GELENEKTEN GELECEĞE: KURUMSAL DÖNÜŞÜM, ESNEKLİK VE LİDERLİK

Editörler
Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Altıntaş
Doç. Dr. Fatih Ferhat Çetinkaya

EĞİTİM
yayınevi

GELENEKTEN GELECEĞE: KURUMSAL DÖNÜŞÜM, ESNEKLİK VE LİDERLİK
Editörler: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Altıntaş • Doç. Dr. Fatih Ferhat Çetinkaya

Yayınevi Grubu Genel Başkanı: Yusuf Ziya Aydoğan (yza@egitimyayinevi.com)
Genel Yayın Yönetmeni: Yusuf Yavuz (yusufyavuz@egitimyayinevi.com)
Sayfa Tasarımı: Mehmet Çakır
Kapak Tasarımı: Eğitim Yayınevi Grafik Birimi

T.C. Kültür ve Turizm Bakanlığı
Yayıncı Sertifika No: 76780

ISBN: 978-625-6658-63-9
1. Baskı, Aralık 2025

Baskı Cilt: Vadi Grafik Tasarım ve Reklamcılık Ltd. Şti.
İvedik Org. San.1420. Cad. No: 58/1 Yenimahalle/ANKARA
Matbaa Sertifika No: 47479

Kütüphane Kimlik Kartı
GELENEKTEN GELECEĞE: KURUMSAL DÖNÜŞÜM, ESNEKLİK VE LİDERLİK
Editörler: Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Altıntaş • Doç. Dr. Fatih Ferhat Çetinkaya
VI+228 s., 160x240 mm
Kaynakça var, dizin yok.
ISBN: 978-625-6658-63-9

Copyright © Bu kitabın Türkiye'deki her türlü yayın hakkı Eğitim Yayınevi'ne aittir. Bütün hakları saklıdır. Kitabın tamamı veya bir kısmı 5846 sayılı yasanın hükümlerine göre kitabı yayımlayan firmanın ve yazarlarının önceden izni olmadan elektronik/mekanik yolla, fotokopi yoluyla ya da herhangi bir kayıt sistemi ile çoğaltılamaz, yayımlanamaz.

EĞİTİM
yayınevi

Yayınevi Türkiye Ofis: İstanbul: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Atakent mah. Yasemen sok. No: 4/B, Ümraniye, İstanbul, Türkiye

Konya: Eğitim Yayınevi Tic. Ltd. Şti., Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
+90 332 351 92 85, +90 533 151 50 42
bilgi@egitimyayinevi.com

Yayınevi Amerika Ofis: New York: Egitim Publishing Group, Inc.
P.O. Box 768/Armonk, New York, 10504-0768, United States of America
americaoffice@egitimyayinevi.com

Lojistik ve Sevkiyat Merkezi: Kitapmatik Lojistik ve Sevkiyat Merkezi, Fevzi Çakmak Mah. 10721 Sok. B Blok, No: 16/B, Safakent, Karatay, Konya, Türkiye
sevkiyat@egitimyayinevi.com
E-Ticaret: +90 553 950 50 37

Kitabevi Şubesi: Eğitim Kitabevi, Şükran mah. Rampalı 121, Meram, Konya, Türkiye
+90 332 499 90 00
bilgi@egitimkitabevi.com

İnternet Satış: www.kitapmatik.com.tr
bilgi@kitapmatik.com.tr
Kitabevi Hattı: +90 501 651 92 85

EĞİTİM YAYINEVİ GRUBU

ÖNSÖZ

Günümüz kurumları; dijitalleşmenin, hızlı değişimin, krizlerin, kuşaklar arası farklılıkların ve yapay zekâ temelli dönüşümlerin merkezinde yer alan çok katmanlı bir yapıya evrilmektedir. **"Gelenekten Geleceğe: Kurumsal Dönüşüm, Esneklik ve Liderlik"**, bu dönüşümün hem görünür hem de görünmeyen dinamiklerini kapsamlı bir bakış açısıyla ele alan, alanında uzman akademisyenlerin katkılarıyla hazırlanmış güçlü bir eserdir. Dijital çağın gerekliliklerini anlamak isteyen liderlere, yöneticilere, araştırmacılara ve öğrencilere ilham verecek teorik ve uygulamalı bilgileri bir araya getirmektedir.

Kitabın ilk bölümünde **Dr. Öğr. Üyesi Nida Palabıyık ve Prof. Dr. Gökben Bayramoğlu**, e-liderlik, dijital liderlik ve meta-liderlik kavramlarını bütüncül bir çerçevede analiz ederek dijitalleşen dünyada liderlik anlayışının nasıl yeniden şekillendiğini etkileyici biçimde ortaya koymaktadır. **Öğr. Gör. Dr. Burcu Atar ve Prof. Dr. Musa Özata**, kurumsal dönüşüm süreçlerinde çoğu zaman arka planda kalan örgütsel maneviyatın kurum kültürünü derinden nasıl etkilediğini güçlü örneklerle aktarmaktadır. **Dr. Öğr. Üyesi Mustafa Atsan**, kriz yönetimi ve örgütsel dayanıklılık yaklaşımlarını güncel yaklaşımlar ışığında değerlendirerek kurumların belirsizlik dönemlerinde nasıl ayakta kalabileceğini titizlikle açıklamaktadır.

Yapay zekânın yönetim süreçlerindeki rolü ise **Doç. Dr. Fatma Korkmaz ve Dr. Murat Korkmaz** tarafından teknik ve yönetsel açılardan ele alınarak kurumların yeni nesil teknolojilerle nasıl dönüşebileceğine ışık tutulmaktadır. **Doç. Dr. Müslüme Akyüz**, kurumsal girişimcilik ve inovasyon kültürünü stratejik bir perspektif ile değerlendirirken, **Doç. Dr. Yavuz Sezer Oğuzhan** kurumsal yönetişimin liderlik üzerindeki belirleyici etkisini kapsamlı şekilde analiz etmektedir. Dijital dönüşüm ve yenilik yönetiminin güncel yönleri ise ikinci kez katkı sunan **Dr. Murat Korkmaz** tarafından ayrıntılı biçimde ele alınmaktadır.

Bilgi yönetiminin modern organizasyonlarda artan önemine dikkat çeken **Uzm. Selma Baran ve Doç. Dr. Emine Şener**, kurumların rekabet avantajlarını bilgi akışı ile nasıl sürdürülebilir hâle getirebileceklerini açıklamaktadır.

Öğr. Gör. Dr. Berkan Güngör, sürdürülebilirlik ve sosyal sorumluluk ekseninde kurumların toplumsal değişim süreçlerindeki konumunu tartışırken, **Doç. Dr. Zümral Gültekin ve Doç. Dr. Fatma Korkmaz**, kuşaklar arası çatışma ve yönetim konusunu iş gücü çeşitliliğinin artan önemi üzerinden değerlendirmektedir. Hibrit ve uzaktan çalışmanın yükselen çalışma modeli hâline gelmesini **Öğr. Gör. Dr. Abdulsamet Duran** uygulamalı örneklerle anlatmakta; sanal organizasyonların rekabet avantajlarını ise **Öğr. Gör. Uğur Dağtekin ve Doç. Dr. A. Kamil Kabakuş** geleceğin örgütsel yapıları bağlamında incelemektedir.

