



Yazar/Author
Hakan ÇAYALAN*

Makale Adı/Article Name

Tarihsel Süreçte Örgüt Yapılarının Gelişimi ve Bilgi Çağı Örgütleri İçin Örgüt Modeli Önerisi: Ay Yıldız Örgüt Modeli

The Evolution of Organizational Structures in the Historical Process and Organizational Model Proposal for Information Age Organizations: Crescent Star Organization Model

ÖZ

Bilgi çağı, örgütler için bilgi ve iletişim teknolojilerine uyumlu yapılar oluşturmayı ve yaşanan sürekli değişimlere eş zamanlı uyarlamalar yapabilme kapasitelerini yüksek tutmayı dayatmaktadır. Tarihsel süreçte klasik yaklaşımın üçgen tipi örgüt tipi modelinin yanına, yatay ilişkilerin yoğun olduğu basık örgüt modeli geliştirilmiş, modern örgütsel yaklaşımlarla proje örgüt yapıları ve matriks yapı modelleri ortaya çıkmış ve modern sonrası yaklaşımlarla şebeke tipi örgüt yapı modeli, yalın örgüt modeli, sanal organizasyon modeli, hibrit organizasyon modeli ve yığılma örgüt modeli gibi yapılar eklenmiştir. Ortaya çıkan tüm bu model tipleri dönemsel bir özellik göstermemiş günümüzde farklı sektörlerde, farklı örgütlerde varlıklarını sürdürmektedir. Tek çatı altında farklı birimlerde farklı örgüt modelleri tatbik edilebilmekte bu yapılar varlıklarını hali hazırda sürdürmektedir. Bu teorik çalışmada ortaya koyulan ay yıldız örgüt tipi modeli önerisi futbol kulüplerinden esinlenerek yorumcu paradigmanın sembolik etkileşim yaklaşımıyla somutlaştırılmaya çalışılmıştır. Bilgi çağı örgütleri için verimli örgüt modeli olabileceği inancıyla önerilen bu modelde ay sembolü; örgütlerde faaliyetlerin yürütülmesinde etkin olan sabit işgörenleri simgelerken, yıldız sembolü ile seçimle görev yapan yönetim kurulları simgelenmektedir. Sembol üzerinden içerik tanımları, modelin olası faydaları üzerine, bilgi çağı örgütleri için güncel yönetsel kavramlar (T tipi insan modeli, personel güçlendirme vs.) esas alınıp, yorumlara yer verilmiştir.

Anahtar Kelimeler: Örgüt Kuramı, Örgüt Modeli, Ay Yıldız Örgüt Modeli.

ABSTRACT

The Information Age compels organizations to establish structures compatible with information and communication technologies and to maintain a high capacity for simultaneous adaptation to ongoing changes. Historically, alongside the classical triangular organizational model, the emergence of the flat organization model—characterized by strong horizontal relationships—marked a significant evolution. Subsequently, modern organizational theories introduced project-based structures and matrix models, while post-modern approaches contributed with models such as network organizations, lean organizations, virtual organizations, hybrid structures, and cluster organizations. These diverse organizational models have not remained confined to specific periods; rather, they continue to coexist across various sectors and organizations today. In fact, different organizational models can be applied simultaneously within separate units of a single institution. This theoretical study proposes a novel "Crescent-Star Organizational Model," inspired by the structures of football clubs and conceptualized through the lens of the interpretive paradigm, particularly the symbolic interactionist approach. Within this proposed model—believed to offer an efficient organizational framework for the Information Age—the crescent symbolizes permanent employees who are actively involved in operational processes, while the star represents elected board members responsible for governance. Based on symbolic representations, content definitions and potential benefits of the model are discussed through the lens of contemporary managerial concepts relevant to information age organizations—such as the T-shaped people model and employee empowerment.

Keywords: Organization Theory, Organization Model, Crescent Star Organization Model

* Dr. Öğr. Gör., İğdır Üniversitesi, Tuzluca MYO, Büro Hizmetleri ve Sekreterlik Bölümü, hakancayalan@gmail.com



Extended Abstract

Organizational models have been in a constant transformation in parallel with the social, economic and technological developments in human history. Organizational processes, which started with traditional hierarchical structures, have undergone a radical evolution, especially with the acceleration of production relations since the industrial revolution (Taylor, 1911; Weber, 1947). This transformation has profoundly affected not only production processes, but also organizational communication, leadership and employee behavior (Mintzberg, 1979).

In this context, the development of organizational models remains important not only for theoretical discussions but also as a topic of practice. While the ability of organizations to achieve a sustainable competitive advantage today is associated with concepts such as agility and innovation (Teece, 2007), developing a historical perspective on organizational models is critical to understanding current practices and formulating strategies for the future.

This study explains the crescent-star organizational model proposal, which is designed to reflect the structuring of information age organizations by providing a theoretical base for theoretical approaches by addressing the development of the organizational model from a historical perspective.

The method of the study is the symbolic interaction approach of the interpretivist paradigm. The symbolic interaction approach of the interpretivist paradigm focuses on the world of subjective meanings and deals with the symbols through which these meanings are produced and represented. It tries to attribute meanings to objects through symbols. In a continuous process of attributing meanings, the individual builds a structure, changes, breaks it down, measures and negotiates in favor and against (Balci, 2015: 32-33).

The symbolic interaction approach of the interpretivist paradigm focuses on the world of subjective meanings and deals with the symbols through which these meanings are produced and represented. It attempts to assign meanings to objects through symbols. In a continuous process of attributing meanings, individuals construct structures, change them, break them down, measure them, and negotiate them for and against (Balci, 2015: 32-33).

In the drawing of the model, attention was paid to a symmetrical and balanced drawing. In addition, the board of directors and the employees are symbolized separately in order to easily distinguish the units. In order to distinguish the employees on an integrated organizational level, the separation was made with dashed lines on the crescent. In the model drawings, arrows with solid lines indicate the executive units, the direction of orders and instructions, while dashed lines and dots indicate the consultation and supervision units (Öztaş, 2014: 54). The distinction made with dashed lines on the crescent of the crescent star organizational model reflects a holistic structure in which employees, who have weighted responsibilities in different units, can consult with each other.

The star in the Crescent Organizational Model symbolizes the Board of Directors. The top of the star points outward, with the board chair or CEO having the most active responsibility for external representation of the organization. Since this responsibility for external representation may be exercised by different board members, note that the star has a rotating axis for these situations. In addition, this axis movement implies that board members who are responsible for different units can also make contributions outside their own units.

The upward-pointing crescent in the model refers to the people in organizations. Many of today's information age organizations accept that flexible organizational structures, horizontal communication, and functional structures based on employee empowerment are the keys to success. The dotted lines in the crescent in the model emphasize an integrated structure with high horizontal communication. The crescent-shaped positioning of employees below the board, rather than in a flat, horizontal plane, is intended to position some units of the organization close to the board because of their strategic importance. As for the distribution of employees in the crescent, it can be said that at the ends of the crescent are the rare employees who have caught the blue ocean, and there are fewer of them in the organization. It can be interpreted that the employees in the lower and wider parts of the crescent perform more standard business processes and their number is higher than those in the extreme parts.

Since it is generally rare for the board of directors to have direct contact with operational level employees in the command and control relationship, the unbroken arrows indicating the direction of command in the model are drawn toward the strategic level and the middle level.

In this model, all employees have a high level of interaction, both with board members and with each other. The reason for this is the effort to create highly interactive organizational structures that can respond to the demands of the information age to develop rapid response mechanisms. For this reason, the divisions on the crescent are separated by a dashed line. The dashed distinction reflects the transitivity between departments. With rotational practices, the reflection of the need to be proficient in many areas expected of the digital age worker was attempted to be processed in the model in this way.

The model attempts to reflect the common characteristics of organizations in the digital age. The Crescent Star Organizational Model can be compatible with the application of postmodern management practices. The model tries to symbolize the reflection of many important practices such as horizontal and vertical integration, flexibility, co-change, collaboration, job rotation, employee empowerment, participation in decision making. For this reason, the crescent-star organizational model can be the organizational model of the digital age.

