

SANAL ÖRGÜTLERDE BİLGİ PAYLAŞIMI VE İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ ETKİLEŞİMİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Meltem DİL ŞAHİN

Dr., meltem.dil@gmail.com

ÖZET: Bilgi toplumuna geçiş ile birlikte bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun kullanımı örgütlerde sanallaşma sürecini başlatmıştır. Sanal örgüt olarak adlandırılan yeni ve dinamik yapıda coğrafi dağınıklık, kişiselleştirilmiş uygulamalar, bilgi ve iletişim teknolojilerine dayanma, fiziksel olarak uzakta çalışanların yer alması gibi geleneksel örgütten oldukça farklı özellikler görülmektedir. Bununla birlikte, temelde iletişimi içeren bilgi paylaşımı olgusunun sanal örgütlerde nasıl gerçekleştiği ilgi çekici bir konu olmaktadır. Ayrıca sanal örgütlerde insan kaynakları yönetimi, dinamik yapısı ve doğrudan insanla ilişkili olması açısından bilgi paylaşımına katkı sağlayabilecek bir süreç olarak görülmektedir. Bu çalışmanın amacı, sanal örgütlerde bilgi paylaşımı ve insan kaynakları yönetimi etkileşimini araştırmaktır. Bu amaçla, sanal örgütün kavramsal çerçevesi, sanal örgütlerde İKY ve bilgi paylaşımı ile ilişkisi literatür taraması yoluyla açıklanmaktadır. Çalışmanın son bölümü, sanal örgütlerde bilgi paylaşımı-İKY etkileşimine ilişkin bir araştırmayı içermektedir. Kalite ve danışmanlık şirketinin sanal çalışanlarına uygulanan ankette bilgi paylaşımı ve İKY işlevleri ile ilgili tutumları ölçmeye yönelik sorulara yer verilmiş ve 5'li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

Anahtar Kelimeler: Sanal Örgüt, Sanal Örgütte Bilgi Paylaşımı, Sanal Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi.

AN EXAMINATION OF THE INTERACTION BETWEEN KNOWLEDGE SHARING AND HUMAN RESOURCES MANAGEMENT IN VIRTUAL ORGANIZATIONS

ABSTRACT: With the transition to knowledge society incentive usage of knowledge and communication technologies leads to virtuality process in organizations. New and dynamic structure expressed as virtual organization has displayed the characteristics differ from traditional organizations, such as geographical distribution, personalized applications, based on knowledge and communication technologies, employees operating remotely from each other. Besides this, how knowledge sharing factbasically including communication- takes place in virtual organization is an interesting subject. Also human resources management in virtual organizations seen as a process contributed to knowledge sharing in terms of HRM's structure of being dynamic and directly related to human. The aim of this study is to examine the interaction of the knowledge sharing and human resources management in virtual organizations. With this aim, the conceptual framework of the virtual organization, HRM in virtual organization and the relationship with knowledge sharing are explained through the literature review. The last chapter of the study includes the research about the interaction of knowledge sharing and HRM in the virtual organization. The survey questions measuring the attitudes related to knowledge sharing and HRM functions take place in the survey that is applied to the virtual employees of quality and consultancy firm. In the survey Likert Scale is used.

Key Words: Virtual Organization, Knowledge Sharing in Virtual Organization, Human Resources Management in Virtual Organization

JEL Kodu: M190 Business Administration: Other

1.1. Sanal Örgüt Tanımı

1990'lı yıllar boyunca, tele-çalışma, sanal ofis, sanal örgüt biçimlerini içeren çeşitli formlardaki uzaktan çalışma konusu popülerlik kazanmış ve bu konuya ağırlık verilmiştir. Ancak uzaktan çalışma konusu yeni değildir. 1928'de Forster (The Machine Stops) kısa öyküsünde, çoğu insan ilişkileri işlevlerinin sanal düzeyde olacağı bir dünyanın spekülatif bir tanımını sunmuştur. Wiener 1950'de (The Human Use of Human Beings: Cybernetics and Society), uygun teknolojilerle birlikte 20. yüzyılın ortalarında uzaktan çalışmanın gerçekleştirilmesi için önerileri tartışmıştır (Igarria, Tan, 1997, p.257).

Uygulamada yıllar öncesinden sanal örgüt özellikleri taşıyan örgütlerin varlığından söz edilmektedir. Yiyecek, giyecek ve hediyelik eşyalar satan seyyar satıcıların, ilk sanal örgütlenmeler olabileceği öne sürülmektedir. Gezici satış personeli de yıllarca sanal bir yapıda çalışmaktadır. Kendi evlerinde ofisleri bulunan satış temsilcileri, sadece seyahat için değil, aynı zamanda ürünlerini dağıtmak için de araçları ile müşteriden müşteriye gezmektedir. Satış temsilcilerinin işletme merkezinde geçirdiği tek zaman, aracına ürün stoğu yapmak için geçirdiği anlardır (Colky, 2002, pp.12-13).

Bununla birlikte, 1970'lerde Massimo Menichetti İtalya'nın Prato bölgesindeki tekstil endüstrisinde iş yapma şeklini değiştirerek, geniş hiyerarşik örgüt yapısından sanal örgüte geçen ilk kişi olarak anılabilir. Menichetti 1970'lerin başında, kendisine miras kalan büyük tekstil imalathanesini 3 yıllık zarardan sonra, geniş ürün çeşitliliği yaratmak, düşük pazar fiyatları ve iç maliyetlerin artmasını karşılamak için, işlevsel olarak uzmanlaşmış gruplara bölerek sanal örgüt modeli oluşturmuştur (Voss, 1996, p.12).

Literatürde sanal örgüt ile ilgili değişik tanımlamalarla karşılaşılmaktadır. Kısaca sanal örgüt, fiziksel bir tesisten ziyade mantıksal bir kuruluş olarak ifade edilebilir. Bununla birlikte sanal örgütü, sadece bir ağ yapısı olarak, işletmenin bağımsız bölümlerinin bir kombinasyonu olan ağ yapısı olarak, sınırlılıkları ya da sınırlarının olmayışı açısından, müşteri odaklı olması özelliğiyle ve geçici ve esnek doğası ile ele alan tanımlamalara rastlanılmaktadır (Colky, 2002, p.8-12).

İşin yeniden yapılandırılmasında sanal örgütler, diğer örgütlerin maddesel zorluklarıyla engellenmeyen ve yenilikçi bir çerçeve olarak ele alınmaktadır. Örneğin, sanal örgütler teleçalışma, ortak masalar, grup teknolojisi ve güçlendirilmiş sanal takımlar gibi "çalışma uygulamalarını kolaylaştıran siber teknoloji" olarak karakterize edilmektedir. Bazı sanal örgütler, sadece siber alanda (internetin sağladığı bilgi alt yapısı (Seyidoğlu, 2001, s.117) varlığını sürdürmekte ve hem fiziksel hem de sanal pazar alanlarıyla ilişki kurabilmektedir. Bu yaklaşım, bireyin ve geçici takımların malları ve hizmetleri geliştirmesini, pazarlamasını ve

dağıtmasını siber alanda gerçekleştirebileceği bir düzeye getirmektedir. Bununla birlikte, sanal örgütler kurum süreçlerini bağlamak ve tepkilerini içsel veya dışsal bir güdüyle gerçek zamanda örgütlemek için bilgisayar ve bilgi teknolojilerini kullanmaları temeline dayandırılmaktadır. Bu tip sanal örgütler, değiştirilebilir iş sorumlulukları, değiştirilebilir otorite hattı, herhangi bir maddesel yapıdan ziyade iletişim ve bilgiyle ilgili olan, iş uygulamalarıyla tedarikçiler ve müşterilerle örgüt arasındaki mesafeyi belirsiz hale getirme, bir bilgi akışı, geçirgen içsel ve dışsal sınırlar ile karakterize edilebilir (Thorne, 2005, p.580).

Sanal örgütler, üretmek yerine, ürüne değer katarak yeniden üretmek için ortaya çıkmış gibi görünmektedir. Bu durumda iş yaşamındaki örgütlerin temel sorunu, varlığını sürdürme ve karlılık sorunundan, örgüt doğasının bir enformasyon süreci olarak yeniden tasarlanması ve tanımlanmasıyla örgütün sürekli olarak yeniden oluşturulması sorununa doğru yeniden şekillendirilmiştir. Sanal örgütlerin, örgütleri teknolojik sistemler ya da siber alanda bilgi akışı olarak yeniden tanımlaması, yeniden üretime devamlı ulaşılmasını ve insan ilişkilerinin, bürokratik kuralların, işletme geleneklerinin, ofis dosya dolaplarının ve örgütün diğer maddi varlıklarının yönetimin doğrudan amaçları arasında olmasını önleyerek, örgütte değişiklik yapmayı kolaylaştırmaktadır (Thorne, 2005, p.584).

Bir diğer görüşe göre sanal örgüt, nitelikleri, maliyetleri ve piyasaları paylaşma amacıyla bilgi ve iletişim teknolojileri ile birbirine bağlantılı olan bağımsız işletmelerin geçici veya sürekli bir bilgisayar ağıdır (Talukder, 2003, p.92).

Mowshowitz'in geliştirdiği "Switching Modeli"ne göre, sanal örgüt bir örgüt tipi ya da formundan öte, bir yönetim paradigmasıdır. Bu açıdan sanallık da bir türden çok bir derece konusudur. Bu durumda, belli bir işletmenin ya da girişimin bazı işlevleri, süreçleri ve yapıları sanal şekilde örgütlenirken, diğerleri sanal şekilde örgütlenmeyebilir (Mowshowitz, Kawaguchi, 2004, p. 53).

Sanal örgüte dışardan bakıldığında ise, sanal örgüt işletme, tedarikçiler ve müşteriler arasındaki geçirgen ve sürekli değişen ortak yüzeylerle birlikte sınırsız olarak algılanmaktadır. Örgüte içinden bakıldığında ise, geleneksel ofislerin, bölümlerin ve faaliyette olan dairelerin gereksinime göre sürekli şekil değiştirmesi nedeniyle örgüt yine şekilsiz görünecektir. Otorite hattı değiştikçe iş sorumlulukları değişmekte, hatta işletmede bazı müşterilerin ve tedarikçilerin işletmenin kendi çalışanlarından daha fazla zaman geçirmesi sonucu çalışan tanımı da değişmektedir (Dawidow, Malone, 1993, p.5).

Sonuç olarak sanal örgüt, bilgi ve iletişim teknolojilerini bir kolaylaştırıcı gibi kullanarak, bilgi paylaşımı ve bu paylaşılan bilgiyle birlikte ortaklaşa ürün üretmek için, ulusal sınırların içinde veya dışında bir çok yerde konumlandırılmış ve bu konumlar arasında iletişim kurma gereksinimi duyan bir örgüttür (Igarbia, Tan, 1997, p.50).

