



T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI

SANAL ORGANİZASYONLARIN YÖNETİM FONKSİYONLARI
AÇISINDAN GELENEKSEL İŞLETMELERDEN
FARKLILIKLARI: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zafer ÇAKMAK

BURSA-2017



**T. C.
ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ
İŞLETME ANABİLİM DALI
İŞLETME BİLİM DALI**

**SANAL ORGANİZASYONLARIN YÖNETİM FONKSİYONLARI
AÇISINDAN GELENEKSEL İŞLETMELERDEN
FARKLILIKLARI: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ**

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Zafer ÇAKMAK

Danışman:

Doç. Dr. Başak Aydem ÇİFTÇİOĞLU

BURSA-2017

T. C.

ULUDAĞ ÜNİVERSİTESİ

SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ MÜDÜRLÜĞÜNE

İletme
iletme

Anabilim/Alan Sanat Dalı,

Bilim Dalı'nda 701314005 numaralı Zafer Çakırak

.....'nin hazırladığı
"Sosyal Organizasyonun Akademiye Entegrasyonu Açısından Geleneksel İşletmelerden Farklılıklar
....." konulu (Yüksek Lisans/Doktora/Sanatta Yeterlik Tezi/Çalışması) ile ilgili tez savunma sınavı, 05/05/2017
günü saatleri arasında yapılmış, sorulan sorulara alınan cevaplar ışığında adayın tezinin/çalışmasının
..... başarıyla (başarılı/başarısız) olduğuna (oy birliği) (oy çokluğu) ile karar verilmiştir.

Üye (Tez Danışmanı ve Sınav Komisyonu
Başkanı)
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç. Dr. B. Ayhan Kılıç

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç. Dr. Mehmet Emin

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Üye
Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

Doç. Dr. Hasan Ali Altın

Üye

Akademik Unvanı, Adı Soyadı
Üniversitesi

05/05/2017

Yemin Metni

Yüksek Lisans tezi olarak sunduğum “Sanal Organizasyonlarda Yönetim Fonksiyonları Ve Geleneksel İşletmelerden Farklılıkları: Bir Uygulama Örneği” Başlıklı çalışmanın bilimsel araştırma, yazma ve etik kurallarına uygun olarak tarafımdan yazıldığına ve tezde yapılan bütün alıntıların kaynaklarının usulüne uygun olarak gösterildiğine, tezimde intihal ürünü cümle veya paragraflar bulunmadığına şerefim üzerine yemin ederim.

Tarih ve İmza

05.05.2017

Adı Soyadı: Zafer ÇAKMAK

Öğrenci No: 701314005

Anabilim Dalı: İşletme

Programı: İşletme

Statüsü: Yüksek Lisans

ÖZET

Yazar Adı ve Soyadı : Zafer ÇAKMAK
Üniversite : Uludağ Üniversitesi
Enstitü : Sosyal Bilimler Enstitüsü
Anabilim Dalı : İşletme
Bilim Dalı : İşletme
Tezin Niteliği : Yüksek Lisans Tezi
Sayfa Sayısı : x+108
Mezuniyet Tarihi :
Tez Danışmanı : Doç. Dr. Başak Aydem Çiftçioğlu

SANAL ORGANİZASYONLARIN YÖNETİM FONKSİYONLARI AÇISINDAN GELENEKSEL İŞLETMELERDEN FARKLILIKLARI: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

Günümüzde bilişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmeler işletme kavramını da etkilemiş ve yeni işletme kavramları ortaya çıkmıştır. Bu işletmelere örnek olarak sanal organizasyonlar gösterilebilir. Sanal organizasyonların mekândan ve zamandan bağımsız olarak faaliyetlerini yerine getirmeleri, geleneksel işletmelerden farklılaşmalarına neden olmuştur. Bu işletmelerin; hiyerarşik yapıyı ortadan kaldıran, yenilikçi, tüketici isteklerini daha hızlı karşılayabilecek ve esnek organizasyon yapılarını kullanmaları rekabet avantajı elde etmelerini sağlamıştır.

Sanal organizasyonların zamandan ve mekândan bağımsız olmaları yeni yönetim biçimlerinin ortaya çıkmasına zemin hazırlamıştır. Belirli bir çalışma zamanının ortadan kalkması, çalışanların farklı coğrafi bölgelerden olabilmesi ise yönetim fonksiyonunda değişimleri zorunlu kılmıştır. Çalışanların işletmenin amaçlarına nasıl bağlanacağı, bu çalışanların nasıl yönlendirileceği veya denetimin nasıl sağlanacağı cevaplanması gereken sorulardır. Sanal organizasyonlar kendilerine özgü bir yönetim anlayışı benimseyerek ve yönetimin işlevlerini günümüze adapte ederek bu sorunlara çözüm bulmaya çalışmışlardır. Bu çalışmada sanal organizasyonların yönetim anlayışı açıklanarak, bu işletmelerin yönetim fonksiyonları bakımından geleneksel işletmelerden ayrıştığı noktalara değinilecektir.

Anahtar Sözcükler: Yönetim, sanal, organizasyon

ABSTRACT

Name and Surname : Zafer ÇAKMAK
University : Uludag University
Institution : Institute of Social Sciences
Field : Business Administration
Branch : Business Administration
Degree Awarded : Master
Page Number : x+108
Degree Date :
Supervisor : Doç. Dr. Başak Aydem Çiftçioğlu

DIFFERENCES OF VIRTUAL ORGANIZATION FROM CONVENTIONAL COMPANIES IN TERMS OF MANAGEMENT FUNCTIONS: A CASE STUDY

The developments that have taken place in information technology today have also affected the business concept and new business concepts have emerged. Virtual businesses can be shown as one of these businesses. The fact that virtual enterprises perform their activities independently of space and time has caused them to differentiate from traditional companies. These organization have been able to lift the hierarchy from scratch, to innovate, to meet consumer demands faster, and to use flexible organizational structures to gain competitive advantage.

The independence of virtual organization from time and space has laid the foundation for the emergence of new forms of management. Along with the fact that employees can be from different geographical regions, there have been changes in the management function. How employees are connected to the objectives of the employer, how these employees are guided, or how auditing is to be done is a question to be answered. Virtual organization have tried to find solutions to these problems by adopting a unique management mentality and by daily adapting the functions of the management. In this study, the management concept of virtual organization will be explained and the point that these organization are different from traditional companies in terms of management functions will be mentioned.

Keywords: Management, virtual, organization

İçindekiler Tablosu

TEZ ONAY SAYFASI.....	ii
ÖZET	iv
ABSTRACT	v
İÇİNDEKİLER.....	vi
TABLolar	ix
ŞEKİLLER.....	x
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

(SANAL ORGANİZASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR)

1.Sanal Organizasyon Kavramı ve Özellikleri.....	3
1.1.Sanallık Ve Sanal Organizasyon Kavramı	3
1.2. Sanal Organizasyonların Ortaya Çıkış Sebepleri.....	6
1.3. Sanal Organizasyonların Diğer Web Tabanlı İşletmelerden Farkları.....	11
1.4.Sanal Organizasyon Türleri	12
1.5.Sanal Organizasyonların Başarı Faktörleri	12
1.5.1.Bilgi Yönetimi	13
1.5.2.Teknoloji Yönetimi ve Teknoloji Yönetim Süreci	14
1.5.3.İletişim Yönetimi	15
1.5.4.Süreç Yönetimi	16
1.6.Sanal Organizasyonların Özellikleri	17
1.6.1.Dış Kaynak Kullanımı.....	18
1.6.2.Güvene Dayalı İlişkilerin Geliştirilmesi.....	22
1.6.3.Ortaklarla İlişkiler.....	23
1.6.4.Müşteriye Odaklanma.....	23
1.7.Sanal Organizasyonların Avantajları	24
1.8.Sanal Organizasyonların Dezavantajları	25

İKİNCİ BÖLÜM

(SANAL ORGANİZASYONLARDA YÖNETİMİN YAPISI)

2. Sanal Organizasyonlarda Yönetimin Yapısı	27
2.1. Geleneksel Yönetim Kavramı ve Gelişim Süreci	27
2.2. Sanal Yönetim Süreci ve Kapsamı	29
2.2.1. Güven Yönetimi	30
2.2.2. Beceri Yönetimi	32
2.2.3. Sistem Güvenliği	32
2.3. Sanal Organizasyon ve Geleneksel İşletmelerin Yönetimsel Farklılıkları	34
2.3.1. Geleneksel İşletmelerde Planlama Süreci ve Kapsamı	34
2.3.2. Sanal Organizasyonlarda Planlama Süreci ve Kapsamı	37
2.3.3. Örgütlenme İşlevi	39
2.3.3.1. Geleneksel İşletmelerde Örgütlenme Süreci ve Kapsamı	42
2.3.3.2. Geleneksel İşletmelerde Kullanılan Bölümlendirme Türleri	45
2.3.3.3. Sanal Organizasyonlarda Örgütlenme Süreci ve Kapsamı	50
2.3.3.4. Sanal Organizasyon ve Geleneksel İşletmelerin Örgütlenme İşlevleri Farklılıkları	56
2.3.4. Geleneksel İşletmelerde Yöneltilme Süreci ve Kapsamı	58
2.3.5. Sanal Organizasyonlarda Yöneltilme Süreci ve Kapsamı	60
2.3.6. Geleneksel İşletmelerde Koordinasyon Süreci ve Kapsamı	61
2.3.7. Sanal Organizasyonlarda Koordinasyon Süreci ve Kapsamı	63
2.3.8. Denetim İşlevi	65
2.3.8.1. Geleneksel İşletmelerde Denetim Süreci ve Kapsamı	66
2.3.8.2. Sanal Organizasyonlarda Denetim Süreci ve Kapsamı	68

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM: BİR UYGULAMA ÖRNEĞİ

3.1. Araştırmanın Konusu	74
3.2. Araştırmanın Önemi ve Amacı	74
3.3. Araştırmanın Sınırları	75
3.4. Örneklem	75

3.5.Yöntem.....	77
3.5.1.Araştırmanın Modeli	77
3.1.Veritoplama Aracının Geliştirilmesi	77
3.6.Bulgular ve Sonuç	86
SONUÇ	100



TABLULAR LİSTESİ

Tablo 1: İşletmelerin Sanallaşma Safhaları	6
Tablo 2: Endüstri Toplumu ve Bilgi Toplumu Arasındaki Farklılıklar	9
Tablo 3: Sanal Organizasyonların Web Tabanlı İşletmelerden Farkları	11
Tablo 4: Bilgi Yönetimi Süreci	13
Tablo 5: Dış Kaynak Kullanımı Genel Bilgiler	19
Tablo 6: Dış kaynak kullanımının Faydaları ve Sakıncaları	22
Tablo 7: Tarih Boyunca Grupların Yapısal Özellikleri	29
Tablo 8: Sanal ve Geleneksel Yönetim Arasındaki Temel Farklılıklar	33
Tablo 9: Geleneksel Planlar ve Sanal Planlar Arasındaki Farklılıklar	38
Tablo 10: Sanal Örgüt Yapısı ve Geleneksel Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılıklar	58
Tablo 11: Yönelme İşlevi Bakımından Sanal Organizasyonlar ve Geleneksel İşletmelerin Farklılıkları	61
Tablo 12: Koordinasyon İşlevi Bakımından Sanal Organizasyonlar ve Geleneksel İşletmeler Arasındaki Farklılıklar	65
Tablo 13: Denetim Fonksiyonu Bakımından Geleneksel işletmeler ve Sanal Organizasyonlar Arasındaki Farklar	73
Tablo 14: Planlama Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi	88
Tablo 15: Örgütlenme Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi	92
Tablo 16: Yönelme Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi	95
Tablo 17: Planlama Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi	97
Tablo 18: Denetleme Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi	99

ŞEKİLLER LİSTESİ

Şekil 1: İşletme Çevresi	7
Şekil 2: Teknoloji Yönetimi	14
Şekil 3: Sanal Organizasyon Üyelerinin Tecrübe Ettiği Zorluklar	16
Şekil 4: Örgütsel Güven Yönetimi	31
Şekil 5: Fonksiyon Esasına Göre Bölümlendirme	45
Şekil 6: Ürün Temeline Göre Bölümlendirme Örneği	46
Şekil 7: Coğrafi Temele Göre Bölümlendirme	47
Şekil 8: Müşteri temeline göre bölümlendirme	48
Şekil 9: Zaman Temeline Göre Bölümlendirme	48
Şekil 10: Süreç Temeline Göre Bölümlendirme	49
Şekil 11: Karma Örgüt Yapısı	49
Şekil 12: Matris Örgüt Yapısı	50
Şekil 13: Sanal Organizasyon Yapısı Örneği	52
Şekil 14: Sanal Organizasyon Yapısı Örneği	53
Şekil 15: Şebeke Türü Örgüt Yapısı Örneği	54
Şekil 16: Sanal Organizasyon Çalışma Ortamı Modelleri	55
Şekil 17: Geleneksel Hiyerarşik Organizasyon Yapısı	57
Şekil 18: Sanal Organizasyon Yapısı	57
Şekil 19: Denetim Sürecinin Aşamaları	67
Şekil 20: Sanal Organizasyonlarda Performans Ölçümü	70
Şekil 21: ABC1 işletmesi Organizasyon şeması	80
Şekil 22: ABC1 İşletmesi Organizasyon şeması	80
Şekil 23: XYZ1 İşletmesi Organizasyon Şeması	81
Şekil 24: ABC2 İşletmesi Organizasyon şeması	90
Şekil 25: ABC3 İşletmesi Organizasyon şeması	90
Şekil 26: XYZ2 İşletmesi Organizasyon şeması	91

GİRİŞ

Dünya dinamik bir yapıdadır ve sürekli değişim içerisinde. Özellikle son yüzyılda büyük bir değişim yaşamıştır. Bu değişimlerin en büyük faktörlerinden bir tanesi de teknolojidir. Yaşanılan bu değişimlerin sonucunda üç önemli dönem ortaya çıkmıştır. Tarımsal aktivitelerin toplumların yaşamını şekillendirdiği tarım çağı, endüstri devrimi ile birlikte ortaya çıkan endüstri çağı ve son olarak bilginin en büyük kaynak olarak kabul edildiği bilgi çağı.

Şüphesiz bilgi çağının ortaya çıkışında birçok faktör rol oynamıştır. Ama bu faktörlerden en önemlisi teknolojik gelişmeler olmuştur. Özellikle internetin ortaya çıkması ve yaygınlaşması ile birlikte bilgi daha geniş kitlelere daha hızlı bir şekilde yayılmaya başlamış ve yeni bir değişimin kapısı açılmıştır.

İşletmeler toplumun bir parçası olarak hayatlarını devam ettirirler ve toplum ihtiyaçlarına göre kendilerini şekillendirirler. Bilgi çağı olarak adlandırılan dönem ile birlikte toplum yapısında meydana gelen değişiklikler çevresi ile uyum içerisinde hareket eden işletmelerde de bir takım değişimleri zorunlu kılmıştır. Bu değişim ile birlikte yeni işletme biçimleri ortaya çıkmıştır. Bunlardan bir tanesi de internetle birlikte hayatımıza giren sanallığın bir yansıması olan sanal organizasyonlardır.

Sanal organizasyonlar henüz yeni sayılabilecek bir kavram olmakla beraber son yıllarda sayıları oldukça hızlı bir şekilde artmaya başlamıştır. Bu işletmeler diğer işletmeler ile benzer yapıya sahip olmakla birlikte farklılaştıkları birçok konuda mevcuttur. Bu farklılıkların başında yönetsel farklılıklar gelmektedir. Bir işletmenin yönetim süreci yönetim işlevleri sayesinde yürütülür. Bu işlevler planlama, örgütlenme, yönlendirme, koordinasyon ve denetlemedir. Sanal organizasyonlar bu işlevlerin yerine getirilme süreçlerinde geleneksel işletmelerden farklılık gösterirler.

Bu yüksek lisans tezinin birinci bölümünde sanal organizasyon kavramı genel olarak tanımlanacak, özellikleri ortaya konulacak ve ortaya çıkış nedenleri açıklanacaktır. Ayrıca bu işletmelerin başarılı olmaları için gerekli koşullar tartışılarak başarı faktörleri belirtilecektir. İkinci bölümde, tezin ana hipotezi olan sanal organizasyonların yönetim fonksiyonları açısından diğer işletmelere göre farklılaştığı

noktalara değinilecektir. Yönetim fonksiyonları tek tek ele alınarak sanal organizasyonlarda bu fonksiyon süreçleri açıklanacak ve hangi özellikleri ile geleneksel işletmelerden ayrıldıkları teorik olarak belirtilecektir. Son bölümde ise teori kısmında ortaya konulan ve tezin hipotezini oluşturan sanal organizasyonlar geleneksel işletmelerden yönetim fonksiyonlarının işleyişi bakımından farklılaşır söyleminin uygulama kısmı yer alacaktır. Bu bölümde sanal organizasyon ve geleneksel işletme kategorilerinde yer aldığı düşünülen işletmeler belirlenerek bu işletmeler üzerinde yönetim fonksiyonları süreçleri incelenecektir.



BİRİNCİ BÖLÜM

SANAL ORGANİZASYON İLE İLGİLİ KAVRAMLAR

1.1.SANALLIK VE SANAL ORGANİZASYON KAVRAMI

Dünyada yaşanan gelişmeler ve değişimler paralelinde, bireylerin istekleri ve ihtiyaçları verimlilik artışını zorunlu kılmıştır. Bunun sonucunda ise, verimlilik artışını sağlayabilmek için bireylerin içinde bulunduğu ortamlar zaman ve mekândan bağımsız hale getirilerek sanallık oluşturulmuştur.¹

İnternetin ortaya çıkışı, teknolojinin gelişimi gerçeklik kavramının karşısına sanallık kavramının oluşturulmasına olanak sağlamıştır. 1990'lardan itibaren sanallık kavramı en çok tartışılan kavramlardan birisi haline gelmiştir.

Sanal kelimesinin İngilizce karşılığı virtual kelimesidir. Bu kelimenin kökeni Latince virtue'dir. Virtue kelimesinin örnek, model, kaliteli gibi çeşitli anlamları vardır. Sanallık(virtuality) kavramı ise; gerçek olmayan, fakat gerçek olanın tüm özelliklerinin taşındığı durumlarda kullanılır.²

Sanal kavramı ilk defa psikolog Joseph Carl Rebnett Licklider tarafından kullanılmıştır. Licklider 1952 yılında bir yazısında sanallığı gündeme getirmiştir. Daha sonraki yıllarda Zimmernan adlı bilim adamı sanal kelimesini, fiziki bir varlığı olmadığı halde etki gücüne sahip olan işyeri olarak kullanmıştır.³ Sanal kelimesinin bugünkü sözlük karşılığı ise gerçekte bir fiziki görüntüsü olmayan, zihinde tasarlanan anlamına gelmektedir. Son zamanlarda internetin toplumun büyük kesimleri tarafından kullanılmaya başlaması ile birlikte sanallık kavramı daha çok kullanılmaya başlamıştır. Özellikle sosyal medya kullanımının artması ile birlikte sanal dünya birçoğumuzun içerisinde bulunduğu ve çok sık kullandığı bir yer haline gelmiştir. Hepimizin farkında olduğu sanal diye bir olgu mevcuttur. Fakat bu gerçek olmasına rağmen, somut bir şey değildir.

¹ Meriç Bebitoğlu, Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/44bb41ee766349a_ek.pdf, (12.02.2017), s.2

² Serhat Kut, Siber Mekanın Gerçekliği, <http://www.mekanar.com/tr/yazi-ar%C5%9Fiv-2009/makale/sibermekan%C4%B1n-ger%C3%A7ekli%C4%9Fi-serhat-kut.html>, (10.02.2017)

³ Mehmet Çavuşoğlu, 'Sanal Organizasyonlar ve Elektronik', *Marmara üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.XIX, S.1, 2004, s.318

Sanal organizasyonlar denildiğinde, sanal organizasyon yapısına sahip, belirli ortak amaçları paylaşan ve bilgisayar ağlarıyla birbirine entegre edilmiş birden çok şirketin kaynaklarını ve becerilerini bir araya getirmesi akla gelmektedir.⁴

Bu işletmeler fiziksel varlığın gerekliliğini ortadan kaldıran, teknolojik olanakların elverdiği ölçüde gerçek gibi işleyen ya da işletilen yapay işletmelerdir. Elektronik iletişim cihazları ile sürekli haberleşme içinde bulunan, sanki tek bir organizasyon gibi müşterilerine mal ya da hizmet sunan organizasyonlardır. Sanal organizasyon çalışanları belirli bir yerde toplanmamışlardır ve hizmet üretiminin belirli aşamalarında yer alırlar.⁵

Sanal organizasyon, sanal girişim, sanal ortaklık benzer konseptler olarak bilinmelerine rağmen, ortak bir tanımları yoktur. Genel olarak şu özelliklerinden bahsedebilir.⁶

- Ortak bir amaç için birliktelik
- Bilgi ve iletişim teknolojileri temelli
- Dikey bütünleşme
- Küreselleşme
- İşbirliği

Sanal örgüt kavramı, küreselleşen dünyada, iletişim teknolojilerinin desteğiyle, çalışanların farklı coğrafyalardan faaliyetlere katılabildiği bir yapıyı ifade etmektedir. Bu sayede işletmeler dünyanın herhangi bir yerinde ikamet eden yetenekli çalışanlara ulaşabilme imkânı yakalarlar. Örgüt sınırları ise belirli bir mekândan çıkarak dünya coğrafyasının tamamına ulaşır.⁷ Bu tanımda da belirtildiği gibi sanal organizasyonların çalışanları dünyanın herhangi bir yerinden seçme olanağı vardır. Tek bir mekâna bağlı kalma gibi bir zorunlulukları yoktur. Bu da onların rekabet gücünü oldukça artırmaktadır.

Sanal organizasyonlar, bilgi ve teknolojinin, zaman, mekân ve kültür farkı olmaksızın iletişimi sağlaması sonucu ortaya çıkmış yapılardır. Sanal organizasyonlar

⁴ Halil Zaim, 'Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon', İktisat Fakültesi Mecmuası, C.51, S.2, İstanbul, 2001, s.126

⁵ Onur Yüksel, Güven Murat, 'Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.3, 2001, s.113

⁶ Samo Bobek v.d., 'Information Systems in Virtual Corporations: Issues for ERP Based E-business Systems', Slovenya, 2002, s.92

⁷ Salim Afgün, Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006, s. 59

bir amacı veya projeyi gerçekleştirmek için kendi yetenekleri haricinde başka şirketler ile ortak olarak onların yeterliliklerinden yararlanma imkânına sahip olurlar.⁸

Sanal organizasyonlar belirli bir fiziksel mekâna bağlı değildirler. Toplumdaki, ekonomideki ve küresel sistemlerde ki değişimlerin ortaya çıkardığı bir sonuçtur.⁹ Sanal organizasyonlar günümüzde oldukça büyük bir hacme sahiptir ve bu da onlara çok büyük verilere sahip olma imkânı sağlar.¹⁰ Sanal organizasyonların tek bir mekâna bağlı kalma gibi bir durumu söz konusu olmadığı için, bu işletmeler dünyanın herhangi bir yerinde varlıklarını sürdürebilirler. Buda onlara diğer işletme türlerine göre daha büyük bir ortam sağlamaktadır.

İdeal organizasyon yapısı günümüzde sıkça tartışılan konulardan bir tanesidir. Çeşitli organizasyon türlerinden ve bunların benzerliklerinden sürekli bahsedilir. Fakat ideal organizasyon yapısı için gerekli olan özellikler nadiren bir araya getirilebilir. Bu, sanal organizasyonlar için de geçerli bir söylemdir. İşletmeler belirli faaliyetlerini sanallaştırarak, sanal organizasyon gibi görünen bazı özelliklere sahip olabilir.¹¹ Çünkü temel anlamda sanal organizasyonlar bir ortaklık ağıdır. Bilgi toplumunda herhangi bir organizasyon, yeterli teknolojik altyapıya sahip olarak faaliyetlerini sanal ortamlarda yerine getirebilir.¹² Bir işletmenin sanallaşma safhası ise aşağıda ki tabloda ifade edilmiştir.

⁸ Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, Management Information Systems, 13.B, A.B.D., Pearson Education, 2014, s.138

⁹ Alexander Gross, 'Dhiraj Murthy, Modeling Virtual Organizations with Latent Dirichlet Allocation: A case for natural language processing', Neural Networks, 2014, s.39

¹⁰ Alexander Gross, a.g.e., s.40

¹¹ Nesrin Türel, Hizmet Yönetiminde Sanal Örgüt Yapıları ve Elektronik Ticaret Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2004, s.98

¹² Christopher Stancombe, <https://www.capgemini.com/business-services/innovation-nation>, 2014, s.117

Tablo 1:İşletmelerin Sanallaşma Safhaları

Sanallığın Safhaları	Piyasa İlişkileri	Kaynak Kullanımı	İşin Yapılış Tarzı
1. Safha	Uzaktan Ürün Ve Hizmet Görme	Kaynak Kullanımında Standart Unsurların Etkinliği	Bireysel Tecrübenin Maksimize Edilmesi
2. Safha	Ürün ve Hizmetlerin Müşteri Odaklı Olması	Kaynakların Etkin Kullanımı	Kurumsal Tecrübenin Geliştirilmesi
3. Safha	Müşterilerle Ortak Çözümler Üretilmesi	Ortaklıklar Yoluyla Yeni Kaynak Ve Yeteneklerin Ortaya Çıkarılması	Toplumsal Tecrübenin Geliştirilmesi

Kaynak: Halil Zaim, 'Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon', İktisat Fakültesi Mecmuası, C.51, S.2, İstanbul, 2001, s.127

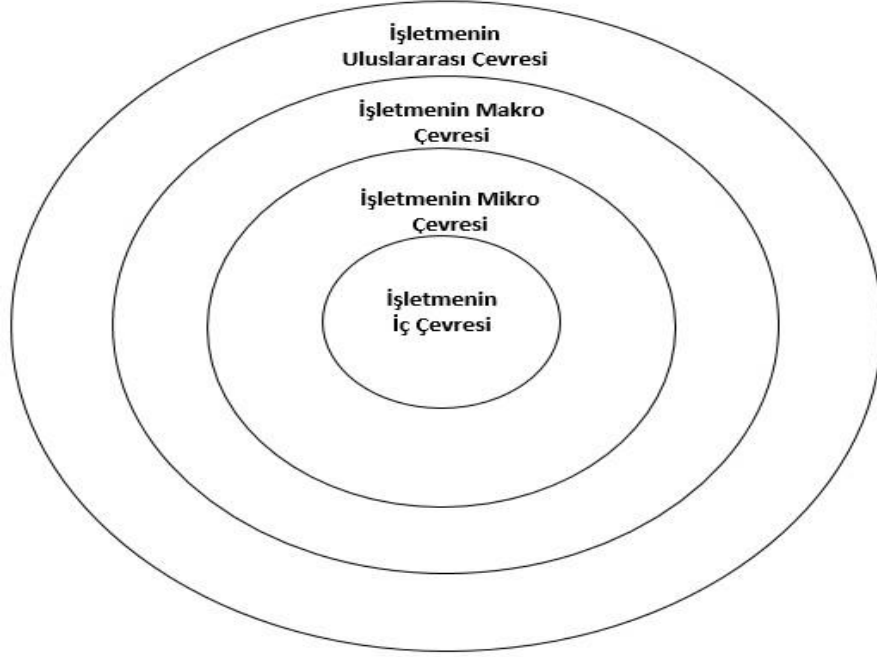
İşletmelerin sanallaşma süreçlerine baktığımızda genel olarak şu değişimlerin gözlemlendiğini söyleyebiliriz:

- İşletmenin çalışmalarını bilgisayar ve bilişim teknolojisi ile yürütmeye başlaması
- İşletmede bilgisayar kullanımının yaygınlaştırılarak tüm çalışanların erişiminin sağlanması
- İşletmelerin sanal organizasyon konusunda temel becerilerini oluşturmaya başlaması
- Çalışanların işletmenin vizyon, misyon ve beklentilerine uyumlaştırılması
- İşletmenin uzmanlık alanı dışındaki işlerde dış kaynak kullanımına yönelmesi
- İşletmenin ortaklık yapacağı partnerlerini seçmesi

1.2.SANAL ORGANİZASYONLARIN ORTAYA ÇIKIŞ SEBEPLERİ

Sanal organizasyonlar ortaya çıkmalarına zemin oluşturan birçok faktör vardır. Bunlardan en önemlisi toplum yapısında meydana gelen değişimin işletmeleri etkileyerek işletme yapılarında değişimi zorunlu kılmasıdır. Çünkü işletmeler sosyal

kurumlardır. Kendilerine ait bir çevreleri vardır, bu çevreyi etkiledikleri gibi bu çevreden etkilenirler.



Şekil 1: İşletme Çevresi

Kaynak: Alptekin Tandoğan, 'İşletmelerin Çevresi ve Çevre Faktörleri',
<http://slideplayer.biz.tr/slide/1941740/>, (10.02.2017), s.1

İşletmenin çevresini şekildeki gibi sıralayabiliriz. Bizim için önemli olan işletmenin çevresi ile etkileşim içinde olduğu ve çevresinde gelişen durumlara göre örgütsel yapısında değişikliğe gitmesi olacaktır. İşletmenin makro çevresine baktığımızda, işletme için en önemli dış çevre faktörlerinden bir tanesi sosyal çevredir. Sosyal çevre; işletmeyi sarmalayan, doğrudan veya dolaylı olarak ilişki içinde olmayı gerektiren kültür, alt kültür ve sosyal sınıflardan oluşan makro çevre kümesidir. İşletmelerin temel amacının devamlılıklarını sağlamak, kâr elde etmek ve fayda sağlamak olduğunu düşündüğümüzde işletmelerin sosyal çevre ile iç içe geçmiş olduğunu görmekteyiz. Bu yüzden sosyal çevrenin geçirdiği evreler, yaşadığı değişimler işletmenin de değişmesine ve organizasyon yapılarında değişim süreçleri yaşamalarına neden olmuştur.

Yukarıda da bahsedildiği üzere sosyal çevre büyük bir değişim geçirerek toplum yapısı farklılaşmış ve bu yeni toplum bilgi toplumu olarak adlandırılmıştır. Bu toplum içerisinde meydana gelen yenilikler ve değişimler işletmelerin de farklılaşmasına ve hatta işletme kavramının değişmesine sebep olmuştur.

Daha kapsamlı baktığımızda genel olarak insanlık tarihinde üç farklı toplum türünden bahsedilir. Bunlar tarım toplumu, endüstri toplumu ve bilgi toplumdur. İnsanlık tarım toplumundan endüstri toplumuna ve son olarak ta bilgi toplumuna geçiş yapmıştır. Birçok yönü ile kendinden önceki endüstri toplumundan farklı bir yapıda olan bilgi toplumu bilgi etrafında örgütlenmektedir ve artık en önemli değer bilgidir. Tarım toplumlarında toprak ve işgücü her şeyden önce gelir ve ana unsurlar bunlardır, endüstri toplumunda ise toprak ve işgücünün yerini sermaye almıştır. Bilgi toplumuna baktığımızda ise temel kaynağın bilgi olduğu gözükmektedir.¹³ Özellikle tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiş ve endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiş toplum ve işletme yapılarında büyük farklılıklar meydana getirmiştir. Bu farklılıkları tablo 2’de görebiliriz.

¹³ Bozkurt, Baştürk, a.g.e., s.506

Tablo 2: Endüstri Toplumu ve Bilgi Toplumu Arasındaki Farklılıklar

	Endüstri Toplumu	Bilgi Toplumu
Öz	Buhar makinesi (güç)	Bilgisayar (bellek, hesaplama, kontrol)
Temel fonksiyon	Fiziksel emeğin ikamesi	Zihinsel emeğin ikamesi
Üretim Gücü	Maddi üretim gücü	Bilgi üretme gücü
Ürünler	Faydalı mallar ve hizmetler	İletişimsel bilgi, teknoloji, bilimsel bilgi
Üretim merkezi	Modern fabrika (makine-ekipman)	Bilgi kullanımını (bilgi ağları, veri bankaları)
Piyasa	Yeni dünya, koloniler, tüketici satın alma gücü	Bilimsel bilgi sınırlarının, bilgi alanının genişlemesi
Öncü endüstriler	İmalat endüstrileri (makine, kimya endüstrileri)	Entellektüel endüstriler (iletişimsel ve bilimsel bilgi endüstrileri)
Endüstriyel yapı	Birincil, ikincil ve üçüncül endüstriler	Matris endüstriyel yapı
Ekonomik yapı	Mal ekonomisi	Sinerjik ekonomi
Sosyo-ekonomik ilke	Fiyat ilkesi (arz ve talep dengesi)	Amaç ilkesi (sinerjik (ortak) ileri besleme ilkesi)
Sosyo-ekonomik özne	Girişimler (özel sektör, kamu sektörü, üçüncü sektör)	Gönüllü topluluklar (yerel topluluklar ve bilgi toplulukları)
Sosyo-ekonomik sistem	Sermayenin özel mülkiyeti, serbest rekabet, kâr maksimizasyonu	Alt yapı, sinerji ilkesi, toplumsal faydanın önemi
Toplum biçimi	Sınıflı toplum (merkezi güç, sınıfları kontrol)	Fonksiyonel toplum
Ulusal hedef	Gayri safi ulusal refah	Gayri safi ulusal tatmin
Hükümet biçimi	Parlamentar demokrasi	Katılımcı demokrasi
Sosyal değişimin gücü	İşçi hareketleri, grevler	Sivil hareketler ve sorunlar
Toplumsal problemler	İşsizlik savaş, faşizm	Gelecek şokları, terör, kişisel dokunulmazlığın ihlali
En ileri aşama	Yüksek kitlesel tüketim	Yüksek kitlesel bilgi üretimi
Değer standartları	Maddi değerler	Zaman değeri
Etik standartlar	Temel insan hakları	Öz disiplin, toplumsal katılım
Zamanın ruhu	Rönesans (insanın özgürleşmesi)	Küreselleşme

Kaynak: Yaşar Tonta, Mehmet Emin Küçük, 'Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumu Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler', *Yönetici ve Lider Yaklaşımları Uluslararası Sempozyumu*, İstanbul,2005, s.4

Bilgi toplumu sosyal, politik ve ekonomik açıdan oldukça farklılık göstermektedir. Bilgi toplumunun endüstri toplumundan farklılaştığı noktalar sanal organizasyonlar ortaya çıkışlarına zemin hazırlayan faktörlerdir. Özellikle küreselleşme süreci ve sosyal değişim yeni organizasyon yapılarının ortaya çıkmasını sağlamıştır.

Girişimcilerin veya farklı bir ülkede yatırım yapmayı, ortaklık kurmayı düşünen bireylerin bazı süreçlerden geçmesi gerekir. Bu süreçler bu bireyleri maddi olarak zorlayabilir ve zaman kaybına neden olabilir. Bu noktada uğraşılmak istenen son şey yeni bir ofis, yeni iş arkadaşları bulmaktır.¹⁴ Bu ihtiyaçların bir kısmını var olan işgücünden sağlamak oldukça pratik bir yöntem olacaktır. Bu yüzden sanal bir takım kurmak veya bazı fonksiyonlarını sanal dünyada yerine getirmek, paradan ve zamandan tasarruf edilmesini sağlayabilir.

İşçilere sağlık güvencesi, iş güvenliği, kariyer geliştirme gibi haklar tanıyan işçi kontratları 20. yüzyılın ürünüdür. Son çeyrek yüzyıl oldukça farklı bir dünyanın ortaya çıktığı bir dönem olmuştur. Rekabetin artması, bilgi seviyesinin yükselmesi, iletişim teknolojilerinde ki gelişmeler ve yeni yönetim teknikleri büyük çaplı işletmelerin sayısında bir artış meydana getirmiştir. Bu yeni sistemde esneklik ve hızlı cevap verebilme başarısının esas anahtarlarıdır.¹⁵ Bu yeni yapı işletmelerin belirli fonksiyonlarını daha esnek ve hızlı cevap verebilme yeteneklerini geliştirir. Ayrıca sanal ofisler geleneksel ofislerden daha az maliyetlidir.¹⁶

İşletmeler arasındaki işbirliği fikri ve uygulamaları yeni bir durum değildir.¹⁷ Sanallık kavramından önce de endüstriyel alanlarda kullanılmıştır. Sanallık bu işbirliğinin daha sık uygulanmasına olanak sağlamıştır. Bu işbirlikleri sayesinde maliyet, zamandan tasarruf, esneklik açısından işletmeler önemli avantajlara sahip olmaktadır.

