

İşletmeciliğin Geleceği: Sınırsız Organizasyonlar

Kemal Heybet⁶

Cengiz Duran⁷

ÖZET

Hızlı teknolojik gelişmeler, küreselleşmenin etkileri ve tüketici taleplerindeki değişiklikler, geleneksel işletme modellerinin dönüşümünü zorunlu hale getirmiştir. Bu bağlamda, işletme literatüründe “sınırsız organizasyonlar” olarak adlandırılan yeni bir işletme modeli öne çıkmaktadır. Sınırsız organizasyonlar, coğrafi sınırlamaları aşan, esnek çalışma düzenleriyle bütünleşmiş, dijital teknolojilerden etkin şekilde yararlanan ve iş birliği odaklı yapılarıyla dikkat çekmektedir. Geleneksel hiyerarşik yapılar yerine ağ tabanlı bir organizasyon yapısına dayanan bu model, iş süreçlerinde daha esnek ve hızlı bir yapı önerirken, günümüz iş dünyasının karmaşık gereksinimlerine de yanıt vermeyi hedeflemektedir. Bu çalışmada sınırsız organizasyonlar kavramsal düzeyde incelenmiş; çalışma prensipleri ve işletmelere sunduğu faydalar geleneksel organizasyon modelleriyle karşılaştırmalı olarak ortaya konmuştur.

GİRİŞ

Günümüz iş dünyasında, teknolojik ilerlemelerin, küreselleşmenin ve değişen tüketici taleplerinin etkisiyle geleneksel işletme modelleri önemli bir dönüşüm sürecinden geçmektedir. Bu dönüşümün merkezinde, sınırların ve kısıtlamaların ötesine geçen, esneklik ve yenilikçilikle öne çıkan sınırsız organizasyonlar kavramı yer almaktadır. Sınırsız organizasyonlar, coğrafi sınırları aşan, esnek çalışma düzenlerini benimseyen, dijital teknolojileri etkin bir şekilde kullanan ve iş birliği odaklı yapılarıyla geleneksel işletme modellerine meydan okuyan bir paradigma sunmaktadır. Sınırsız organizasyonlar, geleneksel hiyerarşik yapıların yerini ağ tabanlı ve esnek

6 Doktorant, Kütahya Dumlupınar Üniversitesi LEE., kmlhybt@gmail.com, ORCID: 0000-0002-0375-5316

7 Prof. Dr., Kütahya Dumlupınar Üniversitesi İİBF. İşletme, cengiz.duran@dpu.edu.tr, ORCID: 0000-0001-7910-0677

organizasyon yapılarına bıraktığı bir çağı temsil etmektedir. Bu yeni paradigmada, çalışanlar arası iletişim ve iş birliği ön planda tutulmakta, liderlik anlayışı da değişime uğramaktadır. Artık liderlik, otoriter bir şekilden ziyade, vizyonerlik, empati ve esneklik üzerine kurulu bir yaklaşımı gerektirmektedir. Bu durum, işletmelerin rekabet avantajı elde etmek ve sürdürmek için adaptasyon ve öğrenme yeteneklerini artırmalarını zorunlu kılmaktadır.

Teknolojinin rolü de bu yeni işletme modelinde hayati öneme sahiptir. Yapay zekâ, otomasyon, veri analitiği gibi dijital teknolojiler, iş süreçlerini optimize etmek ve karar alma süreçlerini desteklemek için kullanılmaktadır. Bununla birlikte, bu teknolojilerin etik ve güvenlik boyutları da göz önünde bulundurulmalıdır. Veri güvenliği ve kişisel gizlilik endişeleri, sınırsız organizasyonların karşılaştığı önemli zorluklardan biridir.

Sonuç olarak, işletmeciliğin geleceği sınırsız organizasyonlarla birlikte şekillenmektedir. Bu yeni paradigma, esneklik, iş birliği ve teknoloji odaklı bir yaklaşımı gerektirmektedir. Ancak, bu değişime ayak uydurabilen ve inovasyonu teşvik eden işletmeler, rekabet avantajı elde edecek ve başarılı olacaklardır. Ayrıca, sınırsız organizasyonların işletmecilikteki etkisi sadece içsel yapılarla sınırlı değildir; aynı zamanda dış çevreyle de yakından ilişkilidir. Küresel pazarların ve tedarik zincirlerinin karmaşıklığı, sınırsız organizasyonların esneklik ve uyum yeteneklerini test etmektedir. Bu bağlamda, sürdürülebilirlik ve toplumsal sorumluluk gibi faktörler de giderek daha önem kazanmaktadır. Sınırsız organizasyonlar, sadece kâr amacı gütmeyen kuruluşlar değil, aynı zamanda çevresel ve sosyal etkilerini de dikkate alan kurumsal vatandaşlık anlayışını benimsemektedir. Dolayısıyla, işletmeciliğin geleceği üzerine düşünürken, sınırsız organizasyonların bu geniş kapsamlı etkilerini de göz önünde bulundurmamak gerekmektedir. Bu bağlamda, bu bölümde ele alınacak konular, işletmecilik alanında önemli bir dönüşümün kapılarını aralamaktadır.

1. ORGANİZASYON TÜRLERİ

İş dünyasının karmaşık ve dinamik doğası, organizasyonların da sürekli evrim geçirmesine neden olmuştur. Geleneksel hiyerarşik yapılar, teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve değişen müşteri beklentileri karşısında yerlerini yeni ve çeşitli organizasyon modellerine bırakmaktadır. Geleneksel hiyerarşik yapılar, iş dünyasının değişen dinamiklerine ayak uydurmakta zorlanmaktadır. Bu yapılar genellikle katı, merkeziyetçi ve yukarıdan aşağıya doğru bir iletişim modeli üzerine kuruludur. Ancak, teknolojik ilerlemeler ile birlikte ortaya çıkan dijital dönüşüm süreci, işletmelerin daha esnek, hızlı ve adaptif

olmalarını gerektirmektedir. Yeni iletişim teknolojileri ve iş birliği araçları, çalışanların farklı bölgelerdeki ve zaman dilimlerindeki meslektaşlarıyla daha kolay etkileşimde bulunmalarını sağlamaktadır.

Küreselleşme işletmelerin sınırlarını ortadan kaldırmakta ve uluslararası pazarlara erişimini kolaylaştırmaktadır. Bu durum, işletmelerin daha esnek ve küresel bir bakış açısına sahip olmalarını gerektirmektedir. Farklı kültürler, diller ve iş uygulamalarıyla etkileşime geçme ihtiyacı, geleneksel hiyerarşik yapıların sınırlarını zorlamakta ve daha esnek ve çeşitli organizasyon modellerinin benimsenmesine yol açmaktadır.

Ayrıca, müşteri beklentilerindeki değişimler de organizasyonların evriminde etkili bir rol oynamaktadır. Müşterilerin daha bireysel ve özelleştirilmiş hizmetler talep etmeleri, işletmelerin müşteri odaklı ve hızlı tepki verebilen yapılar oluşturmalarını gerektirmektedir. Bu da geleneksel hiyerarşik yapıların yerini daha esnek ve müşteri odaklı organizasyon modellerine bırakmasını sağlamaktadır.

Sonuç olarak, geleneksel hiyerarşik yapıların yerini yeni ve çeşitli organizasyon modellerine bırakmasının altında yatan nedenler arasında teknolojik ilerlemeler, küreselleşme ve değişen müşteri beklentileri gibi faktörlerin etkisi büyüktür. Bu faktörler, işletmelerin daha hızlı, esnek ve müşteri odaklı olmalarını gerektirirken, organizasyonların da bu değişime uyum sağlaması ve daha uygun yapıları benimsemesi gerekmektedir. Bu başlıkta, organizasyon türlerinin temel özellikleri, avantajları ve dezavantajları ele alınmıştır.

1.1. Klasik Organizasyonlar

Klasik örgütlerin ortaya çıkışı, endüstriyel devrimle birlikte insanlığın ekonomik ve sosyal yapısında köklü değişimlerin yaşandığı bir döneme denk gelmektedir. Sanayi devrimi, tarımsal toplumların yerini fabrikalarda üretim yapan endüstriyel toplumların almasıyla karakterizedir. Bu dönemde, geleneksel zanaatkar üretiminden makineleşmiş seri üretime geçilmesi, işletmelerin yapısında ve işleyişinde radikal değişimlere yol açmıştır. Daha büyük ve karmaşık hale gelen işletmelerin yönetimi için yeni bir yaklaşım geliştirme ihtiyacı ortaya çıkmıştır. Bu ihtiyacın bir sonucu olarak, klasik yönetim teorileri doğmuştur. Bu teoriler, işletmelerin etkin bir şekilde yönetilmesi için genel prensipler ve rehberler sağlamayı amaçlamaktadır.

Klasik yaklaşım, yönetim ve organizasyon alanında temel kabul gören ve işletmeler ile yönetimleri doğrudan ele alan ilk sistemli görüşlerin bir araya getirilmesiyle oluşmuştur. Bu yaklaşım, farklı ülkelerde ve farklı dönemlerde ileri sürülen görüşlerin bir sentezi olarak ortaya çıkmıştır. Klasik yaklaşımın

temelini oluşturan bu görüşler, genellikle üç ayrı odakta toplanmaktadır. Bu odaklar, yönetimde belirli bir düzenin ve otoritenin önemini vurgulayan bürokratik yaklaşım, yönetim fonksiyonlarını tanımlayan ve organize eden yönetim süreci yaklaşımı ve işçi verimliliğini artırmayı hedefleyen bilimsel yönetim yaklaşımıdır (Ertekin, 2017).

Klasik örgüt kuramı genellikle makine örgüt kuramı olarak da adlandırılır ve bu adlandırmanın temelinde verimlilik ve üretim artışı vardır. Bu kuram, genellikle iki ana kavram etrafında şekillenmiş ve açıklanmıştır. Birincisi, insan unsurunun rutin işlerin yerine getirilmesinde makinelerle nasıl bir araya getirileceğini ve işçinin verimli bir şekilde yönetileceğini açıklarken, ikincisi, resmi örgüt yapısının oluşturulması üzerine odaklanmıştır (Saluk, 2022).

Klasik Örgüt Kuramları, Frederic Winslow Taylor'ın Bilimsel Yönetim Kuramı, Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri Kuramı ve Max Weber'in Bürokrasi Kuramı'ndan oluşur. Bu üç akım, benzer varsayımlara dayanmakta ve pratikte benzer etkilere sahiptir. Klasik kuramlar, örgüt kuramlarının temelini oluşturur. İlk kez, örgütsel yönetim, işleyiş ve iletişim sistematik bir şekilde ele alınmıştır ve bu da sonraki örgütsel çalışmaları etkilemiş ve alt yapılarını oluşturmuştur (Ertekin, 2017).

Frederick Winslow Taylor, Amerikan ekonomisinin hızla büyüdüğü 20. yüzyılın başlarında, işletmelerin verimliliğini artırmak amacıyla bilimsel yöntemlerin kullanılmasına odaklanmıştır. O dönemde, işletmelerde verimsiz üretim teknikleri ve işçi performansının düşük olması, Taylor'ı bu konuda araştırmalar yapmaya yöneltmiştir (Kocabaş, 2021).