1.2 Sanal Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetimi

Günümüz iş dünyasında, örgüt yapıları yassılaşıma eğilimi göstermekte ve çalışanlar daha çok güçlendirilmiş hale gelmektedir. Sanal veya stratejik ortaklık, ortak girişimler gibi en azından paylaşılan örgüt yapıları alıcıların, satıcıların, müşterilerin ve üreticilerin arasındaki geleneksel otorite hattını bulanık hale getirmektedir. Bununla birlikte, 20 yüzyılda planlama, örgütlenme, yöneltme ve denetim gibi yönetim işlevleri geliştirilerek, 21. Yüzyılda yönetimin anahtar konuları ve fırsatları, örgütler arasında ve örgütteki ilişkilerin nasıl etkili bir şekilde yönetileceğine dayandırılmaktadır. Bu yeni kültürlerarası ilişkiler, denetim alanı gibi geleneksel yönetim ilkelerini bozmaktadır. Bazı örgüt yapılarında, çalışanlar kendi otorite hattı ve personel işlevi hizmetini görmektedir. Hatta sanal örgütlerde, kurmay/hat personel ayrımı gibi farklılıklar ortadan kalkmaktadır (Harvey, Buckley, 2002, pp. 373-374).

Sanal örgütler, örgütsel yapıdan çok, yapılan iş tarafından şekillenmektedir. Bu açıdan, çalışanların değişen koşullara daha çabuk uyum sağlayabilmesi ve yönetimde yaşanan sık değişimlere alışık olması beklenmektedir. Bu nedenle de örgütte yer alan insan kaynağının sürekli olarak yeniden eğitim ve öğretime tabi tutulması gerekir. İnsan kaynağının bilgi sağlayabilmesi, iletişim kurabilmesi ve karar alma sürecine katkıda bulunabilmeleri için teknoloji ile desteklenmeleri de gerekmektedir (Franks, 1998, p.130).

Geçmişte İKY, çalışanları örgüt için performans sergilemelerine yönelik motive etmeye odaklanmıştır. Verimli davranışları artırmak için tazminat programları ile diğer örgütlerle rekabet edebilmek için ek ödemeler, tazminatlar oluşturmaktadır. Sanal örgütte ise İKY'nin odak noktası, bireysel gereksinimler ile örgüt gereksinimlerini birleştirmeye doğru genişlemektedir. Bu durum İKY'ni, yönetimi ve çalışanları sanal örgüte hazırlayan bir değişim ajansı haline getirmektedir. Buna göre İKY'nin hedefleri (Snell, 1994, p.36);

- Yönetimin örgütün stratejik hedeflerini tanımlamasında ve İK önceliklerini örgütün öz endüstri/işi ile dengelenmesinde,
- Örgütün pazar fırsatlarını elde etmek için, kaynaklarını uyumlaştırmasında, arttırmasında ve yeterli hale getirmesinde,
- Örgütün temel yeteneklerinin değerlendirilmesinde ve bu yeteneklerin tamamlanıp tamamlanmadığını veya nasıl tamamlanacağını belirlemede yardımcı olmak üzere oluşturulur.

Geleneksel İK süreçleri olarak, personel seçme ve işe alma, sosyal yardımlar ve ek ödemeler ile çalışanlar arasındaki iletişim sanal örgütlerde de hala daha önemini korumaktadır. Ancak sanal örgütlerde değişen şey, her bir sürecin sahip olduğu hedefler ile süreçlerin nasıl yerine getirildiğidir. Sanal örgütlerde yürütülen insan kaynakları uygulamalarının genel olarak açıklaması aşağıdaki işlevler dâhilinde sunulmaktadır (Snell, 1994, pp. 37-40; işgören bulma, işe alma, ödüllendirme ve tazminat sistemleri, sosyal haklar, eğitim ve geliştirme, iletişim ile kariyer yönetimi işlevlerinde yararlanılmıştır);

-İşgören bulma ve işe alma: Sanal örgütler, kendi gereksinimlerine uygun olan adayları bulmada ülke çapında veritabanına giriş yaparak insan kaynağına ulaşmaya çalışmaktadırlar. Bu tip bir veritabanı, örgüte anlamlı ve tam zamanında elde edilen

enformasyon sağlar. Ayrıca sanal örgütlerin aradığı insan kaynağının gerekli becerilere, yeteneklere ve sadece işverenin söylediğini yapan değil, örgüte nasıl katkıda bulunabileceğini belirleyebilen bir tedarikçi anlayışına sahip olması beklenmektedir. Dolayısıyla, statik iş tanımları ve işe alma türleri, geçerliliğini yitirmektedir. Belirli alanlarda kariyer gelişimini tanımlayan politika el kitaplarının önemi azalmaktadır. Çünkü sanal örgütlerde yürütülen dinamik işler ve dinamik kadro, iş tanımlarının ve işe alma prosedürlerinin sürekli gözden geçirilerek yenilenmesini gerektirir.

İşgören bulma ve işe almada iş tanımlarından elde edilen bilgilerden yararlanılır. İş tanımları, iş analizinin bir uzantısı ve sonucudur. İş analizi ile bir işin ne olduğu, niçin ve nasıl yapıldığı ve o işin yerine getirilmesi için ne gibi bilgi, yetenek, ustalık ve sorumluluk gerektiği saptanır (Sabuncuoğlu, 2000, ss.52-62). Buna göre, iş analizi açısından geleneksel ve sanal örgütler arasındaki farklılıklar belirlenerek, sanal örgütlerde yürütülen işgören bulma ve seçme işlevlerinin temelindeki değişim daha anlaşılır hale gelebilir.

Tablo 1: İş Analizi Açısından Karşılaştırma

Geleneksel Faktör (Sanal olmayan örgütlere uygun)	Sonuç	Yeni Gelişen Faktör (Sanal örgütlere uygun)	Sonuç
• İşbölümü ve işgücü yönetiminde rütbelerin açık ve net ayrımı	• İşin sınırlarıyla ve değeriyle meşgul olma	• İşlevlerarası sorumluluklar ve işgücü yönetimindeki rütbe ayrımlarının belirsizleşmesi	• İş sınırlarının ve sorumluluklarının yayılması
• Statik işler	• Sabit ve uzun süreli iş gerekleri	• Dinamik çalışma görevleri	• Sürekli akış içinde olan çalışma gerekleri
• İş arkadaşları ile en az düzeyde etkileşim	• İş aktiviteleri dahilinde analiz	• İş arkadaşlarıyla yüksek düzeyde etkileşim	• Etkileşimli aktivitelerin analizi
• Üstlere hesap verme yükümlülüğü	• Zorunlu amir etkileşiminin önemi	• İçsel ve dışsal müşterilere hesap verme yükümlülüğü	• Zorunlu müşteri etkileşiminin önemi
• Teknoloji ile tek yönlü ilişki	• Kurallarla belirlenmiş iş sorumlulukları	• Teknoloji ile çift yönlü ilişki	• Çalışanların kendi başlarına belirledikleri sorumluluklar
• Uzun dönemli istihdam	• Statik çalışma aktiviteleri ve istihdam koşulları	• Kısa dönemli istihdam	• Sürekli gelişen bir dizi çalışma aktiviteleri ve istihdam koşulları
• Kültürel homojenlik	• Teknik görevlere vurgu	• Kültürel çeşitlilik	• Duygusal ve kişilerarası görevlere vurgu
• Bütçe durgunluğuna tolerans	• Zaman harcayan analitik süreçler	• Maliyet sınırlaması	• Akışa uygun analitik süreçler

Kaynak: Sanchez ve Levine (1999)`den aktaran: Kathryn M. DeCaprio, "Job Analysis and Competency Assessment in Virtual Organizations", **Human Resource Management in Virtual Organizations**, Edt.Robert L. Heneman, David B. Greenberger, Information Age Publishing, USA, 2002, p. 134-135.

Ayrıca, geleneksel örgütlerde, çalışanların hepsi sürekli ve düzenli insan kaynağı olarak yer almaktadır. Sanal örgütlerde ise işgücü birçok işletmenin çalışanlarından oluşmakta ve hem düzenli hem de geçici insan kaynağını içermektedir. Bununla birlikte, işletmenin tek başına sorumluluk üstlenmesinden, sorumluluğun çalışanlarla paylaşılmasına doğru bir değişim yaşanmaktadır. İşletme büyümeden ve temel yeteneklerin korunmasından sorumluyken, çalışanlar temel becerilerini yenilemekten, kalıcı hale getirmekten ve geliştirmekten sorumludurlar (Crandall, Wallace, 1997, p. 27-36).

-Ödüllendirme ve Tazminat Sistemleri: Yeni bir oluşum olarak sanal örgüte uygun davranışlar ve katkıların ödüllendirilmesi için tazminat planlarının gözden geçirilmesi gerekir. İKY`nin, iş ortaklarıyla çalışırken iş stratejileri ile uyum sağlamak için de tazminat planlarını yenilemeleri gerekmektedir. Çünkü statik ödeme planları yeni sanal çalışana uygun özendiricileri sağlamamaktadır ve İKY`nin farklı takımlara farklı tazminat programları oluşturması söz konusudur. Tazminat planlarının değişmesi ile birlikte, işlerinin gerektirdiği yeni beceriler geliştiren, örgüte katkıda bulunan ve zamanla birlikte gelişen ve değişen çalışanlar ödüllendirilmektedir.

Ödüllendirmede çalışanlara doğrudan görünür ve açık olan parasal ödüllerin yanı sıra, sanal örgütte parasal olmayan veya dolaylı ödüller de önemli rol oynamaktadır. Dolaylı ödüller genellikle; gelişim, tanınma ve çalışma ortamını içermektedir. Gelişim, eğitimi, danışman yöneticiliği (mentörlük), görüşü, profesyonel büyümeyi ve terfiyi kapsamaktadır. Tanınmanın unsurları ise, çalışma dışı saatler, hediyeler, ödüller, övgüler ve iş genişletme veya iş zenginleştirme gibi iş görevleri olarak sıralanmaktadır. Çalışma ortamı olarak da, fiziksel alan ile işin psikolojik anlamlılığı kastedilmektedir. Söz konusu parasal olmayan ödüllerin önemli olmasının nedeni, örgüt kültürünün bir sembolü haline gelmesinden kaynaklanmaktadır (Heneman, Greenberger, 2002, p.252).

