

Sanal Organizasyonların Yönetim Fonksiyonları Açısından Geleneksel Organizasyonlardan Farklılıkları

Zafer ÇAKMAK¹

Özet

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 organizasyonlardan 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

¹ Araştırma Görevlisi, İktisadi ve İdari Bilimler Fakültesi (İİBF),
İstanbul Aydın Üniversitesi, (İAÜ), zafercakmak@aydin.edu.tr

sanal organizasyonların yönetim anlayışı açıklanarak, bu işletmelerin yönetim fonksiyonları bakımından geleneksel organizasyonlardan ayrıştığı noktalara değinilecektir.

Anahtar Sözcükler: *Yönetim, sanal, organizasyon*

Abstract

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 are questions 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*

GİRİŞ

Özellikle son yüzyıl büyük değişimlerin yaşandığı bir zaman dilimi olmuştur. 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. Bu işletmeler, diğer işletmeler ile benzer yapılara sahip olmakla birlikte farklılaştıkları birçok konuda mevcuttur. Bu farklılıkların başında yönetsel farklılıklar gelmektedir. Bir işletmenin yönetim süreci yönetim işlevleri sayesinde yürütülür. Bu işlevler planlama, örgütleme, yönlendirme, koordinasyon ve denetlemedir. Sanal organizasyonlar bu işlevlerin yerine getirilme süreçlerinde geleneksel organizasyonlardan farklılık gösterirler.

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 (Bebitoğlu, 2015).

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 (Zaim, 2001).

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 (Yüksel, 2001).

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 (Türel, 2004). Çünkü temel anlamda sanal organizasyonlar bir ortaklık ağıdır. Bilgi toplumunda herhangi bir organizasyon, yeterli teknolojik altyapıya sahip olarak faaliyetlerini sanal ortamlarda yerine getirebilir (Stanconbe, 2014).

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

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. Bu ise daha esnek ve dinamik yönetim modellerinin kullanımına neden olmuştur (Afgün, 2006)

İşletmelerin yönetim işlevlerinde meydana gelen bu değişikliklerin amacı internetin sağlamış olduğu maliyet ve iletişim avantajlarından faydalanmaktır. Yönetimin geleneksel işlevleri olan planlama, örgütlenme, 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.

GELENEKSEL YÖNETİM KAVRAMI VE GELİŞİM SÜRECİ

Yönetimsel bir grup çabası gerektiren; iş birliği ve eş güdüm 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 (Yönetim, Örgüt ve Sistem Kavramları, <http://www.womenlead.sakarya.edu.tr/docs/Yonetim.ppt>, 07.03.2017). Yönetim kavramı hakkında 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 eğilinmesini 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 1’de gösterilmiştir.

Tablo 1. 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, (12.12.2017), s.2

SANAL YÖNETİM SÜRECİ VE KAPSAMI

Sanal yönetim, yönetimin geleneksel işlevlerinin sanal ortamlarda yerine getirilmesidir. İşletmenin geleneksel işlevlerinden kasıt örgütlenme, 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 (Nami, 2008). Bu faktörleri şu şekilde sıralayabiliriz:

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 (Grandison, 2003). 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 duygusun 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 (Tüzün, 2007). Ceza unsurları güven oluşturma noktasında daha etkilidir. Üyelerin ceza sisteminden haberdar olmaları, kendilerine karşı böyle tehdit unsurlarının varlığını bilmeleri güven duygusunun temellerini oluşturabilir.

Bilgi; bu faktör karşındaki hakkında bir bilgi birikimine sahip olarak, davranışlarını ve ne yapabileceğini tahmin edebilmekle ilgilidir (Tüzün, 2007). 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.

Beceri Yönetimi

Beceri yönetimi olarak adlandırdığımız kavram, sanal organizasyonların ortak olarak seçtiği işletmelerin veya sanal takım üyelerinin kapasiteleri ve yeteneklerinin toplamından oluşur (Nami, 2008). 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.

