapasitesini de artırmaktadır (Moll & Yigitbasioglu, 2019). Kurumsal yönetim, klasik hiyerarşik yapıların yerini daha dağınık, şeffaf ve ağ temelli yönetişim modellerine bırakmaktadır. Örneğin blockchain, büyük veri (Big Data) ve yapay zekâ gibi teknolojik gelişmeler, finansal raporlama, denetim ve performans değerlendirme süreçlerinde hem şeffaflığı hem de güvenilirliği artırmaktadır (Byström, 2019). Ayrıca, bu teknolojik gelişmeler yönetim kurullarının bilgiye erişimini kolaylaştırmakta ve yönetişim kararlarının daha etkin alınmasını desteklemektedir (Evans, 2017). Yönetim kurulu üyeleri, teknoloji uzmanlarının dâhil edilmesiyle hem riskleri daha iyi yönetebilmekte hem de teknolojik yeniliklerin stratejik kullanımı konusunda daha yetkin hale gelmektedir (Bravard, 2015). Böylece teknolojik gelişmeler, kurumsal yönetimin hem stratejik hem de operasyonel boyutlarında yeni bir çeviklik gereksinimi doğurmaktadır.

Örgütsel çeviklik, teknolojik gelişmelerin sunduğu hızlı bilgi akışı ve analitik yeteneklerle birlikte güçlenmektedir (Arnold, 2018). Teknolojik gelişmeler sayesinde örgütler, piyasa değişikliklerine ve iç dinamiklere daha hızlı tepki verebilmekte, risk ve fırsatları önceden tespit ederek çevikliklerini

artırmaktadır. Bununla birlikte, teknolojik gelişmeler örgütlerin daha esnek çalışma modelleri benimsemesine, işgücünün dijital becerilerle donatılmasına ve iletişim ağlarının gelişmesine olanak tanımaktadır (Saldanha vd., 2017). Teknolojiler, aynı zamanda örgütlerin işbirliği ve koordinasyon kapasitelerini artırarak, çevik çalışma kültürünün oluşmasını desteklemektedir (Denning, 2018). Özellikle pandemi sonrası dönemde hızlanan teknolojik gelişmeler, örgütlerin hem fiziksel hem de sanal ortamlarda çevik hareket etme kapasitesini artırmıştır (Tallon & Pinsonneault, 2011). Bu durum, örgütsel çevikliğin sadece teknoloji altyapısına değil, insan faktörü ve liderlik becerilerine de bağlı olduğunu göstermektedir (Bhimani & Willcocks, 2014).

Teknolojik gelişmeler, paydaşların kurumsal yönetim süreçlerine daha aktif katılımını sağlamaktadır (Leoni & Parker, 2019). Dijital platformlar ve blockchain, hissedarların ve düzenleyici kurumların gerçek zamanlı bilgiye ulaşmasını mümkün kılarak yönetimde şeffaflığı arttırmaktadır (Yermack, 2017). Aynı zamanda, teknolojik gelişmeler kurum içi denetim, finansal raporlama ve performans yönetimi gibi kritik kurumsal yönetim fonksiyonlarının sürekli ve otomatikleşmiş hale gelmesini sağlamaktadır (Vasarhelyi vd., 2015). Bu dönüşüm, örgütlerin daha hızlı karar almalarını ve değişen koşullara uyum sağlamalarını destekleyerek örgütsel çevikliğin temel taşı haline gelmektedir (Zhang, Yang, & Appelbaum, 2015).

Ancak, teknolojik gelişmelerin getirdiği bu fırsatların yanında, veri güvenliği, mahremiyet, etik ve regülasyon gibi yeni zorluklar da ortaya çıkmaktadır. Bu nedenle, kurumsal yönetimin teknolojik gelişmelere uyumlu, esnek ve etik ilkelerle desteklenmiş politikalar geliştirmesi zorunluluğu doğmaktadır (Arnold, 2018). Sonuç olarak, teknolojik gelişmeler hem kurumsal yönetim hem de örgütsel çeviklik üzerinde dönüştürücü bir etkiye sahiptir. Bu süreç, örgütlerin çevresel değişikliklere daha hızlı yanıt verebilmesini, paydaşlarla etkileşimin güçlenmesini ve karar alma mekanizmalarının daha etkin işlemlerini sağlamaktadır. Ancak bu dönüşümün başarılı olabilmesi için kurumsal yönetim sistemlerinin teknolojik gelişmelere uyumlu, esnek ve etik ilkelerle desteklenmiş olması gerekmektedir.