Geleneksel olarak, bir kişinin ücret düzeyi, yapılan işin tahmini işgücü pazar değeri ile belirlenmektedir. Sanal örgütte ise, toplam tazminat veya karşılıklar çalışanların becerilerini çekirdek iş süreçlerinde kullanmasının doğrudan etkisi ile yürütülmektedir. Dolayısıyla bireylerin kritik süreçlere etkileri arttıkça; bireyler bu süreçlerin kalitesini, finansal sonuçlarını ve verimliliğini

geliştirmeye ve arttırmaya çalıştıkça, daha fazla ücret elde edebilir ve istihdamını güvence altına alabilir (Jordan, 2002, pp.34-35).

-Eğitim ve Geliştirme: Maliyetlerin düşürülmesi, entelektüelliğin artırılması, uygunluğun sağlanması, kullanım kolaylığı, teknoloji maliyetlerinin düşürülmesi ve coğrafik olarak dağılmış çalışanlara 24 saat boyunca ulaşılabilir eğitim verilmesi gereksinimleri sonucunda, öğrenme teknolojilerinin kullanımı artış göstermektedir. Öğrenme teknolojileri, bilgiyi dağıtan ve beceri gelişimi ile bilgi edinimini kolaylaştıran elektronik teknolojilerdir. Söz konusu teknolojileri eğitimde kullanan sanal örgütler, geleneksel eğitim yöntemlerine kıyasla daha kısa sürede ve daha az maliyetle istenen sonuca ulaşabilmektedir (Heneman, Greenberger, 2002, p.192).

Eğitim her örgütte gerekli olmakla birlikte, sanal İKY örgütün gereksinimleri doğrultusunda her bireyin yeterliliklerini ortaya çıkarmaya yarayan bir eğitim geliştirmelidir. Buna göre, geniş, ağır, zaman harcayan eğitim dönemleri bir kenara bırakılarak, çalışanlar örneğin yolda, evde, yemekhanede, özel eğitim odalarında nerde ve ne zaman uygun olursa, isteğe göre eğitim verilmesi yoluna gidilmektedir. Yeni eğitim programları, çalışanların öğrenme hızını geliştirmelerini sağlayan ve bireysel güçleri ve gereksinimlerine en iyi uyan özel eğitim araçlarına ulaşmalarını sağlamaktadır. Ayrıca bu yeni eğitim anında performans rapor kartları oluşturmakta ve böylece çalışanlar, hangi konuda gelişmeleri gerektiğini anlamaktadırlar.

Sanal örgütlerde genellikle bireyselleştirilmiş tam zamanında eğitim verilmektedir. Söz konusu eğitimin özellikleri; multimedya tabanlı elektronik eğitmen ya da eğitim kitabı; çalışanın becerileri, zekası ve gereksinimlerine göre kişiselleştirilmiş olması; katılımcılara gerçek dünyada varolan durumlarla ilgili simülasyonlarla doğrudan etkileşimde bulunma fırsatını vermesi; daha sonra işyerinde elektronik danışmanlar olarak kullanılacak uzman sistemlerin eğitimde kullanılması şeklinde sıralanabilir (Jarvenpaa, Ives, 1994, pp.25-58).

-İletişim: Sanal örgütlerde iletişimin fiziksel olarak yüzyüze gerçekleşmemesinin olumlu ve olumsuz yanları bulunmaktadır. Birbirine güven duymamanın yanı sıra, yüzyüze görüşmede ilk dakikalarda karşı tarafla ilgili genel bir bilgi edinilebilir. Örneğin, yaş, cinsiyet, sosyo-ekonomik durumu gibi demografik özelliklerin yanı sıra yüz ifadeleri, göz teması, bedeninin duruşu, giyimi, ses tonu gibi özelliklerden kişiyle ilgili ön bilgiler edinilebilir. Ancak, bu bilgiler aynı zamanda önyargılara da neden olabilir. Göz teması kurmama veya beden dilinden bilgi edinememe sonucu güven eksikliğinin olması bir olumsuzluk olarak görülmekle birlikte, kişinin dış görünüşünün yaratacağı önyargıların elektronik iletişimde edinilmemesi olumlu bir yön olarak değerlendirilebilir. Ayrıca, elektronik ortamda iletişim kurarak görüşme yapma, taraflara anonimlik kazandırmaktadır. Anonim olma da, bireylerin kişiliklerinin görüldüğü konudan ayrı tutulmasına, daha objektif değerlendirme yapılabilmesine ve değişik çözümler seçeneklerinin oluşturulmasına yardımcı olabilmektedir. Görüşmeyi elektronik ortamda gerçekleştiren kişilerin, eşit düzeyde iletişimi gerçekleştiriyor olması da statü farklılıklarının daha az hissedilmesine ve böylece daha fazla katılımın sağlanmasına katkıda bulunmaktadır (Heneman, Greenberger, 2002, pp.263-291). Ancak, coğrafi olarak dağılmış çalışanların yüzyüze görüşmemeleri nedeniyle iletişimin kişiselleştirilememesi, yanlış anlamaların anında düzeltilmemesi gibi sorunların kısmen bertaraf edilmesi ve sanal takımın zamansal ritimlerinin oluşturulması ile etkin bir şekilde faaliyette bulunması için belirli zamanlarda yüzyüze görüşmenin gerçekleştirilmesi gerektiği de belirtilmektedir (Heneman, Greenberger, 2002, p.236).

Doğru aracın kullanılması ile belirli bir çalışan grubunda güncel bilgiyi hedef alan sanal örgütte, hem ortam hem de mesaj önemli olmaktadır. İKY örgütteki sanal kültürü teşvik etmek için çalıştığından, iletişim süreci çalışanların kendine güvenen ve kendi kendini motive eden bireyler haline gelmeleri için, onları motive etmeye ve eğitilmelerine odaklanmaktadır. Sürekli iletişim ile birlikte İKY, çalışanların 'güvenlik olmadan fırsatlar sunan bir ortam ile sürekli değişen bir çevrenin yarattığı güven gereksinimi' paradoksunu anlamasına ve benimsemesine yardım etmektedir. Ayrıca İKY, el kitapçıkları, rehberler, bültenler gibi geleneksel yazılı iletişim araçlarını ek bilgi talebi yaratmak üzere kullanmaktadır. Genellikle çalışanların bilgi talebi; bilgisayar ilan araçları, e-mail, direkt telefon hattı, interaktif CD ROM, ağ bağlantılı bilgisayar bültenleri, telefonla etkinleştirilen erişim sistemleri, video ve ses kasetleri, ses yanıt sistemi gibi birçok elektronik ortamla karşılanır.

-Performans Değerleme: Yöneticilerin özellikle performans değerlendirme; performansı belirleme, kolaylaştırma ve cesaretlendirme çabalarını iyi bir şekilde yerine getirmeleri gerekmektedir. Bu çabalar geleneksel örgütlerde önemli olduğu kadar, sanal örgütlerde önemlidir ve hatta bir zorunluluk haline almaktadır. Sanal bir takımda performansın belirlenmesi, tüm takım üyelerinin sorumluluklarını anlamaları açısından temel bir gerekliliktir. Performansın tanımlanması ve belirlenmesinde, belirli, zorlayıcı hedefler ortaya konmalı ve daha önceki hedeflere ne ölçüde ulaşıldığı tespit edilmelidir. Böylece çalışanlar ve yöneticiler gerçekten nelerin ölçmede dikkate alındığına odaklanabilirler. Daha yararlı olması için performans ölçümlerinin işletmenin stratejik yönü, iş amaçları ve müşteri gereksinimleri ile ilişkilendirilmesi yerinde olmaktadır. Performansı kolaylaştırmada ise, yöneticilerin; başarılı performansın önünü tıkayan engelleri ortadan kaldırması ve işin zamanında ve doğru yapılması için gereken yeterli kaynakları sağlaması olmak üzere iki temel sorumluluğu bulunmaktadır. Maksimum performansın önündeki engeller; zaman aşımına uğramış eski araçlar ve teknoloji, kritik bilginin elde edilmesinde yaşanan ertelemeler, iş süreçlerinin verimsiz bir şekilde dizayn edilmesi konularını içermektedir. Bu engellerin aşılması da yöneticilerin sorumluluğundadır. Performansı cesaretlendirmede ise, çalışanların gerçekten değer verdiği, zamanında ve adil olan uygun ödülleri sağlanması önemli olmaktadır. Performansın ödülleri özendirilmesinde, çalışanlara ücret, sosyal haklar, serbest zaman, teknolojinin iyileştirilmesi veya profesyonel gelişim için fırsatlar gibi neyin önemli olduğunun sorulması daha iyi sonuçlar yaratabilir (Cascio, 2000, pp.81-90).

Sanal örgütlerle ilgili teknoloji, coğrafi dağılım ve güven konuları performans değerlendirme işlevini de etkilemektedir. Teknoloji karmaşıklıklaştıkça, ilk düzey yöneticilerin kontrol alanı artmakta, bu da yeni teknolojiler eklendikçe, gözetimcilerin değerlendirmesi gereken kişi sayısını artırmaktadır. Kontrol alanının artması, gözetimcinin çalışanın performansını gözlemlemesi için daha az zaman ayırmasına, performans değerlendirme yapmak için daha fazla zaman ayırmasına, her bir çalışanın performansını değerlendirmede daha büyük bir karşılaştırma grubuna sahip olmasına yol açmaktadır. Ancak sanal örgütlerde gözetimci veya üstlerle yüzyüze ilişki olmadığı veya çok az olduğu için, geleneksel örgütlerde yaşanan ast-üst ilişkisine kıyasla

teknolojinin değerlendirme süreci ile ilişkisi önemini kaybetmemektedir. Bu açıdan sanal örgütlerde daha az iş arkadaşı ve daha az doğrudan etkileşim gibi çalışanlar üzerindeki baskılar azalmaktadır ve bu durum performans değerlemenin motivasyonel kullanımını daha pratik ve etkili hale getirmektedir. Ayrıca, teknolojiyi bizzat kullanan çalışanlar, gözetimcilerinden daha uzman hale gelmekte ve bu da gözetimcilerin güçlerini kaybetmelerine neden olabilmektedir. Teknolojinin bir diğer etkisi, yüzyüze görüşme olmadığı ve iş arkadaşları ile değerlendiriciden informel geribildirim alamadığı için değerlendirilen kişi neleri başardığını öğrenmek istediğinde, formal geribildirim önemli olmaktadır. Ayrıca değerlendirme sürecinde, coğrafi olarak dağılma nedeniyle performansın gözlem yoluyla ve davranışsal açıdan yapılması mümkün değildir. Bu durumda sanal örgütlerde performans değerlendirme, müşterilere hızlı cevap verebilme, görevleri teslim tarihine yetiştirme, ürünün tamamlanması gibi ürünler, raporlar ve ulaşılan diğer sonuçlara dayandırılarak yapılmaktadır (Heneman, Greenberger, 2002, pp.234-237).