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 sistem işlemez hale gelerek zaman kaybı yaşanabilir. Sanal ve geleneksel yönetim arasındaki diğer temel farklılıklar aşağıdaki tablo 2’de gösterilmektedir.

SANAL ORGANİZASYON VE GELENEKSEL İŞLETMELERİN YÖNETİMSEL FARKLILIKLARI

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.

Sanal Organizasyonlarda Planlama Süreci ve Kapsamı

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. Planlama, işletmenin gerçekleştirmek istediği amaçları ve bunun için gerekli olan eylemlerin belirlenmesi sürecidir (Efil, 2010). Kurumlar bazında planlama kavramı ise; kurumsal hedeflere ulaşmak için kuruma ait kaynakların ne ölçüde ve hangi doğrultuda kullanılacağıının ve işlerin yürütülmesinde zamanlamanın belirlenmesidir (Güçlü, 2017). Kurumun sahip olduğu kaynaklardan kasıt ise; satın alma, finans, üretim,

pazarlama, insan kaynakları gibi fonksiyonların yerine getirilmesine olanak sağlayan tüm tesisler makineler, ekipmanlar ve çalışanlardır.

Sanal organizasyonlarda, geleneksel organizasyonlar 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 (Hess, 2002).

Sanal organizasyonların planlama süreçlerini, geleneksel organizasyonlardan farklı kılan yönleri tablo 2’te gösterilmiştir.

Tablo 2. *Geleneksel Planlar ve Sanal Planlar Arasındaki Farklılıklar*

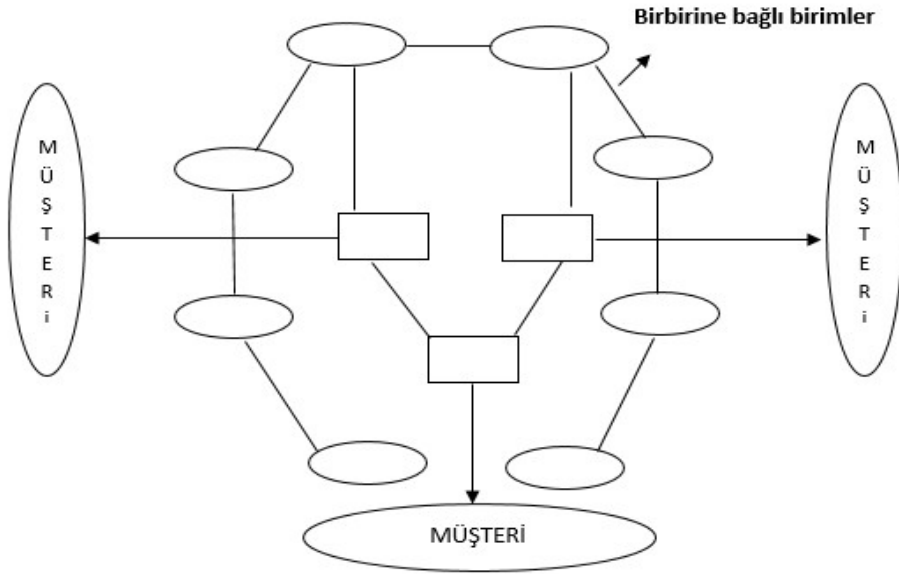
Geleneksel Planlar	Sanal Planlar
Dönemsel planlar	Sürekli planlar
Yöneticiler tarafından yapılan planlar	Tüm çalışanlar tarafından yapılan planlar
Planların sonuçlarının üst yönetim tarafından yapılması	Sonuçların çalışanlarla paylaşılması
Hatırlatma süresi genellikle dönem sonudur	Planlar sık sık hatırlatılır.
Uzun ve orta vadeli planlar	Kısa vadeli planlar
Her zaman online ortamlarda yayınlanmayabilir	Online olarak tüm çalışanlar tarafından ulaşılabilir.
Katıdır. Plana sadık 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 Örgütlenme Süreci ve Kapsamı

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 organizasyon 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.



