



[Araştırma Makalesi] **Atf/Citation:** Görgün, A. (2026). "Geçici Organizasyonlarda Koordinasyonun Çok Boyutlu Yapısı: Yapısal, İlişkisel ve Dijital Modeller Üzerine Bir İnceleme", *Iğdır Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*. (43): s. 171-202. **Gönderim Tarihi:** 02.04.2026 **Kabul ve Yayın Tarihi:** 07.07.2026-15.10.2026 **DOI:** 10.54600/igdirsosbilder.1921565

Yazar/Author

Ali GÖRGÜN*

Makale Adı/Article Name

Geçici Organizasyonlarda Koordinasyonun Çok Boyutlu Yapısı:
Yapısal, İlişkisel ve Dijital Modeller Üzerine Bir İnceleme

*The Multidimensional Nature of Coordination in Temporary Organizations:
An Examination of Structural, Relational, and Digital Models*

ÖZ

Örgütler, ortak hedeflere ulaşmak için bir araya gelen bireylerden oluşur; örgütsel yapı ise bu hedeflere yönelik faaliyetlerin uyum ve koordinasyonunu sağlamak üzere gelişir. Yapı, iş bölümü ve uzmanlaşmayla verimliliği artırırken koordinasyon ihtiyacını da doğurur. Hiyerarşik yapılar bu dengeyi sağlayan klasik bir mekanizma olsa da günümüzde merkezileşme-merkezsizleşme ayrımını aşan hibrit ve esnek modeller öne çıkmaktadır. Günümüzde geçici organizasyonlar, kalıcı örgüt anlayışını dönüştürerek karmaşık görevleri sınırlı süreli iş birlikleriyle yerine getiren yapılar hâline gelmiştir. Bu yapılarda karşılıklı bağımlılık, eş zamanlı öğrenme ve koordinasyonu zorunlu kılar; etkin koordinasyon, yenilik ve adaptasyonun ön koşuludur. Geçici organizasyonlar özgün yapılar ve koordinasyon mekanizmaları geliştirirken, proje yönetim sistemleri bileşenler arası uyum ve etkileşimle değer üretir. Kurumlar arası projelerde merkezî veya ağ temelli yapılar öne çıkarken, profesyonel topluluklar ve sosyal ağlar koordinasyonu destekler. Geçici organizasyonların etkinliği; koordinasyon, motivasyon, çatışma yönetimi ve ortak hedeflere bütünleşme kapasitesine bağlıdır. Ancak farklı çıkarlar ve kurumsal geçmişler gerilim yaratarak koordinasyonu zorlaştırır. Bu çalışma, geçici organizasyonlarda koordinasyonun yapısal, ilişkisel, süreç, ağ ve dijital boyutlarını kuramsal olarak inceleyerek farklı modellerin hangi koşullarda daha etkili olabileceğini tartışmaktadır.

Anahtar Kelimeler: Örgütsel Tasarım, Örgütsel Davranış, İnsan Kaynakları Yönetimi, Geçici Organizasyonlar, Koordinasyon

ABSTRACT

Organisations consist of individuals who come together to achieve common goals; the organisational structure, meanwhile, evolves to ensure the harmony and coordination of activities aimed at these goals. Whilst the structure enhances efficiency through the division of labour and specialisation, it also gives rise to a need for coordination. Whilst hierarchical structures are a classic mechanism for maintaining this balance, hybrid and flexible models that transcend the centralisation-decentralisation dichotomy are now coming to the fore. Today, temporary organisations have transformed the concept of permanent organisations into structures that carry out complex tasks through time-limited collaborations. In these structures, mutual interdependence necessitates simultaneous learning and coordination; effective coordination is a prerequisite for innovation and adaptation. Whilst temporary organisations develop unique structures and coordination mechanisms, project management systems generate value through inter-component alignment and interaction. In cross-organisational projects, centralised or network-based structures take centre stage, whilst professional communities and social networks support coordination. The effectiveness of temporary organisations depends on their capacity for coordination, motivation, conflict management and integration around shared goals. However, differing interests and organisational histories create tensions that complicate coordination. This study theoretically examines the structural, relational, process, network and digital dimensions of coordination in temporary organisations, discussing under which conditions different models may be more effective.

Keywords: Organisational Design, Organisational Behaviour, Human Resource Management, Temporary Organisations, Coordination

Extended Abstract

Temporary organizations have become increasingly central in contemporary organizational literature due to globalization, digitalization, and the widespread adoption of project-based work practices. These structures are established for a limited period to achieve a specific objective and are widely used in fields such as construction, software development, film production, crisis management, and international R&D projects. While they offer significant advantages such as speed, flexibility, and access to specialized resources, they also create serious coordination challenges due to their temporal constraints, low levels of institutionalization, and highly uncertain environments. Limited shared experience among actors from different organizations, combined with time pressure and intense task interdependencies, often leads to role ambiguity, authority conflicts, and disruptions in information flow. Therefore, the key determinant of success in temporary organizations is the design and effective implementation of appropriate coordination mechanisms.

Coordination is defined as the process of aligning organizational actors' activities into a coherent whole in pursuit of common goals. In structures characterized by high specialization and division of labor, coordination becomes a primary determinant of organizational performance. In temporary organizations, its importance increases further because these structures are both highly uncertain and time-constrained, making coordination more fragile. As a result, coordination should not be viewed merely as an operational issue but as a strategic management challenge. Although organizational structure and culture are key factors shaping behavior, complex relational dynamics often become visible only when problems arise, making stakeholder management particularly critical. Standards are important tools for achieving coordination. While they enhance comparability, control, and predictability of activities, rigid standardization approaches are often insufficient in highly uncertain environments. Consequently, flexible and learning-based approaches have gained importance. Lean management and Agile methodologies, with their iterative learning cycles and rapid adaptation mechanisms, represent contemporary practices that support coordination under dynamic conditions.

Mintzberg's coordination mechanisms provide a foundational theoretical framework in this area. Mutual adjustment, direct supervision, and the standardization of processes, outputs, and skills explain how organizational coordination is achieved. Later studies have emphasized the importance of cultural coordination as well, particularly the sharing of norms and values. In temporary organizations, mutual adjustment and direct communication play a critical role, while standardization mechanisms, although efficient, may restrict flexibility. From a structural perspective, hierarchical, matrix, and project manager-based models offer different advantages and limitations. Hierarchical structures provide clarity but lack flexibility. Matrix structures optimize resource utilization but may create authority conflicts. Project manager-based models place the project manager at the center of coordination, integrating both technical and social processes.

The main problem areas in temporary organizations include role ambiguity, lack of trust, information discontinuities, and authority conflicts. Because these structures are short-lived, the development of shared norms is difficult, and trust building becomes a critical challenge. In addition, project boundaries often shift during the process, requiring dynamic management of both structural and social boundaries. In interorganizational projects, coordination becomes even more complex. The involvement of actors with different institutional backgrounds and interests increases innovation potential while also raising the risk of conflict. The coexistence of cooperation and competition is a defining characteristic of these settings. Moreover, information sharing is often constrained by organizational silos, which weaken coordination. Therefore, effective coordination requires not only structural but also relational and cultural interventions. In this context, relational coordination approaches conceptualize coordination as a socially constructed process. According to Gittell's theory, effective coordination is based on three core elements: shared goals, shared knowledge, and mutual respect. When combined with high-quality communication, these elements significantly improve performance. Similarly, the social capital perspective explains coordination through trust, norms, and social ties. Trust, in particular, reduces uncertainty, facilitates knowledge sharing, and improves decision-making processes.

Network-based coordination expands this view by situating organizations within broader ecosystems. Granovetter's strong and weak ties perspective shows that strong ties foster trust, while weak ties provide access to new information. Burt's concept of brokerage highlights the role of boundary-spanning actors in facilitating information flow across networks. Coleman emphasizes that dense networks are effective in producing norms and trust. In this framework, social network analysis becomes an important method for understanding the structural dimensions of coordination. Temporary networks are dynamic structures

formed for a specific purpose and dissolved once the objective is achieved. In these networks, coordination relies heavily on trust, social interaction, and information sharing. Digital technologies have significantly enhanced their coordination capacity and enabled cross-border collaboration.

Platform-based coordination represents a model in which digital infrastructures play a central role. Platforms standardize coordination through rules, data structures, and interaction protocols, making coordination scalable. Digital platforms are not only communication tools but also norm-setting and learning environments. AI-supported coordination offers a proactive model of coordination through data analytics and machine learning. These systems not only monitor ongoing processes but also generate predictions and recommendations, thereby enhancing organizational adaptability. Coordination in temporary organizations is a multidimensional phenomenon that cannot be reduced to a single mechanism. Structural, relational, network-based, and digital approaches must be considered together. Effective coordination depends not only on formal structures but also on social relationships, learning processes, and technological infrastructures. This integrated perspective enhances both organizational performance and adaptive capacity, offering a robust framework for managing modern temporary organizations.

Giriş

Küreselleşme, dijitalleşme ve proje temelli çalışma, örgütlerin yapı ve yönetimini önemli ölçüde dönüştürmüştür. Bu bağlamda geçici organizasyonlar inşaat, yazılım, film prodüksiyonu, kriz yönetimi ve uluslararası Ar-Ge (Araştırma-Geliştirme) projeleri gibi belirli bir amaç için sınırlı süreyle kurulan yapılar olarak öne çıkar. Hız, esneklik ve uzmanlıktan yararlanma sağlayan bu yapılar, geçici nitelikleri nedeniyle özellikle koordinasyon açısından zorluklar taşır (Jones, 2013). Farklı kurumlardan gelen bireyler, sınırlı ortak deneyim ve zaman baskısı; rol belirsizliği, yetki çatışması ve bilgi akışı sorunlarını artırır. Bu nedenle başarı, koordinasyonun etkin tasarım ve yürütülmesine bağlıdır (Dumas ve ark., 2018).

Modern örgütlerde standartlar, faaliyetlerin karşılaştırılabilir, denetlenebilir ve koordine edilebilir hâle gelmesini sağlayan görünmez ancak güçlü düzenleyici araçlardır (Timmermans & Epstein, 2010). Ancak teknik sistemlerdeki katı standardizasyon, yüksek belirsizlik ve karmaşıklık karşısında yetersiz kalabilir; bu nedenle esnek ve uyarlanabilir standart yaklaşımları giderek daha önemli hâle gelmektedir (Zuiderwijk, 2024). Çağdaş yönetim uygulamaları yalın girişim, çevik ekipler ve agile yaklaşımlar aracılığıyla yinelemeli deneme, öğrenme ve gerçek zamanlı adaptasyonu ön plana çıkarmaktadır (Denning, 2018). Artan karşılıklı bağımlılık ortamlarında ise bireysel ve ekip düzeyindeki öğrenme süreçleri, koordinasyon ve adaptasyonla yakından ilişkilidir (Aggarwal ve ark., 2017).

Geçici ve proje temelli organizasyonlarda etkin koordinasyon, yapı, kültür, standartlar, liderlik ve kimlik unsurlarının birlikte ele alındığı bütüncül bir yaklaşımla sağlanabilir. Koordinasyon, tek boyutlu değil, dinamik ve bağlamsal bir olgu olarak değerlendirilmelidir. Bu çalışma, geçici organizasyonlarda koordinasyonun yapısal, ilişkisel, süreç tabanlı, ağ temelli ve dijital boyutlarını kuramsal bir çerçevede incelemeyi amaçlamaktadır. Modellerin karşılaştırmalı analizi, hangi bağlamsal koşullarda hangi yaklaşım veya model bileşimlerinin daha etkili olabileceğine dair kavramsal bir tartışma sunar. Bu çerçeve hem örgüt kuramına katkı sağlar hem de geçici organizasyonları yöneten uygulayıcılar için analitik bir rehber niteliği taşır.

Bu çalışma, geçici organizasyonlarda koordinasyon olgusunu yapısal, ilişkisel ve dijital boyutlarıyla değerlendirmeyi amaçlayan kuramsal bir derleme (theoretical/narrative review) niteliğindedir. Çalışmada sistematik bir meta-analiz veya bibliyometrik inceleme yerine, konuya ilişkin temel kuramsal yaklaşımlar ve öncü çalışmalar eleştirel bir bakış açısıyla incelenmiş ve sentezlenmiştir. Bu doğrultuda geçici organizasyonlar ve koordinasyon literatüründe öne çıkan kavramsal çerçeveler karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir. Çalışmanın kapsamı, geçici organizasyon yapıları ile yapısal, ilişkisel, süreç tabanlı ve dijital koordinasyon modelleri arasındaki ilişkiyi ele alan temel kuramsal ve ampirik araştırmalarla sınırlandırılmıştır. Bu doğrultuda koordinasyonun proje temelli, geçici ve dinamik organizasyonel bağlamlardaki işleyişine odaklanılmış; sürekli ve bürokratik örgüt yapılarındaki koordinasyon uygulamaları kapsam dışında bırakılmıştır. İncelenen çalışmaların sentezlenmesi sonucunda koordinasyon

modellerinin temel özellikleri, güçlü ve zayıf yönleri ile farklı proje koşullarındaki uygulanabilirlikleri karşılaştırmalı olarak değerlendirilmiştir.

1. Kavramsal Çerçeve

1.1. Geçici Organizasyon Kavramı

Geçici organizasyonlar, belirli bir hedefe ulaşmak üzere sınırlı bir süre için oluşturulan, başlangıç ve bitiş zamanı önceden tanımlı örgütsel yapılardır. Görev odaklılık, zaman sınırlılığı ve geçicilikleri nedeniyle kalıcı örgütlerden ayrılır ve literatürde proje organizasyonları, adhokratik yapılar veya geçici ağlar olarak da ele alınır (Nuhn ve ark., 2019). Çevresel belirsizliklere hızlı uyum sağlama kapasiteleri esnekliği artırırken, yerleşik rutinlerin eksikliği koordinasyon ve yönetim açısından önemli zorluklar yaratır (Hanisch & Wald, 2014).

Örgütler, bireylerin tek başlarına gerçekleştiremeyeceği amaçlara ulaşmak için eylemlerini koordine ettikleri araçlardır. İnsanların güvenlik, ekonomik kazanç, sosyal etkileşim ve teknolojik fırsatlar gibi ihtiyaçları doğrultusunda örgütler ortaya çıkar; ihtiyaçlar değiştikçe örgütler de dönüşür veya ortadan kalkar (Jones, 2013). Bu dinamik yapı, geçici organizasyonların ortaya çıkışını ve yaygınlaşmasını açıklayan temel çerçeveyi oluşturur. Geçici organizasyonlar genellikle görev güçleri, ekipler veya proje yapıları biçiminde ortaya çıkar ve çoğu zaman kalıcı örgütlerle ilişkili olarak faaliyet gösterir (Sydow & Windeler, 2020). Bu yapıların zamansal sınırlılığı koordinasyon biçimlerini de etkiler; geçici organizasyonlarda koordinasyon genellikle daha az biçimselleşmiş ve ilişkisel temellidir (Turner & Miterov, 2019). Her yeni projede süreçlerin yeniden kurulması, önceki deneyimlerden öğrenme ile yeni koşullara uyum sağlama arasında bir denge kurmayı zorlaştırır (Birnholtz ve ark., 2007).

Geçici organizasyon kavramı, 1990’lardan itibaren proje yönetimi literatüründe merkezi bir yer edinmiş ve projelerin yalnızca teknik süreçler değil, özgün örgütsel yapılar olarak anlaşılmasına katkı sağlamıştır. Bu bağlamda geçici organizasyonlar, “karmaşık bir görevi tamamlamak amacıyla oluşturulmuş, zamansal olarak sınırlı ve birbirine bağlı aktörlerden oluşan yapılar” olarak tanımlanmaktadır (Burke & Morley, 2016). Bu tanım ticari projelerden kültürel ve sanatsal üretim süreçlerine kadar geniş bir alanda geçerlidir (Musca ve ark., 2014). Geçici yapılar açık bir sona sahiptir; hedefler ya gerçekleştirilir ya da yapı sona erer (Jacobsson ve ark., 2016). Bu özellik, geçici organizasyonları mevcut eylemler ile geleceğe yönelik beklentiler arasında sürekli bir denge kurmaya zorlar. Kalıcı örgütlerde krizler çoğu zaman fırsat yaratırken, geçici organizasyonlarda krizler varoluşsal bir tehdit haline gelebilir (Stingl & Gerald, 2023).

2.2. Koordinasyon Kavramı ve Önemi

Koordinasyon, örgütsel aktörlerin faaliyetlerini ortak amaçlar doğrultusunda uyumlu ve tutarlı bir bütün hâline getirme sürecidir. İş bölümü ve uzmanlaşmanın yüksek olduğu yapılarda, örgütsel etkinlik ve performansın temel belirleyicilerindendir. Geçici organizasyonlarda ise zaman baskısı, sınırlı kurallar ve belirsizlikler nedeniyle önemi artar; bu nedenle yapısal, ilişkisel ve dijital mekanizmaların birlikte işlediği çok boyutlu bir süreç olarak ortaya çıkar (Okhuysen & Bechky, 2009).

Koordinasyon yalnızca operasyonel bir mesele değil, aynı zamanda stratejik bir yönetim konusudur. Örgütsel yapı ve kültür davranışları yönlendiren temel unsurlar olsa da, karmaşık ilişkiler çoğunlukla sorunlar ortaya çıktığında fark edilir (Jones, 2013). Geçici organizasyonlarda paydaş ilişkilerinin etkin yönetimi finansal performans, hayatta kalma ve inovasyon açısından kritik önem taşır (Dmytriiev ve ark., 2021). Örgütsel hedeflerin belirlenmesi ve eylemlerin yönlendirilmesi de koordinasyonla doğrudan ilişkilidir; resmi hedefler hem paydaş desteğini hem de günlük faaliyetlerin etkinliğini güçlendirir (Jones, 2013). Geçici ve heterojen aktörlerin bulunduğu yapılarda koordinasyon sorunları yaygındır; sistem düzeyindeki değişimler için program özerkliği ve aktif katılım gerekir (Bos-de Vos ve ark., 2022). Zayıf tasarlanmış yapılar ve misyon kayması gibi durumlar performansı düşürerek değer üretimini yavaşlatabilir (Grimes ve ark., 2019). Buna karşılık, heterojenlik uygun şekilde yönetildiğinde karar kalitesini ve örgütsel etkinliği artıran bir avantaj sağlayabilir (Jones, 2013).

3. Yapısal Koordinasyon Modelleri

Yapısal koordinasyon modelleri, koordinasyonun örgüt yapıları, roller ve otorite ilişkileriyle sağlandığını varsayar. Bu çerçevede Mintzberg, koordinasyonu doğrudan denetim, süreç, çıktı ve beceri standartlaştırması ile karşılıklı uyum üzerinden açıklar.

Hiyerarşik koordinasyon, otoritenin yukarıdan aşağı işlediği merkezi bir modeldir; ancak geçici organizasyonlarda esneklik ihtiyacı nedeniyle etkisi sınırlıdır. Buna karşılık matris yapılar ve proje yöneticisi temelli modeller, fonksiyonel uzmanlık ile proje odaklı koordinasyonu birleştirerek daha yaygın kullanılmaktadır.