The main limitation of the study is the development of the proposal through observation and fiction without relying on empirical data. In order to obtain more concrete versions of the model based on more systematically collected data, different organizational structures can be observed and the model can be validated with the analysis results of the data obtained from interviews with boards of directors. The structures of experimental organizations can be adapted according to the model and their performance results can be observed.

Giriş

Örgüt modelleri, insanlık tarihinin toplumsal, ekonomik ve teknolojik gelişmelerine paralel olarak sürekli bir dönüşüm içinde olmuştur. Geleneksel hiyerarşik yapılarla başlayan örgütlenme süreçleri, özellikle sanayi devriminden itibaren hız kazanan üretim ilişkileriyle birlikte köklü bir evrim geçirmiştir (Taylor, 1911; Weber, 1947). Bu dönüşüm, yalnızca üretim süreçlerini değil, aynı zamanda örgüt içi iletişim, liderlik ve çalışan davranışlarını da derinden etkilemiştir (Mintzberg, 1979).

Yüzyılın başında rasyonel bürokrasi modeli (Weber, 1947) ve bilimsel yönetim yaklaşımları (Taylor, 1911), iş süreçlerini düzenlemede temel bir paradigma sunmuşsa da, bu modellerin katı yapıları, değişen çevresel koşullara ayak uydurmakta yetersiz kalmıştır. Özellikle 1980'lerden itibaren, küreselleşme ve bilgi teknolojilerindeki ilerlemeler, esnek ve yenilikçi örgüt modellerine duyulan ihtiyacı artırmıştır (Drucker, 1993). Ağ yapılar, sanal örgütler ve hibrit sistemler, bu dönüşümün önemli yansımaları arasında yer almaktadır (Castells, 1996; Daft, 2020).

Bu bağlamda, örgüt modellerinin gelişimi, yalnızca kuramsal tartışmaların değil, aynı zamanda pratiğin bir konusu olarak da önemini korumaktadır. Günümüzde örgütlerin sürdürülebilir bir rekabet avantajı elde edebilmesi, çeviklik ve yenilikçilik gibi kavramlarla ilişkilendirilirken (Teece, 2007), örgüt modellerine dair tarihsel bir perspektif geliştirmek, mevcut uygulamaları anlamak ve geleceğe yönelik stratejiler oluşturmak açısından kritik bir öneme sahiptir.

Bilgi çağı örgütlerinde birçok örgüt modeli tipi esas alınarak yapılar örgütlenmekte ve faaliyetler yürütülmektedir. Hatta bu modeller aynı yapının içinde bir arada farklı birimlerde tatbik edilebildiği gibi karma olarak uygulanabilmektedir. Çalışmanın asıl ilham kaynağı İrlanda asıllı yazar Charles Handy'nin "yonca organizasyonları" çalışması olmuştur. Handy bu çalışmada değişen organizasyonları tanımlamak için İrlanda'nın ulusal simgesi olan dört yapraklı yoncaı kullanmıştır (Zan, 2017: 38). Futbol kulüplerinin yapılarına dair gerçekleştirilen gözlemlerden ve tarihsel süreçte Türk ordularının savaşlarda kullandıkları hilal taktiğinden esinlenerek bir örgüt tipi modellemesi çizilmesinin literatüre farklı bir bakış açısı yaratacağı düşüncesiyle ay yıldız örgüt tipi modeli tasarlanmaya çalışılmıştır. Hilal Türk toplumu için önemli sembollerdendir ve

ulusal sembollerden esinlenerek yönetim ve organizasyon literatürüne katkı sunma fikri Handy'nin yonca organizasyonları çalışmasıyla alevlenmiştir. Bu modele dair gerçekleştirilebilecek farklı çalışmaların katkıları modelin geliştirilmesini sağlayacaktır. Geliştirilen ay yıldız örgüt tipi modelinin, örgütlere faydalı olabilecek yeni yöntemler sunmasıyla, sektörel kalkınmaya katkıda bulunması amaçlanmaktadır.

Bu çalışma, örgüt modeli gelişimini tarihsel bir perspektifle ele alarak, kuramsal yaklaşımlar için teorik bir taban oluşturarak bilgi çağı örgütlerinin yapılanmasını yansıtmak üzere tasarlanan ay-yıldız örgüt modeli önerisini açıklamaktadır. Kavramsal çerçeve bölümünde örgütsel yapıların tarihsel süreçte yaşadığı dönüşümler ele alınıp, dijital çağ yönetim perspektifinde örgütsel gereklilikler ele alınarak ay yıldız örgüt modelinin bu gereksinimleri karşılayıp karşılamadığına dair tartışma bu çalışmanın temel araştırma sorusunu oluşturmaktadır.

1. Kavramsal Çerçeve

Örgüt belirli hedefleri gerçekleştirmek üzere, bir araya gelen insan topluluklarıdır (Öztaş, 2014: 32). Belirli bu hedeflerin gerçekleştirilmesinde kullanılacak en uygun yapıya dair zaman içinde birçok örgüt yapısı şekillendirilmiştir. Farklı dönemlerde uygulama alanı bulan bu örgüt yapıları çevresel ve teknolojik değişimlerle birlikte değişimlere uğramıştır. Geçmişten günümüze geliştirilmiş örgüt yapıları başlıklar halinde ele alınmıştır.

1.1. Örgüt Yapısı ve Tarihsel Gelişimi

Örgüt yapısı kavramıyla ilgili literatürde herkesin mutabık olduğu tek bir tanım olmadığını belirtmek gerekir. Leavitt (akt. Aşkun ve Tokat, 2017: 89-90) yapı konusunda yaklaşımları dörde ayırmaktadır. Bunlar; klasik (geleneksel) yaklaşımıcılara göre örgüt yapısı, görev dağılımı, görev tanımı ve bunlarla yetki, sorumluluk ve uyumlaştırma mekanizmalarının ilişkileridir. Düzen ve disiplini vurgulayan geleneksel yaklaşımıcılara karşı, insan davranışlarının yapının oluşturulmasında dikkate alınması gereken önemli bir unsur olduğunu savunan davranış bilimciler daha yatay bir yapı önermişlerdir. Bir diğer yaklaşım iletişim ağı yaklaşımıdır. Örgüt yapısının özünde iletişimin önemli bir yeri olduğunu savunan bu görüşe göre iletişim sistemi yapıların oluşturulmasında dikkate alınmalıdır. Örgüt yapısının belirlenmesinde en önemli etkenin teknoloji olduğunu savunan görüş dördüncü yaklaşımı oluşturmaktadır. Bunlara ek olarak; örgüt büyüklüğü, genel çevre, işlem çevresinin de örgüt yapısının belirlenmesinde önemli olduğunu savunan görüşler bulunmaktadır.

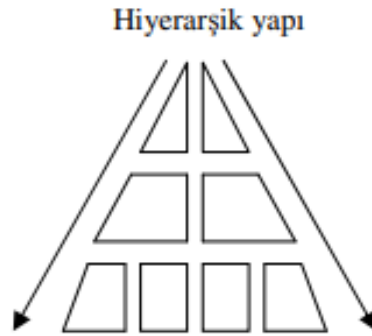
Genel olarak örgüt yapısının belirlenmesinde yöneticilerin dikkate alması gereken hususlar (Akdemir, 2016: 56; Ülgen ve Mirze, 2004: 344; Timur, 2008: 28-29); iş bölümü ve uzmanlaşma, hiyerarşi/emir-komuta zinciri, emir-komuta/kurmay ilişkileri, bölümlere ayırma, denetim ve kontrol alanı, merkezileşme derecesi, biçimselleştirme ve standartlaştırmadır.