Şekil 1. Sanal Organizasyon Yapısı Örneği

Kaynak: www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/.../satabay_ad71441bd3f170a94db12384c6efab4d.ppt, (10.11.2017)

Sanal organizasyon yönetiminde örgütlenme fonksiyonu ile geleneksel organizasyon 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 organizasyonlarda 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 organizasyonlarda yetkinin daha çok üst kademedeki toplanması söz konusu iken sanal organizasyonlarda yetki örgütün bütününe yayılabilmektedir.

Tablo 3: Sanal Örgüt Yapısı ve Geleneksel Örgüt Yapısı Arasındaki Farklılıklar

Geleneksel Örgüt Yapısı	Sanal Örgüt Yapısı
Sabit ve durağan	Dinamik
Sürekli iş	Sürekli 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

SANAL ORGANİZASYONLARDA YÖNELTME SÜRECİ VE GELENEKSEL YÖNELTME SÜRECİNDEN FARKLILIKLARI

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 (Soydal, 2005).

Sanal organizasyonların etkin faaliyet gösterebilmesi için sadece bilgisayar kullanımı 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 yöneltme fonksiyonu bakımından sanal organizasyonlar ve geleneksel organizasyonların temel farklılıkları tablo 4’te gösterilmiştir.

Tablo 4. *Yöneltme İşlevi Bakımından Sanal Organizasyonlar ve Geleneksel İşletmelerin Farklılıkları*

Geleneksel İşletmeler	Sanal Organizasyonlar
Ast-üst ilişkileri önemli, işleyiş 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 mekândan bağımsız olarak, telekonferans yöntemiyle de yönlendirme yapabilme
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

SANAL ORGANİZASYONLARDA KOORDİNASYON SÜRECİ VE GELENEKSEL KOORDİNASYON SÜRECİNDEN FARKLARI

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 organizasyonlardan 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 organizasyonlara göre daha fazla uğraş gerektirir (Tutar, 2010).

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 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 organizasyonları koordinasyon çeşitlerine göre de değerlendirebiliriz (Köksel, 2011). Özellikle geleneksel organizasyonlar 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 çalışılan uyum ve koordinasyon içerisinde çalışanlar kendine söylenenleri yapmak ve üstlere itaat etmek zorundadırlar. Sanal organizasyonlarda ise hiyerarşik yapının geleneksel organizasyonlardaki 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 iş birliğine 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 iş birliği artırılır. Bu şekilde koordinasyon işlevinin yerine getirileceği sanal organizasyonların, gerçekleştirilebilir ve kabullenilebilir amaçlar belirlemesi gerekir. Ayrıca iş birliğine açık olan çalışanların ödüllendirilmesi motive edici bir faktör olacağından böyle bir anlayış da benimsenebilir.

Sanal organizasyonlar ve geleneksel organizasyonların koordinasyon işlevi açısından farklılıkları Tablo 5’de gösterilmiştir.

Tablo 5. *Koordinasyon İşlevi Bakımından Sanal Organizasyonlar ve Geleneksel İşletmeler Arasındaki Farklılıklar*

Geleneksel Organizasyonlar	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

SANAL ORGANİZASYONLARDA DENETİM SÜRECİ VE KAPSAMI

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 zordur. Elektronik sistemler sayesinde sağlanan iletişim, denetim alanında 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 (Bavec, 2010).

Geleneksel 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 organizasyonlarda olduğu gibi işletmenin gerçekleştirmek istediği amaca/amaçlara, planlara ve politikalara göre şekillenecektir. Buradaki 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 konusundaki en büyük farklılık, performans ölçümü evresinde ortaya çıkmaktadır. Sanal organizasyonlarda performans ölçümü geleneksel organizasyonlara 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 (Bavec, 2010):

- 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

Tablo 6. Denetim Fonksiyonu Bakımından Geleneksel Organizasyonlar ve Sanal Organizasyonlar Arasındaki Farklar

Geleneksel Organizasyonlar	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, (12.12.2017), s. 6

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 organizasyonlar ile benzer midir?