Bu eser, yalnızca mevcut yönetim yaklaşımlarını açıklamakla kalmayıp; geleceğin kurumlarını, liderlik anlayışını ve yönetişim biçimlerini şekillendirecek kritik kavramları da titizlikle ortaya koymaktadır. Konuların güncelliği, yazarların akademik birikimi ve bölümlerin çarpıcı içeriği, kitabı alanında benzersiz bir kaynak hâline getirmektedir. Kurumsal dönüşümün derinliklerini anlamak isteyen herkes için güçlü bir rehber niteliğindeki bu çalışma, hem akademik hem de uygulamaya dönük yönüyle yönetim literatürüne değerli bir katkı sunmaktadır.

Dr. Öğr. Üyesi Mustafa ALTINTAŞ

Doç. Dr. Fatih Ferhat ÇETİNKAYA

Aralık, 2025

İÇİNDEKİLER

ÖNSÖZ III

DİJİTAL ÇAĞDA LİDERLİK: E-LİDERLİK, DİJİTAL LİDERLİK VE META LİDERLİK 1

Nida PALABIYIK, Gökben BAYRAMOĞLU

KURUMSAL DÖNÜŞÜMÜN GÖRÜNMEYEN YÜZÜ: ÖRGÜTSEL MANEVİYATIN GÜCÜ 23

Burcu ATAR, Musa ÖZATA

KRİZ YÖNETİMİ: ÖRGÜTSEL DAYANIKLILIK YAKLAŞIMLARI 49

Mustafa ATSAN

YÖNETİM VE ORGANİZASYONDA YAPAY ZEKÂNIN ROLÜ 69

Fatma KORKMAZ, Murat KORKMAZ

KURUMSAL GİRİŞİMCİLİK VE İNOVASYON KÜLTÜRÜ 85

Müslüme AKYÜZ

KURUMSAL İLETİŞİM VE LİDERLİĞİN ROLÜ 101

Yavuz Sezer Oğuzhan

DİJİTAL DÖNÜŞÜM VE YENİLİK YÖNETİMİ 117
Murat KORKMAZ

BİLGİ YÖNETİMİNİN PARADİGMATİK DÖNÜŞÜMÜ: DİJİTALLEŞEN DÜNYADA YENİ YÖNELİMLER 131
Selma BARAN, Emine ŞENER

SÜRDÜRÜLEBİLİRLİK VE SOSYAL SORUMLULUK ODAKLI YÖNETİM ... 159
Berkan GÜNGÖR

KUŞAKLAR ARASI ÇATIŞMA VE YÖNETİM 185
Zümral GÜLTEKİN, Fatma KORKMAZ

HİBRİT VE UZAKTAN ÇALIŞMANIN DİNAMİKLERİ 199
Abdulsamet DURAN

SANAL ORGANİZASYONLARIN ÖNEMİ VE REKABET AVANTAJLARI 215
Uğur DAĞTEKİN, A. Kâmil KABAKUŞ

SANAL ORGANİZASYONLARIN ÖNEMİ VE REKABET AVANTAJLARI

Uğur DAĞTEKİN[1], A. Kâmil KABAKUŞ[2]

Giriş

Günümüzde işletme yapıları, küreselleşme, dijital dönüşüm ve bilgi temelli rekabetin etkisiyle önemli ölçüde dönüşmektedir. Bu dönüşümün dikkat çeken örneklerinden biri, fiziksel yakınlık olmaksızın dijital ağlar aracılığıyla etkileşim kuran sanal iş birlikleri olmaktadır. Söz konusu yapılar farklı coğrafyalarda konumlanmış bağımsız birimlerin teknoloji aracılığıyla ortak amaçlar doğrultusunda hareket etmesini mümkün kılmaktadır (Sieber ve Griese, 1998). Böylece farklı uzmanlıkları bir araya getiren ve coğrafi sınırların ötesinde işleyen esnek bir organizasyonel bütünlük oluştuğu görülmektedir (Franke, 1998). Sanal organizasyonların işaret ettiği değişimler sadece coğrafi açıdan uzak olan birimleri yan yana getiren yapısal özellikleri değil, yönetim modelleri açısından da köklü değişimlere işaret etmektedir. Mowshowitz'in (1997) yaklaşımına göre bu yapılarda, iş süreçlerinin gereksinimleriyle bu gereksinimleri karşılayabilecek kaynaklar arasında dijital ortamda dinamik bir eşleştirme yapılmaktadır. Söz konusu eşleştirme sabit değildir. Koşullar değiştikçe yapılar da yeniden biçimlenmekte, nihayetinde sanal organizasyonları fiziksel bir bütünlükten ziyade, dijital koordinasyon aracılığıyla sürdürülen bir uyum süreci olarak değerlendirmek daha doğru bir çıkarım olacaktır.

Yönetim boyutu çerçevesinde de sanal organizasyonların klasik yapılardan ayrıldığı görülmektedir. Geleneksel modellerde yöneticiler, planlama ve denetim gibi işlevleri genellikle fiziksel ofis ortamında yürütürken, sanal organizasyonlarda bu süreçler dijital platformlar aracılığıyla ve sıklıkla eşzamanlı olmayan biçimlerde gerçekleştirilmektedir (Çakmak, 2016). Ayrıca, katı hiyerarşik yapıların yerini daha yatay, uzmanlığa dayalı ve proje odaklı

1 Öğr. Gör., Yozgat Bozok Üniversitesi, Bankacılık ve Sigortacılık Programı, Yozgat, Türkiye: ugur.dagtekin@yobu.edu.tr, ORCID: https://orcid.org/0000-0002-7298-2723

2 Doç. Dr., Atatürk Üniversitesi, Yönetim Bilişim Sistemleri, Erzurum, Türkiye: kkabakus@atauni.edu.tr, ORCID: https://orcid.org/0000-0003-3209-0672

sistemlerin aldığı görülmektedir. Değişen yönetimsel yapı karar alma sürecini hızlandırmakta ve çevresel değişimlere karşı daha esnek tepkiler vermesini sağlamaktadır (Oğan, 2021). Karar süreçlerinin hızlanması belirsizlik ve kriz dönemlerinde sanal organizasyonların önemi daha da belirgin hâle gelmektedir. Yakın zamanda karşılaşılan COVID-19 pandemisi, işletmeleri fiziksel ofislere bağımlı olmadan da faaliyetlerini sürdürebilecek sistemler geliştirmeye zorlamıştır. Bu süreç, dijital olarak donanımlı ve esneklik kapasitesi yüksek yapıların daha işlevsel hale gelmesine zemin hazırlamıştır (Oğan, 2021). Bu nedenle sanal organizasyonlar, yalnızca operasyonel verimlilik sağlayan sistemler olarak değil aynı zamanda belirsizlik ortamlarına karşı dayanıklılık geliştirebilen yapılar olarak değerlendirmek daha doğru olacaktır (Atasever, 2017).

