

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

**SANAL ÖRGÜTLERDE
GÜVEN UNSURUNUN SAĞLANMASINDA
İLETİŞİMİN ROLÜ ve KİTABEVLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hatice Ezgi İNCE

İstanbul,2007

T.C.
MARMARA ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
YÖNETİM ve ORGANİZASYON BİLİM DALI

**SANAL ÖRGÜTLERDE
GÜVEN UNSURUNUN SAĞLANMASINDA
İLETİŞİMİN ROLÜ ve KİTABEVLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA**

Yüksek Lisans Tezi

Hatice Ezgi İNCE

Danışman: Prof. Dr. Göksel ATAMAN

İstanbul,2007

Marmara Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürlüğü

Tez Onay Belgesi

İŞLETME Anabilim Dalı YÖNETİM VE ORGANİZASYON Bilim Dalı Yüksek Lisans öğrencisi HATİCE EZGİ İNCE'nin SANAL ÖRGÜTLERDE GÜVEN UNSURUNUN SAĞLANMASINDA İLETİŞİMİN ROLÜ VE KİTABEVLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA adlı tez çalışması, Enstitümüz Yönetim Kurulunun 19.07.2007 tarih ve 2007-8/30 sayılı kararıyla oluşturulan jüri tarafından oybirliği/oyçokluğu ile Yüksek Lisans Tezi olarak kabul edilmiştir.

Öğretim Üyesi Adı Soyadı

İmzası

Tez Savunma Tarihi : 22.08.2007

1) Tez Danışmanı : PROF. DR. GÖKSEL ATAMAN

2) Jüri Üyesi : PROF. DR. NEVİN DENİZ

3) Jüri Üyesi : PROF. DR. ŞAHAMET BÜLBÜL



ÖNSÖZ

Teknolojik değişmeler ve gelişmeler sonucu bütün dünya büyük bir değişim süreci içine girmiştir. Bu sürece uyum sağlayamayan örgütlerin ayakta kalma şansı yoktur. Teknoloji, örgütler için itici bir güç olup yeni örgüt yapılarını desteklemektedir. Günümüzde ortaya çıkan en son örgüt modeli sanal örgütlerdir. Bu örgütlerin başarılı bir şekilde faaliyet gösterebilmesi için güven önemli koşullardan birisidir. Yeterli koşullar sağlanmadığında güven ortamının oluşturulması çok zordur. İletişim, güven ortamının yaratılması için önemli etkiye sahiptir. Bu nedenle çalışma konusu olarak “Sanal Örgütlere Güven Unsurunun Sağlanmasında İletişimin Rolü” konusu seçilmiş ve Türkiye’de internet üzerinden faaliyet gösteren kitabevleri üzerine bir uygulama çalışması yapılmıştır.

Tez konumun seçiminde bana yardımcı olan ve tezimin gerçekleşmesinde benden yardım ve desteğini esirgemeyip, sürekli olarak yol gösterici olan değerli danışmanım Prof. Dr.Göksel ATAMAN’a teşekkür ederim. Ayrıca bana her konuda destek olan ve eğitim hayatım boyunca sabır göstermekten asla yılmayan sevgili aileme sonsuz teşekkürlerimi sunarım.

Ezgi İNCE

Ağustos,2007

İÇİNDEKİLER

	Sayfa No.
TABLO LİSTESİ.....	111
ŞEKİL LİSTESİ.....	1V
KISALTMALAR.....	V

1.GİRİŞ.....	1
--------------	---

2. SANALLIK VE SANAL YAPILANMA İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. Sanal Gerçeklik.....	3
2.2. Sanal Takım.....	11
2.3. Sanal Ofis, Sanal İş ve Sanal İşyeri.....	20
2.4. Sanal Şirket.....	22
2.5. Sanal Ürün.....	27
2.6. Sanal Ağ.....	28
2.7. Sanal Örgüt.....	29
2.8. Tele-çalışma	43
2.8.1. Tele-çalışma Türleri.....	51
2.8.1.1. Evden Çalışma.....	52
2.8.1.2. Seyyar Çalışanlar.....	53
2.8.1.3. Tele-merkezden Çalışma.....	53
2.8.1.4. Ortak Ofis.....	54
2.8.1.5. Rezervasyonlu Çalışma.....	54
2.8.2. Tele-çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları.....	55
2.8.2.1. İşgörenler Açısından Avantajları ve Dezavantajları.....	55

2.8.2.2. Örgütsel Açısından Avantajları ve Dezavantajları.....	57
--	----

2.8.2.3. Toplumsal Açısından Avantajları ve Dezavantajları.....	58
---	----

3. SANAL ÖRGÜTLERİN TARİHİ GELİŞİMİ VE ÖZELLİKLERİ

3.1. Sanal Örgütlerin Tarihi Gelişimi.....	59
--	----

3.2. Örgütleri Sanal Yapılanmaya İten Faktörler.....	64
--	----

3.2.1. Pazardaki Değişme ve Çevresel Dalgalanmalar.....	64
---	----

3.2.2. Teknolojik Değişmeler.....	67
-----------------------------------	----

3.2.3. Yönetim Tekniklerinde ve Örgüt Yapılarında Meydana Gelen Değişmeler ve Gelişmeler.....	74
---	----

3.2.4. İşgörenlerin İhtiyaç ve Beklentilerindeki Değişimler.....	79
--	----

3.3. Sanal Örgüt Çeşitleri.....	80
---------------------------------	----

3.3.1. Sanal Takımlar.....	80
----------------------------	----

3.3.2. Sanal Projeler.....	81
----------------------------	----

3.3.3. Geçici Sanal Örgütler.....	81
-----------------------------------	----

3.3.4. Kalıcı Sanal Örgütler.....	82
-----------------------------------	----

3.4. Sanal Örgütlerin Özellikleri.....	84
--	----

3.4.1. Teknoloji Kullanımı.....	84
---------------------------------	----

3.4.2. Esneklik.....	85
----------------------	----

3.4.3. Modülerlik ve Heterojenlik.....	86
--	----

3.4.4. Güven.....	87
-------------------	----

3.4.5. Dış Kaynaklardan Yararlanma.....	90
---	----

3.4.6. Temel Yeteneklerin Birleştirilmesi.....	91
3.4.7. Sınırsızlık.....	94
3.4.8. Ortakların Eşitliği.....	95
3.4.9. Değişken Ortaklar.....	96
3.4.10. İletişim Yapısı.....	97
3.4.11. Bilgi Akışı.....	99
3.4.12. İşler Arasında Akışkanlık.....	100
3.4.13. İnsan/Makine İlişkisi Yerine İnsan/İnsan İlişkisi.....	100
3.4.14. Mekandan Bağımsızlık.....	101
3.5. Şebeke Örgütler.....	101
3.5.1. Şebeke Örgüt Çeşitleri.....	109
3.5.1.1. Dahili Şebeke Örgüt.....	109
3.5.1.2. Dengeli Şebeke Örgüt.....	110
3.5.1.3. Dinamik Şebeke Örgüt.....	112
3.5.2. Sanal ve Şebeke Örgütler Arasındaki İlişki ve Karşılaştırılması.....	114
3.5.3. Şebeke Örgütlerden Yola Çıkan Sanal Örgüt Türleri.....	115
3.5.3.1. Durağan Sanal Örgütler.....	115
3.5.3.2. Dinamik Sanal Örgütler.....	116
4. SANAL ÖRGÜTLERİN ÇEŞİTLİ YÖNLERİYLE İNCELENMESİ	
4.1. Sanal Örgütler ve Teknoloji.....	117
4.2. Sanal Örgütler ve Güven.....	121
4.3. Sanal Örgütler ve İletişim.....	136
4.4. Sanal Örgütler ve Esnek Yapı	141

4.5. Sanal Örgütlerde İnternet.....	142
4.6. Sanal Örgütlerde Motivasyon.....	145
4.7. Sanal Örgütlerde Güç Dengesi.....	147
4.8. Sanal Örgüt Çalışanlarının Özellikleri.....	150
4.9. Sanal Örgüt Yöneticilerinin Özellikleri.....	152
4.10. Sanal Örgüt ve Örgüt Kültürü.....	153
4.11. Sanal Örgüt Modelleri.....	154
4.11.1. Sanal Yüz Modeli.....	154
4.11.2. İşbirliği Modeli.....	156
4.11.3. Yıldız Ortaklık Modeli.....	157
4.11.4. Değer Ortaklığı Modeli.....	158
4.11.5. Pazar Ortaklığı Modeli.....	159
4.11.6. Sanal Brokerlık Modeli.....	160
4.12. Sanal Örgütlerin Avantajları.....	161
4.13. Sanal Örgütlerin Dezavantajları.....	164

5. SANAL ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM YAPISI

5.1. İletişim Kavramına Genel Bakış.....	170
5.1.1. İletişimin Tanımı ve İletişim Sürecinin Temel Öğeleri.....	170
5.1.2. İletişim Biçimleri.....	171
5.1.2.1. Formel İletişim.....	173
5.1.2.2. İnförmel İletişim.....	174
5.2. Sanal Örgütlerde Kullanılan İletişim Biçimleri ve İletişim Araçları.....	174
5.2.1. İletişim Biçimleri.....	175

5.2.2. İletişim Araçları.....	176
5.2.2.1 Eş Zamanlı İletişim Araçları.....	176
5.2.2.1.1. Telefon.....	177
5.2.2.1.2. Bilgisayar Destekli ve Gerçek Zamanlı Veri Konferansı.....	178
5.2.2.1.3. Elektronik Toplantı Sistemi.....	178
5.2.2.1.4. Video Konferans.....	179
5.2.2.1.5. Telekonferans.....	180
5.2.2.1.6. Elektronik Görüntü.....	180
5.2.2.2. Eş Zamanlı Olmayan İletişim Araçları.....	181
5.2.2.2.1. Elektronik Posta.....	181
5.2.2.2.2. Elektronik Panolar ve Web Sayfaları.....	184
5.2.2.2.3. Gerçek Zamanlı Olmayan Veri Tabanı Paylaşma ve Konferans.....	185
5.2.2.2.4. İş Akış Otomasyon Sistemi.....	185
5.2.2.2.5. Ortak Yazma, Programlama, Çizme Sistemi..	186
5.3. Sanal Örgütlerde İletişim Unsurunun Önemi.....	186
5.4. Sanal Örgütlerde İletişimde Başarılı Olabilme Koşulları.....	191
5.5. Sanal Örgütlerde İletişimin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlar.....	193
5.6. İletişim Konusunda Yöneticilerin Sorumluluğu.....	197
5.7. Sanal Örgütlerde Güven Unsuru ile İletişimin İlişkisi.....	198
6. UYGULAMA.....	202
7. SONUÇ.....	224
EKLER.....	228
KAYNAKÇA	250

1. GİRİŞ

Günümüzde hızla artan bilgi ve iletişim teknolojisindeki gelişmeler, küreselleşme süreciyle de birlikte, örgütleri rekabetçi üstünlük sağlamak amacıyla yapılarını yeniden tasarlamak zorunda bırakmıştır. Değişen ve artan taleplere hızlı bir şekilde cevap verebilmek ancak esnek örgüt yapısı ile mümkün olmaktadır. 1980’li yıllar, örgütler açısından radikal değişimlerin yaşandığı yıllardır. Küresel sınırların ortadan kalkması, bilginin en önemli kaynak olarak kabul edilmesi, teknolojik alanda değişikliklerin meydana gelmesi, küresel rekabetin artması, pazar koşullarının değişmesi gibi nedenler örgütlerin yapılarını değiştirmeyi zorunlu kılmıştır ve geleneksel örgüt yapılarında köklü değişimler meydana gelmiştir. Teknolojik gelişmeler sonucu her birey istediği zaman istediği yerde çalışma imkanı bulmaktadır ve örgütlerde giderek artan şekilde şebeke ilişkilerine geçilerek sanallaşma gözlenmektedir. Örgütlerin fiziki mekandan bağımsız olarak, gelişmiş şebeke ağlarıyla birbirlerine bağlanmaları sonucu geleneksel örgüt yapılarından sanal yapılara geçiş dönemi başlamıştır. Bazı araştırmacılar, sanal örgütün belirgin, yenilikçi örgütsel bir şekil ya da dizayn olduğunu savunurken diğerleri sanallığın geleneksel de dahil olmak üzere herhangi bir örgütte bulunabilecek potansiyel bir karakteristik ya da beceriyi ifade ettiğini belirtmektedir. Kanımızca sanal örgüt, yeni bir örgüt modeli olup, bu model ışığında bu çalışma irdelenecektir.

Sanal örgüt, Davidow ve Malone tarafından popüler hale getirilmiştir ve bu konu ortaya atıldığından beri oldukça fazla literatür geliştirilmiştir. Bu literatür aralarında sanal işbirliği, sanal ortaklık, sanal takımlar, sanal ofis, sanal görevin bulunduğu “sanal” kelimesi ile başlayan farklı örgütsel şekillerden bahsetmektedir. 1990’lı yıllardan itibaren ise çok fazla kullanılan bir terim olmuştur. Bu terim kimilerince eleştirilmiş kimilerince de övgüye layık bulunmuştur. Sanal örgütler, teknolojik gelişmeler sonucu, zaman ve mekandan bağımsız olarak, müşteri ihtiyaçlarına en kısa zamanda cevap verebilecek şekilde, tek bir örgüt gibi faaliyette bulunurlar.

Sanal örgütün başarı koşullarından biri de güvendir. Güven bütün örgütler için önemlidir. Ancak sanal örgütte varlığını sürdürebilmenin temel koşuludur. Sanal

örgütlerde ortaklardan bir tanesi bile üzerine düşen görevi yerine getirmediginde örgüt ciddi sıkıntılarla karşı karşıya kalacaktır. Ancak güven kültürünün geliştirilmesi çok kolay değildir. Güven genellikle daha uzun vadede belirli deneyimlerden geçtikten sonra oluşur ve çoğu zaman kısa vadeli amaçlara zıttır. Halbuki sanal örgütün özelliği, belli bir amaca yönelik geçici bir ortaklık olmasıdır. Sanal örgütlerde güvene geleneksel örgütlerden daha çok ihtiyaç duyulmaktadır. Sanal ortamda iş yapmak yani sanal örgüt kurmak için sadece bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanmak yeterli değildir. Sanal ortamında kendine özgü koşulları vardır.

Sanal örgütlerde iletişim geleneksel örgütlerde olduğu gibi önemlidir. İletişim sayesinde güven ortamını yaratılır. Sanal örgütlerde tarafların birbirlerine karşı güven duymaları yetmemekte, tarafların arasında kurulan iletişimden çıkar elde etmeyi hedefleyen hacker, dolandırıcı ve bilgi hırsızlarına karşı da güvenlik önlemleri alınmalıdır. Bu nedenle sanal örgütlerde iletişimi güvenilir şekilde sağlamak için, özel giriş kodları, şifreli dil kullanma gibi önlemler alınmalıdır.

Yöneticilerin yatkın olduğu patronca davranışlar bu örgüt yapısına uygun değildir. Bu örgütlerde resmi olmayan iletişim çok yoğundur. Resmi kuralların, prosedürlerin, açık raporlama ilişkilerinin olmamasından dolayı biçimsel olmayan ilişkilere kapsamlı olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Biçimsel olmayan ilişkiler kişisel olup, aynı seviyeler arasında yoğunlaşmıştır ve yüz yüze toplantı, e-postada olduğu gibi interaktiftir. Bilgisayarların esas kullanım amacı bireyler arasındaki yoğun iletişim ihtiyacını karşılamaktır. Bilgisayar sayesinde diğer telekomünikasyon araçlarıyla iletebilen çok daha fazla bilgi çok daha kısa sürede karşı tarafa iletebilmektedir. Ancak iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı aynı zamanda bu örgütlerin zayıf yönünü oluşturur.¹

Söz konusu konuları açıklamaya yönelik olarak yapılan bu çalışma beş bölümden oluşmaktadır.

¹ Göksel Ataman, “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, 2. Basım, Türkmen Kitabevi, İstanbul, 2002, s.403

Birinci bölümde, sanallık ve sanal yapılanma ile ilgili kavramlar, tele-çalışma türleri ve tele-çalışmanın avantajları ve dezavantajları açıklanmaya çalışılmıştır. Genel olarak bu bölümde sanallığın kavramsal çerçevesi üzerinde durulmaktadır.

İkinci bölümde, sanal örgütlerin tarihi gelişimi, sanal örgüte neden geçildiği, bu örgütlerin özellikleri, şebeke örgütler ile olan ilişkileri anlatılmaktadır. Örgütlerin sanallığa geçiş süreci bu bölümün ana temasıdır.

Üçüncü bölümde sanal örgütler çeşitli yönleriyle incelenmektedir. Burada sanal örgütler ile teknoloji, güven, iletişim arasındaki ilişki, sanal örgütlerin avantajları ve dezavantajları gibi konulara değinilmektedir.

Dördüncü bölümde sanal örgütlerde iletişim yapısının nasıl olduğu, hangi iletişim araçlarının kullanıldığı, iletişim esnasında karşılaşılan sorunlar ve bu örgütlerde güven unsurunun sağlanmasında iletişimin rolü anlatılmaktadır.

Çalışmanın teorik kısmında değinilen konular kısaca bu yeni örgüt modelinin nasıl ortaya çıktığı, nasıl bir işleyişe sahip olduğu, başarı koşulları ve tüm bunların iletişimle ilişkileridir.

Beşinci bölümde tezin uygulama kısmı yer almaktadır. Araştırmada, internetten satış yapan kitabevlerinde güven unsurunun sağlanmasında iletişimin rolüne ait bulgular yer alacaktır.

2. SANALLIK VE SANAL YAPILANMAYLA İLGİLİ KAVRAMLAR

2.1. Sanal Gerçeklik (Virtaul Reality)

Sanal (virtual) kavramı, fiilen mevcut olmayan fakat sanki varmış gibi görülen, hissedilen anlamındadır. Sanal gerçeklik de, bu fiilen mevcut olmayan bir olayın veya varlığın, sanki mevcutmuş gibi hissedilmesi, mevcutmuş gibi görünmesini ifade etmektedir. Bilgisayarda tasarımı yapılan bir bina içine girerek koridorlarda yürümek, bir eşyayı ekranda çeşitli derecelerde çevirerek değişik açılardan bakabilmek,

telekonferansla farklı ülkelerdeki yöneticilerle sanki bir arada imiş gibi toplantı yapmak, evde çalışarak bir şirkette çalışıyor olmak yaşanan sanal gerçeklik örnekleridir.² İletişim ve bilgi teknolojisine ait gelişmeler ile olayların zaman, fiziksel varlık ve coğrafi anlamda yer ile bağları kopmakta ve sanki bu faktörler varmış gibi hissedilmektedir.³

Sanallık kavramının yüksek derecede kavramsal bir duruşa sahip sanal örgüt literatüründe çok az yeri vardır. Detaylı pragmatik tanımı ve tarifi yaygın değildir. Sieber, Venkatraman ve Henderson'u referans göstererek sanallığın özelliğini tartıştığı sanal şirketin fonksiyonel bir bakışını sunmaktadır:

...örgütün piyasada farklı, üstün değer sağlaması için değer yaratan iş süreçleri ve yönetim mekanizmaları aracılığıyla kritik beceriler kazanıp koordine etmesi kabiliyetidir.

Sieber'e atfedilen ancak Bremer ve arkadaşları tarafından önerilmiş daha basit bir tanım şöyledir: Sanallık, kendisi birkaç öncelikli beceriye sahip bir şirketin, müşterilerine tam bir ürün ya da hizmet sağlama kabiliyetidir.⁴

Sanal gerçeklik işletmelerde kullanılan en yeni kavramlardan biridir. Sanal gerçeklik sistemleri gerçek iş aktivitelerini beyine gönderilen çeşitli mesajlar aracılığıyla canlandırır. Örneğin, bu sistem altında kişi normal bir odada iken, kendisini hızla kayak yaparak ve engelleri aşarken simule edebilir.⁵ Aynı şekilde insanların oturdukları yerden alışveriş yapmaları da sanal gerçekliğe iyi bir örnek olarak verilebilir.

Sanal gerçeklik, hemen hemen bütün sektörlerde köklü değişimlere yol açacak bir teknolojidir. Sanal gerçeklik herhangi bir şeyi modelleştirme ve simule etme yeteneği ile ilgilidir. Sanal gerçeklik güçlü bir algılama aracıdır. Matsushita, sanal gerçekliği kullanarak insanların düşlerindeki mutfağı planlamada farklı tasarımlar

² Tamer Koçel, “İşletme Yöneticiliği”, 8.Basım, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2001, s.361.

³ Ahuja Manju, Kathleen M. Carley, “**Network Structure in Virtual Organizations**” Organizational Science, A Journal of Institute of Management Sciences, Vol.10, No.6, 1999, s.742

⁴ Margaret Webster, David M. Sugden ve Mike E. Tayles, “**The Measurement of Manufacturing Virtuality**”, International Journal of Operation & Production Management, Vol.24, No.7, 2004, s.723

⁵ İsmail Bakan ve diğerleri, “**Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004, s.445

arasında "dolaşmasını" olanaklı kıldı. NEC, kayak sporuna yeni başlayanların ilk alıştırmalarını yapabileceği " bir sanal kayak eğimi " üretmeyi denedi. Fizikçiler ve kimyagerler karmaşık moleküler yapıların içine nüfuz edebilmek için sanal gerçeklikten yararlanmışlardır. Boeing yeni uçakları geliştirmede sanal gerçeklik modellerini kullanmaktadır.⁶

Sanal gerçeklik günümüzde birçok filme de konu olmaktadır. 1999 yılına vizyona giren “Matrix” filmi tamamen sanal gerçeklik kavramı üzerine kurgulanmıştır. Filmde, tümüyle yapay zeka makineler tarafından yönetilen ve insanların beynine gönderilen elektrik sinyalleri ile kurgu vardır. Bu dünyadaki insanlar aslında yaşamamakta, sadece beyinlerine gönderilen sinyallerle yaşadıklarını zannetmektedirler. Yani tamamen sanal bir dünyada, sanki beyinlerinde canlandırılan gerçek yaşamlarıymış gibi yaşamlarını sürdürmektedir. İşte bu filmde bahsedilen dünya, sanal gerçekliğe çok iyi bir örnektir.⁷

Sanal yapılanma veya sanal örgüt kavramı İngilizce ”virtual organization” kavramından Türkçe’ye tercüme edilmiştir. Virtual kelimesi İngilizce “gerçek” anlamında da kullanıldığından sanal yapılanma İngilizce’den Türkçe’ye tercüme edilen yayınlarda gerçek örgütler olarak çevrilmiştir.

Sanal kelimesinin sanal yapılanma kavramındaki anlamına benzer şekilde kullanılması 1950’lerin sonunda bilim adamlarının sanal bilgisayar adını verdikleri birkaç kişinin aynı anda kullandıkları izlenimi verecek kadar hızlı makineler geliştirmeleriyle başlar. Bu terime daha sonra etkileşim ve adapte olabilme çağrışımları eklenmiştir. Sanal bilgisayarları kullanıcı gerektiğinde istediği zaman, istediği yerde bulacağını düşününce zamanla “sanal gerçeklik” sözcüğü ortaya çıkmıştır.

Bu kullanımıyla bir şeyin sanal olabilmesi için başka bir şeyin gücünü veya yeteneğini içermesi gerekliliği de söz konusu olmuştur. Sanallık, sanal yapılanmadaki kullanımıyla zamandan ve mekandan soyutlanmış olma anlamını ve gerçekte varolmama anlamını da içermektedir. Sanal yapılanma bilgi alışverişi için gerçek

⁶ Gary Hamel, C.K. Prahalad, “**Geleceği Kazanmak**”, Çev: Zülfü Dieleli, İnkılap Kitabevi, İstanbul, 1996, s.127

⁷ Ataman, “**İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**”, s.400

dünyayı kullanmak zorunda değildir.⁸ Sanal kütüphane denildiği zaman bir yer veya bina değil, bir kavram ya da aktiviteden bahsedilmektedir.⁹

Sanal gerçeklik bilgisayarlarla kişi arasındaki ara yüzü oluşturmakta ve böylelikle kimi uygulamaları üç boyutlu olarak kullanabilmektedir. Son birkaç yılın ürünü sayılan sanallığın temelini matematiksel hesaplamalar yapmayı amaçlayan makinelerin bulunmasına ilişkin çalışmalara kadar uzanmaktadır. Sanallığın kilometre taşları aşağıdaki tabloda verilmiştir.

Tablo 1
Sanallığın Tarihsel Gelişimi

TARİH	ÖNEMLİ OLAY, BULUŞ YA DA GELİŞME
1777	Charles Earl Stanhope ilk mantık makinesini geliştirdi.
1811	J.M. Jacquard dokuma tezgahının kontrolü için ilk kez delikli kart (punch card) kullandı.
1823	Charles Babbage ayırma motorunu geliştirdi.
1832	Charles Wheatstone streskopu icat etti.
1854	George Boole mantık problemleri çözüm metodu yayınladı.
1860	Lord Kelvin analog hesaplama için çalışmalar yaptı.
1883	Thomas Edison terminoik etkiyi keşfetti.
1888	Heinrich Hertz radyo dalgalarını keşfetti.
1889	Leon Bollée çarpma işlemi yapabilen makineyi geliştirdi.
1896	Herman Hollerith bugünkü IBM'i kurdu.(O zamanki adı Tabulating Machine Company)
1910	Russel ve Whitehead sembolik mantığın prensiplerini anlatan “Principia Mathematica” adlı eserini yayımladı.
1926	John Logie Baird ilk kez hareket eden cisimlerin uzaktaki görüntülerini yansıttı.

⁸ William H. Davidow, Michael S. Malone, “**Sanal Şirket**”, Çev: Mustafa Küpüşoğlu, Koç Unisay Yayınları, Seçil Ofset, İstanbul, 1995, s.12

⁹ Charles Handy, “**Trust and the Virtual Organization**” Harward Business Review, 1995, vol. 73, No.3, s.41

1937	Howard Aiken yeni bir tür hesaplama makinesi yaptığını açıkladı.
1938	IBM'in başkanı Thomas Watson, Aiken'in fikirlerini Harward Üniversitesi'nde yeni bir hesap makinesi yapmak için kullandı.
1940	Link havacılık ilk elektronik uçuş eğitimi programını (flight trainer) geliştirdi.
1943	• ABD Ordusu ENIAC adlı bilgisayarı tasarlamaya başladı. • British Post Office Mühendisleri, Colossuss, bilgisayarların Alman Enigma şifrelerini çözmek için kullandılar. • Bu yıllarda bilgisayarlar hayata geçmeye başladılar. Ancak çok hantal ve büyüktüler. Bugün olduğu gibi kol saatinin içine girecekleri hayal dahi edilemezdi.
1944	The Harward Computation laboratuvarları otomatik, genel amaçlı, sayısal bilgisayarlar üretti.
1946	Eckert ve Mauchy daha önce ordunun tasarımına başladığı ENIAC adlı bilgisayarı üretti.
1948	Goldstine ve Von Neumann diğer programlarla etkileşimli çalışabilecek bir program geliştirdiler.
1956	Morton Heiling izleyenleri Manhattan trafiğinde sanal seyire çıkaran sensorama isimli bir simülasyon programı geliştirdi.
1957	Heiling iki renk gösterme özelliğine sahip göze takılan simülasyon gözlüklerinin patentini aldı.
1960	Boeing şirketi ilk kez "bilgisayar grafikleri" terimini telaffuz etti.
1961	Ticari bilgisayarlarda ilk kez entegre devreler kullanıldı.
1966	Tom Furness pilotlar için görüntülü bir sistem üzerinde çalışmaya başladı.
1971	İngiliz Redifon Ltd. bilgisayar grafikleri görüntüleri ile çalışan uçuş simülatörleri üretmeye başladı.
1977	Sandin ve Sayre kıvrılmaya duyarlı eldivenler üretti.
1981	Tom Furness "Sanal Kokpit" geliştirdi.
1982	Thomas Zimmermann parmakların açılıp kapanmasına duyarlı veri giriş eldivenlerinin patentini aldı.
1983	Myron Krueger Yapay Gerçeklik adlı eserini yayınladı.
1984	Greevy ve Humphries NASA'nın gelecekteki astronotları için VIVED (Virtual Visual EnvironmentDisplay) sistemini geliştirdi
1985	Greevy ve Humphries monokrom LCD cep televizyonunu geliştirdi.
1987	Tom Zimmermann etkileşimli eldiven geliştirdi.
1989	• VPL şirketinden Jaron Lanier sanal gerçeklik (virtual reality) terimini

	kullandı. • VPL Research başa takılan görüntü cihazının ticari sunumunu yaptı.Eyephone adlı ürünü piyasaya çıkardı. • Reflection Technologies şirketi Private Eye isimli ürünü pazara sundu.
1991	W Industries ilk sanal gerçeklik sistemini sattı.
1993	SGI şirketi Reality Engine adlı ürünü piyasaya sundu.
1994	• İlk sanal gerçeklik ar-ge merkezi kuruldu. • Sanal gerçeklik Topluluğu kuruldu. • “Virtuosi” uzaktan erişimli sanal çalışma ortamları projesi için 2,5 milyon pound’luk bütçe ayrıldı. • IBM ve Virtuality V-Space sistemlerini tanıttı.
1995 ve sonrası	İnternetin amansız yükselişi ve Telekomünikasyon Dönemi

Kaynak: Meriç Esat Bebitoğlu, “Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Digitürk’te Bir Uygulama” (Yayınlanmamış Doktora Tezi, Anadolu Üniversitesi SBE,2003), s.103

Tablodan da görüldüğü gibi sanallığın başlangıcı 1777’lere dayanmaktadır. Teknolojik gelişmeler beraberinde sanallık literatürünü de değiştirmiştir.Yapılan her icat, geliştirilen her metod sanallık adına bir adım daha atmak anlamına gelmektedir.

İleri bilgi ve iletişim teknolojilerinin uygulanması sanal yapılanmanın gerçekleşmesini mümkün kılmış, yenilikçi bazı firmaların oluşturduğu örgütler bu paradigmanın uygulanabilirliğini açık bir şekilde göstermiştir. Sosyal açıdan Sanayi Devrimi’ne benzer şekilde toplumsal değişime olan olumlu etkileri, ekonomik açıdan verimlilik ve etkinliğe neden olması sanal yapılanmanın gelecekte daha çok önem kazanacağına işaret etmektedir.¹⁰ Örgütsel değişimler sonucu modern örgütler arasında yeni trend sanallığa doğrudur ve bu trend gerçekten çok önemli olup, gelecekte daha da çok artacaktır.¹¹

¹⁰ Abbe Mowshowitz, “On The Theory of Virtual Organization”, Systems Research Behaviour Science, Vol.14, 1997, s.376

¹¹ Samuel C. Certo, “Modern Management”,8th ed., Prentice Hall ,USA,2000,s.293

Örgütsel değerlendirmede sanallık, bir işletmenin kendi temel yetenekleri dışında kalan üretim, yönetim ve işletme faaliyetlerinin tümünü veya bir kısmını hizmet satın alma yoluyla başka şirketlere devretmesi olarak tanımlanabilir.¹² Koch'a göre sanallaşma; üretim tesislerindeki günlük çalışma, yönetimin önemli kısımlarında ve dağıtımda hala coğrafi birimlerde meydana geldiği için mütevazı olarak karakterize edilir. Sanallaşma çoğu vakada işin çeperine değerken, temel iş yine iş yerinde yapılmaktadır.¹³

Geleneksel bir ortaklık ne zaman sanal hale gelir? Bunu anlamak için ortaklığın elektronik alan sınırlarının esnekliği ile birlikte ortaklar arasındaki elektronik bağlantı, iletişim türü, dış kaynaklardan yararlanma oranı vs. gibi birçok faktör incelenebilir.

Sanal çalışma, son yirmi yılda modern örgütlerde yaygın bir çalışma biçimi haline gelmiştir. 2002 yılından önce Kanada ve Amerika'daki yetişkin çalışan kesimin %15'i sanal olarak çalışmakta olup ve her on yılda bu oran %4 artmaktadır. Küresel şirketlerde bu oran daha da yükselmektedir.¹⁴

Fizikselden sanala doğru dönüşüm sürecinde iş dünyasında taraflar arası ilişkilerin doğasında meydana gelen değişimler sanal yapılanmanın oluşumuna zemin hazırlamaktadır.¹⁵

Fizikselden sanala doğru dönüşüm sürecini bir tabloda gösterirsek;

¹² Sabahat Bayrak Kök, “Küreselleşmede İtici Güç Bilişim Teknolojileri ve Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler”, G.O.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi,Tokat 15-17 Haziran 2006, s.277

¹³ Christian Koch, “Collective Influence on Information Technology in Virtual Organizations – Emancipatory Management of Technology?”, Technology Analysis & Strategic Management , Vol.12, No.3, 2000, s.358

¹⁴ Yulin Fang, Derrick J. Neufeld, “Should I Stay or Should I Go? Worker Commitment to Virtual Organizations” Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences,2006, s.1

¹⁵ Don Tapscott, “Dijital Ekonomi”, Çev:Ece Koç, Koç Sistem Yayınları, İstanbul, 1998, s.80-90

Tablo 2
Sanaldan Fiziksele Geçiş

	KALİTE	YENİDEN DÜZENLEME	İşLETME DÖNÜşÜMÜ
Tam Ölçekli Yerleştirme	1980'ler	1990'lar	1990'dan sonraki yıllar
Hayat Seyri	Olgun	Yaşamın ortası	Embriyo Hali
Amaçlar (Uygulamada)	Defoyu azaltmak	Hat artırımı, maliyet unsurlarının yer değişimi ve maliyetten kaçınma	Değer oluşturma, yeni ürünler/hizmetlerin, yeni dağıtım kanalları aracılığıyla yeni pazarlara dağıtılması
İşletme İçeriği	Küreselleşme, yeni uluslar arası rekabet, değişen müşteri beklentileri	1990'ların başındaki durgunluk ve yayılma, koşullara tepki verme, stratejik etkinlikler ve yükselen pazarlardan gelen baskılar	Dijital ekonominin yükselişi, ulusal bilgi altyapısı, yenilikçilik için yeni motivasyonlar
Hedefler	Artış	Buluş	Buluş
Yaklaşım	Devamlı gelişme	Sıfırdan başlamak	Geleceği kafada canlandırmak, bugünü belirlemek, boşluk analizi ve göç planı
Gerekli Yatırım	Nispeten düşük	Yüksek (Yönetimsel dikkat, iş tasarım gayreti, bilgi sistemleri)	Yüksek (İdari ve tüm diğer personeller dahil, bilgi yapısını mümkün kılan göç)
Etki	Uzun vadeli	Kısa ve orta dönemli	Kısa, orta ve uzun dönemli
Bu Girişimlerin Başarı Oranı	Yüksek	Düşük	Orta
Bilgi Alanı	Ürün	İşlem	İşletme, geliştirilmiş girişim
Rekabetçi Farklılaşma	Hayır.Kalite gerekli fakat rekabet için yetersiz	Hayır.Rekabet için stratejik yeterlilikler gerekir	Evet.Eğer doğru şekilde yapılırsa

Kaynak: Tapscott, s.28-29

Örgütler kendilerini tamamen sanallaştıracak diye bir kural yoktur. Örgütler farklı bölümlerini sanallaştırabilir. (süreçler, işlemler, gruplar, bireyler vs.) Bunun örnekleri arasında dış kaynaklar, üretim süreçleri, satın alma ve satma bulunur. Örneğin, satın alma bölümünde, sanallaşma satıcı ve satın alanın ön ve arkasında gelişir. Öte yandan üretim işbirliği ve kontrat yöntemleriyle örgütsel üretim merkezindeki sanallaşma süreçlerini gerektirir. Bu farklı sanal örgüt yolları sanal örgütün spesifik şekillerini belirler.¹⁶

2.2. Sanal Takım

Özellikleri itibariyle gruptan farklı olan takım, bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelmiş iş görenlerin oluşturduğu biçimsel bir gruptur. Aralarındaki ilişkiler sadece iş ile ilgili konularla sınırlıdır.¹⁷ Takımlar diğer küçük gruplardan tanım olarak birbirine bağlı olmaları yönüyle ayrılır ve etkin bir takımın hem yeni bilgi yaratması hem de üyeler arasında bilgi paylaşımını desteklemesi beklenir. Bu sebeple küresel takımlarca sağlanan dağıtılmış bilgi erişiminin faydaları takımın bilgiyi toplayıp yeni bilme yolları entegre etmesine bağlıdır.¹⁸ Takımlar, teknolojide yaşanan hızlı ilerlemeler sonucunda, örgütlerin fiziksel sınırlarının ötesindeki yaşamsal parçaları halini almışlardır ve takımlar da tıpkı örgütler gibi sanal hale gelmişlerdir.¹⁹

Sanal takım kavramının ortaya çıkış amacı problem çözmek olsa da değişen iş koşulları sanal takımların işlevlerini değiştirmiştir. İşletmenin fiziksel sınırlarının ötesindeki faaliyetlerinde ortaya çıkan sorunların yeniden çözümlenmesinde devreye giren bu görev birimleri, sanal örgütlenme kavramının ortaya atılmasıyla birlikte

¹⁶ Bob Trivica, “**Virtual Organization and Electronic Commerce**”, Database for Advances in Information Systems, Vol.36, No.3,2005, s.47

¹⁷ Certo, s.386

¹⁸ Marietta L. Baba ve diğerleri, “**The Context of Knowing: Natural History of a Globally Distributed Team**”, Journal of Organizational Behavior, 2004, s.548, www.interscience.wiley.com ,(17 Şubat 2007)

¹⁹ Certo, s.386

işletmenin ana işlevlerini yerine getirme görevini üstlenmiştir. Örgütlerle birlikte takımlarda sanallaşmıştır.²⁰

Sanal takım, ortak olarak paylaşılmış bir amacı gerçekleştirmek için teknolojiyi kullanarak, zaman, mekan ve örgüt sınırlarından bağımsız olarak faaliyet gösteren insan grubu olarak tanımlanmaktadır. Ancak sanal takımlar, örgütlerin sadece teknolojiyi kullanarak verimliliği artırmak için kullandıkları bir yöntem değil, birçok şirketin gelecekte kendilerine başarı sağlayacağına inandığı stratejik araçlardan birisidir. Sanal takımların şirketlere klasik uygulamalar sonucunda elde etmeleri imkansız olan sonuçlar elde etmeleri olanağı sağlayacağı düşünülmektedir. Eğer yöneticiler hedeflerine kendi dört duvarları arasında ulaşamayacaklarını anlarsa bu duvarları aşp kendilerine başarıyı sağlayacak kişi ya da şirketlerle beraber çalışarak elde etmek istedikleri sonuca ulaşmaya çalışacaklardır.²¹

Son yıllarda çoğu örgütte takım çalışması ve işbirliğinin gelişmesinde teknoloji etkin bir güç olmaktadır. Sanal takımlar yeni ürünlerin geliştirilmesi, stratejik planların yönetimi, müşterilere destek verilmesi ve diğer önemli örgüt problemlerinin çözülmesinde kullanılır. Takımlar aynı zamanda farklı yerlerde mail, anında mesajlaşma, telekonferans ve video konferans aracılığı ile, farklı zaman ve farklı yerlerde web tabanlı çalışma, zincirleme karar mekanizması ve paylaşılmış döküman sorumlulukları şeklinde çalışırlar.²²

Sanal takımlar ortak bir hedef tarafından iletişim teknolojileri aracılığıyla birbirine bağlanan coğrafi olarak dağınık bireylerdir. Bu şekilde sanal iş örgütsel sınırların ötesinde zaman ve mekanlarda ortaya çıkarılır ve örgütsel farklar dışında takım üyeleri ve projenin tipi ve gereksinimleri bir birey bir sanal takımdan diğerine geçtikçe değişir. Sanallık derecesi takımlara göre değişir. Örneğin bazı sanal takımlar coğrafi ya da finansal imkansızlıktan yüz yüze görüşemezler. Bunun yanında sanal takım kalıcı ya da geçici olabilir. Kalıcı sanal takım anlayışı grubun üyeliğindeki

²⁰ Certo, s.379

²¹ Asuman Akdoğan, Selen Oflazer, “**Bilgi Çağında Fark Yaratacak Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler**”, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit,2002, s.827

²² Benson Rosen, Stacie Furst, Richard Blackburn, “**Training for Virtual Teams: An Investigation of Current Practices and Future Needs**”, Human Resources Management, Vol.45, No.2, 2006, s.229

devamlılığı ifade eder; yani belli bir grup insanın stratejik planlama gibi devam eden konuları ele almasını ifade eder. Karşıt bir şekilde, geçici bir sanal takım devamsızlıkla karakterize edilir; bu tür takımlar sadece belirli bir görevi yerine getirmek amacıyla var olur ve görev bitince dağılır. Bu sebeple kalıcı takımların güven oluşumunda geçici takımlardan daha fazla fırsatı olacaktır.²³

Sanal takımlar örgütlerin belli bir iş için en kalifiye elemanlarına lokasyondan bağımsız olarak ulaşabilmelerine izin vermekte, artan rekabete daha hızlı cevap vermelerine ve evden ya da seyahatte çalışan bireylerin daha esnek olabilmelerini sağlamaktadır. Sanal örgütlerin yeni milenyumda örgüt dizaynında kilit bir rol oynayacağı şüphesizdir. Sanal takımlar belli bir proje için gerekli becerileri proje ve görev gereksinimlerini en iyi karşılayan çalışanlar havuzundan karşılamaktadır. Bir proje ya da durumu hızlı bir şekilde ele almak için sanal takım üyelerinin sayısız görev gerçekleştirmesi ve çeşitli rollere sahip olması beklenebilir.²⁴

Günümüz şartları örgütlerin ayakta kalabilmesi için değişimlere hızlı adapte olması gerektirmektedir. Küreselleşme sürecinde rekabet avantajı kazanılması için, örgütün sürekli kendisini yenilemesi ve hızını arttırması gerekmektedir. Takımların oluşturulması için gerekli yetenekler değişik bölümler ve örgütlerden sağlanabilir. Buradaki hedef entelektüel sermayeyi artırmaktır. Küreselleşme ile birlikte üretim temelli ekonomiden bilgi temelli ekonomiye geçilmesi sonucu, ürünün entelektüel içeriğinde artış meydana gelir.

Örgütlerin bu süreci yönetmesinde kullanacağı yöntemler başarı veya başarısızlığı beraberinde getirecektir. Bazı işletmeler, küresel dünyada kurduğu takımlarının sürekli bir arada olmasını ve aynı mekanda çalışmasını istemektedir. Bu da seyahat giderlerinin artmasına, insan kaynağının zaman kaybetmesine, verimliliği düşmesine ve takım üyelerinin evinden uzak olmasına neden olmaktadır. Bunun tersine Hewlett Packard, NASA, NEC gibi işletmeler dünya sınıfı takımları oluşturarak müşterilerin problemleri, ürün geliştirme, hizmet sağlama gibi konulara hızlı çözümler

²³ Niki Panteli, Elizabeth Duncan, “**Trust and Temporary Virtual Teams: Alternative Explanations and Dramaturgical Relationships**”, Information Technology & People, Vol.17, No.4, 2004, s.424

²⁴ Bradford S. Bell, Steve W. J. Kozlowski, “**A Typology of Virtual Teams: Implication for Effective Leadership**”, Group Organization Management, Vol.27, No.1, 2002, s.34

bulmuşlardır. Bu işletmelerde kurulan takımlar sanal ortamda, uzaklık, zaman ve örgütsel sınırlamaların getirdiği engellemelerden uzak olarak çalışmaktadır. Bu takımlar elektronik işbirliğini sağlayacak teknolojiler kullanarak seyahat masraflarını azaltmakta, proje süresini kısaltmakta, karar verme süresini ve iletişimi iyileştirmektedir. Birçok takım için; seyahat etme, sürekli yüz yüze toplantılarda bulunma, etkin bir çalışma tarzı olarak görülmemektedir. Hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamak ve rekabet edebilmek için sanal takımların önemi giderek artmaktadır.²⁵

Sanal takımlar bilgi yönetiminin parçasıdır. Yüksek rekabet ortamında şirketler piyasadaki yerlerini sürdürebilmek ya da güçlendirebilmek için rekabetsel bir avantaj yakalamaya çalışır. Şimdiki durumda teknolojik yenilik diğer firmalarda eninde sonunda aynı teknolojiye geçeceği için kısa vadeli avantaj sağlamaktadır. Zıt şekilde, bilgi devam ettirilebilir rekabet avantajının kaynağı olarak görülmektedir.²⁶

Günümüzün örgütleri gibi topluluk türlerinden de gittikçe artan yeni bir topluluk türü de sanal takımlardır. Sanal takımlara bazen bilgisayar temelli topluluk ya da elektronik topluluk şebekesi de denmektedir. Sanal takımda çalışan kişiler çalışmalarını yüz yüze bir arada yapmaktan çok bilgisayar aracılığıyla gerçekleştirirler. Ayrıca problemlerini de yüz yüze iletişim sayesinde değil de bilgisayar veya elektronik ağlar aracılığıyla çözerler.²⁷ Sanal takım bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerle sağlanan şebekelerdir. Sanal kavramı geçirgen alan ve sınırları, hızlıca oluşturulan, yeniden örgütlenen ve dinamik piyasa şartlarına göre dağılan ve zaman, mekan ve kültürler boyunca dağılık proje takımlarını ifade etmektedir. Bu takımların zaman, mekan sınırı bulunmamaktadır.²⁸ Geçirgenlik yeni üyelerin hızlı bir şekilde katılmasına ve farklı sanal ortaklıklarda aynı bileşenlerin katılımına olanak sağlamaktadır.

²⁵Deborah L. Duarte, Nancy Tennat Snyder,, “**Mastering Virtual Teams**”, Jossey-Bass Publishers, San Francisco, 1999,s.3-4

²⁶ Erwin Fünemann, Bruce Lloyd, “**Consulting for Virtual Excellence: Virtual Teamwork as a Task for Consultants**”, Team Performance Management:An International Journal, Vol.9, No.7/8, 2003, s.186

²⁷ John J. Schermerhorn, “**Management**”, John Wiley & Sons, Inc.,USA, 2001, s.356

²⁸ Sirkka L. Jarvenpaa, Dorothy E. Leidner, “**Communication and Trust in Global Virtual Teams**”, Organizational Science, Vol.10, No.6, 1999, s.791

Sanal takımlar kişileri disiplinler, bölümler, fonksiyonlar ve coğrafi mekanlar boyunca bir araya getirir. Bilgi teknolojisi bu platformu sağlar.²⁹ Sanal takım çalışanları farklı statüdeki kişilerden oluşmaktadır. Bu çalışanlar coğrafi sınırlar ve farklı zaman dilimleri boyunca ortak bir proje için çalışırlar. Çalışanlar birkaç projede birden yer alıyorsa birden fazla ortağa karşı sorumlulukları vardır.

Sanal takımların daima bir sanal örgüt içinde yer almaları gibi bir durum söz konusu değildir. Bazı geleneksel örgütler, sanal takımları tamamlayıcı olarak kullanabilir. Yani bu sanal takımları sanal örgütlerin bir parçası gibi görev yaparlar.

Sanal takımlar bir fırsatı kullanmak ya da probleme çözüm bulmak amacıyla aynı örgütün farklı zaman dilimlerinden veya şubelerinden ya da farklı örgütlerden gelen, değişik mesleki uzmanlıklarını takımın hizmetine sunmak amacıyla iletişim teknolojilerinden yararlanarak beraber çalışan, ender olarak yüz yüze düzeyde bir araya gelen, bazense üyelerin birbirlerinin yüzlerini hiç görmedikleri takımlardır. Teknolojinin kullanımı sayesinde farklı coğrafya, örgütsel ve sınırlar arasında yer alan takım üyeleri arasındaki etkileşim sıradan bir hal almaktadır.³⁰ Sanal takımlar sanal olmayan takımlardan farklı olarak örgüt duvarlarını ve zaman mekan sınırlarını bilgi ve iletişim teknolojilerinden aldıkları güçle aşan takımlardır.³¹

İşletmelerin faaliyetlerinin ve perspektiflerinin küresel hale gelmesi sonucu, üyeleri dünyanın dört bir yanına yayılabilen sanal takımlardan yararlanması son derece avantajlı olmaktadır. Bununla birlikte sanal örgüt benzeri yapılanmalar düşünüldüğünde, sanal takımlar örgütlerin parçası görünümünden uzaklaşmaktadır. Zira söz konusu örgütlerin iş gören yapısı sanal takımlardan ibaret olmaktadır.³²

Sanal örgüt, işin yapılma tarzını değiştirdiğinden sanal takım üyelerinin bu değişikliğe uyum sağlaması gerekmektedir. Bu çalışanların, iletişim ve bilgi teknolojilerini kullanma yeteneğine sahip olmasını, yeni teknolojiler ile çalışmasını ve

²⁹ Maria Vakola, Ian E. Wilson, “**The Challenge of Virtual Organization: Critical Success Factors in Dealing With Constant Change**”, Team Performance Management, Vol.10, No.5/6, 2004, s.112

³⁰ Luis L. Martins, Lucy L. Gilson ve M. Travis Maynard, “**Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?**” Journal of Management, 30(6), 2004, s.805-806

³¹ Bell, Kozlowski, s.34

³² Schermerhorn, s.356

takım üyeliğine geleneksel takımlarda olduğundan daha kısa sürede alışmasını gerektirmektedir.

Sanal takımların farklı yer ve zamanda çalışmasına günümüzdeki pazar koşulları, maliyetleri düşürme ihtiyacı, pazara ulaşma ve genel süreç-döngü zamanını kısaltma ihtiyacı, seyahatlerin bilgi ve iletişim teknolojileri ile ikame edilebilir olması, çalışanların ve devlet kuruluşlarının tele-çalışma istekleri, farklı coğrafi yerleşim yerlerinde gelişmekte olan pazarların olması, şirket birleşmeleri ve işletmeler arasında işbirliğinin artması gibi faktörler neden olmuştur.³³

Şirketler küresel olarak genişlediğinde ürün gelişiminde artan zaman darlığı yaşarlar ve daha fazla yabancı kaynakları alt sözleşmelere girerler. Sanal takımlar esneklik, tepkisellik, düşük maliyet ve kaynaklardan daha iyi faydalanmayı sağlar ve çalkantılı ve dinamik, küresel iş ortamlarında görev gereklerini yerine getirmeyi kolaylaştırır.³⁴

Sanal takımlar önceden sağlanamayan esneklik seviyelerine sahip yeni bir takım şeklidir ve işyerinde devrim yapacak bir potansiyele sahiptir. Ne var ki, sanal takımlar inançla inşa edilemez ve örgütün tüm sorunlarını çözemez. Başarılı sanal takımların tasarım karakteristiklerini anlamak için yoğun araştırmalar yapmak gerekir.³⁵ Sanal takım farklı ülkelerden gelen üyeler ile oluşturabileceğinden, sanal takım üyelerinin bu kültürel farklılıklarla ilgili bilgi sahibi olmasının takımın başarısında önemli etkisi olacaktır.³⁶

Sanal takım yöneticilerinin, etkin olabilmesi için düşüncelerinde önemli değişiklikler yapması gerekmektedir.³⁷

³³ “Virtual Organizations”, <http://www.seanet.com/~daveg/vrteams.htm> ,(30 Haziran 2005)

³⁴ Jarvenpaa, Leidner, s.791

³⁵ S.S. Dani, N.D. Burns, C.J. Backhouse, A.K. Kochhar, “**The Implications of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams**”, Proceedings of the Institution of Mechanical Engineers, Vol.220, No.6, 2006, s.951

³⁶ Anthony M. Townsend, Samuel M. Demarie, Anthony R. Hendrickson, “**Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future**”, Academy of Management Executive, Vol.12, No.3, 1998, s.23

³⁷ Lisa Kimball, “**Managing Virtual Teams**”, www.groupjazz.com/pdf/vteams-toronto.pdf, (01 Temmuz 2006)

Tablo 3
Yeni Yönetim Düşüncesi

ESKİ YÖNETİM DÜŞÜNCESİ	YENİ YÖNETİM DÜŞÜNCESİ
Yüz yüze iletişim en iyi iletişim şekli olarak kabul edilir.	Farklı iletişim araçları yüksek kaliteli etkileşimi destekler. Önemli olan bu araçların nasıl kullanılması gerektiğinin bilinmesidir.
Takım üyeleri arasındaki işbirliği bir araya geldikleri zaman gerçekleşmektedir.	Takım üyeleri arasındaki işbirliği farklı yer ve zamanlarda gerçekleşmektedir.
İnsan odaklı olma teknolojinin yoğun kullanımı ile uyumlu değildir.	Teknoloji kullanarak insan odaklı olmak hem olanaklıdır, hem de istenen bir yoldur.
İletişim sürecinin bozulması durumunda teknoloji suçlanmaktadır.	İletişim sürecinin bozulması durumunda sadece kullanılan teknolojilerin değil yönetim tarzının ve iletişim stratejilerinin yeniden değerlendirilmesi gerekir.
Sanal takımların yönetimini öğrenmek teknolojinin kullanılması ile ilgilidir.	Sanal takımların yönetimini öğrenmek takımlar ve işbirliği sürecinin anlaşılması ile mümkündür.

Kaynak: Lisa Kimball, “Managing Virtual Teams”, www.groupjazz.com/pdf/vteams-toronto.pdf ,(01 Temmuz 2006)

Sanal takım modelinin ortaya çıkmasına yol açan faktörleri şöyle sıralayabiliriz:³⁸

a) İşletmeler, 1990’lar boyunca kişisel bilgisayar devrimini geçirmiştir. Masa üstü konferans sistemleri, ortaklık yazılımları ve internet-intranet sistemleri yeni bir teknolojik eşik yaratmaktadır. Yeni işyeri, zaman, coğrafya ve örgütsel sınırların olmadığı bir mimari yaratmaktadır. Küresel rekabet ve bilgi teknolojisindeki değişimlere uyum sağlamada sanal takım uygulaması bir zorunluluk olmaktadır.

b) İşletmeler, geleneksel süreçlerini azaltma ya da dönüştürme konusunda büyük bir baskı altında bulunmaktadır. Küçülme ile ortaya çıkan örgüt mimarileri, beklenilenin tersine çalışanların hem coğrafi hem de örgütsel biçimde işbirliği

³⁸ Hüseyin Yılmaz, İşletmelerde Sanal Takım Modeli ve İşletmelere Sağladığı Yararlar, www.ceterisparibus.net ,(30 Haziran 2005)

yapmasını daha da zorlaştırmaktadır. Dolayısıyla coğrafi biçimde dağılan çalışanların yeniden örgütün yetenek havuzuna dahil edilmesi gerekmektedir. Bu durumda sanal takım modeli en geçerli çözüm durumundadır.

c)İşletmeler, hiper rekabet ve olgunlaşan internet pazarında başarılı olabilmek için bir yandan gereksiz süreçlerini dışarıdan temin etmekte, öte yandan geleneksel süreçlerini sanal örgütle yeniden dönüştürmektedir. Sanal örgütün başarısı için de sanal takımlar vazgeçilmez olmaktadır.

d)İşletmeler, geçen yıllarda çalışanlarının takım odaklı yapılarda istihdam edilmesine dönük örgütsel stratejiler uyguladılar. Takım yaklaşımı, işletmelerin hem yaratıcılık kapasitesini etkin olarak değerlendirmelerini sağlarken hem de hedeflere daha çabuk ulaşılmasında etkili olmuştur. Takım yaklaşımının uygulanmasıyla elde edilen verimlilik artışları takım kavramını vazgeçilmez uygulamalar arasına sokmuştur.

e)İşletmeler, günümüzde radikal dönüşümlerini gelişkin teknoloji mimarilerinin desteğiyle gerçekleştirebilmekte, dönüşüm sonrası performans kapasitesini yeniden ve takım temelli olarak kurmada sanal takım etkin bir yol olmaktadır. İşletmelerin sanal takım modelini kullanmaları, radikal dönüşüm sonrası demotive olan ve farklı ülkelerde yaşamını sürdüren yetenekli elemanlarının tekrar bir araya gelmesine de olanak sunmaktadır.

f)İşletmelerin faaliyet gösterdiği rekabet çevresinin yeni dönemde dünya çapıyla ifade edilmesi, örgüt sınırlarının da coğrafya ya da zaman kısıtları dışına çıkmasına neden olmuştur. Böylece, geçen yıllarda dönüştürülen ya da yeniden çizilmeye çalışılan örgüt sınırları tamamen ortadan kalkmıştır. Yeni örgüt sınırının sınırsızlık haline gelmesi ile dünyanın herhangi bir yerinde yaşayan çalışanları istihdam etmek zorunluluk durumuna gelmiştir. İşletmelerin bu yeni sınırdaki (sınırsızlıkta) stratejik insan kaynakları aracı sanal takım uygulaması olmaktadır.

Son zamanlarda iş çevresinde takımlar, faaliyetlerin esnek ve maliyet-etkin olarak organize edilmesi kabul edilen bir yönetim uygulaması olarak görülmektedir. Teknolojideki yaşanan gelişmeler takım üyelerinin bir arada çalışması için mutlaka tek

bir mekanda bulunması gerekliliğini ortadan kaldırmaktadır. Takımlar sanal olarak çalışabilmektedir.³⁹

Sanal takım üyelerinin geleneksel takım üyelerinden farklı özellikleri vardır. Tipik sanal takım üyelerinin özellikleri; ortak bir ev, yer gibi fiziksel yerlerinin olmaması, etkileşimde bilgisayar aracılıklı iletişim teknolojilerini kullanmaları, kişilerin nadiren birbirlerini görmeleri ya da asla diğerlerini görememeleri, sık sık farklı bir dil ve arka plandaki bir kültüre sahip olmaları, kişilerin diğerlerinin kişisel engellerinin farkında olmamalarıdır.⁴⁰ Sanal takım liderleri ile çalışanlarının sahip oldukları özellikleri bir tabloda gösterirsek:

Tablo 4

Sanal Takım Lider ve Çalışanlarının Özellikleri

Sanal Takım Liderinin Özellikleri	Benzerlik	Sanal Takım Üyelerinin Özellikleri
Elektronik iletişim ve işbirliği teknolojilerini seçme ve uygun bir şekilde kullanma	Yüksek	Elektronik iletişim ve işbirliği teknolojilerini etkin bir şekilde kullanma
Hiyerarşik ve örgütsel sınırlar ötesinde şebekeleşme	yüksek	Fonksiyonel, hiyerarşik ve örgütsel sınırlar ötesinde şebekeleşme
Kültürler arası ortamda idare	orta	Kültürel ve fonksiyonel sınırlar ötesinde çalışma
Güven oluşturma ve sürdürme	orta	Kişiler arası farkındalık kullanma
Takımın taleplerine cevap verecek örgütsel süreçleri geliştirme ve kullanma	orta	Proje yönetimi teknikleri
Performans koçluğu ve yönetimi	düşük	Kişisel sınırlar çizme ve zaman yönetimi
Takım üyelerinin gelişimine yardımcı olmak		

Kaynak: Fünemann, Lloyd, s.185

³⁹ Jessica Lipnack, Jeffrey Stamps, **Virtual Teams**, John Wiley& Sons Inc.,USA, 2000, s.15-16

⁴⁰ Tanko Ishaya, Lindan Macaulay, “**The Role of Trust in Virtual Teams**”, s.153 www.virtual-organization.net (5 Haziran 2006)

Yukarıdaki tabloda yer alan ortadaki sütun takım üye becerilerinin belli bir dereceye kadar lider becerilerine benzer olduğunu göstermektedir. Bu, sanal takım üyelerinden beklenen kendi kendini organize edebilme yeteneğinin yüksek seviyesine işaret eder.⁴¹

2.3. Sanal Ofis, Sanal İş ve Sanal İşyeri

Sanal ofis kavramı, bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenen ve belli bir fiziksel mekana bağımlı olmayı gerektirmeyen sanal ofis anlamına gelmektedir. Sanal ofisler, sanal çalışan grubun, ortak kullanımına sunulmuş bir web sitesi üzerinde faaliyetlerin yürütüldüğü ofislerdir.⁴²

Kişilerin evden, yoldan ya da başka bir deyişle geleneksel merkezi ofisler dışındaki yerlerden çalıştıkları sanal iş önemli, büyüyen ve dikkat çekici bir olaydır. Son tahminlere göre, yaklaşık 18 milyon Amerikalı çalışan çalışma haftalarının en az bir bölümünü sanal çalışma modunda geçirmektedirler ve bu rakam 1997 yılından bu yana hemen hemen %100 oranında artmıştır. Şu anda Kuzey Amerika firmalarının %51'inin sanal iş programları bulunmaktadır. Fortune 1000 firmalarının üçte ikisi çalışanlarına sanal olarak çalışma imkanı sunmaktadır. Sanal iş çoğunlukla dinamik, esnek ve teknolojinin kullanıldığı örgütlerdeki yüksek yeteneğe sahip bilgi çalışanlarını temsil etmektedir. Sanal iş, örgütün yapı ve sistemlerini, bireylerin işteki rollerini, gerekli becerileri ve hatta kişilerin kendilerini örgütle bağlantılı olarak nasıl tanımladıklarını değiştirebilir.⁴³

Sanal işler; sanal üretimi olanaklı kılan işlerdir. Sanal iş yönteminde, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde ofis çalışanları bilgisayar ve şebeke sistemleri ile birbirlerine bağlanabilmekte, farklı bölgelerden ve yerlerden işlerini yürütebilmektedirler. Bilgi teknolojilerinin “esnek iş ortamı” kavramıyla birlikte

⁴¹ Fünemann, Lloyd, s.185

⁴² Hasan Tutar, “Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve”, <http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/dergi2002-2.html>, (25 Mayıs 2006)

⁴³ Batia M. Wiesenfeld, Sumita Raghuram, Raghu Garud, “Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need For Affiliation and Perceived Work-based Social Support”, Journal of Management 27, 2001,s.213-214

düşünülmesi, günümüzde yeni çalışma ve yaşama biçimi olarak “tele iş” (telework) kavramını gündeme getirmiştir. “Tele iş”, “uzaktan kumandalı iş” ya da “ırak iş” kavramları genel olarak evde istihdam, uydu merkezleri ve mobil iş gibi değişik çalışma yöntemlerini içeren anlamlarda kullanılmaktadır.⁴⁴

Sanal işyeri denildiğinde; fiziksel mekan, zaman, iş tanımları, iş ünvanları gibi geleneksel sınırlamalara bağlı bulunmaksızın insanlardan oluşan şebekeler anlatılmaya çalışılır. Sanal işyeri, statik olmaktan uzak, sadece müşteri isteklerine yoğunlaşan bir işyeridir, görsel veya fiziksel mekan ile bağımlı değildir. İşin yapıldığı herhangi bir yer olabilir.⁴⁵ Sanal işyerinde işin belli bir başlangıç ve bitiş zamanı yoktur. İş, yapı ve sanal ürünün dinamikleriyle yürür. Sanal işyeri görsel ve fiziksel yakınlıklarla sınırlandırılmamıştır⁴⁶

Crandall ve Wallace'a göre sanal işyeri fiziksel alan, geleneksel sınırlılıklar ya da iş tanımlarına bağlanmadan çalışan kişiler şebekesidir. Bu sebeple sanal işyerleri daha geçici ilişkilerin olduğu işbirliğinin teknoloji ile sağlandığı ortamlardır.⁴⁷ Bilgi ve iletişim teknolojileri aracılığıyla herhangi bir zaman ve mekanda çalışma esnekliği sağlar. Sanal işyeri telemerkezler, teleçalışma, işyerinde sabit bir masa olmadan çalışma ve sanal ofisler gibi çalışma şekillerini içerir.Çoğu kişi için sanal işyeri artarak tercih edilen bir çalışma ortamı haline gelmiştir.⁴⁸

Sanal işyeri zaman ya da mekana bağlı olmayan yeni şekillerde etkileşim kuran kişilerin şebekeler yaratmak amacıyla bilgi teknolojilerini nasıl kullandığını

⁴⁴ Tutar, <http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/dergi2002-2.html> , (25 Mayıs 2006)

⁴⁵ N. Fredric Crandall, Marc J. Wallace, “**Inside in Virtual Workplace: Forging a New Deal for Work and Rewards**”, Compensation Benefits Review, 1997, <http://cbr.sageup.com/cgi/content/abstract/29/1/27> , (17 Şubat 2007)

⁴⁶ Siree Phusitasai, “**Virtual Organization: Management Trend in the Future**”, The IAVO Online Journal, Vol.1, No.1, 1998, <http://www.iavo.com/jarc698.htm> , (29 Nisan 2006)

⁴⁷ Kirsten J. Broadfoot, “**When the Cat’s Away, Do the Mice Play? Control/Autonomy in the Virtual Workplace**”, Management Communication Quaterly, Vol.15, No.1, 2001, s.111

⁴⁸ Ali D. Akkirman, Drew L. Haris, “**Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace**”, Journal of Management Development, Vol.24, No.5, 2005, s.398

tanımlamak için önem kazanmıştır.⁴⁹ Kısaca uzaktan çalışmada sanal işgücünün çalıştığı yere sanal ofis(işyeri) denmektedir.⁵⁰

İşletmeler, sanal işyeri uygulamalarına geçerken, üst yönetimin ve diğer bölümlerin desteğinin alınması bu uygulamanın başarısı için şarttır. Aksi takdirde sanal işyerinin başarılı olması mümkün olamaz. Ayrıca, yönetim sanal işyerinde geçerli olacak temel kuralları ortaya koyması ve bunlara uyulmasının sağlanması hususunda özellikle iletişim ve performans yönetimi konularında gerekli önlemleri almalıdır.⁵¹

2.4. Sanal Şirket

Günümüz iş çevresindeki güç; değişim, hız ve esnekliktir. Şirketlerin değişen pazar koşullarında rekabeti kazanabilmeleri için yeni iş modellerine ihtiyaç vardır. Sanal şirket, ağ üzerinde birleşmiş bir topluluktur. Bu şekilde şirketler, bireyler ve örgütler bir işletme çevresinde birleşmektedir.⁵² Sanal işletme sadece kontrat boyunca süren geçici projelerde yer alan küresel dağılımlı örgütlerden oluşur. Sanal işletme spesifik kısa dönemli hedefleri olan iki ya da daha fazla katılımcının arasındaki geçici ilişkidir. Bu çalışma şeklinde takımlar içindeki bireyler, özellikle aynı örgütte çalışıyorlarsa, birbirlerini tanıyabilir ancak genellikle tanımaz.⁵³ Tanımdaki geçicilik kavramı üyeleri daha önce hiç birlikte çalışmamış ve gelecekte de böyle bir beklentisi olmayan çalışanları ifade etmektedir.

Sanal şirket beceri, maliyet ve piyasa erişimi paylaşmak için bilgi teknolojisi ile birbirine bağlanan bağımsız şirketler topluluğudur.⁵⁴ Sanal şirket, üretici ve tüketiciler arasındaki koordinasyonu sağlayan şebekeler yapısıdır. Bu şirketlerin başarılı

⁴⁹ Jonathan P. West, Evan B. Verman, “**From Traditional to Virtual HR: Is the Transition Occuring in Local Government?**”, Review of Public Personnel Administration, Vol.21, No.1, 2001, s.39

⁵⁰ Ferit Ölçer, “**Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı**”, Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F., C.11, Sayı:2, 2004, s.54

⁵¹ Wayne F. Cascio, “**Managing a Virtual Workplace**”, Academy of Management Executive, Vol.14, No.3, 2000, s.87

⁵² Tapscott, s.46

⁵³ Dani, Burns, Backhouse, Kochhar, s.951

⁵⁴ Honglei Li, Renbin Xiao, “**A Multi-Agent Virtual Enterprise Model and its Simulation with Swarm**”, International Journal of Production Research, Vol.44, No.9, 2006, s.1720

olması için görevlerin, sorumlulukların doğru bir şekilde anlaşılması, kabul edilmesi, uygulanması gerekir.

Sanal şirket paradigması –iş fırsatlarına dahi iyi tepki verebilmek için beceri ve kaynak paylaşma amacıyla geçici olarak bir araya gelen ve işbirlikleri bilgisayar sistemleriyle desteklenen ortaklıklar- endüstriyel üretim sistemlerinin planlama ve yönetimini değiştirmektedir. Bu paradigmanın gerçekleşmesi, teknoloji ve bilgisayar ağlarındaki yakın zamanlı gelişmelerle sağlansa da, destekleyici platform ve uygun protokol ve koordinasyon mekanizmalarının işbirliği, tasarım ve gelişimi için bir referans yapısının tanımını gerektirir.⁵⁵

Sanal şirketler basit olarak şöyle tanımlanmaktadır, "İncelemek için gittiğinizde kimseyi bulamadığınız kurumlardır". Bu şirketlerin sadece süreç iskeletleri vardır. İşlerin çoğu diğer şirketlerden kaynak alarak yaptırılmaktadır. Bunların kurum şemasını çizmek oldukça zordur; çünkü kimin hangi işi yaptığı ya da hangi işe sahip olduğunu anlamak güçtür. Bu tür şirketler son derece esnekler ve kendilerine ait üretim tesisleri yoktur. Çoğunun ofisi bile yoktur ve buna da zaten ihtiyaç duyulmamaktadır.⁵⁶

Her iş ortağı şirket, temel yeteneklerini oluşturan şeyi gözönünde bulundurarak katkıda bulunmaktadır. Sanal şirket, pazar fırsatını değerlendirdiğinde dağılmış olmaktadır. Sanal şirket, joint venture (ortak yatırım) veya stratejik bir ittifak gibi ne kabul edilen belirli bir zaman periyodu için kurulur ne de sınırsız bir işbirliği olarak gündeme getirilir. Sadece geçici bir ağıdır. İşbirliği, pazar fırsatları iş ortaklarına yararlı olduğu sürece devam eder. Sanal şirket modeli, işbirliğine katılmalarının yanında, işlerini günlük programlarla devam ettirme seçeneğiyle bağımsız şirketlere sunulur. İşbirliği yapan şirketler, herhangi bir dönemde birkaç sanal şirkette yer almış olabilir. Karşılıklı işbirliği yapan şirketler, biri diğerinin pazarına giren, maliyetleri ve yetenekleri paylaşan tedarikçiler, müşteriler ve hatta rakipler olmaktadır. Sanal şirketin

⁵⁵ Luis M. Camarinha- Matos, Hamide Afsarmanesh, Luis Osório, "Flexibility and Safety in a Web-Based Infrastructure for Virtual Enterprises", International Journal Computer Integrated Manufacturing, Vol.14, No.1, 2001, s.66

⁵⁶ Umut Eroğlu, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Yeni Yönelimleri Hazırlayan İki Güç: Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı Düşünce, <http://www.isguc.org/umut1.htm> , (12 Haziran 2006)

başlıca amacı, tüm olarak rekabet yeteneğini geliştirmek için kaynakların bütünlleştirilmesi, amaca ulaşma doğrultusunda bunların paylaşımının sağlanmasıdır. Tek bir şirketin yeteneğiyle karşılaştırıldığında söz konusu yaklaşım işbirliğinin rekabet performansını artırır. Sanal şirket modeli, küçük ve orta büyüklükteki girişimler için çekici olmaktadır.⁵⁷

Sanal şirketlerin hedefi yeni bir ürünün kaynaklar için ilave sermaye yatırımı yapılmaksızın geliştirilmesi için beceri ve temel yeteneklerin paylaşılmasıdır. Bu sebeple sanal şirket özellikle küçük ve orta ölçekli kuruluşlar için uygundur. Camarinha-Matos ve Afsarmanesh tarafından belirtildiği gibi, sanal şirketin yaşam döngüsü dört safhadan oluşur: yaratılış, işlem, evrim ve dağılım. Bir şirket piyasa fırsatına sahip olduğunda potansiyel ortak arar ve bilgi yapısı yoluyla onunla anlaşır. Sözleşmeler imzalandıktan sonra ürünün üretilmesi için bir sanal şirket yaratılır. Daha sonra bu şirket üretim sürecini yönetir. Ürünler bitip piyasaya sürüldüğünde şirket dağılır. Diğer bir deyişle yeniden konfigürasyon sanal şirketlerin temel karakteristiğidir.⁵⁸

Bir yapının sanal bir şirket desteklemesi için katılımcı örgütlerin birlikte iş yapabilmeleri ve internet üzerinden bilgi alışverişi yapabilmeleri gerekir. Bu sayede kendi otonomluk ve bağımsızlıklarını korurken tek bir birim gibi çalışırlar. Şirketler arası işbirliği şekilleri tecrübe ve güven oluşturuıcı mekanizmalarla gelişmektedir.

Günümüzde yaygınlaşan sanal şirketin çalışma sürecini şekil 1’de gösterebiliriz.

Bir şirket piyasa fırsatına sahipse ancak bunun için temel kaynaklara sahip değilse şirket sanal şirketin avantajlarından yararlanır. Sanal şirket fırsata cevaben bir sanal şirket yaratır. Sanal şirketi başlatan şirkete yönetici şirket denir. Ortaklar her biri en az bir tip temel kaynak sunacak şekilde seçilir. Bu sebeple, ortak seçimi safhasında sadece bireysel üye şirketleri belirlemesi yeterli olmaz. Aynı zamanda her ortağın sanal

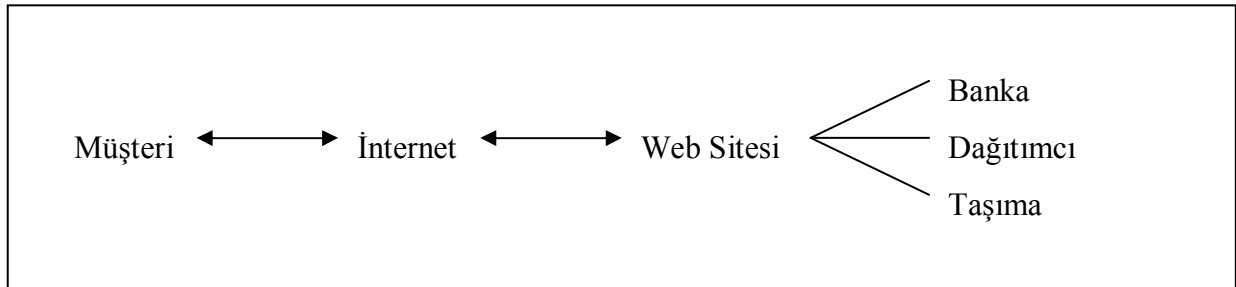
⁵⁷Hüseyin Yılmaz, “Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İşbirliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu”, http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=426, (21 Mayıs 2006)

⁵⁸ Naiqi Wu, Jian Sun, “Grouping the Activities in Virtual Enterprise Paradigm”, Production Planning & Control, Vol.13, No.4, 2002, s.408

şirkette oynayacağı rolü belirlemesi gerekir. Bunun yanında, Janowski ve arkadaşları tarafından belirlendiği gibi, seçilen ortak yalnızca ortak tarafından sağlanan hizmetler istenilen hizmetleri içeriyorsa uygundur. Bir iş fırsatı için ortak seçilmeden önce her bir şirketin sağlaması gereken hizmetler aşağı yukarı belirlenmelidir. Ürün geliştirme süreci bir aktivite zinciri içerir ve sanal şirketteki bir üye için gereken hizmetler birçok aktiviteden oluşabilir. Bu sebeple, sanal şirketteki her ortağın oynayacağı rol diğer ortağın gerçekleştirmesi için aktiviteler kümesi belirlemektir. Diğer bir deyişle, ürün geliştirme için gerekli aktiviteler ortak seçimi yapılmadan önce gruplandırılmalıdır. Aktivite gruplandırması yapıldıktan sonra potansiyel ortak adayları iletişim yapısı aracılığıyla araştırılır ve ortak seçilir. Seçim başarılı ise sözleşmeler imzalanır. Ancak uygun olmayan aktivite gruplandırması nedeniyle ortak seçimi başarısız olduysa o halde aktivite gruplandırması ortak seçiminden elde edilen bilgilere göre modifiye edilmelidir.⁵⁹

Şekil 1

Sanal Şirketin Çalışma Süreci



Kaynak: İsmail Bakan ve diğerleri, s.452

Sanal şirket bireysel becerilerinin işbirliği yoluyla geçici bir piyasa fırsatına cevap vermek için bir araya gelen geçici şirketler konsorsiyumudur. Sanal şirketteki şirketler üretim, yenilik süreçlerini iyileştirme, piyasa payını artırma ve ürün gelişimi zamanını kısaltma yoluyla ortaklarından tamamlayıcı kazançlar elde edebilir.⁶⁰

⁵⁹ Wu, Sun, s.408

⁶⁰ Chin-Yin Huang, Yu-Wen Wu, “Decision Model for Partnership Development in Virtual Enterprises”, International Journal of Production Research, Vol.41, No.9, 2003, s.1855

Kendilerini piyasanın ihtiyaç ve fırsatlarına göre oluşturan ve bu fırsatlar devam ettikçe operasyonlarına devam eden yüksek derecede dinamik örgütler fikri bu kavramla alakalıdır. İş bitince örgüt dağılır ancak üyeleri var olmaya devam eder ve büyük olasılıkla başka bir dinamik konsorsiyumda yer alır.⁶¹

Sanal şirket kavramı günümüz piyasası ve ekonomik koşullarınca desteklenmekte, hem bilgi hem de iletişim teknolojilerindeki yakın zamanlı gelişmelerce mümkün kılınmaktadır.

Geleceğin sanal şirketi çok daha dinamik ve tüm değer üretme zincirini maksimum düzeye getirerek aralarında her iki üretici ve hizmet şirketi için sermaye harcaması da bulunan tüm kuruluşun operasyonel parametrelerini ayarlama da daha hassas davranacaktır. Geleceğin dünyası bilgi yönetimi ve sanal takımlar yoluyla ortak karar verme ile karakterize edilecektir. Sanal şirketler daha üretken şekillerde iş yapma ve hissedarlar arasındaki bariyerleri yıkan ve iş süreçlerini radikal bir şekilde iyileştiren bilgi teknolojileri ile güçlenecektir.⁶²

Sanal şirket ile sanal örgüt arasındaki ilişkiyi açıklayacak olursak; sanal şirket belli bir piyasa gereksinimini yerine getirmek için tamamlayıcı becerileri paylaşmak amacıyla bilgi teknolojisini kullanan bağımsız şirketler şebekesidir. Bazı yazarlar tanımı genişletip sanal örgüt kavramını kullanmaktadır. Sanal örgüt ortak bir hedefe ulaşmak için tamamlayıcı becerileri paylaşmak amacıyla bilgi teknolojisini kullanan bağımsız partiler şebekesi olarak tanımlanabilir. Bu tanım sanal şirket ve sanal örgütün pek çok ortak özelliği olduğunu göstermektedir. İkincisi ilkinden çeşitli sebeplerle ayrılır. Sanal örgütte ortakların ticari şirket olması gerekmez. Ortak amaç piyasa ile alakalı olmak zorunda değildir. Sanal şirkette birkaç şirketin işbirliğine girmesi mümkün olduğu gibi aynı amaca ulaşmak için birkaç farklı hissedar da sanal örgüt oluşturabilir. Bu tip bir örgüt örneğin belli bir konuyu araştırmayı isteyen kişiler arasında oluşabilir.(Örneğin; üniversiteler, araştırma merkezleri, kamu otoriteleri,

⁶¹ Luis M. Camarinha- Matos, Hamideh Afsarmanesh, Ricardo J. Rabelo, “**Infrastructure Developments for Agile Virtual Enterprises**”, International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Vol.16, No.4-5, 2003, s.1

⁶² David Walters, “**Performance Planning and Control in Virtual Business Structures**”, Production Planning & Control, Vol.16, No.2, 2005, s.229

standardizasyon kurumları, kuruluşları) sanal örgüt doğrudan parasal kar elde etme amaçlı olmadığından sanal şirketle birçok ortak yönü vardır.⁶³ Sanal örgütün üye ortakları arasından ortak kazanç kuralı altında çeşitli sanal şirketler oluşturulabilir. Sanal örgüt ile sanal şirket arasındaki ilişki şu özelliklerle özetlenebilir. İlk özellik sanal şirket ortakları arasındaki işbirliğinin güvenliği ile alakalıdır. Bu anlamda, sanal örgüt üyeleri oluşturucu üyeler ve değerlendirme planı potansiyel sanal şirket ortağının yasallığı ve kalitesini garantilemek için yardımcı olur. Diğer özellik, operasyon etkinliği ile ilgilidir. Belli bir üretim projesi için sanal şirket oluşumunun başlatıcısı sanal örgüt içinden doğru ortağı arayabilir ve random bir şekilde tüm dünyadaki şirketleri araştırmasına gerek kalmaz.⁶⁴

2.5. Sanal Ürün

Sanal ürün veya servisler bilgisayar ağlarda üretilen, dağıtılan ve satılan ürünler ya da servislerdir.⁶⁵ Bu ürünler anında üretilir ve müşterilerin taleplerine cevap verirler.

Sanal ürün genelde üretilmeden önce bile mevcuttur. Fikri, tasarımı ve imalatı, birlikte çalışan ekiplerin akıllarında, bilgisayarlarında ve esnek üretim haklarında saklıdır. Mükemmel bir sanal ürün hiç bir zaman gerçekleştirilemez. Ancak mükemmel yakınları olacaktır. Örneğin; Japonlar iç piyasada sipariş üstüne yetmiş iki saatte araba üretecek sistemler kurup, otomobil üretimini sanallaştırmaya çalışmaktadırlar. Sanal ürünler sadece müşteri için değer taşımakla kalmaz. Aynı zamanda üretildikleri şirketleri başarıyla gelecek yüzyıla taşıma yeteneğine de sahiptirler. Ancak örgütün sanal ürünü yaratması için kendi yapısını baştan aşağı yenilemesi gerekmektedir. Sanal ürünleri meydana getirmek için, piyasaların ve müşteri

⁶³ Fernand Feltz ve diğerleri, “**Generic Web-Based Platform for Virtual Organizations: The Sicov Case**”, Second IEEE International Conference on Intelligent Systems, 2004, s.399

⁶⁴ Henry C. W. Lau, Eric T. T. Wong, “**Partner Selection and Information Infrastructure of a Virtual Enterprise Network**”, International Journal Computer Integrated Manufacturing, Vol.14, No.2, 2001, s.186

⁶⁵ David Skyrme, “**Networking to a Better Future**”, David Skyrme Associates Management, <http://dev.skyrme.com/insights.htm>, (12 Mayıs 2006)

gereksinimlerinin verilerini toplayan çok gelişmiş bilgi ağlarına ve toplanan bu bilgileri en yeni tasarım yöntemleriyle, bilgisayarla tümleşik üretim süreçleriyle birleştirmeli; sonra da bu sistem, yalnızca yüksek becerili örgüt çalışanlarını değil, ayrıca tedarikçilerin, dağıtıcıların ve hatta müşterilerin de yer aldığı tümleşik bir ağda işletilmelidir.⁶⁶

2.6. Sanal Ağ

Sanal ağ, yeterliliği olan işletmelerin belli bir proje veya amaç doğrultusunda, siber uzay ortamında bilgi alışverişine dayanan iletişim sayesinde, müşteri karşısında tek bir şirket gibi davranan örgütler topluluğudur.⁶⁷

Yeni rekabet çevresinin temel kavramı haline gelen örgüt ağlarının önemini arttıran, müşteriye üretim, artan ürün çeşitliliği, esneklik ve küreselleşme gibi pazar gereklerine hızla cevap vererek, dinamik biçimde başarıyı elde etmede, sanal ağ örgütlerinin stratejik işbirliği mimarisi olduğu anlaşılmaktadır. Örgütler gerekli uzmanlığa gerekli zamanda ulaşabilmek adına ağ oluşturma yolunu tercih etmişlerdir.

Sanal ağlar, sanal örgütler kurulmadan önce her hangi bir projeye katkıda bulunabilecek ve vasıfları önceden diğerleri tarafından bir ön değerlendirme sonucu kabul edilen, şirketlerin içine dahil oldukları açık uçlu kümelerdir.⁶⁸

Sanal ağ örgütlerinin başarısının sırrı, dinamik ve esnek değer zincirlerine temel yeteneklerini katan bağımsız sanal şirketlerden oluşan bir işbirliği sistemi olmasıdır. Sanal ağ örgütü, sanal şirket, sanal ağ platformu ve net-broker'ından oluşmaktadır. Sanal ağ örgütü, sanal örgütlerin mevcut potansiyellerinin daha etkin değerlendirilmesini sağlamakta, en yüksek müşteri değerinin teslim edilmesinde etkin olmaktadır. Sanal şirket, başka bir şirketin pazarına ulaşmak amacıyla, yetenekleri ve maliyetleri paylaşan, bilgi teknolojisi ile birbirine bağlanan geçici bağımsız şirketler

⁶⁶ Davidow, Malone, s.12-14

⁶⁷ Steven L. Goldman, Roger N. Nagel ve Kenneth Preiss, “**Agile Competitors and Virtual Organizations**”, New York, Van Nostrand Reinhold, 1995, s.220

⁶⁸ Ulrich J. Franke, “**The Concept of Web Organizations and its Implications on Changing Market Conditions**”, s.55 , www.virtual-organization.net, (25 Kasım 2006)

ağıdır. Sanal şirket modeli, iş birliğine katılmalarının yanında, işlerin günlük programlara devam ettirme seçeneğiyle bağımsız şirketlere sunulur. Sanal ağ platformu, birbirlerini tanımayan iş ortağı şirketlerin işbirliği sürecini kolaylaştırmak amacıyla sanal ağ kavramı ortaya konulmuştur. Sanal ağ platformu, sanal şirketlerin temeli olarak düşünülebilir. Bu platform, sanal şirketlerin potansiyel üyelerinden oluşan bir havuzun meydana getirilmesini kabul eden, belirlenen ön yeterliliğe sahip bulunan iş ortaklarının açık uçlu grubu olarak karşımıza çıkar. Söz konusu platform, pazar fırsatlarını değerlendirmek ve müşteri beklentilerini karşılamak için kullanılmasına gereksinim duyulan şeylerden oluşan kapasite ve temel yetenek ambarı ile karşılaştırılabilir. Net-broker, sanal ağ örgütlerinin yönetim birimidir. Broker'lar, yeni iş fırsatlarını ortaya koyarak şebeke faaliyetlerini örgütlemekte, şirketlerin stratejik iş ortaklığını oluşturmalarında yardımcı olmak, şebeke kavramlarını yaymak, iş birliğini ilerletmek, firma gruplarını örgütleyerek, firmaların ürün tasarımcıları, pazarlama uzmanları ve eğitim verenlerle ilişkilerini kurmalarına yardımcı olmak ve başarılı bir biçimde rekabet etmede gerekli sektör hizmetlerini programlamaktır.⁶⁹ Broker, sanal ağ içinde performansı temsil eder. Zayıf üyelerin, başarı için ihtiyaç duyulan performanslarını gerçekleştirmede onlara yardım eder. Ayrıca disiplinsel davranışlardan da sorumludur. Üye şirketlerin, kaynaklarını, yeteneklerini ve performanslarını takip eder. Kısacası broker, sanal ağ kurulduktan sonra iş birliğinin gelişmesi ve sürdürülmesinde sorumludur.⁷⁰

2.7. Sanal Örgüt

Literatürde sanal örgütlerle ilgili olarak çeşitli tanımlar yer almaktadır. Ancak tam olarak kabul görmüş bir tanım bulunmamaktadır. Birbirinden farklı uygulamalar sanal örgüt olarak tanımlanmaktadır. Günümüzde örgüt modelleri arasında en son model olarak sanal örgütler kabul edilmektedir. Bu kavram çok yeni olduğu için en iyi olarak belirtebilecek bir tanım henüz yapılmamıştır.

⁶⁹ Hüseyin Yılmaz, “Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İşbirliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu” http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=426 ,(22 Haziran 2005)

⁷⁰ Franke, “The Concept of Web Organizations and its Implications on Changing Market Conditions”, s.55

Sanal örgüt en basit tanımıyla, şirketlerin birbirleriyle ve kendi içlerinde kurmuş oldukları bağlantıların teknolojik gelişmeler ve özellikle internetten etkilenip gelişerek meydana getirdikleri son formdur.⁷¹ Ya da dağınık coğrafyada bulunan bireylerin, örgütlerin ortak bir iş veya proje için bir araya gelip iletişim kurmalarıdır.⁷² Başka bir tanıma göre sanal örgüt, sürekli değişen fırsatlardan yararlanabilmek için hızla biraraya gelebilen işletmelerin oluşturduğu geçici bir işletmeler ağıdır.⁷³

Sanal örgüt kavramı, genel olarak örgüt kavramının ve onların ekonomik işlevlerinin bir sonucudur. Bilgisayar şebekelerindeki gelişmeler bu yeni kavramı doğurmuştur. 18. yüzyılda insanlar çalışmak için evlerinden fabrikalara giderken, bugün bilgisayar şebekeleri sayesinde çalışanların evleri işyerlerine dönüşmüştür.⁷⁴

Wang'ın tanımına göre sanal örgüt; birbirine bağlanmak suretiyle, geçici ve tek bir işletme gibi davranan şirketler grubudur.⁷⁵ Sanal örgütler geçici olarak meydana geldiği için bu sürenin ne zaman biteceği tam olarak belirlenmemiştir. Bu örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri müşterilerin talebine ve işbirliği için gerekli olan süreye bağlıdır.