¹⁴ Christopher Stancombe, a.g.e.,17

¹⁵ Robert Laubacher, Thomas W. Malone, Retreat of the Firm and the Rise of Guilds: The Employment Relationship in an Age of Virtual Business, 2000, s.2

¹⁶ Kimberly George, How to Setup a Virtual Office 10 Tools to Get You Started, small-bizsense.com, A.B.D., 2013, s.4

¹⁷ Mohammad Reza Nami, 'Virtual Organizations: An Overview', IFIP International Federation for Information Processing, 2008,s.1

Genel anlamda sanal organizasyonlar ortaya çıkma sebeplerini maddeler halinde şu şekilde sıralayabiliriz.¹⁸

- Hızla gelişen rekabet ortamının etkisi
- Bilgiye erişimin kolaylaşması ile bilgi akışının hızlanması
- İşletmelerin esneklik kabiliyetinin artması
- Her türlü kaynak ve uzmana ulaşabilme olanağı
- Bilgi toplumu ile birlikte bireylerin istekleri ve beklentilerindeki değişiklikler
- Teknolojik gelişim ile birlikte müşteri taleplerindeki farklılaşma
- Talep miktarının artışı ve bu artışın hızla karşılanma isteği

1.3.SANAL ORGANİZASYONLARIN DİĞER WEB TABANLI İŞLETMELERDEN FARKLARI

Sanal organizasyonlar e-ticaret ile uğraşan veya sanal takımlara sahip olan işletmeler değildir. Tablo 3'te sanal organizasyonlar benzer işletme ve proje yapılarından farklılıkları gösterilmiştir.

Tablo 3: Sanal Organizasyonların Web Tabanlı İşletmelerden Farkları

	Örnek	Şirket
Sanal Organizasyon	Üretici ve tedarik zinciri;	Agile Web, McDonnel; Sunhawk; Dell; VerticalNet
Web Tabanlı Organizasyon	Bütünüyle web üzerinde perakende satışlara dayanan web satış süreçleri	Amazon.com; Vineyards; Virtual Shopping Malls, Mall; Yahoo
Stratejik Ağ	Ürün geliştirme ve pazara giriş sürecinde ortaklık kurma	Rosenbluth Travel; Abilene Consortium
Sanal Takımlar	İşletmeler arasındaki projeler veya işletmenin proje takımları kurması	Teamwork made by Majchzak

Kaynak: Zehra Alakoç Burma, 'New Organization Structures:Virtual Organizations', International Journal of Engineering and Applied Sciences, s.25, 2014

¹⁸http://turgutozal.edu.tr/public/AkademisyonEski/Ivurgun/files/5_SANAL%20ORG.pdf, (25.06.2016), s.15

1.4.SANAL ORGANİZASYON TÜRLERİ

Sanal organizasyonları belirli ortak amaçları paylaşan ve bilgisayar ağlarıyla birbirine entegre edilmiş birden çok şirketin kaynaklarını ve becerilerini bir araya getirmesi olarak tanımlamıştık. Bu tanımda birden çok şirketin belirli bir amaç için işbirliği yaptığı vurgulanmaktadır. Bu işbirliği sürecinde işletmelerin katkı seviyeleri aynı olabileceği gibi farklı da olabilir. İşletmelerin katkı seviyelerine göre sanal organizasyonlar ikiye ayrılmaktadır.

a. **İki veya Daha Fazla İşletmenin Eşit Haklara Sahip Olarak Ortaya Çıkardıkları Sanal Organizasyonlar**

Bu sanal organizasyon türünde birden fazla işletmenin kaynaklarını ve becerilerini birleştirerek, ortak derecede sorumluluğa sahip olduklarını söyleyebiliriz. Bu şirketler, belirli bir amacı gerçekleştirmek için coğrafi engelleri ve buna benzer diğer sorunları aşabilmek için eşit derecede bir pay ile sanal organizasyon oluşumunun içerisinde yer alırlar. İşletmelerin sanal organizasyon üzerindeki etkileri hemen hemen eşittir. Buna paralel olarak ta ortaya çıkacak sorunlarda sorumlulukta paylaşılır.

Sanal organizasyon oluşumunda yer alan işletmelerin her biri farklı uzmanlık alanlarına sahiptir. Buradaki amaç her bir işletmenin sahip olduğu uzmanlık alanlarının bir araya getirilerek daha kapsamlı bir oluşumun ortaya çıkarılmak istenmesidir.

b. **Bir İşletmenin Hâkimiyetinde Olan Sanal Organizasyonlar**

Bir işletmenin sahip olmadığı becerileri veya kaynakları dışardan temin etmek istemesi ve sonucunda bu beceri veya kaynaklara sahip işletmelerden faydalanması durumunda ortaya çıkan sanal organizasyon türüdür. Genellikle ortaya çıkan sanal organizasyon türü bu şekildedir. Örneğin; belirli bir bölgede faaliyet gösteren bir yazılım firmasının ihtiyaç duyduğu her kaynağa sahip olması beklenmez. Bu gibi durumlarda işletme sahip olmadığı kaynaklara sahip işletmelerden faydalanma yolunu seçer. Oluşturulan işbirliği ana işletmenin kontrolü altındadır. Diğer yardımcı işletmeler verdikleri hizmet karşılığında ücret talep ederler. Başarılmak istenen amacın sorumluluğu ana şirketin üzerindedir.

1.5.SANAL ORGANİZASYONLARIN BAŞARI FAKTÖRLERİ

Sanal organizasyonlar başarılı olmalarını sağlayacak temel faktörler mevcuttur. Sanal organizasyonlar bu faktörleri dikkate alarak faaliyetlerini yerine getirdikleri

sürece başarılı olma olasılıkları artacaktır. Bu faktörler bilgi yönetimi, teknoloji yönetimi, iletişim yönetimi ve süreç yönetimidir.

1.5.1.Bilgi Yönetimi

Bilgi yönetimi sanal organizasyonların temel taşıdır diyebiliriz. Sanal organizasyon olabilmek için etkin bir bilgi yönetim sistemine sahip olmak gerekir.

Bilgi organizasyonlar için faaliyet gösterilen her alanda rekabet gücünü ve inovasyonu artırıcı bir güç olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilginin bir organizasyon için hangi konularda fayda sağladığını şu şekilde sıralayabiliriz.¹⁹

- Karar verme aşamasında
- İleriye dönük tahminlerde bulunmada
- Organizasyon için ve organizasyon dışı sağlıklı iletişim kurulurken
- Ortaya çıkabilecek sorunların daha etkin bir şekilde çözülmesinde

Bu ve bunun gibi özellikleri sayesinde bilgi ve bu bilgiyi yönetebilmek sanal organizasyonların başarılı olmasında önemli bir faktör olarak karşımıza çıkmaktadır. Bilgi yönetimi konusunda farklı görüşler olmasına rağmen genel bir bilgi yönetim sürecini tablo 4'te gösterilmiştir.

Tablo 4: Bilgi Yönetimi Süreci

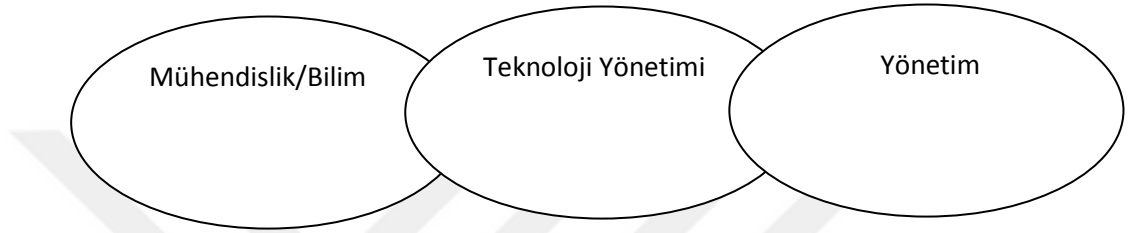
Bilginin Elde Edilmesi	Bilginin İşlenmesi	Bilginin Kaydedilmesi
1-Bilginin Dış Kaynaktan Elde Edilmesi	1-Bilginin Yorumlanması	1-Bilginin Değerlendirilmesi
2-Bilginin İç Kaynaktan Elde Edilmesi	2-Bilginin Denenmesi	2-Örgütsel Bellek
	3-Bilginin Dağıtılması	3-Bilgi Sürecinin Değerlendirilmesi

Kaynak: Umut Avcı, Mehmet Avcı, 'Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetim Süreci', Mevzuat Dergisi, S.74, 2004

¹⁹ <http://www.tk.org.tr/index.php/TK/article/viewFile/467/459> sayfa 202 (15.02.2017)

1.5.2. Teknoloji Yönetimi ve Teknoloji Yönetim Süreci

Teknoloji yönetimi sanal organizasyonların diğer bir unsurudur. Teknolojik yönetim sanal organizasyonların planladıkları hedeflere, amaçlarına ulaşabilmeleri için gerekli olan teknolojik yeteneklerin planlanması, geliştirilmesi ve uygulanması ile ilgilidir. Bu sayede işletmeler rekabet üstünlüğünü ellerinde bulundurabilirler. Şekil 2’de işletmelerin uyguladıkları teknoloji yönetim süreci gösterilmiştir.



Şekil 2: Teknoloji Yönetimi

Kaynak: Ömer Ertekin, ‘Teknoloji Yönetimi Neden, Nasıl?’, Fikirlerden Gerçeğe: Ar-Ge, Yenilik ve TÜBİTAK Destekleri Semineri, 2013, s.16

Teknoloji yönetim sürecini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz.²⁰

Tanımlama: İşletme edinmek istediği teknolojik yeniliği tanımlar, kendisi için uygunluğuna karar verir.

Seçme: Tanımlanan teknolojik yeniliğin seçimi yapılır.

Temin Etme: Ne şekilde temin edileceğine karar verilir ve işletme için satın alınır veya geliştirilir.

Öğrenme: İşletmeye fayda sağlayabilecek teknolojik yenilik benimsenir ve öğrenme süreci başlar.

Ticarileştirme: İşletmenin amacı bu teknolojik yeniliğin işletme için uygun kullanımını sağlayarak meddi bir kazançta dönüştürülmesi olacaktır.

Koruma: Tüm bu süreçler sonunda elde edilen ve ticarileştirilen teknolojik yenilik korunmaya çalışılır.

²⁰ Ömer Ertekin, a.g.e., s.35

1.5.3. İletişim Yönetimi

İletişim yönetimi, işletmenin tüm iletişim kabiliyetlerini kullanarak, iç ve dış paydaşları ile sağlam bir bağ oluşturmasıdır. İç ve dış paydaştan kasıt çalışanlar, müşteriler ve tüm toplumdur.²¹ İlişki yönetimi sürecinde işletmenin tüm ilişkilerini gözden geçirmesi gerekir. İşletme bu şekilde çalışanları ve müşterileri ile ilişkileri konusunda gelişim kat edecek ve stratejik anlamda rakiplerine üstünlük kuracaktır.

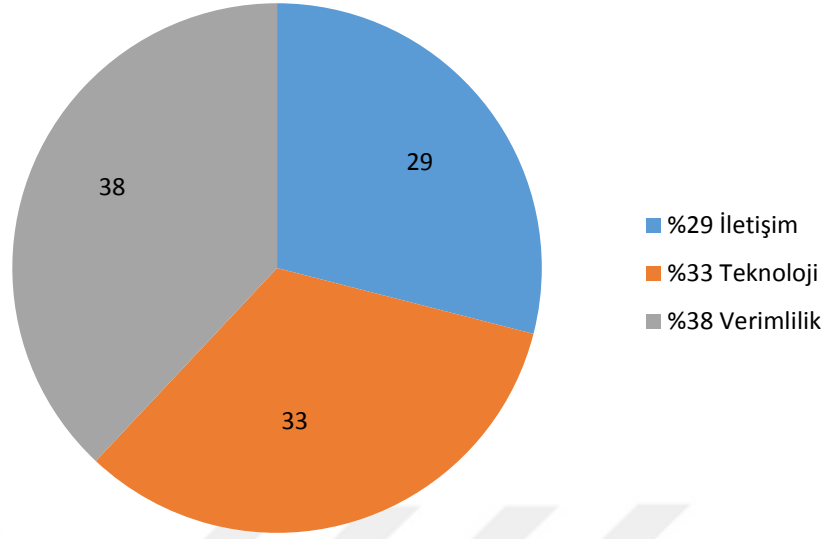
İletişim yönetimi konusunda sanal organizasyonların dikkat etmesi gereken unsur sanal iletişimidir. Sanal iletişimde de iletişim sürecinde var olan kanal, mesajı alan ve mesajı gönderen vardır. Geleneksel iletişimi sözlü ve yazılı diye ikiye ayırabilirken, sanal iletişimin sözcüklü, simgeli, görüntülü ve sesli çeşitleri mevcuttur.²²

Sanal iletişim araçlarını 3 kategoride değerlendirebiliriz. Metin temelli iletişim araçları, sesli konferans araçları ve video konferans araçları. Metin temelli iletişim araçlarına sohbet odaları, e-postalar, mesajlaşma sistemleri örnek olarak gösterilebilir. Sesli konferans araçları ile birebir veya çoklu görüşme imkânı sağlanmaktadır. İnternet telefonu, skype bu iletişim araçlarının örneklerindedir. Video konferans sisteminde ise ses ile birlikte görüntünün de iletilmesi durumu vardır. Son zamanlarda teknolojik gelişmelerin yardımıyla hem daha ucuza hem de birçok bölgeye video konferans sistemi ile ulaşılabilmektedir. Üyeler arasında daha etkili bir iletişim sağlayan video konferans sistemlerine skype ve diğer görüntülü konuşma uygulamaları örnek gösterilebilir.

Sanal organizasyonların faaliyetlerini yerine getirebilmeleri için iletişim araçları oldukça önemlidir. Coğrafi farklılıkların mevcut olduğu bir çalışan yapısına sahip olan sanal organizasyonlar için, üyeler arasındaki iletişimi sağlamak belirlenen amaca ulaşılmasındaki temel faktör denilebilir. Fakat kesintisiz iletişim sanal organizasyonlarda üyelerin en çok sıkıntı çektiği unsurlardan bir tanesidir.

²¹ Selen Doğan, Selçuk Kılıç, 'İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması', *KMU İİBF Dergisi*, C.10, S.14, Karaman, 2008, s.4

²² Şule Tansal, Sanal İletişim, http://www.emo.org.tr/ekler/1aed24aa9e22bcd_ek.pdf?dergi=493, (21.02.2017), s.1



Şekil 3: Sanal Organizasyon Üyelerinin Tecrübe Ettiği Zorluklar

Kaynak: Sarah Gabot, The Biggest Problem for Virtual Teams and How to Fix It, <http://blog.sqwiggle.com/biggest-problem-virtual-teams-fix/>, (02.03.2017)

Bu iletişim problemleri ise genel olarak aşağıdaki konularda meydana gelmektedir.

- Görev yönetimi
- Uzun içeriklere sahip e-mail mesajları
- Programlanan sanal toplantılar
- Uygun iletişim araçlarının kullanımı

1.5.4.Süreç Yönetimi

İşletmeler üretmiş oldukları mal veya hizmetten müşterilerinin etkin bir şekilde faydalanmasını ve müşteri ihtiyaçlarının karşılanmasını sağlamak için süreçlere ihtiyaç duyarlar. Süreç yönetimi; süreçlerin tasarlanması, tanımlanması, iyileştirilmesi, müşteri ihtiyaçlarının karşılanması ve sürekli analiz ve iyileştirmenin yapılmasıdır.²³ Süreç

²³ Tyrone Grandison, Morris Sloman, 'Trust Management Tools for Internet Applications', Lecture Notes in Computer Science, Londra, 2003, s.7

yönetimi sayesinde akış şemaları oluşturulur ve işler bir bütün halinde görülebilir. Süreçlerin belirlenmesinde hedefler oluşturulacağından, bu hedeflerin gerçekleşmemesi durumunda iyileştirilecek alanlar açıkça belirlenebilir. Süreç içerisinde hangi süreçten kimin sorumlu olduğu, hangi işi kimin yapacağı net bir şekilde açıklanır.

1.6.SANAL ORGANİZASYONLARIN ÖZELLİKLERİ

Sanal organizasyonların en yaygın özellikleri şunlardır:²⁴

- Sanal organizasyonların temelinde bilgi ve uzmanlık vardır.
- Müşterilerden gelen talepler karşısında bu taleplerin karşılanma süresi kısadır.
- Hiyerarşi yoktur veya azdır. Çalışanlarda hiyerarşik unvanlar bulunmaz.
- Verimliliğin az maliyetle karşılanması sağlanmaya çalışılır.
- Daha çok enformel iletişim mevcuttur. Prosedürlerin az olması, açık raporlama işlemlerinin olmaması sayesinde enformel ilişkiler gelişmiştir.
- Başarılı bir iş süreci için ortaklık yapılan sanal organizasyonlar arasında sağlam bir güven prensibinin olması gerekir.
- Sanal organizasyonlarda en önemli konulardan bir tanesi iletişimin sürekliliğidir. İletişimde gerçekleşecek her türlü sıkıntı işletme verimini düşürücü bir etkiye sahiptir.
- Yüz yüze iletişim azdır. İletişim genelde elektronik iletişim sistemleri ile sağlanır.²⁵

Sanal organizasyonların bu yaygın özelliklerinin yanında kendilerine özgü ve onları diğer işletme türlerinden ayıran bazı özellikleri mevcuttur. Halil Zaim “Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon” adlı makalesinde onları şu dört maddede açıklamıştır.

- a. Dış Kaynak Kullanımı
- b. Güvene Dayalı İlişkilerin Geliştirilmesi
- c. Ortaklarla İlişkiler

²⁴ Pascal Sieber, Joachim Griese, *Organizational Virtualness*, Bern, 1998, s.69

²⁵ Ferit Ölçer, Adnan Özyılmaz, ‘Elektronik Ticaret ve Sanal Organizasyonlarda Uygulanması’, *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.12, S.2, Isparta, 2007, s.22

d. Müşteriye Odaklanma

1.6.1. Dış Kaynak Kullanımı

Sanal organizasyonları diğerlerinden ayıran en önemli özelliklerinden bir tanesi dış kaynak kullanımınıdır. Dış kaynak kullanımı; basit anlamı ile işletmenin ihtiyaç duyduğu mal veya hizmetin şirket dışı kaynaklardan tedarik edilmesidir. Geçmişte çok önceye dayanmasına rağmen dış kaynak kullanımının daha tartışılır hale gelmesi ve yaygınlaşması bilgi teknolojilerindeki gelişmeler ile hız kazanmıştır. Bilginin çoğalması ve hızlı değişimi ile birlikte teknolojinin ilerlemesi dış kaynak kullanımını daha yaygın hale getirmiştir.²⁶

Tablo 5'te dış kaynak kullanımının genel olarak neden kullanılmak istendiği, hangi alanlarda kullanıldığı ve diğer özellikleri hakkında genel olarak bilgi verilmiştir.

²⁶ Andrew Kakabadse, Outsourcing: Current and Future Trends, Thunderbird International Business Review, s.s 183-224

Tablo 5: Dış Kaynak Kullanımı Genel Bilgiler

Unsur	Güncel Durum	Gelecekteki Durumu
Dış Kaynak Nedenleri	-Maliyet unsuru -Sermaye kullanılabilirliği -Nakit Akışı -Uzmanlık -Uzmanların Becerilerine Erişim	-Farklılaşma -Değer artışı -Temel Yeterlilik -Adaptasyon/Müşteri Değeri -Becerilerin Yüksek seviyeye çıkarılması -piyasa koşulları -İş Süreci Yönetimi -Yazılım Hizmeti -Portföy ilişkileri
Dış Kaynak Alanları	-Fonksiyonel Uzmanlık -Bilişim Teknolojileri -Uygulamalar Geliştirme -Bilgi Teknolojileri İş Süreçlerinin Belirlenmesi -Dikey Entegrasyonu Geliştirme -Veri Depolamanın Karmaşık Maliyeti -Bilişim Teknoloji Hizmeti İçin Birincil Araç	-Diğer Yardımcı Programlardaki Aylık Maliyet -Entelektüel Sermaye
Dış Kaynak Düzenlemeleri	-Tek bir fonksiyon -İmalat -Mevcut Varlıkların Devralınması -Ön Ödemeler -Performans Geliştirme/Maliyet Düşüklüğü -Dikey Entegrasyon Düşüncesi -Çeşitlendirilmiş Kuruluşlar -Tek Tedarikçi -Tüm İşlem Alımı	-Tüm süreç -Kamu Hizmetleri -Yeni sistemlerin kurulumu ve çalıştırılması -Maliyet düşürme -Ağa Bağlı Kuruluş Uzmanlığı
Çalışanlar Üzerinde Dış Kaynak Kullanımının Etkisi	-Kurumsal Kariyer Yapısı -Organizasyona Bağlılık -Organizasyon İçerisinde Eğitim İhtiyacı -İşçiye Duyulan Gereksinimin Değişmesi	-İstihdam edilebilirlik -Kariyer Dayanıklılığı -Kendinden Sorumlu Kariyer Portföyü

Kaynak: <http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.20048/pdf> (01.03.2017)

Bu özelliklerin haricinde dış kaynak kullanımı sanal organizasyonlar açısından önemli bir avantaj getirmesinin yanında bazı risklere de sahiptir. Bu risk konuları

Michael Earl'in dış kaynak kullanımı ve riskleri üzerine yazdığı makalede²⁷ şu şekilde sıralanmıştır.

a. Zayıf Yönetim Olasılığı

Dış kaynak kullanımını yöneten yöneticiler dış tedarikçileri yönetme kapasitesine sahip olmayabilir. İlk etapta yönetim zafiyetinin oluşması durumunda, yönetici değişikliğinin bu sürece ne kadar fayda sağlayacağı ise belirsizdir.

b. Tecrübesiz Elemanlar

Özellikle bazı sektörlerde faaliyet gösteren firmaların alanında uzman çalışanlara sahip olması pazardaki konumları açısından oldukça önemlidir. Örneğin yazılım sektöründe uzman çalışanlar firmaların rekabet gücü açısından hayati bir öneme sahiptir. Dış kaynak kullanımı, dış kaynak kullanılan alanlarda çalışanların daha az deneyime sahip olmasını sağlayacağından işletme açısından gelecekte risk oluşturma potansiyeline sahiptir.

c. Teknolojik Yeteneklerin Gelişmemesi

Günümüzde dış kaynak kullanımının belirli bir bölümü bilişim alanları ile ilgilidir. Teknolojik açıdan dış kaynak kullanımına ihtiyaç duyan firmalar kısa süreliğine istediklerini elde etmelerine rağmen daha ilerisi için dezavantajlı konuma gelebilirler. İşletmelerde teknoloji becerilerinin gelişmesini yavaşlatan dış kaynak kullanımı işletme için risk faktörü olarak değerlendirilebilir.

d. Endemik Belirsizlikler

Organizasyonların bilgi teknolojileri alanındaki faaliyetleri doğal olarak belirsizdir. Kullanıcılar tam olarak ihtiyaçlarının ne olduğundan emin değildir ve yeni teknoloji edinimi risklidir. Bu yüzden bir belirsizlik söz konusudur.

e. Gizli Maliyetler

Dış kaynak kullanımının amaçlarından bir tanesi de maliyetlerin düşürülmek istenmesidir. İşletmeler dış kaynak kullanımını değerlendirirken mevcut maliyetleri ile

²⁷ <http://sloanreview.mit.edu/article/the-risks-of-outsourcing-it/> (01.03.2017)

bir karşılaştırma yaparak teknoloji ve öğrenme eğrilerini de hesaba katarak doğru bir karar almaya çalışırlar,

f. Örgütsel Öğrenmenin Yetersizliği

Organizasyonlarda Bilişim teknolojilerinin geliştirilmesi ve bu konu hakkında daha fazla bilgi edinilmesi tecrübe ile paraleldir. Organizasyonlar bilişim teknolojilerini yönetmeyi öğrenme aşamasında deneyimlerinden faydalanırlar ve karşılaşılan zorluklara karşı daha önceden öğrenilen bilgiler / tecrübeler sorunun çözülmesinde büyük bir öneme sahiptir. Bir şirketin bilişim teknolojileri alanında dış kaynak kullanıma başvurması örgüt içerisinde bu alandaki öğrenme seviyesinin düşüklüğüne sebep olacağından ileriki dönemlerde karşılaşılabilecek sorunların çözümünde örgüt içi çalışanların katkısı oldukça düşük seviyede kalacaktır.

g. Yenilikçi Kapasitenin Kaybı

Uzun vadede organizasyonlar değişen çevre koşullarına uyum sağlamak için teknolojik altyapılarını geliştirmek ve bilişim teknolojileri alanlarında ki yenilikçi kapasitelerini artırmak isterler. Fakat şirketlerin bu alanlarda dış kaynak kullanımına gitmesi yenilikçi kapasitelerinde zayıflamaya sebep olabilir.

h. Teknolojik Bölünebilirlik

Dış kaynak kullanımı, veri merkezleri ve kurumsal geniş alan ağları işletmek veya ayrılabilir uygulama geliştirme çalışmalarını başlatmak gibi olgun, eski veya ayrı faaliyetlerin yönetimini içeriyorsa çekici ve uygulanabilir olabilir. Karşılaştırma ölçütleri, hizmet düzeyi anlaşmaları, verimlilik teşvikleri, yıllık incelemeler vb. bu alanlardaki riskleri azaltmaya yardımcı olabilir. Bununla birlikte bilişim teknolojileri alanında dış kaynak kullanımına gidildiğinde, bu bilişim teknolojilerinin büyük bir bölümü için bölünebilir bir durum söz konusu değildir. Yani bilişim teknolojisinin bir bölümünün dışardan sağlanması geriye kalan bölümünün ise örgüt içinden karşılanması biraz zor süreçtir. Bu yüzden dış kaynak kullanımına gidilecek alanda (özellikle bilişim teknolojisi alanı) tek bir şirketten faydalanılması şirket için risk oluşturabilecek bir faktördür.

i. Odak Bulanıklığı

Organizasyonların dış kaynak kullanımına giderek, dış kaynak kullandıkları alanların haricindeki alanlara daha fazla odaklandıkları bir gerçektir. Bu organizasyonlar için büyük bir avantaj sağlasa da dış kaynak kullanılan alana yeterince odaklanılamaması durumunda gelecekte karşılaşılabilecek (dış kaynak kullanılan alanda) sorunların çözümünde organizasyonun aleyhine bir sonuç doğurabilir. Genel anlamıyla dış kaynak kullanımının faydalarını ve sakıncalarını bir tablo 6'da görebiliriz.

Tablo 6:Dış kaynak kullanımının Faydaları ve Sakıncaları

Faydaları	Sakıncaları
1.Maliyetlerin azalması	1.Yönetimsel sıkıntılar
2.Gelir alanlarının genişlemesi	2.Çalışanların daha az tecrübeye sahip olması
3.Finansman kaynaklarının artması	3.Teknolojik açıdan dışa bağımlılık
4.Rekabet avantajı	4.Belirsizliklerin oluşması
5. Pazardaki yeni talepleri daha ucuza test etme.	5.Sonradan ortaya çıkabilecek maliyetler
6. Fonksiyonel uzmanlardan maksimum düzeyde faydalanma,	6.Örgütsel öğrenme eksikliği
7. Kalite ve etkinliğin artması	7.Organizasyonda yenilik kapasitesinde düşüş

Kaynak:<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yead/article/viewFile/5000170459/5000153878> (01.03.2017)

1.6.2. Güvene Dayalı İlişkilerin Geliştirilmesi

Güvene dayalı ilişkiler sanal organizasyonların belirleyici özelliklerinin diğer bir tanesidir. Sanal organizasyon yapısı içerisinde işletmeler arasındaki ilişkilerin oluşturulmasında çok önemli bir yere sahiptir. Her ne kadar işletmeler kendilerini korumak ve işin devamlılığını sağlamak için bazı önlemler almış olsa da güvene dayalı ilişkiler sanal organizasyonlar için vazgeçilmez bir can simidi gibidir. Özellikle coğrafi sınırların kalktığı ve işletmelerin buna uyum sağladığı bir ortamda güvene dayalı

ilişkilerin geliştirilmesi sanal organizasyonun başarısını etkileyecek önemli faktör olarak karşımıza çıkmaktadır.

Güvene dayalı ilişkilerin geliştirilmesi sanal organizasyon yönetimi açısından, yönetimin yükünü hafifleten bir etkiye sahip olacaktır. Güven dışı faktörlerin ağır bastığı bir sanal organizasyonun buna paralel olarak maliyetlerinde de belirli bir artış meydana gelecektir. Sanal organizasyonlar açısından güven unsuru çok önemli bir faktör olduğu için sonraki bölümde daha detaylı olarak ele alınmıştır.

1.6.3. Ortaklarla İlişkiler

Ortaklarla ilişkiler sanal organizasyonların belirleyici özelliklerinden üçüncüsüdür. Ortaklarla ilişkilerin geliştirilmesi için anahtar kelime karşılıklı bağımlılıktır. Sanal organizasyonun oluşmasını sağlayan işletmelerin birbirlerine bağımlı olmaları ortaklık ilişkilerinin daha kuvvetli olmasını sağlayacaktır. Ortaklar arasında iyi ilişkilerin kurulması sanal organizasyonun amacına ulaşması için önemli bir faktör olmasının yanında gelecek için de işletmenin kurumsal yapısına fayda sağlayacaktır.

Ancak sanal organizasyonlar belirli bir süre boyunca, bir projenin gerçekleştirilmesi için de kurulabilirler.²⁸ Bu yüzden ortaklıklarda kısa süreli olabilir. Bu durum ortaklarla ilişkilerin istenildiği düzeyde olmamasına neden olabilir.

1.6.4. Müşteriye Odaklanma

Sanal organizasyonlar günümüz müşteri-işletme ilişkilerine uygun olarak müşteri odaklılardır. Bilişim teknolojileri sayesinde müşteri taleplerinde meydana gelen değişimleri takip ederek kendilerini bu doğrultuda tasarım ederler.²⁹

²⁸ Halil Zaim, a.g.e, s.130

²⁹ Halil Zaim, a.g.e, s.130

1.7. SANAL ORGANİZASYONLARIN AVANTAJLARI

Sanal organizasyonlar çeşitli firmalardan kaynaklar topladığında, gerçekte sahip olduğundan daha fazla kapasiteye sahip olur.³⁰

Sanal organizasyonların avantajlarından bir diğeri ise dış kaynak kullanımı avantajına sahip olmasıdır. Bu sayede işletmeler ihtiyacı olan işgücüne hızlı bir erişim sağlayabilir. İşletmeler dış kaynak kullanımı hem rekabet avantajı sağlamakta ve hem de kaynak tasarrufu yapmaktadırlar.

Sanal organizasyonlar diğeri işletmelere göre daha müşteri odaklıdır. Müşteri ihtiyaçlarına cevap verebilmek için de ortaya çıkabilirler. Özellikle son yıllarda tüm sanal şirketler, diğeri sanal şirketlerin cevap veremediği alanlarda kendilerini iyileştirerek kurulmaktadırlar. Örneğin Facebook gibi dev bir şirketin varlığı, aynı alanda faaliyet gösterecek diğeri girişimciler için çoğu zaman negatif bir durum gibi görünse de, bazı girişimciler için ise Facebook'un müşterilerinin beklentilerine cevap veremediği alanları keşfederek bir yatırım yapma fırsatı oluşturabilir. Bu şirketlerin müşteri ihtiyaçlarına göre şekillenmeleri pazarda hızlı büyümelerine ve hızlı yayılmalarına olanak sağlamaktadır.

Çalışanlar açısından daha az stres vardır. Çalışanların çalışırken farkı işlerle uğraşabilme imkânları yakalaması ve daha fazla para kazanma olasılıkları stres faktörünü azaltıcı etkiye sahiptir. Sanal organizasyonlara dışarıdan hizmet veren çalışanlar için işe gitme, kıyafet zorunluluğu veya yemek yeme gibi harcamaların olmaması çalışan motivasyonunu artırıcı etmenlerdir. Bu çalışanların herhangi bir engeli olması işi için bir sıkıntı oluşturmayacağı için, sanal organizasyonlar engelli insanlar için güzel bir fırsattır.³¹

Sanal organizasyon üyeleri kişisel ve profesyonel yaşamlarını birbirine karıştırmazlarsa, faaliyetlerini rahat edebilecekleri bir yerden sürdürmeleri verimliliği artırabilir.

³⁰ Virtual Corporation, <https://tr.scribd.com/doc/24824530/Virtual-Corporation>, (11.02.2017)

³¹ Smriti Chand, Virtual Organisation: Advantages, Disadvantages and Features, <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/virtual-organisation-advantages-disadvantages-and-features/35535/>, (29.02.2017)

Diğer avantajlarını ise şu şekilde sıralayabiliriz:³²

- Daha az ofis ihtiyacından dolayı gayrimenkul kira kazancı
- Dünyanın her bölgesinde çalıştırmak için eleman bulma imkânı ile birlikte zaman farklılıklarından dolayı 24 saat çalışma imkânı
- Yapılacak projeler bazında işgücü ihtiyacını belirleme ve işin özelliklerine göre üyeleri değiştirebilme
- Toplum için iş imkânlarının artması
- Maliyetlerdeki azalmalardan kaynaklı fiyatlarda meydana gelecek düşmeler
- Yerel olumsuzlukların meydana geldiği durumlarda işi devam ettirebilme imkânı
- Kendi alanında uzmanlaşmış personel ile çalışma imkânı
- Çalışma saatlerindeki esneklik

1.8.SANAL ORGANİZASYONLARIN DEZAVANTAJLARI

Bazı sanal organizasyonların bir amacı gerçekleştirmek için bir araya gelerek ortaklık oluşturduklarını, bazılarının ise bazı faaliyetlerini yerine getirmek için farklı alanlarda uzmanlaşmış şirketlerden veya bireylerden yardım aldıklarını söylemiştik. Bu sanal organizasyonların başarılı veya başarısız olması ortaklık yaptığı ya da yardım aldıkları şirketlerin doğru şirket olup olmadıklarına göre değişir. Bu süreçte doğru seçim yapmamak şirketin amaçlarını yerine getirmesini engelleyebilir. Çoğu zaman sanal organizasyonların başarısı için kiminle çalışılacağı konusunda doğru seçim yapmak yerleşim ve maliyet avantajından daha önce gelmektedir.

İşbirliği yapılacak şirketler ve bireylerin amaçlarının da uyuşması gereklidir. Sanal organizasyonların başarısı için amaç birliğinin yanında güçlü bir dayanışma ve işbirliği gerekir. Bunları sağlamak sanal şirketlerin başarısı için oldukça önemlidir. Amaç birliğinin olmaması başarının önündeki en büyük engellerden birisidir.

Yukarıda da bahsedildiği üzere sanal organizasyonların başarılı olabilmelerindeki koşullardan bir tanesi de partnerler arasında yüksek güven duygusunun oluşması

³² Ergin Sait Varol, Ertuğrul Tarcan, 'Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal(Virtual) Organizasyonlar', İşletme Fakültesi Dergisi, C.11, S.36, İstanbul, 2000, s.3

gerekliliğidir. Fakat dünyanın dört bir yanından çalışanlara sahip olmak veya başka bölgelerden iş ortaklıları kurmak güven problemleri oluşturabilmektedir.

İnsanların sosyal varlıklar oldukları düşünülürse iş hayatında çalışanların birbirleri arasındaki ilişki oldukça önemli olabilmektedir. Fakat sanal organizasyonlarda bazı çalışan gruplarının yakın ilişki kurmadaki zorlukları bu işletmeler açısından olumsuzluklar oluşturabilmektedir.

