

**ÖRGÜTLERİN ALGILANAN SANALLIK
DÜZEYİ İLE ÇALIŞANLARIN PSİKO-
SOSYAL PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL
BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ**

Yüksek Lisans Tezi

Zeynep ALKIN

Eskişehir, 2016

**ÖRGÜTLERİN ALGILANAN SANALLIK DÜZEYİ İLE ÇALIŞANLARIN
PSİKO-SOSYAL PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ
İLİŐKI**

Zeynep ALKIN

YÜKSEK LİSANS TEZİ

İŞletme Anabilim Dalı

Danışman: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

Eskişehir

Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü

Haziran, 2016

JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI

Zeynep ALKIN'ın "Örgütlerin Algılanan Sanallık Düzeyi İle Çalışanların Psikososyal Performansı ve Örgütsel Bağlılığı Arasındaki İlişki" başlıklı tezi 23 Haziran 2016 tarihinde, aşağıdaki jüri tarafından Lisansüstü Eğitim Öğretim ve Sınav Yönetmeliğinin ilgili maddeleri uyarınca toplanan İşletme (Uluslararası İşletmecilik) Anabilim Dalında, yüksek lisans tezi olarak değerlendirilerek kabul edilmiştir.

İmza

Üye (Tez Danışmanı) : Prof.Dr.A.Bariş BARAZ
Üye : Prof.Dr.İ.Cemil ULUKAN
Üye : Doç.Dr.Emrah FERHATOĞLU

Prof.Dr.Kemal YILDIRIM
Ardahan Üniversitesi
Sosyal Bilimler Enstitüsü Müdürü



ÖZET

ÖRGÜTLERİN ALGILANAN SANALLIK DÜZEYİ İLE ÇALIŞANLARIN PSİKO-SOSYAL PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ

Zeynep ALKIN

İşletme Anabilim Dalı, Uluslararası İşletmecilik Bölümü

Anadolu Üniversitesi, Sosyal Bilimler Enstitüsü, Haziran 2016

Danışman: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

Modern iş dünyasında, teknolojik gelişmelerin ve küreselleşmenin de etkisiyle örgütler karşılaştıkları yeni fırsatları değerlendirmek ve önlerine çıkan zorlukların üstesinden gelebilmek için değişimlere ayak uydurmak zorundadırlar. Sanallık ve sanal örgüt kavramları da bu değişimler sonucunda ortaya çıkan kavramlardandır. Beyaz yakalı çalışanların tamamı belirli bir düzeyde sanallığa sahiptir ve örgütlerin sanallaşma yolunda hızlı adımlarla ilerlemesi bu konunun önemli bir araştırma alanı haline gelmesini sağlamaktadır.

Çalışmanın ilk adımı çalışma ortamlarının sanallık düzeylerinin ölçülmesini hedeflemektedir. Çeşitli alt ölçeklerden meydana gelen bu hesaplama sonucunda çalışma ortamlarının sanallık düzeyi nicel bir biçimde ifade edilebilmektedir. Çalışmanın temel konusu ise bu sanallık düzeyinin çalışanların psiko-sosyal performanslarını ve örgütsel bağlılıklarını nasıl etkilediğinin araştırılmasıdır.

Çalışmada öncelikle ele alınan kavramlar detaylı olarak açıklanmış, daha sonra da bu alanlarda gerçekleştirilen çalışmalara yer verilmiştir. Bu doğrultuda hipotezler geliştirilmiş ve varyans analizleri ve regresyon analizleri kullanılarak test edilmiştir. Çalışmanın sonucunda sanallık düzeyi ile psiko-sosyal performans arasında pozitif bir ilişkiye rastlanırken, örgütsel bağlılık ile anlamlı bir ilişki saptanmamıştır. Ayrıca bir diğer destekleyici ölçek sonuçlarına göre de sanal çalışanların durumlarından memnun oldukları ve bu düzende devam etmek istedikleri sonucuna ulaşılmıştır.

Anahtar Sözcükler: Sanallık, Sanal Örgütler, Psiko-Sosyal Performans, Örgütsel Bağlılık

ABSTRACT
RELATIONSHIP BETWEEN THE PERCEIVED DEGREE OF VIRTUALITY OF
ORGANIZATIONS AND THE PSYCHO-SOCIAL PERFORMANCE AND
ORGANIZATIONAL COMMITMENT OF EMPLOYEES

Zeynep ALKIN

Department of Business Administration, Section of International Business
Administration

Anadolu University, Graduate School of Social Sciences, June 2016

Supervisor: Prof. Dr. Avni Barış BARAZ

In the modern business world, due to the impact of technological advancements and globalisation, organisations are obliged to keep up with change in order to seize new opportunities they encounter and overcome the obstacles that come their way. Concepts of virtuality and virtual organisations are among these concepts which surfaced as a result of these changes. All white-collar employees have a certain degree of virtuality and the fact that organisations are taking rapid steps towards virtualisation makes this topic a significant field of research.

The primary purpose of this research is to measure the degree of virtuality of employees. Through a calculation comprising of various sub-scales, it becomes possible to identify the level of virtuality of employees quantitatively. The main subject of this research is to examine the relationship between this degree of virtuality and the psycho-social performances and organisational commitment of employees.

In this research, first the concepts incorporated were explained in detail and then examples of research conducted in this field were provided. Accordingly, hypotheses were developed and tested via variance and regression analyses. As a result, while a positive significant relationship was identified between the degree of virtuality and psycho-social performance, there was no relationship identified with organisational commitment. Moreover, according to a sub-scale, it was identified that virtual workers are happy with their conditions and are willing to continue to work the same way.

Keywords: Virtuality, Virtual Organisations, Psycho-Social Performance, Organisational Commitment

27/06/2016

ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ

Bu tezin bana ait, özgün bir çalışma olduğunu; çalışmamın hazırlık, veri toplama, analiz ve bilgilerin sunumu olmak üzere tüm aşamalardan bilimsel etik ilke ve kurallara uygun davrandığımı; bu çalışma kapsamında elde edilemeyen tüm veri ve bilgiler için kaynak gösterdiğimi ve bu kaynaklara kaynakçada yer verdiğimi; bu çalışmamın Anadolu Üniversitesi tarafından kullanılan “bilimsel intihal tespit programı”yla tarandığını ve hiçbir şekilde “intihal içermediğini” beyan ederim. Herhangi bir zamanda, çalışmamla ilgili yaptığım bu beyana aykırı bir durumun saptanması durumunda, ortaya çıkacak tüm ahlaki ve hukuki sonuçlara razı olduğumu bildiririm.

(İmza)
Zeynep Akın
(Adı-Soyadı)

İÇİNDEKİLER

	Sayfa
JÜRİ VE ENSTİTÜ ONAYI.....	ii
ÖZET	iii
ABSTRACT.....	iv
ETİK İLKE VE KURALLARA UYGUNLUK BEYANNAMESİ	v
İÇİNDEKİLER	vi
TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ	ix
ŞEKİLLER DİZİNİ.....	xi
SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ.....	xii
GİRİŞ	1

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SANAL ÖRGÜT KAVRAMI VE GENEL ÖZELLİKLERİ.....	4
1.1. Sanallık ve Sanal Örgüt Tanımı	4
1.2. Örgütlerin Tarihsel Gelişimi ve Sanallık.....	5
1.3. Sanal Örgütlerin Ortaya Çıkışı	7
1.4. Sanal Örgütlere İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri	8
1.5. Sanal Örgütlerin Amacı ve Yapısı	10
1.6. Küreselleşmenin Sanallaşma Üzerindeki Etkisi	12
1.6.1. Teknoloji ve iletişim.....	12
1.6.2. Rekabet.....	14
1.6.3. Kültürel entegrasyon	15
1.7. Sanal Örgütlerin Başarılı Olması İçin Gereken Faktörler	15
1.7.1. Donanımsal ve yazılımsal yeterlilikler	17
1.7.2. İlişkisel yeterlilikler	18
1.7.2.1. Çalışanların nitelikleri.....	18
1.7.2.2. İşveren nitelikleri	19
1.8. Sanal Örgüt Türleri.....	21
1.8.1. Sanal takımlar	22
1.8.2. Tele-çalışma (home-office) düzeni	23

1.8.3. Ortak ofis.....	24
1.9. Sanal Örgütlerin Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar	24
1.9.1. İşveren açısından	25
1.9.2. Çalışan açısından.....	26
1.9.3. Örgüt açısından	27
1.9.4. Toplum ve iş dünyası açısından	28

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞANLARIN PSİKO-SOSYAL PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI.....

2.1. Çalışanların Psiko-Sosyal Performansı	29
2.1.1. Oryantasyon	30
2.1.1.1. Rol belirsizliği.....	31
2.1.1.2. Rol çatışması	32
2.1.2. Motivasyon	33
2.1.2.1. Motivasyon türleri.....	34
2.1.2.2. Motivasyon teorileri	35
2.1.2.3. Motivasyon araçları.....	37
2.1.3. Özdeşleşme	38
2.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı	40
2.2.1. Örgütsel bağlılığın tanımı	40
2.2.2. Örgütsel bağlılığın unsurları ve önemi	41
2.2.3. Allen & Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli	42

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SANAL ÖRGÜTLERE İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

3.1. Sanallık ile Performans Arasındaki İlişki Üzerine Çalışmalar	44
3.2. Sanallık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Çalışmalar	47

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTLERİN SANALLIK DÜZEYİ İLE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı	50
4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları	51

4.3. Araştırmanın Metodolojisi	52
4.3.1. Veri toplama yöntemi	52
4.3.2. Ölçeklerin dönüştürülmesi	55
4.3.3. Ölçek güvenilirliği	57
4.3.4. Araştırmanın evreni ve örnekleme	58
4.3.5. Araştırmanın hipotezleri	60
4.4. Araştırma Bulgularının Analizi ve Sonuçların Değerlendirilmesi	61
4.4.1. Demografik ve örgütsel verilerin analizi	61
4.4.2. Demografik ve örgütsel verilere ilişkin çapraz tablolar	65
4.4.3. Varyans analizleri	67
4.4.4. Regresyon analizleri	70
4.4.4.1. Birinci Aşama Regresyon Analizleri	71
4.4.4.2. İkinci Aşama Regresyon Analizleri	74
BEŞİNCİ BÖLÜM	
5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER	79
KAYNAKÇA	85
EKLER	
ÖZGEÇMİŞ	

TABLolar/ÇİZELGELER DİZİNİ

Sayfa

Tablo 1.4.1. Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplumu Arasındaki Farklar	9
Tablo 1.5.1. Şebeke Örgütler ve Sanal Örgütlerin Karşılaştırılması.....	11
Tablo 1.7.2.2.1. Sanal Yöneticinin Sahip Olması Gereken Beceriler	20
Tablo 1.8.1.1. Sanallık Düzeyleri.....	23
Tablo 2.1.2.2.1. Motivasyon Teorileri	36
Tablo 2.1.2.3.1. Motivasyon Araçları	37
Tablo 3.2.1. Literatürdeki Çalışmalar Özet Tablosu.....	49
Tablo 4.3.1.1. Anket Formunu Oluşturan Alt Ölçekler	54
Tablo 4.3.2.1. Likert Ölçeklerinin Dönüştürülmesi	55
Tablo 4.3.2.2. Alt Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri.....	57
Tablo 4.3.3.1. Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri	58
Tablo 4.4.1.1. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Betimsel Analiz.....	61
Tablo 4.4.1.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı.....	62
Tablo 4.4.1.3. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı	63
Tablo 4.4.1.4. Katılımcıların Yöneticilik Vasıflarına Göre Dağılımı	63
Tablo 4.4.1.5. Katılımcıların Örgüt Büyüklüklerine Göre Dağılımı.....	63
Tablo 4.4.1.6. Katılımcıların Sektörlere Göre Dağılımı	64
Tablo 4.4.1.7. Katılımcıların Takım Büyüklüğüne Göre Dağılımı.....	65
Tablo 4.4.2.1. Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi Değişkenleri Arasında Çapraz Tablo	65
Tablo 4.4.2.2. Cinsiyet ve Yöneticilik Vasfı Değişkenleri Arasında Çapraz Tablo	66
Tablo 4.4.2.3. Cinsiyet ve Sektör Değişkenleri Arasında Çapraz Tablo	66
Tablo 4.4.2.4. Örgüt Büyüklüğü ve Sektör Değişkenleri Arasında Çapraz Tablo.....	67
Tablo 4.4.3.1. Gerçekleştirilen ANOVA Testleri	68
Tablo 4.4.3.2. ANOVA Testlerinin Sonuçları	68
Tablo 4.4.4.1.1. Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) ile Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi.....	71
Tablo 4.4.4.1.2. Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) ile Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi	72
Tablo 4.4.4.1.3. Psiko-Sosyal Performans (PSP) ile Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi.....	72
Tablo 4.4.4.1.4. Psiko-Sosyal Performans'ı (PSP) Açıklayan Faktörler	73
Tablo 4.4.4.1.5. Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi	73
Tablo 4.4.4.2.1. Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) ile Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) ve Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi	75
Tablo 4.4.4.2.2. Bireysel Sanallık Eğilimi'ni (BSE) Açıklayan Faktörler	75
Tablo 4.4.4.2.3. Psiko-Sosyal Performans ile Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) ve Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi.....	76

Tablo 4.4.4.2.4. Psiko-Sosyal Performans'ı (PSP) Açıklayan Faktörler	77
Tablo 4.4.4.2.5. Örgütsel Bağlılık ile Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) ve Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi	77

ŞEKİLLER DİZİNİ

	<u>Sayfa</u>
Şekil 2.1.2.3.1. Ödül Türleri	38
Şekil 2.1.3.1. Özdeşleşme Boyutları.....	39
Şekil 2.2.1.1. Örgütsel Bağlılık, Etkileyen Faktörler ve Sonuçları	41
Şekil 4.3.4.1. Örneklemin Sanallık Düzeyine Göre Dağılımı	59
Şekil 4.4.1.1. Örneklemin Yaşa Göre Dağılımı.....	62

SİMGELER VE KISALTMALAR DİZİNİ

BİT	: Bilgi İletişim Teknolojileri
BKM	: Bankalararası Kart Merkezi
BSE	: Bireysel Sanallık Eğilimi
ISIC	: Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Endüstriyel Sınıflandırılması için Uluslararası Standart
OECD	: Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü
ÖB	: Örgütsel Bağlılık
PSP	: Psiko-Sosyal Performans
TBS	: Toplam Bağlamsal Sanallık
TÜİK	: Türkiye İstatistik Kurumu

GİRİŞ

Modern hayatın hızla gelişen ve değişen dünyasında, her gün hayatımıza yeni terimler ve kavramlar girmektedir. Özellikle iş dünyasında, çeşitli faktörlerin etkisiyle örgütler, çalışma biçimleri ve rekabet koşulları hızla değişmektedir. Bu değişimlerin her biri beraberinde yeni modeller, kavramlar ve terimler getirmektedir. Sanallık ve sanal örgüt kavramları da bu kavramların en güncel örneklerindedir.

Her ne kadar "sanal" kelimesi günümüze ait terimmiş gibi görünse de, bu kavramın İngilizcesi olan "virtual" kelimesinin kökeni Latince'ye dayanmaktadır ve bu kavramın ortaya çıkış tarihi 1350'ler ile 1400'lü yıllar arasında olarak tahmin edilmektedir.¹ Sanal kavramı Türkçe'de gerçekte var olmayan, somut olmayan şeklinde açıklanırken; sanal örgütler ise aslında en basit tanımıyla belirli bir mekâna bağlı olmayan örgüt biçimleri olarak tanımlanabilir. Sanal örgüt, sanal takım, sanal çalışma gibi kavramlar Türkçe literatürde çok sık ele alınan konular olmamasına rağmen, yabancı literatürde uzun süredir incelenen, çeşitli araştırmacılar tarafından hem övgüyle hem eleştiriyle sıkça bahsedilen konulardır.

Aynı kelime kökeninde olduğu gibi, aslında sanal örgütler de yeni bir kavram değildir. Uzaktan çalışma, çalışanların birbirinden bağımsız ortamlarda iş görmesi gibi çalışma biçimleri küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin ortaya çıkışıyla birlikte hayatımıza giren değişimlerdir. Bu durumun ortaya çıkışındaki en önemli etken ise rekabetin artması ve işverenlerin bu hareketli ortamda maliyetlerini düşürerek daha yüksek verim alma amacıyla örgüt biçimlerinde değişikliğe gitmeleridir. Bu bağlamda en önemli katkıyı şüphesiz ki teknolojik gelişmeler yapmıştır. Çalışanların aradaki mesafeler önemli olmaksızın şirketleriyle, birbirleriyle ve müşterilerle bağlantı kurabilmelerini ve bunu da belirli bir ofise bağlı olmaksızın, telefon ve İnternet ağları üzerinden bilgisayarlar, telefonlar, tabletler gibi elektronik aletler kullanarak yapabilmeleri hem işverenlere hem de çalışanlara büyük bir özgürlük sağlamış ve bu yeni örgüt biçiminin ortaya çıkmasında önemli bir rol oynamıştır.

Söz konusu çalışmanın amacı, ilk olarak örgütlerin çalışma ortamlarının sanallık düzeylerini, yani bir diğer ifadeyle işle ilgili süreçlerinde bilgi iletişim teknolojilerini ne sıklıkla ve mahiyette kullandıklarını ölçmek, daha sonra da bu sanallık düzeyinin

¹ <http://www.dictionary.com/browse/virtual?s=t>

çalışanların psiko-sosyal performansları ve örgüte olan bağlılıkları üzerindeki etkisini belirlemektir.

Çalışmanın birinci bölümünde, sanal örgüt kavramı ele alınmıştır ve bu düzenin genel özelliklerine değinilmiştir. Öncelikle sanallık ve sanal örgüt kavramının ortaya çıkışından ve tarihsel gelişiminden ve bu düzene neden ihtiyaç duyulduğundan bahsedilmiştir. Bu yeni örgüt biçiminin ortaya çıkışındaki en önemli faktörlerden biri olan küreselleşmeye değinilmiş, küreselleşmenin örgüt biçimlerini, çalışanları ve işverenleri nasıl ve neden etkilediği üzerinde durulmuştur. Daha sonra bu çalışma düzeninin başarılı olabilmesi için sahip olunması gereken yeterliliklerden bahsedilmiş, bu yeterlilikler de donanımsal ve ilişkisel olarak ikiye ayrılmıştır. Sahip olunması gereken yeterlilikler konusu hem işveren hem de çalışan boyutları ile ele alınmıştır. Daha sonra, sanal örgüt türleri ele alınmıştır. Bu bölümde çalışmanın bağımsız değişkeni olan sanallık düzeyi tanımlanmış ve bu kavramın neleri kapsadığı ve nasıl ölçüldüğü üzerinde durulmuştur. Son olarak da, bu düzenin etkinliğinin ölçülmesi adına, sağladığı avantajlar ve dezavantajlar işveren, çalışan ve toplum ve iş dünyası açısından olmak üzere üç farklı bakış açısından ele alınmıştır.

İkinci bölümde ise, çalışanların psiko-sosyal performansı ve örgütsel bağlılığı iki ayrı bağımlı değişken olarak incelenmiştir. Bu kısım kendi içinde iki alt başlıktan oluşmaktadır. İlk alt başlıkta Schmidt vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada geliştirilen model üzerinde durulmaktadır. Oryantasyon, Motivasyon ve Özdeşleşme olmak üzere üç boyuttan oluşan bu model çalışanların örgüt içindeki psiko-sosyal performansını ölçmeyi amaçlamakta ve bu çalışmanın da iki temel bağımlı değişkeninden birini oluşturmaktadır. Bu modelin meydana getiren boyutlar diğer çalışmalarla da desteklenerek detaylı bir biçimde ele alınmıştır. İkinci alt başlıkta ise çalışmanın ikinci bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık kavramına değinilmiştir. Bu bağlamda gerçekleştirilen çeşitli çalışmalardan bahsedilmiş, daha sonra da literatürde en geniş çaplı olarak kabul görmüş ölçeklerinden biri olan Allen & Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli'ne yer verilmiştir.

Üçüncü bölümde ise detaylı bir literatür taraması gerçekleştirilerek araştırmanın konusunun daha önce ele alındığı çalışmalar tespit edilmiştir. Sanallık ile psiko-sosyal performans değişkeninin alt faktörleri ve örgütsel bağlılık değişkeni arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar bulunarak eklenmiştir. Bu bağlamda bu konular üzerine

gerçekleştirilen çalışmalarda tam bir fikir birliği olmadığı, ancak ağırlıklı olarak test edilen söz konusu değişkenler arasında pozitif bir ilişkiye rastlandığı tespit edilmiştir. Bunun yanı sıra negatif ilişkilere ulaşılan veya anlamlı sonuçlara ulaşamayan çalışmalar da olması bu alanın araştırmaya uygun bir konu olduğunu ortaya koymaktadır.

Dördüncü bölümde ise, çalışma ortamlarının sanallık düzeyinin çalışanların psiko-sosyal performansları ve örgütsel bağlılıkları üzerindeki etkilerini ölçmek üzere bir anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Araştırmanın uygulanması ve yorumlanmasında nicel araştırma yöntemi tercih edilmiştir. Sanallık düzeyi ve psiko-sosyal performans ölçekleri için Schmidt vd. tarafından geliştirilen anket uyarlanarak kullanılmıştır. Örgütsel bağlılık ölçeği olarak da Allen & Meyer Örgütsel Bağlılık Ölçeği tercih edilmiştir. Son olarak da elde edilen bulgular yorumlanmış ve tespitler ve öneriler ifade edilmiştir. Elde edilen sonuçlar doğrutusunda bu çalışma düzeninin ne derece etkin olduğu ölçülmeye çalışılmış ve bu düzeni uygulamayı düşünen diğer işletmeler açısından örnek olması amaçlanmıştır.

BİRİNCİ BÖLÜM

1. SANAL ÖRGÜT KAVRAMI VE GENEL ÖZELLİKLERİ

1.1. Sanallık ve Sanal Örgüt Tanımı

Örgütler, var olmaya devam edebilmek için değişime açık olmak ve yeni koşullara ayak uydurmak zorundadırlar. Politik, ekonomik, sosyal ve teknolojik gelişmeler sonucunda bu değişim süreci her geçen yıl daha da yüksek bir tempoya ulaşmakta, küreselleşmenin de etkisiyle rekabet artmakta ve bu durum örgütleri küresel var oluş savaşında her değişime ayak uydurmaya ve her yeniliğe uyum sağlamaya zorlamaktadır.

İşletmelerin ilk ortaya çıkışından bu yana, “örgüt” kavramı belli bir ortamda, bir amaç doğrultusunda çalışan insanları ifade ederken, bu anlayış zaman içinde değişime uğramıştır. Öncelikle, ulaşım ve iletişimde yaşanan gelişmeler örgütlerin başka ülkelere açılmasına imkân tanımıştır. Daha sonra, İnternet’in keşfi ve insanların kullanımına sunulması iş dünyasında bir çığır açmış, daha önce günlerce beklenen postalar, faksler, telefonlar bir anda yerini anında dünyanın öbür ucuna ulaşan maillere ve bir tık’la ulaşılan sayfalar dolusu bilgiye bırakmıştır.

Tüm bu gelişmelerin son noktasında, günümüzün örgüt kavramı yeni bir örgüt türüyle tanışmıştır: Sanal örgütler. Çalışanlar ve yöneticiler, “örgüt” olmanın belli bir yerde beraber çalışmak anlamına gelmediğini fark etmiş, teknolojinin tüm imkânlarından faydalanarak kendileri için en ideal koşulları oluşturarak en verimli biçimde çalışabilecekleri ortamları tercih etmeye başlamışlardır.

“Sanal” kavramı her ne kadar “gerçekte var olmayan” anlamını çağırırsa da, örgüt bağlamında kullanıldığında sadece ortak bir mekânın var olmayışı anlamına gelmektedir. Sanallık genellikle son yıllarda bilgi ve iletişim teknolojilerinde görülen hızlı gelişmeyle bağdaştırılmaktadır (Schmidt vd., 2008, s. 96). Sanal örgütler de diğer tüm örgütler gibi çalışanlara, yöneticilere, belirli kurallara ve süreçlere sahip, belirli bir amaç doğrultusunda çalışan karmaşık organizmalardır. Daha özet bir tabirle, sanal örgütler, insanların belli bir mekâna bağlı olmaksızın ürün, hizmet ve mali kaynak sundukları oluşumlardır (Kirel, 2007, s.94).

Sanal örgütlerin sanallık düzeylerinin değişkenliği dolayısıyla sanal örgütlere ilişkin tek bir tanım yapmak zordur. Norton ve Smith (1997, s.4) tarafından gerçekleştirilen analize göre, sanal örgüt kavramına ilişkin çok sayıda tanım bulunmasına rağmen tüm bu tanımların içerdiği üç temel özellik vardır. Buna göre sanal örgütler işle ilgili süreçlerinde kolaylaştırıcı olarak telekomünikasyon ve bilgisayar teknolojileri kullanmakta, geleneksel yer ve zaman kısıtlamalarına takılmaksızın çeşitli örgütsel esneklik türlerinden faydalanmakta ve daha ileri düzeyde bir güven ortamına ihtiyaç duymaktadırlar.

Sanal örgütlere dair en net tanımlardan biri Ahuja ve Carley (1998, s.3) tarafından şu şekilde yapılmıştır: "Sanal örgüt, üyeleri uzun dönemli bir çıkar veya hedef ile birbirlerine bağlı olan ve iletişim teknolojileri aracılığıyla iletişim ve koordinasyon sağlayan coğrafi olarak dağılmış bir örgüttür". Dolayısıyla, farklı ülkelerdeki ofislerde çalışan kişilerden oluşan bir örgüt de, çalışanları evlerinden iş gören bir örgüt de sanal örgüt kapsamına girmektedir. Bunun yanı sıra üretim tesisleri başka bir ülkede yer alan örgütler de belirli bir düzeyde sanallığa sahip örgütlerdir.

Özetle, günümüzde her örgüt belli bir düzeyde sanallıktan faydalanmaktadır ve bu örgütler sanallık düzleminde belirli noktalarda yer alabilirler. Geleneksel, yani tüm çalışanların bir arada olduğu ve yalnızca yüz yüze iletişimin kullanıldığı örgütlerden, çalışanların tamamen birbirinden bağımsız lokasyonlarda çalıştığı ve yalnızca iletişim teknolojilerini kullanarak iletişim kurdukları tamamen sanal örgütlere kadar uzanan bu düzlem çalışmanın ilerleyen kısımlarında daha detaylı olarak ele alınacaktır.

1.2. Örgütlerin Tarihsel Gelişimi ve Sanallık

İşletme disiplininin temel taşlarından biri olan örgüt teorisinin tarihçesine inildiğinde, en eski örgütlerin insanların toplumlar haline yaşamaya başladıkları ilk dönemlere kadar gittiği görülebilir. Ancak günümüzdeki modern örgüt kavramına ilişkin çalışmalar Sanayi Devrimi'nden sonra başlamış ve temelleri 18. ve 19. yüzyıllarda Adam Smith, Max Weber, Frederick Taylor ve Henri Fayol gibi kişiler tarafından atılmıştır. Smith tarafından geliştirilen iş dağılımı modeli, Weber'in tanıttığı bürokrasi ve hiyerarşiye dayanan sistemi, Fayol'un koordinasyon ve kontrol temelli çalışmaları örgüt teorisinin temellerini oluştururken daha sonra bunları insan ilişkileri

ve durumsallığa dayanan görüşler takip etmiş, daha sonra da günümüzdeki modern teorilere ulaşmıştır (Hodge vd., 2003, s.18-21).

Uygarlığın ilk zamanlarından bu yana insanlar çeşitli alanlara yoğunlaşarak temel ihtiyaçlarını karşılamak amacıyla ürün ve hizmetler üretmiş ve bunları diğer insanların kullanımına sunmuşlardır. Başlangıçta tarım ve hayvancılık ağırlıklı olan bu faaliyetler özellikle mekanik gelişmeler ışığında zamanla yerini sanayileşmeye bırakmıştır ve üretim süreçlerini etkileyen bu makine kullanımı ve otomatikleşme günümüzde bilinen anlamıyla örgütlerin ortaya çıkmasını ve yönetim ve organizasyon sistemlerinin kurulmasını sağlamıştır. Günümüzde ise, sanayileşmenin hâlâ mal ve hizmet üretiminin büyük bir kısmını oluşturmaya rağmen, artık işletmelerin sahip olduğu en değerli malvarlığı bilgi olarak kabul edilmektedir.

Günümüzde içinde bulunduğumuz çağ zaman zaman çeşitli isimlerle anılsa da en kapsayıcı ve uygun tabir "bilgi çağı"dır. Daha önceleri uygarlık açısından en önemli olgular olan tarım ve sanayi günümüzde yerini bilgiye bırakmıştır ve bilgi küresel dünyada en önemli varlıklardan biri olarak görülmektedir. Bilgi çağını betimleyen en önemli özellikler arasında başta bilgi ve iletişim teknolojileri olmak üzere, hızlı teknolojik gelişmeler ile ülkeler ve bölgeler düzeyindeki alışkanlıkları aşan ulusal-üstü ve etkileşimli kültür gelmektedir (Öğüt, 2003, s.6). Küresel düzeyde birbirlerine elektronik olarak bağlı hale gelen dünya ekonomileri örgütlerin de birbirleriyle iş yapma ve müşterilerine ürün ve hizmet sunma biçimlerini kökten etkilemiştir.

Bilgi çağının en kendine özgü karakteristik özelliklerinden biri teknolojinin tüm iletişim yöntemlerini ve dolayısıyla da örgüt yapılarını ve işleyişlerini değiştirmiş olmasıdır. Elektronik iletişim yöntemleri günümüzde gözlemlenen daha çok hizmete dayalı bir topluma doğru yönelimi hızlandırmakta ve bunun sonucunda da ekonomilerin sürdürülmesi için yalnızca üretime güvenilmesi durumu gittikçe etkisini kaybetmektedir (Fulk ve DeSanctis, 1995, s. 340). Böylelikle çalışanların fiziksel güçlerinden çok mental ve bilişsel kapasitelerine dayanan iş kolları ortaya çıkmakta, örgütler de bilgiye ve teknolojiye dayanan yeni bir form kazanmaktadır. Drucker, (2011, s. 207) "...yeni doğmakta olan bilgi toplumuna karakterini, liderliğini ve sosyal profilini kazandıracak olan sayıca diğer gruplardan az olsalar bile, bilgi işçileri olacaktır." ifadesini kullanmaktadır. Bilgi işçileri olarak nitelendirilen bu kişiler alanında kendini geliştirmiş, bilişsel yetenekleri üst düzeyde ve dolayısıyla da yerleri doldurulması daha

zor çalışanlar olarak ifade edilebilir. Bir diğere ifadeyle bilgi çağında insanların fiziksel becerilerinin yerini zihinsel kapasiteleri almıştır ve bunun altında yatan nedenlerden en önemlisi de bilginin önemini ve yeri doldurulamazlığını ortaya çıkaran teknolojik gelişmelerdir. Bu gelişmelerin bir sonucu olarak geleneksel ve hiyerarşik örgüt yapıları daha yatay hale gelerek şebeke örgütlerin ve bir tür şebeke örgüt olan sanal örgütlerin ortaya çıkmasını sağlamıştır.