-Kariyer Yönetimi: Doğrusal, paternalistik ve terfiyle eşleştirilen kariyer başarısına ilişkin geleneksel anlayış değişmektedir. Geleneksel kariyer yönetiminde, işler çalışanların yetenekleri doğrultusunda yapılandırılmakta olup, oldukça paternalistik bir süreç izlenmekteydi. Örgüt iyi performans gösterenleri terfi, yönetim kademesine çıkma fırsatları ile ödüllendirir; çalışanların kariyer hedeflerini belirlemelerinde, hedeflerine ulaşmalarını sağlayacak kariyer yollarını göstermede ve zayıf yanlarını geliştirmeleri için eğitim gibi birçok gelişim aktivitelerini sağlamada oldukça çaba gösterirdi. Sanal örgütte ise, bireylerin geniş bir aralıkta yer alan rollere uyum sağlamaları için geniş bir aralıkta bulunan yeterliklere sahip olması gerekmektedir. Ürün ve hizmetlere yönelik sürekli değişen pazar talepleri, farklı türlerdeki yeterliklere olan talebi de değiştirmektedir. Bunun sonucunda örgütler, kariyer geliştirmede daha az paternalistik olma eğilimindedir. Ayrıca, sanal örgütlerde gelecekteki kariyer yolları ve gelişim planları ile ilgili daha fazla belirsizlik bulunmaktadır. Kariyer yönetiminden, sanal örgütle birlikte çalışanın kendisi de sorumludur ve yönetim daha çok destekleyici ve yardımcı rollerde bulunmaktadır (Heneman, Greenberger, 2002, pp.208-211).

Çalışanların kendi kariyerleri ile ilgili daha fazla sorumluluk üstlenmeleri beklenmektedir. İyi davranışların bir sonucu olarak fırsat ve ödül bekleyen pasif çalışanlardan, sorunları çözen, ilerleme için fırsatları belirleyen ve değişen sorumlulukları rahatlıkla karşılayabilen proaktif bireyler olmaya doğru gelişim göstermeleri gerekir. Sanal örgütlerin değerli çalışanları, işverenlerine her zaman ne yapacaklarını sormaz; sanal çalışanlar, örgütün stratejik vizyonuna ulaşmada uzmanlıklarına ve deneyimlerine dayanarak kendi önerilerini geliştirirler.

-Sosyal Haklar: Son yıllarda sosyal haklar, herkese uyar anlayışı taşıyan uygulamadan uzaklaşarak, bireysel gereksinimleri ve tercihleri karşılamak üzere isteğe göre uyarlanabilen bir dizi seçime doğru değişmektedir. Siparişe göre üretime benzer şekilde çalışanlar insan kaynakları yönetiminden esnek sosyal yardım seçimleri beklemektedir. İşgücü çeşitlilik gösterdikçe, sosyal hakların çeşitliliği ve zamanlaması çalışanların taleplerini karşılamak için artmaktadır. İK bölümleri; çocuk bakımı yardımları, yaşlı bakımı sevk hizmeti, araç ve ev sigorta poliçeleri, hizmet sağlayıcılar, mesai saatleri dışındaki düzenlemeler gibi, oldukça geniş kapsamlı bir dizi geleneksel olmayan yararlar sunmaktadır.

-Sağlık ve Güvenlik: Bir çalışanın sanal bir takımın veya örgütün üyesi olması durumunda, bilgi ve iletişim teknolojilerini kullanarak ev ortamında ek saatler harcaması gerekmektedir. İnsan kaynakları politikaları yeniden gözden geçirilerek, çalışanları fiziksel ve duygusal strese korumaya çalışmalıdır. Örneğin; çalışanın izole edilmiş hissini önlemeye çalışabilir, telefonda ya da bilgisayar başında aşırı vakit geçirmenin yarattığı fiziksel strese karşı önlemler alınabilir ya da ergonomik gereksinimleri karşılamayan bir bilgisayar iş istasyonunun yarattığı gerilimi azaltıcı çalışmalar yapılabilir (Edwards, 2004).

Bir şebeke yapısı olarak sanal örgütte insan kaynakları yönetimi, güçlendirilmiş bilgi çalışanları, sürekli beceri kazandırma, bireyselleştirilmiş insan kaynakları uygulamaları ve iyi oluşturulmuş örgütsel bir hafıza gerektirmektedir. Çalışanlar, örgütsel performansla ilgili bilgi aldıklarında, örgütsel performansa katkıda buldukları için korunduklarında, örgütsel performansı anlamak ve katkıda bulunmak için bilgiye ve becerilere sahip olduklarında ve örgütün yönünü ve performansını etkileyecek kararları alma gücüne sahip olduklarında kendilerini güçlendirilmiş hissetmektedirler (Jarvenpaa, Ives, 1994, pp.25-58). Buna göre sanal örgütte de, inisiyatif alabilen ve kendi kendini geliştiren, yöneten, denetleyen çalışan profili güçlendirilmiş personel anlayışı ile örtüşmektedir. Bu açıdan insan kaynakları yönetiminin, personeli güçlendiren, destekleyen ve gelişimlerine katkıda bulunan işlevleri önem kazanmaktadır.

1.3. Sanal Örgütlerde İnsan Kaynakları Yönetiminin Bilgi Paylaşımına Etkisi

Geleneksel bir örgütte insanların sahip olduğu bilgi, yüzyüze iletişim, gözlem, yanında çalışarak öğrenme, deneyimlerin aktarılması gibi fiziksel olarak aynı ortamda bulunmanın getirdiği aktivitelerle paylaşılabilir. Sanal bir örgütte ise, özellikle yüzyüze iletişimin ve gözlem yerini teknolojinin sunduğu araçlar almaktadır. Dolayısıyla, geleneksel örgütlerde iletişimi kolaylaştıran bir unsur olarak, sanal örgütlerde ayırıcı ve faaliyetlerinin dayandığı temel bir çatı olarak teknolojik altyapının bilgi paylaşımı ile uyumlu hale getirilmesi önemlidir. Ayrıca hem geleneksel hem de sanal örgütte bilgi paylaşımı için, uygun kültürel altyapının oluşturulması gerekir. Bu açıdan, bireysel tutumlar göz ardı edilirse genel olarak bilgi paylaşımı için uygun ortamın yaratılmasında, kültürel altyapı ile teknolojik altyapının önemli olduğu görülmektedir (Franks, 1998, p.130).

Coğrafi olarak dağılmış ağ yapılarında bilişimsel destek, iletişim ve işbirliğini canlandırmak yerine, işle ilgili bilgi sağlayan web siteleri ve e-mail aracılığıyla oluşturulan tartışma grupları ile gerçekleştirilmektedir (Santoro, Borges, Rezende, 2006, p.726). Bu nedenle, sanal örgütlerde web siteleri ve e-mail gruplarının ötesinde intranet, groupware, e-konferans gibi daha üst düzeyde teknolojik araçların kullanılması yoluyla bilgi temelli iletişimin sağlanması, işbirliği ve koordinasyonun etkin bir şekilde yürütülmesi gerekmektedir. Ancak sanal örgütler ve takımlar, etkin olmayan koordinasyon ve bilgi akışı ile zamanında bilginin paylaşılması konularında zorluk yaşamaktadır. Bu zorluğu aşmada sanal örgütler bilgi havuzları oluşturarak, bilginin etkili bir şekilde dağıtılmasını sağlamaktadırlar. Aynı zamanda bilgi havuzları kullanımı, sanal takımlarda etkin olmayan koordinasyonu da azaltmaktadır, çünkü takım üyeleri bilgiyi nereden kazanabileceklerini bilmektedirler ve gerekli bilgiyi aramada zaman kaybı olmamaktadır (Karayaz, 2008, p.294).

Sanal örgütlerde paylaşım kültürü oluşturma ise; yönetim desteği, örgüt üyelerinin katılımı, bilgi paylaşımında karşılıklık ve ödül sistemleri ile birlikte nitelendirilmektedir. Böylelikle hem yönetimin hem de örgüt üyelerinin sosyalleşmesi ve birbirleriyle etkileşimde bulunması kolaylaştırılır. Bunun sonucunda güven unsurunun geliştirilmesi ve bilgi paylaşımında gönüllülük esasının gerçekleştirilmesi mümkün olabilir (Lin, Hung, Chen, 2009, p.936). Ayrıca bilgi paylaşımında ortak dil kullanma ve paylaşım sonucunda elde edilmesi beklenen çıktılar da önem kazanmaktadır. Paylaşılan bir dil, iletişimi kolaylaştırarak yanlış anlamaları giderir ve bireysel çekinceleri en aza indirir. Bilgi paylaşımının karşılıklı olmasına benzer şekilde, bireylerin paylaşım sonucu umduğu yararlar da motive edici bir unsur olmaktadır (Chiu, Hsu, Wang, 2006, p.1884).

Sanal örgüt içi düzenlemelerde, güven ve çatışma özellikle ortaklıkların ilk aşamalarında önemli rol oynamaktadır. Güvenin zayıf olduğu ve ödüllerle cezalar yoluyla motive edildiği durumda, etkili özdeşleşme ve çatışmanın üç türünün yönetimi, çalışanlar arasındaki ilişkiyi sağlamlaştırmada ve güven oluşturulmasında kritik bir unsur olmaktadır. Roller, sorumluluklar, arızıklık ve zaman ölçekleri gibi süreç unsurlarını anlama veya etkilene gereksiniminden doğan süreç çatışması iyi yönetildiğinde, güveni kuvvetlendirir ve görev çatışmasının faydalarından yararlanılmasını sağlar. Benzer şekilde, iyi yönetilen görev çatışması, güven geliştirme sürecini kolaylaştırır ve çalışanların paylaşılan bilgide ve çatışmanın içinde yer alan anlaşmazlıkta daha açık davranmalarını sağlar. Böylece çalışanlar öğrenmeye ve bilgi yaratmaya yönlendirilirler. Eğer örgütün ilk aşamalarında süreç çatışması iyi bir şekilde yönetilmezse ve güvenin de kırılan olduğu düşünülürse, sadece temel konularla ilgili tartışmalara ve tatminsizliğe değil, aynı zamanda işlevsel olmayan ilişki çatışmasına da yol açabilir. İlişki çatışması sonucunda da ortak bağlar zayıflar ve güvensizlik oluşur (Akiyoshi, 2008, p.613). Bu açıdan bilgi paylaşımı için örgütün kuruluş aşamasından itibaren çatışma yönetiminin etkin bir şekilde yürütülmesi ve bireylerarası güvenin sağlanması gerekmektedir.