SONUÇ

Bu çalışma, dijitalleşmenin kurumsal yönetim anlayışı ve örgütsel yapılar üzerindeki dönüştürücü etkisini odak noktası yapmıştır. Ayrıca, kurumsal yönetim ilkeleri ile örgütsel çeviklik arasındaki kavramsal ilişkiyi disiplinlerarası bir bakış açısıyla incelemiştir. Geleneksel yönetim biçimleri, hızla değişen çevresel, ekonomik ve teknolojik koşullar karşısında yetersiz kalmaktadır. Bu nedenle örgütlerin sadece verimli ve düzenli çalışmaları değil, aynı zamanda esneklik, hız, öngörü yeteneği ve öğrenme kapasitesi geliştirmeleri zorunlu hale gelmiştir (Sharifi & Zhang, 1999; Dyer & Shafer, 2003). Bu durum, örgütlerin yalnızca tepkisel değil, aynı zamanda proaktif ve vizyoner bir yaklaşımı benimsemelerini gerektirmektedir.

Kurumsal yönetim, şeffaflık, hesap verebilirlik, sorumluluk ve eşitlik ilkeleri doğrultusunda yalnızca sermaye sahiplerinin çıkarlarını gözeten yapılar olmaktan çıkarak, çok paydaşlı, etik duyarlılığı yüksek ve sürdürülebilirlik odaklı bir yönetim anlayışına dönüşmektedir (Aktan, 2013; OECD, 2004; Ahmad vd., 2020). Bu dönüşüm, yalnızca normatif ilkelerin değişimini değil, aynı zamanda örgütlerin yapısal, kültürel ve teknolojik olarak yeniden şekillenmesini de beraberinde getirmiştir.

Bu bağlamda, kurumsal yönetim artık yalnızca bir düzenleme aracı değil, aynı zamanda stratejik bir dönüşüm aracı olarak değerlendirilmektedir.

Dijitalleşme süreci, kurumsal yönetim ilkeleriyle çevik örgütsel yapılar arasında yeni bir bağ dokusu oluşturmuştur. Yapay zekâ, blokzincir, büyük veri analitiği, bulut bilişim ve dijital iletişim sistemleri gibi teknolojiler, yönetim süreçlerini daha katılımcı, şeffaf ve hızlı hale getirmektedir. Bu sayede yönetim kurulları ve karar alma mekanizmaları daha çevik ve etkin çalışabilmektedir (Brennan vd., 2019; Arnold, 2018; Byström, 2019; Evans, 2017). Aynı zamanda, bu teknolojiler sayesinde paydaşlarla etkileşim daha gerçek zamanlı hale gelmiş, yönetim süreçlerine ağ tabanlı ve yatay yapılar egemen olmaya başlamıştır (Leoni & Parker, 2019). Bu gelişmeler, organizasyonel sınırların daha geçirgen hale gelmesini sağlarken, yönetim anlayışını da daha demokratik ve katılımcı bir zemine taşımıştır.

Bununla birlikte, örgütsel çeviklik yalnızca teknolojik yatırımlarla sağlanamamaktadır. Çevik bir organizasyonun inşasında liderlik tarzı, esnek iş gücü, dijital yetkinlik, psikolojik dayanıklılık ve öğrenme kültürü gibi insan faktörü bileşenleri belirleyici rol oynamaktadır (Denning, 2018; Bhimani & Willcocks, 2014; Salanova vd., 2011). Dolayısıyla, dijital dönüşümün başarıya ulaşması, yalnızca altyapı yatırımlarına değil, aynı zamanda insan merkezli değişim yönetimi stratejilerine de bağlıdır. Bu noktada, kurumsal yönetimin sadece yapı ve sistem düzeyinde değil, aynı zamanda bireylerin yetkinlikleri, tutumları ve değerleri doğrultusunda da yeniden tasarlanması gerektiği yorumunu yapmak mümkündür. Bu yorum, yönetim süreçlerinin teknik ve hukuki çerçevenin ötesinde, kültürel ve psikososyal boyutlara da yayıldığını göstermektedir.

Özellikle son yıllarda hızla gelişen dijital teknolojiler, hem örgütlerin iş yapış biçimlerini hem de yönetim anlayışlarını geri dönülmez biçimde dönüştürmüştür. Örgütlerin bu dönüşüme proaktif ve stratejik şekilde uyum sağlayabilmeleri için, yönetim yapılarını çevik hale getirmeleri bir tercih değil, zorunluluk halini almıştır. Yönetim kurullarında teknolojik gelişmeleri takip edebilecek uzmanların yer alması, dijital risklerin hızlıca tanımlanması ve veri temelli karar alma kültürünün benimsenmesi, kurumsal çevikliğin sürekliliği için kritik önemdedir (Yermack, 2017; Roberts vd., 2005). Bu bağlamda, yönetim kurullarının yalnızca stratejik rehberlik değil, aynı zamanda dijital liderlik rolünü de üstlenmeleri gerekmektedir.