1.3. Sanal Örgütlerin Ortaya Çıkışı

Teknolojinin gelişimiyle birlikte insanların sanal ortamlara olan güveni de artmıştır. Önceden İnternet üzerinden gerçekleştirilen işlemlere mesafeli duran insanlar, günümüzde alışverişlerinin büyük bir kısmını İnternetten yapmaya başlamış, hatta en riskli olarak görülen bankacılık işlemleri için bile bankaların İnternet şubelerini kullanmaya alışmışlardır. Türkiye İstatistik Kurumu tarafından yayınlanan verilere göre, kadın ve erkeklerdeki toplam İnternet kullanımı oranı 2004 yılında %18,8 iken, bu rakam 2015 yılında neredeyse üç katına çıkarak %55,9'a ulaşmıştır². Benzer şekilde, Bankalararası Kart Merkezi verilere göre de, 2011 yılı toplamında yaklaşık olarak toplam 102 milyon olan İnternetten yapılan kartlı ödeme işlem adedi, 2015 yılında 227 milyon adede ulaşmıştır³. Sanal ortamlara duyulan bu güven artışıyla beraber, örgütler ilk etapta bu durumu bir satış kanalı olarak görmüş ve masraflarını azaltarak global pazara ulaşma imkânı olarak kullanmışlar, ancak daha sonra, bu durumun sadece müşteriye ulaşma amacıyla değil, çalışanlara en ideal çalışma ortamlarını sunabilme amacıyla da kullanılabileceğini keşfetmişlerdir. Güncel koşullarda hâlihazırda hemen hemen tüm işlemlerini bilgisayar ya da telefonla gerçekleştiren çalışanların kendi istedikleri mekânda çalışmalarına izin vererek daha yüksek performansa ulaşabileceklerini düşünen işverenler, sanal örgütlerin ortaya çıkmasını sağlamışlardır.

Aslında, sanallık kavramının temeline inildiğinde, bu fikrin yeni bir çalışma biçimi olmadığı ve işletmelerin ortaya çıkışından bu yana çeşitli alanlarda kullanıldığı görülebilir. Belirli bir ofise bağlı olmaksızın çalışan ve gezici olarak müşteri arayan satış elemanları ve bazı hizmetlerini dışarıdan alan, üretimlerini outsourcing olarak adlandırılan sistemle başka lokasyonlarda yaptıran şirketler de sanal şirketlere birer

² <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist>

³ <http://bkm.com.tr/yerli-kredi-kartlarinin-yurt-ici-kullanimi/>

örnektir. Ancak günümüzde farklı olan, tüm bu işlemlerin ve süreçlerin teknolojik gelişmelerin yardımıyla çok daha hızlı ve kolay bir şekilde yapılabilmesi, zaman ve mekân sınırlamalarının ortadan kaldırılmasıdır (Norton ve Smith, 1997, s.5). Bilgi iletişim teknolojileri sayesinde örgütler tüm dünyaya yayılabilmekte, ürün ve hizmet üretimini en uygun maliyetli olan yerde gerçekleştirirken çalışanlarına da en verimli olacakları ortamlarda çalışma olanağını sunabilmektedirler.

1.4. Sanal Örgütlere İhtiyaç Duyulmasının Nedenleri

Tarih boyunca ortaya çıkan tüm örgüt türleri işletmelerin çeşitli ihtiyaçları doğrultusunda şekillenmiştir. Önceleri daha basit örgütlenme biçimlerinin yeterli olabildiği örgütler günümüzde hem işlevsel olarak çeşitlenmiş hem de coğrafik açıdan geniş alanlara yayılmış olmaları sonucunda bu karmaşık yapılarını etkili bir biçimde idare edebilmek için farklı örgüt yapılarına ihtiyaç duymaya başlamışlardır. Şimşek (2010, s. 163) bu durumu şöyle ifade etmiştir:

"İşletmelerin amaç ve hedeflerine ulaşabilmek için yerine getirdiği faaliyetlerin karmaşıklaşması, değişen çevre koşulları karşısında genellikle işlevlere, üretilen mal ve hizmete, bölgeye, müşteriye, işlem veya makineye göre oluşturulmuş tek boyutlu örgüt yapılarının esnekliği, ağır işlemesi veya yetersiz kalması çok boyutlu örgüt yapılarına duyulan ihtiyacı gündeme getirmiştir".

Sanal örgütler pek çok örgüt yapısı içine entegre edilebilecek oluşumlardır. Şirketin uyguladığı örgütlenme biçimi ne olursa olsun sanal takımlar ve sanal çalışanlar kullanılarak bu düzenin uygulanması mümkündür. Çalışanların günlük görevlerini bilgi iletişim teknolojileri aracılığıyla yürütebilmeleri, sanal düzende çalışmalarını için tek ön şarttır. Böylelikle sanal örgütlenme biçimi örgütlerin günümüz şartlarında sıkça ihtiyaç duyduğu esnekliği ve verimliliği sağlayabilecektir.

Sanal örgütlere ihtiyaç duyulmasının temel nedenlerinden biri sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçişte yaşanan ekonomik, sosyal, siyasal ve teknolojik sistemlerde yaşanan değişimlerdir. Örgütler tüm çağlarda toplumların yaşadığı değişimleri yansıtan organizmalar olarak hareket etmişlerdir. Dolayısıyla sanayi toplumundan bilgi toplumuna geçilmesinin sonucu olarak ortaya çıkan değişimler örgütleri de doğrudan etkilemiştir. Bu değişimler şu şekilde bir tabloyla özetlenebilir:

Tablo 1.4.1. Sanayi Toplumu ile Bilgi Toplumu Arasındaki Farklar

	SANAYİ TOPLUMU	BİLGİ TOPLUMU
EKONOMİK SİSTEM	Ulusal Ekonomi	Küresel Ekonomi
	Fiziksel Sermayeye Dayalı Ekonomi	İnsan Kaynaklarına ve Bilgi Sermayesine Dayalı Ekonomi
	Endüstriyel Organizasyonlar	Bilgi Tabanlı Organizasyonlar
	Sembolik Kağıt Para Hakimiyeti	Dijital Para Hakimiyeti
SOSYAL SİSTEM	Çekirdek Aile	Birey Merkezli Farklı Aile Biçimleri
	Güvenlik Sağlayıcı Kurumlaşmalar	Bireysel Yetenekleri Geliştiren Kurumlaşmalar
	Uyumluluk, Seçkinlik, Sosyal Sınıf vb. Değerler	Bireysellik, Çeşitlilik, Katılımcılık vb. Değerler
	Kitleselleştirilmiş Dönemsel Eğitim	Bireyselleştirilmiş Yaşam Boyu Öğrenim
SIYASAL SİSTEM	Uluslararası Çatışma ve Polarizasyon	Uluslararası Uyum ve Küresel Bağlamda Siyasal Entegrasyonlar
	Merkeziyetçilik	Adem-i Merkeziyetçilik
	Ulus-Devlet	Küresel ve Bölgesel Organizasyonlar
	Güvenlik Amaçlı Yönetim	Yurttaş Odaklı Yönetim
TEKNOLOJİK SİSTEM	Mekanik Teknoloji Devrimi	Bilgi Teknolojileri Devrimi
	İşgücünü İkame Eden Makineler	Beyin Gücünü Geliştiren Bilgisayarlar
	Montaj Hattına Dayalı Üretim Teknikleri	Bilgi ve Yönetim Teknolojilerine Dayalı Üretim Teknikleri
	Görsel ve Yazılı Basın-Yayım Araçlarına Dayalı İletişim Sistemleri	İnternet ve Dijital Teknolojilere Dayalı İletişim Sistemleri

Kaynak: Öğüt, 2003, s.23

Özetle ekonomik sistem bilgi ve dijitalleşme ile birlikte küresel hale gelmiş, sosyal sistem birey merkezli niteliğe kavuşmuş, siyasal sistem uluslararası birliklerle dünyanın entegrasyonuna vesile olmuş ve teknolojik sistem de makine gücünden dijital teknolojilere ve bilgi egemenliğine geçiş yapmıştır. Tüm bu gelişmeler ürün odaklı ekonomilerin hizmet odaklı ekonomilere dönüşümünü sağlamış ve bunun sonucunda da bu bilgi temelli iş yapma biçimlerinin doğurduğu ihtiyaçları karşılayacak yeni örgüt biçimlerinin geliştirilmesini zorunlu kılmıştır.

Sanal örgütlere ihtiyaç duyulmasının nedenleri özetlenmek istenirse dört ana başlık altında toplanabilir. Bunlar:

- Finansal nedenler,
- Coğrafik çeşitlilik,
- Daha hızlı pazarlama imkânları, ve
- Küresel pazarlar ve ekonominin baskılarıdır. (Garton ve Wegryn, 2006, s.1)

Dolayısıyla sanal örgütler, örgütlerin değişen küresel şartlara ayak uydurmak için ihtiyaç duydukları esneklik ve verimliliği sağlama ve küreselleşmenin sonucu olarak

ortaya çıkan imkânlardan faydalanma istekleri doğrusunda ortaya çıkmış oluşumlar olarak özetlenebilir.

1.5. Sanal Örgütlerin Amacı ve Yapısı

Sanal örgütler kendi başına bir amaç değildir ve örgütün sanallaşması yönetimin ortadan kalkması veya işletmenin nihai amaçlarına ulaşması anlamına gelmemekte ve yalnızca şirketlere stratejik bir seçenek sunmaktadır ki bu seçenek de yalnızca tüm analizler gerçekleştirildikten sonra, işletmenin ve müşterilerin ihtiyaçlarına geleneksel bir örgütten daha iyi cevap verilmesini sağlayacağından emin olduğu zaman tercih edilmelidir (Warner ve Witzel, 2004, s. 5). Bir diğer ifadeyle bir örgüt sanallaşmaya karar vermeden önce işleyiş biçimlerini ve çalışanlarının ihtiyaç ve kapasitelerini dikkatle incelemeli, bu doğrultuda sanal örgüt düzeninin kendisine uygun olup olmadığına karar vermelidir. Sanal örgüt yapısı oldukça kendine özgü bir yapıdır ve her ne kadar pek çok avantajı beraberinde getirirse de her işletme için uygun olmayabilir. Örneğin çalışanların bir arada olması ve yüz yüze görüşmesi gereken örgütlerde bu sistem verimlilikte düşüşe neden olabilir. Ancak bu noktada gelenekselliğe bağlı kalınarak önyargılı yaklaşımlarda bulunulmaması önemlidir. Gerekli şartlar sağlandığında sanallık hemen hemen her türlü örgütte kullanılacak bir yapıdır.

Bilgi iletişim teknolojileri sanal örgütlerin en temel taşıdır ancak sanallığı yalnızca bu boyut üzerinden tanımlamak doğru olmayacaktır. Daniels vd. (1999, s.9) sanal bir örgütün beş değişkene göre değerlendirilmesi gerektiğini ifade etmektedir. Bunlar:

- Lokasyon - Farklı mekanlarda geçirilen süre,
- BİT kullanımı - Kullanılan bilgi iletişim teknolojileri çeşitliliği,
- Bilgi yoğunluğu - Görevleri yerine getirmek için gereken bilginin kapsamı,
- Örgüt içi temas - Örgüt içindeki temasların sıklığı ve kapsamı, ve
- Örgütler arası temas - Farklı örgütlerle olan temasın sıklığı ve kapsamıdır.

Dolayısıyla sanal örgütlenme yapısı yalnızca bilgi teknolojileri kullanımı ile değil, aynı zamanda bu diğer dört değişkenin de hangi ölçüde ve kapsamlarla kullanıldığıyla da ilgilidir.

Sanal örgütlenme çeşitli örgüt yapılarında uygulanabilecek bir düzendir. Örneğin coğrafi bölgelere göre ayrılan bir örgütlenme biçimi kullanan bir şirkette, farklı lokasyonlarda bulunan kişiler birer sanal takım oluşturabilirler. Aynı şekilde sanal çalışmaya uygun olan bütün örgütlerde örgüt şemasında farklı kademelerde oluşan çalışanlar sanal şekilde iş görebilir ve böylelikle çalışma ortamlarının sanallık düzeyini artırabilirler.

Tamamen sanal olarak anılan örgütler, yani tüm çalışanların sanal olarak çalıştığı, yalnızca bilgi iletişim teknolojileri kullanarak iletişim kurduğu ve hiç yüz yüze görüşmediği örgütler kendi başlarına birer şebeke örgüt olarak anılabilir. Şebeke örgütler bir merkeze bağlı olarak çalışan çok sayıda birimin oluşturduğu ağ şeklinde bir örgütlenme türüdür. Koçel'e (2014, s. 504) göre, örgütlerin rekabet güçlerini artırmak için temel yeteneklerine odaklanmaları dış kaynaklara yönelmeyi, yani "outsourcing" uygulamalarını ortaya çıkarmış, bu uygulamaların yaygınlaşmasıyla beraber şebeke örgütler gelişmiş ve tüm bunların sonucu olarak da sanal örgütler doğmuştur. Normalde şebeke örgütler genellikle farklı işletmelerin bir araya gelmesiyle oluşurken, sanal örgütlerde bu şekilde farklı işletmeler de olabileceği gibi genellikle tek bir örgüte bağlı ancak farklı yerlerden çalışan kişilerin oluşturduğu bir örgütlenme yapısından bahsedilebilir. Tamamen sanal olan bir örgüt bir ağ yapısındadır ve bu ağı farklı uzmanlıklara sahip birimler meydana getirmektedir (Şimşek, 2010, s.177).

Sanal örgütler ve şebeke örgütleri pek çok açıdan birbirine benzer olmalarına rağmen tam anlamıyla birebir aynı olduklarını söylemek mümkün değildir. Bu iki yapı arasındaki fark Şimşek (2010, s.178) tarafından şu şekilde özetlenmiştir:

Tablo 1.5.1. Şebeke Örgütler ve Sanal Örgütlerin Karşılaştırılması

Şebeke Örgüt	Sanal Örgüt
Her sanal örgüt bir şebeke örgütüdür.	Her şebeke örgütü bir sanal örgüt değildir. Sanal örgüt, şebeke örgütünün özel bir şeklidir.
Şebeke türü yapılanma hem geçici hem de kalıcı olabilir.	Sanal yapılanma geçicidir, proje bazındadır. Projenin amacına ulaşması ile sona erer.
Şebeke örgütünde lider tek olabilir.	Sanal örgütte lider tek değildir. Projeden projeye ve amaca göre değişir.
Şebeke örgütte bölünüp eklenme birim bazındadır.	Sanal örgütte bölünüp eklenme kişiye kadar inebilir.

Kaynak: Şimşek, 2010, s. 178.

Görüldüğü üzere şebeke örgütler ve sanal örgütler birbirleriyle iç içe bir yapıda olmalarına rağmen bazı yönleriyle de birbirlerinden ayrılmaktadırlar. Günümüzdeki

örgütlerin eskiye oranla çok daha esnek ve etkileşimli olmalarının da bir sonucu olarak örgütlerin yapılarını tek bir modelle açıklamak zorlaşmaktadır. Örneğin sanal örgütler genellikle geçici ve proje bazlı görülmesine rağmen günümüzde tamamen sanal çalışan ve bu durumu sürekli bir yapılanma olarak kullanan örgütler de ortaya çıkmaya başlamıştır. Dolayısıyla sanal örgüt yapısının en güncel ve en esnek örgüt yapılanması olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

1.6. Küreselleşmenin Sanallaşma Üzerindeki Etkisi

Sosyal ve kültürel etkilerinin yanı sıra küreselleşmenin belki de en köklü değişime neden olduğu alan iş dünyasıdır. Küreselleşmenin ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle üretim yöntemleri, tüketici davranışları, çalışma biçimleri ve küresel piyasalar değişime uğramış, tüm süreçler daha hızlı ve kolay bir hale gelmiştir. Ucuz ulaşım olanakları sayesinde dünya küçülmüş, gelişmiş telekomünikasyon teknolojileriyle insanların birbiriyle ve dünyayla olan bağlantısı kolaylaşmış, piyasalar daha küresel hale gelerek ürün çeşitliliği ve erişilebilirliği artmıştır. Bunun sonucunda da tüketiciler daha talepkâr hale gelmiş, şirketler arasındaki rekabet artmış ve örgütler teknolojik gelişmelerin hızına ve müşteri taleplerine yetişebilmek için sürekli kendilerini yenilemek durumunda kalmışlardır (Norton ve Smith, 1997, s.17). Sanal örgütler de küreselleşmenin sonucunda ortaya çıkan olgulardan sadece bir tanesidir.

Küreselleşmenin örgütlerin sanallaşması üzerindeki en büyük etkiye sahip olan sonuçları teknoloji ve iletişimdeki değişiklikler, rekabet artışı ve kültürel entegrasyon olmuştur. Bu bölümde bu başlıklar altında küreselleşmenin örgütlerin sanallaşmasını nasıl hızlandırdığı ele alınacaktır.

1.6.1. Teknoloji ve iletişim

Küreselleşmenin tüm dünya genelindeki teknolojik gelişmelerin hızını kapsamlı bir biçimde artırdığını söylemek mümkündür. Ulaşımın ve iletişimin daha ucuz ve hızlı hale gelmesi, insanların, sermayenin ve bunlarla birlikte teknolojilerin ve bilginin de dünya çapında hızla hareket etmesine imkân tanımıştır. Endüstriyel sektörün ve üretim teknolojilerinin yanı sıra, iletişim teknolojileri de bu gelişmeden payını almıştır. İletişim teknolojilerinde yaşanan gelişmeler ise doğrudan veya dolaylı olarak örgütleri

etkilemektedir. Fulk ve DeSanctis'e (1995, s.338) göre, iletişim teknolojilerinin örgütlere katkı sağlayan özellikleri şu şekildedir:

- İletişim hızındaki belirgin artış,
- İletişim masraflarındaki belirgin azalış,
- İletişim bant genişliğindeki hızlı artış,
- Geniş alana yayılan bağlantılar kurabilme, ve
- İletişimin bilgisayar teknolojileriyle entegrasyonu.

İletişim teknolojilerinde yaşanan bu gelişmeler küreselleşmeyle birlikte her geçen gün daha da hızlı hale gelmekte, bu durum doğrudan örgütlerin kendi içlerindeki ve dış çevreleriyle olan iletişim kurma biçimlerini etkilemektedir.

Teknolojik gelişmeler her geçen gün yeni icatların, donanımların ve yazılımların keşfine imkân tanımakta ve tüm bu gelişmeler insanların iş yapma ve çalışma biçimlerini çeşitli düzeylerde etkilemektedir. Özellikle Sanayi Devrimi'nden sonra hız kazanan keşifler çeşitli çağlarda insanların birbirleriyle iletişim kurma biçimlerini kökten değiştirmiştir. Her icadın belirli bir bağlamda önemi ve etkileri olmasına rağmen, insanlık tarihini belki de en derinden etkileyen gelişme İnternet'in icadı ve insanların kullanımına sunulması olmuştur. Yapılan bir araştırmaya göre, en popüler bilgi ve iletişim teknolojileri arasında, kitlelere en hızlı yayılım gösteren teknoloji İnternet olmuştur. Buna göre, 50 milyon kullanıcıya ulaşma süresi,

- Telefon için 75 yıl,
- Radyo için 38 yıl,
- Televizyon için 17 yıl,
- Kişisel bilgisayarlar için 11 yıl sürerken,

İnternet'in 50 milyon kullanıcıya ulaşması sadece 3 yıl sürmüştür (Lojeski, 2010, s. 2). Bu durum İnternet'in dünya çapında ne kadar hızlı bir biçimde yaygınlaştığını ortaya koymaktadır.

Elektronik iletişim ve dijital teknolojiler insanlara uzaktan çalışma konusunda tarih boyunca benzeri görülmemiş düzeyde bir imkân sağlamaktadır (Lipnack ve Stamps, 1997, s.1). Eskiden gelmesi günler süren postalar e-posta hizmetleri aracılığıyla saniyeler içinde taraflara ulaşmaya başlamış, yüz yüze görüşebilmek için farklı

ülkelerden seyahat etmek zorunda kalan insanlar video konferans teknolojilerini kullanarak bu zorlukları neredeyse tamamen ortadan kaldırmışlardır. Küreselleşmeyle beraber hızlanan teknolojik gelişmeler dünya genelindeki iletişimi tamamen farklı bir düzeye taşımış ve sanal örgütlerin temelini oluşturmuştur.

1.6.2. Rekabet

Küreselleşmenin en karakteristik özelliklerinden birisi piyasalardaki rekabet ortamı üzerinde yarattığı, kimileri tarafından olumlu kimileri tarafından da olumsuz görülen etkilerdir. Küreselleşmenin olumlu veya olumsuz yanlarına ilişkin görüşler ne olursa olsun inkâr edilemeyecek bir nokta vardır ki, o da küreselleşmenin dünya çapındaki rekabeti kayda değer bir hızla artırmış olduğudur. Bunun sonucunda da işletmeler bu küresel rekabet ortamında kendilerine bir yer bulabilmek için asgari giderle azami getiriye ulaşmalarını sağlayacak örgütlenme yapıları arayışına girmişlerdir.

Dünya genelindeki gelişmeler, örgütlerin atacakları her adımda rekabet koşullarını dikkate almaları gerekliliğini doğurmuştur. Dolayısıyla, her ülkenin, sektörün ve örgütün karar alma süreçlerinde öncelikle küresel ekonomideki rekabet içindeki yerini ve daha sonra da sahip olduğu bilgiye ilişkin yeteneklerinin rekabet gücünü göz önünde bulundurarak hareket etmesi gerekmektedir (Drucker, 2011, s. 227). Uluslararası ölçekteki bu rekabet ortamında var olabilmek için de örgütlerin sosyal, teknolojik ve ekonomik değişimlere ayak uydurmaları gerekmektedir.

Küreselleşme örgütlerin her zaman bildiği "rakip" kavramının kayda değer bir biçimde değişmesine neden olmuştur. Önceleri yalnızca ulusal piyasalarında yer alan aktörlerden oluşan rakiplere sahip olan örgütler, küreselleşmeyle birlikte uluslararası rakipleriyle tanışmış ve bunlarla da rekabet etmek zorunda kalmışlardır (Altunoğlu vd. 2009, s.206). Hem ulusal hem de uluslararası rekabeti etkileyen bu gelişmeler sonucunda örgütler de bu hıza ayak uydurmalarını kolaylaştıracak teknolojileri ve esnek çalışma biçimlerini benimseyerek sanal örgütlerin ortaya çıkmasını sağlamışlardır.

1.6.3. Kültürel entegrasyon

Küreselleşmenin en önemli etkilerinden bir diğeri de yaşanan gelişmelerin kültürel boyutudur. Teknolojideki gelişmeler, ulaşımın kolaylaşması ve hızlanması ile birleştiğinde insanların dünya üzerindeki hareketliliğini artırmış, bu durum da dünya üzerindeki farklı kültürlerin birbirileri ile iletişime girmelerini sağlamıştır. Kültür ile yakından bağlantılı olan örgütler de bu etkileşimden payını alarak dünya genelinde ortaya çıkan ortak bir küresel kültürün parçaları haline gelmişlerdir. Günümüz küresel dünyasında, boyuttan bağımsız olarak, küresel kültürel yönetime en uygun olan işletmeler ayakta kalabilmektedirler. (Bilgin vd. 2004, s. 16).

Kültürler arasında ortaya çıkan bu yoğun etkileşim, bazı baskın kültürlerin hâkimiyetini artırarak dünya geneline yayılan tek tip bir kültürün ortaya çıkmasını sağlamıştır. Her ne kadar her kültür kendi içindeki heterojenlikleri korusa da dışarıdan tek tip ve homojen görünen bir yapı oluşmuş bu her iki yapıyı da bir arada tutan paradoksal bir kültür yapısı meydana gelmiştir (Dalan Polat, 2016, s. 626). Bunun sonucunda ortaya çıkan kültürel entegrasyon örgütlerin kültürlerarası iş yapması için yeni olanaklar sağlamış, uluslararası düzeyde esnek örgütlenme yapılarının başarıya ulaşmasında önemli bir rol oynamıştır.

Küreselleşmenin kültür üzerindeki etkileri sosyal ve toplumsal açıdan incelendiğinde bu durumun olumsuz olarak nitelendirilmesi mümkündür. Ancak konu tamamen örgütler ve iş dünyası açısından ele alındığında, küreselleşme dünya genelinde kültürel bir entegrasyonun ortaya çıkmasını sağlamış, farklı kültürlerin tanınmasına ve kültürlerarası işletmecilik uygulamalarının geliştirilmesine vesile olarak farklı kültürlerden yüzlerce çalışanın birlikte çalışabilmesine olanak sağlayan ortamlar doğurmuştur. Böylelikle sanal örgütlerin de yerellikten sıyrılarak dünya genelinde çeşitli kültürlerden kişilere ulaşması mümkün olmuştur. Çalışanların farklı kültürlerle açık olması çok kültürlü takımların kurulmasına imkân tanımış ve sanallaşmayı kolaylaştıran bir faktör haline gelmiştir.

1.7. Sanal Örgütlerin Başarılı Olması İçin Gereken Faktörler

Geleneksel örgütleri başarıya götüren faktörlere ek olarak, sanal örgütlerin ihtiyaç duyduğu başka bir takım faktörler de bulunmaktadır. Sanal örgütlerin başarılı

olmasını sağlayan temel üç faktör ortak anlayış, bütünleşme ve güven olarak özetlenebilir (Cohen ve Gibson, 2003, s. 17). Ortak anlayış üyelerin gösterdiği çabaları bir araya getirir, iş tatminini ve motivasyonu artırır, problemlerin ve hataların ortaya çıkmasını önler, bıkkınlığı ve çatışmayı engeller; bütünleşme etkin bağlantı kurma, kişisel ağlar, kültürel ve dille ilgili bariyerlerin kaldırılması yoluyla ortak anlayışı sağlar; güven ise açık ve etkili bilgi alışverişini teşvik eder, müzakere masraflarını ve çatışmaları azaltır ve performans hedeflerine ulaşmayı sağlar (Gibson ve Manuel, 2003, s. 87).

Her örgütte olduğu gibi, sanal örgütlerin de başarıya ulaşmasını engelleyen çeşitli faktörler de bulunmaktadır. Norton ve Smith (1997, s.9)'e göre, sanal bir örgütün başarılı olmasının önünde duran üç engel şu şekildedir:

- Mevcut donanım ve yazılımdaki eksiklikler,
- Çalışanlara ve teknolojiye karşı örgütsel ve yönetsel tutumlar, ve
- Kişilerin çalışma konusunda esnek bir yaklaşım benimsemeye sıcak bakmamasıdır.

Dolayısıyla öncelikle iletişimin temelini oluşturan donanımsal ve yazılımsal teknolojilerde sorunlarla karşılaşılması için bu alanlara gerekli yatırımlar yapılmalı, bu alanlarda nitelikli çalışanlar istihdam edilmelidir. Daha sonra geleneksel görüşe sahip çalışanlar ve özellikle de yöneticiler eğitilmeli, bu yeni düzene karşı olan önyargıları ve güvensizlikleri yıkılmalıdır. Son olarak da çalışanlar bu düzenin çalışma hayatlarını nasıl iyiye doğru değiştireceği konusunda bilgilendirilmeli, esnek çalışma düzenini iş ve özel hayat dengelerini bozmadan nasıl uygulayabilecekleri hakkında eğitilmelidir. Ancak tüm bu sorunlar aşıldığında örgütün sanallaşmanın tüm faydalarını görmesi mümkündür.

Sanal örgütlerin başarıya ulaşmasında en önemli rolü oynayan faktörlerden biri de güvendir. Yöneticilerin gözleriyle göremedikleri bir oluşum üzerinde kontrol sağlamakta zorlandığı, işveren ile çalışan arasındaki karşılıklı güvenin sağlanmasının geleneksel örgütlere kıyasla çok daha fazla çaba gerektirdiği sanal örgütlerde bu durum çok daha hayati bir önem kazanmaktadır. Gibson ve Manuel'e (2003, s. 69) göre güvenin temel taşlarından biri iletişimdir. İletişim işbirliğine dayanan ilişkilerin doğmasını sağlamakta, takım üyelerinin kişiliklerine dair içgörüselleştiren bilgiler sunmakta,

ortak değerler oluşturulması için bir temel sağlamakta ve s¼rekli etkileşimi teşvik etmektedir.

Özetle bir sanal rg¼t¼n başarılı bir biçimde faaliyetlerini geręekleřtirebilmesinin n şartları gerekli teknolojileri sağlaması, yöneticilerin ve ęalıřanların n yargılarını yıkması ve bu taraflar arasındaki g¼ven kpr¼s¼n¼ kurabilmesidir. Bu şartlar sağlandığıında sanallaşma pek çok rg¼te esneklik ve verimlilik sağlayacaktır. Bu bl¼mde, donanımsal ve yazılımsal yeterlilikler ile ilişkisel yeterlilikler olarak iki başlık altında özetlenebilecek bu ön şartlar daha detaylı olarak ele alınacaktır.

1.7.1. Donanımsal ve yazılımsal yeterlilikler

G¼n¼m¼zdeki işletmelerin neredeyse tamamı, sanallık d¼zeyleri ne olursa olsun, işle ilgili s¼relerinde çeşitli teknolojiler kullanmaktadırlar. Ancak sanallık d¼zeyinin artmasıyla birlikte teknoloji kullanım sıklığı ve kullanılan teknolojinin çeşitliliği de artmaktadır. rg¼tlerde kullanılan teknolojiler iletişim teknolojileri, bilgi saklama teknolojileri, izleme ve tarama teknolojileri, analitik teknolojiler, modelleme ve tasarım teknolojileri, üretim teknolojileri ve hizmet sunma teknolojileri olarak sınıflandırılabilir (Warner ve Witzel, 2004, s. 37).

İletişim s¼relerinde yoğunlukla teknolojiye g¼venen rg¼tlerde bilgi iletişim teknolojilerine yatırım yapılması gerekliliği de kaçınılmazdır. Özellikle sanal ęalıřanların kullandığı İnternet ve telefon gibi teknolojik hizmetlerin ęalıřanlara y¼ksek kalitede ve kesintisiz olarak sunulabilmesi gerekmektedir. Bunun için de iyi donanıma ulaşmak veya iyi donanım satın almak ve aynı zamanda da bu donanımın nasıl kullanılacağını bilmek ve aynı zamanda bu teknolojilerin kullanıcı dostu olduğundan emin olmak oldukça önemlidir (Benton, 2012, s. 74). Örneğin ęalıřanların tamamen evde çalıştığı bir rg¼tte işletmenin ęalıřanlarına ihtiyaç duydukları donanım ve yazılımları evlerinde sunması gerekmektedir. Çalışanın ihtiyaç duyabileceği bilgisayar, İnternet ve telefon bağlantısı, cep telefonu gibi donanımlar ve ęalıřana lazım olabilecek çeşitli yazılımlar işletme tarafından y¼ksek kalitede karşılanmalıdır. rg¼t¼n t¼m iletişim s¼relerini sağlayan bu teknolojilere yapılan yatırımlar t¼m iletişim faaliyetlerinin kesintisiz ve hızlı bir şekilde s¼rd¼r¼lmesini sağlayarak işletmeye etkinlik ve verimlilik artışı olarak geri dönecektir.

1.7.2. İlişkisel yeterlilikler

Sanallık düzeyi arttıkça örgüt bünyesindeki çalışanlar arasındaki iletişim kurma biçimleri kayda değer bir biçimde farklılaşmaktadır. Bilgi iletişim teknolojileri kişiler arası iletişimi daha hızlı ve kolay bir hale getirmekte, kişilerin birbirlerini hiç görmeden iletişim kurabilmelerine ve birlikte iş yapabilmelerine uygun bir ortam sağlamaktadır. Fakat bu durum kişilerin sahip olması gereken iletişim kurma becerilerini rafa kaldırmamakta, sadece değiştirmektedir.

Sanallık örgütlere hız ve kolaylık sağlamakla birlikte beraberinde belirsizliği ve karışıklığı da getirebilmektedir. Birbirlerini çok az gören, hatta belki de hiç görmeyen kişilerin iletişim kurarken ihtiyaç duyacakları beceriler de devamlı yüz yüze görüşebilen kişilerin ihtiyaç duydukları becerilerden farklı olacaktır. Örneğin yalnızca e-posta üzerinden iletişim kuran çalışanların iletişim becerilerini bu yönde geliştirmeleri, gönderdikleri mesajların mümkün olduğunca kısa ancak net olmasını sağlamaları, ne istendiği belirsiz ifadelerden kaçınarak karşı taraftan ne istediklerini açıkça ifade edebilmeleri gerekmektedir (Kurtzberg, 2014, s. 66). Bu tür detaylara gösterilecek özen kişiler arasındaki yanlış anlaşılmaların azalmasında ve süreçlerin gereksiz yere uzamasının önüne geçilmesinde önemli bir rol oynayacaktır.