Sanal örgütlerde insan kaynakları yönetimi, bilgi yönetimi ile oluşturduğu stratejik işbirliği sonucu bilgi paylaşımı ortamına önemli katkılar sağlamaktadır. Ancak bu katkıları yaparken insan kaynakları yönetimi, zaman baskısı ile baş etmek amacıyla çalışanları elde tutmada, tutumlarını değiştirmede, yeniden eğitim vermede ve ödül sistemlerini değiştirmede duruma göre büyük sorunlarla karşılaşabilir ya da önemli fırsatlar yakalayabilir. Bu durum sadece eski işleri hızlı bir şekilde yapma sorunu değildir. Aynı zamanda insan kaynakları yönetiminin, işletmenin tedarik zincirindeki her bir üye ile ilgili ve her bir üyeden bilgileri toplama ve kullanmaya dayanarak eski işleri farklı bir şekilde yapmaya çalışması anlamına gelmektedir (Coates, 2001, p.7). Dolayısıyla, ağ yapılarının ve sanal örgütlerin ortaya çıkması ile birlikte insan kaynakları yönetimi, eski şişede yeni şarap (Tanyılmaz, 2004) sunmanın ötesinde yeni şişede isteğe göre çeşitli şaraplar sunabilmelidir.

Sanal örgütlerde bilgi paylaşımı tutumlarının değiştirilmesinde ve geliştirilmesinde, bilgi paylaşımı davranışlarının motive edilmesinde ve bilgi paylaşım kültürünün oluşumuna destek sağlanmasında yönetimin çalışmaları, altyapı ve uyumlaştırma çabalarının yanı sıra, insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü destekleyici ve geliştirici işlevlerin de önemli bir payı bulunmaktadır. Sanal örgütte yürütülen insan kaynakları işlevleri dinamik, esnek olmasının yanı sıra kişiye özel uygulamaları ile de geleneksel olarak yerine getirilen insan kaynakları işlevlerinden ayrılmaktadır. Bununla birlikte sanal örgütte insan kaynakları yönetiminin geleneksel olana kıyasla, daha teknoloji yoğun ve bilgi odaklı olması beklenir. Bu açıdan, söz konusu insan kaynakları işlevlerinin sanal örgüt çerçevesinde bilgi paylaşımına etkileri şu şekilde öngörülebilir;

- İş analizi yapılan işin ne derecede bilgi yoğun olduğu ve mutlaka bilgi paylaşımı gerektirip gerektirmediği araştırılarak, iş tanımı kapsamına bilgi paylaşımı ile ilişkili yetenekler dahil edilerek,
- İş tanımında yer alan bilgi paylaşımı ile ilişkili yetenekler doğrultusunda, işgören seçme aşamasında bilgi ve teknik donanım ile birlikte iletişime, paylaşımına açık olma gibi özelliklere dikkat edilerek, örgütün bilgi paylaşım ortamına uygun adaylar ile uygun olmayan adaylar ayırt edilerek,
- Çalışanların örgütün sanal yapısına uyum sağlaması, teknolojik yapının işleyişini ve bilgi akışını öğrenmesi, gerekirse bilgi paylaşımına yönelik olumsuz tutumlarının bertaraf edilmesi ve gelişiminin sağlanması için yeterli eğitim sağlanarak,
- Çalışanların paylaşılan vizyon, misyon ve amaçlar ile bütünleştirilmesi yoluyla örgüte güven duyması sağlanarak,
- Çalışanların nadiren de olsa, yüzyüze gelebilecekleri ya da interaktif ve informal etkileşimde bulunabilecekleri ortamlar oluşturup veya aktiviteler düzenleyip birbirlerine güvenmelerini sağlayarak,
- Örgüt içi bilgi paylaşımı davranışlarının performans değerlemede göz önünde bulundurulması ve bilgi paylaşımı davranışlarının önemli bir performans göstergesi olduğu bilincinin yerleştirilmesi gerçekleştirilerek,
- Ödüllendirmede bilgi paylaşımı davranışlarının değerlendirilmesi ve gerek maddi gerekse manevi ödüller ile bilgi paylaşımı davranışları arasında ilişki kurulması sağlanarak,
- Bilgi paylaşımı, açık iletişim ve güven odaklı motivasyon çalışmaları yürütülerek,

Sanal örgütlerde insan kaynakları yönetimi, bilgi paylaşımına olumlu katkılarda bulunabilir. Bununla birlikte, bilgi paylaşımı çalışmalarında üst yönetimin desteği de göz ardı edilemeyecek bir unsurdur. Dolayısıyla, insan kaynakları yönetiminin üst yönetim ile uyumlu ve dayanışmalı bir şekilde faaliyetlerini sürdürmesi ve bilgi yönetimi ile düzenli etkileşimde bulunması gerekmektedir.

2.1. Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı-İKY Etkileşimine İlişkin Bir Araştırma

Sanal örgütlerde bilgi paylaşımı sürecinin başarısını etkileyebilecek bir unsur olarak insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü işlevler ile sanal örgütlerde bilgi paylaşımı ile insan kaynakları yönetiminin etkileşiminin belirlenmesi için yürütülen araştırmaya ilişkin bilgiler aşağıda yer almaktadır.

2.1.1 Araştırmanın Problemi

Araştırmanın problemi “Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı Olgusuna İnsan Kaynakları Yönetiminin Yaptığı Katkıların Neler Olduğu ve Belirlenen Katkıları Doğrultusunda Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımının Etkin Bir Şekilde Yerine Getirilmesi için İnsan Kaynakları Yönetiminde Yapılması Önerilen Değişikliklerin Neler Olabileceği ”dir.

2.1.2. Araştırmanın Amacı

Araştırmanın amacı, gelecekte ekonomide önemli bir rol oynayacağına inanılan sanal örgütlerin bilgi paylaşımı sorununu incelemek ve sanal örgütlerin insan kaynakları yönetimini nasıl gerçekleştirdiği hakkında bilgi vererek, insan kaynakları yönetiminin bilgi paylaşımı sorununa getirdiği katkıları araştırarak çözüm önerileri getirmektir. Bu kapsamda araştırma amacının hareket noktası, sanal örgütler olup; odak noktası, bilgi paylaşımı sorunu ile insan kaynakları yönetimi olarak öne çıkmaktadır. Buna göre araştırmanın ana amacı, “sanal örgütlerde insan kaynakları yönetiminin bilgi paylaşımı üzerine etkisini” belirlemektir.

2.1.3. Araştırmanın Önemi

Bilgi yönetimi literatüründe sıklıkla değinilen bilgi paylaşımına uygun bir ortam oluşturulmadığı takdirde, bilgi teknolojilerinin işe yaramayacağı ve bilgi akışının etkin olamayacağı yolundaki görüşler de bilgi paylaşımının önemini ortaya koymaktadır.

Bilgi paylaşımının istenilen biçimde ve kendiliğinden olabilmesi için insan kaynaklarının harekete geçirilmesi gerekmektedir. Özellikle insan kaynaklarının sahip olduğu bireysel bilgilerinin ve uzmanlıklarının açığa çıkarılması, diğerleriyle paylaşılması ve böylece bireysel bilginin örgütsel bilgiye dönüştürülmesi önemlidir. Bunu gerçekleştirmek için üst yönetimin desteğinin yanısıra insan kaynakları yönetiminin de katkısı sağlanmalıdır. Hatta bilgi paylaşımı için insan kaynaklarının eğitilmesi, motive edilmesi ve performans değerlendirme, kariyer yönetimi, ücret belirleme, ödüllendirmelerle de bunun desteklenmesi gerekir. Bu açıdan insan kaynakları yönetimi stratejik bir öneme sahiptir.

Bu açıdan, insan kaynakları-bilgi ilişkisi örgüt ortamında incelendiğinde, bilgi yönetimi ile insan kaynakları yönetiminin etkileşimi, insan kaynaklarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları ve insan kaynakları yönetiminin bilgi paylaşımına katkıları ön plana çıkmaktadır. Özellikle sanal örgütlerin yapısı ve işleyişi bilgi yönetimine uygun olmakla birlikte, bazı bilgi paylaşımı sorunlarını da beraberinde getirmektedir. Ayrıca, sanal örgütlerin insan kaynakları yönetimi de araştırılmaya değer önemli bir konu olmakla birlikte, bilgi paylaşımı sorununa çözüm sunabilecek niteliktedir.

2.1.4. Araştırmanın Varsayımları

Araştırmanın varsayımları şunlardır:

- Öngörülen süre içerisinde, gereken bilgiyi vermeye yetecek kadar kaynak taranmıştır.
- Araştırmanın uygulama bölümü literatüre uygun olarak gerçekleştirilmiştir.
- Araştırmanın anket soruları belirlenen hipotezleri ölçmeye yönelik hazırlanmıştır.
- Seçilecek örneklemin anakütleyi temsil ettiği varsayılmaktadır.
- Anket sorularına verilen cevapların, bireylerin gerçek düşüncelerini yansıttığı kabul edilmektedir.

2.1.5. Araştırmanın Sınırlılıkları

Konu olarak ve uygulamanın yapılacağı örgüt türü olarak sanal örgütlerin seçilmesi bazı zorlukları beraberinde getirmektedir. Sanal örgüt konusu ile ilgili Türkçe kaynak olmasına rağmen, kapsam itibarıyla sınırlı kalmaktadır. Ayrıca, araştırma aşamasında Türkiye’de faaliyet gösteren sanal işletmelerin hangileri olduğu ve bu işletmelere ulaşma çabaları da araştırmanın bir diğer sınırlılığını oluşturabilir.

Bununla birlikte, genel olarak işletmelerin üçüncü kişilere bilgi vermekten kaçınmaları; araştırma sonuçlarının olumsuz çıkması halinde –işletme bilgilerinin verilmeyeceği belirtilmesine rağmen- işletmelerinin prestijinin olumsuz etkilenmeyeceği düşüncesi ve temelde güven eksikliği gibi sorunlar da ortaya çıkabilmektedir.

Araştırmada evrenin belirlenmesi zorluğu ve, araştırma örnekleminin bir sanal işletme çerçevesinde belirlenebilmesi de önemli bir sınırlılığı oluşturmaktadır.