3.1. Mintzberg'in Koordinasyon Mekanizmaları

Mintzberg (1979, 1983), örgütlerde koordinasyonu beş temel mekanizma üzerinden açıklar: karşılıklı uyum, doğrudan denetim, iş süreçlerinin standartlaştırılması, çıktıların standartlaştırılması ve beceri standartlaştırmasıdır. Daha sonraki çalışmalarda kültürel koordinasyon, yani norm ve değerlerin standartlaştırılması da bu çerçeveye eklenmiştir (Clegg & Kornberger, 2006). Karşılıklı uyum, aktörlerin doğrudan iletişim yoluyla eylemlerini koordine etmesini ifade eder ve özellikle belirsizliğin yüksek, karşılıklı bağımlılığın yoğun olduğu proje tabanlı ve bilgi yoğun yapılarda önemlidir (Swan et al., 2010). Doğrudan denetim ise yöneticilerin faaliyetleri yönlendirmesi ve kontrol etmesi yoluyla koordinasyonu sağlar; modern uygulamalarda bu mekanizma yalnızca çıktı kontrolüyle sınırlı kalmayıp stratejik hedeflerin paylaşımı ve etkileşimli karar süreçleriyle desteklenmektedir (Foss & Lindenberg, 2013).

İş süreçlerinin standartlaştırılması, prosedürler ve talimatlar aracılığıyla faaliyetlerin düzenlenmesini ifade eder. Tekrarlı ve öngörülebilir görevlerde verimlilik sağlarken esnekliği sınırlayabilir. Güncel literatür, süreç madenciliği ve dijital sistemlerle standartlaştırmanın yeni boyutlarını tartışmaktadır (Dumas et al., 2018). Çıktıların standartlaştırılması, beklenen sonuçlara odaklanarak hedefler ve performans göstergeleri üzerinden özerklik ile stratejik uyumu dengeler; bu yaklaşım kalite, öğrenme ve adaptasyon odaklı çok boyutlu performans sistemleriyle birlikte ele alınmaktadır (Marr, 2015). Beceri ve bilginin standartlaştırılması ise eğitim ve mesleki normlar yoluyla koordinasyonu sağlar ve özellikle profesyonel örgütlerde örgütsel öğrenme ile bilgi paylaşımıyla bütünleşir (Argote & Miron-Spektor, 2011). Norm ve değerlerin standartlaştırılması, paylaşılan kültürel değerlerin çalışma biçimlerini uyumlaştırmasını ifade eder ve karmaşık ortamlarda formal kurallar kadar etkili bir koordinasyon mekanizması olarak görülür (Lok & Crawford, 2004). Mintzberg'in mekanizmaları, örgütlerin farklı koordinasyon araçlarını nasıl ve neden kullandığını açıklayan bütüncül bir çerçeve sunar. Geçici ve proje tabanlı organizasyonlarda bu mekanizmaların güncel uyarlamaları, örgütsel etkinlik ve adaptasyon kapasitesinin anlaşılmasında kritik bir temel oluşturur.

3.2. Hiyerarşik Koordinasyon

Sistem teorisi, örgütleri karşılıklı bağımlı alt sistemlerden oluşan hiyerarşik yapılar olarak ele alır; hem iç birimler hem de çevresel ilişkiler performansı belirler (Musheke & Phiri, 2021). Hiyerarşi, bölümlerin gruplandığı ve kararların belirli yönetim kademelerinde alındığı bir yapı olarak uyum ve koordinasyon arasında denge kurar (Yang & Zhang, 2019). Bilgiye dayalı hiyerarşi modelleri ise sorun çözme ve uzmanlaşmanın nasıl yapılandırılacağını açıklar (Garicano, 2000). Hiyerarşik koordinasyon, faaliyetlerin formel otorite ve emir-komuta zinciri aracılığıyla uyumlaştırılmasını ifade eder; üst düzey yöneticiler planlama, örgütlenme ve denetim yoluyla alt birimlerin hedeflerle uyumlu çalışmasını sağlar (Weber, 1947; Mintzberg, 1979). Güncel çalışmalar, bu yapının özellikle belirsizliğin düşük, görevlerin standart ve çıktıların öngörülebilir olduğu ortamlarda daha etkili olduğunu göstermektedir (Clegg & Kornberger, 2006).

Hiyerarşik mekanizmalar, yetki ve sorumlulukların net biçimde tanımlanmasını sağlayarak karar alma süreçlerini merkezileştirir, rol belirsizliğini azaltır ve görev çakışmalarını önler (Foss & Lindenberg, 2013). Ancak dinamik ve belirsiz ortamlarda yüksek merkeziyetçilik esnekliği kısıtlayabilir ve adaptasyon kapasitesini düşürebilir (Langfred, 2004). Bu nedenle literatür, hiyerarşik koordinasyonun süreç standartlaştırma, performans kontrolü ve bilgi paylaşımını destekleyen mekanizmalarla birlikte ele alınması gerektiğini vurgular (Bstieler ve ark., 2018).

Ayrıca hiyerarşik yapı ile paylaşılan liderlik arasında bir denge kurulması önemlidir; çünkü paylaşılan liderlik alt kademe çalışanların karar süreçlerine katılımını artırarak yenilik ve adaptasyonu destekler ve böylece hiyerarşik kontrol sosyal ve ilişkisel boyutlarla bütünleşir (Argote & Miron-Spektor, 2011).

3.3. Matris ve Proje Yöneticisi Temelli Modeller

Matris organizasyonlar, birden fazla komuta yapısıyla farklı iş boyutlarını yönetmeye olanak tanıyan ızgara benzeri yapılardır. 1960’larda havacılık sektöründe, proje temelli sistem ihtiyacıyla ortaya çıkmıştır. Fonksiyonel, dengeli ve proje matrisi en yaygın türlerdir. Temel yapılar iki boyutlu olsa da ürün, işlev ve coğrafya gibi ek boyutlarla genişleyebilir. Bu yapı, şirketlerin görev odaklı kalırken geniş kaynaklardan yararlanmasını, inovasyonu ve hızlı hareketi destekler. Ancak karmaşıklık ve öngörülemezlik yaratabilir; otorite belirsizliği ve çatışmalara yol açabilir, ayrıca daha fazla idari destek gerektirebilir (Sy ve ark., 2005).

Matris ve proje yöneticisi temelli modeller, koordinasyonu hiyerarşinin ötesine taşıyarak çok boyutlu otorite ve sorumluluk ilişkilerini merkeze alır. Bu modeller, dikey hiyerarşinin sınırlılıklarını aşarak aynı birey ve birimlerin birden fazla koordinasyon hattında çalışmasını sağlar; böylece fonksiyonel uzmanlıklar ile proje hedefleri eş zamanlı yürütülür (Davis & Lawrence, 1977). Yönetim literatüründe matris yapılar, koordinasyonun “çift komutalı yapılar” olarak tanımlandığı bir çerçevede ele alınır; burada çalışanlar aynı anda hem fonksiyonel hem de proje yöneticisine rapor verirler ve böylece uzmanlaşma ile iş hedefleri arasında bir denge kurulması amaçlanır (Galbraith, 2009).

Matris yapılar, koordinasyonun karmaşık ve çok boyutlu olduğu bağlamlarda avantaj sağlar. Özellikle bilgi yoğun ve proje odaklı endüstrilerde, yalnızca fonksiyonel bölümlere göre yapılandırma, proje hedefleriyle uyumlu bilgi akışı ve kaynak tahsisi açısından yetersiz kalabilir. Matris yapılar bu sorunu, kaynakların çapraz fonksiyonel iş birlikleriyle kullanılmasını mümkün kılarak eş zamanlı koordinasyon ve esneklik sağlar (Knight, 1976; Galbraith, 2009). Güncel çalışmalar, matris yapının yalnızca bir koordinasyon aracı değil, aynı zamanda örgütsel öğrenme ve bilgi entegrasyonu mekanizması olarak da işlev gördüğünü göstermektedir (Anantatmula, 2010). Bu yaklaşımda fonksiyonel uzmanlıklar arası etkileşimler ile proje hedeflerine odaklanma birlikte örgütsel performansa katkı sağlar.

Proje yöneticisi temelli modeller, özellikle proje ağırlıklı örgütlerde koordinasyonun merkezine proje yöneticisini yerleştirir. Bu modellerde proje yöneticisi, hedeflerin planlanması, yürütülmesi ve kontrolünden doğrudan sorumludur ve koordinasyonun ana aktörü olarak yetki ve sorumlulukları süreç etrafında yoğunlaşır (Turner & Müller, 2003). Bu yaklaşımın başarısı, yöneticinin çapraz fonksiyonel iletişimi teşvik etme, rol belirsizliklerini giderme ve paydaş beklentilerini dengeleme becerisine bağlıdır (Pellegrinelli, 2011). Bu çerçevede proje yöneticisi, yalnızca teknik süreçleri yöneten kişi değil, aynı zamanda sosyal etkileşimleri ve bilgi akışını koordine eden merkezi bir aktör olarak değerlendirilir (Aubry ve ark., 2007).

Matris ve proje yöneticisi temelli modellerin önemli bir avantajı, belirsizlik ve karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu ortamlarda çoklu yetki ilişkileriyle uyum sağlamasıdır. Geleneksel hiyerarşiler bu etkileşimleri yeterince destekleyemezken, matris yapılar iki boyutlu komuta ilişkileriyle proje ve fonksiyonel hedeflerin eş zamanlı yönetimini mümkün kılar (Dinsmore & Wheeler, 2011). Bu yaklaşım, özellikle sınır ötesi, küresel ve ağ tabanlı proje ortamlarında iş birliği ve bilgi paylaşımını artıran bir koordinasyon yapısı olarak öne çıkar (Gerald ve ark., 2011).

Ancak matris ve proje yöneticisi temelli yaklaşımlar kendi içinde yönetimsel zorluklar da barındırır. Birden fazla koordinasyon hattı, yetki çatışmaları, rol belirsizlikleri ve koordinasyon maliyetlerinin artması gibi riskler doğurabilir (Galbraith, 2009). Bu nedenle bu modellerin etkinliği için açık rol tanımları, güçlü iletişim kanalları, bilgi paylaşım platformları ve örgütsel öğrenme mekanizmaları gibi destekleyici uygulamaların geliştirilmesi gerektiği vurgulanmaktadır (Müller & Turner, 2007). Ayrıca bu yaklaşımların değişen çevresel koşullara uyum sağlayacak şekilde daha esnek yapılara evrilmesi gerektiği, dijital koordinasyon araçları ve

ağ temelli yönetim biçimleriyle entegrasyonun önem taşıdığı belirtilmektedir (Maylor ve ark., 2006).

4. Geçici Organizasyonlarda Koordinasyon Sorunları ve Sınırları

Geçici organizasyonlarda başlıca koordinasyon sorunları rol belirsizliği, yetki çatışmaları, bilgi kopukluğu ve güven eksikliğidir. Kısa süreli iş birlikleri ortak normların oluşmasını zorlaştırarak maliyetleri artırır; özellikle dijital ortamlarda güven inşası önemli bir sorun haline gelir. Projeler, zaman, görev, sosyal ve kurumsal sınırların sürekli tanımlanmasını ve gerektiğinde yeniden düzenlenmesini gerektirir. Bu süreçler, projenin fiziksel ve psikososyal boyutlarını şekillendirerek üyelerin örgütsel talepleri daha iyi anlamasını sağlar (Burke ve Morley, 2016). Bu çerçevede proje sınırları başlangıçta sabit değildir; günlük uygulamalarda bu sınırların nasıl ve kim tarafından tanımlandığı belirleyici olur. Araştırmalar, proje tabanlı örgütlenmenin tasarım ve yürütme süreçlerini açıklamış ve kurumsallaştırmıştır (Swan ve ark., 2010). Bununla birlikte, katılımcıların projeyi nasıl deneyimlediği ve yönettiği de kritik bir boyuttur (Florice ve ark., 2014). Özellikle ekip üyelerinin kalıcı ve geçici örgütsel yapılar arasındaki gerilimleri nasıl yönettikleri önemli bir araştırma alanıdır (Jacobsson ve ark., 2016).

Örgütsel sınırlar, çıkarların ve kaynakların korunmasını sağlayan araçlar olarak yaygın biçimde kabul edilir (Bucher ve ark., 2016). Sınırlar, bir grubu diğerinden ayırarak “farklılık alanları” oluşturan sosyal yapılardır (Comeau-Vallée ve Langley, 2020). Sosyal sınırlar, kimin hangi kaynaklara erişebileceğini belirleyerek iş ve kaynak dağılımını kontrol eder (Lamont ve Molnár, 2002). Bu sınırlar insan, nesne ve faaliyet kategorilerini kapsayabilir; fiziksel, yapısal, sosyal, bilişsel veya sembolik özellikler gösterebilir ve geçirgenlikleri değişken olabilir (Comeau-Vallée & Langley, 2020). Quick ve Feldman (2014), sınırları bariyerler ve bağlantı noktaları olarak iki boyutta ele alır. Geleneksel olarak sınırlar bariyer olarak görülse de, bağlantı noktaları farklılıklar arasında geçişi ve iş birliğini mümkün kılar. Bu tür faaliyetler “ortak sınır çalışması” olarak tanımlanır. Genel olarak sınır çalışması, sınırları oluşturma, sürdürme, bulanıklaştırma veya dönüştürmeye yönelik tüm çabaları ifade eder (Helfen, 2015). Bu nedenle sınırlar, sabit yapılar değil, etkileşimler yoluyla sürekli yeniden şekillenen dinamik oluşumlardır.

Meslekler, sınır çalışmasının en yoğun gözlemlendiği alanlardan biridir (Anteby ve ark., 2016). Bu süreç hem mesleki dernekler gibi saha düzeyinde hem de günlük iş pratikleri düzeyinde gerçekleşir (Bucher ve ark., 2016). Örgütsel kontrol bağlamında temel değerler inanç sistemiyle; kaçınılması gereken riskler sınır sistemiyle; kritik performans göstergeleri teşhis kontrol sistemiyle izlenir ve ödüllendirilir; stratejik belirsizlikler ise etkileşimli kontrol sistemi aracılığıyla yönetilerek öğrenme ve yenilik geliştirilmesi teşvik edilir (Widener, 2007). Örgüt kuramındaki dönüşümlerle birlikte sınır çalışması, grupları ve örgütleri etkileyen sosyal, sembolik ve zamansal sınırları şekillendirmeye yönelik bireysel ve kolektif çabaları ifade eder (Phillips ve Lawrence, 2012). Bu çalışma, iş birliği ve dışlama dinamikleri üzerinden örgütsel uygulamaları ve öğrenmeyi doğrudan etkiler (Lindberg ve ark., 2017) ve aynı zamanda güç ilişkilerinin sürdürülmesi ya da dönüşmesine katkı sağlar (Bucher ve ark., 2016).

İnovasyon, kurumlar arası projelerde giderek daha fazla, birden fazla ortağın sahip olduğu bilgi çeşitliliğinin birleştirilmesine dayanmaktadır. Ancak farklı ve zaman zaman çelişen beklentilere sahip heterojen aktörlerin sürece dâhil edilmesi önemli yönetsel ve koordinasyonel zorluklar yaratmaktadır (vom Brocke ve Lippe, 2015). Bu doğrultuda, geçmişte daha çok kaynaklara erişim odaklı kurulan kurumlar arası ilişkiler, günümüzde iş birliği temelli ve çok ortaklı yapılara dönüşmüştür (Sydow ve ark., 2016). Kurumlar arası inovasyon projeleri, farklı ortaklardan gelen bilgilerin bütünleştirilmesini hedefleyerek yenilikçi ürün ve hizmetlerin geliştirilmesini amaçlar (Klessova ve ark., 2020); ayrıca farklı bakış açılarını bir araya getirerek daha yaratıcı ve kapsamlı sonuçların ortaya çıkmasını teşvik eder (vom Brocke ve Lippe, 2015).

Farklı bilgi ve deneyimlere sahip aktörlerin bir araya gelmesinin proje çıktılarının kalitesini artırması beklenmesine rağmen, ortak çeşitliliğinin belirli sınırları vardır. Kurumlar arası projeler, farklı çıkarlar ve kurumsal geçmişlerden kaynaklanan gerilimler ve çelişkilerle karakterize edilen bir örgütlenme biçimidir (Braun ve Lampel, 2020). Katılımcıların projelere yönelik

motivasyonları farklılık gösterebilir ve bu durum zaman zaman çelişkili beklentilere yol açar (vom Brocke ve Lippe, 2015). Ayrıca iş birliği ve rekabetin aynı anda var olması bu tür projelerin kaçınılmaz bir özelliğidir (Sydow ve ark., 2016). Bu nedenle farklı bakış açılarının uyumlaştırılması zorlaşır, koordinasyon güçleşir (Klessova ve ark., 2020) ve çeşitliliğin etkin yönetilememesi durumunda yenilikten elde edilen faydalar sınırlı kalabilir (Sampson, 2007).

Kurumlar arası projeler, çok sayıda heterojen ve görece özerk ortağı bir araya getirir (Mishra ve ark., 2015). Bu ortaklar kaynak ve bilgi sağlayarak karşılıklı bağımlılık geliştirir ve kolektif sorumluluklar üstlenir; ancak her biri kendi kurumsal çıkarlarını da sürdürür. Ortak çeşitliliği arttıkça bu çıkar farklılaşması daha belirgin hâle gelir (Leufkens ve Noorderhaven, 2011). Farklı geçmişler ve hedefler, kaçınılmaz olarak gerilimler ve çelişkiler üretir (Sydow ve ark., 2016). Özellikle dış kaynaklı fonlarla desteklenen inovasyon projelerinde bu gerilimler daha da yoğunlaşabilir (Klessova ve ark., 2020). Dış finansman, ek yükümlülükler getirerek görevlerin yürütülme biçimini ve zaman çizelgelerini daha katı hâle getirebilir (Manning, 2010).

Buna ek olarak, kurumlar arası inovasyon projeleri çoğu zaman sistematik biçimde tekrarlanan iş birlikleri değil, tek seferlik girişimler niteliğindedir. Bu nedenle ortakların geçmişe dayalı bir iş birliği deneyimi ya da geleceğe yönelik güçlü beklentileri olmayabilir (Sydow ve Braun, 2018). Proje hedefleri de çoğu zaman başlangıçta net değildir; aktörlerin birbirini tanıması, beklentileri anlaması ve hedefleri birlikte şekillendirmesi zaman gerektirir (Sydow ve ark., 2016). Bu özellikler, iş birliğinin niteliğini süreç boyunca dinamik biçimde değiştirir (Bakker, 2010). Bu bağlamda sosyal ağların kendiliğinden oluşma özelliği, kurumlar arası projelerde kümelerin ortaya çıkmasına zemin hazırlar; ancak bu yapılar literatürde sıklıkla “silo” olarak da tanımlanmaktadır (Centola, 2018). Tarımda kullanılan silolara benzer şekilde, örgütsel silolar bilgi ve etkileşimin belirli sınırlar içinde kalmasını ifade eden bir metafordur. Örgütlerde silo oluşumu, iletişim ve bilgi akışını engelleyerek hem küçük hem büyük işletmeler için sorun yaratır. Bu durum teknolojik değil, kültürel bir olgu olarak değerlendirilmektedir (Cromity ve De Stricker, 2011).

Bu nedenle silo olgusu, farklı bakış açılarıyla ele alınmakta ve siloların nasıl aşılabacağına dair çeşitli öneriler sunulmaktadır. Ancak bu öneriler çoğunlukla “silo zihniyeti” olarak adlandırılan ve ortak vizyon ile sistem düşüncesinin eksikliğine dayanan bir durumu varsayar (Cilliers ve Greyvenstein, 2012). Bu zihniyetin verimliliği düşürdüğü, çalışan motivasyonunu zayıflatığı ve örgüt kültürünü olumsuz etkilediği; ayrıca iş birliği ve bilgi paylaşımını engellediği belirtilmektedir. Öte yandan, yüksek derecede bağlantılı ağların basit bilginin yayılımını kolaylaştırır da karmaşık fikirlerin ve yeniliklerin gelişimi için gerekli yerel sosyal güçlendirme süreçlerini zayıflatabileceği de ifade edilmektedir (Centola, 2018). Sosyal ağ literatüründe bir küme, “içeride yoğun ilişkilere, dışarıda ise seyrek bağlara sahip bireylerin oluşturduğu bir koleksiyon” olarak tanımlanmaktadır (Mishra ve ark., 2007). Silo zihniyeti ise kaynaklar ile hedefler arasında kopukluk bulunan örgütsel bir durumu ifade eder (Grigsby, 2015). Bu nedenle, örgüt içi veya kurumlar arası projelerde siloları aşmayı hedefleyen liderler için bilgi değişimi ve davranış akışının daha görünür ve operasyonel hâle getirilmesi, koordinasyonun güçlendirilmesinde önemli bir avantaj sağlayabilir (Bento ve ark., 2020).