Sanal örgütlerdeki iletişim süreçlerinin mesafelerden etkilenmeksizin kesintisiz bir biçimde sürmesi ve çalışanlar ve yöneticiler arasında ortaya çıkabilecek çatışmaların önlenmesi için her iki tarafın da sahip olması gereken bazı özellikler bulunmaktadır. Bu bölümde bu özellikler ele alınacaktır.

1.7.2.1. Çalışanların nitelikleri

Sanal örgüt oluşumu basit bir biçimde ele alındığında en ideal çalışma şekli olarak düşünülebilir. Ancak, her sistemde olduğu gibi sanal çalışma sisteminin de getirdiği belirli zorluklar vardır. Bu zorluklardan en önemlisi örgütün insan kaynakları fonksiyonu ile ilişkilidir. Sanal bir örgüt kurmak ve bu tür bir örgütü yönetmek için ilk ve en önemli aşama çalışanların ve yöneticilerin seçimidir. Sanal örgüt sisteminde çalışabilmek için kişilerin belirli özelliklere sahip olması gerekir. Cascio'ya (1999, s.3) göre başarılı bir sanal çalışanın sahip olması gereken özellikler şöyle sıralanabilir:

- İş hakkında bilgi sahibi ve rahat olan (Yeni işe girmiş ya da terfi almış biri olmamalıdır.),
- Kendini motive edebilen: Etkili bir biçimde çalışabilmek için ileri düzeyde yapılandırma ve detaylı talimatlara ihtiyaç duymayan,
- Hem sözel hem de yazılı olarak iletişimi kuvvetli,
- Uyumlu, taviz vermeyi bilen,
- Örgütsel prosedürler hakkında bilgi sahibi,
- Teknik bakımdan kendine yetebilen, ve
- Sonuç odaklı.

Görüldüğü üzere, bir sanal çalışanın klasik bir örgütte çalışan bir kişiden farklı olarak pek çok alanda kendi kendine yetebilmesi, iş hakkında bilgi sahibi olması ve iletişim becerilerinin kuvvetli olması gerekmektedir. Bu kriterleri sağlayan bir çalışan geleneksel düzende çalışan kişilere göre çok daha esnek ve rahat bir ortamda çalışma imkânına ulaşacak ve çalıştığı örgüte de fayda sağlayabilecektir.

1.7.2.2. İşveren nitelikleri

Tüm örgütlerde olduğu gibi sanal örgütlerde de liderlik ve yönetici nitelikleri örgütün başarısı üzerinde önemli bir rol oynamaktadır. Literatürde en bilinen liderlik araştırmalarından birini gerçekleştiren Kouzes ve Posner (2012, s.15) başarılı bir liderin sahip olması gereken beş özelliği şu şekilde özetlemektedir:

- Başkalarının göstermesi istenen davranışları göstererek onlar için bir model oluşturmak,
- Geleceğe dair ortak bir vizyon oluşturarak bu doğrultuda insanlara ilham vermek,
- İnsanların potansiyellerini ortaya çıkarmak için onları zorlamak,
- İşbirliği ve takım çalışması ortamı yaratarak insanların harekete geçmeleri için ihtiyaç duydukları imkânları onlara sunmak, ve
- Kişilerin çalışmalarını takdir ederek onları teşvik etmek.

Bahsedilen bu özelliklerin tamamı sanal örgütlerdeki liderler için de geçerlidir. Ancak, sanal bir ortamda çalışan ve çalışanlarıyla fiziksel olarak aynı ortamda bulunmayan bir liderin özellikle rol model olmak gibi bazı özellikleri göstermesi zor olabilir. Bu nedenle sanal liderin iletişim becerileri çok güçlü olmalı, yalnızca bilgi iletişim teknolojileri kullanarak da olsa çalışanlarını yönetmeyi ve motive edebilmeyi başarabilmelidir. Bu doğrultuda sanal bir işverenin geleneksel düzende bir işverenden daha fazla çaba göstermesi gerektiğini söylemek yanlış olmayacaktır.

Sanal yöneticinin sahip olması gereken beceriler şu şekilde bir tabloyla özetlenebilir:

Tablo 1.7.2.2.1. Sanal Yöneticinin Sahip Olması Gereken Beceriler

Genel Yönetim	Program yapma, organizasyon, zaman yönetimi, liderlik, önceliklendirme, amaç belirleme, ilerlemeyi takip etme, değişimi yönetme, finans ve bütçeleştirme
İnsan Yönetimi	Aktif dinleme, koordinasyon, işe alma ve işten çıkarma, ücretle ilgili kararlar, kişisel hedefler belirleme, performans değerlendirme, çatışmaları çözme, koçluk ve gelişim
İletişim	E-posta, telefon, mesaj sistemleri kullanma, takım toplantıları, durum raporlaması, değişimi anlatma, dosya yönetimi, sunumlar
Teknik Bilgi	Bilgisayar, yazıcı vb. donanımları kurma ve kullanma, ev ağı kurma, yazılım yükleme ve yapılandırma, hesap tabloları ve sunumlar hazırlama, İnternet ağı ve telefon bağlantıları kurma, teknik sorunları çözme
Karar Verme	Karar verme, kararları iletme, kararlardan etkilenen görevleri veya süreçleri gözden geçirme ve güncelleme
Problem Çözme	Problemleri tespit etme, değerlendirme, altlarında yatan nedenleri araştırma ve problemleri çözümleme
Takım Kurma	Etkileşim ve iletişim tarzlarını anlama, ortak yönleri keşfetme, samimiyet kurma, takım üyelerinin birbirleriyle sosyalleşmesine yardım etme, takım kurma etkinlikleri düzenleme
İdare	Yazılı iletişim kurma, toplantılar düzenleme, masrafları takip etme ve raporlama, günlük toplantılar, dosya takibi, seyahat düzenlemeleri, kırtasiye ihtiyaçları gibi faaliyetleri idare etme

Kaynak: *Garton ve Wegryn, 2006, s. 359-368.*

Hem günümüzün hem de geleceğin liderlerinin üstlendikleri görevler için gerekli olan mevcut tüm iletişim araçlarını kullanmaları gerekmektedir ve teknoloji ve elektronik cihazlar da bu araçlar arasında bulunmaktadır (Benton, 2012, s.237). Bu konu özellikle sanal işverenler açısından çok daha büyük öneme sahiptir. Bilgi iletişim

teknolojilerinde yeterliliğe sahip olmayan bir sanal yöneticinin süreçleri kontrol etmesi, çalışanlarıyla iletişim kurması ve ilişkilerini sürdürdürebilmesi neredeyse imkânsızdır.

Sanal örgütlerde yöneticilerin başarılı birer lider olmasını sağlayan nitelikler de değişiklik göstermektedir. Örneğin, çalışanlarıyla yüz yüze iletişim kuran ve ses ve fiziksel özelliklerini grubu domine etmek için kullanan bir lider, örgütün tamamen sanal olması durumunda bu özelliklerini kullanamayacak hale gelecektir. Dolayısıyla, örneğin, ağırlıklı olarak İnternet üzerinden yazılı iletişimi tercih eden bir örgütte, okuma ve yazma becerileri daha yüksek olan liderler daha yüksek başarı elde edeceklerdir (Tyran vd. 2003, s. 189)

Sanallaşmış bir düzen içinde işverenin sahip olması gereken en temel özelliklerden biri de açık fikirli çalışanları bularak sahip oldukları potansiyeli örgütün amaçları doğrultusunda kullanabilmektir. Yeniliğe ve esnekliğe açık çalışanları bularak bunların becerilerini örgüt amaçları doğrultusunda en uyumlu şekilde düzenleyebilen yöneticiler sanal örgütün başarıya ulaşabilmesi için olmazsa olmaz unsurların en başında gelmektedirler.

1.8. Sanal Örgüt Türleri

Sanal örgütler, klasik örgütlerdeki gibi bilginin farklı kanallar aracılığıyla aktarıldığı, birbirine bağlı pek çok kişiden oluşan sanal takımlardan oluşabileceği gibi, örgüte bağlı, serbest çalışanlardan da oluşabilir. Serbest çalışma kavramı için “tele-çalışma” terimi de kullanılmaktadır. Sanal takımlar çok çeşitli sektörlerdeki firmaların satış ve pazarlama gibi fonksiyonları için kullanılabilirken, tele-çalışma örgüte bağlı olarak çalışan ancak bir takım içinde yer almadan sadece uzaktan iş gören serbest tercümanlar, danışmanlık firmaları, mimarlar gibi bireysel çalışma sisteminde yer alan kişiler tarafından kullanılmaktadır. Tele-çalışma sisteminde birebir gözetim ve iletişim yerini uzaktan yönetim ve teknoloji aracılığıyla iletişime, bir iş yerinde çalışma düzeni yerini iş yeri dışında ya da birden fazla yerde çalışmaya ve birebir işbirliği de yerini sanal takım çalışmasına bırakmıştır (Kurland ve Bailey, 1999, s.53). Günümüzde ise daha yaygın olarak “ev-ofis” ya da “home-office” tabirleri kullanılmaktadır. Garton ve Wegryn’e (2006, s. 6) göre günümüzdeki sanal örgütler beş temel gruba ayrılabilir:

- Az sayıda üyesi devamlı olarak sanal çalışan örgütler,

- Birden fazla ana ofisi bulunan ve çalışanların kendilerine yakın ofisten çalıştıkları örgütler,
- Tek bir ana kurumsal ofisi bulunan ve üyeleri ev-ofis olarak çalışan örgütler,
- Bir ana ofisi olmayan, tüm üyelerin ev-ofislerden çalıştığı örgütler, ve
- Ana bir ofisi bulunan, ancak bazı hizmetleri başka firmalardan dış kaynak olarak alan örgütler.

Görüldüğü üzere sanal örgütler, sanallık düzeylerine göre tamamen uzaktan veya bir ana ofise bağlı olarak çalışan sanal takımlar veya tele-çalışanlardan oluşabilir. Bu bölümde bu sanal örgütlenme türleri daha detaylı bir biçimde ele alınacaktır.

1.8.1. Sanal takımlar

Sanal takımlar, neredeyse hiç yüz yüze görüşmenin olmadığı, coğrafik, örgütsel, sosyal ya da kültürel olarak birbirinden ayrılmış çalışanlardan oluşan ve üyelerin teknoloji aracılığıyla ve eşzamanlı olmaksızın birbirleriyle iletişim kurdukları takımlar olarak tanımlanmaktadır (Ubell, 2010, s. 17). Sanal takımların üyeleri evden çalışabildiği gibi farklı lokasyonlardaki ofislerden de çalışabilirler. Takımın sanal olmasını sağlayan kriter, takım üyelerinin birbirleriyle aynı ortamda olmaması ve iletişim kurmak için tamamen bilgi iletişim teknolojileri kullanmalarıdır.

Başka bir ifadeyle, sanal takımlar, ortak bir amaç doğrultusunda sahip oldukları bağımsız hedefler aracılığıyla birbirleriyle etkileşim kuran, ancak geleneksel takımların aksine bunu zaman, mekân ve örgütsel sınırlamaların ötesine geçerek iletişim teknolojilerinin ördüğü ağlarla güçlendirilmiş bağlantılar yoluyla gerçekleştirilen kişiler topluluğu olarak tanımlanabilir (Lipnack ve Stamps, 1997, s.7).

Takımların sanallık düzeyi ise iletişim kurma biçimleri ve birbirlerine olan uzaklıkları ile ilgili kriterler doğrultusunda belirlenmektedir. Bu kriterler doğrultusunda takımlar çeşitli sanallık düzeylerinden oluşan bir düzlemde yerlerini alırlar. Bu düzlem üzerinde sanallığa doğru gidildikçe birebir etkileşim yerini BİT'lere bırakırken, ters yönde ilerlendiğinde ise geleneksel örgütlere ulaşılmaktadır. Takımların sanallık düzeyi şu şekilde bir tabloyla özetlenebilir:

Tablo 1.8.1.1. Sanallık Düzeyleri

Takım Türü	Geleneksel	Sanal	
		Hibrit/Sanallaşmış	Tamamen Sanal
İletişim	Doğrudan yüz yüze etkileşim	Karma bir etkileşim/iletişim	Dijital, senkronize olan veya olmayan BİT'ler ile etkileşim
Yer ve Zaman Dilimi	Aynı yer ve zaman dilimi	Farklı yerler ve zaman dilimlerinde olma ihtimali	Farklı yerler ve zaman dilimlerinde olma ihtimali
BİT Kullanımı	İletişimde dijital BİT'ler kullanmadan,	Dijital olan veya olmayan BİT'ler kullanarak ve aynı zamanda yüz yüze iletişim kurarak	Dijital olmayan iletişimin veya yüz yüze etkileşimin olmadığı bir ortamda
Ortak Özellikler	<ul style="list-style-type: none">• Rol ayrımına sahip olmak,• Ortak normlara sahip olmak,• Kendilerini bir grubun/takımın parçası olarak görmek,• Örgütsel bir hedefe ulaşmaya çalışmak.		

Kaynak: Schmidt vd., 2008, s. 102.

Tabloda özetlendiği üzere, takımlar tamamen aynı ortamda çalışan ve iletişim kurmak için BİT kullanmayan geleneksel takımlardan, kısmen bu teknolojileri kullanan ve daha karma bir iletişim içinde olan takımlara ve son olarak da tamamen BİT kullanarak iletişim kuran ve hiçbir şekilde aynı ortamda bulunmayan takımlara kadar uzanan bir düzlem üzerinde çeşitli sanallık düzeylerine sahip olabilmektedirler.

Takımın sanal olması çalışanların tamamen evden çalıştıkları veya şirket ofisleriyle hiçbir bağlantıları olmadığı anlamına gelmemektedir. Her biri kendi şirketlerine bağlı ofislerde çalışan ancak birbirlerinden uzak lokasyonlarda yalnızca iletişim teknolojileri kullanarak iletişim kuran çalışanlar da bir sanal takım oluşturmaktadır.

1.8.2. Tele-çalışma (home-office) düzeni

İngilizce'de "tele-working" veya "tele-commuting" olarak adlandırılan ve uzaktan çalışma anlamına gelen tele-çalışma düzeni, "çalışanı işe götürmek yerine işi çalışana götürmek" şeklinde tanımlanmaktadır (Ölçer, 2004, s. 146). Tele-çalışma düzeninde kişiler işe veya başka çalışanlara fiziksel olarak ulaşmak yerine bilgi iletişim teknolojileri kullanmaktadırlar.

Tele-çalışanlar arasındaki en yaygın çalışma biçimi sıkça "home-office" olarak da anılan evden çalışma düzenidir. Evden çalışmayı tercih eden kişilerin çoğu bu düzeni

seçmelerinin nedeni sessiz ve sakin ev ortamının işlerine odaklanmalarını sağlamasıdır (Garton ve Wegryn, 2006, s.65). Ev ortamında çalışmak çalışana esneklik ve rahatlık sunmasına karşın, bazı durumlarda işverenin çalışan üzerindeki kontrolünü azaltmakta, çalışanın da odaklanmasını ve motive olmasını güçleştirebilmektedir. Bu nedenle, evden çalışan tele-çalışma düzenindeki insanlar genellikle evlerinin ayrı bir odasını ofis olarak düzenlemeyi ve iş ve özel hayatlarını birbirinden ayırmayı tercih etmektedirler.

1.8.3. Ortak ofis

Ortak ofisler özellikle sık seyahat eden çalışanlar için uygun bir sanal örgüt biçimidir. Ortak ofisler sanal çalışanların önemli toplantılarda bir araya gelmesi için kullanılabilen gibi, farklı zaman çizelgelerine sahip çalışanlar tarafından dönüşümlü olarak da kullanılabilirler. İşlerini yapabilmek için genellikle yalnızca İnternet bağlantısı olan bir bilgisayara ve telefona ihtiyaç duyan sanal çalışanlar için az masrafla kurulabilecek bu ofisler hem şirket giderlerini azaltmakta hem de tamamen evden çalışan sanal işgörelere kıyasla bir sosyalleşme imkânı sunarak motivasyonu da artırmaktadır.

Ortak ofisler sosyalleşmeyi ve takım ruhunu artırabilecek yapılanmalar olsa da bazı çalışanlar açısından uygun olmayabilirler. Daha sessiz ortamlarda çalışmayı tercih eden çalışanlar için ortak ofisin karmaşası ve gürültüsü oldukça dikkat dağıtıcı olabilir ve yaptıkları işe konsantre olmalarını zorlaştırabilir (Garton ve Wegryn, 2006, s. 70). Bu tür çalışanların kendi evlerinden çalışmaları veya tek başına kullanacakları bir ofise sahip olmaları daha verimli çalışmalarını sağlayacaktır.

1.9. Sanal Örgütlerin Sağladığı Avantajlar ve Dezavantajlar

Sanal örgütler giderek yaygınlaşmaya başlayan örgütlenme biçimleri olmakla birlikte, uygulamaya kondukları şirketlere hem avantaj hem de dezavantaj getirebilmektedirler. Bu bölümde bu avantajlar ve dezavantajlar işverenler, çalışanlar, örgütler ve toplum ve iş dünyası açısından olmak üzere dört boyutta incelenecektir.

1.9.1. İşveren açısından

Örgütlerin sanallaşması bazı işverenler açısından göz korkutan bir gelişme olarak görülürken, çoğu tarafından işletmelerini geliştirebilecekleri bir fırsat olarak değerlendirilmektedir. Örgüt, düzeni ve koordinasyonu koruyarak kendini yeniliklere adapte edebildiği sürece teknolojik gelişmeler neredeyse her işletmeye hız ve verimlilik artışı sağlayabilmektedir. Pek çok işveren de bu durumu değerlendirerek şirketlerini çeşitli düzeylerde sanallaştırma yoluna gitmiştir. İşverenler çalışanların fiziksel mekân sınırlarından kurtularak daha verimli bir biçimde çalışabileceğini, teknolojiyi kullanarak normalde geleneksel yöntemle yaptıkları pek çok işi daha hızlı hale getirebileceklerini ve İnternet ve telefon erişimi olan her noktadan çalışma imkânları olması sayesinde daha fazla iş yapabileceklerini fark etmişlerdir (Lojeski, 2010, s.4). Çalışanlarının iş ve özel hayatları arasındaki dengeyi bozmadan bu uygulamaları hayata geçirebilen yöneticiler teknolojinin sağladığı bu faydalardan yararlanmakta ve bunun sonucunda iş süreçlerinin verimliliğini ve işletme kârlılıklarını artırabilmektedirler.

Üretime dayalı işlerin azalması ve daha çok hizmet sunumuna dayalı sektörlerin artışı ile birlikte, işverenler işlerinin başarısının bilgi işçilerini işe almakta ve geliştirmekte görmektedirler ve günümüz iş piyasalarındaki seçeneklerin ve hareketliliğin artması ile birlikte işverenler en iyi çalışanları işe alabilmek için onlara cazip bir iş kültürü sunmak zorunda kalmaktadırlar (Dutton ve Kleiner, 2015, s. 8). Dolayısıyla, örgütlerin sanallaşması işverenlerin insan kaynakları süreçleri açısından bazı zorluklara neden olabilmekte, müşteri kazanmak için girdikleri mücadelenin yanı sıra en iyi çalışanları da kazanabilmek için ayrıca çaba göstermeleri gerekmektedir.

Sanal örgütlerin işverenler açısından sağlayacağı en önemli avantajlardan biri, özellikle çalışanların uzaktan çalıştığı durumlarda masraflarda sağlanacak olan azalmadır. Sanallaşma düzeyinin yüksek olduğu, yani çalışanların tamamen evden çalıştığı veya yalnızca ortak ofislerin kullanıldığı örgütlerde işverenlerin ofislerde ortaya çıkan sabit giderlerden kurtulması mümkündür. Sanallaşma sonucunda ofislerde ödenmesi gereken elektrik, su vb. ödemelerin yanı sıra çalışanların yemek ve ulaşım giderlerinin azalması işverenlere bu düzenin sağlayacağı en önemli katkılardan biridir. Buna ek olarak daha esnek ve rahat bir ortamda çalışan işgörenlerin iş süreçlerine ve verimliliğe sağlayacağı katkılar da sanallaşmanın işverene sağlayacağı avantajları artırabilmektedir.

Sanal örgütlerin işverenlere sağlayacağı avantajlara karşın, bazı yönleriyle riskli olabilecekleri de unutulmamalıdır. Sanallaşma her işveren için cazip bir yöntem olarak görülebilir ancak beraberinde getirdiği esnekliğin kontrol kaybına da sebep olması mümkündür. İşverenin çalışanları üzerindeki kontrol ve denetim yetkisini kaybetmesi örgüt içinde önemli sorunlara neden olabilecek potansiyel bir risktir.

1.9.2. Çalışan açısından

Sanallık, çalışanların iş görme biçimlerini kayda değer biçimde değiştiren bir süreçtir ve kişiler üzerinde hem olumlu hem de olumsuz pek çok etkiye neden olmaktadır. Bu durum Lojeski (2010, s.77) tarafından şu şekilde özetlenmektedir: "Olumlu açıdan, teknoloji her zaman ve neredeyse her yerden çalışmamıza imkân tanımaktadır. Olumsuz açıdan ise, teknoloji her zaman ve neredeyse her yerden çalışmamıza imkân tanımaktadır.". Gerçekten de teknolojik gelişmeler geleneksel çalışma mantığını değiştirmiş, işi yalnızca belli bir mekâna ve günün belirli bir zamanına ait bir faaliyet olmaktan çıkararak zaman ve mekânın getirdiği kısıtlamaları ortadan kaldırmıştır. Özellikle cep telefonları, dizüstü bilgisayarlar ve tabletler gibi taşınabilir teknolojilerin de yaygınlaşmasıyla birlikte kişiler isteseler de istemeseler de sürekli erişilebilir hale gelmekte ve bu iletişim taleplerine karşılık verme yükümlülüğüyle karşı karşıya kalmaktadırlar (Benton, 2012, s. 15). Bu durum çalışanlar açısından bazen olumlu bazen de olumsuz sonuçlar doğurabilmektedir.

Çevrimiçi iletişim çalışanların farklı zaman dilimleri ve coğrafik mesafeler arasında ve daha fazla sayıda kişiye çok daha hızlı, ucuz ve az çaba sarf ederek iş yapmalarına imkân tanımaktadır (Benton, 2012, s.6). Böylelikle çalışanların seyahat etmeden, yorulmadan ve zaman kaybetmeden diğer çalışanlara ve müşterilere ulaşmaları mümkün olabilmektedir.

Günümüz teknolojilerinin faydalarından biri de günlük işlerde çalışanlara yardım sağlamalarıdır. Örneğin, çalışanlar üzerinde çalıştıkları bir konu hakkında bilgiye ihtiyaç duyduklarında bilgisayar veya cep telefonları aracılığıyla İnternet üzerinden bu bilgiyi hızlı bir biçimde arayabilmekte, bunun yanı sıra çeviri hizmetleri, sözlükler gibi olanaklara da hızla erişebilmektedirler.

Diğer bir taraftan ise, sağladığı faydalara rağmen sanallık çalışanlara bir takım zorluklar da getirebilmektedir. Küresel bir mimarlık, tasarım ve planlama şirketi olan Gensler⁴ tarafından Amerika Birleşik Devletleri'nde 2000'den fazla katılımcı ile gerçekleştirilen 2013 yılı İşyeri Anketi'ne göre, çalışanların yalnızca %16'sı evden çalıştıklarında en etkili şekilde odaklanabileceklerine inandıklarını ifade ederken %73'ü geleneksel ofis ortamlarını tercih ettiklerini ifade etmişlerdir. Bu durum sanallık düzeyindeki artışın çalışanlar açısından olumlu görünmesine rağmen aslında çeşitli sorunlara da yol açabildiğini ortaya koymaktadır.

Çalışma ortamlarının sanallık düzeyi arttıkça kişiler arasında kurulan yüz yüze iletişim yerini e-posta yazışmalarına bırakmaktadır. Her sabah gelen kutusunda bekleyen yüzlerce e-postanın çalışanlar üzerinde oluşturduğu bu "aşırı yükleme" kültürü, bazı e-postaların göz ardı edilerek yalnızca önemli görülenlere odaklanılmasına, bazen de bir e-postanın sadece bir kısmını okunarak geri kalanındaki önemli olabilecek bilgilerin dikkate alınmaması ile sonuçlanabilmektedir (Kurtzberg, 2014, s. 56). Bu da çalışanlar arasında ciddi iletişim kopukluklarına ve iş süreçlerinde önemli aksiliklere neden olabilecek bir sorundur. Bu tür bir davranış bilginin taraflara daha geç ulaşmasına, kişiler arasında gerginliklere ve süreçlerin gereksiz yere uzamasına yol açabilmekte ve sanallığın örgüte sağladığı dezavantajların sağlayacağı avantajların önüne geçmesine neden olabilmektedir.

1.9.3. Örgüt açısından

Teknolojik gelişmelerin bir sonucu olarak, kullanılan bilgi iletişim teknolojileri de sürekli yeni araçların ortaya çıkmasını sağlamaktadır. Fakat bütün bu gelişmelere rağmen e-posta ve telefon hâlâ pek çok örgütün en sık kullandığı iletişim araçlarıdır. Kişiler arası iletişimin ağırlıklı olarak teknoloji kullanılarak kurulduğu sanal örgütlerde, kişilerin aynı ortamda, hatta bazen aynı kıta üzerinde çalışmadığı durumlarda, özellikle e-postalar kişiler arasındaki iletişimi sağlamak için en etkili yöntem olmaktadır. İlk olarak, kişiler arasındaki iletişimin e-posta ile kurulması, örgüte pek çok fayda sağlayabilmektedir. E-posta üzerinden gerçekleştirilen yazışmalarda kişiler arasında kurulan iletişimin yazılı bir kaydı oluşmakta, böylece telefonda veya yüz yüze yapılan görüşmelerde meydana gelebilecek yanlış anlama, unutma, yanlış hatırlama gibi

⁴ <http://www.gensler.com/design-thinking/research/the-2013-us-workplace-survey-1>

durumlar ortadan kaldırılabilmektedir. Ayrıca, iletişimin e-posta ile sağlanması iş süreçlerini kişiler açısından kolaylaştırmakta, insanların daha kısa sürede daha fazla bilgi paylaşmasına imkân tanımaktadır. Son olarak da, e-posta üzerinden kurulan iletişim kişilere zaman tanımakta, aldıkları bilgiyi değerlendirmelerine ve verecekleri cevap üzerine düşünmelerine imkân sağlamaktadır. (Kurtzberg, 2014, s.13-14)

Çalışma ortamlarının sanallık düzeyi beraberinde örgüt açısından pek çok avantajı da getirirken, bir taraftan da çeşitli zorluklara ve kişiler arası çatışmalara yol açabilen sorunlara da zemin hazırlayabilmektedir. Lojeski (2010, s. 11) tarafından tanımlanan "sanal mesafe" kavramı da bu dezavantajlardan biridir. Sanal mesafe, kişilerin birbirleriyle iletişim kurmak için çeşitli iletişim teknolojilerine daha fazla yönelmeye başladıkça aralarındaki algılanan mesafenin de artması şeklinde açıklanmaktadır. Sanal mesafe kişiler arasındaki coğrafi mesafeye bağlı olmaksızın ortaya çıkan ve kişiler arasındaki iletişimin kalitesini doğrudan etkileyen bir durumdur. Çalışanlar arasında veya çalışanlar ve yöneticiler arasında ortaya çıkan sanal mesafe güvenin azalmasına ve hatta güvenmemeye, rollerin ve hedeflerin netliğinin azalmasına ve kişiler arasındaki kibarlık, birbirine yardım etme gibi davranışların daha az rastlanı hale gelmesine neden olabilmektedir.

1.9.4. Toplum ve iş dünyası açısından

Sanal olarak çalışan bir örgüt, içinde bulunduğu topluma da fayda sağlamaktadır. İşyerlerine arabayla gidip gelen çalışanların evden çalışma düzenine geçmesi durumunda trafik ve otomobil emisyonları düşerken bu durum çevrenin korunmasına da katkı sağlayacaktır. 2015 yılı itibarıyla Türkiye'de trafiğe kayıtlı araç sayısı 19.994.472'dir ve bu araçların 10.589.337 adedini otomobiller oluşturmaktadır (TÜİK, 2016). İşe giderken toplu taşıma araçlarını kullanma kültürünün yaygın olmaması da eklendiğinde, bu rakamlar her gün çok sayıda aracın yollara çıkması ve hem trafiği artırması hem de çevreye kaygı verici derecede zarar vermesi anlamına gelmektedir. 2013 yılında Amerika Birleşik Devletleri'nde gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, çalışanların yaklaşık %86'sı işe arabayla gidip gelmekte, her dört çalışandan üçü de araçlarında kendi başlarına gitmektedirler (Mckenzie, 2015, s.2).

Tam sanallaşmanın sağlanması durumunda, yani çalışanların kendi evlerinden tüm iş süreçlerini yürütebilir hale gelmesi halinde, özellikle sabah ve akşam saatlerinde

oluşan iş saati trafiğinin ciddi anlamda azalacağını söylemek mümkündür. Bir diğer ifadeyle, örgütlerin sanallaşması toplum ve çevre açısından da önemli faydalar sağlayabilecek bir faktördür.

İKİNCİ BÖLÜM

2. ÇALIŞANLARIN PSİKO-SOSYAL PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI

Çalışmanın bu bölümünde, çalışanların psiko-sosyal performansı ve örgütsel bağlılığı iki farklı çalışma kapsamında değerlendirilecektir. Kavramlar diğer çalışmalar ve teorik bilgilerle desteklenerek detaylandırılacak ve bu iki alana dair kapsamlı bir literatür taraması gerçekleştirilecektir.

2.1. Çalışanların Psiko-Sosyal Performansı

Çalışan performansı çeşitli boyutlara sahip, kapsamlı ve ölçülmesi zor bir olgudur. İşletmenin nihai amaçları doğrultusunda bakıldığında, çalışan performansı sıklıkla ortaya konulan maddi getirilerle ölçülür. Ancak ekonomik performans ölçümünü çalışanlar seviyesinde ölçmek oldukça zordur. Ayrıca ekonomik performans yalnızca örgütün maddi anlamdaki genel başarısını ortaya koymakta, çalışanların gerçekten işlerini ne kadar başarılı ve istekli bir biçimde yaptıklarını ölçmemektedir. Sadece ekonomik performansa odaklanan bir ölçüm insanların psikolojik ve sosyal yanlarını göz ardı etmekte ve işyerindeki verimliliğin temelini oluşturan unsurları dikkate almamaktadır.

Schmidt vd. tarafından gerçekleştirilen ve bu çalışmanın da temel direklerinden birini oluşturan araştırma Klaus Türk'ün orijinal adı "Grundlagen einer Pathologie der Organisation", yani "Bir Örgüt Patolojisinin Temelleri" adlı kitabında yer alan sosyal sistem örgütlenmesine dayanmaktadır. Schmidt vd. tarafından alıntılandığı üzere, Türk'e göre bir sosyal sistem olan örgütün içinde bir bireyin hareketleri oryantasyon, motivasyon ve özdeşleşme olmak üzere üç boyuttan meydana gelmektedir. Bu üç boyutun doğrudan ve dolaylı etkileri bireylerin örgüt içindeki davranışlarını şekillendirmektedir (Schmidt vd. 2008, s.97).

Türk tarafından geliştirilen ve Schmidt vd. tarafından aktarılan bu model çalışmanın bağımlı değişkenlerinden biri olan psiko-sosyal performans boyutunun temelini oluşturmaktadır. Burada bahsedilen performans ekonomik çıktılara değil, çalışanların sosyal ve psikolojik açılardan gösterdikleri performansa dayanmaktadır. Bir diğer ifadeyle işletmenin genel performansı yerine işletme performansını ortaya çıkaran çalışanların insani boyutuna odaklanılmaktadır. Bu bölümde bu üç kavram detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1.1. Oryantasyon

Oryantasyon kavramı, kullanıldığı bağlamlara göre uyum, alışma veya yönelme, yöneltme anlamlarında kullanılabilir. Aynı zamanda kişinin belli bir ortamda kendini konumlandırması anlamında kullanıldığı da görülmektedir. Bu çalışma bağlamında ise, oryantasyon kişinin görevini yerine getirebilmek için ihtiyaç duyduğu kaynakları nerede bulacağını bilmesi anlamındadır (Schmidt vd., 2008, s. 97).