Bazı sanal örgütler birçok iş süreci boyunca devam eden uzun vadeli ortaklıklar olabilir. Bazı sanal örgütler tek bir iş fırsatı için oluşturulabilir ve çoğu sanal örgüt de böyledir. Bu sebeple yeniden konfigürasyon sıklıkla yapılır ve bu da sanal örgüt uygulaması için bir zorluk teşkil eder. Bu nedenle sanal örgüt uygulamasında ortakları belirlemek için etkin tekniklerin kullanılması çok önemlidir.

Sanal örgüt, değişen iş koşullarına en iyi cevap vermek amacıyla, bilgisayar teknoloji ağları ile desteklenen, temel yetenek ile ilgili kaynaklarını paylaşarak, yakın ve bütünleşmiş ağ kuran, bağımsız ve ayrı girişimlerin oluşturduğu fırsatçı ve geçici

⁷¹ Bakan ve diğerleri, s.446

⁷² Eric Rigaud, Franck Guarnieri, “**Toward an Agent Oriented Virtual Organization Dedicated to Risk Prevention in Small and Medium Size Companies**”, Proceedings of the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications, 2002, s.1

⁷³ Troy J. Strader, Fu-Ren Lin ve Michael J. Shaw, “**Information Infrastructure for Electronic Virtual Organization Management**”, Decision Support Systems, Vol.23, 1998, s.77

⁷⁴ Radoslav P. Kotorov, “**Virtual Organization: Conceptual Analysis of the Limits of its Decentralization**”, Knowledge and Process Management, Vol.8, No.1, 2001, s.55

⁷⁵ Shouhong Wang, “**Meta-Management of Virtual Organizations: Toward Information Technology Support**”, Internet Research, Vol.10, Issue.5, 2000, s.451

sürekli bir birleşmedir.⁷⁶ Lemke'ye göre sanal örgüt, bilgi becerilerinin hızla değişen ekonomik çevrenin dinamikleri ile daha iyi baş edebilen grup zekası ile birleşmesini ifade etmeye yarayan bir araç sağlayan kavramsal bir tanımdır.⁷⁷

De Sanctis ve Monge'ye göre sanal örgüt; coğrafi yönden dağılmış, birbirine elektronik iletişim aracılığıyla bağlı ve koordinasyonu yatay ve dinamik ilişkilere dayanarak kuran, işlevsel ve/veya kültürel açıdan çeşitli varlıklar yığındır.⁷⁸ De Sanctis ve Monge sanal örgütleri tanımlayan dört boyuttan bahsetmektedir. Bunlar; yer, zaman, kültür ve sınırdır. Yer boyutu, çalışanların bulunduğu yerlerin mekansal dağılımının ölçütüne işaret eder. Zaman boyutu, zamansal dağılımla ilintilidir. Yani çalışanların eş zamansızlığının derecesiyle ilgilidir. Kültürel boyut, çalışanların kültürel çeşitliliği ile alakalıdır. Yani bir örgütün çalışanlarının ne kadar değişik kültür ve ülkeden geldiği ile ilgilidir. Sınır boyutu ise, örgütün belli sınırlarının olmaması anlamındadır.⁷⁹

Sanal örgüt, birbirlerinin becerilerini, pazara giriş avantajlarını ve maliyetleri paylaşmak için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak geçici olarak bir araya gelmiş firmalardır. Diğer bir tanımını da şöyle yapabiliriz: Coğrafi olarak değişik yerlere dağılmış ancak yaptığı işler elektronik iletişim yardımıyla uyumlaştırılmış örgütlerdir. Bu örgüt üyeleri aynı amaca yönelmiş, ancak birbirinden bağımsız görevlerle yükümlü ve uzay, zaman ve fiziki sınırları aşarak iletişim teknolojilerinin ağlarıyla güçlendirilmiş bağlarla birbirine bağlanmış topluluklardır.⁸⁰

Walters'a göre sanal örgüt; iletişim teknolojilerinin ağlarıyla güçlendirilmiş bağlar sayesinde, yer, zaman ve örgütsel sınırlar ötesinde faaliyet gösteren ortak amaçlar tarafından yönetilen karşılıklı bağımlı görevler aracılığıyla etkileşime giren insan grubu şeklinde tanımlanmıştır. Bir diğer tanımda ise, bir pazar fırsatını

⁷⁶ Jürgen Noll; "Who Should Be Liable in a Virtual Enterprise Network?", www.ssrn.com, (15 Mayıs 2006)

⁷⁷ Dwight K. Lemke, "Cyberia", Journal of Management Inquiry, Vol.7, No.3, 1998, s.271

⁷⁸ Gerardine De Sanctis, Peter Monge, "Introduction to Special Issue: Communication for Virtual Organizations", Organization Science, Vol.10, No.6, 1999, s.693

⁷⁹ Yuhung Shin, "A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations", Journal of Management, Vol.30(5), 2004, s.726

⁸⁰ David Skyrme, "The Virtual Organization", David Skyrme Associates Management, <http://dev.skyrme.com/insights/2virtorg.htm>, (12 Mayıs 2006)

değerlendirmeye odaklanmış, yasal olarak bağımsız ancak birbirleriyle karşılıklı bağımlı şirketler biçiminde nitelendirilmiştir.⁸¹

Bir örgüt aynı zamanda hem sanal hem de gerçek olabilir. Örgütün bir kısmı sanal takım gibi çalışırken, geri kalan kısmı normal bir örgüt gibi faaliyet gösterir. Sanal örgütler tek bir kimlik altında gruplanmış bağımsız örgütler şebekesidir. Sanal örgüt tek bir örgüt olarak görülür ancak bağımsız ve farklı yapıdaki örgüt, departman, proje gruplarından oluşmuştur.

Sanal örgütlerde birleşme farklı şekillerde olabilir.⁸²

- Tasarlanan bir düşüncenin başlangıcından üretim ve uygulamaya kadar gerekli süreçlerde birleşme
- İş ilerlemesinde birleşme
- Esas ana planın çatısı içindeki projelerde birleşme
- Sanal yapı içinde birleşme (tedarikçiler, satış acentaları ve üreticiler)

Sanal örgütü değişik coğrafi bölgelerdeki işletmelerin, belirli ürünlerin üretimi amacı ile iletişim teknolojisi yardımıyla birbirlerine bağlanan, uyumlu hale gelen ve sanki tek bir işletme varmış gibi çalışan bir örgüt olarak tanımlamak mümkündür. Sanal örgüt, çalışanların belli bir yerde toplanmadığı, değişik mekanlardaki işletmelerin bir ürün veya hizmetin üretiminin belirli safhalarında yer aldığı, bilgisayar olanakları ile sürekli iletişim içinde bulunan ve sanki tek bir örgüt gibi müşterilerine mal veya hizmet sunan bir örgüttür.⁸³

Sanal örgüt, üyeleri uzun dönemli ortak bir menfaat hedefiyle birbirine bağlı, iletişim teknolojileriyle çalışmaları hakkında birbirlerini haberdar ve koordine eden coğrafi olarak dağınık bir şekli olan bir örgüttür. Bu örgütte çalışanlar, birbirinden

⁸¹ David Walters, “**Virtual Organizations: New Lamps for Old?**”, Management Decision, 2000, s.421, www.emerald-library.com, (10 Haziran 2006)

⁸² Mohammad Reza Haririan, “**Virtual Organization**”, <http://www.irmes.com/virtual-org.htm>, (09 Mart 2007)

⁸³ Koçel, s.363

bağımsız olsalar da çok iyi tanımlanmış rol ve statü ilişkilerine sahiptirler.⁸⁴ Geleneksel statik, sivri ve yüksek hiyerarşi yerine, basık ve esnek yapısıyla, dağılma ve yeniden yapılanma yeteneğine sahip, etkinliğini iletişim teknolojisi ile sağlayan, iç-dış müşteri ve tedarikçi sınırları bulanık ve akışkan olan, çapraz fonksiyonlu takımları yaygın olarak kullanan, örgütsel esnekliği, etkinliği artırma potansiyeline sahip örgüttür.⁸⁵

Bir başka tanıma göre sanal örgüt; bilgi ve iletişim teknolojilerinin yardımıyla pazarda rekabet avantajı kazanmak için oluşturulan kurum, kuruluş, enstitü, işletme gibi geçici şebeke örgütlerdir. Bu örgütler temel yeteneklerini kullanıp, dikey bütünleşerek bir örgüt gibi çalışırlar.⁸⁶ Sanal örgütler, ortak bir amaç uğruna yapılan bireysel çalışmaları içerir. Fakat bu yapılar merkezileşmiş binalar, fiziksel eşyalar ya da bir geleneksel örgütün içerdiği diğer özellikleri içermez.⁸⁷

Sanal örgüt, bağımsız şirketler, tedarikçiler, müşteriler hatta eski rakipler arasında vasıfları, maliyetleri ve piyasaları paylaşma amacıyla bilgi teknolojileri ile birbirine bağlantılı hale getirilen geçici bir bilgisayar ağı şeklinde örgütlenme olarak da tanımlanır.⁸⁸ Wasson ve Humphrey'e göre sanal örgüt bir ya da daha fazla fiziksel örgütün kullanıcılarının dinamik bir topluluğunca paylaşılan dağılık kaynaklar koleksiyonudur.⁸⁹

Bilgi teknolojileri geleneksel yönetim düşüncelerine meydan okuyarak yeni örgüt yapılarını mümkün kılar. Son on yılda küreselleşme ve yeni örgütsel yapılarda bir yükseliş görülmüştür. Elbette çoğu yeni örgütsel yapı teknolojideki gelişmeler sonucu ortaya çıkmıştır. Bu yapılardan bir tanesi de sanal örgütlerdir.

⁸⁴ Manju, Carley, s.743

⁸⁵ William W. Cooper, Michael L. Muench, "Virtual Organizations: Practice and the Literature", Journal of Organizational Computing and electronic Commerce, Vol.10, No.3, 2000, s.190

⁸⁶ Hans Jägers, Wendy Jansen ve Wilhard Steenbakkens, "Characteristics of Virtual Organizations" <http://www.virtual-organization.net>, s.66, (10 Mayıs 2006)

⁸⁷ D.Sandy Staples, John S. Hlland, Christopher A. Higgins, "A Self Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations", Organization Science, Vol.10, No.6, 1999, s.758

⁸⁸ Öznur Yüksel, Güven Murat, "Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması", G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 3/2001, s.114

⁸⁹ Glenn Wasson, Marty Humphrey, "Toward Explict Policy Management for Virtual Organization", Proceedings of the 4th International Workshop on Policies for Distributed Systems and Networks (POLICY'03), 2003, s.1

Bilgi teknolojilerindeki sıçrama ve değişen küresel rekabet koşulları sanal örgüt yapılarının itici gücünü oluşturmaktadır. Bilgi teknolojileri mevcut örgüt yapılarını modası geçmiş hale getirmektedir. Geleceğin ideal örgütü, dalgalanan hücre kolonilerini ve moleküllerini andırmaktadır. Hücreler, gruplar içinden kümelenir ve daha sonra gereken şekilde fizyon ve füzyonun hareketleri içinde birbirine geçen, kendi kendilerini yeniden üretebilen ve içine çeken ikincil gruplar içinde bölünebilir.

William Knoke, bu yeni örgüt yapısına “amip biçimi” adını vermektedir. Ona göre daha önce gördüklerimizin hiçbirine benzemeyen bu yeni örgütlenme biçimi, bileşenleri çoğu zaman mekana önem vermeden parçalara ayırarak (kimi zaman tek bir bireye indirgeyerek) hipermodülerliği en aşırıya vartırmaktadır. Amip biçimi örgüt tıpkı mikroskop altında görülen pelteyi andıran hücre yuvarları plazması gibi şekilsiz ve değişkendir ve biçimlerini kolaylıkla ortama uydurabilirler. Birinin nerede bittiğini ve diğerinin nerede başladığını ayırt etmek güçtür.⁹⁰ Parker’a göre yeni milenyumun çalkantılı iş çevresinde sanal örgüt model örgüt haline gelecektir.⁹¹

Geleneksel işletmeler gibi sanal işletmeler de sahip oldukları ekipmanları, çalışanları ve bilgi sistemleriyle, kendilerine has örgüt yapıları ve kurallarıyla, yönetim prensipleriyle mal ve hizmet üretimini amaç edinmiş ve en geniş anlamda da karlarını maksimize ederek, varlıklarını sürdürmeyi hedefleyen gerçek örgütlerdir.⁹² Sanal örgüt mülkiyet, sözleşmeler ve anlaşmalar yoluyla birbirine bağlanan ortaklar federasyonuna dayanır. Atamalar ihtiyaç bazında yapılır, ortaklar beceri ve güvenilirliğe göre seçilir ve sonuç almak için teşvikler belirlenir.⁹³

Sanal örgüt, hizmetlerinin çoğunda dış kaynak kullanımından yararlanan, küçük çekirdek bir işletmedir. Şirket ticaret koşulları göz önüne alındığında büyük olsa da, sürekli çalışan personel anlamında küçüktür. Çoğu küçük ölçekteki birçok işletmenin bir araya gelmesiyle oluşan ve toplamda büyük bir iş ortaya koyan bir

⁹⁰ Adem Öğüt, İsmail Sevinç, “Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret”, I.Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit,2002, s.845

⁹¹ J. Stephen Parker, “Editorial: From Rural Information Centres to Virtual Organizations”, Information Development, Vol.15, No.4, 1999, s.198

⁹² Jägers, Jansen ve Steenbakkens, s.67

⁹³ John K. Wilkins, “Conceptual and Practical Considerations in Alternative Service Delivery”, International Review of Administrative Sciences, Vol.69, 2003, s.184

yapıdır. Bu yapının her bileşeni, kendi alanında uzmanlaşmıştır. Dolayısıyla burada kurulan yapı, uzmanlık ve bilgi etrafında toplanmıştır.⁹⁴

Sanal örgütlerle ilgili tanımları başlıklar altında toplamak mümkündür. Keinänen ve Oinas genel olarak sanal örgütlerle ilgili olan görüşleri iki başlık altında toplamıştır. Bunlardan birincisi Kurumsal Görüş diğeri ise Fonksiyonel Görüş'tür.

Kurumsal anlayışın temsili tanımları şöyledir:

“Sanal örgüt, hızla değişen fırsatlardan yararlanmak üzere bir araya gelen şirketler ağıdır. Şirketler her biri en iyi olduğu noktada katkıda bulunmak üzere bilgi teknolojisi ile maliyeti, beceriyi ve piyasaları paylaşmak için bağlanırlar.” (Byrne ve arkadaşları 1993)

“Sanal örgütlerde işbirlikçi şirkette var olan tamamlayıcı kaynaklara dokunulmaz. Ancak ekonomik açıdan gerekli görüldüğü sürece belli bir ürünü desteklemek adına entegre edilir.”(Goldman ve arkadaşları 1995)

Yukarıda belirtilen iki tanım örgütlerin kurumsal görüşünü temsil etmektedir ve sanal örgütleri diğer örgüt şekillerinden ayıran örgütsel özellikleri betimlemelerine odaklanmaktadır. Yani sanal örgüt temel yetenek, maliyet ve piyasayı paylaşmak için bilgi teknolojileri ile birbirine bağlanmış bağımsız şirketlerin oluşturduğu geçici bir ağıdır.⁹⁵

Goldman ve arkadaşları tarafından yapılan çalışma sanal örgütün çerçevesini genişletmiştir. Yazarlar kuzeydoğu Pennsylvania'da küçük bir makine dükkanı ağı olan AgileWeb üzerine araştırmalar yapmıştır. Bu ağ 1994 yılında savunma projeleri ve üretim sınırlarını geliştirme çabalarına destek veren ARPA (Gelişmiş Araştırma Projesi Ajansı) yardımıyla kurulmuştu. Ağa üye olan örgütler farklı kombinasyonlarla yeni savunma kontratını devam ettirmek için sanal örgütler oluşturmak amacıyla bir araya gelmekteydi. Her örgütün kendi becerileri vardı ve sanal örgütün yaratılmasındaki amaç genellikle bu becerileri değişik şekillerde birleştirmektir. Örgütler yapı, ar-ge, risk ve

⁹⁴ Jonathan Franks, “**The Virtual Organization**”, MCB University Press, Vol.47, No.4, 1998, s.130

⁹⁵ Kari Keinänen, Harri Oinas, “**Virtual Organizing as a Strategic Approach to Stay Competitive- A Conceptual Analysis and Case Study**”, Idea Group Publishing, 2001,141-142

maliyeti de paylaşılmaktaydı. Aralarında ve müşterilerle geçirgen sınırları bulunmaktaydı. Goldman ve arkadaşlarına göre bu ağdan yeni işbirlikleri, stratejik ortaklıklar, yüklenici-taşıeron arası ilişkiler ve dış kaynaklar gibi sanal karakterli farklı örgütler arası anlaşmalar oluşturulmuştur. Diğer örgütlerle yoğun bir şekilde çalışmak ve onlara güvenebilmek anlaşma ve sözleşmelerle sağlanıyordu. Bu sanal formların sağladıkları arasında ortak üretimler, zaman-nakitte tasarruflar ve piyasalara girişte kolaylıklar bulunuyordu.⁹⁶

Fonksiyonel Görüş iki önemli önermeye dayanmaktadır. Öncelikle sanal örgüt belirgin bir yapı değildir. Ancak sanallık her örgüte uygulanabilen stratejik bir özelliktir. (Venkatraman ve Henderson 1998). Bu Fonksiyonel Görüş sanallığın var olan iş mantığında artan değişiklikler yaparak elde edileceğine ilişkin varsayımdan ayrılır. İkincisi, bilgi teknolojisi etkin sanal organize etmeyi sağlar. Venkatraman ve Henderson sanal organize etmenin belirgin bir bilgi teknolojisi gücü bulunmaksızın mümkün olamayacağını savunmaktadır. Fonksiyonel Görüş'ün temsilcileri sanal örgütü şu şekilde tanımlar:

“Sanal örgüt, örgütün piyasada farklı, üstün bir değer yaratmak için içsel ve dışsal seçmenleri kapsayan değer katıcı iş süreçleri ve yönetim mekanizmaları yoluyla sürekli kritik beceriler kazanma ve koordine etme kabiliyetini kullanan örgüttür. (Venkatraman ve Henderson 1998)

“Sanal örgüt pratik iş amaçları için kendini sürekli geliştiren, yenileyen ve yeniden yaratan herhangi bir örgüte verilen isimdir.”(Hael ve Whitlam 1997)

Fonksiyonel görüşün temsilcileri bu yaklaşımı değer yaratmada bilgi ve zekanın önemine odaklanan güçlü bir kavram olarak görmektedir.⁹⁷

Sanal örgüt varlıklarını sürdürmekte ve bilgi veya kaynak erişim ve paylaşımı için bir araya gelen birey ya da örgütleri temsil etmektedir. Bu birey ve örgütler farklı coğrafi alanlar üzerinde dağınık olabilirler. Ancak sanal örgüt içindeyken paylaşılan bir topluluk oluştururlar. Sanal örgüt sistemi özellik ve fonksiyonları tanımlayabilmeli ve

⁹⁶ Travica, s.49

⁹⁷ Keinänen, Oinas, 2001,141-142

takım oluşumu için bir ortak alan sağlamalı, takım üyelerinin sanal örgüte erişimini yönetmeli, rollerinden beklenen görevleri yerine getirmelerini sağlamalıdır.⁹⁸

Literatür dikkatli bir şekilde incelendiği takdirde bütün tanımlarda çalışanlar arasındaki ilişkilerin geçici, geniş, gayri resmi, çevik, esnek, fırsatçı ve teknolojik oldukları görülmektedir. Bu kavramların tamamı sanal örgütte yer almasa da çoğunluğunu görmek mümkündür.

Bir örgütün işini sanal ortama taşımak istediği zaman aşağıdaki temel adımları atması gerekir.⁹⁹

1. İş süreçleri, kişiler ve kültürün analizi. (Neyin mekan temelli neyin mekansız olması gerektiği. Sanal olma süreç, görev ya da işin doğasında ne gibi değişikliklere yol açacak? Yeni iletişim ve işbirliği stratejisi ne olacak? Öğrenmeci, güvenli bir ortamda nasıl öne geçeceksiniz? Çalışanlar, müşteriler ve iş ortakları üzerindeki etkisi ne olacak?)

2. Teknoloji gereksinimlerinin incelenmesi. (Sanal ortamı desteklemek için ne tür araçlar gerekecek? İletişim ve işbirliğini destekleyen teknolojileri aranması. Depolama temelli iletişim ve işbirliği sunan çözümleri incelenmesi.)

3. İçsel kültür değişimi/eğitim (Değişimler hakkında şirket boyutunda tartışmalar başlatmak. Girdileri toplayıp ve olası sorunları tanıma/çözüm. Sınırları tanımlama. Takımlar içinde yeni stratejileri test etme.)

4. Dışsal değişim yönetimi (İş ortakları üzerinde etkisi olan değişimleri aktarma. İş ortakları ile sorunları belirleme ve çözüm. Değişimleri müşterilere bildirme ve geribildirimleri isteme.)

⁹⁸ Mohyuddin Mohyuddin ve diğerleri, “**Incorporating Wireless Technology Into Virtual Organizations Supporting the Work of Healthcare Teams**”, Proceedings of the Fourth Annual IEEE International Conference on Pervasive Computing and Communications Workshops (PERCOMW’06), 2006, s.2-3

⁹⁹ Maggie Biggs, “**Tomorrow Work’s**”, 2000, http://www.infoworld.com/articles/su/xml/00/09/18/000918suworkforce_cto.html, (10 Mart 2007)

5. Dışarıya sunma (Aktiviteleri sanal modele uygun hale gelecek şekilde geliştirme. Öncelikle içsel dönüşü sağlama. Gerekli oldukça düzenlemeler yapma. Yeni modeli iş ortakları ve müşterilere sunma)

Sanal ortamda çalışma, hem kademe sayısının azaltılması, hem de çalışanların daha fazla otonomi ve sorumluluk yüklenmesi ile sonuçlanacaktır. Ayrıca, tüm çalışanların iletişim ve bilgi teknolojilerini kullanmak konusunda sürekli eğitim içinde olacaklardır. Sanal örgütün temelinde bilgisayar şebekesi vardır. Sanal örgüt ağ yapısındadır.¹⁰⁰ Sanal örgütler ancak, sanal üretimi destekleyecek hızda yüksek kapasitede ve esnek bir iletişim sistemine sahip oldukları zaman varlıklarını devam ettirirler.¹⁰¹

Geleneksel örgütlere ait bazı yapı ve sınırların dışında esasında sanal örgütler geleneksel örgütlerdir. Yöneticiler iyi bir örgüt için geleneksel sınır ve yapıları kullanmak yerine bilgi teknolojilerindeki yenilikleri kullanmaktadır. Bu gelişmeler özellikle internet, World Wide Web, donanım ve yazılım araçlarının ikisinden fazlasını rahatlıkla kullanabilme kolaylığı sağlar.¹⁰²

Sanal örgüt yapıları ile geleneksel örgüt yapılarını bir tabloda karşılaştıracak olursak;

Tablo 5
Sanal Örgüt - Geleneksel Örgüt Farklılıkları

Özellikler	Geleneksel Örgütler	Sanal Örgütler
Yapı	Hiyerarşik	Şebeke
Öğrenme Yeteneği	İçsel/Kapalı	Dışsal/Kapalı
Odaklandığı Kaynak	Sermaye	Bilgi, ilişki, teknoloji, yönetim
Durum	Değişmez, sabit	Dinamik, değişken
İnsan Kaynakları	Yönetim	Uzmanlar

¹⁰⁰ İlter Akat ve diğerleri, “İşletme Yönetimi”, Fakülteler Kitabevi, İzmir, 2002,s.249

¹⁰¹ Roger Nagel, Dave Allen, “Virtual Winners”, International Management, Europe Edition, Vol.48, No.5, 1993, s.78

¹⁰² Certo, s.294.

Yönetimi		
Kontrol/ Yönetim	Yönetim Direktifleri	Güçlendirme/ Yetkilendirme
Hareketin temeli	Kontrol/ Yönetim	Güçlendirme
Motivasyon	Şirket yönetimi Direktiflerini yerine getirmek	Takım amaçlarına ulaşmak
Öğrenme	Spesifik (sınırlı) yetenekler	Daha geniş ve üstün yetenekler
Bedel/ Karşılık	Pozisyon / Kıdem	Başarı
Karşılıklı ilişkiler	Rekabetçi	Yardımsever ve işbirliği içinde
Çalışanlar arasındaki bilgi iletişimi	Öğrenme ihtiyacı temelli	Açık ve anlaşılır

Kaynak: Walters, s.435

Sanal örgütlerde, gerçek örgütlerin özellikleri bulunur. Ancak müşteri ile geleneksel bir birliktelik, sürekli çalışanlar gibi somutluk ifade eden özellikler bulunmaz.

Sanal örgütü oluşturan işletmeler mal ve hizmetlerini pazara sunarken aşağıdaki şekilde yer alan vektörleri ve aşamaları kriter olarak benimsemelidir. Venkatraman ve Henderson'un oluşturduğu modele göre işletme yönetimleri sahip oldukları fiziksel aktif yoğunluklarını azaltarak, entelektüel aktiflerini etkin biçimde yönetmenin aşamalarını göstermektedir.¹⁰³ (Tablo 6) Venkatraman ve Hendersen'a göre değer yaratmada entelektüel aktifler ve bilginin önemini kavrayan işletmeler sanal örgütlenme mantığını benimsemektedirler. Bu durum bilgi teknolojisi platformunun özelliklerinden faydalanarak etkinlik ile bilgi arasındaki bağı oluşturmaktır.¹⁰⁴

¹⁰³ Andrea V. Steil, Ricardo M. Barcia ve Roberto C. S. Pacheco, "An Approach to Learning in Virtual Organizations", s.73-74, www.virtual-organization.net, (23 Mayıs 2006)

¹⁰⁴ N. Venkat Venkatraman, John. C. Henderson, "Real Strategies for Virtual Organizing", Sloan Managemen Review, Vol.40, No.1, 1998, s.46-47

Tablo 6
Sanal Örgütler: Üç Vektör ve Üç Aşama

Vektörler ve Özellikleri	1. Aşama	2. Aşama	3. Aşama
Vektör 1 Müşteri Etkileşimi (Sanal Karşılama)	Mal ve Hizmetlerin Sanal Deneyimi	Dinamik Kostimizasyon	Müşteri Toplulukları
Vektör 2 Aktif Konfigürasyon (Sanal Kaynak Kullanımı)	Kaynak Kullanım Modülleri	Karşılıklı Dayanışma Süreci	Kaynak Koalisyonu
Vektör 3 Bilgi Kaldırıcı	İş Birimi Uzmanlığı	Karşılıklı Dayanışma Süreci	Profesyonel Uzman Topluluğu
Özellik 1. Hedef Konum	Görev Birimleri	Örgüt	Örgüt Arası
Özellik 2. Performans Hedefleri	İşlem Verimliliğini Geliştirmek	Ekonomik Katma Değer Artırma (EVA)	Yenilik ve Büyümeyi Sürdürmek

Kaynak: Steil, Barcia ve Pacheco, s.74

Birbirine bağlı üç vektör yeni işletme modelini tanımlamaktadır. Venkatraman ve Henderson'a göre müşteri etkileşimi (sanal karşılaşma) firma ile müşteri arasında etkileşim sağlayarak yeni fırsatlar potansiyeline sahip olmaktır. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin artarak yayılması (başta internet) müşterinin mal ve hizmet deneyimlerini hayalinde canlandırmasına izin vermektedir. Aktif konfigürasyon vektörü (sanal kaynak), geleneksel dikey birleşme modelinden uzak sanal ağlarla birleşmiş ortaklık örgütünü temsil etmektedir. Üçüncü vektör, bilgi kaldırıcı (sanal uzmanlık) örgütsel sınırlar içinde ve ötesinde uzman topluluklarının gelişimi bilgidan ayrı içine

yerleşmiştir. Bilgi kaldırıcı vektörü, sanal örgütün başarı için merkezdir. Günümüzde bilgi diğer üretim faktörleri gibi örgütlerde yerini almıştır.¹⁰⁵

Travica sanal örgüt özelliklerini aşağıdaki tabloda özetler:

Tablo 7

Sanal Örgüt Özellikleri

Sanal Örgüt Özellikleri	Açıklaması
Sanal örgüt ,örgütler arası etkidir.	Sanal örgüt, örgütün ötesinde bir varlık yaratan sanal örgüt üyeleri etkileşiminden ortaya çıkar. Bu anlamda sanal örgüt ölçülebilir değildir.
Sanallık örgütün mülkiyetidir.	Süreçlerin sanallığı bir ölçü konusudur ve örgütün ön veya arkasında ve üretim temelinde yer alabilir. Bu anlamda sanal örgüt ölçülebilirdir.
Çoğalma etkisi	Aynı örgüt farklı sanal örgütlerde aynı anda yer alabilir. (arkada ve üretim temelinde sanallaştırılan süreçler farklı sanal örgütler yaratabilir.)
Birleştirici etki	Farklı örgütler sanal bir örgütler arası düzenleme yaratabilir ve bu şekilde tek bir örgüt gibi davranabilir.
Sanallaşmanın farklı alanları B2B (Business to Business = İşten İşe) e-ticarette kullanılan farklı sanal örgüt şekillerini yaratır.	➤ Örgütler arası etki ya da örgütsel mülkiyet olarak sanal örgüt ön ya da arkasında ve üretim temelinde yer alabilir. ➤ Ön/arka sanallaşma sanal şirket formunda gerçekleşen, e-piyasaları içeren tedarik zincirlerini ifade etmektedir. ➤ Üretim temeli sanallaşma sanal ortaklıklar ve sanal örgütler arası takımları ifade etmektedir. ➤ Bu sanal örgüt şekilleri B2B e-ticaret organize etme modelleridir.
Şebeke karakteri	Bu özellik sanal örgüt ile şebeke örgüt arasındaki benzerliği ifade eder. Sanal örgütte eşleşme daha esnektir ve elektronik bağlantılar gereklidir.(ama yeterli değildir.)

¹⁰⁵ Steil, Barcia ve Pacheco, s.74

Bilgi teknolojileri gereklidir ama yeterli şart değildir.	➤ Bilgi teknolojileri sosyal şartları tamamlayıcı bir rolde elektronik şebekeleşme ve diğer süreçlerde kullanılmaktadır. ➤ Bu karakteristik sanal örgüt ile şebeke örgütü birbirinden ayırır.
Dinamik, değiştirilebilir üyelik	➤ Sanal örgütler projeden projeye ve hatta görev bazında bile değişebilir ➤ Bu özellik esnek eşleşmenin bir sonucudur ve sanal örgüt ile şebeke örgüt ayırt etmede yardımcı olur.
Esnek sınırlar	➤ Geçirgen sınırlar örgüt ötesi şekillerin oluşumuna izin verir. ➤ Bu özellik esnek eşleşmenin bir sonucudur ve sanal örgüt ile şebeke örgütü ayırt etmede yardımcı olur.
Mekansal dağınıklık	➤ Sanal örgütün yaygın bir özelliğidir. ➤ Her dağınık örgüt sanal örgüt değildir, bunun için daha farklı şartlar gerekir.
Değişken süreklilik	Farklı sanal şekillerin farklı yaşam süreleri vardır. (uzun vadeli pazarlama stratejisine dayanan sanal işbirliğine karşı proje zamanına dayalı işbirliği)
Standart olmayan ürün	Bu, özel, yenilikçi, hızlı ve sanal örgütün son hedefini ifade eden bir şemsiye terimdir.

Kaynak: Travica, s.55

Sanal örgüte katılacak olan üyelerin de sahip olması gereken bazı özellikleri bulunmaktadır. Bunlar;¹⁰⁶

- Farklı işletmelerin temel yeteneklerini, hızla değişen pazar taleplerine en mükemmel ve hızlı cevap verebilecek şekilde bir araya getirecek ataklığa sahip olmaları gerekir.
- Tarafların gerekli olduğunda sanki aynı işletmeye dahilmiş gibi birbirlerine uyum gösterebilme yetenekleri olmalıdır.

¹⁰⁶ William B. Rouse, “Connectivity, Creativity and Chaos: Challenges of Loosely-Structured Organizations”, Information Knowledge & Systems Management, Vol.1, Issue.2, 1999, s.123

- Sanal örgüt yaratabilmek, zayıf yönlerin ortaya çıkarılması ve bunun ortaklaşa yok edilmesi, güçlü yönlerinde üzerine gidilerek daha da güçlendirilmesi gerekir.
- Sanal örgüt, müşteri ilişkileri, mevcut kaynaklar ve sahip olunan bilgi etrafında dengeli bir strateji oluşturma yeteneğine sahip olmalıdır.

2.8. Tele-Çalışma (Telework)

Çalışma şekillerimizdeki dramatik değişimler yeni yönetim zorlukları getirmektedir. 1980’lerde Alvin Toffler’ın “üçüncü dalga” kitabının ortaya attığı “elektronik köy” kavramından beri sanal çalışma yöneticilerin ve çalışanların ilgisini çekmiş ve uzun, iş yolu trafiği, özel çalışma alanlarında sıkışıp kalmaya ve esnek olmayan çalışma günlerine bir alternatif olarak görülmüştür. Ancak 1980 ve 90’lar boyunca bu fikir sadece fikir olarak kalmıştır. Birçok şirket birkaç çalışanın evden çalışmasına izin vererek bu kavramı denemişler, akademisyen ve danışmanlar bu tür iş düzenlemelerinin potansiyel sosyal tehlikelerine karşı önlemler önermişlerdir.¹⁰⁷

Teleçalışma tanımına geçmeden telework ile telecommuting arasındaki farklılıklara değinmek yerinde olacaktır. Aslında telework ile telecommuting arasında önemli farklılıklar bulunmaktadır. Telecommuting ilk olarak Jack Nilles tarafından 1973 yılında kullanılan ve daha çok Amerika’da tercih edilen bir kavramdır. Telecommuting; “evle - işyeri arasında gidip gelmenin” (commute) azaltılması amacıyla, iş görenlerin iletişim teknolojisini kullanarak evden çalışmasına izin veren uzaktan çalışma biçiminin ilk uygulaması olarak ortaya çıkmıştır. Ancak zaman içinde evde çalışmanın iş görenler için tek alternatif olmadığı ortaya atıldıkça çok sayıda çalışma şekli telecommuting kavramı içinde düşünülmüştür. Bu bağlamda, geleneksel/merkez işyerinden uzakta herhangi bir yerde yapılan “çalışma” (work) üzerinde duran ve telecommuting terimini de içine alan daha kapsamlı bir kavram olan

¹⁰⁷ Sumita Raghuram ve diğerleri, “**Factors Contributing to Virtual Work Adjustment**”, Journal of Management, Vol.27, 2001, s.383

telework terimi kullanılmaya başlanmıştır.¹⁰⁸ Ayrıca yukarıda bahsedildiği üzere Amerikalılar telecommuting terimini kullanırken İngilizler telework terimini kullanırlar. Bu çalışmada telework ile telecommuting birbirinin yerine kullanılmıştır.

Günümüz işletmeleri çevresel oluşumlara cevap vermek amacıyla daha fazla sayıda bilgi işçisi istihdam etmektedir. Bilgi işi ve bilgi işçilerinin doğuşuyla birlikte işyerinde çalışanları motive etmek için daha esnek iş düzenlemelerine olan ihtiyaç doğmuştur. Çünkü bu tür çalışanlar iş yaşam kalitesine, iş zamanları üzerindeki kontrole, iş özerkliğine ve serbest zaman mevcudiyetine daha fazla önem vermektedir. Bu da, daha fazla esnekliğe izin veren işyeri düzenlemelerine olan ilgiyi artırmıştır. Teknolojik gelişmeler bilgi işçilerinin üstlerinden ve meslektaşlarından uzakta çalışabilme imkanı yaratmıştır.¹⁰⁹ İnsanlar eskiden sadece sabit ofislerde çalışırlardı. Ancak zaman içinde bazı değişimler sonucu daha farklı şekillerde çalışmaya başlayan kişilerin sayısında çok fazla artış meydana gelmiştir.¹¹⁰ Bunun sonucu ortaya çıkan kavramlardan biri de tele-çalışmadır.

İnternet üzerinden çalışmanın çeşitli şekilleri üzerine yıllar içinde elle tutulur çoklukta araştırma yapılmıştır. Bunlar içinde tele-çalışma da bulunur. Tele-çalışma, şebeke temelli uzaktan erişimli teknolojiler aracılığıyla tamamlanan işler ve genellikle bağımsızdır.¹¹¹

Avrupa Birliği bir tanımında tele-çalışma kavramını şöyle tanımlamaktadır: “İşçiler kendi hesabına çalışanlar, ev işçileri tarafından, tümü veya önemli bir bölümü müşteriden, işverenden geleneksel işyerinden uzakta bir mekanda yapılan, yeni bilgi teknolojileri ve telekomünikasyonun etkin biçimde kullanıldığı çalışma şeklidir.” İngiliz

¹⁰⁸ Ferit Ölçer, **Telework:21. Yüzyılın Çalışma Biçimi**, Öneri Dergisi,C.6, Sayı 22, 2004, s.146

¹⁰⁹ Atılhan Naktiyok, Ömer Faruk İşcan, “İşgörenlerin Evde Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama”, Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi, 6/2003, s.54

¹¹⁰ John R. Schermerhorn, David S. Chappell, “**Introducing Management**”, John&Sons,Inc., USA,2000, s.201

¹¹¹ Robert Sainsbury, Richard Baskerville, “**Distributing Online:Social Deviance in Virtual Teamwork**”, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE, 2006, s.1

ve Avrupa sendikacılığının önemli yapı taşı Trades Union Congress'e göre telework; bilgi ve iletişim teknolojilerinin kolaylaştırdığı farklı çalışma şeklidir.¹¹²

Nilles tele-çalışmayı bilgi teknolojilerinin iş seyahatinin yerine geçmesi olarak tanımlamıştır. Ancak evden çalışmayı ofis dışında, evde, müşterinin evinde ya da iş merkezinde, bir ya da birkaç gün çalışma olarak ifade etmiştir.¹¹³

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemeler evde daha fazla iş yapma, işte kişisel işleri yönetme ve rollerin birinden diğerine geçerek ikisini aynı anda yapmaya olanak sağlamaktadır.¹¹⁴ Tele-çalışma birbirinden farklı bir dizi çalışma şeklini kapsar. Bu çalışma şekilleri sürekli değiştiği, yeni çalışma şekilleri ortaya çıktığı için genel olarak kabul edilebilecek biri tele-çalışma tanımı yapmak güçtür. Halen tele-çalışma konusunda resmi bir tanım bulunmamaktadır.

Ancak tanımlar farklı olsa da “tele-çalışma” tanımları üzerinde yapılan bir analiz bu tanımların üç temel kavram üzerinde durduğunu göstermektedir. Bunlar, örgüt, mekan ve teknolojidir. Tanımların %60'dan fazlası bu kavramların en azından ikisinin bir birleşimine dayanmaktadır. Zira uzaktan çalışma ve yeni teknoloji kullanımı aynı zamanda örgütsel değişme anlamına gelmektedir.¹¹⁵

Email, www ve intranetlerin artan popülaritesi daha az hiyerarşik ve daha az kontrolcu bir bilgi-örgüt ilişkisi yaratmaktadır. Teknolojik yenilikler ve örgütsel şekil birbirine bağlıdır ve teleçalışmanın kabulü her ikisindeki değişimle ilgilidir.¹¹⁶

Tele-çalışma kavramı elektronik ortam yoluyla uzak yerlerle iş ile ilgili her türlü karşılıklı etkinlik için kullanılmaktadır. Şirket merkezlerindeki işverenle, merkez bürodaki veya başka işyerlerindeki meslektaşlarla ve bir şirketin memuru veya eve bağlı

¹¹² Oğul Zengingönül, “**Sosyal Politika- Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği**”, Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, C.5, Sayı:4, 2003, s. 165

¹¹³ Nicole B. Ellison, “**Social Impacts: New Perspectives on Telework**”, Social Science Computer Review, Vol.17, No.3, 1999, s.340

¹¹⁴ Michelle Shumate, Janet Fulk, “**Boundaries and Role Conflict When Work and Family Are Colocated: A Communication Network and Symbolic Interaction Approach**”, The Tavistock Institute, Human Relations, Vol.57(1), 2004, s.59

¹¹⁵ Ayşen Tokol, “**Teleçalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?**”, www.isguc.org, (2 Temmuz 2006)

¹¹⁶ Ellison, s.342

veya ortaklaşa kullanılan bir yerde kendi işi olan bir kişi olarak sözleşme yapanlarla, abonelerle ve müşterilerle olan karşılıklı etkinliklerdir.¹¹⁷

Hylmö'ye göre tele-çalışma bireysel etkileşim ve örgütle özdeşleşme konularında çelişkili bir bağ oluşturmaktadır. Eğer tele-çalışma işteki temel değerlerin fragmantasyonu olarak görülüyorsa teleçalışanlar örgüte daha az katkı sağlıyormuş gibi görünebilir. Eğer tele-çalışma değer sistemini destekliyor görülüyorsa işyerinde çalışma tekrar gözden geçirilmelidir. İşyerinde ve evden çalışanlar birbirlerinin katkılarını daha az değerli görüyorsa özellikle sanal örgüt içinde çalışırken bir bütün olarak çalışamazlar.¹¹⁸

Tele-çalışma ile ilgili kavramları aşağıdaki gibi göstermek mümkündür:

Tablo 8
Tele-çalışma ile ilgili Kavramlar

Kategori	Tanımı
Elektronik ev iş	İletişim yoluyla dışarıdaki bir müşteriye aktarılan evde görülen iş
Telecommute iş	Bilgisayar ve iletişim kanalları kullanarak bir işveren için uzaktan görülen iş
Esnek iş	Bilgisayar ve iletişim kanallarından yararlanarak her yerde (büroda, evde, gezi anında) görülen iş
E-İş	Kablolu ve kablosuz iletişim ve e-şirket, e-çalışan, e-müşteri

Kaynak: Tıngöy, s.62

İş görenlerin kişisel özelliklerine bağlı olarak gün içinde verimli olarak çalıştıkları saatler farklıdır. Kimi çalışanlar sabahın erken saatlerinde kimileri ise gece saatlerinde çalışmayı severler ve bu saatlerde daha verimlidirler. Tele-çalışma

¹¹⁷ Özhan Tıngöy, **Telework Kavramından E-İş Kavramına Geçiş**, İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, , Sayı 2, 2002, s.62

¹¹⁸ Annika Hylmö, “**Telecommuting and The Contestability of Choice: Employee Strategies to Legitimize Personal Decisions to Work in a Preferred Location**”, Management Communication Quarterly, Vol.19, No.4, 2006, s.543

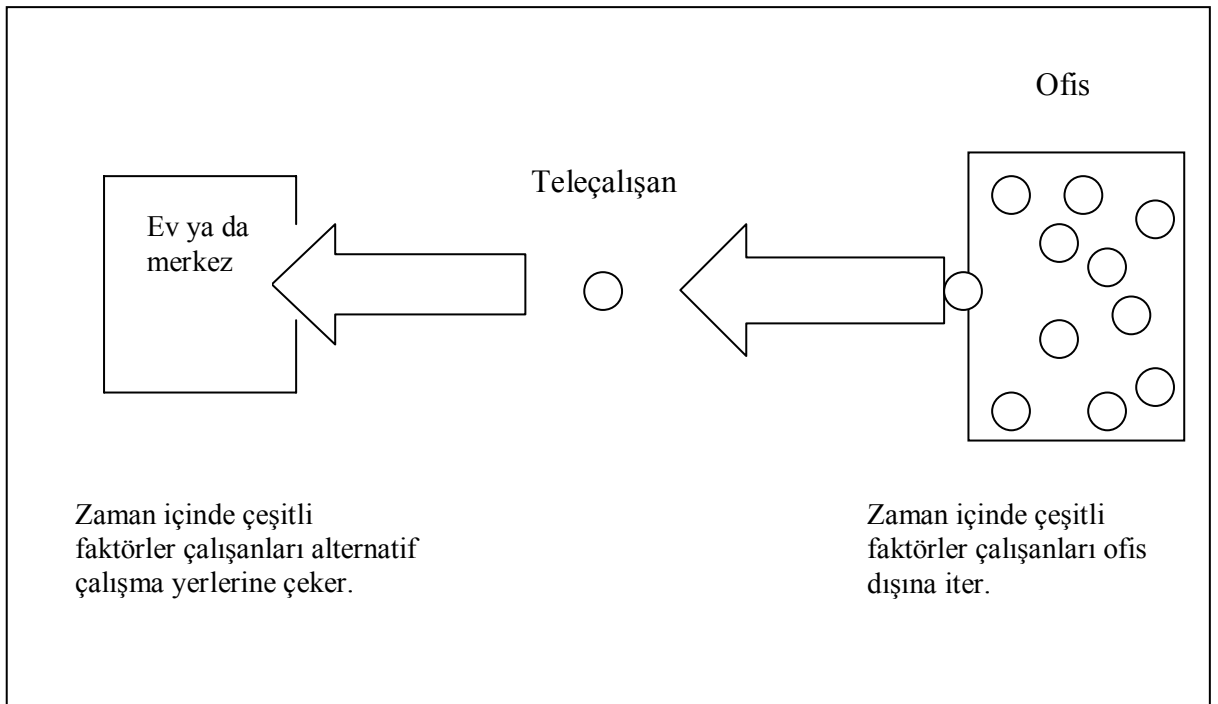
uygulayan çoğu işyerinde iş görenin günlük olarak ne kadar çalışması gerektiği belirlenmiştir. Fakat iş gören günün hangi saati bu işi yapacağına kendisi karar vermektedir.

Günümüzde birey ve örgüt gereksinimleri doğrultusunda evde çalışma ile mobil çalışmanın birleşimi gibi giderek karmaşıklaşan yeni tele çalışma şekilleri kullanılmaya başlanmıştır.¹¹⁹

Şekil 2'de gösterilen tele çalışmanın tarihsel kavramsallaştırılması hem çalışanları ofisten çıkaran (tedarik) işveren güçlerini hem de onları farklı çalışma alanlarına, genellikle ev, yönelten talepleri (çalışan) göstermektedir.¹²⁰

Şekil 2

Teleçalışma Kavramının Tarihselleştirilmesi



Kaynak: Bailey, Kurland, s.387

¹¹⁹ Tokol, www.isguc.org

¹²⁰ Diane E. Bailey, Nancy B. Kurland, "A Review of Telework Research: Findings, New Directions and Lessons for the Study of Modern Work", Journal of Organizational Behavior, Vol.23, 2002, s.387

Tele-çalışmanın gelecekte belirleyici olacağı düşünülen gelişimleri şu şekildedir:¹²¹

1) Çalışma kendini mekana değil, kişiye bağlar. Yeni teknolojilerle ağ içinde kimin tanındığı ve onlarla olan ilişki, kişilerin bulunduğu yerden daha önemli hale gelir. Örgütü belirleyen kişiler olur ve kişisel ilişkilerin rolü daha önemli hale gelir. Takım lideri ve grubun diğer üyeleriyle ilişkiler, yaratıcılığı ve üretkenliği artırır. İş bittiği zaman ağ dağılır ve çalışanlar yeni işler aramaya başlarlar. Güven ve sorumluluk, bu dinamik ilişkilerin yaşayabilmesi için tek bağlayıcı halka olur. Gelecekte işletmeden çok, bireyin önemli olacağı düşünülür. Bir emir zinciri tarafından yönetilen işler yerine, parçalara ayrılmış işlerin sözleşmelerle alt gruplara devredilmesi ve özerk olarak yapılması yaygınlaşır.

2) Yeni Çalışma Biçimleri: Yeni teknolojiler yeni örgüt ve iş örgüt türlerini geliştirir. Serbest acentalar (free agents), nerede, nasıl, ne zaman çalışacaklarına karar veren, büyük esnekliğe sahip, iş gücünün yıldızları haline gelmiş bireylerdir. Bu türden değişimler, geleneksel emek piyasası düzenlemelerini ve toplu pazarlığı tehdit eder. Hızlı firma (fast company), serbest acentalarla geleneksel yöntemlerin arasında bir türdür. Geleneksel türde örgüt, görevi belirlerken, yeni ağ teknolojilerinde bu ilişki tersine döner. Görevin yapısı ve katılanların gereksinimleri örgüt biçimini belirler.

3) “İşyerleri” değişir. Pek çok teleçalışan, evlerini kişisel ofis ortamına çevirmekte, ofis ortamları da kişisel eşyalarla donatıldıkça ev ortamına benzemektedir. Büyük firmalar şehir merkezindeki alanlardan şehir dışındaki komple tesislere geçerken, yeni mekanlar çalışanların ihtiyaçlarına göre ve tesis içinde iletişim ve farklı ortamlarda birlikte çalışma imkanını sunacak şekilde tasarlanır.

4) Çalışma, özel yaşam ve öğrenme arasındaki ayrımların silikleşmesi: Bu durumun yarattığı olumlu ve olumsuz yanlar vardır. Bu değişimler çalışma ve çalışmama, işveren ve işçi, işletme ve tüketici, işyeri ve diğer yerler arasında değişen ilişkilerde yaşanır.

¹²¹ Zeynep Ersoy, “ **Elektronik Ticaretin Ekonomik ve Sosyal Etkileri**”, Kapak Dergisi,2000, s.30

2002 yılında Avrupa ve Amerika'daki tele-çalışma oranları aşağıdaki gibidir.

Tablo 9
2002 Yılında Avrupa ve Amerika'daki Tele-Çalışma Oranları

Ülkeler	Tam Zamanlı Evden Çalışanlar	Evden Çalışanlar (Nöbetleşe/Sürekli) (Yarı Zamanlı)	Seyyar Çalışanlar	Free-lance Çalışanlar	Tüm Teleçalışanlar
Avusturya	6,7	2,0	3,7	5,7	13,8
Belçika	7,5	2,2	2,4	2,5	10,6
Danimarka	17,7	2,6	2,7	2,9	21,5
Finlandiya	15,7	4,7	6,2	3,2	21,8
Fransa	4,4	2,2	2,1	0,8	6,3
Almanya	7,9	1,6	5,7	5,2	16,6
Yunanistan	6,0	2,1	3,5	3,4	11,1
İrlanda	6,0	0,5	4,2	3,3	10,9
İtalya	2,5	0,8	5,5	2,6	9,5
Lüksemburg	3,3	0,9	1,5	1,8	5,6
Hollanda	20,6	9,0	4,1	5,0	26,4
Portekiz	1,6	0,5	0,3	1,5	3,4
İspanya	2,3	0,3	0,8	2,0	4,9
İsveç	14,9	5,3	4,9	2,0	18,7
İngiltere	10,9	2,4	4,7	4,5	17,3
EU	7,4	2,1	4,0	3,4	13
İsviçre	11,4	4,2	7,6	2,2	16,8
Amerika	17,3	5,1	5,9	6,3	24,6

Kaynak: Peters, Dulk, s.331

Tele-çalışmada karşılaşılan pek çok sorun vardır. Tele-çalışanlar çalışanlarla çok az ya da hiç kişisel temasa sahiptirler ve iletişim ve işler elektronik teknolojilerle yönetilir. Öncelikle çoğu kişinin yeni ofis teknolojilerini evde ya da farklı lokasyonlarda

kullanma korkusunu yenmesi gerekir. Sadece bilgisayarlardan değil onları kullanmak zorunda olduklarında kendi öğrenme ve iş yapma becerilerinden de korkan bir çok kişi bulunmaktadır. Karmaşık makinelerle çalışma ve değişim korkusu endüstriyel devrimin başından beri insanlara bir tehdit unsuru olarak görünmektedir. Evden çalışanlarla geleceğin mikro-serbest çalışanları arasında değişim korkusunu yenmek için bilgisayarları ve çevre cihazlarını kullanıcı dostu yapmak gerekmektedir. İkinci olarak, çalışanlar genellikle evden çalıştıkları için bu teknolojilere bağımlı hale geleceklerdir ve bu da evde kullanılan mikro teknoloji merkezinin merkezi ofislerde bulunan destek sistemleri olmaksızın nasıl yürütüleceği sorusunu akla getirir. Bilgisayar ve diğer cihaz bozuklukları ile uğraşmak, yazılımların güncel olmasını sağlamak, en yeni cihazlar konusunda eğitim almak, yeni web-girişi tekniklerini öğrenmek daha fazla strese neden olacaktır. Üçüncüsü, teknoloji daha esnek çalışma şartlarını beraberinde getirip kişilerin merkezi ofisten uzak yerlerde çalışmasına olanak sağlasa da, sosyal etkileşimi ve fiziksel olarak sınırlayıcı ofis hareketini azaltarak işi daha izole bir hale getirecektir. Evden çalışırken sosyal izolasyonu yenmenin bir yolu çevrede evden çalışanlarla bir grup oluşturmak ve merkezi ya da bölgesel bir yerde mümkünse bir araya gelmektir. Sıklıkla, ofis teknolojisi evdeki ısı ve gürültüyü artırarak fiziksel çalışma şartlarını da etkiler. Aynı zamanda çalışanları işleri fiziksel olarak halletme ve bunun getirdiği psikolojik başarı hissinden de mahrum bırakabilir. Teknolojik stres unsuru başka bir durum da “iş zamanı”nı “kişisel zaman”dan ayırmaktır. Bu, evdekilerle çalışma zamanı ve ev zamanını ayırt etmeye yönelik anlaşmalarla sağlanabilir. Neyin iş zamanı, neyin kişisel zaman olduğunun tespiti de önemlidir. İşin aile zamanına girmemesi için bir program zorunludur – diğer aile bireylerinin işin aile hayatından çaldığını düşünmemeleri için bir çıkış saati gereklidir. Bu yerleştirilmezse evden çalışan kişi gergin bir ortamla karşılaşabilir.¹²² Teleçalışmaya katılacak kişilerin seçiminde isteklilik önemli bir faktör olmakla birlikte, bu kişilerin seçiminde son karar örgütlere aittir. Bu da teleçalışmayı istemeyen kişiler için iyi bir durum değildir.¹²³

¹²² Cary L. Cooper, “**The Future of Work: Careers, Stres and Well Being**”, Career Development International, ABI/Inform Global, Vol.10, No.5, 2005, s.397-398,

¹²³ U.S. Office of Personnel Management: Telework Answers to Frequently Asked Questions, <http://www.opm.gov/wrkfam/telecomm/tele-faq.htm> , (10 Şubat 2007)

Örgüt ve çalışanların tele-çalışmaya geçişinde engel teşkil eden sayısız faktörlerden en çok söz edileni çalışan izolasyonudur. Tele çalışanların izolasyonu profesyonel ya da sosyal olarak ortaya çıkabilir. Profesyonel olarak çalışanlar uzakta bulunmanın promosyon ve örgütsel ödüller gibi fırsatları sınırlayacağından korkmaktadır. Sosyal olarak ise iş arkadaşlarının yanında olmanın getirdiği gayri resmi etkileşimi kaçıracaklarından söz etmektedirler. Ne var ki, Bailey ve Kurland’a izolasyonda en büyük etkiyi tele çalışma frekansı yapmaktadır. Eğer insanlar sık tele çalışma yapmıyorsa izole olmazlar. Ancak her çalışmada katılımcılar tele çalışmaya sıcak bakmamalarının sebebini izolasyon olarak göstermektedir. İkinci bir bakışta, izolasyon korkusu tele çalışma sıklığını sınırlandırıyor görünmektedir; tele çalışma sıklığı izolasyonu değil.¹²⁴

2.8.1. Tele-çalışma (Telework) Türleri

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin önemli etkilerinden biri de tele-çalışmadır. Bilgi ve iletişim teknolojisi Toffler’ın “cogniterya” olarak tanımladığı toplumsal grubun kuruma sadakatini azaltmış, patrona bağlılığın yerini, işe ve bilgiye bağımlılık almıştır. Bağlılıktaki bu dönüşüm paralelinde, yeni emek gücünün mekan bağıllığı azalmış ve buna bağlı olarak yeni çalışma şekilleri ortaya çıkmıştır. Özellikle bilgisayarların gelişimi evin aynı zamanda bir iş ortamı olarak kullanımına imkan vermiştir. Bu değişim ise çalışma şekillerini çoktan değiştirerek, yarı süreli, düzensiz, evde ve telekomünike işlerin yaygınlaşmasına neden olmaktadır.¹²⁵

Ancak bazı şirketler iş görenlerin sürekli ve tam gün olarak evden çalışmasına izin vermemektedir. Nöbetleşe(karma) evden çalışma uygulamasında iş gören haftanın belli günlerini evde, belli günlerini işyerinde çalışarak geçirmektedir.¹²⁶

¹²⁴ Cecily D. Cooper, Nancy B. Kurland, “Telecommuting, Professional Isolation and Employee Development in Public and Private Organization”, Journal of Organizational Behavior, 2002,s.512 www.interscience.wiley.com ,(17 Şubat 2007)

¹²⁵ Kök, s. 275

¹²⁶ Bob Norton, Cathy Smith, “Understanding the Virtual Organization”, Barron’s Educational Series Inc., New York, 1997, s.9

2.8.1.1. Evden Çalışma (Home –Based)

Evden çalışma, iş görenlerin düzenli bir şekilde elektronik iletişim araçlarını kullanarak ve işletme merkezi ile bağlantı kurarak kendi evlerinde çalıştıkları, düzenli bir ücret aldıkları çalışma biçimidir.¹²⁷ Evden çalışan kişilerin geleneksel bir ofisi yoktur. Çalışma yerleri; mutfaktaki ya da yatak odasındaki bir masa olabilir. Bu tarz çalışan kişiler müşterilerini ziyaret etmenin dışında evden dışarıya çıkmazlar. Genel olarak işlerini evde telefon ve bilgisayar sayesinde yaparlar. Bazı şirketler bu çalışanlarının bilgisayarlarını temin edip, telefon faturalarını öderler.¹²⁸ Çalışanlar nadiren müşterilerini ziyaret ederler. Bu şekilde çalışmanın faydaları; emlak masraflarının azalması ve esnekliktir. Ancak, ofis eşyalarını evde boş bir alan bulup yerleştirmek zor olabilir. Evde eşi veya küçük çocuğu olanlar için de bu çalışma şekli pek kolay sayılmaz.¹²⁹ Araştırmalar evden çalışan kişilerin daha az sayıda hastalık izni aldıklarını, daha yüksek iş tatmini sağladıklarını ve performanslarını arttırdıkları yönündedir.¹³⁰

Geleneksel büro dışında, bilgisayar ve iletişim araçları yardımıyla bağlı olduğu işyeriyle bağlantılı bir şekilde çalışma biçimidir. Bu tarz çalışmada elektronik posta ile iletişim sağlanıp, örgüt veritabanına ve grup yazılımlarına girerek istenilen bilgilere ulaşılabilir. Bu tür iletişim teknolojileri sayesinde iletişim trafiğine yön verilebilir. Örneğin telefon yönlendirmesi yapılarak arayan bir müşteri ile evden rahatlıkla görüşme yapılabilir.¹³¹ Yazarlar, danışmanlar, bilgisayar programcıları gibi meslek dalları arasında çok sık kullanılan bir çalışma türüdür.

¹²⁷ Ferit Ölçer, Telework:21. Yüzyılın Çalışma Biçimi, s. 146

¹²⁸ Certon, s.295

¹²⁹ Marilyn M. Helms, Farhad M.E. Raiszadeh, “**Virtual Offices: Understanding and Managing What You Cannot See**” Vol.51, No.5,2002, www.emeraldinsight.com/0043-8022.htm ,(25 Mayıs 2006)

¹³⁰ Nancy B. Kurland, Diane E. Bailey, “**Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime**”, Organizational Dynamics, Vol.28, Issue.2, 1999, s.57

¹³¹ Pascale Peters, Laura Den Dulk, “**Cross Cultural Differences in Managers’ Support for Home-based Telework a Theoretical Elaboration**”, International Journal of Cross Cultural Management, Vol 3(3), 2003, s.330

2.8.1.2.Seyyar Çalışanlar (Mobile Worker)

Bu tür çalışan kişiler işlerini müşteri ofisi veya evde tamamlayarak, sadece belli zaman aralıklarında iş toplantılarına katılıp, arkadaşlarını görmek için çalıştıkları işyerine uğrarlar.¹³² Çalışanlar dışarıda arabada, havaalanında, müşteri ofisinde gibi yerlerde çalışırlar. Esasında bu çalıştıkları yerlerde bir ofiste yer alan eşyalar mevcuttur. Bunlar telefon, taşınabilir bilgisayar ve faks makinesi vs.dir. Çalışma zamanlarının tamamını yolda ya da müşterilerinin yanında geçirirler. Böylelikle müşterilere daha fazla hizmet sunarlar. Satış temsilcisi veya müşteri hizmetleri yetkilisi bu çalışanlara örnek olarak gösterilebilir.¹³³

Bu çalışmada, uzakta çalışan iş görenlerin işlerini yürüttükleri belirli bir ofis söz konusu değildir. Genellikle temel çalışma alanı, seyahat etmeyi gerekli kılan pazarlama, temsilcilik, bakım ve tamir işleri gibi işlerde çalışanlar için geçerlidir.

Nilles seyyar çalışanları “yol savaşçıları” tabiriyle nitelendirmektedir. Yol savaşçıları bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde merkezi işyerlerine gitmeden işlerini başarı ile yürütürler.¹³⁴

2.8.1.3. Tele-merkezden Çalışma (Tele-center)

Tele-merkezler, çalışanlara kapalıdır.¹³⁵ Bu yerler ofisten ayrı bir yerde bulunur. Merkez ofise bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde bağlanırlar.¹³⁶

Tele-merkezden çalışma şeklinin uydu ofislere (satellite) kadar geniş bir uygulama şekli vardır. Uydu ofisler geleneksel ofisleri, müşterilere ya da çalışanların

¹³² Pascale, Dulk, s.331

¹³³ Certon, s.295

¹³⁴ Jack M. Nilles, “**Managing Teleworking: Strategies for Managing the Virtual Workforce**”, New York: John Wiley&Sons, Inc., 1998, s.8

¹³⁵ Carly L. Cooper, Ronald J. Burke,” **The New World of Challenges and Opportunities**”, Blackwell Publishers Ltd. USA, 2002, s.196

¹³⁶ Telecommuting/Telework Programs: Implementing Commuter Benefits Under the Commuter Choice Leadership Initiative, 2001, s.1, <http://www.commutesolutions.com/letsride/Resources/commuterchoice/telecommute.pdf>, (25 Temmuz 2006)

evlerine yakın kurulmuş küçük işyerlerinden oluşan bir ağ haline getirmektedir. Bu ofisler aynı örgütten gelen üyeleri barındırır. Amaç bir yandan iş görenlerin işe gelmeleri sırasında yaşadıkları sıkıntıları kaldırmak, diğer yandan da ev ofislerinde yaşanabilecek güçlükleri ortadan kaldırmaktır. Uydular bir şirketin gayrimenkul giderlerinde yüzde elliye varan bir tasarruf sağlayabilmekte, tek bir yerde aşırı yoğunlaşma riskini dağıtabilmekte ve potansiyel çalışanlardan oluşan havuzu geliştirebilmektedir. Bunlardan bazıları çok az mobilya ile döşenmiş olup ve sadece temel teknolojiyle donanmış çıplak mekanlardır; bazıları ise eksiksiz bir donanıma sahiptir. Uydular genellikle daha ucuz sayılacak banliyö alanlarında kurulmaktadır. Çoğu zaman, uydulardaki mefruşat ve demirbaşlar, iş merkezindeki eş değerlerinden daha basit ve daha ucuzdur.¹³⁷

2.8.1.4. Ortak Ofis (Hot Desk)

Çalışanlar belirli zamanlarda ofise gelirler. Zamanlarının önemli bir kısmını dışarıda geçirirler. İşyerine geldiklerinde kendilerine gösterilecek paylaşılmış masalarda çalışmaktadır. Bu tip çalışanlara ofis ya da masalar sürekli olarak tahsis edilmez.¹³⁸

2.8.1.5. Rezervasyonlu Çalışma (Hotelling)

Ortak ofis çalışma şekline benzer. Bu tarz çalışan kişilerin işleri olduğu zaman bunu ilgili kişilere haber verip onlar için bir masa veya bir ofis ayarlamasını isterler. Sabit bir çalışma alanları yoktur. Telefonla görüşebilecekleri, bilgisayar ile şebekeye bağlanabilecekleri bir yer bu kişiler için yeterlidir. Bu çalışma yerleri genelde ofislerin etrafındadır. Bu nedenle çalışanlar fotokopi makinesi, yazıcı, faks makinesi gibi araçlara rahatlıkla bağlanırlar. Rezervasyonlu çalışılan iş yerlerinde çalışanlar zamanlarının en

¹³⁷ Mahlon Apgar, “**Alternatif İşyeri**”, MESS Yayın, İstanbul, No:307, 1999, s.157

¹³⁸ Cooper, Burke, s.195

fazla yüzde yirmisini geçirdiklerinden bu tip ofisler alelade ofislerdir. Bu yüzden bunların genel giderleri azdır.¹³⁹

2.8.2. Tele-çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları

Tele-çalışmanın avantajlarını ve dezavantajlarını iş görenler, örgütler ve sosyal açılardan olmak üzere üç yönden incelemek mümkündür:

2.8.2.1. İş görenler Açısından Avantajları ve Dezavantajları

Tele-çalışmanın iş görenler açısından avantajlarını şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁴⁰

- İş tatmini ve motivasyonu artırıp, stresi azaltma
- İşe gidip-gelme zamanının azalması veya tamamen ortadan kalkması nedeniyle hem zaman hem de para kazancı sağlama
- İş ve aile hayatı arasında denge kurmasında esneklik sağlar, iş-aile çatışmalarını azaltması
- Trafik kazaları ve trafik sıkışıklığı dolayısıyla yaşanan stresi azaltma
- İş görenleri daha yaratıcı, daha verimli ve daha yüksek kalitede iş yapma olanağı sunma
- Çalışma ortamı iş görenlerin kendi isteğine ve rahatına göre ayarlayabilmesi (Fiziksel konforda artış, aydınlanma, ergonomi vs.)

¹³⁹ Cooper, Burke, s.195

¹⁴⁰ Potential Advantages and Disadvantages for Teleworkers, www.ivc.ca/proteleworkers.html ,(01 Ağustos 2006)

- Daha az rahatsız edilme sonucu ilginin dağılmaması nedeniyle işe daha iyi motive olma

- Çalışanlara bağımsızlık verilmesi, kendilerine güvenilmesi nedeniyle bu kişilerin moralinin yükselmesi ve iş tatmininin artması

Bu çalışmanın iş görenler açısından dezavantajları ise şunlardır:¹⁴¹

- İş görenlerin iş-aile dengesi kuramamasından dolayı yaşayabileceği sendromlar

- İş ve yaşam yerinin aynı olması sonucu, fazla çalışma nedeniyle işkolik olma olasılığı

- Ofiste bulunamama nedeniyle ödüllendirme ve terfi olayının daha az olması

- Çalışanları kontrol sisteminin daha zor olması

- Sosyal ilişkilerde azalma nedeniyle, iş görenlerin kendilerinin sosyal ve iş ilişkilerinden izole etmeleri

- Sadece merkezi işyerinde olan kaynaklara erişme sorunu

- Örgütsel kültürü benimseyememe

- Çalışanların, yönetim kademesinde olan kişilerden yardım alamaması¹⁴²

¹⁴¹ Potential Advantages and Disadvantages for Teleworkers, www.ivc.ca/proteleworkers.html ,(01 Ağustos 2006)

¹⁴² Robert C. Appleby,” **Modern Business Administration**”, Pitman Publishing, 2000, s.469

2.8.2.2. Örgütsel Açısından Avantajları ve Dezavantajları

Tele-çalışmanın örgütsel açıdan avantajları şunlardır:¹⁴³

- Seyahat masraflarında azalma
- İş yükünün yoğun olduğu zamanlarda esneklik sağlama
- İş gören moralinde artış ve iş tatmini sağlama
- Ofis ve ofisle ilgili genel giderlerde azalma
- İş görenlerin verimliliği ve performansında artış
- Hastalık ve iş gören devamsızlık oranında azalma
- Doğal afet ve diğer acil olaylarda işe devam edilmesini sağlama(kar, fırtına, hastalık vs.)
- Değerli iş görenlerin örgütte kalması, başka örgütte çalışanların örgüte çekilmesi ve böylece daha az eğitim ve işe alma giderleri
- Daha geniş işgücü havuzundan iş gören sağlama

Tele-çalışmanın örgütler açısından dezavantajları:¹⁴⁴

- Böyle bir programın başlatılma ve uygulanma maliyetleri, politika belirleme, eğitim değerlendirme, pilot uygulama giderleri
- Yönetimin kontrolü sağlamada karşılaşacağı sorunlar
- Çalışanların performansının değerlendirilmesindeki zorluklar

¹⁴³ Potential Advantages and Disadvantages for Teleworkers, www.ivc.ca/proemployer..html ,(01 Ağustos 2006)

¹⁴⁴ Potential Advantages and Disadvantages for Teleworkers, www.ivc.ca/proemployer.html ,(01 Ağustos 2006)

- Bilgi ve iletişim teknolojilerine yapılacak yatırımlar
- Yöneticilerin yeni yönetim tarzına göstereceği dirençler
- Kışkanan ve/veya direnen meslektaşlar
- Örgütsel bilgi ve dosyaların gizliliğinin korunması
- Takım çalışmasının bozulması
- Örgütsel kültürün oluşturulmasındaki zorluklar
- İletişimin sağlanmasındaki zorluklar

2.8.2.3. Toplumsal Açısından Avantajları ve Dezavantajları

Tele-çalışmanın sosyal açıdan faydalarını şu şekilde sıralamak mümkündür:¹⁴⁵

- Ekonominin gelişimi, büyümesi ve devamlılığında sürekli artış
- Trafik sıkışıklığında azalma
- Az benzin tüketimi ile sınırlı olan enerji kaynaklarının korunması
- Trafiğe çıkan araç sayısındaki azalma nedeniyle hava kirliliğinde azalış
- Kırsal alanda yaşayan kişilere iş olanağı sunması
- Özürlü insanlara iş olanağı sunması

Tele-çalışmanın sosyal açıdan dezavantajları:¹⁴⁶

¹⁴⁵ Potential Advantages and Disadvantages for Teleworkers, www.ivc.ca/prosociety.html ,(01 Ağustos 2006)

- Sosyal ve/veya sağlık problemlerine yol açar.
- İş merkezlerinde ticaretle uğraşan kişilerde iş kaybına neden olur.

3. SANAL ÖRGÜTLERİN TARİHİ GELİşİMİ VE ÖZELLİKLERİ

3.1. Sanal Örgütlerin Tarihi Gelişimi

Uygarlığın gelişim sürecine paralel olarak “örgüt” kavramı hep değişim içinde olmuş ve her uygarlık kendine özgü bir “işyeri” formu yaratmıştır. Yapılan işin rasyonalitesi gereği, bu alandaki değişim, “değerler”in baskın olduğu, toplumun diğer kurumlarındaki değişimden daha hızlı ve çoğu kere aynı mantığın sonucu olarak bir “devrim” niteliğinde gerçekleşmiştir.¹⁴⁷

Hiçbir örgüt şekli tüm amaçlara cevap veremez. Bu nedenle tipik bir örgüt şekli bulmak zordur. Örgütler dış kaynakları kullanma, teknolojiyi kullandığu yoğunluk, iletişim biçimleri gibi faktörler göz önünde bulundurularak seçilirler.

Günümüzde, pek çok şirketin örgütsel tasarımında köklü değişimler olmaktadır. Örgütleri bu tür değişimlere iten güç, teknolojik gelişmelerin hızına, küresel rekabete ve bilgiye dayalı yeni ekonomiye uyum sağlama gereksinimidir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak örgütler, geleneksel, muntazam ve katı örgütsel tasarımları terk etmektedirler. Bilgi çağıyla birlikte yeniliği ve değişimi etkili bir tarzda örgüte kazandıracak örgütsel tasarımlar ortaya çıkmıştır.¹⁴⁸

Peter Drucker’a göre, geleceğin örgütü, hala biraz spekülasyonlara açıksa da günümüzde, örgütsel açıdan süratli bir yeniden yapılanma eğilimi yaşanmaktadır. Buna göre geleceğin örgütü, bilginin temel dayanak olacağı yatay bir bilgisel yapı üzerine

¹⁴⁶ Potential Advantages and Disadvantages for Teleworkers, www.ivc.ca/prosociety.html ,(01 Ağustos 2006)

¹⁴⁷ Nurullah Genç, “Yönetim ve Organizasyon ağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar” , Seçkin Kitabevi, Ankara, 2004, s.173

¹⁴⁸ Donald S. Miller, Stephen E. Catt, James R. Carlson, “**Fundamentals of Management: A Framework for Excellence**”, West Publishing Company, Saint Paul, 1999, s.198

kurulu olacaktır.¹⁴⁹ “Yarının Örgütünü Yaratma” adlı kitapta (Cooper ve Jackson, 1998) “çoğu örgütün geleneksel bir ofiste tam zamanlı olarak çalışan çok küçük bir çalışan grubuna sahip olacağını” önermektedir. “Örgütler bir çok beceriyi evden çalışan ve şirket bilgisayarına bilgisayar ve modemlerle bağlı olan kişilerden ya da kişileri kısa süreli sözleşmelerle işe alarak elde edeceklerdir. Bu şekilde şirketler hızla değişen dünyada esneklik sağlamış olacaklardır.”¹⁵⁰

Karmaşık ve belirsiz piyasalarda geleneksel örgüt yapıları ve yönetim kavramları artık geçerli olmamaktadır. Çünkü;

1. Örgütler daha fazla bilgi edindikçe çalışanlar bireyler, gruplar ve şirketler arasındaki güvene daha fazla önem vermektedir.

2. Bu tür değişimlere cevap vermek yüksek beceri seviyelerini gerektirir ki bu da geleneksel örgüt ve yönetim fikirlerimizi etkiler.

3. Üretim ve dağıtımdaki teknolojiler günümüzde gelişmiş iletişim teknolojisi kullanmakta ve beceri için gereken desteği sağlamaktadır.¹⁵¹

İletişim ve bilgisayar teknolojilerinin gelişmesi ve yaygınlaşması ile dünya düzeni değişmiştir. Yeni dünya düzeninden örgüt yapıları ve yönetim anlayışı da etkilenmiştir. Yeni örgüt ortamından hem üretim hem de hizmet sektöründeki birçok meslek dalını etkilemiş ve etkilenmeye devam etmektedir.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin gelişmesi, yaygınlaşması iletişim hızını ve ekonomik işlerin koordinasyonunu değiştirmiştir. Pazarların uluslar arası hale gelmesi, müşterilerin daha fazla özellikli ürünleri tercih etmeleri, işletmelerin daha çok çeşit ürün geliştirme çalışmaları örgüt yapılarının karmaşıklaşmasına neden olmuştur. İşletmeler, hızla değişen pazar koşullarına uyum sağlamak amacıyla esnekliklerini arttırmayı hedeflemektedirler.¹⁵²

¹⁴⁹ Zeynep Düren, “2000’li Yıllarda Yönetim”, Alfa Yayınevi, İstanbul, 2002, s.88

¹⁵⁰ Cooper, s.397

¹⁵¹ Dani, Burns, Backhouse, Kochhar, s.951

¹⁵² İsmail Bakan ve diğerleri, s.443

Küresel düzeyde meydana gelen postmodern dönüşümler kapsamında, iş dünyasındaki bazı sektörlerde büyük geleneksel örgüt yapıları parçalanmayı, onların yerlerine çapraz fonksiyonlu geçici takımlardan oluşan şebeke türü örgüt yapıları meydana gelmeye başlamıştır.¹⁵³

Bugün, örgütler, pazar fırsatlarını hızlı bir şekilde değerlendirmeli, sık sık yeni ürünler piyasaya sunmalı ve rekabetçi baskılara hızlı bir şekilde yanıtlar verebilmelidir. Tüm bunları gerçekleştirmek üzere, özellikle ileri teknoloji şirketlerinde, bir şirket içinde çoğu zaman birbirine bağımlı birimlerin oluşturulmasını sağlayan örgütsel tasarımlar kullanılmaktadır. Yöneticiler, çalışanlar ve müşteriler arasında en iyi doğrudan iletişim şekillerini sağlayan örgütsel tasarımlar, çağımızda büyük ilgi toplamaktadır.¹⁵⁴

Günümüz örgütleri, değişen iş dünyası ihtiyaçlarına hızlı esnek cevaplar vermeyi gerektiren dinamik ve karmaşık bir çevre ile karşı karşıyadır. Yaşanmakta olan bu değişimlerin arkasındaki temel itici güç teknolojik gelişmelerdir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere iletişim ve bilgisayar teknolojilerindeki ilerlemeler küreselleşme olgusuna ivme kazandırmış ve dünyayı bir küresel köy haline getirmeye başlamıştır. Artan küreselleşme ile birlikte farklı zaman dilimleri ve yerler arasında iletişim kurma ve koordinasyon sağlama ihtiyacı daha da artmıştır. Artan zaman baskısı çevresel değişimlere karşı tepki süresinin kısalmasına; dolayısıyla da işletmeleri sipariş, ödeme, üretim ve stoklama işlemlerini eş zamanlı olarak yapmaya yöneltmektedir. Bir çok örgüt bu değişime merkeziyetçilikten uzak, sanal, şebeke veya küme örgütler gibi çeşitli adlarla anılan takım bazlı ve yayılmış örgüt yapılarını benimseyerek cevap vermeye çalışmaktadır.¹⁵⁵ Bu gelişmeler ışığında gelişen örgüt modellerinden sonuncusu da sanal örgütlerdir.

¹⁵³ M. Lynne Markus, Brook Manuile, Carole E. Agres, “**What Makes a Virtual Organization Work?**”, Sloan Management Review, Vol.42, Issue 1, 2000, s.14-15

¹⁵⁴ Miller, Catt, Carlson, s.198

¹⁵⁵ İsmail Dalay, Recai Coşkun, Remzi Altunışık, “**Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002, s.315-316

Motorola, Xerox ve Wal-Mart’ı da içeren sayısız şirket son on yılda başarılı bir şekilde sanal örgüt kurmuştur.¹⁵⁶

Sanal örgütler üretimden çok yeniden üretimle alakalı görünmektedir. İş örgütlerinin temel problemi hayatta kalma ve kar elde etmeden ‘bir bilgi işlendikçe örgütün doğasını sistematik olarak yeniden tanımlama ve yeniden oluşturma yoluyla örgütü yeniden üretme’ye geçmiştir. Sanal örgütler, örgütleri teknolojik sistemler ya da sadece siber alandaki bilgi akışları olarak tanımlayınca sürekli üretimi ve ‘insan ilişkileri, bürokratik kurallar, şirket gelenekleri, ofis depoları ve diğer materyalistik örgüt izleri değişimleri’ yönetimin direkt hedefleri olmaktan çıkar. Yönetimin odağı artık insan ögesi değil kesin fiziksel mekanı bulunmayan örgütsel sanal tekstler ya da bilginin manipülasyonudur.¹⁵⁷

Mews’ e (1997) göre sanal örgütleri ortaya çıkaran iki temel dış faktör vardır. Bunlar pazar koşullarının değişimi ve bilgi teknolojilerinin gelişimidir. Bu dışsal faktörler, örgütlerin içsel yapılarını da değiştirir. Pazar koşullarının değişimi ile müşteriler, örgütlerden daha çok ürün çeşidi ile üretim yapmalarını ve daha spesifik ürünler üretmelerini istemektedirler. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin çok hızlı gelişimi, iletişimin kalite, hız, miktar özellikle faaliyet ve işlemlerin koordinasyonunu gerçekleştirmiştir. Örgütlerin hedefi hızla değişen pazar şartlarına uyum sağlamak ve esnekliklerini geliştirmektir. Günümüzde maliyetlere rağmen, esneklik temel rekabet avantajı olmuştur. Temel yeteneklere odaklanma ve optimal değer zincirinin dizaynı sanal örgütlerin gelişimini desteklemektedir. Sanal örgütlerin ortaya çıkış sürecini aşağıdaki şekil güzel bir şekilde özetlemektedir.¹⁵⁸

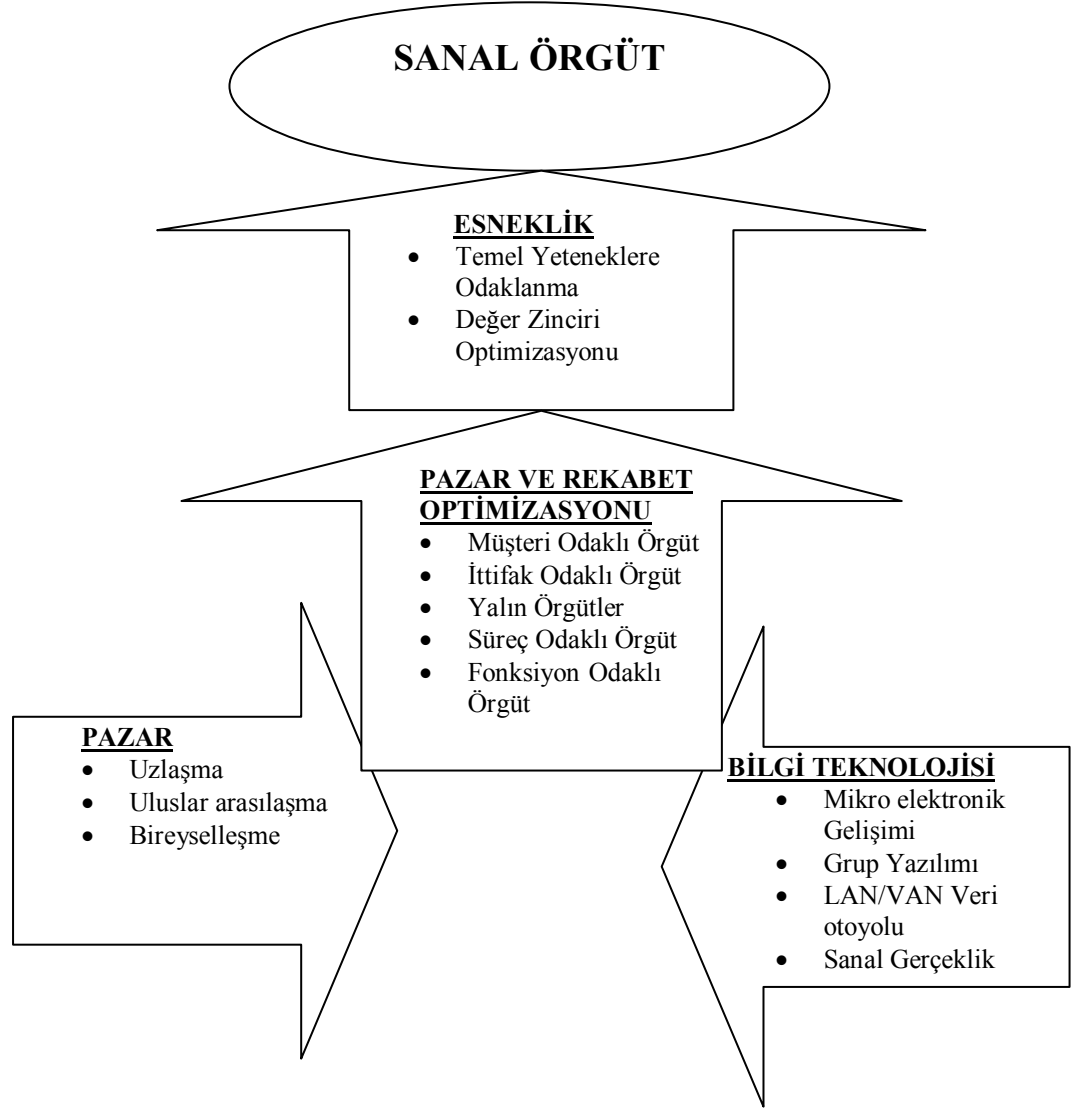
¹⁵⁶ Liang-Hung Lin, Iuan-Yuan Lu, “Adoption of Virtual Organization by Taiwanese Electronic Firms An Emprical Study of Organization Structure Innovation”, Journal of Organizational Change Management, Vol.18, No.2, 2005, s.187

¹⁵⁷ Kym Thorne, “Designing Virtual Organizations? Themes and Trends in Political and Organizational Discourses”, Journal of Management Development, Vol.24, No.7, 2005, s.584

¹⁵⁸ Ulrich J. Franke, “The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations”, Entrepreneurship & Development, 1999, s.209-210, www.taylorandfrancis.com/JNLS/ejn.htm ,(12 Haziran 2006)

Şekil 3

Sanal Örgütlerin Ortaya Çıkışı



Kaynak: Franke, www.taylorandfrancis.com/JNLS/epn.htm

3.2. Örgütleri Sanal Yapılanmaya İten Faktörler

3.2.1. Pazardaki Değişme ve Çevresel Dalgalanmalar

Gittikçe daha dijital hale gelen çağımız ve bilgi üzerine yapılan vurgu geleneksel örgüt modellerine meydan okumaktadır. Hızlı değişim, küresel rekabet, piyasa işbirlikleri, örgütsel şebekeler, sık kazanımlar ve zamanında yapılan teslimatlarla karakterize edilen yeni, değişken çevre örgütlerin kendilerini sınavı yeni beceriler yaratmasını gerektirmektedir. Günümüz internet bazlı ekonomisindeki teknolojik gelişmeler örgütlerin kendilerini yenilemesine olanaklar sağlayıp aynı zamanda önlerde yer almaları için bu teknolojik gelişmeleri başarılı bir şekilde entegre etmeleri için baskı yapmaktadır.¹⁵⁹

Pazardaki değişimle ilgili olarak üç kavram karşımıza çıkmaktadır. Bunlar; müşteri, rekabet ve değişimdir. 1950’li ve 60’lı yıllarda örgüt yöneticilerinin en önemli kaygısı kapasiteydi. Yani sürekli artan talebe yetişebilmektir. Büyüyen bu kitle pazarının yerini, 1980’lerde ne istediklerini, ne kadar ödemek istediklerini ve istedikleri şartlarda nasıl alacaklarını bilen müşteriler almıştır.

Bu dönemde ABD ve diğer gelişmiş ülkelerde, satıcı-müşteri ilişkisindeki baskın güç değişmiştir. Artık üstün olan satıcı değil müşteridir ve artık tüketici ürünleri kıtlığı bulunmamaktadır. Denklemin arz kısmında dünyanın her tarafında çok daha fazla üretici bulunmaktadır. Talep kısmında ise, gelişmiş ülkelerde nüfus artışı eskisine göre daha azdır. Ayrıca pek çok ürün pazarı artık doymuş durumdadır.¹⁶⁰

Eskiden rekabet kavramı çok basitti. Pazara makul bir ürün veya hizmeti en iyi fiyatla sunan şirket satış yapardı. Fakat günümüzde hem rekabet hem de rekabet çeşitleri artmıştır. Aynı işi yapan şirketlerin çoğalması tüm pazarların yapısını değiştirmiştir. Benzer ürünler aynı pazarlarda tamamen ayrı rekabet bazlarında

¹⁵⁹ Line Dubè, Anne Bourhis, R  al Jacob, “**The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice**”, Journal of Organizational Change Management, Vol.18, No.2, 2005, s.145, www.emeraldsight.com/0953-4814.htm (18 Mayıs 2006)

¹⁶⁰ Michael Hammer, James Champy, “**Değişim M  hendisliği**”,   ev:Sinem G  l, Sabah Kitapları, İstanbul, 1994,s.16-19

satılmaktadır. Örneğin bir pazarda fiyat, öbüründe seçenekler, diğerinde kalite ,bir başkasında satış öncesi, satış sırasındaki ve satış sonrası hizmet önem kazanmıştır.¹⁶¹

Müşteriler ve rekabetle birlikte, değişimin kendi yapısı da değişmiştir. Ayrıca değişim sürekli ve ısrarcı hale gelmiştir. Bununla birlikte değişimin hızı da artmıştır. Ekonominin küreselleşmesiyle birlikte şirketler, her biri piyasaya ürün ve hizmetlerde yenilikler sunabilecek durumda ve çok sayıda rakiple karşı karşıya kaldılar.¹⁶² Yenilik diğerlerinin bilgi ve enformasyonu üzerine ekleme yapma kabiliyeti, yoğun veri ve diğer çeşitli becerileri gerektirir. Bu, ortak problem çözümü, proje komiteleri ve toplantıları şeklinde takım çalışmasına daha fazla önem vermek anlamına gelir. Bunun yanında, örgüt içinde daha karmaşık ve etkin iletişim şebekeleri yararlı olur. Yenilik deney ve yaratıcılıkta hevesli çalışanlara bağlıdır.¹⁶³

Sanal yapılanma sayesinde katılımcı şirketler için, piyasalardaki herhangi bir talebi görmek ve bu fırsatları değerlendirip, talebi karşılayabilmek çok daha hızlı olmaktadır. Taleplerin çeşitlenmesi ve kendine özel üretilen ürünlerin beklentisinde olan tüketici sayısının giderek artması, şirketleri müşteri taleplerine spesifik çözümler üretebilmek için sanal örgüt oluşturmaya teşvik etmiştir.¹⁶⁴

Örgütlerde pazarda yaşanan hızlı değişimlerle başa çıkabilmek için pazar stratejisini ürün yerine müşteri isteklerine yoğunlaştırarak rekabet avantajı sağlamaya yönelmişlerdir. Sürdürülebilir rekabet avantajı ürün ve/veya hizmeti rakiplerine göre daha ucuz, daha hızlı ve daha kaliteli sağlayarak yerine getirebilmektedir. Bu durum örgütlerin daha iyi ürün ve/veya hizmet sağlaması için kaliteli ürün ve/veya hizmetler üretmesi gerektiğini ortaya çıkarmıştır.¹⁶⁵ Ayrıca örgütler üzerinde etkili olan değişimleri iki ana başlık altında incelemek de mümkündür. Bunlardan birincisi örgütlerin çevrelerinde meydana gelen örgüt dışı değişimler, ikincisi ise örgüt içi değişimlerdir. Örgütlerin çevresinde meydana gelen genelde etkileri dolaylı değişimleri, sosyal değişimler, teknolojik değişimler, ekonomik değişimler ve kültürel

¹⁶¹ Hammer, Champy, s.19

¹⁶² Hammer, Champy , s.20

¹⁶³ Devi Akella, “**Changes in Managerial Work: Tech Managers at Dotcom**”, Global Business Review, Vol.7, No.2, 2006, s.219

¹⁶⁴ Norton, Smith, s.8

¹⁶⁵ Norton, Smith, s.18

değişmeler olarak incelemek mümkündür. Örgütleri doğrudan etkileyen değişimleri de iş hayatında meydana gelen değişimleri de iş hayatında meydana gelen değişimler ve yönetimde meydana gelen değişimler olarak iki kısımda incelemek mümkündür.¹⁶⁶

Kısaca bu üç büyük güç pazarın yapısında önemli değişikliklere yol açmıştır.