5. İlişkisel Koordinasyon Modelleri

İlişkisel koordinasyon modelleri, koordinasyonun yalnızca formel yapılarla değil, sosyal ilişkiler ve iletişim kalitesiyle de sağlandığını vurgular. Gittel (2002) tarafından geliştirilen Relational Coordination Theory, paylaşılan hedefler, paylaşılan bilgi ve karşılıklı saygının yüksek kaliteli iletişimle birleştiğinde performansı artırdığını ileri sürer. Bu çerçevede sosyal sermaye temelli yaklaşımlar, aktörler arasındaki bağların gücünü ve ağ ilişkilerini koordinasyonun temel unsurları olarak ele alır. Güven ve psikolojik sözleşme yaklaşımları ise geçici organizasyonlarda resmi sözleşmelerin ötesinde, karşılıklı beklentiler ve güvenin koordinasyon üzerindeki belirleyici rolüne dikkat çeker.

5.1. Relational Coordination Theory (Gittell) (İlişkisel Koordinasyon Teorisi)

Relational Coordination Theory (İlişkisel Koordinasyon Teorisi), koordinasyonu yalnızca yapısal ve formel mekanizmalarla açıklamanın ötesine geçen sosyal bir çerçevedir. Teori, yüksek karşılıklı bağımlılık, hızlı değişim ve belirsizlik içeren bağlamlarda koordinasyonu artıran ilişkisel dinamikleri vurgular. Gittell'e göre koordinasyon, paylaşılan hedefler, paylaşılan bilgi ve karşılıklı saygının birlikte ele alınmasını gerektirir (Gittell, 2002). Bu bileşenler, örgüt üyeleri arasındaki etkileşimlerin niteliğini belirlerken, süreçler arası iş uyumunun ve örgütsel performansın güçlendirilmesine olanak sağlar.

İlişkisel koordinasyon, özellikle dinamik ve belirsiz ortamlarda—sağlık hizmetleri, proje tabanlı sektörler ve karma üretim sistemlerinde—yüksek performansın ön koşulu olarak görülür. Gittell'in çalışmaları, paylaşılan hedefler, bilgi ve karşılıklı saygının yalnızca roller değil, sosyal bağları da yönlendirdiğini göstermiştir. Paylaşılan hedefler ortak "anlam alanı" yaratır; paylaşılan bilgi süreçlerin açık akışını sağlar; karşılıklı saygı ise etkileşimi kolaylaştırarak rol çatışmalarını azaltır ve güveni artırır (Gittell, 2006).

Güncel çalışmalar, ilişkisel koordinasyonun öneminin yalnızca hizmet sektörleriyle sınırlı olmadığını, karmaşık proje ve ağ tabanlı organizasyonlarda da geçerli olduğunu göstermektedir. Proje yönetimi araştırmaları, ilişkisel koordinasyonun paylaşılan mental modeller ve yeniden planlama süreçlerinde uyumu artırarak proje performansını olumlu etkilediğini ortaya koymaktadır (Tourish & Hargie, 2020). Benzer şekilde sağlık hizmetlerinde yapılan çağdaş çalışmalarda, ilişkisel koordinasyonun ekip içi etkileşimi ve hasta bakım çıktılarının kalitesini artırdığı; bu etkinin paylaşılan hedefler ve karşılıklı saygı düzeyiyle güçlü bir biçimde ilişkili olduğu ortaya konmuştur (Reader ve ark., 2015).

İlişkisel koordinasyon teorisi, koordinasyonu yalnızca formel raporlama ve süreç standartlarıyla değil, sosyal etkileşim kalitesiyle tanımlar. Bu yaklaşım, özellikle çapraz fonksiyonel ekipler ve çok paydaşlı projelerde önem kazanır; çünkü uyum, formal prosedürlerin yanı sıra sosyal bağlarla da belirlenir (Bradley, 2019). Örneğin karmaşık tedarik zincirlerinde ilişkisel koordinasyonun güçlü olması, risk paylaşımını ve bilgi entegrasyonunu kolaylaştırarak esnek ve uyumlu tedarik süreçleri oluşturur (Srinivasan & Swink, 2018). Bu çalışmalar, ilişkisel koordinasyonun, örgütsel performans, öğrenme ve yenilik üretimi gibi sonuçlar üzerinde dolaylı ve doğrudan etkileri olduğunu ortaya koymaktadır.

İlişkisel koordinasyonun sürdürülebilirliği için liderlik, örgüt kültürü ve bilgi teknolojileri gibi destekleyici faktörlerin birlikte geliştirilmesi gerekir. Liderlik, paylaşılan hedefler ve karşılıklı saygıyı pekiştirirken; bilgi sistemleri bilginin sürekli akışını sağlar. Güncel çalışmalar, ilişkisel koordinasyonun statik değil, örgütsel tasarım ve yönetsel uygulamalarla aktif olarak inşa edilen dinamik bir süreç olduğunu göstermektedir (Smith & Lewis, 2022).

5.2. Sosyal Sermaye Temelli Koordinasyon

Geçici örgütlenme; öngörü, yanıt verme, öğrenme ve izleme süreçleriyle dayanıklı ve adil bir geleceğe yönelik eylemlerde merkezi bir rol oynar. Topluluklar, işletmeler ve kamu kurumları, dayanıklılık geliştirmek için projeleri geçici müdahale biçimleri olarak kullanabilir (Naderpajouh ve ark., 2020). Projeler, belirli hedef ve çıktılar için zaman sınırlı olarak oluşturulan geçici örgütlenmeler olarak tanımlanır ve özellikle beklenen ya da beklenmeyen sorunlarla başa çıkmada toplumların geleceğinde önemli bir işlev üstlenir (George ve ark., 2016). Bu yapılar, çoğunlukla birden fazla organizasyonu içeren ve sosyal, teknolojik ve doğal sistemlerle iç içe geçmiş karmaşık ağlar olarak ortaya çıkar (Naderpajouh ve ark., 2020). Dayanıklı ve adil bir gelecek, topluluklarda sosyal sermayeyi artırma, altyapının bakım ve onarımı, konut krizinin çözümü, sosyal eşitlik ve iklim adaptasyonu gibi alanlara yönelik müdahalelerle; kurumsal dayanıklılık ve sürdürülebilirliği hedefleyen geçici örgütlenmeler aracılığıyla şekillendirilebilir (Izaddoost ve ark., 2021). Bu tür projeler genellikle tek bir organizasyonun sınırlarını genişletir ve sistem genelindeki sorunları ele almak için birden fazla disiplin ve topluluğun odaklanmış ve koordineli çabalarını gerektirir (George ve ark., 2016).

Sosyal sermaye temelli koordinasyon, örgüt içi ve örgütler arası etkileşimlerin sosyal bağlar, güven, normlar ve karşılıklı yardımlaşma üzerinden düzenlenmesini açıklayan bir perspektiftir. Geleneksel modeller formal süreç ve yapılar üzerinden uyumu sağlarken, sosyal sermaye yaklaşımları koordinasyonu ilişkisel bağlar, ortak anlayış ve sosyal ağların niteliğine dayandırır (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Bu anlayışa göre, koordinasyon yalnızca formal yapıların etkinliğiyle değil, aynı zamanda bireyler arası güven, ortak değerler ve normların varlığı ile sağlanır; bu nedenle sosyal sermaye, örgütsel performans ve uyum üzerinde doğrudan belirleyici bir etkiye sahiptir (Adler & Kwon, 2002).

Sosyal sermaye temelli koordinasyonun merkezi unsurlarından biri güvendir. Güven, belirsizlik ve karşılıklı bağımlılığı azaltarak bilgi paylaşımı ve kolektif eylemleri kolaylaştırır. Yüksek güven ilişkilerinde üyeler risk alabilir, kaynak paylaşımını artırabilir ve hızlı karar alma süreçlerine katılabilir (Zaheer ve ark., 1998). Bu bağlamda sosyal sermaye yalnızca içsel örgütsel ağlarda değil, örgütler arası ilişkilerde de koordinasyon kapasitesini güçlendirir; güçlü sosyal bağlar aktörlerin birbirlerinin amaçlarını, yeteneklerini ve sınırlamalarını daha iyi anlamasını sağlar (Inkpen & Tsang, 2005). Güncel çalışmalar, sosyal sermayenin özellikle karmaşık ve belirsiz ortamlarda önemli bir koordinasyon kaynağı olduğunu göstermektedir. Yenilik süreçlerinde ise sosyal sermaye, farklı bilgi kaynaklarına erişimi ve bu bilgilerin entegrasyonunu kolaylaştırarak koordinasyonun etkinliğini artırır (Shipilov, Greve & Rowley, 2010). Bu perspektife göre sosyal sermaye, yalnızca bireysel beceriler değil, ortak ağ içinde biriken bilgi ve anlayış kapasitesidir. Üyeler arasında güven, iletişim ve norm paylaşımı bilgi akışını hızlandırır, koordinasyon maliyetlerini düşürür ve örgütsel uyumu artırır. Ortak norm ve değerler ise davranışların koordinasyonunu sağlayarak tutarlılık ve beklenti uyumu oluşturur (Putnam, 2000). Ortak normlar, bilgi paylaşımının gönüllülük temelinde gerçekleşmesini ve örgütsel roller arasında koordinasyonun formal denetimden daha az maliyetle sağlanmasını mümkün kılar. Sosyal sermaye temelli koordinasyonun bu yönü, özellikle örgüt kültürü zengin ve sosyal ağların güçlü olduğu firmalarda örgütsel performansın sürdürülebilirliğine katkı sağlar (Gittell, 2011).

Sosyal sermaye temelli koordinasyon, örgütler arası ağlarda da incelenmektedir. Araştırmalar, farklı örgütlerin bir araya geldiği tedarik zincirleri, kurumlar arası iş birlikleri ve proje ağlarında sosyal sermayenin, paydaşlar arası güven ve ortak anlayış oluşturmada kritik olduğunu göstermektedir (Huxham & Vangen, 2005). Bu bağlamda sosyal sermaye, örgütler arası ağlarda bilgi paylaşımını kolaylaştırır, çatışma olasılığını azaltır ve birleşik hedeflere ulaşmak için koordinasyon süreçlerini destekler.

Sosyal sermaye temelli koordinasyonun sürdürülebilirliği için liderlik, öğrenme süreçleri ve iletişim altyapısı gibi destekleyici mekanizmaların geliştirilmesi gerekir. Liderlik, güven inşa etme, sosyal ağları güçlendirme ve ortak norm ve değerler oluşturma yoluyla sosyal sermayeyi koordinasyon kapasitesine dönüştürmede kritik rol oynar (Sirmon ve ark., 2007). Benzer şekilde, örgütsel öğrenme süreçleri sosyal sermayenin yenilenmesini sağlar; çünkü sosyal ağlar içindeki etkileşimler aracılığıyla yeni bilgi sürekli olarak paylaşılır, yeniden işlenir ve kolektif eyleme dönüştürülür (Argote & Ingram, 2000).

5.3. Güven ve Psikolojik Sözleşme Yaklaşımları

Ortamlar ve kuruluşlar değiştikçe, proje yönetim sistemleri de uyum sağlamalı, tasarım ve bilgi kullanımı değişmelidir. Sistem değişiminin nedenleri ve sonuçları önemlidir; stratejideki değişim, proje yönetim sistemlerinin işleyişini anlamak için kritik bir konudur. Bir proje yönetim sistemi, parçalarının toplamından daha büyük olduğundan, bileşenler arasında uyum ve koordinasyon gerekir. Temel performans ölçütlerinin stratejilere, stratejilerin ise başarı faktörleri ve kurumsal hedeflere bağlılığı önemli bir konudur. Teknolojik ve toplumsal değişimler, şirketleri örgütlenme pratiklerini ve yönetim modellerini değiştirmeye zorlamış, bağlamsal değişimler yeni gerilimler yaratmıştır (Lewis ve Smith, 2014).

Üretim süreci, büyük tasarım ve mühendislik projelerinden reklamcılığa kadar uzanan karmaşık ürün ve sistemlerin proje temelli olarak yürütüldüğü endüstrileri kapsamaktadır (Cacciatori ve Prencipe, 2021). Projeler tek seferlik özellikler taşıdığından, katılımcılar “bir veya daha az

örnekten öğrenme” ve bilginin üretilmesine karşı korunması ve biriktirilmesindeki zorluklar gibi bir öğrenme paradoksuyla karşı karşıya kalır (Bakker ve ark., 2011). Ayrıca projelerin geçici yapısı, her yeni projede farklı aktörlerin bir araya gelmesiyle yeni ilişkilerin kurulmasına neden olur ve bu durum önceki deneyimlerden öğrenmeyi zorlaştırabilir (Swan ve ark., 2010). Buna karşılık firmalar, projelerde kullanılabilecek yönetim uygulamaları ve rutinlerden oluşan bir bilgi havuzu sunar (Stjerne ve Svejenova, 2016). Özellikle projelerin içsel olarak yürütüldüğü veya merkezi bir organizasyon etrafında koordine edildiği durumlarda, faaliyetlerin yinelemeli biçimde bütünleştirildiği yapılar ortaya çıkar. Ancak projelerin yarı özerk doğası, firmaların tüm projeler genelinde rutinleri değiştirmesini zorlaştırabilir (Bresnen, Goussevskaia ve Swan, 2005).

Birden fazla örgütsel arayüzün aynı anda varlığı, projelerdeki tüm aktörler için karmaşıklık artırır; bu durum özellikle operasyonel yönetim sorumluluğu taşıyan kişiler için daha belirgindir. Örgütlenme pratiklerindeki değişimler, genellikle kontrol ve esneklik gibi yönetsel gerilimleri beraberinde getirir (Smith ve Lewis, 2011). Ayrıca bağlamsal değişimler, gelecekteki ihtiyaçlara yönelik yeni bilgi keşfetme ile mevcut bilgiyi kullanarak bugünkü performansı sürdürme arasında bir gerilim yaratır (O'Reilly ve Tushman, 2013).

Paradoks bakış açısı, teorik çelişkiler (Lewis ve Smith, 2014), örgütsel değişim (Beech ve ark., 2004), eş zamanlı keşif ve sömürü (Papachroni ve ark., 2015) ve karmaşık iş modelleri altında inovasyon gibi çeşitli olguları açıklamak için kullanılmıştır (Smith ve ark., 2010). Bir paradoks, ayrı ayrı ele alındığında mantıklı görünen ancak birlikte düşünüldüğünde çelişkili görünen unsurlardan oluşur; buna rağmen bu unsurlar birlikte var olmaya devam eder. Smith ve Lewis (2011), paradoksu “eş zamanlı olarak var olan ve zaman içinde süren çelişkili ancak birbiriyle ilişkili unsurlar” olarak tanımlar. Paradokslar, örgütsel gelişimi ve üretkenliği destekleyen yönetsel eylemler için birer fırsat olarak görülebilir. Lewis ve Smith (2014) ise bu tür gerilimleri yönetebilmek için gerekli liderlik becerileri üzerine daha fazla araştırmaya ihtiyaç olduğunu vurgular.

Örgütsel gerilimler dört ana kategoride incelenir: "Öğrenme" (yenilik ve mevcut bilginin yenilenmesi), "Örgütlenme" (örgüt faaliyetlerindeki farklılıklar), "Performans" (çelişkili hedef ve paydaş beklentileri) ve "Aidiyet" (bireysel-kolektif ve rekabet eden değerler/kimlikler). Bu kategoriler arasında da gerilimler oluşabilir. Gerilimler paradoksaldır; eski ve yeni uygulamalar, dışlanan alternatifler uzun süre örgüt üyeleri için anlam taşır (Lewis ve Smith, 2014).

Yönetim literatüründe “kontrol”, “esneklik”, “yönlendirme” ve “yetkilendirme” kavramları farklı biçimlerde tanımlanmış ve çeşitli şekillerde birleştirilmiştir. Lorinkova ve ark. (2013), güçlendirici liderliği güç paylaşımı, özerklik, açık iletişim ve katılımcı karar alma gibi unsurlarla; yönlendirici liderliği ise pozisyon gücü, yapı, net talimatlar, rol tanımları ve izleme mekanizmalarıyla ilişkilendirir. Mills ve Ungson (2003) ise biçimsel güçlendirmeyi kontrolün azalması, ademi merkeziyetçilik ve katılım olarak tanımlamakla birlikte, karşılıklı güvenin aynı zamanda güçlendirilmiş aktörleri dolaylı olarak kontrol etmenin bir yolu olabileceğini de vurgular.

Planlama, koordinasyon, izleme ve kilometre taşlarının tanımlanması yoluyla kontrol uygulamak, proje yönetiminde yaygın bir yaklaşımdır (Lenfle ve Loch, 2010). Ancak Lenfle ve Loch (2010), geçmişte proje yönetiminin daha esnek, deneme-yanılma ve paralel çözüm geliştirme süreçlerini içerdiğini de hatırlatır. Bu nedenle son yıllarda proje yönetiminde esnekliğe yönelik ilgi artmıştır; örneğin kararların aşamalı olarak netleşmesi (Olsson, 2006), “gerçek seçenekler” yaklaşımı (Ford ve ark., 2002) ve alternatiflerin hızlı değişimine hazırlıklı olma (Shahu ve ark., 2012) gibi uygulamalar öne çıkmaktadır. Esnekliğin artırılmasının üretkenlik ve inovasyonu destekleyebileceği, ayrıca değişken müşteri talepleri ve yavaş karar alma süreçleriyle başa çıkmada etkili olduğu belirtilmektedir (Keegan & Turner, 2002). Ahola ve ark. (2014), birden fazla organizasyonu içeren projelerde proje yönetişiminin hem proje içinde hem de proje dışında görülebileceğini vurgulamaktadır. Bu yaygın bakış açısı, kurum içi strateji ve kararların nasıl yorumlanıp önceliklendirileceğini etkileyebilir. Tuuli ve ark. (2010) ise kurumlar arası kontrolün kurum içi tepkileri tetikleyebileceğini belirtmektedir.

6. Süreç Tabanlı Koordinasyon Modelleri

Süreç tabanlı koordinasyon modelleri, koordinasyonu dinamik ve sürekli bir süreç olarak ele alır. Agile ve çevik yönetim yaklaşımları, belirsizlik ve değişimin yüksek olduğu geçici organizasyonlar için uygundur; esnek planlama, kısa döngüler ve yoğun ekip etkileşimine dayanır. Scrum ve Kanban, görev görselleştirme, sorumluluk netleştirme ve sürekli ilerleme takibiyle koordinasyonu güçlendirir. Sürekli geri bildirim mekanizmaları hataların erken tespitini ve öğrenmeyi hızlandırır. Sınırlar ve sınır çalışması kavramları, geçici-kalıcı örgütlenmenin toplumsal süreçlerini anlamak ve temel mekanizmaları sistematik olarak incelemek için önemlidir (Lamont ve Molnár, 2002). Bu aynı zamanda çok boyutlu ve çok düzeyli bir kuramsallaştırmayı da gerektirir (Sydow ve ark., 2004).