Örgütleri anlamanın en kısa yollarından biri örgüt şemalarını incelemektir. Örgüt şemalarında yatay olarak bölümler veya departmanlar yer alır. Bölümlendirme iş bölümü prensibine göre yapılır. Örgütün faaliyetleri kapsamında, işler birimler ve çalışanlar arasında paylaştırılır. Örgüt şemalarında dikey olarak yer alan yapılar ise kademelerdir. Kademeleme sonucu örgütün hiyerarşisi ortaya çıkar ve ast-üst ilişkilerini gösterir. Alta bulunanlar üstlerinden talimat alır, rapor ve hesap verirler. Bazı örgütler çok kademeli bir hiyerarşiye sahipken (sivri yapı), bazıları daha az kademeli ve daha yatay (basık) olarak örgütlenmiştir. Örgüt şemalarında aynı hatta çizilen, aynı büyüklükteki dikdörtgenler aynı statü ve yetkideki birimleri gösterir. Bunların aralarındaki fark iş bölümünde ve sorumluluk alanındadır. Dikdörtgenlerin büyüklükleri aşağı inildikçe azalmaktadır. Bu da azalan yetkiyi simgelemektedir. Dikdörtgenleri birbirine bağlayan çizgiler haberleşme kanallarıdır. Bu iletişim kanallarından üstten alta emir ve talimatlar, alttan üste rapor ve hesap vermeler, öneri ve şikayetler akmaktadır. Bazı örgütlerde bu iletişim kanalları çok sayıda yatay ve dikey şekilde, bazılarında ise az sayıda ve daha çok dikey doğrultuda tasarlanmıştır (Öztaş, 2014: 48-49).

Her örgütün bir şeması olmalıdır. Şema kurumsallaşmayı destekler ve işleyişi kolaylaştırır. Örgüt şeması açık ve basit olarak hazırlanmalı ve tüm birim ve kademeleri yansıtmalıdır. Şema örgütün birimleri ve kademelerini göstermek için çizilir (Öztaş, 2014: 53-54).

1.1.1. Klasik Örgüt Modeli

Klasik yaklaşımın temsilcileri Taylor, Fayol ve Weber öncülüğünde ortaya koyulan ilkelerden hareketle sembolleşen klasik örgüt tipi modeli “sivri örgüt yapısı” veya “hiyerarşik örgüt yapısı” olarak isimlendirilmektedir. Bu tür yapılarda formalleşme derecesi yüksek ve yapılar mekaniktir. Sivri örgüt yapısı en tepede tüm yetki ve sorumluluğu toplayan bir yöneticinin altında aşağı doğru inildikçe emir komuta zinciri halinde birimlerin, kişilerin birbirine bağlandığı üçgen tipte bir yapıyı ifade etmektedir. Şekil 1 klasik örgüt modelini yansıtmaktadır.



Şekil 1. Klasik Örgüt Modeli (Özdemir, 2010: 266)

Bu yapının özellikleri; her işgören bir yöneticiden emir alır ve her yönetici yalnız kendisine bağlı işgörenlere emir verebilir. Yetki ilişkisi en üstten en alta bir emir komuta kanalında gerçekleşir ve ilişkilerde sivri (dikey) iletişim esastır (Koçel, 2014: 220).

Bu yapının üstünlükleri ve sakıncaları ise şöyledir (Aşkun ve Tokat, 2017: 91-92);

Üstünlükleri; yetki ve sorumluluk ilişkileri açık ve basit olduğundan her işgören kime karşı sorumlu olduğunu açıkça bilmektedir. Özellikle küçük örgütlerde kullanılmakta ve etkili olabilmektedir. Disiplin sağlamak kolaydır. Yönetici sayısının az olmasından yönetim giderleri azdır. Her işgören bir yöneticiden emir aldığından yetki karmaşası yaşanmaz.

Sakıncaları; Örgüt büyüdükçe yöneticilerin yükleri artar daha fazla teknik bilgiye gereksinim duyulur. Emir komuta zinciri de büyümeyle orantılı uzayacağından iletişim güçleşir. Aşırı uzmanlaşmadan dolayı çok yönlü bilgi ve beceriye sahip yönetici bulmak zorlaşır. Bölümler arası yatay iletişim olmadığından işbirliği ve uyumlaştırma zorlaşır.

1.1.2. Yatay Örgüt Modeli

Bu yapılarda görevler ön planda tutulmakta ve uzmanlık önemli rol oynamaktadır. Sivri örgütlenmedeki gibi katı bir yapı bulunmamaktadır. Bu yapılarda işlerle ilgili emirler üst yapılardan değil, işlerin gereklerine göre ilgililerden alınmaktadır. Bu yapılar takım çalışmasına ve işbirliğine uygundur. Yapının en önemli sakıncası birimler arasında uyumlaştırma ve denetim güçlükleridir (Buluç, 1996:517-518). Aşağıda şekil 2’de yatay örgüt modeli örneği yansıtılmıştır.

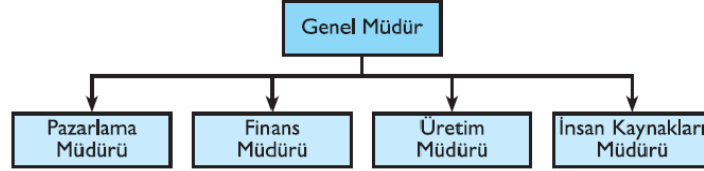


Şekil 2. Yatay Örgüt Modeli (Tonus, 2018: 147)

Bu model, neo-klasik örgüt kuramının davranışsal yaklaşımının ortaya koyduğu insan davranışlarının esas alındığı organik örgüt çalışmaları sonrası daha çok uygulanmaktadır. İşbölümü, iş genişletme, iş değiştirme, rotasyon, personel güçlendirme gibi uygulamaların etkin kullanımına olanak sağlamaktadır. Yapının özellikleri; dar kontrol alanı, basık yapı, adem-i merkeziyetçi yönetimdir (Öztaş, 2014: 191-195).

1.1.3. İşlevsel Örgüt Modeli

Sivri yapıların emir komutaya aşırı bağımlılığı ve uzmanlaşma konusundaki eksiklerini gözlemleyen Taylor (1911) tarafından geliştirilen işlevsel örgüt yapısı, örgütü uzmanlaşma alanlarına göre ayırmaya gitmiştir. Taylor uzmanlaşmanın verimlilik üzerinde önemli etkisi olduğunu gözlemiştir. Şekil 3 işlevsel örgüt modeli örneğini yansıtmaktadır.

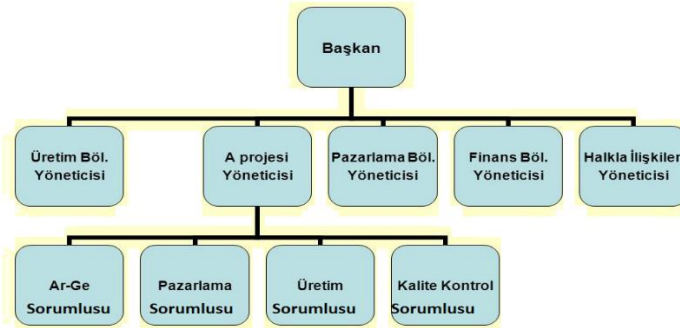


Şekil 3. İşlevsel Örgüt Modeli (Tonus, 2018 :145)

İşlevsel örgüt tipi modelinin faydaları ve sakıncaları ise şöyledir (Aşkun ve Tokat, 2017: 93); faydaları, işlevsel yapı dikey yapıya göre gelişme göstermektedir. Örgütte uzmanlık gerektiren işlerin uzman personelce görülmesiyle verimlilik artışı oluşturulacaktır. Sakıncaları, işlevsel yapıda bir işgörenin birden çok yöneticisi bulunmaktadır. Bu durum işgörenin kimden emir alması ve kime karşı sorumlu olması gerektiği noktasında karışıklıklara sebep olabilir. Bu sebeple örgütün denetiminin kaybolması söz konusu olabilmektedir. İşgörenin sadece uzmanlık alanına odaklanması, diğer alanlarda sorumluluk alma olanağını ortadan kaldırır ve bu durum monotonluğun artmasına sebep olur.