Bu sorulara cevap vermeyi amaçlayan bu makalede sanal organizasyonların yönetim sürecinde yönetim fonksiyonlarının kullanımı açısından geleneksel organizasyonlara göre farklı bir yapıda olduğu üzerinde durulmuştur. Sanal organizasyonlarda geleneksel organizasyonlar gibi planlama, örgütleme, yöneltme, koordinasyon ve denetim süreçlerine sahiplerdir. Fakat bu süreçlerin işleyişi farklılık göstermektedir.

KAYNAKÇA

- [1] AFGÜN Salim (2006), Sanal Organizasyonlarda Yapı, Yönetim ve İletişim, Atatürk Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Erzurum.
- [2] BAVEC Cane (2017), ‘On the Management in Virtual Environments: Between Trust and Control’, <http://www.fm-kp.si/zalozba/ISBN/961-6486-71-3/397-404.pdf>, s. 398.
- [3] BEBİTOĞLU Meriç (2017), Sanal Yönetimin İşletme Verimliliği Üzerine Etkisi, www.mmo.org.tr/resimler/dosya_ekler/44bb41ee766349a_ek.pdf
- [4] EFİL İsmail, İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon, 11.B., Dora Yayınevi, Bursa, 2010.
- [5] GRANDISON Tyrone ve Morris SLOMAN (2003), ‘Trust Management Tools for Internet Applications’, Lecture Notes in Computer Science, Londra, s. 7.
- [6] HESS Thomas (2002), ‘Planning and Control of Virtual Corporations in the Service Industry: The Prototype Vicoplan’, Proceedings of the 35th Hawaii International Conference on System Sciences, s.1.
- [7] GÜÇLÜ İlker (2017), Planlama Hakkında, http://www.optimumpilanlama.com/planlama_nedir.html
- [8] KÖKSEL Mehmet ve Bayram ÖZTÜRK (2011), ‘Kamu Yönetimi-Koordinasyon ve Denetimde koordinasyon’, <http://todaie2011.blogspot.com.tr/> s.19.

- [9] NAMİ, Mohammad Reza (2008), ‘Virtual Organizations: An Overview’, IFIP International Federation for Information Processing, s. 1.
- [10] TUTAR, Hasan, Mehmet, ALTINÖZ (2010), Örgütsel İklimin İşgören Peformansı Üzerine Etkisi: Ostim İmalat İşletmeleri Çalışanları Üzerine Bir Araştırma, Ankara Üniversitesi Siyasal Bilgiler Fakültesi Dergisi, C.65, S.S.2, Ankara, s.197.
- [11] TÜZÜN, İpek Kalemci (2007), Güven, ‘Örgütsel Güven ve Örgütsel Güven Modelleri’, Karamanoğlu Mehmetbey Üniversitesi Sosyal ve Ekonomik Araştırmalar Dergisi, S.2, Karaman, s.102
- [12] [www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/.../](http://www.yarbis1.yildiz.edu.tr/web/.../dosya967684157341817b3d52ce4351663412.ppt)
dosya967684157341817b3d52ce4351663412.ppt, (10.11.2017)
- [13] Yönetim, Örgüt ve Sistem Kavramları (07.12.2017), <http://www.womenlead.sakarya.edu.tr/docs/Yonetim.ppt>.
- [14] YÜKSEL Onur ve Murat GÜVEN (2001), ‘Sanal Örgütlenmeler: Enformasyon Teknolojilerinin İşletmelerin Örgüt Yapısına ve Rekabet Gücüne Yansıması, Gazi Üniversitesi İ.İ.B.F. Dergisi, S.3, s. 113.
- [15] ZAIM Halil (2001), ‘Sanal İşletmelerde Yönetim ve Organizasyon’, İktisat Fakültesi Mecmuası, C.51, S.2, İstanbul, ss.125 – 138.