Sonuç olarak, kurumsal yönetim ve örgütsel çeviklik arasındaki ilişki yalnızca kavramsal düzeyde değil, aynı zamanda yönetsel pratikler ve organizasyonel performans bağlamında da yeni açılımlar sunmaktadır. Dijitalleşmenin tetiklediği bu dönüşümde, söz konusu ilkeler yalnızca düzenleyici bir çerçeve sunmakla kalmamaktadır. Bunun yanı sıra, örgütsel çevikliğin normatif temelini ve etik zeminini de oluşturmaktadır. Bu birliktelik, geleceğin örgütlerinin hem etik hem de yenilikçi bir yönetim anlayışıyla şekillenmesini mümkün kılmaktadır. Gelecekte yapılacak araştırmaların, çevik yönetim yapılarını sektörler ve kültürler arasında karşılaştırmalı olarak daha detaylı incelemesi önemlidir. Ayrıca, dijital teknolojilerin kurumsal karar alma üzerindeki mikro düzeydeki etkileri ile insan odaklı çeviklik uygulamalarının performans çıktılarıyla ilişkisi üzerinde durulması literatüre değerli katkılar sağlayacaktır. Bu tür çalışmalar, dijital çağın karmaşık yönetim ihtiyaçlarına daha derinlikli yanıtlar üretmek açısından akademik ve pratik değer taşımaktadır.

KAYNAKÇA

- Ahmad, J., Nilwana, A., & Ramadhan, M. R. (2020). Good corporate governance model and organizational agility: Study of regional water companies. *Public Administration*, 62(5), 2441–2451.
- Aktan, C. C. (2013). Kurumsal şirket yönetimi. *Organizasyon ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 5(1), 150–161.
- Ansell, C., & Gash, A. (2008). Collaborative governance in theory and practice. *Journal of public administration research and theory*, 18(4), 543-571. <https://doi.org/10.1093/jopart/mum032>
- Ararat, M. & Uğur, M. (2003). Corporate governance in Turkey: An overview and some policy recommendations. *Corporate Governance*, 3(1), 2003, 55-78. <https://doi.org/10.1108/14720700310459863>
- Arnold, V. (2018). The changing technological environment and the future of behavioural research in accounting. *Accounting & Finance*, 58(2), 315-339. <https://doi.org/10.1111/acfi.12218>
- Atzori, M. (2015). Blockchain technology and decentralized governance: Is the state still necessary? *Available at* <https://dx.doi.org/10.2139/ssrn.2709713>
- Bhimani, A., & Willcocks, L. (2014). Digitisation, ‘Big Data’ and the transformation of accounting information. *Accounting and Business Research*, 44(4), 469–490. <https://doi.org/10.1080/00014788.2014.910051>
- Brennan, N.M., Subramaniam, N., Chris J. & van Staden, C. J. (2019). Corporate governance implications of disruptive technology: An overview, *The British Accounting Review*, 51(6), 100860, <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.100860>
- Breu, K., Hemingway, C. J., Strathern, M., & Bridger, D. (2002). Workforce agility: The new employee strategy for the knowledge economy. *Journal of Information Technology*, 17(1), 21-31. <https://doi.org/10.1080/02683960110132070>
- Byström, H. (2019). Blockchains, Real-time Accounting, and the Future of Credit Risk Modeling, *Ledger*, 4. <https://doi.org/10.5195/ledger.2019.100>
- Demirbaş, M., & Uyar, S. (2006). *Kurumsal yönetim ilkeleri ve denetim komitesi*. Güncel Yayıncılık.
- Denning, S. (2018). The ten stages of the agile transformation journey. *Strategy and Leadership*, 47(1), 3-10. <https://doi.org/10.1108/SL-11-2018-0109>
- Dyer, L., & Shafer, R. A. (2003). Dynamic organizations: Achieving marketplace and organizational agility with people. In R. Peterson & E. Mannix (Eds.), *Leading and managing people in the dynamic organization* (pp. 1–57). Lawrence Erlbaum.
- Evans, G. L. (2017). Disruptive technology and the board: The tip of the iceberg. *Economics and Business Review*, 3(1), 205-223. <https://doi.org/10.18559/ebv.2017.1.11>
- Gans, J. (2016). *The disruption dilemma*. MIT press.
- Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976). Theory of the firm: Managerial behavior, agency costs and ownership structure. In R. I. Tricker (Ed.), *Corporate Governance* (pp. 77–132). Gower.