Çalışanın yaptığı işin detaylarına hakim olması, görevini başarıyla yerine getirebilmesi gereken kaynaklara nasıl ulaşacağını bilmesi göstereceği performans açısından oldukça önemlidir. Özellikle kendi rolünün ve iş arkadaşlarının rollerinin net bir biçimde belirlendiğini bilen çalışanın göstereceği psiko-sosyal performans, rol karmaşası yaşanan bir örgütte, yerine getirmesi gereken görevlerle nasıl başa çıkacağını bilemeyen bir çalışanın psiko-sosyal performansına kıyasla çok daha iyi bir düzeyde olacaktır. Sıklıkla rol netliği olarak anılan bu kavram, çalışanların psiko-sosyal performansı üzerinde önemli bir etkiye sahiptir. Özellikle bir takım yapısı içerisinde, rol netliği çok daha büyük bir önem kazanmaktadır. Bu kavramın ilk ele alındığı çalışmalardan birinde, Rizzo vd. (1970, s.151) tarafından ifade edildiği üzere, rol teorisine göre, bir kişiden beklenen davranışlar tutarsız olduğu zaman o kişi daha çok stres altında kalacak, iş tatmini azalacak ve üzerine yüklenen beklentilerin birbiriyle çatışmadığı durumda göstereceği performanstan çok daha kötü bir performans gösterecektir. Rol netliğinin iş tatmini üzerindeki etkisini ölçen araştırmalar da mevcuttur (Miles ve Petty, 1975; Seyrek ve Kavak, 2016) Dolayısıyla rol netliği çalışan performansını pek çok açıdan etkileyen önemli bir faktör olarak dikkate alınmalıdır.

Belirli bir sosyal pozisyon içerisinde rol, o pozisyonda bulunan kişiden belirli ölçüde de olsa yerine getirmesi beklenen hareketler veya davranışlar şeklinde

tanımlanabilir (Walker vd. 1975, s. 33). Rol netliğinin olmaması halinde rol belirsizliği veya rol çatışması şeklinde iki farklı durum ortaya çıkabilmektedir. Rol belirsizliği çalışanın kendinden ne beklendiğini tam olarak bilememesi durumu iken, rol çatışması kendisinden beklenen rollerin birbiri ile zıt düşmesi durumudur. Bu bölümde çalışma bağlamındaki oryantasyon kavramını doğrudan etkileyen bu iki terim detaylı olarak ele alınacaktır.

2.1.1.1. Rol belirsizliği

Rol belirsizliği, kişinin görevini yerine getirebilmesi için ihtiyaç duyduğu bilginin yeterli düzeyde sağlanmaması sonucu ortaya çıkan bir durumdur (Adıgüzel, 2012, s. 164). Kişinin yerine getirmesi gereken görev hakkında yeterli bilgi sahibi olmaması strese neden olmakta, bu durum da doğrudan kişinin iş tatminini ve performansını etkilemektedir. İşle ilgili söz konusu bu bilgiler performans beklentileri, hedefler, kişiye tahsis edilen işler, yetki, sorumluluklar, işle ilgili görevler ve diğer iş koşulları ile ilgili olabilir (Wang ve Hsu, 2014, s. 681). Bu konulardan bir veya daha fazlasına dair bilgi eksikliği çalışma ortamındaki rollerin belirsizliği ile doğru orantılıdır. Bir diğer ifadeyle bilgi eksikliği arttıkça roller belirsizleşir, azaldıkça da netleşir.

Rol belirsizliği çalışanın neler yapması ve yapmaması gerektiğine dair net bilgisi olmamasından kaynaklanabileceği gibi, yapması gereken işler için ihtiyaç duyduğu kaynaklara sahip olmamasından da kaynaklanabilir. Kişinin işine ilişkin beklentilerinin karşılanmaması da bir diğer rol belirsizliği sebebidir. Bu durum kişiye beklediğinden fazla görev yüklenmesi ve kendinden istenen işleri yetiştirememesi şeklinde olabileceği gibi, beklentilerinden daha az olması durumunda da kişinin potansiyelini tam anlamıyla kullanamadığını hissetmesi şeklinde ortaya çıkabilir. Her iki durumda da çalışanın iş tatmini, motivasyonu, örgüte olan bağlılığı ve bunların sonucunda da gösterdiği performans önemli ölçüde etkilenecektir. Bunun aksine yerine getirmesi gereken görevleri ve kendisinden ne beklendiğini bilen çalışan ise belirsizliğin getirdiği stresten kurtularak işine daha iyi odaklanacak ve daha iyi performans gösterecektir.

Örgüt içinde rol belirsizliği ortaya çıktığı zaman bu durum çalışan üzerinde ve çalışanın bulunduğu pozisyon ve örgütle ilgili tatminini olumsuz bir biçimde

etkileyebilmektedir (Smith vd., 2011, s.245). Dolayısıyla rol belirsizliğinin çalışanların psiko-sosyal performansı üzerinde etki sahibi olan önemli bir faktör olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

2.1.1.2. Rol çatışması

Rol çatışması da bir tür rol belirsizliği olmasına rağmen, ayırt edici özelliği çalışandan beklenen birden fazla talep ve beklentinin birbirleriyle zıt duruma düşmesidir. Ceylan ve Ulutürk (2006, s.49) rol çatışmasını artıran faktörleri şu şekilde özetlemektedir:

- Yapılması gereken işlerin birbirinden çok farklı ve alakasız olması,
- Kişinin üstlendiği görevleri tamamlamasını sağlayacak yeterli sayıda personel bulunmaması,
- Üstlendiği görevlerin bazıları için bir takım kuralları çiğnemek zorunda kalmak,
- Örgüt içinde birbirinden tamamen farklı gruplarla ilişki içinde olmak, ve
- İş sırasında birbirine uymayan taleplerle karşılaşmak.

Rol belirsizliği durumunda bir veya daha fazla rolden söz edilebilirken, rol çatışmasında bu durum birden fazla rolün yarattığı beklentilerin birbirini engelleyen veya olumsuz etkileyen nitelikte olması şeklinde kendini göstermektedir. Puck ve Pregernig (2014, s. 875) tarafından gerçekleştirilen araştırmaya göre işyerindeki görevler arasında çatışma olması takımlardaki işbirliğini azaltmakta, bu durum da performansa düşüş görülmesine neden olmaktadır. Takım içindeki işbirliğinin azalması önce çalışanların bireysel performansını, daha sonra takımın performansını ve bunların sonucunda da örgütün genel performansını olumsuz etkileyecektir.

Rol çatışması, çalışanların birbirine uymayan talepleri ve beklentileri yerine getirmek zorunda kaldıkları durumlarda ortaya çıkmaktadır (Çelik, 2013, s. 197). Birden fazla rol arasındaki bu çelişkiyle başa çıkmaya çalışan kişinin stres seviyesi yükselmekte, bu da performansı olumsuz etkilemektedir.

Rol çatışması literatürde çeşitli türlere ayrılmaktadır. Bunlar şu şekilde özetlenebilir:

- **Rol İçi Çatışma:** Bir kişinin farklı kişilerden birbiriyle çelişen beklentilerde bulunması durumudur.
- **Kişilerarası Rol Çatışması:** Bir roldeki kişinin beklentilerinin başka bir roldeki kişinin beklentileri ile uyuşmaması durumudur.
- **Roller Arası Çatışma:** Bir kişinin aynı anda birden fazla ve birbiriyle çelişen rolü üstlenmesi durumudur.
- **Kişi-Rol Çatışması:** Kişiden beklenen rolün kişiye uygun olmaması durumudur (Özel, 2014).

Görüldüğü gibi rol çatışması çeşitli şekillerde ortaya çıkabilmektedir ancak sonuç olarak her bir çatışma türünün çalışan performansını olumsuz etkilediğini söylemek mümkündür.

2.1.2. Motivasyon

Motivasyon, tam Türkçe karşılığı ile güdülenme, bir bireyin bir amaca ulaşma konusunda sahip olduğu istek ve hazır olma derecesi olarak ifade edilebilir (Memiş vd., 2015, s.222). Her bireyi motive eden faktörler farklı olabilir. Özellikle kişi kendi özel hayatıyla ilgili konularda daha kolay bir biçimde motive olabilirken, örgüt bağlamında kişiyi yaptığı iş konusunda motive edebilmek için çeşitli araçlar kullanılması gerekebilir.

Motivasyon insanların görevlerini yerine getirebilmek için çaba gösterme konusundaki istekliliklerini ifade eder ve çalışanları neyin motive ettiği düşünüldüğünde akla ilk gelen aldıkları ücret olsa da aslında durum bundan çok daha karmaşıktır (Kurtzberg, 2014, s.117). Aldıkları ücret çalışanların asıl çalışma güdülerini, yani temel ihtiyaçlarını karşılama isteklerini yerine getirirse de, kişilerin işyerlerindeki motivasyonları başta sosyal ve psikolojik olmak üzere daha pek çok faktörden etkilenmektedir.

Özellikle çalışanların birbirlerinden uzak olduğu örgütlerde, sosyalleşme ihtiyacının giderilememesi motivasyonu da olumsuz olarak etkileyebilmektedir. Bu sanal örgütlerde sosyalleşme olmadığı anlamına gelmemektedir, fakat bu koşullarda kişilerin sosyalleşmesini sağlamak için daha fazla çaba gösterilmesi, özellikle yöneticilerin hem örgütsel yapılarına hem de çalışanlarının ihtiyaçlarına uyacak

yenilikçi sosyalleşme yöntemleri bulmaları gerekmektedir (Warner ve Witzel, 2004, s. 57).

Kurtzberg'e (2014, s. 134) göre, çalışanların motivasyonu konusunda sorunlar yaşandığında, sorunun temeline inmek için şu sorular sorulmalıdır:

- Hedeflerine nasıl ulaşacaklarını anlıyorlar mı?
- İşlerini yapmak için gereken kabiliyete ve kaynaklara sahipler mi?
- Performansları ve ödül arasındaki ilişkiyi görüyorlar mı?
- Ödülleri umursuyorlar mı?
- Uygun hedeflere sahipler mi? (Özel, zorlayıcı fakat erişilebilir, geri bildirim sağlanan)
- Geri bildirim sağlama yönteminin etkin ve adil olduğunu düşünüyorlar mı?
- İhtiyaçları karşılanıyor mu?

Görüldüğü üzere çalışanların motivasyonu pek çok unsurdan etkilenebilmektedir. Motivasyon kavramını daha kapsamlı bir biçimde anlaşılabilmesi için motivasyon türlerinin, teorilerinin ve araçlarının irdelenmesi uygun olacaktır.

2.1.2.1. Motivasyon türleri

Örgüt içindeki çalışanların motivasyon düzeyleri, işletme performansını doğrudan etkileyen temel faktörlerden biridir. Çalışanların işlerine yönelik motivasyonunu artıran veya azaltan pek çok unsurdan söz edilebilir. Bu bağlamda, motivasyonu içsel ve dışsal motivasyon olarak iki boyutta incelemek mümkündür.

İçsel motivasyon, herhangi bir şeyi kendiliğinden ilginç veya keyif verici olduğu için yapma şeklinde ifade edilmektedir (Ryan ve Deci, 2000, s. 55). Kişi örgüt içinde yerine getirdiği görevden duygusal bir boyutta keyif aldığı zaman kişinin bu işi yapmaya devam etme konusundaki motivasyonu da artmaktadır. Bunun aksine, kişi yaptığı işi veya üstlendiği görevi yalnızca mecbur olduğu için yaptığında ve örgütü içindeki rolünü ilginç veya keyifli bulmadığında ise kişinin bu yöndeki motivasyonunda

düşüş görülmektedir. Çalışan yaptığı işi keyifli veya ilginç bulduğu zaman örgüt içinde kendisine verilen bu görevi yerine getirmek için ciddi anlamda bir çaba gösterme isteğine de sahip olacaktır (Choong vd., 2011, s. 93).

Dışsal motivasyon ise, her hangi bir şeyi ayrıca bir sonuca götürdüğü için yapma durumudur (Ryan ve Deci, 2000, s. 55). Bir diğer ifadeyle, kişi üstlendiği rolü veya görevi içsel olarak yapmak istemese bile, yaptığı takdirde olumlu bir sonuca veya bir ödüle ulaşacağını bilmesi durumu kişinin dışsal motivasyonu olarak adlandırılabilir. Motivasyon içsel olduğu durumda kişinin duygusal tatmini dışında bir ödül bulunmazken, dışsal motivasyonda kişi ayrıca bir ödül beklentisi içinde bulunmaktadır. İçsel motivasyonda kişi yaptığı işe ve o işten aldığı keyfe odaklanırken, dışsal motivasyonda kişi üstlendiği görevin sonucuyla ilgilenmektedir. Özetle, dışsal motivasyon kişinin yaptığı işin sonucuna dair sahip olduğu beklentiden doğan bir güdülenme şeklidir.

Dışsal motivasyon kaynağı olarak kabul edilen ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkisi üzerine de çalışmalar bulunmaktadır. Sansone ve Harackiewicz (2000, s.30) tarafından gerçekleştirilen bir çalışmaya göre, sözlü geri bildirim, yani soyut ödüller içsel motivasyon üzerinde olumlu etkiye sahipken, maddi ödüllerin içsel motivasyonun etkisini azalttığı ortaya konmuştur. Buna göre, kişilerin davranışlarının bir ödül ihtimali ile kontrol edilmesinin, bu ödüllerin istek artırıcı ve etkin bir biçimde uygulandığı durumlarda bile, çalışanların içsel motivasyonlarını azalttığı ifade edilmiştir.

Motivasyonun içsel ve dışsal boyutu üzerine çalışmalar gerçekleştiren araştırmacılar bu alanlarda çeşitli fikirler öne sürmüşlerdir. Böylece motivasyona ilişkin çeşitli teoriler ortaya çıkmıştır.

2.1.2.2. Motivasyon teorileri

Literatürde yaygın olarak incelenen bir konu olan motivasyon üzerine çeşitli teoriler geliştirilmiştir. Bu teoriler çoğunlukla kapsam teorileri ve süreç teorileri olarak iki grupta incelenmektedir. Bu teoriler daha önce bahsedilen içsel ve dışsal motivasyon kavramlarını içermekte ve kapsam teorileri daha çok kişiye ilişkin içsel unsurları dikkate alırken, süreç teorileri daha ağırlıklı olarak dışsal faktörleri dikkate almaktadır.

Çeşitli çalışmalardan elde edilen bilgilere göre (Aşan ve Aydın, 2006; Gümüş ve Sezgin, 2012; Koçel, 2014; Tozlu ve Kurtipek, 2015), kapsam teorileri ve süreç teorilerinin başlıcaları şu şekilde bir tabloyla özetlenebilir:

Tablo 2.1.2.2.1. Motivasyon Teorileri

Kapsam Teorileri	
Maslow'un İhtiyaçlar Hiyerarşisi (Maslow, 1954)	İnsanın fizyolojik ihtiyaçlar, emniyet ihtiyaçları, sosyal ihtiyaçlar, özsaygı ihtiyacı ve kendini gerçekleştirme olarak hiyerarşik sırayla ilerleyen beş temel ihtiyacı olduğunu ve motivasyonun bu ihtiyaçların karşılanmasına bağlı olduğunu savunur.
McClelland'ın İhtiyaç Teorisi (McClelland, 1961)	Başarı, güç ve bağlanma olmak üzere üç temel güdü ortaya koyar. Kişilerin bu üç güdüden birine ağırlıklı olarak sahip olduğunu ve bu doğrultuda motive edilmesi gerektiğini savunur.
X-Y Teorisi (McGregor, 1960)	X teorisine göre insanlar çalışmayı sevmeyen, işten kaçan ve yönlendirilmesi gereken kişiler olarak görülürken, Y teorisine göre kişiler çalışmaya isteklidir ve kendi kendilerini yönlendirebilirler. Yöneticilerin motivasyon amaçlı olarak bu iki teoriden birini seçebileceği gibi ikisini birlikte kullanmaları da mümkündür.
İkili Etmen Teorisi (Herzberg, 1968)	Hijyen etmenleri ve güdüleyici etmenler olarak iki motivasyon etmeni ileri sürmektedir. Hijyen etmenleri harici faktörlerden oluşurken, güdüleyici etmenler içsel faktörlerdir. Kişiyi motive eden güdüleyici etmenler ile motivasyonunu düşüren kötü hijyen etmenlerinin birbirinden iyi ayrılması gerektiğini savunur.
ERG Teorisi (Alderfer, 1960)	Var olma ihtiyacı (E), aidiyet ihtiyacı (R) ve gelişme (G) ihtiyacı üzerine kurulu bir yaklaşımdır. Bu üç ihtiyacın hiyerarşik olarak karşılanması gerektiğini savunur.
Süreç Teorileri	
Davranış Şartlandırma Yaklaşımı (Skinner, 1938)	Çalışanların motivasyonu konusunda ödüllendirme ve cezalandırmanın iki önemli faktör olduğunu ileri sürer. Bu yaklaşım davranışların karşılaştığı sonuçlar tarafından şartlandırıldığını varsayar.
Bekleyiş Teorisi (Vroom, 1964)	Çalışanların motivasyonunun yaptıkları işin sonucuna dair beklentilerine dayandığını ileri sürer. Çalışanların amaçlarına ulaşmaları olasılığını arttıracakları düşündükleri davranışları tercih ettiklerini savunur. Motivasyonun valens (kişinin ödülü arzulama derecesi) ve bekleyiş olmak üzere iki temel faktöre bağlı olduğunu ileri sürer.
Lawler-Porter Modeli (1968)	Temelinde Vroom'un modeline dayanır ancak kişinin yüksek gayretinin yüksek performansla sonuçlanmayabileceğini ileri sürer. Bu süreçte performansı bilgi ve yetenek ve de algılanan rol olmak üzere iki değişkenin etkilediğini savunur.
Amaç Belirleme Teorisi (Locke, 1968)	Çalışanların zor olsa bile net olan amaçlara sahip olmalarının, kolay ama belirsiz olan amaçlara sahip olmalarından daha çok motive ettiğini ileri sürer. Net amaçların performansı artırdığını savunur.
Eşitlik Teorisi (Adams, 1963)	Çalışanların eşit muamele görme isteklerini vurgular ve bu isteğin motivasyonun temelini oluşturduğunu savunur. Kişinin etrafını gözlemlediğini ve başkalarının ulaştığı sonuçlarla kendi sonuçları arasında eşitsizlik olduğunu düşündüğünde motivasyonunun düştüğünü savunur.
Sosyal Öğrenme Teorisi (Bandura, 1978)	Kişilerin geçmişe dayalı olarak veya etraflarını gözlemleyerek yaptıkları işin sonucunu tahmin ettiklerini ve bu beklentilerin olumlu olması halinde motive olduklarını ileri sürer.
Bilişsel Değerlendirme Teorisi (De Charms, 1960)	Davranışsal yaklaşımların aksine içsel süreçlere odaklanır. Çalışanlara sağlanan dışsal ödüllerin içsel motivasyonu azaltabileceği görüşünü savunur.

Tabloda da görüldüğü üzere, motivasyon konusu pek çok boyutuyla ele alınarak çeşitli yönleriyle açıklanmaya çalışılan bir konudur. Kapsam teorileri daha çok içsel motivasyona ve kişilerin kendilerinden gelen güdülerine odaklanırken, süreç teorilerinde ise daha ağırlıklı olarak motivasyonu sağlayan dışsal süreçlere ve çalışanları nelerin motive ettiği konusuna daha çok yer verilmektedir.

2.1.2.3. Motivasyon araçları

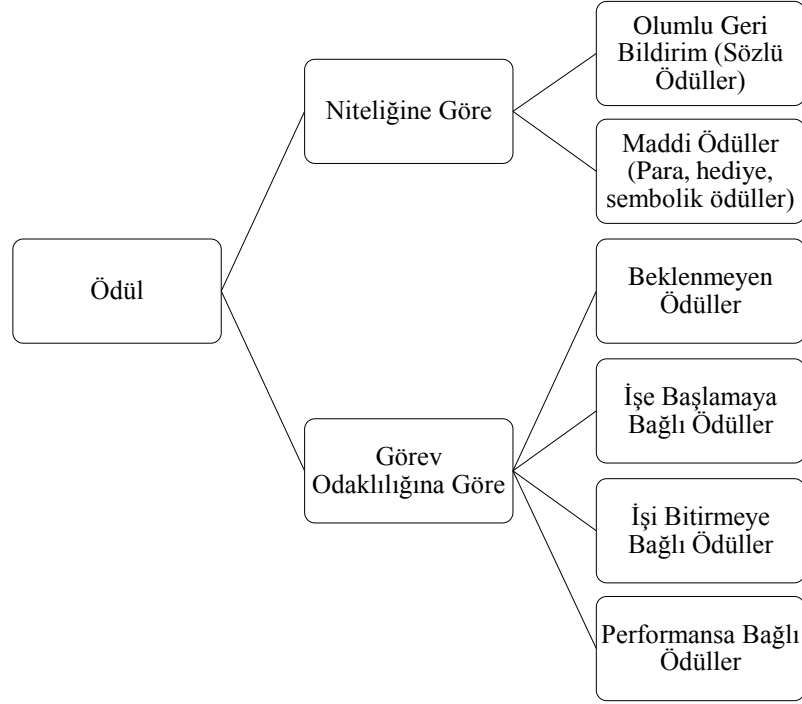
Örgütlerin çalışanlarını motive etmek için kullanabilecekleri araçlar örgüt yapısına, çalışma düzenine ve çalışanın özelliklerine göre değişebilir. Ancak genel olarak bakıldığında motivasyon araçlarını ekonomik ve psiko-sosyal araçlar olarak ikiye ayırmak mümkündür. En sık kullanılan araçlar şu şekildedir: (Gümüş ve Sezgin, 2012, s.24)

Tablo 2.1.2.3.1. Motivasyon Araçları

Ekonomik motivasyon araçları:	Psiko-sosyal motivasyon araçları
<ul style="list-style-type: none">• Ücret politikası• Ekonomik ödüller• Teşvik primi• Kâra katılma• Sosyal haklar verilmesi	<ul style="list-style-type: none">• Yetki ve sorumluluk devri• Terfi eğitim ve kariyer geliştirme olanakları• Rekabet• Bağımsız çalışma imkânı• Psikolojik güvence• Sosyal katılım• Danışmanlık hizmeti ve çevreye uyum

Kaynak: *Gümüş ve Sezgin, 2012, s. 24*

Dışsal motivasyon araçlarından biri olan ödüller şu şekilde özetlenebilir:



Şekil 2.1.2.3.1. Ödül Türleri

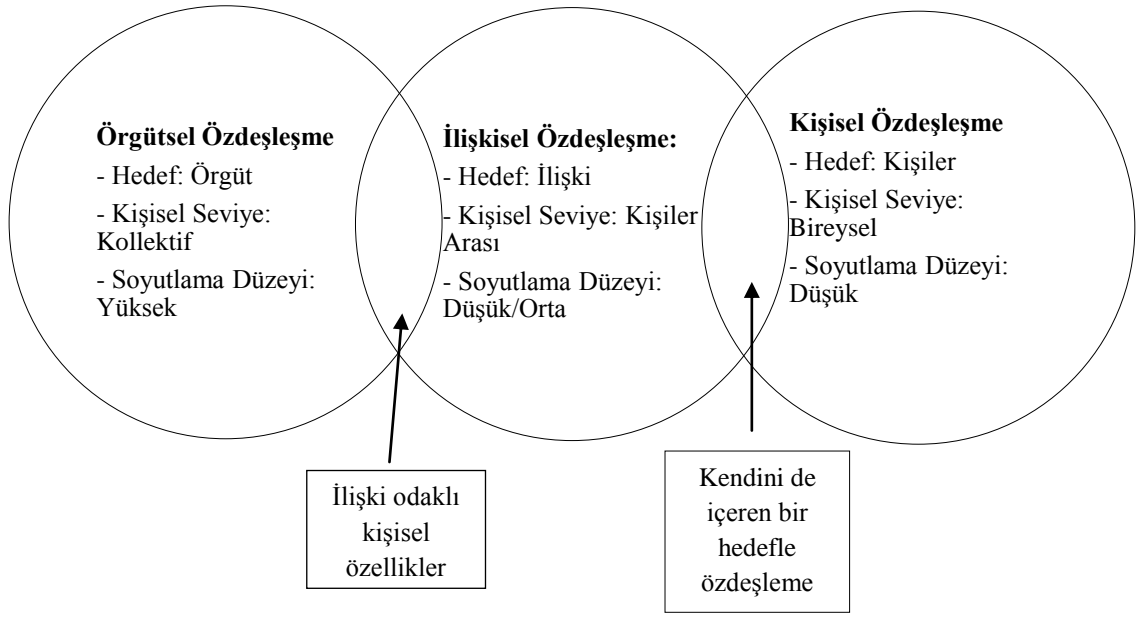
Kaynak: Sansone ve Harackiewicz, 2000, s. 22-30'den uyarlanmıştır.

Aynı çalışmaya göre, dışsal motivasyon araçlarından ödüllerin içsel motivasyon üzerindeki etkisi de incelenmiş ve sözlü ödüller ve beklenmeyen ödüllerin içsel motivasyonu artırdığı görülürken, diğer tüm ödül türlerinin içsel motivasyonu düşürdüğü sonucuna varılmıştır.

2.1.3. Özdeşleşme

Çalışanların kendilerini örgütle ve yaptıkları işle özdeşleştirmeleri örgüt performansını doğrudan etkileyen faktörlerden biridir. Örgüt bağlamında özdeşleşme, kişinin kendini bir örgütün üyesi olarak tanımlama isteğini yansıtan, nispeten sürekli olan bir durum olarak tanımlanmaktadır (Haslam, 2004, s. 281). Bir diğer ifadeyle, kişinin kendini çalıştığı örgüte ne derece ait hissettiği, yani, yaptığı işle, çalıştığı ortamla, şirketin değerleriyle kendini ne derece özdeşleştirdiğidir.

Özdeşleşme olgusunun üç farklı boyutta incelenmesi mümkündür. Bunlar kişisel özdeşleşme, ilişkisel özdeşleşme ve örgütsel özdeşleşmedir. Bu üç boyut arasındaki ilişki şu şekilde bir şekil ile özetlenebilir:



Şekil 2.1.3.1. Özdeşleşme Boyutları

Kaynak: Ashfort vd., 2016, s. 31

Görüldüğü üzere özdeşleşme kişilerle olabileceği gibi örgütle de olabilmektedir ve her iki durumda da ilişkisel bir özdeşleşme söz konusudur. Örgüt içerisinde kişinin hissettiği özdeşleşme kişilere karşı olabileceği gibi doğrudan örgütün kendisine karşı da olabilmektedir.

Çalışanlar arasında güçlü bir işbirliği, sadakat, saygı ve hatta arkadaşlık olduğunda bu durum iş motivasyonunu da olumlu etkilemektedir. Fakat bu durum sanal ortamlarda daha zordur ve yöneticilerin bu noktada hem işle hem de çalışanlar arasındaki bağlantıları kurmaları önemlidir. Kişiler arasındaki bağlantı güçlü olduğunda aralarındaki uzaklık ve teknoloji kullanımı konuları önemli sorunlar olmaktan çıkarak küçük detaylar haline gelecektir (Kurtzberg, 2014, s.140). Böylelikle çalışanlar kendilerini örgütle ve takım arkadaşlarıyla özdeşleştirecek, performansları da bu doğrultuda artacaktır.

Kendilerini örgütleri ile güçlü bir biçimde özdeşleştiren kişiler örgütün amaçlarını kendi amaçları olarak görürler ve bu durum kişileri bu amaçlar doğrultusunda çalışmaya ve örgütün değerleri ve normları doğrultusunda davranmaya teşvik eder. Bu durum sağlıklı bir düzeyde olduğunda hem çalışanın motivasyonunu

artırır hem de örgüte olumlu katkılar sağlar. Ancak Avanzi vd. (2012, s. 292-294) örgütle özdeşleşme davranışının aşırı olması durumunda kişide işkolikliğe, strese ve sağlık sıkıntılarına neden olabileceğini ileri sürmektedirler. Dolayısıyla örgütle özdeşleşme davranışı ancak kişinin ruhsal ve bedensel sağlığını bozmayacak düzeyde olduğunda performans üzerinde olumlu bir etkiye sahip olmaktadır.

2.2. Çalışanların Örgütsel Bağlılığı

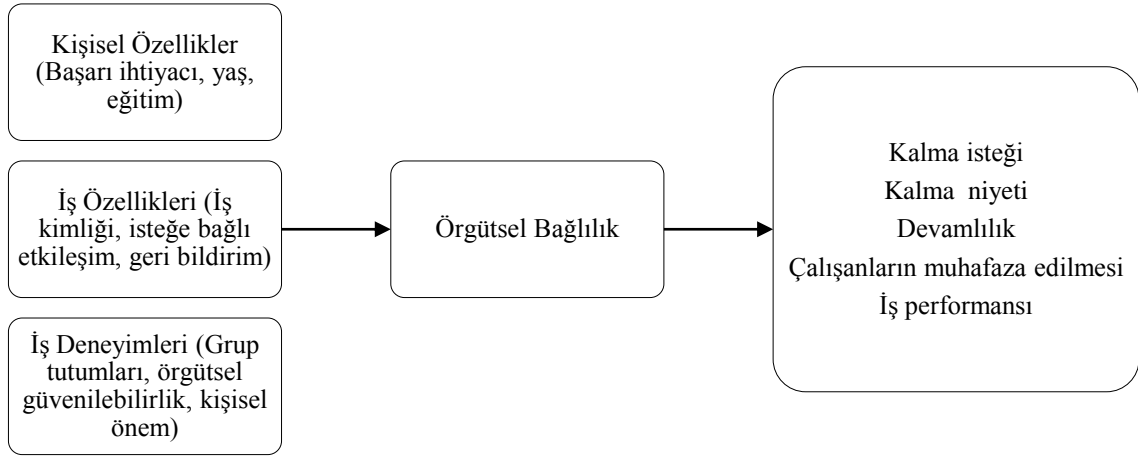
Çalışmanın bağımlı değişkenlerinden ikincisi olan örgütsel bağlılık literatürde detaylı olarak ele alınmış, örgütsel davranışın temel belirleyici faktörlerinden biridir. Bu bölümde öncelikle örgütsel bağlılığa dair temel bilgilere yer verilecek, daha sonra da araştırmanın üçüncü kısmını oluşturan Allen ve Meyer tarafından geliştirilmiş olan örgütsel bağlılık modeli ele alınacaktır.

2.2.1. Örgütsel bağlılığın tanımı

Örgütsel bağlılık literatürde sıkça işlenen ve farklı yönlerden ele alınan, dolayısıyla da pek çok tanımı yapılmış bir kavramdır. Her araştırmacı neredeyse tamamı tarafından çok boyutlu olduğu kabul edilen bu kavramı çeşitli biçimlerde ele alarak açıklamaya çalışmışlardır.

Örgütsel bağlılık dendiğinde akla gelen ilk isimlerden olan Meyer ve Allen, bu kavramı bir örgüte bağlı kalma konusundaki istek (duygusal bağlılık), ihtiyaç (devam bağlılığı) ve zorunluluk (normatif bağlılık) olarak tanımlamaktadırlar (Meyer ve Allen, 1991, s. 61). Mowday, Porter ve Steers (1982, s. 27) ise örgütsel bağlılığı üç faktörle karakterize etmektedirler. Bunlar örgütün amaçları ve değerlerine ilişkin güçlü bir inanç ve kabulleniş, örgüt adına ciddi anlamda bir çaba gösterme konusunda kayda değer bir efor sarf etme ve örgütün bir üyesi olmaya devam etme konusunda güçlü bir istektir.