1.1.4. Proje Tipi Örgüt Modeli

Proje örgüt durumsallık yaklaşımın önerdiği bir yapıdır. Projeler, kesin bir başlangıç ve bitiş zamanı olan, karmaşık biçimdeki işlerdir (Aşkun ve Tokat, 2017: 93). Proje adı altındaki işlerde değişik kişi, bilgi, kaynak ve gruplara farklı zamanlarda ihtiyaç duyulmaktadır (Öztaş, 2014: 67-68). Proje organizasyonu, farklı, tekdüze olmayan, sık sık değişen ve farklı disiplinlerden insanları bir araya getiren bir organizasyondur (Koçel, 2014: 381-382). Proje örgüt yapısı, matriks örgüte çok benzemektedir. Farkları ise proje örgütlerde fonksiyonel departmanların bulunmamasıdır. Proje örgütlerde belirli projeler için gereken personel dışarıdan istihdam edilmektedir ve projenin bitmesiyle görevlerine son verilmektedir (Timur, 2008: 61). Bu yapıda projenin tüm işleri, kaynakları ve sorumluluğu proje yöneticisine verilir. Proje organizasyonu içindeki birimler, proje yöneticisine emir-komuta zinciri dahilinde bağlıdır (Koçel, 2014: 384). Aşağıda şekil 4'te proje tipi örgüt modeli örneği yansıtılmıştır.

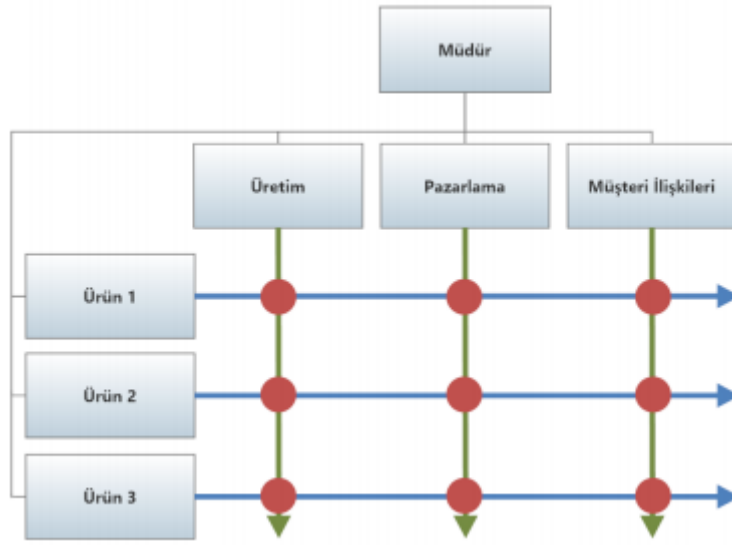


Şekil 4. Proje Tipi Örgüt Modeli (Koçel, 2014: 346)

Proje yöneticisinin örgütte kurmay işlevini üstlendiği uygulama kurmay proje örgüt yapısı olarak tanımlanmaktadır. Proje ölçütüne göre yapılan örgüt yapılarına ise saf proje örgüt yapıları denmektedir (Aşkun ve Tokat, 2017: 94).

1.1.5. Matriks Örgüt Modeli

Matriks organizasyon yapıları proje temelli işleri gerçekleştirmek için dizayn edilmiş yapılardır (Miller, 1998: 356). Bu sebeple hem proje organizasyon yapılarını hem de fonksiyonel organizasyon yapılarını içeren ikili yapılar olarak tanımlanır (Eren, 2002: 404). Matriks organizasyon modeli hem yatay hem de dikey iki tür ilişki üzerine kurulmuştur. Proje yöneticileri sorumlu oldukları işleri gerçekleştirmek için ilgili uzmanlık birimlerinin desteğini almak zorundadır. Uzmanlık bölümlerindeki çalışanlar bir yandan bağlı oldukları uzmanlık birimlerindeki bölüm yöneticilerine (dikey ilişki), bir yandan da dahil oldukları projenin yöneticisine (yatay ilişki) karşı sorumludurlar (Koçel, 2014: 385). Bu yapılarda kumanda birliği ilkesi bozulmaktadır. Yönetici taleplerinin çelişmesi halinde, çalışan için çatışma yaratabilir. Şekil 5 matriks örgüt modeli örneğini yansıtmaktadır.

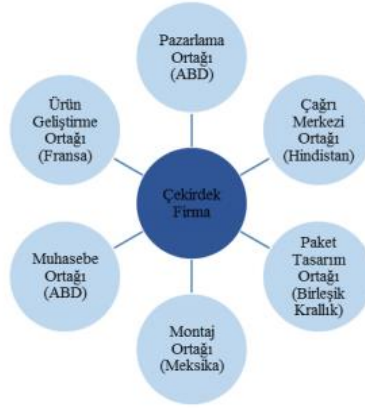


Şekil 5. Matriks Örgüt Modeli (Bozkuş, 2016: 256)

Bu yapıya daha çok inşaat, sağlık, üniversite, havayolları, araştırma ve savunma endüstrilerinde sıklıkla rastlanmaktadır (David, 2001: 249). Proje tamamlanınca projede yer alan işgörenler bağlı oldukları fonksiyonel birimlere dönmektedirler. Fonksiyonel yapı kalıcı, proje organizasyon yapısı ise geçicidir. Değişime karşı stratejik avantaj yakalamak ve ayak uydurmak adına örgütlere esnek yapılar sağlamaktadır. Ayrıca departmanlar arası daha yakın çalışma ilişkilerinin gelişmesini sağlar (Miller, 1998: 356).

1.1.6. Şebeke Tipi Örgüt Modeli

Bir mal veya hizmetin üretiminde gereken faaliyetlerin tek bir işletme bünyesinde toplanması yerine, farklı işletmelere dağıtıldığı durumlarda ortaya çıkan örgüt yapılarına şebeke örgüt yapıları denmektedir (Akdemir, 2016: 69). Bu farklı çatılara sahip işletmeler büyük bir işletmenin altında yer alabilirler (holding yapısı) veya bağımsızlıklarını sürdürüp faaliyet çıktılarını birleştirdikleri bir ağ oluşturabilirler. Şebeke örgüt yapısı içindeki işletmeler hem yardımlaşma hem de rekabet içindedir (Koçel, 2014: 454-457). Şekil 6 şebeke organizasyonların örgütsel yapısının modellenmesine dair örnek sunmaktadır.

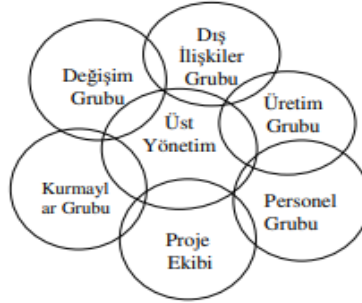


Şekil 6. Şebeke Tipi Örgüt Modeli Örneği (McShane ve Glinow, 2010: 404)

Şebeke örgütler, sahipliğin bir ana işletmede olduğu dahili şebeke örgüt, sermaye bakımından bağımsız olan ancak belirli bir ürün veya hizmeti üretmek için lider bir işletme etrafında bir araya gelen işletmelerin oluşturduğu dengeli şebeke örgüt ve belirli işi yapmak için bir araya gelmiş bağımsız işletmeler arasındaki, tek seferlik veya kısa süreli ilişkiler ağı olarak tanımlanan dinamik şebeke örgüt olmak üzere üç farklı şekilde ortaya çıkmaktadır (Koçel, 2014: 457-461).

1.1.7. Yığılma Örgüt Modeli

Modern sonrası örgüt yapılarından yığılma organizasyonlarda; değişik disiplinlerden gelen kişilerin bir yığılma grubu oluşturarak, sürekli ve geçici biçimde belirli faaliyetleri yerine getirdikleri yapılardır (Child, 2015). Şekil 7 yığılma organizasyon modeli örneği yansıtmaktadır.