Taylor, işletmelerin verimliliğini artırmak için bilimsel yönetim kuramı adını verdiği bir yaklaşım geliştirmiştir. Bu kuramın temel ilkeleri, işletmelerin yönetim süreçlerini optimize etmek ve işçi performansını artırmak amacıyla bilimsel yöntemleri kullanmaktır. İşte bu ilkelerden bazıları şunlardır (Taylor,2005):

- İşin Bilimsel Analizi: Taylor, işlerin detaylı bir şekilde analiz edilmesi gerektiğini savunmuştur. İşçilerin hangi hareketleri yapması gerektiğini ve en verimli yöntemleri belirlemeyi amaçlayan bu analizler, işletmelerin iş süreçlerini optimize etmelerine yardımcı olmuştur.
- Zaman ve Hareket Etütleri: Taylor, işçilerin işlerini daha hızlı ve verimli yapabilmeleri için zaman ve hareket etütlerini kullanmaya başlamıştır. Bu etütler, işçilerin hangi hareketleri gereksiz yaptığını ve nasıl daha iyi bir şekilde çalışabileceklerini belirlemeye yardımcı olmuştur.

- Standartlaşma ve Ödüllendirme: Taylor, işçilerin belirli bir standart hedefe ulaşmaları durumunda prim ve ikramiyelerle ödüllendirilmesini önermiştir. Bu, işçileri daha fazla motive etmiş ve verimliliği artırmıştır.
- Ustabaşarların Rolü: Tecrübeli ustabaşarlar, işçilerin çalışma yöntemlerini düzenlemek ve iş koşullarını optimize etmek için kullanılmıştır.

Taylor, işçi seçiminde bilimsel yöntemlerin kullanılmasını önermiş ve bunun sonucunda birinci sınıf işçilerin istihdamının verimliliğinin artacağını vurgulamıştır. Zira, birinci sınıf işçilerin verimliliği, ortalama bir işçinin verimliliğinden birkaç kat daha fazladır. Ayrıca, Taylor, işçilerin mola sürelerinin kısaltılmasının yorgunluğu azaltacağını ve dolayısıyla iş miktarının artacağını düşünmektedir (Leblebici, 2008). Taylor'a göre, aynı işin farklı yöntemlerle yapılabileceği ancak bu yöntemler arasında her zaman en hızlı ve en etkin olanının var olduğu kabul edilir. Bu optimum yöntem ve uygulama, yalnızca bilimsel bir inceleme süreciyle keşfedilip geliştirilebilir. Dolayısıyla, Taylor, bilimsel yönetimin tek geçerli yol olduğunu düşünmektedir (Yüksel ve Aykaç, 1994). Taylor'ın düşünceleri öncelikle işçilerin verimliliğinin, işyerindeki emeklerinden mümkün olduğunca fazla yararlanarak artırılması üzerine odaklanmıştır. Sanayide uyguladığı bu yöntemlere ve prensiplere daha sonradan "Taylorizm" adı verilmiştir. Taylorizm, önemli ölçüde verimliliği artırmıştır. Taylorizmin temel odak noktasının, genel toplum değil, işyerindeki işçilerin olduğu vurgulanmıştır (Asunakutlu ve Coşkun, 2005: 168).

Taylor'ın bilimsel yönetim kuramı, işletmelerin verimliliğini artırmak için önemli bir temel oluşturmuş ancak eleştirilere de maruz kalmıştır. Bazı eleştirmenler, bu yaklaşımın işçilerin insan faktörünü göz ardı ettiğini ve sadece makineleri ve süreçleri odakladığını savunmuştur. Yine de Taylor'ın katkıları, modern yönetim düşüncesinin temelini oluşturan önemli bir adımdır.

Henri Fayol'un Yönetim İlkeleri Kuramı, klasik yönetim teorileri içinde önemli bir yere sahiptir. Fayol, 20. yüzyılın başlarında, özellikle büyük ölçekli işletmelerin yönetiminde uygulanabilir prensipler sunan bu kuramı geliştirmiştir (Fayol, 2013). Fayol, yönetimi bir beceri olarak görmüş ve bu becerinin temel ilkelerini belirlemiştir. Ona göre, yönetimin beş temel fonksiyonu vardır: planlama, örgütleme, yürütme, koordine etme ve kontrol etme. Planlama, işletmenin gelecekteki hedeflerini ve bunlara ulaşmak için gerekli adımları belirleme sürecidir. Örgütleme, işletmenin kaynaklarını etkili bir şekilde düzenleme ve işlevsel bir yapı oluşturma sürecidir. Yürütme, planların uygulanmasını sağlama ve işletmenin günlük faaliyetlerini yönetme sürecidir. Koordine etme, farklı departmanlar arasındaki iş birliğini ve

uyumu sağlama sürecidir. Kontrol etme ise, işletmenin performansını izleme ve hedeflere uygunluğunu değerlendirme sürecidir. Fayol'un yönetim ilkeleri kuramı, işletmelerin etkin ve verimli bir şekilde yönetilmesine rehberlik etmiş ve yönetim literatürüne önemli bir katkı sağlamıştır. Bugün bile, Fayol'un prensipleri modern yönetim uygulamalarında önemli bir rol oynamaktadır (Fayol,2013).

Klasik yönetim düşüncesinin son evrelerinden biri olan Bürokrasi Yaklaşımı, Alman sosyolog Max Weber tarafından geliştirilmiştir. Weber, bürokrasiyi, geniş bir toplumsal eylem ve hareketlerin rasyonel ve nesnel prensiplere dayalı olarak düzenlenme süreci olarak tanımlamıştır (Baransel, 1993). Weber'e göre, eski örgüt yapıları, Batı dünyasının sanayileşme ve modernleşme süreciyle birlikte yetersiz hale gelmiştir. Bu sebeple, kamu ve özel sektörde "bürokrasi" olarak adlandırılan geniş çaplı örgütlerin ortaya çıkması gerekmektedir. Weber, örgütsel etkinlik açısından ideal olanın bir bürokratik yapı olduğunu savunmuş ve bu yapıya özgü özellikleri detaylandırmıştır (Bolat vd., 2008). Weber, bürokratik örgüt yapısının karakteristiklerini, belirli standartlara ve prosedürlere dayalı olarak işleyen bir hiyerarşi, bölümlere ve görevlere ayrılmış net ve belirli yetki alanları, objektif ve rasyonel karar alma süreçleri ile nitelendirmiştir (Bolat vd., 2008). Weber'in bürokrasi yaklaşımının özelliklerini şöyle sıralayabiliriz (Öztürk, 2003):

1. Yasalarla Düzenlenmiş Yetki Alanı: Weber'e göre, her görev ve pozisyon için belirlenmiş net yetki alanları bulunmalı ve bu yetki alanları yasalarla belirlenmelidir.
2. Otorite-Hiyerarşi: Bürokratik yapı içinde belirgin bir otorite ve hiyerarşik düzen bulunmalıdır. Karar alma süreçleri ve yetki dağılımları net ve belirli bir düzen içinde olmalıdır.
3. Yönetimin Yazılı Belgelere Dayanması: Karar alma süreçleri ve işleyişin belgelenmesi bürokratik yapı içinde önemlidir. Yönetimin kararları ve uygulamaları yazılı olarak belgelenir ve kaydedilir.
4. Uzmanlaşma: Her bir birimde görev alan kişilerin belirli bir uzmanlık alanına sahip olması önemlidir. Görevler, belirli bir uzmanlık ve bilgi gerektiren alanlara göre belirlenir.
5. Gayri şahsilik: Weber'e göre, bürokratik yapı içinde kararlar kişisel duygulara ve ilişkilere dayanmamalıdır. Kararlar objektif kriterlere ve kurallara dayandırılmalıdır.

6. Kariyer Yapısı: Bürokratik yapı içinde kariyer yapısı önemlidir. İşe alım ve terfi süreçleri, kişinin yetenekleri ve performansı temelinde yapılmalıdır.
7. Kurallar Sistemi: Bürokratik yapı içinde belirlenmiş kurallar sistemi bulunmalıdır. Kurallar herkes için eşit şekilde geçerli olmalı ve belirlenmiş prosedürlere göre uygulanmalıdır.
8. Kamu ve Özel Hayatın Ayrışması: Bürokratik yapı içinde kamu ve özel hayatın ayrılması önemlidir. Görev ve sorumluluklar, kişinin kamu görevi ile özel yaşamı arasında net bir ayırım yapılmasını gerektirir.

Weber'in bürokrasi yaklaşımı eleştirilere maruz kalmış ve çeşitli araştırmalarla sorgulanmaya başlanmıştır. Bürokrasiyi "ideal tip" olarak kabul eden Weber geliştirdiği modelde örgüt içi informel ilişkilere, bilgi ve teknoloji alanındaki gelişmelere, uzmanlık otoritesine yer vermemiş ve bu konularda eleştirilmiştir. Modern örgütlerde, bürokrasi sıklıkla rasyonel olmaktan uzaklaşmıştır, çünkü üstlerin astlara yönelik davranışları ve işlemleri, sık sık yasalara veya rasyonel kurallara uygun olmamaktadır. Bu durumda, bürokraside keyfi olarak belirlenmiş kuralların varlığı gözlemlenebilir. Ayrıca, Weber'in bürokratik örgütlerde yer almayan informel ilişkileri ve uygulamaları dikkate almadığı belirtilmektedir. Bu informel ilişkilerin, örgüt içinde geleneksel hale gelebileceği ve örgüt kültürünü oluşturabileceği ihtimaline de değinilmemiştir (Akçakaya, 2016).

1.2. Matris Organizasyonlar

Matris organizasyon, geleneksel hiyerarşik yapıların bazı sınırlamalarını aşmak ve daha esnek, işbirlikçi bir ortam oluşturmak amacıyla kullanılan bir yönetim modelidir. Matris organizasyon, iş birimlerini ve işlevleri hem yatayda (fonksiyonel departmanlar, ürün veya projeler) hem de dikeyde (hiyerarşik yapı) organize eder. Bu yapı, çalışanlara farklı projeler veya görevlerde esneklik ve iş birliği sağlar. Ancak, matris organizasyonunun getirdiği karmaşıklık ve iletişim zorlukları da göz önünde bulundurulmalıdır.

İşletmelerin hedeflerine ulaşmak için yürüttüğü faaliyetlerin karmaşıklığı, değişen çevre koşulları karşısında geleneksel tek boyutlu organizasyon yapılarının yetersiz kalması ve esneklikten yoksun olması nedeniyle, çok boyutlu organizasyon yapılarına olan ihtiyacı ortaya çıkarmıştır. Matris organizasyon, bu ihtiyaca cevap verebilen, fonksiyonel ve proje tipi organizasyon yapılarının avantajlarını bir araya getiren, görece yeni bir yapıdır (Taşkın, 1997). Bu yapı, farklı faaliyetlerin karmaşıklığını yönetmek ve çeşitli faktörleri dengede tutmak için tasarlanmıştır. Matris organizasyon yapısı oluşturulurken, yürütülecek faaliyetler belirli kriterlere göre gruplandırılır.