Rekabet avantajı açısından değerlendirildiğinde, sanal organizasyonlar bilgi, uzmanlık ve dijital erişim kabiliyeti ile ön plana çıkmaktadır. Geleneksel işletmelerde rekabet genellikle sabit sermaye ve fiziksel üretim kapasitesine dayanırken, sanal yapılarda esneklik, hız ve bilişsel sermaye belirleyici rol oynamaktadır. Bu durum, pazara giriş sürecinin hızlanmasına, müşteri taleplerine daha kısa sürede yanıt verilmesine ve operasyonel maliyetlerin azaltılmasına katkı sağlamaktadır (Davutoğlu, 2017). Endüstri 4.0 bağlamında gelişen bulut tabanlı çözümler ve hizmetlerin interneti gibi teknolojiler, işletmelerin bazı fonksiyonları kendi bünyelerinde yürütmek yerine dış ağlar üzerinden anında temin edebilmesine imkân vermektedir (Davutoğlu, 2017). Bu gelişmeler, geleneksel yapıların yerini daha esnek ve geçici iş birliği modellerine bırakmasına neden olmaktadır.

Bu çalışmanın temel amacı, tüm değerlendirmeler ışığında sanal organizasyonları çağdaş yönetim kuramları perspektifinden ele almak ve bu yapıların kuramsal temellerini ortaya koymaktır. Çalışmada, sanal organizasyonların işletmelere hangi açılardan avantaj sağladığını kuramsal bağlamda incelenmekte, teknolojik araçların ötesinde örgütsel yapının dönüşümünü analiz etmeyi hedeflemektedir. Bu bağlamda metin, teori temelli bir değerlendirme sunmakta ve sanal organizasyonları çağdaş örgüt kuramlarının bir uzantısı olarak konumlandırmaktadır.

Kavramsal Çerçeve

Sanal organizasyonlar, geleneksel zaman, mekân ve hiyerarşi gibi kısıtlamaların büyük ölçüde aşıldığı bir örgütlenme biçimi olarak tanımlanır. Bu yapılar dijital ağlar aracılığıyla işler ve çalışanlar fiziksel bir mekânda bulunmasa dahi, bilgi ve iletişim teknolojileriyle entegre olur. Böylece organizasyon somut bir mekândan ziyade, dijital bütünlük olarak kavramsallaştırılır (Sieber ve Griese, 1998: 10). “Sanal” terimi burada gerçek dışı anlam taşımaz, aksine

fiziksel varlığa bağımlı olmadan faaliyet gösteren bir yapıya işaret eder (Bekmezci, 2020: 111).

Camarinha-Matos ve Afsarmanesh (2005: 1), sanal organizasyonları bilgi, kaynak ve yetkinliklerin paylaşıldığı geçici iş birlikleri olarak nitelendirir. Mowshowitz (1997: 374) ise bunu görev gereksinimleriyle uygun kaynakların dijital ortamda dinamik eşleştirildiği bir yönetim modeli olarak tanımlar. Bu yaklaşım organizasyonu sabit bir kurumdan ziyade aktörlerin dijital etkileşimle kurduğu sürekli yeniden yapılandırılan bir koordinasyon sistemi olarak konumlandırır (Franke, 1998: 17). Hussain, Papastathopoulos ve Al Harthi (2024: 4) de sanal organizasyonları farklı coğrafyalardaki grupların teknoloji destekli iş birliği yapıları olarak betimler.

Literatürde sanal organizasyonların dört temel özelliği vurgulanır. İlk olarak yüksek esneklik sunar; pazar değişimleri müşteri talepleri veya krizlere hızlı uyum sağlar (Oğan, 2021: 450; Hussain vd., 2024: 11). İkinci olarak sınırlar geçirgendir; bilgi yetenek ve kaynaklar dışarıdan kolayca entegre edilebilir böylece organizasyonel sınırlar seçici bir filtre işlevi görür (Camarinha-Matos ve Afsarmanesh, 2005: 7–8; Miles ve Snow, 1986: 66). Üçüncü olarak süreçler bilgi ve iletişim teknolojilerine dayanır karar alma toplantılar ve raporlamalar dijital kanallarla yürütülür (Davutoğlu, 2017: 493; Hussain vd., 2024: 13). Son olarak biçimsel otorite yerine uzmanlığa dayalı ilişkiler hâkimdir ve güven yapıyı bir arada tutan temel unsurdur (Camarinha-Matos ve Afsarmanesh, 2005: 5; Jarvenpaa ve Shaw, 1998: 36). Güven iletişim sürekliliği şeffaf bilgi paylaşımı ve net hedefleri kapsar küresel sanal takımlarda etkili iletişim sorumluluk paylaşımı ve koordinasyon şarttır (Holland, 1998: 55; Jarvenpaa ve Shaw, 1998: 36). Bu teknik altyapı ile sosyal unsurların ayrılmazlığını vurgular teknoloji süreçleri güven ise sistemi ayakta tutar (Connelly, Cascio ve Handfield, 2025: 9; Karimi ve Walter, 2024: 15).

Sanal organizasyon kavramı yönetim literatüründeki öncü yaklaşımların uzantısıdır. 1980'lerdeki "network organization" modeli bağımsız birimlerin esnek işbirliklerini öngörür (Miles ve Snow, 1986: 62). 1990'lardaki "boundaryless organization" ise departman ve şirket sınırlarının eridiğini belirtir (Ashkenas, 1995: 24). Bu iki kavram değişen ihtiyaçlara göre şekillenen dinamik işbirliği modelini oluşturur (Camarinha-Matos ve Afsarmanesh, 2005: 2; Hussain vd., 2024: 7; Mowshowitz, 2000: 33).

Ayrıca sanal organizasyonlar post-modern örgüt kuramlarıyla uyumludur. Klasik yapılar mekân sabit kurallar ve dikey otoriteye dayanırken post-modern yaklaşım örgütü bilgi akışı ve ilişki ağı olarak görür (Bekmezci, 2020: 112; Karimi ve Walter, 2024: 18). Bu teknoloji uygulamasından öte iktidar kontrol

ve denetimin yeniden dağılımını temsil eden bir yönetişim modelidir (Connelly vd., 2025: 20).

Son olarak bu yapılar öğrenen organizasyonlarla bağlantılıdır bilginin üretimi paylaşımı ve yeniden kullanımı yenilikçiliği ve rekabet gücünü artırır (Davutoğlu, 2017: 495; Karimi ve Walter, 2024: 19; Hussain vd., 2024: 17). Dolayısıyla sanal organizasyon çevreyle etkileşimli kendini sürekli yenileyen bir öğrenme sistemi olarak kavramsallaştırılır (Camarinha-Matos ve Afsarmanesh, 2005: 9–10; Connelly vd., 2025: 25).