Örgütsel bağlılığı etkileyen faktörler ve bu bağlılığın çıktıları şu şekilde özetlenebilir:



Şekil 2.2.1.1. Örgütsel Bağlılık, Etkileyen Faktörler ve Sonuçları

Kaynak: Steers, 1977, s. 47

Özetle, farklı şekillerde tanımlanmasına ve farklı boyutlarıyla ele alınmasına rağmen örgütsel bağlılık her işletmeyi ilgilendiren, çalışan ve örgüt ile ilgili pek çok unsurdan etkilenen ve sonucunda da bireysel ve örgütsel performansı etkileyen bir kavramdır. Örgütsel bağlılığın dikkate alınması, örgüt performansı, motivasyon düzeyi, personel değişim hızı gibi çıktıların açıklanmasında da örgütlere önemli faydalar sağlayabilmektedir.

2.2.2. Örgütsel bağlılığın unsurları ve önemi

Örgütsel bağlılığın örgüt türüne bağlı olmaksızın yönetsel olan ve olmayan fonksiyonlardaki performans açısından elzem olan kişinin kendisinden gelen tatmin duygusu ve motivasyonu artırdığı ifade edilmektedir (Sayeed, 2001, s. 19). Dolayısıyla, örgütsel bağlılığın yüksek olduğu bir örgütte personel değişim oranının az olması, buna karşın motivasyonun ve performansın yüksek olması beklenmektedir.

Örgütsel bağlılığı tanımlayan dört temel unsurdan bahsetmek mümkündür. Bunlar:

1. Kişinin üstlendiği rolle ve işiyle ilgili fonksiyonlarıyla bütünleşme derecesi ve işiyle ilgili algıladığı zorluklar,
2. Örgütün olumlu özellikleri ve iş ortamında sinerjik ilişkiler,

3. Yöneticiler, örgütsel roller ve sistemleri de kapsamak üzere örgüt içi güven,
4. Kişinin ilerlemeyi ve kariyer gelişimini sürdürme konusundaki istekliliğidir. (Sayeed, 2001, s. 254)

Özetle, kişinin çalıştığı örgüte karşı bağlılık hissedebilmesi için üstlendiği roller ve yaptığı işe bütünleştiğini hissedebilmesi, örgüte ve çalışma ortamına karşı olumlu algılara sahip olması, her açıdan örgütüne güvenmesi ve kariyer gelişimini sürdürme arzusu içinde olması gerekmektedir. Bu unsurların hepsinin belirli derecelerde de olsa yüksek olduğu durumda kişi kendisini çalıştığı ortamın bir parçası gibi hissetmekte ve bu da gösterdiği performansa yansımaktadır.

Örgütsel bağlılık örgütler açısından dikkatle izlenmesi ve artırılması için üzerinde çalışmalar yapılması gereken önemli bir olgudur. Çalışanların örgüte olan bağlılığı arttıkça örgütün amaçlarına ulaşması için gösterdikleri çaba da aynı ölçüde artacaktır. Örgütsel bağlılığın iki temel göstergesi işe katılım ve örgütle duygusal bağlılıktır (Sayeed, 2001, s. 280). Bir diğer ifadeyle, örgüte karşı bağlılık hisseden çalışan yaptığı işe tüm potansiyeliyle katılım göstermekte ve aynı zamanda örgüte karşı sadakat duygusu hissetmektedir. Bu durum çalışana örgüte ait olma ve yaptığı işe dair tatmin duygusu hissetmesini sağlamakta, örgüte ise performans artışı sağlamaktadır. Örgüt ve birey arasındaki bağ, çalışanları ortak değerler, amaçlar ve örgüt kültürü etrafında birleştirebildiği gibi aynı zamanda örgüte aidiyet duygularını da geliştirebilmektedir (Çakır, 2001, s. 49).

2.2.3. Allen & Meyer Örgütsel Bağlılık Modeli

Örgütsel bağlılık konusu ele alındığında akla gelen ilk isimler John P. Meyer ve Natalie J. Allen'dır. Bu alanda pek çok araştırma gerçekleştiren Meyer ve Allen akademik çalışmalarını bağlılık kavramı üzerine yoğunlaştırmış ve bu konuyu çeşitli boyutlarıyla ele almışlardır. Bu çalışmalarının sonucunda, üç boyutlu örgütsel bağlılık modelini geliştirmişlerdir. Bu modeli detaylarıyla açıklayan çalışmalarında Meyer ve Allen, var olan tutumsal ve davranışsal bağlılık kavramlarının ötesine geçerek, örgütsel bağlılığı duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta ele almışlardır (Meyer ve Allen, 1991, s. 61).

Meyer ve Allen, geliştirdikleri modele hem tutumsal hem de davranışsal yaklaşımı, aralarındaki birbirlerini tamamlayan ilişkiyle birlikte dâhil ettiklerini ifade etmektedirler. Gerçekleştirdikleri araştırmalar sonucunda, örgütsel bağlılık alanındaki çalışmalarda üç ortak tema olduğunu keşfetmişlerdir. Bunlar örgüte karşı duygusal bağlılık, örgütten ayrılmayla bağdaştırılan algılanan maliyet ve örgütte kalma konusunda hissedilen zorunluluktur (Meyer ve Allen, 1991, s. 64). Bu alanlarda gerçekteştirilen geniş çaplı araştırmalar sonucunda geliştirilen Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli, örgütsel bağlılığın ölçülmesi için evrensel olarak kabul gören ve yaygın bir biçimde kullanılan model haline gelmiştir.

Üç Boyutlu Örgütsel Bağlılık Modeli'ne göre, örgütsel bağlılığın üç temel boyutu bulunmaktadır. Bunlar; a) duygusal bağlılık, b) devam bağlılığı ve c) normatif bağlılıktır. Meyer, Allen ve Smith bu üç boyutu kısaca şu şekilde özetlemektedirler:

"Güçlü bir duygusal bağlılığa sahip çalışanlar kendileri istedikleri için örgütte kalmaya devam ederler, güçlü bir devam bağlılığına sahip olanlar ihtiyaç duydukları için örgütte kalmaya devam ederler, güçlü bir normatif bağlılığa sahip olanlar ise kendilerini mecbur hissettikleri için örgütte kalmaya devam ederler." (Meyer vd., 1993, 539).

Bahsedilen bu üç boyut üzerinden, genelleştirilebilecek bir ölçek oluşturulabilmesi için, Kanada'nın Ontario eyaletinde öğrenci hemşireler ve kayıtlı hemşirelerden oluşan iki grup arasında geniş çaplı bir anket çalışması gerçekteştirilmiştir. Bu çalışmanın sonunda her üç alanda altı sorudan, toplamda on sekiz sorudan oluşan Örgütsel Bağlılık Ölçeği oluşturulmuştur ve 1993 yılında son şeklini alarak yayınlanmıştır. Anket sonuçları çeşitli istatistiksel analizler kullanılarak test edilmiş ve güvenilirlikleri ve geçerlilikleri kanıtlanmıştır (Meyer ve Allen, 1991; Meyer v.d, 1993; Meyer ve Allen, 1996).

Çalışmanın üçüncü bölümünde literatürde sanallık konusu üzerine yapılan çalışmalar ele alınacaktır. Bu bağlamda bu bölümde ele alınmış olan iki değişken, yani çalışanların performansı ve örgütsel bağlılığı ile sanallık arasında ilişki kurulan ve bu ilişkinin ampirik çalışmalarla kanıtlandığı araştırmalardan örnekler sunulacaktır.

ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

3. SANAL ÖRGÜTLERE İLİŞKİN ÇALIŞMALAR

Modern örgütlerde sanallık uygulamalarının artmasına paralel olarak, bu alan üzerine gerçekleştirilen çalışmaların sayısında da bir artış görülmektedir. Örgütlerin ve çalışma ortamlarının sanallık düzeyindeki artış kişiler üzerinde sosyal ve psikolojik açıdan etkiler ortaya koyarken, örgütlerde ise performansa yansımaktadır. Sanallık kavramı yeni ortaya çıkan ve günümüze ait bir kavram gibi görünse de aslında örgütlerin özellikle esnekleşmeye ve outsourcing uygulamalarına ve şebeke örgüt yapılarına geçmeye başladıkları döneme dayanan ve özellikle İnternet'in toplumların kullanımına sunulması ile yepyeni bir boyuta ulaşmış bir kavramdır.

Günümüzde hemen her örgütün kısıtlı bir derecede bile olsa sanallaştığını söylemek yanlış olmayacaktır. Bunun sonucunda sanallaşma ile örgütleri etkileyen çeşitli faktörler arasındaki ilişkiler de araştırmacıların ilgisini çeken bir konu haline gelmiştir. Bu bölümde çalışmanın iki ana bağımlı değişkeni olan çalışanların psiko-sosyal performansı başlığı altındaki oryantasyon, motivasyon ve özdeşleşme unsurları ile örgütsel bağlılık alanları ile sanallık arasındaki ilişkiyi inceleyen çalışmalar ele alınmıştır.

3.1. Sanallık ile Performans Arasındaki İlişki Üzerine Çalışmalar

Literatürde sıkça görülen sanallık ile ilgili araştırmaların çoğu sanallık düzeyi ile çalışanların performansı arasında bir ilişki olduğu hipotezine dayanmaktadır. Çalışmaların bir kısmı sanallık arttıkça çalışanların motivasyonu, özdeşleşmesi gibi faktörlerin de olumlu etkileneceğini ileri sürerken, bazı çalışmalar bunun tam tersini savunarak, sosyal ve psikolojik açıdan çalışanların olumsuz etkileneceğini savunmaktadırlar. Bunun yanı sıra sanallaşmanın iletişimde sorunlara yol açarak rol belirsizliği ve rol çatışmasına neden olabileceği de bu varsayımlar arasındadır.

Çalışmanın uygulama kısmında kullanılan anket Schmidt vd. (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmadan alınarak uyarlanmıştır. Detaylı bir kapsama sahip olan bu çalışmada öncelikle çalışma ortamlarının sanallık düzeyinin ölçülebilmesi için bir model geliştirilmiş, daha sonra da sanallık düzeyi ile örgüt içindeki takımların

ekonomik, sosyal ve psikolojik performansları arasındaki ilişki ele alınmıştır. Çalışmanın sonucunda, sanallık düzeyi ile ekonomik performans arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmazken, sanallığın bireysel ve takım düzeyinde sosyal ve psikolojik verimlilik üzerinde etkisi olduğu saptanmıştır. Çalışmaya getirilebilecek eleştirilerden biri, modelin ekonomik performans ölçümü yöntemi üzerine olabilir. Modelin oryantasyon, motivasyon ve özdeşleşme olarak üç boyutta ele aldığı psiko-sosyal performans ölçümü bu alanlarda çeşitli sorulara dayanırken, ekonomik performans ölçümü çalışanların öz-bildirimine dayalı olarak görevlerin yerine getirilmesi, zamanında tamamlanması ve verilen bütçe içinde tamamlanması olmak üzere üç temelde ele alınmaktadır. Ekonomik açıdan performansın öz-bildirime dayalı olarak ölçülmesi güvenilir ve sağlıklı sonuçlar vermeyeceği gibi, bu performansın takımlara veya bireylere indirgenmesi de oldukça zordur. Bu temelde gerçekleştirilen çalışma sonucunda sanallık düzeyi ile ekonomik etkinlik arasında pozitif bir ilişkiye rastlanmadığı ileri sürülmüştür. Ancak bu ölçüm yöntemiyle elde edilen sonucun güvenilir olduğunu söylemek zordur. Psiko-sosyal performans açısından ise, sanallık düzeyinin motivasyonu olumlu etkilediği, ancak bunun sanallık düzeyinin yüksek olduğu örgütlerdeki motivasyon desteğinin artışı ile ilgili olduğu ifade edilmiştir. Sanal takımların tamamında oryantasyonun düşük olduğu ortaya konurken, özdeşleşme ile sanallık düzeyi arasında pozitif bir ilişki olduğu ifade edilmiştir.

Sanal örgütlerdeki çalışanların motivasyon düzeyi üzerine Oflazer Mirap (2004) tarafından gerçekleştirilen araştırmanın sonuçlarına göre, sanal çalışanların motivasyon düzeylerinin ortalamanın üstünde olduğu ve bu motivasyonu kendi kendilerine sağladıkları sonucuna varılmıştır. Bunun yanı sıra sanal çalışanların motivasyonunu azaltan faktörler arasında en önemlileri kişilerin bilgi ve tecrübe eksikliği, geri bildirimdeki eksiklikler ve sosyal ilişkilerin azalması olarak ortaya konmuştur. Bu da literatür genelinde sanallaşmanın başlıca olumsuz yanlarından biri olarak ele alınan sosyalleşme sorununun çalışanlar tarafından da onaylandığını kanıtlamaktadır.

Sanal örgüt çalışanları ve geleneksel örgüt çalışanları arasında bir karşılaştırmayı konu edinen Merkevicius ve Utryte-Vrubliauskiene (2008) tarafından ortaya konulan çalışmada, sanal çalışanlar için en önemli motivasyon kaynağı bağımsız karar verebilme olarak belirlenirken, geleneksel çalışanlar için bu yaptıkları işe ilişkin sorumluluk sahibi olmaları olarak ortaya konmuştur. Aynı çalışmada, sanal çalışanların geleneksel

çalışanlarda da olduğu gibi görevlerini yerine getirebilmek için ihtiyaç duydukları bilgiye ve kaynaklara sahip oldukları ve bu konuda sıkıntı yaşamadıkları ve iş arkadaşlarıyla kurdukları iletişim sonucunda bu rol netliğini sağladıklarını ortaya koymaktadır.

Sanallık düzlemi üzerindeki üç temel belirleyici noktayı temsil eden sanal olmayan örgütler, yarı-sanal (hibrit) örgütler ve tam sanal örgütler üzerine Webster ve Wong (2008) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, sanallık düzeyinin örgütün işleyişi açısından önemli olduğu vurgusu yapılmıştır. Yarı-sanal örgütlenme biçiminin grup içi dinamikleri bozabileceği ve alt grupların oluşmasına neden olabileceği ileri sürülerek bu örgütlenme biçiminden mümkün olduğunca kaçınılması gerektiği ifade edilmiştir. Çalışmanın ele aldığı bir diğer boyuta göre de, sanal çalışanların geleneksel çalışanlara kıyasla yaptıkları projelerden daha üst düzeyde tatmin oldukları ortaya konulmuş ve bu durum bu çalışanların farklı yerlerden uzmanlara daha kolay ulaşabilme imkânları, işe ilişkin görevlerini yönetme konusunda daha fazla özgürlüğe sahip olmaları ve iş/aile ile ilgili görevleri arasındaki dengeyi kurma konusunda daha başarılı olmaları ile açıklanmıştır.

Sanallığın çalışanlar arasındaki iletişimi olumsuz etkilemesi araştırmacılar tarafından sıklıkla bu düzenin dezavantajlarından biri olarak sayılmasına rağmen, bu durumun aksini ortaya koyan çalışmalar da bulunmaktadır. Akkirman ve Harris (2005) tarafından geleneksel ve sanal örgütler arasında karşılaştırmalı olarak gerçekleştirilen çalışmada bu hipotezin doğru olmadığı bulgusuna ulaşılmış ve hatta aksine çalışmanın uygulandığı örnekleme geleneksel çalışanlara kıyasla sanal çalışanlar arasındaki iletişim konusundaki tatmin düzeyinin daha yüksek olduğu ortaya çıkmıştır.

Sanallık ve özdeşleşme üzerine Wiesenfeld vd. (1999) tarafından gerçekleştirilen çalışmada ise, özdeşleşmenin sanal örgütleri bir arada tutan faktör olduğu ve özellikle yöneticiler tarafından dikkate alınması gerektiği vurgulanmıştır. Sanal örgütlerde özdeşleşmeyi sağlamak için genel örgütlere kıyasla farklı unsurların dikkate alınması gerektiği ifade edilmiş ve bu unsurların en önemlisi de iletişim olarak ortaya konulmuştur. Çalışanlar arasındaki elektronik iletişim yolları kullanım sıklığı ile özdeşleşme arasındaki ilişkiyi ortaya koyan bu çalışmada, yöneticilerin bu iletişim yollarını geliştirme konusunda çalışmalarda bulunmaları gerektiği ifade edilmiştir.

Yine bu alanda gerçekleştirilen bir diğer çalışma olan ve Afgün (2006) tarafından gerçekleştirilen araştırmada ise, sanallık düzeyi ile örgütsel performans algısı, işe bağdaşım (coherence) ve çalışan motivasyonu arasındaki ilişkiler üzerine üç hipotez kurularak test edilmiştir. Buna göre sanallık düzeyi ile örgütsel performans algısı arasında anlamlı bir ilişki bulunamazken, sanallık düzeyinin motivasyonu ve işe bağdaşım (coherence) olumlu etkilediği ifade edilmiştir.

Çalışanların katılımı ve performansı üzerine anket çalışmaları gerçekleştiren bir araştırma şirketi olan Tiny Pulse tarafından 2015-2016 yıllarında sanallık düzeyi düzlemi üzerinde en uç noktada bulunan tam zamanlı olarak uzaktan çalışanlar üzerinde gerçekleştirilen çalışma bu alandaki en güncel araştırma örneklerinden biridir⁵. Bir karşılaştırma ortaya koymayı amaçlayan ve ABD'de çalışan 509 işgören üzerinde gerçekleştirilen çalışmanın örneklemini hemen hemen yarı yarıya tam zamanlı evden çalışanlar ile geleneksel çalışma düzeni içinde çalışanlardan oluşmaktadır. Bu çalışmanın sonuçlarına göre, uzaktan çalışanlar işlerinde daha mutlu olduklarını ve daha çok değer gördüklerini hissettiklerini ifade ederken, iş arkadaşlarıyla ilişkilerinin zayıf olduğunu belirtmişlerdir. Çalışmada uzaktan çalışma düzeninin yükseliş gösteren bir eğilim olduğu ortaya konmuş ve bu düzende çalışan kişilerin çok büyük bir oranının (%91) bu çalışma düzeninin verimliliklerini artırdığını düşündükleri ifade edilmiştir.

3.2. Sanallık ile Örgütsel Bağlılık Arasındaki İlişki Üzerine Çalışmalar

Örgütlerdeki sanallaşma eğilimi pek çok açıdan fayda sağlayan bir gelişme olmakla birlikte, beraberinde çeşitli endişeleri de getiren bir süreçtir. Bu sanallaşma süreci içinde bazı örgütler bu yeni düzenin çalışanlara daha fazla esneklik ve motivasyon sağlayarak bağlılıklarını artıracaklarını düşünürken, bazıları da özellikle giderek fiziksel olarak uzaklaşan çalışanlarının buna paralel olarak örgüte olan bağlılıklarının da azalmasından korkmaktadırlar. Bunun sonucunda, sanallık ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki de literatürde çeşitli boyutlarıyla ele alınan bir konu haline gelmiştir.

⁵https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf?t=1462203875281

Sanal örgütlerde örgütsel bağlılığın detaylı bir biçimde ele alındığı Toglaw (2006) tarafından gerçekleştirilen çalışmada da benzer şekilde sanal örgütler ve geleneksel örgütler arasında bir karşılaştırma gerçekleştirilmiştir. Allen ve Meyer tarafından gerçekleştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modeli temel alınarak gerçekleştirilen bu araştırmada, geleneksel ve sanal çalışanlar arasında bu üç boyutta örgütsel bağlılık açısından anlamlı bir farka rastlanmamış, yalnızca duygusal bağlılık boyutunda sanal çalışanların çok küçük bir farkla daha yüksek değerler ortaya koyduğu ifade edilmiştir. Örgütten fiziksel olarak uzaklaşmanın örgüte karşı bağlılığı da azaltabileceği görüşüne karşın, araştırmanın sonucu bu varsayımın doğru olmadığını ortaya koymuştur. Buna ek olarak mesleğe bağlılığın da incelendiği çalışmada, sanal çalışanların mesleklerine karşı duygusal bağlılıklarının geleneksel çalışanlardan belirgin bir biçimde daha yüksek olduğu sonucuna varılmıştır.

Sanallık ile örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin örgüt içindeki ast-üst ilişkisi bakımından ele alındığı çalışmada Golden ve Veiga (2008) tarafından varılan sonuca göre, yoğun olarak sanal biçimde çalışmanın örgütsel bağlılık üzerinde hem olumlu hem olumsuz etkisi olabileceği ileri sürülmüştür. Buna göre, yoğunlukla sanal olarak çalışan ve üstleriyle iyi bir ilişki içinde olan çalışanların daha yüksek örgütsel bağlılık gösterme eğilimi içinde olduğu saptanırken, bu ilişkinin kötü olması durumunda sanallığın örgütsel bağlılıkta düşüşe neden olabileceği ortaya konulmuştur.

Uzaktan çalışma düzeninde çalışanlarda tükenmişlik hissinin önlenmesi üzerine yapılan bir araştırmada ise, Golden (2006) iş yorgunluğunun uzaktan çalışan işgörenlerin örgütsel bağlılığı ve işten ayrılma niyetleri üzerindeki etkisini ele almıştır. Buna göre, elde edilen sonuçlar sanallık düzeyi ile örgütsel bağlılık arasında pozitif, işten ayrılma niyeti ile de negatif bir ilişki olduğunu ortaya koymuştur.

Benzer bir biçimde sanal örgütler üzerinde Allen ve Meyer tarafından geliştirilen üç boyutlu örgütsel bağlılık modelinin uygulandığı bir diğer karşılaştırmalı çalışmada ise, Burman ve Shastri (2013) sanal çalışanların duygusal, devam ve normatif bağlılıklarını incelemişlerdir. Buna göre, geleneksel çalışanlar ve sanal çalışanlar arasında duygusal bağlılık açısından anlamlı bir fark görülmezken, devam bağlılığı ve normatif bağlılık belirgin bir biçimde sanal çalışanlarda daha yüksek ölçülmüştür.

Çalışma ortamlarının sanallık düzeyi ile çalışanların psiko-sosyal performansları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişkiyi araştıran çalışmalar aşağıdaki tabloda özetlenmiştir:

Tablo 3.2.1. Literatürdeki Çalışmalar Özet Tablosu

Bağımsız Değişken	Bağımlı Değişken	Anlamli İlişki	Çalışma Sayısı ve Yılları
Sanallık Düzeyi	Ekonomik Performans	Yok	1 (2008)
	Oryantasyon	Var (+,-)	2 (2008, 2008)
	Motivasyon	Var (+)	3 (2008, 2004, 2006)
	Özdeşleşme	Var (+)	2 (2008, 1999)
	Sosyalleşme	Var (+)	2 (2004, 2015)
	İş Tatmini	Var (+)	2 (2008, 2015)
	Çalışanlar Arasında İletişim	Var (+)	1 (2005)
	İşle Bağdaşım	Var (+)	1 (2006)
	Örgütsel Performans Algısı	Yok	1 (2006)
	Örgütsel Bağlılık	Yok	1 (2006)
	Örgütsel Bağlılık	Var (+,-)	3 (2006, 2006, 2013)
	Mesleğe Bağlılık	Var (+)	1 (2006)

Tabloda da görüldüğü üzere, literatürdeki çalışmalarda çalışma ortamlarının sanallık düzeyi ile çalışanların psiko-sosyal performansı arasında genellikle bir ilişkiye rastlanırken, örgütsel bağlılık değişkeninde ise ağırlıklı olarak anlamlı ilişki bulunan çalışmalar gerçekleştirilmiş olmasına rağmen, anlamlı bir ilişkiye rastlanmayan araştırmalardan da söz etmek mümkündür.

Çalışmanın dördüncü bölümünde, Schmidt vd. tarafından geliştirilen sanallık düzeyi ölçeği ve psiko-sosyal performans ölçeği ile birlikte Meyer ve Allen tarafından geliştirilen örgütsel bağlılık ölçeği kullanılarak gerçekleştirilen araştırmanın detayları ve sonuçları ele alınacaktır.

DÖRDÜNCÜ BÖLÜM

4. ÖRGÜTLERİN SANALLIK DÜZEYİ İLE ÇALIŞANLARIN PERFORMANSI VE ÖRGÜTSEL BAĞLILIĞI ARASINDAKİ İLİŞKİ ÜZERİNE BİR ARAŞTIRMA

Bilgi toplumlarının ekonomik, sosyal ve teknolojik açılardan geçirdiği çeşitli değişimler sonucunda örgüt yapılarında da köklü değişimler yaşanmıştır. Örgüt yapılarının değişimi ile birlikte çalışanların performansı ve örgütsel davranışlarının bu durumdan nasıl etkilendiği de sıkça sorulan bir soru haline gelmiştir. Sanal örgütler çeşitli araştırmalara konu olmuş ve getirdikleri yeniliklerin örgütleri ve çalışanları olumlu mu yoksa olumsuz mu etkilediği sorusu çeşitli analizlerle ele alınmıştır.

Bu doğrultuda, bu bölümde çalışma ortamlarının sanallık düzeyi ile çalışanların performansı ve bağlılığı arasındaki ilişki üzerine gerçekleştirilmiş olan araştırmanın temelindeki nedenler, gerçekleştirilen çalışmanın detayları ve sonuçları ele alınacaktır.

4.1. Araştırmanın Konusu ve Amacı

Yapılan araştırmada, çeşitli örgütlerdeki çalışanların çalışma ortamlarının sanallık düzeyleri ile performansları ve örgütsel bağlılıkları arasındaki ilişki ölçülmüştür. Çalışmanın konusu en yeni örgütlenme biçimlerinden olan sanal örgütlerdeki çalışanların performansları ve örgütsel bağlılıklarının nasıl etkilendiği üzerine kurulmuştur.

Gerçekleştirilen literatür taraması sonucunda performans değişkeni oryantasyon, motivasyon ve özdeşleşme olarak üç boyutta ele alınırken, örgütsel bağlılık değişkeni ise duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta incelenmiştir.

Bu doğrultuda, çalışmanın ilk amacı bu değişkenler arasındaki ilişkiyi araştırmak ve bu ilişkinin ortaya çıkardığı sonuçları ele almaktır. Daha sonra ise bu sonuçların literatürdeki çalışmalar ışığında incelenmesi ve bu çalışmalarını ne ölçüde doğruladıklarının araştırılması amaçlanmıştır. Çalışmanın nihai amacı ise literatürde sınırlı bir çerçevede incelenen bu alana katkı sağlamak ve sanallaşma süreci içinde yer alan çalışanlara ve yöneticilere yol gösterici olmaktır.

4.2. Araştırmanın Sınırlılıkları

Sanal örgütler günümüz iş dünyasında oldukça yaygın olmalarına rağmen tanım olarak tam anlamıyla benimsenmemiş bir kavramı ifade etmektedir. Bu alanın özellikle ülkemizde fazla ele alınmamış bir konu olmasından dolayı sanal örgüt tabiri kişilerde farklı çağrışımlara neden olmaktadır. Bu durum araştırma amacıyla sanal örgütlerin tespitinde de zorluğa neden olmaktadır.

Araştırmanın sınırlarının belirlenmesi amacıyla, sanal örgütler çalışanların aynı örgüte bağlı diğer çalışanlarla iletişim kurarken yüz yüze görüşme yerine bilgi iletişim teknolojilerini kullanan örgütler olarak ifade edilmiştir. Bu noktada, iletişimin teknolojiye dayanma oranı arttıkça sanallık düzeyinin de arttığı kabul edilmiştir. Dolayısıyla sanal örgütler yalnızca evden çalışanları kapsamamakta, iletişim süreçlerinde BİT kullanan tüm örgütleri içermektedir. Aynı şekilde genel bir diğer yanlışın da aksine, sanal örgütler İnternet üzerinden e-ticaret gerçekleştiren örgütleri ifade etmemektedir. Zira bu tür örgütler çoğunlukla geleneksel yapıda, belirli bir merkezden operasyonlarını yürüten, yalnızca müşterileriyle iletişim kurarken BİT kullanan işletmelerdir.

Çalışmaya katılacak kişiler belirlenirken de bu kavramsal netlik eksiliğinden dolayı kesin bir çerçeve çizilmemiştir. Katılımcıların bu konudaki yanlış bilgilerinin veya algılarının sonuçları etkilememesi açısından doğrudan sanal çalışıp çalışmadıklarını sormak yerine bunun diğer çeşitli sorularla ölçülmesi yoluna gidilmiştir. Bu doğrultuda sanal olma ve olmama düzeyini ölçen değişkenler çeşitli ağırlıklarla hesaplanarak her katılımcının sanallık düzeyi ölçülmüştür. Dolayısıyla, örneklem belirlenirken de çeşitli sanallık düzeylerine sahip çalışanlara ulaşılabilmesi ve elde edilen sonucun yalnızca tek bir örgütü veya sektörü temsil etmemesi ve daha genellenebilir olması açısından araştırma evreni geniş tutulmuştur. Çok sayıda örgütle ve çalışanla iletişime geçilmiş ve amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak örnekleme ulaşılmıştır. Burada ölçüt katılımcıların farklı sanallık düzeylerine sahip olmasıdır. Bu bağlamda asgari düzeyden azami düzeye çeşitli bir dağılıma ulaşılması hedeflenmiştir. Çalışma evreninin belirlenmesi zor olduğu için ideal örneklem sayısının belirlenmesi de mümkün olmamıştır. Ancak regresyon analizlerinin gerçekleştirilebilmesi için gerekli asgari örneklem büyüklüğünün

hesaplanması için kullanılan ve Soper (2016) tarafından geliştirilen yazılım doğrultusunda gerekli örneklem büyüklüğü 108 olarak hesaplanmıştır. Dolayısıyla oluşturulan örneklem analizler için uygundur.

4.3. Araştırmanın Metodolojisi

Yapılan araştırmada, çalışmanın değişkenleri belirlendikten sonra bu doğrultuda kullanılacak anketler belirlenerek veri toplanmış ve bu veriler nicel yöntemlerle değerlendirilmiştir. İstatistiksel analiz programları kullanılarak gerçekleştirilen bu değerlendirmenin sonuçları yorumlanarak çıkarımlara ulaşılmış ve çalışma bu çıkarımlar doğrultusunda sunulan önerilerle sonlandırılmıştır.

Bu bölümde bu çalışmada kullanılan veri toplama yöntemi, çalışmanın evreni ve örnekleme ve çalışmanın hipotezleri ele alınacaktır.

4.3.1. Veri toplama yöntemi

Çalışmada kullanılacak verilerin toplanması için daha nesnel ve genellenebilir sonuçlar sunması nedeniyle anket yöntemi kullanılmıştır. Hazırlanan anket İnternet ortamına aktararak tek bir bağlantı üzerinden ulaşılabilir hale getirilmiştir. Çalışanların her birinin belirli düzeyde sanallığa sahip olmasından dolayı katılımcılara ulaşmada zorluk yaşanmamıştır. Ayrıca bu yöntem verilerin çok daha hızlı bir biçimde toplanarak analize hazır hale getirilmesini de sağlamıştır.

Çalışmada kullanılan anket iki farklı çalışmada kullanılan ölçüm araçlarından uyarlanarak hazırlanmıştır. Kullanılan anketlerin daha önce başka çalışmalarda kullanılmış ve güvenilirlik ve geçerlilik analizlerinin yapılmış olması bu çalışmanın da anlamlı sonuçlar ortaya koyabilmesi açısından önemli bir unsurdur. Anket oluşturulurken Schmidt vd. (2008) ve Meyer ve Allen (1993) tarafından geliştirilen iki anketten faydalanılmıştır.

C. Schmidt, B.K. Temple, A. McCready, J. Newman ve S.C. Kinzler tarafından gerçekleştirilen "Virtuality in Organizational Team Environments: Concept, Measurement and Effects in the Context of Sustainable Management" çalışmasında kullanılan ankete ulaşmak için yazarların tamamına e-posta yoluyla ulaşılmıştır. Anketi

hazırlayan kişi olan C. Schmidt anket sorularını e-posta ile paylaşarak kullanımına izin vermiştir. Oldukça kapsamlı olan bu çalışma sadeleştirilerek yalnızca sanallık düzeyi leği ve çalışan performans leği alınmıştır. Performans leği sosyal, psikolojik ve ekonomik unsurlardan oluşmasına rağmen ekonomik performans leğinin tamamen öz-bildirime dayalı ve yüzeysel bir ölçüm olduğu düşünülmesi nedeniyle anketin bu kısmı da çıkarılmıştır. Ölçeğin sanallık düzeyini ölçen kısmı Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) boyutu altında incelenirken, bir alt değişken olarak Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) de ölçülmüş ve sosyo-psikolojik performans ölçümü de özgün çalışmada da olduğu üzere oryantasyon, motivasyon ve özdeşleşme başlıklarını ve alt başlıklar olarak da örgütsel tatmin ve güven unsurlarını içerecek şekilde Psiko-Sosyal Performans (PSP) başlığı altında ele alınmıştır.