Bu gruplandırma genellikle, mal veya hizmet türüne, coğrafi bölgelere, müşterilere, işlem veya işlere, sayısal değerlere ve zaman dilimlerine göre yapılmaktadır. İşletmenin büyüklüğü, faaliyet alanı, kullandığı teknoloji ve çevresel faktörler gibi faktörlere bağlı olarak, bu gruplandırmalardan biri veya birkaçı esas alınarak organizasyon yapısı oluşturulur. Fonksiyonel ve mal (hizmet) temeline dayalı gruplandırma bir araya getirildiğinde, ortaya çıkan yapıya matris organizasyon yapısı denir (Kıvanç, 1999). Matris organizasyon yapısının özelliklerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz (Koçel, 2015):

1. Sorumlulukların Ortak Olması: Organizasyon içinde yürütülen faaliyetlerde, hem personelin kadro görev yerinde amiri olan yöneticisi hem de matris organizasyondan sorumlu yönetici müştereken sorumludur.
2. Hiyerarşik Bağın Eksikliği: Bu iki yönetici arasında hiyerarşik bir bağ bulunmaz. Her ikisi de aynı derecede sorumludur.
3. Çift Yönlü Bağlılık: Matris organizasyonundan sorumlu personel hem kadro görev yerindeki amirine hem de matris organizasyonunun sorumlu yöneticisine bağlıdır.
4. Yetkinin Kaynağı: Matris organizasyon yapısında, yetkinin kaynağı bilgi ve yetenektir. Kararlar ve eylemler, uzmanlık ve bilgiye dayanır.
5. Çok Yönlü İletişim: Organizasyon içi iletişim, matris organizasyon ile ana organizasyon arasında çok yönlüdür. Bu, farklı işlevler arasında etkili iletişim ve koordinasyon gerektirir.
6. Planlama ve Koordinasyonun Önemi: Matris organizasyonun başarısında planlama ve koordinasyon büyük önem taşır. Faaliyetlerin uyumlu bir şekilde yürütülmesi için etkin planlama ve koordinasyon gerekir.
7. Geçici Nitelik: Matris organizasyonlar genellikle geçici olarak oluşturulur. Faaliyetler tamamlandığında, görev alan personel kadro görev yerlerine geri döner.

Bu özellikler, matris organizasyon yapısının temel karakteristiklerini oluşturur ve bu yapıyı diğer organizasyon tiplerinden ayırır. Matris yapının üç türü vardır: fonksiyonel matris, dengeli matris ve proje matris.

Fonksiyonel matris, bazen zayıf matris olarak da adlandırılan bir organizasyon yapısıdır. Bu yapı, projenin genel kalite veya teknik uzmanlığın maliyet veya zamanlama gibi faktörlerden daha önemli olduğu durumlarda tercih edilir. Fonksiyonel matris yapısında, proje yöneticileri ile fonksiyonel yöneticiler arasındaki güç dengesi, genellikle fonksiyonel yöneticiler lehinedir.

Yani, fonksiyonel yöneticiler, proje yöneticilerinden daha fazla karar alma etkisine sahiptirler. Bu yapı altında, işlerin birbirine girdiği durumlarda, proje yöneticileri muhtemelen çeşitli fonksiyonel yöneticilerin talepleriyle müzakere etmek zorunda kalacaklardır (Teplitz, 2004).

Dengeli matris, proje yöneticisi ile fonksiyonel yöneticiler arasındaki karar alma etkisinin dengeli olduğu bir organizasyon yapısını ifade eder. Bu yapıda, maliyet, zamanlama ve kalitenin eşit derecede önemli olduğuna inanılır. Proje yöneticisinin, fonksiyonel yöneticilerle aynı derecede karar alma etkisine sahip olduğu bir ortam sağlanır. Bu yapıda, yöneticiler arasında bariz bir eşitlik bulunduğundan, sürekli müzakere ve değiş-tokuş gereksinimi ortaya çıkar. Bu tür etkileşimler genellikle proje yöneticileri ile fonksiyonel yöneticiler arasında ciddi çatışmalara yol açabilir (Teplitz, 2004).

Güçlü bir matris olarak da bilinen proje matrisi, proje maliyeti ve zamanlamasının genel kaliteden daha önemli olduğu durumlarda uygundur. Burada proje yöneticisi, projenin şirket için önemli görülmesi nedeniyle karar vermede daha fazla etkiye sahiptir. Proje ekibi üyelerinin fonksiyonel departmanlarından çıkarılıp bu önemli proje süresince fiziksel olarak bir arada bulunması da alışılmadık bir durum değil. Çalışanlar, fonksiyonel departmanlar ve projeler arasında hareket eder ve aynı zamanda bu birimlerdeki üyeliklerini sürdürürler (Sürücü,2019). Kalıcı bir proje yönetimi katmanı bulunur. Proje yöneticileri, kaynaklar ve projenin yönü üzerinde birincil kontrolü sağlarlar. Fonksiyonel yöneticiler ise destek veya danışmanlık rolü üstlenirler ve proje yöneticileri tarafından oluşturulan plan ve kontrollerin yürütülmesinden sorumlu ekibin büyük bir kısmı üzerinde kontrol sahibidirler (Teplitz, 2004).

1.2.1. Matris Yapıların Avantajları

Matris organizasyon yapısının gerçek faydalanıcısı, projenin kendisidir. Matris yapıda, her proje kendi kimliğine ve saygınlığına sahiptir. Bir proje yöneticisi atanması durumunda, matris yapısı içinde projeler genellikle fonksiyonel departmanlardan geleneksel yapıya kıyasla daha iyi destek alır. Matris organizasyon yapısının bir diğer avantajı, müşterinin (proje sahibi) projenin ilerlemesi veya değişiklikleriyle ilgili sorularına hızlı yanıt alabilmesidir. Projenin özel bir yöneticisi olduğundan, proje sahibi, projenin ilerlemesi veya değişiklikleriyle ilgili hızlı bir iletişim kanalına sahip olur. Geleneksel yapı altında, proje sahibi için projenin durumu hakkında bilgili bir kişi bulmak veya proje hedeflerini değiştirebilecek bir yetkiliye ulaşmak oldukça zor olabilir.

Matris yapılarının en önemli avantajlarından biri, geleneksel hiyerarşik yapıların sıkça karşılaşılan bilgi işleme problemlerini çözmesidir (Galbraith, 2008; Zdziarski, 2014). Bu etki, özellikle iç iletişimin artan etkinliği ile sağlanır. Matris düzeni, geleneksel bürokratik organizasyonlarda bulunmayan daha resmi olmayan yanal iletişim kanalları oluşturur (Ford ve Randolph, 1992). Bu tür kanallar, genellikle daha önce gayri resmi olarak var olan iletişim ağlarını resmileştirerek meşrulaştırır. Bu durum, özellikle modern ağ ve sanal organizasyonlarda sıkça görülür (Atkinson, 2003). Ayrıca, matris yapısının uygulanması, dikey iletişim ihtiyacını azaltarak tek bir ortak ve spesifik göreve odaklanan daha bağımsız proje ekipleri oluşturur. Projenin başarısının temelini oluşturduğu için, üyelerini farklı departmanlar ve proje ekipleri arasında yakın temas halinde olmaya teşvik ederek çapraz işlevli organizasyonel ortaklarla iletişimi geliştirir (Ford ve Randolph, 1992). Genellikle, iletişim kanalları bu şekilde kısılır.

Matrisin diğer güçlü yönlerinden kaynaklanan bir avantajı, organizasyonel çıktılarının kalitesinin, nihai ürünlerin teknik mükemmelliği aracılığıyla algılanmasıdır (Derven, 2010). Bu ürünler, maddi formda olabileceği gibi her türlü hizmeti de içerebilir. Knight, bu durumun matris yapılarının karmaşık teknik sorunlara yüksek kaliteli ve yenilikçi çözümler sunmasıyla ilişkilendirildiğini savunmaktadır (Knight, 1976). North ve Coors'a göre, organizasyonlar matris yapılarıyla başarı elde ettiklerinde, önemli olumlu sonuçlar genellikle çalışanların fikir ve kaynak paylaşımına dayanmaktadır (North ve Coors, 2010). Daha spesifik olarak, proje ekiplerinin varlığı, maliyet ve zaman hedeflerine ulaşma olasılığını artırırken, fonksiyonel uzmanlığın etkin kullanımı, son ürünlerin daha yüksek teknik mükemmelliği ile ilişkilendirilebilir.

1.2.2. Matris Yapıların Sakıncaları

Matris organizasyonlar, iki başlılık ve farklı yetki dağılımı nedeniyle karmaşık ve düzensiz olabilir. Kararlar emirle değil, ikna yoluyla ve tartışarak alındığı için bu durum, matris yapının özelliği olarak değerlendirilir. Yetki mevkiye dayalı değil, bilgi ve kişiliğe dayanır ve sürekli değişen işler nedeniyle düzensizlik hissi oluşturabilir. Matris yapının özelliklerine tam olarak aşina olmayanlar için organizasyonun etkinliği sorunlu olabilir.

Matris organizasyonlarının varlık nedeni, projelerin belirli bir sürede, maliyetle ve kalitede tamamlanması gerekliliğidir. Bu durum, matris yapı içinde çalışan herkesin tam iş birliği içinde olmasını gerektirir. Ancak, proje gecikmeleri organizasyonun geleceğini olumsuz etkileyebilir, bu nedenle

personelin açıkça sorunları tartışması ve herhangi bir çözümü bir gelişim fırsatı olarak görmesi gerekmektedir.

Proje ekiplerinde yer alan ve iki amire bağlı olarak çalışan personelin performansının değerlendirilmesi bazen zor olabilir. Fonksiyonel yöneticiler için önemli olan personelin uzmanlık bilgisidir, ancak proje yöneticileri için önemli olan ise projenin sorunlarını çözebilme yeteneğidir. Bu nedenle, performans değerlendirmesi iki yönlü olup, ilgili yöneticilerin ortak kararlarını gerektirir.

Matris yapıdaki ilişkilerin en önemli güç kaynağı, proje yöneticisinin beşerî ilişkilerdeki yeteneğidir. Bir proje yöneticisi, çeşitli uzmanlık alanlarını ve proje ekibini etkileyerek projenin sorunlarını çözmeye çalışacaktır. İkna edici olabilmek için güçlü bir beşerî yeteneğe sahip olmak önemlidir.

Matris organizasyonlar, sürekli değişen koşulların organizasyonu olarak tanımlanabilir. Bu yapı, işleyişinin devamlılığı için kesintisiz iletişimi gerektirir. Projeyi etkileyen her türlü değişiklik ve kararın hızla ilgili personele aktarılması esastır. Proje yöneticisi ile fonksiyonel bölümler arasında maliyet, öncelik, zamanlama gibi konularda anlaşmazlıklar ve çatışmalar çıkabilir. Bu tür anlaşmazlıkların sorun çözme yaklaşımıyla tartışılması ve ikna edici bir şekilde çözülmesi gerekecektir (Dal, 2006).