Küreselleşme-günümüzde küresel pazarın kendine has avantajlarından sadece büyük şirketler yararlanabiliyor gibi gözükmektedir. Özellikle küçük ve orta ölçekli şirketler, kendi sınırlı kaynaklarının etkisinden kurtulmak adına küresel ölçekte bir iş ortamıyla baş edebilmek için örgütsel çözümler üretmek zorundadırlar. Dolayısıyla sanal örgütlenme, bu eksiklikleri gidermek için uygun bir alternatif sunar. Küçük işletmeler, gelecekte ekonominin marjinal oyuncularından olmaktan daha fazlasını istiyorlarsa, geleneksel yatay değer zincirine tezat oluşturan sanal örgütlenmeye gitmelidir. Bu tür şirketlerin sanal örgütlenme ile işbirliğine gitmesi sayesinde maliyet, altyapı, risk ve araştırma paylaşımlarında bulunurlar.¹⁶⁷

Küresel bir pazarlama stratejisi sanal bir ortaklığın nedeni olabilir. Bunun bir örneği, uluslararası bir erişime sahip turizm acentalarından biri olan Rosenbluth'dur. Rosenbluth International'da ortaklar hizmet oryantasyonu stratejisini paylaşır, karar alma merkezi değildir ve üyelerin ortak rekabeti teşvik edilir. Ortaklık veri tabanlarından ve bilgi sistemlerinden yararlanır. Örneğin bir uygulama müşteri toplantılarının detaylarını yakalayıp verileri merkezi bir alanda depolar. Bu, tüm üyelerin müşterilerin ve tedarikçilerin görüşlerine erişimini sağlar.¹⁶⁸

Örgütler zaman ve mekan sınırlamaları dışında üretim yapabildikleri ölçüde küresel piyasada başarılı olur.

¹⁶⁶ Özcan Yeniçeri, “Örgütsel Değişimin Yönetimi”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2002, s.27

¹⁶⁷ Noll, www.ssrn.com (15 Mayıs 2006)

¹⁶⁸ Travica, s.52

3.2.2. Teknolojik Değişmeler

Teknolojinin bir alanında birkaç yılda bir düzenli aralıklarla büyük değişiklikler olmaktadır. Bu değişim devam etmekte, aynı hızla (veya daha hızlı) gelecek yüzyılda da değişmeye devam edecektir. Teknoloji her alanda belirleyici bir güç ya da araç olarak kabul edilmektedir.

Teknolojide değişiklik olan alanlar; bilgisayarlar, bilgi bankaları, yazılım ve telekomünikasyonu içeren bilgi ve iletişim teknolojileridir. Ayrıca, bu baş döndürücü ilerlemeler ortaya yeni çıkmakta olan diğer teknolojilerle kolayca entegre olup, güçlerini birkaç misli artırabilirler.¹⁶⁹

Teknoloji, örgütlerde ne tür faaliyetlerin gerçekleştirileceğini, çalışanların sahip olması gerekli nitelikleri, örgüt yapısını, mal ve hizmet üretiminde kullanılan yöntemleri etkileyen kurumsal faaliyetlerin kapasitesini artıran ve örgütsel yenilenme sağlayan önemli bir faktör olarak değerlendirilmektedir. “Teknolojik kapasitelerini ve diğer tasarımlarını XX. yüzyıl gerçeklerine göre oluşturan örgütler için XXI. yüzyılın kompleks ve maliyetli bir yüzyıl olacağı iddia edilmektedir.”¹⁷⁰ Teknolojik değişmeler sonucu örgütler arasında yer alan keskin sınırlar kalkmakta, örgütlerin nerede başlayıp nerede bittiğini görmek mümkün olmamaktadır.

Teknolojik değişmelerin iş yapısında meydana getirdiği değişimleri aşağıdaki tabloda özetleyebiliriz.¹⁷¹

Tablo 10

Teknoloji İle Değişen İş Yapıları

Yeni Teknoloji	Eski Kural	Yeni Kural
Paylaşılan Veritabanları	Bilgi sadece belli bir zamanda belli bir yerde var olabilir.	Bilgi gerekli olan olabildiğince her yerde var olabilir.

¹⁶⁹ Davidow, Malone, s.81

¹⁷⁰ Adem Ögüt, “**Bilgi Çağında Yönetim**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 2001, s.167

¹⁷¹ J. Stewart Black, Lyman W. Porter, “**Management: Meeting New Challenges**”, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000, s.556

Uzman Sistemler	Sadece uzmanlar karmaşık işleri gerçekleştirebilir.	Bir pratisyen işi yapabilir.
Telekomünikasyon Şebekeleri	Şirketler merkeziyetçilik ve merkeziyetçi olmama arasında seçim yapmalıdır.	Şirketler merkeziyetçiliğin ve merkeziyetçi olmamanın yararlarını elde edebilir.
Karar Destek Araçları	Tüm kararları yöneticiler alır.	Karar verme herkesin işinin parçasıdır
Kablosuz veri iletişimi ve taşınabilir bilgisayarlar	Alan personeli bilgi alıp depolayıp aktaracakları ofislere ihtiyaç duyar.	Alan personeli oldukları yerden bilgi alıp aktarabilirler.
İnternet, Web sayfaları ve İnteraktif Video	Olası müşteri ile en iyi temas kişisel temastır.	Olası müşteri ile en iyi temas etkin temastır.

Kaynak: Black, Porter, s.556

Bilgi çağına geçiş sürecinde teknolojik gelişmeler öylesine hızlanmıştır ki, bu “hız”ın XXI. yüzyılda artarak devam edeceği yaygın biçimde savunulmaktadır. Bilgi çağında, bilgi teknolojileri olmaksızın faaliyetlerini sürdürmeleri olası olmayan bilgi çağı örgütlerini ciddi sorunlar beklemektedir. Donanım ve yazılımların yeni yüzyıla adaptasyonu olarak gündeme gelen sorun esasen teknik olduğu kadar, yönetsel ve kurumsal bir dönüşümün gerçekleştirilmesini de zorunlu kılmaktadır.¹⁷²

Sanal örgütlerin ortaya çıkış nedenlerinden biri de yeni bilgi ve iletişim teknolojilerinden ortaya çıkan fırsatlarda yatmaktadır. Bu fırsatlar sadece küçük yeni girişimcilerin daha önce küresel şirketlerin tekelinde olan piyasalara girmesini sağlamaz. Ayrıca küresel şirketlerin operasyonlarını yeniden yapılandırmasına izin vererek onlara yarar sağlar. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin getirdiği değer zinciri transparanlığı şirketlerin kendilerini zincirde yeniden pozisyonlandırmalarına ve bu

¹⁷² Ögüt, s. 168

pozisyonu en iyi hale getirmek için dinamik bir şekilde şirketlerle işbirliği yapmalarına izin verir.¹⁷³

Akademisyen ve endüstri danışmanları 1990'lar boyunca şebekeleşmiş bilgi teknolojisinin üretici ve hizmet sağlayıcılar, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki ilişkilerde büyük değişiklikler sağlayacağını savunmuşlardır.¹⁷⁴

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin yapısal esnekliği işletmelerin sürekli olarak hızla değişen yeni pazar şartlarına uyumunu sağlamada önemli bir rol oynamaktadır. Özellikle bilgi teknolojisinin işlerin yapılış şekli, örgüt yapısı ve çalışanların çalışma şekilleri konusunda sağladığı kolaylıklar ve yenilikler sayesinde, işletmeler değişime daha etkin ve verimli bir şekilde ayak uydurabilmektedirler.¹⁷⁵

Bilgi ve iletişim teknolojisinin rolü özellikle gelişmekte olan ülkelerdeki gelişme çabaları olmak üzere, küresel gelişme çabalarının promosyonunda kritik olarak kabul edilmektedir. Infodev ve UNICT gibi ajansların çalışmaları Eylül 2000'de dünya liderleri tarafından vurgulanan Milenyum Gelişme Hedeflerine erişimde bilgi ve iletişim teknolojilerine yönelik olmuştur.¹⁷⁶ Teknolojik değişimler ile birlikte gelişen bilgisayar şebekeleri ile örgütler birbirine bağlanmışlardır.¹⁷⁷ Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sanallığa doğru gidişi hızlandırmıştır. Bu gelişme yönetim ve örgüt düşünce ve uygulamalarını da etkilemiş ortaya sanal örgütler ve bunların yönetimi olayı çıkmıştır.

Bilgi teknolojisi, teknolojinin bir alt kümesi olarak görülebileceğinden, terimin işlevselliğini değerlendirmede yardımcı olur. Birçok çalışma teknolojiyi örgütsel

¹⁷³ Y. Shi, M. Gregory, "Emergence of Global Manufacturing Virtual Networks and Establishment of New Manufacturing Infrastructure for Faster Innovation and Firm Growth", Production Planning & Control, Vol.16, No.6, 2005, s.622

¹⁷⁴ Jane Klobas, "The Virtual Supply Chain: a View of Information Flows, Business Structures and Business Opportunities", Business Information Review, Vol.15(3), 1998, s.186

¹⁷⁵ David Jaffee, "Organization Theory: Tension and Change", McGraw Hill Higher Education, New York, 2001, s.203

¹⁷⁶ Kenneth E. Kendall, Julie E. Kendall ve Muhammadou M.O. Kah, "Formulating Information and Communication Technology (ICT) Policy Through Discourse: How Internet Discussions Shape Policies on ICTs for Developing Countries", Information Technology for Development, Vol.12(1), 2005, s.26

¹⁷⁷ Janice A. Black, Sandra Edwards, "Emergence of Virtual or Network Organizations: Fad or Feature", Journal of Organizational Change Management, Vol.13, Issue.6, 2000, s.567

girdilerin çıktılara dönüştürüldüğü süreç olarak tanımlamaktadır. Bu sebeple teknoloji araştırmalarının çeşitliliğini temsil eden, çeşitli analiz seviyesi ve bağlamında sayısız farklı kavramsallaştırma ve operasyonel tarif bulunmaktadır. Tushman ve Anderson teknolojiyi ‘girdi ve çıktılar arasında aracılık yapan ve/veya yeni ürün ya da servisler yaratan araç, cihaz ve bilgi (süreç teknolojisi) olarak’ tanımlamış ve ‘endüstri üzerinde çevresel varyasyonun önemli bir kaynağı olduğunu savunmuşlardır. Teknoloji genellikle kavramsallaştırılmış bir ürün ya da hizmet olan sonuca ulaşma aracını kapsar ve daha sonra (a) fiziksel objeler, (b) aktivite ya da süreçler (c) istenen sonucu elde etmek için gereken bilgi olarak tanımlanabilir.¹⁷⁸

Bilgi teknolojileri, şu özellikleri doğrudan etkiler: sanal şirket yapısının erişilebilirliği, bilgi teknolojilerinden faydalanma, internetten faydalanma, dışsal değişimlere adaptabilite, gelişmiş kuruluş kavramını adapte edebilme kabiliyeti. Doğrudan olmayan şekilde şu özellikleri etkiler: şebekeleşme kabiliyeti, bilgi akışının etkinliği, tedarikçinin değer zinciri ile ve müşterinin değer zinciri ile entegrasyon dereceleri.¹⁷⁹

Bilgi teknolojilerinin ortaya çıkması beraberinde merkezi olmayan çalışma şeklini getirmiştir. Özellikle, artık birbirinden mekansal olarak ayrı örgüt üyelerinin birlikte çalışmaları mümkün hale gelmiştir. Örneğin, satış temsilcileri müşterileri ile veritabanlarına girerken ve iş arkadaşlarıyla görevleri tamamlamak için yan yana bulunabilir. Diğerleri iş arkadaşlarıyla elektronik araçlar vasıtasıyla haberleşirken evde izole halde belli bir görevi tamamlamak üzere tüm dikkatlerini işe yoğunlaştırabilirler. Diğerleri seyahat boyunca dizüstü bilgisayarlarla işlerini halledebilirler. Bu değişimler ve getirdikleri düz ve merkezi olmayan örgüt şekli sanal ortamda organize olmak için yeni zorluklar da ortaya çıkarırlar. Belirgin olarak, çalışanlara her zaman her yerde

¹⁷⁸ Ricardo Vyhmeister, Pedro R. Mondelo ve Maribel Novella, “Towards a Model for Assessing Workers’ Risks Resulting from the Implementation of Information and Communication Systems and Technologies”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol.16(1), 2006, s.40

¹⁷⁹ R. Mohammed Ilyas, D. K. Banwet ve Ravi Shankar, “Interventional Roadmap for Digital Enablement Leading to Effective Value-Chain Management in the Manufacturing Sector”, Global Business Review, Vol.6, No.2, 2005, s.208

çalışma imkanı sunan teknolojiler aynı zamanda örgüt üyelerini yakınlaştıran bağları zayıflatırır.¹⁸⁰

Teknolojiler işyeri sınırlarını fiziksel mekan limitlerinin ötesine, elektronik iletişim tarafından tanımlanan ayarlamalara doğru genişletmektedir. Örneğin, hem vasıflı hem de vasıfsız işler bir mekandaki bir bilgisayar kullanılarak diğerlerinin kullanımı için gerçekleştirilebilir.¹⁸¹

Sanal örgütler, bağımsız şirketlerin, üreticilerin, müşterilerin ve rakiplerin geçici ağlarla, becerilerini, maliyetlerini paylaşmak ve diğer pazara girmek için bilgi ve iletişim teknolojileri ile birbirlerine bağlanmasıdır. Bu örgütü oluşturan şirketler fırsatları değerlendirmek amacıyla hızla bir araya gelirler. Bunlar arasında zaman ve koordinasyonun sağlanması ve istikrarlı örgüt biçiminin oluşturulması ancak bilgi ve iletişim teknolojileri ile sağlanır.¹⁸²

Teknoloji temel bir güç kaynağı olup, yeni örgüt yapılarını desteklemektedir. Teknoloji her zaman merkez güç olduğunda, bilgi teknolojileri ve bilgisayar şebekeleri sayesinde örgütlerde işgücü süresinde güçlü etki yaratır. Bilgisayar şebekeleri, takımlar ve çalışanları birbirine bağlar, bilgiyi her zaman her yere dağıtır. Sanal yapının gerçekleşmesini kolaylaştırır.¹⁸³ Teknoloji sayesinde yöneticiler örgüt amaçlarını düzene sokarlar, gelecekte kullanılmak üzere bir bilgi bankası oluştururlar, örgütsel süreç ve prosedürleri düzenlerler, problemleri daha kolay analiz edip daha çok çözüm bulabilirler. Bu sebeplerden dolayı teknolojik değişimler sanal örgütlerin ortaya çıkışı ile doğrudan ilgilidir.

İşleri daha az insanla, daha verimli olarak ve daha esnek yöntemlerle yapmayı sağlayan bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde sanal yapılanma çok daha kolay gerçekleşmektedir. Sanal örgüt, tek bir şirketten meydana gelmediği, diğer bir deyişle

¹⁸⁰ Batia M. Wiesenfeld, Sumita Raghuram, Raghu Garud, “**Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization**”, Organization Science, Vol.10, No.6, Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations, 1999, s.777

¹⁸¹ Karol Kaufman-Scarborough, “**Time Use and the Impact of Technology: Examining Workspaces in the Home**”, Time Society, Vol.15, No.1, 2006, s.63

¹⁸² Roland Klüber, Rainer Alt ve Hubert Österle, “**Emerging Electronic Services for Virtual Organizations –Concepts and Framework**”, www.virtual-organization.net, (12.07.2006)

¹⁸³ Jaffee, s.207

ağ içindeki tüm birimlerin katılabileceği bir örgüt türü olduğu için, sanal yapılanmada birleşen bütün katılımcıların teknolojisini bünyelerinde toplamakta ve pazardaki değişimlerini takip edebilmektedirler.¹⁸⁴

Yeni bilimler, daha çok verimlilik, daha çok kar amacıyla teknolojiyi sınır ve ölçü tanımaz bir biçimde büyütürken, başta insan olmak üzere, büyük küçük bütün işletmeleri kendi gelişme hızlarına uymaya zorlamaktadırlar.

İşletmeler ve çalışanları varlıklarını korumak için, çılgınca bir yarışa sürüklenmektedir. Bir karamsar görüş de hızlı makinalaşma ve otomasyonun makinalaşmış işgücünün verimini artırarak kitleleri ekonomik etkinlikten yoksun bıraktığını; bu kitleleri büro, satış ve hizmet alanlarının düşük ücretli işlerini görmeye elverişli bir artık-nüfus haline getirdiğini savunur.¹⁸⁵

Özetle teknoloji özellikle örgütlerde her şeyi etkilemektedir. Ne tür işlerin yapılacağı, bunları yapacakların sahip olması gereken nitelikler, personelin yaptığı işten tatmin duyması, üretim miktarı ve kalitesi, kişisel olarak ve grup halinde çalışma, iletişim ilişkileri vb. hususlar kullanılan teknolojiiden etkilenir. Teknolojinin tahminlerin çok ötesindeki gücü, işletmelerin dinamik teknolojik akım ve değişmelere intibak ettirme konusunda yöneticiler üzerinde ağır baskılar yapmakta ve bu alanda onlara önemli görev ve sorumluluklar yüklemektedir.¹⁸⁶ Teknolojinin bir avantajı da tele çalışma yanında yeni ve daha rahat çalışma şekilleri gibi sanal ya da kısmi olarak sanal örgütlerde çalışma şekillerine izin vermesidir.

Venkatraman ve Henderson “bilgi teknolojisi günümüzde bilgi ve uzmanlığın değer yaratımı ve örgütsel etkinlikte yürütücü konumundadır” demektedir. Ancak a) bilgi sermayesinin varlığının anlaşılması b) gerekli olduğunda bu kaynaklara

¹⁸⁴ Norton, Smith, s.8-9

¹⁸⁵ Yeniçeri, s.36

¹⁸⁶ Lipnack, Stamps, “Virtual Teams”, s.36

başvurulması ve c) bu kaynakların planlama ve uygulama gibi kilit süreçlerde destekleyici bir biçimde kullanılmasında halen problem yaşanmaktadır.¹⁸⁷

Teknoloji gerçek gücünü eski süreçlerin daha iyi çalışmasını sağlamaktan değil, örgütlere eski kuralları yıkıp yeni çalışma yöntemleri yaratmaktan alır. Teknolojik değişimin hızı yenilikleri de artırmaktadır. Bu sayede ürünlerin kullanım süresi yıllardan aylara iner. Ortak veri tabanları sayesinde bilgi aynı anda gerektiği kadar çok yere ve kişilere ulaşır.

Telekomünikasyon ağları sayesinde örgütler merkeziyetçilik ve merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarından aynı anda yararlanabilirler. Uzun dalga iletişim ağları genel merkezler ile saha ofislerinin aynı bilgilere aynı anda sahip olabilmelerini ve görebilmelerini sağlar Bu paylaşım sayesinde saha ofisleri genel merkezlerin, genel merkezlerde saha ofislerinin bir parçası olur. Bu sayede örgütler pazarlarına en iyi uyacak uygulamayı –merkeziyetçilik, ademi merkeziyetçilik ya da her ikisinin karışımı- seçerler. Modern veritabanı teknolojisi sayesinde, eskiden sadece yöneticilerin ulaşabildiği bilgiye artık tüm kesimler ulaşabilmektedir. Bahsedilen bu örneklerde de görüldüğü üzere teknolojik gelişmelerin örgütlerin iş yapış tarzındaki kuralları yıktığı ve yıkmaya da devam edeceği açık bir şekilde görülmektedir.¹⁸⁸

Günümüzde teknolojik yenilikler sektörler arasında bölgesel, ulusal ve ülkelerarası sınırları tanımaksızın transfer edilmekte ve örgütlerin teknolojilerine ya da lokasyonlarına tahdit koymaları imkansız duruma gelmektedir. Hızla gelişen teknolojiyi yönetemeyen ülkelerin ve örgütlerin bilgi toplumu paradigması dışında bırakılmaları ve teknolojinin kendilerini yönetme tehlikesiyle karşı karşıya kalmalarının kaçınılmaz olduğu savunulabilir.¹⁸⁹

Bilgisayar ve iletişim teknolojileri üzerinde geliştirilen endüstriyel etkinlikler örgütlerin yeniden yapılanmalarına yol açmaktadır. Yeniden örgütlenme sürecine ilişkin

¹⁸⁷ Sajda Qureshi, Arthur De Leeuw, “**Mobilizing Intellectual Bandwith in a Distributed Virtual Organization: The Missing Links**”, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on Systems Sciences, 2006, s.2

¹⁸⁸ Hammer , Champy, s.82-91

¹⁸⁹ Ögüt, s.168

gelişmeler, daha çok örgütlenme anlayışı ve stratejilerinde ortaya çıksa bile, örgüt yapılanmalarındaki yenilik gereksinimleri temel belirleyici durumundadır. Bu açıdan Porter, sanal pazardaki teknoloji sistemlerine olanak tanıyan yatırımlardan destek almak isteyen Ford otomotiv firmasının böylesi bir süreç sonucu, dünyanın her tarafındaki tesislerinde yerleştirdiği sistemik anlayışa bağlı olarak, yeni yönetsel beceriler geliştirilmesine ön ayak olduğunu belirtmektedir. Şirketin video konferans sistemiyle ve bilgisayar destekli imalat ve dizayn teknolojilerini kullanarak “Küresel Araba”yı geliştirdiğini belirten Porter, böylelikle Ford şirketinin fiziksel değer zincirinin bir uzantısı olan ürün geliştirme ve yöntemini sanal ortama taşımış olduğunu belirtmektedir.¹⁹⁰

3.2.3. Yönetim Tekniklerinde ve Örgüt Yapılarında Meydana Gelen Değişmeler ve Gelişmeler

İşletmecilik tarihine XX. yüzyılın başından bugüne perspektifte bakarsak, örgüt yapılanmalarında büyük bir değişim görürüz. Yüzyılın başındaki yapılanma biçimi Taylorizmle birlikte, “örgüt merkezli” olarak tanımlayabiliriz. Örgüt merkezli tanımdan amaç, o dönemdeki işletmelerin en belirgin sorunlarının ağırlıklı olarak kendilerinden kaynaklanıyor olmasıdır.

Dönemin arayışları, çevrenin taleplerine yanıt vermeye çalışan örgütün hemen hemen tek boyutu olan üretim miktarı, bu nedenle de verimi arttırıcı yapılanma ve yönetim biçimleri üzerinde olmuştur. Taylorizm döneminde de örgüt yapısının ve buna bağlı olarak yönetim modelinin gerek iç, gerekse dış çevre koşullarına göre oluştuğunu söyleyebiliriz. Sorun, talebi karşılayacak arzı verebilecek yapısal ve fiziksel gereklerin belirlenmesidir. Bu da oldukça biçimsel ve hiyerarşik bir yapıyı gerekli kılmaktadır.¹⁹¹ 1950’li 60’lı yıllardan sonra tüketiciler ürün seçiminde çok fazla seçeneğe sahip olduğu

¹⁹⁰ Adnan AKIN, **Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.17, Sayı 3-4, 2003, s.223

¹⁹¹ Ö.Tengiz Üçok, **“20.Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme”**,G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi,4/ 2000, s.156

için herkes tek kalıptan çıkmış gibi olmamıştır. Tüketiciler kendi özel gereksinimlerine göre tasarlanmış ürün ve hizmetleri talep etmişlerdir.

Yetmişli yıllara kadar Amerikan ekonomisini büyüyen iç piyasa için üretim yapan, büyük ölçekli ve dikey entegrasyona gitmiş olan örgütler ellerinde tutmuşlardır. Bu örgütler o zamanlar ölçek avantajını ve tecrübelerini de kullanarak kendilerinden daha az etkin olan ve savaştan etkilenmiş olan rakip işletmelerin bulunduğu denizaşırı piyasalara girmişlerdir. 1980’li yıllardan itibaren ise, dünyadaki pazarlar önemli bir değişim göstermeye başlamışlardır. Bugün ise örgütlerin içinde bulundukları rekabet şartları hem etkin hem de etkili olmayı gerektirmektedir. Örgütler artan bir hızla değişen piyasa baskılarına, rakiplerinin yaptıkları yeniliklere adapte olmak ve ürettikleri mal ve hizmetlerinin maliyetlerini azaltmak zorunda kalmışlardır. Bu tür zorunluluklar ile karşı karşıya kalan örgütler arasında 1950-60’lı yılların tipik planlama ve kontrol mekanizmalarını kullanarak sistem oluşturmaya çalışanlar işlerini düzenli yürütememeye başlamışlardır. Klasik örgüt yapılarının gittikçe azalan etkinlikleri örgütleri yeni yapılanma arayışlarına itmiştir. Bu yeni yapılanmada örgütler kaynak biriktirmek yerine, daha az sayıdaki faaliyeti daha iyi yaparak rekabette başarı sağlamışlardır.¹⁹²

1990’lı yıllar, yeni bir dünya düzeninin hızlı biçimde oluşmaya başladığı ve insanlık tarihinde önemli bir dönüm noktası olan yıllardır. Sınırların ortadan kalktığı, kültürel farklılıkların engelleyici olmaktan çıktığı, bilginin tek geçer akçe haline gelmeye başladığı günümüzde, örgütlerin de işlevleri, stratejileri, yapıları ve misyonları içerik ve nitelik değiştirmektedir. Dünya hiçbir dönemde 1990’lı yıllardaki kadar hızla büyümemiştir. Bu büyüme çerçevesinde, ülkeler ve kültürler arası farklılıkların ötesinde, küresel düzeyde herkesi ilgilendiren bir bilgi ağı oluşmaktadır.¹⁹³

1990’lı yıllar, Üçüncü Binyılın arifesinde online şeffaf bir dünyanın oluşmaya başladığı dönemdir. İnternet ve benzeri bilgi ağları, herkesin 24 saat dünyanın her yerine bağlayan ve hatta kalmaya zorlayan bir yaşam biçimi getirmiştir. 1990’lı yıllar, yönetimi, geçmiş tecrübelerin birikimiyle olgunlaşan bir disiplin olmaktan çıkarak,

¹⁹² Charles J. Snow, Raymond E. Miles, Henry J. Coleman, “**Managing 21st Century Network Organization, Organization Dynamics**”, 1992, s.13-14

¹⁹³ Düren, s.49

projektif nitelik taşıyan, geleceği düşünme kapasitesine sahip, vizyon yaratan ve geleceğin fotoğrafını bugünden çekebilen ayrıcalıklı bir fonksiyon haline getirmektedir. Aynı zamanda işletmelerin ebat olarak küçüldüğü, faaliyetlerini çeşitlendirerek şebekeler oluşturduğu ve kültürel farklılıkları kültürlerüstü firma kimlikleri yaratarak aşmaya çalıştıkları yıllardır.¹⁹⁴

İşletmelerin Toplam Kalite Yönetimi uygulamaları, değişim mühendisliği ile oluşturulmuş yalın örgüt yapısına sahip olmaları ve sermaye kaynağı planlaması yapmaları gerekli hale gelmeye başlamıştır. Başarılı olabilmek için ortaklıklar kurulması ve bunların başarıyla yönetilmeleri, tedarikçilerle şebeke oluşturması, ürünlerin hedeflenen pazardaki müşteri özellikleriyle uyumlu hale getirilmesi gereği ortaya çıkmıştır. Bunların yapılabilmesi için sanal örgüt kurulması zorunlu hale gelmiştir.¹⁹⁵

Çalışanların niteliklerinin zaman içinde yükselmesi, örgütlerin iç çevrelerinde de değişimleri getirmiş ve iş görenlerin iş ortamında mutlu olmalarını sağlamaya bu şekilde de verimliliklerinin artacağı yönünde olmuştur. Birey işinin sahibi olur ve ne yaptığını bilerek ve isteyerek yaparsa hem verimli hem de nitelikli bir iş ortaya çıkar düşüncesi yaygınlaşmıştır.

Günümüze gelindiğinde örgüt yapılarının “çevre merkezli” olarak tanımlayabiliriz. Çevre-merkezli tanımdan amaç, örgütün yapılanmasının çevre koşullarına en uygun biçimde olması gereğidir. Çevre değişkenliği yüksek olduğu oranda da örgüt yapısının esnek olması gerekir. Bu gereklilik giderek hiyerarşiden uzaklaşmayı, merkezileşmemeyi ve basıklaşmayı getirmiş, ve böylece de yönetimlerdeki değişim yerinden yönetim, küçülme ve bağımsız birimler yönünde olmuştur.¹⁹⁶

Hoefling’e göre iş mekan merkezli olmaktan çok birey merkezli olmaya başlamıştır ve satın alma, satma, çalışma, araştırma bilgi paylaşımı ve iletişim gibi temel fonksiyonların performansı işyerinden bağımsız hale gelmektedir. Glegg’e göre

¹⁹⁴ Düren, s.50

¹⁹⁵ Rouse, s.119

¹⁹⁶ Üçok, s. 156-157

örgütler modern dünyada yeni zorluklarla baş etmek durumundadır ve bu sebeple Weber'in katılık, teknolojik determinizm, farklılaşma ve sınır belirleme gibi örgütsel değerleri terk edilmelidir. Postmodern bir örgütün esnek, ayrıştırılmamış, farklılaşmamış ve çok-yönlü olabilmesi için bilgi toplumu sanallık yoluyla performansını geliştirmelidir.¹⁹⁷

Bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimlerin örgütler üzerinde ortaya çıkardığı ana değişimleri özetleyecek olursak;¹⁹⁸

- Büyük ve çeşitli üretim merkezlerinden; küçük fabrikalara
- Dikey entegrasyon (bütünleşme) dan; taşeronla çalışmaya
- Büyüklük ekonomisinden; esneklik sağlayan küçük yapılara
- Yüksek ve sivri hiyerarşik örgütlerden; basık ve yalın örgütlere
- Bürokratik kişilikten; girişimciliğe
- Pazar payını artırmaktan; yeni pazarlar yaratmaya
- Toplu pazarlamadan; niş pazarlamaya
- Kantiteden; kaliteye

Yeni örgüt modelleri fikri yaklaşık on yıl önce değer kazanmaya başlamıştır. O zaman şirketlerin işlem yönetimlerinde yeni denemeler yaptığı ve sınırları ve içsel örgütleri yapılandırmanın yeni bir yolu şeklinde algılanmaktaydı. Bu dalga, şirketsel yeniden odaklanma akımıyla ilgiliydi ve onu takip ediyordu. Çoğu Toplam Kalite Yönetimi, Değişim Mühendisliği ve Dış Kaynaklar Kullanma gibi örgütsel uygulamaların adaptasyonunu içeriyordu ve bir ölçüde Japon iş örgütlenmesinden etkilenmişti. Kavram hızla 'bilgi ekonomisi' veya 'yeni enformasyon ekonomisi' gibi kavramları kucaklayan ve internetin ortaya çıkmasının örgütler için devrim niteliğinde

¹⁹⁷ Jussi Okkonen, "Performance of Virtual Organisations", <http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritimi/julkaisut/febr.pdf>, (3 Temmuz 2007)

¹⁹⁸ Koçel, s.303

sonuçlar getireceğini savunan yönetim düşünürleri tarafından kabul edildi. Yeni örgütsel şekiller “yeni çağda örgütlenmenin” yeni yolları olarak görülmekteydi. “Sanal örgüt”, “yonca örgüt”, “sınırsız örgüt” ve “akıllı örgüt” yönetim alanında oldukça popüler kelimeler haline gelmiştir.¹⁹⁹

Günümüzde birçok örgüt şekli ortaya çıkmaktadır. Şebeke şekil (Miles, Snow, Matthews ve Coleman 1997), federal örgüt (Handy 1993), yaratıcı bölüm (Fairtlough 1994), postmodern ve esnek şirket (Clegg 1990; Volberda 2002), sanal örgüt (Goldman, Nagel, Preiss 1995) ve bireyselleştirilmiş şirket (Ghoshal ve Bartlett 1997). Clarke ve Clegg ; hepsinin ortak yönü bürokratik yapı modelleri olarak görülen ve karşı çıkılan terimler anlamında düşünülen bu post örgütlerin literatüründeki ana görüşü değerlendirmişlerdir. Bu post örgütler sıklıkla ‘yeni örgütler’ olarak adlandırılmaktadırlar. Aşağıdaki tabloda yeni örgütsel şekillerin bazı terim ve kaynaklarını belirtirsek;²⁰⁰

Tablo 11
Örgüt Modelleri

Kavram	Özellik	Yazar, Yıl
Adhokrasi	Yapının ve resmi kuralların olmaması.	Mintzberg, 1983
Teknokrasi	Teknolojik yeniliklerle sağlanan örgüt yapısı	Burris, 1993
İçsel Pazarlar	Örgütün yapısı içindeki esnek pazarlar ve içsel sözleşmeler.	Malone, Yates ve Benjamin, 1987
Klanlar	Resmi kurallardan ziyade paylaşılan kültürde temellenen örgüt	Ouchi, 1980
Heterarşi	Şebeke ya da ağa benzeyen örgüt şekli	Hedlund, 1986

¹⁹⁹ Nicolai J. Foss, “**Introduction: New Organizational Forms-Critical Perspectives**”, International Journal of the Economics of Business, Vol.9, No.1, 2002, s.1

²⁰⁰ Stewart Clegg, Martin Kornberger ve Tyrone Pitsis, “**Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practise**”, Sage Publications Ltd., London, 2005, s.97

Sanal örgüt	Çoğunlukla birkaç bariz ayrı, genellikle proje temelli örgütü kapsayan, resmi kurallardan çok sanal şebekelerle bağlanan örgüt	Davidow ve Malone, 1992
Şebeke Örgüt	Bariz olarak farklı örgütler arasındaki bağlantıları keserek oluşturulmuş örgüt	Biggart ve Hamilton 1992, Gloschal ve Bartlett 1997, Powell 1990, Rockart ve Short 1991
Postbürokratik Örgüt	Resmi kural ve hiyerarşinin yokluğu ve daha şebekeli bir yapı.	Heckscher 1994
Postmodern Örgüt	Yapı Farklılığı	Clegg, 1990

Kaynak: Clegg, Kornberger ve Pitsis, s.98

3.2.4. İş görenlerin İhtiyaç ve Beklentilerindeki Değişmeler

Değişen işgücünün niteliği sanal örgütlerin var olma nedenlerinden bir diğeridir. Drucker'ın "bilgi işçisi" dediği sınıf, bilginin asıl güç olduğu yeni toplumda gücü de ellerinde bulunduracaktır.²⁰¹ Artık üretim için sadece bilek gücü yeterli değildir. Asıl önemli olan bilginin gücüdür.

Bu çalışanları motive eden tek şey maddiyat olmaktan çıkmıştır. İnsanlar daha fazla yetki, daha bağımsız ve esnek saatli çalışma gibi istekler içine girmiştir. Aynı zamanda evden işe, işten eve gidip gelmek hem zaman hem maddiyat kaybı olup çalışanların işe gitmeden evden çalışmalarını daha cazip hale getirmektedir. Sanal olarak çalışma iş görenlerin daha verimli olması, esnek olarak çalışmaları, zamandan tasarruf etmeleri ve daha az para harcamaları vs. gibi nedenler yüzünden insanlar tarafından daha çok talep edilmeye başlanmıştır.

²⁰¹ Veysel Bozkurt, "Enformasyon Toplumu ve Türkiye", Sistem Yayıncılık, Ankara, 2000, s.26

3.3. Sanal Örgüt Çeşitleri

Literatürde çok farklı sanal örgüt tanımları yapıldığını daha önce bahsetmiştik. Bazı araştırmacılara göre çeşitli kriterler gözönünde bulundurularak çeşitli sanal örgütlerden bahsetmek mümkündür. Bunları dört kategoride toplayabiliriz.

- Sanal Takımlar
- Sanal Projeler
- Kalıcı Sanal Örgütler
- Geçici Sanal Örgütler

3.3.1. Sanal Takımlar

Sanal takım üyeleri fiziksel olarak ayırdır ve sanal takım üyeleri temel olarak elektronik yollarla etkileşim kurmaktadır. Sanal bir takım zaman, mekan ve örgütsel sınırlardan bağımsız olarak çalışır. Takım üyeleri mutlaka aynı bina, zaman dilimi ya da ülkede olmak zorunda değildir ve birbirleriyle gelişmiş iletişim ve bilgi teknolojisi yoluyla iletişim kurarlar.²⁰²

Örgüt içi sanal kavramlar örgüt çeşidi olarak sanal takımları üretirler. Birçok durumda, bu takımlar daha büyük özel fonksiyonlu örgütlerden gelirler. Burada bu sanal kavramın örgütsel kullanımı sanal görevler ve sanal takımlar içindir.²⁰³

Sanal örgütün en basit şekli daha iyi bağlılık, paylaşılan bilgi ve düşük maliyet sağlamak adına teknolojiden yararlanan yerel takım anlamına gelen sanal takımdır. Normal ve sanal takım arasındaki fark mekansal, bazı durumlarda kronolojik ve dağılımsaldır. Yine ortak bir görevi yerine getirmek üzere bir takım oluşturulur. Ancak

²⁰² Payam Barnaghi, “**Virtual Organisations and Virtual Teams**”, csit.nottingham.edu.my/~bpayam/G53DBC/slides/DBC-Lecture-7.1-VTeams-VOrgs.ppt, (4 Temmuz 2007)

²⁰³ Jonathan W. Palmer, Cheri Speir, “**A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study**”, http://virtualni-organizace.xf.cz/virtual_organizations.htm, (1 Mart 2007)

kişilerin aynı ortamda olmaları gerekmemektedir. Sanal takımlar örneğin arge projeleri ve teleçalışma için uygundur.²⁰⁴

3.3.2. Sanal Projeler

Örgütler tamamlayıcı olarak, pazar fırsatları için birleşirler veya konsorsiyum oluştururlar. Birliktelikler, üreticilerin, geliştiricilerin ve pazarların fırsatlarına etkili cevap vermek için bu türü oluştururlar. Genel olarak aynı sektörde olanlar sanal projeler oluştururlar. Örgütler pazarda bir fırsat görünce bu fırsatı değerlendirmek adına bir araya gelip sanal projeleri oluştururlar.²⁰⁵

Sanal bir proje geçici bir örgütün belli bir başlangıç ve bitişi olan belli bir görev için oluşturulmasıdır. Sanal bir proje sanal çalışma fikrini yansıtır ve bu sebeple elde edilen sinerjiden yararlanır. Sanal proje ayrıca proje başarılı olursa kalıcı bir sanal örgütün de kaynağı olabilir. Bu sebeple sanal proje ve kalıcı sanal örgüt arasında belirgin fark bulunmamaktadır.²⁰⁶

3.3.3. Geçici Sanal Örgütler

Bu örgüt türü çoklu projeler üstünde çalışmak ve özel fırsatlara cevap vermek için kurulur. Pazardaki fırsatlar bitince bu örgüt de biter.²⁰⁷ Genel olarak sanal örgütler bu türdedir. Bu tür örgütler pazardaki fırsatları görünce biraraya gelirler ve daha sonra dağılırlar. Çünkü kalıcılığı gerektirecek bir durum kalmamıştır.

Yakın zamanda kişileri işe almak yeterli olmamaya başlayacaktır. Yöneticilerin takım temelli, esnek, dinamik şirket yapılarına uyum sağlayabilecek takımlar işe

²⁰⁴ Okkonen, <http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritimi/julkaisut/febr.pdf>, (3 Temmuz 2007)

²⁰⁵ Palmer, Speir, http://virtualni-organizace.xf.cz/virtual_organizations.htm (1 Mart 2007)

²⁰⁶ Okkonen, <http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritimi/julkaisut/febr.pdf>, (3 Temmuz 2007)

²⁰⁷ Palmer, Speir, http://virtualni-organizace.xf.cz/virtual_organizations.htm, (1 Mart 2007)

almaları gerekecektir. Üye ilişkileri olan resmi çalışma gruplarının yerini organik olarak oluşturulan iş moleküllerinin geçici sanal örgütleri alacaktır.²⁰⁸

Sanal takımın karşıtı geniş bir birey şebekesinden oluşan, gönüllü üyeliğe dayanan ve spesifik bir görevi yerine getirmeyi amaçlayan geçici sanal örgütlerdir. Örneğin, yazılım şirketleri geniş çaplı beta kontrolcülerine sahiptir. Yani bu kişiler ürünlerini test eder ve geliştirme projesinin bir parçasıdırlar. Geniş bir şebeke kolay yönetilmediği için bir şebekeye giriş-çıkış görevin süresi boyunca fonksiyonalitenin sürdürülebilmesi için kolaylaştırılmalıdır.²⁰⁹

3.3.4. Kalıcı Sanal Örgütler

Kalıcı sanal örgütler, ilk başlangıçta pazar fırsatlarına cevap verecek şekilde gelir getirici ve maliyet azaltıcı olarak dizayn edilmiştir. Bu model örgütlerin tüm bölümlerinde sanallık gerektirir. Sanal görevler ve takımlar içerirler, örgüt aktiviteleri için sanal yönetim gerektirirler.²¹⁰ Örgütler ilk etapta kalıcı olmak niyeti ile kurulmayıp geçici niyetle kurulsalar bile zaman içinde yaşanan gelişmeler ışığında kalıcı hale gelebilirler.

Kalıcı sanal örgütler, üretim kaynaklarını hızlı, sık bir şekilde toplamak ve geniş menzilli üretim kaynaklarını elde etmek adına tasarlanırlar.²¹¹

Yukarıda açıkladığımız sanal örgüt çeşitlerini bir tabloda özetleyecek olursak;

²⁰⁸ Binshan Lin, Victoria S. Stasinkaya, “**Data Warehousing Management Issues in Online Recruiting**”, Human Systems Mangement, Vol.21, 2002, s.7

²⁰⁹ Okkonen, <http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritimi/julkaisut/febr.pdf>, (3 Temmuz 2007)

²¹⁰ Palmer, Speir, http://virtualni-organizace.xf.cz/virtual_organizations.htm, (1 Mart 2007)

²¹¹ Samo Bobek ve diğerleri, “**Information Systems in Virtual Corporations: Issues for ERP Based E-Business Systems**”, Informing Science, 2002, s.1

Tablo 12
Sanal Örgüt Çeşitleri

	Sanal Takımlar	Sanal Projeler	Geçici Sanal Örgütler	Kalıcı Sanal Örgütler
Gerekli Ölçü	İçsel bir örgütsel fonksiyon, departman birimi	Çapraz fonksiyonlar ve örgütler	Çapraz Örgütler	Çapraz Örgütler
Üyelik	Küçük, yerel	Belirsiz	Tipik olarak daha büyük	Daha küçük fakat ölçülebilir
Görev	Özel takımlar, devam eden görevler	Özel projeler üzerinde çoklu örgütsel iş temsili	Pazar fırsatına karşılık veren çoklu fonksiyonlar	Bütün fonksiyonlar ve çalışan örgüt olarak fonksiyonellik
Projenin Uzunluğu	Üyelik değişir fakat biçim kalıcıdır	Geçici	Geçici	Kalıcı
Bilgi Teknolojisi Kullanımı	Bağlanabilirlik, ortak paylaşılan bilgiler (email)	Ortak veri havuzu (veri tabanları)	Ortak altyapı, uzaktan bilgi işleme (WANs)	Pazarlama ve dağıtım kanalı, fiziksel alt yapıyı yerleştirme(web, intranet)
Şebeke Konfigürasyonu	Kapalı	Kapalı	Kapalı	Açık
Bileşenlerin Sanallaştırılması /İlişkiler	İlişkiler	İlişkiler	İlişkiler	Bileşenler ve İlişkiler
Başarı Şekli	Tek taraflı	Tek Taraflı	Tek Taraflı / Ortak	Tek Taraflı / Ortak
Karar Mekanizması	Merkezi	Merkezi	Merkezi / Merkezkaç	Merkezi (Temel Şirketler)

Empirik Örnekler	Yazılımcı Grupları	Impulse EC Elektronik Öğrenme Projesi	Ürün Temelli Pazarlama Grubu	Genel Şirketler (Örnek:Dell)
------------------	--------------------	---------------------------------------	------------------------------	------------------------------

Kaynak: Palmer, Speir, http://virtualni-organizace.xf.cz/virtual_organizations.htm , (1 Mart 2007 ; Christoph Lattemann, Thomas Köhler, “**Trust or Control-Governance Concepts for Virtual Organizations**”, Frontiers of e-Business Research, 2004, s.723

3.4. SANAL ÖRGÜTLERİN ÖZELLİKLERİ

3.4.1. Teknoloji Kullanımı

Bilgisayar ve iletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler sonucu yeni bir örgüt yapısı olan sanal örgütler ortaya çıkmıştır. Sanal örgütler bilgisayar ve şebeke sistemleri üzerine kurulmalıdır. Bilgi ve iletişim teknolojileri sanal örgütler için yazılım alanı kurar.²¹² Sanal örgütlerde bilgi ve iletişim teknolojileri yoğun bir şekilde kullanılmaktadır. Sanal işbirliği artış süreci incelendiğinde, internet üzerindeki bilgi paylaşımı ve iletişim araçlarının gelişmesinin destekleyecek yapılar ortaya çıktıkça bu işbirliğindeki artışların da hızlı bir şekilde yükseldiği dikkati çekmektedir.

Ortaklar internet, intranet, bilgisayar sistemleri gibi teknolojiler aracılığıyla birbirlerine bağlanırlar. Ortaklar arası ilişkiler bilgi ve dosya alışverişi şebekeler aracılığıyla yapıp bilgi ve iletişim teknolojilerine dayanır.²¹³ Bu nedenle sanal örgütlerde çalışanlar teknolojiyi çok iyi kullanabilen kişiler olmalıdır. Ayrıca sanal örgütlerde önemli olan nokta insanlar arasındaki ilişkilerdir. Teknolojik bağlantılar değil.²¹⁴

Farklı, kişiler ya da kuruluşlar ortak bir amaç için sahip oldukları bilgi ve uzmanlık temelinde iletişim teknolojileri ile birbirine bağlanmıştır. İletişim

²¹² Qiang Su, Jian Chen, Shih-Ming Lee, “**Quality Management System’s Design for Virtual Organizations**, www.virtual-organization.net ,(30 Temmuz 2006)

²¹³ Su, Chen, Lee

²¹⁴ Jessica Lipnack, Jeffrey Stamps, “**The Age of Network**”, USA, John Wiley & Sons Inc., 1994,s.172

teknolojilerinin yoğun kullanımı sanal örgütlerin aynı zamanda zayıf yönünü oluşturur.²¹⁵ Çünkü iletişim teknolojisinde yaşanan bir aksama sanal örgütte, geleneksel örgüte göre önemli bir şekilde hissedilir. Sanal örgütlerin, müşterilerin taleplerine en hızlı şekilde cevap verebilmek için bilgi ve iletişim teknolojilerini devamlı ve yoğun olarak kullanması bu örgütün en önemli özelliklerinden birisidir. Sanal örgütlerde koordinasyonun sağlanması, kararların çabuk alınmasında teknolojinin etkisi büyüktür. Yoğun seviyede teknoloji uygulayan sanal örgütler, yüksek derecede adaptasyon gücüne sahiptir ve değişken belirsiz çevrelere de uygundur.

Bazı araştırmacılar teknolojiyi araç olarak görürken, bazıları ise sanal örgütün varolma koşulu olarak görmektedir. Kanımızca teknoloji, sanal örgütün olmazsa olmazıdır. Teknoloji olmadan örgütün kurulması mümkün değildir.

3.4.2. Esneklik

Ekonominin küreselleşmesi ve büyük ekonomik blokların oluşmasıyla şekillenen yeni piyasa trendleri şirketleri çevik olmaya ve dünya standartlarında üretim seviyelerine ulaşmaya zorlamaktadır. Bunun yanında, yüksek standartlı ancak çevre dostluğu gereksinimlerince sınırlandırılmış yüksek derecede esnek/tepkisel sistemlere olan ihtiyaç şirketleri öncelikli işbirliği bağlantılarına önem veren yeni örgüt şekillerine yönlendirmektedir.²¹⁶ Esneklik iş ilişkilerinde kilit kelime haline gelmiştir.²¹⁷

İş dünyasındaki değişiklikler sonucundaki artan belirsizlikler yüzünden örgütlerde daha fazla esnekliğe ihtiyaç duyulmaktadır. Son zamanlarda örgütler, mevcut yapıları ve yetenekleri ile bireysel olarak pazar ihtiyaçlarını karşılamada yetersiz kalmaktadırlar. Küçük, esnek örgütler; müşterilerin ihtiyaç ve isteklerine hemen cevap verebilirler. Çevresel dinamizm, başarı için küçük ve esneklik özelliği çok yüksek, pazar taleplerine anında cevap verebilen örgüt yapılarını ön plana çıkarmaktadır.

²¹⁵ Ataman, “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, s.403

²¹⁶ Camarinha- Matos, Afsarmanesh, Osório, s.66

²¹⁷ Debra Osnowitz, “Occupational Networking as Normative Control: Collegial Exchange Among Contract Professionals”, Work and Occupations, Vol.33, No.1, 2006, s.12

Müşteri, örgütten kişisel ürünler ister. Bu tarz ürünler, birden çok uzmanın işbirliği sayesinde üretilmektedir. Küçük örgütler esnektir ve işbirliği yapmaları sonucu pazarın ihtiyaçlarını karşılarlar. Büyük örgütler genelde resmi kurallara bağlı kaldığından esnek olamazlar ve bu yüzden parçalanmalıdırlar. Bir şebeke türü olan sanal örgüt, bağımsız şubeler arasındaki işbirliği ile meydana gelir. Bu işbirliği; temel yeteneklerin bir arada toplanması ya da iştirak edenlerin çalışma metotlarını bir araya getirerek kullanmaları ile olur. Sanal örgütteki birleşmelerde bu işbirliği sırasında herkes birbirine tamamen bağlıdır.²¹⁸

Müşteriye gerçek sanal ürün verebilmenin tek yolu, müşterinin gereken gereksinimlerine zamanında uyum sağlayıp, müşterilerin dosyalarındaki bilgilerle ürün, imalat ve tasarım yöntemlerini birleştirip, değişime göre sürekli yenileme yapmayı gerektirmektedir.²¹⁹ Bunun için örgütün esnek olması gerekmektedir.

3.4.3. Modülerlik ve Heterojenlik

Sanal örgütler göreceli olarak küçük ama yönetilebilir, kendi kendine karar verme yetkisine ve sorumluluklara sahip olan modüler birimlerden oluşmaktadır. Parçaları arasında yüksek bir modülerlik kabiliyetine sahip olmayan bir sanal örgütte sistemin dinamik olarak dönüştürülebilmesi ve dolayısıyla istenen performansla ulaştırılabilmesi mümkün değildir. Modüler yapılarından dolayı sanal örgütler entegre olmuş bir sistem görüntüsü verirler.²²⁰

Karmaşık müşteri taleplerine cevap vermek için spesifik beceri ve güçlere sahip farklı modüller gerekmektedir. Her modül belli bir gereksinime cevap vermek için kendi temel yeteneklerini geliştirir. Temel yeteneklerin özel değer zincirleri ile esnek ve dinamik kombinasyonu şirketlere sanal olarak kaynak ve yönetimlerini geliştirerek rekabet avantajı fırsatı sunar. Ancak benzer modüllerin kombinasyonu sadece niceliksel kapasite artışını sağlar; kalite, esneklik ve zaman gibi kapasite ötesi hedefleri ihmal

²¹⁸ Jägers, Jansen ve Steenbakkens, s.70

²¹⁹ Davidow, Malone, s. 14

²²⁰ Rolf Wigand, Arnold Picot ve Ralf Reichwald, “**Information, Organization and Management: Expanding Markets and Corporate Boundaries**”, John Wiley & Sons, Inc.,USA, 1999, s.342-343

eder. Bunun yerine sanal örgüt ‘herşeyin en iyisi’ örgütüdür. Modüllerin belirgin becerileri işbirlikçi ortaklar arasındaki sinerjinin gerçekleştirilmesi yoluyla birleştirilir. Bu da sonuçta kazanmayı garantiler.²²¹

3.4.4. Güven

Herhangi bir kişiler arası ya da grup ilişkisinin temel taşı güven kavramıdır. (Lewicki and Bunker 1996; Zaheer 1998). Güven olmadan, sosyal, politik ya da ekonomik etkileşim, bir partinin diğer partiye karşı güvenilirlik anlamında bir çeşit yargıya varması gerektiğinden, imkansızdır. Güvenin tek, geniş kapsamlı bir tanımı bulunmamasına rağmen, Rousseau ve arkadaşları (1998) güvenin, diğer bir bireyin davranışının niyeti konusunda pozitif beklentilere dayanan zayıflığı kabul etme niyetini kapsayan psikolojik bir durum olduğu önermesi örgütler arası ortaklıkları karakterize eden güven/risk dengesine uymaktadır.²²² McAllister’a göre güven, bir kişinin başka bir kişinin sözlerinden, davranışlarından ve kararlarından emin olması ve bunlara göre hareket etme istekliliğidir.²²³

Güven, beceri ve iyi niyetten oluşan karmaşık bir haldedir ve bunların her biri farklı şekilde yönetilmelidir. Beceri, ortağınızın teknik olarak stratejik ortaklığın kendine düşen payını yerine getirebileceğine duyulan güvendir. İyi niyet, ortağınızın sizin aleyhinize bir şey yapmayacağına dair duyulan güvendir. Bu iki farklı güven şeklinin uygulamada nasıl işleyeceği, her bir ortaktan yarı zamanlı yöneticilerin stratejik ortaklığın yönetim kurulunu oluşturduğu, her iki ortaktan tam zamanlı işletme çalışanlarından oluşan ayrı bir varlık olarak işleyen varsayımsal bir stratejik ortaklık örneği ile açıklanabilir. Becerisel güven operasyonel seviyede daha kolay yerleştirilebilir. Çünkü stratejik ortaklık operasyonel konulara odaklanan ve sıklıkla ortağın kendi içsel raporlama sistemlerini yansıtan resmi kontrol sistemlerine sahip

²²¹ Taivo Kangilaski, “**Virtual Organization for Power Network**”, Industrial Informatics, 2nd IEEE International Conference on, 2004 ,s.171

²²² Alf Crossman, Liz Lee-Kelley, “**Trust, Commitment and Team Working: The Paradox of Virtual Organizations**”, Blackwell Publishing Ltd & Global Networks Partnership, Global Networks 4, ISSN 1470 – 2266, 2004, s.380

²²³ Daniel J. McAllister, “**Affect- And Cognition-Based Trust As Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations**”, Academy of Management Journal, Vol.38, No. 1, 1995, s.25

olacaktır. Bunun yanında, gayri resmi kontroller ortakların operasyonel çalışanlarının birbirleriyle etkileşimi sonucu oluşturdıkları aşinalıktan gelişir. Dahası, bir kez yerleştirildiğinde, becerisel güven sabittir. Çünkü bir ortağın becerileri kısa-orta dönemde yok olmaz. Karşıt olarak, iyi niyet daha problematiktir. Öncelikle iyi niyet daha az sabittir. Çünkü her iki ortağın da hizalanma isteğine dayanır ve bu da bir anda değişebilir. İkincisi, iyi niyet üst düzey yöneticiler seviyesinde yerleştirilebilir. Çünkü sadece bu kişiler ortağın çıkarlarını önemli ölçüde etkileyebilecek kararlar verebilirler. Becerisel güven gibi yönetici iyi niyet de ortak hakkında bilgi toplamayı gerektirir. Ancak iyi niyete dayalı güven hakkındaki bilgiyi elde etmek daha zordur, yönetici seviyede ilgili bilgiyi sağlayan çok az resmi kontrol bulunur. (Çünkü yöneticiler kendilerini bir kontrol riski olarak görmezler) Bunun yanında gayri resmi kontrollerden gelen bilgi sınırlıdır. Ortaklık sadece yöneticilerin görevlerinden biridir ve bu kişiler arası yüz yüze görüşme sık değildir ki bu da iyi niyete dayalı güvenin daha zor yerleştirilmesine neden olur. Sonuç olarak özellikle ortaklık yeniyken iyi niyete dayalı güvenin hızlandırılması zaman alıcı ortak aktiviteler ve yöneticilerin birbirlerine aşına olmasını sağlayan aktiviteleri gerektirir.²²⁴

Güven bir ortağın risk faktörüne rağmen diğer ortağa itimat etme isteğidir. İş ve pazarlama literatürünün küçük ama büyüyen bir kısmı güven kavramının bilgisayar kullanılan ortamlarda nasıl farklılaştığına odaklanmaktadır. Bilgisayar kullanan ortamlarda, yeni güven tanımları risk, güvenilirlik, mahremiyet, güvenlik ve bilgi kontrolü konularını yansıtmaktadır. Belirsizlik algılarının üstesinden gelmek için güven genel olarak e-ticaretin difüzyon ve kabulü ile bağdaştırılmıştır. Milne ve Boza, güveni “müşterinin kişisel bilgisinin güvenilir bir şekilde veri tabanı pazarlamacıları tarafından gizlilik içinde ele alınacağına dair mahremiyet beklentisi şeklinde” operasyonel hale getirmiştir.²²⁵

²²⁴ David Emsley, “Is Trust the New Management Control?”, Intheblack, ABI/Inform Global, 2006, s.60-61

²²⁵ K.Damon Aiken, David M. Boush, “Trustmarks, Objective-Source Ratings and Implied Investments in Advertising: Investigating Online Trust and the Context-Specific Nature of Internet Signals”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.34, No.3, 2006, s.309

Sanal örgüte geçişte başarı yeni teknolojinin kullanılması, örgütün bu teknolojiye uyumu ile yeterli olamaz. Örgütler çalışanlar arasında güven oluşturmalıdır. Güven oluşturmak sık ve yüksek kaliteli iletişimi gerektirir.

Şebekelerdeki işbirliğinin çeşitli şekillerine aşina olan örgütsel psikologlar risk ve güven derecesinin örgüt içi ilişkilerin oluşumunda etkili olabileceğini önermişlerdir. Güveni şirket içi seviyede oluşturmada sosyal olarak yerleşmiş kişisel ilişkilerin rolü büyüktür.²²⁶

Güven, geçtiğimiz on yılda iş ilişkilerinin yapı ve dinamiklerini açıklamada merkezi bir kategori olarak kabul edilmiştir. Örgütler arası ilişkilerin geçmişlerine dayanarak araştırmacılar, örgüt içinde ve örgütler arasındaki ilişkilerde güvenin oynadığı önemli rolden bahsetmektedir.

Sanal örgüt çalışanları birbirlerine güvenen ve güven verici tavırlar sergilemelidirler. Eğer karşılıklı bir güven oluşmazsa, başarılı olamazlar ve tüketiciler onlarla iş yapmazlar. Sanal örgütlerde bir güven ortamının gerekliliği yalnızca temel yeteneklerini paylaşan farklı örgütler arasında değildir. Sürece katkıda bulunan herkesin bir diğerine güvenmesini gerektirecek durumlarla oldukça sık karşılaşılır.²²⁷ Farklı yeteneklere ve kaynaklara sahip büyük küçük tüm örgütler pazar gereklerine uygun olarak kendi sınırlarını aşarak karşılıklı güven ve ortak çıkar çerçevesinde bir araya gelmektedir.²²⁸

Güven, çoğu geleneksel örgütte bulunan ancak sanal örgütte bulunmayan iki kritik faktörün yerine geçer. Bunlardan biri endojen faktördür: Geleneksel örgütlerle bağdaştırılan hiyerarşik kontrol. İkincisi ekzojendir faktördür: Örgütün oluşum, işletme ve dağılmasını düzenleyen çerçeve.²²⁹ Sanal ağ içindeki yöneticiler ortak güven ve karşılıklı bağlılık yaratmak için yüz yüze iletişimin eksikliğini kapatmaya çalışmalıdırlar.

²²⁶ Christoph Clases, Reinhard Bachmann, Theo Wehner, “**Studying Trust in Virtual Organizations**”, Int. Studies of Management & Organization, Vol.33, No.3, 2003, s.9

²²⁷ Gary Heil, Tom Parker, Rick Tate, “**Liderlik ve Müşteri Devrimi**”, Çev: Mustafa Küpüşoğlu, Koç Unisay Yayınları, Seçil Ofset, İstanbul, 1995, s.87-90

²²⁸ Jägers, Jansen ve Steenbakkens, s.70

²²⁹ Eva C. Kasper Fuehrer, Neal M. Ashkanasy, “**Communicating Trustworthiness and Building Trust in Interorganizational Virtual Organizations**”, Journal of Management, Vol.27, No.3, 2001, s.237

Sanal bir toplulukta ilk başlarda üyeler arasında güven oluşturmak zordur. Fakat norm ve değerlerin varlığı bir süre sonra güven oluşumunu destekleyebilmektedir. Duygusal güvenden ziyade profesyonellik, kabiliyet gibi değerlere dayalı olan bilişsel güven sanal ortamlarda kendini göstermektedir. Geçmiş deneyimler yerine mesleki geçmiş, referanslar ve ilişkiler bu güvenin oluşmasını sağlamaktadır.²³⁰

3.4.5. Dış Kaynaklardan Faydalanma (Outsourcing)

Örgütler ürettikleri malları tek başına değil, bir örgüt ile yakın işbirliği ve ortaklık kurarak üretme yoluna yani başka örgütlerden veya örgüt dışı kaynaklardan yararlanma yoluna giderler.²³¹

Örgütlerin yapıları değiştikçe örgüt yapıları da değişmekte, geçici çalışanlar, kiralık işler ve dış kaynaklar kullanılarak örgütlerin temel ihtiyaçları karşılanmaktadır. Bu durum geçici işgücünü de değiştirmekte insanlar bir örgütten çıkıp diğerine geçmektedir.²³² Dış kaynakları kullanma, kompleks bir örgütün faaliyetlerinin çoğunluğunun örgütün sınırının dışına taşınması demektir.²³³

Aynı işi daha ucuz maliyete yapacak taşeron firmalar ve bağımsız çalışanlar aracılığıyla operasyonel fonksiyonlar ve süreçleri azaltmak için dışardan kaynak bulma yükselişte olan bir trenddir. Bu nedenle Bill Gates şirketlere temel yeteneklerini belirleyip geri kalan her şey için dışarıya yöneltme tavsiyesini vermiştir. Dışarıya yönelme, şirketleri piyasa ihtiyaçlarına cevap verirken etkinliği artırmak ve maliyeti düşürmek için yeni yöntemler bulmaya zorlar. Bu sebeple 1980'lerden 1990'ların ortalarına kadar süren durgunluk ivme kazanmıştır. Üretim ve Endüstri Komisyonu

²³⁰ Anita Blanchard, M. Lynne Markus, "The Experienced 'Sense' of a Virtual Community: Characteristics and Processes", The Database for Advances in Information Systems, Vol.35, Issue.1, 2004, s.68

²³¹ Mümin Ertürk, "İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon", Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1998, s.265

²³² Ricky W.Griffin, "Management", Houghton Mifflin Company, Boston New York, 1999, s.373

²³³ Mary Jo Hatch, **Organization Theory**, New York: Oxford University Press, 1997, s.191

Haziran 1998'de hazırladığı rapor sadece Britanya'da dışarıya yönelimin 400 milyar sterlin değerine ulaştığını açıklamıştır.²³⁴

Dış kaynakları kullanma, örgütün gerekli olan mal ve/veya hizmeti başka bir örgütten satın almasıdır. İşletmeleri hizmet satın almaya sevk eden faktörler piyasaların belirsizleşmesi, teknolojik gelişmeler, artan küresel rekabet vs. sayılabilir. Örgütler de, temel yeteneklerini belirleyip, bu alanda uzmanlaşmakta ve faaliyetleri için gerekli diğer şeyleri başka örgütlerden satın almaktadırlar. Sanal örgütler de bu şekilde davranıp kendi etkinliğini artırıp, maliyetlerini azaltıp, ürün ve hizmet kalitesini arttırmaktadır.²³⁵ Bir görüşe göre örgütler, üretim süreçlerini oluşturan bileşenleri için kullandıkları dış kaynak oranında sanaldırlar ve elektronik ağlar bu dış kaynak kullanımını kolaylaştırmaktadır.²³⁶

Sanal örgütler, sürekli yapılar değildir. Proje bazında örgütlenirler ve projenin amacına ulaşmasıyla birlikte dağılırlar. Dış kaynakların kullanımı şebeke örgütlere göre daha fazladır.²³⁷ Nike firmasında asıl şirket araştırma, pazarlama ve marka yönetim fonksiyonlarından oluşurken yoğun bir şekilde dış kaynaklar kullanan şirketlere bir örnektir.²³⁸

3.4.6. Temel Yeteneklerin Birleştirilmesi

Sanal örgütlerin en önemli özelliklerinden biri de temel yetenek ve kaynakların birleştirilmesi ve/veya ortaklaşa kullanılmasıdır. Günümüz pazar şartlarında uzmanlık ve rekabet üstünlüğü sağlayıcı özellikler başarının anahtarı durumundadır. Sanal örgütte yer alan ortaklar temel yetenek ve becerileri ile birbirini tamamlarlar. Bu da ortaya çıkacak sinerji sebebiyle verimlilikte artış sağlamaktadır.²³⁹ Temel yetenek sayesinde herkes kendi uzman, iyi olduğu konu üzerinde yoğunlaşır. Bu nedenle Nagel sanal örgüt

²³⁴ Crossman, Liz Lee-Kelley, s.376

²³⁵ Cooper, Burke, 37-41

²³⁶ Robert Kraut ve Diğerleri “**Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships**”, Organization Science, Vo.10, No.6, Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations, 1999, s.722

²³⁷ Snow, Miles, Coleman, s.13-14

²³⁸ Travica, s.50

²³⁹ Jägers, Jansen ve Steenbakkens, s.70

üyelerini yıldızlar karmasına benzetir.²⁴⁰ Temel yeteneklerin birleştirilmesi sonucu örgütte sinerji meydana gelir ve müşteri isteklerine daha kısa zamanda cevap verilir, üretilen ürünler her bakımdan daha kaliteli olur

Sanal örgüt ekonomik olarak bağımsız şirketlerin müşteri ve hissedar bazında tek bir örgüt varlık olarak hareket etmesidir. Stratejik oryantasyonu ortaklarının temel yetenek ve kaynaklarını dağılmış coğrafi bir alan üzerinde bir havuza yerleştirmektir. Temel yetenekler müşteri gereksinimlerini yeni ve daha esnek şekillerde yerine getirebilmek için birleştirilir.²⁴¹

Üretim süreci artık tek bir şirket tarafından gerçekleştirilmemektedir. Şirketler temel yeteneklerine ve diğerleriyle ortak çabalarına odaklanmakta ve piyasanın talep ettiği ürün/hizmet gereksinimlerini bu şekilde karşılamaktadır.²⁴²

Sanal örgütleri şirket sınırları dışındaki işlemlerin sayısı ve bu işlemlerin önemi bakımından tanımlamak gerekirse, bu hadiseyle işlem maliyeti ekonomisi hakkındaki önemli teorik ve deneysel literatüre arasında bağlantı kurulabilir. Coase ve Williamson'la başlayarak işlem maliyeti teorikçileri, neden bazı aktivitelerin firma sınırları içinde yapılırken bazılarınınsa şirket dışında halledildiği konusuna yoğunlaşmışlardır. İşlem maliyeti modelleri, firmaların ticari süreçlerin nerede yürütüleceğine idari ve üretimin bileşik maliyetini minimum yapacak şekilde karar verdiklerini ileri sürmektedir. Sadece üretim maliyetleri dikkate alınsa idi, birçok kuramcı bu maliyetlerin üretim aktivitelerinin şirket dışında yapıldığı oranda düşürülebileceğini savunacaklardır. Üretimi ana firmadan başka bir yere kaydırarak firma daha fazla deneyimi kullanma şansını bulur, elde mevcut üretim tesislerinden daha iyi şekilde yararlanabilir ve ölçek ekonomisini kullanarak daha düşük üretim maliyetlerini beraberinde getirir. Yeterli sayıda tedarikçi mevcutsa, bir firma fiyat, kalite veya diğer arzu edilen nitelikler için çevredekilerin en iyisini bulmaya çalışabilir.

²⁴⁰ Goldman, Nagel ve Preiss, s.202

²⁴¹ Clases, Bachmann, Wehner, s.9

²⁴² Camarinha- Matos, Afsarmanesh, Osório, s.66

Sonuç olarak, tedarikçi firma elde olan üretici firmaların yeterliliklerinden yararlanırken, tek bir tedarikçinin fırsatçılığına mahkum olmaktan da kurtulmuş olur.²⁴³

Örgütler, gittikçe daha çok temel yetenekleri üzerine odaklanıp ortak örgütlerle becerilerini paylaştıkça pazardaki çalışma uygulamaları da değişmektedir. Bu ortaklıklar genellikle sanal ağlar şeklindedir ve küresel bazlı çalışmalara dayanır.

Esneklik, örgütlerin çevresindeki değişiklikler nedeniyle zorunlu hale gelmektedir. Günümüz zaman periyodunu düşündüğümüzde örgütlerin molekülerleştiğini ve örgütlerin temel yetenekleri üzerine odaklandıklarını görmekteyiz. Müşteri için katma değer yaratmak, çok farklı bilgi türlerinin kombinasyonu ve giderek karmaşıklaşan değer süreçlerinden oluşmaktadır. Örgütle ayrı ayrı yeterli ölçüğe sahip değillerdir ve işbirliğine bağımlıdırlar. Bir örgüt grubunda her örgütün diğerinin temel yeteneğine, belirli bazı mal ve hizmetlerin üretimine ihtiyacı vardır ve bu birliktelik sanal örgütü oluşturur. Yenilik için çeşitli partnerler tarafından tutulan temel yeteneğin paylaşımı ve bilginin kombinasyonu sonucunda ortaya çıkan yenilikler, birlikte çalışmak için en önemli neden gibi görünmektedir.²⁴⁴ Sanal örgüt, hizmet kalitesini ve temel yetenekleri artırabilir ve katılımcı örgütle kaynak paylaşımı ve işbirliği yoluyla hızlı tepkiler verebilir.²⁴⁵

Temel yetenekler, sanal örgüt yapısının temel taşlarından birini oluşturmaktadır. Zira, sanal örgütü oluşturan ortak şirketler sanal örgüte katılırken temel yeteneklerini paylaşımına sunarak bunu gerçekleştirmektedir.²⁴⁶ Sonuçta, şirket içerisinde üretim stratejisi izleyen firmaların aksine daha fazla sanallaşmış firmaların değişen çevreye göre yeniden oluşum sağlayabilme özelliklerinden dolayı, daha verimli, esnek ve daha etken olmaları beklenir.

²⁴³ Kraut ve Diğerleri, s.724

²⁴⁴ Wendy Jansen, Wilchard Steenbakkens, Hans Jägers, “**Electronic Commerce and Virtual Organization**”, s.55, www.virtual-organization.net, (23 Mayıs 2006)

²⁴⁵ Shao-Hua Zhang, Ning Gu, “**Research on Workflow of Virtual Organization**”, The 8th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design Proceedings, 2003, s.106

²⁴⁶ Vic Gilgeous, Kaussar Parveen, “**Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness**”, Integrated Manufacturing Systems, Vol.12, Issue 3, 2001, s.219

3.4.7. Sınırsızlık

Sanal örgütlerin sınırları onu oluşturan üyelerin sınırıdır. Sanal örgütlerin faaliyetleri tek bir merkezde gerçekleşmeyip, coğrafi olarak dağılmış durumdadır. Günümüzde pazar taleplerine uygun ürünlerin üretimi tek bir örgütün sınırları içinde mümkün olmayıp, örgütlerin oluşturduğu şebekeler ya da ağ örgütler arasında gerçekleştirilmelidir. Sanal örgütlerin dağınık yapısına rağmen üye, müşteri ve diğer öğelerin zihinlerinde örgütü bir arada tutan ortak bir kimlik bulunur.

Bilgi teknolojisinde yaşanan gelişmeler örgüt faaliyetlerinin gerçekleştirilmesinde aynı mekanda olma zorunluluğunu ortadan kaldırmıştır. Bu da geleneksel örgüt yapısını ve örgüt içindeki ilişkilerin şeklini değiştirmiştir.²⁴⁷

Etkileşimler yoluyla sınırlar ortaya çıkar ve çoğalır. Sistem ya da örgüt bir çeşit önceden belirlenmiş duruma doğru ilerlemez. Ancak geçmiş tecrübeler ve çevredeki değişimler nedeniyle sınırlar yeniden kurulur. Bu tür argümanlar sınırsız örgüt fikrini yücelten yönetim literatürünün aksinedir. Örgüt çalışmalarında şebeke şekilleri ve sanal örgütlerin ortaya çıkmasının sınırların belirsizleşmesine katkıda bulunduğu görüşü de yaygındır.²⁴⁸

Herhangi bir ürünün üretilmesine dahil olan taraflar genellikle coğrafi olarak yayılmışlardır. Coğrafi yayılmışlık söz konusu olduğu için, sanal örgütte yer alan kişiler için koordinasyon ağırlıklı olarak bilgi ve iletişim ağlarına çok bağımlıdır.²⁴⁹

Pazardaki sanal örgütlerin sayısı ve rekabeti arttıkça, örgütlerin durumu da zorlaşmaktadır. Herkes yaptığı işte birinci sırada olmak istemektedir. Bu durumda yapılacak olan en doğru şey, herkesin en iyi olduğu işe yönelmesi ve diğer işlerde ise ortağına güvenmesi olacaktır. Sanal entegrasyonlar bu şekilde ortaya çıkar ve zorunlu olarak şebeke anlayışını geçerli olur. Böyle durumda örgüt kavramı da değişikliğe uğramakta, bir örgütün nerde başladığı diğerinin nerde bittiğini belirlemek gittikçe zorlaşmaktadır. Sanal entegrasyonlarda, sonuçta ürüne bakıp “Bunu ben yaptım”

²⁴⁷ Jägers, Jansen ve Steenbakkens, s.70-71

²⁴⁸ Tor Hernes, “**Studying Composite Boundaries**”, The Tavistock Institute ,Human Relations, Vol.57(1), 2004, s.11

²⁴⁹ Kraut ve diğerleri, s.723

diyebilecek tek bir örgüt bulunmamaktadır. Artık komple bir ürün üretmek yerine proseslerle uğraşılmaktadır. Tüm prosesler birleştiğinde sonuç ürün ortaya çıkmaktadır.²⁵⁰

3.4.8. Ortakların Eşitliği

Son zamanlarda örgütler arası artan bağımlılık, örgütler arasındaki güç üzerinde de etkili olmaktadır. Bağımsız işletmeler bir araya gelip ortak girişimi oluşturur.

Bu işletmeler, ortak amacı teşkil eden ürünün üretilmesi sürecinde kendilerine düşen görevi yerine getirdikten sonra bir kenara çekilirler. Bu ise geleneksel kontrol esaslı organ yapısı yerine daha çok bilgi, yetenek ve beceri paylaşımını ön plana çıkaran anlayışın ve kültürün gelişmesine sebep olmaktadır. John Naisbitt'in ifade ettiği gibi, günümüzde yüksek derecede güvenin hakim olduğu örgüt oluşturmak için ileri teknolojinin etkileri insan faktörünün öne çıkardığı paylaşımın olduğu örgüt yapılarını gerektirmektedir.²⁵¹

Dışarıdan dikkatle izlendiği zaman, sanal örgütün sınırlarının olmadığı, örgüt, satıcı ve müşteri arasında devamlı iç değişkenlerin sürüp gittiği görülür. Örgüt içindeki manzara da biçimsizdir. Geleneksel ofisler, bölümler ve örgüt birimleri gereksinime göre sürekli yenilenmektedir. Yetki kademeleriyle birlikte, görev sorumlulukları da sürekli değişmektedir. Hatta kimi zaman müşteriler ve tedarikçiler, örgüt çalışanlarından daha fazla şirket içinde bulunduklarından, çalışan eleman tanımı bile değişmektedir.²⁵²

²⁵⁰ Michael Hammer, “The Rise of the Virtual Enterprise”, <http://www.informationweek.com/778/78uwmh.htm>, (17 Haziran 2006)

²⁵¹ Jägers, Jansen ve Steenbakkens, s.73

²⁵² Davidow, Malone, s.13

3.4.9. Değişken Ortaklar

Sanal örgüt potansiyel ortakların belirlendiği ve hızlı değişen fırsatlardan yararlanmak üzere bir araya gelen geçici şirketler şebekesidir.²⁵³ Meydana geliş itibariyle sanal örgütler geçicidirler. Ya projenin tamamlanmasından sonra projeyi yürüten ortaklık biter ya da değişen pazar şartlarından kaynaklanan ve mevcut ortaklığın amacına ulaşması için gerektiğinde yeni ortaklar bulması veya ihtiyaç duyulmayan bir ortağın ortaklıktan çıkarılması şeklinde ortaklık biter. Daha farklı bir ifadeyle, bir projede amaca ulaşılması için gerek duyulan yetenekler zamanı geldikçe tedarik edilmekte ve ihtiyaç tamamlandıktan sonra devre dışı kalmaktadır. Esneklik ve verimliliğin sanal örgütte önemli olması nedeniyle, örgütü oluşturan ortakların örgüt içindeki görevleri çok kısıtlı olmaktadır. Ayrıca bir sanal örgüt ortağı aynı anda birden fazla sanal ortaklığın üyesi olabilir.²⁵⁴

Sanal örgüt ortakları ikiye ayrılır: temel ortaklar ve çevresel ortaklar. Sürekli değişen sanal örgüt süreçleri, örgütsel yapılar ve zorlu piyasa rekabetine göre sanal örgütün iş akışı katılımcı örgütlerin var olan iş akışı sistemlerinin fonksiyonlarından yararlanılarak hızlıca yapılandırılıp uygulanmalıdır. Sanal örgütün dinamik süreç ve yapılarını adapte etmek için sanal örgüt iş akışı yapılandırılmalı ve ölçülebilir olmalı, aynı zamanda şu prensipleri takip etmelidir:

(1) Katılımcı örgütlerin iş akışları nispeten bağımsız ve kısmen özetlenebilirdir ki bu, katılımcı örgütlerin görece bağımsızlıkları ile uyumludur ve katılımcı örgütlerin var olan iş akışı sisteminin detayını hesaba katmaz.

(2) Katılımcı iş akışı sistemlerinin etkileşim mekanizmaları açıkça tanımlanmıştır; bu, ortakların koordinasyonunu sağlar.

(3) Sanal örgütün örgüt modelinin entegrasyonu ve katılımcı örgütlerin örgütsel modelleriyle olan ilişkiler belirtilmiştir. Örgütsel süreçler tamamlandığında dinamik olarak katılımcı ile bağlanır.

²⁵³ Timo Pihkala, Elina Varamäki ve Jukka Vesalainen, “**Virtual Organization and the SMEs: A Review and Model Development**”, Entrepreneurship and Regional Development, ISSN 0898-5626, 1999, s.336

²⁵⁴ Jägers, Jansen ve Steenbakkens, s.72

(4) Ortakların iş akışının dağıtılmış işletim, izleme ve yönetimi sanal örgüt iş akışının merkezi işletme, izleme ve yönetimi ile takviye edilir.

(5) Sanal örgüt iş akışı sisteminin yapısı sanal örgütün farklı yapı ve dinamik süreçlerini adapte edebilecek şekilde dizayn edilir. Gereksinimleri sağlamak için önce sanal örgüt iş akışının örgüt modeli analize edilir. Bunu takiben sanal örgüt iş akışının süreç modeli sunulur. Son olarak sanal örgüt iş akışı sisteminin yapısı özetlenir.²⁵⁵

Sanal örgüt birimlerinin kendi güç ve yeteneklerine göre farklı profilleri vardır. Sanal örgütte her birimin kendi temel yeteneği üzerine odaklanması nedeniyle ortaya koyulacak son işin başarılı olabilmesi için her bir birim arasında birbirlerini destekleyecek yetenekler olması gerekmektedir. Ancak birimler arası kalitatif olarak farklılaşmaya gidilmediği takdirde yapının oluşturulmasında kantitatif olarak uyum sağlanması zorlaşmaktadır. Bunun sonucu olarak da amaçlara ulaşmak zorlaşmaktadır ve sanal örgüt yapısının diğer örgütsel modeller üzerinde ortaya koyduğu avantajlara ulaşmak güçleşmektedir.²⁵⁶

3.4.10. İletişim Yapısı

İletişim, çalışanları sadece birbirleriyle ve dış dünyayla bağlantı kurmasını sağlayan değil, aynı zamanda kültürel aktarımı da sağlayan bir araçtır.²⁵⁷ Hall'a göre kültür bir iletişimdir.²⁵⁸

Sanal örgüt kavramı, geniş bir coğrafi alana yayılmış, ortak amaçlarla birbirlerine bağlanmış, yeni bir yönetim anlayışı ile yönetici rolünün yeniden değerlendirilmesini gerektiren ve iletişim ile işbirliğini sağlama aracı olarak internet ve buna bağlı iletişim teknolojilerini kullanan örgütleri anlatmak için kullanılır.²⁵⁹

²⁵⁵ Zhang, Gu, s.107

²⁵⁶ Wigand, Picot ve Reichwald, s.342

²⁵⁷ Martha Grabowski, Karlene H. Roberts, “**Risk Mitigation in Virtual Organizations**”, Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, Vol.10, Issue 6, 1999, s.706

²⁵⁸ Bert Rosenbloom, Trina Larsen, “**Communication in International Business-to-Business Marketing Channels: Does Culture Matter?**”, Industrial Marketing management, Vol.32, 2003, s.310

²⁵⁹ Philippa Collins, “**Going Virtual**”, Management Services, Vol.47, No.6, 2003, s.9

İletişim, sanal örgütlerde ayrı bir öneme sahiptir. Sanal işletmelerin varlığı yüksek derecede gelişmiş iletişim sistemleri ile olmaktadır. İletişim teknolojisinin gelişmeler ile bilgi transferi ve paylaşımı kolaylaşmış, ucuzlamıştır. Herkes istediği an kendi için gerekli her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşabilmektedir.

McPhee ve Poole yeni örgütsel konfigürasyonlarda yapı ve iletişim arasında geleneksel örgütlerden daha güçlü bir ilişki olduğunu savunmuştur. Çoğu kişi yeni teknolojilerin kendiliğinden yeni örgütsel yapılar ortaya çıkardığını varsaymaktadır. Ancak yapı ve kültürün teknoloji kullanımını yönettiği konusunda kanıtlar vardır. Örneğin, Zack ve McKenney email kullanımının örgütün iklim ve yapısını yansıttığını ifade etmişlerdir. Benzer şekilde Ahuja ve Carley de çoğu sanal örgütün bilgi arayışı için içinde olsa da iletişim süreçlerinde hiyerarşik olduğunu bulmuştur.²⁶⁰

Uzak sanal örgüt üyeleri arasındaki günlük iletişim çoğunlukla mail ve ICQ' ya dayanır. Resmi toplantılarda ayrıca videokonferans yapılır. Aynı zamanda olarak telefon ve faks kullanılmaktadır. Tüm proje dökümanları, planları, tablolar vs. tüm çalışanların ulaşabileceği bir web tarayıcısında bulunmaktadır.²⁶¹

Sanal örgütlerde biçimsel olmayan iletişim çok yoğundur. Resmi kuralların, prosedürlerin, açık raporlama ilişkilerinin olmamasından dolayı, biçimsel olmayan ilişkilere kapsamlı olarak ihtiyaç duyulmaktadır. Biçimsel olmayan ilişkiler kişisel olup, aynı seviyeler arasında yoğunlaşmıştır ve yüz yüze toplantı ile e-postada olduğu gibi interaktiftir.²⁶²

²⁶⁰ Elizabeth Jones ve diğerleri, s.735

²⁶¹ Jesús Favela, Feniosky Peña-Mora, “An Experience Collaborative Software Engineering Education”, Focus Global Software Development, IEEE, 2001, s.49

²⁶² Ataman, “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, s.403

3.4.11. Bilgi Akışı

Bilgi sanal örgütün özünü oluşturmaktadır ve bilgi akışı en etkin iletişimdir. Örgütün ürünler ve hizmetler yaratma becerisi, topladığı bilgileri ustalıkla entegre edip işleme geçirmesine bağlıdır.²⁶³

Sanal örgütler, yapıları gereği dört çeşit bilgiyi gerektirmektedir:²⁶⁴

- a) İndirilebilir ve çıktı alınabilir online materyaller
- b) Uzaktaki yerlerden ürünler ve müşterilere ulaşabilecek veri tabanları
- c) Uzaktaki yerlerden otomatik merkez dosyalara ulaşılacak güzel bir indeks
- d) Seyyar olarak çalışanların çalışma yerlerini izleyebilecekleri bir yol

Geleneksel işlerdeki gibi ortaklar arasında olan gerçek ürün ya da nesne değiş tokuşu yerine sanal örgütte bilgi akışı temel çalışma içeriği olmaktadır.²⁶⁵ Bu nedenle sanal örgütlerde bilgi akışı çok önemlidir. Bilgi akışı hiyerarşik bilgi akışından çok yatay ve çapraz şekilde olmaktadır. Sanal örgütte “bilgi havuzu” ya da “temel yetenek havuzu” oluşturularak, bilgilerin paylaşılması olanaklı hale gelir.²⁶⁶ Bu şekilde herkes istediği zaman ve istediği yerden bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde her türlü bilgiye rahatça ulaşabilmektedir. Bu durum iletişimi sağlayanlar için bir paradokstur. Örgütün verimli çalışabilmesi için bazı kişilerin bazı bilgilere sahip olması gerekir. Aksine her bilginin herkesin ulaşabileceği şekilde dağıtılması, gerekli bilgiye gerekli zamanda ulaşmasını engelleyebilir. İletişimi sağlayanlar doğru bilginin, doğru zamanda, doğru kişiye ulaştırılması için uğraşmalıdırlar. Teknoloji sayesinde hangi departmana gerekliyse oraya kolay bir şekilde ulaşmaktadır.