Sanal organizasyonlarda işletmedeki her türlü sürecin online ortamlarda yerine getiriliyor olması büyük bir tehlikedir. İşletmelerin ortaya çıkardıkları yeni projelerin veya sahip oldukları gizli bilgilerin ortaya çıkarılma riski oldukça fazladır. Günümüzde internet ortamları da güvenliğin çok önemli olduğu düşünülürse bu tarz bir risk mevcudiyetinin işletmeler açısından dikkat edilmesi gereken bir durum olduğu görülecektir.

İKİNCİ BÖLÜM

SANAL ORGANİZASYONLARDA YÖNETİMİN YAPISI

Gelişen iletişim teknolojileri ile birlikte işletmelerin açık sistemler haline geldikleri görülmektedir. Değişen şartlar karşısında işletmelerin yönetim algılamalarında da değişim kaçınılmaz olmuştur. Bilgi teknolojisinin artışı, internet tabanlı şirketlerin büyümesi ve ekonomik değerlerinin artması, müşterilerin taleplerinde meydana gelen değişimler yönetim algısının değişimini zorunlu kılan sebeplerdendir. Daha esnek ve dinamik yönetim modellerinin kullanımına neden olmuştur.³³

İşletmelerin yönetim işlevlerinde meydana gelen bu değişikliklerin amacı internetin sağlamış olduğu maliyet ve iletişim avantajlarından faydalanmaktır. Yönetimin geleneksel işlevleri olan planlama, örgütleme, yürütme, koordinasyon ve denetimin sanal ortamlar kullanılarak yerine getirilmesi işletme verimliliğini artıracaktır. Sanallık iki temel ögeye dayanmaktadır:

- Yönetim biçiminin değişmesi, örgütsel ilişkilerde yeniden yetkilendirme ve güven.
- Zaman ve mekândan bağımsız olarak hareket eden elektronik bilginin yeni yetenekler ve işlevler kazandırması.

Bu bölümde yönetim kavramı ve yönetimin gelişim süreci tanımlanacak, daha sonra yönetim fonksiyonlarının sanal organizasyonlarda nasıl farklılaştığı ve bunun işletmeler üzerinde ne gibi etkileri olduğu açıklanacaktır.

2.1 GELENEKSEL YÖNETİM KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

Yönetim insanlık tarihi kadar eski bir kavramdır. 18. Yüzyılda endüstri devriminin başlamasından önceki dönemlerde üretime dayalı büyük çaplı şirketlerin olmayışı yönetim kavramının yeni bir kavram olarak sunulmasına sebep olmuştur. Bu açıdan baktığımızda endüstri öncesi dönemi 'işletme kavramı öncesi' veya 'bilimsel öncesi' devir olarak isimlendirebiliriz. Ancak daha önceki dönemlerde de yöneten ve

³³ Salim Afgün, Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006, s.59

yönetilen kişi ve toplulukların var olduğu kabul edilmektedir. Bu yüzden yönetim kavramının çok eski dönemlerden beri var olduğunu söyleyebiliriz.

Yönetimsel bir grup çabası gerektiren; işbirliği ve eşgüdüm içinde yürütülen her etkinlik, yönetsel yapıyı ve örgütlenmeyi beraberinde getirir. Yönetim işlevi; işletmenin belirlediği amaçlara ulaşmak için, planlama organize etme, yöneltme, koordinasyon ve kontrol ile alakalı ilkelerin uygulandığı süreçtir şeklinde tanımlanabilir. Ayrıca yönetim, ‘bir işi başkalarına yaptırma sanatı ya da bir işin nasıl yapılması gerektiğini bilmek ve o işin yapılmasını sağlamak sanatı’ olarak da tanımlanabilir.³⁴ Yönetim kavramı hakkındaki farklı tanımlar yapılsa bile bu farklı tanımların ortak yanı; yönetimin, insan kaynaklarını ve materyalleri verimli bir biçimde kullanarak hedeflenen sonuçlara ulaşma süreci olarak görülmesidir.

Yönetimin tarihsel gelişimine baktığımızda iki önemli geçiş süreci olduğu görülmektedir. Birincisi tarım toplumundan endüstri toplumuna geçiştir. Endüstri devrimi ile birlikte büyük bir toplumsal değişim yaşanmış ve yönetim olgusu da bundan etkilenmiştir. Endüstri devrimi ile birlikte büyük çaplı kuruluşların ortaya çıkması yönetim açısından büyük değişimi tetikleyen ve yönetim kavramına eğinilmesini sağlayan önemli bir faktör olmuştur. İkincisi ise; endüstri toplumundan bilgi toplumuna geçiştir.

Bilginin artık her şeyin üzerinde kabul edildiği dönem olarak gördüğümüz bu çağda bilgi toplumuna geçiş süreci yönetim işlevini de değişime uğratmıştır. Bu süreçler ve toplumsal yapılar tablo 7’de gösterilmiştir.

³⁴ Yönetim, Örgüt ve Sistem Kavramları, <http://www.womenlead.sakarya.edu.tr/docs/Yonetim.ppt>, (07.03.2017)

Tablo 7: Tarih Boyunca Grupların Yapısal Özellikleri

Grup	Göçebe Toplumu	Tarım Toplumu	Endüstri Toplumu	Bilgi Toplumu
Aile	Göçebe aile	Genişlemiş aile	Çekirdek aile	Bölünmüş aile
İş Grupları	Avcılar	Çiftçiler	Pozisyona göre	Sanal Takımlar
	Tüccarlar	Besiciler	Uzmanlığa göre	
		Esnaflar	Meslektaşlık	
Sosyal Gruplar	Sağlık Grupları	Kastlar	Birlikler	Elektronik Gruplar
	Eğlence Grupları	Sınıflar	Özel ilgi alanları	Sanal Topluluklar
	Arkadaşlık Grupları	Dini Gruplar	Kulüpler	
Karar Grupları	Evin reisi	Elit kesim	Yasama	Doğrudan katılım
	Kabile konseyleri	Askeri birlikler	Temsilcilikler	Sanal Yönetim
		Mal sahipleri	Komiteler	

Kaynak: Meriç Bebitoğlu, Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/44bb41ee766349a_ek.pdf, (12.02.2017), s.2

2.2. SANAL YÖNETİM SÜRECİ VE KAPSAMI

Sanal yönetim, yönetimin geleneksel işlevlerinin sanal ortamlarda yerine getirilmesidir. İşletmenin geleneksel işlevlerinden kasıt örgütleme, yöneltme, planlama, koordinasyon ve denetimdir. Bu işlevler sanal ortamlar kullanılarak yerine getirilir ve yönetim işlevleri yerine getirilirken coğrafi ve fiziksel farklılıklardan kaynaklanan sorunlar ortadan kaldırılmaya çalışılır. Sanal yönetimin temelinde bilgisayar ve çoklu ortam uygulamaları vardır. Sanal yönetimde elektronik iletişim modelleri oldukça önemli bir yere sahiptir. Sanal organizasyonlarda yönetim fonksiyonları haricinde iki

önemli faktöre de dikkat edilmesi gerekir. Bunlar insan kaynaklı faktörler ve teknolojik faktörlerdir.³⁵ Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

2.2.1.Güven Yönetimi

İşletme üyeleri arasındaki güven duygusu sanal organizasyonun başarısı ve geleceği için önemli bir faktördür. Özellikle sanal ortamda faaliyet gösteren şirketler için yeni proje uygulamalarında güven yönetimi önemli konulardan biri haline gelmiştir.³⁶ Güven kavramını, bir tarafın ilişki içerisinde bulunduğu karşı tarafa karşı güvenmesi, inanması ve bağlanma duygusu olarak tanımlayabiliriz. Güven kavramının geçerli olduğu durumlarda karşımızdaki bireyin beklenen niteliğe sahip olduğuna inanıp ona göre davranırız. Coğrafi ve fiziki farklılıkların olduğu durumlarda işletmelerin çalışanlarına karşı güvenmesi, onların niteliklerine inanıp işi başarabileceklerini, işletmenin amaçlarına göre hareket edeceklerini garantiye almak demektir. Sanal organizasyonlar yeni projeler üretmek amaçlı sanal takımlar kurduklarında güven kavramının anlamı, işe alınan sanal takım üyelerinin verdiği sözler doğrultusunda hareket edeceğine, farklı koşulların oluşması halinde bile faydacı davranmayarak projenin geleceğini düşüneceğine karşılık gelir.

Güven yönetimi konusunda sanal organizasyonlar için bunun nasıl sağlanacağı önemli bir sorudur. Bu konuda farklı görüşler olmakla birlikte, güven duygusunun oluşturulmasında birkaç etkili faktörü şu şekilde sıralayabiliriz:

Ödül; güven duygusunun oluşturulmasında etkin bir rol oynayabilir. Üyelerin motivasyonunu artıracak, işe bağlı kalmalarını sağlayacak bir ödül sistemi ile güven duygusu yaratılabilir veya oluşturulan güven duygusunun seviyesi artırılabilir.

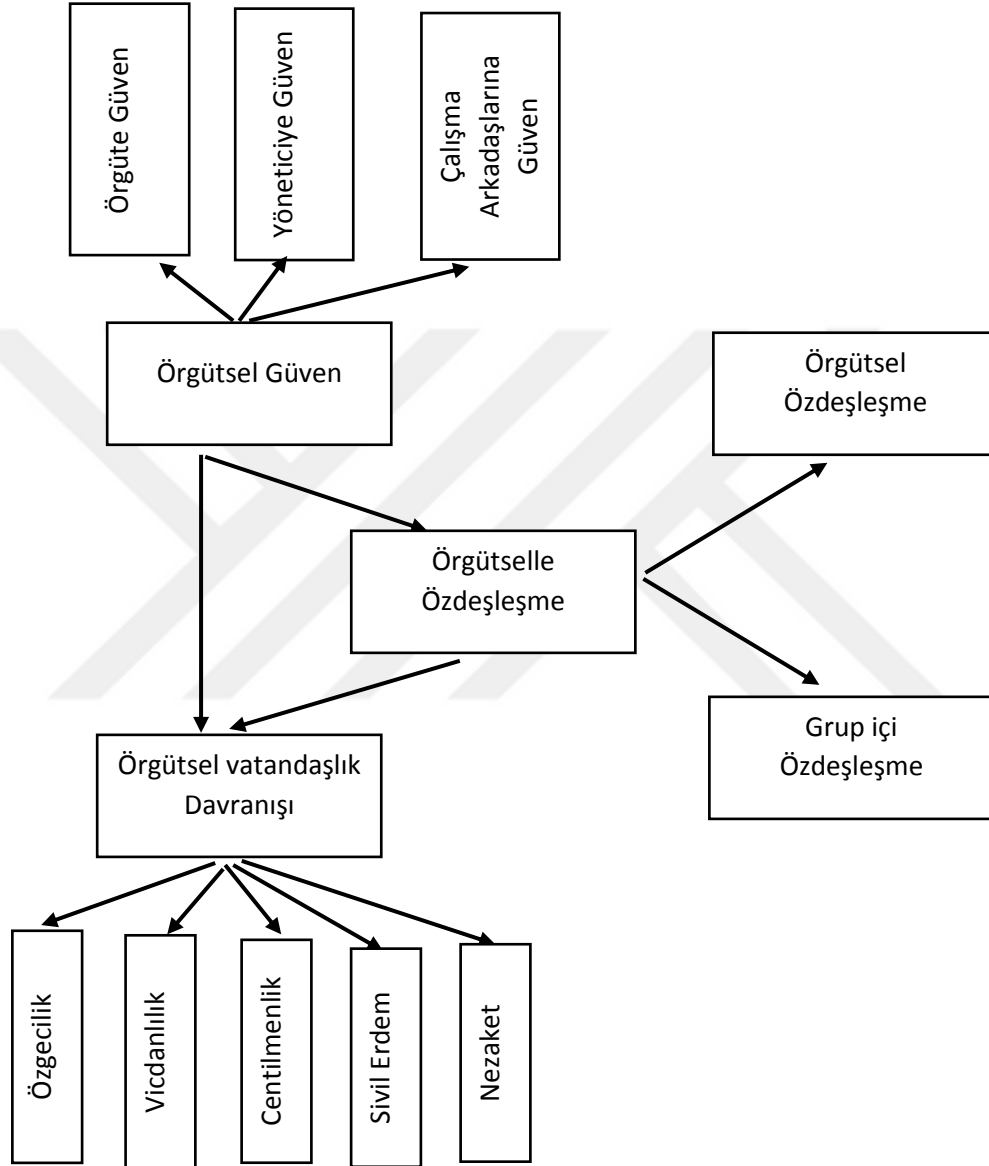
Ceza; güven duygusunun oluşturulmasında ödülde daha etkin bir rol oynayabilmektedir.³⁷ Ceza unsurları güven oluşturma noktasında daha etkilidir. Üyelerin ceza sisteminden haberdar olmaları, kendilerine karşı böyle tehdit unsurlarının varlığını bilmeleri güven duygusunun temellerini oluşturabilir.

³⁵ Mohammad Reza Nami, a.g.e., s.5

³⁶ Tyrone Grandison and Morris Sloman, 'Trust Management Tools for Internet Applications', *Lecture Notes in Computer Science*, C.2692, Londra, 2003, s.91

³⁷ İpek Kalemci Tüzün, Güven, 'Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri', Karamanoğlu Mehmetbey üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S.2, Karaman, 2007, s.102

Bilgi; bu faktör karşındaki hakkında bir bilgi birikimine sahip olarak, davranışlarını ve ne yapabileceğini tahmin edebilmekle ilgilidir.³⁸ Bilgi vasıtasıyla güven oluşumu zamana bağlı bir etkidir. Zamanla karşı taraf hakkında daha fazla bilgi edinilerek davranışları ve tepkileri ölçülür, buna bağlı olarak güven duygusu oluşturulur.



Şekil 4: Örgütsel Güven Yönetimi

Kaynak: Emrah Tokgöz, Oya Aytemiz Seymen, 'Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki; Bir Devlet Hastanesinde Araştırma', Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi, C.10, S.39, İstanbul, 2013, s.65

Özgeçilicilik kavramı örgüt içerisinde meydana gelen problemler karşısında kişinin, bu problemlerin aşılması için diğer üyelere yardım etmesini ifade eder. Vicdanlılık,

³⁸ İpek Kalemci Tüzün, Güven, a.g.e., s.102

sanal organizasyon üyesinin belirlenen amaçlara ulaşılabilmesi için gerekli olan zamanı, proje için ayırması ve bu amacın gerçekleştirilebilmesi için uğraşmasını içerir. Centilmenlik olumsuz durumlarla karşılaşıldığında çalışanın olumlu bir tavır sergileyerek çalışma isteğinde bulunmasıdır. Sivil erdem üyelerin bütün olarak örgüte bağlılıklarını ifade eder.³⁹ Nezaket ise üyeler arasında olumlu iletişimin oluşturulmasıdır. Sanal organizasyonlar için iletişim en önemli faktörlerden bir tanesi olduğu için nezaket kavramı oldukça temel bir prensiptir diyebiliriz.

2.2.2.Beceri Yönetimi

Beceri yönetimi olarak adlandırdığımız kavram sanal organizasyonların ortak olarak seçtiği işletmelerin veya sanal takım üyelerinin kapasiteleri ve yeteneklerinin toplamından oluşur.⁴⁰ Sanal organizasyon partnerlerinin kapasiteleri, işletmenin belirlediği hedeflere ulaşmasına olanak sağlar. Bunun için sanal organizasyonların partner seçiminde dikkatli davranarak vizyonu ve misyonuna uygun şirketlerle ve bireylerle ortaklık yapması gerekir. Ayrıca işletmenin sahip olduğu insan kaynağının yetenekleri güncel tutulmalı ve değerlendirilmelidir.

2.2.3.Sistem Güvenliği

Sistem güvenliği tüm zararlara, risklere, illegal tehditlere karşı sahip olunan sistemin korunması için atılan adımları içerir. Sanal organizasyonların sanal ortamlarda faaliyet göstermesi bu riskin oldukça fazla olmasına sebebiyet vermektedir. Sisteme karşı illegal saldırılara ve veri kayıplarına karşı işletmelerin kendilerini güvenceye alması gerekir. İnternete bağlı bulunan bilgisayarlar rakipler veya kötü amaçlı kişiler tarafından ele geçirilebilir. Bunun sonucunda ise sanal organizasyonun gizli tutmayı istediği bilgileri açığa çıkabilir veya sistemi işlemez hale gelerek zaman kaybı yaşanabilir.

Sanal ve geleneksel yönetim arasındaki diğer temel farklılıklar aşağıdaki tablo 8'de gösterilmektedir.

³⁹ Emrah Tokgöz, Oya Aytemiz Seymen, a.g.e., s.5

⁴⁰ Mohammad Reza Nami, a.g.e., s.56

Tablo 8: Sanal ve Geleneksel Yönetim Arasındaki Temel Farklılıklar

Geleneksel Yönetim	Sanal Yönetim
Kaynaklar bir arada bulunur	Geniş alana yayılmış olan kaynaklar elektronik olarak birbirine bağlıdır
Seri çalışma	Paralel çalışma
Periyodik iletişim	Sürekli iletişim
Fiziksel nesnelere	Elektronik olarak üretilmiş ve bilgi sürecinden geçirilmiş nesnelere
Bilginin dağıtımı	Bilgiye ulaşma
Bilgi kâğıt üzerinde	Bilgi elektronik ortamda
Tasarlanmış işin paylaşımı	Bitmeyen işlerin kişiler arasında sürekli paylaşımı
Şeffaf süreç	Bilgisayarda görünen süreç
Genel iş	Özel, benzersiz iş
Bilginin biriktirilmesi	Bilginin paylaşımı
Üst yönetim kararları	Yerinden yönetim kararları
Yukarıdan aşağı kademelere doğru odaklanma	Tüm sürece odaklanma
Prototip oluşturmak zordur	Prototip ve simülasyonlarla çalışılır

Kaynak: Meriç Bebitoğlu, Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/44bb41ee766349a_ek.pdf, (12.02.2017), s.4

2.3.Sanal Organizasyon ve Geleneksel İşletmelerin Yönetimsel Farklılıkları

Sanal organizasyonlarda yönetim sürecinde geleneksel yönetim fonksiyonları olan planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim işlevlerini kullanırlar. Fakat bu fonksiyonların sanal organizasyonlarda kullanımı ve özellikleri farklıdır. Her bir yönetim fonksiyonu için var olan farklılıklar bu bölümde açıklanacaktır.

2.3.1.Geleneksel Planlama Süreci ve Kapsamı

Teknolojinin gelişimi ve internetin ortaya çıkışı ile değişime uğrayan işletmelerin organizasyon yapısının planlama işlevini hangi yönlerden etkilediğine, onu nasıl değiştirdiğine bakmadan önce genel anlamda planlama işlevinin ne olduğu ve özelliklerinin neler olduğunu belirlemek gerekir.

Yönetim fonksiyonlarından bir tanesi olan planlama işletmeler açısından hayati öneme sahiptir. Herhangi bir girişimin başarıya ulaşabilmesi için öncelikle bu girişimin planlamasının yapılması gerekir. Plansız bir girişimin başarı şansı oldukça düşüktür. Kavram olarak baktığımızda genel anlamda planlama işletmenin gerçekleştirmek istediği amaçları ve bunun için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir.⁴¹ Kurumlar bazında planlama kavramı ise; kurumsal hedeflere ulaşmak için kuruma ait kaynakların ne ölçüde ve hangi doğrultuda kullanılacağı ve işlerin yürütülmesinde zamanlamanın belirlenmesidir.⁴² Kurumun sahip olduğu kaynaklardan kasıt ise; satın alma, finans, üretim, pazarlama, insan kaynakları gibi fonksiyonların yerine getirilmesine olanak sağlayan tüm tesisler makinalar, ekipmanlar ve çalışanlardır.

Planlama eldeki verilere, tecrübeler ve gelecek beklentilere bağlı olarak belli amaçlar doğrultusunda geleceğe dair karar vermemize olanak sağlar. Bireylerin karşılaştığı durumlar üzerinde denetim yetkisini artırıcı bir özelliğe sahip olduğu için

⁴¹ İsmail Efil, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11.B., Dora Yayınevi, Bursa, 2010, s.142

⁴² Planlama Hakkında, http://www.optimumplanlama.com/planlama_nedir.html, (12.03.2017)

risk faktörünü azaltıcı bir etkiye sahiptir. Neyin, nasıl, ne zaman, ne için, nerede, kim tarafından yapılacağını ortaya koyar.⁴³

Ne yapılacak sorusu bize konuyu verir. İşletme planlama faaliyetinin ilk aşamasında neyin/nelerin yapılacağına karar vermelidir. İşletmenin kaynaklarını etkin bir şekilde kullanabilmesi için ne yapacağını belirlemesi gerekir.

Nasıl yapılacak sorusu yöntemi belirtir.⁴⁴ Belirlenen hedeflere ulaşılabilmesi için işletmede hangi sistemler kurulmalı, hangi metodolojiler, hangi araçlar nasıl kullanılmalı tüm bunların belirlenmesi gerekir.

Neden yapılacak sorusu amacı verir. İşletme içinde yerine getirilen tüm çabaların dolaylı ya da dolaysız olarak belirlenen amaca hizmet etmesi gerekir. Planlama aşamasında öngörülen her eylemin bu açıdan analiz edilmesi gereksiz çabaların ayıklanmasını sağlar. Bunun için yapacağımız işleri ne için yapmamız gerektiğini belirlememiz süreç içerisinde bize kolaylık sağlayacaktır.

Nerede yapılacak sorusu mekân ve yer kavramının açıklığa kavuşturulmasını sağlar. Yerine getirilecek tüm faaliyetlerin hangi birimlerde ve hangi mekânlarda gerçekleştirileceği belirlenmelidir.

Ne zaman yapılacak sorusu süre ve süreç kavramlarının açıklanmasına yardımcı olur. İşletmelerde yerine getirilen tüm faaliyetlerin birbirini tamamlaması gerekir. Bir faaliyetin yapılabilmesi için diğer bir faaliyetin bitirilmesi gerekir. Bu nedenle işlerin yerine getirilme sırası ve zamanı önceden saptanmalıdır.

Planlanan faaliyetlerin her biri kimler tarafından yapılacak? Bu faaliyetleri yerine getirecek kişilerin yetki ve sorumlulukları ne olacak? Ast üst ilişkileri nasıl düzenlenecek? Bu sorulara doğru ve net yanıtlar vermek amaca etkin ve verimli biçimde ulaşmayı sağlar.

Planlama süreci işletmelerin ciddi bir çalışması sonucu ortaya çıktığı için ve işletmelerin kaynaklarının bir bölümünü buraya aktardıkları için, bu fonksiyonun ne gibi faydalar sağlayacağını bilmesi gerekir. Bu faydalar şu şekilde sıralanabilir:⁴⁵

⁴³ Cevdet Yılmaz, 'Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları', Amme İdaresi Dergisi, C.32, S.1, Ankara, 1999, s.86

⁴⁴ Sıtkı Sapmaz, 5N1K Modeli, <https://prezi.com/g4cdcpxxi-x/5n1k-modeli-sitki-sapmaz/>, (05.03.2017)

- Vizyon ve amacın bütün paydaşlarca benimsenmesini sağlamak
- Kaynakların dağılımı konusunda sağlam bir temel oluşturmak
- Önceliklerin belirlenmesiyle kaynakların etkin kullanımını sağlamak
- İşletme dışından kaynaklanabilecek tehlikelere karşı işletmenin kapasitesini artırmak
- Süreç içerisinde karşılaşılabilecek kriz durumlarında yönetime yardımcı olacak bir sürece sahip olmak⁴⁶
- Kaynakların etkin ve verimli kullanılmasını sağlar. Yöneticilerin amaca odaklanmasını sağlamak
- Ortak bir amaç belirlediği için uğraşların ortaklaştırılmasını sağlamak
- Faaliyetlerin ne denli amaca yönelik olduğu konusunda kontrolü kolaylaştırmak
- Denetim için gerekli olan standartların ortaya çıkmasını sağlamak
- Örgütün ihtiyaç duyduğu kural ve ilkelerin gelişmesine yardımcı olmak

Planlama sürecinde dikkat edilmesi gereken nokta, geleceğe dair tahminler doğrultusunda istenilen ve arzu edilen olayların meydana gelebilmesi için olaylara müdahale etmek ve işletmenin hedeflerinden sapmamasını sağlamaktır. Bu noktada planlamadan bahsedebilmemiz ve bu planlamanın başarıyla yerine getirilmesini sağlayabilmemiz için belirlenmiş hedeflerin olması tek başına yeterli değildir. Bir plan dokümanının hedeflerin yanı sıra bu hedeflerin yerine getirilmesine olanak sağlayacak politika araçlarını da içermesi gerekir. Sadece hedeflerin belirlenip politika araçlarının değerlendirilmediği durumlarda bir plandan ziyade geleceğe dönük bir tahminlerden bahsedebiliriz.⁴⁷ Tabi ki geleceğe dönük beklentilerde bulunmak ve hedefler koymak bile geleceğe dönük belirsizlikleri azaltıcı bir etkiye sahip olduğu için işletmeler açısından önemlidir diyebiliriz.

Planlama fonksiyonunun özellikleri ise şu şekilde sıralanabilir:

- Planlama geleceğe dönük bir süreçtir.
- Planlama dinamik bir süreçtir.

⁴⁵ Gürel Tüzün, Kurumsal Stratejik Planlama, Bölgesel Çevre Merkezi, Ankara, 2008, s.9

⁴⁶ Gürel Tüzün, a.g.e., 10

⁴⁷ Cevdet Yılmaz, a.g.e., s.87

- Planlamanın işletmenin değişen iç ve dış dinamiklerine uyum gösterecek esneklikte olması gerekir.
- Planlama süreci açık ve kesin olmalı, ayrıca gerçekleştirilebilecek amaçlar üzerine odaklanmalıdır.
- En az kaynak kullanımıyla en fazla verimin sağlanması amaçlanmalıdır.
- Planlama kapsamlı bir faaliyettir ve bir defalığına yapılmaz devamlılık esastır.⁴⁸
- İş sürecinin yapısını ve önemini ortaya koyar.

2.3.2.Sanal Organizasyonlarda Planlama Süreci ve Kapsamı

Sanal organizasyonlarda, geleneksel işletmeler gibi piyasalardaki rekabet gücünü devam ettirebilmek için planlamaya ihtiyaç duyarlar. Sanal organizasyonların planlama sürecinde geleneksel planlarını sanal planlara dönüştürürken veya yeni bir sanal plan oluştururken dikkat çeken en önemli nokta planların her an ulaşılabilir, günün gereklerine göre güncellenebilir ve işletme çalışanlarının her biri için çevrim içi olarak erişilebilir olmasıdır.⁴⁹

Sanal organizasyonların planlama süreçlerini, geleneksel işletmelerden farklı kılan yönleri tablo 9’da gösterilmiştir.

⁴⁸ Planlamanın özellikleri ve Sorunları, <http://makaleci.com/planlama-ozellikleri-ve-sorunlari.html>, (10.03.2017)

⁴⁹ Thomas Hess, ‘Planning and Control of Virtual Corporations in the Service Industry: The Prototype Vicoplan’, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, 2002, s.1

Tablo 9: Geleneksel Planlar ve Sanal Planlar Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Planlar	Sanal Planlar
Dönemsel planlar	Sürekli planlar
Yöneticiler tarafından yapılan planlar	Tüm çalışanlar tarafından yapılan planlar
Planların sonuçlarının üst yönetim tarafından yapılması	Sonuçların çalışanlarla paylaşılması
Hatırlatma süresi genellikle dönem sonudur	Planlar sık sık hatırlatılır.
Uzun ve orta vadeli planlar	Kısa vadeli planlar
Her zaman online ortamlarda yayımlanmayabilir	Online olarak tüm çalışanlar tarafından ulaşılabilir.
Katıdır. Plana sağdık kalma söz konusu olabilir	Daha esnektir. Uygun görüldüğü takdirde değişiklik yapılabilir.

Kaynak: Meriç Bebitoğlu, Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/44bb41ee766349a_ek.pdf, (12.02.2017), s.4

Sanal organizasyonlarda planlama yapma sebepleri diğer işletmelerle benzerdir. Fakat dikkat edilen ve göz önünde bulundurulması gereken bazı noktalar vardır. Sanal organizasyonlar planlama yaparken aşağıdakilere benzer süreçleri (taktikleri) göz önünde bulundururlar.⁵⁰

Beklemeli, analiz etmeli ve daha sonra uygulamalısın: Sanal organizasyonlar planlama sürecinde geçmişte yapmış oldukları veya yapamadıkları şeyleri değerlendirerek kendilerine uygun bir plan oluşturabilirler. Bu süreçte işletmenin bazı sorular sorarak bunları cevaplaması gerekir. Bu sorulara şunları örnek verebiliriz:

- İletişim akışı yeterli mi?
- Teknolojik altyapı ilerde karşına çıkacak sorunları çöme konusunda ne kadar etkili olabilir?
- İşletmenin yeni takım üyeleri sanal çevreye uyum sağlayabilecek mi?

İşletme çalışanlarından gelen veriler ve onların yaklaşımları toplanmalı ve değerlendirilmelidir: Sanal organizasyonların planlama sürecinde yapması gereken

⁵⁰ Davied Mckeegan, Carrie Mckeegan, Top 5 Tips for Stratejic Planning in a Virtual Company, <https://www.entrepreneur.com/article/270172>, (05.07.2016)

önemli bir kriterdir. Çünkü çalışanların işletmenin durumu ile ilgili bildikleri her şey planlama sürecinde işe yarayabilir. Ayrıca şirket sahibinin ya da üst yönetimin işletme hakkında, daha alt birimler hakkında sahip olmadıkları bilgilere bu şekilde ulaşılabilir. Geleneksel işletmelerde bu süreç daha gelişigüzel işler. Fakat sanal organizasyonlarda her gün takım liderleri ile görüşülerek değerlendirme yapılmalıdır. Bu sayede çalışanların, planlanacak zaman dilimi için, ne ölçüde şirketin vizyonu ile uyumlu olacağı belirlenebilir.

Vizyonlar açık bir şekilde belirlenmeli ve çalışanlara aktarılmalıdır: Sanal organizasyonlarda çalışanların bir bölümünün veya hepsinin farklı bölgelerde bulunacak olması geleneksel olarak yüz yüze görüşülerek bazı sorunları çözme, planlama yaparken bu görüşmelerden faydalanma sürecini olanaksız hale getirir. Bunun için işletmenin vizyonunu açık bir şekilde ifade etmesi ve çalışanlarına görüşlerini, hedeflerini açıkça açıklaması gerekir. Bu sayede farklı coğrafyalarda, yüz yüze gelme imkanı olmayan çalışanların aynı vizyon etrafında bütünleşmesi sağlanır. İşletmenin planlama yapacağı zaman geldiğinde ise şirketin amaçlarını açık bir şekilde belirleyeceği etkili bir süreç işletilebilir.

Plan belirlenmeli, fakat plan üzerinde yapılacak değişikliklere hazır olunmalıdır: Sanal organizasyonların geleneksel işletmelerden farklı olarak daha esnek olduklarını söyleyebiliriz. Sanal organizasyon uygulamaya koyacağı bir plan hazırlar. Fakat plan hazırlandıktan sonra bu planda fazla ısrarcı olmaması, anın getirdiği değişimleri fark ederek planda değişiklik yapma karakterini ortaya koyması gerekir. Eğer hazırlanan plan çalışanlarla, misyon ve vizyonla uyumsuz bir görüntüde ise bu plana bağlı kalmak yerine hızlı bir karar alarak planda değişiklikler yapılmalıdır.

2.3.3. Örgütlenme İşlevi

Örgütlenme işletmenin koyduğu hedeflere ulaşabilmesi için yapılması gereken işlerin sınıflandırılması, bu işleri yapacak kişilerin belirlenmesi ve bu kişilerin yetki ve sorumluluklarının tanımlanması, tüm bunlar için gerekli fiziksel ortamın hazırlanmasıdır.

İşletmelerin faaliyet gösterdikleri ortamlarda amaçlarını gerçekleştirebilmeleri ve başarılı olabilmeleri için örgütlenme ilkelerine göre çalışmaları gerekmektedir. Örgütlenme ilkelerine göre kurulan ve çalışan işletmelerin rekabet ortamında ön plana çıkmaları ve amaçlarına ulaşmaları daha kolay olmaktadır. İşletmelerin başarılı olabilmesi için amaçlarına uygun bir yapı kurmaları, nitelikli elemanları işe almaları ve uygun bir ortamın sağlanması gerekir.⁵¹

Örgütlenme fonksiyonunu daha iyi anlayabilmek için bazı kavramların açıklanması gerekir.⁵²

Yetki: Alınan kararlar neticesinde diğer insanların davranışlarını değiştirebilme gücüdür.⁵³ İşletme içerisinde çalışanların ilgilendikleri işlerle ilgili diğer çalışanlarla iletişim halinde olması birbirlerinden beklentileri ve istekleri olmaları doğal bir süreçtir. Bu süreçte bu ilişkilerin yürütülebilmesinin temelinde yetki yer alır. Yetki sayesinde yetki verilen kişi diğerlerinin davranışlarını değiştirme ve emir verme hakkına sahip olur. Yetki alan kişinin vereceği emirlerde astların vereceği emri yerine getirebilecek güçte olmasına dikkat etmesi gerekir.

Yetki devri: Yetkilendirilen üstün kendi adına bu yetkiyi kullanabilmesi için astına bu hakkı vermesidir.⁵⁴ Buradaki amaç yöneticilerin artan görev yüklerini hafifletme istekleridir. Yetki devri ile yöneticilerin fazla olan sorumluluklarının bir kısmından kurtulmaları ve sorumluluğun örgütün bütününe yayılması sağlanır. Bu sayede yetkilerinin bir kısmını devreden yönetici işletmede yönetme eylemini gerçekleştirebilmek için saha fazla bulmuş olur.⁵⁵

Erk: Yetki ile benzer kavramlar olarak görünseler de yetkiden farklı olarak, bir haktan ziyade bir şeyi yapabilme yeteneğidir.

Sorumluluk: Bireylerin kendilerine verilen görevleri yerine getirmesi, yaptığı faaliyetlerin sonuçlarının başkaları üzerinde bıraktığı etkiyi üstlenmesi ve eylemlerinin

⁵¹ Bekir Buluç, 'Yönetimde Örgütlenme Süreci', <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuvey/article/view/5000050990>, (05.03.2017), s.1

⁵² Işıl Özer, 'Yönetimde Örgütlenme Süreci', Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2015, s.21

⁵³ Ziya Bursalıoğlu, 'Yetki, Sorumluluk Üzerine', *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C.25, S.1, Ankara, 1992, s.5

⁵⁴ Oğuz Onaran, 'Yetki Göçerimi (Yetki Devri)', *Amme İdaresi Dergisi*, C.7, S.2, Ankara, 1974, s.5

⁵⁵ Cengiz Derdiman, Yusuf Ünsal, 'Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri', *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.2, S.27, Bursa, 2014, s.253

sonucunu kabullenmesidir.⁵⁶ Çalışanlar verilen görevleri kabul etmelerinden itibaren sorumluluk başlar. Yetki devri ile sorumluluk arasında sıkı bir bağ vardır.

Hesap verme: Sorumluluğun bir şey ifade edebilmesi için işletme üyelerinin üstlerine hesap verebilmeleri gerekir. Bu dört kavramda örgütlenme açısından önemli kavramlardır. Yöneticilerin tüm bu kavramlar arasında bir denge kurarak bunları astlarına yansıtmaları gerekir.

İşletmelerin hedefledikleri amaçlara daha kolay ulaşabilmeleri için belirli örgütlenme ilkelerine göre kurulmaları ve hareket etmeleri gerekmektedir. Bu örgütlenme ilkelerinden bazılarını şu şekilde sıralayabiliriz.⁵⁷

Amaç birliği ilkesi: İşletmeler açısından amacın belirlenmesi başarılı olabilmenin ön koşuludur denilebilir. Amaç belirlenirken gayet açık olunmalı, amaç her yönüyle incelenerek düzgün bir şekilde ifade edilmelidir. Özellikle sanal organizasyonlarda coğrafi ve fiziki farklılıklardan dolayı yüz yüze iletişimin zor olduğu veya mümkün olmadığı düşünülürse işletmenin amaçlarını açıkça belirtmesi üyelerin o amaç etrafında bütünleşmelerini sağlayarak, amacın gerçekleştirilmesi sağlanacaktır.