1.3. Şebeke Organizasyonlar

Küreselleşme süreci, dünya çapında ekonomik, siyasi ve yönetsel alanlarda hızlı bir değişim ve gelişim yaşanmasına yol açmıştır. Bu değişim ve ilerlemelerin uluslararası niteliğe sahip olmasının temel sebebi, ulaşım ve iletişim teknolojilerindeki hızlı ilerleme ile bilginin küresel ölçekte yayılmasıdır. Artık dünya, sanayi ekonomisinden bilgisayarlar ve ağlara dayalı bilgi ekonomisine geçmiştir. Bilgi, iletişim, ulaşım, biyoteknoloji ve süper iletkenlerdeki gelişmeler sonucunda küreselleşen dünyada doğal kaynaklara ve pazarlara yakınlık gibi kalkınma faktörlerinin önemi giderek azalmaya başlamıştır. Ayrıca, gelişmekte olan ülkeler için rekabet avantajı sayılan ucuz işgücü, eğitimli işgücüne doğru bir değişim göstermektedir.

Bu değişim ve gelişmelerin, örgütsel ve yönetsel açıdan işletmelere etkisi olmuştur. Çok uluslu şirketlerle rekabet edebilmek için bilgiye dayalı, katma değeri yüksek ve çok işlevli orijinal ürünler yaratmak ve bu ürünleri müşteri beklentilerine uygun şekilde daha kaliteli ve düşük maliyetle üretmek gerekmektedir. Bu değişimlere hızlı bir şekilde yanıt verebilmek için işletmelerin yönetsel yaklaşımlarını tekrar gözden geçirmeleri ihtiyacı doğmuştur.

Bu bağlamda, geleneksel merkezi ve hiyerarşik yapılanmanın yerini yatay iletişim, yalın yönetim ve bilginin önemli olduğu şebeke organizasyon yapıları almıştır. Başka bir deyişle, bilgi teknolojisinin yaygınlaşması, işletmelerin sınırlarını genişleterek şebeke organizasyonlarının ortaya çıkmasına neden olmuştur.

Şebeke organizasyonlar hakkında literatürde çeşitli tanımlar yapılmıştır. Koçel'e (2005) göre, şebeke organizasyonlar, bir mal veya hizmeti üretebilmek için gereken iş ve faaliyetler ile gerekli olan kaynakların tek bir işletmenin içinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtıldığı bir organizasyon biçimidir.

Eren (2009), şebeke organizasyonları bağımsız olarak etkileşimde bulunan ve hiyerarşik bir üstünlüğe sahip olmayan, ancak belirli anlaşmalarla kendi aralarında iş bölümü yaparak mal ve hizmet üretimi ile satışı konusunda iş birliği yapan örgütlerin topluluğu olarak tanımlanır.

Semerciöz (2000) şebeke organizasyonların özelliklerini aşağıdaki gibi açıklamıştır:

- Şebeke organizasyonları, ya bir işletmenin kendi birimleri arasında ya da dışsal olarak başka işletmelerle bir araya gelerek oluşturulabilir. Bu organizasyonlarda, hiyerarşi düşüktür ve otorite genellikle uzmanlık temeline dayanmaktadır.
- Şebeke yapılarında iş birliği yapan işletmeler, genellikle piramidal hiyerarşi yerine daha çok bir ağ veya şebeke şeklinde organize olurlar. Örneğin, bir işletme araştırma ve tasarım faaliyetlerini yürütürken, dağıtım faaliyetiyle uğraşan başka bir işletme, üçüncü bir işletmenin ürettiği ürünlerin dağıtımını gerçekleştirebilir. Bu şekilde, şebekeye dahil olan tüm işletmeler, dış kaynaklardan yararlanma ve esnekliği artırma prensibini benimseyerek kendi temel yeteneklerini şebeke içinde tam olarak kullanıma sunarlar.
- Şebeke organizasyonların en önemli özelliği esnek bir yapıya sahip olmalarıdır. Şebeke organizasyonları karar alma süreçlerini merkezi bir otoriteden ziyade daha dağıtılmış bir şekilde gerçekleştirir. Bu, hızlı karar alma ve yerel koşullara daha iyi adapte olma yeteneği sağlarken, hızlı değişen pazar koşullarına daha etkin bir şekilde uyum sağlamayı ve rekabet avantajı elde etmeyi kolaylaştırmaktadır.
- Şebeke organizasyonların en önemli özelliklerinden biri şebeke içinde etkin bir bilgi paylaşımının olmasıdır. Şebekeye dahil olan farklı işletmeler alanında uzaman oldukları bilgi ve tecrübeleri paylaşarak projenin başarılı bir şekilde yürütülmesini sağlamaktadırlar.

- Şebeke organizasyonlar küçük işletmeler açısından bir büyüme yolu olarak düşünülebilir. Sınırlı kaynaklara sahip küçük işletmeler büyük işletmelerle şebeke oluşturarak büyüme süreçlerini hızlandırabilir, pazarlarda varlıklarını sürdürebilirler.

1.3.1. Şebeke Organizasyonların Türleri

Şebeke organizasyonları, yapısal özelliklerine ve işlevlerine göre adlandırılmaktadır. Bu yapılar, sistemin işleyişine, ilişkilerin oluşma biçimine ve yürütme faaliyetlerine bağlı olarak değişiklik gösterebilir. Literatürde, şebeke organizasyonları genellikle dahili, dengeli ve dinamik olmak üzere üç temel başlık altında incelenmektedir.

1.3.1.1. Dahili Şebeke Organizasyonlar

Dahili şebekeler, örgütsel birimler arasında etkileşim sağlayan ve formel ile informal ilişkilerin kurulduğu bir organizasyon yapısı olarak nitelendirilmektedir. Bu bağlamda, formel ilişkiler genellikle iş akışı mekanizmasıyla ilişkilendirilirken, kaynak değişimi ve personel transferlerini kapsamaktadır. İşletmeler, rekabetçi avantajlar elde etmek amacıyla içsel girişimciliği ve esnekliği dahili şebeke organizasyon yapısıyla artırmayı hedeflerler. Bu organizasyon yapısında, kaynaklar aynı işletme içinde bulunurken, fonksiyonlar farklı işletmeler tarafından bağımsız bir şekilde yürütülür. Bağımsız işletmelerin faaliyetleri, merkezi bir işletme tarafından koordine edilir. Başka bir ifadeyle, işletmenin üst yönetimi, bu farklı işletmelerin etkinliklerini koordine etme görevini üstlenir (Aslan ve Aslan, 2014).

Dahili şebeke organizasyonları, işletmelerin içindeki birimler arasında yoğun etkileşim ve iş birliği sağlayarak, işletmenin iç dinamiklerini güçlendirir. Bu organizasyon yapısı, işletmenin kaynaklarını daha etkin bir şekilde kullanmasını ve içsel iş birliğini teşvik eder. Ayrıca, bu yapı, işletmenin hızlı değişen pazar koşullarına uyum sağlamasına ve rekabet avantajı elde etmesine yardımcı olabilir.

Formel ilişkilerin yanı sıra, dahili şebeke organizasyonları genellikle informal ilişkileri de destekler. İş birliği, iletişim ve bilgi paylaşımı gibi informal etkileşimler, işletme içindeki birimler arasındaki bağları güçlendirir ve verimliliği artırır. Bu sayede, işletme içindeki bilgi akışı ve öğrenme süreçleri hızlanır, yenilikçilik teşvik edilir ve işletmenin rekabet gücü artar.

Dahili şebeke organizasyonlarının yönetimi, genellikle merkezi bir işletme tarafından sağlanır. Üst yönetim, farklı işletmeler arasındaki koordinasyonu ve iş birliğini yönetirken, her bir birimin kendi operasyonel kararlarını

almasına izin verir. Bu sayede, işletme hem merkezi kontrolü sağlar hem de birimler arasında esneklik ve özerklik sağlar (Semerciöz, 2000).

1.3.1.2. Dengeli Şebeke Organizasyonlar

Dengeli şebeke organizasyonu, mal veya hizmet üreten işletmelerin, kaynak sahipliği ve mülkiyet tasarrufu açısından birbirinden bağımsız olarak faaliyet gösterdikleri ve arz talep ilişkisi içerisinde buldukları bir yapılanma modelini ifade eder. Bu yapı, arz ya da talep ortaya çıktığında işletmeler arasındaki çıkar ilişkisinin belirgin olduğu bir yapılanma biçimini temsil eder. Ancak, dengeleyici bir işlev gören ana işletmenin varlığı ve şebeke üyeleri arasındaki ilişkileri düzenleme yeteneği önemlidir. Bu tür organizasyonlarda, birbiriyle ilişki kuran işletmeler yönetim ve sahiplik açısından bağımsızdır ve sadece belirli bir ürün, iş veya hizmet üretimi için birbirleriyle etkileşim halindedirler. Ayrıca, bu organizasyon yapısı, dış kaynak kullanımının bir formu olarak değerlendirilebilir. İşletmeler, esneklik sağlamak ve kaynak kullanım etkinliğini artırmak amacıyla kendi uzmanlık alanlarına odaklanırken, diğer fonksiyonları dış kaynak kullanımı yoluyla karşılamaya çalışırlar. Bu yaklaşım, tedarik zincirinin oluşumuna ve dengeli şebeke organizasyonlarının ortaya çıkmasına yol açar (Aslan ve Aslan, 2014).

1.3.1.3. Dinamik Şebeke Organizasyonlar

Dinamik şebeke organizasyonlarının ayırt edici özelliği, bir ana işletmenin bulunmamasıdır. Bu yapılanmada, dolaylı organizatörlük işlevi gören bir işletmenin çevresinde, kendi alanlarında tamamen bağımsız olan işletmelerin oluşması temel alınır. Yani, organizatörlük işlevi, işletmeler arasında döngüsel bir şekilde ortaya çıkar ve bir şebeke oluşturulur. Bu bağlamda, lider işletme bulunmamakla birlikte, merkezi bir plan veya koordinasyon mekanizması da yoktur. Bu yapılanmada, içsel ve dengeleyici şebeke organizasyonundan farklı olarak, daha yaygın bir dış kaynak kullanımı modeli gözlenir. İşletmeler, geçici anlaşmalarla bir araya gelerek belirli projeleri gerçekleştirmek üzere bir şebeke oluştururlar. Dolayısıyla, dinamik şebeke organizasyonlarında, diğer şebeke yapılarına kıyasla daha kısa ve geçici ilişkiler ön plandadır (Aslan ve Aslan, 2014).

Küreselleşme ile birlikte dünya, sınırların azalmasıyla daha küçük hale gelmiş ve işletmelerin varlıklarını sürdürebilmek için yeni stratejiler geliştirmelerini gerektirmiştir. Şebekeleşme, işletmelerin hedeflerine ulaşmasında önemli bir role sahiptir. Rekabet güçlerini artırmak isteyen işletmeler, ulusal veya uluslararası işletmelerle iş birliği yaparak değişen pazar koşullarına uyum sağlayabilirler.