²⁶³ Davidow, Malone, s.77

²⁶⁴ Cooper, Burke, s.205

²⁶⁵ Su, Chen, Lee,

²⁶⁶ Genç, s.117

3.4.12. İşler Arasında Akışkanlık

Sanal örgütlerde görevler arasında bir akışkanlık yani görevden göreve geçiş durumu söz konusudur. Geleneksel örgütlerde insanların belli bir masaları ya da ofisleri vardır. Ancak sanal örgütlerde böyle bir durum söz konusu değildir. Sanal örgüt çalışanları iş/görev temeline dayanır ve bu çalışanlar projeden projeye değişebilir. İş görenler her projede değişik kişilerle çalışabilirler.²⁶⁷

Sanal örgütlerde işlerdeki akışkanlık nedeniyle örgütsel ünvanlar önemini yitirmektedir. Hiyerarşik kademeyi ifade eden ünvanlar yerine sadece işin niteliğini ifade eden ünvanlar ortaya çıkmaktadır. Dolayısıyla kişilerin ünvanları değil, uzmanlıkları önem kazanmaktadır. Sanallık geleneksel yetki ilişkilerini bozmaktadır.²⁶⁸

3.4.13. İnsan/Makine İlişkisi Yerine İnsan/İnsan İlişkisi

Sanal örgütlerde insan/makine ilişkisi yerine makine aracılığıyla insan/insan ilişkisi ön plana çıkar. Bu örgütlerde insanlar arasındaki yüz yüze ilişkiler azalmıştır. Bir çok çalışan vaktinin önemli bir bölümünü bilgisayarının başında harcar. Ancak bu insanların tek başına çalışmaları demek değildir. İnsanların bilgisayarların yardımıyla birtakım işleri tek başlarına yapabilmelerine rağmen, bilgisayarların buradaki esas kullanım amacı insanlar arasındaki yoğun iletişim ihtiyacını karşılamaktır.²⁶⁹

Sanal örgütlerde insan ilişkilerinde bir hayli zayıflama görülmektedir. Kayıp insan ilişkileri, arada sırada yüz yüze bir araya gelip, çalışanların birbirlerine destek vererek ve bilgi paylaşımında bulunarak dengelenebilir.²⁷⁰

²⁶⁷ Travica, s.54-55

²⁶⁸ Koçel, 367

²⁶⁹ Ataman, “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, s.403

²⁷⁰ Yoges Malhotra, “Virtual Corporations, Human Issues & Information Technology”, www.brint.com/interview/astdint.htm, (20 Eylül 2006)

3.4.14. Mekandan Bağımsızlık

Geleneksel örgüt yapısına göre amaca ulaşmak için birey, bilgi ve bilgi birikimi aynı anda aynı mekanda bir arada olmak durumundadır. Sanal örgüt yaklaşımında ise, grup ve örgütler arası online bağlantılar sayesinde zaman ve mekan farklı perpektiflere oturtulmuştur. Bu durum örgütün ölçeğini ve örgütlenme şeklini etkilemektedir. Ağ teknolojisinin sağladığı olanaklar sayesinde bireyin ve örgütlerin aktivitelerini planlayıp, koordine edebilme olanakları çok daha geniş bir ölçeğe yayılmaktadır. Kaynaklar tüm dünya üzerinde paylaşılabilir. Ağ bağlantıları sayesinde spesifik durumlarda, gerekli olan anda hızla adapte olabilme ve kaynak ve bireyleri organize edebilme imkanı olmaktadır.²⁷¹

3.5. Şebeke Örgütler

Rekabetçi üstünlüklerini sürekli geliştirmeyi hedefleyen örgütler, örgütsel temel yetenekleri ile diğer örgütlerin yeteneklerini bütünleştirmişlerdir ve şebeke örgütleri biçimlendirmişlerdir. Bu bağlamda, büyüyen, gelişen ve genişleyen şebeke örgütlerin, sanal örgütlerin temelini oluşturdukları ileri sürülmektedir.²⁷²

Stratejik bakış açısına göre şebeke “birbirinden ayrı fakat birbiriyle ilişkili kar amaçlı örgütlerin rekabet avantajı sağlamak için oluşturdukları uzun dönemli anlaşmalar” olarak ele almaktadır.

Davranışsal bakış açısına göre şebeke, kişiler pozisyonlar, gruplar ya da örgütlerden oluşan bir sosyal ilişkiler kalıbıdır. Bu tanım, farklı analiz seviyeleri ve yapı üzerinde durduğu için faydalı bir tanımdır. Şebeke örgütler amaç, süreç ve yapı unsurlarına göre tanımlanmaktadır. Yapısal olarak şebeke örgüt paylaşılmış kontrol altında yardımcı uzmanlığa dayanan, özellikle soyut varlıkları birleştiren örgüt modelidir. Ortak yatırımlar önemlidir, çünkü varlık, iletişim ve etkin yönetim yaratır.

²⁷¹ E. J. Th. Van Hout, Victor J.J.M. Bekkers, “**Patterns of Virtual Organization: The Case of the National ClearingHouse for Geographic Information**”, Information Infrastructure and Policy, Vol.6, No.4, 2000, s.197

²⁷² John Naisbitt, “**Global Paradoks**”, Çev: Sinem Gül, Sabah Yayınları, İstanbul, 1994, s.5

Prosedür olarak bir şebeke örgüt katılımcıların eylemlerini örgüt içindeki kendi rolleri ve pozisyonları ile sınırlandırır. Bir şebeke örgüt hem işletme birimleri içerisinde hem de dışsal birimler arasında saydam sınırlar meydana getirir. Yönetim daha az hiyerarşik olur. Bu durum daha yüksek derecede soyut, yerel ve uzmanlaşmış teknik bilgiyi ifade eder. İletişim doğrudan kurulur ve kanallar yoluyla değil karşılıklı oluşturulur. Görevler daha çok projeye dayalıdır ve daha az fonksiyoneldir.²⁷³ Yeni olan, farklı zaman ve mekanlar içinde anında etkileşime izin veren teknolojilerin gücüdür. Elektronik Veri Değişimi (EDI), grup yazılımları, e-posta, intranet ve Kablosuz Protokol (WAP) ve Mobil İletişim için Küresel Sistem (GSM) gibi gelişmeler küçük ve büyük şirketlerin ulaşım, gerçek zamanlı etkileşim ve artırılmış yapay hafıza anlamında yeni kabiliyetler edinmelerini sağlamıştır. Şirketler yeni teknoloji ve süreçlere ayak uydurdukça Hagel ve Singer bazı şirketlerin hazır bir ürün ya da servise değer katmak için tamamlayıcı becerilere sahip olan şirketlerle ortaklığa girdiğini gözlemlemiştir. Bunun bir örneği Dell Firması ve tedarikçileridir. Dell, bilgisayarın hafıza kartını hazırlayan Intel, monitör tedarikçisi Sony ve nakliyeden sorumlu UPS gibi şebeke ortaklarına dayanmaktadır.²⁷⁴ Nike, Reebok gibi şirketler, güçlü oldukları tasarım ve pazarlama gibi konulara odaklanarak, diğer tüm ayakkabı üretim işlerini dış tedarikçiler ile anlaşmalar yaparak sağlamakta ve böylece başarılı olmaktadır.²⁷⁵

Şebeke örgüt 1980 ve 90lar boyunca işlemleri korumak ve maliyeti azaltmak için güven ve yer etmiş sosyal ilişkilere dayanan yarı-otonom örgütler arasındaki tekrarlanan etkileşimlerce karakterize edilen örgütsel formlar için kullanılan moda bir tanım haline gelmiştir.²⁷⁶ Şebeke örgütler bilginin kullanımını arttırmanın yanı sıra bilgiye erişimi arttırmak amaçlarıyla örgütlenmektedir. Her iki sebep de bilginin yaratılması ve transferi için gereklidir.

Şebeke örgütler, birbirlerine bilgisayar ağlarıyla bağlanmış, yetkilerini hiyerarşik örgüt yapısından değil, sahip oldukları kabiliyet ve becerilerinden alan,

²⁷³ Marshall Van Alstyne, “**The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks**”, Forthcoming in Journal of Organizational Computing, 7(3), 1997.,2-3

²⁷⁴ Crossman, Liz Lee-Kelley, s.375

²⁷⁵ Richard Daft, “**Management**”, Harcourt College Publisher, USA, 2000, s.326

²⁷⁶ Stephen P. Borgatti, Pacey C. Foster, “**The Networked Paradigm in Organizational Research: A Review and Typology**”, Journal of Management, Vol.29(6), 2003, s.995

bağımsız şahısların, firmaların, grupların ortak bir amaç için faaliyet gösterdiği örgütsel yapıdır.²⁷⁷

Ağ sistemiyle birbirine bağlanan işletmeler için, 1990'lı yıllarda, yönetim literatüründe, “şebeke örgütler” ve şebekeleşme (networking) önemli bir araştırma ve inceleme konusu haline gelmiştir.

Şebeke sistemleri, tedarikçilerle kullanıcı ve tüketicileri buluşturan, bunların faaliyetlerini birbirine bağımlı hale getiren bir ilişkiler ağıdır.²⁷⁸

Şebeke örgütlerde insanlar, coğrafi sınırlar, fonksiyonel sınırlar ve hatta örgüt sınırları geçilerek dikkate değer bir hızla birbirine bağlanırlar. Şebekelere dahil olan insanlar hiyerarşi ve bürokrasiden gelirler. Bunların birbirleriyle olan yeni ilişkileri şebeke örgütleri oluşturur.²⁷⁹

Şebeke örgütlerin ortaya çıkışının temel nedeni, işletmenin çevresel değişimlere hemen cevap verebilecek bir kıvraklığa kavuşması, etkinliğinin artırılması ve işletmenin bildiği ve uzmanı olduğu esas işini yapması, diğer işleri bir piyasa disiplini çerçevesinde başka örgütlere devretmesi düşüncesidir.²⁸⁰ Şebekeler sayesinde iletişim hızlı ve açık bir şekilde meydana gelir. Bu şekilde örgütler arası sınırlar kaldırılarak değişen koşullara hızlı ve esnek bir şekilde karşılık verilebilir.

Bir şebeke örgütte ihtiyaç duyulan varlıklar çeşitli şebeke ortakları arasına dağıtılmıştır. Şebeke içinde ürün ve/veya hizmetleri üreten tek bir örgüt yoktur. Şebeke yapı içinde yer alan ortaklar birbirlerine, tıpkı serbest pazar sistemini anımsatan tedarikçi-müşteri ilişkileri ile bağlıdırlar. Şebeke yapılarıdaki ortaklar arasında mallar serbest pazarda olduğu gibi alınıp satılırlar. Bu şekilde, tedarikçi-ortaklar arasındaki rekabete dayanan baskılar, fiyatlar üzerindeki baskıyı aşağılara doğru çekmektedir. Ayrıca pazar mekanizmalarını kullanarak faaliyetleri kontrol altına almak, geleneksel örgütlerin dikey hiyerarşisine olan gerekliliğin çoğunluğunu ortadan kaldırır. Bu şekilde

²⁷⁷ David Skyrme, “**The Networked Organization**”, David Skyrme Associates Management, <http://dev.skyrme.com/insights/1.netorg.htm> ,(12 Mayıs 2006)

²⁷⁸ Düren, s.78

²⁷⁹ Lipnack, Stamps, “**The Age of Network**”, s.37

²⁸⁰ Koçel, s.321

genel yönetim masraflarında azalma meydana gelir. Şebeke örgütlerin bu özellikleri, örgütlerin masraflarını azaltır. Şebekenin rekabet edebilirliğine yardım eden hızlı ve verimli çalışma ve karlılığı arttırır.²⁸¹

Örgütün şebeke modu hiyerarşik değildir ve ilişkiye yaklaşım işbirlikçi bir oyunla temsil edilebilir. Bir şebekede yer almanın normatif öncülleri iki türdür: Karşılıklı dayanışma kuralı ve norm ve ortak değerlerin varlığı. Şebeke modunun çalışmalarının çoğu belirginliğinde iki merkezi fikri vurgulamaktadır: Failleri arasında normlar ve ortak değerler fikrine uygun güven gerekliliği ile en azından kaynak alışverişi olmak üzere üyeleri arasında karşılıklı dayanışmanın varlığı. Kaynak bilgisi ve şebeke üyelerinin becerileri işlemlerin gerçekleşmesi için gerekli bilgisel öncülü teşkil eder. Ün etkisi ile bağlantılı tamamlayıcılar kendini güvenilmez olarak gösteren herhangi bir üyenin zararından ayrılır.²⁸²

Şebekeler yapı içindeki her iş diğerlerine eşit olarak görülmelidir. Şebeke dinamik bir dengededir ve kendi kendini yönetir. Şebeke içinde bilginin erişim ve değiş-tokuşu şebeke sınırları boyunca olduğu gibi açıktır. Şebeke evrimseldir ve çevresiyle sürekli bir etkileşim halindedir.²⁸³ Şebeke örgütler, hiyerarşileri tamamen ortadan kaldıracak bir örgüt yapısı da değildir. Hiyerarşileri doğru şekline çevirerek işlerlik kazandıran bir örgüt yapısıdır. Geleneksel olarak yukarı kısmı sabittir ve daha fazla yetkiyi temsil eder. Ancak hızlı değişimin yaşandığı ortamlarda bilgilerine ihtiyaç duyulan birey veya gruplar da sabit değillerdir.

Şebeke örgütlerde yapılması gereken işe bağlı olarak değişik kişiler ve şirketler liderlik yaparlar. Herhangi bir süreç esnasında birden fazla kişinin liderliği gözlemlenir.²⁸⁴ Böylelikle her zaman konu hakkında uzman olan kişi, bölüm veya şirket hiyerarşinin üst kısmında yer alır ve daha fazla yetkiye sahip olur.²⁸⁵ Şebeke örgütlerde birden fazla lider bulunur. Çünkü uygulama sürecinde farklı aşamalarda farklı kişi ya da

²⁸¹ Hatch, s.191

²⁸² Emmanuel Josserand, "The Network Organization", Edward Elgar Publishing, Inc., USA, 2004, s.30-31

²⁸³ David Walters, "Performance Planning and Control in Virtual Business Structures", s.229

²⁸⁴ Lipnack, Stamps, "The Age of Network", s.84

²⁸⁵ A.g.e. s.119

grupların uzmanlığı gerekebilir. Bu nedenle farklı noktalarda farklı liderler şebekenin uyumunu sağlamak açısından daha başarılı olur.²⁸⁶

Şebeke örgütlerde, hiyerarşi ve bürokrasilerin tersine tek bir lider yoktur. Liderlik değişik sorumlulukları olan kişi ve gruplar arasında paylaşılır. Özel konulardaki uzmanlığa göre rotasyon sağlanır. Bunun sağlıklı bir şekilde uygulanabilmesi için insanları birleştiren bir amacın olması ve değişen liderlerin grubun odak noktasının bu amaçtan uzaklaşmamasını sağlaması gereklidir.²⁸⁷

Şebeke örgütlerin, geleneksel hiyerarşik örgütlerden farkını bir tablo halinde şu şekilde gösterebiliriz.

Tablo 13
Geleneksel Hiyerarşik Örgüt - Şebeke Örgüt Farkları

Geleneksel Hiyerarşik Örgütler	Şebeke Örgütler
Dışarıdan belirlenen hedef	Kendiliğinden belirlenen hedef
Empoze edilen kontrol	Otokontrol
Uzmanlık	Genelcilik
Bağımlılık	Bağımsızlık
Biçimsel kanallar	Gönüllü ilişkiler
Emirler	Konsültasyon
Atanmış Liderler	Doğal Liderler
Katı İş Tanımları	Esnek İş Tanımları
Dikey Etkileşim	Yatay Etkileşim
Katı Seviyeler	Esnek Seviyeler

Kaynak: Lipnack, Stamps, “The Age of Network”s.145

Şebeke örgüt yapıları yakından incelendiği zaman, bunun bir bakıma dikey ayrışmanın bir sonucu, bir bakıma ortak girişimin bir şekli ve bir bakıma da, dış kaynaklardan faydalanmanın bir yolu olduğu görülebilir. Bu nedenle şebeke örgütleri,

²⁸⁶ Franke, “The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations”, s.204

²⁸⁷ Lipnack, Stamps, “The Age of Network”, s.112

yeni bir örgüt yapısı olarak kabul edilemez.²⁸⁸ Şebeke örgütler, bürokrasilerin olumsuz yönlerini kaldırmak için bir düşünülmüş bir örgüt modelidir. Eskiden var olan örgüt yapılarının yerinde geçen bir örgüt yapısı değildir. Bu örgüt yapılarını da bünyesinde barındırır.²⁸⁹

Şebeke örgüt biçiminin en belirgin özelliği, bir malı veya hizmeti üretebilmek için yapılması gereken işlerin, üretilmesi gereken parçaların veya yapılması gereken işlemlerin ve bunlar için gereken kaynakların birden fazla işletmeye dağılmış olmasıdır.²⁹⁰

Şebeke örgütlerde, bir sorun çıktığı zaman örgüt içinde birlikte çalışan kişilerden sadece gerekli kişiler birbirine bağlanır, herkesin katılımı gerekmez.²⁹¹ Bu yaklaşım yatay yönde koordinasyonu sağlanmasında önemli katkılarda bulunur. Yatay yöndeki koordinasyonu sağlamak için kurulan klasik komitelerden, şebeke örgütler farklıdır. Çünkü şebeke örgütlerin en önemli özelliklerinden birisi de kurulan bağlantıların gönüllü olarak çalışanlar arasında oluşturulmasıdır.²⁹² Şebeke örgütlerde kontrol mekanizması olarak idari prosedürlerin yerine pazar mekanizması kullanılır.

Şebeke örgütlere dahil olan her takım kendi başına küçük yapısını korurken, bir bütün olarak şebeke örgütün sınırları geniş olabilir.²⁹³

Hiyerarşi ve bürokrasi kontrol sağlayıp etkinliği artırmak için, formel olmayan bağlantıları minimize eden yapılanmalardır. Şebeke örgütlerin kullandıkları bağlantılar ise yeni bir şey olmamakla beraber, günümüzde sayıları ve yaygın olmalarıyla dikkat çekmektedirler. Şebeke örgütler, yalnız başına yapılabilecek olandan daha fazlasına ihtiyaç olduğunda ve kontrol etmek yerine, etkilemenin geçerli olduğu durumlarda tercih edilir.²⁹⁴

²⁸⁸ Hasan Tutar, “Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi”, Hayat Yayınları, İstanbul, 1999, s.120-121

²⁸⁹ Lipnack, Stamps, “The Age of Network” s.49

²⁹⁰ Mümin Ertürk, “İşletme Biliminin Temel İlkeleri”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2000, s.111

²⁹¹ Lipnack, Stamps, “The Age of Network”, s.116

²⁹² A.g.e., s.18

²⁹³ A.g.e., s.208

²⁹⁴ A.g.e., s.152-155

Şebeke örgütler, karmaşık iletişim kanalları üzerine kurulmuştur. Günümüzde kurulan şebekenin işbirliği yaptığı bağımsız örgütler, pazarların süratle değiştiği için oluşturulacak etkin ve verimli bilgi sistemini kurma, geliştirme ve sürekli olarak aksatmadan devam ettirmek gereklidir.

Şebeke örgütlerinde işin sahibi aracı organizatör işletme ile diğer bağımsız işletmeler arasında yoğun dikey iletişim ilişkileri yaşanırken, bağımsız işletmeler de birbirleriyle yatay iletişim ilişkilerinde bulunmaktadır.²⁹⁵

Şebeke örgütlerde, planlar bir grup tarafından yapılıp başka bir gruba devredilmez. Değişik yer ve zamanlarda, değişik bölümlerde çalışan insanlar planlama sürecine katkıda bulunurlar. Böylelikle işi yapan kişiler, yaptıkları işin planlamasını da kendileri yaparlar.²⁹⁶

Şebeke örgütlerde bir yandan şebekeye bağlı şirketler birbirleriyle işbirliği yaparlarken, bir yandan da bağımsızlıklarını korurlar. Ortakların ayakta kalabilmesi şebekenin ayakta kalabilmesine bağlı değildir. Şebeke örgüt çökse bile şebekeyi oluşturan ortaklar ayakta kalabileceklerdir.²⁹⁷

Şebeke örgüt yapılarının tamamında ortaya konması gereken unsur, şebeke yapıları oluşturan üyeler arasında işbirliğine dayalı bir ilişkinin var olduğudur. Şekil 4'te de görüleceği üzere tipik bir şebeke yapı içerisinde, bir işletme bir ürünün araştırma ve tasarımı yaparken, bir başkası o ürünü üretebilmekte, diğer bir işletme ürünün pazarlama ve dağıtımını yaparken bir diğeri ise birbirlerinden özerk ama bağlantılı olan bu işletmenin arasındaki koordinasyonu sağlayabilmektedir. Miles, Snow ve Coleman şebeke örgüt yapılarında piyasa mekanizmasına dayalı işleyişin varlığını iddia etmektedirler.²⁹⁸

Şirketler, hızlı teknolojik değişim, kısalan ürün-hayat çemberi ve parçalı, özelleştirilmiş pazarlarla yüz yüze oldukları zaman şebekelerin oluşturulmasına daha

²⁹⁵ Erol Eren, “**Yönetim ve Organizasyon**”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1996, s.222

²⁹⁶ Lipnack, Stamps, “The Age of Network”, s.19

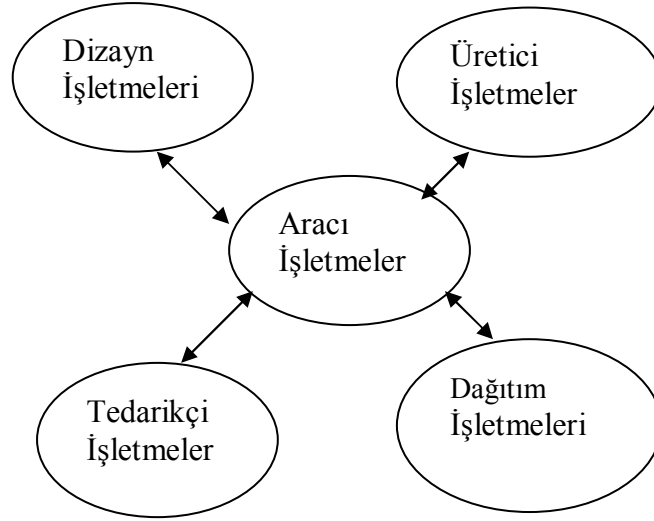
²⁹⁷ A.g.e, s.90

²⁹⁸ Charles C. Snow, Raymond E. Miles, Henry J Coleman, “**Managing 21st Century Network Organization**”, Organizational Dynamics, Vol.20, No.3, 1992, s.5

sıcak bakılır. Bir şebekede ihtiyaç duyulan varlıklar çeşitli şebeke ortakları arasında dağıtılmıştır. Öyle ki şebeke içinde ürün ve hizmetleri üreten tek bir örgüt yoktur.²⁹⁹

Şekil 4

Tipik Bir Şebeke Örgüt Yapısı



Kaynak: Snow, Miles, Coleman, s. 9

Şebekeler ortaklarını bilgi paylaşımına teşvik ederler, bilginin yayılmasını artırır, karar verme özgürlüğü sağlarlar ve yeniliğe ilham verirler. Farklı mantıklar ve bilginin orijinal kombinasyonlarını bir araya getirerek yenilik için gerekli şartları sağlarlar. Şebekeler arasında hızlı bilgi değiş-tokuşu yeteneği vardır. Çünkü onlar bilgiyi çok çeşitli yönlerde bir defada izleyebilirler. Hızlı bilgi değiş-tokuşu şebekenin ortaklarına, şebekeleşmemiş rakipler mevcut olan fırsatların farkına varmadan önce, bunları kendi menfaatleri doğrultusunda kullanma imkanı verir. Nispeten bağımsız karar verme, deney ve öğrenmeye izin verir ve bu öğrenmenin ürünü şebekenin her tarafına hızlı bir şekilde yayılabilir.³⁰⁰

²⁹⁹ Schermerhorn, s.327

³⁰⁰ Hatch, s.191-192

3.5.1. Şebeke Örgüt Türleri

3.5.1.1. Dahili Şebeke Örgütler

Dahili bir şebeke örgüt tipik olarak şirketin fazla dış kaynak kullanmasına gerek kalmadan girişimcilik ve piyasa yararı yakalaması amacıyla ortaya çıkar. Dahili şebeke örgütü belli bir iş ile ilgili kaynakların çoğu ya da tamamına sahiptir. Bunları kontrol eden yöneticilerin bunları piyasa disiplinlerine göre açığa çıkarmaları teşvik edilir. İçsel şebeke örgütün temel mantığı içsel birimlerin piyasa tarafından belirlenen fiyatlarla işlemesi halinde sürekli performanslarını iyileştirecek bir yenilik arayacaklarıdır. İçsel şebekelerin iyi bir örneği büyük uluslar arası şirketlerin stratejik iş birimleri (SBU) portföyüne organize edilmesi ya da örgütsel fonksiyonların kar merkezlerine ayrılmasıdır.³⁰¹

Bu tip örgütler ya da bir işletmenin kendi içinde büyüyerek, fonksiyonel ayrımlaşmanın aşırı merkezkaçlık şekline dönüşerek ve fonksiyonel örgüt biriminin her birinin bağımsız birer işletme şeklinde hareket etmeleri sonucunda oluşturmaktadır. Ya da bir holding ya da şirketler grubu bir mal veya hizmet üretmek için herbiri diğerinden bağımsız işletmeler kurarak bu işletmelerin faaliyetlerini bir mal veya hizmet üretmek için bir aracı işletme kurarak içsel şebeke oluşturabilirler.³⁰²

General Motor şirketine bağlı işletmelerin oluşturdukları şebeke örgüt yapısı dahili şebeke örgütlere örnek olarak verilebilir. General Motor şirketi bir dizi örgüt çalışması sonucu şirket merkezine bağlı bölümlerin sayısını azaltarak her bölümün kendi alanında uzmanlığa sahip olmasını sağlamış ve bu bölümler bir araya gelerek bir uzmanlaşma grubu oluşturmuşlardır. General Motor şirketinin daha önceden katı ve etkin olmayan bölümlerinin koordineli ve esnek yapıdaki alt yükleniciler grubundan oluşan bir bölüme dönüşmesi için iki temel faaliyet yapılmıştır. Bunlardan birincisi, ana işletme her bir bölüm için bir başarı ölçümü sistemi oluşturarak her bölümün faaliyetlerini dışarıdaki işletmeler ile karşılaştırmaktır. Böylelikle şebeke içerisindeki her bölümün ürettikleri ürünleri dış pazarlarda rahatlıkla satabilecek hale dönüştürmek amaçlanmaktadır. İkincisi de her bölümün otomotiv sektörünün bir sahası üzerinde

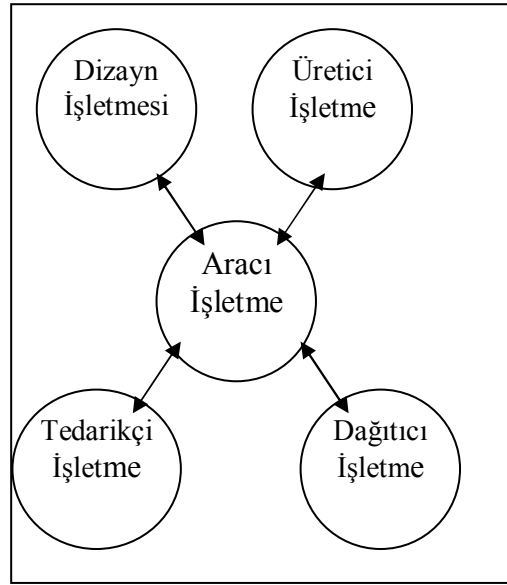
³⁰¹ Franke, “The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations”, s.205

³⁰² Eren, “Yönetim ve Organizasyon”, s.216

uzmanlık kazanmasıdır. Her bölüm bir ürünün üretilmesinde uzmanlık sahibi olmakta ve yeri geldiği zaman grup içerisindeki diğer bölümler ile işbirliği içerisine girmektedir.³⁰³

Şekil 5

Dahili Şebeke Örgüt



Kaynak: Franke, s.205

3.5.1.2. Dengeli Şebeke Örgütler

Bu tip şebekede, mal ve hizmet üretimi için gerekli olan üretim kaynaklarının birbirinden bütünüyle bağımsız her hangi sahiplik ilişkisi olmayan işletmeler tarafından üretilmesi ve bu üretimde bulunan taşeron firmaların ürettikleri kaynakları satın alan ve ana üretimde kullanan bir aracı işletmenin bulunmasıdır.³⁰⁴

³⁰³ Snow, Miles, Coleman, s. 12-13.

³⁰⁴ Eren, “**Yönetim ve Organizasyon**”, s.218

Dengeli şebeke örgüt tipik olarak kısmi dış kaynak kullanmayı içerir ve bütün değer zincirine esneklik katmanın bir yoludur. Dengeli şebekede demirbaşlar birkaç şirketin mülkiyetidir ancak belli bir işe adanmıştır. Sıklıkla bir sağlayıcılar grubu büyük ‘temel’ bir şirket etrafında toplanmıştır veya şirkete girdi sağlarlar ya da çıktılarını dağıtırlar. Dengeli bir şebeke, demirbaş mülkiyetini ve riski bağımsız şirketlere yayar. Ancak kötü zamanlarda ana şirket küçük aile üyelerini korumak durumunda kalabilir. Dengeli şebekenin faydaları tedarik ve dağıtımın güvenilirliği yanında planlama ve kalite gereksinimlerindeki yakın işbirliğidir. Dengenin maliyeti ortaktır ve bir parça esneklik kaybıdır.³⁰⁵

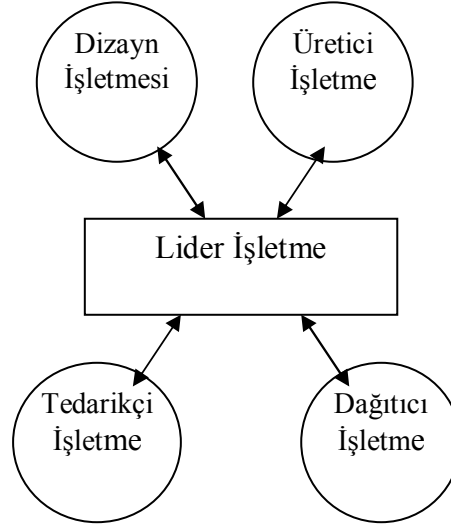
Örneğin, BMW şirketi dengeli şebeke yapısında organize olmuştur. Bu yapıda prensip olarak BMW’nin her bir bölümü dış kaynaklardan yararlanma uygulamaları için birer aday durumundadır. General Motor şirketinde olduğu gibi BMW’nin iç bünyesinde yer alan faaliyet birimlerde kendilerini piyasa şartlarına uygun hale getirmek zorunda kalmışlardır. Bunun yanında ayrıca, BMW şirketi, kurdukları ortaklıklar sayesinde ürün ve süreç teknolojilerindeki gelişmelere ayak uydurabilmektedir. Dengeli şebeke yapısı kuran işletmeler kendilerine en iyi şekilde hizmet verebilecek satıcı işletmeleri araştırarak onlarla ile ortaklık kurarlar. BMW daha da ileri giderek ortaklık kurduğu diğer işletmelerin faaliyetlerini finansal olarak da desteklemektedir.³⁰⁶

³⁰⁵ Franke, “The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations”, s.205

³⁰⁶ Snow, Miles, Coleman, s. 14.

Şekil 6

Dengeli Şebeke Örgüt



Kaynak: Franke, s.205

3.5.1.3. Dinamik Şebeke Örgütler

Bu yapıda ana işletme pozisyonunda bir işveren firma yoktur. Dolayısıyla işletmeler dengeli şebeke yapılarına nazaran daha serbest hareket edebilirler. Bu tür örgütlerde aracı işletme şebekeyi oluşturabilmekte, işletmeler arasında serbest piyasa mekanizmasına göre ilişkiler oluşabilmektedir. Bu örgüt türünde görevli olan işletmeler birbirlerine üstünlük sağlamamaktadırlar.³⁰⁷

Dinamik bir şebekede her firma şebeke içinde diğerleriyle rekabete girmek yerine birbirini tamamlayarak kendi farklı kabiliyetini ortaya koyar. Bir bütün olarak şebeke sadece tek bir firmanın becerilerini artırmaz, bunun yanında onları takip ederek gerekli olduğunda bir sonraki işbirliğine katar ya da katmaz³⁰⁸ Sanal örgütler işbirliği yapan örgütlerin dinamik bir şebekesidir. Örgütler istedikleri zaman şebekeye girip çıkabilirler.

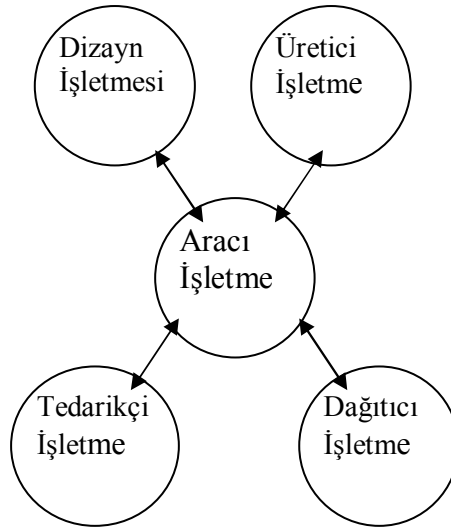
³⁰⁷ Eren, “Yönetim ve Organizasyon”, 219-220

³⁰⁸ Pihkala, Varamäki ve Vesalainen, s.339

Dinamik şebeke; hızlı ve süreklilik göstermeyen rekabet ortamlarında bazı şirketler şebekeyi kabiliyetlerinin sınırlarına zorlar. Moda, yayıncılık, sinema ve biyoteknoloji gibi iş alanları şirketlerin yoğun şekilde dış kaynak kullanmasına izin verir ya da bunu gerektirir. Bu durumlarda ana şirketler çoğunlukla (ya da tamamen) diğer şirketlerin sahip olduğu demirbaşları belirler ve bir araya toplar. Ana şirketler tipik olarak üretim, Ar-Ge/Dizayn, dizayn/toplama ya da bazı durumlarda sadece brokerlik gibi temel bir beceriye dayanır. Dengeli şebekelere zıt olarak dinamik şebekelerin üye şirketleri işbirliğinin akışkan ve belli bir zamana sınırlı olduğunun bilincindedir. Dinamik şebeke çoğu durumda her yeni ortaklığın farklı bir üye konfigürasyonuna sahip olması anlamında akışkandır. Buna ilaveten şirketler içsel ve dışsal gereksinimlere göre işbirliğine katılır ya da ayrılır. Esnek şebeke işbirliğini organize etmek için kimin katılıp katılmadığını belirleyecek bir yönetici operatör ya da şebeke brokeri gereklidir.³⁰⁹

Şekil 7

Dinamik Şebeke Örgüt



Kaynak: Franke, s.205

³⁰⁹ Franke, “The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations”, s.205-206

3.5.2. Sanal ve Şebeke Örgütler Arasındaki İlişki ve Karşılaştırılması

Sanal ya da şebeke örgüt önceden belirlenmiş bir örgüt şekli olmaktan çok stratejik bir kavramdır ve kaçınılmaz olarak iş akışının koordinasyonu ve uluslar arası ve sosyal etkileşim için bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanan şirket ya da bireylerin yan yana çalışmak üzere bir araya gelmeleri ile ilgilidir.³¹⁰

Goldman ve arkadaşları sanal örgütü “kişi ve iş süreçlerinin herkese faydası olacak şekilde yoğun bir etkileşimde olan iş birimleri toplamıdır” şeklinde tanımlamıştır. Tabii ki birçok şebekeleşmiş örgüt bu tanım altına girmektedir ve literatürde bazı sınıflandırmalar konulmaktadır.³¹¹

Sanal örgüt, şebeke örgütün bir alt kümesidir.³¹² Sanal örgütün şebeke karakteri gösterdiği yaygın olarak kabul görmektedir. Şebeke ve sanal örgüt arasındaki bağlantılar “sanal örgüt” terimi ortaya atılmadan önce belirlenmişti. Miles ve Snow “dikey seviye azaltma” adını verdikleri işletme fonksiyonları için dış kaynak kullanmanın “dinamik şebekelere” yol açtığını savunmuşlardır. Dinamik şebeke sanal örgütün son zamanlardaki kavramlarıyla ortak özellikler paylaşır. Örneğin, Byrne sanal örgütü tedarikçi, müşteri ve rakiplerin geçici bir şebekesi olarak tanımlamıştır. Travica bu iki form ve diğer örgütsel tasarımlarla arasındaki benzerliklere dikkati çekip bunlara “F özellikleri” adını vermiştir. Örneğin, bilgi akışları hem şebekede hem de sanal örgütte akıcıdır. Yapıları organik şekilde “esnek”, adhokrasideki gibi “değişken” ve takım bazlı örgüt gibi “serbest bürokratik geleneklere” sahip olabilir.

Child ve Faulkner sanal ve şebeke örgüt ayırma görevini üstlenmişlerdir. Powel’in piyasa ve hiyerarşi özelliklerini kullanan kırma örgütsel tasarım kavramını kullanarak yazarlar sanal örgütün piyasaya daha yakın olan şebeke formlarından gelişebileceğini savunmuşlardır. Buna göre, sanal örgüt şebeke örgütün avantajlarını,

³¹⁰ Crossman, Liz Lee-Kelley, s.377

³¹¹ Antonio Volpentesta, Nicola Frega, Maurizio Muzzupappa, “**Models and Methodology for Simulating Virtual Enterprises in Educational Environment**”, European Journal of Engineering Education, Vol.26, No.4, 2001, s.392

³¹² Goldman, Nagel ve Preiss, s.208

özellikle de diğerinin beceri ve kaynaklarına erişim, enformasyon provizyonu, belirsizlik indirilmesi, hız artışı ve kaynak tayini esnekliği gibi özelliklerini paylaşır.³¹³

Genellikle, şebeke ve sanal örgüt arasındaki benzerlikler kolaylıkla anlaşılır. Tablo 14’de bu iki örgüt arasındaki farkları rahatça görmek mümkündür:

Tablo 14
Şebeke Örgüt- Sanal Örgüt Farkları

ŞEBEKE ÖRGÜTLER	SANAL ÖRGÜTLER
Her sanal örgüt bir şebeke örgüttür.	Her şebeke örgüt bir sanal örgüt değildir. Sanal örgüt şebeke örgütün özel bir şeklidir.
Şebeke türü yapılanma geçici ya da kalıcı olabilir.	Sanal yapılanma geçicidir, proje bazındadır. Projenin amacına ulaşması ile sona erer.
Tek bir lider bulunur.	Lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir.
Bölünüp eklenme birim bazındadır.	Bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir.

Kaynak: Koçel, s.368

3.5.3. Şebeke Örgütlerden Yola Çıkan Sanal Örgüt Türleri

3.5.3.1. Durağan Sanal Örgütler

Bu örgüt yapısında genellikle ana ortak olarak görev yapan bir örgüt mevcut olup ortaklığı dikte eden veya yönlendiren kurallar bu ana ortak tarafından konmaktadır. Bu durumda sürekli var olan sabit bir örgütten bahsetmek mümkündür. Bu örgüt türüne Amazon.com örnek verilebilir. Amazon.com’dan kitap satın alan bir kişi esasen en azından bir yayınevi, dağıtıcı, banka ile dolaylı olarak ve Amazon.com ile doğrudan irtibata geçmiş olmaktadır. Bu örgüt yapısında ortaklardan biri örgütlenme ve ortaklar arasında koordinasyonu sağlama görevini üstlenmektedir. Bu görevi üstlenen

³¹³ Travica, s.53

işletme de genellikle sabit bir firma olması sebebiyle bu tür sanal örgütlere durağan sanal örgüt denmektedir.³¹⁴

3.5.3.2. Dinamik Sanal Örgütler

Literatürde yaygın olarak tanımlanan sanal örgütler dinamik sanal örgütlerdir. Bunlar dinamik şebekeler olup, bir sorunu veya siparişi olan bir müşterinin kendilerine yaklaştığı andan itibaren ortak bir amaç çevresinde faaliyete başlamaktadırlar. Burada ortak liderlik çatısı altında gerçekleşen geçici ortaklık ilişkileri söz konusudur. Bunlara en güzel örnek yeni bir ürün tasarımı veya özel amaçlı bir bilgisayar yazılımı gerçekleştirmek amacıyla proje bağlamında kısa süreli olarak oluşturulan ortaklıktır.³¹⁵

Durağan sanal örgütler ile dinamik sanal örgütler arasındaki farkları aşağıdaki tabloda gösterebiliriz:

Tablo 15

Durağan Sanal Örgüt – Dinamik Sanal Örgüt Farkları

Durağan Sanal Örgütler	Dinamik Sanal Örgütler
Ortaklık süresi süreklidir.	Ortaklık süresi geçicidir.
Ortaklar herhangi bir genel amaç etrafında bir araya gelmişlerdir.	Ortaklar spesifik bir amaç etrafında toplanmışlardır.
Ortaklığın sınırları net bir şekilde çizilmiştir.	Ortaklığın sınırları net bir şekilde çizilmemiştir.
Belirli bir ana ortak etrafında toplanmışlardır.	Belirli bir ana ortak bahsetmek mümkün değildir.

Kaynak: Dalay, Coşkun, Altunışık, s.329-330

³¹⁴ Dalay, Coşkun, Altunışık, s.329

³¹⁵ Dalay, Coşkun, Altunışık, s.329

4.Sanal Örgütlerin Çeşitli Yönleriyle İncelenmesi

4.1. Sanal Örgütler ve Teknoloji

Teknoloji örgüt yapı ve işlevlerinde ciddi anlamda değişiklikler meydana getirir. Örgütler için her yeni teknoloji eşittir atılacak olan yeni bir adımdır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımı üzerine yapılan araştırmalar teknolojilerin gelişimine paralel olarak son on yılda artmıştır. Bilgi ve iletişim teknolojileri hiyerarşik seviyeler ve departmansal sınırları geçerek detaylı ve zamanında bilgi sağlayan, emaille tüm çalışanlar arasında işbirliği ve koordinasyona izin veren araçlar olarak görülmektedir.³¹⁶

Örgütün bilgi teknolojisi kullanmasının faydaları yoğun olup ve bunların arasında etkinlik kazanımları, yönetim etkinliği ve gelişmiş iş performansı olduğunu söylemek mümkündür. Teknolojik gelişmeler problem çözme ve fırsat yaratma araçlarıyla adaptasyon potansiyeli sunmaktadır. Bilgisayar donanımlarının, yazılımların ve telekomünikasyon fiyatlarının düşmesi ve bunlarla bağlantılı performans gelişmeleri örgütlerin iş yapma şekillerini ve maliyet etkinliğine sahip uygulamalar yaratmalarını etkilemiştir. Bu sebeple bir şirketin elinde bulunan bilgi teknolojisinin özellik, yarar ve maliyet açısından değerlendirilmesi yapılmalıdır.³¹⁷

Sanal örgütlerde teknoloji seçilirken bir fayda-maliyet analizi yapılmalı ve en yüksek verimin sağlanacağı teknoloji seçilmelidir. Sanal örgütlerde bilgi teknolojisi işgücüne, yazılım ve donanıma öncelik tanınmaktadır. Ancak başarı; yalnızca teknolojiye tutunmakla değil, örgütün tüm birimlerinde çalışanların karar süreçlerinde, bilgi paylaşımında ve çapraz işbirliklerinde teknolojiyi yaşama geçirmeleriyle olanaklıdır.³¹⁸ Teknoloji, politik ekonominin değişimi, yeniden yapılanması ve aynı

³¹⁶ Elizabeth Jones ve diğerleri, s.733

³¹⁷ Adli Abouzeedan, Michael Busler, “**Information Technology (IT) and Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Management: The Concept of ‘Firm Impact Sphere’**”, Global Business Review, Vol.7, 2006, s.249

³¹⁸ John McCarthy, “**The Virtual Organization: Is it the Future Industry Landscape?**”, Applied Clinical Trials, Vol.10, Issue 8, 2001, s.33

zamanda örgüt yapılarında meydana gelen değişimlerde anahtar rol oynamaktadır.³¹⁹ Teknoloji bilgilerin birikimi, paylaşımı ve iletişimi için kullanılır ve örgütlerin kültür ve iletişimini değiştirmeyi gerekli kılar. Sanal şirketler, kendileri için gerekli olan teknolojiyi dışarıdan temin etmek koşuluyla kendi temel yetenekleri üzerine yoğunlaşırlar.³²⁰ İşbirlikçi teknolojilerdeki gelişmeler, artan bir şekilde dağınık ve farklı takımların bir araya gelmesine odaklanmaktadır. Bunun anlamı grupları bilgisayarlı toplantı odalarında bir araya getirmek yerine kişilerin internet üzerinde görsel işyerlerinde bir takım görevleri yerine getirmeleridir. Bu çeşit bir elektronik işbirliği bilginin alınması, kullanılması yönünde güçlü bir araç haline gelmiştir. Bu şekilde, elektronik işbirliği örgütün entelektüel sermayesinden faydalanmada araçsal bir konumda yer alır.³²¹

Sanal örgütlerin evrimi ve artan popülaritesi büyük ölçüde bilgi ve iletişim teknolojisindeki ilerlemelerin ve “bilgi akışının” genişlemesinin ürünüdür. Geliştirilmiş bilgi ve iletişim teknolojisi bant genişliği ve yapısına tepki olarak bilgi ve iletişim teknolojisi ile ilgili standart ve normlar hakkındaki uluslar arası tartışmalar küresel bir çerçeve oluşturmuştur. Bu, hem aktarılan verinin formatı hem de iletişim aracı için standart protokollerin adaptasyonu ile sonuçlanmıştır. Çoğu ülke kullandığı farklı sistemlerin uygunluğunu destekleyen ortak ontoloji yaratmaktadır.³²²

Sanal şirketlerin temeli insanların birbirine bağlı değişimidir. Bu özellik onların çalışmasını değiştirir ve zenginleştirir. Bilgi çağında fikirler zeka ile yaratılır. Bu şekilde doğal ve finansal kaynakların ötesinde entelektüel kaynaklar ortaya çıkar.³²³

Örgütler, artan bir şekilde entelektüel kaynaklarını işlenecek ve rekabetsel avantaja çevrilecek stratejik kaynaklar olarak görmektedir. Bir örgütün entelektüel kaynakları arasında üyelerinin zihinlerinde, süreç ve prosedürlerinde yer alan ve dijital olan- olmayan medyasında depolanan bilgiler bulunur. Entelektüel kaynaklar aynı

³¹⁹ Martin Haris, “**Technology, Innovation and Post-Bureaucracy: The Case of The British Library**”, Journal of Organization Change Management, Vol.19, No.1, 2006, s.82

³²⁰ Shirley Daniels, “**The Virtual Corporation**”, MBC University Press, Vol.47, No.1, 1998,s.21

³²¹ Qureshi, De Leeuw, s.2

³²² Fuehrer, Ashkanasy, s.240

³²³ Zbigniew Kierzkowski, “**Towards Virtual Enterprises**”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol.15(1), 2005, s.49

zamanda örgütteki kişilerin şirkete rekabetsel üstünlük sağlamaya yönelik bilgilerinin toplamı olarak da görülür. Bir örgüt entelektüel kaynakları ile giderlerini en aza indirebilir, yenilikçi ürünler yaratabilir, dinamik piyasa koşullarına cevap verebilir ve müşteri hizmetlerini geliştirebilir³²⁴

Günümüz iş süreçleri sıklıkla farklı kaynaklardan veriler kullanmaktadır. Bilgilerin özelliği heterojen, eksik ve genellikle çok fazla kayıt içermeleridir. Bu, altta yatan bilginin anlaşılması için verilerin çeşitli kümelere kurallarla ve resmîlikle aktarılması gerektiğini düşündürür. Bu süreçte birkaç örgütün yer alması verilerin asimilasyonunu daha da güçleştirir.³²⁵ Artan rekabet, artan karmaşıklık ve geniş piyasa erişiminin getirdiği zorluklarla beraber bir kuruluşun bilgi yapısı güçlü ve zayıf olduğu alanları belirlemektedir ve sonuç olarak şirket rekabetinde hayati bir önem kazanmıştır.³²⁶

Davidow ve Malone'un (1992) sanal örgüt vizyonu büyük ölçüde bilgisayar temelli bilgi teknolojisine dayanmaktadır. Bryne ve arkadaşları (1993) bilgi ağlarının birbirinden uzak örgütleri birleştireceğini ve ortaklıkların elektronik sözleşmelere dayanacağını savunmuşlardır. Goldman ve arkadaşları, sanal örgütün en iyi teknolojileri gerektirdiğini öne sürmektedirler. Sanal örgütlerde iletişimde kolaylığı sağlayan teknolojilerden tamamiyle faydalanılmaktadır. (Hale ve Whitlam 1997). Sanal örgütlerin inşası önemli bir bilgi teknolojisi gücü olmaksızın mümkün değildir.(Venkatraman ve Henderson).³²⁷

Bilgi teknolojileri sayesinde yıkılabilecek iş örgüt kurallarını bir tabloda gösterebiliriz:

³²⁴ Qureshi, De Leeuw, s.1

³²⁵ María S. Pérez ve diğerleri, “**Design and Implementation of a Data Mining Grid-Aware Architecture**”, Future Generation Computer Systems 23, 2007, s.42

³²⁶ Vakola, Wilson, s.112

³²⁷ Keinänen, Oinas, s.143-144

Tablo 16
Yıkıcı Teknolojinin Örgütteki İş Yapma Biçimine Etkileri

ESKİ KURAL	YIKICI TEKNOLOJİ	YENİ KURAL
Bilgi aynı anda tek yerde bulunabilir.	Ortak veri tabanları	Bilgi aynı anda gerektiği kadar çok yerde bulunabilir.
Karmaşık işleri yalnızca uzmanlar yapabilir.	Uzman sistemler	Bir uzmanın işini genel bir uzman yapabilir.
İşletmelerde merkeziyetçilik ve merkeziyetçilikten uzaklaşma arasında seçim yapmak zorundadır.	Telekomünikasyon ağları	İşletmeler merkeziyetçilik ve merkeziyetçilikten uzaklaşmanın avantajlarından aynı anda yararlanabilir.
Tüm kararları yöneticiler verir.	Karar destekleme araçları (Veri tabanları ve modelleme programları)	Karar verme tüm elemanların işlerini bir parçasıdır.
Saha elemanları bilgiyi elde etmek, depolamak, ulaşmak ve aktarmak için bir ofise ihtiyaç duyar.	Telsiz veri (kablosuz) iletişimi ve taşınabilir bilgisayarlar	Saha elemanları bulundukları yerden bilgi gönderip bilgi alabilirler.
Muhtemel bir alıcıyla kurulabilecek en iyi temas kişisel temastır.	Karşı etkileşimli (interactive) videodisk	Muhtemel alıcıyla kurulabilecek en iyi temas etkili temastır.
Aradığınız şeylerin nerede olduklarını kendiniz bulmak zorundasınız.	Otomatik belirleme ve araştırma teknolojisi	Aranılan şeyler nerede olduklarını size kendileri söyler.
Planlar periyodik olarak değiştirilir.	Yüksek performanslı hesaplama	Planlar anında değişir.

Kaynak: Hammer, Champy, s.84-90

1990’lar boyunca sanal örgütler en önemli bilgi teknolojisi yönetimi konularından biri haline gelmiştir. “Günümüzün modern teknolojisiyle örgütsel işbirliği işlem maliyetleri o kadar azalabilir ki bazı noktalarda hiyerarşinin yerini piyasa alabilir.” Bunun yanında sanal örgütler üzerine yazılan literatürün çoğuna mobil bilgisayar işlemleri ve bu alana ayrılmış bazı günceler eşlik etmektedir. Ancak bazı yazarlar teknolojinin bir etkisi olmadığını savunmaktadır, hepsi seçim, güç ve durum

değişikliği ile alakalıdır- dijital ekonomi kendi kendine gelişmez, her şey sosyal, şirket ve birey seviyelerinde yapılan seçimlerle alakalıdır görüşünü savunmaktadırlar.³²⁸

Yöneticilerin, yüz yüze görüşme ile yapılan toplantıların sanal ortamda yapılan toplantılarla aynı kolaylık ve etkinlikte olamayacağını farkında olması gerekir. Sanal toplantılar oldukça yaratıcı olabildiği gibi hayal kırıklığı da yaratabilmektedir ve bu gibi durumlarda direkt teknolojiye suç atanmaktadır. Teknolojiyi suçlamak yerine, sanal toplantıların bilgi ve iletişim araçları yapıldığının farkında olup, böyle bir ortamda grup dinamiğinin sağlanmaya çalışılması çabalanmalıdır. Kullanılan teknolojiler ile sadece bilgi alışverişi yapılmamakta, aynı zamanda sanal çalışanlar arasındaki ilişkileri destekleyecek bir ortam yaratılmalıdır.³²⁹ İleri düzeydeki teknolojiler yöneticilere sanal çalışanların her yaptığı işi en ayrıntılı detayına kadar izleme olanağı sunmaktadır. Geleneksel anlamdaki gözlemlene ile çalışanların her hareketinin izlenmesi sanal işyerinin ana hedefi olan esneklik ve hız için çok da gerekli değildir.³³⁰

4.2. Sanal Örgütler ve Güven

Güvenin birçok tanımı bulunur. Güven bir kişinin diğer kişinin açık ya da kapalı anlaşmalara uygun davranacağına ilişkin inançtır. Baier'in güven tanımı başkasının olası iyi niyet eksikliğine karşı kabul edilmiş bir yararlanabilirlik halidir. Güven genellikle şunlardan etkilenir:³³¹

1. Belirli bir zaman süreci içinde ilişki içindeki bireylerin birbirini tanıması
2. Paylaşılan tecrübe ve hedefler
3. Zaman içinde bireyler arası karşılıklı etkileşimler
4. Zaman içinde kötüye kullanım olmadığının anlaşılması

³²⁸ Kim Viborg Andersen, Ann Fogelgren- Pederson ve Upkar Varshney, “**Mobile Organizing Using Information Technology (Mobit)**”, Information, Communication & Society, 2003, s.213, www.tand.co.uk/journals (18 Haziran 2006)

³²⁹ Kimball, www.groupjazz.com/pdf/vteams-toronto.pdf, (01 Temmuz 2006)

³³⁰ Malhotra, www.brint.com/interview/astdint.htm, (20 Eylül 2006)

³³¹ Dani, Burns, Backhouse, Kochhar, s.952

Güven basit bir fenomen değildir. Etik, ahlak, duygular, değerler ve doğal tutumlar gibi oluşumları içine alır. Bunun yanında felsefe, bilgisayar bilimi, ekonomi ve örgütsel davranış alanlarından yardım alır. Hosmer, güveni etik bir kişi, grup ya da şirketin ortak bir çaba ya da ekonomik alışverişte diğer kişi, grup ya da firmadan beklentisidir şeklinde tanımlamıştır. Bu tanım hem kişisel hem de örgütsel ilişkilerde güvenin önemini vurgulamaktadır. Bunun yanında Hosmer diğer partinin çıkarlarını kabul ederek ortaklıkta diğer partiden adil davranış bekleminin güveni oluşturduğunu belirtmiştir. Tanım ayrıca ortak bir çabadan söz etmektedir ki bu da ortaklar arasında paylaşılan iş uygulamalarının bir anlayış seviyesi olduğunu gösterir. Tanımda ifade edilen diğer bir faktör etik davranıştır. Hosmer etiği, tutum ve hareketlerimizi etkileyen ahlaki prensipler ya da insan davranışı standartlarıdır şeklinde tanımlar. Etik her hangi bir değişim bu sebeple davranışta ve dolayısıyla güvende değişim yaratır. Son olarak bu tanım katılımcıların sonuca katkıda bulunmak üzere birlikte iş yapacağından söz eder. Hosmer'e göre ilişkinin ortaklığı iyi niyet yaratımına yol açacaktır. Bu sebeple tanım disiplinlerden ve bağlamdan bağımsız etik prensipleri içine alır. Rousseau ve arkadaşları da benzer şekilde güven oluşumunun disiplinleri aştığı görüşündedir.³³²

Bir kişiyi güvenilir kılan üç temel unsur bulunur. Bunlar; kapasite, yardımseverlik ve bütünlüktür. Kapasite, kişinin belli bir uzmanlık alanına ilişkin ustalıklar setini bünyesinde barındırmasıdır. Yardımseverlik, kişinin ona güven duyacak bireye, işlerini tamamlaması konusunda gösterdiği ilgi veya yardım düzeyidir. Bütünlük, kişinin birbiriyle uyumlu ve istenir bir davranışlar setini bünyesinde barındırmasıdır. Bu üç unsur, bireysel ve kolektif güvenin temel taşlarıdır. Kolektif güven, bireysel güvene göre daha kompleks bir yapıyı ifade eder. Çünkü bireye güven duyacak örgüt üyelerinin her birinin kapasite, yardımseverlik ve bütünlük ölçüleri farklılık gösterecektir.³³³

³³² Fuehrer, Ashkanasy, s.237-238

³³³ Sirkka L. Jarvenpaa, Kathleen Knoll ve Dorothy E. Leidner, "Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams", Journal of Management Information Systems, Vol.14, No.4, 1998, s.30-32

Sistemik seviyede güven bir vatandaş olarak kişinin çıkarlarını güç sahibi olanların pozisyonlarını suistimal etmeyeceğini garantileme ihtiyacı duymaksızın koruyabilme beklentisini içerebilir.³³⁴

Örgütsel psikolojinin bakış açısından, güven fenomenine yaklaşımlarda bazı ortak noktalar belirlenebilir: Güven geleceğe yöneliktir ancak aynı zamanda geçmiş tecrübelerle dayanır. Yapısı itibarıyla karmaşık bir fenomendir. Ancak aynı zamanda karmaşıklığı azaltmada bir araçtır. Güven bireysel yararlanabilirliği artırır. Fakat aynı zamanda kişisel hareket alanını genişletir. Karşılıklı dayanışma normuna dayanır ve sosyal tutarlılığın yaratılmasında bir temel oluşturur. Güven ne rasyonel ne de irrasyoneldir, ne sadece bilişsel ne de emosyoneldir, ne tamamen bilgiye ne de şeffaflığa dayanır. Güven bu uçların arasındadır. Tüm ilgili gerçekleri bilen bir kişinin güvenmeye ihtiyacı olmaz ancak konuyla alakalı bir şey bilmeyen bir kişi güvenemez, sadece güvenmeyi umut edebilir.³³⁵

Örgütsel literatürde öne çıkan fikirlerden biri, örgütler arasındaki güvenin, artırılmış beceriler ve işbirliği ile azaltılmış işlemsel maliyet nedeniyle başarılı ortaklık ve birleşik performansın önemli, bağımsız bir değişkeni ya da nedeni olduğudur. (Gulati 1995; McAllister 1995; Mayer 1995) Benzer şekilde, güven, daha önceki tecrübe ve kimlik oluşumunun bir sonucu olduğundan, bağımlı değişken (yani çıktı, sonuç) olabilir. Doney ve arkadaşları (1998) güvenin sosyal normlar, değerler ve altta yatan davranışsal beklentilere dayandığını eklemektedir -büyük olasılıkla bu beklentiler bir çeşit paylaşılan kültürel tarihçeden kaynaklanmaktadır. Ne var ki, sanal bir örgütün içindeki katılımcı üyeler ortak çalışma tarihçesine sahip olmayacak şekilde kültürel çeşitlilik gösterebilir ve bu sebeple ortak bir geçmişi paylaşmayabilirler.³³⁶ Literatürde, güvenin örgütsel başarı için gerekli olduğu, ancak kısa vadede yaratılamadığı, uzun ve özverili çabalar gerektirdiği konusunda fikir birliğine varıldığını söylemek yanlış olmaz. Yapılan araştırmalar incelediğinde genel olarak örgütlerde güveni etkileyen şu faktörler üzerinde yoğunlaşmıştır: iletişim, inanılabilirlik, dürüstlük, örgüt kültürü, geçmişte

³³⁴ Lennart G. Svensson, “New Professionalism, Trust and Competence: Some Conceptual Remarks and Empirical Data”, Current Sociology, Vol.54(4), 2006, s.583

³³⁵ Clases, Bachmann, Wehner, s.8-9

³³⁶ Crossman, Lee-Kelley, s.380-381

yaşanan etkileşimler, geçmiş sorunlar, yardımseverlik, paylaşılan değerler, normlar, iyi niyet, yeterlilik, açıklık, güçlendirme, örgütsel küçülme vs.

Güven, bir kişinin, grubun veya şirketin ortak çalışma veya ekonomik değiş-tokuş içerisinde olduğu karşı taraftan etik davranış beklentisi içerisinde olmasını ifade eder. Dolayısıyla güven, dürüst davranış beklentisi ve paylaşılan iş tecrübeleri sonucu oluşur. Güven oluşturmak için, sanal örgütlerde eksik olan birebir karşılıklı etkileşime ihtiyaç duyulur. Ayrıca belli bir geçmişi de gerektirir. Oysa sanal örgütlerde geçmiş çok kısa olduğu gibi, gelecekle ilgili plan sunmaları da olanaksızdır. Özellikle elektronik ticaret gibi belirsiz ve yasal koruması olmayan bir ortamda iş yapmak için güven konusu kilit rol oynamaktadır. Örneğin e-ticarette çoğu insan güven duymadıkları için online alışveriş yapmaktan kaçınmaktadır. Güven, başarılı ve yenilikçi çalışma grupları kurmak açısından da önemli bir faktördür.³³⁷

Güven oluşturmak için 3 kilit araçtan bahsetmek mümkündür:

- Kişilik temelli güven; kişisel ortak noktalara dayalı, karşı tarafla kültürel benzerlikler ve beklentilere yöneliktir. Benzerlik üzerine güven sağlamak için, benzer teknoloji kullanımı veya operasyonel bağlantılar kurulabilir.
- Sürece dayalı güven; geçmiş iş yapma biçimleri, tekrarlanan satın almalar veya geleceğe yönelik beklenen değiş tokuşlara bağlı bir güven tipi. Temel faktör olan, geçmiş tecrübe ve etkileşimlere bağlı olarak sanal örgütlerde çok fazla tekrarlanan işlemlerin olmaması en önemli sorunu teşkil eder. Bu anlamda, sanal örgütler işbirliği yaptıkları ortaklarının temel yetenek alanlarına saygı duymalı ve korumada yardımcı olmalıdır.
- Kuruma dayalı güven; pazarlamada yardımcı olan, marka, logo gibi e-ticarette sık kullanılan ve üçüncü tarafların sağladıkları avantajlar.³³⁸

Lewicki ve arkadaşları (1998) güvenin dinamik olduğunu ve ortaklığın yaşam süresine bağlı olarak durumsal bağlamla birlikte evrimleştiğini görmüşlerdir. (Ring ve

³³⁷ Noll, www.ssrn.com (15 Mayıs 2006)

³³⁸ Noll, www.ssrn.com (15 Mayıs 2006)

Van de Ven 1994). Dağınık koordinasyonun doğrudan enstitüleştirilmiş plan ve prosedürler yoluyla ulaşılabilir olduğu söylenebilir. Parkhe (1993) zaman içinde, örgütsel uygulama, kişisel gözlem ve tecrübenin resmi koordinasyon ve ölçütlere olan vurgunun azalacağını savunmuştur. Böylece, güvenilir bir ortam toleransı artırıyorsa bu, ortaklığın zor zamanları aşabileceğine de işaret edebilir. Aslında devamlı, karşılıklı ve canlandırıcı bir süreç olarak güven gelişimi uzun zamanlı işbirliğinde kilit bir faktör olarak görülür. (Luo 2000) Yani güvenin tekrarlı kişiler arası etkileşimler yoluyla oluşturulduğu ve bunun da birlikte çalışmaya zemin hazırladığı söylenebilir. Bu aynı zamanda güvenin gerçek deneyimle değiştirilebileceğine de işaret eder. Inkpen ve Currall (1997) çalışmalarında çözüm ortakları arasındaki güvenin, ortaklıktan önceki ilişkinin uzunluğuna, stratejik ortaklık risk seviyesine ve kişiler arası bağlılığın gücüne bağlı olduğunu ifade etmişlerdir. Bazı ortaklıklar kısa süreli, işlemsel (psikolojik) kontratlı olsa da, karşılıklı dayanışma algısının daha geleneksel yapıya sahip olduğu uzun zamanlı, ilişkisel kontratlarda daha farklı olması mümkündür.³³⁹

Güven psikolojik bir durumdur. Araştırmacılar, inançlar, uygunluk, pozitif beklentiler veya ihtimaller açılarından farklı disiplinlerde yorumlamaktadır. Güven bir davranış ya da seçim değildir. Ama psikolojik bir durum altındaki böyle hareketlerden ortaya çıkabilir. Güvenin pozitif çıktıları vardır. Güven; özel, riskli ve bağımsız olarak gelişir. Yönetim teorisinde güven birine inanmaktır ve dürüstlüğü muhtemel faaliyet performansı hakkındaki beklentidir.³⁴⁰

Handy'nin makalesindeki genel kanıya göre güven konusunda akılda tutulması gereken bazı temel ilkeler vardır:³⁴¹

1.Güven, körlük değildir. Tanımadığınız, çalışma performansını bilmediğiniz ve sizinle ortak amaçları paylaşmayan kişilere güvenmek akıllıca değildir. Bu anlamda büyük şirketlerde güven olgusunu yaratabilecek koşullar bulmak imkansızdır, dolayısıyla ufak gruplar kurularak kontrol sistemin yerini tutacak bir güven ortamının oluşması çok daha kolaydır.

³³⁹ Crossman, Lee-Kelley, s.381

³⁴⁰ Sandy C. Chen, Gurpreet S. Dhillon, “**Interpreting Dimensions of Consumer Trust in E-Commerce**”, Kluwer Academic Publisher, Vol.4, No.2-3, Netherlands, 2003, s.303

³⁴¹ Handy, s.43-44

2. Güvenin de sınırları vardır. Sonsuz güvenden bahsetmek imkansızdır. Kişilerin yetenekleri ve şirketlerin amaçlarına ne kadar sadık olduklarına bakmak gerekir. İlk aşamada amaç tanımlanır ve kişi veya ekip bunu gerçekleştirmek üzere serbest bırakılır. Sonuçları değerlendirme aşamasında kontrol devreye girer.

3. Güven, öğrenmeyi gerektirir. Her bir ekip üyesi kendini yenilemeye, yeni seçenekler denemeye ve yeni teknolojiler kullanmaya hazır olmalıdır.

4. Güven duymak zordur. Bazen en iyi karakter çözücüler bile işe alınan kişiler hakkında yanılabilmektedir. Dolayısıyla yaptığınız çalışan seçiminin doğru olduğunu hiçbir zaman baştan bilemezsiniz.

5. Güven, birleştirmeye ihtiyaç duyar. Bütünün çalışması için ufak birimlerin kendi amaçlarının ötesinde örgütün amaçlarını da göz önüne almalıdır. Genelde bir kalite ve başarı yakalamak için bütünleşme şarttır.

6. Güven temasa ihtiyaç duyar. Gerçek sorumluluk paylaşımı için kişisel temas son derece önemlidir. En büyük paradoks ise, örgütler sanallaştıkça çalışanların gerçek kişilerle görüşme ihtiyacı artmaktadır.

Handy'nin argümanının temeli güven ve "güven dokunmayı gerektirir ifadesine göre ; ancak sadece güven üyelerin coğrafi ve örgütsel uzaklıkların psikolojik uzaklıklara dönüşmesini engelleyebilir. Güven kişilerin kontrol edemediği ve izleyemediği riskli aktivitelerde yer almasına izin verir ancak bu durumda diğerlerinin davranışları nedeniyle hayal kırıklığına uğrayabilirler.³⁴² Sanal örgütlerin performans potansiyeli şüphesiz üyeleri arasında güven temelli ilişkiler geliştirip sürdürmelerine bağlıdır. Güven ortakların işbirlikçi şekilde hareket etmelerini destekler ve işletme maliyetlerini düşürebilir. Özellikle geçici proje grupları ve takımlarında işbirliğini destekler.³⁴³

Güven sorunu sanal örgütlerde önemli bir konumdadır. Çoğu örgüt zaten çalışanlara en ufak konularda bile güvenilmeyeceği varsayımına göre düzenini

³⁴² Jarvenpaa, Leidner, s.791-792

³⁴³ Clases, Bachmann, Wehner,s.10

oluşturmaktadır ve kişilerin yanlışlıkla veya kasti olarak yanlış bir şey yapmasını engelleyen sistemler kurmaktadır. Böyle bir yaklaşımla denetleyicilerin, onların da denetleyicileri olduğu pahalı ve köreltici bir sistemler donanımı yaratılmış olur. Bazı yorumculara göre topluma zarar veren bir virüs olan denetleme çılgınlığının hep insanların kendi kısa vadeli çıkarları dışında davranış sergilemeyecekleri şüphesinden kaynaklanmaktadır. Oysa güvenin olmadığı bir ortamda örgütlerde sanallıktan bahsetmek imkansızdır. Teknoloji kendi başına yetersizdir.³⁴⁴

Günümüzde üyeleri çoğu zaman birbirini tanımayan sanal örgütler oldukça yaygınlaşmıştır. Bu üyeler arasındaki güven, sıklıkla diğerleriyle yüz yüze görüşmelerde olduğu için bu gruplardaki güven seviyesi de düşük olabilir.³⁴⁵ Sanal örgüt ekibinin üyeleri birbirlerine güvenmeli ve bunu tavırlarına yansıtmalıdır. Eğer karşılıklı güven oluşmazsa başarılı olamazlar ve müşterilerini kaybedebilirler. Buna karşın iş dünyasında ilişkilerin güven üzerine kurulamayacağını düşünenlerin sayısı küçümsenemeyecek boyuttadır. Günümüzün rekabet koşullarında –teknolojiler çok çabuk yenilenirken ve taklit edilirken- bir çok yazışmaya veya anlaşma sağlanması için gerekli organların toplanmasını beklemeye zaman olmadığı durumlarda sıkça karşılaşmaktadır. Bu hallerde veya zamanın öneminin herhangi bir nedenle artması durumunda güven zorunluluk halini alabilir.³⁴⁶ Eğer sanal örgütlerde yer alan taraflardan biri beklendiği gibi davranmazsa, kendi ününe zarar verir ve tüm olarak sanal ağ içinde güven koşulunu zedelemiş olur. Güven daha önceki deneyimlere, eğer geçmişte ortak çalışma gerçekleşmemişse projeye katılacak olan yeni katılımcının ününe, hakkında söylenenlere göre oluşur.³⁴⁷ Güven karşılıklı iki yönlü bir süreç olduğundan, örgüt kapsamında birçok kişiyi kapsadığı için güveni oluşturmak, arttırmak ve sağlamlaştırmak oldukça zordur.

Charles Handy, teknolojik imkanlar ile sanal örgüte geçilmesinin çekici olduğunu vurgulamaktadır. Ancak sanal örgütün yönetim ve insani boyutu düşünüldüğünde örgütün ne anlama geldiğinin tekrar düşünülmesi gerektiğini

³⁴⁴ Handy, s.45

³⁴⁵ Richard L. Moreland, John M. Levine, “**Socialization and Trust in Work Groups**”, Group Processes & Intergroup Relations, Vol.5(3), 2002, s.197

³⁴⁶ Ataman, “**İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**”, s.407

³⁴⁷ Franke, “**The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations**”, s.203

belirtmektedir. Yönetim boyutu açısından, yöneticilerin göremedikleri çalışanları nasıl idare ve kontrol edeceği sorusu hemen akla gelmektedir. Handy, bu soruyu “güvenle” diyerek yanıtlamaktadır. Güven ortamının, etkinliğin ve kontrolün birbirleriyle bağlantılı olduğunu ve biri olmaksızın diğerrinin olamayacağını düşünen geleneksel yönetim tarzı ile oluşturulması kolay olmamaktadır. Handy “eğer sanal örgütün sağladığı etkinlik ve diğer yararlarından faydalanmak istiyorsak, örgütlerin kontrol yerine güvenle nasıl çalıştığını yeniden keşfetmemiz gerekmektedir. Sanallığın başarısı güvene bağlıdır.” demektedir.³⁴⁸ Güven ve kontrol sanal örgütün başarısında kritik faktörlerdir (Cohen 1997; Jones ve Bowie 1998) ve işbirliği ya da güvensizlik şartlarını anlamak yönetim ve bireylerin yeni yapılara ve ilişkilere adapte olma ve kabul etme istek ve becerisine bağlıdır. Birey örgütün verdiği sözleri tutmadığı algısı probleme neden olabilir. Ne var ki, sanal ilişkilerde güvenin bir yapıstırıcı görevi gördüğünün anlaşılması hala yenidir ve güvene ihanetin sanal örgüt içinde ilişki ağının gerçekliğine nasıl etki ettiği konusunda çok az araştırma yapılmıştır. Handy'nin söylediği gibi “Eğer sanal örgütün etkilerinden faydalanacaksa, örgütleri nasıl kontrol yerine güven ile yönetebileceğimizi anlamamız gerekir. Sanallığın başarısı güvene bağlıdır.” Bu da Jones ve Bowie'nin sanal örgütün bir “paradoks”u temsil ettiği sonucuna ulaşmalarına neden olmuştur; üyelerin bağlılığının işlemselden ziyade ilişkisel olduğu yüksek güven ilişkilerinin oluşturulmasına karşı çalışan yapısal özellikler göstermektedir.³⁴⁹

Güven, sanal örgütlerde eksik olan 2 temel kritik faktörün yerini tutar. Bunlardan birincisi geleneksel örgütlerde var olan hiyerarşik kontrol, ikincisi ise örgüt düzenlemeleri için gerekli yasal çerçevedir.³⁵⁰

Hem güven hem de kontrol ortak örgütsel belirsizliği azaltma amacını taşır. Ancak bu hedefe ikisi de farklı yollardan ulaşır. Bütçe gibi kontroller geleneksel şirketlerde oldukça etkilidir. Bu kontrollerin güvene verdiği önem azdır. Çünkü bunlar doğrudan kişilerin davranışlarını etkiler. Güven ise farklıdır. Kişilerin davranışlarını etkilemektense güven davranışı tahmin etmedeki itimatla alakalıdır. Bu fark çok belirgin değildir. Ancak çok önemlidir ve yönetim muhasebesini etkileyecek

³⁴⁸ Handy, s.43-44

³⁴⁹ Crossman, Lee-Kelley, s.382

³⁵⁰ Noll, www.ssrn.com (15 Mayıs 2006)

potansiyele sahiptir. Peki o halde neden kontrol etmek yerine güvenmek isteyelim? Bu büyük ölçüde güvenin bütçe gibi resmi kontrolleri içermemesi ve daha az maliyetli olmasındandır. Ancak güvenin temel avantajı, bir kez yerleştirildiğinde devamlılığı için daha fazla bilgi gerektirmemesi ve yöneticilerin işletme için daha fazla değer yaratmaya odaklanmasına olanak sağlamasıdır.³⁵¹

Güven ve kontrol arasındaki ilişki hem güven fikri hem de otonom sistemlerle güven-kontrol ilişkilerini şekillendirme ve uygulamada alakalıdır. Güvenin olduğu yerde kontrol, kontrolün olduğu yerde de güven vardır ve bunun tersi de doğrudur.³⁵² Örgüt dışında çalışma denetimin olmadığı anlamına gelmemelidir. Belli seviyede denetim olmakla birlikte, şirket içinde çalışanlara oranla denetim seviyesi oldukça düşüktür. Ancak bu şekilde çalışanlara güven duyulduğu mesajı verilerek iş görenlerin iş tatmini ve verimliliği artacaktır.³⁵³ Çoğu araştırmacıya göre güven, yatay ilişkili örgütlerde kontrolün yerine geçer.

Bazı yöneticiler güvene itimat konusunda şüpheli olabilir. Ancak gerçekte -en azından alternatif şirket yapılarından yarar sağlamak istiyorlarsa- seçenekleri yoktur. Stratejik ortaklıklar ve diğer ortaklıklardaki ortaklar basit bir şekilde birbirleri üzerinde kontrol uygulayamazlar. Çünkü ortaklarına çalışanları gibi emirler veremezler; bunu yapmak tam aksini göstermek gerekirken güvensizliği gösterir. Tabi ki, konu bu kadar basit değildir. Güven sadece her şeyin yolunda gideceğine dair bir umut değil, aktif olarak yönetilecek bir süreçtir. Ortağınız hakkında bildiklerinize dayanarak güven oluştururken, güven seviyesini değiştirmek peki bu bilgi nereden gelmektedir? Beklendik bir şekilde, yöneticiler en kolay ulaşılabilir bilgiyi, yani yüz yüze görüşmelerden gelen gayri resmi kontrollerin yanında (bütçe değişiklikleri gibi) resmi kontrol sistemlerinden gelen bilgiyi kullanır. Yani, kontrol ve güven birbirinin yerine geçebilir süreçler olarak görülmektense birbirini tamamlayıcı olarak görülmelidir. Bu sebeple, kontrolü yok etmek yapıcı olmayabilir. Çünkü bu, örgütün güveni

³⁵¹ Emsley, s.60

³⁵² Cristiano Castelfranchi, Rino Falcone, “**Trust and Control: A Dialectic Link**”, Applied Artificial Intelligence, Vol.14, 2000, s.799

³⁵³ “Virtual Office”, <http://www.objs.com/survey/vo.htm#> , (20 Şubat 2007)

gözlememesi için gereken bilgiyi de yok edebilir.³⁵⁴

Güven geleneksel sosyal kontrollerin temellendiği otoriteden kendi kendini yönetmeye ve kontrol etmeye geçtiği yeni örgütsel düzenlemelerde kritik önem taşır.³⁵⁵

Kontrat, kural ve prosedürlerin zorlukla uygulanabildiği dağınık çalışma şeklinde kişiler arası güven önem kazanmaktadır. “Sanal örgütün yararlarından faydalanacaksa örgütleri nasıl kontrol yerine güvene dayalı yönetebiliriz, bunu araştırmalıyız. Sanallık, işe yaraması için güven gerektirir: tek başına teknoloji yeterli değildir.” Jonas ve Bowie “sanal örgütlerin etkinliğinin ortak çalışma ve güveni gerektiren özelliklere –hız ve esneklik- dayandığını” savunmaktadır.³⁵⁶ Sanal örgütlerde güvenin ortaya çıkışı genelleşmiş kural ve anlaşmaların tamamlayıcı rol oynadığı pratik anlamdaki projelerde güçlü kişisel ilişkiler ve paylaşılan tecrübelerle bağlıdır. Lokalleşmiş ve tecrübe bağlantılı sözleşmeler ortakların proaktif davranışlarını içerdiği kadar güvenin belirleyici parçaları gibi tanımlanabilirler.³⁵⁷

Handy'nin “güven temas gerektirir” ve “paylaşılan bağlılığın gerçek olması için kişisel temas gerekir” mantığına dayalı olarak, tamamen sanal bir ilişkinin güven yaratımı için yapıcı olması pek mümkün değildir; ki bu da coğrafi ve zaman aralıklarını takım gelişimini etkileyen faktörler olarak vurgular. Bunun yanında, Butler'ın son teknoloji dalgasından önce yaptığı kişiler arası güvenin insan ilişkilerinin önemli bir parçası olduğu önermesi yapay medyaya dayalı çoklu ilişkilerin güven ve bağlılık oluşumunda nasıl bir etki yaptığının araştırılmasının gerekliliğini vurgulamaktadır. Garfoot ve Labrow (2003) fonksiyon netliği nedeniyle, bilgi teknolojisinin kişisel temasın yerine geçebileceği fikrine karşı dikkatli olmak gerektiğini belirtmiş, bunun sanal ağlarda iş ilişkilerini bozabileceğini ve sanal örgütlerin karmaşık sistemler olduğunu ortaya koymuşlardır. Sosyoloji, psikoloji, yönetim ve ekonomik kaynaklarda güven ile ilgili oldukça fazla yazı bulunsa da, bunların çok azı tipik yapılarla ilgilidir.³⁵⁸

³⁵⁴ Emsley , s.60-61

³⁵⁵ Pauline Ratnasingham, “The Importance of Trust in Electronic Commerce”, MCB University Press, Vol.8, No.4, 1998, s.314

³⁵⁶ Dani, Burns, Backhouse, Kochhar, s.952

³⁵⁷ Clases, Bachmann, Wehner, s.10

³⁵⁸ Crossman, Lee-Kelley, s.382

Her bir ortağın sahip olduğu spesifik beceri ve kaynakların anlaşılması ve bu beceri ve kaynakların sahiplerine karşı bir güven ve saygı geliştirilmesi yoluyla ortak bir örgütte çalışma deneyiminden ortaya çıkarlar. Tipik olarak deneyim ve güven arttıkça bilgi paylaşımı isteği de artar ve sonunda örgüt rekabet avantajı olarak kullanabileceği bir bilgi tabanı yaratır. Benzer şekilde teknoloji yönetimi de gelişir ve güven ortakların birbirine bir bağlılık geliştirmesini sağlar.³⁵⁹

Jarvenpaa ve Leidner'in araştırması sanal örgütlerde güvenin tamamen elektronik şebekelere dayalı olarak bulunabileceğini savunmaktadır. Ancak bunun için bazı faktörler gözlemlenmelidir: Güven ithal edilebilir, ancak ilk zamanlarda iletişim davranışı yoluyla yaratılması daha muhtemeldir. Proje ve görevler hakkındaki iletişim güvenin devamı için önemli görünmektedir. Görev haberleşmesinin yerine geçmektense onu destekleyen sosyal iletişim güveni güçlendirebilir. Son olarak, tepkisel davranışlar da başlatıcı davranışlar kadar önemlidir ve üyeler üyelerin açık bir şekilde bağlılık, heyecan ve iyimserlik ifade etmeleri gerekir.³⁶⁰

Cummings ve Bromiley'e göre bir kişi grubun (a) açık ya da kapalı tüm yükümlülüklerine uygun davranmak için iyi niyetli çaba göstereceğine, (b) bu yükümlülüklerden önceki anlaşmalarda dürüst davrandığına (c) fırsat olduğunda diğerini suistimal etmeyeceğine inanıyorsa gruba güvenir. Paylaşılan sosyal normlar, yinelenen etkileşimler ve paylaşılan deneyimler gibi bazı faktörler güvenin gelişmesinde etkili olarak ifade edilmişlerdir. Güven ve işbirliğini artıran diğer bir faktör gelecekteki işbirliğini beklemektir. Bu tür bir beklenti fiziksel olarak dağınık üyelerden çok aynı yerde çalışanlar arasında görülür. Aynı yerde bulunmanın ya da fiziksel yakınlığın genellikle sosyal benzerlik, paylaşılan değerler ve beklentileri teşvik ettiği ve başarısızlıktan gelen tehditlerin hızını artırdığı söylenmektedir. Bunun yanında yüz yüze görüşmelerin hem güven oluşumu hem de azalmış güveni tamir artırmada en etkili yöntem olduğu düşünülmektedir.³⁶¹

³⁵⁹ Walters, "Performance Planning and Control in Virtual Business Structures", s.229

³⁶⁰ Hans Rämö, "Moments of Trust: Temporal and Spatial Factors of Trust in Organizations", Journal of Managerial Psychology, Vol.19, No.8, 2004, s.768

³⁶¹ Jarvenpaa, Leidner, s.792

Dennis S. Reinu ve Michelle L. Reina'nın yazmış oldukları “Çalışma Yerinde Etkin İlişkilerin Yaratılması” adlı eserlerinde örgütlerde etkin bir iletişimin sağlanmasında güvenin çok önemli rolü olduğu anlatılmaktadır. Güven olmadan sanal iş imkansızdır. Çalışanların başarılı olması için üç tür güvene ihtiyaç vardır. Bunlardan biri **sözleşmelere duyulan güvendir**. Bu güven türünde, bireylerin başlangıçta vermiş olduğu garantiyi yerine getirmesi kastedilir. Çalışanların beklentileri değerlendirilmeli, sınırlar açıkça belirlenmeli, doğru analiz yapılmalı ve en önemlisi konuşulanlarla yapılanlar birbirini tutmalıdır. Diğer güven türü **iletişimde güvendir**. Bu kavram; iletişimde dürüst ve açık olmayı, çalışanlarla tüm gerçekleri paylaşmayı, hatalarını kabul etmeyi, doğru geri bildirimde bulunmayı ve güven ortamının sağlanmasını ifade eder. Bu yönetici için örgüt gizliliğinin korunması ile açık olmak arasında karar verilecek ince bir çizgidir. Üçüncü ve sonuncu güven türü ise **yeteneklere güvendir**. Üyeler arasında yeteneklerin güvene dayalı bir şekilde ortaya konulmasını ve herkesin yeni birşeyler öğrenmek için birbirine destek olmasını ifade eder. Bu şekilde bireyler işi tek başına yapmak yerine herkes dahil olur.³⁶²

Güven, Jones ve Bowie ve Klein gibi yazarlar tarafından sanal örgüt şeklinin devamlılığında önemli bir özelliktir. Bunun bir sebebi güvenin anlaşmayı ve işlemlerin gerçekleşmesini sağlamasıdır. Bu, karı artırmanın yanında sanal örgütün çekiciliğini de artırır. Güven, sanal örgütte risk dağılımına katkıda bulunan önemli bir bileşendir. Jarvenpaa ve Leidner'e göre güven, bunun yanında çelişki çözümünde, örgütsel hedef belirleme ve paylaşılan değerlerin yaratılmasında gereklidir.³⁶³

Sanal örgütlerde güven gelişimi belli zorlukları beraberinde getirir. Çünkü, çalışanların güvenilirliğini onlarla hiç karşılaşmadan tayin etmek güçtür. Bunun yanında, sanal örgütlerin yaşam süreleri kısıtlı olduğu için güvenin olabildiğince hızlı yerleştirilmesi gerekir. Güvenin yerleştirilmesi projelerin başarıyla tamamlanabilmesi için gereklidir. Geçici sistemlerde güven yaralanabilirlik belirsizliği, risk ve beklentiler konularını yönetiyor gözükmetedir. Meyerson ve arkadaşları kısıtlı yaşam süresi olan iş odaklı takımlar için “hızlı güven” kavramını ortaya atmıştır. Küresel olarak dağılmış

³⁶² “Creating Succesfull Virtual Organization”, <http://www.4cmg.com/InsideC/VirtOrg.htm>, (25 Mart 2007)

³⁶³ Fuehrer, Ashkanasy, s.239

örgütler değişik becerileri olan, çok az bir birlikte çalışma geçmişine sahip ve bazen çok sınırlı bir gelecekte birlikte çalışma ihtimali bulunan kişilerden oluşur. Ratcheva ve Vyakarnam'a göre sanal örgütlerde kişiler arası ilişkilerin benzer kişisel ilişkiler ve profesyonel özellikler üzerine kurulduğunu ve bunun hızlı-güven oluşumuna götüreceğini savunmaktadır. Eğer örgüt yüksek derecede kültürel bir çeşitliliğe sahipse ve grup üyeleri için farklı hedefler söz konusuysa güven oluşumu daha uzun sürebilir. Jarvenpaa ve Leidner'in çalışmaları sanal örgütlerde hızlı-güvenin özel iletişim ve davranışlar yoluyla oluştuğunu önermektedir. Öncelikle, iletişim ilk andan itibaren güveni oluşturmaya başlar. Görevsel iletişim, sosyal iletişim (bağlılık ifadeleri, heyecan ve iyimserlik) güveni güçlendirirken, onu devam ettirir. Son olarak üyelerin ilk hareketleri, birbirlerine verdikleri cevaplarla birlikte güven gelişiminde son derece önemlidir.³⁶⁴ Çünkü güvensizlik zamanla belirsizlik, kaygı gibi hisleri tetikler.

Güven oluşumu sürecinde birey zaman içinde etkileşim sonucunda karşıdaki kişinin güvenilirliğinin öğrenir. Güven tekrarlanan sosyal etkileşimler yoluyla kişilerin karşılardakinin güvenilirliği hakkında yaptığı güncellemeler sayesinde gelişir.³⁶⁵ Kişileri tanıdıkça onlara olan güvenimiz artacaktır. Sanal yapılarda geçici ilişkilerin olduğu düşünüldüğünde bu tarz yapılarda güven oluşturmak, geliştirmek ve korumak zor bir görev olabilir. Çünkü zaman kısıtlıdır. Kimi araştırmacılar tarafından yakınlığın olmaması, iletişimin oldukça bilgisayar temelli duruma gelmesi coğrafi olarak dağınık sanal örgütlerde bilgi akışını engelleyeceği öne sürülmüştür. Bu tür görüşler, sanal örgütlerde güvenin gelişmesi için geleneksel iş ortamlarında olduğu gibi yüz yüze görüşmelerin gerektiğini savunan Handy tarafından da desteklenmiştir. "Örgüt sanallaştıkça kişilerin yüz yüze görüşme ihtiyacı artar."