Belirsizlik, dinamizm ve teknolojik değişimle karakterize edilen hızlı değişen çevrelerde stratejik esneklik, sürdürülebilir rekabet avantajı ve yüksek performans için temel bir gereklilik haline gelmiştir (Micevski ve ark., 2019). Stratejik esneklik, firmaların çalkantılı ortamlarda hayatta kalmasını ve gelişmesini sağlayan bir örgütsel yetenek olarak tanımlanır (Hagen ve ark., 2019). Bu yetenek, değişen çevre koşullarına uyum sağlama ve yeni teknolojileri benimseme süreçlerinde kritik bir dönüşüm mekanizmasıdır (Agostini ve ark., 2025).

Stratejik esneklik, bir firmanın güncelliğini yitirmiş stratejilere bağlı kalmadan mevcut stratejilerini değiştirme yeteneğidir. Bu, seçenekler üretip koruyarak plan ve stratejileri hızlıca yeniden düzenleme imkânı sağlar. Ayrıca, çalkantılı pazarlarda rekabet avantajı için kaynak ve süreçleri yeniden tahsis etme ve yapılandırma dinamik kabiliyetini içerir. Dinamik kabiliyet, fırsatları yakalama ve hızla değişen ortamlara uyum sağlamak için iç ve dış kaynakları entegre etme, oluşturma ve yeniden yapılandırmayı vurgular. Bu esneklik genellikle kaynak esnekliği olarak adlandırılır ve kaynakların alternatif kullanımı ile geçiş maliyetlerini öne çıkarır (Agostini ve ark., 2025; Sen ve ark., 2023).

6.1. Agile ve Çevik Koordinasyon

Agile ve çevik koordinasyon, klasik hiyerarşik ve plan odaklı koordinasyon biçimlerinin ötesine geçerek belirsizlik, hızlı değişim ve karmaşıklığın yüksek olduğu ortamlarda uyum ve eylem bütünlüğü sağlamayı amaçlar. Kökeni yazılım geliştirmedeki çevik manifesto ve uygulamalara dayansa da, zamanla proje yönetimi, ürün geliştirme ve örgütsel tasarım literatüründe geniş kabul görmüştür (Beck ve ark., 2001; Dingsøyr ve ark., 2012). Bu yaklaşımın temel varsayımı, öngörülen planlardan ziyade sürekli geri bildirim, kısa döngüler, birlikte öğrenme ve esnek uyum mekanizmaları aracılığıyla etkin koordinasyonun sağlanabileceğidir. Agile koordinasyon, değişimin yoğun ve belirsizliğin yüksek olduğu projelerde çevik ilke ve pratiklerin koordinasyona entegrasyonunu içerir. Çevik ekipler faaliyetleri küçük parçalara böler, öncelikleri sık sık yeniden belirler, sonuçları gerçek zamanlı değerlendirir ve öğrenmeye dayalı uyum sağlar. Bu süreç, klasik kontrol yerine artan etkileşim, sürekli iletişim ve karşılıklı uyuma dayanır (Conforto ve ark., 2016). Agile koordinasyon, formal süreç planlamasının ötesine geçerek ekiplerin ve paydaşların durum farkındalığını artırmayı, hızlı karar almayı ve çevresel değişimlere süratle yanıt vermeyi hedefler. Koordinasyon bağlamında çevik yaklaşımlar yalnızca yazılım projeleriyle sınırlı kalmayıp çok disiplinli proje ve ürün geliştirme ortamlarına da uygulanmaktadır. Bu süreçlerde paylaşılan bilgi akışı, çapraz fonksiyonel ekipler arası geri bildirim döngüleri, kısa iterasyonlar ve müşteri geri bildirimi temel koordinasyon bileşenleridir (Rigby ve ark., 2016). Proje yönetimi literatürü, çevik koordinasyonun karmaşık ve değişken gereksinimlerle başa çıkmak için öğrenme odaklı bir paradigma sunduğunu göstermektedir (Moe ve ark., 2020). Bu yaklaşımda koordinasyon, süreç kontrolünden ziyade öğrenme ve adaptasyon döngülerinin entegrasyonu üzerinden gerçekleşir.

Güncel araştırmalar, çevik koordinasyonun etkinliğinin yalnızca metodolojik uygulamalara değil, aynı zamanda örgütsel kültür, liderlik ve sosyal etkileşim kalitesine de bağlı olduğunu göstermektedir. Çevik ekiplerin koordinasyon kapasitesi; paylaşılan amaçlar, psikolojik güven ve bilgi paylaşımını teşvik eden sosyal normlarla güçlenir (Moe ve ark., 2021). Paylaşılan zihinsel modeller ve ortak dil ise ekip içi bilgi akışını hızlandırarak koordinasyon maliyetlerini azaltır ve

belirsiz ortamlarda uyumu kolaylaştırır (Mathisen & Arnulf, 2013). Bu nedenle çevik koordinasyon, yalnızca teknik bir çerçeve değil, aynı zamanda insan ve etkileşim temelli bir yaklaşım olarak ele alınmalıdır.

Bir başka güncel çalışma alanı, çevik koordinasyonun hibrit örgütsel bağlamlarda uygulanmasıdır. Özellikle büyük ölçekli ve ağ tabanlı projelerde, çevik koordinasyonun formal süreçlerle entegre edilmesi hem planlı uyumu hem de esnek adaptasyonu mümkün kılar (Oehmen ve ark., 2019). Bu hibrit modeller, klasik planlama ve kontrol mekanizmalarını çevik öğrenme döngüleriyle birleştirerek örgütsel dayanıklılığı artırır. Ayrıca dijital araçlar ve iletişim teknolojileri, ekipler arası bilgi akışını ve hızlı geri bildirim süreçlerini destekleyerek çevik koordinasyonu güçlendirir (Hoda & Murugesan, 2016).

Agile ve çevik koordinasyon, belirsiz ve değişken koşullarda uyumlu eylem kapasitesini artıran bir paradigmadır. Klasik hiyerarşik ve süreç odaklı mekanizmaların ötesine geçerek öğrenme, esneklik, etkileşim ve adaptasyon odaklı bir model sunar. Güncel çalışmalar, bu yaklaşımın yenilik, müşteri odaklılık ve çevresel değişime hızlı yanıt açısından performansla önemli katkı sağladığını göstermektedir (Conforto ve ark., 2016; Moe ve ark., 2020).

6.2. Scrum ve Kanban Yaklaşımları

Scrum ve Kanban, modern proje yönetiminde özellikle belirsizlik, değişim ve karşılıklı bağımlılığın yüksek olduğu ortamlarda koordinasyonu destekleyen iki temel çevik süreç modelidir. Bu yaklaşımlar, klasik planlama ve kontrol anlayışının ötesine geçerek süreçlerin esnek, geri bildirim odaklı ve öğrenme temelli yürütülmesini sağlar (Schwaber & Sutherland, 2020; Anderson, 2010). Her iki yöntem de iş akışlarını görselleştirme, döngüsel geri bildirim mekanizmaları kurma ve ekiplerin kendi kendini organize etmesine imkân tanıyarak koordinasyona daha dinamik bir yaklaşım sunar.

Scrum, belirli bir hedefe ulaşmak için zaman kutulama (time boxing) esasına dayalı kısa döngüler (Sprint) hâlinde çalışan bir süreç modelidir. Ekipler, Sprint planlama, günlük Scrum toplantıları, Sprint inceleme ve retrospektiflerle sürekli durum değerlendirmesi, uyum ve öğrenme süreçlerini yürütürler (Schwaber & Sutherland, 2020). Yönetim ve koordinasyon açısından Scrum'un en önemli katkısı, sürekli geri bildirim mekanizmaları sayesinde ekip içi ve ekipler arası etkileşimi yüksek düzeyde tutmasıdır. Bu yapı, koordinasyonun sürekli bir düzenleme süreci olarak ele alınmasını ve planlı faaliyetlerin hızlı biçimde uyarlanmasını sağlar (Hoda ve ark., 2017). Scrum'un yerleşik ritüelleri ise bilgi paylaşımını düzenleyerek koordinasyon maliyetlerini azaltır ve paydaş beklentilerinin güncel kalmasına katkıda bulunur (Dingsøyr ve ark., 2012).

Kanban, iş akışının görselleştirilmesi, WIP (Work in Progress) sınırları ve sürekli akış prensiplerine dayanan bir süreç modelidir (Anderson, 2010). Görevler, süreç aşamalarını gösteren bir tahta üzerinde temsil edilir ve işler ilerledikçe akış devam eder. Kanban'ın koordinasyona en önemli katkısı, iş yükü ve darboğazların görünür hâle gelmesidir; bu sayede ekipler koordinasyon gerektiren noktaları hızlıca tespit edip uyarlanabilir kararlar alabilir (Kniberg & Skarin, 2010). Scrum'dan farklı olarak zorunlu ritüeller içermez ve koordinasyonu sürekli akışın ölçümü ve iyileştirilmesi üzerinden kurar (Leffingwell, 2018). Böylece koordinasyon, performans göstergeleri aracılığıyla sürekli izlenebilir ve yönetilebilir hâle gelir.

Scrum ve Kanban, çevik koordinasyonun temel varyasyonları olarak, hızlı adaptasyon ve öğrenme gerektiren bağlamlarda faaliyetleri uyumlu hâle getirir. Güncel çalışmalar, bu modellerin yazılımın yanı sıra üretim, hizmet inovasyonu, pazarlama ve genel proje yönetimi gibi alanlarda da başarıyla uygulanabildiğini göstermektedir (Conforto ve ark., 2016; Oehmen ve ark., 2019). Bu geniş uygulama alanı, Scrum ve Kanban'ın koordinasyonun sosyal ve süreç temelli yönlerini etkili biçimde entegre ettiğini ortaya koyar.

Her iki yaklaşım da örgütsel öğrenme, sosyal etkileşim ve çevik uyum temelli koordinasyon süreçlerini destekler. Scrum'da düzenli ritüeller ekip içi iletişimi güçlendirir ve çatışmaların hızlı çözülmesini sağlayarak geri bildirim döngüleri üzerinden koordinasyonu mümkün kılar (Rigby, Sutherland & Takeuchi, 2016). Kanban ise iş akışını görselleştirerek görevler arasındaki bağımlılıkların daha kolay izlenmesini sağlar ve böylece koordinasyon daha görünür ve

yönetilebilir hâle gelir (Ahmad, Markkula & Oivo, 2013). Bu özellikler, koordinasyonun klasik planlama yaklaşımlarından farklı olarak dinamik, çevik ve öğrenme odaklı bir süreç olduğunu gösterir.

Scrum ve Kanban, belirsiz ve değişken ortamlarda koordinasyonu sağlamak için süreç esnekliği, görselleştirme, geri bildirim ve öğrenme odaklı uyum gibi stratejileri öne çıkarır. Bu çevik modeller, koordinasyonun sadece formel yapılarla değil, sosyal etkileşim, görünür bilgi akışı ve sürekli adaptasyonla sağlandığını göstererek modern örgüt teorisi ve uygulamasına güçlü bir temel sunar (Rigby ve ark., 2016; Moe ve ark., 2020).

6.3. Sürekli Geri Bildirim Mekanizmaları

Sürekli geri bildirim mekanizmaları, modern örgütlerde koordinasyonun sürekliliğini sağlamak için temel unsurlardandır. Geleneksel yönetim planlama, yürütme ve kontrolü ardışık aşamalarla ele alırken; sürekli geri bildirim, örgütsel faaliyetleri sürekli öğrenme, uyum ve yeniden yönlendirme döngülerinde yürütür. Bu mekanizmalar, yalnızca formel kontrol sistemlerini değil, kişiler arası iletişim, performans ölçümleri ve etkileşimli değerlendirmeyi de kapsar. Yönetim literatüründe sürekli geri bildirim, bireylerin ve ekiplerin çevresel değişimlere hızlı yanıt vermesini sağlayan dinamik bir süreçtir (Edmondson, 2012).

Sürekli geri bildirim mekanizmalarının temel işlevi, davranış ve süreç çıktıları hakkında anında bilgi sağlamak ve bunu koordinasyon süreçlerine entegre etmektir. Bu mekanizmalar, örgüt üyelerinin faaliyetlerini yalnızca gecikmeli raporlarla değil, sürekli bilgi akışıyla uyarlamalarına olanak tanır. Örneğin günlük toplantılar, retrospektifler veya kısa geri bildirim döngüleri, ekiplerin durumu değerlendirmesine, sorunları hızla tespit etmesine ve eşzamanlı uyarlamalar yapmasına imkân verir (Schwaber & Sutherland, 2020; Rigby ve ark., 2016). Bu tür mekanizmalar, özellikle çevik (agile) çerçevelerde koordinasyonun etkin bir parçası olarak ele alınmaktadır çünkü belirsizlik ve değişimin yoğun olduğu ortamlarda sadece önceden planlanmış işlemler değil, süreç içi öğrenme ve adaptasyon önceliklidir (Conforto ve ark., 2016).

Bir diğer önemli geri bildirim mekanizması, performans göstergelerine dayalı ölçüm sistemleridir. Bu sistemler, çıktılar ile beklentiler arasındaki uyumu izleyerek stratejik hedeflerle eylem arasındaki koordinasyonu güçlendirir. Modern performans yönetimi, yalnızca sonucun değerlendirilmesini değil, süreçteki değişimlerin izlenmesini de kapsar; bu da örgüt üyelerinin davranışlarını hedeflerle uyumlu şekilde ayarlamalarına yardımcı olur (Marr, 2015). Böylece sürekli geri bildirim, hem süreç çıktılarının kalitesini yükseltir hem de örgüt içinde ortak bir öğrenme kültürü oluşturur.

Sürekli geri bildirim mekanizmaları yalnızca formel ölçüm araçlarıyla sınırlı değildir; sosyal etkileşim ve iletişim pratikleri yoluyla da örgüt içine yerleşir. Özellikle proje ekiplerinde eşzamanlı bilgi paylaşımı ve yüz yüze etkileşim, ekip üyelerinin birbirlerinin eylemlerinden hızlıca haberdar olmasını ve buna göre uyum sağlamasını kolaylaştırır (Hoegl & Parboteeah, 2007). Bu mekanizmalar, güven ve sosyal bağlara dayalı sürekli etkileşimi güçlendirerek koordinasyonun etkinliğini artırır; çünkü hızlı ve açık iletişim belirsizlik durumlarında yanlış anlamaları azaltır ve esgüdümü hızlandırır (Gittell, 2011; Edmondson, 2012).

Teknolojik gelişmeler, sürekli geri bildirim mekanizmalarının kapsamını genişletmiştir. Bilgi sistemleri, elektronik performans izleme, anlık iletişim araçları ve dijital panolar gibi teknolojiler, geri bildirim örgüt içinde anında görünür kılarak koordinasyon süreçlerini destekler (Hoda & Murugesan, 2016). Bu araçlar, özellikle coğrafi olarak dağınık ekiplerde bilgi akışını ve eşzamanlı değerlendirmeyi mümkün kılarak koordinasyonun niteliğini artırır.

Özetle, sürekli geri bildirim mekanizmaları, yönetim ve koordinasyonda dinamik uyum, öğrenme ve eşzamanlı yönlendirmeyi sağlayan temel yapılardır. Bilgi akışını görünür kılmak, performansı izlemek ve süreç içi ayarlamalar yapmak suretiyle belirsiz ve değişken ortamlarda etkin koordinasyona katkı sağlar. Güncel araştırmalar, bu mekanizmaların klasik plan kontrol döngülerinin ötesinde örgütsel dayanıklılık ve performans için vazgeçilmez olduğunu göstermektedir (Rigby ve ark., 2016; Conforto ve ark., 2016).

7. Ağ (Network) Tabanlı Koordinasyon

Ağ tabanlı koordinasyon yaklaşımları, geçici organizasyonları geniş proje ekosistemleri içinde konumlandırır. Grabher'e göre projeler, yalnızca kendi iç dinamikleriyle değil, önceki ve sonraki projelerle kurulan ağ ilişkileriyle şekillenir. Geçici ağlar, aktörlerin belirli sürelerle bir araya gelip bilgi ve kaynak paylaştığı yapılardır. Platform tabanlı koordinasyon ise dijital platformlar aracılığıyla aktörlerin eşleştirilmesi, görevlerin dağıtılması ve performansın izlenmesini kapsar. Ağ tabanlı koordinasyon, geleneksel hiyerarşi ve bürokrasinin ötesinde, örgütler arası ve içi ilişki ağları üzerinden faaliyetleri uyumlandırır; özellikle karmaşık, dağınık ve çok aktörlü ortamlarda koordinasyonun formal yapılar kadar sosyal ve bilgi ağlarıyla sağlanabileceğini gösterir. Bu yaklaşım, örgütler arası bağlantıların yapısını analiz ederek koordinasyon süreçlerini ve kurumsal performans üzerindeki etkilerini ortaya koyar (Granovetter, 1985).

Ağ tabanlı koordinasyon, örgütsel aktörlerin ilişkilerinin yalnızca ikili bağlardan ibaret olmadığını, bu bağların daha geniş bir ağ yapısı içinde konumlandığını ve koordinasyonun bu yapıya göre şekillendiğini savunur (Borgatti & Foster, 2003). Bu yaklaşım, örgütler arası iş birliklerini, tedarik zincirlerini ve proje ağlarını bilgi ve kaynak akış sistemleri olarak ele alır. Ağ içindeki güçlü ve zayıf bağlar, bilgi akışı, güven ve sosyal sermaye düzeyleri üzerinden koordinasyonun etkinliğini etkiler (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Güçlü bağlar güven ve ortak anlayış sağlarken, zayıf bağlar yeni bilgi ve fırsatlara erişim imkânı sunar (Granovetter, 1973). Bu dinamikler, ağ tabanlı koordinasyonun hem örgüt içi hem de örgütler arası düzeyde kritik bir rol oynadığını gösterir.

Ağ tabanlı koordinasyon, örgütlerin giderek daha dağınık ve işbirlikçi yapılarla çalışması nedeniyle güncel organizasyon araştırmalarında önem kazanmıştır. Günümüzde örgütler, kendi sınırlarının dışında paydaşlarla birlikte faaliyet göstermekte ve bu durum koordinasyonu yalnızca hiyerarşik yapılarla açıklanamayacak kadar karmaşık hale getirmektedir (Gulati, Puranam & Tushman, 2012). Bu bağlamda ağ tabanlı yaklaşımlar, koordinasyon süreçlerinin yalnızca iç örgütsel tasarımlarla değil, örgütler arası ağların yapısal özellikleri ve aktörler arası etkileşimlerle daha iyi açıklanabileceğini ortaya koyar. Ağ yapıları, merkez aktörler, köprüler ve alt ağ kümeleri gibi konumlar aracılığıyla koordinasyon kapasitesini etkiler. Köprü aktörler farklı gruplar arasında bilgi akışını sağlayarak koordinasyonu güçlendirir (Burt, 2004). Yoğun kümelenmiş alt ağlar ise ortak normlar ve güvenin oluşmasına imkân tanıyarak uyumlu eylemi destekler (Coleman, 1988). Bu çerçevede sosyal ağ analizi, koordinasyonun örgütsel performansla ilişkisini incelemede önemli bir yöntem olarak kullanılmaktadır (Borgatti, Everett & Johnson, 2018).