1.4. Sanal Organizasyonlar

İnsanlık tarihinin evrimsel seyrinde, tarım toplumlarından endüstri toplumlarına ve nihayetinde bilgi toplumlarına geçiş, toplumsal ve ekonomik paradigmalarda belirgin değişimlere işaret etmiştir. Tarım toplumlarında, üretim ve yaşam biçimi toprağa ve işgücüne dayalıyken, endüstri toplumlarında sermaye ve sanayi ön planda gelmiştir. Ancak, bilgi toplumu kavramıyla birlikte, temel değer ve kaynak olarak bilginin öne çıkmasıyla birlikte, toplum ve işletme yapılarında köklü dönüşümler yaşanmıştır.

Tarım toplumlarının karakteristik özelliklerinden biri, toprağa dayalı üretim ve işgücünün merkezi konumu olmuştur. Bu dönemde, tarımsal verimlilik ve toprak sahipliği, toplumun temel dinamiklerini belirlemiş ve sosyal yapılanmada öncelikli rol oynamıştır. Endüstri toplumlarının ortaya çıkışıyla birlikte, toprağın önemi azalmış, yerini endüstriyel üretim süreçleri ve sermaye birikimi almıştır. Endüstri toplumları, fabrika sistemleri ve sanayi devrimi ile ekonomik büyüme ve kentleşme gibi yeni dinamikleri beraberinde getirmiştir.

Ancak, bilgi toplumu kavramıyla birlikte, bu paradigma daha da değişmiş ve bilginin üretimi, dağıtımı ve kullanımı toplumun ana dinamiği haline gelmiştir. Bilgi, artık en önemli değer ve kaynak olarak kabul edilirken, bilgiye erişim ve bilgi teknolojileri toplumsal ve ekonomik dengeleri belirleyen unsurlar haline gelmiştir. Bilgi toplumları, bilim ve teknolojinin hızla ilerlemesiyle birlikte, inovasyon ve bilgiye dayalı ekonomik faaliyetlerin öne çıktığı bir yapılanmaya sahiptir.

Tarım toplumlarından endüstri toplumlarına ve nihayetinde bilgi toplumlarına geçiş süreci, toplumsal ve ekonomik yapıların temelinde köklü değişimlere yol açmıştır. Bu değişimler, üretim ve kaynak dağılımından, işletme ve yönetim yapılarına kadar geniş bir yelpazede etkili olmuş ve insanlığın evrimsel tarihinde belirleyici bir rol oynamıştır.

Bilgi toplumu sosyal, politik ve ekonomik açıdan oldukça farklılık göstermektedir. Bilgi toplumunun endüstri toplumundan farklılaştığı noktalar organizasyon yapılarındaki ortaya çıkan farklılıklardır. Özellikle küreselleşme süreci ve sosyal değişim yeni organizasyon yapılarının ortaya çıkmasını sağlamıştır (Çakmak, 2016).

Günümüz iş dünyasında, hızla gelişen rekabet ortamı sanal organizasyonların doğuşunu tetikleyen önemli bir etkidir. İşletmeler, rekabetin artmasıyla birlikte daha esnek ve dinamik bir yapıya bürünmek zorunda kalmışlardır. Bunun yanı sıra, bilgiye erişimin kolaylaşması ve bilgi akışının hızlanması, sanal organizasyonların yaygınlaşmasında belirleyici

bir faktördür. Artık, her türlü kaynağa ve uzmana hızla ulaşabilme olanağı, işletmelerin esneklik kabiliyetini artırmış ve iş süreçlerini daha verimli hale getirmiştir.

Bilgi toplumuyla birlikte, bireylerin istekleri ve beklentilerindeki değişimler de sanal organizasyonların doğuşunu hızlandırmıştır. Teknolojik gelişim, müşteri taleplerindeki farklılaşmayı desteklemiş ve işletmeleri bu taleplere daha hızlı yanıt vermeye yönlendirmiştir. Talep miktarının artışı ve bu artışın hızla karşılanma isteği, işletmeleri daha verimli ve etkili çalışma yöntemleri arayışına itmiştir.

İnternetin yaygınlaşmasıyla birlikte bilgiye dayalı ürünlerin artması, elektronik ticaret platformlarının gelişmesi ve pazarların küresel ölçekte genişlemesi gibi etkenler, sanal organizasyonların oluşumunu destekleyen temel faktörler arasında yer almaktadır (Ölçer ve Özyılmaz, 2007; 81). Esneklik ihtiyacı, işletmelerin değişen rekabet koşullarına uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek amacıyla esnek bir yapıya sahip olma zorunluluğunu ortaya koymaktadır. Bu bağlamda, işletmeler, temel yeteneklerini güçlendirmek ve dış kaynaklardan faydalanarak rekabetçi konumlarını güçlendirmek için diğer işletmelerle iş birliği yapma eğilimindedirler.

Bu sebeplerin bir araya gelmesiyle, sanal organizasyonlar giderek yaygınlaşmış ve iş dünyasının vazgeçilmez bir parçası haline gelmiştir. Esneklik, hızlı adaptasyon, kaynak kullanımındaki etkinlik ve müşteri odaklılık gibi avantajlar, işletmeleri sanal organizasyon modellerine yönlendirmiş ve bu modellerin başarılı bir şekilde uygulanmasını sağlamıştır (Nami, 2008).

Sanal organizasyonlar, çalışanların fiziksel olarak aynı mekânda bulunma zorunluluğunun olmadığı, ağ veya şebeke yapılarıyla özdeşleşen iş birlikleridir. Bu yapılar genellikle iş akışlarını projeler çerçevesinde değerlendirirler ve dinamik bir yapıya sahiptirler. İş ortakları, sürekli değişebilir ve öncelik, üretim ve hizmetin etkin bir şekilde gerçekleştirilmesi üzerine odaklanır. Sanal organizasyonlar, katılımı teşvik ederken, geleneksel bürokratik yapıları terk ederler. Çalışanlar arasında statü ayrıcalıklarına değil, uzmanlık alanlarına verilen önem vurgulanmaktadır (Kumru, 2021).

Geleneksel organizasyonlar ile sanal organizasyonlar arasında belirgin farklılıklar bulunmaktadır. Geleneksel işletmelerde, ast-üst ilişkileri merkezi bir rol oynar ve işleyiş genellikle bu hiyerarşik yapıya bağlıdır. Yönlendirmeler genellikle talimatlar veya sözlü yönlendirmeler şeklinde iletilir ve bu talimatlar sadece üst yönetimle paylaşılır. Ayrıca, yönlendirme genellikle belirli bir alanda toplanarak gerçekleştirilir ve işin sonuçlandırılması amaçlanır.

Öte yandan, sanal organizasyonlarda takım oyunu ve iş birliği ön plandadır. Yönlendirmeler, talimatlar ve elektronik iletişim kanalları aracılığıyla tüm takım üyeleriyle paylaşılır. Düzenli aralıklarla vizyon ile bağlantılı yönlendirmeler yapılır ve fiziksel bir mekâna bağımlı olmadan, telekonferans gibi yöntemlerle de yönlendirme yapılabilir. Yönlendirme, işi geliştirerek sonuçlandırmaya odaklanır ve sürekli olarak işin iyileştirilmesi hedeflenir (Çakmak, 2016).

1.5. Sınırsız Organizasyonlar

Esnek organizasyonların tasarlanması, yenilik ve değişim odaklı ekonomilerde yönetimin temel zorluklarından biridir. Her işletme, küresel çevrenin etkileriyle baş etmek zorundadır. Küreselleşme ve piyasa değişkenliğindeki artış, kuruluşların kurumsal yapılarını gözden geçirmelerini gerektirmektedir. Artık sürdürülebilirlik için her organizasyonun sınırlarını aşması ve değişen ortama uyum sağlaması gerekmektedir. Şirketler, dikey hiyerarşileri terk ederek yatay ağlara geçmekte ve geleneksel işlevler arasında bağlantılar kurmaktadır. Ayrıca, tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakiplerle stratejik ittifaklar kurma eğilimindedirler. Yöneticiler, her çalışanın şirketin stratejik misyonunu anlaması ve ona bağlı kalması gerektiğini vurgulamaktadır, bu da unvan, fonksiyon veya görev ayrımı yapmaksızın bir işbirliği kültürü oluşturmayı gerektirir. Birçok yönetici için, bu yönetim zorluğunu somutlaştıran ve arzu ettikleri organizasyon tipini yansıtan tek bir metafor ortaya çıkmıştır: “sınırları olmayan organizasyonlar” (Ashkenas, 1999).

Sınırsız organizasyon, rekabetçi bir küresel pazarda verimliliği ve etkinliği artırmak için yapay coğrafi engeller dayatan yapısal bölünmeleri ortadan kaldırarak küresel olarak yöneten bir organizasyon anlamına gelir. 1990 yılında General Electric CEO’su Jack Welch tarafından kullanılan bu terim, organizasyonların yapısal bölünmeleri ortadan kaldırarak küresel düzeyde yönetilmesini ve iç ve dış paydaşlar arasındaki ayrımı azaltmayı hedeflemektedir. General Electric’in yıllık raporunda ifade edildiği gibi, 1990’ların vizyonu, organizasyonun sınırlarını aşarak birbiriyle ilişkili taraflar arasındaki duvarları yıkmak ve sınırları olmayan bir organizasyon oluşturmaktır (Hirschhorn ve Gilmore, 1992).

Geleneksel organizasyonel yapıların evriminden kaynaklanan bir kavram olan sınırsız organizasyonlar, son derece uyarlanabilir ve sınırsız varlıklara doğru bir paradigma değişimini temsil etmektedir. Sınırsız organizasyonlar, hiyerarşik yapılar ve katı sınırlarla karakterize edilen geleneksel organizasyon modellerinden bir ayrılışı ifade eder. Sınırsız organizasyonların ortaya

çıkışı, küreselleşmenin karmaşıklığı, teknolojik gelişmeler ve değişen pazar dinamikleriyle karmaşık bir şekilde bağlantılıdır.

Sınırsız organizasyonların gelişim süreci, geleneksel organizasyonel sınırların kademeli olarak aşınmasına ve ağ yapılarının yükselişine kadar izlenebilir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin (BİT'ler) ortaya çıkışıyla birlikte coğrafi kısıtlamalar azalmış ve dağınık birimler arasında kusursuz iş birliği ve koordinasyon kolaylaştırılmıştır. Dahası, sanal platformların ve dijital ekosistemlerin çoğalması, kuruluşların fiziksel sınırlamaları aşmasına olanak tanıyarak, çeşitli paydaşlar arasında birbirine bağlılığı ve karşılıklı bağımlılığı teşvik etmiştir. Bu evrim, çeviklik ve uyarlanabilirliğin en önemli olduğu akıcı ve dinamik organizasyonel konfigürasyonlara doğru bir geçişin altını çizmektedir.