Kuramsal Temeller

Kaynak Temelli Görüş

Kaynak Temelli Görüş, organizasyonların dış çevre yerine içsel yetenek ve varlıklarına odaklanması gerektiğini savunur; bu sayede kaynakların etkin kullanımıyla rekabet avantajı elde edilir (Barney, 1991: 105). Sanal organizasyonlarda ise bu yaklaşım, fiziksel varlıklar yerine bilgi insan sermayesi güven öğrenme kapasitesi ve dijital bağlantılar gibi soyut unsurlara dayanıyor (Grant, 1996: 377). Dijital ortam sayesinde kaynak paylaşımı sınırları aşıyor geleneksel yapılarda kaynaklar firmaya özgü kalırken sanal örgütlerde bilgi ve uzmanlık farklı kuruluşlar arasında dolaşıma giriyor bu da verimlilik ve yenilikçiliği artırıyor (Camarinha-Matos ve Afsarmanesh, 2005: 3). Grant'e göre bilgi en stratejik kaynak çünkü diğer unsurları etkinleştiriyor ve yeniliği tetikliyor (1996: 381). Sanal yapılar farklı bilgi havuzlarını birleştirerek bu avantajı maksimize ediyor örneğin yazılım veya tasarım projelerinde küresel uzmanlar aynı platformda çalışınca nadir ve taklit zor kaynaklar dijital boyuta taşınıyor. Kısaca bu görüş sanal organizasyonları teknolojik bir yenilikten öte bilgiye dayalı stratejik bir model olarak konumlandırıyor ve rekabet üstünlüğünü açıklıyor (Barney, 1991: 111; Grant, 1996: 382).

Dinamik Yetenekler Teorisi

Dinamik Yetenekler Teorisi Kaynak Temelli Görüş'ün devamı niteliğinde örgütlerin değişen çevrelere uyumunu inceliyor Eisenhardt ve Martin'e göre bu yetenekler mevcut kaynakları dönüştürme yeni olanları edinme öğrenme ve entegrasyonla çevresel yanıt verme kapasitesi demek (2000: 1107). Teece ise bunu fırsatları algılama yakalama ve dönüştürme olarak tanımlıyor (2007: 1319). Sanal organizasyonlar bu teoriyi yansıtıyor dağılmış yapılarında bilgi akışı hiyerarşi yerine yatay ağlarla ilerliyor bu da hızlı tepkiyi sağlıyor (Davutoğlu, 2017: 495). Mesela uluslararası ekipler pazar koşullarına göre görevleri çabuk yeniden yapılandırabiliyor Teece'in yeniden yapılandırma kavramının canlı örneği bu (2007: 1323). Teori ayrıca öğrenme döngüsünü vurguluyor dijital platformlarda geri bildirim veri tabanlı kararlar ve deneyim paylaşımı

belirsizliğe karşı esnekliği artırıyor (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1110). Böylece sanal yapılar pasif olmaktan çıkıp sürekli evrilen öğrenen sistemlere dönüşüyor klasik örgütlere göre daha az katı oldukları için yeni teknolojilere veya taleplere çabuk adapte oluyorlar. Sonuçta bu teori sanal organizasyonların operasyonel çevikliğini ve dijital çağın kurumsal dinamiklerini açıklayan kapsamlı bir çerçeve sunuyor (Teece, 2007: 1325).

Sosyal Sermaye Teorisi

Sosyal Sermaye Teorisi ilişki ağları güven ve paylaşılan normların örgütsel performans ile bilgi paylaşımına etkisini ele alıyor Nahapiet ve Ghoshal'e göre üç boyut var yapısal (bağlantı niteliği) ilişkisel (güven normlar karşılıklılık) ve bilişsel (ortak anlam dil) (1998: 243). Sanal organizasyonlarda bunlar belirgin fiziksel yakınlık olmasa da güven açık iletişim ve hedefler iş birliğini ayakta tutuyor (Jarvenpaa ve Shaw, 1998: 36). Güven burada duygu olmanın ötesinde bilgi akışını sağlayan mekanizma yüksek sosyal sermaye yeniliği hızlandırıyor (Holland, 1998: 55). Nahapiet ve Ghoshal sosyal sermayenin bilgi yaratımını desteklediğini söylüyor (1998: 251) sanal yapılar dijital ağlarla yapısal boyutu genişletiyor ilişkisel boyut ise elektronik iş birliğiyle güçleniyor bu da yenilik kapasitesini artırıyor. Teori başarıyı sadece teknolojiye değil insan ilişkilerine bağlıyor dijital iş birlikleri güven karşılıklılık ve değerlerle kalıcılaşıyor böylece sosyal sermaye rekabet avantajının sosyal temelini oluşturuyor (Nahapiet ve Ghoshal, 1998: 258; Connelly vd., 2025: 12).

Ağ Organizasyon Teorisi

Ağ Organizasyon Teorisi örgütleri bilgi düğümleri olarak görüyor değer üretimi merkezden değil bağlantılardan geliyor Castells modern toplumun ağ toplumuna dönüştüğünü ekonomik süreçlerin ağ biçiminde örgütlendiğini belirtiyor (1996: 165). Sanal organizasyonlar bu kavramın örgütsel yansıması Miles ve Snow'a göre ağlar esnek iş birlikleri bağımsız birimler geçici ortaklıklar kuruyor (1986: 67). Sanal yapılar da projelere göre yeniden şekilleniyor bu hızlı bilgi paylaşımı ve karar almayı sağlıyor. Teori bilgi akışı koordinasyon ve değer zincirini açıklıyor Castells ağların merkezsiz ama koordineli olduğunu vurguluyor (1996: 177) sanal örgütlerde liderlik bilgi akışında ortaya çıkıyor bu örgütsel demokrasiyi destekliyor. Dinamik bağlanabilirlik çevresel değişimlere hızlı yanıt veriyor kısaca teori sanal organizasyonların yapısını metafor olmanın ötesinde dijital çağın temel çerçevesi olarak sunuyor (Miles ve Snow, 1986: 70; Castells, 1996: 180).

Bilgi Tabanlı Organizasyon Yaklaşımı

Bilgi Tabanlı Yaklaşım Kaynak Temelli Görüş'ün uzantısı örgütlerin en değerli kaynağı bilgi yenilik ve rekabetin temeli bu (Grant, 1996: 375). Nonaka

ve Takeuchi bilgiyi veri değil deneyim değer ve yargı birleşimi olarak tanımlıyor (1995: 58). Sanal organizasyonlar bunu somutlaştırıyor dijital platformlarda bilgi eş zamanlı üretilip paylaşılıyor Nonaka ve Takeuchi'nin SECI modeli (sosyalleşme dışsallaştırma birleştirme içselleştirme) bilginin aktarımını açıklıyor sanal yapılar bu döngüyü sürekli kılarak öğrenen organizasyon oluyor (Karimi ve Walter, 2024: 18). Grant örgütlerin bilgiyi toplayıp bütünleştirdiğini söylüyor (1996: 381) sanalda bu coğrafi sınırları aşıyor bilgi merkezileşmek yerine ağlarda dağılıyor. Yaklaşım sanal organizasyonları bilgi dönüştüren paylaşan ve yeniden yapılandıran dinamik ağlar olarak görüyor dijital dönüşümdeki bilgi odaklı kimliğini açıklayan kapsamlı bir çerçeve bu (Nonaka ve Takeuchi, 1995: 65).