Ağ tabanlı koordinasyon, özellikle kurumlar arası projeler, stratejik ittifaklar ve küresel tedarik ağları gibi çok aktörlü ortamlarda önemli bir inceleme alanıdır. Bu tür yapılarda koordinasyon, formal kontrol mekanizmalarından ziyade aktörler arasındaki bağlantı yoğunluğu, paylaşılan ağ normları ve karşılıklı destek ilişkilerine dayanır (Gulati & Nickerson, 2008). Stratejik ittifak ağlarında bilgi paylaşımı ve görev uyumu, ağ içindeki yapısal konuma bağlı olarak değişir ve koordinasyon başarısı aktörlerin ağdaki pozisyonlarıyla ilişkilidir. Bu çalışmalar, ağ tabanlı koordinasyonun örgüt sınırlarını aşan ilişkisel süreçlerle yönetildiğini göstermektedir. Ancak etkin koordinasyon için örgütlerin ağ yönetimi, iletişim altyapısı ve bilgi paylaşım stratejileri gibi destekleyici mekanizmalar geliştirmesi gerekir. Liderlik, güven oluşturma ve teknoloji destekli iletişim platformları, ağ içi etkileşimi güçlendirerek koordinasyon kapasitesini artırabilir (Caldas & Wood, 1999). Ayrıca yüksek sosyal sermayeye sahip ağlar, belirsizlikle başa çıkmada daha esnek ve uyumlu davranışlar sergileyerek koordinasyonu güçlendirir (Tsai & Ghoshal, 1998).

7.1. Proje Ekolojileri (Grabher)

Proje yaklaşımı genellikle yenilik geliştirmek için kullanılsa da, temel faaliyetlerini projeler üzerinden yürüten örgütlerde stratejik değişim oldukça zordur (Cacciatori ve Prencipe, 2021). Sistem düzeyindeki dönüşümler, aktörlerin faaliyetlerini nasıl koordine ettiğinde köklü değişiklikler gerektirir ve tek bir aktör tarafından gerçekleştirilemez; bu nedenle kurumlar arası iş birliğine dayanır (Gray ve Purdy, 2018). Örgütsel araştırmalar, biçimsel yapılar ile gayri resmi etkileşim ağları arasında karmaşık bir ilişki olduğunu göstermektedir. Bu etkileşim ağlarının

ortaya çıkan ve gelişen yapısı, karmaşıklık literatüründe ağlar olarak ele alınır (Bento & Garotti, 2019).

Geçici sistemlerin “çoklu bağlamlılığı” (Lampel, 2011), bunlara ev sahipliği yapan veya başlatan proje tabanlı firmalar veya kuruluşlar (Whitley, 2006), bunların bir parçası oldukları proje ağları (Manning ve Sydow, 2011), faaliyet gösterdikleri yerellikler ve kurumsal alanlar (Maoret ve ark., 2011) ve paylaşılan rol sistemleri, çalışmalarını koordine etmeye yardımcı olan profesyonel topluluklar ile ilişkilidir (Bechky, 2006). Ayrıca, gizli örgütleri, yarı firmaları ve diğer daha kalıcı rutinleri ve kişilerarası iş birliklerini de içerir (Manning & Sydow, 2011).

Geçici-kalıcı bağlantı, karşılıklılık ilkesine dayansa da zaman, görev, ekip ve geçiş gibi sınırlamalarla şekillenir. Proje yöneticileri ve girişimciler, projeyi bağlamıyla birleştirme ya da ondan ayırma konusunda refleksif bir yaklaşım sergiler (Sydow ve ark., 2004). Bu durum, projelerin kalıcı örgütlerden kopuşunda farklılıklara ve yönetilmesi zor bağlanma-kopuş ikilemlerine yol açabilir (Johansson ve ark., 2007). Geçici sistemlerde zamansallık; geçmiş, şimdi ve gelecek arasındaki ilişkilerin birlikte ele alınmasını gerektirir (Schultz ve Hernes, 2013). Geleneksel yaklaşımlar geçici örgütlenmeleri zamandan izole şekilde ele alsa da (Bakker ve Janowicz-Panjaitan, 2009), zamansal bakış açısının dahil edilmesi geçicilik anlayışını genişleterek sınır ve geçiş süreçlerini daha iyi açıklamayı sağlar (Reinecke ve Ansari, 2015).

Firmalar arası iş birliği, yeni ürün ve hizmet geliştirmede önemli bir stratejidir ve farklı firmaların birimlerinin iş birliği inovasyon açısından kritik görülmektedir (Gulati ve Nickerson, 2008). Buna rağmen, firmalar arası yeni ürün geliştirme projelerinde başarısızlık oranları yüksektir ve bu durum hem ilişkisel hem de performans risklerinin varlığını göstermektedir (Gerwin, 2004). Firmalar arası ilişkiye odaklanan araştırmalar (Agarwal ve ark., 2010), firmalar arası iş birliği katılımının, farklı firmaların birimlerinin kaynak ve becerilerini sinerjik şekilde birleştirme becerisi üzerindeki olumlu etkisini vurgular. Araştırmacılar, firma içi iş birliği katılımının (aynı firma içindeki birimler arasındaki etkileşim yoğunluğu), firmalar arası iş birliği ile yeni ürün geliştirme performansı arasındaki ilişkiyi düzenleyebileceğini öngörmektedir. Bu düzenleyici etkinin artımlı ve radikal inovasyon ortamlarında farklılık gösterebileceği düşünülmekte; özellikle radikal yeni ürün geliştirme projelerinde, görev çeşitliliği ve analiz edilebilirlik farklılıkları nedeniyle etkinin daha güçlü olduğu ileri sürülmektedir (Schleimer ve Faems, 2016).

Projeler, ana kuruluşlarının deney yapmasına, öğrenmesine, değişim girişimlerinde bulunmasına, yenilenme faaliyetlerinde bulunmasına veya işlevler arası bütünleşmeye olanak tanır (Johansson ve ark., 2007). Genel olarak, proje örgütlerinin geçiciliği ve açık uçluluğu, örgütsel değişim ve inovasyona yönelik geleneksel engelleri aşmak (Sydow ve ark., 2004) ve örgütleri ve kurumları dönüştürmeye yardımcı olmak açısından cazip görülmüştür (Cattani ve ark., 2011).

7.2. Geçici Ağlar

Geçici ağlar, belirli bir görev veya projeyi gerçekleştirmek üzere bir araya gelip hedef tamamlandığında dağılan, zamansal ve ilişkisel yapıdaki aktör topluluklarıdır. Geleneksel örgütler uzun vadeli hiyerarşiler ve sabit rollerle uyumu sağlarken, geçici ağlar belirsizlik, çoklu paydaş ve yüksek karşılıklı bağımlılık içeren bağlamlarda koordinasyonun nasıl gerçekleştiğine dair bir çerçeve sunar (Grabher, 2004). Bu ağ yapıları, kurumsal, coğrafi ve örgütsel sınırları aşarak çok aktörlü geçici iş birliklerinde işbirliği, bilgi paylaşımı ve ortak eylem süreçlerini yönetir. Geçici ağların temel özelliği, aktörlerin belirli hedefler etrafında bir araya gelmesi ve bu hedefler tamamlandığında ilişkilerin sona ermesidir. Bu nedenle ağlar, dinamik ve geçici biçimde örgütlenen sosyal ve kurumsal sistemler olarak kavramsallaştırılır (Grabher, 2004). Uluslararası AR-GE projeleri, inşaat süreçleri ve acil durum müdahaleleri gibi örneklerde, farklı uzmanlık ve kaynaklara sahip aktörlerin bu tür geçici ağlar içinde koordine olması gerekir (Stjerne & Svejenova, 2016).

Geçici ağlar, koordinasyonun sosyal ilişkiler, bilgi akışları ve öğrenme dinamikleri üzerinden nasıl yürütüleceğini anlamada önemli bir araçtır. Ağ üyeleri genellikle farklı örgütlerden gelir ve geçmiş deneyimleri sınırlıdır; bu nedenle koordinasyon yalnızca formal kurallarla sağlanamaz. Bunun yerine aktörler, paylaşılan amaçlar, karşılıklı güven ve sosyal etkileşimlere dayalı

mekanizmalarla uyum sağlar (Sydow & Staber, 2002; Vangen & Huxham, 2003). Bu noktada sosyal ağ dinamikleri, farklı bilgi türlerinin entegrasyonuna olanak tanıyan “bağlantı köprüleri” (network brokers) gibi kavramlarla açıklanır; bu aktörler, bilgi akışını hızlandırırken koordinasyon maliyetlerini düşürür (Burt, 2004). Güncel araştırmalar, geçici ağların yalnızca örgütler arası koordinasyon için değil, yenilik üretimi ve öğrenme süreçleri açısından da kritik olduğunu göstermektedir. Disiplinler arası bilgi ve deneyimlerin bir araya geldiği bu ağlar, yenilikçi çözümler ve karmaşık problemlere yaratıcı yanıtlar ortaya çıkmasına zemin hazırlar (Cattani ve ark., 2011). Bu nedenle geçici ağlar, yalnızca proje çıktılarının elde edilmesi açısından değil, aynı zamanda bilgi alışverişi ve kolektif öğrenme süreçlerinin tetiklenmesi açısından da örgütsel performans üzerinde belirleyici etkilere sahiptir.

Bununla birlikte, geçici ağlarda koordinasyonun etkinliği, ağ yapısındaki sosyal sermaye düzeyi ve aktörler arasındaki güvenle yakından ilişkilidir. Güçlü sosyal sermayeye sahip ağlarda aktörler, risk alma ve bilgi paylaşma konusunda daha motive olur; bu da koordinasyonun etkinliğini artırır (Nahapiet & Ghoshal, 1998). Buna karşılık düşük güven seviyelerine sahip ağlar, bilgi akışının yavaşlaması ve çıkar çatışmalarının artması gibi koordinasyon problemleriyle karşılaşabilir (Zaheer ve ark., 1998).

Teknolojik gelişmeler, geçici ağların koordinasyon süreçlerini önemli ölçüde etkilemektedir. Dijital iletişim araçları ve çevrimiçi platformlar, ağ üyeleri arasındaki etkileşimi hızlandırarak sınır ötesi iş birliklerini ve bilgi paylaşımını kolaylaştırır (Schweitzer & Duxbury, 2010). Bu dijital etkileşimler, ağların sürekliliğini artırırken koordinasyon süreçlerini daha şeffaf ve izlenebilir hâle getirir.

İnsan kaynakları örgütsel kültür sistemine girdi olur ve örgütsel üye hâline gelir. Her üye kendi hedef, değer, inanç ve tutumlarını getirir; bunlar mevcut kültürle tutarlı olabilir veya olmayabilir. Örgütsel kültür sistemi, bireysel özellikleri kültürle uyumlu hâle getirir (Galpin ve ark., 2015). Kültüre uyum sağlayamayan bireyler sistemden çıkarak dış ortama geri döner (Avery, 2005). Paylaşılan sürdürülebilirlik varsayımları, sürdürülebilir örgüt kültürünün temelini oluşturur. Sürdürülebilir işletmelerde, sosyal, ekolojik ve finansal refahı birlikte ele alan bütünsel bir yaklaşım benimsenmelidir, ayrıca sürdürülebilir kalkınmaya ilişkin temel algıların olumlu olması gerekir (Baumgartner, 2009). Sürdürülebilirlik vizyonu çoğunlukla liderlikten doğar ve liderler bu değerleri örgüt üyelerine aktarır. Ancak vizyon yalnızca liderlerden değil, çalışanların katılımıyla da gelişebilir (Avery, 2005); tüm örgütün sürece dahil olması vizyonun ortaklaşa oluşmasını sağlar (Bunker & Alban, 2006). Bu süreçte iletişim ve paylaşım, vizyonun benimsenmesini ve içselleştirilmesini mümkün kılar. Mevcut normlar sürdürülebilirlik ile uyumluysa, örgütlerin sürdürülebilir uygulamaları benimsemesi daha hızlı gerçekleşir (Bansal, 2005).

Değerler, bir vizyonun gerçeğe dönüştürülmesinin araçlarıdır, ancak tek başına yeterli değildir. Soyut vizyonun nasıl gerçekleştirileceği konusunda ortak anlayış sağlamak için geleceğe dair imgesel sözcüklere ihtiyaç vardır. Vizyon, değerleri canlandırırken, değerler de vizyona anlam katar; kurum üyeleri her iki mesajı da aynı şekilde işler (Carton ve ark., 2014).

“Temel değerler”, kuruluşların belirsizlik ve muğlaklık içinde ayakta kalmasına yardımcı olur ve büyürken, merkezden uzaklaşırken veya çeşitlenirken bir arada tutan yapıştırıcıdır. Özel anlam taşıyan bu değerler, üyelerin günlük davranışlarına nüfuz eder ve onları motive eder; böylece duygusal bağlılık oluşur. Temel değerler, üyelerden bağlılık çeken içsel bir anlam taşır (Avery, 2005). Kuruluşun sürdürülebilirliği için fedakârlık (Ullah ve ark., 2016), erdemler (Suriyankietkaew, 2019), etik, toplumsal ve çevresel sorumluluk (Ferro-Soto ve ark., 2018), uyum sağlama (Costanza ve ark., 2016) ve yenilikçilik gibi değerler önemlidir (Suriyankietkaew, 2019). Sürdürülebilirlik uygulamalarını etkileyen temel unsur iletişimdir (Kantabutra, 2020). Liderlerin kullandığı güçlü iletişim dili, çalışanların geleceğe odaklanmasını ve temel değerlere bağlılığını destekler (Venus ve ark., 2019). Rol modelleme bu bağlılığı güçlendirirken (Thorbjornsen ve Supphellen, 2011), paylaşılan etkinlikler duygusal bağlılık ve değer aktarımını

kolaylaştırır (Naqshbandi ve Jasimuddin, 2018). Ayrıca örgüt hiyerarşisi de vizyon ve değerlerin iletiminde önemli bir araçtır (Sy ve ark., 2005).

7.3. Platform Tabanlı Koordinasyon

Platform tabanlı koordinasyon, dijital platformların aktörler arasındaki uyum ve etkileşimi koordine eden merkezi bir altyapı işlevi üstlendiği bir modeli ifade eder. Özellikle çoğul aktörlü, dağıtık ve dinamik ağlarda koordinasyon, yalnızca formal kurallar veya hiyerarşilerle değil, dijital platformların sunduğu araç, kural ve etkileşim ortamlarıyla yürütülür (Tilson, Lyytinen & Sørensen, 2010). Platform tabanlı koordinasyon, organizasyonların sınırlarını aşan iş birlikleri, tedarik zincirleri ve dijital ekosistemlerde kritik bir bileşendir. Bu koordinasyon, aktörlerin dijital altyapı üzerinden etkileşimini örgütler; kuralları, süreçleri, protokolleri ve veriyi standartlaştırarak ilişkileri ve uyumu kolaylaştırır. Örneğin dijital iş platformları, operasyonel kurallar ve performans göstergeleriyle koordinasyon görevlerini otomatikleştirir veya kolaylaştırır (Parker ve ark., 2016). Bu süreç, sadece bilgi paylaşımını hızlandırmakla kalmaz; aynı zamanda koordinasyonun kurumsal öğrenme ve adaptasyon boyutunu da güçlendirir (Gawer, 2014). Böylece dijital platformlar, klasik proje ve örgüt koordinasyon modellerine kıyasla daha esnek, ölçeklenebilir ve heterojen paydaşları bir araya getiren bir koordinasyon yapısı sunar.

Platform tabanlı koordinasyonun temel unsurları görselleştirilmiş bilgi akışı ve standartlaştırılmış etkileşim mekanizmalarıdır. Bulut tabanlı proje yönetim araçları, paydaşların görevleri, geri bildirimleri ve performansı gerçek zamanlı izlemesini sağlar. Böylece bilgi uyumu ve süreç koordinasyonu güçlenir, koordinasyon maliyetleri azalır (Tiwana, 2015). Bu dijital etkileşimler, bireyler ve ekipler arası koordinasyonu görünür, ölçülebilir ve sürdürülebilir kılar; böylece belirsizlik ve karmaşıklık yüksek olduğunda hızlı ve uyumlu karar alınmasını destekler. Platform tabanlı koordinasyon, ağ ekonomisi bağlamında önem kazanmıştır. Çevrimiçi pazar yerleri, paylaşım ekonomisi (Uber, Airbnb) ve profesyonel ağ platformları (Upwork, GitHub) gibi yapılar, aktör etkileşimini dijital altyapılar aracılığıyla koordine eder (Benlian, 2019). Bu platformlar, katılımcılar arasında bilgi ve kaynak akışını düzenleyerek çakışan beklentiler, heterojen hedefler ve koordinasyon yüklerini azaltır. Böylece platform tabanlı koordinasyon, sosyal, ekonomik ve teknik unsurları birlikte örgütleyen önemli bir kavramsal çerçeve oluşturur. Güncel araştırmalar, dijital ekosistemlerde aktörlerin platform kurallarına göre davranmasının koordinasyon verimliliğini artırdığını ve yenilik süreçlerinde iş birliğini güçlendirdiğini göstermektedir (Jacobides ve ark., 2018). Bu çerçevede dijital platformlar yalnızca bir iletişim aracı değil, aynı zamanda koordinasyon altyapısı, norm belirleyicisi ve öğrenme ortamı olarak işlev görür. Platformlar üzerinden oluşturulan veri altyapısı, geçmiş performansın kaydedilmesi ve analiz edilmesiyle sürekli iyileştirme sağlar (Tiwana ve ark., 2010). Platform tabanlı koordinasyon, özellikle sınır ötesi ve çok aktörlü projelerde esnekliği artırır ve Açık İnovasyon ile kitle kaynak kullanımı gibi uygulamalarla ilişkilendirilir (Majchrzak & Malhotra, 2013). Bu yaklaşım, paydaşlar arası etkileşimi ve bilgi entegrasyonunu güçlendirir. Ancak etkinlik yalnızca teknolojiye değil, örgütsel beceriler, kültür ve adaptasyon kapasitesine de bağlıdır (Felin & Lakhani, 2018). Bu nedenle dijital okuryazarlık ve veri yönetimi gibi yetkinliklerin geliştirilmesi, platform tabanlı koordinasyonun sürdürülebilirliği için kritik önemdedir.

8. Dijital Koordinasyon Modelleri

Dijitalleşme, geçici organizasyonlarda koordinasyonu köklü biçimde dönüştürmüştür. Sanal ekip koordinasyonu, coğrafi olarak dağınık ekiplerin dijital araçlarla birlikte çalışmasını sağlar. Dijital iş akış sistemleri görev izleme, dokümantasyon ve bilgi paylaşımını destekler. Yapay zekâ destekli modeller ise iş yükü dağılımı, zamanlama ve karar sistemleriyle koordinasyonu daha öngörülebilir ve verimli hâle getirir.

8.1. Sanal Ekip Koordinasyonu

Sanal ekip koordinasyonu, coğrafi olarak dağıtılmış ve farklı zaman dilimlerinde çalışan bireylerin dijital araçlarla ortak amaç doğrultusunda faaliyetlerini uyumlu hâle getirme sürecidir. Bu ekipler fiziksel mekândan bağımsız çalıştığı için klasik yüz yüze koordinasyonla yönetilemez; bunun yerine sanal iletişim, bilgi paylaşımı ve dijital etkileşim altyapısına dayalı stratejiler

gerektirir (Gibson & Gibbs, 2006). Sanal ekip koordinasyonu, yalnızca coğrafi uzaklığı aşmakla kalmaz; sosyal bağların zayıf, güvenin kırılmalı ve iletişimin dijital araçlarla sınırlı olduğu ortamlarda uyumlu eylem için özel süreçler gerektirir. Etkin koordinasyon, iletişim teknolojilerinin kullanım kalitesiyle yakından ilişkilidir. E-posta, anlık mesajlaşma, video konferans ve proje yönetim platformları gibi araçlar, ekip üyeleri arasında bilgi alışverişini sağlar (Majchrzak ve ark., 2004). Bu araçlar, yalnızca bilgi iletimini değil, aynı zamanda etkileşimlerin normlaştırılmasını ve iş akışının görünürlüğünü sağlar. Örneğin, ortak dijital panolar ve iş takvimleri, takım üyelerinin proje durumunu eşzamanlı olarak takip etmelerine imkân vererek koordinasyon maliyetlerini düşürür ve belirsizlikleri azaltır (Cranefield & Yoong, 2007). Bu araçlara dayalı koordinasyon, hem bireylerin performansını izleme hem de ekipler arası uyumu güçlendirme açısından kritik öneme sahiptir.