Sanal ortaklıklar proje bazlı olmaları ile karakterize edilir. Bu şirketlerin ortak bir geçmişi ya da gelecekte böyle bir beklentisi olmayabilir. Bu çağdaş ilişkiler de zaman önemli ancak güven oluşumunda ulaşılmazdır. Bu, geçici gruplarda güvenin oluşturulamayacağı anlamına gelmez. McKnight, Cummings ve Chervany başlangıç ilişkilerinde güvenin yüksek olabileceğini göstermişlerdir. Jarvenpaa ve Leidner

³⁶⁴ Dani, Burns, Backhouse, Kochhar, s.952

³⁶⁵ Scott A. Krebs, Prashant Bordia, "Virtual Teams and Group Member Dissimilarity Consequences for the Development of Trust", Small Group Research, Vol.37, No.6, 2006, s.723-724

güvenin geleneksel kontrol ve koordinasyon yerine geçtiği için yeni ve geçici örgütlerde çok önemli olduğunu savunmuşlardır. Miles ve Creed 2010 yılına kadar hiyerarşinin kural olmak yerine istisna olacağını savunmuştur.³⁶⁶

Güven ve sanallık literatürü sanal örgütlerin dağılık ve küresel boyutlarına odaklanırken işin sözleşmeye bağlı doğasını ve sonuç olarak sözleşmesel ilişkilerin getirdiği katılımcı beklenti ve davranışlarını ihmal etmektedir. Sözleşmeler sanal iş aranjmanlarının temel karakteristiklerinden biridir ve hem örgüt içi hem de dışında takımları etkilemektedir. Matusik ve Hill bağımsız tedarikçilerin iş dünyasının ayrılmaz bir parçası olduğunu ancak sanal örgüt içindeki rollerine literatürde değinilmediğini belirtmişlerdir. Örneğin, bağımsız otonom tedarikçilerden oluşan takımlar bir ya da daha fazla örgüt üyelerinden oluşan takımlara göre farklı güven dinamiklerine sahiptir. Chan'ın savunduğu gibi, güven örgütün şekline göre değişir. Ancak sanal takımlardaki güven üzerine yapılan yakın zamanlı araştırmalar bu örgütsel dizaynının sözleşmesel doğasına değinmektedir.³⁶⁷

Sanal örgütte güven ortamının sağlanması için çeşitli şeyler tavsiye edilir. Bunlar; kısa ama sık sık yapılan iletişim, iş görenlerin kendilerini belli davranışlara iten nedenleri açık bir şekilde dile getirmeleri, informal iletişim ve ortak ilgi alanlarının saptanması, çalışanların birbirlerini başarıya ulaştırabilecekleri konularda karşılıklı dayanışma içinde olmaları, çalışanları birbirine bağlayacak ortak ödüllerin konulması, kişilerin sahip oldukları bilgileri dışsallaştırıp, paylaşımına açmalarıdır.³⁶⁸

Sanal örgüt sıklıkla 'bürokratik geleneklerden özgür' olarak algılanır. Araştırmacılar hiyerarşik kontrolün yerini kendi kendini düzenleme ve güven gibi diğer yönetim mekanizmalarına bıraktığını savunmaktadır. Gerçekte güven sıklıkla resmi yönetim modlarının yerini alması gereken bir sanal örgüt özelliği olarak görülür. Ancak sanal örgüt yapısında yaratılan değişken, sanal ve çeşitliliğe sahip bir çalışma ortamında

³⁶⁶ Fuehrer , Ashkanasy, s.238

³⁶⁷ Panteli, Duncan, s.426

³⁶⁸ David Skyrme, "I³ Update/Entovation International News", No.19, 1998, David Skyrme Associates Management , <http://www.skyrme.com/updates/u19.htm#virtual>, (12 Mayıs 2006)

güven oluşturma yolları üzerine verilen cevaplara pek sık rastlanmaz. Sanal örgütte güven oluşumunun bir aracı olarak koordinasyon etkin rol oynar.³⁶⁹

Jarvenpaa ve Leidner'e göre sanal örgütlerde güven, oldukça kırılgandır, geçicidir ve üyelerin başlangıçtaki iletişim davranışına dayanır. Benzer şekilde Corpola ve arkadaşlarına göre koordinatörün rolünün, üyeler arasında ilk iletişim ve sosyal atmosfer oluşturulmasında önemli bir yeri olduğunu savunmuştur.³⁷⁰

Güven derinliğin arttıran ve azaltan faktörleri bir tabloda gösterecek olursak;

Tablo 17
Örgütlerde Güveni Artıran-Azaltan Durumlar

Güveni Artıran Durumlar	Güveni Azaltan Durumlar
İletişim sıklığı. Çünkü çalışanlar iyi bilgilenirler ve bilgilerini paylaşabilirler.	Çalışanlar arasındaki az seviyedeki iletişimle bilgiler paylaşılmaz.
Mesajlar ön-kategorize edilmiş olurlar ve hemen zamanında yanıtlanırlar.	Çalışanlar duyarlı değildir, acil mesajlara kayıtsız kalabilirler.
Görevler açıkça tanımlanmıştır. Dolayısıyla çalışanlar grup amaçlarını bilirler.	Amaçlar tam olarak tanımlanmış değildir.
Sabit ve pozitif feedback sağlanır. Bu şekilde çalışanlar güçlendirilmiş olur.	Pozitif feedback yoktur ya da çok azdır.
Çalışanlar sözlerini tutarlar.	Çalışanlar görev üstlenmekten ve sözlerini tutmaktan kaçınırlar.
Üyeler bir diğerine destekleyici olurlar.	Katılımcılıktan katılımcı olmayan değerlere eğilim artar.
Üyeler çalışma zamanlarına uyarlar.	Üyeler çalışma saatlerine uymazlar.
Kişi ve grupların beklentilerini tanımlanmıştır.	Kişi ve grupların beklentileri tanımlanmamıştır.

Kaynak: Ishaya, Macaulay, s.151

³⁶⁹ Kai Wehmeyer, Kai Riemer, “Trust-Building Potential of Coordination Roles in Virtual Organizations”, The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks, Vol.8, 2007, s.106

³⁷⁰ Panteli, Duncan, s.425

Genel olarak bakıldığında, yöneticilere/ yönetime olan güven arttıkça, kararlara katılımın, iş doyumunun, örgütsel adalet algılarının, performansın, örgütsel bağlılığın, örgütsel yurttaşlık davranışlarının, liderin liderlik tarzından elde edilen doyumun, sistemin başarılı, doğru ve hakça olduğuna dair algıların, üretkenliğin, bilgi paylaşımının, uzlaşma arayışlarının, kurumun refahı için çaba gösterme istekliliğinin, örgütsel kararları gönüllü olarak kabullenmenin arttığı, bununla birlikte, çatışmaların, örgütten ayrılma eğiliminin ve isteğinin ise azaldığı görülmektedir. Kararlara katılım, geribildirim alınması / verilmesi ve çalışanların güçlendirilmesi yöneticilerle çalışanlar arasındaki güveni arttırmaktadır; bu da örgütsel bağlılığı ve üretkenliği arttırmaktadır.³⁷¹

4.3. Sanal Örgütler ve İletişim

İletişim, bilgisayar ve karar teknolojilerini birleştiren, interaktif bilgisayar temelli sistemler ile yaygın iletişim bariyerlerini ortadan kaldırıp, karar analizini yapılandırarak ve sistematik olarak desen, zamanlama ve tartışma içeriğini yönlendirerek grup süreçlerini geliştirir.³⁷²

Örgütlerde iletişim ve iş uygulamaları geçici olarak yapılandırılır. Sadece üyelerin günlük iletişim ve işleri zaman deneyimlerini şekillendirmekle kalmaz. Ayrıca iletişim ve iş uygulamaları paylaşılan geçici normlar ve üyelerin beklentileri ile yapılandırılır. Seibold'un belirttiği gibi "iletişim; zaman ve iş arasındaki ilişkinin keşişiminde yatar". Giddens'in yapısalcı perspektifini kullanarak, failerin geçici olarak günlük iş uygulamalarını yapılandırmak amacıyla iletişim kurdukları ancak aynı zamanda iletişimlerine de devam eden iş ve geçici uygulamalarınca rehberlik edildiğini görülür.³⁷³

Geleneksel ofislerde kişilerin çok sık kullandığı iletişim yolu yüz yüze görüşmedir. Sanal olarak çalışanlar içinse diğer üyelerle yüz yüze görüşmeler daha az

³⁷¹ Bengü Büyükdere, Tarık Solmuş, " İş ve Özel Yaşamda Kişilerarası Güven", http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=271&pg=m, (07 Mart 2007)

³⁷² Andrew Schwarz, Colleen Schwarz, "The Role of Latent Beliefs and Group Cohesion in Predicting Group Decision Support Systems Success", Small Group Research, Vol.38, No.1, 2007, s.195

³⁷³ Hyun-Gyung Im, Joanne Yates ve Wanda Orlikowski, "Temporal Coordination Throug Communication:Using Genres in a Virtual Start-up Organization", Information Technology & People, Vol.18, No.2, 2005, s.92

olasıdır. Bunun yerine sanal örgütlerde sistemin en önemli ögesi olan iletişim teknolojileri kapsamında bilgisayarlar, internet, email, telekonferans sistemi, EDI (Electronic Data Interchange)'ler, CAD/CAM (Computer Aided Design/ Computer Aided Manufacturing) sistemleri, iş süreçleri sistemleri, ortak veri tabanları, MIS (yönetim bilgi sistemleri, GDSS (Group Decision Support Systems) gibi birçok sistem yer almaktadır.³⁷⁴

Sanal işyerinde çalışan kişiler bilgiye ve diğer çalışanlara farklı mekanlardan ulaşmaya çalışırlar. Bu durum geleneksel işyerindeki yüz yüze iletişimden hem formel hem de informal açıdan farklılık yaratmaktadır. Sanal ortamda çalışan kişiler farklı yer ve zamanda çalışmaktadırlar. Sanal çalışanların hem merkezi ofiste çalışanlarla hem de diğer sanal çalışanlarla iletişim ve koordinasyon kurabilmesi için yüz yüze iletişim tipi olmayan kanalları kullanması gerekmektedir. Bu kanallar faks, e-posta, paylaşılan veri tabanları ve yüz yüze iletişim olmayan notlar, telefon, sesli mesaj gibi iletişim araçlarını içerir.³⁷⁵ Bu şekilde çok yönlü iletişim sağlanmış olur.

Örgüt içinde kurulan çok yönlü iletişim ağı, çalışanların çok rahatça üstleriyle tartışabilmesi ve çeşitli önerilerini iletebilmesi ve örgütle ilgili konularda bilgi sahibi olabilmesi gibi imkanlar sağlayarak, kendilerine değer verildiği izlenimi yaratması bakımından önemlidir.³⁷⁶

Lievrouw ve arkadaşları, örgütler içinde iletişim medyasındaki değişimler üzerine yüz yüze görüşmenin ideal olduğu görüşünü sarsacak sorular sorulmasına neden olan araştırmalar yapmışlardır. Bunun yerine, bazı iletişim durumlarında yüz yüze görüşmelerin gerekli olmadığı görülmüştür. Aynı zamanda yeni teknolojinin getirdiği iletişim potansiyelindeki dramatik artış iyimserliği sorgulanmıştır. Örneğin Watson, Schwarz ve Jones en azından kısa vadede bazı örgütlerin yüz yüze görüşmenin aniden ortadan kaldırılması halinde dezavantaj elde edeceğini savunmuşlardır.³⁷⁷ Pauleen ve

³⁷⁴ William M. Fitzpatrick, Donald R. Burke, “**Form, Functions and Financial Performance Realities for the Virtual Organization**”, SAM Advanced Management Journal, Vol.65, Issue.3, 2000, s.14-15

³⁷⁵ Mary Beth Fritz, Marvin L. Manheim, “**Managing Virtual Work: A Framework for Managerial Action**”, www.virtual-organization.net, (30 Mayıs 2006)

³⁷⁶ Beril Akıncı Vural, “**Kurum Kültürü**”, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003, s.147

³⁷⁷ Elizabeth Jones ve diğerleri

Yoong’a göre iletişim araçlarını seçimi ve kullanımını etkileyen faktörleri şu şekilde bir tabloda göstermek mümkündür.³⁷⁸

Tablo 18

İletişim Araçlarının Seçim ve Kullanımını Etkileyen Föktörler

İletişim Kanalları	Seçim ve Kullanımı Etkileyen Temel Şartlar
Yüz yüze	Proje karmaşıklığı ve süre Takım üyelerinden uzaklık Takım üyelerinin kültürü Güvenlik gerekleri Finansal kaynaklar/bulunabilirlik
Mektup	Proje süreleri Takım üyelerinin kültürü
Telefon	Proje süreleri Takım üyelerinden uzaklık Finansal kaynaklar
Email	Proje süreleri Takım üyelerinden uzaklık Bilgi yönetimi sistemleri Finansal kaynaklar Bulunabilirlik

³⁷⁸ David J. Pauleen, Pak Yoong, “**Relationship Building and the Use of ICT in Boundary-Crossing Virtual Teams: A Facilitator’s Perspective**”, Journal of Information Technology, Vol.16, 2001,s.212

Internet temelli kanallar Masaüstü video konferansı Intranetler Tekst konuşması	Proje süreleri Takım üyelerinden uzaklık Eğitim Bilgi yönetimi sistemleri Finansal kaynaklar Bulunabilirlik ve uygunluk
---	---

Kaynak: Pauleen, Yoong, s.212

Scott’a göre günümüzdeki örgütlerde yeni iletişim teknolojilerinin kullanımı doğrudan ya da dolaylı olarak müşteriler/çalışanlar arasındaki düşük bağlılık seviyesine katkıda bulunur. Daha spesifik olarak bu probleme katkıda bulunan, bu araçların tek yönlü bilgi paylaşımı ve sınırlı etkileşim için kullanımıdır. Ancak bu araçların iki yönlü iletişim ve paylaşım için kullanıldıklarında bu ortaklar arasındaki bağlılık ve özdeşleşmeyi teşvik eder.³⁷⁹ Fakat Flanagin ve Waldeck’e göre yüz yüze etkileşimin azlığı, iletişim ve bilgi paylaşımına dayanmasına rağmen sanal çalışanlar aslında birbirleriyle daha fazla özdeşleşirler. Bunun yanında iş temelli sosyal destek sanal örgütte çalışmanın bölücü etkilerini ortadan kaldırır ve elektronik iletişim teknolojilerinin sanal örgüt çalışanlarının örgütle özdeşleşim gücünü artırır.³⁸⁰ İletişime yüz yüze görüşme olmadan devam etmek köklü bir değişimi gerektirir. Her duruma uygun en iyi iletişim şekli yoktur. Çeşitli faktörler örneğin görev özellikleri, kişisel tercihler bunu belirlemek için değerlendirilmelidir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri terimi ile sıklıkla bilgi sistemlerini kişiler, email, video konferans sistemleri, internet, grup donanımları ve şirket içi intranetler, mobil telefonlar, elektronik kişisel cihazlar ve diğer uygulamalarla bağlayan teknik ve araçlar kastedilir. Bu terim genellikle belirli bir hedef için bilgiyi manipüle eden, işleyen ve değiş tokuşunu sağlayan elemanları ifade eden bilgi sistemleri kavramıyla alakalıdır.³⁸¹

³⁷⁹ Craig R. Scott, “Establishing and Maintaining Customer Loyalty and Employee Identification in the New Economy: A Communicative Response”, Management Communication Quarterly, Vol.14, No.4, 2001, s.630

³⁸⁰ Andrew J. Flanagin, Jennifer H. Waldeck, “Technology Use and Organizational Newcomer Socialization”, Journal of Business Communication, Vol.41, No.2, 2004, s.156-157

³⁸¹ Vyhmeister, Mondelo ve Novella, s.39-40

Courtney ve arkadaşlarına göre telesekreterler, gruplara yönelik yazılımlar, entegre edilmiş veri tabanları, müşteri hizmeti yapıları, multimedya sunumları ve grafik kullanıcı ara yüzlerini destekleyen iyi bir telekomünikasyon ağı bilginin alınıp paylaşılması, karşılaştırılması ve kullanılması için kolaylık sağlar.³⁸² Multimedya (çoklu ortam) uygulamalarıyla yazılı metin, çizgi grafikler, fotoğraf, film ve ses gibi veriler bir araya getirilerek numaralandırılmakta ve hacmi küçültülerek dijital ortamda kullanıma sunulmaktadır. Geleneksel örgütlerde ayrı ortamlarda iletilen bilgi öğeleri, böylelikle artık bir arada sunulabilmektedir.³⁸³

Spesifik olarak elektronik iletişim rahattır, hızlıdır, dinamik bilgi iletişiminin gayriresmiliği sosyal bağlam ipuçlarını taşımasa da aynı gayriresmilik hiyerarşileri yıkabilir ve bir eşitlik hissi yaratarak sanal çalışanların kendilerini örgütün merkezinde hissetmelerini sağlayabilir.³⁸⁴ Örgütler sanal yapılara doğru yöneldikçe gruplar ve gruplar arası iletişimin önemi de artmıştır.

Sanal örgütlerde iletişimin çeşitli tüketici taleplerine cevaben hızlı olması beklenir. Bu aynı zamanda sanal örgütteki iletişimin zaman içinde değiştirilebilir ve istikrarsız olduğu anlamına gelmektedir. DeSanctis ve Monge elektronik iletişimin sanal örgütün başarılı adaptasyonunda dört açıdan yararlı olacağını söylemiştir:³⁸⁵

- (1) Yüksek seviyede dinamik süreçler
- (2) Sanal örgüt üyeleri arasındaki sözleşmesel ilişkiler
- (3) Kesin olmayan sınırlar
- (4) Değiştirilebilir yapılar

³⁸² Qureshi, De Leeuw, s.3

³⁸³ Hasan Tutar, “**Örgütsel İletişim**”, Ankara: Seçkin Yayınları, 2003, s.140

³⁸⁴ Wiesenfeld, Raghuram ve Garud , “**Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization**”, s.780

³⁸⁵ Liang-Hung Lin, Iuan-Yuan Lu, s.189

Sanal çalışanlar iletişim düzeni ile kendilerinden beklenenlerin neler olduğu, işlerini yapabilmesi için yeterli bilgini sağlanmasını, örgüt ile ilgili haberleri, örgütün durumu ile ilgili konularda bilgi sahibi olmak ister.³⁸⁶

4.4. Sanal Örgütler ve Esnek Yapı

Sanal örgüt, esneklik ve etkinlik yaratarak, yani örgüt grupları içindeki beceri kaynak ve gelişiminden daha fazla yararlanılabilmesini sağlayarak ortaya çıkmıştır.³⁸⁷ Örgütler değişmek için yeterince esnek olmalıdırlar. Temel yetenek üzerine odaklanmak örgütlerin esnekliklerini de artırmaktadır. Örgütler kısa zaman içinde değişen tedarikçileri, ortakları sayesinde üretimlerini (ürünler, ürün miktarı, yöntemleri) de değiştirirler ve bu şekilde kendi işgüçlerine göre daha hızlı olurlar.³⁸⁸ Sanal örgüt modeli akıcı ve esnek olmalıdır. Goldman ve arkadaşlarına göre sanal örgüt her şeyin hızla değiştiği rekabette dinamik araçtır. Sanal örgütün şekli akıcı, görünmez, dokunulmazdır ve esnek şekli güçlü müşteri oryantasyonuna bağlı olarak cevap hızı ile alakalıdır. Örgütler içsel ve dışsal şartlarda değişimler aktif olarak cevap vermek durumundadır.³⁸⁹ Sanal örgüt basit örgüte doğru olan akıma ters düşebilir. Basit örgüt daha az kaynakla daha fazla iş başarmakla ilgilidir. Ancak bu yüksek hacim ve yüksek tahmin edilebilirliğe sahip çevrelerde daha iyi işler. Bunu takip eden çoğu örgüt oldukça zayıflamış ve piyasadaki değişime hızlı ve esnek bir şekilde cevap veremez olmuştur.³⁹⁰

Sanal örgüt ortaklıklarının esnekliği değişimin izlenmesi ve yerleştirilmesine yardımcı olur. Her ortağın yatırımı spesifik olduğu ve gereksiz demirbaşlardan kaçınıldığı için değişim hızlıca ve az maliyetle sağlanabilir. Elektronik veri alışverişi yanında yönetim hiyerarşisinin yokluğu karar verme için gerekli bilginin halihazırda

³⁸⁶ James R. J. Fisher, “What will it Take to Transform Your Organization in the 21st Century”, Journal for Quality and Participation, 1999, Vol.22, No.6, 1999, s.11

³⁸⁷ Pihkala, Varamäki ve Vesalainen,s.339

³⁸⁸ Franks, s.131

³⁸⁹ Keinänen, Oinas, s.144

³⁹⁰ Mary Margaret Weber, “Measuring Supply Chain Agility in The Virtual Organization”, International Journal of Pysical Distribution&Logistics Management, Vol.32, No.7, 2002, s.578

bulunmasını garantiler.³⁹¹

Fryer önemli bir değişim sürecinde yaşayıp çalıştığımızı belirtmiştir. Sürekli yetişmeye çalışmaktansa bu değişime adapte olmalı ve kendi lehimize kullanmalıyız. Üretim alanında küresel rekabet üretici firmaları sürekli artan ürün çeşitlerini daha az sayıda daha yüksek kalitede, daha az maliyet ve daha kısa üretim süreleriyle üretmeye yönlendirmiştir. İçsel bir bakış açısından, endüstriler hem dış dünyadaki değişiklikler hem de mağazalarındaki düzensizliklerle baş etmek zorundadır. Dışsal bir bakış açısından ise oldukça rekabetçi, talepkar ve küresel bir piyasa ile baş etmelidirler. Bu geri döndürülemez akıma uygun olarak büyük firmalar müşterilerin isteklerine en iyi şekilde cevap vermek amacıyla hem konsorsiyum içinde hem de dışında üretim yaparak ve ortaklıklar arayarak merkezi olmayan, esnek bağlantılı federasyon ya da iş birimlerine dönüşmüştür. Bu küçük firmaların ve firmalar arası yeni desenlerin ortaya çıkması yeni bir üretim paradigmasına dönüşecektir: sanal örgüt.³⁹²

4.5. Sanal Örgütlerde İnternet

İnternet, belirli bir merkezi, sahibi ve yeri bulunmayan kişisel bilgisayarlardan süper bilgisayarlara kadar milyonlarca bilgisayarı birbirine bağlayan ve birbirleriyle iletişim kurma olanağı veren bilgisayar şebekelerinin şebekesidir.³⁹³ İnternet, bir bilgisayar şebekesi ve sonuç olarak dünya çapında bilgisayar bağlantılarından ortaya çıkan bilgi alanı, siber alan, içinde fiziksel coğrafyanın önemli olmadığı ve dünya üzerindeki her yerin bir ‘tık’ ötede olduğu, şebeke kavramının nihai temsilidir.³⁹⁴ Modern bilgi ve iletişim teknolojilerinden olan internet, farklı coğrafi bölgelere yayılmış ve farklı örgüt sınırlarına sahip olan ekonominin aktörleri arasında iş birliğini mümkün kılmış ve kolaylaştırmıştır. Bu meydana gelen yapı gerçek zamanda değişim

³⁹¹ David Walters, June Buchanan, “The New Economy, New Opportunities and New Structures”, MCB University Press, ISSN 0025-1747, 2001, s.823

³⁹² Li, Xiao, s.1719

³⁹³ Mehmet Özçağlayan, “Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim”, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1998, s.91

³⁹⁴ Adriana de Souza e Silva, “Mobile Technologies as Interfaces of Hybrid Spaces”, Space and Culture, Vol.9, No.3, 2006, s.267

için bilgi, veri ve yeni fikirler sağlamıştır. Bu yüzden internet ya da intranet sanal örgütlerin sinir sistemidir.³⁹⁵

İnternetin ticarileşmesi ve yazılım ve iletişim teknolojilerindeki ilerlemelerle birlikte iş ağları “bilgi ve iletişim teknolojileri ile birbirine bağlı çalışan ağları ve örgütsel birimler”den oluşan, ortaklık temelli ‘sanal’ örgütlere dönüşmektedir. Andersen Consulting tarafından 2010’da şirket yapılarının nasıl olacağı konusunda 350 yöneticinin vizyonunu araştırmak için düzenlenen bir anket beceri, süreç ve diğer kaynakları dışardan tedarik edilen küçük bir kalıcı çalışan kadrosu tarafından işletilen esnek bir varlık olarak tanımlanan sanal örgüt beklentisine işaret etmiştir. Bu, Raval’ın değişimin kilit yöneticileri olarak yeni, güçlü telekomünikasyon platformlarını önermesine neden olmuştur.³⁹⁶ İletişim ve uzmanlık paylaşımında internetin daha ulaşılabilir hale gelmesi sonucu sanal örgütlerin de yükselişe geçtiği görülmektedir. İnternet üzerinden bilgiye ulaşmanın kolaylaşması ve bunun yoğunluğunun artması sonucu gereksiz bilgilerin ayıklanması çok zor olmaktadır. Yani bir bilgi kirliliği meydana gelmektedir. Bu da örgütler arasında bir iletişim sıkıntısı yaratmaktadır.

İnternet, milyonlarca sunucunun ve o sunucuların çevresindeki milyonlarca bilgisayarın birbirine bağlanmasından oluşur. İnternetler, örgüt içinde çalışan kişileri ve internet tüm dünyada kişi ve örgütleri birbirine bağlar. İnternet örgüt seviyeleri arasındaki bariyerleri yıkmada yardımcı olur çünkü örgüt içinde herkes herkese mesaj gönderebilir.³⁹⁷ Dışarıdan bir çalışanın intranete girmesi mümkün değildir.

İnternet, faaliyetlerin etkinlik ve verimliliklerinin sürekli güncellenen bilgilere erişim, maliyet ve zaman kazanımları, müşteri ihtiyaç ve isteklerine daha ileri düzeyde tepki verebilme, yetkilendirilmiş çalışanlar, artan beyin gücü, yeni iş fırsatları ve artan müşteri hizmetleri sebebiyle rekabet üstünlüğüne yol açar. Artan iletişim, bilginin paylaşımı ve işbirliği artışı, daha yetkili çalışanlar, kolaylaştırılmış örgütsel öğrenme, iş

³⁹⁵ Franke, “**The Concept of Web Organizations and its Implications on Changing Market Conditions**”, s.54

³⁹⁶ Crossman, Lee-Kelley, s.376

³⁹⁷ Michael H. Mescon, Courtland L. Bovée ve John V. Thill, “**Business Today**”, 9th Edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, USA, 1999, s.214

hayatının artan kalitesi nedeniyle geleneksel duvarların yıkılması ve paylaşım ve işbirliği kültürünün oluşturulmasını sağlar.³⁹⁸

Web hizmetleri örgütün intranetleri içinde sınırlı olarak kullanılır. Ancak daha geniş kullanıma açılmazlar. Bir örgütün hizmetlerinin diğerlerine açık olmasını gerektiren sanal örgütlerde sınırlı görünürlük problem yaratır. Sanal örgütün gerçekleştirilmesi bilgi teknolojileri yapılarının diğer katılımcılara açılmasını gerektirir ki bilgi akışı sanal örgüt içinde sağlanabilsin.³⁹⁹

Sanal örgütler bilgi açısından yoğundur ve belirgin sınırları olmayan elektronik olarak bağlı örgütler şeklinde görülebilirler. Literatürde bilgi yoğunluğu internet yoğunluğu ile özdeşleştirilmiştir.⁴⁰⁰

1994'ten itibaren internet ve web'in kuruluş ve gelişmesinden sonra şebekelerin iletişim kullanımı örgütlerin şirket yapılarını değiştirmelerine ve yeniden tasarımlarına olanak sağlamıştır. İnternet şirket ve müşterilerin daha sık ve daha rahat etkileşime girmesini sağlasa da en büyük avantaj potansiyeli B2B koordinasyon uygulamalarında yatmaktadır. Stratejik olarak internet sadece yeni ve efektif şirket süreçlerini sağlayan yeni bir iletişim alanı değildir. Aynı zamanda işlem maliyetlerini azaltarak da şirketlere fayda sağlar. Şirketler arasındaki yeni şirket koordinasyonu şekli endüstri içinde kurumsal eş yapı uygulamasına ön ayak olmaktadır. e-ticarete dayalı rekabet ortamıyla karşılaşan örgütler bazen yeni yapılar kullanarak rekabet avantajı sağlamak için yapılarını radikal bir şekilde değiştirir.⁴⁰¹

2000 yılı Küresel 1000 olarak anılan büyük şirketlerin internetin gücünü kullanmaya ve tüm tedarik zincirlerini Web'e taşımaya başladığı zamandır. Örneğin Ford 2000 yılında otuz bin tedarikçiden seksen milyar dolarlık yıllık bileşen ve materyal satın alımını gerçekleştirmiştir. General Motors benzer miktarda bir online satış

³⁹⁸ Mellanie Hills, "How Intranets Are Changing You and Your Organization", Intranet Business Strategies, www.intranetjournal.com/features/idm0597-mhills.shtml ,(05 Ekim 2006)

³⁹⁹ Massimo Paolucci ve diğerleri, "Discovery of Information Sources Across Organizational Boundaries", Proceedings of the 2005 IEEE International Conference on Services Computing (SCC'05), 2005, s.1

⁴⁰⁰ Ezra Ondari-Okemwa, "Challenges of Harnessing Virtual Information Resources in Kenya: The Case of the African Virtual University", Journal of Information Science, Vol.28(4), 2002, s.322

⁴⁰¹ Liang-Hung Lin, Iuan-Yuan Lu, s.185

hacmine sahiptir. Bu kısa sürede büyük firmalarca teşvik edilen üç yüz milyar dolar değerindeki tedarik zincirlerinin Web'e taşınmasına ön ayak olmuştur. Küçük şirketler büyük şirketlerin satın alma gücünün bir kısmına sahip olmuş ve üretim fazlaları tersine açık artırmalar ile nakde dönüştürülmüş; bu şekilde daha kısa ürün döngüleri sağlanmıştır. Bir sanal market portalı tek başına beş yıl içinde beş milyar dolar yıllık satışa ulaşmıştır. Yeni bir ekonomik örgüt şekli olarak bu, otomobil üreticilerinin sadece birkaç gün içinde sipariş üzerine otomobil üretebilmeleri anlamına gelmiştir. Ne var ki, beklendiği üzere, dizayn uzmanlığı ve marka pazarlaması üretim mülkiyetinden daha cazip hale gelmiş ve bu işlemler geçen yıl dış kaynaklara bırakılmıştır.⁴⁰²

Agren'e göre internet kolay erişimli ve hiyerarşik olmayan karakteristikleri yansıtmaktadır. Popüler yayınlar ve donanım ve yazılım şirketleri, reklamları bilgisayarlı iletişiminin küresel bir köy olduğu fikrini körüklemektedir.⁴⁰³

Günümüz internet teknolojileri bilgisayarlar arasındaki iletişim ve bilgi alışverişi ile ilgilenmekte ancak birçok alanda kaynakların koordine edilmiş şekilde kullanılmasına yönelik entegre yaklaşımlar sağlamamaktadır. B2B sistemleri bilgi paylaşımına odaklanmıştır.⁴⁰⁴

4.6. Sanal Örgütlerde Motivasyon

Günümüzde çoğu örgüt, mekanik örgüt yapısından organik örgüt yapısına geçmektedir. Ödül sistemleri çalışanların bu organik yapılara adapte olmasında yardımcı olmaktadır. Bu tip örgütlerden biri de sanal örgütlerdir. Çalışanların bu yeni çalışma ortamlarında iş yapmalarını teşvik etmek amacıyla sanal örgütler stok opsiyonları, kar paylaşımı ve değişken ödeme planları gibi geleneksel olmayan ödeme

⁴⁰² Paul R. Sparrow, "New Employees Behaviours, Work Designs and Forms of Work Organization What is in Store for The Future Work?" Journal of Managerial Psychology, Vol.15, No.3, 2000, s.209-210

⁴⁰³ Charles Soukup, "Computer-Mediated Communication as a Virtual Third Place: Building Oldenburg's Great Good Places on the World Wide Web", New Media Society, Vol.8(3), 2006, s.428

⁴⁰⁴ Ian Foster, Carl Kesselman ve Steven Tuecke, "The Anatomy of the Grid: Enabling Scalable Virtual Organizations", International Journal of High Performance Computing Applications, Vol.15, No.3, 2001, s.201

şekillerini kullanmaktadır. Bunun yanında örgütler daha da sanallaştıkça bu evrimi destekleyecek şekilde ödeme şekilleri kullanabilir. Takımların yapı ve kültürleri geliştikçe daha fonksiyonel ve sanal hale gelmişlerdir ve bu sebeple kendi ödül sistemlerine sahip olmuşlardır. Yeni, sanal olmayan takımlar için geliştirilen ilk ödül programı takım üyelerini üst düzey yöneticiler ve kilit çalışanlar için tasarlanan isteğe bağlı nakit bonus planına eklemiştir.⁴⁰⁵

Sanal bağlam çalışanları dıştan kontrol etmeyi karmaşıklaştırdığından araştırmalar sanal örgütlerin dışsal kontroller yerine güven, motivasyon ve bireysel ve örgütsel hedeflerin birleştirilmesini önermektedir. Örgüt ve dağınık çalışma gücü arasında psikolojik bağ kuran örgütsel özdeşleşme birleşik beklentileri teşvik edebilir. Özdeşleşme üyelerin kişiler arası güven ve işbirliğini artırarak örgütsel hedeflere ulaşmak için çabalarını koordine etmelerini motive eder. Bunun yanında araştırmalar; örgütle güçlü bir özdeşleşim kuran çalışanların (1) alt çalışanların hedeflerini teşvik etme (2) örgüt hedeflerini kendi hedefi yapma (3) sadık olma ve kurallara uymaya daha meyilli olduğunu söylemektedir.⁴⁰⁶

Motivasyon faktörleri bakımından insanları çalışmaya iten üç güç vardır. Bu faktörlerin ilki araçsallıktır. Araçsallık faktörüne göre iş, birey için yarar sağlıyor ve onun fiziksel ve psikolojik ihtiyaçlarını karşılayabiliyor ise güdüleyici olur. Aksi halde bireyin iş yapması için gerekli olan araç nedeni kalkar. İşin bireye sağladığı ikinci yarar Maslow'un ihtiyaçlar hiyerarşisinde yer alan "kişinin kendini gerçekleştirme ihtiyacı"dır. Kendini gerçekleştirme ihtiyacı iki şekilde sağlanır. Bunlardan ilki insanın eserini görmesinin kendisinde yarattığı psikolojik doyum, ikincisi ise diğer insanların işe karşı gösterdikleri takdir duygusunun verdiği "sosyal doyum"dur. Sosyal doyum aynı zamanda kişiyi yönelten, işi anlamlı kılan üçüncü nedendir ve bu doyum ancak sosyal ortamlarda sağlanır. Sanal örgütlerde insanlar somut, algılanır ve gerçek olan bir ortamdan uzakta herhangi bir yerde iş yapmaktadırlar. Çalışan işinin başında, ancak işyerinde değildir. İş gören sanal iş ortamında ürettiği sanal ürüne dokunma, onu

⁴⁰⁵ Robert L. Heneman, Katherine E. Dixon, "Reward and Organizational Systems Alingment: An Expert System", Compensation & Benefit Review, 2001, s.23, www.sageup.com, (17 Şubat 2007)

⁴⁰⁶ Wiesenfeld, Raghuram ve Garud, "Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization", s.779

hissetme olanağını kaybetmiştir. Ayrıca sanal çalışanlar önemli bir motivasyon kaynağı olan kimlik ve statü kavramlarından mahrum kalmaktadırlar.⁴⁰⁷

İş görenleri çalışmaya isteklendirme ve örgütte verimli çalışma ortamının sağlanması için motive edici unsurların örgüt yöneticileri tarafından çok iyi saptanması gerekir. Ayrıca örgütlerde güven konusu üzerine yapılan araştırmalar, örgüte güven duyan iş görenlerin örgüte bağlılık duydukları ve bu güven ortamının onları motive ettiği sonucunu ortaya koymuştur.⁴⁰⁸ Sanal örgüt çalışanlarını motive etmek için üyelerin amaçları ile örgütün amaçlarını ortak bir noktada buluşturmak gerekir. Sanal çalışanlar kendilerini motive etmek için kendi başarılarını görüp, tanıyıp ve ödüllendirmelidirler. Bu tür davranışların yapılması çalışanın çalışma disiplinini geliştirir, neler yapıp yapmadığı konusunda bilgi verir ve kendisini eksik konularda yetiştirmesini sağlar.

4.7. Sanal Örgütlerde Güç Dengesi

Sanal örgütü işbirliği yapan örgütlerin belli ortak bir hedefin başarılması için oluşturdukları ve hizmetleri elektronik olarak paylaştıkları stratejik ortaklık olarak tanımlamaktayız. Bu ortaklıklarda her örgüt kendi otonomluğunu korur, sadece birlikte karar verilmiş çalışmalarda diğerine bağımlıdır.⁴⁰⁹ Sanal örgütlerde çalışan çalışanlar güçlendirilerek kendi çalışma alanında belirli sınırlar dahilinde karar verebilmekte, işi ile ilgili sorumluluklar almakta ve yaptığı başarılı iş sonucu ile tanınmaktadır.

Sanal örgütlerde güç dengesi geleneksel örgütlerden farklıdır. Bu örgütler, teknolojiyi bilginin toplanması, paylaşımı ve iletilmesi için kullanırlarken, görüş bildirme ve karar almada çalışma koşullarına en çok hakim olan çalışanlara daha fazla

⁴⁰⁷ Hasan Tutar, “**Katı Olan Her ‘İş’ Sanallaşılıyor veya İş Görenin Artan Yalnızlığı Üzerine Kuramsal Bir Yaklaşım**”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2007, s.122-123

⁴⁰⁸ Anne P. Hubbel, Rebecca M. Chory-Assad, “**Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust**”, Communication Studies, Vol.56, Issue.1, 2005, www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3669/is_200503/ai_n15666849, (03 Nisan 2007)

⁴⁰⁹ Carlos Molina-Jimenez, Santosh Shrivastava ve John Warne, “**A Method for Specifying Contract Mediated Interactions**”, Proceedings of the 2005 Ninth IEEE International EDOC Enterprise Computing Conference, 2005, s.1

sorumluluk ve yetki verilir. Dolayısıyla örgüt içinde bir güç dağılımı meydana gelir. Bununla birlikte, bu dağılım orta kademe yöneticilerinin sayısının azalmasıyla ilişkilidir. Sanal şirketlerde temel olarak üç kademe vardır: yönetim kurulu, sekreterlik ve çalışanlar. Bilginin paylaşımı ve karar almada sanal örgütler giderek daha fazla güç bölünmesine gitmektedir. Bu gelişme, güçlendirme ve kendi kendini kontrol kavramlarıyla ilişkilidir.⁴¹⁰ Bu örgütlerde bilginin paylaşımı kültürü kontrol kültürünün yerine geçer.

Bir sanal örgütün ne bir ortak çalışma merkezi, ne de bir örgüt yapısı vardır. Karar verme sürecini mümkün olduğunca kısaltmak için hiyerarşi ortadan kaldırılmıştır ve şebekeye dahil olan her bir ortak kendi temel yeteneği üzerine yoğunlaşmaktadır.⁴¹¹

Sanal örgütlerde kullanılan iletişim teknolojileri ile çalışanlar arasındaki görev ve sosyal bazlı statüler ortadan kalkmaktadır. Statülerin belirsizleşmesi örgütsel demokrasiyi güçlendirmekte ve tüm takım üyelerinin kararlara statü kaygısı yaşamadan katılmalarını sağlamaktadır.⁴¹² Örgütte, teknolojinin yoğun kullanımı sonucu karar alma mekanizmasında merkezkaç eğilimlerde artış sağlanır ve esneklik bir yapılanma meydana gelir. İletişim teknolojilerinin artışı ve teknolojinin getirdiği merkez ofisten ayrı çalışma olanağı merkezi olmayan yapılara eğilim oluşturmaktadır.

Sanal örgütlerde hiyerarşi ya da dikey entegrasyon bulunmaz. Orta kademe yönetiminin kaybolduğu daha düz bir örgüt yapısı hakimdir. Geleneksel örgütlere göre daha düz bir yapısı vardır. Sanal örgüt tek bir firmanın sınırlarını aşar ve sonuç olarak tek bir örgütsel hiyerarşi tarafından kontrol edilmezler. Örgütler şekillerini değiştirip sanal hale geldiğinde üyeleri zaman, mekan ve kültür olarak örgüt ve birbirlerinden ayrılmışlardır. Bu da yakın gözlemi zorlaştırmış hatta bazı durumlarda imkansız kılmıştır. Otoritenin kaynağı bilgi ve beceri düzeyidir.

Sanal örgütlerde çalışanların herhangi bir zaman herhangi bir yerde çalışabildiği durumda, direkt denetim gibi koordinasyon ve kontrol mekanizmalarına

⁴¹⁰ Ataman, “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, s.410

⁴¹¹ Andrew J. DuBrin, “Essentials of Management”, Ohio, South-Western Educational Publishing, 1999, s.202

⁴¹² Townsend, Demarie, Hendrickson, s.27

güvenmek zordur. Bunun yerine, kendi kendine organize olma, görev performansını ve kurumsal hedefleri ilerletecek olan dayanışma davranışlarını arama ve temin etmeye motive olma gibi konular çalışanların takdirine bırakılabilir. Örgütsel özdeşlik ya da çalışanların örgüte psikolojik bağlarının şiddeti, çalışanların örgütsel gereklilikleri ve hedefleri yerine getirme motivasyonunun, örgütsel vatandaşlık ve diğer dayanışma davranışlarını ortaya koyma isteklerinin ve kurumla kalmaya devam etme eğilimlerinin derecesiyle bağlantılıdır. Genel olarak, geniş ve büyüyen sanal iş çalışanlarının popülasyonunu yönetme kabiliyetimiz onların kurumsal özdeşliklerini öngören faktörleri belirlememize bağlı olabilir.

Sanal işin idaresi yani yönetimi, bilgi çağında yönetimin en temel zorluklarından birini temsil etmektedir. Örneğin, otonom bilgi çalışanlarının kontrolü ve koordinasyonu, bu kişilerin sanal olarak çalışması durumunda daha da zorlaşmaktadır. Sanal çalışanlar çoğunlukla iş arkadaşlarından, amirlerinden ve örgütün diğer çalışanlarından ayrılırlar. Bu ise daha çok izole olmuşluk hissine, kendi kendine kurumsallaşmaya ve strese yol açar.⁴¹³

Koordinasyon ve kontrol örgütsel etkinlik için önemlidir. Çünkü üyelerin üretkenliği diğerlerinin davranışları hakkındaki beklentilerini formüle edebilme ve diğerlerinin atandıkları görevleri tutarlı olarak ve zamanında yerine getirebileceklerine güvenebilme kabiliyetine bağlıdır. Çoğu sanal çalışan örgütün temsilcisi ya da elçisi olarak hizmet vermektedir. Böyle durumlarda farklı sanal çalışanların şirketi tutarlı bir şekilde temsil etmesi örgütün rekabet konumu açısından önemlidir. Daha fazla üyenin tamamen beklenmedik, kolay ölçülemeyen ve diğerleriyle yüksek ölçüde etkileşimi gerektiren fonksiyonlarda çalışması beklendikçe koordinasyon ve kontrol de zorlaşır. Koordinasyon ve kontrolü sağlamak için geleneksel örgütler doğrudan süpervizyon ve kural ve prosedürlerin uygulanması gibi performans izleme yöntemlerini kullanırlar. Ancak çalışanlar dağınık ve farklı işyerlerinde olduğunda geleneksel anlamda koordinasyon ve kontrol etkin olmayabilir.⁴¹⁴

⁴¹³ Wiesenfeld, Raghuram ve Garud, “**Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need For Affiliation and Perceived Work-based Social Support**”, s.214

⁴¹⁴ Wiesenfeld, Raghuram ve Garud, “**Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization**”, s.778

Sanal örgüt ortakları arasındaki hiyerarşi tartışmalı olan bir özelliktir. Bazı yazarlar sanal örgütün tüm katılımcılarının benzer hiyerarşik konumda olduğunu savunmaktadır. Diğerleri bazı sektörlerde bir şirketin diğerlerine kendi standartlarını empoze ettiği bir örgütlenmeden söz eder. Aynı şekilde bazı yazarlar da merkezi bir varlığın olabileceğini belirtmiştir.⁴¹⁵

Bleecker, Garrecht ve Semich sanal örgütün özel bir şebeke örgüt olduğunu ve bu sebeple dikey değil yatay ilişkilerle karakterize edildiğini savunmuşlardır. Dikey ilişkilerde otorite açıkça örgüt tabloları ve resmi örgütsel süreçlerin yanında örgütsel dizaynda hiyerarşik yapı ile tanımlanır. Öte yandan şebekeler bu geleneksel hiyerarşik koordinasyon ve kontrolü metodunu kullanmazlar. Sonuç olarak kuralların dayatılması, direkt süpervizyon gibi geleneksel kontrol mekanizmaları artık yeterli değildir.⁴¹⁶

Sanal örgütün geleneksel erişim kontrol mekanizmaları merkezi olarak yönetilmektedir. Sanal örgütteki merkezi yönetici kaynak ve hizmetlerin izinlerini yönetir. Merkezi karakteristik nedeniyle otonomi ve dinamik gereksinimleri yerine getirilemez.⁴¹⁷

4.8. Sanal Örgüt Çalışanlarının Özellikleri

Sanal ortamlarda etkin çalışabilmeleri için çalışanların bazı belli başlı özelliklere ihtiyacı vardır. Sanal örgütlerde çalışmak için önemli kişilik özellikleri otonomiye değer verme, esneklik, çeşitlilik, güvenilirlik, yatay (lateral) beceriler, sanal iletişim becerileri, alan bilgisi, bilgisayar bilgisi, serbest çalışma yeteneği ve zaman yönetim becerileridir. Bu gereksinimler tam olmasa da ve bazıları (örneğin; alan bilgisi, zaman yönetim becerileri) geleneksel örgütlere uyum için gerekli olsa da bunlar sanal örgütlere uyum için en önemli ve göze çarpıcı olanlarıdır. Ancak sanal çalışanlar için bu

⁴¹⁵ Feltz ve diğerleri, s.400

⁴¹⁶ Fuehrer , Ashkanasy, s.239

⁴¹⁷ Weizhong Qiang ve diğerleri, “**Joint Management of Authorization for Dynamic Virtual Organization**”, Proceedings of the 2005 The Fifth International Conference on Computer and Information Technology, 2005, s.1

gereksinimlerin ne derece gerekli olduğu, iş ortamının sanallık derecesine bağlıdır.⁴¹⁸ Sanal çalışma yüksek becerilere sahip ve teknolojik açıdan kabiliyetli profesyoneller arasında özellikle yaygın olan yeni bir çalışma şeklidir. Örgütler tek bir konuda uzmanlaşmış çalışanlar yerine birden fazla konuda uzmanlaşmış, yetenekli çalışanlar istihdam etmelidir.⁴¹⁹

Sanal ortamda çalışacak olan iş görenlerin kendini disipline edebilir kişilik özelliğine sahip olması gerekmektedir. Çünkü geleneksel örgütlerde olduğu gibi çalışanların maruz kaldığı sıkı bir denetim söz konusu değildir.⁴²⁰

Bazı yöneticiler altlarındaki sanal çalışan olması durumunu statü ve güç kaybı olarak algırlar ve kendilerini tehdit edilmiş hissederler. Bazı yöneticiler ise, sanal işi daha kaliteli işlerin oluşturulduğu ve mekan maliyetini azaltan bir yöntem olarak görmektedirler. Bu nedenle bazı yöneticiler sanal çalışmayı desteklerken, bazıları desteklemezler. Sanal çalışanlar, sorumluluk sahibi, esnek, iletişim kurma becerine sahip, analitik düşünme yeteneği olan, sorumluluğunu bilen, otonomi sahibi, teknolojik değişimleri takip eden ve teknolojik araçları kullanmasını bilen gibi birçok özelliği olan kişilerdir.

Sanal örgüt çalışanları, kendi kariyerleri için eskisine nazaran çok daha fazla sorumluluk sahibidirler. İçinde bulundukları durum için fırsatlar yaratan ve onları değerlendiren, çözümler getiren kişilerdir. Sanal örgüt çalışanları ne yapacaklarını işverenlerine sormazlar. Örgütün vizyonuna uygun önerilerde bulunabilecek yetenek ve tecrübeye sahiptirler. Örgüte değer katma yolunda yaptıkları her faaliyet onların kendi yaşamlarını da zenginleştirmektedir.⁴²¹

⁴¹⁸ Shin, s.728

⁴¹⁹ Carly L. Cooper, Denise M. Rousseau, “**Trends in Organizational Behavior: The Virtual Organization**”, John Wiley & Sons, Inc.,USA, Vol.6, 1999, s.1

⁴²⁰ Cindy Ventrice, “**Managing From Distance: Working Effectively with Telecommuters & Virtual Teams**”, <http://www.potential-unltd.com/managing.htm> , (08 Ocak 2007)

⁴²¹ Norman W. Snell, “**Virtual HR: Meeting New World Realities**”, Compensation & Benefits Review, Vol.26, Issue.6, 1994, s.37

4.9. Sanal Örgüt Yöneticilerinin Özellikleri

Sanal çalışanları başarılı bir şekilde yönetebilmek ve istenen amaçlara ulaşabilmek için, yöneticilerin alışlagelmiş olduğu çalışanları gözleme, yüz yüze iletişim kurma gibi davranışlarından vazgeçmesi gerekir. Sanal yöneticiler etkili bir iletişim kurarak, örgütte güven ortamının sağlayarak çalışanları etkin bir şekilde yönetebilir.

Sanal yöneticiler kişisel gelişime, bağımsızlığa değer veren, bürokrasiden hoşlanmayan, çalışma yaşamıyla iş yaşamını dengeleyen kişilerdir. Bu özellik, bir insanın kendi iç dünyası gibidir ve kişiyi duygularına esir olmaktan korur. Kişi kendi zayıf ve güçlü yönlerini görebilir, mantıklıdır, bir güven ve adalet ortamı yaratır, gerçeği söylemekten kaçınmaz. Sanal örgüt yöneticileri farklı kültürdeki insanları yönetebilme becerisine de sahip olmalıdır. Yüksek bir teknik yetenek, üstün bir yönetsel beceri, kültürel duyarlılıkta açıklık, uyum gösterme yeteneği, esneklik, üstün beceri ve kavrayışlı dil yeteneği, kişisel zenginlik ve olgunluk, duygusal dengelilik, uyum ve birlik yeteneği, müzakerelere açıklık, gelecek ağırlıklı yaratıcı düşünce ve vizyoner bakış açısı bu kişilerde olması gereken özelliklerdir.⁴²² Sanal örgüt yöneticileri teknolojik gelişmeleri yakından takip etmeli, teknoloji ile içli dışlı olmalıdır.

Çalışanların görev tanımlarını yapmaya çalışan bir yöneticinin cevaplaması gereken bazı sorular vardır. Bunlardan birkaçı şöyledir: Örgüt nasıl karar alacaktır, hangi kararları alma özelliği vardır, üyeler arasında sorumluluklar nasıl paylaşılacaktır, üyelerin her biri diğerinin yaptığı işi öğrenmeli midir, üyeler arasında sorumluluklar nasıl paylaşılacaktır, eğer gerekli olursa disiplinin sağlanmasında kim sorumlu olacaktır, her bir üyenin birden fazla rol gerçekleştirmesine ihtiyaç var mıdır vs.dir.⁴²³

⁴²² Hüseyin Yılmaz, “**Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik**”, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz3.htm, (03 Nisan 2007)

⁴²³ Cooper, Rousseau, s.10

4.10. Sanal Örgütler ve Örgüt Kültürü

Kültür, insanlar arasında davranışları etkileyen en önemli unsurlardan biridir. Örgütlerde güvenin oluşmasında örgütsel kültürün önemi büyüktür. Örgütsel kültür, tüm personelin davranışlarını ve örgütün genel görüntüsünü şekillendiren semboller aracılığı ile öğrenilebilen ve öğretilen, kuşaktan kuşağa aktarılan, değişebilen nitelikteki değer, düşünce ve normlar bütünüdür.⁴²⁴

Kültür, insanların ne zaman çalışacakları, hangi sıklıkta iletişim kuracakları, konuşmak mı yoksa yazmak mı gerektirdiği ve konuşurken veya yazarken neler söyleneceği gibi konuların açıklığa kavuşturulması ile ilgilidir. Geleneksel ofislerde çalışanlar o işletmede işinde uygulamayı öğrenmektedirler. Sanal ofislerde ise, sanal çalışanlar işletmede tüm zamanını geçirmemekle birlikte, işletmeye ait olmasını ve evdeyken, iş ve aile yaşantısını birbirinden ayırmalarını öğrenmeleri gerekmektedir.⁴²⁵ Sanal örgüt kültürü, karşılıklı olarak birbirine bağımlı ve farklı şirketler arasındaki bilgi paylaşımıyla, yetki devriyle, güvenle biçimlenir.⁴²⁶ Farklı insanlarla etkin bir şekilde çalışabilmek için çoklu-kültürlü takım üyeleri etkileşim kurdukları kültürleri tanımalı ve aynı zamanda takım üyelerinin kişilik, çatışma davranışı ve yaşam deneyimlerine saygı duymalıdır. Modern işyerinde çoklu-kültürel takımlara olan itimatın artması yüksek performansa sahip takımların yaratılması için gerekli iletişim süreçlerinin anlaşılmasında büyümeyi gerektirmektedir.⁴²⁷

Her topluluğun normları, kuralları vardır; üyeler sürekli birbirlerini izleme olanağına sahiptir ve örneğin yüz-yüze buluşma olanağının olması, topluluktan dışlanma gibi durumlar, üyelerin bu kurallara uymalarını beraberinde getirmektedir. Ayrıca sanal ortamda bir diğerine yardım etme ve bilgi paylaşma hareketinin elektronik araçlarla rahatlıkla izlenebilmesi ve kayıt altına alınması bu

⁴²⁴ Göksel Ataman, “İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü”, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995, s.38

⁴²⁵ Apgar, s.157

⁴²⁶ Jim Grieses, “Introduction: The Origins of Organizational Development”, Journal of Management Development, Vol.19, Issue.5, 2000, s.432

⁴²⁷ Alexei V. Matveev, Paul E. Nelson, “Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Performance: Perceptions of American and Russian Managers”, International Journal of Cross Cultural Management, Vol.4(2), 2004, s.253-254

normların sürdürülmesini kolaylaştırmaktadır.⁴²⁸ Ancak sanal örgütlerde kültürel birliktelik alanı çok zayıftır. Kültürel farklılıkların olduğu bir örgüt yapısında, özellikle farklı grupların oluşması, örgüt fonksiyonunun sağlanmasında bazı zorlukların doğmasına neden olmakta, bu da örgütün işleyişinde bazı zorluklara neden olmaktadır. Farklı üyelerin temsil ettiği farklı kültürler, iletişim ve işlevsellik kadar, ortak değerler, varsayımlar ve algıların olmadığı durumlarda iletişimsizlik ve işlevsizlik de üretirler. Sanal örgüt bu durumda kültürel çeşitlilikten zarar gören değil, bunu olumlu yönde kullanan örgüttür.⁴²⁹

Örgüt kültürü ile kendi değerleri uyum gösteren kişilerin işlerinde daha fazla tatmin oldukları ve böylece örgüte daha fazla fayda sağladıkları bilinmektedir. Sanal örgütlerde örgüt kültürünün daha fazla dikkate alınması gereklidir. Çünkü zaman ve mekandan bağımsız bir çalışma ortamında, bireylerin sosyalleştirilmesi ve örgüt kültürünün anlatılması pek kolay olmamaktadır.⁴³⁰

4.11. Sanal Örgüt Modelleri

Sanal örgüt modellerini, sanal yüzler, işbirlikçi modeller, yıldız ortaklık modelleri, değer ortaklığı modelleri, pazar (piyasa) ortaklığı modelleri ve sanal brokerler olarak altı farklı kategoride toplayabiliriz. Bunlardan her birinin değeri piyasa güç ve fırsatları içindeki iletişim ve işlem tepkileri olmasından kaynaklanmaktadır.

4.11.1. Sanal Yüz Modeli

Var olan sanal-olmayan örgütün siber alan versiyonlarıdır ve normalde telefon ya da faks üzerinden yaptıkları işlemleri internet üzerinden yaparak değer kazandırırılar. Şu an mümkün olan iletişim etkileşimi bu hizmetler basit şekilde ana örgütün

⁴²⁸ Molly McLure Wasko, Samer Faraj, “It is What One Does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice”, Journal of Strategic Information Systems. Vol.9, Issue.2-3, 2000,s. 157

⁴²⁹ Grabowski, Roberts, s. 708

⁴³⁰ Cooper, Rousseau, s.57

aktivitelerini yansıtmaktan ibaret olmadıkları ve bunları geliştirdikleri için aktivite odağında bir değişime ön ayak olabilirler. (ör. Sürekli güncellenen televizyon kanalları ve gazetelerin web temelli versiyonları) Bunun yanında elektronik tedarik, kontrat hazırlama ya da elektronik açık artırmalar gibi olanakların kullanılması ile aktivite yelpazelerini genişletebilirler ya da ortak ödeme mekanizmalı yada mekanizmasız elektronik mağazaya katılarak yeni pazarlara ulaşırlar.⁴³¹

Sanal yüz ve ana örgüt arasında bariz bir bağ vardır. Çünkü burada gerçekleşen şey taze bir iletişim kanalının var olan şirket yapısı ve tedarik zinciri ile müşteri arasında oluşturulmasıdır. Bu model çeşitli derecedeki interaksyon ile pazara başka tamamlayıcı kanallar sağlayan web siteleri sunan çoğu şirket tarafından kullanılır. Bazı durumlarda, örgütler farklı iletişim zorluklarının ana gruptan bağımsız tamamen yeni yönetim modelleri gerektirdiğini görürler- bu, geleneksel süper-pazar yönetim şekillerinin elektronik pazara uygulanamadığı birçok hizmet sektörü örneğinde görülmektedir.⁴³²

Sanal yüz modeli, geleneksel örgütün alternatif bir tasviridir. Menfaatlerin söz konusu olduğu çoğu durumda bu model, kendisini oluşturan geleneksel örgütlerle yakından ilişkili çalışan, internetten ulaşılabilen bir örgüttür. Bu modelde, geleneksel yapıdaki ana işletme, holistik işletme düşüncesinin sanal uzaya taşınmasındaki tüm yükü üstlenmiş durumdadır. Bu pozisyonda karşımıza iki anahtar soru çıkar. Bunlardan biri “işletme içine ve pazara ilişkin oturmuş bilgiler, elektronik otomasyon sistemine ne ölçüde yerleştirilebilir ve e-sistemde ne ölçüde yapılandırılabilir” sorusu diğeri ise “içselleşmiş uzmanlık bilgisi, sanal sistem çözümlerinden yararlanan ağ üyelerinin anlayabileceği düzeye ne kadar indirgenebilir” şeklindedir. E-çözümleri kullanamayacak ve kullanmayı öğrenemeyecek olanlar geleneksel sistemler tarafından hizmet alacaklardır. Yeknesaklığı korumak açısından, sanal ve geleneksel örgütler,

⁴³¹ Janice Burn, Martin Barnett, “Communicating for Advantage in the Virtual Organization”, IEEE Transactions On Professional Communication, Vol.42, No.4, 1999, s.217

⁴³² Burn, Barnett, s.217

işletme kişiliğine bağlı olarak ortaya çıkan ve markayı betimleyen tüm kültürel özellikleri ve sembolleri paylaşmalıdır.⁴³³

4.11.2. İşbirliği Modeli

Her ortağın sanal örgüte eşit derecede bağlılık getirdiği konsorsiyum oluşturunca ortaklıklardır. Konsorsiyumun yapısı pazar şartları ve üyelerin katkılarına göre değişebilir. Odak işbirlikçi tasarım ya da mühendislik gibi spesifik fonksiyonlarda ya da sanal bir danışman takımı ile sanal destek sağlamak olabilir. Ortaklık içindeki bağlantılar normalde daha kalıcı işbirlikleri için sözleşmelere bağlıdır ya da proje bazlıdır.⁴³⁴

Sanal yaratımın süresi boyunca yerine koyma derecesi normalde yüksek değildir. Bu örgütsel şekil yeni değildir. Ancak sanal bir model olarak çekiciliği gerçek zamanlı iletişimdeki sürtüşmenin azlığı ve bu tür yapıların oluşturulup yenilenme kolaylığındandır. Bu işbirliği şekli kesinlikle iş koşullarına yeni bir tepki değildir. Yeniliği etkin iletişim yoluyla bu tür ortaklıkların oluşturulması, görevlerini yerine getirmesi ve ortakların diğer ortakları sanal bir varlık olarak düşünmesine olanak sağlaması anlamındadır.⁴³⁵

Tipik örnekleri bölgeler arası coğrafi işbirliği yapan gayrimenkul şirketleridir. İletişim kurlarlar spesifik bölge ortaklıkları arasında direkktir ve başka bir ortağı içermeyebilir. Bunlar zaman içinde daha karmaşık bir yapıya sahip olabilir ve diğer bağlantılar değer zinciri boyunca yasal hizmetler, tedarikçiler ve dekoratörlerle farklı yoğunluk seviyelerinde oluşturulabilir.⁴³⁶

Bu modele örnek, temelde aynı pazara tamamlayıcı mallar üreten işletmelerin, ölçek ekonomilerine ulaşmak, daha büyük fırsatları yakalamak ve koordinasyon sağlayabilmek amacıyla işbirliğine yönelmeleri gösterilebilir. Bu durumda, işbirliğine

⁴³³ Brynjulf Tellefson, Terence Love, “Constituent Market Orientation and Ownership of Virtual Marketplaces”, Logistics Information Managemet, Vol.16, No.1, 2003, s.13

⁴³⁴ Burn, Barnett, s.217

⁴³⁵ Burn, Barnett, s.217

⁴³⁶ Burn, Barnett, s.217

katılan işletmelerin liderleri bir yandan örgütler arası iş takımları oluşturmak veya örgütlerden birini ortak bileşen ve sistemler tanımlamaya ve geliştirmeye yönlendirmek suretiyle, yönetimi kurtarmaya çalışırken, diğer yandan da örgüt üzerinde ve işbirliği üyelerinin ötesinde bir liderlik kurmaya çalışırlar. Bu tarz ortaklıklar doğal olarak kararsızdır. Bunun sonucu olarak da ya tam birleşmeye yönelirler, ya da eski rekabetçi pazar çözümlerine geri dönerler. Yani dağılırlar. Kimi koşullarda, sanal uzay ortakları tarafından yerleştirilmiş, yönetici konumundaki örgüt, pazarı ele geçirerek kazanç elde eden ve tedarikçi ve müşterilere ulaşmak için gerekli bilgileri satan yeni bir örgüt tipi geliştirir.⁴³⁷

4.11.3. Yıldız Ortaklık Modeli

Merkez (yıldız) işletme uydu işletmelerce çevrelenir. Uydu örgütlerce çevrilen bir çekirdeği yansıtan birbirine bağlı üye şebekeleri koordinasyonlarıdır. Merkez işletme üyelerin rekabet, uzmanlık konularında güvendiği veya onları müşteriye ulaştıran pazardaki baskın oyunculardan oluşur ve bunlar üyelere beceri ve uzmanlık sağlar. Bu işbirlikleri genellikle benzer endüstriler ve şirketler arasında görülür. Bu model gerçek bir şebeke olsa da yıldız ya da lider genellikle sanal yüz ile özdeşleşir ve bu sebeple ana(çekirdek) örgütün yerine konması uydulardan daha zordur. İletişim kanalları çekirdek tarafından kontrol edilir ve bu Recreational Equipment Inc gibi hiyerarşik iletişim kanallarına yön verebilir.⁴³⁸ Yıldız ortaklıklarda ana örgüt, işletme oluşturma düşüncesinin tüm süreçlerini gerçekleştirme sorumluluğunu yüklenmiştir. Merkez işletme, yeni işletmenin kişiliğini ve müşterilere sunulan çeşitli ürün ve hizmet markalarında olduğu gibi şirket imajını oluşturur. Dolayısıyla merkez işletme ortaklığın sanal yüzüdür ve ikame edilmesi de uyduların aksine zordur. Yıldızın lideri, uydularını müşteri odaklılık çerçevesinde koordine edebildiği taktirde, onlardan gelecek destekleyici gücü kullanabileceklerdir. Bu durum merkezin bileşenleri başta pazar tarafından yönlendirilen aşağı ve yukarı bilgi akışlarını güçlendirecek şekilde uyumlaştırmasını gerektirir. Uydular ve merkez arasında ortak bir kültürün

⁴³⁷ Tellefson, Love, s.14

⁴³⁸ Burn, Barnett, s.217-218

geliştirilmesini desteklemek o kadar da önemli değildir. Bu yönde harcanacak enerji, ağır ön-etkin (proaktif) davranış sergilemesi ve gerçekleştirilecek yenilikler için gerekli bilgileri üretme yeteneğine olumsuz etkide bulunabilir. Merkez, uydularına müşteri odaklılığı garanti altına almak amacıyla, açıklama ve geri bildirim sağlamak için e-çözümler kullanarak geliştirdiği verileri kullanma konusunda çok daha fazla çaba ortaya koymalıdır.⁴³⁹

REI ABD’de 49 şubesi bulunan yerleşmiş online bir dış malzeme ve giyim mağazasıdır. REI ilk olarak interneti 1995’te müşteri talepleri doğrultusunda bir ürün bilgisi kanalı olarak görmüştür. Günümüzde internetteki en büyük dış malzeme mağazası olan REI.com 100 sayfalık bir katalogda 10000’den fazla ürün teşhir eden bir sanal yüzdür. REI yakın geçmişte bir adım öteye giderek tuğla-ve-harçsız promosyon ürünlerin de satıldığı bir online mağaza açmıştır. Ürün bilgisi için online bir kaynak bulunması sadece online mağaza için değil REI’nin fiziksel mağazaları için de yararlı olmuştur. Bunu, fiziksel mağazalarca kullanılan kağıt broşürleri hazırlayan basım şirketiyle hızlı ve yerleşik sanal işbirlikleri yaratarak ve daha sonra online mağazalar ve tedarikçileri arasında benzer ekstranet teknolojisi işbirlikleri yaratarak başarmıştır. Bu ekstranet daha iyi tedarik zinciri yönetimi ve stok planlaması için – bizim terimlerimizle yıldız işbirliği modeli ya da değer ortaklığına yönelmek- daha iyi bir entegrasyonla sonuçlanacaktır. Bunlar ve işbirliğinin geleceği arasındaki dengeyi iş baskısı belirleyecektir.⁴⁴⁰

4.11.4. Değer Ortaklığı Modeli

Değer ortaklık modeli ürün, hizmet ve olanakları bir pakette bir araya getirir ve değer ya da tedarik zinciri modeline dayanır. Katılımcılar proje bazlı olarak bir araya gelebilir ancak genellikle işbirliği genel bir yönetici tarafından sağlanır. Uzun vadeli ilişkilerin geliştiği durumlarda sanal ortaklık sıklıkla şirketlerin tedarik zincirindeki şirketlere ürün ya da hizmet sağladığı değer kümeleri şeklini alır ve ortaklık içinde karmaşık ve kalıcı bir iletişim yapısı bulunur. Yerine konabilme geleneksel olarak

⁴³⁹ Tellefson, Love, s.13

⁴⁴⁰ Burn, Barnett, s.218

etkinlik ve işlem maliyetinin bir fonksiyonu olmuştur ve potansiyel ortaklarla ticaret işlemleri bilgi aktarımı, güven gelişimi ve zaman, kültür ve yasal çerçevelere dayanan pahalı ve yavaş olagelmıştır.⁴⁴¹

Doğal olarak işletmeler bilgi temelli süreçleri belirleyecek ve değer zincirlerini de bu süreçlerle uyumlu olarak kuracaklardır. Katılımcılar projeyi birleştirmek için biraraya gelecekler, koordinasyonlarını da sanal broker üstlenecektir. Zincirin son halkasını oluşturan örgüt, şirket imajı ve marka yaratma konularında en önemli sorumluluğu taşımaktadır. Önder rolünü iyi oynayabilmesi için her açıdan pazar odaklı olmak, tedarikçilerin yeterli ölçüde bütünleşebilmeleri ve ele aldıkları etkinliklerde rekabetçi olabilmelerine özen göstermek durumundadırlar.⁴⁴²

Bunlar ortakların zincirdeki pozisyonlarını ve ilişkinin birbirine dayanırlığını belirlemiştir. Bu model özellikle daha önceden mümkün olmayan iletişim etkinliklerinden yararlanmada avantaj sağlamaktadır ve bu sebeple değişen pazar fırsatlarına tepkide bulunmada bileşenlerin değiştirilmesine olanak sağlamaktadır.⁴⁴³

4.11.5. Pazar Ortaklığı Modeli

Temel olarak siber alanda yer alan örgütlerdir ve gerçek ürün ve hizmetler için üye şirketlere dayanırlar. Normalde birçok ürün, hizmet ve olanağı bir pakette bir araya getirirler. Bunların her biri bireysel bir şirket tarafından sağlanabilir. Bazı durumlarda pazar açıktır ve diğer durumlarda bir aracı konumunda olabilir. Bunlar aynı zamanda sanal topluluklar olarak tanımlanabilir ancak sanal topluluklar sanal örgüt olarak algılanan siber alan örgüt yerine e-mağazada yer alanlar gibi bir ilave de olabilir.⁴⁴⁴

Pazar ortaklığı , müşterilerle ilişkilerin tek bir işletme tarafından yürütüldüğü durumlarda söz konusu olabilir. Pazar ortaklıkları, yıldız ortaklıklarla aralarındaki yapısal benzerliklerinin ötesinden birbirlerinden oldukça farklıdır. Aralarındaki en

⁴⁴¹ Burn, Barnett, s.218

⁴⁴² Tellefson, Love, s.14

⁴⁴³ Burn, Barnett, s.218

⁴⁴⁴ Burn, Barnett, s.218

önemli fark, yıldız ortaklığın yıldızı tüm sanal örgütün yönetiminden sorumludur. Buna karşılık pazar ortaklığının merkezi konumundaki örgüt yalnızca satışlarla ve pazarlama etkinlikleriyle ilgilenir.⁴⁴⁵

Amazon.com bağlantıların yerine konmasının yüksek olduğu pazar ortaklığı modelinin önemli bir örneğidir. Hızlı ve tepkisel iletişim kanalları maliyet-etkinliğine sahip olmak için süreye bağımlı olan ve belli aralıklarla oluşturulabilecek bu tür ortaklıkları korumada kritik öneme sahiptir.⁴⁴⁶

4.11.6. Sanal Brokerlık Modeli

Sanal brokerlar dinamik şebeke tasarımcılarıdır. Bunlar yaygın web pazarlama durumlarında olduğu gibi üçüncü parti tedarikçileri ya da spesifik iş enformasyon hizmetleri etrafında sanal bir yapı sağlayan bilgi brokerleri olarak stratejik fırsatlar yaratırlar. Bunlar belli bir pazar fırsatı ele geçirildiğinde oluşturulan ve fırsat sona erdiğinde dağılan sanal örgütler arasında en fazla esnekliğe sahip olanlardır. İnterneti kullanan yeni araçlar (e-Bay ve diğer açık artırma siteleri gibi) hızlı ve masrafsız iletişimi kullanarak zaman ve mekan önemli olmaksızın kendilerini avantajlara göre konfigüre eden şirketlerin örneğini teşkil etmektedir.⁴⁴⁷

Sunulan hizmet pazar yerinin kendisidir. Herhangi bir web portalı potansiyel bir sanal pazar yeridir. Geleneksel pazar yerlerinin çok farklı çeşitleri vardır. Örneğin, mahalle pazarı, borsa ve çeşitli mal mübadeleleri. Bu geleneksel pazar yeri çeşitlerinin çoğu sanal şekillere dönüştürülmüştür. Eğer pazar yeri tamamen sanalsa buna “sanal uzay” denilebilir. Sahipleri, pazar yerinin görüntüsü ile amacını oluşturur ve pazar aktörlerinin ticareti destekleyen hizmetlerini verebilecekleri ortamı yaratırlar. Aynı zamanda pazarın sahibi (sanal broker) katılım kurallarını belirler. Buna göre mübadelede yer alacak aktörleri seçebilir veya uygun olmayanlarını dışarıda bırakabilir. Sahipliğe ilişkin parasal özellikler ve bunun çekiciliği ile gerçek ve sanal pazar

⁴⁴⁵ Tellefson, Love, s.14

⁴⁴⁶ Burn, Barnett, s.218

⁴⁴⁷ Burn, Barnett, s.218

yerlerine katılım, elektronik pazarlar için oluşturulmuş iş modellerini tanıtmaya yönelik yayın dizileri şeklinde ele alınır. Sahipler, pazardan gelir elde etmek için çok çeşitli yöntemler uygulayabilirler. Yer kirası almak, portala girmek ve onu kullanmak için yapılan ödemeler, aktörler arasındaki işlemlerden alınan komisyonlar, ticari reklamlar için kullanılmak üzere yer satışı vs. Pazar yerinin yönetimi ve kurumsallaşmasıyla sahipleri ilgilenir. Sahiplik, yönetim ve kurumsallaştırma biçimlerine ilişkin çok sayıda örnek vardır. Bunlardan bazıları, özel sahibi bulunan American Online (AOL) gibi pazar yerleri, AMADEUS ve SABRE gibi seyahat rezervasyon sistemleri, endüstri örgütleri tarafından sahiplenilen Avustralya Şarap Üreticileri Birliği gibi pazar yerleri olarak sıralanabilir. Kimi pazar yerleri geniş devlet desteğiyle kurulmuş ve çoğu durumda, çoğu ulusal borsa gibi yasal monopol oluşturmuştur.⁴⁴⁸

4.12. Sanal Örgütlerin Avantajları

Bir sanal örgüt genellikle küçükten büyüğe doğru ilerler. Birçok kaynak sanal örgütleri güvenlik, istikrar, rahatlık ve adillik avantajları ile birleştirmek istemektedir. Bu nedenle bunların çekiciliği başka örgütlere göre daha büyük olmaktadır.⁴⁴⁹ Sanal örgütü oluşturan ortakların temel yetenekleri üzerine odaklanmaları bu katılımcıların optimal ölçeklerde kalarak bütün dünyaya kolaylıkla yayılabilmeleri anlamına gelmektedir.⁴⁵⁰ Temel yetenekleri üzerine odaklanan örgütler daha yenilikçi, daha orijinal ürünler/hizmetler üretirler.

Sanal örgüt, bu yapıya dahil olan işletmelerin bu proje dışındaki çalışmalarına da devam etme olanağı sağlar. Hatta bir işletme aynı anda birden fazla sanal örgüte dahil olabilir ve farklı işler yürütebilir. Sanal örgüt oluşturmada temel amaç bir bütün halinde rekabet gücünü artırmak üzere kaynakların paylaşılmasıdır. Bu nedenle sanal örgüt modeli küçük ve orta ölçekli işletmeler için daha çekici görünmektedir. Çünkü bu yapı işletmelere büyük işletmelere bağımlılıklarını azaltarak, bağımsız faaliyet

⁴⁴⁸ Tellefson, Love, s.12

⁴⁴⁹ Jingming Xie, Deyu Qui, “A Spaces Based Coordination Model for Virtual Organizations”, Proceedings of the 2005 Symposium on Applications and the Internet, 2006, s.2

⁴⁵⁰ Goldman, Nagel ve Preiss, s.203

gösterebilme olanağı sağlamaktadır. Sanal örgüt oluşturmak, küçük ve orta ölçekli işletmelerle rekabet etme fırsatı yaratır. Diğer işletmelerle yapılan iş birliği sonucu örgütler çok daha farklı pazarlara ulaşabilme olanağına sahip olur.⁴⁵¹

Sanal örgüt, örgüt içi bilgi paylaşımlarını artırır. Normalde bilgi paylaşımına gidemeyen çalışanlar, sanal örgütler sayesinde bu paylaşımı gerçekleştirebilir. Sanal örgütte bir ürün geliştirme süreci için gerekli olan zaman azalır. Bu farklı örgütlerin aynı anda değişik problemlerle ilgilenebiliyor olması sayesinde gerçekleşir. Hızlı olmanın, pazarlara herkesten önce girebilmekten başka sağladığı bir diğer fayda ise örgütlerde yer alan sermayenin belli bir projeye bağlandığı süre azaldığından şirketlerdeki likidite artışıdır. Bu da yeni bir projeye başlamak için daha erken bir tarih ve yeni projelerde benzer avantajlara sahip olabilmek anlamına gelir.⁴⁵²

Sanal örgüt ortakları tarafından her türlü risk paylaşıldığı gibi her türlü maliyette paylaşılır. Bu örgütlere finansal açıdan önemli ölçüde katkı sağlamaktadır. Ayrıca çoğu sanal örgütte sabit giderlerin (kira, elektrik, su vs.) olduğu söylenemez.

Malone ve arkadaşları sanal örgütteki ağların firmalar arasında koordinasyon maliyetlerini düşürmesi sebebiyle, bu ağların örgütsel sınırların ötesinde daha çok işlem yapmalarına sebep olacağını ve böylece bu firmaların daha fazla sanallaşacaklarını iddia etmişlerdir.⁴⁵³

Sanal örgüt, büyük bir örgütün sahip olabileceği kaynaklara sahip olma imkanına sahiptir. İşletmeler sadece kendi uzmanlaştıkları konu ile ilgili kaynaklara sahip olup, üyeler bir araya geldikleri zaman büyük bir potansiyel oluşturma yeteneğine sahiptirler.

Sanal örgütler esnek yapılar olduğundan değişen piyasa şartlarına ve müşteri isteklerine çok kısa zamanda cevap verirler. Müşteriye göre özelleştirilmiş ürünler üretilir. Firmaların kaygısı çok üretmekten ziyade hızlı ve daha iyi ürün üreterek müşterilere sunmaktır. Esnek yapı sayesinde bu amacını gerçekleştirir.

⁴⁵¹ Franke, **The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations**, s.210

⁴⁵² Goldman, Nagel ve Preiss, s.214-215

⁴⁵³ Kraut ve diğerleri, s.725

Shamir ve Solomon sanal işin iş ve ev arasında bir sınır yarattığını ancak bireylerin oto kontrollerinin sıklıkla bu tür belirsiz sınırlarla bağdaştırılan problemleri hafifletebileceğini söyler. Empirik bir çalışmada Igbaria ve Guimaraes sanal çalışanların geleneksel çalışanlardan daha az rol stresi yaşadığını ve azalmış rol streslerinin daha yüksek memnuniyet ve örgütsel bağlılıkla alakalı olduğunu bulmuştur. Cascio, sanal çalışanların işten aileye ve aileden işe daha az engelleme ve aile zamanlarını yönetmede daha az problem yaşadıklarını öneren kanıtları özetlemiştir. Çalışma yeri ve zamanı belli olan geleneksel çalışma modunda bireyler evle iş arasında gidip gelmekten enerji kaybına, belirli zaman aralıklarında belirli bir alana bağlı kalmaktan zaman azalmasına, ya da sabit iş programlarını kendi fiziksel ve zihinsel ritmlerine uyduramadıkları için dikkat azalmasına uğrayabilirler.⁴⁵⁴ Sanal iş, esnekliği artırıp fazla yükü azaltarak iş stresini hafifletebilir. Sanal çalışma durumunda fiziksel sınırlar ve çalışma saatleri geleneksel ofis çalışanları için olduğu gibi kesin bir şekilde tanımlanmamıştır. Sanal iş programları sıklıkla çalışanların merkezi ofislerden uzakta çalışmak istedikleri yerleri seçmelerine izin verir.

Sanal örgüt üyelerinin iş birliği yaparak, kaynakları ortak kullanması sayesinde verimlilik artışı sağlanmaktadır. Kaynakların ortak kullanımı sinerji etkisi yaratmaktadır.

Sanal örgütler farklı coğrafyalardaki, farklı işletmelerden oluşan uzman olan kişilerin bir arada çalıştığı çapraz fonksiyonel takımlara olanak sağlar. Geleneksel takımların aksine sanal takımlar iletişim teknolojilerinin sağladığı olanaklar sayesinde zaman, mekan ve örgütsel sınırlardan bağımsız olarak çalışan takımlardır. Aynı mal ve hizmetlerin üretimi ile işletmecilik faaliyetlerinin bir arada yürütülmesi sayesinde ar-ge, üretim ve dağıtım faaliyetlerinin hızlandırılması, çift taraflı öğrenme sayesinde kalitenin her koşulda korunmasıdır.⁴⁵⁵ Sanal örgüt çalışanları iş sona erdiğinde yine aynı örgüt ya da farklı örgütte farklı işler yapma olanağına sahiptir. Bu tür bir uygulama ilk bakışta örgütler için ek bir külfet gibi görünebilir. Fakat uzun vadede, örgütün nitelikli istihdam

⁴⁵⁴ Sumita Raghuram, Batia Wiesenfeld, "Work-Nonwork Conflict and Job Stress Among Virtual Workers", Human Resource Management, Vol.43, No.2&3, 2004, s.261-263

⁴⁵⁵ Franke, The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations", s.211

yaratması sayesinde, aniden ortaya çıkan iş fırsatlarını değerlendirebilmek için nitelikli personele sahip olduğu görülür.

İşletmelere zaman ve mekan sınırı olmaksızın yetenekli ve motivasyonu yüksek çalışanları bulma ve bünyelerinde tutabilme fırsatı sağlar. Rouse, statü sembollerinin mega hertz ve giga byte'larla ifade edildiğini ve bu nedenle sanal örgütlerde çalışanların çalışmanın çalışanları motive ettiğini ifade etmektedir.⁴⁵⁶

Sanal örgütler sayesinde işleri, toplantıları, iş bölümlerini, konferansları gerçekleştirmede fiziki uzaklık bir engel olmaktan çıkar, müşteri için daha kaliteli ürünler üretilir, bireysel üyeler bağımsızlıklarını elinde tutarlarken aynı zamanda iş becerilerini geliştirmeye devam eder, ellerindeki proje ve görevlere göre üyeleri değiştirilebilir veya tekrar şekillendirilebilir.⁴⁵⁷

Yukarıda bahsedildiği üzere sanal örgütlerin birçok avantajı bulunmaktadır. Her ne kadar bu örgütlere ait avantajlar çok olsa da aynı zamanda dezavantajları da bulunmaktadır.

4.13. Sanal Örgütlerin Dezavantajları

Sanal örgütte, temel karakteristikler – şirketler arası ortaklıklar, kısa vadeli projeler ve iletişim için bilgi ve iletişim teknolojileri kullanımı- kısa vadeli projelerde ve havuzdaki güven ve sosyal yapıların ortaya çıkmasına engel olabilirler. Sanal örgüt, ortak şirketlerin temel yeteneklerinden faydalanırken, şirketler arası doğası hedef ve perspektiflerdeki çeşitliliğin zorluğunun yanında ortak projelerde farklı geçmişlere sahip bireyleri entegre etme ihtiyacını da ortaya çıkarır. Farklı örgütsel kültürler güven oluşumunda önemli bariyerler ortaya çıkarır. Var olan örgütsel sınırlar ciddi 'biz-onlar' düşüncesi problemlerine neden olabilir. Başlangıç farklılıklarının üstesinden gelmezse bu iletişimde kesinti, güvensizlik ve çelişkilere neden olabilir. Sıklıkla sanal örgüt

⁴⁵⁶ Rouse, s.123

⁴⁵⁷ Skyrme, "The Virtual Organization", <http://dev.skyrme.com/insights/2virtorg.htm>, (12 Mayıs 2006)

projelerinin şirketler arası doğası farklı şirketlerden gelen takım üyelerinin mekansal dağılımı ile el ele eder. Bu mekansal boşlukları doldurmak için bilgi ve iletişim kullanımı içinde sürekli güvenin ortaya çıkabileceği sosyal ilişkiler ve güven oluşumuna katkıda bulunur. Mekansal olarak dağınık takımlar birbirlerinin hareketlerinden haberdar olmadıkları ve ortak bir perspektif oluşturamadıkları için ciddi problemler yaşayabilmektedir. Bunun yanında, bilgi ve iletişim teknolojileri yüz ifadeleri, ses tonu gibi sözlü olmayan ipuçlarını aktarma kabiliyetine sahip olmadığından bilgisayarlı iletişim aktarılmış bilginin yorumunda problemlere neden olabilir. Bu sebeple bu tür takımların üyeleri iletişimde güven kesintisi ya da güvenin oluşmamasına neden olan yanlış anlaşılmalara tecrübe edebilirler. Sanal örgüt projelerinin sınırlı süresi ve değiştirme prensibi içinde bireylerin güvene dayalı uzun süreli ilişkilere yatırım yapma inisiyatifi bulunmayan ortamlar yaratmaktadır. Aslında sanal örgüt projelerindeki kişiler işbirliği yapmak için hızlı bir şekilde takım oluşturmaları gerektiğinin beklendiği ancak derin işbirliğinin normalde sadece orta ve uzun süreli ilişkilerde geliştiği paradoksu ile karşı karşıya kalmaktadır. Bu, ortakların bir an sanal örgüt projesinde katılım için rekabet etmesi ve diğer bir an eski bir rakiple işbirliği yapması ile daha da ileri götürülmektedir.⁴⁵⁸

Sanal örgüt, örgütün çalışma tarzını değiştirmekte ve yöneticiler için iki zorluk getirmektedir. Bu zorluklar çalışanlar ile yöneticilerin fiziksel olarak ayrı mekanlarda olmasından kaynaklanmaktadır. Birçok sanal yönetici tarafından sorulan soru şudur: “Eğer çalışanları göremezsem nasıl yönetebilirim?”. İlk yönetsel zorluk zaman yönetiminden (faaliyet odaklı) proje yönetimine (sonuç odaklı) yönetime geçişten kaynaklanmaktadır. Diğer zorluk ise, fiziksel olarak mevcut olmayan çalışanları yöneten yöneticilerin üst kademe tarafından hala bir değerinin olup olmadığına dair belirsizliğin üstesinden gelmektir. Yönetim şeklinin değişmesi, yöneticilerin kimliğinin değişmesi gibi zorunluluklar yöneticilerin en önemli sorunlarındanıdır.⁴⁵⁹ Burada kontrol mekanizmasının karışıklığı durumu ortaya çıkar.

Sanal iş çerçevesinde, teori ve pratikte ana konulardan biri, sanal işin yarattığı mesafe ve saçılmanın sanal çalışanlar ve çalıştıkları örgütler arasındaki ilişkiyi

⁴⁵⁸ Wehmeyer, Riemer, s.105-106

⁴⁵⁹ Cascio, s.82

zayıflatıp zayıflatmadığıdır. Pratiğe yönelik kaynaklar sanal iş kapsamında gündeme gelen çalışan – örgüt ilişkisi hakkında belirsizlik ve endişe belirtmektedir. Sanal çalışanlar defalarca çalıştıkları örgütlerce “gözden ve akıldan uzak olma” endişesini belirtmişlerdir. Sanal çalışanların birçoğu da örgütlerinin kendilerinin “gözünden ve aklından uzak” olduklarını kabul etmişlerdir. Geleneksel ortamlarda kimliğin temel işaretlerinden bazıları örgütsel kıyafet, totemler ve sembolleri içermektedir. Bunlar üniformadan örgütün logosuna, sloganına ve şirket bina ve ofislerine kadar her şeyi içerebilir. Bireyler pijamaları içinde kendi mutfaklarından veya çevrelerindeki kişiler gibi giyinerek müşterilerin ofislerinden çalıştıkları zaman, tüm bu elle tutulur (fiziki) özdeşlik işaretleri daha az bulunabilir. Üstelik, saçılmış durumdaki işçiler geleneksel örgütlerde kimliğe yardımcı olan toplantı ve merasimlere dahil edilmeyebilirler. Sanal işçilerin kaçırdığı toplantı ve merasimler içinde mesai arkadaşları ile öğle yemekleri, önemli kişisel ve şirketsel kutlamalar, yönetim veya dışarıdan gruplarla periyodik toplantı ve ziyaretler olabilir.⁴⁶⁰ Sanal örgüt çalışanlarına örgütün durumu ve gelişmesi hakkında sık sık hatta günlük, güncelleştirilmiş bilgiler verilmelidir.⁴⁶¹

Geleneksel örgütlerde çalışanları bir araya getiren faktörlerden bazıları giyim kuralları, paylaşılan dil, paylaşılan örgütsel rutinler ve örgüt tabloları, ofis binaları ve bir arada olan çalışanlar gibi örgütsel belirleyicilerdir. Bu elemanlara sanal bağlamda daha az rastlanır ve daha az belirleyicidirler. Çalışanlar ve örgütleri arasındaki bağlar daha az dokunulabilir ve daha sosyal ve psikolojik olabilir. Bunun yanında sanal sistemleri karakterize eden dağılım örgüt ve üyeleri arasındaki psikolojik bağları gerginleştirebilir. Bu sebeple örgütlerin sanal örgütleri etkileyen kuvvetlerce parçalanması olasıdır.⁴⁶²

Endüstri gözlemcileri ve akademik yazarlar arasında sanal ilişkilerin kabul gören görüşü, üyelerin izolasyon ya da bağımlılıkları ya da yüksek stres seviyelerini engellemek için bir ölçüde fiziksel temas ve etkili destek sistemlerinin olması gerektiği yönündedir. (De Sanctis and Monge 1999; Handy 1995; Wiesenfeld et al. 1999). Burada

⁴⁶⁰ Wiesenfeld, Raghuram ve Garud, “**Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need For Affiliation and Perceived Work-based Social Support**”, s.214-216

⁴⁶¹ “Virtual Company Advice”, <http://www.inc.com/articles/1999/10/19238.html>, (17 Mart 2007)

⁴⁶² Wiesenfeld, Raghuram ve Garud, “**Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization**”, s.777-778

yönetimin görevi kendi kendini yönetmeye uygun ancak insanın doğuştan gelen birliktelik ve özdeşleşme ihtiyaçlarına cevap veren, sıkı ya da rahat bir yapı arasında denge kurabilmektir. Yönetimsel zorluklar aynı zaman ve mekanı paylaşmayan kişileri yönetme anlamında Handy'nin öne sürdüğü problemin ötesine geçmektedir. Bireysel üyenin perspektifinden, grup normları yoluyla ilişki kurmanın sınırlı olduğu çoklu rapor ve geçici iş ilişkileri partiler arası güven ve bağ oluşturmaya zorlaştırabilir. Dahası, sanal örgüt içinde üst üste gelen ya da eksik tanımlanmış roller yönetim kararları, risk dağılımı ya da kaynak ulaşımında algılanan haksızlığa katkıda bulunabilir. Karar almada katılım üzerine yapılan araştırmalarda algılanan katılımın çalışanın adalet, bağlılık ve aidiyet hislerini etkilediğini göstermiştir.⁴⁶³ Sanal örgütlerde çalışan kişilerde en çok görülen durumlardan birisi kendini bir örgüt ait hissedememe durumudur.⁴⁶⁴ İş görenler yıllarca geleneksel ortamda çalışmışlardır. Yani günün belli saatlerinde, fiziksel bir mekanda, yöneticiler eşliğinde çalıştıkları bir işyerleri vardır. Sanal ortama geçildikten farklı dil, kültürde bulunan hiçbir zaman görmedikleri ve bundan sonra da belki bir daha hiç göremeyeceği insanlarla bir projede belli bir amaç uğruna çalışmaya başlarlar. Sanal örgütlerde çalışma saatleri belli olmadığı için işin ne zaman yapılacağı çalışanların inisiyatifine kalmıştır. Bazı durumlarda bu, yapılacak olan işlerin sürekli ertelenmesi olayını gündeme getirir.