Sanal Organizasyonların Önemi

Sanal organizasyonların önemi, yalnızca dijital teknolojilerin benimsenmesinden değil, bu yapıların işletmelere sunduğu stratejik değer yaratma potansiyelinden kaynaklanmaktadır. Literatürde sanal organizasyonların, geleneksel yapılara kıyasla hem operasyonel hem de bilgi temelli üstünlükler sağladığı vurgulanmaktadır (Goldman vd., 1995; Mowshowitz, 1997; Nonaka ve Takeuchi, 1995; Powell vd., 1996; Chesbrough, 2003).

Bu çalışma kapsamında yapılan kavramsal analiz sonucunda, sanal organizasyonların stratejik önemini açıklayan beş temel boyut belirlenmiştir: verimlilik ve esneklik, bilgi yönetimi ve öğrenme kapasitesi, küresel rekabet ve pazar erişimi, yenilikçilik ve inovasyon potansiyeli ile iş-yaşam dengesi ve sürdürülebilirlik. Bu boyutlar, sanal organizasyonların değerini yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda yönetsel, bilişsel ve toplumsal bir bakış açısıyla değerlendirmeye olanak tanımaktadır. Her bir boyut, Kaynak Temelli Görüş, Dinamik Yetenekler ve Bilgi Tabanlı Yaklaşım gibi kuramsal temellerle doğrudan ilişkilidir.

Verimlilik ve Esneklik

Sanal organizasyonlar, mekân ve zaman sınırlamalarını aşarak değişken koşullara hızla uyum sağlayabilen yapılardır. Sabit bir yerde toplanmak yerine kaynaklar, ihtiyaç duyulan noktaya dijital yollarla yönlendirilir. Bu sayede organizasyonlar, piyasa dalgalanmalarına ya da kriz ortamlarına karşı daha esnek hareket edebilir. Goldman ve arkadaşları (1995), bu esnekliğin rekabet avantajının temel unsurlarından biri olduğunu özellikle vurgular. Hantal bürokratik yapıların olmaması, kararların daha hızlı alınmasını sağlar. Dijital koordinasyon, zaman kaybını azaltır. Bu yönüyle sanal organizasyonlar genellikle "hafif" ama "tepki hızı yüksek" sistemler olarak tanımlanır. Pandemi sonrası dijital yapının kalıcı hale gelmesi, bu esnekliğin artık geçici değil, sürdürülebilir bir stratejik unsur haline geldiğini gösteriyor.

Bilgi Yönetimi ve Öğrenme Kapasitesi

Sanal organizasyonlarda en değerli kaynak bilgidir. Ancak sadece bilgiye sahip olmak değil, onu paylaşmak, dönüştürmek ve yeniden kullanabilmek de önemlidir. Chesbrough (2003), bilgi paylaşımını örgütsel öğrenmenin temel taşı olarak görür. Farklı uzmanlık alanlarının aynı dijital ortamda buluşabilmesi, bilginin çeşitlenmesini ve yeniliğin hızlanmasını sağlar. Nonaka ve Takeuchi'nin (1995) SECI modeli (Sosyalleşme, Dışsallaştırma, Birleştirme, İçselleştirme), bilginin kişiden organizasyona ve oradan dijital ağlara nasıl aktarıldığını açıklar. Sanal organizasyonlar bu döngüyü devam ettirerek zamanla öğrenen organizasyona dönüşür. Ayrıca bilgi paylaşımının güvene dayanması, bu yapıları sadece teknik değil, sosyal boyutta da güçlü kılar.

Küresel Rekabet ve Pazar Erişimi

Sanal organizasyonların küresel anlamda önem kazanmasında, fiziksel sınırlamaların ortadan kalkması büyük rol oynar. Mowshowitz (1997), bu yapıları "mekândan bağımsız çalışan dijital ağ sistemleri" olarak tanımlar. Bu durum özellikle KOBİ'ler için büyük bir fırsat sunar; çünkü artık küçük ölçekli işletmeler de küresel tedarik zincirlerine dahil olabilir. Farklı zaman dilimlerinde çalışan ekipler sayesinde "24 saatlik üretim" mümkün hale gelir. Bu, hem verimliliği artırır hem de maliyetleri düşürür. Aynı zamanda, farklı kültürel arka planlardan gelen bireylerin birlikte çalışması bilgi çeşitliliğini ve yenilik potansiyelini de artırır. Böylece sanal yapılar hem global pazarlara açılmayı kolaylaştırır hem de kültürel zenginlikten beslenerek rekabet avantajı sağlar.

Yenilikçilik ve İnovasyon Potansiyeli

Yenilik, sanal organizasyonların temel dayanak noktalarından biridir. Farklı uzmanlık alanlarından gelen bireylerin dijital ortamda bir araya gelmesi, yeni fikirlerin daha hızlı ortaya çıkmasına imkân tanır. Powell ve arkadaşları (1996), ağ temelli yapıların bilgi akışını hızlandırdığını ve bu sayede inovasyon önündeki engelleri azalttığını belirtir. Sanal organizasyonlar, sadece kendi içlerindeki ekiplerle değil; tedarikçiler, müşteriler ve bağımsız uzmanlarla da etkileşim halindedir. Bu yapı, açık inovasyonun bir parçası olarak tüm paydaşların katkı sunduğu bir ortam yaratır. Yenilik artık sadece bir departmanın işi değil; tüm ağın ortak bir üretim süreci haline gelir. Bilgi paylaşımı ne kadar fazlaysa, ortaya çıkan çözümler de o kadar yaratıcı olur. Bu nedenle sanal organizasyonlar, inovasyonun hem kaynağı hem de hızlandırıcısı konumundadır.

İş-Yaşam Dengesi ve Sürdürülebilirlik

Sanal organizasyonların önemini artıran bir diğer unsur, çalışan refahı ve sürdürülebilirlik boyutudur. Dijital ve uzaktan çalışma biçimleri, çalışanlara

zamansal ve mekânsal esneklik sağlayarak iş-yaşam dengesini güçlendirir; bu durum bağlılık ve motivasyonu artırır. Aynı zamanda sanal organizasyonlar, çevresel sürdürülebilirliğe katkı sunar. Fiziksel ofislerin azalması enerji tüketimini ve karbon salımını düşürürken, seyahat gereksiniminin azalması karbon ayak izini küçültmektedir. Ayrıca bu yapılar, farklı coğrafya, cinsiyet ve yetenek gruplarından bireylerin üretken bir şekilde sürece katılmasına olanak tanıyarak kapsayıcı bir istihdam ortamı oluşturur. Dolayısıyla sanal organizasyonlar, yalnızca ekonomik değil, aynı zamanda sosyal ve çevresel değer yaratan sistemlerdir. Bu yönüyle, çağdaş sürdürülebilirlik ilkeleriyle örtüşmekte ve kurumsal sosyal sorumluluğun dijital uzantısı olarak konumlanmaktadır.