2.1.6. Araştırmanın Yöntemi

Araştırma bir sanal örgüte sahip işletmenin sanal çalışanlarına anket yönteminin uygulanmasını içermektedir. Anket sorularının hazırlanmasında, araştırma amaçlarına uygun olarak değişkenler belirlenmiş ve ilgili değişkenlerle ilgili dört farklı kaynaktan (Barreto, 2003; Chen, 2004; Holste, 2003; Willem, Buelens, 2007) yararlanılarak sorular oluşturulmuştur. Anket soruları, sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına karşı tutumlarını insan kaynakları yönetiminin belli uygulamaları açısından ve sanal örgütlerde insan kaynakları yönetiminin bilgi paylaşımına katkıda bulunup bulunmadığını belirlemeye yönelik olarak hazırlanmıştır. Anket formunda 5’li Likert tipi ölçek kullanılmıştır.

2.1.6.1. Araştırmanın Hipotezleri

Araştırmanın hipotezleri;

H1 : Destekleyici bir çalışma ortamının algılanması ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H2 : Üst yönetimin desteğinin algılanması ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H3 : Sanal yapıya ilişkin olumlu algılamalar ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H4 : Çalışma ilişkilerine yönelik artan güven algısı ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır .

H₅ : Çalışma ilişkilerinde artan güç algısı ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₆ : İletişim biçimi ile ilgili olumlu görüşler ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₇ : Bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin olumlu algılar ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.

H₈ : Sanal örgüt çalışanlarının motivasyon uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.

H₉ : Sanal örgüt çalışanlarının ödüllendirme uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.

H₁₀ : Sanal örgüt çalışanlarının eğitim uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.

H₁₁ : Sanal örgüt çalışanlarının performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.

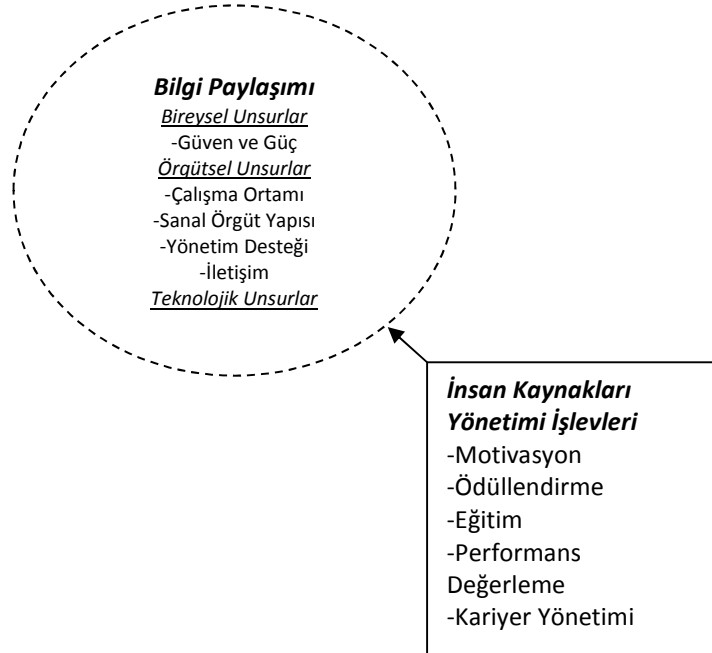
H₁₂ : Sanal örgüt çalışanlarının kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.

H₁₃ : Sanal örgüt çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü işlevler ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.

2.1.6.2. Araştırmanın Modeli

Bireysel, örgütsel ve teknolojik öğeler bir bütün olarak bilgi paylaşımı sürecini etkilemektedir. Sanal örgütler açısından ise, bu öğelerin içerdiği bazı değişkenler örgütün yapısı ve işleyişi nedeniyle daha fazla önem kazanmaktadır. Bireysel öğelerin içerisinde yer alan güven ve güç; örgütsel öğeler içerisinde yer alan yönetici desteği, iletişim, çalışma ortamı; teknolojik öğelerin içerisinde yer alan bilgi ve iletişim teknolojileri sanal örgütlerde bilgi paylaşımının yürütülmesinde önemli boyutlar olarak görülmektedir. Bununla birlikte, örgütsel öğelerde yer alan motivasyon ve ödüllendirme işlevlerine insan kaynakları yönetiminin görev alanlarının genişlemesi gerekçesine dayanarak, insan kaynakları yönetiminin değişkenleri olarak yer verilmektedir. Araştırma probleme ve araştırma amaçlarına dayanarak, söz konusu araştırmanın modeli şu şekilde gösterilebilir.

Şekil 1: Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve İKY Etkileşimine Yönelik Bir Araştırma Modeli



2.1.6.3. Örneklem Seçimi

Sanal örgütlerin dağılık yapısı ve araştırma için izin alınması konusunda yaşanan sıkıntılar sonucunda, araştırmanın örneklemini kartopu örnekleme yöntemi ile seçilmiştir.

Örneklem seçme sürecinde sanal örgüt yapısına sahip olduğu belirlenen beş işletmeye araştırmanın amacını içeren izin formu ile birlikte anket ve soru formu gönderilmiştir. Üç işletme yöneticisi ile doğrudan görüşme yapılabilmiş ve sadece bir işletmeden bilgileri gizli kalmak koşuluyla anket uygulamak için gerekli izin alınabilmıştır. Söz konusu işletme kalite denetimi ve danışmanlık hizmetlerinde bulunan, toplam 87 çalışanı bulunan bir işletme olup, yasal koşullar gereği merkezi bir ofisleri bulunmaktadır.

2.1.6.4. Veri Toplama Yöntemi

Araştırma amacına uygun olarak, istatistiksel değerlendirme olanağı verdiği için anket yöntemi ile yorum yapma olanağı sağladığından görüşme yöntemi tercih edilmiştir. Böylece iki farklı yöntem uygulayarak, görece sakıncaları azaltılmaya çaba gösterilmektedir. Bununla birlikte, sanal bir çalışan bir hafta süreyle gözlemlenerek araştırma için altyapı oluşturulmuştur.

Anket formları, çalışanların bir kısmına yöneticiler ve e-mail aracılığıyla ulaştırılmış; ardından çalışanlar tarafından cevaplamanın daha kolay olacağı gerekçesiyle internet üzerinden anket soruları talep edilmiş ve çevrim içi anket hizmeti sunan bir internet sitesi aracılığıyla anketlerin geri kalanı toplanmıştır. 87 çalışandan 75 kişi ankete katılmıştır. Buna göre anketin geri dönüşüm oranı % 86 olarak bulunmuştur. Bununla birlikte, elde edilen anketlerin 10'u geçersiz olup, değerlendirmeye alınmamış ve böylece değerlendirmeye alınan anket sayısı 65 ile sınırlı kalmıştır.

2.2. Verilerin Analizi

Araştırmada ulaşılan örneklemeden elde edilen veriler SPSS 16.0 paket programına girilerek analize tabi tutulmuştur. Eksik bırakılan ya da tekrarlayan seçeneklerden oluşan anketler analiz kapsamına alınmamıştır.

Araştırma verilerinin analizinde öncelikle anket formunda yer alan ölçeklerin güvenilirliğine yer verilmiştir. Ardından ankete katılanların demografik özellikleri frekans dağılımı ile ortaya konularak ve demografik özelliklere göre oluşturulan grupların ölçek puanlarının ortalama, standart sapma değerleri belirlenerek betimsel istatistik bulgularına yer verilmiştir. Ankette yer alan Likert ölçeği, standartlaştırılarak sıralama ölçek düzeyi, aralıklı ölçek düzeyi haline getirilerek parametrik testlere uygunluğu sağlanmıştır. Bilgi paylaşımı tutumları ile alt boyutlar arasındaki ilişki ise, Korelasyon analizi ile ortaya konulmuştur. İnsan kaynakları yönetimine ilişkin işlevlere yönelik algıların bilgi paylaşımına yönelik tutumları etkileyip etkilemediği ve ne derecede etkilediği çoklu regresyon modeli ile analiz edilmiştir.

2.3. Araştırma Bulguları

Araştırma bulguları kapsamında ölçeğin güvenilirlik analizi, betimsel istatistik bulguları ile bağıntısal istatistik aracılığıyla anket sorularının analizine ve son olarak soru formunun analizine yer verilmiştir.

2.3.1. Güvenilirlik Analizi

Araştırma ölçeğinin güvenilirlik analizi Cronbach'ın Alfa Katsayısı ile belirlenmiştir. Buna göre ölçeğin bir bütün olarak güvenilirlik değeri aşağıdaki gibidir.

Tablo 2: Ölçeğin Tamamının Güvenilirlik İstatistiği

Cronbach'ın Alpha Katsayısı	Madde Sayısı
0,924	32

Ölçeğin tamamına yönelik Cronbach'ın Alpha Katsayısı, 0,924 olarak bulunmuştur. Bu değer $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Araştırma ölçeğinin genel bilgi paylaşımı ölçeği ile insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin ölçeğinin ayrı ayrı güvenilirlik analiz sonuçları da aşağıda sunulmaktadır.

Tablo 3: Genel BP ile İKY Ölçeklerine İlişkin Güvenilirlik İstatistiği

	GenelBP Ölçeği	İKY Ölçeği
Cronbach'ın Alpha Katsayısı	0,891	0,873
Madde Sayısı	22	10

Genel Bilgi Paylaşımına yönelik ölçeğin Cronbach's Alpha Katsayısı, 0,891 olarak bulunmuştur. Bu değer $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir. Benzer şekilde İKY işlevlerine yönelik ölçeğin Cronbach's Alpha Katsayısı, 0,873 olarak bulunmuştur. Bu değer $0,80 \leq \alpha < 1,00$ olduğundan ölçek yüksek derecede güvenilir bir ölçektir.

2.3.2. Betimsel İstatistik Bulguları

Araştırmanın anket yöntemine katılan 65 kişinin demografik özelliklerine göre betimsel istatistikleri aşağıdaki tabloda sunulmaktadır.

Tablo 4: Demografik Özelliklerle ilgili Değişkenlerin Frekans Dağılımı

Cinsiyet	Frekans	Yüzde	Medeni Durum	Frekans	Yüzde
Kadın	29	44,6	Bekar	34	52,3
Erkek	36	55,4	Evli	31	47,7
Yaş	Frekans	Yüzde	Öğrenim Durumu	Frekans	Yüzde
20-25	10	15,4	Lise ve altı	1	1,5
26-30	25	38,5	Yüksekokul	8	12,3
31-35	18	27,7	Üniversite	39	60,0
36-40	9	13,8	Yükseklisans	17	26,2
41 ve üstü	3	4,6			
Kıdem	Frekans	Yüzde	Pozisyon	Frekans	Yüzde
0-5 yıl	32	49,2	Personel	60	92,3
6-10 yıl	18	27,7	Yönetici	5	7,7
11 yıl ve üstü	15	23,1			

Araştırmaya katılanların demografik özelliklerine ilişkin betimsel istatistikler frekans dağılımı ile analiz edilmiştir. Demografik özellikler cinsiyet, öğrenim durumu, medeni durum, kıdem ve pozisyon değişkenleri açısından incelenmiş ve her bir değişken alt sınıfları itibariyle gruplandırılmıştır.