Sanal işyeri programlarının işletme genelinde kabul edilmesinde zorluk ve direnmelerle karşılaşılması muhtemeldir. Bu zorluklara örnek olarak, tekno-fobi, güven ortamının yaratılamaması, yapısal değişikliğe karşı verilen direnç verilebilir. Bazı çalışanlar sanal işyeri programlarının gereksiz olduğunu düşünebilir ya da bu programlara karşı isteksiz davranabilir. Bu gibi olumsuz görüşleri ortadan kaldırmak için yönetimin sanal işyeri programı ile ilgili detaylı bir uygulama planı hazırlanması gerekir. Bu programla sağlanacak olan faydalar açıkça belirtilmelidir.⁴⁶⁵

Sanal örgütlerde çalışanlarda düşük bireysel bağlılık, rol aşırı yüklemesi, işe gelmeme ve sosyal vakit öldürme gibi durumlar geleneksel ortamlara göre daha belirgin

⁴⁶³ Crossman, Liz Lee-Kelley, s.378-379

⁴⁶⁴ Margaret Foot, Caroline Hook, "Introducing Human Resources Management", Prentice Hall, Upper Saddle River, USA, 1999, s.160

⁴⁶⁵ Townsend, Demarie, Hendrickson, s.28

olabilir. Bunun yanında müşteriler sanal şekillerde kalıcılık, güvenilirlik ve istikrar özelliklerinin eksik olduğu algısına sahip olabilir.

Sanal çalışanlar enerjilerini işe gitmek için kullanmaktansa sabahları zihinsel enerjilerini işte kullanabilirler. Ancak “gözden uzak gönülden uzak” durumunu yaşamamak için ofisten uzaktaki zamanlarını nasıl harcadıkları konusunda aşırı dikkatli olan sanal çalışanlar önemli bir kaynak tükenmesi ile karşı karşıya kalabilirler. Belirsiz performans kriterleri, güvensizlik ve negatif bağlanmışlık algısı sanal çalışanlar arasında yaygın olabilir ve güvensizlik yaratır. Güvensizlik de sanal çalışanları iş-olmayan aktivitelerinin engellenmesi pahasına iş aktivitelerinde ekstra çaba göstermeye ve sonuç olarak kaynak tüketimine yöneltir. Bunun yanında belirsizliğin psikolojik etkileri sanal çalışanın aktivitelerini bölme becerisini olumsuz yönde etkileyebilir.⁴⁶⁶ Çalışanlar örgüt içindeki yerlerini görmekte zorlandıklarından dolayı, yalnızlık duygusuna kapılabilirler. Bu nedenle yöneticiler, çalışanlarına örgüt içinde bulundukları yerleri, onların önemini açıklamak durumundadır. Ayrıca çalışanların amaç, strateji, politika vb. konularda kavram karmaşası yaşamalarını önlemek için belirli zamanlarda örgüt çalışanları ile biraraya gelip bu kavramları açıklamalıdır.⁴⁶⁷

Sanal örgütün çeşitli bileşenleri coğrafi olarak dağılmış olabilir ki bu da farklı zaman dilimleri, lokasyonlar, kültürler ve diller boyunca iletişim ve koordinasyona ket vurabilir.⁴⁶⁸ Sanal örgütlerde kültürel farklılıkların koordinasyon güçlüklerine neden olduğu ve etkin iletişime ket vurduğu görülmüştür. Bu tip örgütlerde kültürel ve dilsel farklılıklar yaygındır. Ne var ki, aynı ülkenin farklı bölgelerinden gelen üyeler arasındaki daha az keskin farklılıklar da örgüt üyelerini olumsuz olarak etkilemeye yeterlidir.⁴⁶⁹ Sanal örgütleri tek bir yönetim altında toplamak ve belirli bir mekanda çalışanları koordine etmek geleneksel örgütlerde olduğu gibi kolay değildir.⁴⁷⁰

Sanal örgüte üye şirketlerin işletme uygulamaları hakkında tipik ortaklık ilişkilerinde olduğundan daha fazla bilgi paylaşmak durumunda olması nedeniyle dürüst

⁴⁶⁶ Raghuram, Wiesenfeld, s.262-263

⁴⁶⁷ William R. Pape, “**Remote Control**”, <http://www.the-office.com/virtual.htm> , (18 Şubat 2007)

⁴⁶⁸ Ondari-Okemwa, s.322

⁴⁶⁹ Dani, Burns, Backhouse, Kochhar, s.953

⁴⁷⁰ Tim R. V. Davis, Bruce L. Garling, “**How Virtual Corporations Manage the Performance of Contractors: The Super Bakerys Case**”, Organizational Dynamics, Vol.24, No.1, 1995, s.72

olmama potansiyeli vardır. Ayrıca üye şirketlerin çeşitli fonksiyonlarını sanal örgütün diğer üyelerine taşeron olarak yaptırdıkça işletmelerinin bölümleri üzerindeki kontrolden vazgeçmeleri gerekir.⁴⁷¹

Sanal örgütler genellikle çoklu-kültürlüdür. Farklı kültürler ve ülkeler boyunca işleyen sanal örgütler dağınık örgüt ve takımlarla işbirliği yapabilmek için kültürlerini transfer etmelidir. Farklı kültürlerden gelen kişiler farklı iletişim stilleri ve grup davranışları gösterirler. Bu tür kültür farklılıkları potansiyel ulusal kültür çatışmalarına neden olabilir ki bu da sanal çalışanların farklı kültürden kişilerle etkin bir şekilde işbirliği yapmalarına engel olur. Bunun yanında sanal ortamda çalışan üyelerin birbirleriyle yüz yüze görüşme olmaksızın haberleştiklerinden farklı ülke ve kültürlerden kişilerle çalışma sonucu ortaya çıkan problemleri çözmeleri zordur. Bu sebeple, farklı geçmişlere sahip kişilerle kolayca işbirliği yapabilmeleri için kültürel farkları anlamalı ve bunlara saygı göstermelidirler.⁴⁷²

Hiyerarşi ve otoriteden kaynaklanan yönetsel boşluk bilgi ve öğrenmeyle doldurulmaya çalışılmalıdır. Çalışanlar dağınık halde olduklarında standart kurallara bağlılığı sağlamak da zorlaşır. Küresel dağınıklık örgütlerde bilginin paylaşılması için engelleyici şartlar yaratır. Bilgi paylaşımı iletişim araçlarıyla sağlanır. Ancak fiziksel ve geçici uzaklık, kültürel ve örgütsel sınırlar ve teknolojik iletişim bu süreçlerde aksaklıklar olmasına neden olabilir.

Sanal çalışanlar arasında sorumluluk paylaşımı önemli bir sorundur. Çoğu zaman her türlü işin herkesin olduğu inancı vardır. Oysa dikkatli bir değerlendirme ile hangi işlerin herkesin girdisini gerektirdiği, hangi işlerinse gerektirmediği tespit edilmelidir.⁴⁷³

⁴⁷¹ Ann M. Mayer-Guell, “**Business-to-Business Electronic Commerce The New Economy’s Challenge to Traditional American Business Values**”, Management Communication Quarterly, Vol.14, No.4, 2001, s.647

⁴⁷² Shin, s.731

⁴⁷³ Cynthia Cantu, “**Virtual Teams**”, <http://www.workteams.unt.edu/literature/paper-ccantu.html> , (21 Kasım 2006)

5.1.SANAL ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM YAPISI

5.1. İletişim Kavramına Genel Bakış

5.1.1. İletişimin Tanımı ve İletişim Sürecinin Temel Öğeleri

İletişim; bireyler ve kurumlar arasında, ortak paydalarda anlaşma ve uzlaşma sağlamak amacıyla bilgi, düşünce, veri ve duygu alışverişi veya aktarımıdır.⁴⁷⁴

İletişim, birçok safhadan oluşan bir süreç niteliği taşır. Göndericinin kafasında bir fikrin oluşması ile başlayan süreç, sırasıyla; göndericinin bunu bir mesaj haline getirmesi, iletişim araçlarını kullanarak bu mesajı iletmesi, alıcının mesajı alması ve algılaması, göndericiye yazılı veya sözlü olarak bir cevap vermesi ile son bulur.⁴⁷⁵ Farklı kültürden olan insanlarla kurulan iletişimde kullanılan mesajlar, sanki kendi kültüründeki insanlar tarafından algılanıyormuş gibi düşünülür. Diğer kültürün tanınmaması ve bu nedenle bu kültürden birinin davranışını, bu davranışın kendi kültüründe ne anlama geldiğini yorumladığı zaman sorunlar ortaya çıkar.

İletişim süreci sırasında mesajlar doğrudan gönderenden alıcıya teslim edilmez. Mesajın kodlanması, bir iletişim aracı ile transfer edilmesi ve kodun kırılması gerekir. Sürecin her adımında aksilikler görülebilir. Bu süreç için şekil 8'i incelemek yeterli olur.⁴⁷⁶

Bugün iletişim ağlarında ortaya çıkan inanılmaz gelişmeler sayesinde insanları ve sistemleri küresel olarak birbirine bağlayan ve geçmişte hayal bile edilemeyecek şekilde bilgi kaynaklarına ulaşabilme imkanı ortaya çıkmıştır.⁴⁷⁷ Yeni iletişim modelinin içeriği çalışanlar açısından daha rahat çalışma koşulları sağlayacak bir yöne doğru gitmektedir. Bu yeni model, iletişimi hala kısa notlar ve zaman zaman yayınlanan bültenler olarak görenlerin, başka bir dünyaya ışıldadıkları hissine kapılmalarına neden olacaktır. İşletme içi iletişimi sağlayanların görevi artık sadece yönetimin mesajını çalışanlara iletme ve karşılıklı yatay ve dikey iletişimi sağlamak değildir. İletişimi

⁴⁷⁴ Şerif Şimşek, “Yönetim ve Organizasyon”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999, s.183

⁴⁷⁵ Ataman, “İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar”, s.420

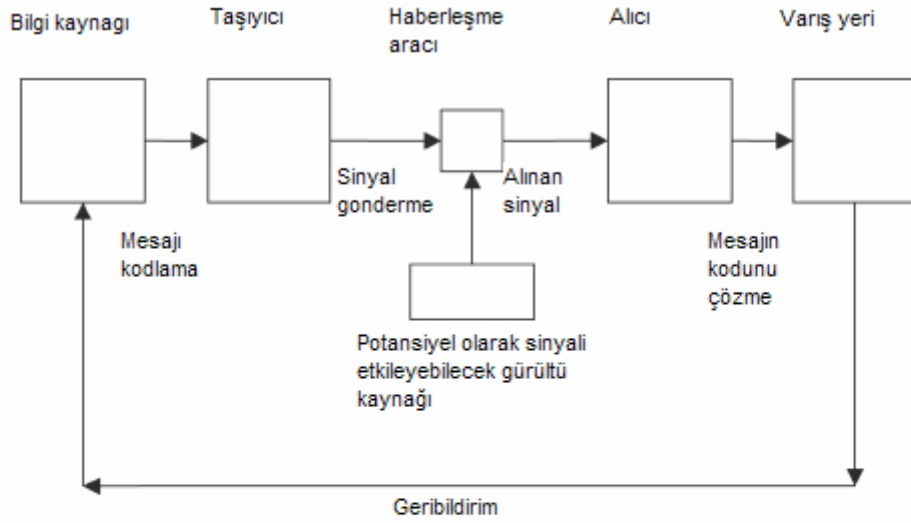
⁴⁷⁶ Fünemann, Lloyd, s.183

⁴⁷⁷ Rouse, s.117

sağlayanların yeni görevi, bilgiyi işleyip iletişim kanallarına sevk ederek, doğru bilginin, doğru kişiye, doğru zamanda ve doğru şekilde iletilmesini sağlamaktır.⁴⁷⁸

Şekil 8

İletişim Süreci Öğeleri



Kaynak: Fünemann, Lloyd, s.183

5.1.2. İletişim Biçimleri

Örgütlerde mesajlar birçok farklı yol veya kanalla iletilir. İletişim kanalları formel veya informal biçimlerde olup, yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, çapraz ya da yatay şekilde sınıflandırılabilir.⁴⁷⁹

⁴⁷⁸ Nick Durutta, "Communication For Real Results in the Virtual Organization", Communication World, Vol.12, Issue.9, 1995, s.17

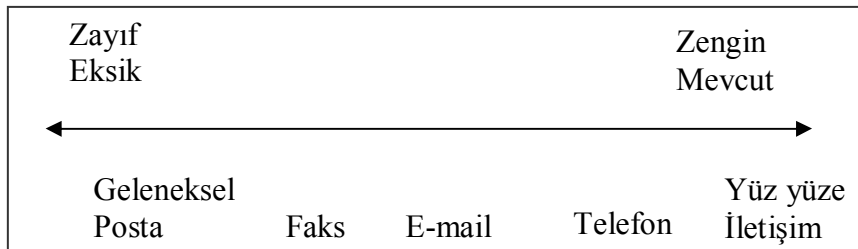
Örgütlerde belli iletişim medyasının seçim, kullanım ve etkileri için açıklayıcı mekanizmalar olarak genellikle iki teori kullanılır. Bunlardan ilki Daft ve Lengel'in Bilgi Zenginliği Kuramı'dır. Bilgi Zenginliği Kuramı iletişim medyasını aşağıda belirtilen faktörlere dayanarak bir devamlılığa oturtulan bir kuramdır.

- a) Geri bildirim becerisi
- b) İletişim kanalı
- c) Kaynağın görsel ya da işitsel doğası
- d) Dil kullanımındaki resmiyet

Bilgi zenginliği ile ilgili iletişim aracından istenen bilgi miktarı ve çeşitliliği anlatılmak istenmektedir. İletişim aracının bilgi zenginliğinin yüksek olması, ulaştırılmak istenen bilginin hem içerik hem de miktar açısından kolay transfer edilebilmesini sağlar. İkincisi iletişim medyasını kişilerin belli bir aracı kullanırken psikolojik olarak var olduklarını hissettikleri dereceye göre bir devamlılığa oturtan William'ın Sosyal Varlık Kuramıdır. Her iki devamlılığın da en üstünde yüz yüze görüşme ve en altında yazılı iletişim vardır. Bu sebeple yüz yüze iletişim yolu olarak seçilir ve telefon ve telesekreter tarafından takip edilir. Yazılı iletişim en az tercih edilendir. Bu görüşlerin basit bir özeti aşağıdaki şekilde gösterilmiştir.⁴⁸⁰

Şekil 9

İletişim Türleri



⁴⁷⁹ DuBrin, s.294

⁴⁸⁰ Derrick J. Neufeld, Bruno Dyck, C  leste M. Brotheridge, "An Exploratory Study of Electronic Mail As A Rich Communication Medium in Global Virtual Organization", Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001, s.2

Kaynak: Neufeld, Dyck, Brotheridge, s.2

Var olan kanıtlara göre iletişim şekli mesajların doğasını etkileyebilmektedir. Özellikle geleneksel posta sistemi ile karşılaştırıldığında elektronik iletişim kanallarının bulunması daha sık daha kısa mesajları ve daha çabuk geri bildirimi teşvik etmektedir. Bir çalışmaya göre medya seçimi ve örgütsel seviyenin örneğin yüksek kademedeki çalışanların belirsiz ve iki anlamlı bilgi işleme ihtiyaçlarını en iyi şekilde gidermeleri için bilgi açısından zengin ve sosyal olarak varlıklı yüz yüze görüşmeyi seçmesi gibi yakından alakalıdır. Benzer şekilde uluslar arası yöneticilerin genellikle belirsiz ve iki anlamlı bilgi içeren aktiviteleri yerine getirirken kendilerine sunulan bilgi açısından en zengin iletişim aracını, faks yerine email, normal posta yerine faks, seçecekleri yüksek bir ihtimaldir. Bikson ve Law, World Dünya Bankası'ndaki email kullanımı ile ilgili yaptıkları çalışmada %96 gibi yüksek bir kullanım oranı bulmuşlardır.⁴⁸¹

5.1.2.1. Formel (Resmi) İletişim

Örgüt üyeleri arasındaki aşağıdan yukarıya ya da yukarıdan aşağıya doğru oluşan bir bilgi veya etkileşim sürecidir. Bu süreçte yer alan tarafların bir bölümü, diğerlerine emir vermek ve onların faaliyetlerini kontrol ederek, değerlendirme hakkına; bir başka deyişe otoriteye sahiptir.⁴⁸² Kimlerin kimlerle nasıl iletişim kuracağı, kimlerin hangi konularda yetkili olduğu, kimlerin hangi tür bilgileri ve hangi yollarla toplayacağı ve bu bilgilerin hangi basamaklarda toplanacağı ve nasıl kullanılacağı formel iletişim ile sağlanır.⁴⁸³ Örgüt içinde genel olarak iletişim formel şekilde olur. Ancak gerek çalışanların ihtiyaçları gerekse formel iletişim kanallarının tıkanıklığı çalışanları informal iletişime itmektedir.

⁴⁸¹ Neufeld, Dyck, Brotheridge, s.2

⁴⁸² Suna Teveruz, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, “Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1999, s.180

⁴⁸³ Mahmut Oktay, “İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş”, Der Yayınları, İstanbul, 1995, s.360

5.1.2.2. İnförmel İletişim

Kişiler arasında karşılıklı olarak fikir, bilgi ve duygu alışverişi zorunluluk olmadan haber ileten (gönderici) ve haber alan (alıcı) arasında herhangi bir ihtiyaçtan dolayı (iş, arkadaşlık vs.) ortaya çıkan bir iletişim türüdür.⁴⁸⁴

Örgüt içinde formel iletişim süreçleri ne kadar mükemmel işletilirse işletilsin örgüt amaçlarının gerçekleşmesinde införmel iletişimin de oldukça önemli bir yeri ve etkisi vardır. İnförmel iletişim örgütün önceden belirlenmiş kanallarından geçmeyen, belirli bir plan içerisinde gerçekleşmeyen, ama örgütteki bütün çalışanlar arasında kendiliğinden oluşan iletişim türüdür. İnförmel iletişimin amaçları şunlardır: Diğer insanlarla iletişim kurma ihtiyacı gibi kişisel ihtiyaçları karşılamak, can sıkıntısı ve monotonluğun etkilerine karşı koymak, başkalarının çabalarını etkileme çabası göstermek, formel iletişimle elde edilemeyecek bilgi kaynakları sağlamaktır.⁴⁸⁵

5.2. SANAL ÖRGÜTLERDE KULLANILAN İLETİŞİM BİÇİMLERİ ve İLETİŞİM ARAÇLARI

Sanal örgütlerin yatay hale gelmesi, iletişim hızı ve kalitesini artırdığı gibi örgütlerin karar alma mekanizmalarını da hızlandırır.

Sanal örgütlerde iletişim düzeni kurulurken dikkat edilmesi gereken unsurları kısaca şöyle maddeleyebiliriz:⁴⁸⁶

a) Coğrafi olarak birbirinden dağınık olarak bulunan üyelerin nasıl elektronik bağlantı içinde olacağı, bu bağlantının işbirliğini nasıl sağlayacağı ve yönetimi nasıl destekleyeceği

⁴⁸⁴ Erol Eren, “Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004, s.353

⁴⁸⁵ Erhan Eroğlu, “Yöneticilerin Dedikodu ve Söylentiye Yönelik Davranış Biçimlerinin Belirlenmesi”, s.204 <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/19.pdf>, (25 Nisan 2007)

⁴⁸⁶ Ray Grenier, George Metes, “Going Virtual: Moving Your Organization Into the 21st Century”, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1995, s.232-234

- b) Yüz yüze görüşmenin hangi durumlarda yapılacağını belirlenmesi
- c) İletişim düzenin çalışanları motive edecek şekilde oluşturulması
- d) İletişim düzeninin güven ve işbirliğinin temeli olacağı göz önüne alınarak, kullanılacak iletişim teknolojisinin seçiminin ona göre yapılması
- e) Sanal çalışanlara iletişim araçlarını kullanabilmeleri için gerekli eğitimin verilmesi
- f) İletişim düzeninde şekiller, diyagramlar, grafiklerden yeterince faydalanmak

5.2.1. İletişim Biçimleri

Sanal örgütlerde informal iletişimin önemi daha belirgin hale gelmektedir. Informel iletişim, bilginin örgüt içinde formel bir şekilde yayılmadığı bir iletişim türüdür. Informel iletişim düzeni, iletişim düzeninin daha etkin işlemlerini ve örgüt içinde bütünlük duygusunun yaratılması sağlamaktadır. Informel iletişim düzeni, formel iletişim düzenini destekleyerek çalışanların daha kaliteli, daha mutlu iş hayatı yaşamasına olanak vermektedir.

Sanal örgüt çalışanları informal iletişimden uzak kalırlar. Üyeler örgütsel nedenlerle resmi yollarla alamadıkları bilgileri geleneksel örgütte çalışırlarsa gayriresmi dedikodular sayesinde ve bazı becerileri diğer çalışanları izleyerek öğrenebilirler.⁴⁸⁷

Informel iletişimde formel iletişime göre geri bildirim daha hızlı olur. Çünkü yatay yapı nedeniyle çalışanlar arasında ast-üst ilişkisi azdır.

⁴⁸⁷ Cooper, Kurland, s.513

5.2.2. İletişim Araçları

Grup yazılımları, aynı bilgiler üzerinde çalışan, aynı binada, odada veya ağ üzerinde çalışan bir grup insan için tasarlanan programlardır. Sanal ortamda kullanılan tüm elektronik iletişim seçeneklerine verilen genel bir kavramdır. Günümüzde işletmeler ve diğer örgütlerdeki gerçek iş dünyası genellikle coğrafi olarak dağınık kişilerin bilgisayar ortamında bir arada çalışmasına izin veren elektronik iletişim araçlarına sahiptir. Lotus Domino, Microsoft Exchange ve Netscape SuiteSpot gibi popüler şekillerdeki grup yazılımları çeşitli form ve durumda sanal toplantı ve grup karar alma işlemlerinin yapılmasına izin vermektedir. Bu, ses, veri ve video konferansı alternatiflerini içeren konferans ve işbirliği gelişmeleriyle ilerletilmektedir.⁴⁸⁸

Grup yazılımları ile bilgiye ihtiyaç olan kişinin bilgiyi yeniden yaratması yerine, bu bilgileri örgütün veri tabanına ulaşarak alabilme imkanı vardır. Grup yazılımları örgütün ayrı mekanlarında çalışan işgörenler arasında bir takım oluşturulmasını sağlamaktadır.⁴⁸⁹

Örgütlerde iletişim araçlarının seçiminde örgüt açısından bakılacak olursa; örgütün yapısı, büyüklüğü, coğrafi konumu, örgüt kültürü, üretim biçimi, o günün koşulları, maliyet gibi birçok faktör gözönünde bulundurularak en doğru kararlar verilmeye çalışılır. İş görenler açısından bakılacak olursa; kullanılacak olan iletişim araçları için iş görenlerin daha önceden bir deneyiminin olup olmadığı, kişilerin yetenekleri, almış oldukları eğitimler vs. gibi çok çeşitli faktörler incelenir.

5.2.2.1. Eş Zamanlı İletişim Araçları

Eş zamanlı iletişimde, mesajın göndericisinin mesajı gönderiş zamanı ile alıcının mesajı alışı zamanı arasında çok az zaman farkı bulunmaktadır. Yapılan araştırmalara göre, eş zamanlı iletişim eş zamanlı olmayan iletişime göre kişiler arasında daha fazla güven sağlamaktadır. Bu araçlar şunlardır:

⁴⁸⁸ John R. Schermerhorn, James G. Hunt ve Richard N. Osborn, “**Organizational Behavior**”, 7th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2000, s.206-207

⁴⁸⁹ Norton, Smith, s.42

- Telefon
- Bilgisayar Destekli ve Gerçek Zamanlı Veri Konferansı
- Elektronik Toplantı Sistemi
- Video Konferans
- Telekonferans
- Elektronik Görüntü

5.2.2.1.1. Telefon

İletişim teknolojileri ne derece gelişirse gelişsin, telefon her zaman iletişimin temel aracı olmaya devam etmektedir. Telefonlarda gün geçtikçe evrime uğramakta her geçen gün yeni fonksiyonları ortaya çıkmaktadır. (Örneğin cep telefonları, arayan numarayı gösterme özelliği, çağrı bekletme, çağrı yönlendirme vs.)

Eğer örgütte sanal ortaklarla yüz yüze görüşülemiyorsa iletişim aracı olarak genellikle telefonu kullanılır. Ancak telefon görüşmesi görsel bilgi aktaramaz; telefonu grafik ya da resim ya da diğer herhangi görsel ipuçları göndermek için kullanamayız. Bu sebeple sözsiz olmayan iletişimi kaybederiz. Çoğu telefon görüşmesi aranılan kişi müsait olmadığı için üretken değildir. Kişiyi tekrar aramak ya da o kişinin bizi aramasını beklemek bize zaman kaybettirir. Telesekreterler bu sorunu bir ölçüde giderir. Ancak mesajlar kötü bir şekilde bırakılmış ya da yanlış şekilde yorumlanmış olabilir. Personelin telefona erişimi yoksa telefon görüşmesi uygun değildir; mağazada çalışan kişilerin çoğu süpervizörüne bir konuda ne yapması gerektiğini sormak için çalışma alanını bırakamaz. Ancak makinenin yanında olan bir kullanma kılavuzuna bakmaları oldukça kolay olacaktır.⁴⁹⁰

⁴⁹⁰ Christine Swales, “**Organization Structures and Processes**”, Blackwell Publishers Ltd., USA, 1995, s.209

5.2.2.1.2. Bilgisayar Destekli ve Gerçek Zamanlı Veri Konferansı

Bilgisayar destekli ve gerçek zamanlı veri konferansı ile sanal çalışanların her biri kendi kişisel bilgisayarları ile karşılıklı iletişim kurarlar. Bu iletişim aracı sayesinde üyeler elektronik sohbet ederler, ortak dosyalara ulaşırlar, yükleme yaparlar, elektronik panoya erişmelerini olanaklı kılar. Bu sayede çalışanlar birbirleriyle karşılıklı ve aynı zamanda çalışırlar. Sorular, cevaplar ve yorumlara elektronik sohbete katılan her birey rahatlıkla ulaşip okuyabilir. En gelişmiş bilgisayar destekli ve gerçek zamanlı veri konferansı multimedya özellikleri eklenmiş olanlardır. Bu tür veri konferansının özelliği tam ekran video görüntüsü ve ses çıktısı olmasıdır. Dolayısıyla sanal çalışanlar hem birbirlerini görebilmekte, hem duyabilmekte hem de dosyaları paylaşarak yeni fikirler ortaya koyabilmeleridir.⁴⁹¹

5.2.2.1.3. Elektronik Toplantı Sistemi

Elektronik toplantı sistemi, yüz yüze yapılan toplantılarda verimliliğin artırılması ve etkin kararların verilmesini sağlamak için yıllardan beri kullanılmaktadır. Elektronik toplantı sistemi teknolojisinin günümüzde geniş alan şebekeleri yardımıyla intranet ve internet üzerinden kullanılması mümkün hale gelmiştir. Bu sistemi kullanan her sanal çalışanın bilgisayarında elektronik toplantı yazılım programının yüklü olması gerekir. Elektronik toplantı sisteminin etkin olarak işleyebilmesi için toplantıyı yönetecek, gündemi oluşturacak ve yazılım programı ile çalışabilecek bir teknik kolaylaştırıcıya ihtiyaç vardır. Elektronik toplantı sisteminin, sanal çalışanların fikirlerini açıklaması, fikir ve önerilerin özgürce açıklanarak ortak bir karara varılması, üzerinde çalışılan konu veya problemin tartışmayla belirli yerlere getirilmesi, oylama yapılması, fikirlerin sınıflandırılması, sıralanması ve analiz edilmesi gerektiği görevlerde kullanılması uygun olmaktadır.⁴⁹²

⁴⁹¹ Duarte, Snyder, s.32

⁴⁹² Duarte, Snyder, s.35

5.2.2.1.4. Video Konferans

Video konferansı grup üyelerinin televizyon bağlantısı ile diğer üyelerle etkileşime girmesini sağlayan telekomünikasyon temelli yöntemdir. Video konferans sadece birkaç saniyelik gecikmeyle video ve ses mesajlarının gönderilmesini sağlar. Video konferansı grup üyeleri arasındaki iletişim ve koordinasyonu büyük ölçüde iyileştirir ve grubun hedeflerine daha çabuk ulaşmasına yardımcı olur. Peabody, Massachusetts'teki International Open Systems gibi şirketler kişisel masaüstü bilgisayarlar yoluyla video konferansına izin verir.⁴⁹³ Eğer bu sistem bir defaya mahsus kullanılacaksa maliyeti yüksek olduğu için kullanmaya gerek yoktur. Eğer sürekli kullanılacaksa bu sistemi kurmak örgütün avantajına olacaktır.

Video konferansın iki yolu vardır. Bunlardan birincisi, çalışanlar için video konferans odaları tasarlanır ve kişiler bu odalara girerek toplantıya katılırlar. Bu şekilde her ne kadar çok alternatifli bağlantılı olmasına rağmen bir odadaki bireyler bir anda yalnız bir diğer odadaki grubu veya bireyi görebilmektedir. Aynı anda farklı odalardaki tüm bireylerin görülmesinin imkanı yoktur. Diğeri ise , her takım üyesinin kendi kişisel bilgisayarları birbirlerine bağlanarak video konferans sistemini oluşturmaktadırlar.

Video konferans teknolojisi yeni olmamakla birlikte yüksek maliyet ve özel oda gerektiren bir sistemdir. Bu açıdan bilgisayar destekli video konferans sistemi hem kullanım hem de maliyet açısından daha avantajlıdır. Bilgisayar ekranı üzerine konan küçük bir kamera, mikrofon, multi medya ve diğer takım üyeleri ile uyumlu yazılım programı bilgisayar destekli video konferans sisteminin çalışması için yeterli olmaktadır.⁴⁹⁴ Gelecekteki sanal örgütlerin gerçekleşmesi için multimedyanın önemli bir rol oynayacağı düşünülmektedir. Video konferansın temeli olan multimedyanın rolünün daha agresif bir örneği Nunamaker ve arkadaşlarının “Ayna Odası”dır. Ayna Odası büyük uzaklıklarla birbirinden ayrılmış sanal gruplar için destek grubunu ifade eder.⁴⁹⁵

⁴⁹³ Gary Dessler, “**Management: Leading People and Organizations in the 21st Century**”, 2nd Edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, USA, 2001, s.381

⁴⁹⁴ Townsend, Demarie, Hendrickson, s.20

⁴⁹⁵ Y.P. Shao, S.Y. Liao, H.Q. Wang, “**A Model of Virtual Organization**”, Journal of Information Science, Vol.24, 1998, s.310

5.2.2.1.5. Telekonferans

Tele konferans grup toplantısının telefon kullanılarak yapılanıdır. Küçük ya da büyük gruplar aynı anda telefon hattı üzerinden haberleşebilir. Bu, farklı lokasyondaki çalışanların daha az seyahat etmesi anlamına gelir. Bu yöntem sıklıkla farklı bir ülkede bulunan bir kişinin işe alınma görüşmeleri yapılırken kullanılır. Tartışma yerine bilgi aktarımı için daha uygundur. Satış raporlarının ilave yorumlarla sunulması gereken durumlarda kullanılmasında iyi sonuçlar verir.⁴⁹⁶ Telekonferans, kullanımı kolay maliyetleri nispeten az bir iletişim aracıdır.

Video konferansın görsel imajı olan tele konferanstır. Yüz yüze görüşme ve grup iletişimi bir telekomünikasyon alternatifi sunar. Bazı sistemler tek yönlü, diğerleri farklı lokasyondaki kişilerin iletişim kurmasına izin verecek şekilde interaktiftir. Görsel öğeler içerdiği için telekonferanstan daha etkilidir. Gelecekte büyük olasılıkla yüz yüze görüşmelerin yerine geçecektir. ‘Toplantılar’ ‘gerçek’ toplantılardan daha çabuk ve daha odaklıdır. Bu, büyük örgütlerdeki meşgul ve pahalı yöneticileri yurtdışındaki bölümlerden bölgesel ya da ana ofis toplantıları için getirtmekten çok daha etkin bir yoldur.⁴⁹⁷

5.2.2.1.6. Elektronik Görüntü

Kara tahta veya projektör ile sunuş yapma, fikir ve kavramları tartışmaya yardımcı olan teknolojidir. Günümüzde bu araçlar sanal ortama da uyarlanmıştır. Yüz yüze yapılan toplantılarda kullanılan bilgisayar destekli beyaz tahtalar aynı işlemi görmektedir. Sanal toplantılara katılan sanal çalışanlar kişisel bilgisayarlarında diğer çalışanların beyaz tahtaya yazdıkları ve çizdiklerini görerek bunlara kendi fikirlerini de ekleyebilmektedir. Bilgisayar destekli beyaz tahtalar tüm sanal takım çalışanlarına ulaşabilirken, elektronik beyaz tahtalar sadece belirli bir grup için kullanılmaktadır. Elektronik beyaz tahtalar küçük gruplar içinde çalışanların hazırlanmasına, tartışmasına

⁴⁹⁶ Swales, s.214-215

⁴⁹⁷ Swales, s.215

ve bilgilerin kaydedilebilmesine yardımcı olmaktadır. Bu bilgiler belirli yerlerde toplanmış sanal grupların eşzamanlı izlenmesine olanak vermektedir.⁴⁹⁸

5.2.2.2. Eş Zamanlı Olmayan İletişim Araçları

Mesajın gönderiliş zamanı ile alışı zamanı arasında çok kısa zaman farkı bulunmazsa buna eş zamanlı olmayan iletişim denir. Alıcının mesajı zamanı belli değildir. Bu zaman bir gün sonra da olabilir bir ay sonra da olabilir. Bu araçlar;

- Elektronik Posta
- Elektronik Panolar ve Web Sayfaları
- Gerçek Zamanlı Olmayan Veri Tabanı Paylaşma ve Konferans
- İş Akış Otomasyon Sistemi
- Ortak Yazma, Programlama, Çizme Sistemi

Sanal örgütlerde yapılan işin niteliğine göre eş zamanlı ve eş zamanlı olmayan iletişim araçları aynı anda kullanılabilir. Örneğin farklı zaman ve farklı mekanlarda olmalarına rağmen bir proje üzerinde beraber çalışan sanal örgüt çalışanları bir ağ üzerinde eş zamanlı olmayan iletişim araçlarını kullanarak iletişim kurabilirler.

5.2.2.2.1. Elektronik Posta (Email)

Email, yazılı bilgilerin internet üzerinde iletilmesidir. Email telekomünikasyon hatlarının posta servisi, bilgisayarında posta kutusu olarak kullanılması yoluyla mesaj ve dökümanların iletilmesini ve alınmasını sağlayan bir iletişim aracıdır.⁴⁹⁹

Bilgisayar bağlantısı aracılığıyla bireyler arasında elektronik mesajların gönderilmesidir. Email telefon hatları ve diğer şebekeler yoluyla bilgisayarlar arasında

⁴⁹⁸ Duarte, Snyder, s.38

⁴⁹⁹ Nilles, s.79

yazılı mesajları alır ve gönderir. Email diğer yazılı iletişim şekillerinden daha az resmidir ve konuyu olabildiğince hızlı bir şekilde iletmenize izin verir. Email ayrıca geniş alıcılara anında ulaşarak bilgi dağıtımının maliyet ve zorluğunu azaltır. Ancak emailin dezavantajları da vardır. Bunlardan biri çalışanların emaile çok fazla dayanmasıdır. Sonuç olarak yüz yüze ya da telefonda görüşülmesi gereken konular şebeke üzerinden ele alınır – özellikle konu tartışmalıysa çalışanlar aşırı bilgi yüklenmesi yaşayabilir ve çok fazla gereksiz mesaj okumak zorunda kalabilir. Diğer bir dezavantaj emaile gönderilen gizli bilginin açığa çıkma olasılığının daha fazla olmasıdır.⁵⁰⁰

Son on yıldır yazılı iletişim seçenekleri mektuptan faks ve daha sonra e-maile genişlemiştir. Çoğu çalışma e-mail ile yüz yüze görüşmeyi karşılaştırıp e-mailin dezavantajlarına odaklansa da uluslar arası yönetim alanında e-mailin avantajlarını diğer yazılı iletişim yollarıyla karşılaştırmak gerekir. Örneğin normal mektup ile bir aya çıkan ya da faks ile maliyeti artan iletişim e-mail ile günlük olarak bir tuş ile gerçekleştirilmektedir. Bunun yanında diğer iletişim medyası ile karşılaştırıldığında küresel örgütlerde e-mail kullanımı uluslar arası uzmanlığa daha kolay erişimi, daha güçlü sosyal ilişkileri ve uzakta gerçekleşen işlemler üzerinde daha kolay kontrolü sağlamaktadır. Ne var ki, uluslar arası email kullanımı bazı yeni çelişkiler de getirmektedir: Ülke yöneticileri mikro yönetim üst düzey çalışanlarca özgürlüklerinin kısıtlandığını hissedebilir ya da üst düzey yöneticiler acil cevap isteyen mesajlar altında ezilebilir.⁵⁰¹ Email adresi olan herkes dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir şebekeye bağlı email adresine sahip herhangi birine email gönderebilir veya alabilir.

⁵⁰⁰ Mescon, Bovée ve Thill, s.214-215

⁵⁰¹ Neufeld, Dyck, Brotheridge, s.1

Tablo 19

Yüz yüze İletişim ile Emailin Karşılaştırılması

İletişim sistemi bileşeni	Geleneksel İletişim: Yüz yüze	Sanal İletişim: email
Sinyal	Sözlü ve sözsüz ‘dil’ (görsel, işitsel, koku dürtüleri)	Yazılı dil (görsel öğeler)
İletişim aracı	Haberleşenler arasındaki alanda aktarılan sinyal	İnternet teknolojisi yoluyla aktarılan sinyal
Haberleşenler arasındaki mekansal uzaklığın karakteri	Yakınlık	Uzaklık
Gürültü kaynağı	Haberleşenler gürültünün farkındadır ve kontrol edebilirler (ör. sokaktan ses geliyorsa pencereyi kapatırlar)	Haberleşenlerin gürültüyü tayin ve kontrol etmede sınırlı kabiliyeti vardır (ör. aktarım problemleri fark edilmeyebilir.)
Geribildirim	Kaydadeğer bir gecikme yoktur, gönderici sinyalin alıcı üzerindeki etkisini hemen görebilir	Gecikmeler olabilir, gönderici sinyalin etkisini hemen göremez

Kaynak: Fünemann, Lloyd, s.184

Yukarıdaki tablo Shannon’ın modelini yüz yüze görüşmeyi emaille iletişim ile karşılaştırmaktadır. Bu karşılaştırma yüz yüze görüşme hakkında şu noktaları vurgular:

502

- Yüksek bilgi zenginliğine sahiptir; gönderen mesajı incelikle tasarlamak için geniş bir opsiyon yelpazesine sahiptir. Diğer tarafta alıcı mesajı yorumlamak için daha çok ipucu alır.

- Gönderen kendi ‘doğal’ iletişim becerilerini kullanarak haberleşebilir. Teknoloji kullanma becerisi gerektirmez.

⁵⁰² Fünemann, Lloyd, s.184

- Gönderme süreci boyunca aksaklıklar üzerinde daha kontrole izin verir.
- Anında geribildirim yaratarak gönderen alıcı üzerindeki etkisini izleyebilir ve gerekirse mesajı düzeltir

Lipnack ve Stamps ‘Yüz yüze iletişimde ters giden her şey internet üzerinde de ters gidecektir, sadece daha hızlı ve daha küçük düşürücü bir şekilde.’ demiştir. Bu online iletişimde ayar yapmanın yokluğu ile açıklanabilir. Aslında sanal takımlar için merkezi olan güven ve liderlik gibi konular sadece yüz yüze ve sanal iletişim arasındaki farkları anlamak suretiyle halledilebilir. İlk bakışta yukarıda bahsedilen tartışmalar yüz yüze görüşme yanlısı olarak görülebilir. Ancak Duarte ve Tennant Snyder belirttiği üzere, iletişimin amacına bağlı olarak yüz yüze görüşmenin bilgi zenginliği çok fazla olabilir ve açıklıktan çok karmaşıklık yaratabilir. Ayrıca alma ve tepki verme arasındaki gecikme uygun tepkiye karar vermek için zaman sağlamak gibi avantajlara sahip olabilir.⁵⁰³ Yüz yüze iletişim halinde olduğumuz kişinin sesinden, tarzından, görüntüsünden, jest ve mimiklerinden o kişi hakkında kolaylıkla bilgi edinebiliriz. Ancak sanal örgütte böyle bir durum söz konusu olamaz.

5.2.2.2.2. Elektronik Panolar ve Web Sayfaları

Elektronik panolar geniş miktarda bilgi aktarmak için uygun olmaktadır. Pano ve web sayfalarına tüm örgüt çalışanları rahatlıkla ulaşabilirler. Bu sayfalardan sanal çalışanlar sohbet odalarına ya da email hesaplarına girebilmektedirler. Elektronik pano ve web sayfalarının özelliği şirketin ve email sisteminin bir parçası olup, kişisel bilgisayarlar aracılığıyla erişilebilir olmalarıdır. Bu teknolojiler zaman kazandırıcı teknolojilerdir. Birçok sanal çalışan bu sayfalarda yayınlanan bilgilere kolayca ulaşabilmektedir.⁵⁰⁴

Son birkaç yıl iletişimde ayrıca world wide web’in ve örgütlerde web sitelerinin öneminin arttığı görülmüştür. Örneğin, Lemke örgütsel değişimin bir parçası olarak web sitesinin rolünü gösteren bir vaka çalışması gerçekleştirmiştir. Connell ve

⁵⁰³ Füneman, Lylod, s.183-184

⁵⁰⁴ Duarte, Snyder, s.45

Galasinski, CIA için pozitif bir imaj yaratma amacıyla internetin kullanmasını betimlemiştir. Flanagin örgütsel web sitelerinin kullanımında sosyal baskı, örgütsel özellikler ve algılanan faydaların rolünü araştırmıştır.⁵⁰⁵

5.2.2.2.3. Gerçek Zamanlı Olmayan Veri Tabanı Paylaşma ve Konferans

Bunlar örgütsel hafızadan yapılandırılmamış verilerinin geri getirilmesi için kullanılan etkin bir yoldur. Örgütsel hafıza (ya da paylaşılan veri tabanı) email, elektronik bildiri ve grup konferansı sistemlerinden elde edilen veriler koleksiyonudur. Hafıza bir grup aktivitesinden elde edilen veriyi depoladığında buna sıklıkla grup hafızası adı verilir. Bu, problem çözme, müşteri desteği ve diğer işlemlerde kullanılan önemli bir şirket kaynağıdır.⁵⁰⁶ Sanal örgütlerde çalışanlar veri tabanına yaptıkları çalışmaları eklemekte ve bu veri tabanı devamlı güncellenmektedir. Bu şekilde çalışanlar her zaman en son bilgi durumunu sağlıklı bir şekilde öğrenebilirler.

5.2.2.2.4. İş Akış Otomasyon Sistemi

Ekleme fonksiyonlu email gibi bilgisayar destekli işbirlikçi çalışmalar teknolojisi çoğu ofiste doküman işlerinin düzgün yapılmasına yardımcı olur. İş akışı otomasyon uygulamaları örgütte birkaç kişi tarafından incelenen, işlenen ve onaylanan herhangi bir ofis işlemini kapsayabilir. Örneğin, seyahat gideri hesaplarını onaylama iş akışı otomasyon sistemi tarafından işlenen ve doküman için gereken süreyi kısaltan bir işlemdir.⁵⁰⁷

⁵⁰⁵ Elizabeth Jones ve diğerleri, s.733-734

⁵⁰⁶ Stanley Stough, Sean Eom ve James Buckenmyer, “**Virtual Teaming: A Strategy for Moving Your Organization Into the New Millennium**”, Industrial Management&Data Systems, MCB University Press, Vol.100, No.8, 2000, s.373-374

⁵⁰⁷ a.g.e., s.374

5.2.2.2.5. Ortak Yazma, Programlama, Çizme Sistemi

Bir grup işbirlikçi çalışanın doküman yaratma aktivitesidir. Ortak yazma sistemleri çalışma grubunun her üyesinin tekst, grafik, çizelge gibi dökümanlarını yaratıp değiştirmesine izin verir.⁵⁰⁸

5.3. Sanal Örgütlerde İletişim Unsurunun Önemi

İletişimin örgüt ve bireyler üzerinde çok büyük etkisi vardır. Yöneticilerin ve örgütün başarısında ve örgütün birarada tutulmasında iletişim önemli bir rol oynar. İyi bir iletişim sistemi bulunmayan örgütlerin başarılı olması mümkün değildir.

Örgütsel iletişim ve bilgi işleme kapasiteleri var olan bağımlılıkları kurmada merkezi bir konumdadır. Yenilik literatürü örgütler içinde ve boyunca simültane iletişimin önemini vurgulamaktadır.⁵⁰⁹

İletişim sayesinde yeni bilgiler öğrenilir, fikirler üretilir ve yeni çözüm fırsatları bulunur. İletişimin bilgi odaklı olması sayesinde güven ve açıklık inşa edilir. İletişimin özü, değişik rollerdeki çalışanların beraber düşünme, bir tartışma ortamı oluşturma ve beyin fırtınasına açık olma uygulamalarıdır.⁵¹⁰ Örgütsel iletişim, iş tatmini, motivasyon, örgütsel bağlılık gibi çalışanların davranışları üzerinde pozitif etkiye sahiptir, çalışanların paylaşım duygusunu arttırır, örgütsel değişim sürecini hızlandırır.⁵¹¹

İletişim, örgütte adeta yapıştırıcı görevi yapan bir unsurdur. Örgütün işleyişinde temel bir yönlendirme ve eşgüdüm aracıdır. İletişim, örgütün farklı birimleri arasında ortak bir vizyon ve kültür oluşturabilmesi açısından çok önemlidir. İletişim,

⁵⁰⁸ a.g.e., s.374

⁵⁰⁹ Oswald Jones, “**Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations: The Change Agent’s Role**”, Management Learning, Vol.37(3), 2006, s.358

⁵¹⁰ John Milliman, John Grosskopf ve Virginia Winter, “**Corporate Environmental Strategy: Building Environmental Business and Leadership Skills Through Dialogue**”, Corporate Environmental Strategy, Vol.8, No.3, 2001, s.213-214

⁵¹¹ Maria Therese Jensen, “**Organizational Communication A Review**”, Research and Development Report No.1, 2003, s.1

örgütün tek bir birim gibi hareket edebilmesini sağlar. Aynı zamanda örgütün çevresi ile etkileşime geçebilmesini sağlayabilen tek araçtır. Örgütsel iletişim ile örgütü oluşturan birimler arasında eşgüdüm, bilgi akışı, çalışanların motivasyonu, örgütsel bütünleşme, değerlendirme, eğitim, karar alma ve denetim sağlanır. Kısaca tüm örgütsel ve yönetsel faaliyetler iletişimle yerine getirilir.⁵¹² İletişim tüm örgüt modelleri için temel bir fonksiyondur. Ancak sanal örgütler söz konusu olduğunda iletişimin önemi bir kat daha artmaktadır. İletişim olmadan sanal örgütlerin temel amacı olan sınırları aşabilme özelliğini kazanmak mümkün değildir. Elektronik iletişim farklı mesafeleri, farklı zamnaları, farklı kültürleri, farklı departmanlar ve örgütleri, geleneksel örgütlerin aynı zaman aynı mekan anlayışına dayalı, merkezi yapılarına alternatif olarak öne sürülen herhangi bir zaman, herhangi bir mekan, herhangi bir kişi anlayışı ile birbirine bağlamaktadır. Elektronik iletişim için zorunlu olan yapısal özellikleri ve yakın olma gereğini esnetmekte, mekan ya da örgütsel olarak birbirinden bağımsız olan birimler arasında mesaj alışverişi yapabilmeye olanak sağlamaktadır.⁵¹³

Daft ve Lewin'e göre; bilgisayar aracılığıyla sağlanan elektronik iletişim örgüt içi ve örgütler arası ilişkileri koordine edip yöneterek resmi hiyerarşiyi desteklemektedir. Elektronik iletişim, örgüt ve bölümlerinin büyüme ve etkinliğini artırmaktadır. Bilgi sınırlı, kontrol edilen bir güç kaynağı olmaktan çıkmış, sanal elektronik örgütlerde geniş alana yayılmış olduğunda daha iyi bir etkinlik için bir araç olarak görünmektedir.⁵¹⁴

Telefon, email, video konferansı, paylaşılan web siteleri, veri tabanları ve elektronik haber sayfaları gibi iletişim teknolojileri üyelerin birbirleriyle bağlantıda kalmalarına ve bilgi paylaşımlarına izin verir. Bazı durumlarda sanal teknolojilerin kullanımı kişiler arasındaki iletişimi daha geniş ve daha eşit katılım, daha az dominasyon ve hiyerarşi ile daha hızlı iletişim akışına izin vererek geliştirmektedir. Ancak ayrı düşünceyi gerektiren görevlere gelindiğinde fikir birliğine ulaşma ve çelişki

⁵¹² Tutar, “Örgütsel İletişim”, s.23

⁵¹³ De Sanctis, Monge, s.695-696

⁵¹⁴ Wiesenfeld, Raghuram ve Garud , “Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization”, s.777

yönetimi yüz yüze görüşmelerle elektronik iletişimden daha iyi sağlanabilmektedir.⁵¹⁵ Elektronik iletişim sayesinde; yüksek hızla mesaj iletilir ve alınır, mesaj kodlandığı şekilde iletilir, farklı ve dağınık yerlerde mesaj aynı anda görülebilir, interaktif etkileşim ve çabuk geri bildirim sağlanır.⁵¹⁶

İnternet ve intranet yöntemiyle ağlar üzerinden kurulan iletişim, geleneksel anlamda insan merkezli olan iletişimi, araç merkezli iletişime dönüştürmektedir. Yaygınlık ve erişim olanağı artan ancak derinliğini ve boyutlarını kaybeden yeni iletişim, beklenenin aksine içerik yüklü bir iletişim değildir. Araç merkezli iletişim, insan merkezli iletişimin içerik temelli ilişki biçimlerini ortadan kaldırarak, iletişim kanallarının artmasına paralel olarak, insanın yalnızlık evreninin de sınırlarını genişletmektedir.⁵¹⁷ İnternetin sanal ofis yaratmak için kullanılması bu örgütlerin desantralize olmasına ve çalıştıkları ülkelerde daha fazla ofise sahip olmasına izin vermiştir. İletişim araçları sanal ortakların buluşması için video konferanslarından sesli chat hizmetlerine, sanal ortakların buluşması için buluşma alanı sağlamaktadır. Artan bir şekilde örgütler çalışanların ofis dışından web sitelerindeki şifreli alanlar yoluyla kontakt veri tabanları ve email gibi olanakları sağlamak için dışsal şebekeler kullanmaktadır.⁵¹⁸

Son zamanlarda örgütler email, anında mesajlaşma, IP üzerinden sesli görüşme, interaktif doküman paylaşma ve video konferansı gibi telekomünikasyon teknolojilerini kullanan işbirliklerine kaymıştır. Bilgi teknolojisi kavramsal paylaşılan işyeri geliştirmede gerekli mekanizmaları sağlar. Fiziksel işyerleri çalışanlara aidiyet ve bağlılık algısı veren sosyalleşme süreçleri yanında yüz yüze görüşme, paylaşılan beyaz tahtalar ve dokümanları içerir. Sanal işyerleri dijital iletişimi şu fiziksel özellikleri sağlayarak kullanır: Video ve ses bağlantıları, elektronik beyaz tahtalar ve doküman

⁵¹⁵ Efrat Elron, Eran Vigoda-Gadot, “**Influence and Political Processes in Cyberspace: The Case of Global Virtual Teams**”, International Journal of Cross Cultural Management, Vol.6(3), 2006, s.297-298

⁵¹⁶ Tutar, <http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/dergi2002-2.html> , (25 Mayıs 2006)

⁵¹⁷ Tutar, “**Katı Olan Her ‘İş’ Sanallaşılıyor veya İş Görenin Artan Yalnızlığı Üzerine Kuramsal Bir Yaklaşım**” s.129

⁵¹⁸ Chris Addison, “**Diamonds in the Web: Networking**”, Information Development, Vol.18, No.1, 2002, s.2

paylaşımı. Bu elektronik işyerindeki sanallığın derecesi çalışanların ortak alan olarak bu iletişim bağlantılarının vizyonunu paylaşımı derecesidir.⁵¹⁹

Sanal örgütlerde iletişim yoğun bir şekilde gerçekleştiğinden dolayı iletişimde yaşanan en ufak bir aksama bile bütün süreci olumsuz etkiler. Teknoloji sayesinde örgüt içi iletişim çok yönlüdür.

Sanal örgütlerde iletişimin önemini artıran temel faktör, sanal örgütte işlerin sanal ortamda yapılmasıdır. Sanal örgütler bilgisayarlar, elektronik yazıcılar ve entegre edilmiş kopyalama makineleri ile işleyen örgütlerdir. Sanal örgütler, bilgi süreçlerinde iletişim süreçlerinde önemli değişikliklere neden olmaktadır.⁵²⁰

Aynı mekanda yer alan bağlamlarda örneğin ofise giriş ve çıkışlar bir iş gününün başlangıç ve bitişine işaret eder ve üyeler diğerlerinin ne yaptığını etrafa bakarak ya da kahve molalarında birbirleriyle konuşarak öğrenebilir. Sanal bağlamlarda ise kendini ‘görünür’ kılmak (ör. Çalıştığını, orda olduğunu ya da telefon görüşmesi için müsait olduğunu belirtmek) daha fazla iletişimi gerektirir. Sanal çalışmada paylaşılan “geçici bir haritanın” oluşumu takım üyelerinin iletişimine bağlıdır. Üye algıları, yapıları ve zaman deneyimleri dil ve iletişim desenlerinde yansıtılmaktadır. Örneğin, email içerikleri üyelerin işlerini kronolojik olarak ya da olaylara göre nasıl koordine ettiklerini ya da iş ve iş dışı zamanlarını nasıl ayırdıklarını veya ayıramadıklarını gösterir. Ayrıca üyelerin iletişim desenleri – ne zaman, nasıl, ne sıklıkta ya da kiminle haberleştikleri- geçici iş organizasyonunun yaşam süresi, hızı, sekansı ve zamanlaması hakkında bilgiler verir. Sonuç olarak iletişim uygulamalarının dikkatlice incelenmesi grup ya da örgüt yapılarını şekillendiren ve yansıtan önemli iş rutinleri ve olaylarını belirleyebilir. Bunun yanında örgütteki geçicilik statik ya da birimsel olmadığından üyelerce iletişimi yoluyla sürekli oluşturulur. Örgütlerdeki iletişimin tipik türleri arasında memolar, mektuplar, toplantılar, harcama formları ve raporlar bulunur. Bu türler tekrarlanan durumlarda belli sosyal amaçları gerçekleştirmek için zaman içinde örgüt üyelerince alışkanlık haline getirilen sosyal olarak kabul edilmiş iletişim davranışı tipleridir. Bu davranışlar yoluyla türler üyelerin iletişim hareketlerini şekillendiren

⁵¹⁹ Sainsbury, Baskerville, s.1

⁵²⁰ Tutar, “**Örgütsel İletişim**”, s.140

kurumsallaştırılmış çerçeveler haline gelir. Bu şekilde devam eden tür kullanımı bu türleri topluluk için belirgin ve yararlı organize etme yapıları olarak teşvik eder.⁵²¹

Sanal örgütlerde iletişim gerçekleştirilirken özellikle şu iki noktaya dikkat etmek gerekir. Bunlardan biri, çalışanları işlerini yapabilecekleri bilgi ile donatmak ve bilgiyi paylaşmak, diğeri ise koordinasyon, performans ve iş tatmini sağlayacak değerler yaratmaktır. İletişim aynı zamanda tüm yönetim fonksiyonlarının taşı durumundadır. İletişim olmazsa, bilgi transferini gerektirdiği için plan yapmak, organize etmek, kontrol ve koordinasyonu sağlamak imkansız hale gelir. İletişim becerisi aynı zamanda, çalışanların motivasyonuna ve yöneticilerin etkinliğine katkı sağlar. İletişim becerisi örgütlerin yönetiminde temel yetenek niteliğindedir. Daha yüksek iletişim becerisi, daha yüksek yönetim becerisi anlamına gelmektedir.⁵²²

Örgütlerin insanlarla dolu dev binalardan uzaklaşıp, elektronik posta gibi elektronik iletişim araçları ile iletişim kuran bireylerden oluşmaya başlamasıyla birlikte etkili ve verimli iletişim daha fazla önem kazanmaya başlamıştır. Örgütlerin artık bu tür iletişim şekline geçmesi için tercih yapma hakkı yoktur. Çünkü bu durum artık bir zorunluluktur.⁵²³

Sonuç olarak kısaca toparlayacak olursak; sanal örgütlerde iletişim sayesinde bölümler ya da örgütler arası güvenin oluşması sağlanır ve güven sağlandıkça iletişim düzeni kurulmuş olur. Sanal örgütte çalışan veya katkısı olan herkesin gelişen olaylardan haberdar olması sağlanır, veri ve bilgilere kolaylıkla ulaşılır, öğrenmeyi kolaylaştırır, eş zamanlı çalışmayı kolaylaştırır, sanal çalışanların kendilerini açıklamasını, anlatmasını ve birbirleri ile kolayca bağlantı içinde olmasını sağlar, takım, örgüt ve çevredeki değişiklikleri ortaya çıkartmayı sağlar.⁵²⁴

⁵²¹ Im, Yates ve Orlikowski, s.92

⁵²² Tutar, “Örgütsel İletişim”, s.141

⁵²³ Durutta, s.19

⁵²⁴ Grenier, Metes, s.230

5.4. Sanal Örgütlerde İletişimde Başarılı Olabilme Koşulları

Sanal örgütlerde kullanılacak olan iletişim biçimi ve araçları başarı için çok önemlidir. Yapılan işin niteliğine göre kullanılacak olan yöntemler değişiklik gösterir. Yeni çalışma ortamı içinde bireylerin kültürel farklılıklarını dengeleyecek, değişen koşullara uyum göstermelerini sağlayacak, kendilerine uygun bir iletişim sistemi kurulmalıdır.

Literatürde sanal örgütlerle ilgili bazı çalışmalarda sanal iletişimin hangi koşullarda daha başarılı olduğu konularına değinilmektedir. Zack yaptığı çalışmada bireylerin her birinin katılımının gerektiği paylaşımcı bir görevde yüzyüze iletişimin daha etkili olduğunu söylerken, temel olarak yapılandırılmış sadece uygulaması devam eden ve fazla katılımın gerekmediği görevlerde elektronik iletişimin daha başarılı olacağını ifade etmektedir. Marshall ve Novick'in çalışmasında ise bireylerin elektronik ortamda göreve daha iyi odaklandıkları ortaya konulmuştur. Görüldüğü gibi görev ortam uyumu konusunda yapılan ampirik çalışmalar kesin bir sonuç ortaya koymamaktadır.⁵²⁵

Verimli bir iletişimin sağlanması için bilgi alıcısının ve vericisinin eşit iletişim altyapısına sahip olmaları gerekir. Eğer sanal örgüt çalışanları teknolojik alt yapı ve iletişim teknolojileri araçlarının kullanımı açısından eşit değillerse iletişimde kullanılacak olan ortak aracın seçiminde tüm çalışanların yararlanabilmeleri için yeterli eğitim ve teknolojik altyapıya sahip oldukları araçların tercih edilip kullanılmasında fayda vardır. Sanal örgütlerde etkin olabilmek için her örgütün kültürüne uygun iletişim araçları kullanılır. Örgütün iletişim araçları kendi kültürüyle hizalanır.⁵²⁶ Çalışanların örgütteki diğer çalışanlarla iletişim sıklığı bu bireylerin örgütsel bağlılığını artırdığını göstermektedir. Çünkü sık iletişim bireylere örgütün aktif bir parçası olduklarını hissettirir. Bu aktif katılım algısı bireylerin örgütte daha fazla kontrole sahip olduğunu hissetmelerine neden olur.

⁵²⁵ De Sanctis, Monge, s.697

⁵²⁶ Susan T. Whitehead, Annette N. Peterson, "Time Warner Cable's Full Service Network- Program Management of the FSN Virtual Organization", Integrated Multimedia Services to the Home Proceedings of the Second International Workshop, 1995, s.295

Sanal örgütlerde iletişim örgütsel ve sosyal sınırların ötesinde gerçekleştiği ve ilişkilerde kültürel ve profesyonel olarak çeşitlilik fazla olduğu için çatışmalar olması ihtimali yüksektir. Sanal ilişkilerde taraflar, iletişim normlarını ve çalışma yöntemlerini detaylandırıp, karşılıklı birimler arasındaki farklılıkları minimize ederek yanlış anlama ve uygulamaların önüne geçebilirler.⁵²⁷

Sanal örgütlerde iletişim konusunda başarılı olabilmek için özellikle şu üç koşula dikkat etmek gerekir. Bu koşullar; bireysel sorumluluk sahibi olma, güven ortamı yaratılması ve uyum sağlamayı öğrenmektir.⁵²⁸

- **Bireysel Sorumluluk Sahibi Olma:** Psikolog Tom McDonald yazmış olduğu “Başarılı Toplantılar” isimli makalesinde şu noktalara değinmektedir: “Sanal takım çalışmalarında başarının temeli önce grup olarak düşünmekten değil, her bir bireyin kendinin üzerine düşen bireysel sorumlulukları bilmesine dayanır. Herbir üye kendi görevinin ne olduğunu açık bir şekilde bilmek ve işini yaparken yalnız kalmak ister. Bu kişiler kendi görevlerini ciddiye alırlar ve diğer üyelere de aynı ciddiyeti beklerler.” Fakat bu durumda yani yüksek bireysel sorumluluk sahibi üyelere oluşan bir grupta koordinasyonun sağlanmasında ciddi boyutta sorunlar oluşur. Böyle bir problemle karşılaşmamak için üyelere ortak bir amaç verilmelidir ve onları kendi hallerine bırakarak işlerinin yapmaları sağlanmalıdır. Çalışanların kendi görevleri üzerine fazla odaklanmaları bireylerarası ustalıklarını, ilişkilerini kaybetmelerine neden olur. Bu sıkıntının üstesinden gelmek amacıyla üyeler arasında birbirlerini dinleme yeteneğini ve diğer iletişim yeteneklerini geliştirmek için eğitimler verilmelidir.
- **Güven Ortamının Oluşturulması:** Güven ortamı sağlanmadan sanal iş yapmak mümkün değildir. Güven ile ilgili ayrıntılara daha önceki bölümlerde yeterince değinilmiştir.

⁵²⁷ De Sanctis, Monge, s.697

⁵²⁸ “Creating Succesfull Virtual Organization”, <http://www.4cmg.com/InsideC/VirtOrg.htm>, (25 Mart 2007)

- **Uyum Sağlamayı Öğrenmek:** William E. Fulmer'in yazmış olduğu "Shaping the Adaptive Organization" adlı kitabında uyum sağlama kabiliyeti günümüz örgütlerinin ihtiyaç duyduğu iletişim yöntemlerinin merkezine yerleştirilmiştir. Fulmer 'r göre örgütlerin başarısı, değişen iş çevreleri hakkındaki verileri alıp bunları kendi örgütlerine iletip, iletilen raporlara uyum sağlamaya bağlıdır. Pazardaki değişim çok hızlı olduğundan yöneticiler içinde bulundukları ortamı daha dikkatli ve derinlemesine incelemelidirler. İşletmeler iletişim yapılarını bu değişimlere adapte olabilecek şekilde düzenlemelidirler. Bu yeni iletişim yapısı sayesinde her çalışan yapılacak işler hakkında daha çok bilgi sahibi olmalıdır ve çalıştığı seviyede hatalar yapılmasına engel olmalıdır.⁵²⁹

Sanal örgütlerde iletişimde başarı sağlama koşullarından bir tanesi de iletişimde kullanılan yöntemlerde etkinlik sağlanmasıdır. Örneğin tek taraflı bir iletişim yöntemi olan email'e tek başına güvenmemek gerekir. Yöneticiler email ile iletişimi dengelemek için sesli toplantıları, sesli postaları, video konferans sistemlerini kullanmayı öğrenmelidirler. Başlangıçta bazı temel kurallar koyarak çalışanların zaman içinde yeni iletişim yöntemlerine alışmaları ve bu yöntem sırasında kendilerinden ne beklediğini anlamaları sağlanabilir.⁵³⁰

5.5. Sanal Örgütlerde İletişimin Sağlanmasında Karşılaşılan Sorunlar

Bilgi teknolojileri, iletişimi sağlamada ve bilgi bariyerlerinin yıkılmasında önemli bir rol oynar. Microsoft, BP gibi çok yönlü şirketlerde bilgi ve iletişim teknolojileri takımların zaman ve mekan sınırlarını aşarak birlikte çalışmasını sağlar.⁵³¹ Prensipite elektronik iletişim uzaktan çalışmaya olanak sağlamalıdır. Zaman, coğrafi uzaklık ve fiziksel varlık artık önemli değildir. Bugünkü sistemler hızlı ve maliyet

⁵²⁹ "Creating Succesfull Virtual Organization", <http://www.4cmg.com/InsideC/VirtOrg.htm>, (25 Mart 2007)

⁵³⁰ Cascio, s.85

⁵³¹ Haim Mendelson, "Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry", Management Science, Vol.46, No.4, 2000, s.518

etkinliğine sahiptir. Örgütler içinde çalışanlarla iletişim kurmak için gittikçe artan bir şekilde intranetler ve email kullanmaktadır. Yeni bir terim olan işten çalışana (B2E=Business to Employee) da teknolojinin örgüt-çalışan ilişkisini artırmada kullanılabileceğinin altını çizmektedir. Yani bu tip teknoloji var olan uzaktaki çalışanlarla iletişimi artırma aracı olmanın yanında örgütler içinde uzaktan çalışmayı da teşvik edici bir araç olarak kullanılabilir. Ancak teknolojinin geleneksel iletişim şekillerinin yerine ne derecede geçebileceği konusunda halen tartışmalar devam etmektedir. Bazı teoriler elektronik medyada var olan sosyal ipucu azlığının email ve intranetlerin bazı belli iletişim şekilleri için uygun olmadığı anlamına geldiğini, özellikle ilişki oluşturma durumunda belirsiz kaldığını vurgulamaktadır. Yöneticilerin iletişim aracını dikkatlice ve göreve göre seçmeleri gerektiği önerilmektedir. Ancak sosyo emosyonel içeriğin email mesajlarında bulunabildiği ve iki anlamlı görevlerin iletişimin uzun süreli doğası ve araçtaki düşünme zamanı öğeleri ile başarılı bir şekilde aktarılacağı görülmüştür. Öte yandan örgütsel yaşamın şirket kültürünün anlaşılması, bağlılık oluşumu ve özdeşleşme ile birtakım sosyalizasyon süreçleri gibi bazı alanları henüz teknoloji tarafından domine edilmemiştir. Email mesajlarının gönderilme ve intranet sitelerinin kurulma kolaylığı aşırı bilgi yüklemesi konusunu gündeme getirmiştir.⁵³²

İletişim, sanal işyerinde yönetici ve çalışanların en önemli sorunlarından biridir ve etkin tele-çalışma için en büyük engeller arasındadır. Sanal ofislerdeki iletişim sistemleri üzerine yapılan çalışmalar etkin iletişimin geleneksel ortamlardakinden daha önemli olduğunu önermektedir. Çünkü sanal ofis iletişimin tanıdık desen, içerik ve bağlamını değiştirir. Çoğu zaman sanal işyerinin, çalışanlar ve yöneticiler arasında iletişim ve etkileşimi negatif etkilediği görülmüştür. Hargie ve arkadaşları zayıf iletişimin düşük bağlılık, azalmış üretkenlik, artan işe gelmeme ve yüksek çalışan döngüsü ile alakalı olduğunu bulmuştur. Staples sanal işyerinde çalışanların daha düşük iş memnuniyeti ve yönetici-çalışan güveni hissederken daha yüksek seviyede iş stresine sahip olduğunu bulmuştur ki bunların tümü düşük kaliteli iletişim ile ilgilidir. Ramsower sanal işyerlerinde tam zamanlı çalışanların benzer şekilde iş tecrübesi

⁵³² Stephanie J. Morgan, Gillian Symon, “**Computer-Mediated Communication and Remote Management: Integration or Isolation?**”, Social Science Computer Review, Vol.20, No.3, 2002, s.309

deneyimlerini iletişimin sık olmaması, bilgilerin azalmış kalitesi ve bağlamsal bilgi kaybıyla alakalandırmıştır.⁵³³ Sanal çalışanlar, sanal örgütler ve sanal çalışma ortamları sayesinde, belki de hiçbir zaman göremeyecekleri bireyler ile birlikte çalışmak zorunda kalacaklardır. Üyelerin çalıştıkları ortam, kişiler, projeler sürekli değişebilmektedir. Sanal örgütteki bu yapılar sonucu iyi bir iletişim ortamı yaratmak eskisine nazaran çok daha fazladır.⁵³⁴

Sanal örgütlerde iletişimin sağlanmasında teknoloji ve kültür iki önemli sorun olarak karşımıza çıkmaktadır. Teknolojik engeller, bilgi ve iletişim teknolojileri sistemine erişmedeki zorluklar, kısıtlamalar, iletişim teknolojisi için verilen teknolojik desteğin yetersizliği, iletişim düzeninde kullanılan teknolojilerin uyumsuzluğudur. Bu engeller multi medya, kablosuz teknoloji ve gelişen standartlarla atlatılabilir.⁵³⁵ Örgütte kullanılan iletişim araçları kişilerin davranışlarını da yönlendirir. Örneğin email, internet gibi iletişim araçları örgüt kültürünü de etkilemektedir.

İletişim sayesinde sahip olunan bilgiler bireyler arasında aktarılır. Aynı kültürden olan insanların farklı kültürden olan insanlara göre sahip oldukları daha fazla bilgi ve ortak noktaları vardır. Bu nedenle aynı kültür içindeki insanlar arasında iletişim daha kolay olmaktadır. Farklı kültürden insanların iletişiminde kullanılan semboller, değer yargıları ve beklentilerin farklı oluşu iletişimi zorlaştırır. Sanal örgütlerde farklı kültürden insanlar yer aldığı için iletişim düzeninin sağlanması da zor olacaktır. Herkesin anlayabileceği ortak bir dil bulmak örgütün verimliliği açısından çok önemlidir. Yerel bir bölge veya ülkede faaliyet gösteren sanal örgüt için yerel dil kullanılabilir.

Kültürler arası iletişimde bulunabilmede bilgi, iletişim yetisi, amaca ulaşabilme için gösterilen sabır gibi faktörler önemli olmaktadır. Etkili bir kültürler arası iletişimde en önemli zorluk önyargılardan arındırılmamış bir düşünce yapısının kurulan iletişime hakim olmasından kaynaklanmaktadır. Farklı dinsel ve etnik yapıya sahip toplumlar arasında tamamlanmasa bile çoğunda kültürler arası iletişim engelleri

⁵³³ Akkırman, Haris, s.398

⁵³⁴ “Creating Succesfull Virtual Organization”, <http://www.4cmg.com/InsideC/VirtOrg.htm> ,(25 Mart 2007)

⁵³⁵ Grenier, Metes, s.234

hissedilmektedir.⁵³⁶ Başarılı ve etkin bir sanal toplulukta, üyelerin paylaştığı ortak bir dil, ortak bir kimlik vardır. Bu unsurlar, bireylerin daha kolay çalışmalarını ve işbirliği yapmalarını sağlar.⁵³⁷ Buradan ortak fiziksel ve dile has öğelerin yüz yüze iletişimin olmadığı elektronik iletişim ortamında mevcut olmadığı dikkate alındığında elektronik iletişimin mesajın anlaşılmasını olumsuz etkileyeceği kanısı ortaya çıkmaktadır. Ancak literatürde bu konu ile ilgili farklı görüşler söz konusudur. Bir takım çalışmalar elektronik ortamda iletişim kuran gruplar arasında mesajın tam olarak anlaşılması ve geri bildirim konusunda sorunlar ortaya çıktığını ifade etmektedir. Ancak iletişimde görüntü kanallarının ortadan kaldırılmasının diyalogun kontrolü ve anlaşılmasını engellemediği de görülmektedir. Aksine etkileşimde görüntü kanallarının kaldırılmasının faydası bile olabilmektedir. Örneğin Starus ve Miles iletişimde görsel unsurların ortadan kaldırılması ile tarafların birbirlerini değerlendirirken önyargıdan uzak olduklarını böylece daha doğru sonuçlara ulaşıldığını söylemektedirler. Görsel öğelerin ortadan kaldırılması özellikle konu dışı unsurların iletişim sırasında algılanmasının önüne geçmektedir. Böylelikle elektronik iletişim sırasında karşılıklı olarak tarafların birbirlerini anlamaları kolaylaşmaktadır.⁵³⁸

Sanal örgütte iletişimde çoğu zaman monotonluk yaşanmaktadır. Örneğin geleneksel örgütlerde yapılan toplantılarda iletişim araçları ya da toplantı yerleri değiştirilerek monotonluktan kaçılırken, sanal ortamda iletişimi cazip kılmak oldukça güçtür. Ayrıca yöneticiler belli periyotlar sonrasında ne kadar iletişim yaşandığını ve iletişimin hala cazibesini koruyup koruyamadığını araştırarak günlük, haftalık mesaj sayısını cazibe sınırına göre sınırlamalıdır. İletişimin başarısı açısından bireylerin düzenli olarak birbirlerinin iletişim kalitesi hakkında geri bildirimde bulunmaları bunu da bir kurallar ve normlar sistemi içinde yerine getirmesi önemlidir.(Geri bildirim stili, geri bildirim sıklığı vs.)⁵³⁹

⁵³⁶ Julie Spencer Rodgers, Timothy McGovern, "Attitudes Toward the Culturally Different: The Role of Intercultural Communications Barriers, Affective Responses, Consensual Stereotypes and Perceived Threat", International Journal of Intercultural Relations, Vol.26, Issue.6, 2002, s.611

⁵³⁷ Richard P. Bagozzi, Utpal M. Dholakia, "Intentional Social Action in Virtual Communities" Journal of Interactive Marketing, Vol.16, Issue.2, 2002, s.5

⁵³⁸ De Sanctis, Monge, s.697

⁵³⁹ Lisa Kimball, "Ten Key Elements for Team Leaders to Manage" <http://www.groupjazz.com/pdf/ten.pdf>, (01 Temmuz 2006)

Sanal örgüt yapısı içinde iletişimin başarılı bir şekilde sağlanmasının çok zor olduğu düşünülebilir. Ancak bunun için çok çaba sarfetmeye gerek yoktur. Sadece çalışanlar kendilerine ve yaptıkları işe daha geniş bakış açısı ile bakmalıdırlar. Dinleme, bilgiyi işleme, amaç belirleme, alt kademeleri destekleme, sonuçların ölçülmesi gibi unsurlar yeni örgütsel iletişimde temel unsurlardır.⁵⁴⁰

5.6. İletişim Konusunda Yöneticilerin Sorumluluğu

İletişim konusunda yöneticilerin üzerine düşen pek çok sorumluluk bulunmaktadır. Sanal yönetici öncelikle örgütün yapısını, işleyini ve iş görenlerin kültür durumlarını göz önünde bulundurarak örgütte kullanılması gerekli olan iletişim araçlarını seçmelidir. Bu iletişim araçlarının hangi şartlar altında ne kadar sıklıkta kullanılması gerektiğini tespit edip, iş görenlere açıklamalıdır. İş görenlerin iletişim araçlarını kullanmaları için gerekli yetenek, bilgi ve becerilerinin olup olmadığını araştırmalı, gerekirse bu konu ile ilgili eğitimler verdirmelidir. Geleneksel örgütlerde kendiliğinden meydana gelen informal iletişimin sanal örgütlerde gerçekleşmesi zor olduğundan yöneticiler çeşitli müdahalelerle bu durumu düzenlemelidir. Örneğin yemekler, toplantılar, sosyal aktiviteler vs. düzenleyerek iş görenlerin birbirlerini tanıyıp kaynaşmasına yardımcı olmalıdır. Aynı zamanda diğer yöneticiler gibi iyi bir dinleyici olmalı ve hızlı bir şekilde feedback yapabilecek yeteneğe sahip olmalıdır.

Sanal yöneticiler için iletişim düzeninin kurulup işletilmesi çok önemlidir. Yöneticilerin çoğunun yeni iletişim teknikleri kazanması gerekmektedir. Yöneticilerin audio konferans, video konferans, email gibi iletişim araçlarını kullanabilmelerinin yanı sıra bu iletişim araçlarının hangi durumda kullanılması gerektiği iyi bilinmelidir. Öncelikle iletişim ile ilgili temel kuralların konulması ve bu kuralların tüm sanal çalışanlar tarafından anlaşılması önemlidir. Örneğin raporlar için emailin, proje konularında tartışmalar için bilgisayar destekli sohbet odalarının kullanılması, mümkün olan tüm saatlerde telefonla iletişim kurmak gibi. Yöneticilerin planlı toplantılara sanal çalışanların katılmasının önemli olduğunu belirtmesi ve katılımı sağlamak için gerekli

⁵⁴⁰ Durutta , s.19

tedbirleri alması gerekir. İlk toplantının ve belirli aralıklarla imkan olduğu sürece diğer toplantıların da yüz yüze yapılması önemlidir. Yöneticilerin etkin iletişimi sağlamak için ekstra çaba sarfetmesi gerekmektedir.⁵⁴¹

Sanal örgütlerde iletişimin hızlı ve müşteri taleplerine göre şekillenen bir yapıya sahip olması istenir. Bu durum sanal örgütlerde iletişimin içeriğinin ve yönünün örgütsel birimler arasındaki bağlantıların oluşup tekrar dağılmasına bağlı olarak değişken ve geçici olduğunu ifade etmektedir. Sanal örgütte hiyerarşik basamakların yerini yatay ilişkiler aldığı için daha fazla iletişim gerçekleşmektedir. Daha fazla oranda iletişim kurma gerekliliği sonucu etkinliğin artırılması için iletişimin bir kısmının formelleştirilmesi ya da programlı olarak gerçekleştirilmesi yönünde baskı olabilir. Bu tür sorunlarla karşılaşılmasında için yöneticiler sanal ortamda çalışacak kişileri dikkatli seçmeli ve planlarını uzun vadeli çalışmalara göre yapmalıdırlar.⁵⁴²

Sanal örgüt yöneticileri bazı kriterlere dikkat etmek koşuluyla düzenli ve etkili bir iletişim sağlayabilirler. Bunlar; üyelerin iletişim yetenekleri mevcut mu, yeteneklerinde bir eksiklik var mı, konu ile eğitim gerekli mi, kullanılacak teknoloji hakkında üyeler yeterli bilgi ve donanımına sahip mi, sürekli olarak mesajları yanlış anlayan üyeler var mı, tüm üyeler iletişim kurallarına uyuyor mu, yeni kurallara ihtiyaç var mı, eski kurallarda revizyon yapılmalı mı, yöneticilerin iletişim yeteneği yeterli mi vs. gibi sorulardır.⁵⁴³ Çalışanların birbirlerini yüz yüze çok nadir ya da hiç görmemesi nedeniyle örgüt içindeki iletişim düzeni bu faktör göz önüne alınarak düzenlenmelidir.

5.7. Sanal Örgütlerde Güven Unsuru İle İletişimin İlişkisi

Örgüt yapıları değiştikçe örgütteki iletişim biçimleri de değişmektedir. Örneğin esnek örgüt yapılarında iletişim daha rahat kurulabilirken, geleneksel örgüt yapılarında iletişimin gerçekleştirilmesinde çeşitli problemler ortaya çıkmaktadır.

⁵⁴¹ Cascio, s.87

⁵⁴² De Sanctis, Monge, s.698

⁵⁴³ Cascio, s.92

Günümüzde tüm işletmelerin dünyanın her yerindeki ortakları ve müşterileri ile iletişim kurmaları internet vs. araçlar ile mümkün hale gelmiştir. İletişim, ortaklar arasındaki aktivitelerin koordine edilmesini ve bilgi yaratılmasını, bu sayede de ürün ve hizmetlerde yenilik ve değişiklikler gerçekleştirilmesini sağlamaktadır.⁵⁴⁴

Fuehrer ve Ashkanasy bilgi ve iletişim teknolojilerinin sanal örgütün sanallığını etkilediğini belirtmişlerdir. Bilgi ve iletişim teknolojisi aynı zamanda güvenilirlik aktarılmasının önemli bir kısmını teşkil eder. Çünkü veri ve bilgiyi yaratan, işleyen, aktaran ve görselleştiren araçtır. Güvenilirliğin aktarılması için yeterli bilgi ve iletişim teknolojisi olmaksızın güven oluşumu tehlikeye girer. Örneğin sanal örgütün bir üyesinin sanal bir işbirlikçiden temel bir kaynağı ilgilendiren bir konuda onay beklediğini düşünün. Bilgi ve iletişim teknolojisinde bu onayı geciktiren ya da başka yere yönlendiren bir bozukluk ya da yanlış aktarım güven oluşturma sürecini olumsuz etkileyecek ve uzun ve zorlu bir tamir sürecini başlatacaktır. Güvenilir ve etkin bilgi ve iletişim teknolojisi örgütlerin zaman ve mekan bariyerlerini yıkmasına yardımcı olur. Sanal örgütlerdeki bilgi ve iletişim teknolojisi ve bilgisayar temeli iletişim gereği geleneksel örgütlere kıyasla ekstra bir karmaşıklık getirecektir. Bu sebeple iletişim problemleri ve kültürel farklılıklara ilaveten sanal örgüt üyeleri fiziksel ya da insan bileşenlerinden oluşan teknoloji aksaklıkları ile uğraşmak zorundadır. Bilgi ve iletişim teknolojisinin fiziksel bileşenleri bilgisayar temelli iletişim aktarım araçlarından, insan bilgi ve iletişim teknolojisi bileşenleri kişilerin duygu ve sözsüz ipuçlarını aktarmasını içerir.⁵⁴⁵

Sanal örgüt çalışanlarının ilk etapta birbirlerine güvenmeleri iletişim yoluyla sağlanır. Ortaklık başlamadan önce mümkünse yüz yüze yapılacak olan görüşmeler sonucu iş görenler birbirleri hakkında aşağı yukarı bir bilgi sahibi olurlar. Üyelerin çalışacağı ortakları hiç görmemektense bir kez de olsa yüz yüze görmek kişiler için az da olsa bir güven ortamı için gereklidir. İş görenler birlikte çalışacağı iş arkadaşları hakkında edineceği bilgiler ışığında iletişimini ona göre yönlendirecektir. Kişiler arası iletişim arttıkça güven de artar. İformel iletişimin sağlanması için yapılacak olan çalışanlar arası toplantılar, yemekler, çeşitli aktiviteler ile güven ortamı sağlanmaya

⁵⁴⁴ Franke, **The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations**, s.211

⁵⁴⁵ Fuehrer , Ashkanasy, s.240

çalışılır. Açık, şeffaf, hızlı ve anlaşılır bir iletişim güvenin temelini oluşturur. Sanal çalışanlar iletişimde dürüst olduğu takdirde diğer çalışanların onlara güvenmesi daha da artacaktır.

İletişimde geri bildirim hızlı ve düzenli yapılmalıdır. Örneğin çok acil olarak istenen bilgi, sorumlu kişi tarafından zamanında verilmezse güven zedelenir. Çalışanlar emaillelerini düzenli olarak kontrol ederek gerekli geri dönüşümleri yapmalıdır. Örgüt yöneticileri ortaklık kurulurken iletişim sürecinin nasıl işleyeceği konusunda iş görenleri bilgilendirmelidir. İletişim araçlarının doğru kullanımı için çalışanların gerekli eğitimleri alarak, doğru yerde ve doğru zamanda doğru iletişim araçları kullanarak güven ortamı artırılmalıdır.

Sanal örgütlerde etkin bir iletişim düzeni sayesinde tüm çalışanlar istediği an isteği bilgiye ulaşabilir. Bu şekilde iş görenler arasındaki güven artar. Yani iletişim sayesinde güven ortamı sağlanır. Güven daha çok sağlandıkça daha iyi bir iletişim düzeni sağlanmış olur. Güven ile iletişimin aralarında bir doğru orantı olduğunu söylemek yanlış olmaz. Güven ortamı sağlandıkça örgütler daha etkin ve verimli çalışır. Doğal olarak bu durum örgütün bulunduğu çevrede önemli başarılarla imza atmasını sağlar.

6. SANAL ÖRGÜTLERDE GÜVEN UNSURUNUN SAĞLANMASINDA İLETİŞİMİN ROLÜ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

6.1. Araştırmanın Amacı ve Önemi

Araştırmanın konusu “Sanal Örgütlerde Güven Unsurunun Sağlanmasında İletişimin Rolü” dür. Sanal örgütler büyük ölçüde gelişen teknolojiye bağlı olarak ortaya çıkmış ve henüz tam olarak kurumsallaşmamış yapılardır denebilir. Ayrıca bu örgütler pazarda meydana gelen bir fırsatı değerlendirmek ve ortak bir amaca ulaşmak için oluşturulan, geçici ya da sürekli faaliyet gösteren, dahil olan ortakların konusunda uzman olduğu ve bu ortaklar arası iletişimin ağırlıklı olarak bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak faaliyetlerini gerçekleştirdiği işletmelerdir. Günümüzde gittikçe popüler hale gelen sanal örgüt modelinin tam olarak bir tanımını yapmak neredeyse imkansızdır. Pazarda oluşabilecek fırsatların karşılanabilme durumlarına göre farklı sanal örgüt modelleri oluşturulabilmektedir. İnternet üzerinden satış yapan işletmeler sanal örgüte örnek verilebileceği gibi, küçük bir proje için geçici bir süre bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde bir araya gelen bir grup, örgütler arası birlikte oluşturulan sanal örgütler ya da örgüt içindeki sanal takımlar da sanal örgüte örnek teşkil edebilirler. Bu bağlamda araştırmamızda internetten satış yapan kitabevleri incelenecektir. Araştırmanın kapsamında sanal örgütlerde iletişimin önemi, iletişimde kullanılan araçlar, yaşanan güven sorunları, güven ortamını sağlamak için gerekli koşullar ve güven unsurunun sağlanmasında iletişimin rolü incelenecektir.

Çalışmanın amacı, sanal örgütlerde etkin güven ortamının sağlanması ile iletişim arasında bir ilişkinin olup olmadığının belirlenmesidir. Sanal örgütlerde iletişim ve güven konularının kendine özgü özelliklerinin ve yaşanan sorunların belirlenmesi ve tespit edilen durumlara göre uygulamaya yönelik çeşitli önerilerde bulunulması amaçlanmaktadır.

Sanal örgütlerde güven vazgeçilemeyecek gerekliliktir. Yeterli koşullar sağlanmadığında tarafların birbirine güven duyması zorlaşmaktadır. Yüz yüze iletişimin çok az olduğu ya da hiç olmadığı ancak bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde iletişimin sağlandığı bir durumda güven ortamı yaratmak ve bunu sürdürmek güçtür.

Küreselleşme süreciyle birlikte müşterilere daha hızlı ve kaliteli hizmet sunmak için gün geçtikçe daha çok tercih edilen sanal örgütler sayesinde bireyler aynı mekan ve aynı zamanda bulunmadan çalışabilme imkanı bulmaktadırlar. Bu şekilde var olan çalışma ortamında iş ile ilgili yapılan eksik ya da hatalı şeylerin tartışılıp düzeltilmesi imkanı çok zor olduğu için yapılan hata belki de tüm iş süreçlerinin aksamasına neden olacaktır. Yaşanacak olan olumsuzlukların en aza indirgenmesinde iletişim ve güven iki anahtar kelime olarak karşımıza çıkacaktır. Sanal örgütler temel yeteneklere dayalı olarak oluşturulur ve onu bir arada tutan güvendir.