Rekabet Avantajı Bağlamında Sanal Organizasyonlar

Rekabet avantajı, bir işletmenin rakiplerine göre daha yüksek performans göstermesini sağlayan kalıcı farklılıkların bütünüdür. Porter'a (1985) göre işletmeler rekabet avantajını iki temel stratejiyle elde eder: maliyet liderliği ve farklılaştırma. Maliyet liderliği, ürün ya da hizmetin rakiplere göre daha düşük maliyetle sunulmasını; farklılaştırma ise işletmenin pazarda özgün bir değer önerisi geliştirerek rakiplerinden ayrışmasını ifade eder. Geleneksel organizasyonlarda bu avantaj genellikle ölçek ekonomileri ve fiziksel kaynakların etkin yönetimiyle sağlanırken, sanal organizasyonlarda rekabet üstünlüğü dijital esneklik, bilgi yönetimi ve iş birliği kapasitesi üzerinden şekillenir. Sanal organizasyonlar, fiziksel varlıklardan çok bilgi, uzmanlık ve ağ ilişkilerine dayalı olarak rekabet avantajı yaratırlar. Bu nedenle rekabet üstünlüğü artık sabit kaynaklara değil, dinamik ve dijital olarak yönetilen değer ağlarına dayanmaktadır.

Rekabet Avantajı Oluşturma Mekanizmaları

Maliyet Avantajı

Sanal organizasyonların en belirgin rekabet gücü kaynaklarından biri maliyet etkinliğidir. Dijitalleşme, fiziksel ofis alanları, donanım yatırımları ve seyahat gibi operasyonel giderleri önemli ölçüde azaltır. Böylece sabit maliyetler düşer, değişken maliyetlerin yönetimi kolaylaşır. Goldman ve arkadaşları (1995), sanal yapıları "kaynak paylaşımı" esasına dayalı sistemler olarak tanımlayarak, bu esneklik sayesinde gereksiz kapasite kullanımının önüne geçildiğini vurgulamıştır. Ayrıca dış kaynak kullanımı ve proje bazlı ortaklıklar, işletmelerin temel yetkinliklerine odaklanarak verimliliği artırmalarını sağlar. Bu yapı, özellikle belirsiz çevre koşullarında finansal dayanıklılığı güçlendiren bir faktör olarak öne çıkar.

Farklılaştırma Avantajı

Sanal organizasyonlar, farklılaştırma stratejisiyle de rekabet avantajı yaratır. Farklı coğrafyalardan uzmanların dijital ortamda bir araya gelmesi, ürün ve hizmetlerin yenilikçi biçimlerde geliştirilmesine imkân tanır. Bu sayede işletmeler yalnızca maliyet üstünlüğü değil, yaratıcı değer üretimi yoluyla da rekabet avantajı elde eder. Chesbrough'un (2003) "açık inovasyon" yaklaşımında belirtildiği gibi, bilgi artık tek bir kurumun sınırları içinde değil, ağın tüm bileşenleri arasında dolaşır. Bu durum, sanal organizasyonlara müşteri odaklı, esnek ve özgün çözümler geliştirme kapasitesi kazandırır. Farklılaştırma, bu bağlamda sadece ürün yeniliğini değil, kullanıcı deneyimi ve marka algısı düzeyinde değer yaratımını da içerir.

Stratejik İş birlikleri ve Dış Kaynak Kullanımı

Sanal organizasyonlar, stratejik ortaklıklar ve dış kaynak kullanımı sayesinde rekabet gücünü artırır. Porter'ın (1985) değer zinciri yaklaşımı işletmelerin birbiriyle ilişkili faaliyetler bütünü içinde rekabet ettiğini öne sürer. Sanal organizasyonlar bu zinciri dijital ortama taşıyarak tedarikçiler, müşteriler ve iş ortakları arasında sürekli bilgi paylaşımını mümkün kılar. Böylece işletmeler, proje bazlı esnek ağlar kurarak dış kaynaklardan etkin biçimde yararlanabilir ve gereksiz kapasite kullanımını azaltabilir. Stratejik iş birlikleri özellikle Ar-Ge ve inovasyon projelerinde maliyetlerin paylaşılması ve riskin dağıtılması açısından önemli avantajlar sunar. Bu sayede örgütler hem ölçek ekonomilerinden hem de kapsam ekonomilerinden yararlanarak rekabet gücünü artırır.

Bilgi Temelli Rekabet: Dijital Çağda Çeviklik

Dijital dönüşüm çağında rekabet avantajının kaynağı, bilginin toplanma ve dönüştürülme hızına, yani örgütsel çevikliğe dayanmaktadır. Sanal organizasyonlar bilgiyi yalnızca bir üretim girdisi olarak değil, stratejik bir varlık olarak yönetir. Grant'in (1996) bilgi temelli yaklaşımı, bilginin farklı aktörler arasında paylaşıldığında ve bütünleştirildiğinde örgüt performansını artırdığını ortaya koymuştur. Sanal organizasyonlarda bu bilgi döngüsü süreklidir: veri toplanır, analiz edilir, dönüştürülür ve karar süreçlerine entegre edilir. Bu çeviklik, işletmelere hem belirsizliklere karşı hızlı tepki verme hem de yeniliği sürekli kılma yeteneği kazandırır. Teece'in (2007) dinamik yetenekler modeli, rekabet avantajının artık sahip olunan varlıklardan değil, öğrenme ve yeniden yapılandırma kapasitesinden doğduğunu vurgular. Bu çerçevede sanal organizasyonların rekabet gücü, bilgiye dayalı farkındalık yaratma, değişime hızla uyum sağlama ve inovasyonu kurumsal bir refleks haline getirme yeteneğiyle ölçülmektedir.

Literatürdeki Yaklaşımlar

Sanal organizasyonların rekabet avantajı sağlamasını açıklamak amacıyla literatürde üç temel kuramsal yaklaşım öne çıkmaktadır: Sanal Değer Zinciri, Dinamik Yetenekler Çerçevesi ve Ağ Yetkinliği. Bu yaklaşımlar, sanal organizasyonların bilgi yönetimi, çeviklik ve ilişki koordinasyonu gibi farklı boyutlarını teorik olarak temellendirirken birbirleriyle de kesişen açıklamalar sunmaktadır.

Sanal Değer Zinciri

Rayport ve Sviokla (1995), Porter'ın (1985) klasik değer zinciri modelini dijital ortama uyarlamış ve bilginin artık başlı başına bir değer yaratım süreci olduğunu ileri sürmüştür. "Sanal değer zinciri" olarak adlandırılan bu yaklaşımda işletmeler, yalnızca fiziksel ürün veya hizmet üretmekle kalmaz; aynı zamanda bilgi toplar, düzenler, yorumlar ve yeniden paketleyerek ekonomik değere dönüştürür.