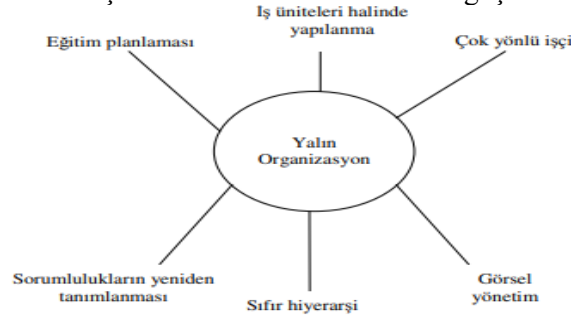


Şekil 7. Yığılma Organizasyon Modeli (Koçel, 2014: 325)

Bu organizasyonlarda grup faaliyetleri belirli bir hiyerarşik kontrol ile değil, gruptakilerin kendi aralarında geliştirdikleri düzen içinde yürütülmektedir. Bu düzenin özünde gruptakilerin uzmanlık bilgileri, karar verme yetenekleri ve müşteri ilişkileri bulunmaktadır. Grup sonuç üretme, bilgi paylaşma ve haberleşme ağırlıklı çalışmaktadır (Koçel, 2014: 325).

1.1.8. Yalın Örgüt Modeli

Yalın örgüt yapıları Japon araba üreticilerinin kaynak kısıtlılığıyla mücadele ve yoğun rekabet ortamında avantaj sağlamak adına geliştirdikleri tam zamanında üretim sistemiyle ortaya çıkmıştır. Büyük stok maliyetlerinin azaltılmasının hedeflendiği bu sistemlerde, üretimden dağıtıma işletmenin tümünü içine alan bir yalınlaşma hedeflenmektedir (Bhasin ve Burcher, 2006: 63). Yalın örgütlerin yönetim biçimlerine dair modelleme örneği şekil 8’de yansıtılmıştır.

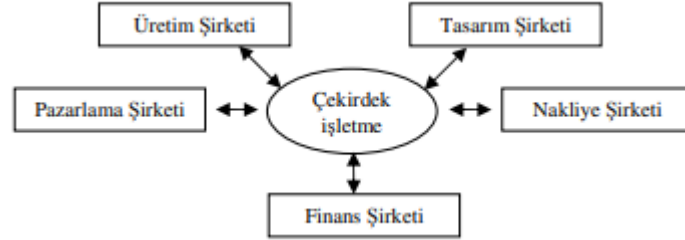


Şekil 8. Yalın Örgütler Yönetim Biçimleri (Kanbur, 2008: 399)

Yalın düşünce işletmelerin yüklerinden kurtulmalarıyla çeviklik kazanması, karar süreçlerinin çalışanlara yaklaştırılması ve örgüt kademelerinin azalmasıyla sanal örgüt modellerine altyapı oluşturmaktadır (Tarancı, 2006: 22).

1.1.9. Sanal Örgüt Modeli

Bu model, bilgi çağının küresel ikliminde oldukça fazla kullanım alanı bulmaktadır. Sanal örgüt ortak işletmelerin örgüt kapsamında çalışacak sanal takımları devreye sokmalarıyla gerçekleşir. Parçası oldukları yapının esnekliğini arttırarak aynı fiziki ortamda bulunmasalar bile farklı coğrafik bölgelerdeki yapıların ve insanların ortak çalışmaları ile ortaya bir çıktı koyabilmelerine imkan tanır. Problemlerin yüz yüze iletişim ile değil bilgisayar veya elektronik ağlar ile çözüldüğü yapılarıdır (Pauleen, 2003: 153). Şekil 9 bu yapıların modellenmesine dair örnek sunmaktadır.



Şekil 9. Sanal Organizasyon Modeli Örneği (Kanbur, 2008: 394)

Bilgi çağının yarattığı Endüstri 4.0 ortamında örgütlerin başarısı inovasyon kapasitelerine bağlıdır. Bu kapasitenin önemli unsurlarından biri de çevre, teknoloji gibi etkenlerle uyumlu örgüt yapılarını tatbik etmeye dayandırılmaktadır (Kosa, 2018: 48). Bu dönemde örgütlerin sürekli öğrenen yapılar geliştirmeleri, işgörenlerin örgütsel vatandaşlık, örgütsel bağlılık, işbirliği, koordinasyon davranışlarını ve yaratıcı, yenilikçi tutumlarını yükseltecek örgütsel ortamlar yaratmaları önem arz etmektedir.

2. Yöntem

Çalışmanın yöntemi yorumsamacı paradigmanın sembolik etkileşim yaklaşımıdır. Anti pozitivist paradigma, pozitivistmin nesnellik görüşüne; insan davranışının, ancak onun referans çerçevesini paylaşan araştırmacı gözünden anlaşılabilirliğini ileri sürerek karşı çıkmaktadır. Bu doğrultuda bireyin çevresini yorumlayarak, dışarıdan değil, içeriden bakarak doğruya ulaşabileceğini savunmaktadır. Yorumsamacı paradigmaya göre sosyal bilimin amacı sosyal gerçeği farklı insanların gördüğü şekilde anlamak ve bu insanların görüşlerini, yaptıkları eylemleri nasıl şekillendirdiğini göstermektir (Balcı, 2015: 29). Sosyal bilimlerde nihai son doğru olmadığından, gerçekleştirilen çalışmalar dünyamızı anlamlandırmamıza katkıda bulunacaktır.

Yorumsamacı paradigmanın sembolik etkileşim yaklaşımı öznel anlamlar dünyasına odaklanır ve söz konusu anlamların üretildikleri ve temsil edildikleri sembollerle uğraşır. Objelere semboller yoluyla anlamlar yüklemeye çalışır. Sürekli bir anlamlar yükleme süreci içinde birey, bir yapı kurar, değişir, parçalar, leh ve aleyhtekileri ölçer ve pazarlık eder (Balcı, 2015: 32-33).

Pozitivizm ötesi ve akılcılık ötesi paradigmlar bilginin keşfedilmediğini, yorumlandığını, bilginin ortaya çıkarılmak yerine oluşturulduğunu varsayar (Tierney ve Rhoads, 1993: 313 akt. Şimşek, 1994).

Futbol klüplerinde yönetim kurullarının denetiminde, sevk ve idaresinde müsabakalarda klübü temsil eden takımlar bulunmaktadır. Takımlar başarı veya başarısızlığı bir bütün olarak üstlenmektedir. Bu nedenle futbol klüplerinde takımın bütünlüğü yansıtan ve yönetim kurulunun konumunu gösteren ay yıldız örgüt modeli yapıyı yansıtmak üzere önerilmektedir. Ay yıldız örgüt modelinin daha önce değinilen ilham kaynağı Handy'nin geliştirdiği yonca organizasyonları çalışmasıdır. Ulusal sembollerin yönetim ve organizasyon literatüründe olguların açıklanmasında kullanılabileceği fikriyle Futbol klüplerinin yönetsel yapıları yorumlanmaya çalışılmıştır. Bu çaba neticesinde Türk ulusu için önemli sembollerden hilal öne çıkmıştır. Türk savaş stratejilerinden hilal taktiği ordunun geri çekilir gibi yaparak hilal şeklinde dizilip düşmanını kapana alıp