Birbiriyle ilişkili birçok faktör sınırsız organizasyonların ortaya çıkmasını hızlandırmıştır. Birincisi, küreselleşme, yoğun rekabet ve bilginin hızla yayılmasıyla karakterize edilen, hiper bağlantılı bir küresel pazar yaratmıştır. Buna yanıt olarak kuruluşlar, yeni pazarlara erişmek ve sinerjik fırsatlardan yararlanmak için dağıtılmış ağlardan ve stratejik ittifaklardan yararlanmaya çalışmaktadır. İkinci olarak, yıkıcı teknolojilerin ortaya çıkışı geleneksel iş modellerini bozmuş ve organizasyonel çeviklik ve yenilikçiliği zorunlu kılmıştır. Sınırsız kuruluş, iş birliğini geliştirmek, bilgi paylaşımını kolaylaştırmak ve karar alma süreçlerini hızlandırmak için teknolojik yeniliklerden yararlanmaktadır. Üçüncüsü, gelişen tüketici tercihleri ve talepleri, kuruluşların son derece duyarlı ve müşteri odaklı olmasını gerektirmektedir. Sınırsız kuruluş, teklifleri kişiselleştirmek ve müşteri deneyimini geliştirmek için veri analitiğinden ve yapay zekâ odaklı öngörülerden yararlanarak müşteri odaklı yaklaşımlar kullanmaktadır.

Sınırsız organizasyonlar, onları geleneksel hiyerarşik yapılardan ayıran ayırt edici özellikler sergiler. İlk olarak, çevik ve uyarlanabilir ağlar lehine katı hiyerarşilerden kaçınarak akışkanlık ve esnekliği bünyesinde barındırırlar. Karar verme süreçleri merkezi olmayan bir yapıya sahiptir ve çalışanlara özerk hareket etme ve dinamik pazar koşullarına hızlı bir şekilde yanıt verme yetkisi vermektedir. İkinci olarak, sınırsız kuruluşlar bağlantı ve iş birliğine öncelik vererek hem dahili hem de harici sinerjik ilişkileri teşvik eder. Birlikte değer yaratmak ve sürdürülebilir büyümeyi teşvik etmek için çeşitli paydaşlarla etkileşime geçerek açık inovasyon paradigmasını benimserler. Üçüncüsü, risk almayı ve başarısızlıktan öğrenmeyi teşvik eden bir yenilik ve deneme kültürünü benimserler.

Sınırsız Organizasyonların Özellikleri (LaMarco, 2024):

- Esnek organizasyon yapısı: Esnek organizasyon yapısı, değişken piyasa koşullarına hızlı uyum sağlayabilen ve yenilikçi çözümler üretebilen bir yapıyı ifade eder.
- Küresel açık ortam: Küresel açık ortam, organizasyonun sınırlarını aşarak uluslararası pazarlarda etkin bir şekilde faaliyet gösterebilmesini sağlar.
- Teknolojinin en iyi ve maksimum kullanımı: Teknolojinin en iyi ve maksimum kullanımı, iş süreçlerini optimize etmek ve verimliliği artırmak için en son teknolojik gelişmelerin etkin bir şekilde kullanılmasını içerir.
- Bilginin hızlı iletimi: Bilginin hızlı iletimi, organizasyon içindeki bilgi akışının hızlı ve etkili bir şekilde gerçekleşmesini sağlayarak karar alma süreçlerini iyileştirir.
- Astlardan gelen yeni fikirler: Astlardan gelen yeni fikirleri sabırla dinlemek ve kuruma faydalı ise uygulamaya çalışmak, organizasyonun yenilikçi potansiyelini ortaya çıkarır ve çalışanların katılımını teşvik eder.
- Ekip çalışması: Böyle bir organizasyonda ekip çalışması tercih edilir. Ekip çalışması, organizasyon içinde iş birliğini teşvik eder ve farklı uzmanlık alanlarından gelen çalışanların bir araya gelerek sinerji oluşturmasını sağlar.
- Daha şeffaf ve sağlıklı ilişki: Daha şeffaf ve sağlıklı ilişkiler, organizasyon içinde iletişimin açık ve dürüst bir şekilde gerçekleşmesini ve güven ortamının oluşmasını sağlar.
- İşbirlikçi liderlik tarzı: İşbirlikçi liderlik tarzı, liderin çalışanlarla iş birliği içinde çalışarak ortak hedeflere ulaşmayı teşvik etmesini ifade eder.
- Dünyanın farklı yerlerinden çeşitli katılımcılardan oluşan geçici ekiplerden bilgi almak veya çözümler bulmak: Dünyanın farklı yerlerinden çeşitli katılımcılardan oluşan geçici ekiplerden bilgi almak veya çözümler bulmak, organizasyonun küresel bir bakış açısına sahip olmasını ve çeşitli perspektiflerden faydalanmasını sağlar.
- Çalışanların gizli yeteneklerini teşvik etmek ve geliştirmek: Çalışanların gizli yeteneklerini teşvik etmek ve geliştirmek, organizasyon içinde potansiyeli keşfetmek ve çalışanların kişisel ve profesyonel gelişimini desteklemek için önemlidir.

- Daha etkili öğrenme ortamı: Daha etkili öğrenme ortamı, organizasyonun sürekli olarak öğrenmeyi teşvik etmesini ve bilgi paylaşımını teşvik etmesini ifade eder.
- Kalıpların dışında düşünmeyi başlatmak: Kalıpların dışında düşünmeyi başlatmak, organizasyonun yenilikçi ve yaratıcı düşünceyi teşvik etmesini ve mevcut durumu sorgulamasını sağlar.

1.5.1. Çok Uluslu Şirketler, Ulus Ötesi Şirketler ve Sınırsız Kuruluşlar Arasındaki Farklar

Bazen insanlar sınırsız terimini genellikle çok uluslu veya ulus ötesi olarak bilinen kavramla karıştırıyorlar. Dolayısıyla burada farkı anlamak ve net bir bakış açısına sahip olmak önemlidir.

Çok Uluslu Şirketler/Kuruluşlar: Merkezi bir ülkede bulunan ve yan kuruluşlarını başka birçok ülkede kuran kuruluşlardır (Seyidoğlu, 2003). Bu şirketler dünya pazarını entegre bir bütün olarak görmekte ve küresel verimlilik ihtiyacına odaklanmaktadır. Normalde bir firma, kendi ülkesi dışında yaptığı satışlar, toplam satışlarının yüzde 25'ini veya daha fazlasını oluşturuyorsa çok uluslu sayılır. Örneğin Unilever, Sony, McDonald's birer çok uluslu tüketim ürünleri şirketleridir.

Ulusötesi Şirketler: Bu kuruluşlar birden fazla ülkede önemli operasyonlar yürütür ancak yönetimi yerel ülkeye dağıtır (Şahin, 2018). Yerel ihtiyaçları karşılamak için yerel halk istihdam edilir ve bu kişiler işi yönetir ve şirketin ürünlerini her ülkenin müşteri özelliklerine göre eşleştirir. Örneğin, merkezi Vevey, Vaud, İsviçre'de bulunan bir İsviçre ulusötesi yiyecek ve içecek şirketi olan Nestle, dünyadaki hemen hemen her ülkede faaliyet göstermektedir.

Sınırsız Kuruluşlar: Sınırsız bir kuruluş, emir komuta zincirini ortadan kaldırmaya ve departmanlaşmanın yerine ekip otoritesini getirmeye çalışan bir kuruluştur. Bu, örgütün dikey, yatay veya dış engellerden kurtulmaya çalıştığı anlamına gelmektedir. Bu, fikirleri paylaşmak ve çalışanların, yöneticilerin, müşterilerin ve tedarikçilerin birlikte çalışmasını ve kuruluş için en iyi yolu belirlemesini sağlamak amacıyla yapılır.

1.5.2. Sınır Tanımayan Kuruluşların Temel Faktörleri

Sınırsız örgütlenmeleri tartışırken bu kavramın ortaya çıkmasına neden olan itici güçlerin neler olduğu sorusu ortaya çıkmaktadır. Ana güçler şunlardır:

1. Küreselleşme
2. Teknoloji İlerlemesi

3. Sınırsız Bağlantı

Küreselleşme:

Küreselleşme, liberalleşme ve özelleştirme ile birlikte ortaya çıkan bir terimdir. Siyasi, sosyal, kültürel veya ekonomik olsun tüm yönleri kapsar. Artık hiçbir kuruluş, küreselleşme nedeniyle rekabetin hızla uluslararası pazardan gelmesi nedeniyle iç pazardaki tek oyuncu olduğunu düşünemez. Küreselleşme, tüm dünyanın tek bir büyük pazara entegre edilmesi sürecidir. Küreselleşme kavramı, iş organizasyonundaki son yapısal değişikliklerin ışığında büyük önem kazanmıştır.

Küreselleşmenin çeşitli nedenleri vardır. Bunlar daha fazla finansal kaynak, üretim maliyetinin azalması, dış pazarların büyüme potansiyeli, iç pazarlardaki talep kısıtlamaları vb. olabilir. Sınırların olmadığı bir organizasyon, küreselleşme için çeşitli stratejiler benimseyerek, yani farklı ülkelere mal ihraç ederek, satın alarak işlevini geliştirebilir. Bir franchise sahibi, ortak girişimlere girerek, birleşmeler ve satın almalar yoluyla, sözleşmeli üretim vb. yoluyla küreselleşirken, sınırları olmayan bir kuruluş, sınırsız bir iş gücünü yönetmek zorundadır. Sınırsız bir işgücü, uluslararası iş sorumluluklarına sahip olan ve coğrafi olarak, sanal olarak ve ülkeler ve bölgeler arasında dağılmış bireyleri içerir. Kültürlerarası ve etnik farklılıklar, bireylerin birbirleriyle nasıl etkileşimde buldukları üzerinde büyük etkiye sahiptir. Piyasaların küreselleşmesi, çeşitlendirilmiş işgücüne ve kültürel duyarlılığa olan ihtiyacı artırmıştır. Bu vasıflı işgücünün hareketi ancak bir kuruluşun sınırlarını aşması durumunda mümkündür. Dolayısıyla küreselleşmeyle birlikte başa çıkılması gereken ve ancak sınırların ötesinde olunarak yapılabilecek birçok yeni fırsat ve rekabet ortaya çıkmaktadır (Kerr ve Ulrich, 1995).

Teknolojik İlerleme:

Teknoloji, dünyanın her yerinde insanların kaderini şekillendiren en büyük güçtür. Teknolojinin gelişmesiyle artık hiçbir kuruluş gereksiz bahaneler sunamaz. Teknolojideki yeni buluşlar dünyayı küresel bir pazar haline getirmiştir (Vakkayıl, 2012). Teknoloji değişimi endüstri sınırlarının yeniden yapılandırılmasında önemli bir güçtür; genel kabul görmüş endüstri sınırlarını genişletebilir veya daraltabilir (Kerr ve Ulrich, 1995). Ürün ikamesi ve ürün farklılaştırma teknolojinin yan ürünleridir. Pek çok kuruluştaki teknolojik sürecin hızı, yönetimin işbirlikçi potansiyelini etkin bir şekilde kullanma kapasitesinin çok üzerindedir. E-posta, internet, telekomünikasyon ve sesli posta gibi teknolojilerin ortaya çıkışı, çeşitli işlemlerin bu önlemler aracılığıyla yapıldığı kuruluşlarda devrim yaratmıştır.