Komuta birliği ilkesi: İşletmelerde yetki çatışmasının olmaması için astlar ve üstler iyi belirlenmeli, hangi astın hangi üstten emir alacağı belirtilmelidir. Aksi takdirde yetki çatışmasından kaynaklı bir kargaşa ortamı oluşabilmektedir.

İş bölümü ve uzmanlaşma ilkesi: Herkesin her işi yapacağı bir ortamdan ziyade, çalışanların uzmanlaştıkları alanlarda görevlendirilmeleri işletme için daha faydalı sonuçların alınmasını sağlayacaktır. Bu sayede çalışanlardan en iyi yapabildikleri işlerde faydalanılabilecektir.

Görevlerin tanımı ilkesi: Görevlendirilen çalışanların hangi alanlarda görev alacakları, sorumluluklarının ve yetkilerinin ne olacağı, çalışmaları karşısında ne gibi maddi çıkarlar sağlayacakları belirlenmelidir.

Basamaklar sırası ilkesi: Örgüt içerisinde üst ve aslar belirlenerek emirler yukarıdan aşağıya doğru veya aşağıdan yukarı doğru sıralanmalıdır.

⁵⁶ Mikail Erol, İsmail Elagöz, Ahmet Şahbaz, 'Sosyal Sorumluluk Anlayışının İşletmelerde Algılanma Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma', Muhasebe ve Finans Dergisi, S.46, Bursa, 2010, s.59

⁵⁷ Yönetimde Örgütlenme, <http://notoku.com/yonetimde-orgutleme/>, (12.03.2017)

Yetki ve sorumluluk denkliliği ilkesi: Çalışanlara verilen yetkiler sorumluluklarını da belirler. Çalışanlara gereğinden fazla ve yetkilerinin dışında sorumluluk yüklenemez.

Ayrıklık ilkesi: Üst kademe ve alt kademe yöneticilerinin iş tanımları farklıdır. Örgüt içerisinde her gün tekrarlanan daha rutin işler alt kademe yöneticiler tarafından yürütülmelidir. Daha stratejik kararların alınacağı işler ise üst kademe yöneticiler tarafından yürütülür.

Yönetim birliği ilkesi: Hangi bölümden kimin sorumlu olacağı belirlenmelidir. Bir bölümden bir kişinin sorumlu olması ilkesi de denebilir.⁵⁸ Belirli bir amaç etrafında toplanmış işlerin bir kişi tarafından yürütülmesi yönetimde birliğin sağlanmasına yardımcı olur.

Fonksiyonel benzerlik ilkesi: Görevler fonksiyonel benzerlikleri dikkate alınarak gruplanmalı ve bir araya getirilmelidir.

Yönetim alanı ilkesi: Bir üstün sorumlu olduğu kişi sayısı sınırlandırılmalıdır. Eğer bu sayı sınırlandırılmazsa etkinlik ve verimlilik düşüklüğü gözlemlenebilir.

Çapraz ilişkiler ilkesi: Zamandan tasarruf sağlamak ve iletişimi iyileştirmek için, yönetsel açıdan aynı düzeyde olan kişilerin ilişkilerini geliştirmesi, problemler konusunda konuyu ayrıntılarıyla ele almaları gerekmektedir.

Ekonomiklik ilkesi: İşletme amaçlarını yerine getirirken en az maliyetle sonuca gitmelidir.⁵⁹

2.3.3.1. Geleneksel İşletmelerde Örgütlenme Süreci ve Kapsamı

Genel olarak örgütlenme sürecini altı başlık altında inceleyebiliriz.⁶⁰

A. Plan ve Amaçların İncelenmesi

Örgütlenme ile planlama arasında yakın bir ilişki söz konusudur. Örgütlenmenin sağlıklı kurulabilmesi için planlamayla ilişkilendirilmesi ve planlamaya uygun olması gerekir. İşletmenin belirlediği planlar çerçevesinde, planlara uygun bir örgütlenme

⁵⁸ Yönetimde Örgütlenme, a.g.e.

⁵⁹ Işıl Özer, a.g.e, 25

⁶⁰ Örgütlenme, home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/orgutleme.ppt, (11.03.2017)

oluşturulmalıdır. Planlamaya göre oluşturulan örgütlenme sayesinde başarılı sonuçlar alınmasına olanak sağlanır. Örgütlenme için planlama sürecinin bir uzantısıdır denilebilir. Planlar hazırlanırken işletmenin amaçları ve hedefleri belirlenir, bu süreç faaliyetler için ise yol gösterici bir kılavuz olur. Bu açıdan öncelikle planların ve amaçların dikkatlice incelenip değerlendirilmesi gerekir.

B. Amaçlara Ulaştıracak Faaliyetlerin Belirlenmesi

İşletmelerin bağlı oldukları sektörlerle veya coğrafyalara göre faaliyetleri farklılık gösterebilir. Fakat her işletmenin örgütlenme sürecinde kendisini amaçlarına ulaştıracak faaliyetleri belirlemesi gerekir. Bu faaliyetler işletmenin hedefledikleri doğrultuda gitmelerini sağlayacaktır.

C. Faaliyetlerin Gruplandırılması

Faaliyetler belirlendikten sonra bu faaliyetlerin sınıflandırılması işletmede verimli bir çalışma ortamının oluşturulmasını sağlar. Bu şekilde her faaliyet grubunun bir bölüm olarak organizasyon içinde yer alması sağlanır ve bölümlendirme işlemi tamamlanmış olur. Bu süreç içerisinde dikkat edilmesi gereken bir başka konu ise iş bölümü ve uzmanlaşmadır. Her bir çalışanın uzmanlaştığı alanda çalıştırılması ve buna göre görevler verilmesi işletmenin başarısını artırıcı bir etmen olacaktır.

Bölümlere ayırmada aynı veya benzer işler bir grup altında toplanarak, her departman veya bölümün aynı işleri yapan kişilerden oluşması sağlanır. Bölümlere ayırma konusunda iki önemli sorun ortaya çıkmaktadır. Birincisi organizasyon birimlerinin sayısı ne olmalıdır? İkincisi oluşturulan organizasyon birimleri hangi emir komuta basamağına yerleştirilmelidir?⁶¹

Bölümlere ayırma bazı temel ilkelere göre uygulanır. Bu temel ilkeleri şu şekilde sıralayabiliriz.

Benzer işlerin dikkate alınması: Bölümlere ayırmadaki temel mantık benzer olan işleri aynı grup içerisinde toplamaktır. Ayrıca her bölümde aynı görevleri yapan kişilerin bulunması gerekir. Bu yüzden bölümün ve personelin iyi analiz edilerek, doğru seçimin yapılması gerekir.

⁶¹ Bölümlere Ayırma, home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/pdf/bolum.ppt, (11.03.2017)

Uzmanlaşmadan yararlanma: İşler gruplandırılırken çalışanların uzmanlaştıkları alanlar da göz önünde bulundurulur. Buradaki önemli nokta işlerin daha verimli ve etkili hale getirilmesi için ne ölçüde bir uzmanlaşma gerektiğidir.⁶²

Denetim ilkesi: İşletmeler için denetim çok önemli olsa da, denetimin zorluğu olumsuz bir etken olarak karşımıza çıkmaktadır. Bölümleme sayesinde belirli bölümlerde belirli fonksiyonların olması denetimi kolaylaştırır.

Koordinasyonu kolaylaştırma ilkesi: Aynı gruptaki işlerin bir araya toplanması iletişimi ve koordinasyonu kolaylaştırır.

Giderleri azaltma ilkesi: İşletmelerin faaliyetlerini yürütebilmeleri için önemli giderlere katlanır. Fakat giderlerin azaltılarak minimum seviyeye indirilmesi gereklidir. Organizasyonlarda giderleri artırıcı değil, tersine giderleri azaltıcı olmalıdır.

Eylemlere gereken önemin verilmesini sağlama: bazı eylemler işletmelerin hedeflerini gerçekleştirmesi noktasında daha çok katkı sağlayacaksa, bu eylemlere diğerlerinden daha fazla önem verilebilir.⁶³Fakat çeşitli görevlere olan yöneticilerin hepsine yüksek derecede özen gösterebilmesi mümkün olmaz. Bazı eylemlere yeterince özenin gösterilememesi sonucunda işler esnek hale gelebilir. Örgütlenme sayesinde belirli gruplara bölünerek kümelenen bölümler sayesinde eylemlere gereken önemim gösterilmesi sağlanır.

D. İşgücünün Belirlenmesi, Yetki ve Sorumlulukların Saptanması

İşletmenin faaliyetlerini belirlemesi ve gruplaması sonrasında bu faaliyetlerin kimler tarafından yürütüleceğinin ortaya konulması gerekir. Bunun için bu süreçte işleri yapacak çalışanların sayıları ve nitelikleri belirlenir.⁶⁴ İşletmede farklı nitelikler gerektiren işler için bu işe uygun özellikleri olan yöneticiler ve çalışanlar seçilir.

E. Teknik Donanım ve Fiziki Koşulların Hazırlanması

İşletmenin faaliyete geçebilmesi için gerekli olan fiziksel koşulların sağlanması için fiziksel ortamın düzenlendiği aşamadır. Teknolojik altyapı, iletişim aygıtları ve diğer gerekli materyaller temin edilerek işletmenin faaliyete geçmesine olanak sağlanır.

⁶² Barış Baraz, Organize Etme: Temel Unsurlar, www.barisbaraz.com, (05.03.2017)

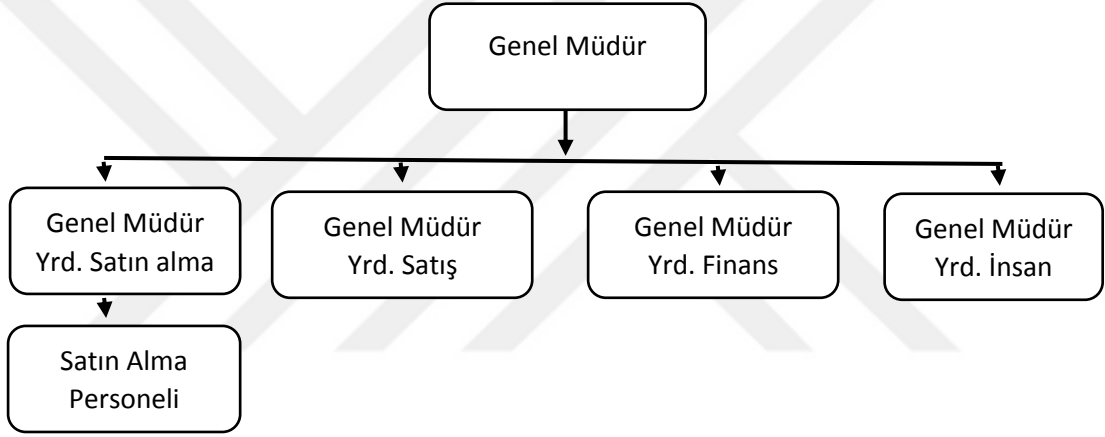
⁶³ H.Sami Güven, Örgütlerde Bölümlendirme Yöntemi, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, s.46

⁶⁴ İnan Özalp, a.g.e., s.111

2.3.3.2. Geleneksel İşletmelerde Kullanılan Bölümlendirme Türleri

a. Fonksiyonlara Göre Bölümlendirme

Temel bir bölümlendirme türü olmasından dolayı az sayıda mal üretimi gerçekleştiren işletmeler tarafından kullanılır. Bu bölümlendirme türünde işler ve görevler özelliklerine göre sınıflandırılır. Örneğin finans ile ilgili işler bir araya toplanarak finans bölümü oluşturulur. Fakat fonksiyonel bölümlerin alt fonksiyonları belirlenirken daha farklı ölçütler de kullanılabilir.



Şekil 5: Fonksiyon Esasına Göre Bölümlendirme

Kaynak: Organizasyonlarda Bölümlendirme(Departmanlara Ayırma),

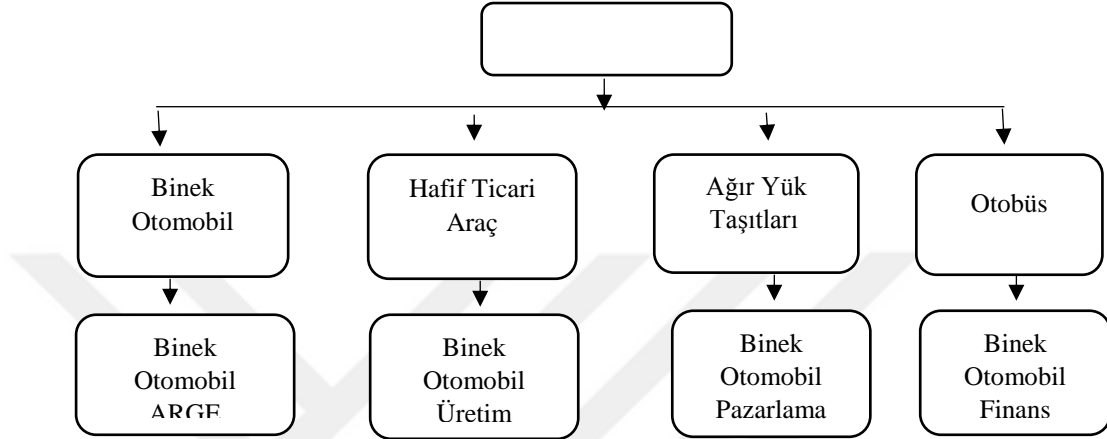
<http://notoku.com/organizasyonlarda-bolumlendirme-departmanlara-ayirma/>,(21.03.2017)

Fonksiyonlara göre bölümlendirme ile organizasyonların iş bölümü ve uzmanlaşmadan faydalanmaları kolaylaşır. Değerlendirme kriterlerinin bölümlere göre uygulanması kolaylaşır. Personel eğitimi anlamında organizasyonlara olanak sağlar.

Bu tür bir bölümlendirmede bölüm yöneticisi sadece kendi bölümündeki faaliyetlerden sorumlu olacaktır. Her bölümdeki yönetici sorunlara kendi bölümleri açısından yaklaşabilir ve kendi bölümünün çıkarlarını ön plana alabilir. Bu ise işletmenin genel amaçlarından sapılmasına ortam hazırlayabilir. Eylemlerin sorumluluğunun sadece üst yönetime yüklenmesi diğer bir olumsuz taraf olarak belirtilebilir. Bölümler arası iletişim kopuklukları yaşanabilir.

b.Ürün Temeline Göre Bölümlendirme

Ürün çeşitliliğine sahip ve birbirinden farklı ürünler üreten işletmelerde görülen bölümlendirme çeşididir. Büyük ölçekli işletmelerde veya uluslararası şirketlerde saha sık karşılaşılır. Bu bölümlendirme türü sayesinde, işletmenin her bir ürün çeşidine yeteri düzeyde beşeri ve maddi kaynak ayırması mümkün olur.



Şekil 6: Ürün Temeline Göre Bölümlendirme Örneği

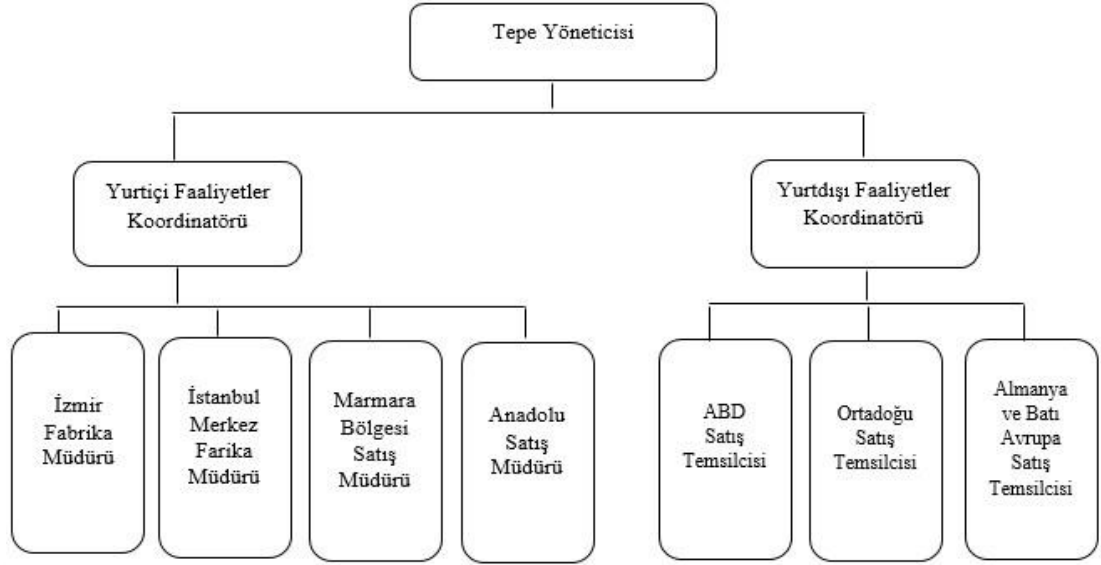
Kaynak: Volkan Türker, İşletmeye Giriş, www.volkanturker.com.tr, (12.03.2017)

Ürün temeline göre bölümlendirme yapılarak müşteri ihtiyaçlarına daha iyi cevap verilebilir. Ayrıca üretilen ürünler üzerinde yenilik yapabilme imkânı sağlanır. Bu bölümlendirme türünde bölüm yöneticilerin görevi ürünün üretimi ve pazarlamasıdır.

c.Coğrafi Temele Göre Bölümlendirme

İşletmenin birimleri geniş bir alana yayılmışsa, tüm bu birimlerin tek bir merkezden yönetimi zorlaşır. Bu gibi bir durumda merkeze ait yetkilerin işlerin yürütüldüğü coğrafi bölgede toplanması yönetimin daha kolay hale gelmesine yardım eder. İşletmenin yürüttüğü işleri bölgelere ayırarak her bölgenin bir yönetim birimi olması sağlanır.⁶⁵ Büyük çaplı işletmeler için merkezileşme sorunlarının olduğu dönemlerde bölgesel bölümlendirme sistemi kullanılabilir.

⁶⁵ Bölümlere Ayırma, home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/pdf/bolum.ppt, (07.03.2017)



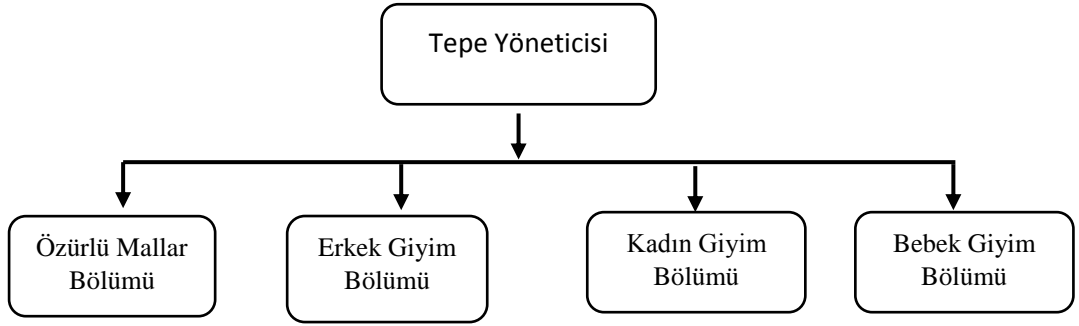
Şekil 7: Coğrafi Temele Göre Bölümlendirme

Kaynak: Recep Kılıç, Yönetim ve Organizasyon, <http://slideplayer.biz.tr/slide/2347600/>, (12.03.2017)

Coğrafi temele göre bölümlendirme ile büyük ölçekli işletmelerin yerel pazarlara daha iyi hitap etmesi sağlanabilir. İşletmelerin maliyetlerini azaltmasına olanak sağlar. Hammadde, işgücü veya depolama gibi maliyet unsurlarının, merkezde üretim yapılmak yerine üretimin bölgelere yayılması ile azalmasından dolayı, işletmenin gider kalemlerinde azalma meydana gelir. Daha fazla sayıda yöneticiye ihtiyaç duyulması veya denetim açısından zorlukların yaşanması ise dezavantaj olarak karşımıza çıkmaktadır.

d.Müşteri Temeline Göre Bölümlendirme

İşletmelerin farklı nitelikteki müşteri gruplarına hitap etmesi sonucu bu bölümlendirme ihtiyacı doğmuştur. Satış faaliyetlerinde daha fazla verimlilik sağlama amacı bu bölümlendirme türüne gidilmesinin ana sebebidir.

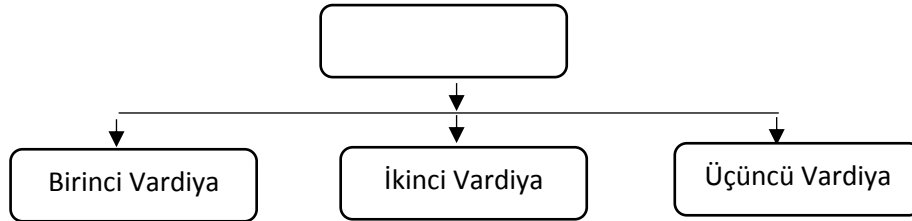


Şekil 8: Müşteri temeline göre bölümlendirme

Kaynak: www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/.../dosya967684157341817b3d52ce4351663412.ppt, (10.03.2017)

f.Zaman temeline göre bölümlendirme

Eğer işletmeler normal çalışma süreleri aşacak düzeyde çalışmaya ihtiyaç duyarlarsa, bu tür bölümlendirmeye gidilir. Bu işletmelere bazı kamu kuruluşları ve hastaneler örnek olarak gösterilebilir. Faaliyetlerin sınıflandırılması zaman temeline göre yapılır. Vardiya sistemi geçerlidir.

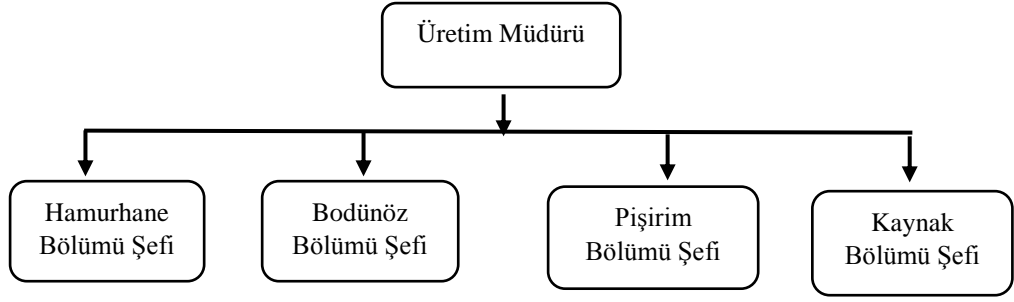


Şekil 9: Zaman Temeline Göre Bölümlendirme

Kaynak: Volkan Türker, İşletmeye Giriş, www.volkanturker.com.tr, (12.03.2017)

g.Süreç Temeline Göre Bölümlendirme

Üretim işletmelerinde daha sık kullanılan bir yöntemdir. Üretim süreçleri dikkate alınarak veya kullanılan donanımlar hesaba katılarak bu tür bir bölümlendirme yapılabilir. Alt organizasyonlar için daha sık tercih edilen bir sistemdir. Ayrıca üretim bölümlerinin kısımlara ayrılması için de kullanılır.

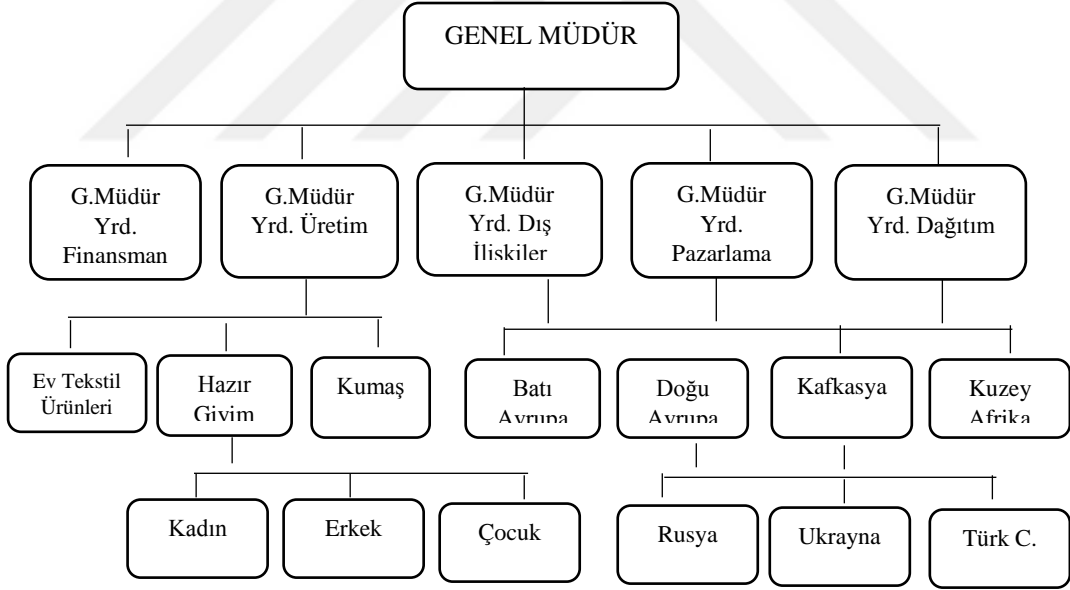


Şekil 10: Süreç Temeline Göre Bölümlendirme

Kaynak: www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/.../dosya967684157341817b3d52ce4351663412.ppt, (10.03.2017)

h.Karma Örgüt Yapısı

İşletmeler bazı durumlarda kendilerini tek bir bölümlendirme sistemiyle kısıtlamak istemezler ve birden fazla bölümlendirme sistemini aynı anda kullanırlar.



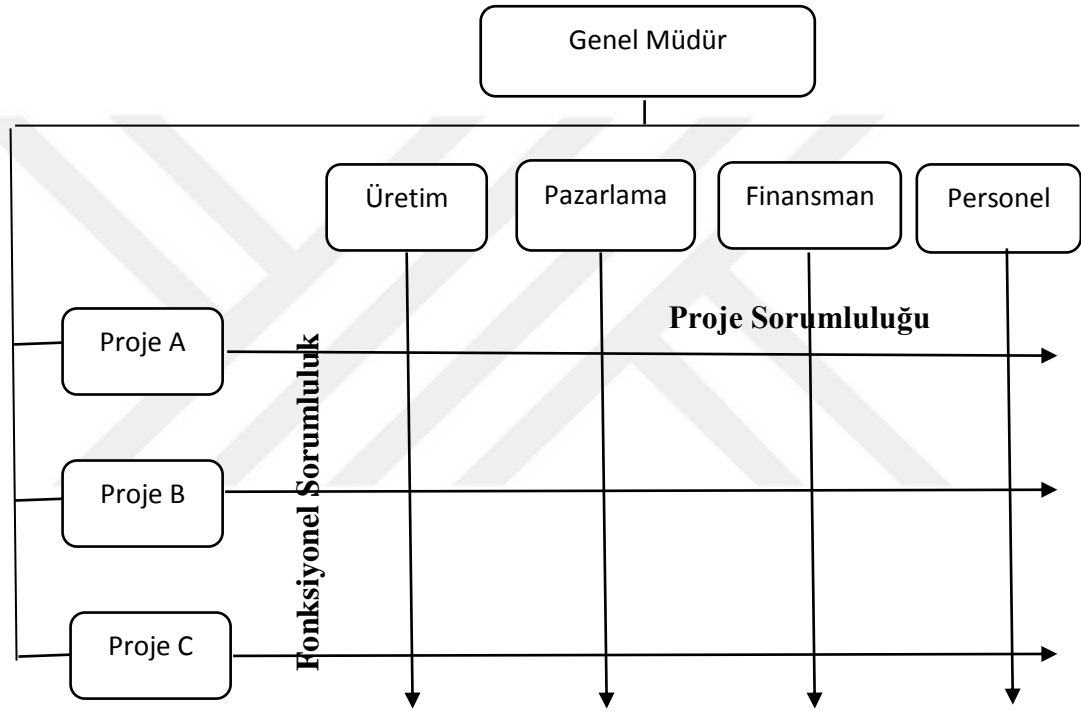
Şekil 11: Karma Örgüt Yapısı

Kaynak: İnan Özalp v.d., Yönetim Organizasyon, (ed.Celil Koparar),2.B., Anadolu Üniversitesi, 2004, s.109

Bölümlendirme sistemlerinin bazı kendine özgü avantajları veya dezavantajları mevcuttur. Karma örgüt yapısı ile işletmeler bir bölümlendirme sisteminin aksaklıklarını diğer bir bölümlendirme isteminin üstünlükleri ile dengeleyebilir.

1. Matris Örgüt Yapısı

Matris yapılar işletmenin çevresinin değişken olduğunda, işletme bu değişken olan çevreye hızlı bir uyum sağlamak zorundaysa faydalı olur. Bu tür örgütlerde fonksiyonel anlamda uzmanlaşmaya gidilir.⁶⁶ Hem projeye hem de fonksiyonel göreve ağırlık veren bir örgütlenme türüdür. Ayrıca bunun yanında proje ve ürün anlamında da uzmanlaşmaya gidilir.⁶⁷ Matris örgütler yatay ve dikey ilişki üzerine kurulmuştur. Matris örgüt yapısı üretim ve hizmet işletmelerinde, uluslararası işletmelerde kullanılabilir.



Şekil 12: Matris Örgüt Yapısı

Kaynak: Erdoğan Taşkın, 'İşletme Yönetimi ve Matris Organizasyon', İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi, İstanbul, 2015, s.280

2.3.3.3. Sanal Organizasyonlarda Örgütlenme Süreci ve Kapsamı

Özellikle son 30 yıldır, işletmelerin sanallaşma seviyelerinin artması ile organizasyon yapılarında da değişiklikler olduğunu söyleyebiliriz. Örneğin daha düzleştirilmiş örgüt yapıları oluşturulması, çalışanlara daha fazla bağımsızlık verilmesi

⁶⁶ Nick Horney, Matrix Organizations: Design for Collaboration and Agility, Agility Consulting & Training, 2009, s.5

⁶⁷ Erdoğan Taşkın, 'İşletme Yönetimi ve Matris Organizasyon', İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi, İstanbul, 2015, s.280

ve karar alma güçlerinin artırılması bu değişikliklerin başında gelmektedir. Bu tür organizasyon yapıları içinde kararların hızlı alınabilmesinin öneminden dolayı denetimci sayısının düşürülerek organizasyon katmanlarının azaltılması da yapılan değişiklikler arasındadır ve bunun sonucu olarak bilgiyi daha fazla ve çabuk işleyebilme yeteneğinin olduğu organizasyon yapılarına geçilmiştir.⁶⁸

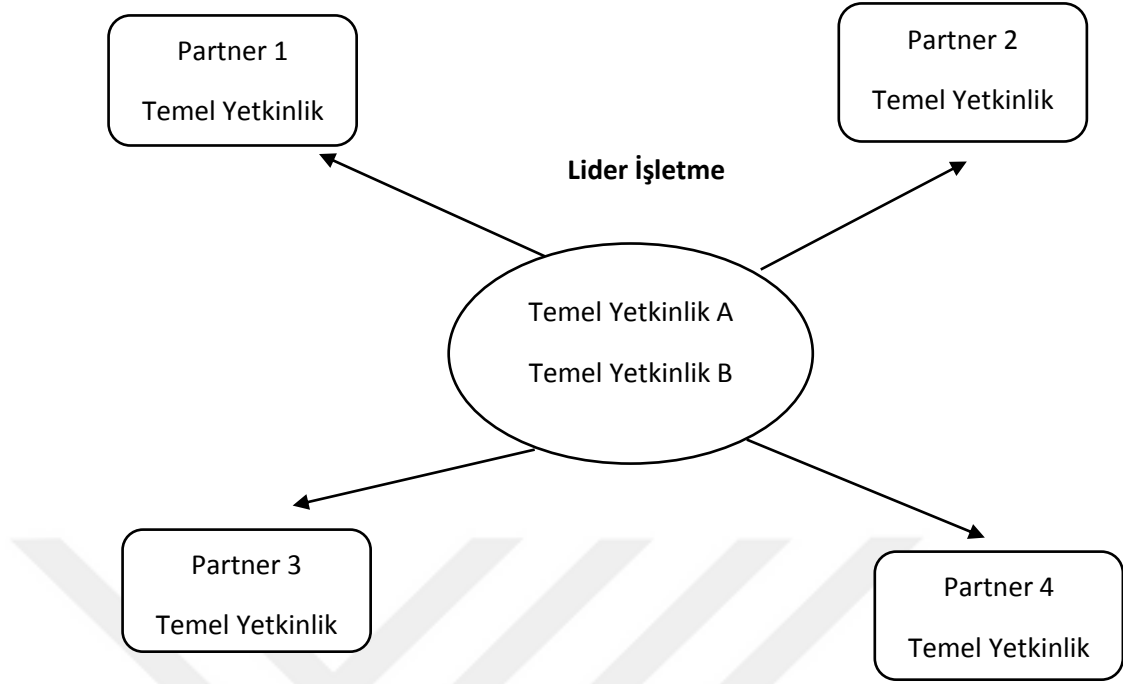
Sanal örgütlenme yapısında daha özgür bir karar alma çevresi vardır. Özel kararlar sadece üst yönetimin değil o konuyla ilgili herkesin alabileceği bir yapı mevcuttur. Bu karar alma mekanizması sayesinde işletmenin yenilikçi yaklaşımlarında ve yaratıcı fikirler üretmesinde bir artış meydana gelir.⁶⁹

Sanal organizasyon üyelerinin coğrafi olarak dağınık olmaları yüzünden sanal organizasyonlar fazla süreç içeren eylemlerden ziyade gereksiz süreçlerin yer almadığı, işletmenin temel amacına odaklanırlar. Bu yüzden bu tür işletmelerin örgüt yapıları hakkında geleneksel işletme örgüt yapısından daha esnekler denilebilir.

Sanal organizasyonlar bir projenin tamamlanması için diğer bağımsız ve gerçek işletmelerle ortaklık kurmaktadır. Projelerin tamamlanabilmesi ve amacın gerçekleştirilmesi için örgüt yapısı bakımından tüm ortakların bir bütünlük içerisinde hareket etmesi gerekir. Bu ortaklıklar genelde proje temellidir, proje tamamlandığında ortaklık bitebilir ve sonraki projeler için başka ortaklar bulunabilir. Fakat ortaklıkların tek seferlik ve geçici ilişkiler üzerine kurulduğunu düşünmemek gerekir.

⁶⁸ Gail Fann Thomas, Virtual Organization, <http://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Virtual-Organizations.html>,(30.06.2016)

⁶⁹ Virtual Organization Structure and Culture, <https://oale2group.wikispaces.com/3.+Virtual+Organization+Structure+and+Culture>, (05.03.2017)



Şekil 13: Sanal Organizasyon Yapısı Örneği

Kaynak: Halil Zaim, 'Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon', İktisat Fakültesi Mecmuası, C.51, S.2, İstanbul, 2001, s.126

Sanal organizasyonların organizasyon yapısının tek olduğundan bahsedilemez. İşletmelerin ne ölçüde sanallaştığı veya sanallaşma süreçleri bu organizasyon yapısının farklılaşmasına neden olacaktır. Sanal organizasyonların örgüt yapısını belirleyen diğer bir faktörde işletmenin müşteri duyarlılığıdır. Diğer taraftan işletmenin çalışanları ile aralarındaki ilişki ve çalışma şekilleri de sanal organizasyonların organizasyon yapısını etkileyen bir faktördür. İşletme ile çalışanlar arasında ki bu ilişkiye baktığımız da sanal organizasyonun çalışanlarını 3 farklı kategoride değerlendirebiliriz.⁷⁰

a. İşletme Çalışanlarının İşlerini Evinden Takip Etmesi

Bu tarz işletmelerde fiziki bir çalışma ortamında her gün işine gelen ve burada çalışan personelden ziyade evlerinden işlerini yürütmeye çalışan personel mevcuttur. Bu sanal organizasyon üyeleri ile iletişim elektronik iletişim aygıtları sayesinde sağlanarak iş yürütülmeye çalışılır.