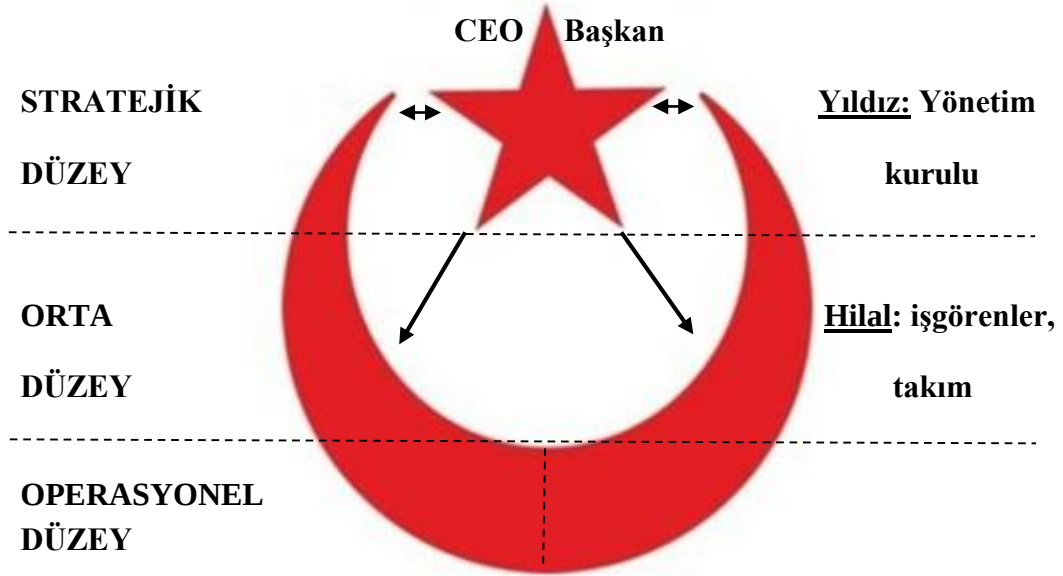
çevrelemesine dayanan bir savaş stratejisidir. Dijital çağ örgütlerinde uygulanan modern sonrası yönetim uygulamalarını verimli şekilde yansıttığı düşüncesiyle ay yıldız örgüt modeli kapsamlı şekilde yorumlanarak literatüre katkı sunulması bu çalışmanın hedeflerindendir.

3. Bulgular

3.1. Ay-Yıldız Örgüt Modeli Önerisi

Çalışma kapsamında incelenen Türkiye'nin önemli futbol kulüplerinin örgütsel yapılarının sembolize edilmesi çabasıyla şekil 10'daki ay yıldız örgüt tipi modeli elde edilmiştir. Söz konusu model faaliyet ve söylemlerin sıkı bir gözlemi neticesinde toplanan zihni içeriklerin dışa vurumuyla sembolize edilmiştir. Futbol kulüpleri yıllardır birbiriyle rekabet halinde olan köklü yapılardır. Savaşlarda toplumların birbirine üstünlük kurma çabasıyla geliştirdikleri taktik ve stratejilerin yansımalarına futbol müsabakalarında ve kulüpler arasındaki yönetsel rekabette de rastlanılabilir. Kadim Türk savaş stratejilerinden hilal taktığının futbol kulüplerinin yapılarının açıklandığı ay-yıldız örgüt modeline ilham verdiği belirtilmelidir.

Modelin çiziminde simetrik ve dengeli çizime özen gösterilmiştir. Ayrıca birimlerin kolaylıkla ayırt edilmesi adına yönetim kurulu ve iş görenler ayrı sembolize edilmiştir. İşgörenlerin bütünsel bir örgütsel düzlemde ayrımı adına hilal üzerinde kesikli çizgilerle ayırma gidilmiştir. Model çizimlerinde düz çizgili oklar yürütme birimlerini, emir ve talimat yönünü ifade etmekte, kesik çizgi ve noktalar ise danışma ve denetleme birimlerini göstermektedir (Öztaş, 2014: 54). Ay yıldız örgüt modelinin hilali üzerindeki kesikli çizgilerle yapılan ayırımın farklı birimlerde ağırlıklı sorumluluk alan işgörenlerin bir birlerine danışabildiği bütüncül bir yapıyı yansıtmaktadır.



Şekil 10. Ay yıldız örgüt modeli

3.2. Model Önerisinin Yorumlaması

Ay yıldız Örgüt Modelindeki yıldız, yönetim kurullarını sembolize etmektedir. Yıldızın yukarı bakan ucu yönetim kurulu başkanının veya CEO'nun örgütün dış temsilindeki en aktif sorumluluğundan hareketle dışa doğru bakmaktadır. Bu dış temsil sorumluluğu farklı yönetim kurulu üyelerince icra edilebildiğinden bu durumlar için yıldızın kendi içinde dönebildiği bir eksene sahip olduğu belirtilmelidir. Ayrıca bu eksen hareketinin farklı birimlerden sorumlu olan yönetim kurulu üyelerinin kendi birimleri dışında da katkılarda bulunabilmelerini ifade etmektedir.

Modeldeki yukarı bakan hilal ise, örgütlerdeki işgörenleri ifade etmektedir. Günümüz bilgi çağı örgütlerinin birçoğu esnek örgüt yapılarının, yatay iletişimin ve personel güçlendirmenin esas

alındığı işlevsel yapıların başarı anahtarı olduğunu kabul etmektedir. Modeldeki hilal içindeki kesik çizgilerle yatay iletişimin yüksek olduğu, bütünleşik yapı vurgulanmaktadır. İşgörenlerin yönetim kurulunun altında düz, yatay bir düzlemde değil de, hilal şeklinde konumlanması örgütün bazı birimlerinin stratejik önem arz etmesinden dolayı yönetim kuruluna yakın konumlandırılması amaçlıdır. Takım kaptanları, takımın bir parçası olmalarının yanında; takım içi taleplerin yönetim kuruluna aktarılması ve yönetim kurulunun takımdan beklentilerinin takıma aktarılmasında stratejik rollere sahiptir. Söz konusu takım kaptanları ayrıca diğer takım üyelerine göre daha yetenekli ve takım başarısında daha önemli katkılar sunan paydaşlardır. Bu sebeple stratejik düzey içinde yer alan hilalin yönetim kuruluna yakın kısımda konumlanmışlardır. Hilalin içindeki işgören dağılımı için; hilalin uç kısımlarında, mavi okyanusu yakalamış nadir işgücünün yer aldığını ve örgüt içinde sayıca daha az bulunduğu da söylenebilir. Hilalin alt ve geniş bölümlerindeki personelin daha standart iş süreçlerini yürüttüğü ve sayılarının uç bölümlerdeki işgörelere göre daha fazla olduğu yorumlaması yapılabilir.

Günümüz örgütlerinde bütünleşme ve koordinasyon dijital çağın yarattığı rekabet ortamında büyük öneme sahiptir. Ayrıca her işletme bünyesinde bağımsız çalışan bir AR-GE birimi kuramamaktadır. Birçoğu ödül teşvik sistemleri veya yarışmacı bir yöntem ile tüm personeli yaratıcı fikirler geliştirme süreçlerinin içine çekmeye çalışmaktadır. Bu gibi örnekler örgütsel bütünleşmeyi günümüzdeki önemini yansıtmaktadır. Bütünleşmiş ve yüksek koordinasyonu yakalamış örgütler takım halinde hareket ederek anlık tepkiler gerektiren piyasalarda yüksek başarılar yakalayabilir.

Futbol kulüplerinde teknik direktör, takım kaptanları, takımı geri kalanıyla bir bütünün paydaşı olduğu gibi, stratejik düzeyde yönetim kurulunun muhatapları olmalarından, önemli kararlarda kendilerine danışılabilirdiğinden dolayı hilalin uç kısmında konumlanmaktadır. Orta düzeyde takım için önemli kaliteli ayaklardan oluşan kitle yer almaktadır. Operasyonel düzeyde ise kilit oyuncular dışındaki takımın diğer oyuncuları konumlanmaktadır. Tüm oyuncular bir bütün halinde takımı oluşturmakta ve görev tanımları itibarıyla aralarında bir somut hiyerarşi bulunmamakla birlikte farklı mevkilerde sahip oldukları yetenekler ile takımın başarısına katkı vermektedirler. Ancak takımın bazı fertleri sahip oldukları yetenekler ile öne çıkabilmekte, takım ile yönetim kurulu arasında köprü vazifesi görerek diğer oyunculardan ayrılabilir. Takımın kendi içinde bütünleşmesi başarının anahtarıdır.

Genel olarak emir komuta ilişkisinde yönetim kurulunun operasyonel düzeydeki çalışanlarla birebir irtibatı nadir görülen bir durum olduğundan modelde emir yönünü gösteren kesiksiz oklar stratejik düzey ve orta düzeyde doğru çizilmiştir.