Sınırsız Bağlantı:

Günümüzün hızlı ağ sistemleri, iş birliğini ve büyük veri ve bilgi aktarımını çok daha kolay ve hızlı hale getirmiştir. Herkes için fırsat ve ilerleme yaratan bağlantılı, sınırları olmayan, izinsiz ve sınırsız internete herkesin erişebildiği ve geliştirebildiği bir dünya için mücadele ediyoruz. Ama bunu tek başına başarmak mümkün değil. Bağlantılı bir dünya yalnızca çok çeşitli olağanüstü ortaklarla yapılan iş birliği yoluyla inşa edilebilir. Bu nedenle işletmeler, ihtiyaç duyulan ölçekte değişimi teşvik etmek için diğer işletmelerle, hükümetlerle, yerel topluluklarla birlikte çalışmaktadırlar.

1.5.3. Sınır Türleri

Her organizasyonda, organizasyonda çalışan tüm kişiler arasında ilişkilerin kurulmasını sağlayacak bir yapı izlenir. Organizasyon yapısında kimin kime karşı sorumlu olduğunu açıkça ortaya koyacak şekilde üst ve ast ilişkileri kurulur. Organizasyon yapısı organizasyondan organizasyona, kendi gereksinimlerine bağlı olarak farklılık gösterir. Açık bir yapı bir organizasyonda önemli bir rol oynasa da işletmenin farklı bölümlerindeki insanlar arasında ve işletme dışındaki paydaşlar arasında da engeller oluşturabilir.

Bir organizasyonun büyümesini engelleyen dört tür sınır vardır ve günümüz rekabet ortamında rekabet edebilmek için bu hayali duvarların ortadan kaldırılması zorunlu hale gelmiştir. Bunlar aşağıdaki gibidir (Koshla, 2022):

1. Dikey Sınırlar
2. Yatay Sınırlar
3. Dış Sınırlar
4. Coğrafi Sınırlar

Dikey Sınırlar

Dikey yapıda yetkiler açıkça tanımlanmış bir hiyerarşi içerisinde yukarıdan aşağıya doğru hareket eder ve her üst düzey yöneticinin sınırlı sayıda astı vardır. Bu dikey sınırlar kilit kişiye aşırı yük bindirir ve çalışanlar inisiyatif almaz, memuruna bağımlı olur ve yalnızca kendilerinden bir şey yapmaları istendiğinde çalışırlar. Bu sınırlar, organizasyon içinde farklı seviyelerde faaliyet gösteren organizasyon üyeleri arasındaki iletişimi ve etkileşimi engellemektedir.

Yatay Sınırlar

Yatay yapıda tüm organizasyon, gerçekleştirdiği ana faaliyetlere göre bölünmüştür. Bu tür bir yapıda benzer nitelikteki tüm fonksiyonlar,

genellikle departmanlar olarak adlandırılan imalat departmanı, satın alma departmanı, finans departmanı, personel departmanı vb. farklı bölümlere ayrılmıştır. Burada yatay engeller her departmanın kendine göre çalışacağı şekilde ortaya çıkar. Çıkar çatışmaları ve yetersiz iletişim verimsizliğe ve etkisizliğe yol açmaktadır.

Dış Sınırlar

Dış sınırlar, kuruluşun üyeleri ile paydaşlar, müşteriler, tedarikçiler vb. dahil olmak üzere dış dünya arasında bariyer görevi gören sınırlardır.

Coğrafi Sınırlar

Coğrafi sınırlar, bir organizasyonun bazı kesimlerle, bölgelerle, eyaletlerle veya ülkelerle ilgilenmesini engelleyen sınırlardır. Coğrafi organizasyon yapısı firmanın belirli bir bölgede faaliyet göstermesini kısıtlamaktadır.

Artık mevcut organizasyon sistemimize yakından bakmanın ve organizasyon yapısını mevcut senaryoya göre dönüştürmenin zamanı geldi. Şu anda hayatta kalabilmek için, organizasyonun tüm sınırları ortadan kaldıran yeni sınırsız organizasyona uyum sağlaması ve yeni fırsatlara, zorluklara açık olması ve yan yana, merkezileşme ve yetkinin dağıtılması arasında iyi bir dengeye sahip olması gerekmektedir. Bu kesinlikle bir organizasyonda herhangi bir yapıya ihtiyaç olmayacağı anlamına gelmemekte; daha ziyade geleneksel sınırların yerini daha sistematik bir psikolojik sınırlar dizisi alması anlamına gelmektedir. Bu sınırlar, hat teşkilatı, hat ve personel teşkilatı, askeri teşkilat vb. bir organizasyon şemasında gösterilemeyeceği için, varlıkları itibarıyla konvansiyonel sınırlardan tamamen farklı olacak, zihinlerde yerini alacaktır. Doğada bunlar görülemeyen veya dokunulamayan maddi olmayan varlıklar gibidir ancak varlıkları organizasyonda hissedilebilir.

1.5.4. Sınırsız Örgütlerin Çalışması

Sınır tanımayan organizasyon yapısının esnek çalışma sistemine sahip olduğu söylenebilir. Günümüzün işyeri giderek daha bütünsel ve sınırsız hale geliyor, böylece başarı yolunda hiçbir engel kalmıyor. Günümüzün organizasyonlarını geleneksel tipteki organizasyonlarla karşılaştırırsak büyük bir fark bulabiliriz. Bu farklılıklar zaman tasarrufu, çalışan verimliliğinin artması, ofis ekipmanlarının maliyetinin azalması, evrak işlerinin azalması, kaynaklara her zaman her yerden ulaşabilmek, iletişim maliyetlerinin azalması, bilginin hızlı iletilmesi vb. açılardandır. Daha önce yapılar çok katı iken o zamanlar organizasyonda çalışan kişilerin rolleri çok açık ve istikrarlı olmuştur.

Bir yöneticinin aynı anda birden fazla görevi yerine getirdiği ve çok sayıda kişiyi onlarla doğrudan temasa dahi geçmeden kolayca kontrol ettiği günümüz yapısında, iş bölümü, ölçekleme zinciri, kontrol alanı vb. yönetim ilkeleri önemini yitirmektedir. Daha önceki örgütler, bir işçinin çoğu zaman benzer türde bir iş yapmasının beklenmesi nedeniyle uzmanlaşmaya yol açan iş bölümü ilkesini izlemekteydi. Ancak bu bir takım halinde çalışmanın öneminden yoksundur. Son yıllarda, farklı fikir, beceri, bilgi ve yeteneklere sahip olmasına rağmen tek bir hedefe yönelik bir takım halinde çalışma eğilimi oldukça gelişmiştir. Ekipteki her çalışan, organizasyona bağlılığın değerini telkin etmelidir. Böyle bir organizasyonda, yöneticiler ve diğer çalışanlar, en iyi üretken sonuçları elde etmek için farklı zamanlarda farklı roller oynamaları gerektiğinin farkına varmaları gerektiğinden, zorluklar daha büyüktür. Bu yeni sistemde bir ast, bir üstünün işine meydan okuyabilir, çünkü eğer patronun hatalı olduğunu biliyorsa ve buna rağmen sessiz kalıyorsa işine haksızlık ediyor demektir ve artık sınırsız olmanın önemi yoktur. Bu, herkesin farklı düşünebilen bir akla sahip olduğu ve patronun her zaman haklı olmadığı düşüncesine dayanmaktadır. Yeni yenilikler, artan verimlilik, daha iyi verimlilik düzeyi, gereken zamanda, gereken türden karşılıklı ilişkinin yaratılması ve anlaşılmasıyla elde edilebilir (Jarilli, 1993). İhtiyaç duyulan şey, sınır tanımayan örgütlenme kavramını anlamak ve mevcut kaynakların yardımıyla mevcut fırsatları yakalamaktır.

Sınırsız organizasyonlar, günümüzün hızla değişen ve rekabetçi iş ortamında başarıya ulaşmanın anahtarı olabilir. Küreselleşme, teknoloji ilerlemesi ve sınırsız bağlantı gibi etkenler, işletmeleri geleneksel sınırların ötesine geçmeye teşvik etmiştir. Sınırsız organizasyonlar, esneklik, iş birliği ve bilgi paylaşımını teşvik ederek, hızlı ve etkili kararlar almayı mümkün kılar (Koshla, 2022). Ancak, bu yapıya geçişte bazı zorluklarla karşılaşılabilir ve başarılı olabilmek için uyum sağlama ve sürekli yenilenme gereklidir. Sonuç olarak, sınırsız organizasyonlar, işletmelerin rekabet avantajı elde etmelerine ve sürdürülebilir bir başarıya ulaşmalarına yardımcı olabilir.

Türkiye’de sınırsız organizasyonların mevcut durumu, çeşitli faktörlerin etkisi altında şekillenmektedir. Bu faktörlerin başında teknolojik ilerlemeler ve dijitalleşme gelmektedir. İnternet ve mobil teknolojiler, iletişim ve iş birliğini artırarak sınırsız organizasyonların oluşumunu desteklemekte ve bu organizasyonların sınırları aşmasını kolaylaştırmaktadır. Böylelikle, coğrafi sınırların ve zaman farklarının önemi azalırken, iş birliği ve proje tabanlı çalışmalar öne çıkmaktadır.

Türkiye’nin genç ve dinamik nüfusu, sınırsız organizasyonların gelişimine önemli katkılar sağlamaktadır. Genç nüfus, yenilikçi fikirlerin ortaya

çıkmasına ve iş modellerinin evrilmesine olanak tanımaktadır. Girişimcilik ruhuyla beslenen bu genç nüfus, start-up'ların ve küçük ölçekli işletmelerin sınırsız organizasyonlar olarak faaliyet göstermesine olanak sağlamaktadır.

Küreselleşme ve uluslararası iş birliği, Türkiye'nin iş dünyasındaki yerini güçlendirmektedir. Türkiye, dünya ekonomisine entegre olan ve uluslararası pazarlarda rekabet edebilirliklerini artırmak isteyen bir konumdadır. Bu bağlamda, sınırsız organizasyonlar uluslararası iş birliği ve ortaklık modellerini benimseyerek Türkiye'nin uluslararası alanda daha görünür ve etkili olmasına katkı sağlamaktadır. Sınırsız organizasyon yaklaşımına uygun olarak Türkiye'deki işletmeleri şöyle örnek verebiliriz:

Arçelik, departmanlaşmanın yerine ekip otoritesini getiren ve fikirlerin paylaşılmasını teşvik eden bir kuruluş örneğidir. Çalışanlar arasında iş birliğini teşvik eden ve yöneticiler ile çalışanlar arasındaki hiyerarşiyi azaltarak fikirlerin serbestçe ifade edilmesini sağlayan bir iş yapısı benimsemiştir. Arçelik, çalışanların, yöneticilerin, müşterilerin ve tedarikçilerin birlikte çalışmasını teşvik ederek, ürün geliştirme ve pazarlama stratejilerini belirlemede etkili bir şekilde iş birliği yapmaktadır.

Koç Holding A.Ş. ve Sabancı Holding A.Ş. gibi Türkiye'nin önde gelen holdingleri, sınırsız organizasyon yaklaşımını benimseyen ve çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren bir dizi şirketi bünyesinde barındırmaktadırlar. Bu holdingler, geleneksel emir komuta zincirini ortadan kaldırarak ve departmanlaşmanın yerine ekip otoritesini getirerek faaliyet gösterirler.

Öncelikle, Koç Holding ve Sabancı Holding gibi büyük holdingler, farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri yönetirken, iş birliği ve proje tabanlı çalışmalara önem vermektedirler. Bu organizasyonlar, çeşitli sektörlerdeki uzmanlıkları bir araya getirerek sinerji yaratır ve iş birliği kültürünü teşvik etmektedirler.

Koç Holding, otomotiv, enerji, gıda, perakende, turizm ve savunma sanayii gibi farklı sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri bünyesinde bulundururken, Sabancı Holding ise finans, enerji, perakende, sanayi, sigortacılık ve gayrimenkul gibi çeşitli sektörlerde faaliyet gösteren şirketleri bünyesinde barındırmaktadır. Bu çeşitlilik, iş birliği ve farklı bakış açılarını bir araya getirerek inovasyonu teşvik etmektedir.

Ayrıca, Türk Hava Yolları (THY) gibi kuruluşlar da sınırsız organizasyon yaklaşımını benimsemektedir. THY, uluslararası alanda geniş bir uçuş ağına sahip olmasıyla bilinirken, geleneksel hiyerarşik yapı yerine esneklik ve iş birliği kültürünü teşvik etmektedir. THY, müşteri memnuniyetini artırmak ve uluslararası rekabet gücünü korumak adına sürekli olarak değişime ve yeniliğe açık bir yaklaşım benimsemektedir.

2. SONUÇ

Sınırsız organizasyonlar, günümüzün hızla değişen ve dijitalleşen iş dünyasında önemli bir dönüşüm sürecini temsil etmektedir. Bu organizasyonlar, geleneksel sınırları aşarak daha esnek, uyumlu ve inovatif yapılar oluşturmakta, böylece küresel rekabet ortamında avantaj sağlamaktadırlar. Gelecekte sınırsız organizasyonların iş dünyasındaki rolü ve etkileri hem teorik hem de pratik düzeyde derinlemesine incelenmeyi gerektiren konulardan biridir. Dijital teknolojilerin ve uzaktan çalışma modellerinin yaygınlaşması, organizasyonların ani değişimlere ve beklenmedik krizlere daha hızlı yanıt vermelerine olanak tanımaktadır. Bu durum, pandemi gibi küresel çapta etkili olan olaylar sırasında bile iş süreçlerinin kesintisiz devam etmesini sağlamıştır. Esneklik ve adaptasyon kabiliyeti, sınırsız organizasyonların uzun vadede sürdürülebilirliklerini artırmakta ve rekabet avantajı elde etmelerini sağlamaktadır. Fiziksel ofis alanlarına ve sabit maliyetlere olan bağımlılığın azalması, sınırsız organizasyonların maliyetlerini düşürmelerine imkân tanımaktadır. Uzaktan çalışma ve dijital iletişim araçlarının kullanımı, seyahat ve lojistik giderlerini minimize ederek toplam maliyetlerin azaltılmasını sağlamaktadır. Bu maliyet avantajları, organizasyonların finansal verimliliklerini artırmakta ve kaynaklarını daha stratejik alanlara yönlendirmelerine olanak tanımaktadır.

Sınırsız organizasyonlar, modern iş dünyasının dinamiklerine uyum sağlamak ve rekabet avantajı elde etmek için yenilikçi bir model sunmaktadır. Esneklik, küresel iş gücü erişimi, maliyet avantajları ve dijital altyapının etkin kullanımı gibi unsurlar, bu organizasyonların başarısında belirleyici rol oynamaktadır. Gelecekte sınırsız organizasyonların rolü artacak ve iş dünyasında köklü değişimlere öncülük edecektir. Bu bağlamda, sınırsız organizasyonların teorik ve pratik düzeyde daha fazla araştırılması ve incelenmesi, iş dünyasına değerli katkılar sağlayacaktır.

YAZAR BEYANI

Araştırma ve Yayın Etiği Beyanı: Bu çalışma bilimsel araştırma ve yayın etiği kurallarına uygun olarak hazırlanmıştır.

Etik Kurul Onayı: Bu araştırma etik kurul izni gerektiren analizleri kapsamadığından etik kurul onayı gerektirmemektedir.

Yazar Katkıları: Yazar çalışmanın tümünü tek başına gerçekleştirmiştir.

Çıkar Çatışması: Yazar açısından ya da üçüncü taraflar açısından çalışmadan kaynaklı çıkar çatışması bulunmamaktadır.

Kaynakça

- Akçakaya, M. (2016). Weber'in Bürokrasi Kuramının Bugünü ve Geleceği. Gazi Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, 3(8), 275-295.
- Ashkenas, R. (1999). *Creating the boundaryless organization*. Business Horizons, 42(5), 5-10.
- Aslan, S., & Aslan, Ö. (2014). Şebeke Organizasyonlar ve Turizm İşletmeleri Açısından Bir Değerlendirme. Turar Turizm ve Araştırma Dergisi, 3(2), 4-20.
- Asunakutlu, T., & Coşkun, B. (2005). Frederick Winslow Taylor ve Fizyolojik Örgüt Kuramı. Selçuk Üniversitesi İİB Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, 5(10), 157-176.
- Baransel, A. (1993). Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi. İstanbul: İÜ İşletme Fakültesi Yayını.
- Bolat, T., Seymen, O. A., Bolat, O. İ., & Erdem, B. (2008). Yönetim ve Organizasyon, Ankara: Detay Yayıncılık.
- Çakmak, Z. (2016). Sanal Organizasyonların Yönetim Fonksiyonları Açısından Geleneksel Organizasyonlardan Farklılıkları. Florya Chronicles of Political Economy, 2(2), 35-58.
- Dal, V. (2006). Türk Hazır Giyim Sanayiinde Matriks Organizasyon Uygulaması. Akademik Bakış, 9, 1-14.
- Derven, M. (2010). Managing The Matrix In The New Normal. Training and Development Magazine, 64(7), 42-47.
- Ertekin, İ. Klasik Örgüt Kuramları. In International Congress of Management Economy and Policy Proceeding Book (P. 150). JOEEP | Journal of Emerging Economies and Policy Volume 2, Issue 2,2017.
- Fayol, H. (2013). Genel ve Endüstriyel Yönetim (Çev. M. Asım Çalikoğlu), Ankara: Adres Yayınları.
- Ford, R. C., & Randolph, W. A. (1992). Crossfunctional Structures: A Review and Integration of Matrix Organization and Project Management. Journal of Management, 18(2), 267-294.
- Galbraith, J. R. (2008). Designing Matrix Organizations That Actually Work: How Ibm, Procter & Gamble and Others Design for Success. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gül, G. (1998). Geleneksel Organizasyon Yapılarının Yetersizliği ve Şebeke Organizasyon Yapıları. Öneri Dergisi, 2(9), 315-321.
- Hirschhorn, L., Gilmore, T. (1992). The New Boundaries Of The "Boundaryless". Harvard Business Review.
- Jarilli, J. (1993). Strategic Networks: Creating the Borderless Organisation, Butterworth-Heinemann.
- Kerr, S., & Ulrich, D. (1995). *Creating the boundaryless organization: The radical reconstruction of organization capabilities*. Planning Review, 23(5), 41-45.
- Kıvanç, M. M. (1999). Hastanelerde Matris Organizasyon Uygulamaları ve Üniversite Hastanelerinde Matris Yapının İncelenmesine Yönelik Bir Araştırma. Florence Nightingale Journal of Nursing, 12(45), 37-48.

- Knight, K. (1976). Matrix Organization: A Review. *The Journal of Management Studies*, 13(2), 111–130.
- Kocabaş, S. (2021). Klasik Yönetim Teorilerinin İki Sacayağı: Bilimsel Yönetim Yaklaşımı ve Yönetim Süreçleri Yaklaşımı.
- Koçel, T. İşletme Yöneticiliği. 16. Bs. İstanbul: Beta Basım, 2015.
- Koshla, D. (2022). *Borderless Organisations. Principles and Practices of Management*.
- Kumru, S. (2021). Sanal Organizasyonlarda Örgüt Kültürü ve Sosyal Sürdürülebilirlik: B2c Şirketleri Üzerine Nicel Bir Araştırma. Beykoz Üniversitesi. Lisansüstü Programlar Enstitüsü.
- LaMarco, N.(2024). <https://smallbusiness.chron.com/structure-boundary-less-organization-2764.html>
- Leblebici, D. N. (2008). Yönetim Bilimi Açısından Klasik Dönem Hatırlamaya İlişkin Bir Çalışma. *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, Sayı: 21, 99-118.
- Mohammad Reza Nami. (2008). 'Virtual Organizations: An Overview', Ifip International Federation for Information Processing, S.1.
- North, M., & Coors, C. (2010). Avoiding Death By Dotted Line. *Healthcare Financial Management*, 64(1), 120–121.
- Öztürk, K.Ö. (2003). Bürokrasinin Gücü ve Siyaset, Ankara, Siyasal Kitabevi.
- Saluk, M. (2022). Klasik Örgüt Kuramının Günümüze Etkileri: Mcdonaldlaşan Eğitim Sistemi Analizi. *Akademik Düşünce Dergisi*(5), 85-106.
- Semerciöz, F. (2000). İşletmeler arası İlişkilerde Şebeke Organizasyon Yapıları ve Endüstriyel Bölgelerdeki Şebeke Organizasyon Yapısında Ortaya Çıkan Güven İlişkisi Üzerine Bir Araştırma. İstanbul Üniversitesi. Sosyal Bilimler Enstitüsü. Doktora Tezi.
- Seyidoğlu, H. (2003). Uluslar arası İktisat, Teori, Politika ve Uygulama; G. Can Yayınları, İstanbul.
- Sürücü, H. (2019). Örgütlü Suçlarla Mücadelede Matris Organizasyon. Nobel Akademik Yayıncılık.
- Şahin, D. (2018). Dünya sistemi perspektifinde ulusötesi şirketlerin rolü.
- Taşkın E. (1997). İşletme Yönetiminde Matris Örgüt Yapısı ve Oluşumu, İstanbul: Kazancı Matbaacılık Sanayi A.Ş.
- Taylor, F. (2005). Bilimsel Yönetim İlkeleri, (Çev: H. B. Akın), İstanbul: Adres Yayınları.
- Teplitz, C. J. (2004). Making Optimal Use of The Matrix Organization. *Field Guide to Project Management*, 272-287.
- Vakkayıl, J. D. (2012). *Boundaries and organizations: a few considerations for research. International Journal of Organizational Analysis*, 20(2), 203–220.
- Yüksel, Ö., & Aykaç, B. (1994). Frederick Taylor'ın Görüşlerinin Değerlendirilmesinde Yen Bir Yaklaşım. *Todaic Amme İdaresi Dergisi*, 27(4), 83-96.
- Zdziarski, M. (2014). Struktury Firm Międzynarodowych. In: K. Obiój and A. Węsowska (eds.), *Zarządzanie Międzynarodowe. Teoria i Praktyka* (Pp. 127–157). Warsaw: Pwe.