Sanal ekip koordinasyonunun önemli belirleyicilerinden biri, sosyal bağların ve güvenin dijital ortamda inşa edilmesidir. Fiziksel etkileşimlerin olmadığı durumlarda güven, bilgi paylaşımını artırarak çatışma riskini azaltır ve uyumlu eylemi kolaylaştırır (Staples & Webster, 2008). Araştırmalar, sanal ekiplerde güvenin yalnızca başlangıç normlarıyla değil, sürekli şeffaf iletişim ve geri bildirim mekanizmalarıyla sürdürüldüğünü göstermektedir (Marlow ve ark., 2017). Bu durum, sanal koordinasyonun sosyal boyutunun teknik altyapı kadar kritik olduğunu ortaya koyar. Ayrıca farklı kültürel ve profesyonel geçmişlere sahip ekiplerde koordinasyon, yalnızca bilgi akışını değil örtük bilgi ve normların açıklığa kavuşturulmasını da kapsar (Kirkman & Mathieu, 2005). Bu nedenle sanal ekiplerde koordinasyon, kültürel farklılıkları yönetmeyi ve anlam yaratmayı da içeren çok boyutlu bir süreçtir.

Bir diğer önemli koordinasyon bileşeni sanal etkileşim ritüelleri ve programlı geri bildirim döngüleridir. Sanal ekipler, düzenli çevrimiçi toplantılar, durum güncellemeleri ve retrospektiflerle belirsizliği azaltarak ortak anlayışı güçlendirir (Hinds & Mortensen, 2005). Bu ritüeller, bireysel ve ekip düzeyinde koordinasyonun sürekliliğini sağlayarak paydaşların aynı referans çerçevesinde kalmasına yardımcı olur. Yüksek performanslı sanal ekiplerde koordinasyon, yalnızca teknolojik araçlara değil, aynı zamanda liderlik ve örgütsel desteğe de bağlıdır. Liderlik; güven oluşturma, çatışma yönetimi ve geri bildirim süreçlerini düzenleme gibi kritik işlevler üstlenir (Hoch & Kozlowski, 2014). Literatürde sanal ekip liderliğinin, iletişim normlarını belirleme ve bilgi akışını yönlendirmede merkezi bir rol oynadığı vurgulanır; çünkü fiziksel varlık ve doğrudan gözlem eksikliği belirsizliği artırır. Son çalışmalar, sanal ekip koordinasyonunun performans, öğrenme ve yenilik üzerindeki etkilerini göstermektedir. Etkin koordinasyon stratejileri, görev uyumu ve süreç verimliliğinin yanı sıra öğrenme hızını ve organizasyon içi bilgi transferini de artırır (Marlow ve ark., 2017). Bu bağlamda sanal ekip koordinasyonu, örgütlerin dijitalleşen çalışma ortamlarında çevik, esnek ve adaptif olabilmelerine katkı sağlar.

Sanal ekip koordinasyonu, fiziksel mekândan bağımsız çalışmada etkin uyum için gerekli araç, süreç ve sosyal bağlar bütünüdür. Bu süreç; dijital iletişim altyapısı, güven ve sosyal bağ inşası, kültürel duyarlılık, liderlik ve geri bildirim mekanizmalarının birlikte işletilmesini gerektirir. Güncel literatür, koordinasyonun yalnızca teknolojik araçlarla değil, insan faktörleri ve sosyal süreçlerle bütünleşik ele alınması gerektiğini göstermektedir (Hoda & Murugesan, 2016).

8.2. Dijital İş Akış Sistemleri

Dijital iş akış sistemleri, örgütlerde bilgi ve süreçlerin dijital platformlar üzerinden modellenmesi, yürütülmesi, izlenmesi ve optimize edilmesini kapsayan yapılardır. Bu sistemler, manuel ve kâğıt temelli akışların ötesine geçerek otomasyon, gerçek zamanlı izleme, süreç görünürlüğü ve veri temelli karar alma özellikleriyle modern organizasyonların koordinasyonunda merkezi rol oynar (van der Aalst, 2016). Dijital iş akış sistemleri, faaliyetlerin ardışık ve eşzamanlı bileşenlerini standartlaştırarak, çeşitli aktörler arasındaki bağımlılıkları görünür kılar ve süreç boyunca önleyici ve uyum sağlayıcı koordinasyon mekanizmaları sağlar.

Dijital iş akış sistemleri, süreçlerin modellenmesi ve görselleştirilmesi yoluyla koordinasyonun şeffaflığını artırır. Modern platformlar, iş adımlarını, sorumlulukları ve bilgi akışını gerçek

zamanlı göstererek ekip üyelerinin süreci anlık takip etmesini sağlar (Dumas ve ark., 2018). Bu görünürlük, koordinasyon maliyetlerini düşürürken bilgi gecikmelerini ve belirsizlikleri azaltır; çünkü paydaşlar süreçteki darboğazları, gecikmeleri veya uyumsuzlukları çevrimiçi olarak görüp müdahale edebilirler. Bu özellik, özellikle dağıtık veya sanal ekiplerin birlikte yürüttüğü görevlerde koordinasyon etkinliğini artırır (Hoda & Murugesan, 2016).

Bir diğer önemli katkı, dijital iş akış sistemlerinin gerçek zamanlı veri toplama ve analiz kapasitesiyle koordinasyonu desteklemesidir. Bu sistemler, süreç performansına dair sürekli veri üretir ve analiz ederek gecikmeler, görev süreleri ve kalite sapmaları gibi göstergeleri izlenebilir hale getirir (van der Aalst, 2016). Bu veri odaklı izleme, yöneticilere ve ekip üyelerine anında geri bildirim sağlar ve uyum ihtiyacını ortaya koyan dinamik değişikliklere hızlı yanıt verme imkânı yaratır (Conforto et al., 2016). Böylece dijital iş akış sistemleri, hem stratejik kontrol hem de operasyonel adaptasyon fonksiyonlarını bir arada yürütür.

Dijital iş akış sistemleri, otomasyon yetenekleri sayesinde tekrarlanan görevlerin manuel yürütülme ihtiyacını azaltarak koordinasyonun tutarlılığını artırır. Kritik işlemler için tanımlanan kurallar ve tetikleyiciler, aksiyonlar arasındaki sebep-sonuç ilişkilerini otomatikleştirir ve böylece gecikmeleri ve insan hatalarını azaltır (Hermann, Pentek & Otto, 2016). Bu otomasyon, koordinasyon süreçlerinin sabit rutinler ve karar destek sistemleriyle doğrudan entegre edilmesini sağlayarak süreç performansını güvence altına alır.

Güncel araştırmalar, dijital iş akış sistemlerinin örgütsel çeviklik ve öğrenme kapasitesi üzerindeki etkilerini ortaya koymaktadır. Yapay zekâ destekli analitik ve öneri mekanizmaları, örgütlerin çevresel değişimlere daha hızlı uyum sağlamasını ve koordinasyon süreçlerini sürekli geliştirmesini mümkün kılar (Lacity & Willcocks, 2018). Bu sistemler yalnızca süreçleri kolaylaştırmakla kalmaz, aynı zamanda örgütsel öğrenmeyi hızlandıran geri bildirim döngüleri de oluşturur.

Bununla birlikte dijital iş akış sistemlerinin etkin bir koordinasyon aracı olabilmesi için örgütlerin teknolojik altyapı, insan becerileri ve veri yönetimi kapasitelerini birlikte geliştirmesi gerekir. Teknoloji temelli koordinasyon yalnızca sistemlerin varlığına bağlı değildir; bilgi paylaşım kültürü, süreç disiplini ve süreç sahipliği gibi sosyal ve yapısal unsurlarla desteklenmelidir (Kock ve ark., 2020). Aksi takdirde dijital sistemlerin koordinasyon üzerindeki potansiyel etkisi sınırlı kalabilir.

8.3. Yapay Zekâ Destekli Koordinasyon

Yapay zekâ destekli koordinasyon, insan karar alma ve uyum süreçlerini güçlendirmek için makine öğrenimi, otomasyon ve veri analitiğinin entegre edildiği bir koordinasyon biçimidir. Bu yaklaşım, büyük veri ve gerçek zamanlı bilgi işleme kapasitesiyle süreçleri optimize ederek geleneksel modellerin ötesine geçer (Brynjolfsson ve McAfee, 2017). Özellikle karmaşık ve belirsiz ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonlar için kritik bir araçtır; çünkü bu tür bağlamlarda klasik planlama ve kontrol mekanizmaları yeterli esneklik sağlayamayabilir (Köhler ve ark., 2020).

Yapay zekâ destekli koordinasyonun temel katkılarından biri, büyük ölçekli veriyi gerçek zamanlı analiz ederek bilgi akışını hızlandırmasıdır. Bu süreç yalnızca geçmiş veriye dayalı analizlerle sınırlı kalmaz, aynı zamanda geleceğe yönelik tahmin ve önerilerle karar süreçlerini destekler (Shrestha ve ark., 2019). Örneğin üretim hatlarında sensör verileri üzerinden yapılan anomali tespiti, olası darboğazları önceden belirleyerek süreç akışının kesintisiz devam etmesini sağlar. Bu yetenekler, dijitalleşen iş akışlarıyla birlikte otomatik koordinasyon önerileri üreten sistemlerin gelişmesine imkân tanır (Lee ve ark., 2018). Böylece yapay zekâ destekli koordinasyon reaktif değil, proaktif bir uyum mekanizması haline gelir.

Bir diğer önemli boyut, öğrenen sistemlerin ekipler ve süreçler arasındaki etkileşimi optimize etmesidir. Geleneksel koordinasyon yaklaşımları önceden tanımlı kurallara dayanırken, yapay zekâ gerçek zamanlı verilerle bu kuralları dinamik olarak yeniden şekillendirebilir (Zhang ve ark., 2021). Bu yetenek, özellikle proje tabanlı örgütlerde ve geçici ağlarda çevresel değişimlere hızlı uyum açısından kritiktir. Süreç verilerini sürekli öğrenen sistemler, ekipler arası eşgüdümü analiz

ederek optimal iletişim, kaynak tahsisi ve görev sıralaması önerebilir (Wamba-Taguimdje ve ark., 2020).

Yapay zekâ destekli koordinasyonun bir diğer katkısı, çok aktörlü sistemlerde bilgi entegrasyonu ve paydaş etkileşimini kolaylaştırmasıdır. Dağıtık ve heterojen ekosistemlerde farklı bilgi yapıları ve hedefler koordinasyonu zorlaştırabilir. Yapay zekâ tabanlı platformlar, bu bilgileri entegre eden modeller ve arayüzler sunarak paydaşlar arasındaki uyumu artırabilir (Ransbotham ve ark., 2021). Bu etkileşimsel koordinasyon, paylaşılan dijital temsil ve bağlamsal bilgi işleme yoluyla ekosistemlerde daha etkili bir uyum sağlar.

Güncel araştırmalar yapay zekâ destekli koordinasyonun yalnızca bir otomasyon aracı olmadığını, insan-sistem etkileşimini yeniden şekillendiren bir paradigma olduğunu göstermektedir. Bu yaklaşımda koordinasyon, insan uzmanlığı ile algoritmik analizlerin birlikte çalıştığı hibrit süreçler üzerinden yürütülür (Lee, Bagheri & Kao, 2018). Örneğin siber-fiziksel sistemler ve Endüstri 4.0 bağlamında yapay zekâ, öneri sistemleri ve optimizasyon araçlarıyla süreç akışını destekler. Böylece koordinasyon, yalnızca insan kararlarına değil, algoritmalarla güçlendirilmiş uyum mekanizmalarına da dayanır.

Yapay zekâ destekli koordinasyonun bir diğer önemli yönü, örgütsel öğrenme ve adaptasyon döngülerini hızlandırmasıdır. Yapay zekâ süreç verilerini sürekli analiz ederek öğrenme fırsatlarını belirleyebilir, yanlış varsayımları tespit edebilir ve yeniden düzenleme gerektiren koordinasyon noktalarını ortaya çıkarabilir (Argote & Miron-Spektor, 2011). Böylece örgütler, hem bireysel hem kolektif düzeyde öğrenen sistemlere dönüşerek, özellikle belirsiz ve hızlı değişen ortamlarda sürdürülebilir avantaj elde edebilir.

Bununla birlikte yapay zekâ destekli koordinasyonun etkinliği yalnızca teknolojiye değil; etik, güven, veri yönetimi ve insan-makine iş birliği gibi sosyal ve yönetsel faktörlere de bağlıdır. Yapay zekânın karar süreçlerindeki rolünün artması, şeffaflık ve hesap verebilirlik gibi konuları da gündeme getirir (Daugherty & Wilson, 2018). Bu nedenle organizasyonların, bu sistemleri uygularken insan faktörü, etik ve bilgi güvenliğini birlikte ele alması gerekir.

9. Modellerin Karşılaştırılması

Geçici organizasyonlar, proje tabanlı veya kısa süreli iş birliklerini kapsayan yapılardır ve bu nedenle koordinasyonun etkinliği kritik önemdedir. Koordinasyon modelleri genellikle yapısal, ilişkisel, süreç tabanlı ve dijital olmak üzere dört ana kategoride ele alınır. Her modelin güçlü ve zayıf yönleri vardır; uygunlukları ise projenin karmaşıklığı, aktörlerin heterojenliği ve bilgi akışı gereksinimlerine bağlıdır. Yapısal modeller yüksek kontrol sağlarken esnekliği sınırlayabilir; ilişkisel ve süreç tabanlı modeller ise esnekliği artırırken kontrolü daha çok sosyal mekanizmalara dayandırır. Dijital ve ağ tabanlı modeller ise karmaşık ve çok aktörlü yapılarda ölçeklenebilir koordinasyon çözümleri sunar.

Geçici organizasyonlarda koordinasyon modelleri yapısal, ilişkisel, süreç tabanlı ve dijital olmak üzere dört ana grupta incelenebilir. Yapısal modeller hiyerarşi ve standartlaştırma ile net sorumluluk ve hızlı karar alma sağlarken, esnek olmamaları nedeniyle karmaşık projelerde sınırlı kalabilir. İlişkisel modeller güven ve sosyal sermaye üzerinden iş birliğini güçlendirir; ancak bu bağların kurulması zaman alır ve heterojen ekiplerde zorlayıcı olabilir. Süreç tabanlı modeller (Agile, Scrum, Kanban) dinamik ortamlarda hızlı uyum ve öğrenme sağlasa da ölçeklenme sorunları yaşayabilir. Dijital modeller ise yapay zekâ destekli sistemlerle veri odaklı ve ölçeklenebilir koordinasyon sunarken, insan ve etik boyutlarda sınırlılıklar barındırır. Bu nedenle model seçimi, projenin karmaşıklığı, aktörlerin heterojenliği ve bilgi akışına göre değişir; yapısal modeller netlik, ilişkisel ve süreç tabanlı modeller adaptasyon, dijital modeller ise ölçeklenebilirlik sağlar.

Tablo 1. Karşılaştırmalı Analitik Sentez Tablosu

Koordinasyon Modeli Kategorisi	Temel Kuramsal Mekanizmalar / Araçlar	Esneklik ve Kontrol Düzeyi	En Uygun Olduğu Geçici Proje Bağlamı	Modelin Karşılaştığı Temel Koordinasyon Sınırları / Başarısızlık Riskleri
Yapısal Koordinasyon Modeli	Hiyerarşi, standart prosedürler, resmi roller ve yetki dağılımı	Düşük esneklik – Yüksek kontrol	Düşük belirsizlik içeren, görevlerin açık biçimde tanımlandığı rutin projeler	Aşırı bürokrasi, yavaş karar alma, değişime uyum güçlüğü
İlişkisel Koordinasyon Modeli	Güven, ortak hedefler, karşılıklı saygı, yoğun iletişim ağları	Yüksek esneklik – Orta kontrol	Yüksek uzmanlık gerektiren ve ekip üyeleri arasında yoğun etkileşim bulunan projeler	Güven inşasının zaman alması, kişilere bağımlılık, iletişim maliyetleri
Süreç Tabanlı Koordinasyon Modeli	Agile, Scrum, Kanban, geri bildirim döngüleri, iteratif planlama	Yüksek esneklik – Orta/Yüksek kontrol	Belirsizliğin yüksek olduğu, müşteri gereksinimlerinin değişebildiği projeler	Rol karmaşası, kapsam kayması, sürekli koordinasyon ihtiyacı
Dijital Koordinasyon Modeli	Yapay zekâ algoritmaları, dijital platformlar, büyük veri analitiği, gerçek zamanlı izleme sistemleri	Çok yüksek esneklik – Çok yüksek kontrol	Coğrafi olarak dağınık, veri yoğun ve teknoloji odaklı projeler	Veri güvenliği sorunları, algoritmik önyargılar, etik riskler, sosyal bağların zayıflaması

Kaynak: (Schwaber & Sutherland, 2020).

9.1. Esneklik Düzeyi

Geçici organizasyonlarda koordinasyon modelleri, esneklik düzeyleri ve belirsizliklere uyum kapasitesi üzerinden değerlendirilebilir. Yapısal modeller (Mintzberg'in mekanizmaları, hiyerarşik ve matris yapılar, proje yöneticisi temelli modeller) net roller ve prosedürler üzerine kurulu olduğundan genellikle düşük-orta düzeyde esneklik sunar; hiyerarşik yapılar hızlı karar almayı sağlasa da belirsizlik karşısında sınırlı kalır, matris ve proje temelli yapılar ise kısmi adaptasyon imkânı verir (Dumas ve ark., 2018). İlişkisel modeller ise güven, sosyal sermaye ve Relational Coordination yaklaşımı üzerinden yüksek esneklik sağlar; yoğun iletişim ve etkileşim sayesinde hızlı uyum ve ortak problem çözme mümkün olur, ancak heterojen ekiplerde güvenin oluşması zaman alabilir (Gittell, 2016). Süreç tabanlı koordinasyon modelleri (Agile, Scrum, Kanban), sürekli geri bildirim, ağ tabanlı yapılar ve iteratif öğrenmeye dayanarak çok yüksek esneklik sunar. Süreçlerin sürekli gözden geçirilmesi, değişen ihtiyaçlara hızlı yanıt verilmesini sağlasa da, karmaşık ağlarda ölçeklendirme ve rol belirsizlikleri bu esnekliğin etkinliğini sınırlayabilir (Bakker, 2010). Dijital koordinasyon modelleri ise sanal ekipler, dijital iş akışları ve yapay zekâ destekli sistemlerle veri odaklı ve otomatikleştirilmiş yüksek esneklik sağlar; ancak insan faktörü ve sosyal etkileşim eksikliği nedeniyle sosyal esneklik açısından sınırlı kalabilir (van der Aalst, 2016). Bu çerçevede yapısal modeller düşük-orta, ilişkisel modeller yüksek, süreç tabanlı modeller çok yüksek ve dijital modeller yüksek esneklik düzeyine sahiptir.