6.2. Araştırmanın Sınırları

Araştırma, İstanbul'da internet üzerinden satış yapan kitabevlerinin üst düzey yöneticileri ile yapılmıştır. İşletmede diğer çalışanların görüşleri araştırmanın kapsamı dışında bırakılmıştır. Ayrıca, bu çalışma sanal örgüt hakkında bilgisi olan yöneticilerle yapılmıştır.

6.3. Araştırmanın Metodolojisi

6.3.1. Veri Toplama Yöntem ve Aracı

Araştırmada veri toplama yöntemi olarak mülakat (görüşme) tekniği uygulanmıştır.⁵⁴⁶ Buna göre ilk aşamada çalışmadaki tanıma uyan sanal kitabevleri internet üzerinden belirlenmiştir. Bunun için internetten geniş çaplı bir araştırma yapılarak, İstanbul'da faaliyette bulunan işletmeler tespit edilmiştir. Toplamda 23 tane kitabevi bulunmuştur. Bu kitabevleriyle telefon yoluyla iletişime geçilip, randevu talebinde bulunulmuştur. Araştırmaya katılmayı kabul eden 10 tane sanal kitabevi ile görüşülmüştür.

⁵⁴⁶ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Kitabevi, 2003, s. 91

Görüşmeler bizzat araştırmacı tarafından Mayıs 2007 tarihleri arasında yüz yüze olarak yapılmıştır. Yapılan görüşmeler hem araştırmacının notları hem de teyp cihazı ile kayıt altına alınarak, sonraki aşamada çözümlemeleri yapılmıştır. Çözümlemelerden sonra ise betimsel analiz⁵⁴⁷ yapılarak, veriler değerlendirilmiştir.

6.3.2. Görüşme Sorularının (Temaların) Hazırlanması

Görüşmede sorulan sorular, genel kurallar çerçevesinde teorik bölümden yararlanılarak hazırlanmıştır. Bu sorular üç kısımdan oluşmaktadır. İlk kısımda soruları yanıtlayan yöneticilerin yaşı, cinsiyeti ve eğitim durumu gibi demografik özelliklerini tespit etmeye yönelik sorular sorulmuştur. İkinci kısımda ise işletmenin kuruluş ve işleyişi ile ilgili sorular sorulmuştur. Üçüncü bölümde ise kullanılan iletişim yöntem ve araçları ile güven sorunları tespit edilmeye çalışılmıştır.

6.4. Araştırma Yapılan Örnek Firmalar Hakkında Bilgi

6.4.1. kitapyurdu.com

Kitapyurdu.com 1985'ten beri Babıali'de kitapevi, yayınevi, dağıtıcılık, matbaacılık ve bilişim alanında faaliyet gösteren Rapor Tanıtım İletişim Ltd. Şti. tarafından kurulmuştur. Online satışlara 1999 yılından itibaren başlanmıştır. Kitapyurdu.com, okuyucu, yayıncı, dağıtıcı problemini bilen, yaşayan; teknolojiyi problem çözmeye, ihtiyaca cevap verme anlayışıyla izleyen iddianın adı olarak ortaya çıkmıştır. Kurulma amacı, okuyucunun aradığı kitabı oturduğu yerden rahatça, zamanında ve en uygun fiyatta bulabilmesine yardımcı olmak, okuyucunun okuduğu kitapların tartışmasını ve sohbetini yapabilmesine olanak sağlamaktır. Sektöre ilk girdiğinde karşılaştığı zorluklar bu işi ilk yapanlar arasında olması ve piyasada tanınmaması yani bir ününün olmamasına bağlı olarak yaşadığı satış azlığı ve mevcut teknolojinin yetersiz olmasıdır. Toplamda otuz kişilik bir ekip olan işletmede iki kişi

⁵⁴⁷ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s. 158-161

telework olarak çalışmaktadır. Bu iki çalışan genel olarak müşterilerden gelen maillere yanıt verme görevini sürdürmektedir ve neredeyse işletmeye hiç uğramamaktadırlar. Ayrıca fiziksel ortamda da beş kişi yine bu görevi yapmaktadır. Siteden alışveriş yapabilmek için üye olmak zorunludur. Üyeler yaptıkları alışverişlere bağlı olarak puan kazanıp, kazanmış olduğu puanları biriktirip bu puanlarla bedava kitaplar alabilmektedir. Sistemde şu anda kayıtlı 450.000 civarında üyesi olup sektöründe lider firmalardan biridir. Üyelere düzenli olarak yeni çıkan kitaplarla ilgili olarak mailler yollanmaktadır. Sadece sanal ortamda faaliyet gösteren kitapyurdu.com'un fiziki bir mağazası mevcut değildir. Bu sanal mağazada çok az stok bulundurulmaktadır. Sadece çok fazla talep edilen kitaplar için toplu alım yapılmaktadır. Müşterilere call center yoluyla online destek verilmektedir. Tüm Türkiye ve yurtdışına dağıtım bulunmakta olup, sipariş takipleri paket kargoya verildikten sonra mail yoluyla yapılmaktadır. Aynı zamanda sipariş veren müşteri verdiği siparişinin ne aşamada olduğunu (siparişinin hazırlanıp hazırlanmadığı, kargoya verilip verilmediği vs. gibi)siteden girip görebilmektedir. 150 YTL'nin üzerindeki siparişlerde ve üyelerin doğum günlerinde vermiş olduğu siparişlerde herhangi bir kargo ücreti alınmamaktadır. Verilen siparişler yurt içinde 1-3 iş günü içerisinde müşterinin elinde olmaktadır. Değişirme ve iadeler hasarlı,bozuk ve hatalı ürünlerde yapılmaktadır. Hasarlı ürünlerde iade veya değişirme yapmak için herhangi bir süre kısıtlaması bulunmamaktadır. Genelde değişirme yapılmakta olup, çok nadir iade yapılmaktadır. Müşterilerin ürün ya da siparişe ilgili sorunları olduğu zaman bunu telefon ve mail yoluyla işletmeye bildirmektedir. Ödemeler kredi kartı, havale ve posta çeki ile yapılabilir. Özel günlerde (örneğin yılbaşı, sevgililer günü vs.) özel kampanyalar ve özel kitaplar düzenlenmektedir.(Sigarayı bırakma gününde sigarayı bırakma kitabı gibi) Özel günlerde genel olarak kitap satışlarında artış gözlenmemektedir. Haftalık ortalama 20.000 civarında kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online satışlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için çok fazla reklam yapılmamakta olup, genellikle başka sitelerle yapılan ortaklık anlaşması sayesinde banner'larla yapılmaktadır. Günde ortalama 40.000 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Online satışlarda en önemli sorumluluklardan birinin de bankalara düştüğünü, bankacılık faaliyetlerinin düzenli ve güvenli işleminin online satışlarda artışa neden olacağını düşünmektedirler. Güvenlik açısından 128 Bit SSL ve SET Protokolleri adı verilen iki

sistem, bilgi güvenliği konusunda da dışarıdan PCI adı verilen bir program kullanılmaktadır. Alışveriş yapan kişilere ait kredi kartı bilgileri asla sistemde tutulmayıp, bireyin alışverişi bittikten sonra otomatik olarak sistemden silinmektedir.

6.4.2. ilknokta.com

2004 yılında uzun bir hazırlık aşamasından sonra kurulan ilknokta.com sitesi; İthaki Yayınları ve Penguen Kitabevlerinin bir yan kuruluşudur. Sanal kitabevinin dışında iki kitabevi, bir dağıtım ve bir de matbaası bulunmaktadır. Kurulma amacı küreselleşme süreci ile birlikte gelişen online satışlar ile tüketicilerin taleplerine hızlı ve kaliteli bir şekilde yanıt vermektir. Kuruluş aşamasında yaşadığı en büyük zorluk online satışla ilgili tecrübesizliği olmuştur. Toplamda dört kişiden oluşan bir takımla çalışmasını sürdüren işletmede iki kişi telework olarak evinden çalışmaktadır. Bu iki kişiden biri web sayfalarının düzenlenmesi ile diğeri ise yeni kitapların girişi ile uğraşmaktadır. Firmanın ayrıca fiziki ortamda da faaliyetini sürdürdüğü işletmesi mevcuttur. Fiziksel ortamdaki sanal ortama geçmesi sonrası daha çok kişiye daha kısa zamanda ulaşabilme ve daha çok kişi tarafından tanınabilme ve dolayısıyla daha çok satış avantajları elde etmiştir. Satış için üyelik sistemi zorunludur. Üyelere yapılan kampanyalarla ilgili bilgiler mail yoluyla verilmektedir. Şu anda mevcut 20.000 üyesi bulunan sitede üyelik için herhangi bir yaş sınırı yoktur. İşletme sınırlı sayıda stok bulunduruyor olup, verilen siparişlere göre bu kitapları piyasada tedarikçilerinden temin etmektedir. Müşterilere online destek verilmeyip daha çok mail yoluyla iletişim kurulmaktadır. Sadece yurtiçi ve KKTC'ye hizmet verilmekte, gelecek yıllarda yurtdışına da hizmet verilmesi planlanmaktadır. Siparişler kargoya verildikten sonra mail yoluyla tüketiciye haber verilmekte, tüketici siparişini verdikten sonra durumunu adım adım takip edebilmektedir. 100 YTL üzerinde kargo ücreti alınmamaktadır. Siparişler 1-2 iş günü içinde kargoya verilmekte olup genelde en geç 2 iş günü içinde okuyucuya ulaştırılmaktadır. Alınan ürünler hatalı, bozuk ya da kargoda zarar görmüşse 7 işgünü içinde iadeye izin verilmektedir. Siparişte herhangi bir gecikme veya verilen sipariş temininde bir sorun söz konusu olduğunda müşteriye derhal telefonla bu durum bildirilmektedir. Firma çok nadir bu tarz sorunlar yaşamakta olup, tüketiciler verilen

hizmet ya da siparişle ilgili sorunları olduğuunda bunu telefon veya mail yoluyla bildirmektedir. Yeni ürün ya da hizmetlerle ilgili duyurular web sayfası ve mail aracılığıyla duyurulmaktadır. Ödemelerde kredi kartı, banka havalesi, posta çeki veya teslimde ödeme gibi seçenekler sunulmakta olup, teslimde ödeme seçeneğinde tüketici ekstra bir bedel ödemek durumundadır. Özel günlerde özellikle yılbaşlarında çok cazip kampanyalar düzenlenmekte, satışlarda belirgin oranlarda artışlar meydana gelmektedir. Haftalık ortalama 150 adet kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online gelirlerden oluşmaktadır. Firma web sitesini tanıtmak için banner'lerden faydalanmakta, başka herhangi bir reklam harcamasında bulunmamaktadır. Günde ortalama 3.000 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik açısından 128 Bit SSL Güvenlik sistemi kullanılmakta, müşterilerin kredi kartı bilgileri sistemde tutulmamaktadır. Ayrıca Garanti Bankası'nın SET Protokolü ile güvenli bir şekilde tahsilat yapılmakta, üyelerin sisteme giriş şifreleri veritabanında şifreli olarak durmaktadır. Bu şekilde herhangi kimse alışveriş yapan kişilere ait bilgilere ulaşabilme imkanına sahip olmamaktadır.

6.4.3. kitapalemi.com

2004 yılında Çatı Yayıncılık Elektronik Bilgisayar ve İletişim Sistemleri Dağ. Paz. ve Tic. Ltd. Şti. tarafından kurulmuştur. Diğer sitelerin eksik gördüğü yanlarını tamamlamak, kendine özgü projeleri ile internet kitapçılığına yeni bir soluk getirerek sektörü canlandırmak amacıyla kurulmuştur. Kuruluş aşamasında herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Fiziki satış mağazası bulunmayan firmada dört kişi çalışmakta, bunların ikisi dışarıdan telework olarak çalışmaktadırlar. Bu iki çalışandan birisi gelen maillere yanıt vermekte, diğeri ise kitap girişlerini yapmaktadır. Firmanın üyelik sistemi var olup, şu anda kayıtlı 30.000 civarında üyesi bulunmaktadır. Üyelere haftalık bültenler yollanmaktadır. Üyeler yaptıkları harcamalar oranında puanlar kazanıp, bu puanlarla ücretsiz kitaplar alabilmektedirler. Sadece sanal ortamda faaliyet gösteren firmanın herhangi bir fiziki mağazası mevcut değildir. Stok bulundurmeyen firma, siparişler doğrultusunda talep edilen kitapları piyasadan temin etmektedir. Sadece Türkiye içine hizmet verilmekte, yurtdışına hizmet verilmeme nedeni olarak kargo ücretlerinin yüksek olmasının en büyük engel olduğu vurgulanmıştır. Siparişler

ortalama 1-4 iş günü içinde müşterinin eline ulaşmaktadır. Müşteri bazı kitap siparişleri verdiği zaman herhangi bir kargo ücreti ödememektedir. Müşteriler internet üzerinden verdikleri siparişin son durumunu izleme olanağına sahiptirler. Koşulsuz ve hiçbir neden belirtmeden 1 hafta içinde iadelere izin verilen firmada çok seyrek olarak iade durumu söz konusudur. Ürünler ya da verilen hizmetlerle ilgili sorunları telefon ya da mail yoluyla firmaya bildiren müşterilere, geri dönüşler ve sorunları çözmeler seri bir şekilde yapılmaktadır. Ödemelerde sadece kredi kartı ya da havaleyi kabul eden firmada, bazen internet üzerinden alışverişe güvenmeyen müşteriler telefon yoluyla kredi kartı numaralarını ve siparişlerini verip o şekilde alışveriş yapmayı tercih etmektedirler. Firma yetkilisi müşterilerin kredi kartı numarasını telefonla açık bir şekilde söylemelerini, kendilerine duyulan güvenin önemli bir göstergesi olarak belirtmiştir. Özel günlere özel kampanyalar düzenleyen firmada bu dönemde satışlarında belirli oranda artışların meydana gelmektedir. Bu özel günlerde 30 YTL'lik alışverişe bir kitap, 100 YTL'lik alışverişe ise iki kitap hediye veren firma satışlardaki artışları bu kampanyaya bağlamaktadır. Haftada ortalama 300 adet kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online ve arada sırada da offline gelirlerden oluşmaktadır. Offline gelirlerden satış telefonla alınan siparişlerdir. Web sitesinin tanıtımı için herhangi reklam faaliyetinde bulunmayan işletme, tanıdık sitelerle banner anlaşmaları yaparak haftada ortalama 3000 kişinin sitelerini ziyaret etmelerini sağlamaktadır. Sistemde güvenlik sağlanması açısından GeoTrust 128 Bit SSL Güvenliği kullanılmaktadır. Müşterilerle aralarındaki güven ortamının zaman içinde yaşanan tecrübelerle birlikte arttığını vurgulayan yetkili, verdikleri hizmetten dolayı güven ortamı yaratmakta zorlanmadıklarını belirtmiştir. Güven ortamı sağlamak için bankalara da önemli görevler düştüğü düşünülmektedir.

6.4.4. hermes.com

2005 faaliyete geçen firmanın kurulma amacı, müşterilerin artık çok fazla önem verdiği hızlı hizmet anlayışına paralel olarak sanallığın vermiş olduğu hızdan yararlanmaktır. Aynı zamanda kendi yayınevi de bulunmaktadır. Kuruluş aşamasında yaşadığı problem online satışa yabancı olmasının vermiş olduğu çekingenliktir. Şu anda

işletmede üç kişi çalışmakta, bunlardan ikisi işletme içinde birisi ise dışarıda evden faaliyet göstermektedir. Dışarıdan çalışan kişi sitenin dizaynı, tasarımı ve düzenlenmesi görevini üstlenmektedir. Diğer iki kişi ise siparişlerin hazırlanması, kargoya verilmesi, müşterilerle gerektiğinde iletişim kurup sorunlarını çözmektedirler. Sitede üyelik sistemi olup, henüz ortalama 1000 civarında üyesi bulunmaktadır. Üyelik sistemi sayesinde firma, müşterilerin demografik özellikleri hakkında bilgiler elde etmektedir. Müşteriler ise üyelik sistemi sayesinde sadece bir defaya mahsus kişisel bilgilerini, adres bilgilerini girmekte olup ikinci defa bu bilgileri girmek zorunda kalmamaktadırlar. Yeni ürün ya da hizmetlerle ilgili bilgiler web sayfasından duyurulmaktadır. Sadece yurtiçine hizmet veren işletmede, siparişler 1-5 iş günü içinde müşterilerin eline ulaşmaktadır. Siparişlerin takibi gönderilme aşamasında mail ile olmaktadır. Müşteri sistemden siparişinin son durumunu rahatlıkla görebilmektedir. 50 YTL'nin üzerinde kitabevinin yayınına ait bir kitap alınırsa kargo ücreti ödenmemektedir. Müşterinin 7 iş günü içerisinde herhangi bir sebep belirtmeksizin ürünü iade veya değiştirme hakkı bulunmaktadır. Şimdiye kadar bu hakkı kötü niyetle kullanan herhangi bir olayla karşılaşılmamıştır. Ayrıca müşterinin verdiği siparişi iptal etme hakkı da bulunmaktadır. İptal edilmesi için öncelikle mail yoluyla bu durum bildirilmeli, eğer ürün kargoya verilmediyse iptal işlemi gerçekleşmekte, kargoya verildiyse kargo ücreti müşteriye ait olmak üzere iptal durumu söz konusu olmaktadır. Firma herhangi bir stok bulundurmamaktadır. Gelen talep doğrultusunda pazardan kitapları temin etmektedir. Özel günlerde yapılan alışverişlerde normal günlere göre pek fark olmamaktadır. Haftada ortalama 100 civarında sipariş alan firmanın gelirlerini bu online satışlar oluşturmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için showtvnet.com'a ve radikal gazetesinin kitap eklerine ilan veren firma, reklam faaliyetlerine bütçesinden yeterince pay ayırdığını, sanal ortamda başarılı olabilmek için reklam faaliyetlerine önem vermek gerektiğini vurgulamışlardır. Günde ortalama 1500 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik için 128 Bit SSL sistemini kullanan firmada bu sistem sayesinde yapılan alışverişlerde karşı tarafa gönderilen bilgiler %128 şifrelenmektedir. Sisteme girilen kredi kartı bilgileri otomatik olarak silinmekte, ayrıca bilgiler site yöneticisi de dahil olmak üzere hiç kimse tarafından görülememektedir. Online alışverişte Türkiye'deki müşterilerin çekingen olduğu belirtilmiştir. Bu sorunun aşılabilmesi için, bireylere internetten satış konusunda ciddi eğitimlerin verilmesi gerektiği düşünülmektedir.

6.4.5. imge.com.tr

1984 yılında kurulan İmge, 1987 yılı sonunda İmge Kitabevi Yayınları olarak kitap üretimine başlamıştır. 2004 yılında online olarak kendi yayınları ve diğer yayınları satmaya başlayan firmanın kurulma amacı şubesinin olmadığı yerlerdeki kişilere de ulaşabilmektir. Kuruluş aşamasında pek fazla sorunla karşılaşmamış olan firma, sistemin tam olarak oturtulmamasından dolayı sıkıntılar yaşamıştır. Toplam dört kişi faaliyette bulunmakta olup, bunların ikisi İstanbul’da ikisi ise Ankara’da çalışmaktadır. İstanbul’da çalışan kişiler daha çok tedarikçilerle iletişim halinde olup kitapların temininde görevli iken Ankara’da çalışan diğer iki kişi web sayfasının güncellenmesi ve yeni çıkan kitapların sisteme girişinden sorumludurlar. Halen daha hem fiziksel mağazaları hem de sanal mağazaları mevcut olup, yetkili sanal işletme kurmaları sonucu diğer şehirlere de rahatlıkla ulaşabilmeleri nedeniyle satışlarda önemli artışlar meydana geldiğini vurgulamıştır. Siteden alışveriş yapabilmek için üye olmak zorunluluğu vardır. Sistemde şu anda kayıtlı 4000 üyesi bulunmaktadır. Üyelere düzenli olarak yeni çıkan kitaplarla ilgili olarak haftalık mailler yollanmaktadır. Firmanın kitabevindeki fiziki stoku aynı zamanda sanal kitabevi stokudur. Sadece yurt içine hizmet verilmekte olup, siparişler 1-3 iş günü içerisinde müşteriye teslim edilmektedir. Müşteriler verdikleri siparişin hangi aşamada olduğunu sisteme girerek görmektedirler. Aynı zamanda sipariş kargoya verildikten sonra bu durum mail yoluyla müşteriye bildirilmektedir. 150 YTL’nin üzerindeki siparişlerde herhangi bir kargo ücreti ödenmemektedir. Bireyler 15 gün içinde herhangi bir sebep belirtmeksizin ürünleri iade ve değiştirme hakkına sahiptir. Müşterileri siparişle veya herhangi bir sorunla ilgili şikayet veya önerileri olduğu zaman bunları mail veya telefon yoluyla bildirmektedirler. Ödemeler kredi kartı, havale ve posta çeki ile yapılmaktadır. Özel günlerde özel kampanyaların yanı sıra normal zamanlarda da günün belirli saatlerinde promosyonlar düzenlenmektedir. Örneğin her akşam saat 8’den sonra “Gecenin Fırsatı” adı altında bir adet kitap çok uygun fiyattan satışa sunulmaktadır. Doğal olarak bu promosyonlarla birlikte satışlarda da artışlar meydana gelmektedir. Haftada ortalama 500 kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online satışlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için kendi yayınladığı kitapların arkasına ve çeşitli gazetelerin kitap eklerine ilan veren firma, bu şekilde ucuz ve etkili reklam faaliyetlerinde bulunmaktadır. Günde ortalama

5000 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik açısından 256 Bit SSL GlobalScience sistemi kullanılmaktadır. Ayrıca sisteme giren kredi kartı bilgileri otomatik olarak silinmektedir. Server'a yapılacak olan herhangi bir saldırıda hacker'ların ulaşabileceği en ufak bir bilgi bile bulunmamaktadır.

6.4.6. dharma.com.tr

Dharma Yayınları 1992 yılında kurulmuş olup, 2003 yılından itibaren kendi yayınlarının ve değişik birçok yayının online satışına başlamıştır. Kurulma amacı, daha çok müşteri kitlesine hitap etmek, daha çok satış yapmak ve kendi yayınlarının reklamını yapmaktır. Kuruluş aşamasındaki en büyük engeli sanal ekipteki görev dağılımında olmaktadır. Online satışta toplamda çalışan beş kişi mevcut olup, iki kişi dışarıdan telework olarak çalışmaktadır. Bu iki kişi müşterilerden gelen mailleri yanıtlamakta ve sitenin düzenlenmesi ve yeni kitap girişleri ile ilgili işleri yapmaktadırlar. Yayınevi olarak da faaliyetlerine devam eden firma, sanal ortamda faaliyetlerine başlayınca, satışlarında ve nakit akışında ciddi anlamda gelişmeler elde etmiştir. Siteden alışveriş yapmak için ye olmak zorunludur. Üyelere bültenler düzenli olarak mail aracılığıyla yollanmaktadır. 40.000 civarında sistemde kayıtlı yesi bulunmaktadır. Herhangi bir stok bulundurmayan firmada ihtiyaçlar doğrultusunda kitaplar pazardan temin edilmektedir. Yurt içi ve yurt dışına hizmet verilen firmada yurt siparişleri hemen hemen yok denilecek kadar azdır. Bunun nedeni yurt dışına kargo ücretlerinin fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Müşteri siparişini verdikten sonra son durumunu sisteme girip sistemden rahatça görebilme imkanına sahiptir. Verilen siparişler genel olarak 1-3 iş günü içinde alıcıya teslim edilmektedir. Sipariş tutarı 75 YTL'nin üzerinde ise kargo creti işletme tarafından karşılanmaktadır. İade veya değişim yapabilmek için; üründe baskı hatası, cilt hatası veya kargoda meydana gelen hasarının olması gereklidir. Bunun dışında herhangi iade veya değişime izin verilmemektedir. Bir sorun olduğunda müşterilerle, mail ağırlıklı olmak üzere nadiren de olsa telefonla iletişim kurulmaktadır. Firma deme şekli olarak kredi kartı, banka havalesi veya posta çekini kabul etmektedir. Teslimde deme seçeneğinin olmamasının nedeni müşterinin ekstra ödemesi gereken tutardır. Özel günlere özel kampanyalar pek

düzenlenmemekle birlikte arada sırada promosyonlar düzenlenmektedir. Genelde özel günlerde değil, promosyon yapılan dönemlerde satışta artışlar meydana gelmektedir. Haftada ortalama 7000 civarında kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online satışlar oluşmaktadır. Web sitelerinin tanıtımı için kendi yayınlamış olduğu kitapların arkasına ve muhtelif gazetelerin kitap eklerine site adreslerini yazarak reklamını yapmaktadır. Özellikle gazetelerin vermiş olduğu kitap eklerinin piyasaya çıktığı gün siteyi ziyaret eden müşteri sayısında önemli artışların meydana geldiği gözlenen sonuçlar arasındadır. Güvenlik açısından 128 Bit SSL sistemi kullanılmakta, sitedeki müşterilerin bilgileri üçüncü şahıslardan titizlikle saklanmaktadır. Alışveriş yapan müşterilere ait kişisel bilgiler şifreli bir şekilde sistemde tutulmakta, alışveriş sırasında kredi kartı kullanılıyorsa bu numara her alışverişten sonra otomatik olarak sistemden silinmektedir.

6.4.7. kitabus.com.tr

2007 yılında kurulan firmanın kurulma amacı, müşteriler nerede olursa olsun ülke içinde satışı yapılan ürünler hakkında bilgi vermek, en hızlı ve doğru şekilde bilgilendirmek ve satın almasını kolaylaştırmaktır. Kuruluş aşamasındaki en büyük engeli online satış konusundaki acemiliği olmuştur. Sistem daha yeni yeni oturmaya başlamıştır. Toplamda şu an 3 kişi çalışıyor olup, bu kişilerden sadece bir tanesi dışarıda telework olarak çalışmaktadır. Bu kişinin görevi yeni çıkan kitapları sisteme girmektir. Sadece sanal ortamda faaliyet gösteren firma, kurulduğu ilk aylarda yaşadığı acemiliği zamanla kaybolmuştur. Sitede üyelik sistemi var olup, alışveriş yapmak için üye olmak zorunlu değildir. Üyelere sadece cazip kampanyalar olduğunda mail yoluyla bu durum bildirilmektedir. Sitenin ortalama 1000 civarında üyesi bulunmaktadır. Herhangi bir stok bulundurmeyen firma, müşterilerin siparişlerine göre lazım olan kitapları piyasadan temin etmektedir. Hem yurtiçi hem de yurtdışı hizmeti bulunan firmada yurtdışına kargo ücretlerinin fazla olması nedeniyle şu ana kadar yurt dışından herhangi bir sipariş talebi gelmemiştir. Verilen siparişler 1-3 iş günü içerisinde müşterinin elinde olmaktadır. Siparişler adım adım sistemden takip edilebilmekte, eğer sipariş veren müşteri üye değilse mail veya telefonla siparişinin son durumunu öğrenebilmektedir. Değiştirme ve iadeler hasarlı, baskı hatası durumlarında gerçekleşmekte, bunların

dışında iade ve değişiklik söz konusu değildir. Müşterinin ürün ya da hizmetle ilgili sorunları olduğunda bunu telefon ya da mail yoluyla firmaya bildirebilmektedir. Ödemelerde kredi kartı ya da havaleler kabul edilmektedir. Özel günlerde herhangi kampanya düzenlemeyen firmada bu dönemlerde satışlarında herhangi değişiklik olmamaktadır. Haftada ortalama 50 adet kitap siparişi alan firma bu miktarın azlığını firmayı yeni kurmalarına bağlamaktadır. Site gelirleri online ve offline satışlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için çeşitli dergilere zaman zaman reklam vermektedir. Günde ortalama 600-700 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik açısından 128 Bit SSL ve SET protokolleri kullanmakta, firmada alışveriş güvenliği kolaylıkla sağlanmaktadır. Bu sistem sayesinde alışveriş esnasında kredi kartı bilgilerinin üçüncü şahıslarca ele geçirilmesi önlenmektedir.

6.4.8. alfakitap.com

1996 yılında Alfa Kitabevi Yayınları olarak kitap üretimine başlayan Alfa Kitap, 2001 yılında internet üzerinden online olarak kendi kitaplarını satmaya başlamıştır. İlk etapta kurulma amacı kendi kitaplarının reklamını yapmak olmuştur. Kuruluş aşamasında mevcut teknik alt yapısı sağlam olduğu için herhangi bir problemle karşılaşmamıştır. Toplamda beş kişilik ekipten oluşan firmada bir kişi dışarıdan destek sağlamaktadır. Bu bir kişi, dışarıdan mail yoluyla müşterilerden gelen soruları yanıtlamaktadır. Firma fiziksel ortamdan sanal ortama geçince; belirgin olarak satışlarında artışlar meydana gelmiştir. Bunun nedenleri ise, insanların webten son gelişmeleri takip edip ona göre yeni siparişler vermesi ve daha çok kişiye ulaşma olarak sağlamış olmasıdır. Alışveriş yapmak için siteye üye olmak zorunlu olup, şu anda ortalama 8000 civarında üyesi bulunmaktadır. Yeni çıkan kitaplar üyelere mail yoluyla düzenli olarak duyurulmaktadır. Ayrıca üyelik sistemi sayesinde firma müşterilerinin demografik özelliklerini inceleyerek bir nevi pazar araştırması yapma imkanına sahip olmaktadır. Bu sanal mağazada yeterince stok bulundurulmaktadır. Siteden hem yurt içi hem de yurt dışından sipariş verebilme imkanı vardır. Ancak yurt dışına kargo ücretlerinin fazla olması nedeniyle çok nadir sipariş alınmaktadır. Siparişler kargoya verildikten sonra müşteriye bu konu ile ilgili mail atılmaktadır. Müşteri de verdiği

siparişin ne aşamada olduğunu sistemden takip edebilme olanağına sahiptir. 25 YTL'nin üzerindeki alışverişlerde kargo ücreti alınmamaktadır. Siparişler İstanbul içine en fazla 2 gün içinde, İstanbul dışına ise 3 gün içinde teslim edilmektedir. Siparişler ya da ürünlerle ilgili herhangi bir sorun olduğu zaman müşteriler bu durumu mail ya da telefon yoluyla bildirebilmektedirler. Müşterinin aldığı ürünü koşulsuz iade ve değiştirme hakkı vardır ve bu hakkı ile ilgili herhangi bir zaman kısıtlaması söz konusu değildir. Firma ödemelerde kredi kartı ve banka havalesini kabul etmektedir. Özel günlerde özel kitaplar çıkarılıp bu kitapların tanıtımı yapılmaktadır. Özel günlerde satışlarda az da olsa artışlar meydana gelmektedir. Müşterilerin doğum günlerinde hediye kitaplar yollanmaktadır. Yollanan hediye kitaplar müşteri profiline göre seçilmektedir. Örneğin; daha önceki alışverişlerinde ağırlıklı olarak bilim kurgu kitapları almış olan müşterilere bilim kurgu kitabı hediye olarak yollanmaktadır. Haftalık ortalama 300 adet kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online satışlardan meydana gelmektedir. Firma web sitesinin tanıtımını yapmak için çeşitli bilgisayar dergilerine ve gazetelerin vermiş oldukları kitap eklerinin altına web sitelerinin adresini yazmaktadır. Günde ortalama 1500 kişi web sitesini ziyaret etmektedir. Firma güvenlik için 128 SSL GlobalScience sistemini kullanmaktadır. Yakın zamanda ayrıca Hackersafe adı verilen bir programının da kullanılacağını belirten yetkili güvenlik sistemleri için firmanın bütçesinde önemli rakamlar ayrıldığını belirtmiştir. Güvenlik açısından ayrıca server'da herhangi bir bilginin bulunmadığı yapılacak olan saldırı da hiçbir bilgiye ulaşamayacağı vurgulanmıştır.

6.4.9. nobelyayin.com

2006 yılında online satışa başlayan firma daha önceki yıllarda yayıncı, dağıtımçı olarak da faaliyette bulunmaktadır. Kurulma amacı daha çok müşteri portföyüne ulaşmak içindir. Kuruluş aşamasındaki engeli çalışanların yeni teknolojiye uyum sağlamada zorluk çekmesinden olmuştur. Online satışta toplam dört kişi çalışmakta olup, bunlardan biri dışarıdan telework olarak çalışmaktadır. Dışarıdan çalışan bu kişi, yeni çıkan kitapların sisteme girişini yapmaktadır. Daha önce fiziksel ortamda da faaliyet gösteren firma, online satışa geçince satışlarda önemli ölçüde artışlar meydana

gelmiştir. Sipariş verebilmek için üyelik zorunludur. Üyelere düzenlenen kampanyalarla ilgili mailler atılmaktadır. Şu anda sistemde kayıtlı 100.000 üyesi bulunan sitede, alışveriş yapabilmek için 18 yaşından büyük olmak zorunludur. Firmada bazı ürünler dışında genel olarak stoklu olarak çalışılmaktadır. Tüm Türkiye'ye dağıtımı bulunmakta olup, verilen siparişler kargoya verildikten sonra mail yoluyla müşterilere bilgi verilmektedir. Müşteri ise verdiği siparişin ne aşamada olduğunu sistemden rahatlıkla takip edebilmektedir. 150 YTL'nin üzerindeki tutarlarda kargo ücreti firma tarafından karşılanmaktadır. Siparişler ortalama 1-3 iş günü içinde müşterinin elinde olmaktadır. Taşıma sırasında hasar görmüş ürünler ve yanlış yollanmış kitaplarda değiştirme ve iade olanağı mümkündür. Müşterilerin bu tarz sorunları olduğu zaman bunu mail yoluyla firmaya bildirmesi gereklidir. Ödemelerde kredi kartı, posta çeki ya da havale kabul edilmektedir. Firma genel olarak öğrencilere ve akademisyenlere yönelik kitap satışı gerçekleştirdiği için satışlarındaki artışlar üniversitelerin açıldığı dönemlerde artmaktadır. Özel günlerde herhangi bir satış artışı olmamaktadır. Genel olarak haftada 350 adet kitap siparişi alınmaktadır. Firma gelirleri online satışlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için herhangi bir reklam faaliyetinde bulunulmamaktadır. Günde ortalama 300 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik açısından 128 Bit SSL sistemi kullanılmakta olup sitede bilgi kaybını, bilginin izin verilmeyen kullanımını ve izinsiz değiştirilmesini engellemek için tüm bilgiler şifrelenmiş alanda alınmakta ve muhafaza edilmektedir. SSL ayrıca müşteri bilgilerinin doğrulanması, kredi kartı sahtekarlıklarının önlenmesi, tespit edilmesi ve bilgilerin gerektiğinde kullanılabilmesi amacıyla kullanılmaktadır.

6.4.10. yenisayfa.com

2001 yılında faaliyete başlayan firmanın kurulma amacı, müşterilere benzeri hizmet sunan sitelerden farklı, özgün, yenilikçi ve rekabetçi bir nitelikte faaliyette bulunmaktır. Sitede kitap dışında, film, müzik ürünleri, bilgisayar yazılımları ve oyunlar da satılmaktadır. Ancak en fazla yoğunluk kitap satışı üzerinedir. Kuruluş aşamasındaki engeli, Türkiye'de e-ticaretin çok fazla yaygın olmaması ve çok fazla güven duyulmaması nedeniyle satışlardaki azlık ve kendini kabul ettirmede yaşadığı zorluktur.

On beş kişilik bir kadro ile çalışmakta olup, bunlardan beş kişi firma dışından telework olarak çalışmaktadır. Dışarıdan çalışan bu beş kişiden üçü müşterilerden gelen maillere yanıt vermekte, diğer ikisi ise yeni çıkan kitapları sisteme girmektedir. Siteden alışveriş ancak üye olunursa gerçekleşmektedir. Sadece sanal ortamda faaliyet gösteren firmanın fiziki bir mağazası bulunmamaktadır. Üye olan kişilere özel hesaplar açılmakta ve özel hizmetler sunulmaktadır. Üyelerin ilgi alanlarına göre oluşturulan mail grupları sayesinde o alanda çıkan kitaplardan gruptaki üyelere mail atılarak haber verilmektedir. Her üye kendine ait adres defteri tutulmakta ve üyeler buraya istediği kadar adres yazabilmektedirler. Üyeler kendilerine hatırlatılması gereken özel günleri sisteme girerlerse istemiş oldukları günde kendilerine konu ile ilgili hatırlatma maili atılmaktadır. Ayrıca istendiği takdirde dünyanın her yerine yenisayfa.com üyeleri adına hediyeler göndermektedir. Sistemde kayıtlı şu anda 360.000 üye bulunmaktadır. Mağazada pek fazla stok bulundurulmayıp, belli dönemlerde çok fazla talep edilen ürünler alınmaktadır. Müşterilere call center yoluyla online destek verilmektedir. Tüm Türkiye'ye ve yurtdışına kargo hizmeti verilmekte olup, siparişler kargoya verildikten sonra durum mail yoluyla müşterilere bildirilmektedir. Sipariş veren müşteri de siparişinin ne durumda olduğunu sisteme girerek rahatça takip edebilme olanağına sahiptir. 100 YTL'nin üzerindeki alışverişlerde kargo ücreti firmaya aittir. Siparişler 1-3 iş günü içerisinde müşterinin elinde olmaktadır. Kargoda oluşabilecek hasar ya da üretimden kaynaklanan hatalardan dolayı bir olumsuz durum söz konusu olursa 15 gün içinde iade veya değiştirme hakkına sahip olan müşteri, "iade bilgileri formunu" doldurup firmaya yollamak zorundadır. Ürün ya da siparişlerle ilgili bir sorun olduğu takdirde müşteri mail ya da telefon yoluyla bunu bildirmektedir. Ödemelerde kredi kartı ve banka havalesi kabul edilmektedir. Özel günlerde çeşitli promosyonlar düzenleyen firma bu günlerde satışlarında ciddi artışların meydana geldiğini belirtmiştir. Haftalık ortalama 15.000 civarında kitap satışı gerçekleşmektedir. Site gelirleri online satışlar ve reklamlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için başka sitelerle çeşitli anlaşmalar düzenlenmekte olup banner' lar sayesinde reklam faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Günde ortalama 35.000 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik için 128 Bit Globalsign SSL ve SET Protokolleri kullanılmaktadır. Kredi kartı bilgileri bu şekilde doğrudan bankalara iletilmekte olup, sistem tarafından kaydedilmemektedir.

6.5. Araştırmanın Bulguları

Görüşmede yer alan temalara verilen yanıtların değerlendirilmesi aşağıdaki şekilde sunulmuştur.

6.5.1. Demografik Özelliklerin Değerlendirilmesi

6.5.1.1. Yaş

Görüşme yapılan kişilerden 1 kişi 30 yaşında, 2 kişi 31 yaşında, 2 kişi 32 yaşında, 1 kişi 34 yaşında, 1 kişi 35 yaşında, 1 kişi 37 yaşında, 1 kişi 39 yaşında, 1 kişi de 43 yaşındadır.

6.5.1.2. Cinsiyet

Görüşülen kişilerin hepsi baydır.

6.5.1.3. Eğitim Durumu

Görüşülen kişilerden 8'i üniversite mezunu, 2'si lise mezunudur.

6.5.2. Tematik Analiz

6.5.2.1. Çalışanların Birbiri Arasında Kurdukları İletişim Türü ve İletişim Araçları

“Tüm personelimiz arasında informal iletişim gerçekleşmekte. Yüz yüze iletişim tercihimiz. Firmamız dışından çalışan arkadaşlarla da mail, msn ya da telefonla haberleşiyoruz. Çok acil halletmemiz gereken bir sorun olursa hemen telefon açarız.” – kitapalemi.com

“Tüm çalışanlar arasında informal iletişimi yoğun olarak kullanıyoruz. Şirket içinde yer alan intranet sayesinde msn'e benzeyen pear-to-pear denilen bir sistem var.

Bize dışarıdan destek veren diğer arkadaşlarla da pear-to-pear'ın yanında maille de iletişim kuruyoruz.” – kitapyurdu.com

“Biz burada yani İstanbul'da informal iletişim kuruyoruz. Ankara ile iletişimimiz daha çok formel şekilde. Şirket içi kullandığımız bir intranet mevcut. Haberleşmelerimiz mail, skype bazen de telefonla olmakta.” – imge.com

“İnformel iletişim var şirkette. Maili ve msn'i çok kullanıyoruz.” – yenisayfa.com

“Mail her zaman tercihimiz ve informal iletişim. Dışarıdaki arkadaşla mail ve skype ağırlıkta” – alfakitap.com

6.5.2.2. Tedarikçilerle Kurulan İletişim Şekli

“Tedarikçilerimiz biraz yavaş çalışıyor. İşler hızlı ve seri hallolsun diye telefonla görüşüyoruz. – ilknokta.com

“Telefonla siparişlerimizi hemen söylüyoruz. Aynı zamanda faksı da çok kullanıyoruz.” – kitabus.com

“Yüz yüze iletişimi tercih ediyoruz. Bize göre en sağlıklısı.Bu şekilde piyasada güven ortamı sağlamış oluyoruz.” – hermeskitap.com

“Zaman zaman yüz yüze zaman zaman telefonla.” – alfakitap.com

6.5.2.3. Sanal Ortamda İletişimde Karşılaşılan Sorunlar

“Türkiye’de mevcut teknolojinin yetersizliği nedeniyle bağlantılarda sorunlar oluyor. Yani internette. Böyle olunca iletişimde sorunlar yaşıyoruz. Ayrıca

tedarikçilerimizin teknoloji ile araları iyi değil. Onlar biraz bu konuda hassas olsalar keşke.” – alfakitap.com

“Çalışanlar yeni teknolojiye uyum sağlamakta güçlük çekiyorlar. Türk milleti olarak yeniliklere kapalı olduğumuz için teknolojik değişmelere uyum sağlamada güçlük çekiyoruz.” – dharma.com.tr

6.5.2.4. Sanal Ortamda İletişimde Başarılı Olma Koşulları

“Tedarikçilerimiz teknolojiye gereken önemi verseler iletişimde de bir sorun yaşamayız. Aynı zamanda Türkiye’deki internet altyapısının da iyileştirilmesi gerekiyor.” – alfakitap.com

“Çalışanlara eğitim vermeliyiz. Teknolojik değişikliklere millet olarak kısa zamanda ayak uydurmaliyiz.” – dharma.com.tr

6.5.2.5. Sanal Ortamdaki İletişimin Avantajları

“Öncelikle az zamanda çok iş yapıyoruz. Doğru bilgiye doğru zamanda ulaşıyoruz. .Örgütsel hiyerarşide de azalma oluyor. ” – kitapyurdu.com

“Sanal iletişim sayesinde hata payımız en aza iniyor. Hızımız doğal olarak artıyor. Hızın artması sonucu işteki kopukluklar yok oluyor. Aynı zamanda müşteri memnuniyetini sağlanmış oluyoruz.” – alfakitap.com

“Her çalışanın iş üzerindeki kontrolü artar. Herkes istediği herkesle rahatça haberleşebilir.” – kitabus.com

“Doğrudan ilgili kişiyle iletişim kurabiliyoruz. Ayrıca iletişimin kalitesi de buna paralel olarak artıyor.” – dharma.com.tr

6.5.2.6. Sanal Ortamda Çalışmanın Faydaları

“Daha fazla müşteriye ulaşıyorsunuz. Esnek olarak çalışma imkanınız var. Yani özel bir işiniz olduğu zaman daha rahat zaman ayırabilme imkanınız oluyor”. – ilknokta.com

“Herkes tek başına bağımsız olarak çalışabilme imkanına sahip. Ayrıca her türlü maliyeti azaltıyor. Örneğin stok tutma maliyeti.” – alfakitap.com

“Çok daha hızlı çalışma imkanımız oluyor.”-kitapyurdu.com

“Herkes birbiriyle rahatlıkla haberleşebiliyor ve her çalışanımızın iş üzerindeki kontrolü artıyor.”- kitabus.com

“Nakit akışı önemli ölçüde artıyor. Yani sıcak satış sıcak para. Çalışanlar da işinde daha çok uzmanlaşıyor.”- kitapalemi.com

6.5.2.7. Tedarikçilerle İlgili Yaşanan Güven Sorunları

“İstedığımız ürünler zamanında elimize ulaşmıyor. Arada sırada hasarlı ürünler gönderiyorlar. Ya da istediğimiz bir ürün stoklarında bulunmuyor.” – kitapyurdu.com

“Herhangi bir güven sorunu yaşamıyoruz.” – dharma.com.tr

“Teknolojiye yeteri önemi vermedikleri için haberleşmemizde kopukluklar oluyor.” – alfakitap.com

6.5.2.8. Müşterilerle Güven Ortamı Sağlama

“Müşterilere uygun fiyatla hizmet vermek, siparişleri zamanında teslim etmek ve müşterilerin sorunlarına hızlı yanıt vermek.” – kitapyurdu.com

“Her hangi bir nedenle iletişim kurmamız gerekiyorsa müşteriyle mail değil telefonla iletişim kurarız.” – hermes.com

“firma ve iletişim bilgilerini web sitemize yazıyoruz.” – alfakitap.com

“Müşteri arayıp bulamadığı kitabı bize telefon ya da mail ile bize bildirirse onun adına piyasadan kitabı araştırıp bulmaya çalışıyoruz.” – kitapalemi.com

“Her zaman en yeni güvenlik teknolojisi kullanılır.” – kitabus.com

6.5.2.9. Tedarikçilerle Güven Ortamı Sağlama

“Bizim açımızdan bir sorun yok, tedarikçiler kendileri çaba göstermelidir. Onlarla ilgili sorunlar düzelirse bir sorun kalmaz.” –kitapyurdu.com

“Tedarikçilerle güven ortamı sağlamak için sık sık yüz yüze iletişim kurmaya ve görev tanımlarını şeffaf bir şekilde belirlemeye özen gösteriyoruz.” – kitapalemi.com

“Bir çabamız yok, zamanla her şey düzelecektir.” -alfakitap.com

6.5.2.10. Tedarikçilerle Yaşanan Güven Sorununun Nedenleri

“Tedarikçilerimizin yeterli teknolojik alt yapıya sahip olmamaları, dolayısıyla elektronik ortamda çok fazla iletişim kurma imkanımız yok. Çalışanlar bu konuda yeteri kadar donanıma da sahip değil.” – kitapyurdu.com

“Yüz yüze iletişim pek fazla kullanılmıyor ve piyasada yeni faaliyete geçtik.” – kitabus.com

“Tedarikçilerimizin kendi içinde görevlerinin açık bir şekilde tanımlanmamış olması.” –nobelyayın.com

6.5.2.11. Sanal Ortamda Başarılı Olmak İçin Anahtar Faktörler

“Bence teknolojik yatırım, güven, zamanında hızlı teslim ve para.” – kitapyurdu.com

“Web sitesindeki bilgileriniz sürekli güncel olmalı ve tabi ki paranız olmalı.” – alfakitap.com

“3 tane anahtarınız olmalı: Para, reklam ve güven.” – kitapalemi.com

“Piyasayı takip edip hızlı davranmalısınız.” – dharma.com

6.6. Araştırmanın Sonuçları

Yapılan tematik analiz sonucunda çoğunlukla *“Tüm personelimiz arasında informal iletişim gerçekleşmekte. Yüz yüze iletişim tercihimiz. Firmamız dışından çalışan arkadaşlarla da mail, msn ya da telefonla haberleşiyoruz. Çok acil halletmemiz gereken bir sorun olursa hemen telefon açarız.” – kitapalemi.com* ifadesi kullanılmıştır. Buradan sanal örgütlerde ağırlıklı olarak informal iletişimin kullanıldığı anlaşılmaktadır. Informel iletişim sayesinde her türlü duygu, düşünce ve bilgi rahatlıkla diğer tarafa aktarılmaktadır. Informel iletişim insanların iletişim kurma gibi kişisel ihtiyaçlarını sağlar, can sıkıntısı ve monotonluğun etkilerini azaltır. Formel iletişimle elde edilemeyen bilgi kaynaklarını sağlar. Geleneksel örgütlerde kendiliğinden meydana gelen informal iletişimin sanal örgütlerde gerçekleşmesi zor olmaktadır. Yöneticiler çeşitli müdahalelerle (örneğin; yemek, sosyal aktivite gibi) bu durumu düzenlemelidir. Yapılan araştırmada örnek birimlerin yoğun olarak informal iletişimi kullanmaları, bu örgütlerin varlıklarını sürdürebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için önemlidir. Sanal kitabevlerinin informal iletişimin gerçekleştirilmesi için çok fazla çaba sarf edilmemektedir. Çalışanların bir kısmı dışarıdan telework olarak çalıştıklarından dolayı

yöneticiler özellikle onlarla informal iletişim kurmak için çaba sarf ettiklerini belirtmişlerdir. Onun dışında genel olarak informal iletişim rahatlıkla gerçekleştiği için herhangi bir müdahale durumu söz konusu değildir.

En çok kullanılan iletişim araçları ise mail, msn ve telefondur. Mail ile gerçekleştirilen iletişimde geri bildirim sürecinde gecikmeler meydana gelme ihtimali olmasına rağmen, bu konu ile ilgili herhangi bir sorunla karşılaşmamaktadır. Örgütlerin mail trafiğini kontrol edici bir mekanizmaları olup, çalışanlar gerekli maillere gerekli yanıtları vermediği zaman, yöneticiler bunu rahatlıkla görebilmektedirler. Sanal örgütler doğru yerde doğru iletişim araçlarını kullanmaktadırlar. Etkin bir iletişim sistemi sayesinde iletişim araçları ile tüm çalışanlar istediği an istediği bilgiye ulaşabilme imkanına sahip olacaktır. Ancak sanal kitabelerinde ileri teknoloji ile iletişim araçları pek fazla kullanılmadığı için bilgilere ulaşmakta zor olmaktadır. Daha farklı iletişim araçlarının (örneğin video konferans) kullanılmama nedeni ise Türkiye’de hala daha teknolojinin istenen seviyelerde olmadığıdır. Bu örgütlerin henüz yeterli teknolojik alt yapıya sahip olmadığını göstermektedir. Firmalar teknolojik yatırımlara daha fazla pay ayırarak daha ileri teknoloji ile iletişim araçlarını kullanmalıdırlar. Çok fazla ileri teknoloji ile iletişim araçlarının kullanılmaması sanal örgütlerin zayıf yönünü oluşturur.

“Tedarikçilerimiz biraz yavaş çalışıyor. İşler hızlı ve seri halledilsin diye telefonla görüşüyoruz. – ilknokta.com en çok verilen cevaplar arasındadır. Yetkililer tedarikçilerinin seri bir şekilde çalışmamasından şikayetçidirler. Sanal örgütlerde hız kavramı çok önemlidir. Hızlı bir iletişim sistemi sayesinde taraflar yapması gereken işleri daha çabuk gerçekleştirme imkanına sahip olacaklardır. Çünkü hızlı bir iletişim sistemi ile mesajlar alıcıya çok çabuk iletilir. Güçlü bir iletişim alt yapısı ile sanal işler daha kolay yürütülebilir. Ancak tedarikçilerin yeteri hızda olamamaları sanal örgütlerin eksik tarafıdır. Literatürde sanal örgüt yapılarını işleyişi incelendiği zaman özellikle telefonun çok fazla kullanılmadığı görülmektedir. Çalışanlar telefonun yerine daha farklı iletişim araçları kullanmaktadırlar. Telefonun kullanılabilmesi için kişilerin aynı zamanda yani eş zamanlı bir çalışma yürütüyor olmaları gerekir. Bu durum ise sanal çalışma yöntemine pek uygun değildir. Çünkü sanal çalışma sayesinde insanların aynı

zamanda aynı mekanda çalışma gibi bir zorunluluğu ortadan kalkmaktadır. Yapılan araştırmada tedarikçilerle telefonun yoğun olarak kullanılması ülkemizdeki sanal örgüt uygulamalarının yetersizliğini göstermektedir.

“Türkiye’de mevcut teknolojinin yetersizliği nedeniyle bağlantılarda sorunlar oluyor. Yani internette. Böyle olunca iletişimde sorunlar yaşıyoruz. Ayrıca tedarikçilerimizin teknoloji ile araları iyi değil. Onlar biraz bu konuda hassas olsalar keşke.” – *alfakitap.com* Örnek birimlerin neredeyse tamamına yakını bu yanıtı vermiştir. Buradan Türkiye’deki internetin yavaş ve yetersiz olduğu ortaya çıkmaktadır. Sanal iletişimde internet önemli bir yer teşkil eder. Modern bilgi ve iletişim teknolojilerinden olan internet farklı coğrafi bölgelerine yayılmış ve farklı örgüt sınırlarına sahip olan üyelerin arasında işbirliğini mümkün kılmıştır ve kolaylaştırmıştır. İnternetin daha ulaşılabilir ve daha hızlı olması durumunda sanal örgütlerin daha da yükselişe geçtiği görülmektedir. İnternet tüm dünyadaki kişi ve örgütleri birbirine bağlar. İyi bir internet yapısı ile bilgi daha verimli bilgi akışı sağlanacaktır. İnternet yavaşsa iletişimde kopukluklar olur, iş üzerindeki kontrol yavaşlar. Dolayısıyla çok büyük sorunlar meydana gelir ve sanal iletişimde böyle bir sorun ciddi sonuçlara neden olur. Bu bulgulara literatürü desteklemektedir. Aynı zamanda tedarikçilerin teknoloji ile yakın olamamaları da önemli bir sorundur. Sanal ortamda iletişim eşittir teknolojidir.

“Tedarikçilerimiz teknolojiye gereken önemi verseler iletişimde de bir sorun yaşamayız. Aynı zamanda Türkiye’deki internet altyapısının da iyileştirilmesi gerekiyor.” – *alfakitap.com* ifadesi çoğunluk tarafından kullanılmıştır. Sanal iletişimde yaşanan internet sorunu ve teknolojiye yeterince önem vermeyen tedarikçiler nedeniyle böyle bir yanıtla karşılaşmak sürpriz olmamıştır. Sanal örgütleri ayakta tutan teknolojidir. Tedarikçilerin teknolojik değişimlere pek fazla açık olmamaları sonucu yeni teknolojiler örgüte taşınsa bile çalışanlar eski teknolojiyi kullanmaya devam edeceklerdir. Bununla ilgili olarak çalışanlara gerekli eğitimler verilmelidir.

“Öncelikle az zamanda çok iş yapıyoruz. Doğru bilgiye doğru zamanda ulaşıyoruz. .Örgütsel hiyerarşide de azalma oluyor. ” – *kitapyurdu.com* büyük bir çoğunluk tarafından kullanılan bu ifade sanal iletişimin nasıl faydaları olduğunu belirtmektedir. İletişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesi için teknolojinin

yardımla tüm bilgiler elektronik ortamda iletilebilir olmalıdır. Dolayısıyla farklı zaman ve mekanlarda her türlü bilgiye rahatlıkla ulaşılabilir. Ancak tedarikçilerin teknolojiye çok yakın olmamaları nedeniyle her türlü bilgiye elektronik ortamdan istenilen zamanda ve yerden ulaşmak problem olmakta, bu da dolayısıyla iletişimin başarılı bir şekilde gerçekleştirilebilmesine engel olmaktadır. Üyeler gerekli bilgileri zamanında elde edemediğinden dolayı iletişimde sorunlarla karşılaşmaktadır. Sanal kitabelerinde teknolojik yetersizlikler olsa bile sanal ortamda iletişimin etkinliğinin sağlandığı görölmektedir.

“Daha fazla müşteriye ulaşıyorsunuz. Esnek olarak çalışma imkanınız var. Yani özel bir işiniz olduğı zaman daha rahat zaman ayırabilme imkanınız oluyor”. – *ilknokta.com* Ağırlıklı olarak verilen bu yanıtta her ne kadar sanal örgütte istenen düzeye ulaşılammış olsa da buradan Türkiye’de sanal olarak çalışmanın ne gibi faydalar sağladığı yer almaktadır. Her ne kadar iletişimin gerçekleştirilmesinde sorunlarla karşılaşlsa da sanal ortamda iletişim eş zamanlı olarak çalışmayı kolaylaştırmaktadır. Çalışanlar istedikleri bilgiye rahatlıkla ulaşabilme imkanına sahiptir. Bireyler teknolojik imkanlardan yararlanarak esnek çalışma ortamından faydalanmaktadır. Yapılan görüşme de her örgütte az da olsa dışarıdan telework olarak çalışan bireyler bulunduğı öğrenilmiştir. Ayrıca firma yetkilileri özel bir işi olduğunda yada tatilde olduğunda çok acil işleri bilgisayar aracılığıyla rahatlıkla halledebilme imkanına sahiptirler. Sanal ortamda faaliyette olan kitabeleri müşteri portföyü sadece İstanbul değil tüm Türkiye hatta tüm dünya ülkeleri olmaktadır. Bu kadar geniş bir kitleye hizmet vermek örgütlerin sanal olarak çalışmasının işletmelere sağladığı önemli bir avantaj olarak düşünölmektedir.

“İstediğimiz ürünler zamanında elimize ulaşmıyor. Arada sırada hasarlı ürünler gönderiyorlar. Ya da istediğimiz bir ürün stoklarında bulunmuyor.” – *kitapyurdu.com* en çok karşılaşılan cevaplar arasındadır. Güven, ortaklık kurulan kişiye karşı etik davranış beklentisi içinde olmayı ifade eder. Güven olmadan sanal iş imkansızdır. Bireyler başlangıçta vermiş olduğı garantiyi yerine getirmezse güvende zedelenme olur. Konuşulanlarla yapılanlar birbirini tutmalıdırlar. Sanal kitabelerinin ilişki içinde bulunduğı tedarikçilerle doğru sipariş, siparişlerin zamanında teslimi gibi sorunlar

yaşamaları ister istemez sanal kitabevlerinde güven ortamının sağlanmasında problemlere neden olacaktır. Tedarikçilerle çok daha hızlı ve verimli iletişim kurulması mümkünken, tedarikçilerin teknolojiye yeterince önem vermemesi nedeniyle güven sorunu yaşanmaktadır. Hızlı bir feedback güvenin oluşması için önemli bir faktördür.

“Müşterilere uygun fiyatla hizmet vermek, siparişleri zamanında teslim etmek ve müşterilerin sorunlarına hızlı yanıt vermek.” – kitapyurdu.com en fazla edinilen bulgular arasındadır. Müşterilerle yaşanan güven belli zamna içinde firma ile müşterilerinin ilişkileri sonucunda birbirlerini tanımaları, paylaşılan tecrübeler ve kötüye kullanım olmadığının anlaşılması ile oluşmaktadır. Müşteriler verdikleri siparişlerin ödemeleri, teslimatları ile bir sorun yaşamadıklarında güven ortamı daha rahat şekilde gerçekleşmektedir. Yapılan teorik çalışmalarda da güven ortamının sağlanması için geçmiş tecrübelerin önemli bir faktör olduğu bulunmuştur.

“Bizim açımızdan bir sorun yok, tedarikçiler kendileri çaba göstermelidir. Onlarla ilgili sorunlar düzelirse bir sorun kalmaz.” –kitapyurdu.com bu ifade genelde kullanılmıştır. Firmalar güven ortamının sağlanmasında karşılaşılan sorunların nedenini sadece tedarikçilere bağlamaktadır. Güven karşılıklı iki yönlü bir süreçtir. Örgüt kapsamında birçok kişiyi kapsadığı için güven oluşturmak ve sağlamlaştırmak oldukça zordur. Sanal örgütlerde yer alan taraflardan biri beklendiği gibi davranmazsa kendi ününe zarar verir ve tüm ağ içinde güven koşulu zedelenmiş olur. Sanal kitabevlerinin tedarikçileri ile yaşadıkları güven sorunlarının çözümü için tedarikçilerin firma yapılarında ciddi değişimler yapmaları gerekmektedir. Sanal kitabevleri tedarikçileriyle bu sorunları çözmek için onlarla açık bir şekilde bu durumu konuşmalıdırlar. Literatür incelendiğinde güven ortamı sağlanması için sık sık ama kısa aynı zamanda informal gerçekleştirilen iletişimin çok önemli olduğu vurgulanmasına rağmen, yapılan araştırmada bu madde ikinci sırada yer almaktadır.

“Tedarikçilerimizin yeterli teknolojik alt yapıya sahip olmamaları, dolayısıyla elektronik ortamda çok fazla iletişim kurma imkanımız yok. Çalışanlar bu konuda yeteri kadar donanıma da sahip değil.” – kitapyurdu.com en çok kullanılan ifadedir. Buradan sanal iletişimde aksaklıklara neden olan en önemli faktörün teknolojik yetersizlik ve bireylerin uygulamadaki yetersizlikleri ortaya çıkmaktadır. Güven ortamının

sağlamasında etkin bir teknolojik alt yapının olması önemlidir. Dolayısıyla bulgular teoriyi desteklemektedir. İletişimin etkinliğini artırmak için gerekli teknolojik alt yapı sağlanmalıdır. Ayrıca sanal ortamda çalışan kişilerin bilgili ve uyumlu kişiler olmasına dikkat edilmelidir. Bu sayede teknoloji ile ilgili sorunlar rahatlıkla aşılabilecektir. Firmaların sahip olduğu teknolojik alt yapıya tedarikçiler de sahip olmalıdır. Firmalar ile tedarikçiler eşit iletişim alt yapısına sahip olursa, yaşanacak olan sorunlar en aza indirgenecektir.

“Bence teknolojik yatırım, güven, zamanında hızlı teslim ve para.” – *kitapyurdu.com* bu ifade yoğun olarak kullanılmaktadır. Literatür incelendiğinde bu dört faktöründe sanal örgütlerin başarılı bir faaliyet sürdürmesi açısından önemli olduğu vurgulanır. Teknolojik yatırım sayesinde örgütler kusursuz bir işleyişe sahip olacaklardır. Güven sanal örgütlerde olmazsa olmaz koşullardan biridir. Güven geçmiş tecrübeler de dayalı olduğu için verilen zamanlarla hızlı tesli sanal kitabeveleri ile müşteriler arasında güven ortamının sağlanmasında etkin bir faktör olacaktır. Ayrıca maddi imkanlar mevcutsa sanal ortamda ortamda veya fiziksel olarak verdiğiniz reklamlar, promosyonlar daha çok kişi tarafından örgütün tanınmasını sağlayacak ve bu da beraberinde başarıyı getirecektir.

7. SONUÇ

Günümüzde değişen pazar şartlarına uyum sağlamak ve pazardaki pastadan pay elde etmek isteyen örgütlerin hızlı olması gerekmektedir. Ancak esnek yapılar sayesinde hızlı olmak mümkündür. Pazar fırsatlarını değerlendirmek için bir araya gelen sanal örgütlerde yer ve zaman kavramı yoktur. Aynı yer ve aynı zamanda çalışmak gibi bir durum söz konusu değildir. Böyle bir çalışma ortamı doğal olarak bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde gerçekleşir. Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki değişikliklerin her alanda olduğu gibi örgüt yapıları üzerinde de önemli etkileri bulunmaktadır. İnternetin hızlı bir şekilde yaygınlaşması ile birlikte örgütler gerek işleyişlerini gerekse yapılarını değiştirmek zorunda kalmıştır. Sanal örgütler değişen pazar koşullarında, hız ve esneklik özelliğini kullanarak müşteri ihtiyaçlarına cevap vermeye çalışan, genelde proje temelli olarak faaliyet gösteren yapılardır.

Sanal örgütün başarılı olabilmesi için tek başına teknoloji yeterli değildir. Bu sanal örgütü bir arada tutabilecek olan en güçlü kavramlardan biri de güven unsurudur. Güven olmadan ne sanal örgüt kurulur ne de kurulan sanal örgüt faaliyetine devam edebilir. Sanal örgütlerde güven ortamının oluşması çok kritik bir noktadır. Hiç tanımadığınız ve asla karşılaşma ihtimaliniz olmayan bir insanla belli bir proje için bir araya gelip çalışmak ancak ortak bir amaçla olur. Sanal örgütlerde kontrol daha çok ortaklar arasındaki güvene bağlıdır.

Aynı zamanda sanal örgütte başarılı olmak için kullanılan iletişimin yöntemi ve araçları da çok önemlidir. Başarılı bir iletişim için teknoloji ve kültür iki önemli faktördür. İletişim sayesinde örgüt içinde bilgi aktarımı gerçekleşmektedir. Farklı kültürden olan birisiyle iletişim kurmak çok zordur. Böyle bir durumda ortak bir dil kullanmak en iyi yöntemdir. Ayrıca teknolojik yapılarının yetersizliği nedeniyle de iletişimde başarı sağlanması zorlaşır. Sanal örgütlerde güven, büyük ölçüde informal iletişime bağlıdır. Hiç tanımadığınız insanlarla çalışmanın belirsizliğe neden olabileceği düşünülse de üyelerin sahip oldukları sınırsız iletişim kabiliyeti ve bu iletişimi informal yollarla yapabilmeleri bu belirsiz ortamı azaltmaktadır. Örgüt faaliyete başlamadan katılımcıların birbirlerini yüz yüze görmeleri güven ortamının oluşması için çok önemlidir. Bu şekilde bireyler birlikte çalışacağı kişi hakkında az da olsa bilgi edinirler.

İletişimde hızlı bir feedback güven için önemli bir diğer unsurdur. Mesajın zamanında ulaşmaması güven ortamını zedeleyecektir. Güven ortamı sağlandıkça çalışanlar arası iletişim artacak, iletişim arttıkça güven de artacaktır.

Sanal örgütleri ülkemiz açısından değerlendirecek olursak; hala daha çok düşük ve yetersiz seviyede gerçekleştiği görülmektedir. Bunun nedenleri Türk toplumunun internetten alışveriş konusunda yetersiz bilgisi, sık sık rastlanan internetteki dolandırıcılık olayları ve teknolojik alt yapıdaki eksikliklerdir. Buna rağmen sanal örgüt yapıları incelenirse örgütün iyi bir dizaynının olduğu, müşterilerin aradıkları ürünleri rahat bir şekilde bulabildiği ve gerekli ödemelerden sonra verilen siparişin müşteriye teslim edildiği yapılar olduğu görülmektedir. İnternet üzerinden sanal olarak faaliyet gösteren örgütlerin büyüklükleri çok da önemli değildir. Çünkü hepsinin ortak bir vitrini vardır. O da bilgisayardır. Bazı zamanlarda herhangi bir küçük örgüt pazar fırsatlarını doğru belirlerse ve yeterli teknolojik alt yapıya sahip olursa diğer büyük örgütlere göre daha çok kazanç elde edebilmektedir. Ülkemizde sanal örgütler yavaş yavaş etkinliklerini iş dünyasında göstermektedirler.

Yapılan araştırma da bu durumu doğrulamaktadır. Bu sonuçlara göre Türkiye’de hala daha sanal örgütlerde yeterli teknolojinin kullanılmadığı görülmektedir. Daha ileri teknoloji (örneğin video konferans) iletişim araçlarının kullanımı yok denecek kadar azdır. Sanal örgüt uygulamalarının yeterli seviyelere gelmesi için bu iletişim teknolojilerinin de kullanılması gereklidir. Şu anda örgütlerde tatmin edici bir düzeyde teknolojik alt yapı bulunmamaktadır. Önemli sorunlardan biri de internet hızının yavaş olmasıdır. Bireylerin kişisel yetersizlikleri de ayrı bir problem olarak karşımıza çıkmaktadır. Yeni teknolojiye uyum sağlamada güçlük çekmektedirler. Bu aynı zamanda Türk milletinin gelenekselci yapısı ile de ilgilidir. Değişime pek fazla açık olmama sonucu yeni teknolojiler örgüte taşınsa bile çalışanlar eski teknolojiye kullanmaya devam etmektedir. Ancak her ne kadar yetersiz teknoloji kullanılsa, kişisel yetersizlikler olsa da sanal ortamda iletişimin çalışanları tatmin ettiği gözlenmektedir. Ayrıca yüz yüze iletişimin güven ortamını arttırdığı da tespit edilen bulgular içindedir. Başarılı bir iletişim ürün ya da hizmetlerin beklenen kalite ve zamanda müşterilere

ulaştırılması, herkesin bireysel olarak sorumluluğa sahip olması örgütün hem kendi içinde hem de dışarıdaki ilişkilerinde güven ortamı oluşturulması için önemlidir.

Başarılı bir sanal faaliyet için güvenlik açısından da birçok önlemin alınması gerekmektedir. Tüm sanal örgütlerin belli bir standardı yakalaması müşterilerin güveni açısından çok önemlidir. Dijital imza, dijital ID, şifreleme konularında daha iyi sistemlerin kullanılması gereklidir. Ayrıca elektronik ödeme araçlarıyla ilgili bankalar daha sıkı önlemler almalı, daha iyi sistemler kullanmalıdır. Sanal örgütler güven üzerine kuruludur. Ülkemizde sanal örgütün yayılmasını istiyorsak iletişimde probleme neden olan teknolojik altyapıya gereken önem verilmeli, bununla ilgili yatırımlar yapılmalı, teknolojinin kullanımı için bireyler eğitilmelidir. Bu sayede teknolojik yatırımlar iletişimi olumlu yönde etkilerken, iletişimde güven ortamını olumlu yönde etkileyecektir ve sanal örgütlerin olmazsa olmaz koşulu olan güven ortamı sağlanacaktır.

EK 1 HAM BİLGİLER

1) kitapyurdu.com

Kitapyurdu.com 1985'ten beri Babıali'de kitapevi, yayınevi, dağıtıcılık, matbaacılık ve bilişim alanında faaliyet gösteren Rapor Tanıtım İletişim Ltd. Şti. tarafından kurulmuştur. Online satışlara 1999 yılından itibaren başlanmıştır. Kitapyurdu.com, okuyucu, yayıncı, dağıtıcı problemini bilen, yaşayan; teknolojiyi problem çözmeye, ihtiyaca cevap verme anlayışıyla izleyen iddianın adı olarak ortaya çıkmıştır. Kurulma amacı, okuyucunun aradığı kitabı oturduğu yerden rahatça, zamanında ve en uygun fiyatta bulabilmesine yardımcı olmak, okuyucunun okuduğu kitapların tartışmasını ve sohbetini yapabilmesine olanak sağlamaktır. Sektöre ilk girdiğinde karşılaştığı zorluklar bu işi ilk yapanlar arasında olması ve piyasada tanınmaması yani bir ününün olmamasına bağlı olarak yaşadığı satış azlığı ve mevcut teknolojinin yetersiz olmasıdır. Toplamda otuz kişilik bir ekip olan işletmede iki kişi telework olarak çalışmaktadır. Bu iki çalışan genel olarak müşterilerden gelen maillere yanıt verme görevini sürdürmektedir ve neredeyse işletmeye hiç uğramamaktadırlar. Ayrıca fiziksel ortamda da beş kişi yine bu görevi yapmaktadır. Siteden alışveriş yapabilmek için üye olmak zorunludur. Üyeler yaptıkları alışverişlere bağlı olarak puan kazanıp, kazanmış olduğu puanları biriktirip bu puanlarla bedava kitaplar alabilmektedir. Sistemde şu anda kayıtlı 450.000 civarında üyesi olup sektöründe lider firmalardan biridir. Üyelere düzenli olarak yeni çıkan kitaplarla ilgili olarak mailler yollanmaktadır. Sadece sanal ortamda faaliyet gösteren kitapyurdu.com'un fiziki bir mağazası mevcut değildir. Bu sanal mağazada çok az stok bulundurulmaktadır. Sadece çok fazla talep edilen kitaplar için toplu alım yapılmaktadır. Müşterilere call center yoluyla online destek verilmektedir. Tüm Türkiye ve yurtdışına dağıtım bulunmakta olup, sipariş takipleri paket kargoya verildikten sonra mail yoluyla yapılmaktadır. Aynı zamanda sipariş veren müşteri verdiği siparişinin ne aşamada olduğunu (siparişinin hazırlanıp hazırlanmadığı, kargoya verilip verilmediği vs. gibi)siteden girip görebilmektedir. 150 YTL'nin üzerindeki siparişlerde ve üyelerin doğum günlerinde vermiş olduğu siparişlerde herhangi bir kargo ücreti alınmamaktadır. Verilen siparişler yurt içinde 1-3 iş günü içerisinde müşterinin elinde olmaktadır. Değiştirme ve iadeler

hasarlı,bozuk ve hatalı ürünlerde yapılmaktadır. Hasarlı ürünlerde iade veya değiştirme yapmak için herhangi bir süre kısıtlaması bulunmamaktadır. Genelde değiştirme yapılmakta olup, çok nadir iade yapılmaktadır. Müşterilerin ürün ya da siparişe ilgili sorunları olduğu zaman bunu telefon ve mail yoluyla işletmeye bildirmektedir. Ödemeler kredi kartı, havale ve posta çeki ile yapılabilmektedir. Özel günlerde (örneğin yılbaşı, sevgililer günü vs.) özel kampanyalar ve özel kitaplar düzenlenmektedir.(Sigarayı bırakma gününde sigarayı bırakma kitabı gibi) Özel günlerde genel olarak kitap satışlarında artış gözlenmemektedir. Haftalık ortalama 20.000 civarında kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online satışlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için çok fazla reklam yapılmamakta olup, genellikle başka sitelerle yapılan ortaklık anlaşması sayesinde banner'larla yapılmaktadır. Günde ortalama 40.000 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Online satışlarda en önemli sorumluluklardan birinin de bankalara düştüğünü, bankacılık faaliyetlerinin düzenli ve güvenli işleminin online satışlarda artışa neden olacağını düşünmektedirler. Güvenlik açısından 128 Bit SSL ve SET Protokolleri adı verilen iki sistem, bilgi güvenliği konusunda da dışarıdan PCI adı verilen bir program kullanılmaktadır. Alışveriş yapan kişilere ait kredi kartı bilgileri asla sistemde tutulmayıp, bireyin alışverişi bittikten sonra otomatik olarak sistemden silinmektedir. Yetkili, müşterilerle aralarında güven ortamı sağlayabilmek için fiyatları mümkün olduğunca uygun vermeye, siparişleri zamanında teslim etmeye ve müşterilerin sorunlarına çok hızlı bir şekilde cevap vermeye çalışmaktadır.

İşletme içinde çalışanlar arası iletişim informel şekilde oluşmaktadır. İletişimleri aynı mekanda olmalarına rağmen kullanmış oldukları intranetin içinde yer alan pear-to pear denilen messenger'a benzeyen sistem sayesinde olup telefon ya da yüz yüze iletişim çok fazla kullanılmamaktadır. Aynı şekilde dışarıdan destek veren diğer çalışma arkadaşları ile de iletişim bu şekilde ve mail yoluyla olmaktadır. Tedarikçileriyle iletişim ise daha çok telefon ve faks yoluyla olmaktadır. Elektronik ortamda gerçekleştirdikleri iletişimde yaşadıkları en büyük sorun mevcut teknolojinin yetersizliğine bağlı olarak meydana gelen bağlantılarla ilgili olarak oluşmaktadır. Başarılı bir iletişim için en önemli şartın gerekli teknolojinin sağlanması görüşündedirler. Yetkili sanal ortamda iletişimin sağladığı avantajları daha az zamanda

daha çok yapabilme, doğru bilgiye doğru zamanda ulaşabilme ve örgüt hiyerarşide azalma olduğunu vurgulamıştır. Sanal olarak çalışmanın kendilerine sağladığı en büyük fayda daha hızlı çalışabilme olarak değerlendirmektedirler. Tedarikçilerle ilgili çok fazla güven sorunu yaşamamaktadırlar. Sorunlar istenen ürünlerin zamanında ellerine ulaşmaması, yanlış veya hasarlı ürünlerin getirilmesi, istenen ürünlerin stoklarının bulunamaması şeklinde olmaktadır. Bunların nedenlerinin ise tedarikçilerin yeterli teknolojik altyapıya sahip olmaması, elektronik ortamda çok fazla iletişim kurmaya meyilli olmamaları ve bu çalışanların kişisel yetersizliklerinden kaynaklandığını düşünmektedirler. Bu nedenle en çok kullandıkları iletişim araçları telefon ve fakstır. Sanal ortamda başarılı bir faaliyet gerçekleştirmek için anahtar kelimelerin teknolojik yatırım, güven, zamanında hızlı teslim ve maddi olanaklar olarak 4 maddede toplamaktadır.

2) ilknokta.com

2004 yılında uzun bir hazırlık aşamasından sonra kurulan ilknokta.com sitesi; İthaki Yayınları ve Penguen Kitabevlerinin bir yan kuruluşudur. Sanal kitabevinin dışında iki kitabevi, bir dağıtım ve bir de matbaası bulunmaktadır. Kurulma amacı küreselleşme süreci ile birlikte gelişen online satışlar ile tüketicilerin taleplerine hızlı ve kaliteli bir şekilde yanıt vermektir. Kuruluş aşamasında yaşadığı en büyük zorluk online satışla ilgili tecrübesizliği olmuştur. Toplamda dört kişiden oluşan bir takımla çalışmasını sürdüren işletmede iki kişi telework olarak evinden çalışmaktadır. Bu iki kişiden biri web sayfalarının düzenlenmesi ile diğeri ise yeni kitapların girişi ile uğraşmaktadır. Firmanın ayrıca fiziki ortamda da faaliyetini sürdürdüğü işletmesi mevcuttur. Fiziksel ortamdaki sanal ortama geçmesi sonrası daha çok kişiye daha kısa zamanda ulaşabilme ve daha çok kişi tarafından tanınabilme ve dolayısıyla daha çok satış avantajları elde etmiştir. Satış için üyelik sistemi zorunludur. Üyelere yapılan kampanyalarla ilgili bilgiler mail yoluyla verilmektedir. Şu anda mevcut 20.000 üyesi bulunan sitede üyelik için herhangi bir yaş sınırı yoktur. İşletme sınırlı sayıda stok bulunduruyor olup, verilen siparişlere göre bu kitapları piyasada tedarikçilerinden temin etmektedir. Müşterilere online destek verilmeyip daha çok mail yoluyla iletişim

kurulmaktadır. Sadece yurtiçi ve KKTC'ye hizmet verilmekte, gelecek yıllarda yurtdışına da hizmet verilmesi planlanmaktadır. Siparişler kargoya verildikten sonra mail yoluyla tüketiciye haber verilmekte, tüketici siparişini verdikten sonra durumunu adım adım takip edebilmektedir. 100 YTL üzerinde kargo ücreti alınmamaktadır. Siparişler 1-2 iş günü içinde kargoya verilmekte olup genelde en geç 2 iş günü içinde okuyucuya ulaştırılmaktadır. Alınan ürünler hatalı, bozuk ya da kargoda zarar görmüşse 7 işgünü içinde iadeye izin verilmektedir. Siparişte herhangi bir gecikme veya verilen sipariş temininde bir sorun söz konusu olduğunda müşteriye derhal telefonla bu durum bildirilmektedir. Firma çok nadir bu tarz sorunlar yaşamakta olup, tüketiciler verilen hizmet ya da siparişle ilgili sorunları olduğunda bunu telefon veya mail yoluyla bildirmektedir. Yeni ürün ya da hizmetlerle ilgili duyurular web sayfası ve mail aracılığıyla duyurulmaktadır. Ödemelerde kredi kartı, banka havalesi, posta çeki veya teslimde ödeme gibi seçenekler sunulmakta olup, teslimde ödeme seçeneğinde tüketici ekstra bir bedel ödemek durumundadır. Özel günlerde özellikle yılbaşlarında çok cazip kampanyalar düzenlenmekte, satışlarda belirgin oranlarda artışlar meydana gelmektedir. Haftalık ortalama 150 adet kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online gelirlerden oluşmaktadır. Firma web sitesini tanıtmak için banner'lerden faydalanmakta, başka herhangi bir reklam harcamasında bulunmamaktadır. Günde ortalama 3.000 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik açısından 128 Bit SSL Güvenlik sistemi kullanılmakta, müşterilerin kredi kartı bilgileri sistemde tutulmamaktadır. Ayrıca Garanti Bankası'nın SET Protokolü ile güvenli bir şekilde tahsilat yapılmakta, üyelerin sisteme giriş şifreleri veritabanında şifreli olarak durmaktadır. Bu şekilde herhangi kimse alışveriş yapan kişilere ait bilgilere ulaşabilme imkanına sahip olmamaktadır. Firma yetkilisi güven ortamının sağlanması için telefonla iletişim kurmanın çok önemli olduğunu düşünmektedir.

Firmada fiziksel olarak çalışan iki kişi arasında informel bir iletişim söz konusu olup yüz yüze iletişim çok fazladır. Telework olarak çalışan diğer iki kişi ile mail ya da msn yoluyla iletişim kurulmakta, bu iki kişi nadir olarak işletmeye gelmektedirler. Firma, tedarikçileri ile görüşmelerinde iletişim aracı olarak telefon kullanmayı tercih etmektedir. Elektronik iletişimde ile yaşadıkları en büyük sorun Türkiye'deki internet altyapısının yavaş olması ve iletişime çok fazla önem

verilmemesidir. Bu sıkıntıların çözümlenmesi için gerekli teknolojinin sağlanması ve herkesin bireysel olarak sorumluluğa sahip olması gerektiği vurgulanmıştır. Sanal ortamda çalışmanın sağladığı en büyük avantajın daha fazla sayıda müşteriye ulaşabilme ve esnek olarak çalışabilme sonucu özel işlere de zaman ayırabilme olarak görülmektedir. Firmanın sanal ortamda gerçekleştirdiği iletişimin avantajları doğru bilgiye doğru zamanda ulaşabilme ve örgüt içi hiyerarşiyi azaltmadır. Yetkili tedarikçileriyle pek fazla güven sorunu yaşamamasını yüz yüze görüşmeye ve sürekli aynı kişilerle çalışmanın vermiş olduğu tecrübelerle dayanarak kazanılmış olan güvene bağlamaktadır. Genel olarak yaşanan güven sorunu ise talep edilen kitabın tedarikçiler tarafından zamanında temin edilememesidir. Sanal ortamda başarılı olmanın koşulunun iyi bir teknik altyapı olduğunu düşünen yetkili, firmanın teknolojik yatırımlara ciddi anlamda paralar harcamadığını belirtmiştir.

3) kitapalemi.com

2004 yılında Çatı Yayıncılık Elektronik Bilgisayar ve İletişim Sistemleri Dağ. Paz. ve Tic. Ltd. Şti. tarafından kurulmuştur. Diğer sitelerin eksik gördüğü yanlarını tamamlamak, kendine özgü projeleri ile internet kitapçılığına yeni bir soluk getirerek sektörü canlandırmak amacıyla kurulmuştur. Kuruluş aşamasında herhangi bir sorunla karşılaşılmamıştır. Fiziki satış mağazası bulunmayan firmada dört kişi çalışmakta, bunların ikisi dışarıdan telework olarak çalışmaktadırlar. Bu iki çalışandan birisi gelen maillere yanıt vermekte, diğeri ise kitap girişlerini yapmaktadır. Firmanın üyelik sistemi var olup, şu anda kayıtlı 30.000 civarında üyesi bulunmaktadır. Üyelere haftalık bültenler yollanmaktadır. Üyeler yaptıkları harcamalar oranında puanlar kazanıp, bu puanlarla ücretsiz kitaplar alabilmektedirler. Sadece sanal ortamda faaliyet gösteren firmanın herhangi bir fiziki mağazası mevcut değildir. Stok bulundurmayan firma, siparişler doğrultusunda talep edilen kitapları piyasadan temin etmektedir. Sadece Türkiye içine hizmet verilmekte, yurtdışına hizmet verilmeme nedeni olarak kargo ücretlerinin yüksek olmasının en büyük engel olduğu vurgulanmıştır. Siparişler ortalama 1-4 iş günü içinde müşterinin eline ulaşmaktadır. Müşteri bazı kitap siparişleri verdiği zaman herhangi bir kargo ücreti ödememektedir. Müşteriler internet üzerinden

verdikleri siparişin son durumunu izleme olanağına sahiptirler. Koşulsuz ve hiçbir neden belirtmeden 1 hafta içinde iadelere izin verilen firmada çok seyrek olarak iade durumu söz konusudur. Ürünler ya da verilen hizmetlerle ilgili sorunları telefon ya da mail yoluyla firmaya bildiren müşterilere, geri dönüşler ve sorunları çözmeler seri bir şekilde yapılmaktadır. Ödemelerde sadece kredi kartı ya da havaleyi kabul eden firmada, bazen internet üzerinden alışverişe güvenmeyen müşteriler telefon yoluyla kredi kartı numaralarını ve siparişlerini verip o şekilde alışveriş yapmayı tercih etmektedirler. Firma yetkilisi müşterilerin kredi kartı numarasını telefonla açık bir şekilde söylemelerini, kendilerine duyulan güvenin önemli bir göstergesi olarak belirtmiştir. Özel günlere özel kampanyalar düzenleyen firmada bu dönemde satışlarında belirli oranda artışların meydana gelmektedir. Bu özel günlerde 30 YTL'lik alışverişe bir kitap, 100 YTL'lik alışverişe ise iki kitap hediye veren firma satışlardaki artışları bu kampanyaya bağlamaktadır. Haftada ortalama 300 adet kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online ve arada sırada da offline gelirlerden oluşmaktadır. Offline gelirlerden satış telefonla alınan siparişlerdir. Web sitesinin tanıtımı için herhangi reklam faaliyetinde bulunmayan işletme, tanıdık sitelerle banner anlaşmaları yaparak haftada ortalama 3000 kişinin sitelerini ziyaret etmelerini sağlamaktadır. Sistemde güvenlik sağlanması açısından GeoTrust 128 Bit SSL Güvenliği kullanılmaktadır. Müşterilerle aralarındaki güven ortamının zaman içinde yaşanan tecrübelerle birlikte arttığını vurgulayan yetkili, verdikleri hizmetten dolayı güven ortamı yaratmakta zorlanmadıklarını belirtmiştir. Güven ortamı sağlamak için bankalara da önemli görevler düştüğü düşünülmektedir. Müşterilerin arayıp bulamadıkları kitapları telefon ya da mail yoluyla bildirip talep etmeleri sonucu, firma onların adına talep edilen kitapları piyasadan araştırıp bulmaktadır. Bu da güven ortamının sağlanması için önemli bir etken olarak görülmektedir.

Firmada çalışan iki kişi arasında informel iletişim var olup, yüz yüze iletişim yoğun bir şekilde gerçekleşmektedir. Dışarıdan çalışan diğer iki kişi ile iletişimde mail, msn ve telefon kullanılmaktadır. Çok önemli sorunlar olduğu zaman telefonla irtibata geçilmektedir. Bunun dışındaki günlük rutin işlerde msn ve mail kullanılmaktadır. Firma, tedarikçileri ile ağırlıklı olarak gidip yüz yüze görüşmeyi tercih etmektedir. Bunun nedeni olarak da işlerin çok daha hızlı bir şekilde gerçekleştiğini belirtmiştir.

Arada sırada da telefonla irtibat kurulmaktadır. Sanal ortamda gerçekleştirdikleri iletişimde karşılaştıkları en önemli sorunun teknik alt yapının yetersizliğinden kaynaklandığını belirtilen yetkili, başarılı bir iletişimin sağlanma koşulunu gerekli olan teknolojinin sağlanmasına bağlamaktadır. Yetkili, sanal ortamda iletişimde bulunarak işlerin çok daha hızlı bir şekilde işlediğini ve müşteri memnuniyetinin de buna paralel olarak arttığını belirtmiştir. Tedarikçilerle aralarında güven ortamı sağlamak için sık sık yüz yüze iletişim kurduklarını ve görev tanımlarının şeffaf bir şekilde belirlendiğini belirten yetkili, gerçekleşen iletişim türüne bağlı olarak genel olarak güven sorunu yaşamadıklarını söylemiştir. Sanal ortamda faaliyet göstermenin nakit akışını önemli ölçüde hızlandırdığını ve yapılan işte uzmanlaşmanın daha fazla ve hızlı bir şekilde olduğunu vurgulamıştır. Sanal ortamda başarı için anahtar kelimelerin maddi güç, reklam ve güven olduğu görüşündedirler.