Sonuç olarak, araştırma örnekleminin cinsiyet ve medeni durum değişkenleri itibariyle gruplarda hemen hemen eşit yer aldığı görülmektedir. Yaş değişkeni açısından araştırmaya katılanların % 81'inin 20-35 yaş aralığında bulunduğu dikkate alındığında, örneklemin genç-yetişkin statüsünde olduğu söylenebilir. Öğrenim durumu açısından ise, örneklemin büyük çoğunluğunun beklenildiği gibi üniversite eğitimi almış olduğu görülmektedir. Bununla birlikte, araştırmaya katılanların yaklaşık yarısı ilk beş yıl içinde olduğundan işletmedeki kariyerinin başlarındadır. Pozisyon değişkenine açısından ise, büyük ağırlıkla yönetici olmayan personelin ankete katıldığı görülmektedir.

2.3.3. Bağıntısal İstatistik Bulguları

Bağıntısal istatistik bulguları kapsamında; bilgi paylaşımına yönelik tutumların bilgi paylaşımının alt boyutları ile ilişkisinin Pearson korelasyon analizi aracılığıyla ortaya konulması, sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları ile insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin algılamaları arasındaki etkileşimin çoklu regresyon analizi ile belirlenmesi yer almaktadır.

2.3.3.1. Bilgi Paylaşımının Alt Boyutları ile İlişkisi

Bilgi paylaşımının alt boyutları olarak çalışma ortamı, üst yönetim desteği, sanal örgüt yapısı, güven, güç, iletişim ve bilgi ve iletişim teknolojileri ele alınmıştır. Bilgi paylaşımı ölçeği ile her bir değişken arasındaki korelasyon katsayıları ve anlamlılık düzeyleri ($\alpha=0,001$) tek bir tablo ile şu şekilde ifade edilebilir.

Tablo 5: Bilgi Paylaşımı ile Alt Boyutları Arasındaki Korelasyon Katsayıları

Değişkenler	Pearson K.K.	P
BP-Çalışma Ortamı	0,773*	0,000
BP-Yönetim Desteği	0,710*	0,000
BP-Örgüt Yapısı	0,700*	0,000
BP-Güven	0,756*	0,000
BP-Güç	0,510*	0,000
BP-İletişim	0,181	0,149
BP-Teknoloji	0,227	0,069

Bilgi paylaşımı ölçeğinin alt boyutları ile ilişkisi Pearson Korelasyon analizi ile saptanmaktadır. Bilgi paylaşımı ile alt boyutlar arasındaki korelasyon analizi sonucuna göre; bilgi paylaşımı tutumları ile destekleyici bir çalışma ortamına yönelik algılamalar arasında yüksek düzeyde ($r=0,773$; $p<0,01$), pozitif yönde bir ilişki olduğu bulunmuştur. Bilgi paylaşımı tutumları ile üst yönetim desteğinin algılanması arasında yüksek düzeyde ($r=0,710$; $p<0,01$), pozitif yönde bir ilişki olduğu saptanmaktadır. Benzer şekilde bilgi paylaşımı tutumları ile sanal örgüt yapısına ilişkin algılamalar arasında da yüksek düzeyde ($r=0,700$; $p<0,01$), pozitif yönlü bir ilişki olduğu belirlenmiştir. Bilgi paylaşımı tutumları ile güven algısı arasında da yine yüksek düzeyde ($r=0,756$; $p<0,01$), pozitif yönlü bir ilişki ortaya konmuştur. Ancak, bilgi paylaşımı tutumları ile güç algısı arasında anlamlı bir ilişki olmakla birlikte, orta düzeyde ($r=0,510$; $p<0,01$), pozitif yönlü bir ilişki olduğu görülmektedir.

Buna karşın, bilgi paylaşımı tutumları ile iletişim biçimine ilişkin görüşler arasında anlamlı bir ilişki ($p=0,149 > 0,01$) saptanmamıştır. Ayrıca, bilgi paylaşımı tutumları ile bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin görüşler arasında da anlamlı bir ilişki ($p=0,069 > 0,01$) bulunmamıştır. Bu durumda H_6 ve H_7 hipotezleri reddedilmektedir.

2.3.3.2. Sanal Örgütte Bilgi Paylaşımı-İKY Etkileşiminin Tutumlar İtibariyle Analizi

Sanal örgütte çalışanların oluşturduğu örneklemin anket sorularına verdikleri cevaplar doğrultusunda elde edilen veriler, bilgi paylaşımına ilişkin tutum ölçeği ve insan kaynakları yönetimi işlevlerine yönelik ölçek olmak üzere temelde iki değişkeni ölçme

amacı ile kullanılmıştır. İnsan kaynakları yönetimi işlevlerinin bilgi paylaşımı tutumlarını etkileyip etkilemediği genel hipotezi oluşturulmuştur. Bununla birlikte, insan kaynakları yönetimi işlevleri ölçeğinin alt boyutları olarak ele alınan, motivasyon, ödüllendirme, eğitim, performans değerlendirme ve kariyer yönetimi uygulamalarına ilişkin görüşlerin bireylerin bilgi paylaşımı tutumlarını etkileyip etkilemediği belirlenmeye çalışılmıştır.

Tablo 6: Bilgi Paylaşımı-İKY İşlevleri arasında Ayrı Ayrı Oluşturulan Basit Doğrusal Regresyon Modelleri

Bağımsız Değişken	R ²	F	Sig.	Sabit	Değişken Katsayısı	Beta	t	Sig.
1-Motivasyon	0,511	65,747	0,000	13,025	0,725	0,715	8,108	0,000
2-Ödüllendirme	0,184	14,201	0,000	27,072	0,435	0,429	3,768	0,000
3-Eğitim	0,083	5,739	0,020	33,654	0,300	0,239	2,396	0,020
4-Perf. Değ.	0,417	45,034	0,000	16,779	0,647	0,646	6,711	0,000
5-Kariyer Yön.	0,325	30,264	0,000	20,026	0,580	0,570	5,501	0,000

Bilgi paylaşımı ile insan kaynakları yönetimi işlevleri arasında oluşturulan modellerden ilki, bağımsız değişken olarak motivasyon işlevinin belirlendiği modeldir. Tablodaki F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılık düzeyini gösteren Sig. Değeri (F=65,747; p<0,05) ne göre bilgi paylaşımını motivasyonla açıklamada kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır.

2. Modelin bağımsız değişkeni ödüllendirme olup modele ilişkin F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılık düzeyini gösteren Sig. Değeri (F=14,201; p<0,05) ne göre bilgi paylaşımını ödüllendirme ile açıklamada kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır.

3. Model, bağımsız değişken olarak eğitim işlevinin alındığı modeldir. Model istatistiksel olarak (F=5,739; p<0,05) anlamlı bulunmakla birlikte, anlamlılık düzeyi (Sig.=0,020) nispeten düşüktür.

Bağımsız değişken olarak performans değerlendirme değişkeninin belirlendiği 4. Modele ait F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılık düzeyini gösteren Sig. Değeri (F=45,034; p<0,05) ne göre bilgi paylaşımını performans değerlendirme değişkeni ile açıklamada kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır.

Son modelde ise, bağımsız değişken olarak kariyer yönetimi işlevi alınmaktadır. Tablodaki F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılık düzeyini gösteren Sig. Değeri (F=30,264; p<0,05) ne göre bilgi paylaşımını kariyer yönetimi değişkeni ile açıklamada kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır.

Sanal örgüt çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü işlevler ile ilgili olumlu görüşlerinin, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını etkileyip etkilemediğini test etmek için de regresyon analizinden yararlanılmıştır. Buna göre, bilgi paylaşımı ölçek puanları bağımlı değişken, insan kaynakları yönetimi işlevlerine ilişkin ölçek puanları bağımsız değişken olarak atanmıştır. Bunun sonucunda ortaya çıkan modele ait bulgular aşağıdaki tabloda verilmektedir.

Tablo 7: Bilgi Paylaşımı-İKY İşlevleri arasında Regresyon Analizi

Bağımsız değişken	R ²	DW	F	Sig.	Sabit	Değişken Katsayısı	Beta	t	Sig.
İKY	0,443	1,632	50,105	0,000	15,056	0,682	0,665	7,072	0,000

Bilgi paylaşımı ile insan kaynakları yönetimi arasında kurulan modele göre, R² değeri, 0,443 olarak hesaplanmıştır. Bu açıdan, bilgi paylaşımındaki değişimlerin %44'ünün insan kaynakları yönetimi değişkenine bağlı olduğu söylenebilir. Tablodaki Durbin Watson (DW=1,632) istatistiği 1,5-2,5 aralığında yer aldığından modelde otokorelasyon olmadığını göstermektedir. Ayrıca, F istatistiği ve bu istatistiğin anlamlılık düzeyini gösteren Sig. Değeri (F=50,105; p<0,05) ne göre bilgi paylaşımını insan kaynakları yönetimi değişkeni ile açıklamada kurulan model istatistiksel olarak anlamlıdır. Modelin katsayılarının tahmin değerlerine bakıldığında, değişken katsayısı 0,682 olarak bulunmuştur. Buna göre, insan kaynakları yönetimi değişkenindeki bir birim artış, bilgi paylaşımı değişkenini 0,682 birim arttıracaktır. Bu katsayıya ilişkin t değeri de (Sig.=0,000) her düzeyde anlamlı bulunduğundan, insan kaynakları yönetimi değişkeninin katsayısı istatistiksel olarak anlamlıdır. Buna göre, modelin ifadesi; BP=15,056+0,682İKY şeklinde belirtilebilir. (BP=Bilgi paylaşımı; İKY=İnsan Kaynakları Yönetimi)

2.4. Araştırma Bulguları Çerçevesinde Hipotezlere İlişkin Genel Değerlendirme

“Sanal örgütlerde insan kaynakları yönetiminin bilgi paylaşımı üzerine etkisini” belirleme ana amacını taşıyan araştırmanın hipotezleri ve bunlara ilişkin sonuçlar şu şekilde belirtilebilir;