⁷⁰ Smriti Chand, What is Virtual Organization?, Definition, Characteristics and Types, <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/what-is-virtual-organisation-definition-characteristics-and-types/35533/>, (25.02.2017)

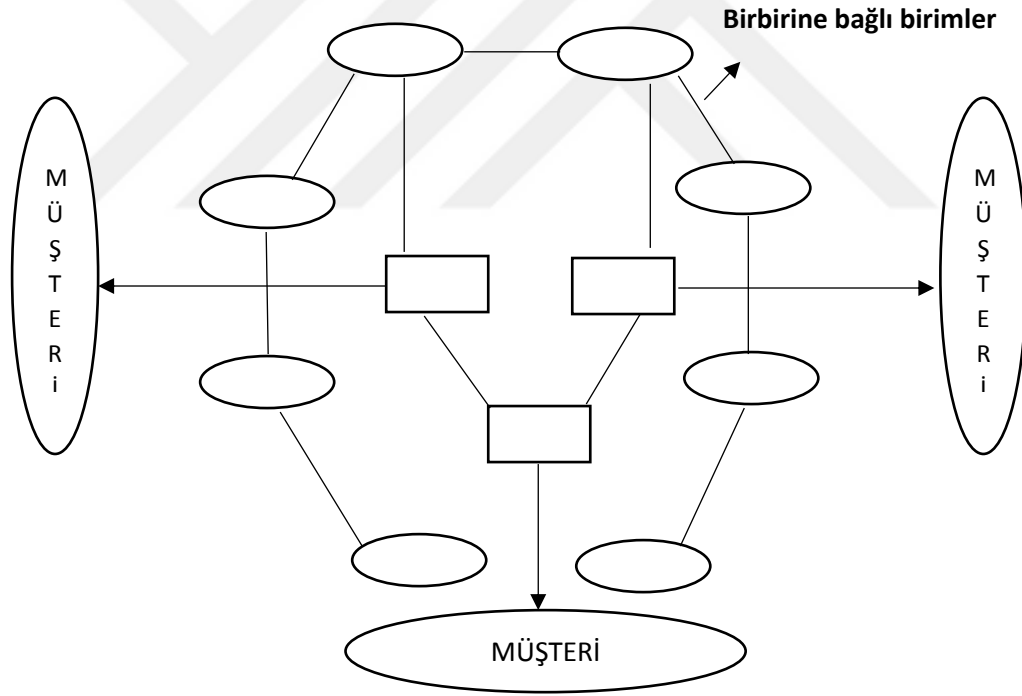
b. Dış Kaynak Kullanımı Yoluyla Kazanılan Çalışanlar ve Yetkinlikler

Dış kaynak kullanan sanal organizasyonların temel yetkinliklerinin çoğunu veya tamamını dışardan karşıladığını söyleyebiliriz. Örneğin; pazarlama, finans, insan kaynakları veya muhasebe gibi alanlarda sanal organizasyon dış kaynak kullanarak bu faaliyetlerini yerine getirmeye çalışır.

c. Tamamen Sanallaşan İşletmeler

Bu tarz işletmelerin fiziki duvarlarla çevrili bir işyerine sahip oldukları söylenemez. Daha çok faaliyetleri elektronik sistemler üzerinden gerçekleştirilir ve sanallaşma seviyeleri çok yüksektir.

Sanal organizasyonların ortaklıklar kurarak bir bütün oluşturdukları daha önce belirtilmişti. Bu anlamda aşağıdaki gibi bir organizasyon yapısı oluşturulabilir.

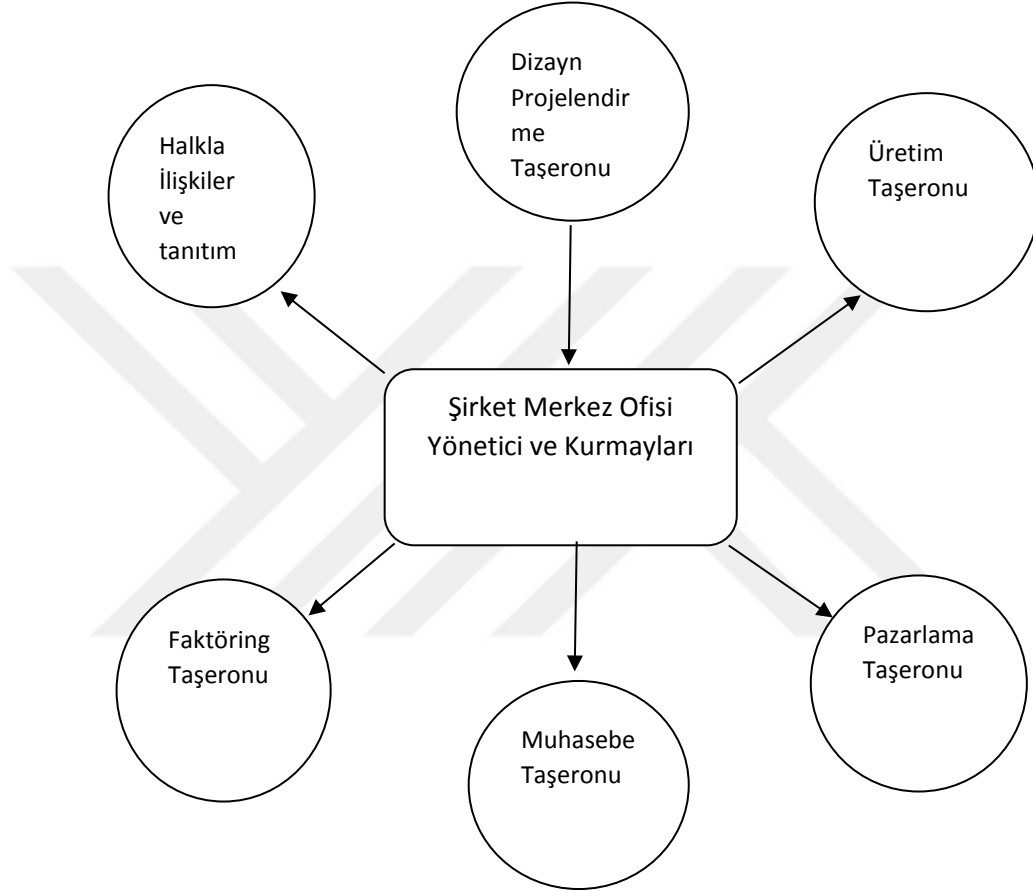


Şekil 14: Sanal Organizasyon Yapısı Örneği

Kaynak: www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/.../satabay_ad71441bd3f170a94db12384c6efab4d.ppt, (06.02.2017)

Sanal örgüt yapıları konusunda şebeke organizasyonlardan da bahsetmek gerekir. Şebeke organizasyon, bir alanda uzmanlaşmış şirketlerin belirlenen amacı

gerçekleştirmek için bir araya gelerek ağ oluşturmasıdır diyebiliriz.⁷¹Bu yapıda işletmeler mal veya hizmet üretiminde bulunmak için gerekli olan yetkinlikleri tek bir işletmede toplamazlar. Bu yetkinlikler ağdaki tüm örgütlere dağıtılmış olur. Bu tanım ile sanal örgüt yapıları gibi durmalarına rağmen şebeke organizasyonlar sanal organizasyonları kapsayıcı bir konumdadır.

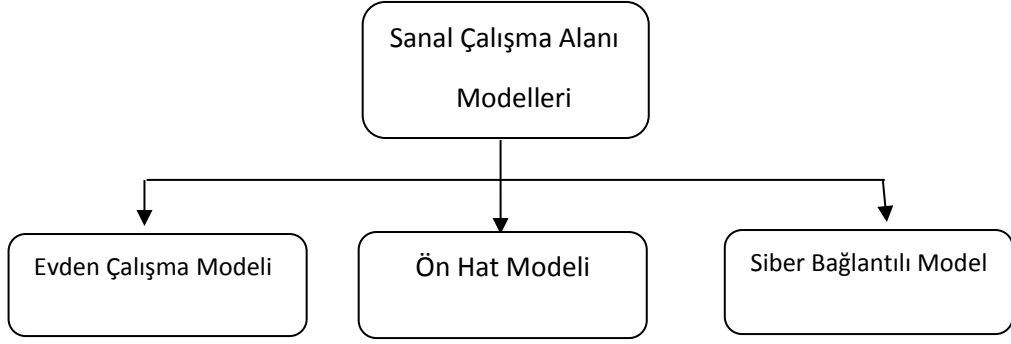


Şekil 15: Şebeke Türü Örgüt Yapısı Örneği

Kaynak: Stratejik Açıdan Büyüme ve Gelişmelere Uygun Olarak Değişen Örgütsel Yapılar, <http://notoku.com/stratejik-acidan-buyume-ve-gelistmelere-uygun-olarak-degisen-orgutsel-yapilar/>,(08.02.2017)

Sanal organizasyonların çalışma ortamlarına baktığımızda ise 3 farklı çalışma ortamı modeli karşımıza çıkmaktadır.

⁷¹Halil Sayli, Mustafa Kurt, Ahmet Baytok, Şebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve AFYONKARAHİSAR Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği, Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi, S.16, Kütahya, 2006, s.32



Şekil 16: Sanal Organizasyon Çalışma Ortamı Modelleri

Kaynak: Robert L. Heneman, David B. Greenberger, Human Resource Management in a Virtual Organization, Information Age Publishing Inc.,A.B.D., 2002, s.683

- a. **Evden Çalışma Modeli:** Bu modelden yukarıda da bahsedilmiştir. Bu tür çalışma ortamlarında sanal organizasyon çalışanları işyerlerinden uzak bir yerde veya kendi evlerinde bir çalışma ortamı oluşturarak şirkete buradan katkı sağlarlar. Haftanın belirli günleri işe gelme gibi bir zorunluluk ya da şirket politikası geçerli değildir. Genellikle bu tarz çalışma ortamları uzmanlaşmış çalışanlar için geçerlidir. Bu çalışanların zamandan tasarruf ederek amaca daha fazla odaklanabilmesini sağlamak için oluşturulan çalışma ortamı modelidir.
- b. **Ön Hat Modeli:** Çalışanların evde veya işyerinde çalışması gibi bir durum söz konusu değildir bu modelde. Genellikle çalışanların müşterilerin çalışma ortamlarına giderek işlerini yürüttükleri bir modeldir. Bu modelde sanal organizasyonların işyeri masraflarını azaltması ve müşterilere hızlı bir şekilde ulaşabilmesi sağlanır.
- c. **Siber Bağlantılı Modeli:** Bu model ise hem üreticilerin hem müşterilerin hem de tedarikçilerin sanal ortamda birbirleri ile bağlantılı olarak bir amacı yerine getirmeye çalıştıkları modeldir. Bu çalışma ortamı modelinde amaç müşteri memnuniyetini sağlayarak hedeflere ulaşma isteğidir. Ancak amaca ulaşıldığında bu işbirliği çözülerek dağılır ve başka bir amaç için başka birliktelikler kurulur.

2.3.3.4.Sanal Organizasyon ve Geleneksel İşletmelerin Örgütlenme İşlevleri Arasındaki Farklılıkları

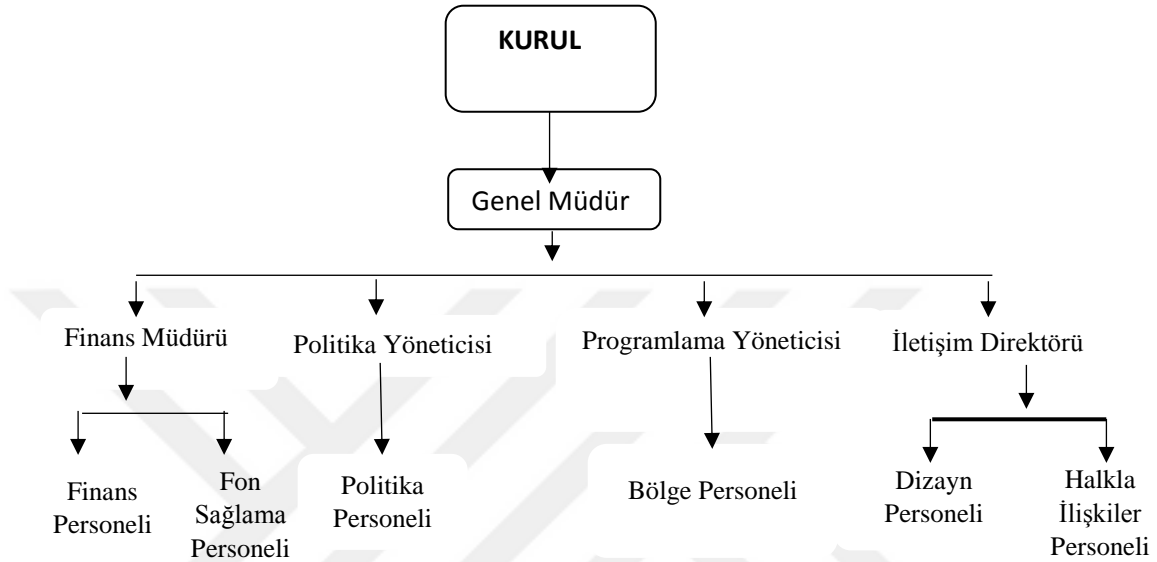
Sanal organizasyon yönetiminde örgütlenme fonksiyonu ile geleneksel işletme örgütlenme fonksiyonu arasında şüphesiz belirgin farklılıklar mevcuttur. Fakat bu farklılıklardan önce ifade etmemiz gereken nokta sanal organizasyonlarda yönetimin örgütlenme fonksiyonundan beklentisi benzerdir. Örgütlenme ilkeleri veya yukarıda da bahsedildiği üzere örgütlenme kavramları sanal organizasyonların örgütlenme sürecinde de vardır. Ancak bu kavramların içerikleri ve kapsadığı sınırlar açısından farklılıkların meydana geldiğini söyleyebiliriz. Örneğin sorumluluk kavramı geleneksel ve sanal organizasyonların örgütlenme sürecinde karşılaştığı ortak bir kavramdır. Fakat sorumluluğun sınırları birbirinden farklılık gösterebilir. Geleneksel işletmelerde sorumluluk daha fazla üst yöneticilerde iken sanal organizasyonlar üyelerinin karar verme özgürlüklerinin daha geniş olmasından dolayı bu tarz işletmelerde sorumluluğun tüm organizasyona dağıtıldığını söyleyebiliriz. Yetki kavramı da yine sorumluluk gibi sınırları bakımından farklılık göstermektedir. Geleneksel işletmelerde yetkinin daha çok üst kademe de toplanması söz konusu iken sanal organizasyonlarda yetki örgütün bütününe yayılabilmektedir.⁷²

Örgütlenme ilkeleri konusunda da sanal organizasyonlar ve geleneksel işletmeler arasındaki farklılığa baktığımızda özellikle iş bölümü ve uzmanlaşma ilkesinin sanal organizasyonlar için oldukça önemli olduğu söylenebilir. Sanal organizasyonların proje temelli veya bir amacı gerçekleştirmek için genellikle alanında uzman insanlarla veya şirketlerle ortaklıklar kurması uzmanlaşma ilkesinin katı bir şekilde uygulanmasına sebep olmaktadır. Aynı şekilde sanal organizasyonlarda çok katı uygulanması gereken ve başarı için gerekli olan diğer bir örgütlenme ilkesi ise amaç birliği ilkesidir. Sanal organizasyonların farklı coğrafyalarda sahip olduğu insan kaynağı bu ilkenin sağlıklı uygulanmasını zorunlu kılan sebeplerdendir.

Sanal örgüt yapılarının geleneksel örgüt yapılarından en büyük farklarından bir tanesi de hiyerarşik yapılanmalarının farklı olmasıdır. Özellikle 1980'e kadar işletmelerin eğilimi uzman çalışan ve yönetici katmanlarının artırılarak hiyerarşi seviyesinin artırılmasıydı. Fakat bunun sonucunda işletmeler esnekliklerini kaybetmeye

⁷² www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/.../satabay_ad71441bd3f170a94db12384c6efab4d.ppt, (06.02.2017)

başladılar ve işletmedeki bilgi akışı arzu edilen seviyelerin altına düştü. Daha sonra değişen toplum yapısı ve sanal organizasyonların artmaya başlaması ile birlikte orta seviyedeki yönetici ve denetleyici sayılarında azalmalar yapılarak şirket içerisindeki bilgi akışı hızlandırılmaya çalışıldı.



Şekil 17: Geleneksel Hiyerarşik Organizasyon Yapısı

Kaynak: Organizational Structure, <http://www.pathfinder.org/publications-tools/pdfs/Strengthening-You-Organization-A-Series-of-Modules-and-Reference-Materials-for-NGO-and-CBO-Managers-and-Policy-Makers-Organizational-Structure.pdf>, (08.03.2017), s.3



Şekil 18: Sanal Organizasyon Yapısı

Kaynak: Organizational Structure, <http://www.pathfinder.org/publications-tools/pdfs/Strengthening-You-Organization-A-Series-of-Modules-and-Reference-Materials-for-NGO-and-CBO-Managers-and-Policy-Makers-Organizational-Structure.pdf>, (08.03.2017), s.5

İki şekilde de görüldüğü üzere sanal organizasyon yapıları daha yatık ve daha az hiyerarşiktir. Sanal organizasyon örgüt yapısı ile geleneksel örgüt yapıları arasındaki farklar bunlarla sınırlı değildir. Tablo 10'da geleneksel örgüt ve sanal örgüt yapıları arasındaki diğer farklılıklar gösterilmiştir.

Tablo 10: Sanal Örgüt Yapısı ve Geleneksel Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Örgüt Yapısı	Sanal Örgüt Yapısı
Sabit ve durağan	Dinamik
Sürekli iş	Süreli iş
Emir komutaya dayalı	İşe yoğunlaşmaya dayalı
Çalışma zamanı bellidir	Çalışma zamanları esnektir
Hiyerarşik ilişkiler	Yatay ve dikey ilişkiler
Belirli çalışma alanlarında faaliyetleri yerine getirme	Zaman ve mekândan bağımsız çalışma
İletişim sınırlı	İletişim seviyesi yüksek

Kaynak: Kiana Kiani, 'Meta Management - Virtual Organization: A New Approach in the Leadership and Select Qualified Individuals for Virtual Organizations With an Emphasis On The Role of IT', *International Journal of Computer Science and Network Security*, C.11, S.11, 2011, s.73

2.3.4. Geleneksel İşletmelerde Yönelme Süreci ve Kapsamı

Yönetim sürecinde yönelme fonksiyonu uygulama evresine geçişin ilk adımdır. Planlama ve örgütlenme aşamaları bu sürecin ilk aşamasını oluşturur ve statik bir yapıdadır. Planlama ve örgütlenme evrelerini geçen işletmeler hazırladıkları planları ve kurdukları örgüt yapılarını harekete geçirmek için yönelme sürecini işletirler. Bu ise organizasyon içerisine yerleştirilmiş olan çalışanlara emirler verilerek yerine getirilir.⁷³

Yönelme işlevinde işletmenin amaçlarına ulaşılabilmesi için yöneticilerin çalışanlara yol göstermesi, onlara liderlik etmesi ve çalışanların motive edilmesi söz konusudur. Bu anlamda yönelme fonksiyonunun önemi büyüktür, çünkü çalışanların

⁷³ İsmail Efil, a.g.e., 154

kendi çıkarlarını ön plana alarak faaliyet göstermelerinden ziyade bir amaç etrafında birleştirilmeleri sağlanmaktadır. İşletme ve çalışanlar açısından her iki grubunda bütünleşmesi sağlanarak amaçlara ulaşılmasını sağlamak için yöneticiler liderlik, iletişim ve motivasyon gibi teknikleri kullanmaktadırlar.

Yönelme işlevi içerisinde dört temel ilke mevcuttur.⁷⁴

a.Amaçların Uyumlaştırılması İlkesi: İşletmeler tek bir gruptan oluşmazlar. Örneğin sadece çalışan grubu veya işletmenin faaliyetlerini sürdürdüğü ortam yoktur. İşletme bir bütün olarak değerlendirilir. Bu yüzden gruplar arasında belli bir uyumun sağlanması gerekir, fakat bu kolay değildir. Örgütler belirli bir amaç etrafında çalışanlarını birleştirerek hedeflerine ulaşmayı planlarlar, fakat çalışanların bu örgüt amaçlarından haberdar olmalarına rağmen şirkete karşı tutumları ve beklentilerinden dolayı bireysel amaçlar oluşturma eğiliminde olabilirler. Bu ise karışıklığın oluşmasına sebep olur. Bu yüzden pozitif bir atmosfer oluşturabilmek için çalışanların ve işletme amaçlarının uyumlaştırılması gerekir.⁷⁵

b.Emir-Komuta Birliği İlkesi: Bu ilke ast ve üst ilişkisini belirtmek için kullanılır. Her astın yalnızca bir üstten emir almasını ifade eder. Aynı zamanda her ast bir üste karşı sorumlu tutulur. Buradaki amaç birden fazla üstten emir almak zorunda bırakılan astın çalışma veriminin düşeceği endişesidir. Geleneksel örgüt yapıları içerisinde önemli bir ilke olan emir-komuta birliği matris örgüt yapıları veya proje örgüt yapılarında önemini kaybetmiştir. Sanal organizasyonların faaliyet biçimini düşündüğümüzde bu ilkenin sanal organizasyonlar açısından geleneksel işlemlere göre daha az önemli olduğunu söyleyebiliriz.

c.İşe Ağırtırma(Oryantasyon): İşin hangi koşullar altında gerçekleştirileceğini, bu faaliyetler gerçekleştirilirken kimlerden emir alınacağı ve hangi temel hedefler doğrultusunda faaliyetlerin sürdürüleceğinin iş görenlere verilmesi işlemidir.⁷⁶ Oryantasyon sadece yeni işe giren çalışanları kapsayan bir süreç değildir. İşletmenin sürekli gelişim düşüncesi çerçevesinde getirmiş olduğu yenilikleri ve değişiklikleri tüm çalışanlarına ulaştırabilmesi ve öğretebilmesi için süreklilik arz etmelidir.

⁷⁴ İsmail Efil, a.g.e., s.158

⁷⁵ İsmail Efil, a.g.e., s.159

⁷⁶ Şebnem Yaşar, Feyza Tekintaş, Yönelme Fonksiyonu, <http://slideplayer.biz.tr/slide/3149154/>, (01.03.2017)

d.Örgütsel İklim: İşletme çalışanlarının bağlı oldukları işletme ile ilgili algıları, düşünceleri örgütsel iklimi oluşturmaktadır.⁷⁷ Örgütsel iklim meydana gelmesi örgüt ve çalışanlar arasındaki etkileşimin bir sonucudur. İşletmelerin amaçlarını gerçekleştirebilmeleri için örgüt içi atmosferi sağlıklı tutmaları gerekir. Sanal organizasyonlar açısından baktığımızda çalışanların bir kısmının veya tamamının merkezden uzak, farklı coğrafyalarda çalışıyor olmaları ortak bir amaç etrafında birleştirilmelerini zorunlu kılmıştır. Örgüt iklimi ise bu birlikteliği sağlayan önemli bir faktördür. Çalışanların işletme hakkında ki olumsuz algılamalarının ortak amaca zarar verici etkileri olacağından, yöneticilerin bunun göz önünde bulundurmaları gerekmektedir. Fakat işgücü yapısının heterojen olmasından dolayı ortak bir örgüt kültürü oluşturmak zordur. Sanal organizasyonların amacın gerçekleştirilmesi ve başarı için teknolojik altyapıya yaptıkları yatırım yeterli değildir. Bunun yanında zor olmasına rağmen ortak bir örgüt kültürü oluşturmakta gerekir. Bunun için bilgi akışının geliştirilerek tüm örgüte aktarılmalıdır. Aynı zamanda güvene dayalı ilişkilerin de geliştirilmesi ve artırılması örgüt iklimine olumlu bir etkide bulunabilir.

2.3.5.Sanal Organizasyonlarda Yönelme Süreci ve Kapsamı

İşletmeler açısından çalışan seçimi ve onların yönlendirilmesi oldukça önemlidir. Daha önceki dönemlerde işletmelerin odaklandıkları noktalar çalışanların motivasyonu ve işletme içerisinde çalışanların verimlerini arttırmalarına yönelik olmuştur. İşletmelerin sanallaşma sürecine paralel olarak bu algı değişmeye başlamıştır. Odaklanılan temel nokta işletme ve bireyin ihtiyaçlarının belirlenip minimum düzeyde de olsa ortak bir paydada bütünleştirilmesidir.⁷⁸

Sanal organizasyonların etkin faaliyet gösterebilmesi için sadece bilgisayar kullanımını yeterli değildir. Diğer bilişim teknolojileri de verimliliği artırmak için kullanılmalıdır. Aynı zamanda yenilikçi bir yaklaşıma sahip olunmalı ve teknolojik değişimler takip edilerek işletmeye uyarlanmalıdır. Bunlara ek olarak yönelme

⁷⁷ Hasan Tutar, Mehmet Altınöz, Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.65, S.S.2, Ankara, 2010, s.197

⁷⁸ Haldun Soydal, Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması, Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi, S.14, Konya, 2005, s.460

fonksiyonu bakımından sanal organizasyonlar ve geleneksel işletmelerin temel farklılıkları tablo 11 de gösterilmiştir.

Tablo 11: Yöneltilme İşlevi Bakımından Sanal Organizasyonlar ve Geleneksel İşletmelerin Farklılıkları

Geleneksel İşletmeler	Sanal Organizasyonlar
Ast-üst ilişkileri önemli. İşleyiş buna bağlı	Takım oyununa bağlı
Yönlendirmeler genellikle talimatlar veya sözlü yönlendirmeler şeklinde.	Yönlendirmeler talimatlar ve elektronik ortamlardaki iletişim kanalları ile.
Talimatların sadece üstlerle paylaşılması	Talimatların tüm takım üyeleri ile paylaşılması
Meydana gelen farklı durumlara göre yönlendirme	Düzenli aralıklarla vizyon ile bağlantılı yönlendirmelerde bulunma
Yönlendirmenin belirli bir alanda toplanarak yerine getirilmesi	Fiziksel bir mekandan bağımsız olarak, telekonferans yöntemiyle de yönlendirme yapabilmek
Yönlendirmenin işi sonuçlandırmak için yapılması	Yönlendirmenin işi geliştirerek sonuçlandırmak için yapılması

Kaynak: Meriç Bebitoğlu, Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/44bb41ee766349a_ek.pdf, (12.02.2017), s.5

2.3.6. Geleneksel İşletmelerde Koordinasyon Süreci ve Kapsamı

Koordinasyon işletmenin amacını gerçekleştirebilmesi için ilgili tüm organlar arasında uyum ve işbirliğinin sağlanmasıdır. Koordinasyon sayesinde örgüt içerisinde karışıklıkların önlenmesi sağlanır. Bireyler arası ilişkiler açısından ve farklı sorunların çözümünde etkili bir fonksiyondur diyebiliriz.⁷⁹ Koordinasyon yönetim işlevleri açısından farklı bir yere sahiptir. Yönetim hazırlık, uygulama ve denetim aşamalarının hepsinde kendine yer bulur. Koordinasyonu sağlamak yöneticilerin görevi olduğu gibi birimlerin kendi aralarında yaptıkları işbirliği veya esas görevi koordinasyonu sağlamak

⁷⁹ İsmail Efil, a.g.e., s.191

olan birimler aracılığıyla da sağlanabilir. Koordinasyon kavramı geleneksel olarak işletmelerin başarıya ulaşmak için uğraştıkları bir fonksiyon olarak düşünülmüştür.⁸⁰

İşletmelerin büyüklükleri ile koordinasyon işlevi arasında paralellik mevcuttur. İşletmeler büyüdükçe koordinasyon ihtiyacı da artacaktır. Bu noktada iki tür koordinasyon kavramından bahsetmek gerekir. Birincisi iç koordinasyondur. İç koordinasyon örgütlerin kendi bünyesindeki birimler arasında bir uyumun sağlanmaya çalışılmasıdır. İkincisi ise dış koordinasyondur. İşletmeler tek başlarına değerlendirilmezler, aynı zamanda çevreleri de dikkate alınır. Dış koordinasyon kavramı işletme ile çevresinin uyumlaştırılmaya çalışılmasını ifade eder.

Koordinasyon işlevinin sağlıklı işleyebilmesi için uyulması gereken bazı ilkeler şu şekilde sıralanabilir.⁸¹

- Çalışanlar arasında iletişimin oluşturulması sağlanmalıdır.
- Koordinasyon işlevi bir kereye mahsus bir faaliyet olarak değil devam eden bir süreç olarak görülmelidir.
- Koordinasyonun yönetim sürecinin her evresinde var olduğu bilinmeli ve planlamadan itibaren işbirliğine gidilerek koordinasyon sağlanmalıdır.
- İşletmenin karşılaştığı problemlerle ilgili faktörlerin etkileri değerlendirilerek koordinasyon yapılmalıdır.

Koordinasyonunun başarılı olabilmesi için bazı koordinasyon tekniklerinin de uygulanması gerekir:⁸²

- Düzgün ve sade bir örgüt yapısının kurulması
- Planlar arasında bir uyumlaştırma yapılması
- Çalışanlar arasında gönüllü koordinasyonun da sağlanması.
- Sağlıklı bir haberleşme ağının bulunması.

⁸⁰ George D. Greenberg, 'The Coordinating Roles of Management: A Typology for Analysis', *The American Review of Public Administration*, 1976, s.67

⁸¹ Mehmet Ünsal Memiş, İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine Getirilmesindeki Rolü: Türkiye'deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması, Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006, s.57

⁸² Mehmet Ünsal Memiş, a.g.e, s.58

2.3.7.Sanal Organizasyonlarda Koordinasyon Süreci ve Kapsamı

Sanal organizasyonlarda koordinasyon işlevinin etkin ve verimli olabilmesi için kendinden önceki diğer yönetim işlevlerinin iyi değerlendirilmesi ve işletmenin hangi faaliyetlerde sanal çalışmaya gidileceğinin belirlenmesi gerekir. Bu değerlendirmenin sonrası başarı için iletişim tabanlı etkin bir koordinasyon yöntemi kullanmak olacaktır. Sanal organizasyonlarda en önemli fonksiyonlardan bir tanesi koordinasyondur. Fakat sanal organizasyonlarda koordinasyonu sağlamak geleneksel işletmelerden daha zordur. Çünkü çalışanlar arasında coğrafi farklılıklar mevcuttur ve fiziksel olarak bir bağımlılık yoktur. Bir amaç etrafında toplanmış bu kişileri ve grupları koordine etmek geleneksel işletmelere göre daha fazla uğraş gerektirir.⁸³

Sanal organizasyonlar genelde çalışanlarının entelektüel bilgi birikiminden faydalanmak isterler. Fakat tek başına bilgiye sahip olmak yeterli değildir. Bunun yanında bu bilginin iletişim teknolojileri ile paylaşılması gerekir. Bu yüzden sanal organizasyonların koordinasyon işlevini yerine getirebilmesi için güçlü bir iletişim altyapısına sahip olması gerekir. Sanal organizasyonlarda iletişim elektronik posta, çeşitli haberleşme yazılımları, video tabanlı iletişim siteleri, ortak çalışma grubu içerisinde tüm grup üyelerinin iletişimine olanak sağlayanlar programlar vb. iletişim araçları ile sağlanır. Özellikle son yıllarda iletişim olanaklarının gelişmesi sayesinde iletişim alanındaki sorunlar minimum seviyeye indirilmiştir. Bu iletişim araçları sayesinde kurulan iletişim ağları koordinasyonu destekleyici bir faktördür.⁸⁴ Bu iletişim teknolojileri sayesinde sadece işletme içi uyumu sağlamakla kalmaz aynı zamanda işletmeler arasında da koordinasyonu sağlamaktadır. Sanal organizasyonların diğer işletmelerle kurduğu ortaklıkları düşündüğümüzde bunun verimlilik üzerine etkisinin çok büyük olduğunu söyleyebiliriz.

Sanal organizasyonlarda iletişim iki faktör yüzünden sekteye uğrayabilir. Birinci faktör teknolojidir. Teknolojik altyapının yetersiz olması yüzünden iletişim bozuklukları meydana gelebilir. Bu yüzden sanal organizasyonların güçlü teknolojik altyapıya sahip olması gerekir. Yukarıda da bahsedildiği üzere son yıllarda özellikle yazılım alanında

⁸³ Hasan Tutar, 'Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve', *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, Ankara, ss.15-30

⁸⁴ Jay F. Nunamaker, 'Future research in group support systems: needs, some questions and possible directions', *Management Information Systems and Computer Science & Center for the Management of Information*, S.47,1997, s.361

ortaya çıkan yenilikler ve gelişmeler iletişim problemlerinin ortadan kaldırılmasında oldukça yardımcı olmuştur. İkinci faktör ise kültürdür. İletişim kurulmak istenen karşı taraftaki alıcının durumu oldukça önemlidir. Alıcının inançları, ihtiyaçları, tutumları, önyargıları veya birtakım ilişkileri iletişimi etkileyici unsurlardandır. İletişimin daha sağlıklı işleyebilmesi için bu unsurların dikkate alınması gerekir.

Koordinasyon işlevi temelinde sanal organizasyonları ve geleneksel işletmeleri koordinasyon çeşitlerine göre de değerlendirebiliriz.⁸⁵ Özellikle geleneksel işletmeler tarafından kullanılan hiyerarşiye dayanan koordinasyon sanal organizasyonlarda farklılık göstermektedir. Hiyerarşiye dayanan koordinasyonda yöneticiler kendi sorumluluğundaki personelin uyumlu çalışmasını sağlamak, aralarındaki çatışmaları önlemek ve işletme içindeki bütünlüğü korumak isterler. Bu noktada üstlerin sahip oldukları yetki ve otorite koordinasyonun sağlanmasında oldukça yardımcı olur. Bu şekilde sağlanmaya çalışan uyum ve koordinasyon içerisinde çalışanlar kendine söylenenleri yapmak ve üstlere itaat etmek zorundadırlar. Sanal organizasyonlarda ise hiyerarşik yapının geleneksel işletmelerde ki gibi olmamasından dolayı bu tür koordinasyon tarzı geçerli değildir. Sanal organizasyonlar inandırıcı koordinasyon ile çalışanlarına ulaşmaya ve uyum koordinasyonu sağlamaya çalışırlar. Bu tür koordinasyon yönteminde çalışanlara emir vererek koordinasyonun sağlanmasından ziyade bireyle işbirliğine inandırılarak birlikte çalışma isteği oluşturulmaya çalışılır. Belirli bir amaç belirlenir ve bu amaç için tüm çalışanlar severek ve isteyerek çalışma eğilimindedirler. Bu sayede koordinasyon sağlanmaya çalışılır ve çalışanlar arasında güven ve işbirliği artırılır. Bu şekilde koordinasyon işlevinin yerine getirileceği sanal organizasyonların, gerçekleştirilebilir ve kabullenilebilir amaçlar belirlemesi gerekir. Ayrıca işbirliğine açık olan çalışanların ödüllendirilmesi motive edici bir faktör olacağından böyle bir anlayışta benimsenebilir.

Sanal organizasyonlar ve geleneksel işletmelerin koordinasyon işlevini açısından farklılıkları tablo 12’de gösterilmiştir.