Bu perspektif, sanal organizasyonların rekabet avantajını fiziksel süreçlerden ziyade bilgi akışlarının yönetimi üzerinden açıklamaktadır. Örneğin, müşteri verisini analiz ederek tasarım ve pazarlama ekiplerine gerçek zamanlı olarak aktaran bir sanal organizasyon, klasik üretim hatlarına kıyasla çok daha hızlı ve kişiselleştirilmiş değer üretebilir (Rayport ve Sviokla, 1995: 82). Bu durum, bilgi temelli rekabet anlayışıyla uyumlu olarak bilginin artık tamamlayıcı bir unsur değil, ürünün kendisinin bir parçası haline geldiğini göstermektedir.

Sanal değer zinciri yaklaşımı, ayrıca örgütsel sınırların geçirgenliğini vurgular. Değer, yalnızca tek bir örgüt içinde kapalı olarak değil, müşteriler, tedarikçiler ve dış uzmanlar gibi ağ aktörleriyle ortaklaşa üretilir. Böylece sanal organizasyonun "iç-dış" ayrımı zayıflar ve rekabet avantajı kolektif bilgi üretimi üzerinden oluşur. Kısacası, bu yaklaşım sanal organizasyonların neden müşteri için daha hızlı, esnek ve kişiselleştirilmiş değer üretebildiğini açıklayan temel teorik çerçevelerden biridir.

Dinamik Yetenekler Çerçevesi

Teece (2007), dinamik yetenekleri işletmenin fırsatları algılama, yakalama ve kaynaklarını değişen koşullara göre yeniden yapılandırma kapasitesi olarak tanımlar. Eisenhardt ve Martin (2000: 1107) ise bu kavramı, hızla değişen çevrelerde örgütsel rutinlerin ve süreçlerin yeniden tasarlanabilmesi becerisiyle açıklar. Dolayısıyla, rekabet avantajı eldeki kaynaklardan değil, bu kaynakların ne ölçüde hızlı yeniden düzenlenebildiğinden kaynaklanmaktadır.

Sanal organizasyonlar, hiyerarşik olarak sabitlenmemiş, proje bazlı ve modüler yapıları sayesinde dinamik yeteneklerin somut bir örneğini oluşturur.

Yeni bir pazar fırsatı doğduğunda, hangi bilgi birikiminin nereden sağlanacağı, hangi dış ortakla iş birliği yapılacağı ve hangi süreçlerin yeniden tasarlanacağı kolaylıkla belirlenebilir. Bu yeniden yapılandırma kabiliyeti, örgütsel refleks hızını artırır ve karar süreçlerini kısaltır (Eisenhardt ve Martin, 2000: 1110).

Bu bağlamda dinamik yetenekler yaklaşımı, sanal organizasyonların rekabet avantajını esneklik ve yeniden yapılandırma kapasitesi üzerinden açıklamaktadır. Teece (2007: 1325), özellikle belirsiz ve küresel pazarlarda bu tür esnek yapılanmaların sürdürülebilir rekabet üstünlüğünün temelini oluşturduğunu vurgular. Sanal organizasyonun değeri yalnızca mevcut faaliyetlerinde değil, gelecekte neye dönüşebilme potansiyelinde yatmaktadır.

Ayrıca, dinamik yetenekler yalnızca hız değil, stratejik yönlendirme kapasitesini de ifade eder. Bu yönüyle sanal organizasyon, rastgele bir çeviklikten ziyade, hedefe odaklı ve koordineli bir adaptasyon mekanizması olarak değerlendirilmektedir.

Ağ Yetkinliği

Ritter ve Gemünden (2003), "ağ yetkinliği"ni işletmenin ağ ilişkilerini yönetme, sürdürme ve stratejik hedeflerle uyumlu biçimde yönlendirme becerisi olarak tanımlar. Bu kavram, yalnızca teknik bağlantı kurma yeteneği değil; aynı zamanda doğru ortakları seçme, güvene dayalı ilişkiler inşa etme ve bilgi akışını etkin biçimde koordine etme kapasitesini de içermektedir (Ritter ve Gemünden, 2003: 748).

Sanal organizasyonlar, doğası gereği çok aktörlü ve sınırları geçirgen yapılardır. Bu nedenle, rekabet avantajı tek bir işletmenin iç kaynaklarından değil, ağın toplam kapasitesini ne ölçüde etkin yönlendirebildiğinden doğmaktadır. Eğer bir sanal organizasyon, hangi aktörün hangi bilgiye sahip olduğunu bilir, doğru zamanda bu aktörü devreye sokabilir ve iş birliğini sürdürülebilir kılabilirse, bu durum başlı başına stratejik bir yeterlilik anlamına gelir (Ritter ve Gemünden, 2003: 751).

Ağ yetkinliği, dinamik yeteneklerle tamamlayıcı bir ilişki içindedir. Dinamik yetenekler, örgütün içsel yeniden yapılandırma gücünü açıklarken, ağ yetkinliği dış ilişkilerin stratejik yönetimini tanımlar. Bu iki unsur birleştiğinde sanal organizasyonun rekabet avantajı somutlaşır. Dolayısıyla, ağ yetkinliği sanal organizasyonları yalnızca dijital koordinasyon sistemleri olarak değil, stratejik ağ yönetişimi olarak konumlandırmaktadır.

SONUÇ

Sanal organizasyonlar, dijitalleşmenin ve bilgiye dayalı ekonominin kaçınılmaz bir çıktısı gibi görünüyor. Bu yapılar sadece coğrafi sınırlardan

kurtulmuş çalışma biçimleri değil aynı zamanda örgüt teorilerinde de bazı dengeleri değiştiren bir model sunuyor. Esneklik, çeviklik, öğrenme... Bu kavramlar artık sanal yapılarla birlikte düşünülüyor.

Klasik örgüt yapılarında fiziksel varlık ve hiyerarşi temel iken; burada bilgiye, güvene ve dijital koordinasyona dayalı bir değer yaratımı söz konusu. Gerçekten de bugün bir organizasyonun ne kadar "sanal" olduğu, onun değişime ne kadar uyumlu olduğunu da gösterebilir belki.

Çalışmada sanal organizasyonların kuramsal temelleri detaylı biçimde tartışıldı. Kaynak Temelli Görüş bu yapıların rekabet gücünü soyut varlıklarla —bilgi, uzmanlık, güven gibi— açıklarken; Dinamik Yetenekler yaklaşımı organizasyonların çevresel değişime ne kadar hızlı cevap verebildiğini temel alıyor. Ayrıca Sosyal Sermaye Teorisi ile Ağ Organizasyon Teorisi; ilişkiler, güven ve paylaşım gibi daha "yumuşak" ama çok etkili kavramlara odaklanıyor. Bilgi Tabanlı Yaklaşım da bu yapılar için bilginin hem üretim hem de dönüşüm açısından ne kadar kritik olduğunu vurguluyor. Ve bu önemli.

Beş temel alan öne çıktı: verimlilik, bilgi yönetimi, küresel rekabet, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik. Bu başlıklar sanal organizasyonların sadece bugüne değil geleceğe dair ne sunduğunu anlamak için önemli. Ağ yapıları, hızlı uyum, öğrenme kapasitesi — bunlar artık rekabetin merkezinde.