Tablo 8: Araştırma Hipotezlerinin Test Sonuçları

No	Hipotez Cümlesi	Kabul/Red
H ₁	Destekleyici bir çalışma ortamının algılanması ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.	KABUL
H ₂	Üst yönetimin desteğinin algılanması ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.	KABUL
H ₃	Sanal yapıya ilişkin olumlu algılamalar ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.	KABUL
H ₄	Çalışma ilişkilerine yönelik artan güven algısı ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.	KABUL
H ₅	Çalışma ilişkilerinde artan güç algısı ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.	KABUL
H ₆	İletişim biçimi ile ilgili olumlu görüşler ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.	RED
H ₇	Bilgi ve iletişim teknolojilerine ilişkin olumlu algılar ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.	RED
H ₈	Sanal örgüt çalışanlarının motivasyon uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.	KABUL
H ₉	Sanal örgüt çalışanlarının ödüllendirme uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.	KABUL
H ₁₀	Sanal örgüt çalışanlarının eğitim uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.	KABUL
H ₁₁	Sanal örgüt çalışanlarının performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.	KABUL
H ₁₂	Sanal örgüt çalışanlarının kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.	KABUL
H ₁₃	Sanal örgüt çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü işlevler ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkiler.	KABUL

3. SONUÇ ve ÖNERİLER

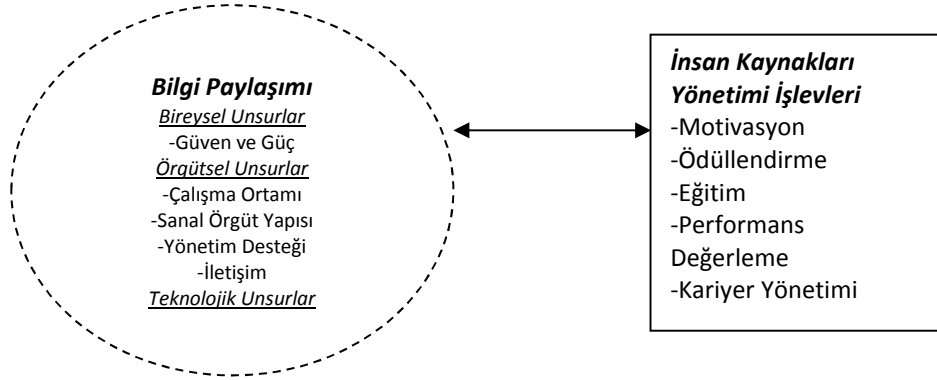
Kabul edilen hipotezler doğrultusunda araştırmanın sonuçları şu şekilde belirtilebilir;

- Destekleyici bir çalışma ortamının algılanması ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Üst yönetimin desteğinin algılanması ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Sanal yapıya ilişkin olumlu algılamalar ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışma ilişkilerine yönelik artan güven algısı ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki bulunmaktadır.
- Çalışma ilişkilerinde artan güç algısı ile sanal örgüt çalışanlarının bilgi paylaşımına yönelik tutumları arasında olumlu bir ilişki vardır.
- Sanal örgüt çalışanlarının motivasyon uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkilemektedir.
- Sanal örgüt çalışanlarının ödüllendirme uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkilemektedir.
- Sanal örgüt çalışanlarının eğitim uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkilemektedir.
- Sanal örgüt çalışanlarının performans değerlendirme uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkilemektedir.
- Sanal örgüt çalışanlarının kariyer yönetimi uygulamaları ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkilemektedir.
- Sanal örgüt çalışanlarının insan kaynakları yönetiminin yürüttüğü işlevler ile ilgili olumlu görüşleri, bilgi paylaşımına yönelik tutumlarını olumlu etkilemektedir.

Araştırma sonuçlarına göre, incelenen örgütün insan kaynakları yönetimi işlevleri uygulanırken, bilginin etkin bir şekilde paylaşılabilmesi için gerekli koşulların sağlanması da göz önünde bulundurulmaktadır. Bu açıdan da, bilgi paylaşımı ile insan kaynakları yönetiminin süreç olarak karşılıklı etkileşimde buldukları belirtilebilir.

Sonuç olarak sanal örgütlerde bilgi paylaşımı ve insan kaynakları yönetimi etkileşimine yönelik model şu şekilde önerilmektedir;

Şekil 2: Sanal Örgütlerde Bilgi Paylaşımı ve İKY Etkileşimine Yönelik Önerilen Araştırma Modeli



Tüm bu açıklamalar göz önüne alındığında sanal örgütler, bilgi yönetimi ve bilginin paylaşımı konularının ortak ögesi bilgi olarak görülmekle birlikte, bilgiye sahip olan kaynak olarak insan unsuru ayrı bir önem kazanmaktadır. Bu görüşü destekler şekilde, örgüt başarısı için insan kaynaklarının bilgi paylaşımı doğrultusunda isteklendirilmesi gereği de “örgütün kalbine giden yolun insandan geçtiği”ni göstermektedir. Dolayısıyla işletmeler, bilgi teknolojilerine sahip olsalar bile, insan kaynaklarını bilgi paylaşımına ikna edemedikleri ve insan kaynaklarına gereken önemi vermedikleri sürece, ileri teknolojiye sahip-geri kalmış bir örgüt olarak yerlerinde sayacaklardır.

KAYNAKÇA

- Akiyoshi, M. (2008). “Knowledge Sharing Over the Network”, *Thin Solid Films*, Elsevier Ltd., 517 (4), 1512-1514.
- Barreto, C. (2003). “The Motivators and Effects of Formalized Knowledge Sharing Between Employees Through Knowledge Management Initiatives: A Multi-Case Study Approach”, Doctora Dissertation, *Graduate School of Syracuse University*, December.
- Cascio, W.F. (2000). “Managing a Virtual Workplace”, *The Academy of Management Executive*, 14 (3), Briarcliff Manor, August, 81-90.
- Chen, L.Y. (2004). “An Examination of the Relationships among Leadership Behaviors, Knowledge Sharing, and Organization’s Marketing Effectiveness in Professional Service Firms that have been Engaged in Strategic Alliances”, Doctora Dissertation, *H.Wayne Huizenga School of Business and Entrepreneurship, Nova Southeastern University*.
- Chiu, C.M., Hsu M.H., Wang E.T.G. (2006). “Understanding Knowledge Sharing in Virtual Communities: an Integration of Social Capital and Social Cognitive Theories”, *Decision Support Systems*, Elsevier Ltd., 42 (3), 1872-1888.
- Coates, J. F. (2001). “The HR Implications of Emerging Business Models”, *Employment Relations Today*, ABI/INFORM Global, 27 (4), Winter, 1-8.
- Colky, D.L. (2002). “A Critical Examination of The Virtual Organization and The Mutual Dependencies of Trust, Communication and Collaborative Learning”, Doctora Dissertation, *Department of Counseling, Health and Adult Education, Northern Illinois Uni., Dekota, Illinois*.
- Crandall, N. F., Wallace M.J. (1997). “Inside the Virtual Workplace: Forging a New Deal for Work and Rewards”, *Compensation and Benefits Review*, 29 (1), Saranac Lake, Jan/Feb, 27-36.
- Dawidow, W.H., Malone M.S. (1993). *The Virtual Corporation*, Harper Collins Publishers, New York.
- Edwards, A. (2004). *Implementing Virtual Teams: A Guide to Organizational and Human Factors*, Gower Publishing Ltd., e-versiyon.
- Franks, J. (1998). “The Virtual Organisation”, *Work Study*, 47 (4), London, 130-134.
- Harvey, M., Buckley, M.R. (2002). “Assessing the ‘Conventional Wisdoms’ of Management for the 21st Century Organization”, *Organizational Dynamics*, Elsevier Science Inc., 30 (4), 368-378.
- Heneman, R.L., Greenberger, D.B. (Ed.) (2002). *Human Resource Management in Virtual Organizations*, Information Age Publishing, USA.
- Holste, J.S. (2003). “A Study of the Effects of Affect-Based Trust and Cognition-Based Trust on Intra-Organizational Knowledge Sharing and Use”, Doctora Dissertation, *Regent University, School of Leadership Studies*, July.
- Igbaria, M., Tan M. (Ed.) (1997). “The Microeconomics of Remote Work”, *The Virtual Workplace*, Idea Group Publishing, USA.

- Jarvenpaa, S. L., Ives, B. (1994). "The Global Network Organization of the Future: Information Management Opportunities and Challenges", *Journal of Management Information Systems*, 10 (4), Armonk, Spring, 1994, 25-57.
- Jordan J.L. (2002). "Virtual Human Resources: Understanding External Variables on Technology Acceptance and Use" , *Alliant International University*, Ph.D. Dissertation Los Angeles, United States.
- Karayaz, G. (2008), "Utilizing Knowledge Management for Effective Virtual Teams", *The Business Review, Cambridge*, 10(1), Hollywood, Summer, 294-300.
- Lin, M.J., Hung, S.W., Chen, C.J. (2009). "Fostering the Determinants of Knowledge Sharing in Professional Virtual Communities", *Computers in Human Behavior*, 25, Elsevier Ltd, 929-939.
- Mowshowitz, A., Kawaguchi A. (2004). "Quantifying The Switching Model of Virtual Organization", *JITTA: Journal of Information Technology Theory and Application*, 6(4), Hong Kong, 53-74.
- Sabuncuoğlu, Z. (2000). *İnsan Kaynakları Yönetimi*, Ezgi Kitabevi, Bursa.
- Santoro F.M., Borges M.R.S., Rezende E.A. (2006). "Collaboration and Knowledge Sharing in Network Organizations", *Expert Systems with Applications*, Elsevier Ltd., 31(4), 715-727.
- Seyidoğlu, H. (2001). *İngilizce-Türkçe, Ekonomi ve İşletmecilik Terimleri Açıklamalı Sözlük*, Güzem Can Yayınları, İstanbul.
- Snell, N.W. (1994). "Virtual HR: Meeting New World Realities", *Compensation and Benefits Review*, ABI/INFORM Global, 26(6), Nov/Dec, 35-43.
- Talukder, M.I. (2003). "The Perception of Professionals and Management Personel on the Virtual Organization", *The Journal of Computer Information Systems*, 43(3), Stillwater, 92-99.
- Tanyılmaz, K. (2004) "Eski Şişede Yeni Şarap: 'Esnek Güzeldir!', <http://www.antimai.org/bs/kurtar01.htm>.
- Thorne, K. (2005). "Designing Virtual Organizations? Themes and Trends in Political and Organizational Discourses", *The Journal of Management Development*, 24 (7), Emerald Group Publishing Ltd, 580-606.
- Voss, H. (1996). "Virtual Organizations: The Future is Now", *Strategy & Leadership*, 24(4), Chicago, 12-16.
- Willem A., Buelens M. (2007). "Knowledge Sharing in Public Sector Organizations: The Effect of Organizational Characteristics on Interdepartmental Knowledge Sharing", *Journal of Public Administration Research and Theory*, Oxford University Press, J Part , January 17(4), 581-606.