⁸⁵ Mehmet Köksel, Bayram Öztürk, 'Kamu Yönetimi-Koordinasyon ve Denetimde koordinasyon', <http://todaie2011.blogspot.com.tr/>, 2013, s.19

Tablo 12: Koordinasyon İşlevi Bakımından Sanal Organizasyonlar ve Geleneksel İşletmeler Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel İşletmeler	Sanal Organizasyonlar
Daha çok birey odaklı	Takım odaklı
Durağan bir yapıdadır	Dinamik bir yapıdadır.
İletişim belirli kademelerdedir	İletişim işletmenin tümüne yayılmıştır
Koordine edenlerin yöneticileri yönlendirmesi yeterlidir	Koordinatör herkesi yönlendirir.
Koordinasyonda hiyerarşik yapı kullanılır	İnandırıcı koordinasyon yöntemi geçerlidir.
Otorite temellidir	Bilgi temellidir
Koordinatörlük bir mevkidir	Koordinatörlük işin önemli bir parçasıdır

Kaynak: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, a.g.e., s.55 ve Muammer Zerenler, Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, S.1, 2005, ss. 1-36

2.3.8. Denetim İşlevi

Denetim yönetim sürecinin son evresidir. Yönetim olgusunu beş başlık altında incelememize rağmen, başka bir açıdan baktığımızda yönetim; hazırlık, uygulama ve denetimden oluşmaktadır. Planlama ve örgütlenme hazırlık evresini oluştururken, yöneltme ve koordinasyon uygulama evresini oluşturur. Son evre ise denetimdir. Bu yönetim fonksiyonu ilk aşama olan planlamada kararlaştırılan amaçların ne ölçüde

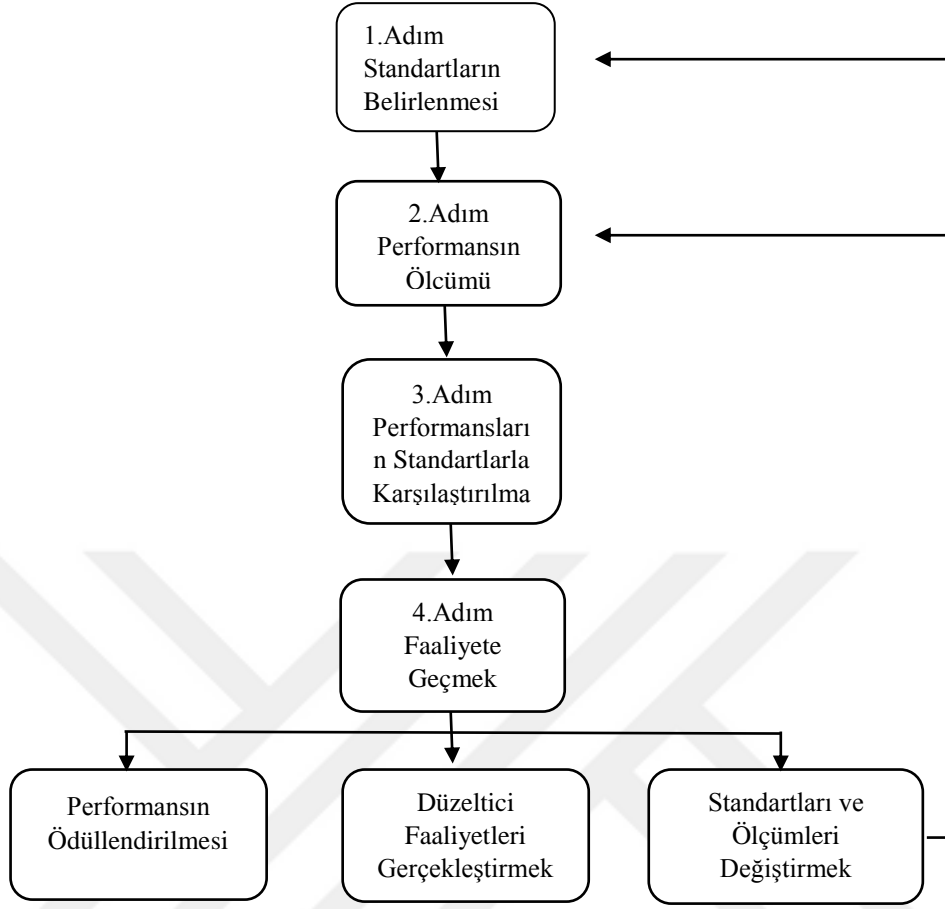
başarıldığını görmemizi sağlar. Bu anlamda denetim safhasında cevaplanması gereken bazı sorular karşımıza çıkmaktadır.⁸⁶

- Planlama safhasında belirlenmiş olan amaçlar ne ölçüde başarılabilmektedir?
- Eğer hedeflerde sapmalar olduysa bunun kaynaklandığı evreler nelerdir?
- Bu sapmaların büyüklüğü nedir?
- Amaçların tam başarıya ulaşmamasının nedenleri nelerdir?
- Sonuç olarak bu sapmaların değerlendirilmesinden ne gibi çıkarımlar yapılacaktır?

2.3.8.1. Geleneksel İşletmelerde Denetim Süreci ve Kapsamı

Denetim süreci belirlenen amaçlara ne ölçüde ulaşıldığını, sapmaların olup olmadığını, mevcut olan sapmaların nasıl ortadan kaldırılacağını veya azaltılacağını ortaya koyar. Süreç içerisinde temel nokta geri bildirimdir. Şekil 19'da yöneticilerin genelde takip ettikleri dört aşama gösterilmiştir.

⁸⁶ Ersin Güredin, İşletmelerde Denetim Fonksiyonu, <http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/3/1/arastirmax-isletmelerde-denetim-fonksiyonu.pdf>, (22.02.2017)



Şekil 19: Denetim Sürecinin Aşamaları

Kaynak: İnan Özalp v.d., Yönetim ve Organizasyon-I, ed. Celil Koparal, 2.B., Anadolu Üniversitesi Yayını, 2004, s.129

Standartların Belirlenmesi: İşletmenin amaçlarına, plan ve politikalarına uygun olan ve gelecekte performansın ölçülmesine olanak sağlayacak olan kriterlerdir. Yöneticiler işletmenin performansı üzerine bir değerlendirme yapılabilmesi için amaçları ölçülebilir standartlara dönüştürmelidir. Ölçüm için temel esaslar belirlendikten sonra, belirli konularda personele ne gibi bir performans beklentisi olduğu bildirilir. Standartların belirlenmesi hem performans ölçümünü mümkün kılar hem de personelin motive edilmesine olanak sağlar.

Performansın Ölçümü: İşletmeler açısından performans ölçümü belirli bir zaman sonucunda elde edilen çıktı veya çalışma sonuçlarıdır.⁸⁷ İşletmelerin belirlenen

⁸⁷ Muammer Zerenler, a.g.e., s.2

hedeflerine ne ölçüde ulaştığını gözlemlemek için kullanılır. Standartların belirlenmesinde sonra belirli bir düzen içerisinde performans ölçümü yapılır. Buradaki temel amaç işletmenin elde ettiği çıktının objektif olarak değerlendirilerek, ne elde edildiğinin belirlenmesidir.

Performans İle Standartların Karşılaştırılması: Standartların belirlenmesi ve performans ölçümü bazı bilgilere ulaşmamızı sağlayacaktır, fakat değerlendirme yapabilmemiz için bu iki süreçten elde edilen bilgilerin karşılaştırılması gerekir. İşletmenin elde ettiği çıktılar standartlarda belirlenen çıktılardan daha düşük veya daha yüksek çıkabilir. Eğer performans ölçümünden elde edilen bilgiler ışığında çıktılar daha önceden belirlenmiş olan standartlardan daha düşük ise bir sorun var demektir ve bu sorunun neden kaynaklandığı araştırılmalıdır. Bu olumsuz fark bazen daha büyük sorunların göstergesi olabilmektedir.⁸⁸ Bu yüzden sorunlar derinlemesine incelenmeli ve değerlendirilmelidir.

Faaliyete Geçme: Performans ve standartların karşılaştırılması sonucunda elde edilen sonuca göre yöneticilerin atması gereken bazı adımlar vardır. Bu adımlar karşılaştırma sonucuna göre farklılık göstermektedir. Sonuçların olumsuz çıkması durumunda, yani performans ile standartlar arasında olumsuz fark var ise; yöneticilerin düzenleyici faaliyetlerde bulunması gerekir. Buradaki amaç bazı düzenlemeler yaparak performansın istenilen düzeye çıkarılmak istenmesidir. Eğer performans ve önceden belirlenmiş olan standartlar arasında olumlu bir fark varsa başarı ödüllendirilmelidir. Performans ve standartlar arasında büyük farklılıklar oluşmuşsa standartlarda veya ölçüm yönteminde yanlışlık yapılmış olabilir. Böyle bir durumda standartların veya performans ölçüm yönteminin değiştirilmesi gerekir.

2.3.8.2.Sanal Organizasyonlarda Denetim Süreci ve Kapsamı

Sanal organizasyonlarda bireylere, gruplara ve süreçlere denetim işlevinin uygulanmasında geleneksel denetim metotları etkisiz kalabilmektedir. Bireylerin, grupların veya organizasyonun davranışlarının kontrolü, çok sınırlı olan fiziksel temas yüzünden sıkıntılıdır. Elektronik sistemler sayesinde sağlanan iletişim, denetim alanında

⁸⁸ İnan Özalp, a.g.e., s.160

önemli olmasına rağmen, internet vb. iletişim araçlarının istismar edilmesi önemli bir sorun yaratmaktadır. Fakat teknolojik altyapının iyileştirilmesi ve geliştirilmesi iletişim alanında da yeniliklerin oluşmasına zemin hazırlamış, bu ise kontrol mekanizmasının güç kazanmasına olanak sağlamıştır.⁸⁹

Yukarıda bahsedilen denetim süreçleri sanal organizasyonlarda da geçerlidir. Standartların belirlenmesi, performansın ölçümü, standartlar ve performans ölçüm sonuçlarının karşılaştırılması ve faaliyete geçme süreci sanal organizasyonlarda da uygulanabilmektedir. Bu adımlara tek tek baktığımızda standartların nasıl belirleneceği, geleneksel işletmelerde olduğu gibi işletmenin gerçekleştirmek istediği amaca/amaçlara, planlara ve politikalara göre şekillenecektir. Burada ki temel fark standartlar belirlenirken sanal organizasyonun gerçekleştirmek istediği amacı net bir şekilde ifade edecek standartların seçilmesidir. Çünkü sanal organizasyonlarda amaç birliği, çalışanların bir bütün olarak hareket etmelerini ve organizasyon içi koordinasyonu sağlamaktadır. Bunun için amaçları sağlıklı bir şekilde ifade eden standartlar, sanal organizasyonların başarılı olmasını sağlarken, denetim fonksiyonunun da işlemesine yardımcı olmaktadır.

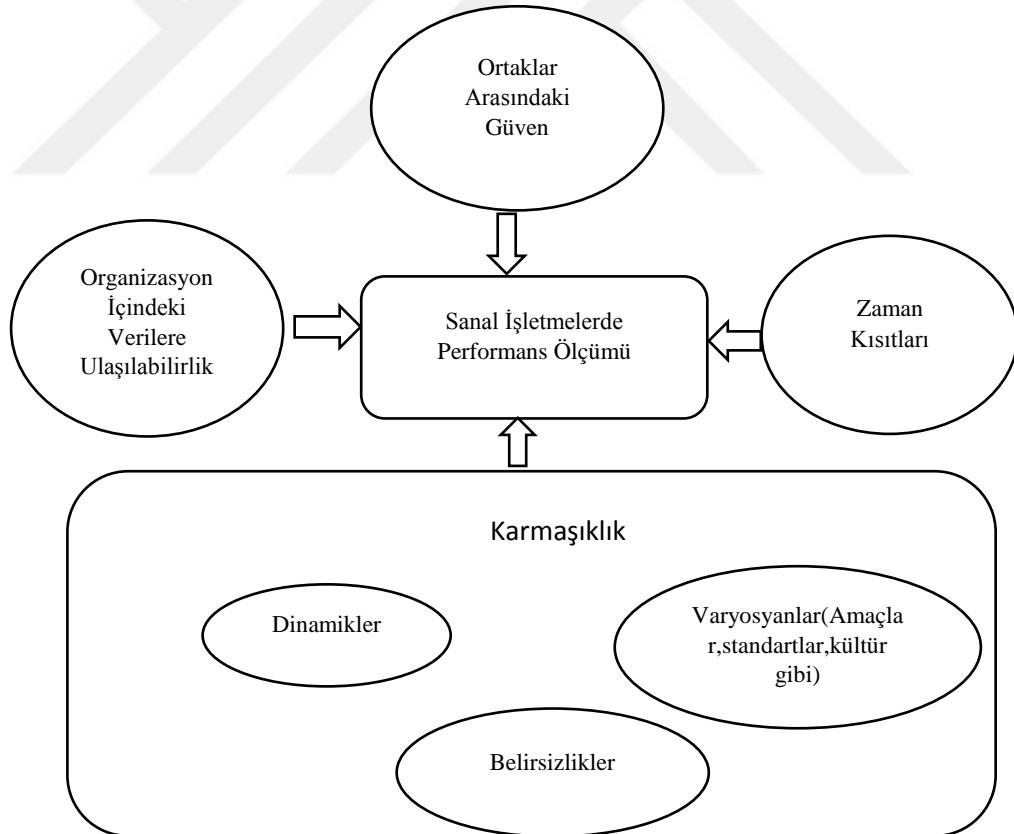
Sanal organizasyonların denetim işlevi konusunda ki en büyük farklılık, performans ölçümü evresinde ortaya çıkmaktadır. Sanal organizasyonlarda performans ölçümü geleneksel işletmelere göre daha farklı ve zor bir süreçtir. Bu süreçte işletmeler sadece kendi performansını değil aynı zamanda ortaklık yaptığı organizasyonların da performansını dikkate almak zorundadır. Belirlenen standartlara, ortaklık yapılan grupların ne ölçüde katkı sağladığını belirlemek performans ölçümü evresi için önemli bir kriter olacaktır. Bu noktada dikkat çeken faktör ise güven faktörüdür. Ortaklarımızın sağladığı katkıları ölçmemiz konusunda alınan verilerin doğru olması gerekmektedir. Sanal üyelerin performans ölçümleri de coğrafi farklılıklar yüzünden daha uzun ve zahmetli olabilmektedir. Bu süreçte yapılması gereken bazı faaliyetler şu şekilde sıralanabilir.⁹⁰

⁸⁹Cane Bavec, 'On the Management in Virtual Environments: Between Trust and Control', <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/397-404.pdf>, (13.02.2017), s.398

⁹⁰ Cane Bavec, a.g.e

- Sanal organizasyonun bireysel üyelerinin geçmişe yönelik performans değerlendirmesi
- Sanal organizasyon bireysel üyelerinin davranışlarının geçmişe dönük değerlendirilmesi. Bu davranışlara çalışanın birlikteliğe verdiği önem, sorumluluk alıp almadığı veya iletişimde ne gibi roller üstlendiği örnek gösterilebilir.
- Sanal organizasyonun bireysel üyelerinin geçmişe dönük güvenilirliklerinin değerlendirilmesi

Tüm bu bilgiler sanal organizasyonun performans değerlendirilmesinin daha sağlıklı yapılabilmesi için yöneticilere kolaylık sağlayacaktır. Sanal organizasyonların performans değerlendirme faaliyetleri ve bu süreçte dikkat etmesi gereken etmenler şekil 20’de gösterilmiştir.



Şekil 20: Sanal Organizasyonlarda Performans Ölçümü

Kaynak: Falk Graser, Towards Performance Measurement In Virtual Organizations, Sanal İşletme Üzerine Altıncı IFIP Çalışma Konferansı, s.309

Sanal organizasyonlarda denetim mekanizmasının elektronik bilgi ortamlarını da kapsadığını söylemek gerekir. Elektronik bilgi ortamlarının denetimi organizasyon bünyesinde kullanılan bilgisayar sistemleri üzerinde ortaya çıkabilecek sorunları önlemeye yönelik politikalar ve süreçlerdir diyebiliriz. Bu politikaların ve süreçlerin dikkat ettiği noktaları 4 başlık altında toplayabiliriz:⁹¹

- Elektronik bilgi ortamlarına ve verilerin işlenmesine yönelik denetimler
- Sistemlerin geliştirilmesine yönelik denetimler
- İşletmenin sahip olduğu elektronik donanımın denetimi
- Tüm elektronik sistemleri etkileyen diğer yöntemlerin denetimi

Elektronik bilgi ortamlarına ve verilerin işlenmesine yönelik denetimler sanal organizasyonların faaliyetlerini yürütme şekilleri düşünüldüğünde oldukça önemli bir yere sahiptir. Sanal ortamlarda faaliyet gösteren organizasyonlar için verilerin işlenmesi ve saklanması konusunda elektronik bilgi işlem departmanı veya buna benzer bir departmanın olması gerekir. Üst yönetim tarafından alınacak kararların bu departman tarafından sağlanan veriler ile uyum göstermesi gerekir. Bu yüzden bu departmanların faaliyetlerinin sürekli kontrol edilmesi ve izlenmesi gerekir. Bu değerlendirme ve kontrol ile bilgisayar tabanlı uygulamaların etkinliği de ölçülmektedir. Kontrol amacıyla yöneticiler bazı sorulara odaklanırlar. Bu sorular şu şekilde sıralayabilir:⁹²

- İşletmenin sahip olduğu bilgi sistemlerinin, işletmenin faaliyetleri için kullanıma uygun olup olmadığı.
- Bilgi sistemleri içerisinde bilgilere kimler tarafından ulaşılabilir?
- Bilgiler güvenilir midir veya güncel midir?

Bu soruların cevapları denetim fonksiyonunun düzgün çalışabilmesi için gereklidir. Sistemlerin geliştirilmesine yönelik denetim çağımızın getirdiği hızlı değişime işletmelerin uyum sağlamaları için oldukça önemli bir kontrol yöntemidir. Devamlı gelişme ve iyileşme sağlanan bilgi sistemlerinin gerisinde kalmak işletme için

⁹¹ Cengiz Güney, Sanal Oganizasyonlarda İç Kontroller, Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi, 2015, s.356

⁹² Fatih Güneş v.d., ‘Bilgi Teknolojileri Denetimi ve COBIT’ in Sektörel Uygulanabilirliği’, <http://ab.org.tr/ab13/bildiri/131.pdf>,(06.03.2017), s.2

oldukça büyük bir kayıp yaratacağından işletmelerin dikkat etmesi gereken bir nokta olarak karşımıza çıkmaktadır. İşletmelerin yapması gereken yeni ortaya çıkan veya geliştirilmiş olan sistemlerin organizasyona adapte edilmesi için kontrol mekanizmasının çalıştırılmasıdır. Elektronik bilgi sistemlerinin yazılım, donanım veya hizmet gibi boyutları bulunmaktadır. Organizasyonlarda etkinliği ve verimliliği artırmak için tüm boyutların birbirleri ile uyumlu olması gerekmektedir.⁹³ Sanal organizasyonların sahip oldukları donanıma yönelik denetimde bulunmaları bu uyumun sağlanmasını sağlayacaktır. Eğer uyumsuzluk söz konusu ise, bu uyumsuzluğu giderici çözümler üretilmesinde işletmeye yardımcı olacaktır. Tüm elektronik bilgi sistemlerini etkileyen diğer denetimler, bilgi sisteminde tüm parçaların birbirine bağlı çalışmasından dolayı işletmelerin dikkat etmesi gereken bir kontrol yöntemidir. Bu denetimler işletmenin sahip olduğu bilgi sistemine zarar verebilecek potansiyele sahip tüm faaliyetleri kapsar.

Sonuç olarak denetim fonksiyonu sanal organizasyonlarda de kullanılmasına rağmen bazı husularda geleneksel işletmelerden farklılık göstermektedir. Özellikle elektronik sistemlerin çok daha fazla kullanıldığı sanal organizasyonların, sisteme yönelik kontrolleri daha sık ve düzenli olarak yapılmak zorundadır. Performans ölçümü konusunda da farklılıklar var olan denetim fonksiyonunun, sanal organizasyonlar ve geleneksel işletmeler arasındaki diğer farklılıkları tablo 13'te gösterilmiştir.

⁹³ İbrahim Alpay Yılmaz, Aykut Pajo, Elçin Güngör Güzeler, 'Sanal Ofis ve Sanal Ofiste Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojileri', *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2014, s.427

Tablo 13: Denetim Fonksiyonu Bakımından Geleneksel İşletmeler ve Sanal Organizasyonlar Arasındaki Farklar

Geleneksel İşletmeler	Sanal Organizasyonlar
Kurallar ve prosedürler katıdır	Kurallar ve prosedürler daha esnektir.
Hiyerarşik kontrol	Oto-kontrol
Maddi ödüllendirme ile istenilen amaca ulaşma çabası	Maddi ödüllendirme ve başarıma arzusu gibi manevi etmenlerle amaca ulaşma çabası
Dönemsel denetim	Sürekli denetim
Otoritenin pozisyonundan kaynaklanması	Otoritenin uzmanlıktan kaynaklanması
Örgüt kültürünün bir kontrol aracı olduğunu kabullenme	Örgüt kültürünün bir kontrol aracı olarak kullanılması

Kaynak: Meriç Bebitoğlu, Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/44bb41ee766349a_ek.pdf, (12.02.2017), s.6

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

SANAL ORGANİZASYONLARDA YÖNETİM FONKSİYONU VE GELENEKSEL İŞLETMELERDEN FARKLILIKLARINA YÖNELİK BİR ARAŞTIRMA ÖRNEĞİ

Sanal organizasyonların geleneksel işletmelerden yönetim fonksiyonları açısından farklılaştığı noktaları tespit etmek üzerine kurulan bu araştırmada beş şirket üzerine inceleme yapılmıştır. Sanal organizasyon kavramının yeni bir kavram olması ve genel olarak bilişim sektörü ile anılması gibi nedenlerden dolayı bilişim sektöründen işletmeler üzerinde çalışma yapılmış, özellikle yazılım sektöründe faaliyet gösteren şirketler hedef alınmıştır.

3.1.ARAŞTIRMANIN KONUSU

Giderek sanallaşan işletmelerde çalışma koşullarının geleneksel organizasyon modellerine kıyasla farklı özellikler önermeleri nedeniyle işletmelerin yönetim mekanizmalarının uygulanması konusunda yeni bakış açıları ortaya çıkmaktadır. Sanal organizasyonların yönetim fonksiyonları geleneksel işletmelere göre farklılık göstermektedir. Bu nedenle araştırma konusu olarak sanal organizasyonlarda ve geleneksel işletmelerde yönetim fonksiyonlarının farklılaşması incelenecektir.

3.2.ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ VE AMACI

Son zamanlarda teknoloji gelişiminin hızlanması ile birlikte işletmelerin sanallaşma hızları artmıştır. Sanallaşan işletmeler değişen çevre koşullarının da etkisi ile yeni özelliklere adapte olmak zorunda kalmışlardır.

Sanal organizasyonlar incelenirken dikkat edilmesi gereken önemli bir husus, bu işletmelerin bilgi toplumunun getirdiği değişimler sonucu ortaya çıktıklarıdır. Bu yüzden bu işletmeler çağın getirmiş olduğu yenilikleri yakından takip ederek uygulama eğilimindedirler.

Sanal organizasyonlar bazı özellikleri ile geleneksel işletmelerden farklılık göstermektedirler. Bu çalışmanın amacı, sanal organizasyonlarda ve geleneksel

işletmelerde planlama, örgütleme, koordinasyon, yöneltme ve denetim gibi yönetim işlevlerinin incelenmesi ve sanal organizasyonların yönetim fonksiyonu açısından geleneksel işletmelerden ayrıştığı noktaları ortaya koymaktır.

Ayrıca küreselleşme ile birlikte ortaya çıkan iletişim problemlerinin nasıl aşılmaya çalışıldığının belirlenmesi ve farklı coğrafi bölgelerde yer alan çalışanların bir amaç çevresinde toplanması için nelere ihtiyaç duyulduğunun saptanması amaçlanmaktadır.

3.3.ARAşTIRMANIN SINIRLARI

Sanal organizasyon kavramı giderek yaygınlaşmasına rağmen henüz yeni sayılabilecek bir kavramdır. Özellikle ülkemizde bu tür işletmeler üzerine yapılan çalışmalar sınırlıdır. Ayrıca araştırma yapmak için seçilebilecek işletme sayısının da az olması problem oluşturmaktadır. Bununla birlikte başvuru alan büyük ölçekli şirketlerin sorulan sorulara yanıt vermek istememesi gibi sorunlardan dolayı araştırma orta ve küçük ölçekli işletmelerde yapılmıştır.

Araştırmanın en önemli kısmını araştırma yapılacak şirketlerin belirlenmesi oluşturmaktadır. Uygulama yapılabilecek sanal organizasyonun belirlenmesi noktasında bu işletmelerin sanal ortamda faaliyet göstermeleri, birden fazla işletme ile sanal ağlar üzerinden ortaklıklar kurarak iş görmeleri ve çalışanlarının farklı coğrafi bölgelere yayılmış olmalarına dikkat edilmiştir. Dolayısı ile sanal organizasyon kavramı içerisinde yer aldığı düşünölen işletmelerin daha çok teknoloji alanında faaliyet gösterdiği göz önünde bulundurularak bilişim sektöründen işletmeler seçilmiştir. Geleneksel işletme seçiminde ise doğru bir karşılaştırma yapabilmek için en az bir şirketin yine bilişim sektöründen olmasına özen gösterilmiştir. Bu yüzden incelenecek şirketlerden bir tanesi bilişim sektöründen diğer i se farklı bir sektörden seçilmiştir.

3.4.ÖRNEKLEM

Araştırmanın örneklemini beş firma oluşturmaktadır. Söz konusu firmaların üç tanesi sanal organizasyon olarak faaliyet gösteren diğer iki tanesi ise geleneksel işletme

olarak faaliyet gösteren işletmelerden oluşmaktadır. Örnekleme dâhil edilen işletmelerin genel bilgileri şu şekildedir.

ABC1 İşletmesi: Bu işletme yazılım sektöründe mobil uygulamalar geliştiren bir işletmedir. Bununla birlikte diğer şirketlere yazılım desteği de sağlamaktadır. 3 senedir bu alanda faaliyet göstermektedir. Şirketin çalışanları tek bir merkezde toplanmamıştır. Şirket merkezi olan İstanbul'da 5 kişi, Ankara ilinde 4 kişi, Bursa ilinde 2 kişi ve Amerika bölgesinde yazılım sektörünün merkezi olan San Francisco'da 3 kişi çalışmaktadır. Bu çalışanların haricinde yarı zamanlı çalışanlarda işletmeye katkı vermektedir. Bu çalışanların tamamı şirketin teknik bölümünde çalışmaktadır. Şirketin pazarlama ve hukuk gibi diğer işlemleri sektöründe uzmanlaşmış diğer şirketler vasıtası ile görülmektedir. Şirket büyük bir alana yayılmaktan ziyade fiziksel olarak daha küçük ofislerde faaliyet gösterme yolunu seçmiştir.

ABC2 İşletmesi: Sanal organizasyon olarak faaliyet gösteren şirket yazılım sektöründe faaliyet göstermektedir. Cafe ve restoranlarda kullanılan yazılımlar, mobil uygulamalar, bilgisayar yazılımları konusunda hizmet vermektedir. Ayrıca şirket dışı projelere destek sağlamaktadır. Şirketin ana merkezi Ankara'da olmakta birlikte İstanbul ve İzmir'de şubeleri bulunmaktadır. Türkiye içerisinde yaklaşık 80 çalışanı ile faaliyet göstermektedir. Bununla birlikte Hindistan ve Amerika ülkelerinde çözüm ortakları mevcuttur. Mühendislik alanında bu ülkelerde tam zamanlı ve yarı zamanlı çalışanlara sahiptir.

ABC3 İşletmesi: Sanal organizasyon olarak faaliyet gösteren şirket bilişim sektöründe yer almaktadır. Bankacılık ve finans, sağlık hizmetleri, telekomünikasyon ve kamu sektörüne hizmet sağlamaktadır. Bu sektörlerle yönelik kendi yazılımlarını çıkarmakla birlikte, yazılım konusunda teknik destek te sağlamaktadır. 10 yıldır bu alanda iş görmektedir. İstanbul merkezli bir şirket olup Ankara ilinde de faaliyet yürütmektedir. Yurt içinde tam zamanlı personel sayısı 50 kişidir. Çalışanlarının belirli bir bölümünü yarı zamanlı çalışanlar oluşturmaktadır. Türkiye dışından teknik kısım için katkı sağlayan çalışanlara sahiptir.

XYZ1 İşletmesi: Araştırmada incelediğimiz bu işletme geleneksel işletme kategorisinde yer almaktadır. Şirket bilişim sektöründe faaliyet göstermektedir. Bilgisayar donanımları üzerine uzmanlaşmıştır. Teknolojik malzemeler, özellikle

bilgisayar parçaları satışı üzerine iş yapmaktadır. 2005 yılında İstanbul'da kurulmuş ve zamanla Marmara Bölgesinde yer alan diğer illere de yayılmıştır. Personel sayısı 60'tır.

XYZ2 İşletmesi: İşletme teorik kısımda bahsedilen geleneksel işletmeler olarak değerlendirdiğimiz kategoride yer almaktadır. 2002 yılında faaliyete başlamıştır. 9500 m² alan üzerine kurulu bir fabrikada özellikle otomotiv, tekstil, gıda ve ambalaj sektörlerinin oluklu mukavva ihtiyaçlarını karşılamak üzere kurulmuş ve bu alanda uzmanlaşmıştır. Marmara bölgesinde faaliyet göstermektedir. Personel sayısı 40'tır. Yıllık cirosu yaklaşık 1.300.000 Türk Lirasıdır.

3.5.YÖNTEM

3.5.1 Araştırma Modeli

Sanal organizasyonlarda yönetim fonksiyonlarının, geleneksel işletmelere göre farklılaştığı noktaların belirlenmesine yönelik bu araştırma iki kısımdan oluşmaktadır. İlk kısım, nitel araştırma yaklaşımına dayalı yarı yapılandırılmış görüşme yöntemiyle gerçekleştirilmiştir. Nitel araştırma yöntemi gözlem, görüşme ve doküman analizi gibi veri toplama yöntemlerinin kullanıldığı, olayların doğal biçimde ortaya konmasına yönelik nitel bir sürecin izlendiği araştırmadır⁹⁴ Yarı yapılandırılmış görüşmelerde ise, görüşme soruları önceden belirlenmiş görüşme durumlarını kapsamaktadır. Görüşmeciyeye büyük hareket ve yargı serbestisi veren, esnek, kişisel görüş ve yargıların kökenlerine inmeyi sağlayan bir görüşme şeklidir. Bu görüşmeler daha çok, araştırmaların başlangıç aşamalarında soruna ilişkin önemli değişkenleri saptarken yararlı olurlar.⁹⁵ İkinci kısım ise oluşturulan sorulara yeterli derecede cevap alınamayan şirketlerden toplanan verilerin değerlendirilmesi ile oluşturulmuştur.

⁹⁴ Ali Yıldırım ve Hasan Şimşek, *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6. B., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.39

⁹⁵ Niyazi Karasar, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, 15. B., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.52

3.5.2. Veri Toplama Aracının Geliştirilmesi

Araştırmanın ilk kısmı için yarı yapılandırılmış görüşme formu hazırlanmıştır. Görüşme formu hazırlanırken öncelikle sorulacak sorular belirlenmiştir. Sorular oluşturulurken kolay anlaşılabilir sorular yazma, açık uçlu sorular sorma, odaklı sorular hazırlama, yönlendirmekten kaçınma, çok boyutlu sorular sormaktan kaçınma ve soruları mantıklı bir biçimde düzenleme gibi ilkelere dikkat edilmiştir.⁹⁶ Araştırmanın ilk kısmında incelenen iki firmaya da benzer sorular sorulmuştur. Görüşme formunda yer alan sorular ve alınan cevaplar aşağıda belirtilmiştir:

Soru 1: Planlama sürecinde hangi faktörleri dikkate alıyorsunuz? Planlama sürecine hangi çalışanlarınızı dâhil ediyorsunuz? Kısa ve uzun süreli planlama süreciniz hakkında bilgi verebilir misiniz?

ABC1 İşletmesi: Planlama sürecimizde tüm çalışanlarımızın bu sürece dâhil olmasına dikkat ediyoruz. Her bir çalışanın planlama sürecine dâhil olması amaçlarımızın gerçekleştirilmesi noktasında önemli bir etken oluyor. Bulduğumuz sektörün hızlı değişen bir yapıya sahip olması sebebiyle planlarımızın esnek olmasına özen gösteriyoruz. Planlarımız çevresinde belirlediğimiz hedeflerin sektörün içerisinde bulunduğu durum ve teknolojik değişimler ile birlikte değiştirilebilir olması gerekiyor. Bu yüzden planların esnek olması büyük bir avantaj sağlıyor. Bunun yanında planlara her an erişilebilmesi dikkat ettiğimiz önemli faktörlerden diğer bir tanesi. Hazırladığımız planlar sanal ortamlara aktararak erişime açık hale getiriliyor ve istenilen bir zaman diliminde çalışanlarımızın planlara ulaşması sağlanıyor. Sanal ağların kullanımı sayesinde coğrafi açıdan farklı bölgelerde bulunan çalışanlarımızın da planlara ve planların değişimine uygun hareket etmelerini sağlamamız gerekiyor. Bu yüzden planlarımızı tüm çalışanlarımızla paylaşıyoruz ve onların planlara her an ulaşabilmesini istiyoruz. Planlarımız genelde kısa süreli planlar olarak hazırlanıyor. Tabii bunun yanında uzun vadeli planlarda hazırlanarak hedefler belirleniyor. Fakat sanal organizasyon olarak kısa vadeli planlar üzerinden hareket ettiğimizi söyleyebilirim. Değişimin çok hızlı olması bizim kısa süreli planlar ile hareket etmemizi zorunlu kılıyor. Ayrıca planlama sürecimiz belirli bir dönemde gerçekleşip bitmiyor. Faaliyetlerimize ve performansınıza göre şekillenerek sürekli devam ediyor.

⁹⁶ Yıldırım ve Şimşek, a.g.e., s.42

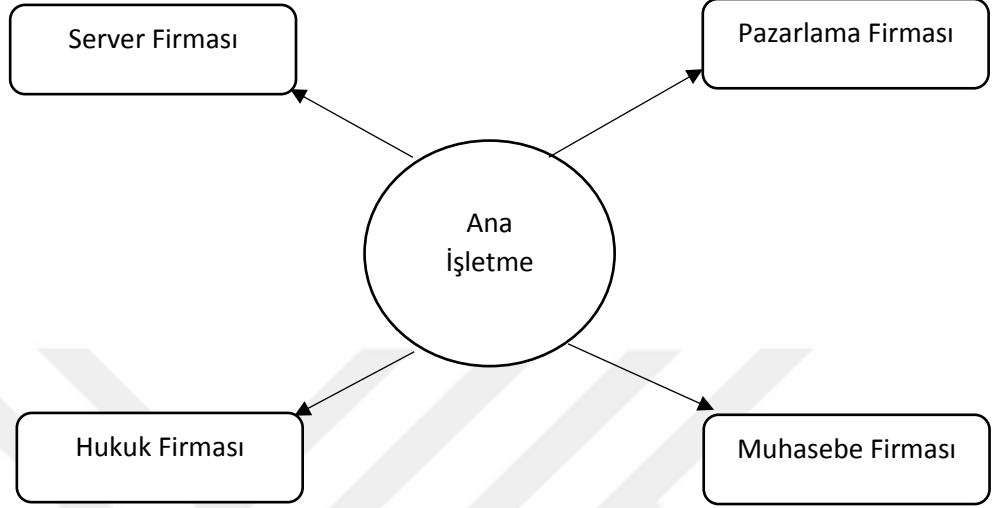
XYZ1 İşletmesi: Planlarımız yönetici ekibimiz tarafından genelde üst kademe yöneticilerin katılımıyla meydana geliyor. Daha alt kademe çalışanlarımız genelde planlama sürecine dâhil edilmiyor. Üst kademe yöneticilerimiz tarafından oluşturulan planlarımızı gerekli gördüğümüz noktalarda çalışanlarımızla paylaşıyoruz. Planlarımız kısa, orta veya uzun dönemli planlar olabiliyor. Ama genellikle orta vadeli planlar oluşturuyoruz. Planlarımızda belirttiğimiz hedeflere bağlı kalmaya çalışıyoruz. Ani veya büyük değişiklikler söz konusu olmadıkça planlarımıza bağlı kalıyoruz. Planlama sürecimizin sonunda ortaya çıkan planlarımızı sanal ortamlara aktarıyoruz. Bunları gerekli çalışanlarımız ve üstlerimizle paylaşıyoruz.

Soru 2: Organizasyon yapınız hakkında bilgi verebilir misiniz? Organizasyon şemanızı oluştururken nelere dikkat ediyorsunuz? Geleneksel işletmelerden organizasyon yapınız açısından farklılaştığınız noktalar nelerdir? Organizasyon şemanızı talep edebilir miyim?