Rekabet avantajı açısından bu yapıların iki yönü var gibi görünüyor. İlki, fiziksel altyapıya daha az ihtiyaç duymaları. Bu doğrudan maliyetleri azaltıyor. İkincisi ise farklılaşma, yani bilgi yönetimini daha yaratıcı ve hızlı bir biçimde kullanabilmeleri. Bu da kişiselleştirilmiş değer sunmalarını sağlıyor. Stratejik ortaklıklar, dış kaynak kullanımı, uzmanlığa dayalı iş bölümü — tüm bunlar verimliliği artırırken esnekliği de koruyor. Ve işte bu da sürdürülebilirlik açısından kritik.

Literatürün sunduğu teorik modeller bu tabloyu destekliyor. Rayport ve Sviokla'nın Sanal Değer Zinciri; bilginin artık doğrudan rekabet aracı haline geldiğini söylüyor. Teece'in Dinamik Yetenekler Çerçevesi, hızlı tepki verme becerisinin önemini vurguluyor. Ritter ve Gemünden ise ağ ilişkilerinin yönetiminin nasıl stratejik bir unsur haline dönüştüğünü gösteriyor.

Sonuç olarak sanal organizasyonlar; ağlar içinde yaşayan, ilişkilerle beslenen, teknolojiyi arka planda değil doğrudan merkezde kullanan çok katmanlı yapılardır. Bu sistemler teknik esnekliği, stratejik uyumla birleştiriyor. Yani sadece bugünün değil, yarının da rekabet ortamına hazır bir model sunuyorlar.

Kaynaklar

Atasever, M. (2017). *Sanal organizasyonlarda kriz yönetimi.* Artuklu İnsan ve Toplum Bilim Dergisi, 2(1), 45–51

Ashkenas, R. (1995). The boundaryless organization: Breaking the chains of organizational structure. San Francisco: Jossey-Bass.

Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. Journal of Management, 17(1), 99–120.

Baś-Mazur, M. (2024). Organizacja wirtualna – analiza SWOT nowej koncepcji zarządzania. Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej, Organizacja i Zarządzanie, 172, 29–36.

Bekmezci, M. (2020). Yönetim ve Strateji Çalışmaları: Sanallık ve Sanal Organizasyonlar. Ankara: Gazi Kitabevi, 376.

Camarinha-Matos, L. M. ve Afsarmanesh, H. (2005). Virtual organizations: Systems and practices. In L. M. Camarinha-Matos, H. Afsarmanesh ve M. Ollus (Ed.), Virtual organizations: Systems and practices (ss. 1–17). Springer.

Castells, M. (1996). The rise of the network society. Oxford: Blackwell.

Characteristics of Virtual Organizations. (2015). International Journal of Management and Applied Science, 1(5), 22–28.

Connelly, C. E., Cascio, W. F. ve Handfield, R. (2025). Global virtual work: A review, integrative framework, and future research opportunities. Journal of International Business Studies, 56, 1–32.

Çakmak, M. (2016). Sanal Organizasyonların Yönetim Fonksiyonları Açısından Geleneksel Organizasyonlardan Farklılıkları. Gümüşhane Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, 7(17), 54–60.

Davutoğlu, N. A. (2017). Dördüncü Sanayi Devrimi Unsurlarından Bulut Bilişim Sistemi ve Hizmetlerin İnterneti Kapsamında İşletmelerde Sanal Organizasyonlar Oluşturma. Journal of Academic Social Science Studies, 5(53), 491–503.

Eisenhardt, K. M. ve Martin, J. A. (2000). Dynamic capabilities: What are they? Strategic Management Journal, 21(10–11), 1105–1121.

Franke, U. (1998). The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach. In P. Sieber ve J. Griese (Eds.), Organizational Virtualness (pp. 15–20). Bern: Simowa Verlag.

Goldman, S. L., Nagel, R. N. ve Preiss, K. (1995). Agile competitors and virtual organizations: Strategies for enriching the customer. New York: Van Nostrand Reinhold.

Grabowski, M., Martelli, A., ve Roberts, K. H. (2023). Reliability-Seeking Virtual Organizations (RSVOs): A Framework for Distributed Work and AI Integration. Safety Science, 167, 106083.

Grant, R. M. (1996). Toward a knowledge-based theory of the firm. Strategic Management Journal, 17(Winter Special Issue), 375–400.

Holland, C. (1998). The importance of trust and business relationships in the formation of virtual organisations. In P. Sieber ve J. Griese (Ed.), Organizational virtualness (ss. 53–56). Bern: Simowa Verlag.

Hussain, M., Papastathopoulos, A. ve Al Harthi, M. (2024). Virtual teams: A smart literature review of four decades of research. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 34(1), 1–28.

Jarvenpaa, S. L. ve Shaw, T. R. (1998). Global virtual teams: Integrating models of trust. Organizational Dynamics, 27(2), 36–49..

Karimi, J. ve Walter, Z. (2024). Virtual organization and organizational learning: A literature review and conceptual model. Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce, 34(4), 1–20.

Miles, R. E. ve Snow, C. C. (1986). Organizations: New concepts for new forms. California Management Review, 28(3), 62–73.

Mowshowitz, A. (1997). On the Theory of Virtual Organization. Systems Research and Behavioral Science, 14(6), 373–384.

Mowshowitz, A. (2000). Virtual Organization: A Vision of Management in the Information Age. Communications of the ACM, 43(6), 30–36.

Nahapiet, J. ve Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. Academy of Management Review, 23(2), 242–266.

Nonaka, I. ve Takeuchi, H. (1995). The knowledge-creating company: How Japanese companies create the dynamics of innovation. Oxford: Oxford University Press.

Oğan, E., ve Wolff, R. A. (2021). Belirsiz Çevre Koşullarına Esnek Çözümler: Sanal Organizasyonlar. In 20. Uluslararası İşletmecilik Kongresi Bildirileri (pp. 450–456).

Porter, M. E. (1985). Competitive advantage: Creating and sustaining superior performance. New York: Free Press.

Powell, W. W., Koput, K. W. ve Smith-Doerr, L. (1996). Interorganizational collaboration and the locus of innovation: Networks of learning in biotechnology. Administrative Science Quarterly, 41(1), 116–145.

Rayport, J. F. ve Sviokla, J. J. (1995). Exploiting the virtual value chain. Harvard Business Review, 73(6), 75–85.

Ritter, T. ve Gemünden, H. G. (2003). Network competence: Its impact on innovation success and its antecedents. Journal of Business Research, 56(9), 745–755.

Sieber, P. ve Griese, J. (1998). Virtual organizing as a strategy for the “big six” to stay competitive in a global market. Proceedings of the 31st Annual Hawaii International Conference on System Sciences, 10–18.

Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: The nature and microfoundations of sustainable enterprise performance. Strategic Management Journal, 28(13), 1319–1350.

Toporkov, V., et al. (2016). Preference-Based Economic Scheduling in Grid Virtual Organizations. Procedia Computer Science, 101, 228–237.

Villarrubia, G., Paz, J. F., ve De Paz, J. F. (2017). Virtual Organization with Fusion Knowledge in Odor Classification. Procedia Computer Science, 103, 270–275.