Çalışmanın diğer bağımlı değişkeni olan örgütsel bağlılık ise bu alanda en sık kullanılan ve araştırmacılar tarafından temel olarak kabul edilen üç Boyutlu rgtsel Bağlılık Modeli kullanılarak ölçülmüştür. J. P. Meyer ve N. J. Allen tarafından 1991 yılında geliştirilen ve 1993 yılında C. A. Smith'in de katkısıyla son halini alan çalışmada örgütsel bağlılık; duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılık olmak üzere üç boyutta geliştirilen altışar ifadeden oluşmaktadır. Araştırmanın yazarları tarafından, yalnızca akademik amacıyla kullanılması şartıyla ölçeğin kullanılmasına izin verilmektedir.

Fiziksel ayrışma düzeyi ve sanallık düzeyi ölçekleri için, nitel değerler "Hiç Katılmıyorum" ile "Tamamen Katılıyorum" arasında seçeneklere sahip sorularla, nicel değerler ise "Hiçbir Zaman" ile "ok Sık" arasında değişen seçeneklere sahip sorularla değerlendirilmiştir. Anketin geri kalanı tamamen "Hiç Katılmıyorum" ile "Tamamen Katılıyorum" arasındaki seçeneklere sahip sorularla değerlendirilirken, Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) ve Psiko-Sosyal Performans (PSP) değişkenleri için 5'li Likert leği kullanılmış, rgtsel Bağlılık (B) değişkeni için soruları geliştiren araştırmacıların talimatları doğrultusunda 7'li Likert leği tercih edilmiş ve soruların sırası karışık olarak sunulmuştur.

Bu leklere ek olarak katılımcılara ilişkin genel bilgiler içeren demografik veriler, örgütün yeri ve boyutuna ilişkin bilgiler ve içinde bulunulan takıma ilişkin bilgiler de toplanmıştır. Bu ek veriler de diğer değişkenlerden elde edilen verilere ışık tutması için çeşitli analizlerde kullanılmıştır.

Kullanılan anket formunu oluşturan sorular şu tablo ile özetlenebilir:

Tablo 4.3.1.1. Anket Formunu Oluşturan Alt Ölçekler

Boyut	Ölçek	Soru Sayısı
Demografik bilgiler	İkamet edilen il	1
	İşyerinin bulunduğu il	1
	Yaş	1
	Cinsiyet	1
	Eğitim düzeyi	1
Şirketle ilgili bilgiler	Çalışılan pozisyon/kadro unvanı	1
	Örgüt büyüklüğü	1
	Sektör	1
	Takım büyüklüğü	1
Toplam Bağlamsal Sanallik	Fiziksel ayrışma düzeyi	6
	Toplam sanal olmama düzeyi	8
	Toplam nicel sanallik düzeyi	11
	Toplam nitel sanallik düzeyi	4
Bireysel Sanallik Eğilimi	Sanallik tercihi	1
	Gelecekte sanal çalışma isteği	1
Psiko-Sosyal Performans	Oryantasyon	6
	İçsel motivasyon	3
	Dışsal motivasyon	2
	Özdeşleşme	4
	Örgütsel tatmin	1
	Güven	1
Örgütsel Bağlılık	Duygusal bağlılık	6
	Devam bağlılığı	6
	Normatif bağlılık	6
Toplam Soru Sayısı		75

Kullanılacak anket formu mümkün olduğunca sadeleştirilerek kolayca anlaşılabilir ve kısa sürede doldurulabilir şekilde düzenlenmiştir. Bunun sonucunda katılımcılara gönderilen anketler %96 oranında eksiksiz olarak doldurularak geri dönmüştür.

4.3.2. Ölçeklerin dönüştürülmesi

Anket çalışması sonucunda toplanan ham veriler ve değişkenler analizlerde kullanılmak için çeşitli süreçlerden geçirilerek dönüştürülmüştür. Bu bölümde bu aşamalar anlatılacaktır.

Öncelikle tüm değişkenler oluşturularak ham veriler istatistiksel analiz programına aktarılmıştır. İlk aşamada "Eğitim düzeyi" değişkenine ek olarak, analizlerde kullanılabilmesi için "Eğitim süresi" değişkeni hesaplanarak eklenmiştir. Daha sonra "Çalışılan pozisyon/kadro unvanı" değişkenindeki veriler doğrultusunda çalışanların yöneticilik vasfı olup olmadığı ayrımı üzerine yeni bir değişken oluşturulmuştur. Daha sonra çalışanların sağladığı sektör bilgileri sınıflandırılarak bu doğrultuda bir değişken daha eklenmiştir.

Anketi oluşturan ölçeklerde Likert ölçeği kullanılmıştır. Ancak bu ölçeklerden birinde 5'li Likert kullanılırken, diğerinde 7'li Likert kullanılmıştır. Anketi geliştiren araştırmacıların talimatları doğrultusunda anketlerin özgün şekilleriyle kullanılması tercih edilmiştir. Ancak analizlerde bütünlük sağlanması ve yanlış yorumlamaların önüne geçilmesi amacıyla tüm ölçeklerin 100'lük sisteme dönüştürülmesine karar verilmiştir. Bu dönüştürme sistemi de şu doğrultuda gerçekleştirilmiştir:

Tablo 4.3.2.1. Likert Ölçeklerinin Dönüştürülmesi

		5'li Likert Ölçeği					
5'li sistem	1	2	3	4	5		
100'lük sistem	0	25	50	75	100		
		7'li Likert Ölçeği					
7'li sistem	1	2	3	4	5	6	7
100'lük sistem	0	16,66	33,33	50,00	66,66	83,33	100

Değişkenlerin eklenmesi ve Likert ölçeklerinin dönüştürülmesinden sonra sonuç değişkenlerini oluşturma aşamasına geçilmiştir. Çalışanların diğer iş arkadaşlarıyla fiziksel olarak yakınlığını ölçen 6 soru eşit ağırlıklandırılarak "Fiziksel ayrışma düzeyi" değişkeni oluşturulmuştur. Sanallik düzeyi faktörü "Sanal olmama düzeyi", "Nicel sanallik düzeyi" ve "Nitel sanallik düzeyi" olmak üzere üç alt başlıkta ele alınmıştır. Bu

alt başlıkları oluşturan değişkenler etkileşimli olma ve birebir temasa dayanma kriterleri doğrultusunda ağırlıklandırılmıştır. Örneğin, "Nicel sanallık düzeyi" değişkeni altında, "E-posta kullanımı" alt değişkeninin ağırlığı 1 olarak belirlenirken, "Video konferans kullanımı" alt değişkeninin ağırlığı 4 olarak ifade edilmiştir. Tüm bu aşamaların sonucunda bu üç değişkene ulaşılmıştır. "Fiziksel ayrışma düzeyi" değişkeninin de eklenmesi ile çalışmanın temel sonuç değişkenlerinden olan Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkenine ulaşılmıştır.

Anket çalışmasında çalışanların sanallık tercihleri de ölçülmüştür. Bu değişken de çalışanların sanal düzende çalışma isteği ve gelecekte sanal olarak çalışma/çalışmaya devam etme isteklerini ölçen iki alt değişkenden elde edilen sonuçlar doğrultusunda oluşturulmuştur. Bunun sonucunda bir diğer sonuç değişkeni olan Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) değişkenine ulaşılmıştır.

Çalışanların psiko-sosyal performansı başlığı altında ise, oryantasyon, motivasyon ve özdeşleşme faktörlerini ölçen sorular eşit ağırlıklandırılarak üç sonuç değişkenine ulaşılmıştır. Bunlara ek olarak da örgütsel tatmin ve diğer çalışanlara güven faktörlerini ölçen iki soru da bu ölçeğe eklenmiştir. Bunların sonucunda elde edilen sonuç değişkeni de Psiko-Sosyal Performans (PSP) olarak adlandırılmıştır.

Çalışmanın son sonuç değişkeni ise örgütsel bağlılık başlığı altında belirlenmiştir. Bu bağlamda duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılığı ölçen altışar sorudan oluşan ölçekler eşit ağırlıklandırılarak üç temel değişkene ulaşılmıştır. Bunların da bir araya getirilmesi sonucunda son değişken olan Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenine ulaşılmıştır.

Analizlerde kullanılan sonuç değişkenleri şu şekilde bir tablo ile özetlenebilir:

Tablo 4.3.2.2. Alt Değişkenler ve Sonuç Değişkenleri

Alt Değişkenler	Sonuç Değişkeni
Fiziksel ayrışma düzeyi	Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS)
Sanal olmama düzeyi (T)	
Nicel sanallık düzeyi	
Nitel sanallık düzeyi	
Sanallık tercihi	Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE)
Gelecekte sanal çalışma isteği	
Oryantasyon	Psiko-Sosyal Performans (PSP)
İçsel motivasyon	
Dışsal motivasyon	
Özdeşleşme	
Örgütsel tatmin	
Güven	
Duygusal bağlılık	Örgütsel Bağlılık (ÖB)
Devam bağlılığı	
Normatif bağlılık	

Bu şekilde veriler ve ölçekler dönüştürülerek analize hazır hale getirilmiştir. Temel analizlerde Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) bağımsız değişken olarak kullanılırken Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE), Psiko-Sosyal Performans (PSP) ve Örgütsel Bağlılık (ÖB) bağımlı değişkenler olarak kullanılmış ve aralarındaki ilişki araştırılmıştır.

4.3.3. Ölçek güvenilirliği

Araştırma kapsamında kullanılan ölçeğin güvenilirliği, her bir alt ölçeğin Cronbach's Alpha katsayısı değerlerinin hesaplanması yoluyla ölçülmüştür. Cronbach's Alpha değeri sorular arasındaki korelasyona dayanan ve analiz edilen ölçekte yer alan soruların toplam güvenilirlik seviyesini ortaya koyan bir değerdir (Durmuş vd., 2013, s. 89). Bu doğrultuda elde edilen değerler aşağıdaki tabloda özetlenmiştir.

Tablo 4.3.3.1. Alt Ölçeklerin Güvenilirlik Düzeyleri

Ölçek Kodu	Açıklama	Ölçekteki soru	Cronbach's Alpha	Kullanılabilirlik
COTotal	Toplam	6	,870	Yeterli
	oryantasyon düzeyi			
CMITotal	Toplam içsel	3	,641	Kullanılabilir düzeyde
	motivasyon düzeyi			
CMExTotal	Toplam dışsal	2	,768	Yeterli
	motivasyon düzeyi			
CITotal	Toplam özdeşleşme	4	,919	Yeterli
	düzei			
ACTotal	Toplam duygusal	6	,706	Yeterli
	bağlılık düzeyi			
CCTotal	Toplam devam	6	,747	Yeterli
	bağlılığı düzeyi			
NCTotal	Toplam normatif	6	,724	Yeterli
	bağlılık düzeyi			

Cronbach's Alpha değerinin değerlendirilmesi konusunda araştırmacılar arasında bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar bu değer yükseldikçe ölçek güvenilirliğinin de arttığını savunmakla beraber (George ve Mallery, 1999, s.53), bazı araştırmacılar bunun doğru olmadığını ileri sürmektedirler (Panayides, 2013; Tan, 2009; Cho ve Kim, 2014). Buna karşın gerçekleştirilen araştırmalarda Jum C. Nunnally tarafından yazılan Psychometric Theory kitabının temel kabul edildiği ve buna göre ideal Cronbach's Alpha değerinin 0,70 ve üzeri değer alması gerektiği ifade edilmektedir (Panayides, 2013, s. 689). Bu doğrultuda incelenen tüm ölçeklerin yeterli ve kullanılabilir düzeyde güvenilirliğe sahip olduğunu söylemek mümkündür.

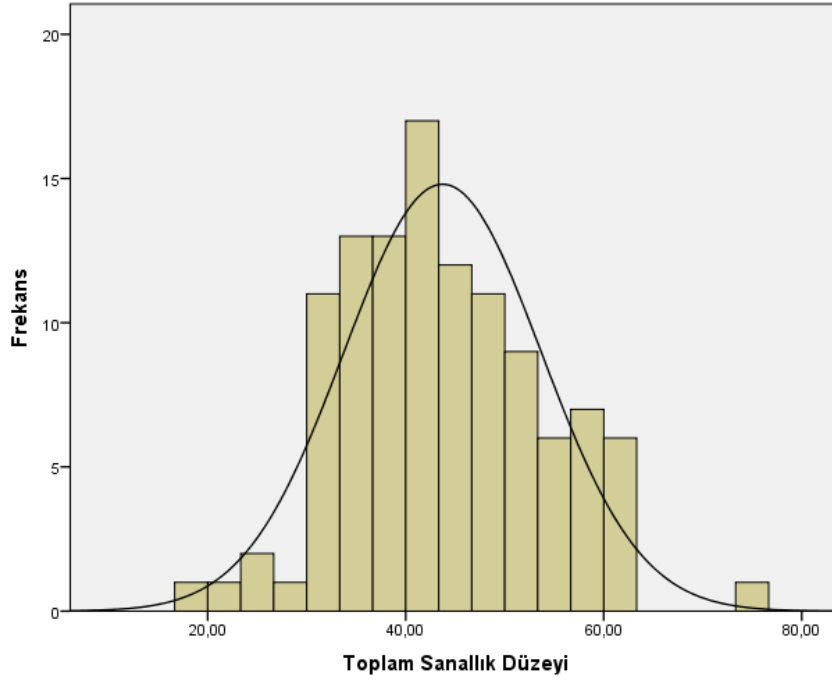
4.3.4. Araştırmanın evreni ve örneklemi

Sanal örgütler konu olarak çok derinlemesine araştırılmamış ve kavram olarak da tam netleşmemiş bir olgudur. Bu konunun özellikle ülkemizde pek fazla araştırmaya konu olmamış olması, bu alandaki evrenin ve kullanılacak örneklemin belirlenmesini de zorlaştırmaktadır.

İçinde bulunduğumuz çağda, işletmelerin çoğu hizmet odaklı örgütler haline gelmişler ve bilgi işçileri olarak da adlandırılan beyaz yakalı çalışanlara daha çok önem

vermeye başlamışlardır. Küreselleşmenin de etkisiyle her örgüt kendi amaçları doğrultusunda belirli düzeylerde sanallaşma yoluna gitmişlerdir. Çalışmanın konusu bu sanallık düzeyindeki değişimin çeşitli değişkenleri etkileyip etkilemediği olduğu için araştırmada çeşitli sanallık düzeyine sahip olduğu inanılan çok sayıda örgüt ile iletişime geçilmiştir. Bunların arasında büyük ölçekli şirketler olduğu gibi daha küçük işletmeler de bulunmaktadır. Bunun amacı tek bir şirkete veya sektöre odaklanması durumunda ortaya çıkacak homojen bir örneklemin genelinde yüksek veya düşük çıkabilecek bir sonucun sanallık düzeyi ile ilgili olmamasına rağmen bununla ilişkilendirilmesi hatasından kaçınmaktır. Amaçlı örnekleme yöntemlerinden olan ölçüt örnekleme yöntemi kullanılarak oluşturulan örnekleme 116 kişi üzerinde anket çalışması gerçekleştirilmiştir. Eksik doldurulan anketler çıkarılmış ve 111 kişiden oluşan örneklem üzerinde analizler gerçekleştirilmiştir.

Örnekleme seçiminde kullanılan ölçüt katılımcıların farklı sanallık düzeylerine sahip olmaları olarak belirlenmiştir. Anket ulaştırılmadan önce katılımcılarla görüşülerek sanallık düzeyleri tahmini olarak öğrenilmiş ve bu doğrultuda araştırma sürecine dahil edilip edilmeyeceklerine karar verilmiştir. Katılımcıların toplam sanallık düzeylerinin dağılımı aşağıdaki şekilde görülmektedir.



Şekil 4.3.4.1. Örneklemin Sanallık Düzeyine Göre Dağılımı

Görüldüğü üzere, örnekleme oluşturan katılımcıların sanallık düzeyleri neredeyse tam bir normal dağılıma yakındır. İki uç noktada gözlem olmaması çok düşük sanallığa sahip olan veya "tam sanal" olarak ifade edilebilecek katılımcıların da bulunmadığını ortaya koymaktadır. Dolayısıyla, araştırmada kullanılan örneklemin dağılımı gerçekleştirilecek çalışmanın anlamlı sonuçlar elde etmesine olanak tanıyacak bir niteliktedir.

4.3.5. Araştırmanın hipotezleri

Üçüncü bölümde incelenen literatürde yer alan araştırmalar doğrultusunda çalışmanın temel hipotezleri şu şekilde belirlenmiştir:

H1: Çalışma ortamlarının sanallık düzeyi örgütsel değişkenlere göre (örgüt büyüklüğü, sektör, takım büyüklüğü) değişkenlik göstermektedir.

H2: Çalışanların bireysel sanallık eğilimi bireysel değişkenlere (cinsiyet, eğitim düzeyi, yöneticilik vasfı) ve örgütsel değişkenlere (örgüt büyüklüğü, sektör, takım büyüklüğü) değişkenlere göre farklılık göstermektedir.

H3: Çalışma ortamlarının sanallık düzeyi ile çalışanların bireysel sanallık eğilimi arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H4: Çalışma ortamlarının sanallık düzeyi ile çalışanların psiko-sosyal performansı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

H5: Çalışma ortamlarının sanallık düzeyi ile çalışanların örgütsel bağlılığı arasında anlamlı bir ilişki vardır.

Belirlenen hipotezler çalışmanın izleyeceği yolu ve ele alacağı soruları ifade etmektedir. Bu doğrultuda, H4 ve H5 hipotezleri çalışmanın temel araştırma sorularına cevap bulmayı amaçlarken, H1, H2 ve H3 hipotezleri gerçekleştirilen araştırmayı destekleyici niteliktedir. Bu bölümde bu hipotezler çeşitli istatistiksel analizler kullanılarak test edilecektir.

4.4. Araştırma Bulgularının Analizi ve Sonuçların Değerlendirilmesi

Uygulanan anket çalışmasında, bağımsız değişken olan katılımcıların sanallık düzeyleri ile bunun diğer iki bağımlı değişken olan performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişki ölçülmüştür. Bu doğrultuda öncelikle demografik veriler analiz edilmiş, daha sonra da iki bağımlı değişken altındaki boyutlar değerlendirilerek hipotezler test edilmiştir. İstatistiksel analizler 111 kişilik bir örneklem büyüklüğü üzerinde SPSS (Statistical Package for Social Sciences) v22.0 programı kullanılarak gerçekleştirilmiştir.

4.4.1. Demografik ve örgütsel verilerin analizi

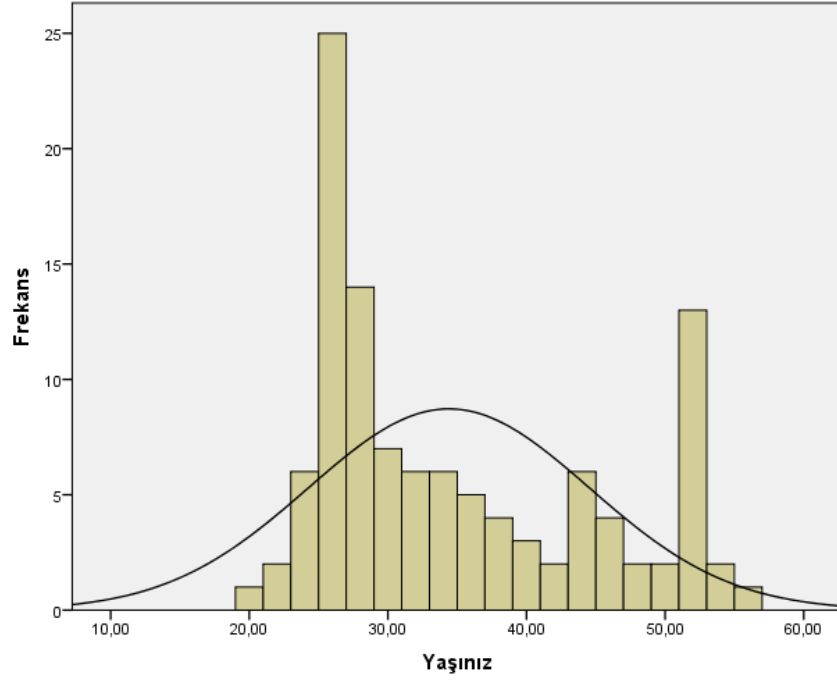
Çalışmaya konu olan örnekleme daha iyi tanıyabilmek amacıyla katılımcılara demografik bilgilerin yanı sıra çalıştıkları örgütle ilgili bilgileri içeren sorular sorulmuştur. Bu doğrultuda elde edilen bilgilerden frekans tabloları ve betimsel tablolar oluşturulmuştur.

Çalışanların ikamet ettikleri şehirler ve işyerlerinin bulunduğu şehirlere ilişkin detaylı tablolar araştırma açısından anlamlı olmamakla beraber, bu sorularla araştırılan unsur kişilerin işyerlerinin bulunduğu şehirde yaşayıp yaşamadıklarıdır. Bu bağlamda katılımcılardan 11'i (%10) işyerlerinden farklı şehirde ikamet ederken geri kalan 100 kişi (%90) işyerlerinin bulunduğu şehirde ikamet ettiklerini belirtmişlerdir.

Örnekleme oluşturan katılımcıların yaş dağılımları ve betimsel tabloları şu şekildedir:

Tablo 4.4.1.1. Katılımcıların Yaşlarına İlişkin Betimsel Analiz

Yaş Dağılımı	N	Minimum	Maximum	Ortalama	Std. Sapma
Yaşınız	111	20,00	56,00	34,3964	10,15183



Şekil 4.4.1.1. Örneklem Yaşa Göre Dağılımı

Görüldüğü üzere katılımcıların yaşları 20 ile 56 arasında değişmektedir. Örneklem yaşı ortalaması 34 iken, frekans dağılımının en yoğun olduğu aralık 25-30 yaş arasıdır.

Tablo 4.4.1.2. Katılımcıların Cinsiyete Göre Dağılımı

Cinsiyet	Sayı	Yüzde (%)
Kadın	39	35,1
Erkek	72	64,9
TOPLAM	111	100,0

Katılımcıların cinsiyetlerine göre dağılımda ise, örnekleme yer alan 39 kişinin (%35,1) kadın, 72 kişinin (%64,9) ise erkek olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4.1.3. Katılımcıların Eğitim Düzeylerine Göre Dağılımı

Eğitim Düzeyi	Sayı	Yüzde (%)
Lise	5	4,5
Ön Lisans	6	5,4
Lisans	62	55,9
Yüksek Lisans	32	28,8
Doktora	6	5,4
TOPLAM	111	100,0

Demografik değişkenlerden bir diğeri de katılımcıların eğitim düzeylerini ölçmektedir. Buna göre çalışmaya katılanlardan 5 kişi (%4,5) lise mezunu, 6 kişi (%5,4) ön lisans mezunu, 62 kişi (%55,9) lisans mezunu, 32 kişi (%28,8) yüksek lisans mezunu, 6 kişi de (%5,4) doktora mezunudur.

Tablo 4.4.1.4. Katılımcıların Yöneticilik Vasıflarına Göre Dağılımı

Yöneticilik Vasfı	Sayı	Yüzde (%)
Yönetici Olmayan	83	74,8
Yönetici	28	25,2
TOPLAM	111	100,0

Katılımcıların çalıştıkları pozisyon / kadro unvanı sorusuna verdikleri cevap doğrultusunda yöneticilik vasıfları olup olmadığı değerlendirilmiştir. Buna göre, katılımcılardan 83 kişi (%74,8) yöneticilik vasfına sahip değilken, 28 kişi (%25,2) yöneticilik vasfına sahip kişilerden oluşmaktadır.

Tablo 4.4.1.5. Katılımcıların Örgüt Büyüklüklerine Göre Dağılımı

Çalışan Sayısı	Tanım	Sayı	Yüzde (%)
1-10	Mikro işletme	22	19,8
11-49	Küçük ölçekli işletme	20	18,0
50-249	Orta ölçekli işletme	21	18,9
250-999	Büyük ölçekli işletme	24	21,6
1000+	Çok büyük ölçekli işletme	24	21,6
TOPLAM		111	100,0

Katılımcıların çalıştıkları örgütlerin büyüklüklerine ilişkin değişkenin sonuçları OECD (Ekonomik Kalkınma ve İşbirliği Örgütü) tarafından kullanılan ölçekleme sistemi doğrultusunda yorumlanmıştır. Buna göre, katılımcılar arasında 22 kişi (%19,8) mikro işletmelerde, 20 kişi (%18,0) küçük ölçekli işletmelerde, 21 kişi (%18,9) orta ölçekli işletmelerde, 24 kişi (%21,6) büyük ölçekli işletmelerde ve 24 kişi de (%21,6) çok büyük ölçekli işletmelerde çalışmaktadır. Örgüt büyüklüğü açısından örneklemin dağılımının oldukça homojen olduğunu söylemek mümkündür.

Tablo 4.4.1.6. Katılımcıların Sektörlere Göre Dağılımı

ISIC 10'lu Tasnif				Üçlü Tasnif		
ISIC Kod	ISIC Tanım	Sayı	Yüzde	Sektör	Sayı	Yüzde
01	Tarım, orman, balıkçılık	0	0	Tarım	0	0
02	İmalat, madencilik, sınai faaliyetler	31	27,9	Reel Sektör (İmalat)	32	28,8
03	İnşaat	1	,9			
04	Toptan-perakende, ulaştırma-depolama, konaklama, yiyecek hiz.	8	7,2			
05	Bilgi ve iletişim	20	18,0	Hizmetler Sektörü	79	71,2
06	Finans ve sigorta	3	2,7			
07	Emlak	2	1,8			
08	Profesyonel, bilimsel, teknik, idari ve destek faaliyetleri	20	18,0			
09	Kamu yön. ve savunma, eğitim, sağlık, sosyal hizmet	20	18,0			
10	Diğer hizmet faaliyetleri	6	5,4			
TOPLAM		111	100,0			

Örnekleme oluşturan katılımcıların çalıştıkları örgütlerin bulunduğu sektörlerle ilişkin bilgiler de yine OECD tarafından kullanılan ISIC (Tüm Ekonomik Faaliyetlerin Endüstriyel Sınıflandırılması için Uluslararası Standart) sistemi kullanılmıştır. Daha sonra bu doğrultuda sektör dağılımları tarım, reel sektör (imalat) ve hizmetler sektörü olmak üzere üçlü tasnife indirgenmiştir. Buna göre, örnekleme dahil edilen örgütlerden 32 tanesi (%28,8) reel sektörde yer alırken, 79 tanesi (%71,2) hizmetler sektöründe yer almaktadır.

Tablo 4.4.1.7. Katılımcıların Takım Büyüklüğüne Göre Dağılımı

Takım büyüklüğü	Sayı	Yüzde
2 (yani siz ve size görev veren kişi)	13	11,7
3-5	39	35,1
6-8	19	17,1
8-10	16	14,4
>10	23	20,7
TOPLAM	110	99,1
Eksik Değer	1	,9
TOPLAM	111	100,0

Katılımcıların bağlı buldukları takımların büyüklüğüne ilişkin bilgilere göre ise, katılımcılardan 13 kişi (%11,7) 2 kişilik takımlarda, 39 kişi (%35,1) 3-5 kişilik takımlarda, 19 kişi (%17,1) 6-8 kişilik takımlarda, 16 kişi (%14,4) 8-10 kişilik takımlarda, 23 kişi ise (%20,7) 10'dan fazla kişiden oluşan takımlarda çalışmaktadırlar.

4.4.2. Demografik ve örgütsel verilere ilişkin çapraz tablolar

Demografik ve örgütsel değişkenlerin dağılımlarının karşılıklı biçimde değerlendirilmeleri amacıyla çapraz tablolar hazırlanmıştır. Bu doğrultuda hazırlanan tablolar aşağıda sunulmuştur.

Tablo 4.4.2.1. Cinsiyet ve Eğitim Düzeyi Değişkenleri Arasında Çapraz Tablo

			Cinsiyetiniz		Toplam
			Kadın	Erkek	
Eğitim düzeyiniz	Lise	Sayı	0	5	5
		Yüzde (%)	0,0%	4,5%	4,5%
	Ön Lisans	Sayı	1	5	6
		Yüzde (%)	0,9%	4,5%	5,4%
	Lisans	Sayı	25	37	62
		Yüzde (%)	22,5%	33,3%	55,9%
	Yüksek Lisans	Sayı	11	21	32
		Yüzde (%)	9,9%	18,9%	28,8%
	Doktora	Sayı	2	4	6
		Yüzde (%)	1,8%	3,6%	5,4%
TOPLAM		Sayı	39	72	111
		Yüzde (%)	35,1%	64,9%	100,0%

Buna göre katılımcılar arasında her iki cinsiyette de toplam içindeki yüzdesi en yüksek olanlar lisans mezunlarıdır (%22,5 ve %33,3). Örnekleme oluşturan en büyük grubun lisans mezunu erkek katılımcılar olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4.2.2. Cinsiyet ve Yöneticilik Vasfı Değişkenleri Arasında Çapraz Tablo

			Cinsiyetiniz		Toplam
			Kadın	Erkek	
Yöneticilik Vasfı	Yönetici Olmayan	Sayı	32	51	83
		Yüzde (%)	28,8%	45,9%	74,8%
	Yönetici	Sayı	7	21	28
		Yüzde (%)	6,3%	18,9%	25,2%
TOPLAM	Sayı		39	72	111
	Yüzde (%)		35,1%	64,9%	100,0%

Buna göre katılımcılar arasında her iki cinsiyette de yönetici olmayanlar yönetici olanlara oranlara daha fazladır (%28,8 ve %45,9). Örnekleme oluşturan en büyük grubun yöneticilik vasfı bulunmayan erkek katılımcılar olduğu görülmektedir.

Tablo 4.4.2.3. Cinsiyet ve Sektör Değişkenleri Arasında Çapraz Tablo

			Cinsiyetiniz		Total
			Kadın	Erkek	
Sektör	Reel Sektör (İmalat)	Sayı	16	17	33
		Yüzde (%)	14,4%	15,3%	29,7%
	Hizmet Sektörü	Sayı	23	55	78
		Yüzde (%)	20,7%	49,5%	70,3%
TOPLAM	Sayı		39	72	111
	Yüzde (%)		35,1%	64,9%	100,0%

Cinsiyet ile sektör verileri arasında oluşturulan çapraz tabloya göre ise her iki cinsiyet için de katılımcıların çoğunu hizmet sektörü oluşturmaktadır. Örnekleme oluşturan en büyük grup ise hizmet sektöründe yer alan erkek katılımcılar olmuştur.

Tablo 4.4.2.4. Örgüt Büyüklüğü ve Sektör Değişkenleri Arasında Çapraz Tablo

		Şirketinizde kaç kişi çalışıyor?					Toplam	
		1-10	11-49	50-249	250-999	1000+		
Sektör	Reel Sektör	Sayı	1	6	9	6	11	33
	(İmalat)	Yüzde (%)	0,9%	5,4%	8,1%	5,4%	9,9%	29,7%
	Hizmet Sektörü	Sayı	21	14	12	18	13	78
		Yüzde (%)	18,9%	12,6%	10,8%	16,2%	11,7%	70,3%
TOPLAM		Sayı	22	20	21	24	24	111
		Yüzde (%)	19,8%	18,0%	18,9%	21,6%	21,6%	100,0%

Katılımcıların çalıştıkları örgütlerin bulunduğu sektörler ve örgüt büyüklükleri verileri arasında oluşturulan çapraz tabloya göre ise imalat sektöründe yer alan örgütlerin ağırlıklı olarak daha büyük ölçekli şirketler olduğu (%9,9), hizmet sektöründe yer alanların ise daha çoğunlukla küçük ölçekli oldukları görülmektedir (%18,9). Buna rağmen örneklemin çoğunluğunu meydana getiren hizmet sektöründe yer alan şirketlerin büyüklüklerinin dengeli dağıldığını belirtmek mümkündür.