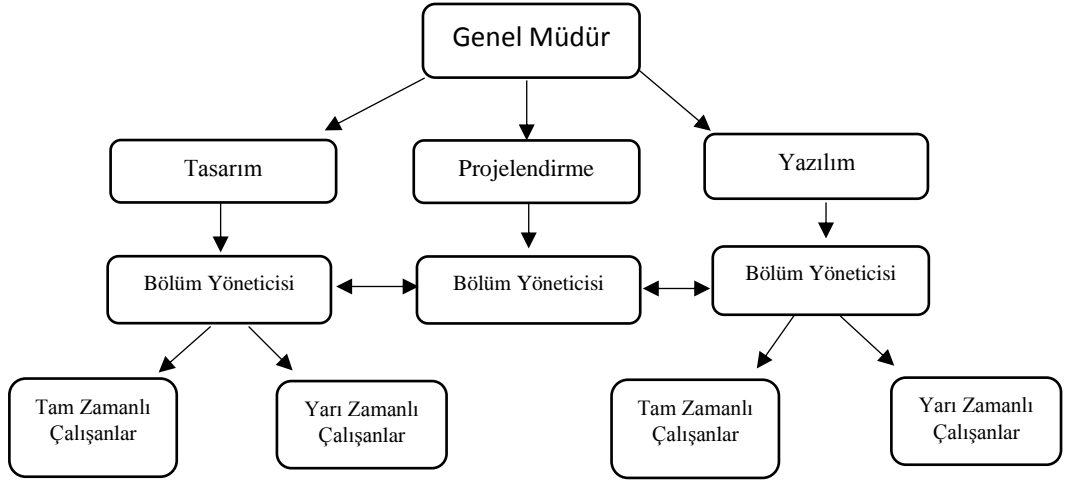
ABC1 İşletmesi: İşletme çalışanlarımızın farklı coğrafi bölgelere dağılımları örgütlenme konusunda da farklı faktörleri dikkate almamıza veya önemsememize sebep oluyor. Sanal organizasyon olarak uzmanlaşma faktörü bizim için oldukça önemli. Kendi bünyemizde ki çalışanlarımız veya işbirliğine gittiğimiz şirketler kendi alanlarında uzmanlık seviyeleri yüksek bireyler veya kurumlar oluyorlar.

Organizasyon yapılaşmamız konusunda daha az hiyerarşi olmasına özen gösteriyoruz. Elbette belirli ölçüde hiyerarşik bir yapının olması gerekiyor. Fakat bunu minimum düzeyde tutmaya çalışıyoruz. Çalışanlarımızın yaratıcılıklarını ve sahip oldukları bilgi birikimini bu şekilde daha iyi değerlendireceğimizi düşünüyoruz. Şirket olarak her konuda daha esnek olmaya ve bu şekilde davranmaya dikkat ediyoruz. Bu yüzden organizasyon yapımızı da buna göre düzenliyoruz. Bizim için organizasyon içerisinde üyeler arasındaki alışverişin çok hızlı olması oldukça önemli. Bu alışveriş ne kadar hızlı olursa amaçlarımıza ulaşmamız da o kadar mümkün oluyor. Ayrıca bulunduğumuz sektörden ve sanal organizasyon olmamızdan kaynaklanan bir gereklilik var. O da çalışanlarımızın daha özgür ve dolayısıyla yaratıcı bir ortamda bulunmaları. Şirketimiz açısından baktığımızda her çalışanımızın aynı zamanda yönetici olduğunu ve buna göre

bir organizasyon yapısına sahip olduğumuzu söyleyebilirim. Bu noktada sizinle organizasyon şemamızı paylaşayım.



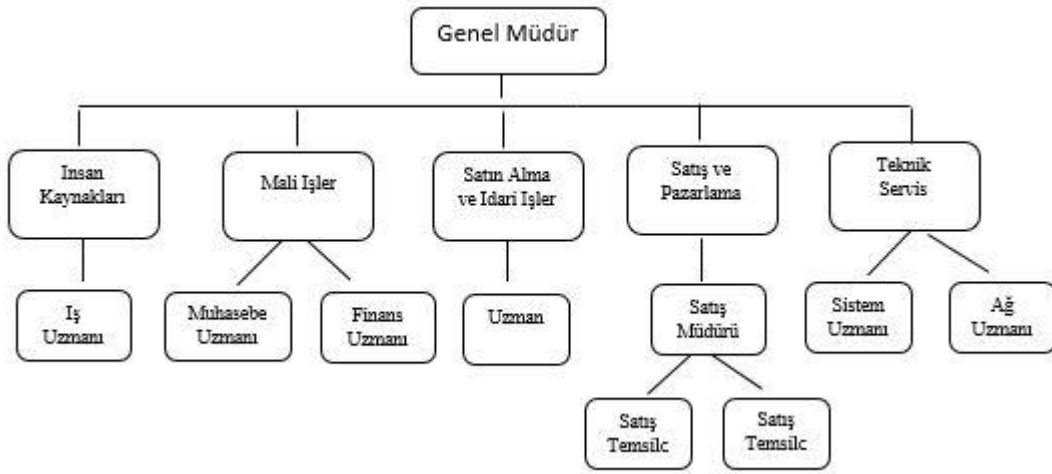
Şekil 21: ABC1 işletmesi organizasyon şeması



Şekil 22: ABC1 İşletmesi organizasyon şeması

XYZ1 İşletmesi: Şirketimizin organizasyonu katı bir hiyerarşiye sahip olmamakla birlikte hiyerarşik bir oluşum olduğunu söyleyebiliriz. Yapacağımız işler ve çalışanlarımız açısından hiyerarşik bir yapının daha uygun olduğunu düşünüyoruz. Alt

kademe çalışanlarımızın aldığımız kararlara ve üst kademeli çalışanlarımıza tam bağlılık göstermeleri ve verilen emirleri yerine getirmelerini arzu ediyoruz. Faaliyet gösterdiğimiz alanda belirlediğimiz işlerimiz belirli bir sürekliliğe sahip. Yani dönemsel işler değil bunlar. Faaliyetlerimizi yerine getirmek için iş yaptığımız tüm bölgelerde belirli bir ofisimiz mevcut. Tüm çalışanlarımız bu ofislerimizde işlerini yerine getiriyorlar. Sadece satış departmanımızda yer alan çalışanlarımız ofis dışında da çalışabiliyor. Çalışmalarımız belirli çalışma saatleri içerisinde gerçekleşiyor. Belirli istisnaları ve çalışanlarımızı hesaba katmazsak haftanın 6 günü 09.00-18.00 aralarında çalışıyoruz.



Şekil 23: XYZ1 İşletmesi Organizasyon Şeması

Soru 3: Şirket içinde yetki ve sorumluluklar nasıl düzenleniyor? Bu konu hakkında bilgi verebilir misiniz?

ABC1 İşletmesi: Çalışanlarımızın daha özgür ve yaratıcı olmalarını istediğimizi ve buna göre bir ortam hazırladığımızı söylemiştim. Aslında bunun sonucu olarak ta yetki ve sorumluluklarda daha fazla oluyor. Her bir çalışanımızın çok büyük yetkilere sahip olduğunu söyleyemem. Yetkilerinin belirli bir sınırı var, fakat çalışanlarımıza süreç içerisinde daha fazla yetki veriyoruz diyebilirim. Tasarım ve yazılım alanlarında bölüm yöneticilerimiz en yetkili kişilerdir. Herhangi bir sorunun daha hızlı çözülmesi veya yeniliklere daha hızlı adapte olma noktasında bu yöneticilerimiz geniş yetkilere sahiptir. Bununla birlikte her bir çalışanımız yazılım sürecinin her anında gördüğü yanlışlıklara veya eksikliklere müdahale etme yetkisine sahiptir. Sorumluluk konusunda ise yetkiye

paralel olarak çalışanlarımızın daha fazla sorumluluk almalarını bekliyoruz. Amaçlarımız doğrultusunda gerçekleştirdiğimiz işlerde, projelerde her bir üyemizin kendi uzmanlık alanlarında sorumluluk sahibi olduklarını ve projenin aksaması aşamasında belirli sorumluluklar yüklenmesini bekliyoruz.

XYZ1 İşletmesi: Tüm çalışanlarımızın kendi alanlarına özel yetkileri mevcut. Fakat üst ve alt kademe çalışanlarımız yetki açısından büyük farklılıklar gösteriyor. Genellikle üst kademe çalışanlarımız iş sürecimizde daha fazla yetkili. Alınacak kararlarda, işlerin aksadığı durumlarda üst kademeli yöneticilerimiz yetkilendiriliyor. Sorumluluk alanında ise çalışılan göreve göre, verilen yetkiye göre sorumluluk belirleniyor. Bu anlamda üst kademeli yöneticilerimizin sorumlulukları daha geniş oluyor.

Soru 4: İşletme üyelerini belirli bir faaliyete yönlendirirken ne gibi faktörler önemli rol oynuyor? Hangi çalışanlarınızla bu süreci gerçekleştiriyorsunuz?

ABC1 İşletmesi: Çalışanlarımızın ve kaynaklarımızın belirli bir faaliyete yönlendirilmesinde en büyük rol oynayan faktör amaç birliği. Coğrafi olarak farklı bölgelerde yer alan çalışanlarımızı bir amaç çevresinde birleştirmek oldukça önemli. Örneğin; tam zamanlı çalışanlarımızın yanında yarı zamanlı çalışanlarımız da var. Ve çalışanlarımızın belirli bir bölümü coğrafi olarak uzak bölgelerde yer alıyor. Tüm bu üyelerimizin belirli bir amaç etrafında birleşmeden faaliyet göstermeleri mümkün değil. Bu yüzden şirket olarak ortak bir amaç belirliyoruz. Şu kadar zaman sürede şu alanları yapacağız veya şu projeyi gerçekleştireceğiz gibi. Bu konuda yapacağımız yönlendirmeleri yöneticilerimizle aldığımız kararlar doğrultusunda gerçekleştiriyoruz. Fakat süreç içerisinde diğer çalışanlarımız da yönlendirici etkiye sahip oluyorlar. Örneğin bir çalışanımızın yaptığımız bir projede odaklandığımız noktaları değiştirme olanağı her zaman mümkün oluyor. Çalışanlarımızdan işin daha etkili yapılabilmesi için her zaman öneride bulunmalarını istiyoruz. Bu şekilde onlarda sürece dâhil olarak bizleri yönlendirebiliyorlar. Dikkat ettiğimiz diğer bir faktör ise çalışanlarımızın bizimle uyumlu olmaları. Eğer yapacağınız işe çalışanlarımızın inancı yoksa, sizinle uyumsuz bir görüntü çiziyorlarsa istediğiniz şekilde bu çalışanlarımızı işe dâhil edip onları yönlendiremezsiniz. Bu konuya sadece bireysel olarak ta bakmamak gerekiyor. Takım halinde bir uyumun söz konusu olması gerekiyor. Çünkü belirli bir faaliyette

bulunurken bireysel katkı sizi bir noktaya kadar götürebiliyor fakat daha ilerisi için takımın uyum içinde çalışması ve yönlendirilmesi gerekiyor. Her çalışmamızla her an yüz yüze iletişime geçme imkânımız olmadığı için bu yönlendirmeleri genelde elektronik ortamlar kullanılarak yapıyoruz.

XYZ1 İşletmesi: Üst kademe yöneticilerimizin belirlediği hedefler ve amaçlar doğrultusunda kaynaklarımızı yönlendiriyoruz. Her çalışmamızı bu sürece dâhil etme gibi bir durumumuz mümkün değil. Faaliyetlerimiz devam ederken yine üst kademe yöneticilerimizin belirlediği şekilde bu yönlendirmelerimiz değişiklik gösterebiliyor. Yönlendirmelerimizi genelde doğrudan çalışanlarımıza yüz yüze ifade ediyoruz. Tabii bu konuda teknolojiyi de kullanmaya çalışıyoruz. Her zaman yönlendirme yapacağımız çalışanlarımıza ulaşım sağlayamayabiliyoruz. Ama genelde üst kademeli çalışanlarımızla yaptığımız toplantılar ile onların alt kademeli çalışanlarını yönlendirmeleri şeklinde bir süreç takip ediyoruz. Yönlendirmelerimizde iş en önemli faktör. Belirli faaliyetlerin yerine getirilmesi için yönlendirmelerimizi gerçekleştiriyoruz. Yapılan işlerde aksamaların olması durumunda veya düşündüğümüzden farklı bir durum ortaya çıktığında yönlendirmelerimizi değiştiriyor veya güncelliyoruz.

Soru 5: Şirket içi iletişim nasıl sağlanıyor? Yaşanan iletişim sorunlarınızı nasıl çözüyorsunuz? Örneğin; farklı coğrafi konumlarda ikâmet eden çalışanlarınız iletişim problemleri yaşıyor mu?

ABC1 İşletmesi: Farklı coğrafi mekânlarda çalışanlarımızın bulunması iletişim konusunda üyelerimizle sürekli yüz yüze görüşme yapmamızı imkânsız kılıyor. Şirket olarak Türkiye içinde farklı şehirlerde çalışanlarımız var. Bu çalışanlarımızla yüz yüze olarak görüşmelerimizde sıkıntılar çıksa bile zaman dilimi olarak bir farklılık olmadığı için fazla sıkıntı yaşamıyoruz. Ancak bu çalışanlarımızın yanında ülke dışında şirketimize çalışan yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanlarımız da var. Bu çalışanlarımız hem coğrafi olarak hem de zaman dilimi olarak bizden farklılık gösteriyor. Yaptığımız işin her aşamasında çalışanlarımızla yöneticilerimizin ve çalışanlarımızın kendi aralarında iletişim kurmaları ve bu iletişimin sürekli olması gerekiyor. Bunun için teknolojinin sağladığı olanaklardan faydalanıyoruz. Özellikle sorunlarımıza cevap

verebilecek iki farklı program kullanıyoruz. Bunlardan birincisi tüm çalışanlarımızın birbirleri ile iletişimini sağlayacak önerilerin ve önemli saptamaların bir çalışan tarafından belirtildiğinde herkese ulaşmasını sağlayacak bir program. Bu noktada sektörümüzde en çok kullanılan ‘Slack’ isimli anlık mesajlaşma uygulamasını kullanıyoruz. Bu uygulama genellikle iş sektöründe iletişim alanında en çok kullanılan uygulamalardan bir tanesi. Biz de bu uygulama ile üyelerimizin bir birleri ile ve yöneticilerimiz ile bağlantıda kalmalarını sağlıyoruz. İkinci ise, acil çözmemiz gereken problemlerde kullandığımız karşılıklı görüntü erişimine izin veren programlar. Bunun için ise genellikle tercihimiz ‘FaceTime’ veya ‘Skype’ uygulamaları oluyor. Bu uygulamalar ile birlikte acil çözmemiz gereken sorunlarda farklı coğrafi bölgelerde bulunan çalışanlarımız ile direk bağlantı sağlayabiliyoruz. İletişim konusunda bunlar ve bunlara benzer uygulamalar sayesinde sorunlarımızı çözmeye çalışıyoruz. Fakat Türkiye dışında çalışan üyelerimiz için kaldıkları bölgelerin zaman dilimlerinin farklı olması iletişim konusunda bizi sıkıntıya sokabiliyor. Örneğin San Francisco’da bulunan çalışanlarımız ile aramızda 7 saatlik bir fark var. Her istediğimiz zaman onlarla görüşme imkânımız olmuyor. Bu sorunu aşmak için haftalık toplantılar düzenliyoruz. Örneğin her cuma tüm çalışanlarımızın katılabileceği bir saat belirleyerek çoklu konferans yöntemi ile toplantı düzenliyoruz.

XYZ1 İşletmesi: Çalışanlarımız ülke içinde ikamet ettikleri için iletişimde daha çok yüz yüze iletişim modelini kullanıyoruz. Herhangi bir sorun ile karşılaştığımızda veya aktarmak istediğimiz konular olduğunda toplantılar yaparak çalışanlarımızla iletişime geçiyoruz. İletişim konusunda teknolojiden de faydalanıyoruz. Her zaman tüm çalışanlarımızla yüz yüze görüşmemiz mümkün olmuyor. Bu noktada teknoloji devreye giriyor. Başka şehirde faaliyet gösteren çalışanlarımızla özellikle iletişim araçları vasıtası ile bağlantı sağlıyoruz. Ama genel olarak yüz yüze iletişim bizim için daha faydalı oluyor diyebilirim. Çalışanlarımıza isteklerimizi etkili bir şekilde aktarabilmemiz açısından mümkün olduğunca yüz yüze iletişimi tercih ediyoruz.

Soru 6: Denetim süreciniz hakkında genel olarak bilgi verebilir misiniz?

ABC1 İşletmesi: Denetim sürecimiz bulunduğumuz sektörün getirmiş olduğu özellikler ile şekilleniyor. Şöyle ki; bilişim sektörü sürekli yeniliklerin ortaya çıktığı hızlı bir

değişime tanıklık ettiğimiz bir sektör. Bu sektörde yaptığımız işlerde meydana gelecek bir aksaklık size çok pahalıya mal olabilir. Bu yüzden denetim sürecimiz sürekli ve kısa zamanlı oluyor. Yani planlarımızda belirttiğimiz hedeflerimize ne ölçüde ulaşabildiğimizi kısa aralıklarla denetliyoruz. Aynı şekilde yaptığımız bir projede, projenin her alanında denetim söz konusu oluyor. Bu denetim sürecinde tüm çalışanlarımız yer alıyor. Kendi uzmanlıklarına göre diğer çalışanlar tarafından yapılan işler denetleniyor ve bir yanlışlığa sebep olunmaması sağlanıyor. Ayrıca çalışanlarımızın işlerinde uzman olmasından dolayı kendi yaptıkları işleri kontrol etmelerini de bekliyoruz. Bu noktada her bir çalışanımız kendi yaptıkları işlerin bir denetleyicisi oluyorlar. Denetimlerimiz sonucunda ortaya çıkan sonuca göre tavır alıyoruz. Örneğin planladığımızdan daha iyi bir durumdaysak buna göre çalışanlarımızla ortak bir karar alıp hedeflerimizi büyütebiliyoruz veya yapacağımız işin süresini kısaltıyoruz. Eğer planlarımızın gerisinde kaldıysak, bu bizim için büyük bir problem oluşturuyor. Çok kısa sürede neden programın gerisinde kaldığımızı bulmamız gerekiyor. Eğer bu aksaklık bir çalışandan kaynaklanıyorsa o çalışan ile görüşmeler yaparak bunun nedenini ve bu sorunun giderilmesi için almamız gereken önlemleri tartışıyoruz. Aksaklığın sebebi teknolojik altyapıdan kaynaklanıyorsa enerjimizi altyapımızın kalitesini artırmaya harcıyoruz.

XYZ1 İşletmesi: Denetimlerimiz üst kademe yöneticilerimiz tarafından belirli dönemlerde yapılıyor. Faaliyet gösterdiğimiz bölgelerde yer alan yöneticilerimiz ve bunlara ek olarak ana merkezimizden gönderilen yöneticiler tarafından gerçekleştiriliyor. Planlarımızda belirlediğimiz hedeflerimizden sapmalar olup olmadığını belirlemeye çalışıyoruz. Bunun yanında çalışanlarımızın ve diğer sahip olduğumuz kaynaklarımızın ne ölçüde etkin kullanıldığını kontrol ediyoruz.

Soru 7: Kurum içi çalışan performansınızı nasıl ölçümlüyorsunuz?

ABC1 İşletmesi: Kurum içi performans sürecine değinmeden önce şunu belirtmem gerekiyor. Yaptığımız iş ile ilgili yarı zamanlı ve tam zamanlı çalışanlarımız var ve bunların iletişim içinde buldukları yöneticilerimiz var. Yöneticilerimizin hepsi mühendis kökenli ve hem iş sürecinde önemli bir rol alıyorlar hem de diğer çalışanlarımızın değerlendirilmesi konusunda bize yardımcı oluyorlar. Yöneticilerimizin

mühendis olması sayesinde kurum içerisinde çalışanlarımızın performans değerlemesi daha kolay oluyor. Örneğin hangi aşamada kimin ne katkı sağladığını bu yöneticilerimiz zaten gün gün biliyorlar. Bu yüzden kimin daha fazla performans gösterdiği veya işleri aksattığı bu yöneticilerimizin değerlendirmesi ile ortaya çıkıyor. Biz de bu yöneticilerimiz ile belirli aralıklarla toplantılar yaparak çalışanlarımızın performansına yönelik raporlar alıyoruz.

XYZ1 İşletmesi: Çalışanlarımızın performansını değerlendirirken bu çalışanlarımızdan ne gibi bir beklenti içinde olduğumuzu belirlememiz gerekiyor. Bu yüzden ölçebileceğimiz başarı standartlarımız var. Bu standartlarımız doğrultusunda personelimizi takip ediyoruz. Bu aşamada bölüm yöneticilerimiz görev alıyor. Çalışanlarımızın performans takibinden üstlerimiz sorumlu oluyor. Tüm bu süreç boyunca çalışanlarımızla iletişim halinde kalıyoruz. Çalışanlarımızın performansını değerlendirdikten sonra standartlarımız ile karşılaştırıyoruz. Ve çıkan sonuca göre çalışanlarımıza ödül veriyoruz veya uyarıda bulunuyoruz.

3.6. BULGULAR VE SONUÇ

Sanal organizasyonların geleneksel işletmelerden yönetim fonksiyonlarının işleyişi bakımından farklılaştığı noktaları inceleyen araştırma kısmının bu bölümünde toplanan veriler değerlendirilecek ve öne sürülen soruların doğruluğu tartışılacaktır. Teori kısmında öne sürülen hipotezler ve araştırma kısmında elde edilen bulgular madde madde sıralanarak açıklanacaktır.

Soru 1: Sanal organizasyonların planlama süreci geleneksel işletmelere göre farklılık göstermekte midir?

Teori kısmında sanal organizasyonların planlama sürecinde geleneksel işletmelere göre bazı yönlerden farklılık gösterdiği belirtilmiştir. Meriç Bebitoğlu'nun⁹⁷ belirttiği üzere sanal organizasyonların planlama süreci sürekli planlar yapmaları, planlara tüm çalışanlar tarafından katkı sağlanması, kısa vadeli olmaları, online olarak

⁹⁷ Meriç Bebitoğlu, a.g.e, s.6

tüm çalışanlar tarafından ulaşılmaları, daha esnek olmaları açılarından geleneksel işletmelere göre farklılık göstermektedir.

İncelenen beş Şirketten elde edilen verilere göre sanal organizasyonlar planlama sürecinde yukarıda değinilen konularda geleneksel işletmelerden farklılaşmaktadır. Yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorulara göre incelenen iki Şirketimizin yöneticileri planlama süreçlerini anlatırken sanal organizasyon ABC1 işletmesi yöneticileri planlarının sürekli planlar olduğunu, bu planlara tüm çalışanlar tarafından katkı sağlandığını, daha çok kısa vadeli planları tercih ettiklerini, çalışanlarının planlara ulaşımının her zaman sağlanabilmesi için planları online ortamda paylaştıklarını ve planlarının esnek bir yapıya sahip olmalarına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Geleneksel işletme kategorisinde yer verdiğimiz XYZ1 işletmesi yöneticileri ise planlarının daha çok dönemsel olduğunu, st kademe yöneticiler tarafından hazırlandığını, kısa, orta ve uzun vadeli planlarının mevcut olmasının yanında orta vadeli planları tercih ettiklerini, planlarını tüm çalışanlar için olmasa bile sanal ortamlarda da paylaştıklarını ve planlarını katı bir yapıda hazırlayarak sürekli değiştirmek istemediklerini belirttiler. Veri toplanan iki sanal organizasyon ve geleneksel işletme olmak üzere diğer üç Şirkette aynı Şekilde benzer planlama süreçleri gözlemlenmiştir. Sadece iki istisna gerçekleşmiştir. Birincisi; sanal organizasyon ABC3 işletmesi planlarının süresi konusunda kısa vadeli ve orta vadeli planlara aynı derecede önem verdiklerini belirtmiştir. İkincisi; geleneksel işletme kategorisinde değerlendirdiğimiz XYZ2 işletmesi planlarını sanal ortamda tüm işletme çalışanlarına atıklarını, çalışanlarının planlarına ulaşabilmelerine zen gösterdiklerini belirterek farklılık göstermiştir.

Yapılan araştırma sonucu tablo 14'te gösterilmiştir.

Tablo 14: Planlama Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi

İşletme	Uygulanan Planlama Süreci	Sonuç
ABC1 İşletmesi	-Sürekli Planlar -Tüm çalışanların planlama sürecine katılması -Kısa vadeli planlar -Planların sanal ortamda paylaşılması -Esnek Planlar	Sanal organizasyonlarda yönetim işlevlerinden planlama süreci, geleneksel işletmelere göre bazı istisnalar haricinde farklılık gösterdiği bulgusuna ulaşılmıştır.
ABC2 İşletmesi	-Sürekli Planlar -Tüm çalışanların planlama sürecine katılması -Kısa vadeli planlar -Planların sanal ortamda paylaşılması -Esnek Planlar	
ABC3 İşletmesi	-Sürekli Planlar -Tüm çalışanların planlama sürecine katılması -Kısa ve orta vadeli planlar -Planların sanal ortamda paylaşılması -Esnek Planlar	
XYZ1 İşletmesi	-Dönemsel planlar -Üst kademe yöneticilerin planlama sürecinde rol oynaması -Orta vadeli planlar -Planlarının sanal ortamda üst kademeli yöneticilere açılması -Katı planlar	
XYZ2 İşletmesi	Dönemsel planlar -Üst kademe yöneticilerin planlama sürecinde rol oynaması -Orta vadeli planlar -Planlarının sanal ortamda tüm çalışanlarına açılması -Katı planlar	

Soru 2: Sanal organizasyonlarda örgütlenme süreci geleneksel işletmelere göre farklılık göstermekte midir?

Teori kısmında sanal organizasyonlar ve geleneksel işletmelerin örgütlenme süreçleri karşılaştırılmış ve farklı oldukları noktalar belirtilmiştir. Halil Zaim⁹⁸ sanal

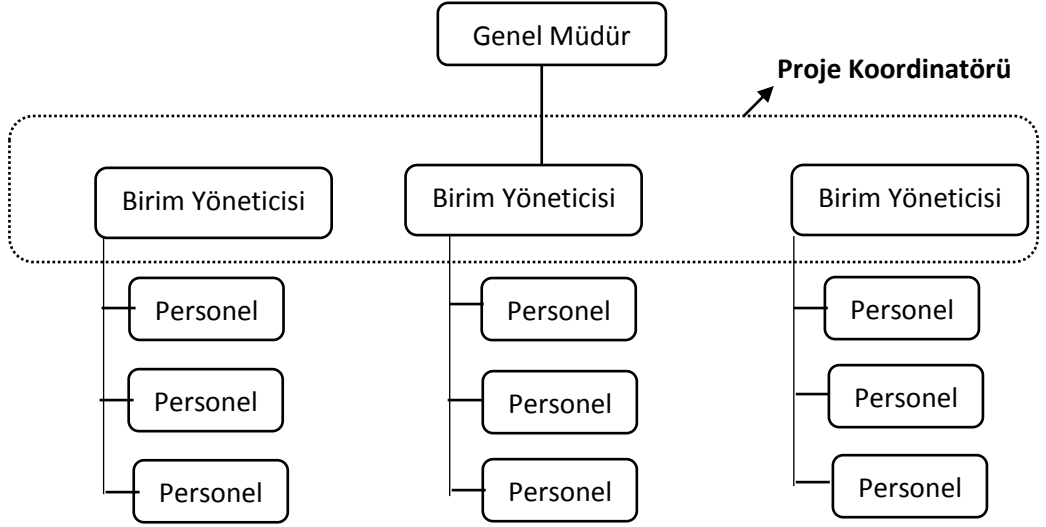
⁹⁸ Halil Zaim, a.g.e, s.130

organizasyonlarda organizasyon şemasının geleneksel işletmelere göre daha az hiyerarşik ve daha yalın olduğunu vurgulamaktadır ve Kiana Kiani⁹⁹ sanal organizasyonların örgütlenme sürecinde dinamik, işe yoğunlaşmaya dayalı, zaman ve mekândan bağımsız çalışma şartları, esnek çalışma zamanları, yatay ve dikey ilişkilere dayalı örgüt yapısı ile geleneksel işletmelerden farklılaştığını vurgulamaktadır.

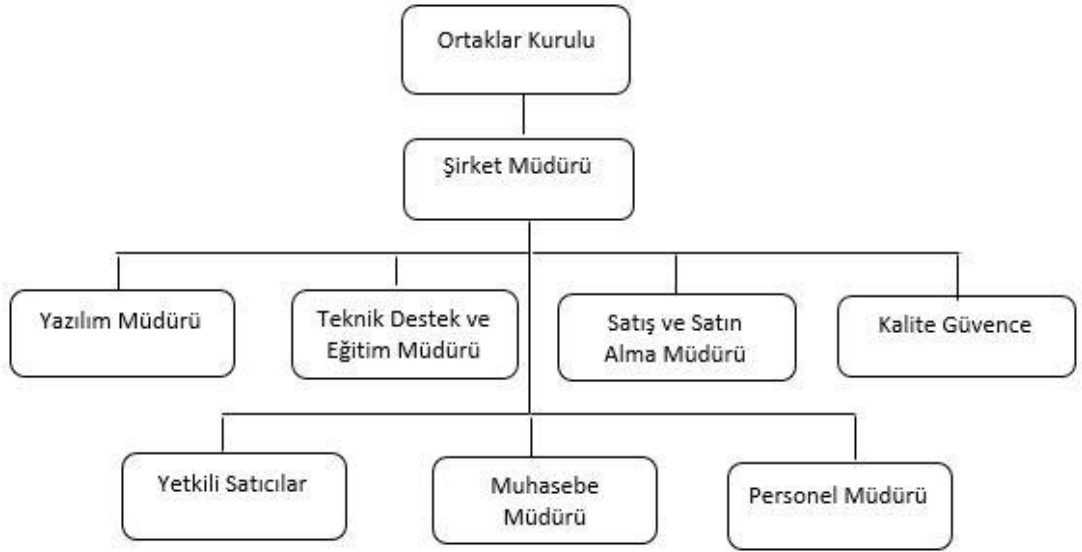
ABC1 işletmesi yöneticileri yarı yapılandırılmış görüşmede hiyerarşik bir organizasyon yapısını arzu etmediklerini hiyerarşinin olması ile birlikte bunun minimum düzeyde tutulmaya çalışıldığını, organizasyon yapılarının katı bir özellik göstermediğini aksine dinamik bir yapıda olduğunu, yapılacak faaliyetlere dayalı bir organizasyon yapısına sahip olduklarını, çalışanlarının farklı coğrafi bölgelerde bulunmalarından dolayı belirli bir mekâna bağlı kalmadıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca çalışanların daha özgür hissedebilmeleri ve bunu işlerine aktarabilmesi için katı bir çalışma saati uygulamasından yana olmadıklarını ve bu yüzden katı bir çalışma saati uygulamaları olmadığını vurgulamışlardır. XYZ1 işletmesi yöneticileri ise, organizasyon sürecinde ast üst ayrımının önemine dikkat çekmişler, çalışanlar için belirlenen bir işin sürekli bir yapıda olduğunu, işin bitirilmesinde emir komutaya dayalı bir sistemin benimsendiğini, işin belirli mekânda yerine getirildiğini ve aynı zamanda istisnalar haricinde çalışma saatlerinin belirli olduğunu belirtmişlerdir.

İncelenen işletmelerden alınan cevaplar ve veriler doğrultusunda iki şirketin organizasyon şeması yukarıda paylaşılmıştır. Bu iki şirket haricinde yer alan üç şirketin de organizasyon şeması Şekil 24, Şekil 25 ve Şekil 26'da gösterilmiştir.

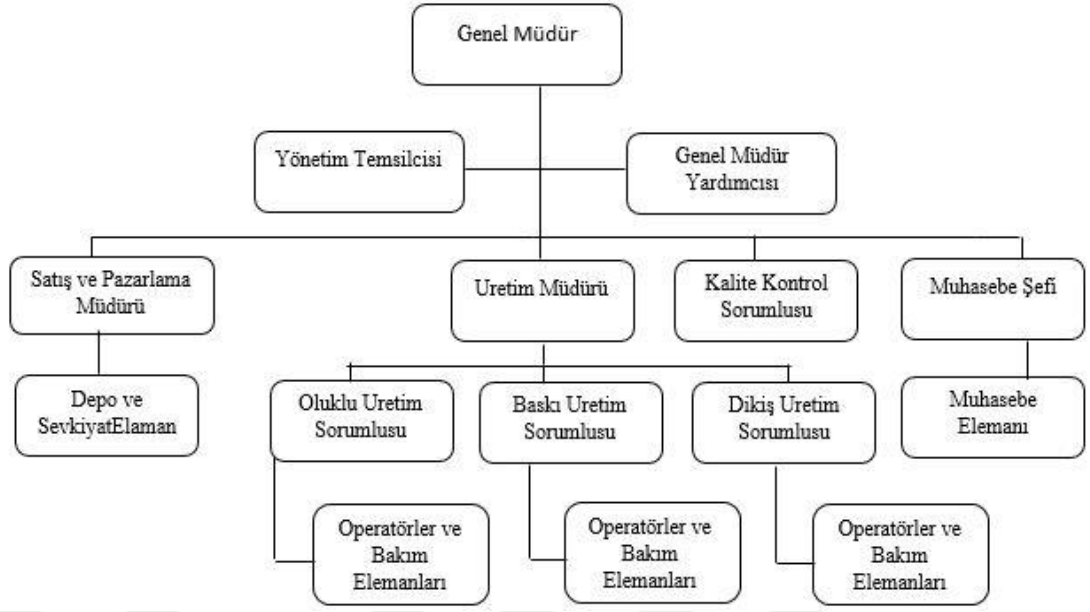
⁹⁹ Kiana Kiani, a.g.e., s.73



Şekil 24: ABC2 İşletmesi organizasyon şeması



Şekil 25: ABC3 İşletmesi Organizasyon Şeması



Şekil 26: XYZ2 İşletmesi organizasyon şeması

Araştırmada yer alan beş şirketin organizasyon şemaları incelendiğinde sanal organizasyon olarak ele aldığımız üç işletmenin organizasyon şemalarının daha yalın oldukları dikkat çekmektedir. Kendi uzmanlık alanlarının dışında yer alan faaliyetleri için başka işletmelerle işbirliği yapmaları elbette bunun en önemli faktörlerinden birisidir. Fakat farklı bir açıdan baktığımızda, ele alınan üç şirkette üst ve alt kademeli çalışanlar arasında daha az basamak yer almasını sağlayarak hiyerarşinin azalmasına dikkat ettiklerini belirtmişlerdir. Halil Zaim'in belirttiği üzere sanal organizasyonlarda da hiyerarşi olmakla birlikte geleneksel işletmelere göre daha az olduğu ve daha yatay bir hiyerarşiye sahip oldukları hipotezi doğrulanmaktadır.

İncelenen işletmelerden elde edilen verilere göre düzenlenen tablo 15'te örgütlenme süreci açısından elde edilen bulgular gösterilmiştir.

Tablo 15: Örgütlenme Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi

İşletme	Uygulanan Örgütlenme Süreci	Sonuç
ABC1 İşletmesi	-Dinamik bir yapı -Sürekli iş -İşe yoğunlaşmaya dayalı -zaman ve mekândan bağımsız çalışma şartlar -Esnek çalışma zamanları	Organizasyon şemalarından, yarı yapılandırılmış formlara yöneticilerin verdiği cevaplardan ve diğer verilerden elde edilen bilgiler doğrultusunda örgütlenme işlevi açısından farklılaşma olduğu gözlemlenmiştir.
ABC2 İşletmesi	-Dinamik bir yapı -Sürekli iş -İşe yoğunlaşmaya dayalı -zaman ve mekândan bağımsız çalışma şartlar -Esnek çalışma zamanları	
ABC3 İşletmesi	-Dinamik bir yapı -Sürekli iş -İşe yoğunlaşmaya dayalı -Zaman ve mekândan bağımsız çalışma şartlar -Esnek çalışma zamanları	
XYZ1 İşletmesi	-Statik bir yapı -Sürekli iş - Emir komutaya dayalı - Belirli çalışma alanlarında faaliyetleri yerine getirme -Belirli çalışma zamanı	
XYZ2 İşletmesi	-Statik bir yapı -Sürekli iş - Emir komutaya dayalı - Belirli çalışma alanlarında faaliyetleri yerine getirme -Belirli çalışma zamanı	

Soru 3: Sanal organizasyonlar yetki ve sorumluluk açısından geleneksel işletmelerden farklılık göstermekte midir?