- Jørgensen, F., Boer, H. (2008). Asymmetric Adaptability of Team Designs: Change and Back Again. In: Burton, R., Eriksen, B., Håkansson, D., Knudsen, T., Snow, C. (eds) *Designing Organizations*. Information and Organization Design Series, vol 7. Springer. https://doi.org/10.1007/978-0-387-77776-4_6
- Kane, G., Phillips, N., Copulsky, J.R., & Andrus, G.R. (2019). The technology fallacy: People are the real key to digital transformation. *Research-Technology Management*, 62(6), 44–49. <https://doi.org/10.1080/08956308.2019.1661079>
- Kuruppu, S.C. & Lodhia, S. (2019). Disruption and transformation: The organisational evolution of an NGO. *The British Accounting Review*, Elsevier, 51(6). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.03.003>
- Lehn, K. (2018). Corporate governance, Agility, and survival. *International Journal of the Economics of Business*, 25(1), 65-72, <https://doi.org/10.1080/13571516.2017.1396661>
- Lehn, K. (2019). Corporate governance and corporate agility. SSRN Working Paper. <https://doi.org/10.2139/ssrn.3485307>
- Leoni, G. & Parker, L.D. (2019). Governance and control of sharing economy platforms: Hosting on Airbnb. *The British Accounting Review*, 51(6), 100814. <https://doi.org/10.1016/j.bar.2018.12.001>
- Moll, J. & Yigitbasiglu, O. (2019). The role of internet-related technologies in shaping the work of accountants: New directions for accounting research. *The British Accounting Review*, 51(6). <https://doi.org/10.1016/j.bar.2019.04.002>
- OECD (2004). *OECD Principles of Corporate Governance*. https://www.oecd.org/content/dam/oecd/en/publications/reports/2004/05/oecd-principles-of-corporate-governance-2004_g1gh44a5/9789264015999-en.pdf
- Roberts, J., McNulty, T., & Stiles, P. (2005). Beyond agency conceptions of the work of the non-executive director: Creating accountability in the boardroom. *British Journal of Management*, 16(Special Issue), S5–S26. <https://doi.org/10.1111/j.1467-8551.2005.00444.x>
- Salanova, M., Lorente, L., Chambel, M. J., & Martínez, I. M. (2011). Linking transformational leadership to nurses' extra-role performance: The mediating role of self-efficacy and work engagement. *Journal of Advanced Nursing*, 67(10), 2256-2266. <https://doi.org/10.1111/j.1365-2648.2011.05652.x>
- Saldanha, T.J.V., Mithas, S. & Krishnan, M.S. (2017). Leveraging customer involvement for fueling innovation: The role of relational and analytical information processing capabilities. *MIS Quarterly*, 41(1):367-396. <https://www.jstor.org/stable/26629647>
- Sharifi, H. & Zhang, Z. (1999) A methodology for achieving agility in manufacturing organizations: An introduction. *International Journal of Production Economics*, 62, 7-22. [https://doi.org/10.1016/S0925-5273\(98\)00217-5](https://doi.org/10.1016/S0925-5273(98)00217-5)
- Tallon, P.P. & Pinsonneault, A. (2011). Competing perspectives on the link between strategic information technology alignment and organizational agility: Insights from a mediation model. *MIS Quarterly*, 35, 463-486. <https://doi.org/10.2307/23044052>

- Teece, D.J. (2007) explicating dynamic capabilities: The nature and micro foundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic Management Journal*, 28, 1319-1350. <http://dx.doi.org/10.1002/smj.640>
- Vasarhelyi, M. A., Kogan, A. & Tuttle, B.M. (2015). Big data in accounting: An overview. *Accounting Horizons*, 29(2), 381-396. <https://doi.org/10.2308/acch-51071>
- Vial, G. (2019). Understanding digital transformation: A review and a research agenda. *The Journal of Strategic Information Systems*, 28, 118-144. <https://doi.org/10.1016/j.jsis.2019.01.003>
- Yermack, D. (2017). Corporate governance and blockchains. *Review of Finance*, 21(1), 7-31. <https://doi.org/10.1093/rof/rfw074>
- Zengin, A.N. & Altıok Yılmaz, A. (2017). Kurumsal yönetim ilkeleri ve standartları. *Uluslararası Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 10(48). <https://doi.org/10.17719/jisr.2017.1541>
- Zhang, J., Yang, X., & Appelbaum, D. (2015). Toward effective big data analysis in continuous auditing. *Accounting Horizons*, 29, 469-476. <https://doi.org/10.2308/acch-51070>

Çıkar Çatışması Beyanı

Araştırmanın yürütülmesi ve/veya makalenin hazırlanması hususunda herhangi bir çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Finansman Beyanı

Bu araştırmanın yürütülmesi ve/veya makalenin hazırlanması için herhangi bir mali destek alınmamıştır.

Etik Beyanı

Araştırma etik standartlara uygun olarak yapılmıştır.

Yazar Katkı Beyanı

Yazar Adı	Katkı oranı
Serap DEMİRLER	%.100
Toplam	%100