9.2. Uygunluk Alanları

Geçici organizasyonlarda koordinasyon modellerinin uygunluk alanları, organizasyonun yapısı, proje süresi, aktörlerin heterojenliği ve belirsizlik düzeyine bağlı olarak değişir. Yapısal koordinasyon modelleri, Mintzberg'in mekanizmaları, hiyerarşik yapılar ve matris ile proje yöneticisi temelli modeller, net görev dağılımı, açık sorumluluklar ve rutin süreçlerin ön planda olduğu, düşük belirsizlik ve standartlaşmış faaliyetlerin bulunduğu projeler için uygundur (Dumas, La Rosa, Mendling & Reijers, 2018). İlişkisel koordinasyon modelleri, Relational Coordination Theory, sosyal sermaye temelli yaklaşımlar ve güven ile psikolojik sözleşme odaklı

modeller, heterojen aktörlerin iş birliği yaptığı, bilgi paylaşımının kritik olduğu ve belirsizlik ile değişkenliğin yüksek olduğu projelerde etkin bir biçimde kullanılabilir (Gittell, 2016). Süreç tabanlı koordinasyon modelleri, Agile, Scrum, Kanban, sürekli geri bildirim mekanizmaları, ağ tabanlı yapılar, proje ekolojileri ve geçici ağlar, hızlı değişim gerektiren, müşteri odaklı ve inovatif projelerde öne çıkar; iteratif planlama ve sürekli uyum gerektiren projelerde performansı artırır (Bakker, 2010). Dijital koordinasyon modelleri, sanal ekipler, dijital iş akış sistemleri ve yapay zekâ destekli koordinasyon, coğrafi olarak dağıtılmış ekiplerin yer aldığı, veri yoğun ve yüksek hızda bilgi akışı gerektiren projelerde uygundur; ayrıca, kaynak optimizasyonu ve izleme gerektiren büyük ölçekli projelerde etkinlik sağlar (van der Aalst, 2016). Böylece her bir koordinasyon modeli, proje özellikleri ve çevresel gereklilikler göz önünde bulundurularak uygun alanlarda tercih edilebilir.

Sonuç ve Öneriler

Bu çalışma, geçici organizasyonlarda koordinasyonun tek boyutlu bir olgu olmadığını; yapısal, ilişkisel, süreç tabanlı, ağ temelli ve dijital boyutların bir arada ele alınması gerektiğini ortaya koymaktadır. Bulgular, farklı koordinasyon modellerinin birbirini tamamlayıcı nitelikte olduğunu ve bağlamsal faktörler doğrultusunda birlikte kullanıldığında daha etkili sonuçlar üretebileceğini göstermektedir. Hiyerarşik koordinasyon, formal otorite ve emir-komuta zinciri aracılığıyla faaliyetlerin uyumlaştırılmasını sağlayan klasik bir mekanizmadır. Düşük belirsizlik ve standart görevlerin hâkim olduğu ortamlarda etkili bir araç olmasına rağmen, güncel araştırmalar bu mekanizmanın tek başına yeterli olmadığını, esneklik, katılım ve sosyal etkileşim boyutlarıyla desteklenmesi gerektiğini göstermektedir.

Matris ve proje yöneticisi temelli koordinasyon modelleri, modern örgütlerin karmaşık yapıları için geliştirilmiştir. Bu modeller, fonksiyonel uzmanlık ile proje hedefleri arasında çoklu koordinasyon hatları kurarak örgütsel uyumu destekler. Etkin kullanım için hem formal yapıların netliği hem de sosyal ilişkiler ve bilgi akışının bilinçli yönetimi gerekmektedir. Relational Coordination Theory ise koordinasyonu yalnızca yapı ve süreçler üzerinden açıklayan geleneksel yaklaşımlara sosyal boyutu ekler. Sosyal etkileşim kalitesi, örgütsel uyum ve performans üzerinde doğrudan etkili olup, özellikle modern ve belirsiz örgütsel bağlamlarda koordinasyonun daha bütüncül anlaşılmasını sağlar (Gittell, 2016).

Sosyal sermaye temelli koordinasyon, güven, ortak normlar ve güçlü sosyal bağların örgütsel uyum üzerindeki rolünü vurgular. Karmaşık, belirsiz ve bilgi yoğun ortamlarda sosyal sermaye, koordinasyon ve performansın kritik bir belirleyicisidir. Ağ tabanlı ve geçici ağ koordinasyonu ise örgütlerin sınır aşan, çok aktörlü ve dinamik ilişkiler içinde etkin uyum sağlamasını açıklar. Formal yapı ve süreçler tek başına yeterli olmayıp, sosyal ilişkiler, bilgi akışı ve öğrenme süreçleri etkin koordinasyon için temel unsurlar olarak ön plana çıkar. Platform tabanlı koordinasyon, dijital altyapılar üzerinden bilgi akışını görünür kılarak öğrenme temelli uyum süreçlerini destekler. Bu yaklaşım, heterojen paydaş ortamlarında uyumlu eylem üretmek için gerekli koordinasyon altyapısını sağlar.

Yapay zekâ destekli koordinasyon ise süreç performansını artırmak ve çevresel uyum kapasitesini güçlendirmek amacıyla klasik koordinasyon modellerini genişleterek dijital ve veri odaklı bir paradigmayı ortaya koyar. AI destekli mekanizmalar, özellikle hızlı değişen ve belirsiz geçici organizasyon ortamlarında proaktif ve esnek koordinasyon imkânı sunmaktadır.

Bu çalışma, teorik açıdan koordinasyon literatürüne bütüncül bir bakış açısı kazandırmakta ve geçici organizasyonlarda koordinasyonun karmaşıklığını açıklayan kapsamlı bir çerçeve sunmaktadır. Sosyal sermaye ve relational coordination yaklaşımlarının klasik yapı temelli mekanizmalarla entegrasyonu, koordinasyon teorilerine modern ve belirsiz bağlamlarda uygulanabilirlik kazandırmaktadır. Pratik açıdan, proje yöneticileri, organizasyon tasarımcıları ve karar vericiler için farklı koordinasyon mekanizmalarının bağlamsal olarak kombinasyonu, örgütsel uyumu artırabilir, bilgi akışını optimize edebilir ve proaktif adaptasyonu destekleyebilir.

Dijital ve yapay zekâ destekli modeller, özellikle geçici ağlar ve heterojen paydaş yapılarında uyumlu eylem üretmek için kritik bir araçtır.

Gelecek araştırmalarda hibrit koordinasyon modellerinin ampirik olarak test edilmesi, yapay zekâ ve dijital platformların süreç verimliliği ve çevresel uyum üzerindeki etkilerinin incelenmesi, kültürel bağlamın rolünün derinlemesine analiz edilmesi ve geçici, çok aktörlü ağların dinamik yapılarının uzunlamasına incelenmesi önem arz etmektedir. Ayrıca farklı koordinasyon modellerinin yenilik kapasitesi, adaptasyon ve kriz yönetimi üzerindeki etkilerinin araştırılması, teorik ilerlemeye katkı sağlarken modern geçici organizasyonların pratik tasarım ve yönetim stratejilerini geliştirmek için de temel oluşturacaktır.

Kaynakça

- Adler, P. S., & Kwon, S.-W. (2002). Social capital: Prospects for a new concept. *Academy of Management Review*, 27(1), 17–40.
- Agarwal, R., Croson, R., & Mahoney, J. T. (2010). The role of incentives and communication in strategic alliances: An experimental investigation. *Strategic Management Journal*, 31(4), 413–437.
- Aggarwal, V. A., Posen, H. E., & Workiewicz, M. (2017). Adaptive capacity to technological change: A microfoundational approach. *Strategic Management Journal*, 38(6), 1212–1231.
- Agostini, L., Nosella, A., Sarala, R., & Nkeng, C. (2025). Emerging trends around strategic flexibility: a systematic review supported by bibliometric techniques. *Management Decision*, 63(6), 1835–1881.
- Ahmad, M. O., Markkula, J., & Oivo, M. (2013). Kanban in software development: A systematic literature review.
- Ahola, T., Ruuska, I., Artto, K., & Kujala, J. (2014). What is project governance and what are its origins?. *International Journal of Project Management*, 32(8), 1321–1332.
- Anantatmula, V. (2010). Evolution of project teams for Generation Y workforce. *International Journal of Managing Projects in Business*, 3(1), 70–93.
- Anderson, D. J. (2010). Kanban: Successful evolutionary change for your technology business.
- Anteby, M., Chan, C. K., & DiBenigno, J. (2016). Three lenses on occupations and professions in organizations: Becoming, doing, and relating. *Academy of Management Annals*, 10(1), 183–244.
- Argote, L., & Ingram, P. (2000). Knowledge transfer: A basis for competitive advantage in firms. *Organizational Behavior and Human Decision Processes*, 82(1), 150–169.
- Argote, L., & Miron-Spektor, E. (2011). Organizational learning: From experience to knowledge. *Organization Science*, 22(5), 1123–1137. <https://doi.org/10.1287/orsc.1100.0621>
- Aubry, M., Hobbs, B., & Thuillier, D. (2007). A new framework for understanding organizational project management through the PMO. *International Journal of Project Management*, 25(4), 328–336.
- Avery, G. C. (2005). Leadership for sustainable futures: Achieving success in a competitive world. In *Leadership for Sustainable Futures*. Edward Elgar Publishing.
- Bakker, R. M. (2010). Taking stock of temporary organizational forms: A systematic review and research agenda. *International Journal of Management Reviews*, 12(4), 466–486. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2009.00270.x>
- Bakker, R. M., & Janowicz-Panjaitan, M. (2009). Time matters: The impact of ‘temporariness’ on the functioning and performance of organizations. In *Temporary Organizations*. Edward Elgar Publishing.
- Bakker, R. M., Cambré, B., Korlaar, L., & Raab, J. (2011). Managing the project learning paradox: A set-theoretic approach toward project knowledge transfer. *International Journal of Project Management*, 29(5), 494–503.
- Bansal, P. (2005). Evolving sustainably: A longitudinal study of corporate sustainable development. *Strategic Management Journal*, 26(3), 197–218.
- Baumgartner, R. J. (2009). Organizational culture and leadership: Preconditions for the development of a sustainable corporation. *Sustainable Development*, 17(2), 102–113.
- Bechky, B. A. (2006). Gaffers, gofers, and grips: Role-based coordination in temporary organizations. *Organization Science*, 17(1), 3–21.

- Beck, K., et al. (2001). Manifesto for Agile Software Development.
- Beech, N., Burns, H., de Caestecker, L., MacIntosh, R., & MacLean, D. (2004). Paradox as invitation to act in problematic change situations. *Human Relations*, 57(10), 1313-1332.
- Benlian, A. (2019). Digital platforms and ecosystems. *Business & Information Systems Engineering*, 61(5), 637-643.
- Bento, F., & Garotti, L. (2019). Resilience beyond formal structures: A network perspective towards the challenges of an aging workforce in the oil and gas industry. *Journal of Open Innovation: Technology, Market, and Complexity*, 5(1), 15.
- Bento, F., Tagliabue, M., & Lorenzo, F. (2020). Organizational silos: a scoping review informed by a behavioral perspective on systems and networks. *Societies*, 10(3), 56.
- Birnholtz, J. P., Cohen, M. D., & Hoch, S. V. (2007). Organizational character: On the regeneration of camp poplar grove. *Organization Science*, 18(2), 315-332.
- Borgatti, S. P., & Foster, P. C. (2003). The network paradigm in organizational research: A review and typology. *Journal of Management*, 29(6), 991-1013.
- Borgatti, S. P., Everett, M. G., & Johnson, J. C. (2018). Analyzing social networks. *SAGE*.
- Bos-de Vos, M., Deken, F., & Kleinsmann, M. (2022). Navigating multiple contexts to integrate system transformation programs. *International Journal of Project Management*, 40(3), 290-311.
- Bradley, E. H. (2019). Relational coordination in organizational systems. *Journal of Organizational Behavior*, 40(3), 258-273.
- Braun, T., & Lampel, J. (2020). Introduction: tensions and paradoxes in temporary organising: mapping the field. In *Tensions and paradoxes in temporary organizing*. Emerald Publishing Limited, 1-13.
- Bresnen, M., Goussevskaia, A., & Swan, J. (2005). Organizational routines, situated learning and processes of change in project-based organizations. *Project Management Journal*, 36(3), 27-41.
- Brynjolfsson, E., & McAfee, A. (2017). Machine, platform, crowd: Harnessing our digital future. W. W. Norton & Company.
- Bucher, S. V., Chreim, S., Langley, A., & Reay, T. (2016). Contestation about collaboration: Discursive boundary work among professions. *Organization Studies*, 37(4), 497-522.
- Bunker, B., & Alban, B. (2006). Large group interventions and dynamics. *Organization development: A Jossey-Bass Reader*, 309-321.
- Burke, C. M., & Morley, M. J. (2016). On temporary organizations: A review, synthesis and research agenda. *Human Relations*, 69(6), 1235-1258.
- Burt, R. S. (2004). Structural holes and good ideas. *American Journal of Sociology*, 110(2), 349-399.
- Cacciatori, E., & Prencipe, A. (2021). Project-based temporary organizing and routine dynamics. *Cambridge Handbook of Routines Dynamics*, 407-420.
- Caldas, M. P., & Wood, R. C. (1999). Patterns in interorganizational networks: The case of global production networks in the food industry. *Journal of Management Studies*, 36(6), 839-859.
- Carton, A. M., Murphy, C., & Clark, J. R. (2014). A (blurry) vision of the future: How leader rhetoric about ultimate goals influences performance. *Academy of Management Journal*, 57(6), 1544-1570.
- Cattani, G., Ferriani, S., & Baden-Fuller, C. (2011). Network ties and innovation: The role of bridging and cohesive social capital. *Organization Science*, 22(4), 1092-1111.
- Cattani, G., Ferriani, S., Frederiksen, L., & Täube, F. (2011). Project-based organizing and strategic management: A long-term research agenda on temporary organizational forms. *Project-based organizing and strategic management*, xv-xxxix.
- Centola, D. (2018). How behavior spreads: The science of complex contagions (Vol. 3). Princeton, NJ: Princeton University Press.
- Cilliers, F., & Greyvenstein, H. (2012). The impact of silo mentality on team identity: An organisational case study. *SA Journal of Industrial Psychology*, 38(2), 1-9.
- Clegg, S. R., & Kornberger, M. (2006). Space, organization and management theory. *Liber & Copenhagen Business School Press*.
- Coleman, J. S. (1988). Social capital in the creation of human capital. *American Journal of Sociology*, 94, S95-S120.

- Comeau-Vallée, M., & Langley, A. (2020). The interplay of inter-and intraprofessional boundary work in multidisciplinary teams. *Organization Studies*, 41(12), 1649-1672.
- Conforto, E., Salum, F., Amaral, D. C., da Silva, S. L., & de Almeida, L. F. M. (2016). Can agile project management be adopted by industries other than software development?. *Project Management Journal*, 47(3), 21–34.
- Costanza, D. P., Blacksmith, N., Coats, M. R., Severt, J. B., & DeCostanza, A. H. (2016). The effect of adaptive organizational culture on long-term survival. *Journal of Business and Psychology*, 31, 361-381.
- Cromity, J., & De Stricker, U. (2011). Silo persistence: It's not the technology, it's the culture!. *New Review of Information Networking*, 16(2), 167-184.
- Davis, S. M., & Lawrence, P. R. (1977). Matrix. *Addison-Wesley*.
- Dingsøyr, T., Nerur, S., Balijepally, V., & Moe, N. B. (2012). A decade of agile methodologies: Towards explaining agile software development. *Journal of Systems and Software*, 85(6), 1213–1221.
- Dinsmore, P. C., & Wheeler, R. (2011). Project management: Achieving competitive advantage. *Wiley*.
- Dmytriiev, S. D., Freeman, R. E., & Hörisch, J. (2021). The relationship between stakeholder theory and corporate social responsibility: Differences, similarities, and implications for social issues in management. *Journal of Management Studies*, 58(6), 1441-1470.
- Dumas, M., La Rosa, M., Mendling, J., & Reijers, H. A. (2018). Fundamentals of business process management (2nd ed.). *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-56509-4>
- Edmondson, A. C. (2012). Teaming: How organizations learn, innovate, and compete in the knowledge economy. *Jossey-Bass*.
- Felin, T., & Lakhani, K. R. (2018). What problems will platforms solve? *MIT Sloan Management Review*, 59(1), 42–49.
- Ferro-Soto, C., Macías-Quintana, L. A., & Vázquez-Rodríguez, P. (2018). Effect of stakeholders-oriented behavior on the performance of sustainable business. *Sustainability*, 10(12), 4724.
- Florice, S., Bonneau, C., Aubry, M., & Sergi, V. (2014). Extending project management research: Insights from social theories. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1091-1107.
- Ford, D. N., Lander, D. M., & Voyer, J. J. (2002). A real options approach to valuing strategic flexibility in uncertain construction projects. *Construction Management & Economics*, 20(4), 343-351.
- Foss, N. J., & Lindenberg, S. (2013). Microfoundations for organizational strategy. *Strategic Management Journal*, 34(5), 569–579. <https://doi.org/10.1002/smj.2133>
- Galbraith, J. R. (2009). Designing matrix organizations that actually work. *Jossey-Bass*.
- Galpin, T., Whittington, J. L., & Bell, G. (2015). Is your sustainability strategy sustainable? Creating a culture of sustainability. *Corporate Governance*, 15(1), 1-17.
- Garicano, L. (2000). Hierarchies and the Organization of Knowledge in Production. *Journal of Political Economy*, 108(5), 874-904.
- Gawer, A. (2014). Bridging differing perspectives on technological platforms: Toward an integrative framework. *Research Policy*, 43(7), 1239–1249.
- George, G., Howard-Grenville, J., Joshi, A., & Tihanyi, L. (2016). Understanding and tackling societal grand challenges through management research. *Academy of Management Journal*, 59(6), 1880-1895.
- Geraldi, J., Maylor, H., & Williams, T. (2011). Now, let's talk about projects. *Project Management Journal*, 42(3), 5–7.
- Gerwin, D. (2004). Coordinating new product development in strategic alliances. *Academy of Management Review*, 29(2), 241-257.
- Gibson, C. B., & Gibbs, J. L. (2006). Unpacking the concept of virtuality: The effects of geographic dispersion, electronic dependence, dynamic structure, and national diversity on team innovation. *Administrative Science Quarterly*, 51(3), 451–495.
- Gittell, J. H. (2002). Relationships between service providers and their impact on performance. *Harvard Kennedy School*.
- Gittell, J. H. (2006). Relational coordination: Coordinating work through relationships of shared goals, shared knowledge, and mutual respect. *Yale University Press*.