Araştırmaya konu olan örneklemin detaylı bir biçimde ele alınmasından sonra, bu bölümde bu örneklemden elde edilen veriler üzerine istatistiksel analizler gerçekleştirilecektir.

4.4.3. Varyans analizleri

Betimsel analizlerin tamamlanmasından ve örneklemin araştırma açısından önemli niteliklerinin ifade edilmesinden sonra varyans analizlerine geçilmiştir. Varyans analizleri için tek yönlü varyans analizi (ANOVA) yöntemi kullanılmıştır. ANOVA yöntemi ikiden fazla bağımsız grubun ortalamalarının aralarında fark olup olmadığının karşılaştırılması amacıyla kullanılan bir yöntemdir (Durmuş vd., 2013, s. 124).

Varyans analizlerinde sonuç değişkenlerinde çeşitli kategori değişkenleri bakımından fark olup olmadığı test edilmiştir. Bu testlere konu olan sonuç değişkenleri ve kategori değişkenleri ve gerçekleştirilen testler şu tabloyla özetlenebilir:

Tablo 4.4.3.1. Gerçekleştirilen ANOVA Testleri

Sonuç Değişkenleri		Kategori Değişkenleri		Gerçekleştirilen Testler
Toplam (TBS)	Bağlamsal Sanallık	Cinsiyet		BSE x Cinsiyet
Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE)		Eğitim düzeyi		BSE x Eğitim düzeyi
Psiko-Sosyal Performans (PSP)		Yöneticilik vasfı		BSE x Yöneticilik vasfı
Örgütsel Bağlılık (ÖB)		Örgüt büyüklüğü		BSE x Örgüt büyüklüğü
		Sektör		BSE x Sektör
		Takım büyüklüğü		BSE x Takım büyüklüğü
				TBS x Örgüt büyüklüğü
				TBS x Sektör
				TBS x Takım büyüklüğü

Bir örnekle açıklamak gerekirse, Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) ve Cinsiyet değişkenleri arasında gerçekleştirilen ANOVA analizi, çalışanların sanal çalışma eğiliminin kadınlar ve erkekler arasında fark göstermediği hipotezinin test edilmesini amaçlamaktadır.

Tabloda gösterilen tüm analizler ayrı ayrı gerçekleştirilmiş ve bunun sonucunda sonuç değişkenlerinin kategori değişkenlerinin hiç birine göre fark göstermediği sonucuna ulaşılmıştır. Bu nedenle gerçekleştirilen tüm analizler tek bir tabloda özetlenmiştir:

Tablo 4.4.3.2. ANOVA Testlerinin Sonuçları

Gerçekleştirilen test	Varyansların Homojenliği (Levene Testi)				Tek Yönlü Varyans Analizi (ANOVA)		Kategoriler Arasında Fark
	Levene İstatistiği	df1	df2	Sig.	F	Sig.	
BSE x Cinsiyet	,035	1	109	,853	1,404	,239	Yok
BSE x Eğitim düzeyi	,912	4	106	,460	,947	,440	Yok
BSE x Yöneticilik vasfı	2,676	1	109	,105	,140	,709	Yok
BSE x Örgüt büyüklüğü	,847	4	106	,499	1,091	,365	Yok
BSE x Sektör	,659	1	109	,419	,244	,622	Yok
BSE x Takım	,120	4	105	,975	2,166	,078	Yok

büyükülüğü							
TBS x Örgüt							
büyükülüğü	,438	4	106	,781	,252	,908	Yok
TBS x Sektör	4,630	1	109	,034	,588	,445	Yok
TBS x Takım							
büyükülüğü	1,896	4	105	,117	,245	,912	Yok

Değişkenler arasında ANOVA testinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle Levene Varyansların Homojenliği Testi sonuçlarına bakılmıştır. Durmuş vd.(2013)'e göre, Levene testi ANOVA testinin gerçekleştirilebilmesi için ön şarttır ve "sig." sütununda ifade edilen p değerinin 0,05'ten büyük olması gerekmektedir. Bunun akabinde gerçekleştirilen ANOVA testinde ise, gruplar arasında fark olduğunun söylenebilmesi için yine anlamlılık düzeyi "sig." sütunundaki p değerinin 0,05'in altında olması gerekmektedir. Bu doğrultuda tüm p değerlerinin 0,05'ten yüksek olması, sonuç değişkenlerinin kategori değişkenleri bakımından farklılık göstermediğini ifade eden H_0 hipotezleri kabul edilerek, bu değişkenler bakımından gruplar arasında fark olmadığı ifade edilebilir.

Gerçekleştirilen testler listesinde yalnızca sekizinci sırada yer alan "TBS x Sektör" analizinde Levene testinin p değerinin 0,05'in altında olduğu görülmektedir. Ancak ANOVA testinde elde edilen p değerinin 0,05'in üstünde olmasından dolayı bu durum sorun teşkil etmemektedir. Bu sonucun tam tersi olması durumunda, yani gruplar arasında fark olduğu sonucuna ulaşılması durumunda Levene testi bu varsayıma varılmasının doğru olmayacağını gösterecektir. Ancak ANOVA testi sonucunda gruplar arasında fark olmadığı sonucuna varıldığı için bu durum sorun teşkil etmemektedir.

ANOVA testleri için Bireysel Sanallık Eğilimi'nin (BSE) temel demografik ve örgütsel değişkenler bakımından fark gösterip göstermediği test edilmiştir. Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeninin ise, ortamsal bir sonuç değişkeni olmasından dolayı "Örgüt büyüklüğü", "Sektör" ve "Takım büyüklüğü" bakımından farklılık gösterip göstermediği incelenmiştir. Psiko-Sosyal Performans (PSP) ve Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenleri ise münferit olarak ele alındıklarında sanallık boyutuna sahip olmadıkları için, gerçekleştirilen araştırma açısından anlamlı olmayacakları düşünülerek ANOVA testlerine dahil edilmemiştir.

4.4.4. Regresyon analizleri

Gerçekleştirilen betimsel analizler ve varyans analizlerinin ardından, araştırmanın temel konusunun ele alınması ve araştırma sorularının cevaplanması için regresyon analizi yöntemine başvurulmuştur. Bu çalışmada kullanılan Çoklu Doğrusal Regresyon, bir değişkenin çok sayıda faktöre bağlı olarak değişmesi veya bu değişimlerin çok sayıda faktörle açıklanması durumlarında bu ilişkilerin analizi için kullanılmaktadır (Tekin, 2012, s. 157). Regresyon analizinin gerçekleştirilebilmesi için öncelikle sınıflı değişkenlerin birer "kukla değişken"e dönüştürülmesi gerekmektedir.

Araştırma kapsamında gerçekleştirilen regresyon analizleri iki aşamada gerçekleştirilmiştir. İlk aşamada sonuç değişkenleri ile temel demografik ve örgütsel değişkenlerin arasındaki ilişki incelenmiştir. İkinci aşamada ise araştırmanın temel sorusunun cevaplanması amacıyla, demografik ve örgütsel değişkenlerle birlikte Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeninin diğer sonuç değişkenleri olan Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE), Psiko-Sosyal Performans (PSP) ve Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenlerini nasıl etkilediği araştırılmıştır.

Regresyon analizlerinin her iki aşamasında gerçekleştirilen tüm testlerde yer alan bağımsız değişkenlerin birbiriyle ilişkili olmamasını ölçen Çoklu Bağın (Multicollinearity) verileri de dikkate alınmıştır. Çoklu bağın olmaması için bu analizlerde elde edilen VIF (Varyans Büyütme Faktörü) değerinin 10'un altında olması gerekmektedir (Durmuş vd., 2013, s.156). Gerçekleştirilen tüm analizlerde bu koşul sağlanmıştır.

Gerçekleştirilen analizlerin tamamında aynı temel hipotezler geliştirilerek test edilmiştir. Bu hipotezler şu şekilde ifade edilebilir:

H_0 = Bağımsız değişkenler, bağımlı değişkeni açıklamada istatistiksel olarak anlamsızdır.

H_1 = Bağımsız değişkenlerden en az biri, bağımlı değişkeni açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır.

Gerçekleştirilen tüm analizlerde bu hipotezler temel alınmıştır. Bu bölümde gerçekleştirilen tüm testler detaylarıyla sunularak yorumlanacaktır.

4.4.4.1. Birinci Aşama Regresyon Analizleri

Regresyon analizinin ilk aşamasında gerçekleştirilen analizlerde, sonuç değişkenlerinin temel demografik ve örgütsel değişkenlerden ne şekilde etkilendiği sorusuna cevap aranmıştır. Bu doğrultuda gerçekleştirilen ilk analiz Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeninin, "Örgüt büyüklüğü", "Sektör" ve "Takım büyüklüğü" değişkenleri ile açıklanıp açıklanamadığı üzerine gerçekleştirilmiştir. Bu analizin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.4.4.1.1. *Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) ile Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi*

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	168,363	3	56,121	,558	,644^b
	Artık	10768,082	107	100,636		
	Toplam	10936,446	110			

a. Bağımlı Değişken: TBS (Toplam Bağlamsal Sanallık)

b. Kestiriciler: (Sabit), Takım büyüklüğü, Sektör, Örgüt büyüklüğü

Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeninin ifade edilen diğer faktörler tarafından açıklandığının söylenebilmesi için en sağdaki sütunda ifade edilen p değerinin 0,05'in altında olması gerekmektedir. Dolayısıyla bu test için H_0 hipotezi kabul edilir ($p=0,644$). Bir diğer ifadeyle, "Örgüt büyüklüğü", "Sektör" ve "Takım büyüklüğü" değişkenleri Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkenini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İlk aşamanın ikinci analizinde ise, Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) değişkeninin "Yaş", "Cinsiyet", "Eğitim süresi", "Yöneticilik vasfı", "Örgüt büyüklüğü", "Sektör" ve "Takım büyüklüğü" değişkenlerinden ne şekilde etkilendiği ele alınmıştır. Bu analizin sonuçları da aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.4.4.1.2. *Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) ile Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi*

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	5818,640	7	831,234	,978	,451^b
	Artık	87506,080	103	849,574		
	Toplam	93324,721	110			

a. Bağımlı Değişken: Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE)

b. Kestiriciler: (Sabit), Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör, Takım büyüklüğü

Görüldüğü üzere, en sağdaki sütunda yer alan p değeri 0,05'in üzerindedir ($p=0,451$). Dolayısıyla bu test için H_0 hipotezi kabul edilir. Bir diğer ifadeyle, "Yaş", "Cinsiyet", "Eğitim süresi", "Yöneticilik vasfı", "Örgüt büyüklüğü", "Sektör" ve "Takım büyüklüğü" değişkenleri, Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) değişkenini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı değildir.

İlk aşamanın üçüncü analizinde ise bir diğer sonuç değişkeni olan Psiko-Sosyal Performans'ın (PSP) aynı bağımsız değişkenlerden ne şekilde etkilendiği test edilmiştir. Bu analizin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.4.4.1.3. *Psiko-Sosyal Performans (PSP) ile Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi*

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	3852,608	7	550,373	2,501	,020^b
	Artık	22663,108	103	220,030		
	Toplam	26515,715	110			

a. Bağımlı Değişken: Psiko-Sosyal Performans (PSP)

b. Kestiriciler: (Sabit), Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör, Takım büyüklüğü

Tabloda görüldüğü üzere p değeri 0,05'in altındadır ($p=0,020$). Dolayısıyla bu test için H_0 hipotezi reddedilir. Bir diğer ifadeyle, "Yaş", "Cinsiyet", "Eğitim süresi", "Yöneticilik vasfı", "Örgüt büyüklüğü", "Sektör" ve "Takım büyüklüğü" değişkenleri, Psiko-Sosyal Performans (PSP) değişkenini açıklamada istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu ilişkilerin ne yönde ve düzeyde olduğu aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.4.4.1.4. Psiko-Sosyal Performans'ı (PSP) Açıklayan Faktörler

Model	Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	Sig.
	Katsayılar		Katsayılar		
	B	Std. Hata	Beta		
1 (Sabit)	82,356	13,921		5,916	,000
Yaş	-,352	,158	-,230	-2,232	,028
Cinsiyet	4,634	3,128	,143	1,481	,142
Eğitim süresi	,710	,757	,086	,937	,351
Yöneticilik vasfı	6,306	3,493	,177	1,805	,074
Örgüt büyüklüğü	-,953	1,140	-,088	-,836	,405
Sektör	1,240	3,336	,037	,372	,711
Takım büyüklüğü	-1,851	1,203	-,160	-1,539	,127

Tabloda yer alan "Beta" sütunu yorumlandığında, Yaş, Örgüt Büyüklüğü ve Takım Büyüklüğü değişkenlerinin Psiko-Sosyal Performans (PSP) değişkenini olumsuz etkilediği görülmektedir. PSP değişkeni üzerindeki en büyük etki Yaş ve Yöneticilik Vasfı değişkenlerinden gelmektedir (sırasıyla -0,230 ve 0,177). Buna göre Yaş değişkenindeki 1 birimlik artış PSP değişkenini 0,230 birim azaltırken, Yöneticilik Vasfı değişkenindeki 1 birimlik artış ise PSP değişkenini 0,177 birim artıracaktır. Diğer faktörlerin de bağımlı değişkeni ne yönde ve oranda etkilediği tabloda yer almaktadır.

İlk aşama regresyonların dördüncü ve son analizinde ise son sonuç değişkeni olan Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkeninin aynı bağımsız değişkenlerden ne şekilde etkilendiği ele alınmıştır. Bu analizin sonuçları aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.4.4.1.5. Örgütsel Bağlılık (ÖB) ile Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	1653,198	7	236,171	1,531	,165^b
	Artık	15889,950	103	154,271		
	Toplam	17543,148	110			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık (ÖB)

b. Kestiriciler: (Sabit), Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör, Takım büyüklüğü

Tablodaki veriler incelendiğinde, en sondaki sütunda yer alan p değerinin benzer şekilde 0,05'in üzerinde olduğu görülmektedir. Dolayısıyla bu test için H_0 hipotezi kabul edilir ($p=0,165$). Bir diğer ifadeyle, "Yaş", "Cinsiyet", "Eğitim süresi", "Yöneticilik vasfı", "Örgüt büyüklüğü", "Sektör" ve "Takım büyüklüğü" değişkenleri, Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı değildir.

Sonuç olarak, ilk aşama regresyon analizlerinden elde edilen değerler doğrultusunda, dört analizden üçünde istatistiksel olarak anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Bu da Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkenindeki değişimlerin Örgüt büyüklüğü, Sektör ve Takım büyüklüğü değişkenleri ile açıklanamadığını, benzer bir şekilde, Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) ve Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenlerinin de Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör, Takım büyüklüğü değişkenleriyle açıklanamadığı ortaya koyulmuştur. Buna karşın, Psiko-Sosyal Performans (PSP) değişkeninin bu bağımsız değişkenlerle açıklanabildiği sonucuna varılırken, en büyük etkiyi sağlayan iki değişken, negatif yöne Yaş, pozitif yönde de Yöneticilik Vasfı olarak belirlenmiştir. Daha net bir ifadeyle, çalışanların yaşı ilerledikçe psiko-sosyal performanslarının düştüğü, yönetici pozisyonlarına geçtikçe de psiko-sosyal performanslarının arttığı sonucuna varılmıştır. Negatif yönde etkileyen değişkenlerin diğer ikisi sırasıyla Takım Büyüklüğü ve Örgüt Büyüklüğü olurken, pozitif yönde etkileyen diğer değişkenler sırasıyla Cinsiyet, Eğitim Süresi ve Sektör olmuştur.

4.4.4.2. İkinci Aşama Regresyon Analizleri

Regresyon analizlerinin ikinci aşamasında gerçekleştirilen testler araştırmanın temel sorularını cevaplamayı amaçlamaktadır. Bu aşamada, temel demografik ve örgütsel değişkenlere ek olarak, araştırmanın bağımsız değişkeni olan Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeninin, yani çalışma ortamlarının sanallık düzeyinin, sonuç değişkenleri olan Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE), Psiko-Sosyal Performans (PSP) ve Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenlerini ne şekilde etkilediği analiz edilmiştir.

İkinci aşamada gerçekleştirilen ilk analizde demografik ve örgütsel değişkenlere ek olarak Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeninin Bireysel Sanallık Eğilimi

(BSE) değişkenini ne şekilde etkilediği analiz edilmiştir. Bu testten elde edilen sonuçlar aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.4.4.2.1. *Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) ile Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) ve Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi*

Model		Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	21002,598	8	2625,325	3,703	,001^b
	Artık	72322,122	102	709,040		
	Toplam	93324,721	110			

a. Bağımlı Değişken: Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE)

b. Kestiriciler: (Sabit), Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS), Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör, Takım büyüklüğü

Tabloda görüldüğü üzere en sondaki sütunda yer alan değer 0,05'in altındadır ($p = 0,001$). Bu durumda H_0 hipotezi reddedilir. Bir diğer ifadeyle, Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS), Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör ve Takım büyüklüğü değişkenleri Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) değişkeninin açıklanmasına istatistiksel olarak anlamlıdır. Bu değişkenlerin ne yönde ve düzeyde etki gösterdiği aşağıdaki tabloda gösterilmektedir.

Tablo 4.4.4.2.2. *Bireysel Sanallık Eğilimi'ni (BSE) Açıklayan Faktörler*

Model		Standartlaştırılmamış Katsayılar		Standartlaştırılmış Katsayılar		Sig.
		B	Std. Hata	Beta	t	
1	(Sabit)	45,239	26,909		1,681	,096
	Yaş	-,173	,293	-,060	-,591	,556
	Cinsiyet	-9,353	5,642	-,154	-1,658	,100
	Eğitim süresi	-2,551	1,373	-,165	-1,859	,066
	Yöneticilik vasfı	-3,157	6,400	-,047	-,493	,623
	Örgüt büyüklüğü	-1,459	2,048	-,072	-,713	,478
	Sektör	1,857	5,991	,029	,310	,757
	Takım büyüklüğü	1,784	2,164	,082	,825	,412
	TBS	1,249	,270	,428	4,628	,000

Tablo incelendiğinde, Yaş, Cinsiyet, Eğitim Süresi, Yöneticilik Vasfı ve Örgüt Büyüklüğü faktörlerinin Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) değişkenini negatif yönlü olarak etkilediği, ancak bunlardan Eğitim Süresi ve Cinsiyet dışında hiç birinin 0,10'dan yüksek olmadığı görülmektedir. Sektör ve Takım Büyüklüğü de pozitif etkiye sahip olmasına rağmen her iki değer de 0,10'un altındadır. Buna karşın Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeni Bireysel Sanallık Eğilimi (BSE) üzerinde oldukça önemli bir etkiye sahiptir. Bu da BSE değişkenindeki her 1 birimlik artışa karşılık TBS değişkeninde 0,478'lik bir artış olacağı anlamına gelmektedir. Daha net bir ifadeyle, çalışma ortamlarının sanallık düzeyi, çalışanların sanal çalışma tercihlerini ve gelecekte bu düzende çalışma isteklerini pozitif yönde etkilemektedir. Buradan çıkarılabilecek bir çıkarım, sanal çalışmakta olan kişilerin sanal çalışmadan memnun olduğu ve bu düzende çalışmaya devam etme konusunda istekli olduğu şeklinde olabilir.

İkinci aşama regresyonların ikinci analizinin konusu da demografik ve örgütsel değişkenlere ek olarak Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkenin, Psiko-Sosyal Performans (PSP) değişkenini ne şekilde etkilediğidir. Bu analizin sonuçları da aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.4.4.2.3. *Psiko-Sosyal Performans ile Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) ve Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi*

	Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
1	Regresyon	5052,219	8	631,527	3,001	,005 ^b
	Artık	21463,496	102	210,426		
	Toplam	26515,715	110			

a. Bağımlı Değişken: Psiko-Sosyal Performans (PSP)

b. Kestiriciler: (Sabit), Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS), Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör, Takım büyüklüğü

Tablonun son sütununda görüldüğü üzere p değeri 0,05'in altındadır ($p=0,005$). Bu durumda H_0 hipotezi reddedilir. Bu da, Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS), Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör, Takım büyüklüğü değişkenlerinin Psiko-Sosyal Performans (PSP) değişkenini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olduğu şeklinde yorumlanabilir. Bu etkilerin ne yönde ve düzeyde olduğu aşağıdaki tabloda ifade edilmiştir.

Tablo 4.4.4.2.4. Psiko-Sosyal Performans'ı (PSP) Açıklayan Faktörler

Model		Standartlaştırılmamış		Standartlaştırılmış	t	Sig.
		Katsayılar		Katsayılar		
		B	Std. Hata	Beta		
1	(Sabit)	69,377	14,659		4,733	,000
	Yaş	-,253	,160	-,166	-1,584	,116
	Cinsiyet	3,930	3,073	,121	1,279	,204
	Eğitim süresi	,461	,748	,056	,616	,539
	Yöneticilik vasfı	4,642	3,487	,130	1,331	,186
	Örgüt büyüklüğü	-1,047	1,116	-,097	-,939	,350
	Sektör	1,006	3,264	,030	,308	,759
	Takım büyüklüğü	-2,034	1,179	-,176	-1,725	,088
	TBS	,351	,147	,225	2,388	,019

Elde edilen tablo incelendiğinde, Yaş, Örgüt Büyüklüğü ve Takım Büyüklüğü değişkenlerinin Psiko-Sosyal Performans (PSP) değişkenini negatif yönde etkilediği görülmektedir. Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeni ise Psiko-Sosyal Performans (PSP) değişkenini en üst düzeyde açıklayan değişkendir (0,225). Bu da çalışma ortamlarının sanallık düzeyinin çalışanların psiko-sosyal performanslarını pozitif yönde etkilediği yorumunun yapılmasına imkân tanımaktadır.

İkinci aşama regresyonların son analizinde ise, demografik ve örgütsel değişkenlere ek olarak Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeninin Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenini ne şekilde etkilediği araştırılmıştır. Bu analizin sonucu da aşağıdaki tabloda sunulmuştur.

Tablo 4.4.4.2.5. Örgütsel Bağlılık ile Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) ve Demografik ve Örgütsel Değişkenler Arasında Regresyon Analizi

Model	Kareler Toplamı	df	Ortalama Karesi	F	Sig.
1 Regresyon	2229,576	8	278,697	1,856	,075^b
Artık	15313,573	102	150,133		
Toplam	17543,148	110			

a. Bağımlı Değişken: Örgütsel Bağlılık (ÖB)

b. Kestiriciler: (Sabit), Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS), Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör, Takım büyüklüğü

Tablonun son sütununda görüldüğü üzere p değeri 0,05'in üzerindedir ($p=0,075$). Bu da çalışmanın genelinde kullanılan %95 güvenilirlik seviyesi doğrultusunda değerlendirildiğinde H_0 hipotezinin kabul edilmesini gerektirmektedir. Burada kullanılan değerlerin ideal düzeyi 0,05 olmakla birlikte, gerçekleştirilen çalışmaya bağlı olarak 0,01 veya 0,10 olarak kabul edilmesinin de mümkün olduğu ifade edilmektedir (Türkbal, 2011, s.199). Bu değerlerin anlamı, örneğin $p=0,05$ için, elde edilen sonuçların %5 ihtimalle şansa dayalı olabileceği şeklindedir. Dolayısıyla bu analizde ulaşılan 0,075 değeri her ne kadar yaygın olarak kullanılan 0,05 değerinden yüksek olsa da bu değer için alt sınırın kabul edilebilir bir düzey olan 0,10 düzeyinde belirlendiği bir analizde H_0 hipotezinin reddedilmesi anlamına gelebilir. Ancak bu durum 1.Tip (alfa) hatası olarak adlandırılmakta ve gerçekte durum doğru iken hipotezin reddedilmesi şeklinde ifade edilmektedir (Tekin, 2012, s. 111). Dolayısıyla, analizlerde de bütünlüğün sağlanması adına gerçekleştirilen bu analiz için H_0 hipotezi kabul edilmiş, Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS), Yaş, Cinsiyet, Eğitim süresi, Yöneticilik vasfı, Örgüt büyüklüğü, Sektör ve Takım büyüklüğü değişkenlerinin Örgütsel Bağlılık (ÖB) değişkenini açıklamada istatistiksel olarak anlamlı olmadığı kabul edilmiştir.

Sonuç olarak, ikinci aşama regresyonları sonucunda yapılan testlerden ikisi istatistiksel olarak anlamlı çıkarken biri anlamlı çıkmamıştır. Özetlemek gerekirse, demografik ve örgütsel değişkenlerle birlikte, Toplam Bağlamsal Sanallık (TBS) değişkeni, yani sanallık düzeyi, çalışanların Bireysel Sanallık Eğilimi'ni (BSE) ve Psiko-Sosyal Performansı'nı (PSP) pozitif yönde etkilerken, Örgütsel Bağlılığı'nı (ÖB) açıklayan faktörler arasında yer almamaktadır.

BEŞİNCİ BÖLÜM

5. SONUÇ, TARTIŞMA VE ÖNERİLER

Sanallık ve sanal örgüt kavramları örgütlerin esnekleşerek dünyaya yayılması ve çeşitli teknolojileri günlük süreçlerinin bir parçası haline getirmesi sonucunda ortaya çıkmış olmakla beraber, özünde oldukça eskiye dayanmasına rağmen yeni birer kavram olarak algılanmaktadır. Modern iş dünyasında, özellikle beyaz yakalı çalışanlar incelendiğinde her birinin belirli düzeyde bir sanallık içinde olduğunu söylemek mümkündür. Dolayısıyla gitgide daha geniş bir kitleyi etkilemeye başlayan bu faktörün çalışanları hangi açılardan etkilediği de önemli bir araştırma konusu haline gelmiştir.

Örgütlerde sanallaşma, işverenleri, çalışanları ve toplumu önemli ölçüde etkileyen bir gelişmedir. Teknolojik gelişmeler ve küreselleşmenin de etkisiyle örgüt yapıları da değişmiş, bu durum hem çalışanları hem de işverenleri bu yeniliklere adapte olmak zorunda bırakmıştır. Sanallaşmanın örgütlere getirdiği yenilikleri şu şekilde özetlemek mümkündür:

- Yapılan işlerin ve üstlenilen rollerin büyük ölçüde teknolojiye dayanması çalışanlara belirli bir ofise bağlı olmaksızın diledikleri yerden çalışma imkânları sunmuştur.
- Çalışanların zaman ve mekân konusunda sahip oldukları esneklik "freelance" olarak da anılan serbest çalışma düzenini kolaylaştırmış ve hatta kişilerin aynı anda birden fazla örgüte bağlı olarak çalışmalarına da olanak sağlamıştır. Bu örgütlerin farklı sektörlerden ve hatta farklı ülkelerden olabilmesi de çalışanların daha önceden sahip olamadığı pek çok fırsata sahip olmasını sağlamıştır.
- İşgücünün kendi çevresinde sınırlı kalmaksızın tüm dünyaya açılabilmesi İngilizce'nin küresel bir dil haline gelmesine neden olmuştur. Aynı zamanda iyi düzeyde bilgisayar okur-yazarlığı da çalışanların sahip olmak zorunda oldukları bir nitelik haline gelmiştir.
- Sanallaşma ile birlikte örgüt yapılarının da daha basık hale geldiği görülmektedir. Basık örgütlerde hiyerarşi azalmakta, esneklik artmakta ve çalışanlara daha fazla özgürlük sunulmaktadır. Teknolojinin de gelişimi ile birlikte iş süreçlerinin çoğu BİT üzerinden ve hatta tamamen sanal olarak

yürütülmekte ve temel görevi işle ilgili süreçleri izlemek ve onaylamak olan orta kademe yöneticilerin sayısı giderek azalmaktadır. Bunun sonucunda örgütler daha az kademeli ve basık hale gelirken, çalışanlar daha nitelikli ve kendilerini yönetebilir özellik kazanmakta, örgütler ise dış çevredeki değişimlere daha hızlı tepki verebilen, dinamik bir yapıya ulaşmaktadırlar.

- Sanallaşma örgütlerin "outsourcing" olarak bilinen dışarıdan hizmet alma olanaklarını da genişletmektedir. Böylelikle işletmeler temel yetkinliklerine odaklanarak ihtiyaç duydukları ürün ve hizmetleri daha az masrafla elde edebilmektedirler.
- Çalışanların dünya genelinde iş bulma imkânlarının arttığı gibi, işverenlerin de dünya genelinde çalışan bulma imkânları aynı doğrultuda artmıştır. Çalışanlar aradıkları yüksek niteliği veya ucuz işgücünü çok daha kolay bulabilir hale gelmişlerdir.
- Sanallaşma Türkiye gibi genç nüfusu fazla ülkelere önemli fırsatlar sunmaktadır. Genç nüfusun tasarım, yeni teknolojiler ve BİT gibi katma değeri yüksek işlerde sanal olarak istihdam edilmesi ülkenin kalkınmasına da büyük fayda sağlayacaktır. Bu doğrultuda, genç nüfusun bu yönde yetiştirilmesi ve bu niteliklere sahip olacak biçimde eğitilmesi büyük önem taşımaktadır.
- Sanallaşma ile birlikte fiziksel yapıların giderek azalması örgütlerin masraflarını da azaltmış, özellikle yeni kurulan şirketlerin üstlendiği ilk yatırımların daha az zorlayıcı hale gelmesini sağlamıştır. Bu da elde edilen tasarrufun başka alanlarda kullanılmasına imkân tanımıştır.
- Sanallaşma ile birlikte iş stresi azalmış, çalışanların daha esnek bir biçimde ve daha rahat ortamlarda çalışabilmeleri ile birlikte psiko-sosyal açıdan daha verimli hale gelmişlerdir. Bu durum da hem çalışanlar hem de örgütler açısından önemli faydalar sağlamıştır.

Gerçekleştirilen çalışma kapsamında, öncelikle literatür taraması gerçekleştirilerek konu detaylarıyla ele alınmıştır. Bu bağlamda öncelikle sanallık ve sanal örgütlere ilişkin kavramlar, bu örgütlerin nasıl ortaya çıktığı, olumlu ve olumsuz yanları, küreselleşmeden nasıl etkilendikleri ve türleri çeşitli kaynaklar ışığında incelenmiştir. Daha sonra çalışmaya ilişkin iki bağımlı değişken olan çalışanların psiko-sosyal performansı ve örgütsel bağlılığı konuları araştırılmıştır. Oryantasyon,

motivasyon ve özdeşleşmeden oluşan psiko-sosyal performans ve duygusal bağlılık, devam bağlılığı ve normatif bağlılıktan meydana gelen örgütsel bağlılık kavramları tüm unsurlarıyla detaylı bir biçimde ele alınmıştır.

Çalışmanın bir sonraki kısmında ise araştırmaya konu olan değişkenlerin daha önce hayata geçirilmiş çalışmalarda nasıl ele alındığı incelenmiştir. Sanallık ile psiko-sosyal performans ve örgütsel bağlılık arasındaki ilişkinin incelendiği çalışmalara yer verilerek yürütülecek olan çalışmanın rotası çizilmiştir. İncelenen çalışmalar göstermektedir ki, sanallık düzeyinin çalışanları ne yönde etkilediği konusunda bir fikir birliği bulunmamaktadır. Bazı araştırmacılar sanallaşmanın ele alınan bu iki bağımlı değişkenin alt unsurlarını olumlu etkilediğini savunurken, diğerleri bu yönde anlamlı bir sonuca ulaşamadığını ileri sürmektedirler. Bunun yanı sıra sanallaşmanın iletişimsel sorunlara neden olduğu, çalışanların özel hayat ve iş hayatı arasında kurdukları dengeleri bozabildiği ve işverenler açısından kontrolü zorlaştırdığı da bu düzenin olumsuz etkileri arasında sayılmaktadır.