4) hermeskitap.com

2005 faaliyete geçen firmanın kurulma amacı, müşterilerin artık çok fazla önem verdiği hızlı hizmet anlayışına paralel olarak sanallığın vermiş olduğu hızdan yararlanmaktır. Aynı zamanda kendi yayınevi de bulunmaktadır. Kuruluş aşamasında yaşadığı problem online satışa yabancı olmasının vermiş olduğu çekingenliktir. Şu anda işletmede üç kişi çalışmakta, bunlardan ikisi işletme içinde birisi ise dışarıda evden faaliyet göstermektedir. Dışarıdan çalışan kişi sitenin dizaynı, tasarımı ve düzenlenmesi görevini üstlenmektedir. Diğer iki kişi ise siparişlerin hazırlanması, kargoya verilmesi, müşterilerle gerektiğinde iletişim kurup sorunlarını çözmektedirler. Sitede üyelik sistemi olup, henüz ortalama 1000 civarında üyesi bulunmaktadır. Üyelik sistemi sayesinde firma, müşterilerin demografik özellikleri hakkında bilgiler elde etmektedir. Müşteriler ise üyelik sistemi sayesinde sadece bir defaya mahsus kişisel bilgilerini, adres bilgilerini girmekte olup ikinci defa bu bilgileri girmek zorunda kalmamaktadırlar. Yeni ürün ya da hizmetlerle ilgili bilgiler web sayfasından duyurulmaktadır. Sadece yurtiçine hizmet veren işletmede, siparişler 1-5 iş günü içinde müşterilerin eline ulaşmaktadır. Siparişlerin takibi gönderilme aşamasında mail ile olmaktadır. Müşteri sistemden siparişinin son durumunu rahatlıkla görebilmektedir. 50 YTL'nin üzerinde

kitabevinin yayınına ait bir kitap alınırsa kargo ücreti ödenmemektedir. Müşterinin 7 iş günü içerisinde herhangi bir sebep belirtmeksizin ürünü iade veya değiştirme hakkı bulunmaktadır. Şimdiye kadar bu hakkı kötü niyetle kullanan herhangi bir olayla karşılaşılmamıştır. Ayrıca müşterinin verdiği siparişi iptal etme hakkı da bulunmaktadır. İptal edilmesi için öncelikle mail yoluyla bu durum bildirilmeli, eğer ürün kargoya verilmediyse iptal işlemi gerçekleşmekte, kargoya verildiyse kargo ücreti müşteriye ait olmak üzere iptal durumu söz konusu olmaktadır. Firma herhangi bir stok bulundurmamaktadır. Gelen talep doğrultusunda pazardan kitapları temin etmektedir. Özel günlerde yapılan alışverişlerde normal günlere göre pek fark olmamaktadır. Haftada ortalama 100 civarında sipariş alan firmanın gelirlerini bu online satışlar oluşturmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için showtvnet.com'a ve radikal gazetesinin kitap eklerine ilan veren firma, reklam faaliyetlerine bütçesinden yeterince pay ayırdığını, sanal ortamda başarılı olabilmek için reklam faaliyetlerine önem vermek gerektiğini vurgulamışlardır. Günde ortalama 1500 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik için 128 Bit SSL sistemini kullanan firmada bu sistem sayesinde yapılan alışverişlerde karşı tarafa gönderilen bilgiler %128 şifrelenmektedir. Sisteme girilen kredi kartı bilgileri otomatik olarak silinmekte, ayrıca bilgiler site yöneticisi de dahil olmak üzere hiç kimse tarafından görülememektedir. Online alışverişte Türkiye'deki müşterilerin çekingen olduğu belirtilmiştir. Bu sorunun aşılabilmesi için, bireylere internetten satış konusunda ciddi eğitimlerin verilmesi gerektiği düşünülmektedir. Firma müşterileri ile güven ortamı oluşturmak için, gerekli olduğu durumlarda iletişim kurmak için mail değil telefonla iletişimi kullandıkları, bu sayede bireylerin sanal alışverişe daha yakınlaştığı ve bundan sonraki alışverişlerinde güven sorunu yaşamayıp, kendilerini tercih ettikleri vurgulanmıştır.

Firma içinde çalışan iki kişi arasında informal iletişim söz konusu olup, yüz yüze iletişim yoğun olarak kullanılmaktadır. Dışarıdan destek veren telework olarak çalışan diğer kişi ile şimdiye kadar yüz yüze hiç görüşmeyen bu iki kişi arasında iletişim çoğunlukla mail yoluyla olmaktadır. Elektronik ortamda gerçekleştirdikleri iletişimde yaşadıkları en büyük engelin teknolojik altyapıdan kaynaklandığı söyleyen yetkili, başarılı bir iletişim için teknolojik yatırımlara daha fazla pay ayrılması gerektiğini vurgulamıştır. Sanal ortamda çalışanlar arasında güven ortamının oluşmasında

Çalışanların işbirliği ve dayanışma içinde olmalarının önemli bir faktör olduğunu belirtmiştir. Sanal ortamdaki iletişimin kendilerine sağladığı avantajların, mesajın gereksiz bilgilerden arındırılması ve daha hızlı iş yapabilme olarak değerlendiren yetkili, hızın sanal ortamdaki olmazsa olmaz koşullardan biri olduğunu düşünmektedir. Sanal olarak çalışmanın en büyük yararının hızlı çalışmak olduğu düşünülmektedir. Tedarikçilerle aralarında güven ortamının son zamanlarda arttığını bildiren yetkili, daha önce sektörde herhangi bir geçmişleri olmadığı ve kimse tarafından bilinmedikleri için epey sıkıntı yaşadıklarını ama zaman içinde bu problemi çözdüklerini açıklamıştır. Bu sorunun çözülmesinde en büyük payı yüz yüze ve sık sık yapılan iletişime bağlamaktadır. Yaşanan en önemli güven sorunun ise söz verilen zamanda siparişlerin ellerine ulaşmaması olarak belirtmişlerdir. şu anda kullandıkları iletişim araçlarını telefon ve faks oluşturmaktadır. Yetkili, sanal ortamda başarılı olabilmek için güvenin ve maddi gücün iki önemli anahtar olduğu görüşündedir.

5) imge.com.tr

1984 yılında kurulan İmge, 1987 yılı sonunda İmge Kitabevi Yayınları olarak kitap üretimine başlamıştır. 2004 yılında online olarak kendi yayınları ve diğer yayınları satmaya başlayan firmanın kurulma amacı şubesinin olmadığı yerlerdeki kişilere de ulaşabilmektir. Kuruluş aşamasında pek fazla sorunla karşılaşmamış olan firma, sistemin tam olarak oturtulmamasından dolayı sıkıntılar yaşamıştır. Toplam dört kişi faaliyettedir bulunmakta olup, bunların ikisi İstanbul’da ikisi ise Ankara’da çalışmaktadır. İstanbul’da çalışan kişiler daha çok tedarikçilerle iletişim halinde olup kitapların temininde görevli iken Ankara’da çalışan diğer iki kişi web sayfasının güncellenmesi ve yeni çıkan kitapların sisteme girişinden sorumludurlar. Halen daha hem fiziksel mağazaları hem de sanal mağazaları mevcut olup, yetkili sanal işletme kurmaları sonucu diğer şehirlere de rahatlıkla ulaşabilmeleri nedeniyle satışlarda önemli artışlar meydana geldiğini vurgulamıştır Siteden alışveriş yapabilmek için ye olmak zorunluluğu vardır. Sistemde şu anda kayıtlı 4000 yesi bulunmaktadır. Üyelere düzenli

olarak yeni çıkan kitaplarla ilgili olarak haftalık mailler yollanmaktadır. Firmanın kitabevindeki fiziki stoku aynı zamanda sanal kitabevi stokudur. Sadece yurt içine hizmet verilmekte olup, siparişler 1-3 iş günü içerisinde müşteriye teslim edilmektedir. Müşteriler verdikleri siparişin hangi aşamada olduğunu sisteme girerek görmektedirler. Aynı zamanda sipariş kargoya verildikten sonra bu durum mail yoluyla müşteriye bildirilmektedir. 150 YTL'nin üzerindeki siparişlerde herhangi bir kargo creti ödenmemektedir. Bireyler 15 gün içinde herhangi bir sebep belirtmeksizin ürünleri iade ve değiştirme hakkına sahiptir. Müşterileri siparişle veya herhangi bir sorunla ilgili şikayet veya nerileri olduğu zaman bunları mail veya telefon yoluyla bildirmektedirler. demeler kredi kartı, havale ve posta çeki ile yapılmaktadır. Özel günlerde özel kampanyaların yanı sıra normal zamanlarda da günün belirli saatlerinde promosyonlar düzenlenmektedir. Örneğin her akşam saat 8'den sonra "Gecenin Fırsatı" adı altında bir adet kitap çok uygun fiyattan satışa sunulmaktadır. Doğal olarak bu promosyonlarla birlikte satışlarda da artışlar meydana gelmektedir. Haftada ortalama 500 kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online satışlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için kendi yayınladığı kitapların arkasına ve çeşitli gazetelerin kitap eklerine ilan veren firma, bu şekilde ucuz ve etkili reklam faaliyetlerinde bulunmaktadır. Günde ortalama 5000 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik açısından 256 Bit SSL GlobalScience sistemi kullanılmaktadır. Ayrıca sisteme giren kredi kartı bilgileri otomatik olarak sililmektedir. Server'a yapılacak olan herhangi bir saldırıda hacker'ların ulaşabileceği en ufak bir bilgi bile bulunmamaktadır. Firma müşterileri ile güven ortamını sağlamak için siparişlerin çok hızlı bir şekilde teslimine itina göstermektedir. Sanal olarak alışverişte, müşterinin güvenini sağlayabilmek için söz verilen zamanda siparişin tesliminin en önemli faktör olduğunu düşünmektedirler.

İstanbul'daki çalışanlar arasında informal bir iletişim durumu söz konusu iken, bu kişilerin Ankara'daki çalışanlar ile arasında çok fazla informal bir iletişim mevcut değildir. Firma içinde intranet kullanılmaktadır. İtranet sayesinde herkes istediği bilgiye istediği zaman yetkisi dahilinde rahatça ulaşabilmektedir. Bu kişilerin aralarında kullandıkları iletişim araçları mail, skype ve arada sırada da telefondur. Birbirlerini nadiren görmeleri nedeniyle aralarında informal iletişim kurmaları çok zordur. Arada sırada Ankara'da alışanların İstanbul'a toplantı nedeniyle gelmeleri ile yüz yüze

iletişim söz konusu olmaktadır. İnternet üzerinden toplantı yapabilme olanakları olmasına rağmen, özellikle herkes birbirini tanısin ve güven ortamı oluşsun diye bu toplantılar yüz yüze yapılmaktadır. Ayrıca her toplantıdan sonra birlikte yemek yemeye gidilmektedir. Bu şekilde de informel iletişim arttırılmaya çalışılmaktadır. Firma tedarikçileri ile telefonla iletişim kurmakta olup, güven ortamı sağlamakta pek fazla problem yaşamamaktadır. Bu nedenle her hangi bir önlemden alınmamaktadır. Yaşanan güven sorunlarının çoğunluğu istenen kitapların zamanında gelmiyor olmasından kaynaklanmaktadır. Elektronik ortamda gerçekleştirdikleri iletişimde karşılaştıkları sorunların başında teknolojik eksiklikler gelmektedir. Yetkili, başarılı bir iletişim için yeterli bir teknolojik alt yapının olması gerektiğini vurgulamıştır. Sanal ortamda iletişimin sağladığı yararlar arasında doğru bilgiye doğru zaman ve doğru yerde rahat bir şekilde ulaşma olduğunu belirtmiştir. Sanal olarak çalışmanın kendilerine sağladığı en büyük avantaj olarak esnek çalışmayı görmektedir. Sanal ortamda başarılı bir faaliyet gerçekleştirmek için tüketiciye hızlı hizmet sunma ve güven ortamı sağlanması 2 anahtar kelime olarak görölmektedir.

6) dharma.com.tr

Dharma Yayınları 1992 yılında kurulmuş olup, 2003 yılından itibaren kendi yayınlarının ve değişik birçok yayının online satışına başlamıştır. Kurulma amacı, daha çok müşteri kitlesine hitap etmek, daha çok satış yapmak ve kendi yayınlarının reklamını yapmaktır. Kuruluş aşamasındaki en büyük engeli sanal ekipteki görev dağılımında olmaktadır. Online satışta toplamda çalışan beş kişi mevcut olup, iki kişi dışarıdan telework olarak çalışmaktadır. Bu iki kişi müşterilerden gelen mailleri yanıtlamakta ve sitenin düzenlenmesi ve yeni kitap girişleri ile ilgili işleri yapmaktadırlar. Yayınevi olarak da faaliyetlerine devam eden firma, sanal ortamda faaliyetlerine başlayınca, satışlarında ve nakit akışında ciddi anlamda gelişmeler elde etmiştir. Siteden alışveriş yapmak için üye olmak zorunludur. Üyelere bültenler düzenli olarak mail aracılığıyla yollanmaktadır. 40.000 civarında sistemde kayıtlı üyesi bulunmaktadır. Herhangi bir stok bulundurmayan firmada ihtiyaçlar doğrultusunda kitaplar pazardan temin edilmektedir. Yurt içi ve yurt dışına hizmet verilen firmada yurt

siparişleri hemen hemen yok denilecek kadar azdır. Bunun nedeni yurt dışına kargo ücretlerinin fazla olmasından kaynaklanmaktadır. Müşteri siparişini verdikten sonra son durumunu sisteme girip sistemden rahatça görebilme imkanına sahiptir. Verilen siparişler genel olarak 1-3 iş günü içinde alıcıya teslim edilmektedir. Sipariş tutarı 75 YTL'nin üzerinde ise kargo ücreti işletme tarafından karşılanmaktadır. İade veya değişim yapabilmek için; üründe baskı hatası, cilt hatası veya kargoda meydana gelen hasarının olması gereklidir. Bunun dışında herhangi iade veya değişime izin verilmemektedir. Bir sorun olduğunda müşterilerle, mail ağırlıklı olmak üzere nadiren de olsa telefonla iletişim kurulmaktadır. Firma ödeme şekli olarak kredi kartı, banka havalesi veya posta çekini kabul etmektedir. Teslimde ödeme seçeneğinin olmamasının nedeni müşterinin ekstra ödemesi gereken tutardır. Özel günlere özel kampanyalar pek düzenlenmemekle birlikte arada sırada promosyonlar düzenlenmektedir. Genelde özel günlerde değil, promosyon yapılan dönemlerde satışta artışlar meydana gelmektedir. Haftada ortalama 7000 civarında kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online satışlar oluşmaktadır. Web sitelerinin tanıtımı için kendi yayınlamış olduğu kitapların arkasına ve muhtelif gazetelerin kitap eklerine site adreslerini yazarak reklamını yapmaktadır. Özellikle gazetelerin vermiş olduğu kitap eklerinin piyasaya çıktığı gün siteyi ziyaret eden müşteri sayısında önemli artışların meydana geldiği gözlenen sonuçlar arasındadır. Güvenlik açısından 128 Bit SSL sistemi kullanılmakta, sitedeki müşterilerin bilgileri üçüncü şahıslardan titizlikle saklanmaktadır. Alışveriş yapan müşterilere ait kişisel bilgiler şifreli bir şekilde sistemde tutulmakta, alışveriş sırasında kredi kartı kullanılıyorsa bu numara her alışverişten sonra otomatik olarak sistemden silinmektedir. Firma müşterileriyle arasında güven ortamı sağlayabilmek için her türlü sorun, şikayet ve siparişte elinden geldiğince hızlı davranmaya çalışmaktadır.

İşletmede içinde çalışan üç kişi arasında informal iletişim kullanılmakla birlikte, yüz yüze iletişim oldukça yoğundur. Firma içindeki bu üç kişi ile dışarıdan çalışan diğer iki arasında ağırlıklı olarak informal iletişim mevcuttur. En çok kullanılan iletişim araçları mail ve msn olmakla birlikte çok acil halledilmesi gereken durumlarda telefonla iletişim kurulmaktadır. Firmanın durumu hakkında toplantı yapılacağı zaman genelde msn üzerinden konferans yapılması tercih edilmektedir. Bu şekilde herkes kendi görüşünü açık bir şekilde ifade edebilmekte ve ayrıca güven ortamının sağlanması için

iyi bir çözüm yolu olduğu düşünülmektedir. Tedarikçileriyle iletişimde daha çok telefonu kullanan firma, bu şekilde işlerinin daha seri bir şekilde halledildiğini vurgulamıştır. Yetkili elektronik ortamda iletişimde karşılaştığı sorunların başında firmanın ilk zamanlarında çalışanların elektronik iletişim araçlarını kullanmayı pek sevmemeleri olduğunu, fakat zaman içinde verilen eğitimler sayesinde bu sorunu aştıklarını belirtmiştir. Başarılı bir iletişim için en önemli koşulun çalışanların bireysel sorumluluğa ve teknolojiye uyumlu olmaları gerektiğini düşünmektedir.. Sanal ortamda kurulan iletişimin en büyük yararı olarak çalışanlar arasındaki iletişimin kalitesinde artışlar meydana getirdiği ve doğrudan ilgili kişilerle iletişim kurabilme imkanı sağladığı edinilen bilgiler arasındadır. Sanal ortamda çalışmanın sağladığı avantajların; esnek çalışma ortamı sağlaması ve buna paralel olarak özel yaşama daha fazla vakit ayırabilme olduğu kanısındadır. Tedarikçilerle ilgili güven sorunu yaşamayan firma daha bu durumu online satıştan önceki iş hayatında yayıncılığın vermiş olduğu tecrübe ve geçmişte aynı kişilerle yapmış olduğu işlere bağlamaktadır. Yetkiliye göre sanal ortamda başarılı faaliyet göstermek için; piyasayı takip etmek ve hızlı olmak gibi iki anahtar kelime bulunmaktadır.

7) kitabus.com

2007 yılında kurulan firmanın kurulma amacı, müşteriler nerede olursa olsun ülke içinde satışı yapılan ürünler hakkında bilgi vermek, en hızlı ve doğru şekilde bilgilendirmek ve satın almasını kolaylaştırmaktır. Kuruluş aşamasındaki en büyük engeli online satış konusundaki acemiliği olmuştur. Sistem daha yeni yeni oturmaya başlamıştır. Toplamda şu an 3 kişi çalışıyor olup, bu kişilerden sadece bir tanesi dışarıda telework olarak çalışmaktadır. Bu kişinin görevi yeni çıkan kitapları sisteme girmektir. Sadece sanal ortamda faaliyet gösteren firma, kurulduğu ilk aylarda yaşadığı acemiliği zamanla kaybolmuştur. Sitede üyelik sistemi var olup, alışveriş yapmak için üye olmak zorunlu değildir. Üyelere sadece cazip kampanyalar olduğunda mail yoluyla bu durum bildirilmektedir. Sitenin ortalama 1000 civarında üyesi bulunmaktadır. Herhangi bir stok bulundurmeyan firma, müşterilerin siparişlerine göre lazım olan kitapları piyasadan temin etmektedir. Hem yurtiçi hem de yurtdışı hizmeti bulunan firmada yurtdışına

kargo ücretlerinin fazla olması nedeniyle şu ana kadar yurt dışından herhangi bir sipariş talebi gelmemiştir. Verilen siparişler 1-3 iş günü içerisinde müşterinin elinde olmaktadır. Siparişler adım adım sistemden takip edilebilmekte, eğer sipariş veren müşteri üye değilse mail veya telefonla siparişinin son durumunu öğrenebilmektedir. Değiştirme ve iadeler hasarlı, baskı hatası durumlarında gerçekleşmekte, bunların dışında iade ve değişiklik söz konusu değildir. Müşterinin ürün ya da hizmetle ilgili sorunları olduğunda bunu telefon ya da mail yoluyla firmaya bildirebilmektedir. Ödemelerde kredi kartı ya da havaleler kabul edilmektedir. Özel günlerde herhangi kampanya düzenlemeyen firmada bu dönemlerde satışlarında herhangi değişiklik olmamaktadır. Haftada ortalama 50 adet kitap siparişi alan firma bu miktarın azlığını firmayı yeni kurmalarına bağlamaktadır. Site gelirleri online ve offline satışlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için çeşitli dergilere zaman zaman reklam vermektedir. Günde ortalama 600-700 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik açısından 128 Bit SSL ve SET protokolleri kullanmakta, firmada alışveriş güvenliği kolaylıkla sağlanmaktadır. Bu sistem sayesinde alışveriş esnasında kredi kartı bilgilerinin üçüncü şahıslarca ele geçirilmesi önlenmektedir. Firma, müşteriler ile arasında güven ortamı sağlamak için güvenlik açısından en yeni teknolojileri kullanmaktadır.

İşletme içinde informal iletişim gerçekleşmekte, sadece yüz yüze iletişim kullanılmaktadır. Dışarıdan destek sağlayan telework olarak çalışan kişi ile de mail veya telefon yoluyla iletişim kurulmaktadır. Çalışanlar arası güven ortamının sağlanması için dışarıdan çalışan kişi ayda bir gün işletmeye gelerek çalışmalarını oradan yapmaktadır. Bu şekilde bu üç çalışan birbirlerini daha iyi tanıma ve rahatlıkla informal iletişim kurabilmektedir. Tedarikçilerle iletişim ise telefon ya da faks yoluyla olmaktadır. Elektronik ortamda iletişimle ilgili yaşadıkları en büyük sorun, şu an için mevcut teknolojinin yetersizliğinden kaynaklanmaktadır. Yetkili, başarılı bir iletişim için, gerekli teknolojinin sağlanmasının önemli bir faktör olduğunu vurgulamıştır. Sanal ortamda kurulan iletişimin en önemli avantajının her çalışanın iş üzerindeki kontrolünün artması ve her çalışanla rahat bir şekilde iletişim kurabilmek olarak belirtilmiştir. Sanal olarak çalışmanın kendilerine sağladığı yararların başında, aynı anda birden fazla iş yapabilmek gelmektedir. Tedarikçilerle ilgili yaşanan güven sorununun nedenini piyasada yeni faaliyete geçmiş bir işletme olmalarına ve yüz yüze iletişimi çok fazla

kullanmamalarına bağlamışlardır. Yaşanan sıkıntıları ise çoğunlukla malların zamanında teslim edilmemesi almaktadır Sanal ortamda başarılı olabilmek için anahtar kelimenin güven olduğu görüşündedirler.

8) alfakitap.com

1996 yılında Alfa Kitabevi Yayınları olarak kitap üretimine başlayan Alfa Kitap, 2001 yılında internet üzerinden online olarak kendi kitaplarını satmaya başlamıştır. İlk etapta kurulma amacı kendi kitaplarının reklamını yapmak olmuştur. Kuruluş aşamasında mevcut teknik alt yapısı sağlam olduğu için herhangi bir problemle karşılaşmamıştır. Toplamda beş kişilik ekipten oluşan firmada bir kişi dışarıdan destek sağlamaktadır. Bu bir kişi, dışarıdan mail yoluyla müşterilerden gelen soruları yanıtlamaktadır. Firma fiziksel ortamdan sanal ortama geçince; belirgin olarak satışlarında artışlar meydana gelmiştir. Bunun nedenleri ise, insanların webten son gelişmeleri takip edip ona göre yeni siparişler vermesi ve daha çok kişiye ulaşma olarak sağlamış olmasıdır. Alışveriş yapmak için siteye üye olmak zorunlu olup, şu anda ortalama 8000 civarında üyesi bulunmaktadır. Yeni çıkan kitaplar üyelere mail yoluyla düzenli olarak duyurulmaktadır. Ayrıca üyelik sistemi sayesinde firma müşterilerinin demografik özelliklerini inceleyerek bir nevi pazar araştırması yapma imkanına sahip olmaktadır. Bu sanal mağazada yeterince stok bulundurulmaktadır. Siteden hem yurt içi hem de yurt dışından sipariş verebilme imkanı vardır. Ancak yurt dışına kargo ücretlerinin fazla olması nedeniyle çok nadir sipariş alınmaktadır. Siparişler kargoya verildikten sonra müşteriye bu konu ile ilgili mail atılmaktadır. Müşteri de verdiği siparişin ne aşamada olduğunu sistemden takip edebilme olanağına sahiptir. 25 YTL'nin üzerindeki alışverişlerde kargo ücreti alınmamaktadır. Siparişler İstanbul içine en fazla 2 gün içinde, İstanbul dışına ise 3 gün içinde teslim edilmektedir. Siparişler ya da ürünlerle ilgili herhangi bir sorun olduğu zaman müşteriler bu durumu mail ya da telefon yoluyla bildirebilmektedirler. Müşterinin aldığı ürünü koşulsuz iade ve değiştirme hakkı vardır ve bu hakkı ile ilgili herhangi bir zaman kısıtlaması söz konusu değildir. Firma ödemelerde kredi kartı ve banka havalesini kabul etmektedir. Özel günlerde özel kitaplar çıkarılıp bu kitapların tanıtımı yapılmaktadır. Özel günlerde

satışlarda az da olsa artışlar meydana gelmektedir. Müşterilerin doğum günlerinde hediye kitaplar yollanmaktadır. Yollanan hediye kitaplar müşteri profiline göre seçilmektedir. Örneğin; daha önceki alışverişlerinde ağırlıklı olarak bilim kurgu kitapları almış olan müşterilere bilim kurgu kitabı hediye olarak yollanmaktadır. Haftalık ortalama 300 adet kitap siparişi alınmaktadır. Site gelirleri online satışlardan meydana gelmektedir. Firma web sitesinin tanıtımını yapmak için çeşitli bilgisayar dergilerine ve gazetelerin vermiş oldukları kitap eklerinin altına web sitelerinin adresini yazmaktadır. Günde ortalama 1500 kişi web sitesini ziyaret etmektedir. Firma güvenlik için 128 SSL GlobalScience sistemini kullanmaktadır. Yakın zamanda ayrıca Hackersafe adı verilen bir programın da kullanılacağını belirten yetkili güvenlik sistemleri için firmanın bütçesinde önemli rakamlar ayrıldığını belirtmiştir. Güvenlik açısından ayrıca server’da herhangi bir bilginin bulunmadığı yapılacak olan saldırı da hiçbir bilgiye ulaşamayacağı vurgulanmıştır. Firma, müşteriler ile arasında güven ortamı sağlamak için hızlı teslim ve piyasaya göre daha düşük fiyat uygulaması yapmaktadır. Ayrıca web üzerinden firma ile ilgili bilgilerin ve iletişim bilgilerinin de yer alması müşterinin güvenini kazanmak açısından önemli olduğu görüşündedirler.

İşletme içinde çalışan dört kişi arasında informal iletişim yoğun olarak kullanılmakta olup, mail ağırlıklı iletişim aracıdır. Dışarıdan destek veren telework olarak çalışan bir kişi ile de mail ve skype aracılığıyla iletişim kurulmaktadır. Bu kişinin ortalama 3 aylık periyotlarla işletmeye geldiğini ve yüz yüze hep beraber toplantı yapıldığını vurgulayan yetkili, bu şekilde az da olsa herkesin birbirini tanıdığını ve bu şekilde güven ortamı yaratmaya çalıştıklarını söylemiştir. Tedarikçilerle yüz yüze ve telefonla iletişim ağırlıklı olarak kullanılmaktadır. Elektronik ortamda iletişimle ilgili yaşanan sorunlar tedarikçilerin yetersizliğine ve teknolojik alt yapının zayıflığına bağlanmakta olup, bunların giderilebilmesi için tedarikçilerin teknolojiye daha fazla yatırım yapmaları ve Türkiye’deki internet alt yapısının iyileştirilmesi kanaatindedir. Sanal ortamdaki iletişimin yararları olarak yapılan işte hata payının azalması, hızın artması ve işle ilgili kopuklukların azalması ve müşteri memnuniyetinin artışı olarak değerlendirilmiştir. Sanal ortamda çalışmanın kendilerine sağladığı en büyük avantajları sabit giderlerin dolayısıyla maliyetlerin azalması, stok tutma gibi bir zorunluluğun olmaması ve bağımsız çalışabilme imkanının var olması şeklindedir. Tedarikçilerin

teknolojik değişikliklere çok fazla önem vermemesi nedeniyle çok verimli iletişim kurulamadığı için güven sorunu yaşayan yetkili, zaman içinde bu sorunu aşacakları fikrindedir. Sanal ortamda başarılı olabilmek için müşteriye yatırım yapılması (örneğin müşteri ile sms yoluyla iletişim kurulması gibi) ve web sitesindeki bilgilerin sürekli güncellenmesinin anahtar iki kelime olduğu düşünülmektedir.

9) nobelyayın.com

2006 yılında online satışa başlayan firma daha önceki yıllarda yayıncı, dağıtımçı olarak da faaliyette bulunmaktadır. Kurulma amacı daha çok müşteri portföyüne ulaşmak içindir. Kuruluş aşamasındaki engeli çalışanların yeni teknolojiye uyum sağlamada zorluk çekmesinden olmuştur. Online satışta toplam dört kişi çalışmakta olup, bunlardan biri dışarıdan telework olarak çalışmaktadır. Dışarıdan çalışan bu kişi, yeni çıkan kitapların sisteme girişini yapmaktadır. Daha önce fiziksel ortamda da faaliyet gösteren firma, online satışa geçince satışlarda önemli ölçüde artışlar meydana gelmiştir. Sipariş verebilmek için üyelik zorunludur. Üyelere düzenlenen kampanyalarla ilgili mailler atılmaktadır. Şu anda sistemde kayıtlı 100.000 üyesi bulunan sitede, alışveriş yapabilmek için 18 yaşından büyük olmak zorunludur. Firmada bazı ürünler dışında genel olarak stoklu olarak çalışılmaktadır. Tüm Türkiye'ye dağıtımı bulunmakta olup, verilen siparişler kargoya verildikten sonra mail yoluyla müşterilere bilgi verilmektedir. Müşteri ise verdiği siparişin ne aşamada olduğunu sistemden rahatlıkla takip edebilmektedir. 150 YTL'nin üzerindeki tutarlarda kargo ücreti firma tarafından karşılanmaktadır. Siparişler ortalama 1-3 iş günü içinde müşterinin elinde olmaktadır. Taşıma sırasında hasar görmüş ürünler ve yanlış yollanmış kitaplarda değiştirme ve iade olanağı mümkündür. Müşterilerin bu tarz sorunları olduğu zaman bunu mail yoluyla firmaya bildirmesi gereklidir. Ödemelerde kredi kartı, posta çeki ya da havale kabul edilmektedir. Firma genel olarak öğrencilere ve akademisyenlere yönelik kitap satışı gerçekleştirdiği için satışlarındaki artışlar üniversitelerin açıldığı dönemlerde artmaktadır. Özel günlerde herhangi bir satış artışı olmamaktadır. Genel olarak haftada 350 adet kitap siparişi alınmaktadır. Firma gelirleri online satışlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için herhangi bir reklam faaliyetinde bulunulmamaktadır. Günde

ortalama 300 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik açısından 128 Bit SSL sistemi kullanılmakta olup sitede bilgi kaybını, bilginin izin verilmeyen kullanımını ve izinsiz değiştirilmesini engellemek için tüm bilgiler şifrelenmiş alanda alınmakta ve muhafaza edilmektedir. SSL ayrıca müşteri bilgilerinin doğrulanması, kredi kartı sahtekarlıklarının önlenmesi, tespit edilmesi ve bilgilerin gerektiğinde kullanılabilmesi amacıyla kullanılmaktadır. Firma müşterileri ile arasında güven ortamı sağlamasını verdiği kaliteli hizmete bağlamaktadır.

İnformel iletişimin işletme içinde çalışanlar arasında çok fazla kullanıldığı ve iletişim araçları arasında telefon, msn ve mailin önemli bir alan teşkil ettiği edinilen bilgiler arasındadır. Dışarıdan telework çalışan kişi ile de iletişimlerinin ağırlıklı olarak msn'le olduğu belirtilmiştir. Tedarikçilerle ise telefon yoluyla iletişim kurulmaktadır. Sanal ortamda iletişimde yaşadıkları en büyük sorun, iletişiminin yönteminden yani sisteminden kaynaklandığını belirten yetkili, bu sorunun giderilip başarılı bir iletişimin sağlanması için herkesin birey olarak sorumluluğa sahip olması ve değişen koşullara hızla adapte olması görüşündedir. Sanal ortamda iletişimin sağladığı en büyük faydanın ise daha az zamanda daha çok ve verimli iş yapabilme olanağına sahip olduğu belirtilmiştir. Sanal olarak çalışmanın avantajı ise herkesin birey olarak bağımsız çalışabilmesine olanak sağlamasıdır. Tedarikçilerle ilgili olarak yaşadıkları güven sorununun görevlerin açıkça tanımlanmamasına bağlı olarak yaşanan kargaşa olduğu belirtilmiştir. Sipariş teslim zamanında aksaklıklar meydana gelmektedir. Sanal ortamda başarılı olabilmek için teknolojik altyapının çok iyi kurulmasının anahtar faktör olduğu görüşündedirler.

10) yenisayfa.com

2001 yılında faaliyete başlayan firmanın kurulma amacı, müşterilere benzeri hizmet sunan sitelerden farklı, özgün, yenilikçi ve rekabetçi bir nitelikte faaliyette bulunmaktır. Sitede kitap dışında, film, müzik ürünleri, bilgisayar yazılımları ve oyunlar da satılmaktadır. Ancak en fazla yoğunluk kitap satışı üzerinedir. Kuruluş aşamasındaki engeli, Türkiye'de e-ticaretin çok fazla yaygın olmaması ve çok fazla güven

duyulmaması nedeniyle satışlardaki azlık ve kendini kabul ettirmede yaşadığı zorluktur. On beş kişilik bir kadro ile çalışmakta olup, bunlardan beş kişi firma dışından telework olarak çalışmaktadır. Dışarıdan çalışan bu beş kişiden üçü müşterilerden gelen maillere yanıt vermekte, diğer ikisi ise yeni çıkan kitapları sisteme girmektedir. Siteden alışveriş ancak üye olunursa gerçekleşmektedir. Sadece sanal ortamda faaliyet gösteren firmanın fiziki bir mağazası bulunmamaktadır. Üye olan kişilere özel hesaplar açılmakta ve özel hizmetler sunulmaktadır. Üyelerin ilgi alanlarına göre oluşturulan mail grupları sayesinde o alanda çıkan kitaplardan gruptaki üyelere mail atılarak haber verilmektedir. Her üye kendine ait adres defteri tutulmakta ve üyeler buraya istediği kadar adres yazabilmektedirler. Üyeler kendilerine hatırlatılması gereken özel günleri sisteme girerlerse istemiş oldukları günde kendilerine konu ile ilgili hatırlatma maili atılmaktadır. Ayrıca istendiği takdirde dünyanın her yerine yenisayfa.com üyeleri adına hediyeler göndermektedir. Sistemde kayıtlı şu anda 360.000 üye bulunmaktadır. Mağazada pek fazla stok bulundurulmayıp, belli dönemlerde çok fazla talep edilen ürünler alınmaktadır. Müşterilere call center yoluyla online destek verilmektedir. Tüm Türkiye'ye ve yurtdışına kargo hizmeti verilmekte olup, siparişler kargoya verildikten sonra durum mail yoluyla müşterilere bildirilmektedir. Sipariş veren müşteri de siparişinin ne durumda olduğunu sisteme girerek rahatça takip edebilme olanağına sahiptir. 100 YTL'nin üzerindeki alışverişlerde kargo ücreti firmaya aittir. Siparişler 1-3 iş günü içerisinde müşterinin elinde olmaktadır. Kargoda oluşabilecek hasar ya da üretimden kaynaklanan hatalardan dolayı bir olumsuz durum söz konusu olursa 15 gün içinde iade veya değiştirme hakkına sahip olan müşteri, "iade bilgileri formunu" doldurup firmaya yollamak zorundadır. Ürün ya da siparişlerle ilgili bir sorun olduğu takdirde müşteri mail ya da telefon yoluyla bunu bildirmektedir. Ödemelerde kredi kartı ve banka havalesi kabul edilmektedir. Özel günlerde çeşitli promosyonlar düzenleyen firma bu günlerde satışlarında ciddi artışların meydana geldiğini belirtmiştir. Haftalık ortalama 15.000 civarında kitap satışı gerçekleşmektedir. Site gelirleri online satışlar ve reklamlardan oluşmaktadır. Web sitesinin tanıtımı için başka sitelerle çeşitli anlaşmalar düzenlenmekte olup banner' lar sayesinde reklam faaliyetleri gerçekleştirilmektedir. Günde ortalama 35.000 kişi siteyi ziyaret etmektedir. Güvenlik için 128 Bit Globalsign SSL ve SET Protokolleri kullanılmaktadır. Kredi kartı bilgileri bu şekilde doğrudan bankalara iletilmekte olup, sistem tarafından kaydedilmemektedir. Firma müşterileri ile

arasında güven ortamı sağlamak için, çıkacak olan herhangi bir soruna hızlı ve günün her saatinde çözüm bulmaya çalışmakta, ayrıca piyasaya göre daha uygun fiyatlarla satışlarını gerçekleştirmektedir.

Tüm çalışanlar arasında etkin ve yoğun olarak mail ve msn kullanılmaktadır. Yetkili, çalışanlar arasında güven ortamının sağlanması için informal iletişim için ortam yaratılmasının önemli olduğunu vurgulamış, zaman zaman şirket içi yemekler düzenleyerek bunu arttırmaya çalıştığını belirtmiştir. Sadece informal iletişimin güven ortamı sağlanmasında yeterli olmayacağını aynı zamanda sık sık kurulan iletişimde olması gerektiği kanaatinde olunup, mümkün olduğunca iletişimin artırılması için çaba gösterildiği açıklanmıştır. Çalışanların dayanışma içinde olmalarının iletişimin artırılmasında önemli bir etkidir. Tedarikçileriyle ise telefon ve zaman zaman faks ile iletişim kurulmaktadır. Elektronik ortamda yapılan iletişimde karşılaştıkları sorunun teknolojik altyapıda var olan eksikliklere bağlayan yetkili, başarılı bir iletişim için teknolojiye yeterince önem verilmesi gerektiği kanaatindedir. Sanal ortamda iletişimin sağladığı en büyük avantajın, kısa zamanda daha çok iş yapabilme imkanı sağladığı düşünülmektedir. Yetkiliye göre sanal çalışmanın sağladığı en önemli faydanın esnek olarak çalışabilmeye olanak sağlamasıdır. Tedarikçilerle ilgili pek fazla sorun yaşamayan firma, tedarikçilerin teknolojiye yeterince önem vermeleri durumunda işleyişinin daha rahat olacağını ve böylelikle aralarında herhangi bir güven sorununun yaşanamayacağı kanaatindedir. Siparişlerin istenen zamanda ellerine ulaşmamları en sık yaşadıkları sorundur. Sanal ortamda başarılı olabilmek için teknolojik yatırımlara çok fazla önem vermek tek anahtar kelimedir.

EK 2 TEMALAR

TEMALAR

- 1) Firmanız kaç yılında kuruldu? Kurulma amacı neydi? Kuruluş aşamasındaki en büyük engeliniz neler olmuştur? Kaç kişi çalışmaktadır?
- 2) Sadece sanal ortamda mı faaliyet gösteriyorsunuz? Eğer mevcut bir fiziki işletmeniz varsa sanal ortamda faaliyette bulunmanız ne gibi faydalar sağlamıştır?
- 3) Üyelik sisteminiz var mı? Üyeliğin sağladığı faydalar nelerdir? Şu anki mevcut üye sayınız kaçtır?
- 4) İşletmenizde stok bulunduruyor musunuz?
- 5) Verilen siparişlerin dağıtımını nasıl yapıyorsunuz? Sadece yurt içine mi hizmet veriliyorsunuz?
- 6) Müşterilerin ürün ya da siparişle ilgili bir problemi olursa bundan nasıl haberdar oluyorsunuz? İade ve değişimlerle ilgili izlediğiniz politikalar nasıl?
- 7) İşletmenizde ödemelerde neleri kabul ediyorsunuz?
- 8) Özel günlerde (Örneğin yılbaşı, sevgililer günü) promosyonlar yapıyor musunuz? Bu günlerde yapılan alışverişlerde artışlar meydana geliyor mu?
- 9) Haftalık ortalama kaç adet kitap siparişi alıyorsunuz? Web sitenizi tanıtmak için ne gibi reklam faaliyetlerinde bulunuyorsunuz? Günde ortalama kaç kişi sitenizi ziyaret etmektedir?
- 10) Güvenlik açısından hangi sistemi kullanıyorsunuz? Bunun için ne gibi çabalar sarf ediyorsunuz? Müşterilerle aranızda güven ortamı oluşturmak için neler yapıyorsunuz?
- 11) Çalışanlar arasında ne tarz iletişimi (formel-informel) ve iletişim araçlarını daha çok kullanıyorsunuz?

- 12) İşletmeniz ve tedarikçileriniz arasında kurulan iletişim şekli nasıldır?
- 13) Sanal ortamda gerçekleştirmiş olduğunuz iletişimde en çok karşılaştığınız sorunlar nelerdir?
- 14) Sizce sanal ortamda başarılı bir iletişim gerçekleştirmek için neler gereklidir?
- 15) Sanal ortamda gerçekleştirdiğiniz iletişimin ne gibi avantajları bulunmaktadır?
- 16) Sanal olarak çalışmanın size sağladığı faydalar nelerdir?
- 17) Tedarikçilerle ilgili ne tarz güven sorunları yaşıyorsunuz?
- 18) Müşterilerle güven ortamı sağlamak için neler yapıyorsunuz?
- 19) Tedarikçilerle güven ortamı sağlamak için neler yapıyorsunuz?
- 20) Tedarikçilerle yaşamış olduğunuz güven sorunun nedenleri nelerdir?
- 21) Sizce sanal ortamda başarılı bir faaliyet gerçekleştirmek için anahtar kelimeler nelerdir?

KAYNAKÇA

Abouzeedan, Adli, Michael Busler, “**Information Technology (IT) and Small and Medium-Sized Enterprises (SMEs) Management: The Concept of ‘Firm Impact Sphere’**”, Global Business Review, Vol.7, 2006.

Addison, Chris, “**Diamonds in the Web: Networking**”, Information Development, Vol.18, No.1, 2002.

Aiken, K. Damon, David M. Boush, “**Trustmarks, Objective-Source Ratings and Implied Investments in Advertising: Investigating Online Trust and the Context-Specific Nature of Internet Signals**”, Journal of the Academy of Marketing Science, Vol.34, No.3, 2006.

Akat, İlder ve diğerleri. **İşletme Yönetimi**. İzmir:Fakülteler Kitabevi, 2002.

Akdoğan, Asuman ve Selen Oflazer, “**Bilgi Çağında Fark Yaratacak Bir Örgütsel Araç: Sanal Ekipler**”, I.Ulusal Bilgi, Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit,2002.

Akella, Devi, “**Changes in Managerial Work: Tech Managers at Dotcom**”, Global Business Review, Vol.7, No.2, 2006.

Akın, Adnan. **Bilgi Çağı İşletmelerinde Yeni Örgütsel Yapılanma**, Atatürk Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, C.17, Sayı 3-4, 2003.

Akkirman, Ali D., Drew L. Haris, “**Organizational Communication Satisfaction in the Virtual Workplace**”, Journal of Management Development, Vol.24, No.5, 2005.

Alstyne, Marshall Van. **The State of Network Organization: A Survey in Three Frameworks**. Forthcoming in Journal of Organizational Computing, 7(3), 1997.

Andersen, Kim Viborg, Ann Fogelgren- Pederson ve Upkar Varshney, “**Mobile Organizing Using Information Technology (Mobit)**”, Information, Communication & Society, 2003, www.tand.co.uk/journals (18 Haziran 2006)

Apgar, Mahlon. **Alternatif İşyeri**. MESS Yayın, İstanbul, No:307, 1999.

Appleby, Robert C. **Modern Business Administration**. Pitman Publishing, 2000.

Ataman, Göksel . **İşletme Yönetimi: Temel Kavramlar ve Yeni Yaklaşımlar**. İstanbul: Türkmen Kitabevi, 2002.

Ataman, Göksel, “**İşletmelerin Yönetimi ve Örgüt Kültürü**”, İstanbul: Türkmen Kitabevi, 1995.

Baba, Marietta L. ve diğerleri, “**The Context of Knowing: Natural History of a Globally Distributed Team**”, Journal of Organizational Behavior, 2004, www.interscience.wiley.com ,(17 Şubat 2007)

Bagozzi, Richard P., Utpal M. Dholakia, “**Intentional Social Action in Virtual Communities**” Journal of Interactive Marketing, Vol.16, Issue.2, 2002.

Bailey, Diane E., Nancy B. Kurland, “**A Review of Telework Research: Findings, New Directions and Lessons for the Study of Modern Work**”, Journal of Organizational Behavior, Vol.23, 2002.

Bakan, İsmail ve diğerleri. **Çağdaş Yönetim Yaklaşımları: İlkeler, Kavramlar ve Yaklaşımlar**. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2004.

Barnaghi, Payam “**Virtual Organisations and Virtual Teams**”,
csit.nottingham.edu.my/~bpayam/G53DBC/slides/DBC-Lecture-7.1-VTeams-VOrgs.ppt, (4 Temmuz 2007)

Bayrak Kök ,Sabahat. “**Küreselleşmede İtici Güç Bilişim Teknolojileri ve Çalışma Hayatında Yaşanan Dönüşümler**”, G.O.Ü. İ.İ.B.F. İşletme Bölümü 5. Orta Anadolu İşletmecilik Kongresi,Tokat ,15-17 Haziran 2006.

Bebitoğlu, Meriç Esat. “Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi ve Digitürk’te Bir Uygulama” , Yayınlanmamış Doktora Tezi. Anadolu Üniversitesi SBE,2003.

Bell, Bradford S., Steve W. J. Kozlowski, “**A Typology of Virtual Teams: Implication for Effective Leadership**”, Group Organization Management, Vol.27, No.1, 2002.

Biggs, Maggie, “**Tomorrow Work’s**”, 2000, http://www.infoworld.com/articles/su/xml/00/09/18/000918suworkforce_cto.html ,(10 Mart 2007)

Black, J. Stewart, Lyman W. Porter, “**Management: Meeting New Challenges**”, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 2000.

Black, Janice A., Sandra Edwards, “**Emergence of Virtual or Network Organizations: Fad or Feature**”, Journal of Organizational Change Management, Vol.13, Issue.6, 2000.

Blanchard, Anita, M. Lynne Markus, “**The Experienced ‘Sense’ of a Virtual Community: Characteristics and Processes**”, The Database for Advances in Information Systems, Vol.35, Issue.1, 2004.

Bobek Samo ve diğerleri, “**Information Systems in Virtual Corporations: Issues for ERP Based E-Business Systems**”, Informing Science, 2002.

Bozkurt, Veysel. **Enformasyon Toplumu ve Türkiye**. Ankara: Sistem Yayıncılık, 2000.

Broadfoot, Kirsten J., “**When the Cat’s Away, Do the Mice Play? Control/Autonomy in the Virtual Workplace**”, Management Communication Quarterly, Vol.15, No.1, 2001.

Burn, Janice, Martin Barnett, “**Communicating for Advantage in the Virtual Organization**”, IEEE Transactions On Professional Communication, Vol.42, No.4, 1999.

Büyükdere, Bengü, Tarık Solmuş, “ **İş ve Özel Yaşamda Kişilerarası Güven**”, http://www.isguc.org/?avc=arc_view.php&ex=271&pg=m, (07 Mart 2007)

Camarinha- Matos, Luis M., Hamide Afsarmanesh, Luis Osório, “**Flexibility and Safety in a Web-Based Infrastructure for Virtual Enterprise**”, International Journal Computer Integrated Manufacturing, Vol.14, No.1, 2001.

Camarinha- Matos, Luis M., Hamideh Afsarmanesh, Ricardo J. Rabelo, “**Infrastructure Developments for Agile Virtual Enterprises**”, International Journal of Computer Integrated Manufacturing, Vol.16, No.4-5, 2003.

Cantu, Cynthia, “**Virtual Teams**”, <http://www.workteams.unt.edu/literature/paper-ccantu.html> , (21 Kasım 2006)

Cascio, Wayne F., “**Managing a Virtual Workplace**”, Academy of Management Executive, Vol.14, No.3, 2000.

Castelfranchi, Cristiano, Rino Falcone, “**Trust and Control: A Dialectic Link**”, Applied Artificial Intelligence, Vol.14, 2000.

Certo, Samuel C.. **Modern Management**. USA: Prentice Hall , 8th ed., 2000.

Clases, Christoph, Reinhard Bachmann, Theo Wehner, “**Studying Trust in Virtual Organizations**”, Int. Studies of Management & Organization, Vol.33, No.3, 2003.

Clegg, Stewart, Martin Kornberger ve Tyrone Pitsis, “**Managing and Organizations: An Introduction to Theory and Practise**”, Sage Publications Ltd., London, 2005.

Collins, Philippa, “**Going Virtual**”, Management Services, Vol.47, No.6, 2003.

Cooper, Cary L. , “**The Future of Work: Careers, Stres and Well Being**”, Career Development International, ABI/Inform Global, Vol.10, No.5, 2005.

Cooper, Carly L. ve Ronald J. Burke. **The New World of Challenges and Opportunities**. Blackwell Publishers Ltd. USA, 2002.

Cooper, Carly L., Denise M. Rousseau, “**Trends in Organizational Behavior: The Virtual Organization**”, John Wiley & Sons, Inc., USA, Vol.6, 1999.

Cooper, Cecily D. Nancy B. Kurland, “**Telecommuting, Professional Isolation and Employee Development in Public and Private Organization**”, Journal of Organizational Behavior, 2002, www.interscience.wiley.com ,(17 Şubat 2007)

Cooper, William W., Michael L. Muench, “**Virtual Organizations: Practice and the Literature**”, Journal of Organizational Computing and electronic Commerce, Vol.10, No.3, 2000.

Crandall, N. Fredric ,Marc J. Wallace, “**Inside in Virtual Workplace: Forging a New Deal for Work and Rewards**”, Compensation Benefits Review, 1997, <http://cbr.sageup.com/cgi/content/abstract/29/1/27> , (17 Şubat 2007)

“**Creating Succesfull Virtual Organization**”, 2000, <http://www.4cmg.com/InsideC/VirtOrg.htm> ,(25 Mart 2007)

Crossman, Alf, Liz Lee-Kelley, “**Trust, Commitment anf Team Working:The Paradox of Virtual Organizations**”, Blackwell Publishing Ltd & Global Networks Partnership, Global Networks 4, ISSN 1470 – 2266, 2004.

Daft, Richard ,“**Management**”, Harcourt College Publisher, USA, 2000.

Dalay,İsmail, Recai Coşkun ve Remzi Altunışık. **Stratejik Boyutuyla Modern Yönetim Yaklaşımları**. Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2002.

Dani, S.S., N.D. Burns, C.J. Backhouse, A.K. Kochhar, “**The Implications of Organizational Culture and Trust in the Working of Virtual Teams**”, Proceedings of the Instution of Mechanical Engineers, Vol.220, No.6, 2006.

Daniels, Shirley “**The Virtual Corporation**”, MBC University Press, Vol.47, No.1, 1998.

Davidow, William H. ve Michael S. Malone. **Sanal Şirket**.Mustafa Küpüşoğlu(çev.). İstanbul: Koç Unisy Yayınları, Seçil Ofset, 1995.

Davis, Tim R. V., Bruce L. Garling, “**How Virtual Corporations Manage the Performance of Contractors: The Super Bakerys Case**”, Organizational Dynamics, Vol.24, No.1, 1995.

Dessler, Gary, “**Management: Leading People and Organizations in the 21st Century**”, 2nd Edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, USA, 2001.

De Sanctis, Gerardine, Peter Monge, “**Introduction to Special Issue: Communication for Virtual Organizations**”, Organization Science, Vol.10, No.6, 1999.

Duarte, Deborah L. ve Nancy Tennat Snyder. **Mastering Virtual Teams**. San Francisco: Jossey-Bass Publishers, 1999.

Dubè, Line, Anne Bourhis, R  al Jacob, “**The Impact of Structuring Characteristics on the Launching of Virtual Communities of Practice**”, Journal of Organizational Change Management, Vol.18, No.2, 2005, www.emeraldsight.com/0953-4814.htm (18 Mayıs 2006)

DuBrin, Andrew J., “**Essentials of Management**”, Ohio, South-Western Educational Publishing, 1999.

Durutta, Nick, “**Communication For Real Results in the Virtual Organization**”, Communication World, Vol.12, Issue.9, 1995.

D  ren, Zeynep. **2000’li Yıllarda Y  netim**. Alfa Yaymevi, İstanbul, 2002.

Ellison, Nicole B., “**Social Impacts: New Perspectives on Telework**”, Social Science Computer Review, Vol.17, No.3, 1999.

Elron, Efrat, Eran Vigoda-Gadot, “**Influence and Political Processes in Cyberspace: The Case of Global Virtual Teams**”, International Journal of Cross Cultural Management, Vol.6(3), 2006.

Emsley, David, “**Is Trust the New Management Control?**”, In the black, ABI/Inform Global, 2006.

Eren, Erol. **Y  netim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1996.

Eren, Erol, “**  rg  tsel Davranış ve Y  netim Psikolojisi**”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 2004.

Eroğlu, Erhan, “**Y  neticilerin Dedikodu ve S  ylentiye Y  nelik Davranış Bi  imlerinin Belirlenmesi**”, <http://www.manas.kg/pdf/sbdpdf13/Makaleler/19.pdf> ,(25 Nisan 2007)

Eroğlu, Umut. **İnsan Kaynakları Y  netiminde Yeni Y  nelimleri Hazırlayan İki G   : Sanal Organizasyonlar ve Stratejik Tabanlı D  ş  nce**, <http://www.isguc.org/umut1.htm> , (12 Haziran 2006).

Ersoy, Zeynep. **Elektronik Ticaretin Ekonomik ve Sosyal Etkileri**. Kapak Dergisi, 2000.

Ert  rk, M  min. **İşletme Biliminin Temel İlkeleri**. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2000.

Ert  rk, M  min. **İşletmelerde Y  netim ve Organizasyon**. İstanbul: Beta Basım A.Ş., 1998.

Fang, Yulin ve Derrick J. Neufeld. **“Should I Stay or Should I Go? Worker Commitment to Virtual Organizations”**, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, 2006.

Favela, Jesùs, Feniosky Peña-Mora, **“An Experience Collaborative Software Engineering Education”**, Focus Global Software Development, IEEE, 2001.

Feltz, Fernand ve diğerleri, **“Generic Web-Based Platform for Virtual Organizations: The Sicov Case”**, Second IEEE International Conference on Intelligent Systems, 2004.

Fisher, James R. J., **“What will it Take to Transform Your Organization in the 21st Century”**, Journal for Quality and Participation, 1999, Vol.22, No.6, 1999.

Fitzpatrick, William M., Donald R. Burke, **“Form, Functions and Financial Performance Realities for the Virtual Organization”**, SAM Advanced Management Journal, Vol.65, Issue.3, 2000.

Flanagin, Andrew J., Jennifer H. Waldeck, **“Technology Use and Organizational Newcomer Socialization”**, Journal of Business Communication, Vol.41, No.2, 2004.

Foot, Margaret, Caroline Hook, **“Introducing Human Resources Management”**, Prentice Hall, Upper Saddle River, USA, 1999.

Foss, Nicolai J. , **“Introduction: New Organizational Forms-Critical Perspectives”**, International Journal of the Economics of Business, Vol.9, No.1, 2002.

Foster, Ian, Carl Kesselman ve Steven Tuecke, **“The Anatomy of the Grid: Enabling Scalable Virtual Organizations”**, International Journal of High Performance Computing Applications, Vol.15, No.3, 2001.

Fünemann, Erwin, Bruce Lloyd, **“Consulting for Virtual Excellence: Virtual Teamwork as a Task for Consultants”**, Team Performance Management: An International Journal, Vol.9, No.7/8, 2003.

Franke, Ulrich J. **The Virtual Web as a New Entrepreneurial Approach to Network Organizations.** Entrepreneurship and Development, 1999, www.taylorandfrancis.com/JNLS/epn.htm , (12 Haziran 2006)

Franks, Jonathan , **“The Virtual Organization”**, MCB University Press, Vol.47, No.4, 1998.

Fritz, Mary Beth, Marvin L. Manheim, **“Managing Virtual Work: A Framework for Managerial Action”**, www.virtual-organization.net , (30 Mayıs 2006)

Fuehrer, Eva C. Kasper, Neal M. Ashkanasy, “**Communicating Trustworthiness and Building Trust in Interorganizational Virtual Organizations**”, Journal of Management, Vol.27, No.3, 2001.

Genç, Nurullah. **Yönetim ve Organizasyon Çağdaş Sistemler ve Yaklaşımlar**. Seçkin Kitabevi, Ankara, 2004.

Gilgeous, Vic, Kaussar Parveen, “**Core Competency Requirements for Manufacturing Effectiveness**”, Integrated Manufacturing Systems, Vol.12, Issue 3, 2001.

Goldman, Steven L., Roger N. Nagel ve Kenneth Preiss, “**Agile Competitors and Virtual Organizations**”, New York, Van Nostrand Reinhold, 1995.

Grabowski, Martha ve Karlene H. Roberts. **Risk Mitigation in Virtual Organizations**. Organization Science: A Journal of the Institute of Management Sciences, Vol.10, Issue 6, 1999.

Grenier, Ray, George Metes, “**Going Virtual: Moving Your Organization Into the 21st Century**”, Prentice Hall, Upper Saddle River, New Jersey, 1995.

Griffin, Ricky W. **Management**. New York: Houghton Mifflin Company, 1999.

Grieves, Jim, “**Introduction: The Origins of Organizational Development**”, Journal of Management Development, Vol.19, Issue.5, 2000.

Hamel, Gary ve C.K. Prahalad. **Geleceği Kazanmak**. Zülfü Dicleli(çev.). İstanbul: İnkılap Kitabevi, 1996.

Hammer, Michael ve James Champy. **Değişim Mühendisliği**. Sinem Gül(çev.), İstanbul: Sabah Kitapları, 1994.

Hammer, Michael. **The Rise of the Virtual Enterprise**. <http://www.informationweek.com/778/78uwmh.htm> ,(17 Haziran 2006).

Handy, Charles. **Trust and the Virtual Organization**. Harvard Business Review, vol. 73, No.3, 1995.

Haririan, Mohammad Reza, “**Virtual Organization**”, <http://www.irnes.com/virtual-org.htm> , (09 Mart 2007).

Haris, Martin, “**Technology, Innovation and Post-Bureaucracy: The Case of The British Library**”, Journal of Organization Change Management, Vol.19, No.1, 2006.

Hatch, Mary Jo. **Organization Theory**. New York: Oxford University Press, 1997.

Heil, Gary, Tom Parker ve Rick Tate. **Liderlik ve Müşteri Devrimi**. Mustafa Küpüşoğlu(çev.). İstanbul: Koç Unisy Yayınları, Seçil Ofset, 1995.

Helms, Marilyn M. ve Farhad M.E. Raiszadeh. **Virtual Offices: Understanding and Managing What You Cannot See**. Vol.51, No.5,2002, www.emeraldinsight.com/0043-8022.htm ,(25 Mayıs 2006).

Heneman, Robert L., Katherine E. Dixon, “**Reward and Organizational Systems Alingment: An Expert System**”, Compensation & Benefit Review, 2001, www.sageup.com, (17 Şubat 2007)

Hernes, Tor , “**Studying Composite Boundaries**”, The Tavistock Institute ,Human Relations, Vol.57(1), 2004.

Hills, Mellanie, “**How Intranets Are Changing You and Your Organization**”, Intranet Business Strategies, www.intranetjournal.com/features/idm0597-mhills.shtml ,(05 Ekim 2006)

Hout, E. J. Th. Van, Victor J.J.M. Bekkers, “**Patterns of Virtual Organization: The Case of the National ClearingHouse for Geographic Information**”, Information Infrastructure and Policy, Vol.6, No.4, 2000.

Huang, Chin-Yin, Yu-Wen Wu, “**Decision Model for Partnership Development in Virtual Enterprises**”, International Journal of Production Research, Vol.41, No.9, 2003.

Hubbel, Anne P., Rebecca M. Chory-Assad, “**Motivating Factors: Perceptions of Justice and Their Relationship with Managerial and Organizational Trust**”, Communication Studies, Vol.56, Issue.1, 2005, www.findarticles.com/p/articles/mi_qa3669/is_200503/ai_n15666849, (03 Nisan 2007).

Hung Lin, Liang, Iuan-Yuan Lu, “**Adoption of Virtual Organization by Taiwanese Electronic Firms An Emprical Study of Organization Structure Innovation**”, Journal of Organizational Change Management, Vol.18, No.2, 2005.

Hylmö, Annika, “**Telecommuting and The Contestability of Choice: Employee Strategies to Legitimize Personal Decisions to Work in a Preferred Location**”, Management Communication Quarterly, Vol.19, No.4, 2006.

Ilyas, R. Mohammed, D. K. Banwet ve Ravi Shankar, “**Interventional Roadmap for Digital Enablement Leading to Effective Value-Chain Management in the Manufacturing Sector**”, Global Business Review, Vol.6, No.2, 2005.

Im, Hyun-Gyung, Joanne Yates ve Wanda Orlikowski, “**Temporal Coordination Throug Communication:Using Genres in a Virtual Start-up Organization**”, Information Technology & People, Vol.18, No.2, 2005.

Ishaya, Tanko, Lindan Macaulay, “**The Role of Trust in Virtual Teams**” www.virtual-organization.net (5 Haziran 2006)

Jaffee, David. **Organization Theory: Tension and Change**, McGraw Hill Higher Education, New York, 2001.

Jägers, Hans, Wendy Jansen ve Wilchard Steenbakkens, “**Characteristics of Virtual Organizations**” <http://www.virtual-organization.net> ,s.66, (10 Mayıs 2006)

Jansen, Wendy, Wilchard Steenbakkens, Hans Jägers, “**Electronic Commerce and Virtual Organization**” , www.virtual-organization.net ,(23 Mayıs 2006)

Jarvenpaa, Sirkka L., Dorothy E. Leidner, “**Communication and Trust in Global Virtual Teams**”, Organizational Science, Vol.10, No.6, 1999.

Jarvenpaa, Sirkka L., Kathleen Knoll ve Dorothy E. Leidner, “**Is Anybody Out There? Antecedents of Trust in Global Virtual Teams**”, Journal of Management Information Systems, Vol.14, No.4, 1998.

Jensen, Maria Therese, “**Organizational Communication A Review**”, Research and Development Report No.1, 2003.

Jones, Oswald, “**Developing Absorptive Capacity in Mature Organizations: The Change Agent’s Role**”, Management Learning, Vol.37(3), 2006.

Josserand, Emmanuel, “**The Network Organization**”, Edward Elgar Publishing, Inc., USA, 2004.

Kangilaski, Taivo, “**Virtual Organization for Power Network**”, Industrial Informatics, 2nd IEEE International Conference on, 2004.

Kaufman-Scarborough, Karol, “**Time Use and the Impact of Technology: Examining Workspaces in the Home**”, Time Society, Vol.15, No.1, 2006.

Keinänen, Kari, Harri Oinas, “**Virtual Organizing as a Strategic Approach to Stay Competitive- A Conceptual Analysis and Case Study**”, Idea Group Publishing, 2001.

Kendall, Kenneth E., Julie E. Kendall ve Muhammadou M.O. Kah, “**Formulating Information and Communication Technology (ICT) Policy Through Discourse: How Internet Discussions Shape Policies on ICTs for Developing Countries**”, Information Technology for Development, Vol.12(1), 2005.

Kierzkowski, Zbigniew, “**Towards Virtual Enterprises**”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol.15(1), 2005.

Kimball, Lisa, “**Managing Virtual Teams**”, www.groupjazz.com/pdf/vteams-toronto.pdf, (01 Temmuz 2006)

Kimball, Lisa, "Ten Key Elements for Team Leaders to Manage" <http://www.groupjazz.com/pdf/ten.pdf>, (01 Temmuz 2006)

Klobas, Jane, "The Virtual Supply Chain: a View of Information Flows, Business Structures and Business Opportunities", Business Information Review, Vol.15(3), 1998.

Kluber, Roland, Rainer Alt ve Hubert Österle, **Emerging Electronic Services for Virtual Organizations –Concepts and Framework** , www.virtual-organization.net, (12.07.2006)

Koch, Christian, "Collective Influence on Information Technology in Virtual Organizations – Emancipatory Management of Technology?", Technology Analysis & Strategic Management , Vol.12, No.3, 2000.

Koçel, Tamer. **İşletme Yöneticiliği**. 8.Basım, İstanbul: Beta Basım A.Ş., 2001.

Kotorov, Radoslav P. **Virtual Organization: Conceptual Analysis of the Limits of its Decentralization**. Knowledge and Process Management, Vol.8, No.1, 2001.

Kraut, Robert ve diğerleri "Coordination and Virtualization: The Role of Electronic Networks and Personal Relationships", Organization Science, Vo.10, No.6, Special Issue: Communication Processes for Virtual Organizations, 1999.

Krebs, Scott A., Prashant Bordia, "Virtual Teams and Group Member Dissimilarity Consequences for the Development of Trust", Small Group Research, Vol.37, No.6, 2006.

Kurland, Nancy B., Diane E. Bailey, "Telework: The Advantages and Challenges of Working Here, There, Anywhere and Anytime", Organizational Dynamics, Vol.28, Issue.2, 1999.

Lattermann, Christoph, Thomas Köhler, "Trust or Control-Governance Concepts for Virtual Organizations", Frontiers of e-Business Research, 2004.

Lau, Henry C. W., Eric T. T. Wong, "Partner Selection and Information Infrastructure of a Virtual Enterprise Network", International Journal Computer Integrated Manufacturing, Vol.14, No.2, 2001.

Lemke, Dwight K., "Cyberia", Journal of Management Inquiry, Vol.7, No.3, 1998.

Li, Honglei, Renbin Xiao, "A Multi-Agent Virtual Enterprise Model and its Simulation with Swarm", International Journal of Production Research, Vol.44, No.9, 2006.

Lin, Binshan, Victoria S. Stasinkaya, “**Data Warehousing Management Issues in Online Recruiting**”, Human Systems Mangement, Vol.21, 2002.

Lipnack, Jessica ve Jeffrey Stamps. **Virtual Teams**. USA: John Wiley & Sons Inc., 2000.

Lipnack, Jessica ve Jeffrey Stamps. **The Age of Network**. USA: John Wiley & Sons Inc., 1994.

Malhotra, Yoges “**Virtual Corporations, Human Issues & Information Technology**”, www.brint.com/interview/astdint.htm ,(20 Eylül 2006)

Manju, Ahuja ve Kathleen M. Carley. “**Network Structure in Virtual Organizations**. Organizational Science, A Journal of Institute of Management Sciences, Vol.10, No.6, 1999.

Markus, M. Lynne, Brook Manuille ve Carole E. Agres. **What Makes a Virtual Organization Work?**. Sloan Management Review, Vol.42, Issue 1, 2000.

Martins, Luis L., Lucy L. Gilson ve M. Travis Maynard, “**Virtual Teams: What Do We Know and Where Do We Go From Here?**” Journal of Management, 30(6), 2004.

Matveev, Alexei V., Paul E. Nelson, “**Cross Cultural Communication Competence and Multicultural Team Paerformance: Perceptions of American and Russian Managers**”, Internation Journal of Cross Cultural Management, Vol.4(2), 2004.

Mayer-Guell, Ann M., “**Business-to-Business Electronic Commerce The New Economy’s Challenge to Traditional American Business Values**”, Management Communication Quarterly, Vol.14, No.4, 2001.

McAllister, Daniel J., “**Affect- And Cognition-Based Trust As Foundation for Interpersonal Cooperation in Organizations**”, Academy of Management Journal, Vol.38, No. 1, 1995.

McCarthy, John , “**The Virtual Organization: Is it the Future Industry Landscape?**”, Applied Clinical Trials, Vol.10, Issue 8, 2001.

Mendelson, Haim, “**Organizational Architecture and Success in the Information Technology Industry**”, Management Science, Vol.46, No.4, 2000.

Mescon, Michael H., Courtland L. Bovève ve John V. Thill, “**Business Today**”, 9th Edition, Prentice Hall, Inc., Upper Saddle River, USA, 1999.

Miller, Donald S., Stephen E. Catt ve James R. Carlson. **Fundamentals of Management: A Framework for Excellence**. West Publishing Company, Saint Paul, 1999.

Milliman, John, John Grosskopf ve Virginia Winter, “**Corporate Environmental Strategy: Building Environmental Business and Leadership Skills Through Dialogue**”, Corporate Environmental Strategy, Vol.8, No.3, 2001.

Mohyuddin Mohyuddin ve diğerleri, “**Incorporating Wireless Technology Into Virtual Organizations Supporting the Work of Healthcare Teams**”, Proceedings of the Fourth Annual IEEE International Conference on Pervasive Computing and Communications Workshops (PERCOMW’06), 2006.

Molina-Jimenez, Carlos, Santosh Shrivastava ve John Warne, “**A Method for Specifying Contract Mediated Interactions**”, Proceedings of the 2005 Ninth IEEE International EDOC Enterprise Computing Conference, 2005.

Moreland, Richard L., John M. Levine, “**Socialization and Trust in Work Groups**”, Group Processes & Intergroup Relations, Vol.5(3), 2002.

Morgan, Stephanie J., Gillian Symon, “**Computer-Mediated Communication and Remote Management: Integration or Isolation?**”, Social Science Computer Review, Vol.20, No.3, 2002.

Mowshowitz, Abbe, “**On The Theory of Virtual Organization**”, System Research Behaviour Science, Vol.14, 1997

Nagel, Roger ve Dave Allen. **Virtual Winners**. International Management, Europe Edition, Vol.48, No.5, 1993.

Naisbitt, John. **Global Paradoks**. Sinem Gül(çev.). İstanbul: Sabah Yayınları, 1994.

Naktiyok, Atılhan ve Ömer Faruk İşcan. **İşgörenlerin Evde Çalışmaya İlişkin Tutumları: Bireysel Özellikler ve İş Sürükleyicileri Açısından Bir Uygulama**. Akdeniz Üniversitesi, İ.İ.B.F.Dergisi, 6/2003.

Neufeld, Derrick J., Bruno Dyck, Cèleste M. Brotheridge, “**An Exploratory Study of Electronic Mail As A Rich Communication Medium in Global Virtual Organization**”, Proceedings of the 34th Hawaii International Conference on System Sciences, 2001.

Nilles, Jack M., “**Managing Teleworking: Strategies for Managing the Virtual Workforce**”, New York: John Wiley&Sons, Inc., 1998.

Noll, Jürgen. **Who Should Be Liable in a Virtual Enterprise Network?**. www.ssrn.com, (15 Mayıs 2006).

Norton, Bob ve Cathy Smith. **Understanding the Virtual Organization**. Barron’s Educational Series Inc., New York, 1997.

Okkonen, Jussi, “**Performance of Virtual Organisations**”,

<http://www.tut.fi/units/tuta/teta/mittaritiimi/julkaisut/febr.pdf> , (3 Temmuz 2007)

Oktay, Mahmut, “İletişimciler İçin Davranış Bilimlerine Giriş”, Der Yayınları, İstanbul, 1995.

Ondari-Okemwa, Ezra ,“Challenges of Harnessing Virtual Information Resources in Kenya: The Case of the African Virtual University”, Journal of Information Science, Vol.28(4), 2002.

Osnowitz, Debra, “Occupational Networking as Normative Control: Collegial Exchange Among Contract Professionals”, Work and Occupations, Vol.33, No.1, 2006.

Öğüt, Adem. **Bilgi Çağında Yönetim**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2001.

Öğüt, Adem ve İsmail Sevinç. “Küreselleşme ve Bilgi Toplumu Bağlamında Şebeke ve Sanal Organizasyon Yapıları ve Elektronik Ticaret”, I.Ulusal Bilgi,Ekonomi ve Yönetim Kongresi, İzmit,2002.

Ölçer, Ferit. **Uzaktan Yönetim: Yeni Bir Yönetim Yaklaşımı**. Celal Bayar Üniversitesi İ.İ.B.F. ,C.11,Sayı:2, 2004.

Ölçer,Ferit. **Telework:21. Yüzyılın Çalışma Biçimi**. Öneri Dergisi,C.6, Sayı 22, 2004.

Özçağlayan, Mehmet, “Yeni İletişim Teknolojileri ve Değişim”, Alfa Yayınevi, İstanbul, 1998.

Palmer, Jonathan W., Cheri Speir, “A Typology of Virtual Organizations: An Empirical Study”, http://virtualni-organizace.xf.cz/virtual_organizations.htm , (1 Mart 2007).

Panteli, Niki, Elizabeth Duncan, “Trust and Temporary Virtual Teams: Alternative Explanations and Dramaturgical Relationships”, Information Technology & People, Vol.17, No.4, 2004.

Paolucci, Massimo ve diğerleri, “Discovery of Information Sources Across Organizational Boundaries”, Proceedings of the 2005 IEEE International Conference on Services Computing (SCC’05), 2005.

Pape, William R., “Remote Control”, <http://www.the-office.com/virtual.htm> , (01 Şubat 2007)

Parker, J. Stephen,“Editorial: From Rural Information Centres to Virtual Organizations”, Information Development, Vol.15, No.4, 1999.

Pauleen, David J., Pak Yoong, “Relationship Building and the Use of ICT in Boundary-Crossing Virtual Teams: A Facilitator’s Perspective”, Journal of Information Technology, Vol.16, 2001.

Pérez, María S. ve diğerleri, “**Design and Implementation of a Data Mining Grid-Aware Architecture**”, Future Generation Computer Systems 23, 2007.

Peters, Pascale ve Laura Den Dulk. **Cross Cultural Differences in Managers’ Support for Home-based Telework a Theoretical Elaboration**. International Journal of Cross Cultural Management, Vol 3(3), 2003.

Phusitasai, Siree, “**Virtual Organization: Management Trend in the Future**”, The IAVO Online Journal, Vol.1, No.1, 1998, <http://www.iavo.com/jarc698.htm> , (29 Nisan 2006)

Pihkala, Timo, Elina Varamäki ve Jukka Vesalainen, “**Virtual Organization and the SMEs: A Review and Model Development**”, Entrepreneurship and Regional Development, ISSN 0898-5626, Vol.11, 1999.

Potential Advantages and Disadvantages for Teleworkers, www.ivc.ca/proteleworkers.html ,(01 Ağustos 2006).

Potential Advantages and Disadvantages for Teleworkers, www.ivc.ca/proemployer.html ,(01 Ağustos 2006).

Potential Advantages and Disadvantages for Teleworkers, www.ivc.ca/prosociety.html ,(01 Ağustos 2006).

Qiang, Weizhong ve diğerleri, “**Joint Management of Authorization for Dynamic Virtual Organization**”, Proceedings of the 2005 The Fifth International Conference on Computer and Information Technology, 2005.

Qureshi, Sajda Arthur De Leeuw, “**Mobilizing Intellectual Bandwidth in a Distributed Virtual Organization: The Missing Links**”, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on Systems Sciences, 2006.

Raghuram, Sumita, Batia Wiesenfeld, “**Work-Nonwork Conflict and Job Stress Among Virtual Workers**”, Human Resource Management, Vol.43, No.2&3, 2004.

Raghuram, Sumita ve diğerleri, “**Factors Contributing to Virtual Work Adjustment**”, Journal of Management, Vol.27, 2001.

Ratnasingham, Pauline, “**The Importance of Trust in Electronic Commerce**”, MCB University Press, Vol.8, No.4, 1998.

Rämö, Hans, “**Moments of Trust: Temporal and Spatial Factors of Trust in Organizations**”, Journal of Managerial Psychology, Vol.19, No.8, 2004.

Rigaud, Eric, Franck Guarnieri, “**Toward an Agent Oriented Virtual Organization Dedicated to Risk Prevention in Small and Medium Size Companies**”, Proceedings

of the 13th International Workshop on Database and Expert Systems Applications, 2002.

Rodgers, Julie Spencer, Timothy McGovern, “**Attitudes Toward the Culturally Different: The Role of Intercultural Communications Barriers, Affective Responses, Consensual Stereotypes and Perceived Threat**”, International Journal of Intercultural Relations, Vol.26, Issue.6, 2002.

Rosen, Benson, Stacie Furst, Richard Blackburn, “**Training for Virtual Teams: An Investigation of Current Practices and Future Needs**”, Human Resources Management, Vol.45, No.2, 2006.

Rosenbloom, Bert, Trina Larsen, “**Communication in International Business-to-Business Marketing Channels: Does Culture Matter?**”, Industrial Marketing management, Vol.32, 2003.

Rouse, William B., “**Connectivity, Creativity and Chaos: Challenges of Loosely-Structured Organizations**”, Information Knowledge & Systems Management, Vol.1, Issue.2, 1999.

Sainsbury, Robert, Richard Baskerville, “**Distributing Online: Social Deviance in Virtual Teamwork**”, Proceedings of the 39th Hawaii International Conference on System Sciences, IEEE, 2006.

Schwarz, Andrew, Colleen Schwarz, “**The Role of Latent Beliefs and Group Cohesion in Predicting Group Decision Support Systems Success**”, Small Group Research, Vol.38, No.1, 2007.

Schermerhorn, John J. **Management**. USA: John Wiley & Sons Inc., 2001.

Schermerhorn, John R. ve David S. Chappell. **Introducing Management**. USA: John & Sons Inc., 2000.

Schermerhorn, John R., James G. Hunt ve Richard N. Osborn, “Organizational Behavior”, 7th Edition, John Wiley & Sons, Inc., USA, 2000.

Scott, Craig R. “**Establishing and Maintaining Customer Loyalty and Employee Identification in the New Economy: A Communicative Response**”, Management Communication Quarterly, Vol.14, No.4, 2001, s.630

Shao, Y.P., S.Y. Liao, H.Q. Wang, “**A Model of Virtual Organization**”, Journal of Information Science, Vol.24, 1998.

Shi, Y., M. Gregory, “**Emergence of Global Manufacturing Virtual Networks and Establishment of New Manufacturing Infrastructure for Faster Innovation and Firm Growth**”, Production Planning & Control, Vol.16, No.6, 2005.

Shin, Yuhjung, “**A Person-Environment Fit Model for Virtual Organizations**”, Journal of Management, Vol.30(5), 2004.

Shumate, Michelle, Janet Fulk, “**Boundaries and Role Conflict When Work and Family Are Colocated: A Communication Network and Symbolic Interaction Approach**”, The Tavistock Institute ,Human Relations, Vol.57(1), 2004.

Silva, Adriana de Souza e, “**Mobile Technologies as Interfaces of Hybrid Spaces**”, Space and Culture, Vol.9, No.3, 2006.

Skyrme, David. **Networking to a Better Future**. David Skyrme Associates Management, <http://dev.skyrme.com/insights.htm> , (12 Mayis 2006).

Skyrme, David. **The Virtual Organization**. David Skyrme Associates Management, <http://dev.skyrme.com/insights/2virtorg.htm> , (12 Mayis 2006).

Skyrme, David. **The Networked Organization**. David Skyrme Associates Management, <http://dev.skyrme.com/insights/1.netorg.htm> , (12 Mayis 2006).

Skyrme, David, “**I³ Update/Entovation International News**”, David Sakyrme Associates Management, No.19, 1998, <http://www.skyrme.com/updates/u19.htm#virtual>, (12 Mayis 2006)

Snell, Norman W., “**Virtual HR: Meeting New World Realities**”, Compensation & Benefits Review, Vol.26, Issue.6, 1994.

Snow, Charles C., Raymond E. Miles ve Henry J Coleman. **Managing 21st Century Network Organizastion**. Organizational Dynamics, Vol.20, No.3.,1992.

Soukup, Charles, “**Computer-Mediated Communication as a Virtual Third Place: BuildingOldenburg’s Great Good Places on the Worl Wide Web**”, New Media Society, Vol.8(3), 2006.

Sparrow, Paul R. “**New Employees Behaviours, Work Designs and Forms of Work Organization What is in Store for The Future Work?**”Journal of Managerial Physiology, Vol.15, No.3, 2000.

Staples, D.Sandy, John S. Hulland ve Christopher A. Higgins. **A Self Theory Explanation for the Management of Remote Workers in Virtual Organizations**. Organization Science, Vol.10, No.6, 1999.

Steil, Andrea V., Ricardo M. Barcia ve Roberto C. S. Pacheco, “**An Approach to Learning in Virtual Organizations**” www.virtual-organization.net, (23 Mayis 2006)

Stough, Stanley, Sean Eom ve James Buckenmyer, “**Virtual Teaming: A Strategy for Moving Your Organization Into the New Millennium**”, Industrial Management&Data Systems, MCB University Press, Vol.100, No.8, 2000.

Strader, Troy J., Fu-Ren Lin ve Michael J. Shaw, “**Information Infrastructure for Electronic Virtual Organization Management**”, Decision Support Systems, Vol.23, 1998.

Su, Qiang, Jian Chen ve Shih-Ming Lee. **Quality Management System’s Design for Virtual Organizations**, www.virtual-organization.net ,(30 Temmuz 2006).

Svensson, Lennart G., “**New Professionalism, Trust and Competence: Some Conceptual Remarks and Empirical Data**”, Current Sociology, Vol.54(4), 2006.

Swales, Christine, “**Organization Structures and Processes**”, Blackwell Publishers Ltd., USA, 1995.

Şimşek, Şerif, “**Yönetim ve Organizasyon**”, Nobel Yayın Dağıtım, Ankara, 1999.

Tapscott, Don. **Dijital Ekonomi**. Ece Koç(çev.). İstanbul: Koç Sistem Yayınları,1998.

Telecommuting/Telework Programs: Implementing Commuter Benefits Under the Commuter Choice Leadership Initiative, 2001, <http://www.commutesolutions.com/letsride/Resources/commuterchoice/telecommute.pdf> ,(25 Temmuz 2006).

Tellefson, Brynjulf, Terence Love, “**Constituent Market Orientation and Ownership of Virtual Marketplaces**”, Logistics Information Managemet, Vol.16, No.1, 2003.

Tevruz, Suna, İnci Artan ve Tülay Bozkurt, “**Davranışlarımızdan Seçmeler (Örgütsel Yaklaşım)**”, Beta Basım A.Ş., İstanbul, 1999.

Thorne, Kym, “**Designing Virtual Organizations? Themes and Trends in Political and Organizational Discourses**”, Journal of Management Development, Vol.24, No.7, 2005.

Tingöy, Özhan. **Telework Kavramından E-İş Kavramına Geçiş**. İstanbul Ticaret Üniversitesi Dergisi, Sayı 2, 2002.

Tokol, Ayşen. **Teleçalışma Geleceğin Çalışma Şekli Olabilir mi?**. www.isguc.org , (2 Temmuz 2006).

Townsend, Anthony, M. Samuel M. Demarie ve Anthony R. Hendrickson. **Virtual Teams: Technology and the Workplace of the Future**. Academy of Management Executive, Vol.12, No.3, 1998.

Travica, Bob. **Virtual Organization and Electronic Commerce**. Database for Advances in Information Systems, Vol.36, No.3, 2005.

Tutar, Hasan. **Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve**.

<http://www.ttef.gazi.edu.tr/dergi/dergi2002-2.html> ,(25 Mayıs 2006).

Tutar, Hasan. **Küreselleşme Sürecinde İşletme Yönetimi**. İstanbul: Hayat Yayınları,1999.

Tutar, Hasan, “**Katı Olan Her ‘İş’ Sanallaşılıyor veya İş Görenin Artan Yalnızlığı Üzerine Kuramsal Bir Yaklaşım**”, “İş, Güç” Endüstri İlişkileri ve İnsan Kaynakları Dergisi, Cilt:9, Sayı:2, 2007.

Tutar, Hasan, “**Örgütsel İletişim**”, Ankara: Seçkin Yayınları, 2003.

U.S. Office of Personnel Management: Telework Answers to Frequently Asked Questions, <http://www.opm.gov/wrkfam/telecomm/tele-faq.htm> , (10 Şubat 2007)

Üçok, Ö.Tengiz. **20.Yüzyılın Örgüt Yapılarındaki Gelişmeleri Bir İrdeleme**.G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi,4/ 2000.

Vakola, Maria, Ian E. Wilson, “**The Challenge of Virtual Organization: Critical Success Factors in Dealing With Constant Change**”, Team Performance Management, Vol.10, No.5/6, 2004.

Ventrice, Cindy, “**Managing From Distance: Working Effectively with Telecommuters & Virtual Teams**”, <http://www.potential-unltd.com/managing.htm> , (08 Ocak 2007)

Venkatraman, N. Venkat, John. C. Henderson, “**Real Strategies for Virtual Organizing**”, Sloan Management Review, Vol.40, No.1, 1998.

“Virtual Company Advice”, <http://www.inc.com/articles/1999/10/19238.html>, (17 Mart 2007)

“Virtual Office”, <http://www.objs.com/survey/vo.htm#> , (20 Şubat 2007)

“Virtual Organizations”, <http://www.seanet.com/~daveg/vrteams.htm> ,(30 Haziran 2005)

Volpentesta, Antonio Nicola Frega, Maurizio Muzzupappa, “**Models and Methodology for Simulating Virtual Enterprises in Educational Environment**”, European Journal of Engineering Education, Vol.26, No.4, 2001.

Vural, Beril Akıncı, “**Kurum Kültürü**”, İstanbul: İletişim Yayınları, 2003.

Vyhmeister, Ricardo Pedro R. Mondelo ve Maribel Novella, “**Towards a Model for Assessing Workers’ Risks Resulting from the Implementation of Information and Communication Systems and Technologies**”, Human Factors and Ergonomics in Manufacturing, Vol.16(1), 2006.

Walters, David , **“Performance Planning and Control in Virtual Business Structures”**, Production Planning & Control, Vol.16, No.2, 2005

Walters, David, **“Virtual Organizations: New Lamps for Old?”**, Management Decision, 2000, s.421, www.emerald-library.com , (10 Haziran 2006)

Walters, David, June Buchanan, **“The New Economy, New Opportunities and New Structures”**, MCB University Press, ISSN 0025-1747, 2001.

Wang, Shouhong, **“Meta-Management of Virtual Organizations: Toward Information Technology Support”**, Internet Research, Vol.10, Issue.5, 2000.

Wasson, Glenn, Marty Humphrey, **“Toward Explicit Policy Management for Virtual Organization”**, Proceedings of the 4th International Workshop on Policies for Distributed Systems and Networks (POLICY’03), 2003.

Wasko, Molly McLure, Samer Faraj, **“It is What One Does: Why People Participate and Help Others in Electronic Communities of Practice”**, Journal of Strategic Information Systems. Vol.9, Issue.2-3, 2000.

Weber, Mary Margaret, **“Measuring Supply Chain Agility in The Virtual Organization”**, International Journal of Physical Distribution & Logistics Management, Vol.32, No.7, 2002.

Webster, Margaret, David M. Sugden ve Mike E. Tayles, **“The Measurement of Manufacturing Virtuality”**, International Journal of Operation & Production Management, Vol.24, No.7, 2004.

Wehmeyer, Kai, Kai Riemer, **“Trust-Building Potential of Coordination Roles in Virtual Organizations”**, The Electronic Journal for Virtual Organizations and Networks, Vol.8, 2007.

West, Jonathan P., Evan B. Verman, **“From Traditional to Virtual HR: Is the Transition Occuring in Local Government?”**, Review of Public Personnel Administration, Vol.21, No.1, 2001.

Whitehead, Susan T., Annette N. Peterson, **“Time Warner Cable’s Full Service Network- Program Management of the FSN Virtual Organization”**, Integrated Multimedia Services to the Home Proceedings of the Second International Workshop, 1995.

Wiesenfeld, Batia M., Sumita Raghuram ve Raghu Garud. **Organizational Identification Among Virtual Workers: The Role of Need For Affiliation and Perceived Work-based Social Support**. Journal of Management 27, 2001.

Wiesenfeld, Batia M., Sumita Raghuram, Raghu Garud, **“Communication Patterns as Determinants of Organizational Identification in a Virtual Organization”**,

Organization Science, Vol.10, No.6, Special Issue:Communication Processes for Virtual Organizations, 1999.

Wigand, Rolf Arnold Picot ve Ralf Reichwald, “**Information, Organization and Management: Expanding Markets and Corporate Boundaries**”, John Wiley & Sons, Inc.,USA, 1999.

Wilkins, John K., “**Conceptual and Practical Considerations in Alternative Service Delivery**”, International Review of Administrative Sciences, Vol.69, 2003.

Wu, Naiqi, Jian Sun, “**Grouping the Activities in Virtual Enterprise Paradigm**”, Production Palnning & Control, Vol.13, No.4, 2002.

Xie, Jingming, Deyu Qui, “**A Spaces Based Coordination Model for Virtual Organizations**”, Proceedings of the 2005 Sympoisum on Applications and the Internet, 2006.

Yeniçeri, Özcan. **Örgütsel Değişmenin Yönetimi**. Ankara: Nobel Yayın Dağıtım, 2002.

Yıldırım, Ali ve Hasan Şimşek, **Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri**, Ankara: Seçkin Kitabevi, 2003.

Yılmaz, Hüseyin. **İşletmelerde Sanal Takım Modeli ve İşletmelere Sağladığı Yararlar**. www.ceterisparibus.net ,(30 Haziran 2005).

Yılmaz, Hüseyin. **Sanal Organizasyonlar ve Stratejik İşbirliği Modeli Olarak Sanal Ağ Organizasyonu**. http://www.bilgiyonetimi.org/cm/pages/mkl_gos.php?nt=426 ,(21 Mayıs 2006).

Yılmaz, Hüseyin, “**Bilgi Çağı Sonrası Liderlik Modeli Olarak Entelektüel Liderlik**”, http://www.geocities.com/ceteris_paribus_tr2/h_yilmaz3.htm , (03 Nisan 2007).

Yüksel, Öznur ve Güven Murat. **Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması**. G.Ü. İ.İ.B.F. Dergisi, 3/2001.

Zengingönül, Oğul. **Sosyal Politika- Esnek Çalışma Biçimleri Paradoksunda Avrupa Birliği**. Dokuz Eylül Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, C.5,Sayı:4, 2003.

Zhang, Shao-Hua , Ning Gu, “**Research on Workflow of Virtual Organization**”, The 8th International Conference on Computer Supported Cooperative Work in Design Proceedings, 2003.