- Gittell, J. H. (2011). The residual impact of relational coordination. *Health Care Management Review*, 36(2), 130–135.
- Gittell, J. H. (2016). Transforming relationships for high performance: The power of relational coordination. *Stanford University Press*.
- Grabher, G. (2004). Learning in projects, remembering in networks? *European Urban and Regional Studies*, 11(2), 103–123.
- Granovetter, M. S. (1973). The strength of weak ties. *American Journal of Sociology*, 78(6), 1360–1380.
- Granovetter, M. S. (1985). Economic action and social structure: The problem of embeddedness. *American Journal of Sociology*, 91(3), 481–510.
- Gray, B., & Purdy, J. (2018). Collaborating for our future: Multistakeholder partnerships for solving complex problems. *Oxford University Press*.
- Grigsby, R. K. (2015). Enhancing the behavioral science knowledge and skills of 21st-century leaders in academic medicine and science. *Journal of Organizational Behavior Management*, 35(1-2), 123–134.
- Grimes, M. G., Williams, T. A., & Zhao, E. Y. (2019). Anchors aweigh: The sources, variety, and challenges of mission drift. *Academy of Management Review*, 44(4), 819–845.
- Gulati, R., & Nickerson, J. A. (2008). Interorganizational trust, governance choice, and exchange performance. *Organization Science*, 19(5), 688–708.
- Gulati, R., Puranam, P., & Tushman, M. (2012). Meta-organization design: Rethinking design in interorganizational and community contexts. *Strategic Management Journal*, 33(6), 571–586.
- Hagen, B., Zucchella, A., & Ghauri, P. N. (2019). From fragile to agile: marketing as a key driver of entrepreneurial internationalization. *International Marketing Review*, 36(2), 260–288.
- Hanisch, B., & Wald, A. (2014). Effects of complexity on the success of temporary organizations: Relationship quality and transparency as substitutes for formal coordination mechanisms. *Scandinavian Journal of Management*, 30(2), 197–213.
- Helfen, M. (2015). Institutionalizing precariousness? The politics of boundary work in legalizing agency work in Germany, 1949–2004. *Organization Studies*, 36(10), 1387–1422.
- Hermann, M., Pentek, T., & Otto, B. (2016). Design principles for industrie 4.0 scenarios. *System Sciences (HICSS)*.
- Hinds, P. J., & Mortensen, M. (2005). Understanding conflict in geographically distributed teams: The moderating effects of shared identity, shared context, and spontaneous communication. *Organization Science*, 16(3), 290–307.
- Hoch, J. E., & Kozlowski, S. W. J. (2014). Leading virtual teams: Hierarchical leadership, structural supports, and shared team leadership. *Journal of Applied Psychology*, 99(3), 390–403.
- Hoda, R., & Murugesan, S. (2016). Multi-level agile project management challenges: A self-organizing team perspective. *Journal of Systems and Software*, 117, 245–257.
- Hoda, R., Paasivaara, M., & Lassenius, C. (2017). A decade of scaling agile software development: Insights from practice and research. *IEEE Software*, 34(6), 53–61.
- Hoegl, M., & Parboteeah, K. P. (2007). Shared leadership in innovative projects: An empirical study. *Journal of Engineering and Technology Management*, 24(1–2), 188–203.
- Huxham, C., & Vangen, S. (2005). Managing to collaborate: The theory and practice of collaborative advantage. *Routledge*.
- Izaddoost, A., Naderpajouh, N., & Heravi, G. (2021). Integrating resilience into asset management of infrastructure systems with a focus on building facilities. *Journal of Building Engineering*, 44, 103304.
- Jacobides, M. G., Cennamo, C., & Gawer, A. (2018). Towards a theory of ecosystems. *Strategic Management Journal*, 39(8), 2255–2276.
- Jacobsson, M., Lundin, R. A., & Söderholm, A. (2016). Towards a multi-perspective research program on projects and temporary organizations: Analyzing the Scandinavian turn and the rethinking effort. *International Journal of Managing Projects in Business*, 9(4), 752–766.
- Johansson, S., Löfström, M., & Ohlsson, Ö. (2007). Separation or integration? A dilemma when organizing development projects. *International Journal of Project Management*, 25(5), 457–464.

- Jones, G. R. (2013). *Organizational theory, design, and change*. 7th Edition, ISBN: 978-0-13-272994-9 by Gareth R. Jones, published by Pearson Education, Inc.
- Kantabutra, S. (2020). Toward an organizational theory of sustainability vision. *Sustainability*, 12(3), 1125.
- Keegan, A., & Turner, J. R. (2002). The management of innovation in project-based firms. *Long Range Planning*, 35(4), 367-388.
- Klessova, S., Thomas, C., & Engell, S. (2020). Structuring inter-organizational R&D projects: Towards a better understanding of the project architecture as an interplay between activity coordination and knowledge integration. *International Journal of Project Management*, 38(5), 291-306.
- Kniberg, H., & Skarin, M. (2010). Kanban and Scrum – making the most of both.
- Kock, N., Hovel, R., & Myers, M. (2020). Guidelines for (nearly) unobtrusive IT use measurement. *Journal of Management Information Systems*, 37(1), 18–45.
- Köhler, T., Pizzol, M., Howaldt, J., & Ratajczak-Mrozek, M. (2020). Artificial intelligence and functional creativity: Synthesizing the humanities, social sciences, and interdisciplinary approaches. *Creativity Research Journal*, 32(2), 97–113.
- Lacity, M., & Willcocks, L. (2018). *Robotic process automation and cognitive automation: The next phase*. SB Publishing.
- Lamont, M., & Molnár, V. (2002). The study of boundaries in the social sciences. *Annual Review of Sociology*, 28(1), 167-195.
- Lampel, J. (2011). Institutional dynamics of project-based creative organizations: Irving Thalberg and the Hollywood studio system. In *Project-Based Organizing and Strategic Management*, Emerald Group Publishing Limited, 445-466.
- Langfred, C. W. (2004). Too much of a good thing? *Academy of Management Journal*, 47(3), 361–372.
- Lee, J., Bagheri, B., & Kao, H.-A. (2018). A cyber-physical systems architecture for industry 4.0-based manufacturing systems. *Manufacturing Letters*, 3, 18–23.
- Leffingwell, D. (2018). *SAFe 4.5 Reference Guide: Scaled Agile Framework for Lean Enterprises*.
- Lehtonen, P., & Martinsuo, M. (2009). Integrating the change program with the parent organization. *International Journal of Project Management*, 27(2), 154-165.
- Lenfle, S., & Loch, C. (2010). Lost roots: How project management came to emphasize control over flexibility and novelty. *California Management Review*, 53(1), 32-55.
- Leufkens, A. S., & Noorderhaven, N. G. (2011). Learning to collaborate in multi-organizational projects. *International Journal of Project Management*, 29(4), 432-441.
- Lewis, M. W., & Smith, W. K. (2014). Paradox as a metatheoretical perspective: Sharpening the focus and widening the scope. *The Journal Of Applied Behavioral Science*, 50(2), 127-149.
- Lindberg, K., Walter, L., & Raviola, E. (2017). Performing boundary work: The emergence of a new practice in a hybrid operating room. *Social Science & Medicine*, 182, 81-88.
- Lok, P., & Crawford, J. (2004). The effect of organisational culture and leadership style on job satisfaction and organisational commitment. *Journal of Management Development*, 23(4), 321–338. <https://doi.org/10.1108/02621710410529785>
- Lorinkova, N. M., Pearsall, M. J., & Sims Jr, H. P. (2013). Examining the differential longitudinal performance of directive versus empowering leadership in teams. *Academy of Management Journal*, 56(2), 573-596.
- Majchrzak, A., & Malhotra, A. (2013). Towards an information systems perspective and research agenda on crowdsourcing for innovation. *Journal of Strategic Information Systems*, 22(4), 257–268.
- Majchrzak, A., Malhotra, A., Stohl, C., & Jarvenpaa, S. L. (2004). Can absence make a team grow stronger? *Organization Science*, 15(3), 255–276.
- Manning, S. (2010). The strategic formation of project networks: A relational practice perspective. *Human Relations*, 63(4), 551-573.
- Manning, S., & Sydow, J. (2011). Projects, paths, and practices: Sustaining and leveraging project-based relationships. *Industrial and Corporate Change*, 20(5), 1369-1402.
- Maoret, M., Massa, F. G., & Jones, C. (2011). Toward a projects as events perspective. In *Project-Based Organizing and Strategic Management* (pp. 427-444). Emerald Group Publishing Limited.

- Marlow, S. L., Lacerenza, C. N., & Salas, E. (2017). Communication in virtual teams: A conceptual framework and research agenda. *Human Resource Management Review*, 27(4), 575–589.
- Marr, B. (2015). Key performance indicators: The 75 measures every manager needs to know. *Pearson*.
- Mathisen, G. E., & Arnulf, J. K. (2013). Mind the gap: A study of shared mental models and coordination in agile teams. *Team Performance Management*, 19(1/2), 70–86.
- Maylor, H., Vidgen, R., & Carver, S. (2006). Managerial complexity in project-based operations. *British Journal of Management*, 17(4), 283–301.
- Micevski, M., Dewsnap, B., Cadogan, J. W., Kadic-Magljalic, S., & Boso, N. (2019). Sales intra-functional flexibility: Its relationship to performance and moderating effects on role stressors. *Journal of Business Research*, 104, 552–562.
- Mills, P. K., & Ungson, G. R. (2003). Reassessing the limits of structural empowerment: Organizational constitution and trust as controls. *Academy of Management Review*, 28(1), 143–153.
- Mishra, A., Chandrasekaran, A., & MacCormack, A. (2015). Collaboration in multi-partner R&D projects: The impact of partnering scale and scope. *Journal of Operations Management*, 33, 1–14.
- Mishra, N., Schreiber, R., Stanton, I., & Tarjan, R. E. (2007). Clustering social networks. In International Workshop on Algorithms and Models for the Web-Graph (pp. 56–67). *Berlin, Heidelberg: Springer Berlin Heidelberg*.
- Musca, G. N., Mellet, C., Simoni, G., Sitri, F., & de Vogüé, S. (2014). “Drop your boat!”: The discursive co-construction of project renewal. The case of the Darwin mountaineering expedition in Patagonia. *International Journal of Project Management*, 32(7), 1157–1169.
- Musheke, M. M., & Phiri, J. (2021). The effects of effective communication on organizational performance based on the systems theory. *Open Journal of Business and Management*, 9(2), 659–671.
- Müller, R., & Turner, R. (2007). Matching the project manager’s leadership style to project type. *International Journal of Project Management*, 25(1), 21–32.
- Naderpajouh, N., Matinheikki, J., Keeys, L., Aldrich, D. P., & Linkov, I. (2020). An interdisciplinary crossroad: A framework for resilience research in project management. *Project Leadership and Society*, DOI: 10.1016/j.plas.2020.100001.
- Nahapiet, J., & Ghoshal, S. (1998). Social capital, intellectual capital, and the organizational advantage. *Academy of Management Review*, 23(2), 242–266.
- Naqshbandi, M. M., & Jasimuddin, S. M. (2018). Knowledge-oriented leadership and open innovation: Role of knowledge management capability in France-based multinationals. *International Business Review*, 27(3), 701–713.
- Nuhn, H. F., Heidenreich, S., & Wald, A. (2019). Performance outcomes of turnover intentions in temporary organizations: A dyadic study on the effects at the individual, team, and organizational level. *European Management Review*, 16(2), 255–271.
- Oehmen, J., Seering, W., Pikkarainen, M., Turner, R., & Wohlin, C. (2019). Agile beyond software: Steering a project, portfolio, and organizational agility revolution. *IEEE Software*, 36(2), 76–82.
- Okhuysen, G. A., & Bechky, B. A. (2009). 10 coordination in organizations: An integrative perspective. *Academy of Management Annals*, 3(1), 463–502.
- Olsson, N. O. (2006). Management of flexibility in projects. *International Journal of Project Management*, 24(1), 66–74.
- O'Reilly III, C. A., & Tushman, M. L. (2013). Organizational ambidexterity: Past, present, and future. *Academy of Management Perspectives*, 27(4), 324–338.
- Papachroni, A., Heracleous, L., & Paroutis, S. (2015). Organizational ambidexterity through the lens of paradox theory: Building a novel research agenda. *The Journal of Applied Behavioral Science*, 51(1), 71–93.
- Parker, G. G., Van Alstyne, M., & Choudary, S. P. (2016). Platform revolution: How networked markets are transforming the economy. *W. W. Norton & Company*.
- Phillips, N., & Lawrence, T. B. (2012). The turn to work in organization and management theory: Some implications for strategic organization. *Strategic Organization*, 10(3), 223–230.
- Putnam, R. D. (2000). Bowling alone: The collapse and revival of American community. *Simon & Schuster*.

- Quick, K. S., & Feldman, M. S. (2014). Boundaries as junctures: Collaborative boundary work for building efficient resilience. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 24(3), 673-695.
- Ransbotham, S., Kiron, D., Gerbert, P., & Reeves, M. (2021). Reshaping business with artificial intelligence. *MIT Sloan Management Review*, 62(1), 1-14.
- Reader, T. W., Flin, R., Mearns, K., Cuthbertson, B. H., & De Cruz, P. (2015). Teamwork and relational coordination in healthcare. *Journal of Interprofessional Care*, 29(5), 485-491.
- Reinecke, J., & Ansari, S. (2015). When times collide: Temporal brokerage at the intersection of markets and developments. *Academy of Management Journal*, 58(2), 618-648.
- Rigby, D. K., Sutherland, J., & Takeuchi, H. (2016). Embracing Agile. *Harvard Business Review*, 94(5), 40-50.
- Sampson, R. C. (2007). R&D alliances and firm performance: The impact of technological diversity and alliance organization on innovation. *Academy of Management Journal*, 50(2), 364-386.
- Schleimer, S. C., & Faems, D. (2016). Connecting interfirm and intrafirm collaboration in NPD projects: Does innovation context matter?. *Journal of Product Innovation Management*, 33(2), 154-165.
- Schultz, M., & Hernes, T. (2013). A temporal perspective on organizational identity. *Organization Science*, 24(1), 1-21.
- Schwaber, K., & Sutherland, J. (2020). The Scrum Guide.
- Schweitzer, F., & Duxbury, D. (2010). Does 'virtual' matter? Coordination in virtual organizations. *Journal of Business Research*, 63(5), 489-495.
- Sen, S., Savitskie, K., Mahto, R. V., Kumar, S. and Khanin, D. (2023), "Strategic flexibility in small firms", *Journal of Strategic Marketing*, 31(5), 1053-1070, doi: 10.1080/0965254x.2022. 2036223.
- Shahu, R., Pundir, A. K., & Ganapathy, L. (2012). An empirical study on flexibility: A critical success factor of construction projects. *Global Journal of Flexible Systems Management*, 13, 123-128.
- Shipilov, A. V., Greve, H. R., & Rowley, T. J. (2010). When do interorganizational networks have brokers? *Academy of Management Journal*, 53(4), 1075-1090.
- Shrestha, Y. R., Ben-Menahem, S. M., & von Krogh, G. (2019). Organizational decision-making structures in the age of artificial intelligence. *California Management Review*, 61(4), 66-83.
- Sirmon, D. G., Hitt, M. A., & Ireland, R. D. (2007). Managing firm resources in dynamic environments to create value: Looking inside the black box. *Academy of Management Review*, 32(1), 273-292.
- Smith, L., & Lewis, M. W. (2022). Relational coordination as a dynamic process: Implications for organizational design. *Academy of Management Review*, 47(1), 100-120.
- Smith, W. K., & Lewis, M. W. (2011). Toward a theory of paradox: A dynamic equilibrium model of organizing. *Academy of Management Review*, 36(2), 381-403.
- Smith, W. K., Binns, A., & Tushman, M. L. (2010). Complex business models: Managing strategic paradoxes simultaneously. *Long Range Planning*, 43(2-3), 448-461.
- Srinivasan, R., & Swink, M. (2018). Relational coordination and supply chain resilience. *Journal of Operations Management*, 58-59, 3-21.
- Staples, D. S., & Webster, J. (2008). Exploring the effects of trust, task interdependence and virtualness on knowledge sharing in teams. *Information Systems Journal*, 18(6), 617-640.
- Stingl, V., & Gerdali, J. (2023). Imagining futures: Cognitive processes of desirable or undesirable project prospections. *Technological Forecasting and Social Change*, 194, 122701.
- Stjerne, I. S., & Svejenova, S. (2016). Connecting temporary and permanent organizing: Tensions and boundary work in sequential film projects. *Organization Studies*, 37(12), 1771-1792.
- Suriyankietkaew, S. (2019). Taking the long view on resilience and sustainability with 5Cs at B. Grimm. *Global Business and Organizational Excellence*, 38(3), 11-17.
- Swan, J., Scarborough, H., & Robertson, M. (2010). The construction industry as a loosely coupled system. *Construction Management and Economics*, 28(6), 565-580. <https://doi.org/10.1080/01446191003747648>
- Swan, J., Scarbrough, H., & Newell, S. (2010). Why don't (or do) organizations learn from projects?. *Management Learning*, 41(3), 325-344.

- Sy, T., Beach, L., & D'Annunzio, L. S. (2005). Challenges and strategies of matrix organizations. *Human Resource Planning*, 28(1), 39-48.
- Sydow, J., & Braun, T. (2018). Projects as temporary organizations: An agenda for further theorizing the interorganizational dimension. *International Journal of Project Management*, 36(1), 4-11.
- Sydow, J., & Windeler, A. (2020). Temporary organizing and permanent contexts. *Current Sociology*, 68(4), 480-498.
- Sydow, J., Schüßler, E., & Müller-Seitz, G. (2017). Managing inter-organizational relations: Debates and cases. *Bloomsbury Publishing*.
- Thorbjornsen, H., & Supphellen, M. (2011). Determinants of core value behavior in service brands. *Journal of Services Marketing*, 25(1), 68-76.
- Timmermans, S., & Epstein, S. (2010). A world of standards but not a standard world: Toward a sociology of standards and standardization. *Annual Review of Sociology*, 36(1), 69-89.
- Tiwana, A. (2015). Platform ecosystems: Aligning architecture, governance, and strategy. *Morgan Kaufmann*.
- Tiwana, A., Konsynski, B., & Bush, A. A. (2010). Research commentary platform evolution: Coevolution of platform architecture, governance, and environmental dynamics. *Information Systems Research*, 21(4), 675-687.
- Tourish, D., & Hargie, O. (2020). Communication and relational coordination in project teams. *Project Management Journal*, 51(2), 123-136.
- Tsai, W., & Ghoshal, S. (1998). Social capital and value creation: The role of intrafirm networks. *Academy of Management Journal*, 41(4), 464-476.
- Turner, J. R., & Müller, R. (2003). On the nature of the project as a temporary organization. *International Journal of Project Management*, 21(1), 1-8.
- Turner, R., & Miterev, M. (2019). The organizational design of the project-based organization. *Project Management Journal*, 50(4), 487-498.
- Tuuli, M. M., Rowlinson, S., & Koh, T. Y. (2010). Dynamics of control in construction project teams. *Construction Management and Economics*, 28(2), 189-202.
- Ullah, I., Akhtar, K. M., Shahzadi, I., Farooq, M., & Yasmin, R. (2016). Encouraging knowledge sharing behavior through team innovation climate, altruistic intention and organizational culture. *Knowledge Management & E-Learning*, 8(4), 628.
- van der Aalst, W. (2016). Process mining: Data science in action (2nd ed.). *Springer*. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-49851-4>
- Venus, M., Johnson, R. E., Zhang, S., Wang, X. H., & Lanaj, K. (2019). Seeing the big picture: A within-person examination of leader construal level and vision communication. *Journal of Management*, 45(7), 2666-2684.
- Vom Brocke, J., & Lippe, S. (2015). Managing collaborative research projects: A synthesis of project management literature and directives for future research. *International Journal of Project Management*, 33(5), 1022-1039.
- Wamba-Taguimdje, S.-L., Fosso Wamba, S., Kala Kamdjoug, J. R., & Tchatchouang Wanko, C. (2020). Influence of artificial intelligence (AI) on firm performance: The business value of AI. *Business Process Management Journal*, 26(7), 1893-1924.
- Whitley, R. (2006). Project-based firms: new organizational form or variations on a theme?. *Industrial and Corporate Change*, 15(1), 77-99.
- Widener, S. K. (2007). An empirical analysis of the levers of control framework. *Accounting, Organizations and Society*, 32(7-8), 757-788.
- Yang, H., & Zhang, L. (2019). Communication and the Optimality of Hierarchy in Organizations. *The Journal of Law, Economics, and Organization*, 35(1), 154-191.
- Zaheer, A., McEvily, B., & Perrone, V. (1998). Does trust matter? *Strategic Management Journal*, 19(1), 9-45.
- Zhang, J., Zhao, K., & Kumar, A. (2021). Artificial intelligence in operations management: A review and bibliometric analysis. *International Journal of Production Research*, 59(6), 1878-1901.

Zuiderwijk, D. C. (2024). Reliable beyond Design: The Role of Operational Actors in Dealing with Increasing Uncertainty in Complex Temporary Technical Organizations.

Çatışma Beyanı

Yazarın herhangi bir kişi ya da kuruluş ile çıkar çatışması yoktur.

Destek ve Teşekkür

Çalışmada herhangi bir kurum ya da kuruluştan destek alınmamıştır. Hakemlere katkıları için teşekkür ederim.