Araştırma kapsamında ele alınan beş şirket üzerinde yapılan incelemelerde çalışanlarına ne ölçüde yetki verildiği ve ne ölçüde çalışanlarından sorumluluk almaları beklendiği ölçülmeye çalışılmıştır. Araştırmaya konu olan üç sanal şirket için de benzer şeyler söylemek mümkündür. Sanal şirketler, her bir çalışanın eşit derecede yetkilendirilmediğini ama bununla birlikte tüm çalışanlarına belirli oranlarda yetki verildiğini, her bir çalışanın yapılan işin büyük kısmında yer almalarından dolayı daha çok yetki ile donatıldıklarını belirtmişlerdir. Ayrıca en alt kademedeki yer alan çalışanların da belirli oranlarda yetkilendirilerek daha fazla işe bağlanmalarını sağlamaya çalıştıklarını vurgulamışlardır. Geleneksel işletme yöneticileri ise, yetkinin

genelde üst kademe yöneticilerde toplandığını alt kademe yöneticilerin daha az yetkilendirildiklerini belirtmişler ve işlerin daha hızlı yürüyebilmesi açısından bunun gerekli olduğunu vurgulamışlardır. Sorumluluk konusunda ise yetkiye paralel olarak sanal organizasyon yöneticileri her bir çalışandan uzmanlık alanlarına göre daha fazla sorumluluk talep ettiklerini, çalışanların oluşabilecek aksaklıklar karşısında problemlerin hızlı bir şekilde giderilmesi için tüm üst kademe yöneticilerden hamleler beklemeden sorumluluk alabilmelerini belediklerini belirtmişlerdir. Geleneksel işletme yöneticileri ise sorumluluğun da genellikle üst kademe yöneticiler tarafından alındığını, eşit yetkiye eşit sorumluluk prensibinden yola çıkarak alt kademe çalışanlara çok az sorumluluk yüklediğini vurgulamışlardır.

Elde edilen bulgular sanal organizasyonlarda tüm çalışanlarına geleneksel işletmelere göre daha fazla yetki verildiğini ve bu çalışanlardan daha fazla sorumluluk almaları beklendiğini göstermektedir.

Soru 4: Sanal organizasyonlar yöneltme işlevi bakımından geleneksel işletmelere göre farklılık göstermekte midir?

George D. Greenberg¹⁰⁰ ve Meriç Bebitoğlu¹⁰¹ sanal organizasyonların yöneltme sürecinde takım oyununa bağlı olduklarını, yönlendirmelerin talimatlar ve elektronik ortamlardaki iletişim kanalları ile gerçekleştiğini, talimatların tüm takım üyeleri ile paylaşıldığını, fiziksel bir mekandan bağımsız olarak telekonferans yöntemiyle de yönlendirme yapılabildiğini ve düzenli aralıklarla vizyon ile bağlantılı yönlendirmelerde bulunulduğunu belirterek bu özellikler bağlamında geleneksel işletmelerden yöneltme süreci açısından farklılık gösterdiklerini belirtmektedirler.

Araştırmaya konu olan beş işletme üzerinde yapılan incelemelerde ABC1 işletmesi yöneticileri yöneltme konusunda dikkat edilen en büyük faktörün uyum olduğunu üyeler arasından uyumun sağlanması için çaba gösterdiklerini ve uyum ile birlikte yöneltme sürecinin başarılı bir şekilde gerçekleştirildiğini belirtmişlerdir. Bunun yanında yönlendirmelerin takım halinde yapıldığını ve takıma bağlı olduğunu, iletişim kanallarının sıkça kullanıldığını, bu yönlendirmelerin tüm takım üyeleri ile paylaşıldığını, belirli aralıklarla yönlendirmelerin gerçekleştirildiğini vurgulamışlardır.

¹⁰⁰ George D. Greenberg, a.g.e, s. 68

¹⁰¹ Meriç Bebitoğlu, a.g.e, s.8

Sanal organizasyonlardan ABC2 şirketi yöneticileri ise yöneltme süreçlerinin sektörün çok hızlı olması dolayısıyla kısa sürelerde tekrarlandığını bu yüzden dinamik bir yapıda ve esnek olduğunu, tüm çalışanların bu süreçten haberdar edildiğini, yüz yüze ve belirli bir ortamda yönlendirmelerin gerçekleştirilmek istense bile coğrafi farklılığın dikkate alınarak birçok zaman elektronik ortamların kullanıldığını belirtmişlerdir. XYZ1 geleneksel işletmesi ise, yöneltme sürecinde hiyerarşik yapıyı göz önünde bulundurduklarını ve alt-üst ilişkisinin önemli olduğunu, yönlendirmenin genelde talimatlar ve sözlü şekilde olduğunu, bu yönlendirmelerin her zaman astlarla paylaşılmadığını, düzenli bir yönlendirmeden daha çok farklı durumlarla karşılaşıldığında yönlendirmelerin yapıldığını belirtmişlerdir.

İncelenen tüm işletmelerden elde edilen veriler tablo 16'da gösterilmiştir.

Tablo 16: Yönelme Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi

İşletme	Uygulanan Yönelme Süreci	Sonuç
ABC1 İşletmesi	-Takım odaklı -Yönlendirmeler çoğu zaman elektronik ortamlarda gerçekleşiyor -Düzenli aralıklarla yönlendirmeler yapılıyor -Uyum en büyük faktör	Yönelme süreci açısından sanal organizasyonların geleneksel işletmelere göre farklılık gösterdiği gözlemlenmiştir.
ABC2 İşletmesi	-Takım odaklı -Yönlendirmeler çoğu zaman elektronik ortamlarda gerçekleşiyor -Düzenli aralıklarla yönlendirmeler yapılıyor -Dinamik ve esnek bir yapıda	
ABC3 İşletmesi	-Takım odaklı -Yönlendirmeler çoğu zaman elektronik ortamlarda gerçekleşiyor -Düzenli aralıklarla yönlendirmeler yapılıyor -Uyum en büyük faktör	
XYZ1 İşletmesi	-Ast üst ilişkisi önemli -Talimatlar ve sözlü yönlendirmeler şeklinde -Farklı durumlar gerçekleştiğinde -İşin bitirilmesine yönelik	
XYZ2 İşletmesi	-Ast üst ilişkisi önemli -Talimatlar ve sözlü yönlendirmeler şeklinde -Farklı durumlar gerçekleştiğinde -İşin bitirilmesine yönelik	

Soru 5: Sanal organizasyonlar koordinasyon süreci bakımından geleneksel işletmelerden farklılık göstermekte midir?

Kenneth C. Laudon¹⁰² sanal organizasyonların iletişim sürecinde geleneksel işletmelerden iletişimin tüm takıma yayılması bakımından farklılaştığını belirtmektedir. Jay F. Nunamaker¹⁰³ ise sanal organizasyonların başarı faktörlerinden bir tanesinin iletişimin sağlam temellere dayandırılması gerektiği ve tüm işletmeye yayılmasının önemini vurgulamaktadır. Ayrıca iletişim konusunda sanal organizasyonlarda yüz yüze

¹⁰² Kenneth C. Laudon, a.g.e, s.139

¹⁰³ Jay F. Nunamaker, a.g.e, s.361

iletişimin daha az olduğu ve iletişim teknolojilerinden faydalanılarak sanal ortamlarda iletişimin gerçekleştirildiğini belirtmektedir.

Sanal organizasyonların en önemli özelliklerinden bir tanesi üyelerinin farklı coğrafi bölgelerde ikamet ediyor olabilmeleridir. Farklı coğrafi bölgeler farklı zaman dilimlerini beraberinde getirmektedir. Bununla birlikte sanal organizasyonların çalışan grubu içerisinde yarı zamanlı çalışanlar önemli bir paya sahiptirler. Araştırma yapılan sanal organizasyonlarda iletişimin en dikkat edilen konular arasında yer aldığı yöneticiler tarafından söylenmiştir. Araştırma yapılan işletmelerden elde edilen verilere göre sanal organizasyonlar iletişimi sağlayabilmek için iletişim teknolojilerinden faydalanmaktadır ve bu sayede coğrafi farklılıkların dezavantaj oluşturmasını engellemeyi amaçlamaktadırlar. Aynı zamanda iletişim sürecini tüm işletmeye yayarak tüm çalışanların bu sürece katılımlarını sağlamaya çalışmaktadırlar. Üç sanal organizasyon yöneticileri de iletişimin daha çok sanal ortamlarda geliştirildiğinden bahsetmişlerdir. Çok büyük problemler olmadığı sürece yüz yüze iletişim gerçekleştirilmemektedir. Hatta farklı coğrafi bölgelerde bulunan bazı çalışanlar ile sanal ortam haricinde bir iletişimin hiç kurulmadığı söylenmiştir. İki geleneksel işletme yöneticilerinden alınan bilgilere göre ise bu işletmeler de son dönemlerde iletişim teknolojilerine daha fazla yatırım yaparak teknolojik alt yapılarını geliştirmişler fakat daha çok yüz yüze iletişim gerçekleştirmektedirler. Üyeler arasında iletişim daha çok üst kademe yöneticiler arasında gerçekleşmektedir.

Kenneth C. Laudon ve Jane P. Laudon¹⁰⁴ işletmelerde koordinasyon süreci açısından sanal organizasyonların geleneksel işletmelere göre takım odaklı olmak, dinamik bir yapıda olmak, koordinatörün herkesi yönlendirmesi, sürecin bilgi temelli olması bakımından farklılaştığını belirtmektedir. İncelenen şirketlerde üç sanal organizasyon de takım odaklı olduklarını, sürecin dinamik bir yapıya sahip olduğunu, koordine eden kişinin tüm üyeleri yönlendirdiğini, süreç içerisinde bilginin otoriteden daha önce geldiğini vurgulamışlardır. İki geleneksel işletme ise koordinasyon sürecinde takım odaklı olduklarını, dinamik bir koordinasyon sürecine sahip olduklarını, koordinatörün yöneticileri yönlendirmesinin yeterli olduğunu, bilgi ve otoriteye dayalı

¹⁰⁴ Kenneth C. Laudon ve Jane P. Laudon, a.g.e, s.138

bir sürece sahip olduklarını belirtmişlerdir. İşletmelerden koordinasyon süreci hakkında elde edilen bilgiler tablo 17’de gösterilmiştir.

Tablo 17: Koordinasyon Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi

İşletme	Uygulanan Koordinasyon Süreci	Sonuç
ABC1 İşletmesi	-Sanal iletişim -Takım odaklı -Dinamik süreç -Koordinatör tüm üyeleri yönlendirir -Bilgi odaklı	Sanal organizasyonların koordinasyon süreçlerinin geleneksel işletmelerden farklı olduğunu bulgusuna ulaşılmıştır.
ABC2 İşletmesi	-Sanal iletişim -Takım odaklı -Dinamik süreç -Koordinatör tüm üyeleri yönlendirir -Bilgi odaklı	
ABC3 İşletmesi	-Sanal iletişim -Takım odaklı -Dinamik süreç -Koordinatör tüm üyeleri yönlendirir -Bilgi odaklı	
XYZ1 İşletmesi	-Yüz yüze -Takım odaklı -Dinamik süreç -Koordinatörün yöneticileri yönlendirmesi yeterli -Otorite ve bilgi odaklı	
XYZ2 İşletmesi	Yüz yüze -Takım odaklı -Dinamik süreç -Koordinatörün yöneticileri yönlendirmesi yeterli -Otorite ve bilgi odaklı	

Soru 6: Sanal organizasyonlar denetim süreci açısından geleneksel işletmelerden farklılık göstermekte midir?

İşletmeler planlama süreçlerinde belirledikleri amaçlarının ne ölçüde gerçekleştiğini ve mevcut durumu öğrenme isteği ile belirli denetim süreçlerine sahiptirler. Meriç Bebitoğlu¹⁰⁵ bu süreçte sanal organizasyonlarda daha esnek kural ve prosedürlerin uygulandığını, oto kontrolün ön planda olduğunu, otoritenin uzmanlıktan kaynaklandığını, denetim sürecinin sürekli tekrarlandığını ve örgüt kültürünün kontrol

¹⁰⁵ Meriç Bebitoğlu, a.g.e, s.7

sürecinin bir parçası olduğunu vurgulayarak bu özellikleri ile sanal organizasyonların denetim süreci açısından geleneksel işletmelerden farklılaştığını belirtmiştir.

İncelenen işletmelerden ABC1 sanal organizasyonların yöneticileri denetim konusunda katı kurallara sahip olmadıklarını bunun yerine günün şartlarına göre değişebilir prosedürler izlediklerini belirtmişler ve yapılan faaliyet ve projelerde çalışanlarının kontrol mekanizmasının içerisinde her zaman yer almaları gerektiğini vurgulamışlardır. İşlerin daha kontrollü ve sağlıklı yürüyebilmesi için her bir çalışanın oto kontrol kabiliyetine ve sorumluluğuna sahip olması gerektiğini söylemişlerdir. Çalışanlarının kendi alanlarında uzman olduklarından dolayı o alanda belirli bir otoriteye sahip olduklarını kabul ettiklerini ve buna göre bir süreç izlediklerini vurgulamışlardır. İçinde bulunan sektörün hataya asla izin vermemesinden dolayı ve ortaya çıkacak herhangi bir problemin büyük bir zaman kaybına sebebiyet verecek olması dolayısı ile genelde her hafta, bazı dönemlerde ise her gün denetim sürecini işlettiklerini belirtmişlerdir. Bunun yanında sahip olunan sistemsel kaynaklarında büyük bir titizlikle ve çok sık olarak kontrol edildiğini, bu kontrolün işletmenin en önemli parçalarından bir tanesi olduğunu söylemişlerdir. XYZ1 geleneksel işletme yöneticileri ise, belirli bir denetim prosedürleri olduğunu ve bu prosedürleri takip ettiklerini, hiyerarşik bir kontrol sistemine sahip olduklarını, sahip olunan pozisyonun denetim sürecinde önemli bir rol oynadığını ve dönemsel denetim süreçlerine sahip olduklarını belirtmişlerdir. XYZ1 yöneticileri sistemsel arızaların sık meydana gelmesinden dolayı sistem kontrollerinin daha sık yapıldığını vurgulamışlardır. İncelenen beş işletmede de örgüt kültürünün bir kontrol aracı olarak kullanılması veya örgüt kültürünün bir kontrol aracı olarak kabullenilmesi konusunda açık bir bulguya rastlanamamıştır.

Falk Graser¹⁰⁶ sanal organizasyonların denetim sürecinde performans ölçümü konusunda geleneksel işletmelerden farklılık gösterdiğini belirtmektedir. Sanal organizasyonların farklı coğrafi bölgelerde çalışanlara sahip olmaları performans ölçümü konusunda farklı metotları izleme gereksinimini yaratmaktadır. ABC1 işletmesi yöneticileri üyelerinin performanslarının ölçülmesinde zaman kısıdına çok önem verdiklerini, yöneticilerin yanında diğer çalışanlarında performans ölçümünde önemli rol oynadıklarını belirtmişlerdir. Geleneksel işletme XYZ1 işletmesi yöneticileri ise,

¹⁰⁶ Falk Graser, a.g.e., s.309

performans ölçümü sürecinde belirli standartlara sahip olduklarını, bu süreçten üst kademe yöneticilerinin sorumlu olduğunu belirtmişlerdir. Süreç sonunda ortaya çıkan sonuca göre çalışanlarının ödüllendirildiğini veya uyarıldığını vurgulamışlardır.

Tablo 18: Denetleme Süreci Bakımından İşletmelerden Elde Edilen Veriler ve Değerlendirilmesi

İşletme	Uygulanan Örgütlenme Süreci	Sonuç
ABC1 İşletmesi	-Esnek kural ve prosedürler uygulanıyor. -Oto kontrol temelli -Uzmanlıktan kaynaklanan otorite -Sürekli denetim	Elde edilen bulgular sanal organizasyonların denetim süreci açısından geleneksel işletmelerden farklılaştığını göstermektedir.
ABC2 İşletmesi	-Esnek kural ve prosedürler uygulanıyor. -Oto kontrol temelli -Uzmanlıktan kaynaklanan otorite -Sürekli denetim	
ABC3 İşletmesi	-Esnek kural ve prosedürler uygulanıyor. -Oto kontrol temelli -Uzmanlıktan kaynaklanan otorite -Sürekli denetim	
XYZ1 İşletmesi	-Katı kurallar ve prosedürler -Hiyerarşik kontrol temelli -Pozisyondan kaynaklanan otorite -Dönemsel denetim	
XYZ2 İşletmesi	-Katı kurallar ve prosedürler -Hiyerarşik kontrol temelli -Pozisyondan kaynaklanan otorite -Dönemsel denetim	

SONUÇ

Son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde meydana gelen gelişmelere paralel olarak tüm dünya büyük bir değişim sürecine girmiştir. Bu değişimin en büyük faktörlerinden birisi internettir. İnternetin yayılması ve herkes için ulaşılabilir hale gelmesi ile birlikte değişim kaçınılmaz olmuş ve bu değişime işletmelerde uyum sağlamak zorunda kalmışlardır. Bu sürecin sonunda ise sanal ortamı kullanarak teknolojinin tüm imkânlarını kullanan sanal organizasyonlar ortaya çıkmıştır.

Sanal organizasyon kavramı henüz yeni bir kavram olmasına rağmen hızlı bir büyüme ivmesine sahiptir. Son yıllarda teknolojinin gelişmesi ve özellikle yazılım sektörünün büyümesi ile birlikte sanal organizasyon özelliklerine sahip işletme sayısında ciddi artışlar gözlemlenmiştir. Fakat sanal organizasyon denildiğinde hangi işletmeler kastedilmektedir? Bu işletmelerin yönetimi geleneksel işletmeler ile benzer midir?

Bu sorulara cevap vermeyi amaçlayan çalışmamız sanal organizasyonların yönetim sürecinde yönetim fonksiyonlarının kullanımı açısından geleneksel işletmelere göre farklı bir yapıda olduğu üzerine kurulmuştur. Sanal organizasyonlarda geleneksel işletmeler gibi planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerine sahiptirler. Fakat bu süreçlerin işleyişi farklılık göstermektedir. Teori kısmında sanal organizasyon tanımı yapılarak sanal organizasyonun özellikleri sıralanmış, bu kategoride yer alan işletmelerde yönetim fonksiyonlarının nasıl kurgulandığı ve uygulandığı açıklanmıştır. Son bölümde ise hipotezlerin ne ölçüde doğru olduğunun saptanması için beş işletme üzerinde yapılan incelemenin sonuçları paylaşılmıştır.

Çalışmanın hipotezleri sanal organizasyonların planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon, denetim süreçleri açısından geleneksel işletmelerden farklılaştığı üzerine kurulmuştur. Bu hipotezlerin doğruluğunu veya yanlışlığını ölçmek için nitel araştırma yöntemlerinden yarı yapılandırılmış mülakat tekniği kullanılmıştır. İnceleme yapılacak işletmelerde yöneticilerle yapılan görüşmeler ve yarı yapılandırılmış görüşme formunda yer alan sorulara yöneticilerin verdikleri cevaplar neticesinde bir sonuca ulaşılmaya çalışılmıştır.

Araştırma kapsamında bazı sorunlar ile karşılaşmıştır. Öncelikle uygulama kısmında yer verilen sanal organizasyonlar büyük ölçekli işletmeler değildir.

İncelenen işletme sayısı sanal organizasyon kavramının yeni olmasından dolayı istenilen sayıda olmamıştır. Ve görüşme yapılan işletme yöneticilerinin bazı sorulara cevap vermek istememeleri sorunu ile karşılaşmıştır.

İleriki yıllarda sanal organizasyon sayılarının daha da artacağı düşünülmektedir. Bu yüzden sanal organizasyonlar üzerine yapılacak çalışmalara ihtiyaç vardır. Özellikle bu kavramların ülkemiz açısından daha yeni olduğu düşünüldüğünde bu çalışmaların önemi daha da artmaktadır. Yapılacak çalışmalara konu edinilecek işletme sayılarının da artacağı düşünüldüğünden bu çalışmada yer alan hipotezlerin sonraki yıllarda daha büyük ölçekli işletmelerde ve daha fazla sayıda sanal organizasyon üzerinde test edilmeye ihtiyacı vardır.



Kaynakça

Kitap

BOZKURT Veysel , Şenol BAŞTÜRK, *Türkiye'nin Toplumsal Yapısı*, (ed.) Mehmet Zincirkıran, 2.B., Bursa, Dora Kitabevi, 2011

EFİL İsmail, *İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon*, 11.B., Dora Yayınevi, Bursa, 2010

GRANDİSON Tyrone, Morris SLOMAN, 'Trust Management Tools for Internet Applications', *Lecture Notes in Computer Science*, Londra, 2003, s.7

GROSS Alexander, 'Dhiraj Murthy, Modeling Virtual Organizations with Latent Dirichlet Allocation: A case for natural language processing', *Neural Networks*, 2014, s.39

GÜVEN H.Sami, *Örgütlerde Bölümlendirme Yöntemi*, Amme İdaresi Dergisi, Ankara, s.46

HENEMAN Robert L., David B. GREENBERGER, *Human Resource Management in a Virtual Organization*, Information Age Publishing Inc.,A.B.D., 2002, s.683

HORNEY Nick, *Matrix Organizations: Design for Collaboration and Agility*, Agility Consulting & Training, 2009, s.5

KARASAR Niyazi, *Bilimsel Araştırma Yöntemi: Kavramlar, İlkeler, Teknikler*, 15. B., Ankara, Nobel Yayın Dağıtım, 2005, s.52

LAUDON Kenneth C., Jane P. LAUDON, *Management Information Systems*, 13.B., A.B.D., Pearson Education, 2014, s.67

NUNAMAKER Jay F., 'Future research in group support systems: needs, some questions and possible directions', *Management Information Systems and Computer Science & Center for the Management of Information*, S.47,1997, s.361

ÖZALP İnan v.d., *Yönetim Organizasyon*, (ed.Celil Koparar),2.B., Anadolu Üniversitesi, 2004, s.109

YILDIRIM Ali. ve ŞİMŞEK Hasan., *Sosyal Bilimlerde Nitel Araştırma Yöntemleri*, 6. B., Ankara, Seçkin Yayıncılık, 2008, s.39

Makale

ALAKOÇ Zehra Burma, 'New Organization Structures:Virtual Organizations', *International Journal of Engineering and Applied Sciences*, s.25, 2014

AVCI Umut, Mehmet AVCI, 'Örgütlerde Bilginin Önemi ve Bilgi Yönetim Süreci', *Mevzuat Dergisi*, S.74, 2004

BURSALIOĞLU Ziya, Görev, 'Yetki, Sorumluluk Üzerine', *Ankara Üniversitesi Eğitim Bilimleri Fakültesi Dergisi*, C.25, S.1, Ankara, 1992, s.5

BULUÇ Bekir, 'Yönetimde Örgütlenme Süreci', <http://dergipark.ulakbim.gov.tr/kuey/article/view/5000050990>, (05.03.2017), s.1

ÇAVUŞOĞLU Mehmet, 'Sanal Organizasyonlar ve Elektronik', *Marmara üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, C.XIX, S.1, 2004, ss.317-334

DERDİMAN Cengiz, Yusuf Ünsal, 'Türk Kamu Yönetiminde Yetki Devri', *Uludağ Üniversitesi Fen-Edebiyat Fakültesi Sosyal Bilimler Dergisi*, C.2, S.27, Bursa, 2014, s.253

DOĞAN Selen, Selçuk Kılıç, 'İlişki Yönetiminde İç ve Dış Müşteri Memnuniyetinin Sağlanması', *KMU İİBF Dergisi*, C.10, S.14, Karaman, 2008, s.4

EROL Mikail, İsmail ELAGÖZ, Ahmet ŞAHBAZ, 'Sosyal Sorumluluk Anlayışının İşletmelerde Algılanma Düzeylerinin Belirlenmesi Üzerine Bir Araştırma', *Muhasebe ve Finans Dergisi*, S.46, Bursa, 2010, s.59

GREENBERG George D., 'The Coordinating Roles of Management: A Typology for Analysis', *The American Review of Public Administration*, 1976, s.67

GÜNEY Cengiz, Sanal Oganizasyonlarda İç Kontroller, *Akademik Sosyal Araştırmalar Dergisi*, 2015, s.356

GÜREDİN Ersin, İşletmelerde Denetim Fonksiyonu, <http://www.arastirmax.com/system/files/dergiler/2057/makaleler/3/1/arastirmax-isletmelerde-denetim-fonksiyonu.pdf>, (22.02.2017)

<http://dergipark.ulakbim.gov.tr/yead/article/viewFile/5000170459/5000153878> (20.01.2017)

KAKABADSE, Andrew, Outsourcing: Current and Future Trends, *Thunderbird International Business Review*, s.s 183-224

KİANİ Kiana, 'Meta Management - Virtual Organization: A New Approach in the

Leadership and Select Qualified Individuals for Virtual Organizations With an Emphasis On The Role of IT', *International Journal of Computer Science and Network Security*, C.11, S.11, 2011, ss.65-74

LAUBACHER Robert, Thomas W. Malone, Retreat of the Firm and the Rise of Guilds: The Employment Relationship in an Age of Virtual Business, 2000, s.75

ONARAN Oğuz, 'Yetki Göçerimi(Yetki Devri)', *Amme İdaresi Dergisi*, C.7, S.2, Ankara, 1974, s.5

SİEBER Pascal, Joachim Griese, *Organizational Virtualness*, Bern, 1998, s.69

TAŞKIN Erdoğan, 'İşletme Yönetimi ve Matris Organizasyon', İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Muhasebe Enstitüsü Dergisi, İstanbul, 2015, s.280

TOKGÖZ Emrah, Oya Aytemiz Seymen, 'Örgütsel Güven, Örgütsel Özdeşleşme ve Örgütsel Vatandaşlık Davranışı Arasındaki İlişki; Bir Devlet Hastanesinde Araştırma', *Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Hakemli Dergisi*, C.10, S.39, İstanbul, 2013, s.65

TUTAR Hasan, 'Sanal Ofislerde Koordinasyon ve İletişim: Teorik Bir Çerçeve', *Gazi Üniversitesi Ticaret ve Turizm Eğitim Fakültesi Dergisi*, S.2, Ankara, ss.15-30

TUTAR Hasan, Mehmet ALTINÖZ, Örgütsel İklimin İşgören Performansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.65, S.S.2, Ankara, 2010, s.197

TÜZÜN İpek Kalemci, Güven, 'Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri', *Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi*, S.2, Karaman, 2007, s.102

VAROL Ergin Sait, Ertuğrul TARCAN, 'Sanal Çalışıp Gerçek Üretenler: Sanal(Virtual) Organizasyonlar', *İşletme Fakültesi Dergisi*, C.11, S.36, İstanbul, 2000, s.3

YILMAZ Cevdet, 'Piyasa Ekonomilerinde Ulusal Planlama ve Çeşitli Planlama Yaklaşımları', *Amme İdaresi Dergisi*, C.32, S.1, Ankara, 1999, s.86

YILMAZ İbrahim Alpay, Aykut PAJO, Elçin Güngör GÜZELER, 'Sanal Ofis ve Sanal Ofiste Kullanılan Bilgi ve İletişim Teknolojileri', *Electronic Journal of Vocational Colleges*, 2014, s.427

YÜKSEL Onur, Güven MURAT, 'Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansımaları', *Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi*, S.3, 2001, s.113

ZAİM Halil, ‘Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon’, İktisat Fakültesi Mecmuası, C.51, S.2, İstanbul, 2001,ss.125-138

ZERENLER Muammer, Performans Ölçüm Sistemleri Tasarımı ve Üretim Sistemlerinin Performansının Ölçümüne Yönelik Bir Araştırma Ekonomik ve Sosyal Araştırmalar Dergisi, S.1, 2005, ss. 1-36

Diğer

AFGÜN Salim, Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum, 2006

BARAZ Barış, Organize Etme: Temel Unsurlar, www.barisbaraz.com, (05.03.2017)

BAVEC Cane, ‘On the Management in Virtual Environments: Between Trust and Control’, <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/397-404.pdf>, (13.02.2017), s.398

BEBİTOĞLU Meriç, Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/44bb41ee766349a_ek.pdf, (12.02.2017)

BOBEK Samo v.d., ‘Information Systems in Virtual Corporations: Issues for ERP Based E-business Systems’, Slovenya, 2002, ss. 56-96

Bölmelere Ayırma, home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/pdf/bolum.ppt, (07.03.2017)

CHAND Smriti, Virtual Organisation: Advantages, Disadvantages and Features, <http://www.yourarticlelibrary.com/organization/virtual-organisation-advantages-disadvantages-and-features/35535/>, (29.02.2017)

ERTEKİN Ömer, ‘Teknoloji Yönetimi Neden, Nasıl?’, Fikirten Gerçeğe: Ar-Ge, Yenilik ve TÜBİTAK Destekleri Semineri, 2013, s.16

FANN Gail Thomas, Virtual Organization, <http://www.referenceforbusiness.com/management/Tr-Z/Virtual-Organizations.html>,(30.02.2017)

GABOT Sarah, The Biggest Problem for Virtual Teams and How to Fix It, <http://blog.sqwiggle.com/biggest-problem-virtual-teams-fix/>, (02.03.2017)

GEORGE Kimberly, How to Setup a Virtual Office 10 Tools to Get You Started, small-bizsense.com, A.B.D., 2013

GÖKSU Turgut, Yönetimin Fonksiyonları,
www.turgutgoksu.com/FileUpload/ks7441/File/yonetiminfonksiyonlari12.pdf,
(03.03.2017), s.5

GÜNEŞ Fatih v.d., ‘Bilgi Teknolojileri Denetimi ve COBIT’ in Sektörel
Uygulanabilirliği’, <http://ab.org.tr/ab13/bildiri/131.pdf>,(06.03.2017), s.2

HESS Thomas, ‘Planning and Control of Virtual Corporations in the Service Industry:
The Prototype Vicoplan’, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on
System Sciences, 2002, s.1

http://turgutozal.edu.tr/public/AkademisyenEski/lvurgun/files/5_SANAL%20ORG.pdf,
(25.02.2017)

<http://onlinelibrary.wiley.com/doi/10.1002/tie.20048/pdf> (12.01.2017)

<http://sloanreview.mit.edu/article/the-risks-of-outsourcing-it/>(12.01.2017)

KILIÇ Recep, Yönetim ve Organizasyon, <http://slideplayer.biz.tr/slide/2347600/>,
(12.03.2017)

KÖKSEL Mehmet, Bayram ÖZTÜRK, ‘Kamu Yönetimi-Koordinasyon ve Denetimde
koordinasyon’, <http://todaie2011.blogspot.com.tr/>, 2013, s.19

KUT Serhat, Siber Mekanın Gerçekliği, <http://www.mekantar.com/tr/yazi-ar%C5%9Fiv-2009/makale/sibermekan%C4%B1n-ger%C3%A7ekli%C4%9Fi-serhat-kut.html>,
(10.03.2017)

MEMİŞ Mehmet Ünsal, İç Denetimin Yönetim Fonksiyonlarının Yerine
Getirilmesindeki Rolü: Türkiye’deki Büyük İşletmeler Üzerinde Bir Saha Araştırması,
Çukurova Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Adana, 2006, s.57

MCKEEGAN Davied, Carrie MCKEEGAN, Top 5 Tips for Stratejic Planning in a
Virtual Company, <https://www.entrepreneur.com/article/270172>, (05.03.2017)

NAMİ Mohammad Reza, ‘Virtual Organizations: An Overview’, IFIP International
Federation for Information Processing, 2008,s.1

Organizasyonlarda Bölümlendirme(Departmanlara Ayırma),
<http://notoku.com/organizasyonlarda-bolumlendirme-departmanlara-ayirma/>,(21.02.2017)

Organizational Structure, <http://www.pathfinder.org/publications-tools/pdfs/Strengthening-You-Organization-A-Series-of-Modules-and-Reference-Materials-for-NGO-and-CBO-Managers-and-Policy-Makers-Organizational-Structure.pdf>, (08.03.2017), s.3

ÖLÇER Ferit, Adnan Özyılmaz, 'Elektronik Ticaret ve Sanal Organizasyonlarda Uygulanması', *Süleyman Demirel Üniversitesi İİBF Dergisi*, C.12, S.2, Isparta, 2007, s.22

Örgütlenme, home.anadolu.edu.tr/~guneszeytinoglu/ppt/orgutlenme.ppt, (11.03.2017)

ÖZER Işıl, Yönetimde Örgütlenme Süreci, Adnan Menderes Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Aydın, 2015, s.21

Planlama Hakkında, http://www.optimumpilanlama.com/planlama_nedir.html, (12.02.2017)

SAPMAZ Sıtkı, 5N1K Modeli, <https://prezi.com/g4cdcpxxi-x/5n1k-modeli-sitki-sapmaz/>, (05.03.2017)

SAYLI Halil, Mustafa KURT, Ahmet BAYTOK, Sebeke (Network) Organizasyon Yapılarının Rekabet Gücü Kazandırma Rolü ve AFYONKARAHİSAR Mermer Sektöründe Bir Uygulama Örneği, *Dumlupınar Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, S.16, Kütahya, 2006, s.32

SOYDAL Haldun, Sanal İşletmelerde İnsan Kaynakları Yönetimi ve Bir Anket Çalışması, *Selçuk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*, S.14, Konya, 2005, s.460

STANCOMBE Christopher, <https://www.capgemini.com/business-services/innovation-nation>, (06.03.2017)

Stratejik Açıdan Büyüme ve Gelişmelere Uygun Olarak Değişen Örgütsel Yapılar, <http://notoku.com/stratejik-acidan-buyume-ve-gelismelere-uygun-olarak-degisen-orgutsel-yapilar/>,(08.03.2017)

TANSAL Şule, Sanal İletişim, http://www.emo.org.tr/ekler/1aed24aa9e22bcd_ek.pdf?dergi=493, (21.02.2017)

TANDOĞAN Alptekin, 'İşletmelerin Çevresi ve Çevre Faktörleri', <http://slideplayer.biz.tr/slide/1941740/>, (10.03.2017)

TONTA Yaşar, Mehmet Emin KÜÇÜK, ‘Sanayi Toplumundan Bilgi Toplumuna Geçiş Sürecinde Temel Dinamikler’, *Yönetici ve Lider Yaklaşımları Uluslararası Sempozyumu*, İstanbul,2005

TÜRELİ Nesrin, Hizmet Yönetiminde Sanal Örgüt Yapıları ve Elektronik Ticaret Örneği, Süleyman Demirel Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Isparta, 2004

TÜRKER Volkan, İşletmeye Giriş, www.volkanturker.com.tr, (12.02.2017)

TÜZÜN Gürel, Kurumsal Stratejik Planlama, Bölgesel Çevre Merkezi, Ankara, 2008

Planlamanın Özellikleri ve Sorunları, <http://makaleci.com/planlama-ozellikleri-ve-sorunlari.html>, (10.02.2017)

Virtual Organization Structure and Culture,
<https://oale2group.wikispaces.com/3.+Virtual+Organization+Structure+and+Culture>, (05.03.2017)

www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/.../dosya967684157341817b3d52ce4351663412.ppt, (10.03.2017)

www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/.../satabay_ad71441bd3f170a94db12384c6efab4d.ppt, (06.03.2017)

YAŞAR Şebnem, TEKİNTAŞ Feyza, Yönelme Fonksiyonu,
<http://slideplayer.biz.tr/slide/3149154/>, (01.03.2017)

Yönetimde Örgütlenme, <http://notoku.com/yonetimde-orgutleme/>, (12.03.2017)

Yönetim, Örgüt ve Sistem Kavramları,
<http://www.womenlead.sakarya.edu.tr/docs/Yonetim.ppt>, (07.03.2017)