Çalışmanın dördüncü kısmında literatürde yer alan çalışmalara dayanılarak bir araştırma gerçekleştirilmiştir. Bu bağlamda nicel yöntem kullanılarak belirlenen örneklem üzerinde anket çalışması uygulanmıştır. Anketin temelini oluşturan kısım sanallık düzeyi ölçeğidir. Öncelikle katılımcıların sanallık düzeyi belirlenmiş, daha sonra da elde edilen bu veri ile temel bağımlı değişkenler olan psiko-sosyal performans ve örgütsel bağlılık ve geliştirilen bir diğer alt faktör olan bireysel sanallık eğilimi arasındaki ilişki ele alınmıştır. Dolayısıyla tek bir şirket veya sektöre yoğunlaşmamış, çeşitli sanallık düzeylerine sahip katılımcılar seçilerek dengeli bir dağılım oluşturulmuştur. Elde edilen ham veriler ve ölçekler öncelikle analizlerde kullanılabilir şekilde dönüştürülmüştür. Daha sonra demografik değişkenler analiz edilmiştir. Bunun ardından ise öncelikle varyans analizleri, daha sonra da regresyon analizleri gerçekleştirilmiştir. Gerçekleştirilen tüm analizlere dayanılarak elde edilen sonuçlar şu şekilde özetlenebilir:

1. Kişilerin bireysel sanallık eğilimleri demografik değişkenlere (Yaş, Cinsiyet, Eğitim Düzeyi, Yöneticilik Vasfı) ve örgütsel değişkenlere (Örgüt Büyüklüğü, Sektör, Takım Büyüklüğü) göre değişiklik göstermemektedir.
2. Örgütlerin toplam sanallık düzeyleri örgütsel değişkenlere (Örgüt Büyüklüğü, Sektör, Takım Büyüklüğü) göre değişiklik göstermemektedir.

3. Örgütsel değişkenler, toplam sanallık düzeyini açıklayıcı faktörler değildir.
4. Demografik ve örgütsel değişkenler bireysel sanallık eğilimini ve örgütsel bağlılığı açıklayıcı faktörler değildir.
5. Demografik ve örgütsel değişkenler, çalışanların psiko-sosyal performansını etkilemektedir. Bu bağlamda Yaş, Örgüt Büyüklüğü ve Takım Büyüklüğü değişkenleri Psiko-Sosyal Performans'ı olumsuz etkilerken, bu değişken üzerindeki en büyük etki Yaş ve Yöneticilik Vasfı değişkenlerinden gelmektedir. Yani, çalışanların yaşı ilerledikçe psiko-sosyal performanslarının düştüğü, yönetici pozisyonlarına geçtikçe de psiko-sosyal performanslarının arttığı sonucuna varılmıştır.
6. Demografik ve örgütsel değişkenlerle birlikte, çalışma ortamlarının sanallık düzeyi ile çalışanların bireysel sanallık eğilimleri arasında pozitif bir ilişki vardır. Yani sanal çalışanların içinde buldukları çalışma düzeninden memnun oldukları ve bu şekilde çalışmaya devam etmek istedikleri sonucuna varılmıştır.
7. Demografik ve örgütsel değişkenlerle birlikte, çalışma ortamlarının sanallık düzeyi ile çalışanların psiko-sosyal performansları arasında pozitif bir ilişki vardır. Yani çalışma ortamlarının sanallık düzeyi arttıkça çalışanların oryantasyon, motivasyon ve özdeşleşme unsurlarından meydana gelen psiko-sosyal performanslarında da artış görülmektedir.
8. Demografik ve örgütsel değişkenlerle birlikte, çalışanların sanal düzeyi ile örgütsel bağlılıkları arasında anlamlı bir ilişkiye rastlanmamıştır. Yani çalışma ortamlarının sanallık düzeyi ile çalışanların çalıştıkları örgüte karşı hissettikleri bağlılık arasında bir bağlantı kurulamamıştır.

Özetle, araştırmanın temel hipotezlerinden birisi doğrulanırken diğeri doğrulanamamıştır. Sanallık düzeyinin psiko-sosyal performans ile ilişkili olduğu sonucuna ulaşılırken, örgütsel bağlılık ile bir ilişkisine rastlanmamıştır. Bu iki temel faktöre ek olarak geliştirilen bireysel sanallık eğilimi faktörü ise sanallık düzeyi ile ilişkilidir. Bu da psiko-sosyal performans faktörünü desteklemekte ve sanal çalışanların bu düzende çalışmaya devam etme konusunda istekli olduğunu ortaya koymaktadır.

Gerçekleştirilen çalışma modern iş dünyasında önemli bir yere sahip olan bir konuya ışık tutmaktadır. Dolayısıyla elde edilen sonuçlar hem işverenler hem de çalışanlar açısından anlamlıdır. Anket çalışması sırasında iletişime geçilen şirketlerin

pek çoğunda sanallaşma eğilimi olduğu gözlemlenmiştir. Bazı işletmelerde haftanın belirli günlerinde ofiste, belirli günlerinde evden çalışma sistemleri uygulanırken, bazılarında da çalışanların tamamen evden çalışmasına yönelik adımlar atıldığı görülmektedir. Katılımcıların çoğu hizmet sektöründen olmasına rağmen, bir kısmının da imalat sektöründe yer aldığı, sektör fark etmeksizin tüm beyaz yakalı çalışanların giderek daha sanal hale geldiği gözlemlenmiştir. Ancak bu aşamada ulaşılan şirketlerin çoğunun yabancı şirketler olduğu, Türk şirketlerin bu sisteme belirli bir önyargıyla yaklaştığını söylemek mümkündür.

Çalışma ortamlarının sanallık düzeyindeki artışın çalışanların psiko-sosyal performanslarında da artış sağlaması hem çalışanlar hem de işverenler açısından önemli bir bulgudur. Çalışanların bu çalışma düzenine karşı sahip olabilecekleri ön yargıları aşarak bilgi iletişim teknolojileri konusunda kendilerini geliştirmeleri ve bu düzene geçmek için önlerine fırsat çıkması durumunda bu fırsatı değerlendirmeleri önerilmektedir. İşverenlerin ise aynı şekilde endişelerini yıkarak modern çağa ayak uydurmaları ve çalışanlarını da bu yönde yönlendirmeleri önerilmektedir. Çalışanların psiko-sosyal performansında oluşacak bir artış örgüte sağladıkları faydaya da olumlu yansıtacaktır. Finansal açıdan sağlayacağı kazançlar da dikkate alındığında, işverenlerin yeniliklere açık olmaları ve kendi örgütlerine uygun biçimde sanallaşma yoluna gitmeleri önerilmektedir. Örgütsel bağlılığa ilişkin elde edilen sonuç doğrultusunda, analizlerde anlamlı bir ilişkiye ulaşılmamış olması sanallaşmanın örgütsel bağlılığı negatif yönde etkilemediği şeklinde yorumlanabilir. Dolayısıyla çalışmanı fiziksel olarak örgütten uzaklaşması örgüte olan bağlılığının azalacağı anlamına gelmemektedir. Sonuç olarak, örgütlerin sanallaşmasının hem çalışanlar hem de işverenler açısından olumlu sonuçlar doğuracağını ifade etmek mümkündür.

Sanallık ve sanal örgüt kavramları üzerine gerçekleştirilen çalışmalar yabancı literatürde nispeten önemli bir yer tutarken Türkçe literatürde kendine çok geniş bir yer bulamamıştır. Dolayısıyla gelecekteki çalışmalar için bu konunun pek çok açıdan irdelenmesi mümkündür. Bu alanda çalışmayı planlayan araştırmacıların sanallığın örgütlerin finansal performansları üzerindeki etkisini araştırması önemli bir çalışma olacaktır. Ancak bu konuda finansal performansı ölçen kriterlerin güvenilirliği ve doğruluğundan emin olunmalıdır. Bunun yanı sıra örgütlerin sanallaşma eğilimlerinin araştırılması da bu sürecin ilerleyişine ışık tutmak açısından anlamlı bir çalışma

olacaktır. Özellikle yöneticilerin sanallaşma kararını hangi gerekçelerle verdikleri ve nasıl uyguladıkları ve buna karşı çıkan yöneticilerin bu görüşlerinin dayanakları karşılaştırmalı bir araştırma şeklinde sunulabilir. Özellikle Türkiye'de bu eğilimlerin ne doğrultuda olduğu, Türk firmaların yabancı firmalara kıyasla sanallaşma konusunda neden daha çekinceli davrandıklarının araştırılması mümkündür. Böylelikle geleceğin en yaygın örgüt türlerinden olması beklenen sanal örgütlerin kaderlerine ışık tutmak mümkün olacaktır.

KAYNAKÇA

- Adıgüzel, O. (2012). İşle ilgili stres, rol çatışması ve rol belirsizliğinin beklenen personel devri üzerine etkisi: hemşireler üzerinde bir uygulama. *Uluslararası Alanya İşletme Fakültesi Dergisi*, 4(3).
- Afgün, S. (2006). *Sanal organizasyonlarda yapı, yönetim ve iletişim*. Yayımlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Erzurum: Atatürk Üniversitesi.
- Ahuja, M. K. and Carley, K. M. (1998). *Network structure in virtual organizations*. jcmc.indiana.edu/vol3/issue4/ahuja.html . Erişim tarihi: 05.04.2016.
- Akkirman, A. D. and Harris, D. L. (2005). Organizational communication satisfaction in the virtual workplace. *The Journal of Management Development*, 24(5/6).
- Allen, N. J. and Meyer, J. P. (1996). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: an examination of construct validity. *Journal of Vocational Behavior*, 49(3), 252-276.
- Altunoğlu, A.E., Ersöz, H. Ö. ve Dendeş, E. (2009). Küreselleşme ve çokuluslu şirketlerin artan rolleri. A. Özdemir, E. Mümin (Eds.) *Küreselleşme içinde* (s. 199-222) Bursa: Ezgi Kitabevi.
- Ashforth, B. E., Schinoff, B. S. and Rogers, K. M. (2016). “I identify with her,” “I identify with him”: unpacking the dynamics of personal identification in organizations. *Academy of Management Review*, 41(1).
- Aşan, Ö. ve Aydın, E. M. (2006). *Örgütsel davranış* (H. Can, Ed.). İstanbul: Arıkan.
- Avanzi, L., Dick, R. V., Fraccaroli, F. and Sarchielli, G. (2012). The downside of organizational identification: relations between identification, workaholism and well-being. *Work & Stress*, 26(3), 289-307.
- Benton, D. A. (2012). *The virtual executive: how to act like a CEO online and offline*. New York: McGraw-Hill.

- Bilgin, F. Z., Sriram, V. ve Wührer, G. (2004). *Drivers of global business success: lessons from emerging markets*. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Burman, S. and Shastri, S. (2013). Occupational stress and organizational commitment of employees in virtual and traditional teams: a comparative study. *International Journal of Science and Research*, 2(10).
- Çakır, O. (2001). *İşe bağlılık olgusu ve etkileyen faktörler*. Ankara: Seçkin Yayıncılık.
- Cascio, W. (1999). Virtual workplaces: implications for organizational behavior. *Journal of Organizational Behavior*, 6.
- Ceylan, A. and Ulutürk, Y. H. (2006). Rol belirsizliği, rol çatışması, iş tatmini ve performans arasındaki ilişkiler. *Doğuş Üniversitesi Dergisi*, 7(1).
- Cho, E. and Kim, S. (2014). Cronbach's coefficient alpha: well known but poorly understood. *Organizational Research Methods*, 18(2), 207-230.
- Choong, Y., Wong, K. and Lau, T. (2011). Intrinsic motivation and organizational commitment in the Malaysian private higher education institutions: an empirical study. *International Refereed Research Journal*, 2(4).
- Çelik, K. (2013). The effect of role ambiguity and role conflict on performance of vice principals: the mediating role of burnout. *Eurasian Journal of Educational Research*, (51).
- Dalan Polat, G. (2016). Küresel kültür. *Global Media Journal TR Edition*, 6(12). Erişim tarihi: 22.04.2016.
- Daniels, K., Lamond, D. and Standen, P. (2001). Teleworking: Frameworks for organizational research. *Journal of Management Studies*, 38(8), 1151-1185.
- Drucker, P. F. (2011). *Büyük değişimler çağında yönetim* (Çev. Z. Dicleli). İstanbul: Optimist Yayınları.
- Durmuş, B., Yurtkoru, E. S., ve Çinko, M. (2013). *Sosyal bilimlerde SPSS'le veri analizi*. İstanbul: Beta.

- Dutton, K. and Kleiner, B. (2015). Strategies for improving individual performance in the workplace. *Franklin Business & Law Journal*, 2015(2).
- Fulk, J. and Desanctis, G. (1995). Electronic communication and changing organizational forms. *Organization Science*, 6(4), 337-349.
- Garton, C. and Wegryn, K. (2006). *Managing without walls: maximize success with virtual, global, and cross-cultural teams*. Lewisville, TX: MC Press.
- George, D. and Mallery, P. (1999). *SPSS for Windows step by step: A simple guide and reference*. Boston: Allyn and Bacon.
- Gibson, C. B. and Cohen, S. G. (2003). *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness*. San Francisco: Jossey-Bass.
- Gibson, C. and Manuel, J. (2003). Building trust: effective multicultural communication processes in virtual teams. C.B. Gibson and S.G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: creating conditions for virtual team effectiveness* içinde (s. 56-89). San Francisco: Jossey-Bass.
- Golden, T. D. (2006). Avoiding depletion in virtual work: telework and the intervening impact of work exhaustion on commitment and turnover intentions. *Journal of Vocational Behavior*, 69.
- Golden, T. D. and Veiga, J. F. (2008). The impact of superior-subordinate relationships on the commitment, job satisfaction, and performance of virtual workers. *The Leadership Quarterly*, 19.
- Gümüş, S., ve Sezgin, B. (2012). *Motivasyonun örgütsel bağlılığa ve performansa etkisi*. İstanbul: Hiperlink.
- Haslam, S. A. (2004). *Psychology in organizations: the social identity approach*. London: SAGE.
- Hodge, B. J., Anthony, W. P. and Gales, L. M. (2003). *Organization theory: a strategic approach*. Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Kirel, Ç. (2007). Sanal örgütlerde örgütsel davranışın geleceği. *Anadolu Üniversitesi Sosyal Bilimler Dergisi*, 1.
- Koçel, T. (2014). *İşletme yöneticiliği*. İstanbul: Beta.
- Kouzes, J. M. and Posner, B. Z. (2012). *The leadership challenge: how to make extraordinary things happen in organizations*. San Francisco, CA: Jossey-Bass.
- Kurland, N. B. and Bailey, D. E. (1999). The advantages and challenges of working here, there anywhere, and anytime. *Organizational Dynamics*, 28(2), 53-68.
- Kurtzberg, T. R. (2014). *Virtual teams: mastering communication and collaboration in the digital age*. Santa Barbara, CA: Praeger.
- Lipnack, J. and Stamps, J. (1997). *Virtual teams: reaching across space, time, and organizations with technology*. New York: Wiley.
- Lojeski, K. S. and Reilly, R. R. (2010). *Leading the virtual workforce: how great leaders transform organizations in the 21st century*. Hoboken, NJ: Wiley.
- McKenzie, B. (2015). Who drives to work? Commuting by automobile in the United States: 2013. <https://www.census.gov/hhes/commuting/files/2014/acs-32.pdf>. (Erişim tarihi: 05.04.2016)
- Memiş, K., Hoşgör, H., Boz, C., Gün, İ, ve Hoşgör, D. G. (2015). İş yaşam kalitesi ve motivasyon ilişkisi: Metin Sabancı Baltalimanı Kemik Hastalıkları Hastanesi örneği. *Marmara Üniversitesi Sağlık Bilimleri Enstitüsü Dergisi*, 5(4).
- Merkevicius, J. and Uturyte-Vrubliauskiene, L. (2008). Virtual and traditional organizations: singularity of personnel motivation. *Social Research*, 3(13).
- Meyer, J. P. and Allen, N. J. (1991). A three-component conceptualization of organizational commitment. *Human Resource Management Review*, 1(1), 61-89.
- Meyer, J. P., Allen, N. J. and Smith, C. A. (1993). Commitment to organizations and occupations: extension and test of a three-component conceptualization. *Journal of Applied Psychology*, 78(4), 538-551.

- Miles, R. H. and Petty, M. M. (1975). Relationships between role clarity, need for clarity, and job tension and satisfaction for supervisory and nonsupervisory roles. *Academy of Management Journal*, 18(4), 877-883.
- Mowday, R. T., Porter, L. W. and Steers, R. M. (1982). *Employee-organization linkages: the psychology of commitment, absenteeism, and turnover*. New York: Academic Press.
- Norton, B. and Smith, C. (1997). *Understanding the virtual organization*. Hauppauge, NY: Barron's Educational Series.
- Oflazer Mirap, S. (2004). *Sanal organizasyonlar ve sanal organizasyonlarda çalışanların motivasyonu ve iletişimi üzerine bir uygulama*. Yayınlanmamış Yüksek Lisans Tezi. Kayseri: Erciyes Üniversitesi.
- Öğüt, A. (2003). *Bilgi çağında yönetim*. Ankara: Nobel.
- Ölçer, F. (2004). Telework: 21. Yüzyılın yeni çalışma biçimi. *Öneri: Marmara Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü Dergisi*. Hatay.
- Özel, H. (2014). Roller ve rol çatışmaları. Madalyon Psikiyatri Merkezi. <http://www.madalyonklinik.com/tr/blog/roller-ve-rol-catismalari>. Erişim tarihi: 05.05.2016
- Panayides, P. (2013). Coefficient alpha: interpret with caution. *Europe's Journal of Psychology*, 9(4), 687-696.
- Puck, J. and Pregonig, U. (2014). The effect of task conflict and cooperation on performance of teams: are the results similar for different task types? *European Management Journal*, 32(6), 870-878.
- Rizzo, J. R., House, R. J. and Lirtzman, S. I. (1970). Role conflict and ambiguity in complex organizations. *Administrative Science Quarterly*, 15(2), 150.
- Ryan, R. M. and Deci, E. L. (2000). Intrinsic and extrinsic motivations: classic definitions and new directions. *Contemporary Educational Psychology*, 25(1), 54-67.

- Sansone, C. and Harackiewicz, J. M. (2000). *Intrinsic and extrinsic motivation: the search for optimal motivation and performance*. San Diego: Academic Press.
- Sayeed, O. B. (2001). *Organizational commitment and conflict: studies in healthy organizational processes*. Thousand Oaks, CA: SAGE.
- Schmidt, C., Temple, B.K., McCready A., Newman J. and Kinzler S.C. (2008). Virtuality in organizational team environments: concept, measurement and effects in the context of sustainable management. N. Panteli and M. Chiasson (Eds). *Exploring virtuality within and beyond organizations: social, global, and local dimensions* içinde. Houndmills, Basingstoke, Hampshire: Palgrave Macmillan.
- Seyrek, İ H. ve Kavak, D. (2016). Bilgi teknolojisi çalışanlarının iş tatmini ile ilişkili faktörler. *Optimum Ekonomi Ve Yönetim Bilimleri Dergisi*, 3(1).
- Şimşek, M. (2010). *Yönetim ve Organizasyon*. Konya: Eğitim Akademi.
- Smith, A., Fuqua, D., Choi, N. and Newman, T. (2011). Role ambiguity as a moderator of occupational self-efficacy and job satisfaction. *Psychological Reports*, 109(1), 243-251.
- Soper, D.S. (2016). A-priori sample size calculator for multiple regression. <http://www.danielsoper.com/statcalc> (Erişim tarihi: 29.05.2016)
- Tan, Ş. (2009). Misuses of KR-20 and Cronbach's alpha reliability coefficients. *Eğitim Ve Bilim*, 34(152).
- Tekin, A. (2012). *Temel istatistik dersleri*. Konya: Eğitim Yayınevi.
- Toglaw, S. D. (2006). *Organizational commitment in a virtual work environment*. Yayımlanmamış Doktora Tezi. Sidney: University of Technology.
- Tozlu, A. ve Kurtipek, R. (2015). Motivation theories and encouraging public employees based on individual performance evaluation. *TİSK Akademi*, 2.
- Türkbal, A. (2011). *Uygulamalı istatistik: (tıp, dış hekimliği, veteriner ve işletme bilim dalları için)*. Kocaeli: Umuttepe Yayınları.

- Tyran, K.L., Tyran, C.K. and Shepherd, M. (2003). Exploring emerging leadership in virtual teams. C.B. Gibson and S.G. Cohen (Eds.), *Virtual teams that work: Creating conditions for virtual team effectiveness* içinde (s. 183-195). San Francisco: Jossey-Bass.
- Ubell, R. (2010). *Virtual teamwork: mastering the art and practice of online learning and corporate collaboration*. Wiley.
- Walker, O. C., Churchill, G. A. and Ford, N. M. (1975). Organizational determinants of the industrial salesman's role conflict and ambiguity. *Journal of Marketing*, 39(1), 32.
- Wang, S. and Hsu, I. (2014). The effect of role ambiguity on task performance through self-efficacy: a contingency perspective. *IEEE Transactions on Engineering Management IEEE Trans. Eng. Manage.*, 61(4), 681-689.
- Warner, M. and Witzel, M. (2004). *Managing in virtual organizations*. London: Thomson Learning.
- Webster, J. and Wong, W. P. (2008). Comparing traditional and virtual group forms: identity, communication and trust in naturally occurring project teams. *The International Journal of Human Resource Management*, 19(1).
- Wiesenfeld, B. M., Raghuram, S. and Garud, R. (1999). Communication patterns as determinants of organizational identification in a virtual organization. *Organization Science*, 10(6).
- <http://bkm.com.tr/yerli-kredi-kartlarinin-yurt-ici-kullanimi/> (Erişim tarihi: 25.12.2015)
- <http://www.dictionary.com/browse/virtual?s=t> (Erişim tarihi: 13.11.2015)
- <http://www.gensler.com/design-thinking/research/the-2013-us-workplace-survey-1> (Erişim tarihi: 06.02.2016)
- <http://www.tuik.gov.tr/UstMenu.do?metod=temelist> (Erişim tarih: 25.12.2015)
- https://cdn2.hubspot.net/hubfs/443262/TINYpulse_What_Leaders_Need_to_Know_About_Remote_Workers.pdf?t=1462203875281 (Erişim tarihi: 29.04.2016)

EKLER

EK-1: ANKET FORMU

Çalışmada kullanılan anket formu tamamen İnternet üzerinde oluşturularak katılımcılara ulaştırılmıştır. Ancak gerçekleştirilen çalışma hakkında daha net bir bilgi vermesi ve gelecekteki çalışmalar için de yol göstermesi amacıyla daha özet bir formatta hazırlanarak soruların ağırlıkları ile birlikte çalışmaya eklenmesi uygun görülmüştür.

Araştırmada kullanılan anket soruları, açıklama metni ve ağırlıkları ile aşağıda sunulmuştur:

Sayın Katılımcı,

Anadolu Üniversitesi Uluslararası İşletmecilik Yüksek Lisans Programı bünyesinde hazırlanan bir çalışmaya katılmak için zaman ayırmanızı rica ediyoruz. Anket, çalışma ortamınızın sanallık düzeyinin, psiko-sosyal performansınız ve örgüte olan bağlılığınız üzerindeki etkisini ölçmektedir. Elde edilen cevaplar yalnızca bütün olarak analiz amacıyla değerlendirilecek, kişisel bilgileriniz kimseyle paylaşılmayacaktır.

Anket süresi ortalama 5 dakikadır.

Kullanılan terimlerle ilgili bilgiler:

Sanallık, şirket içi iletişimlerde yüz yüze görüşmeden çok teknoloji kullanılmasını ve çalışanların birbirinden farklı mekanlarda iş görmesini ifade etmektedir.

BİT, bilgi iletişim teknolojilerini, yani şirket içi iletişimde kullanılan çeşitli yazılımsal ve donanımsal teknolojileri ifade etmektedir.

Takım, siz dahil en az 2 kişiden oluşan birimdir. Takımınız sadece siz ve amirinizden oluşabileceği gibi, sizinle aynı amaç doğrultusunda çalışan çeşitli birimler ve mekânlardan insanlardan da meydana gelebilir.

Zaman ayırdığınız için teşekkürler.

1. Demografik ve örgütsel bilgiler

1.1	Lütfen çalıştığınız ili belirtin.
1.2	Yaşınız
1.3	Cinsiyetiniz
1.4	Eğitim düzeyiniz
1.5	Çalıştığınız pozisyon
1.6	Şirketinizde kaç kişi çalışıyor?
1.7	Şirketinizin faaliyet gösterdiği sektör
1.8	Çalıştığınız takımda toplamda kaç kişi çalışıyor?

2. Örgüt ve takımla ilgili bilgiler

		Ağırlık	Açıklama
2.2	Çalıştığınız takımdaki diğer kişiler...		Fiziksel Ayrışma Düzeyi
	...farklı departmanlardan mı?	1	
	...farklı yerlerde mi?	1	
	...farklı ülkelerde mi?	1	
	...farklı sektörlerde mi?	1	
2.3	Çalıştığınız takımın diğer üeleriyle çalışma saatleriniz ne ölçüde uyuyor?	1	
2.4	Çalıştığınız takımda kaç farklı örgüt temsil ediliyor?	1	
TOPLAM		6	

3. Sanallik Düzeyi Ölçeği (Nicel)

3.1. Çalıştığınız takımın diğer üeleriyle iletişim kurarken aşağıdaki seçenekleri ne sıklıkla kullandığınızı belirtiniz. (1=Hiçbir zaman, 5=Çok sık)

	Ağırlık	Açıklama
Tüm grupla/takımla yüz yüze resmi toplantı	4	Toplam Sanal Olmama Düzeyi (T)
Tüm grupla/takımla yüz yüze gayri resmi toplantı	4,5	
Tüm grup/takım üelerini kapsamamak üzere bazı takım üeleriyle yüz yüze resmi toplantı	3	

Tüm grup/takım üyelerini kapsamamak üzere bazı takım üyeleriyle yüz yüze gayri resmi toplantı	3,5	
Standart posta gönderimi	1	
Telefon	3	
Sesli mesaj	1	
Faks	1	
TOPLAM	21	

	Ağırlık	Açıklama
E-posta	1	Toplam Nicel Sanallık Düzeyi
İnternet (takımla ilgili bir sitede yayın yaparak)	1	
İntranet (takımla ilgili bir sitede yayın yaparak)	1	
Haberler / Tartışma grupları / Forumlar	1	
Sesli veya görüntülü olmayan veri konferansı	2	
Sesli konferans (IP tabanlı olarak İnternet üzerinden)	3	
Video Konferans (+Sesli Konferans)	4	
Sosyal Medya	2	
Akıllı Telefon Uygulamaları	2	
Takvim / Program / Zaman Yönetimi Yazılımları	2	
Proje Yönetimi Sistemleri	2	
TOPLAM	21	

4. Sanallık Derecesi Ölçeği (Nitel)

4.1. Aşağıdaki ifadelerin kendiniz ve takımınız açısından ne ölçüde geçerli olduğunu belirtiniz. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum)

	Ağırlık	Açıklama
Diğer takım üyeleriyle olan iletişimim resmi ve görev odaklıdır.	2	Toplam Nitel Sanallık Düzeyi
Diğer takım üyeleriyle olan iletişimim gayri resmi ve rahattır - özel görüşlerimizi de paylaşıyoruz.	4	
Diğer takım üyeleriyle işle ilgili dosyaları ve verileri paylaşıyoruz.	1	
Diğer takım üyeleriyle işle ilgili olmayan dosyaları ve verileri paylaşıyoruz.	3	
TOPLAM	10	

5. Psiko-Sosyal Performans Ölçeği

5.1. Aşağıdaki durumların kendiniz ve takımınız açısından ne ölçüde geçerli olduğunu belirtiniz. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 5=Tamamen katılıyorum)

	Ağırlık	Açıklama
Takımın bir parçası olmaktan memnunum.	-	Örgütsel Tatmin

	Ağırlık	Açıklama
Geleneksel, aynı ortamda çalışan bir takımdansa BİT kullanan bir "sanal" takımda çalışmayı tercih ederim.	1	Bireysel Sanallık Eğilimi
Gelecekte yine BİT kullanan bir "sanal" takımda çalışmak isterim.	1	
TOPLAM	2	

	Ağırlık	Açıklama
İşyerindeki görevlerimi yerine getirmek için gereken bilgileri nereden bulacağımı biliyorum.	1	Oryantasyon
Takım içinde yerine getirmem gereken sorumlulukların ve görevlerin farkındayım.	1	
Tüm önemli aşamaları ve son teslim tarihlerini biliyorum.	1	
Diğer takım üyelerinin rollerinin farkındayım.	1	
Diğer takım üleriyle ne zaman ve nasıl iletişim kuracağımı biliyorum.	1	
İşe sağladığım girdilere ilişkin sürekli geri bildirim alıyorum.	1	
TOPLAM	6	

	Ağırlık	Açıklama
Takıma sağladığım katkıdan heyecan duyuyorum.	1	İçsel Motivasyon
Bence bir sanal takımın parçası olmak değerli bir deneyim.	1	
Takımın sağladığı çıktıların sonuçlarına ilişkin geri bildirimlerle ilgileniyorum.	1	
TOPLAM	3	

	Ağırlık	Açıklama
Daha iyi bir ücret alabilme şansımın artması açısından takım çalışmasının değerli olduğunu düşünüyorum.	1	Dışsal Motivasyon
Takım çalışmasının gelecekteki kariyerimi referans olarak olumlu etkileyeceğini düşünüyorum.	1	
TOPLAM	2	

	Ağırlık	Açıklama
Kendimi takımla özdeşleştiriyorum ve takımın üyesi olmaktan memnunum.	1	Özdeşleşme
Takımın bir parçası olmaya devam etmek isterim.	1	
Kendimi takıma sağladığım çalışmalarla özdeşleştiriyorum.	1	
Kendimi çalıştığım şirketle özdeşleştiriyorum.	1	
TOPLAM	4	

	Ağırlık	Açıklama
Takım üyelerine güveniyorum.	-	Güven

6. Örgütsel Bağlılık Ölçeği

6.1. Aşağıdaki durumların kendiniz ve takımınız açısından ne ölçüde geçerli olduğunu belirtiniz. (1=Kesinlikle katılmıyorum, 7=Tamamen katılıyorum)

	Ağırlık	Açıklama
Kariyerimin geri kalan kısmını bu örgütte geçirmek beni mutlu eder.	1	Duygusal Bağlılık
Bu örgütün problemlerini gerçekten kendi problemlerim gibi görürüm.	1	
Örgüte karşı güçlü bir "aidiyet" hissetmiyorum. (T)	1	
Bu örgüte karşı "duygusal bir bağlılık" hissetmiyorum. (T)	1	
Bu örgütte "ailenin bir parçası" gibi hissetmiyorum. (T)	1	
Bu örgütün benim için özel bir anlamı vardır.	1	
TOPLAM	6	

	Ağırlık	Açıklama
Şu anda, bu örgütte kalmak benim için bir istekten çok bir gerekliliktir.	1	Devam Bağlılığı
Şu anda, istesem bile bu örgütten ayrılmam benim için çok zor olurdu.	1	
Şu anda bu örgütten ayrılmak istediğime karar verirsem, hayatımda pek çok şey alt üst olur.	1	
Bu örgütten ayrılmayı düşünemeyecek kadar az alternatifim olduğunu hissediyorum.	1	
Eğer bu örgüte kendimden bu kadar çok şey katmış olmasaydım, başka bir yerde çalışmayı düşünebilirdim.	1	
Bu örgütten ayrılmanın olumsuz sonuçlarından birisi de mevcut alternatiflerin az oluşudur.	1	
TOPLAM	6	

	Ağırlık	Açıklama
Şimdiki işverenimle çalışmaya devam etme zorunluluğu hissetmiyorum. (T)	1	Normatif Bağlılık
Kendi menfaatime olsa bile, örgütümden ayrılmanın doğru olmayacağını düşünüyorum.	1	
Örgütümden şimdi ayrılırsam kendimi suçlu hissederim.	1	
Bu örgüt benim bağlılığımı hak ediyor.	1	
Örgütümden hemen ayrılmazdım çünkü burada çalışanlara karşı sorumluluğum var.	1	
Örgütüme çok şey borçluyum.	1	
TOPLAM	6	