Operasyonel düzey çalışanlar, personel güçlendirme ve inisiyatif yönetimi kavramlarının bilgi çağı örgütlerinde yoğun uygulama alanı bulmasının yansıması olarak emir talimat hiyerarşisi dışında sembolize edilmiştir. Bu hatta rutin kararların personelce verildiği modele yansıtılmıştır.

Hilalin uç kısımlarında bulunan nadir, yetenekli iş gücünün stratejik düzey içinde yer almasının sebebi; rutin olmayan örgüt içi stratejik kararlara personelin katılımını yansıtabilmektir.

Bu modeldeki tüm işgörenlerin gerek yönetim kurulu üyeleri ile gerekse kendi içerisinde etkileşimleri çok yüksektir. Bunun sebebi bilgi çağının yarattığı yüksek hızlı tepki mekanizmaları geliştirme taleplerine yanıt verebilecek, yüksek etkileşimli örgütsel yapılar oluşturma çabasıdır. Bu sebeple hilal üzerinde bölümler arası ayrımlar kesikli çizgi ile ayrılmıştır. Kesikli ayırım bölümler arası geçişgenliği yansıtmaktadır. Rotasyon uygulamaları ile dijital çağ işgöreninden beklenen birçok alana hakim olma gerekliliğinin yansıması bu şekilde modele işlenmeye çalışılmıştır.

Dijital çağ kariyerizminde personel yedekleme maliyetleri ile mücadelede tek yönlü üst seviye uzmanlaşmış personellerden geniş bir perspektife sahip birden çok işe görevlendirilebilecek işgören tercihlerinin artacağı öngörüsü yanlış olmaz. Yüksek seviye uzmanlaşmış örgüte katma değeri olan personelin yedeklenmesi konusunda da birden çok alana hakimiyeti olan işgörenlerin tercihi ve yetiştirilmesi ciddi maliyet avantajları yaratabilir. Bu modeli örgüt bünyesine tatbik edip esaslarını uygulayabilen örgütlerde örgüt içi yetiştirme faaliyetlerindeki başarı da

yükselebilir. Klasik dönemin yüksek uzmanlaşma arayışındansa günümüzde beklenti “geniş yoğunlaşma” yönünde evrilmektedir. Günümüz örgütlerinde bu tarz geniş yoğunlaşmış personel joker eleman olarak tabir edilmektedir. Literatürde ise bu tarz personel için T-tipi insan modeli kavramı geliştirilmiştir. Günümüzün hızla değişen ve disiplinlerarası iş birliğini gerektiren iş dünyasında, bireylerin sahip olduğu beceri setleri büyük önem taşımaktadır. Bu bağlamda, T tipi insan modeli bireylerin sahip olduğu beceri çeşitliliğini ve derinliğini açıklayan bir kavram olarak öne çıkmaktadır. T tipi insan modeli, bireylerin uzmanlık alanlarında derinleşirken farklı disiplinlerden de bilgi edinerek esneklik ve adaptasyon kazanmalarını teşvik etmektedir (Gibson, 2021). Gelecekte, yapay zeka ve otomasyonun iş dünyasındaki rolü arttıkça, bu modelin önemi daha da artacaktır. Örgütlerin ve eğitim sistemlerinin bu yaklaşımı benimsemesi, hem bireysel hem de kurumsal başarının sürdürülebilirliği açısından kritik bir faktör olacaktır (Johannessen & Olsen, 2011).

Ayrıca geleneksel Türk savaş stratejisinde “Hilal Taktiği”, “Turan Taktiği” veya “Kurt Kapanı” olarak ifade edilen askeri taktiğin yansımasıyla örgütün yönetim kurulu ile bütünleşik ve rakipleri yutmaya hazır bir görüntü oluşturması motivasyon yükselmesine katkıda bulunabilecektir.

Hilal üzerindeki kesikli çizgilerin sayısı bölümler oranında arttırılabileceği gibi, yıldızın uçları da yönetimde bulunan üyeler oranında arttırılarak somut örgütlere model tatbik edilebilecektir.

Sonuç ve Değerlendirme

Örgüt modellerinin tarihsel gelişimi, toplumsal ve ekonomik koşullardaki değişimlerin örgüt yapıları üzerindeki etkisini açık bir şekilde ortaya koymaktadır. Geleneksel modellerden modern yaklaşımlara kadar uzanan bu süreç, örgütlerin çevresel belirsizliklere ve hızla değişen teknolojik yeniliklere uyum sağlama becerisinin, rekabet avantajı yaratmada merkezi bir rol oynadığını göstermektedir. Özellikle bürokrasi, bilimsel yönetim ve ağ yapıları gibi çeşitli modellerin, dönemin gerekliliklerine göre nasıl şekillendiği ve dönüşüm geçirdiği, teorik birikim ile pratik arasındaki güçlü bağların altını çizmektedir.

Bu bağlamda, örgüt modellerinin gelişimini analiz etmek, yalnızca geçmişin anlaşılması için değil, aynı zamanda gelecekteki örgütsel tasarımlar ve liderlik yaklaşımlarına ışık tutmak için de önem arz etmektedir. Örgütlerin esneklik, yenilikçilik ve sürdürülebilirlik gibi kavramlarla bütünleşik bir şekilde yapılandırılması, hem akademik hem de pratik düzlemde daha fazla araştırmayı ve tartışmayı gerekli kılmaktadır. Bu çalışma, tarihsel bir perspektifin yanı sıra, örgüt modellerinin çağdaş gereksinimlere nasıl yanıt verdiğine dair bir değerlendirme de sunmaktadır.

Dijital çağ örgütleri için adapte olmaları gereken en önemli olgular arasında; yenilikçilik, belirsizliklerle mücadele ve yüksek esneklik kapasitesi, teknolojiye adaptasyon sayılabilir. Bu olguların bir yapıda yerleştirilebilmesi adına ortaya koyulan tavsiyeler arasında örgüt içi yaratıcılığın teşviki için esnek çalışma koşullarının sağlanması, takım içi yardımlaşma seviyesinin yükseltilmesi, sıfır hiyerarşi ve bürokrasi öne çıkmaktadır (Birkinshaw ve Ridderstråle, 2020). Ay-yıldız örgüt modeli bilginin öneminin farkındaki dijital çağ örgütleri için bu tavsiyelerin uygulanabileceği uygun ortamı sağlamaktadır. Ay-yıldız örgüt modeli takım içi yüksek etkileşim ve birlik beraberlik ortamı yaratarak belirsizlikler karşısında örgütsel dönüşüm kapasitesini arttırmakta, yaratıcı fikirlerin üretilmesi ve geliştirilmesinde önemli fırsatlar sunabilecektir.

Ay-yıldız örgüt modeli fikrinin geliştirilmesi sürecinde Türk spor kamuoyundan elde edilen gözlemler ve yönetim bilimi bakış açısıyla kulüplerin yapıları, yönetim kurullarının görev dağılımları ve faaliyetleri incelenirken Türk bayrağının ay yıldızı farklı anlamlarla öne çıkmıştır. Bu doğrultuda oluşan modeli somutlaştırmak adına bu çalışma kurgulanmıştır. Dijital çağ örgütleri esnek örgütsel yapıların ağırlıkta olduğu, sıfır hiyerarşiye doğru ilerleyen yapılara evrilmektedir. Ay yıldız örgüt modeli barındırdığı özelliklerle dijital çağ, bilgi çağı örgütlerinin örgüt yapılarını tasvir etmekte kullanılabilir. Bürokrasi ve hiyerarşinin yarattığı baskı ortamından uzak çalışanlar yaratıcı fikir ve önerilerini daha rahat sunabilecekler ve bu fikirler özgürce yüksek iletişim imkanı sunan ay-yıldız örgüt modelini benimseyen örgütlerde geliştirilerek pratiğe dönük katma değerler sunabilecektir. Yönetim kurulu ile iletişimi üstlenen takım paydaşları icra

makamlarını ikna noktasında öne çıkararak takım üzerinde oluşabilecek olası yönetim kurulu baskılarını ortadan kaldıracaktır. Ay-yıldız örgüt modeli takım bazlı bütünleşme yarattığı için takım içi gerekli durumlarda rotasyona imkan tanıyarak personelin çok yönlü gelişimini teşvik etmekte, personel yedekleme noktasında önemli katkılar vaddetmektedir. Ayrıca personel güçlendirme uygulamalarını teşvik etmektedir. Tüm bu olumlu katkıları göz önünde bulundurularak dijital çağ, bilgi çağı örgütlerine önerilmekte; bu örgütlerin rekabette üstünlük sağlamaları için önem arz etmektedir.

Model üzerinde dijital çağ örgütlerinin ortak özellikleri yansıtılmaya çalışılmıştır. Ay yıldız örgüt modeli, modern sonrası yönetim uygulamalarının tatbikine uyumlu olabilir. Örgütlerdeki yatay ve dikey bütünleşme, esneklik, birlikte değişim, işbirliği, iş rotasyonu, personel güçlendirme, kararlara katılım gibi birçok önemli uygulamanın modelde yansımaları simgelenmeye çalışılmıştır. Bu sebeple ay yıldız örgüt modeli dijital çağın örgüt modeli olabilir.

Ay-yıldız örgüt modelinin geliştirilme süreci futbol klüpleri üzerine gerçekleştirilen gözlemlere dayansa da teknoloji, reklam ve tanıtım, pazarlama faaliyetleri yürüten birçok firmada uygulanmasının verimli sonuçlar yaratabileceği düşünülmektedir. Modelin kriz anlarında yetki ve sorumluluğu üstlenen bir figürü barındırmamasından kaynaklı kriz yönetiminde eksik kalabileceği düşünülebilir. Ancak hilalin uçlarındaki öne çıkan personelin alabileceği yüksek inisiyatif ile kriz anlarında takımı düzlüğe çıkarabileceği düşünülmektedir.

Çalışmanın en büyük kısıtı ampirik verilere dayanmaksızın gözlem ve kurgu ile önerinin geliştirilmesidir. Modelin daha sistematik toplanmış veriler esas alınarak daha somut versiyonlarının elde edilmesi adına; farklı örgütsel yapılar gözlenip, yönetim kurulları ile gerçekleştirilecek mülakatlardan elde edilen verilerin analiz sonuçları ile modelin sağlanması yapılabilir. Deneme amaçlı örgütlerin yapıları modele göre uyarlanarak, performans çıktıları gözlenebilir.

Kaynakça

- Akdemir, A. (2016). *Örgütlerde stratejik yönetim*. Orion Yayınevi, İstanbul.
- Aşkun, İ.C. ve Tokat, B. (2017). *İşletmelerde Örgüt Yapısı ve Yönetimi*, Ekin Yayıncılık, 1. Baskı, Bursa.
- Balcı, A. (2015). *Sosyal Bilimlerde Araştırma Yöntem, Teknik ve İlkeler*, Pegem Akademi, 11. Baskı, Ankara.
- Bhasin, S; Burcher, P. (2006). Lean viewed as a philosophy, *Journal of Manufacturing Technology Management*, 17(1), 56-72.
- Birkinshaw, J., & Ridderstråle, J. (2020). *Fast/forward: make your company fit for the future*. Stanford University Press.
- Bozkuş, K. (2016). Örgüt Yapısı ve Okullar. *Kesit Akademi Dergisi*, (4), 236-260.
- Buluç, B. (1996). Yönetimde Örgütlenme Süreci, *Kuram ve Uygulamada Eğitim Yönetimi Dergisi*, 2(4), 513-522.
- Castells, M. (1996). *The Rise of the Network Society: The Information Age: Economy, Society, and Culture*. Blackwell Publishers.
- Child, J. (2015). *Organization: contemporary principles and practice*. John Wiley & Sons.
- Daft, R. L. (2007). *Organization Theory and Design*. 9.edt, Cengage Learning.
- Eren, E. (2002). *Stratejik Yönetim ve İşletme Politikası*, 6. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.
- Gibson, H. O. (2021). *T-shaped Managers-one Size Does Not Fit All: Exploratory Study from the Military*. Harvard Business School.
- Kanbur, A. (2008). Küreselleşme Sürecinde Post Modern Örgüt Yapıları, *Suleyman Demirel University Journal of Faculty of Economics & Administrative Sciences*, 13(3), 387-404.
- Koçel, T. (2014). *İşletme Yöneticiliği*, 15. Baskı, Beta Yayıncılık, İstanbul.

- Kosa, G. (2018). Endüstri 4.0 Bağlamında Yönetim Ve Örgüt Yapısında Değişimler, Deniz Özyakışır ve Meryem Aybas (Edt.), *Endüstri 4.0 üzerine yazılar*: 33-51, Ankara: Savaş Kitabevi.
- Johannessen, J. A., & Olsen, B. (2011). Aspects of a cybernetic theory of innovation. *Kybernetes*, 40(1/2), 49-67.
- McShane, S. L. ve Glinow, M. A. (2010). *Organizational behavior : Emerging knowledge and practice for the real World*, Fifth Edition, New York: McGraw-Hill.
- Miller, A. (1998). Strategic Management, Third Edition, Irwin/McGraw-Hill, New York.
- Mintzberg, H. (1979). *The Structuring of Organizations: A Synthesis of the Research*. Prentice Hall.
- Özdemir, L. (2010). Şebeke Organizasyon Nedir, Ne Değildir?. *DP Ü. Sosyal Bilimler Dergisi*, (26), 260-271.
- Öztaş, N. (2014). *Yönetim: Örgüt ve Yönetim Kuramları*, Otorite Yayınları, 2. Baskı, Ankara.
- Pauleen, D.J. (2003). Leadership in a global virtual team: an action learning approach, *Leadership & Organization Development Journal*, 24(3), 153-162.
- Şimşek, H. (1994). Pozitivizm Ötesi Paradigmatik Dönüşüm ve Eğitim Yönetiminde Kuram ve Uygulamada Yeni Yaklaşımlar, *II. Eğitim Bilimleri Kongresi*, Hacettepe Üniversitesi.
- Tarancı, Ü. (2006). *Sanal örgüt ve yapısal özelliklerinin incelenmesi: Ameritech örneği*, Doktora Tezi, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimleri Enstitüsü.
- Taylor, F. W. (1911). *The Principles of Scientific Management*. Harper & Brothers.
- Teece, D. J. (2007). Explicating dynamic capabilities: the nature and microfoundations of (sustainable) enterprise performance. *Strategic management journal*, 28(13), 1319-1350.
- Tierney, W. G. ve Rhoads, R. A. (1993). *Enhancing promotion, tenure, and beyond: Faculty socialization as a cultural process ASHE-ERIC Higher Education Report*, no. 6. Washington, DC: The George Washington University, School of Education and Human Development.
- Timur, H. (2008). *Organizasyon, Reorganizasyon, İş Tanımları ve Norm Kadro: Kurumsal ve Uygulamadan Örneklerle*, Siyasal Kitabevi, Ankara.
- Tonus, H.Z. (2018). Örgütlenme, Avni Barış Baraz ve Asuman Nurhan Şakar (Edt.), *İşletme Yöneticiliği*: 140-167, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayını.
- Ülgen, H. ve Mirze, K. (2004). *İşletmelerde Stratejik Yönetim*, Literatür Yayıncılık, İstanbul.
- Weber, M. (1947). *The Theory of Social and Economic Organization*. Free Press.
- Zan, Ö. (2017). Charles Handy, Ömer Livvarçin ve Dilek Kurt (Edt.), *Yönetim Biliminde 49 İnsan 49 Teori*: 37-44, 4. Baskı, İstanbul: Beta Basım Yayıncılık.

Çatışma beyanı

Makalenin yazarı, bu çalışma ile ilgili taraf olabilecek herhangi bir kişi ya da finansal kuruluş ile ilişkisi bulunmadığını dolayısıyla herhangi bir çıkar çatışmasının olmadığını beyan eder.

Destek ve teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır.