

## **SANAL OFİSLERDE KOORDİNASYON VE İLETİŞİM: TEORİK BİR ÇERÇEVE**

**Yrd.Doç.Dr. Hasan TUTAR\***

### **Özet:**

Sanal ofisler, bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı ofislerdir. Sanal ofislerde bilgi ve iletişim teknolojilerinin yoğun olarak kullanılması, geleneksel ofisle sanal ofis ayrımının temelini oluşturmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri, geleneksel iş çevresinin fiziksel yapısında köklü değişimlere neden olmaktadır. Günümüzde; “ev-ofis”, “tele-çalışma” ve “mobil ofis” gibi farklı ofis modelleri ve çalışma yöntemleri ortaya çıkmaktadır. Ofislerde iş ve iş yapma yöntemlerindeki değişim, sanal ofislerin yönetsel fonksiyonlarında bazı farklılıklara neden olmaktadır. Sanal ofislerde farklı yönetsel fonksiyonların başında koordinasyon ve iletişim fonksiyonu gelmektedir. Sanal ofislerde koordinasyon ve iletişim yöntemleri; “ırak-iş”, “sanal iş” ve “sanal işyeri” gibi farklı işyeri ve çalışma yöntemleri nedeniyle, geleneksel ofislerden yapısal ve işlevsel farklılıklar göstermektedir.

**Anahtar Kelimeler:** Bilgi ve iletişim teknolojileri, dağıtımli iş çevresi, elektronik koordinasyon, örgütsel iletişim, tele işe gidip gelme.

## **COORDINATION AND COMMUNICATION IN THE VIRTUAL OFFICES: A THEOROTICAL FRAMEWORK**

### **Abstract**

Virtual offices are the ones dependent on information and communication technologies. The basic differences between traditional and virtual offices is that information and communication technologies are used very intensively in the virtual offices. The technologies of information and communication give rise to fundamental changes in the physical structure of traditional jobs. Nowadays, there are new and different terms known as "home-office", "tele-work", or "mobile-office". The changes in the structure of the office works lead to differences in the managerial works of the offices. In the virtual offices, among the different managerial functions there are the concepts of coordination and communication. Because of different work places and working methods like *coordination and communication in the virtual offices* "remote-work", "virtual work", and "virtual workplace", in the virtual offices there are great structural and functional differences compared with traditional offices.

**Key Words:** Information and communication technologies, distributed work, distributed work environments, electronic coordination, organizational communication, telecommuting.

**\* Atatürk Üniversitesi İspir Hamza Polat MYO (Yrd.Doç.Dr.)**

## Giriş

Klasik hammadde ekonomisinin yerini bilgi ekonomisinin alması, bugünün örgütlerini, hammadde işleyen örgütlerden, “bilgi örgütleri”ne dönüştürmektedir. Günümüzde herhangi bir alanda faaliyette bulunan bir örgütün, hem ulusal sınırlar içinde, hem de küresel ölçekte faaliyetlerini sürdürebilmesi, *son dakikada üretilen bilgiyi* elde etmesine bağlıdır. Bilginin üretilmesi, dağıtılması ve ulaşılması, bilgi ve iletişim teknolojileriyle olabilmektedir. Bilgi ve iletişim teknolojilerinin sağladığı iletişim olanakları, farklı mekanlarda faaliyet gösteren örgütlerde, fiziksel uzaklıktan kaynaklanan iletişim engellerini ortadan kaldırdığı gibi, koordinasyon sorunlarını da önemli ölçüde azaltmaktadır. Bilgi ve iletişim altyapısında yaşanan gelişmeler, organizasyon yapı ve süreçlerini doğrudan etkilemekte, yeni örgüt modelleri ve örgütsel işleyiş biçimlerini ortaya çıkarmaktadır. Bilgi birikiminin artmasıyla birlikte gelişen yeni örgüt modellerinden biri de, sanal organizasyonlar ve buna bağlı olarak gelişen sanal işleyiş modelleridir.

Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, toplumsal yaşamda olduğu kadar, iş yaşamında da önemli gelişmelere neden olmaktadır. Söz konusu teknolojilerin getirdiği “yeni iş” ve “iş yapma yöntemleri”, yönetim literatürüne yeni kavramların girmesine neden olmaktadır. Sanal iş (virtual work), sanal örgüt (virtual organization), sanal ofis (virtual office), sanal çalışan (virtual worker), tele-çalışma (telework) tele işe gidip-gelme (telecommuting), evde çalışma (working at home) gibi kavramlar, bunların başlıcalarıdır. Sanal iş ve sanal ofis kavramının anlamı henüz net olmamasına rağmen, son zamanlarda “sanal örgüt” yönetim literatüründe geniş ölçüde kullanılmaktadır.

Sanal örgüt, sanal ofis ve sanal iş uygulamaları, bilgi teknolojilerine bağlı olarak sürekli gelişme göstermektedir. Geleneksel ofislerin ve geleneksel ofis işlerinin yerini, sanal ofisler ve sanal ofis faaliyetleri almaktadır. Bu süreç, ofislerin fiziksel yapılarını ve iş görme yöntemlerini etkilediği gibi, ofis çalışanlarını da etkilemektedir. Bugünün ofis işi, geleneksel emek işinden, “bilgi işi”ne ofis çalışanları da, klasik “emek işçisi”nden, “bilgi işçisi”ne dönüşmektedir.

Örgütlerin sanallaşması, ilginç bir tarihsel döngüyü de beraberinde getirmektedir. Bilindiği gibi sanayileşmeyle birlikte, modern dünya “iş”i ve “işyeri”ni yaşamın merkezi haline getirmişti. Geleneksel toplumda zanaata dayalı ekonomide “evde çalışan” insanlar, “fabrikalarda çalışma”ya başlayınca iş, aileden ayrılmış, evler, hem yuva, hem de işyeri olma niteliğini kaybederek, modern çekirdek ailelerin barınağı haline gelmiştir. Sanayileşmeyle birlikte başlayan ve modern yaşam biçimi haline gelen “iş yapma yöntemleri”, eğitimden aile düzenine kadar, tüm kurumların yeniden örgütlenmesine yol açmıştır.

Sanayi döneminde, fabrika bacalarına dayalı emek işi, işgörenleri köylerinden koparıp sanayi kentlerinin varoşlarına toplarken, içinde yaşadığımız “post-modern” çağda, iş yaşamında sanayi öncesi dönemdekine benzer bir eğilim ortaya çıkmaktadır. İş, yeniden eve dönme eğilimine girmektedir. Bugün başta Amerika olmak üzere çok sayıda gelişmiş ülkede, “evde çalışma”, “tele çalışma” (telework), “uzaktan çalışma”(distance work) ya da “tele işe gidip gelme (telecommuting) gibi çalışma türleri, olağan üstü bir hızla gelişmektedir.

### **1. Bilgi Çağı Ofisi Olarak Sanal Ofisler**

Sanal ofis kavramı, bilgi ve iletişim teknolojileriyle desteklenen ve belli bir fiziksel mekana bağımlı olmayı gerektirmeyen ofis anlamına gelmektedir. Sanal ofisler, sanal çalışan grubun, ortak kullanımına sunulmuş bir web sitesi üzerinde faaliyetlerin yürütüldüğü ofislerdir. Sanal ofislerde görülen işler, sanal işlerdir. Sanal işler; sanal çalışmayı, tele işe gidip gelme (telecommuting) ve tele-çalışmayı (telework) olanaklı kılan işlerdir

Günümüzde herhangi bir örgüt, gerekli teknolojik altyapıyı kurduktan sonra, örgütsel ve yönetsel faaliyetlerini sanal ortamda etkin bir biçimde yerine getirebilmektedir. Bugün milyonlarca insan ofis işlerini elektronik araçlar yardımıyla zamandan ve mekandan bağımsız bir biçimde, büyük bir esneklikle yapmaktadır. Tele çalışma yöntemi sayesinde milyonlarca bilgi işçisi, bilgi ve iletişim teknolojilerinden yararlanarak, işlerini geleneksel ofislerin dar ve sevimsiz geometrik yapılarının dışında yapmaktadırlar (Greengard: 1994, 66). Tele çalışma, tele işe gidip-gelme ve sanal ofisler, profesyonel çalışanlara büyük bir çalışma özgürlüğü sağlamaktadır.

Sanal ofislerde bilgisayarın bilgi ve iletişim aracı olarak kullanılması, ofis çalışanlarının işlerini yapma yöntemlerinde, köklü değişimlere neden olmaktadır. Bu alandaki yenilikler ve gelişmeler sürmektedir. Söz konusu gelişimin bir sonucu olarak geleneksel fiziksel ofisler, sanal ofislere dönüşmektedir. (Johansen, Swigart: 1994, 37). Sanal ofisler henüz bir çok örgütte bulunmasa bile, gün geçtikçe örgütler fiziksel yapılardan uzaklaşarak, sanal örgütlere doğru bir değişim geçirmektedir. Bu süreç, aynı zamanda profesyonel sanal ofis çalışanlarını gerekli kılmaktadır.

Sanal iş yönteminde, gelişmiş bilgi ve iletişim teknolojileri sayesinde ofis çalışanları bilgisayar ve şebeke sistemleri ile birbirlerine bağlanabilmekte, farklı bölgelerden ve yerlerden işlerini yürütebilmektedirler. Bilgi teknolojilerinin, “esnek iş ortamı” kavramıyla birlikte düşünülmesi, günümüzde yeni çalışma ve yaşama biçimi olarak “tele-iş” kavramını gündeme getirmiştir. “Tele-iş”, “uzaktan kumandalı iş”, ya da “ırak iş” kavramları, genel olarak evde istihdam, uydu merkezleri, ve mobil iş gibi değişik çalışma yöntemlerini içeren anlamlarda kullanılmaktadır (Martino, Wirth: 1990, 529).

Sanal ortamlarda verileri saklamak, kaydetmek, istenildiğinde bunları gerekli yerlere gönderme gibi faaliyetleri yürüten ofis çalışanlarının birbirleriyle yüz yüze ilişki kurmaları gerekmemektedir. Çağdaş ofisleri, “ev-ofis”e dönüştüren faktörlerin başında, bilgi işini evlerden yapmaya olanak sağlayan, iletişim ve bilgi teknolojileri gelmektedir. Geleceğin teknolojisi, evde yapılan işleri çoğaltacaktır. Evde çalışma, çalışma saatlerinin esnekleştirilmesi yönündeki değişikliklere de uygun düşmektedir. Bu gün artık önemli olan işi yapmaktır. Bunun nerede yapıldığının herhangi bir önemi kalmamıştır (Toffler: 1996, 266). Karmaşık iş yaşamında esas olan, zaman kullanımı ve verimlilik artışıdır. İşlerin geleneksel bürolar yerine evlerde yapılması, verimliliğe katkı sağlıyorsa, “büro” kavramının yeniden gözden geçirilmesi gerekmektedir.

Tele-iş yönteminde, ofis çalışanları işlerini örgütlerindeki ofislerden çok, evlerinde yani “ev ofisler”de yapmaktadırlar. Son on yıl boyunca Amerika’da tele-çalışma yöntemine göre çalışanların sayısında önemli bir artış olmuştur. On yıl önce tele-çalışanların sayısı sadece bir milyon civarında iken, 1997 yılına gelindiğinde tele-çalışanların sayısı on kat artarak, 11 milyona ulaşmıştır. Aynı oranda bir artışın sürmesi durumunda, bugün bu sayının 16 milyona yaklaştığını varsaymak yanlış olmaz (Olson: 1989, 317).

Sanal ofisler, örgütlere ve çalışanlarına müşterileriyle, meslektaşlarıyla, aile ve arkadaşlarıyla daha etkin iletişim olanağı sağlamaktadır. Sanal ofisler aynı zamanda, doküman ve resimlerin, grafiklerin paylaşımını olanaklı kılmakta ve evrak yönetiminin etkinliğini artırmakta ve çalışanlarına her hangi bir konuda tartışma ve bilgilerini paylaşma olanağı sağlamaktadır. Sanal uzmanların, kendi web sayfalarını oluşturmaları durumunda, günün her saatinde dünyanın her yerinden onlara ulaşmak mümkün olmaktadır.

Sanal ofisler, sınırları bulanık ve geçirgen ofislerdir. Ofis neresidir, hatta ofisin varlığı ve yokluğu bir tartışma konusudur. Sanal ofisler aynı zamanda, “bilgi havuzu” ve “öz-yetenek havuzu” oluşturarak, bilgilerin paylaşılmasını olanaklı kılan uzmanlık ofisleridir. Sanal ofisler, global örgüt uygulamalarının getirdiği bir ofis modelidir ve tüm dünyaya yayılmışlardır. Bunlar, geleneksel ofislerdeki kalıcılığın ve sürekliliğin aksine geçici yapılardır. Sanal ofislerde proje işleri çoğu kez sanal ekiplerle yürütülmekte ve ekibe katılım değişkenlik göstermektedir.

*Sanal işlerin ve sanal ofislerin ortaya çıkmasını sağlayan bilgi ekonomisidir. Sanayi ekonomisi için atomların önemi ne ise, bilgi ekonomisi için “veri bitleri”nin önemi odur. Sanal ofislerde işlerin verimliliğini sağlayan, bilgiye ulaşma ve bilgiyi paylaşma yeteneğidir. Günümüzün çağdaş örgütlerinin, faaliyetlerini yürütmek için, yüksek düzeyde bilimsel ve yönetsel bilgiye ihtiyaçları vardır. Elektronik bültenler, dokümanlar, programlar, arabirim ve veritabanları, internet üzerinde bulunan bilgi alanlarıdır ve bütün bu bilgi*

bankalarına ulaşmak bir bilgisayardan ve internet bağlantısından başka bir şeyi gerektirmemektedir.

Sanal ofisler, karmaşık ofis işlerini sanal ortamlarda, düşük maliyetle ve hızlı bir şekilde yapabilmektedirler. Sanal işyerinde, geleneksel örgütlerin “fiziki” sınırları ortadan kalkmaktadır. Çalışanların sayısında önemli düzeyde azalma gözlenmektedir. Buna karşılık, *sanal ofisler yapısı gereği mevcut kaynakları ile karşılaştırılamayacak boyutlarda geniş bir iş görme yeteneğine sahiptirler*. Sanal ofisler, bilgi eksikliği duydukları bir alanda, dış kaynaklardan (outsourcing) yararlanarak bu eksikliklerini kolayca giderebilmektedirler.

Sanal ofislerde, *zamandan ve mekandan bağımsız* olarak çalışma olanağı, bürokratik kuralların ve iletişimin önündeki engelleri ortadan kaldırmaktadır. Her bürokratik veya hiyerarşik yapı, iletişimin fiziksel engelini ortaya çıkarmaktadır. *Sanallıkla birlikte yaşanan küçülme, yalınlaşma ve yataylaşma, bürokratik yapıları, dolayısıyla iletişimin önündeki engelleri ortadan kaldırmaktadır*. Özellikle ofisler-arası bağlantı anlamına gelen “intranet”, örgüt-içi iletişimin önündeki her tür engeli kolayca devre dışı bırakabilmektedir.

Sanal ofisler, örgütün insan kaynakları ihtiyacını karşılamada da büyük kolaylıklar sağlamaktadır. Yeterli sayıda yetişmiş uzman sıkıntısı çeken işletmeler, sanal ortaklıklar sayesinde bu problemlerini çözebilmektedirler. Sanal profesyonel uzmanlar, dünyanın neresinde bulunurlarsa bulunsunlar, bir telefon mesafesindedirler. Bu durum hem örgütlere, hem de ofis çalışanlarına olağanüstü esneklikler sağlamaktadır.

## **2. Sanal Çalışmanın Avantajları ve Dezavantajları**

Tele-çalışma yönteminde otonomi, öz-yönetim gibi bireysel performansı etkileyen faktörler üzerinde araştırmalar yapmak, geleceğin iş ve işyeri yöntemlerini belirlemede önemli katkı sağlayacaktır. Tele-çalışma üzerine yapılan çok az araştırmada, dağınık iş çevresinde, çalışanlar arasındaki iletişim ve sosyalizasyon konuları üzerinde durulmuştur. Bu araştırmalarda, sanal iş çevresindeki ofis iletişimi incelenmiş; tele-çalışmanın iş tatminine, iletişim etkinliğine ve verimliliğe olası etkisi üzerinde durulmuştur (Katz: 1987, 179).

Sanal çalışma konusunda yapılan bilimsel araştırmaların çoğu, tele-çalışmanın bir yöntemi olan sanal ofisler üzerinde yoğunlaşmıştır. Araştırmalar, sanal ofislerde iş tatmini, verimlilik ve etkinliğe, çeşitli değişkenlerin etki ettiğini göstermektedir. Söz konusu örgütsel değişkenler; koordinasyon yöntemleri, bilgi teknolojilerinin kullanım düzeyi, iş görmede karşılıklı bağımlık vb. gibi, unsurlarıdır. Bu değişkenlerin etkilerini anlamak, tele-çalışma ve geleneksel ofis uygulamalarının karşılaştırmalı incelenmesiyle mümkündür.

### ***2.a. Sanal Çalışmanın Verimliliğe Etkisi***

Sanal çalışma ve verimlilik konusunda yapılan araştırmaya göre, herhangi bir zamanda ve herhangi bir yerde yürütülen sanal çalışmanın, verimlilik ve etkinlik üzerine önemli katkısının olduğu görülmüştür. Tele-çalışmanın, aynı işyerinde verimlilikte %10 ile %30 arasında değişen bir katkı sağladığı gözlenmiştir. (Smith: 1994, 71). Bir başka araştırma, sanal şirketin iyi koordine edildiği takdirde, verimliliği önemli ölçüde artırdığını göstermektedir. Fortune 500 dergisinde, “Sanal İşgücü Kullanımının Getirdiği Ortak Faydalar Araştırması”nın da gösterdiği gibi, sanal işgücü kullanımı, *verimliliği %75* gibi bir oranda artırmıştır.

Sanal çalışmanın verimliliğe olan katkısı üzerine yapılan araştırmalarda sanal çalışmayı verimli kılan faktörlerin başında, sanal çalışmanın çalışana sağladığı esneklik nedeniyle işgören verimi artmaktadır. Avrupa Birliği Komisyonu’nun bir raporuna göre, evde çalışma yaptıran İngiltere’deki iki programlama firması, bu yöntemle verimliliği %30 artırmışlardır. Ayrıca İngiltere’de International Computers Limitet geleneksel bürolardaki 40 saatlik çalışmanın evde 25 saatlik çalışmaya eşit olduğunu ve evdeki tele-çalışmada verimliliğin %60 artış gösterdiğini saptamıştır. Fransa’da yapılan bir araştırmada ise, evde çalışma kira, ısıtma, aydınlatma ve sigorta primleri gibi harcamalarda %15 oranında bir tasarruf sağladığı görülmüştür. Aynı raporda verimliliği artıran faktörler olarak şunlar sayılmaktadır: Gereksiz iş aralarının bulunmaması, daha yüksek motivasyon ve iş tatmini, zaman ve diğer harcamalarda tasarruf ve işe bağlanma dürtüsünün yüksekliği... (Eyrenci, Bakırcı: 2000, 14).

Sanal iş yapma yönteminde, müşteriye cevap verme hızı ve müşteri tatmininde de önemli oranda artış gözlenmiştir. İleri düzeyde gelişmiş bir sanal örgütün dijital karaktere sahip olması nedeniyle, müşteri bir tuşa dokunarak örgüte evinden ulaşabilmektedir. Bu durum, *operasyon etkinliklerinde %63* oranında bir iyileşme anlamına gelmektedir. Araştırma, firmanın müşterilerine piyasadaki rakiplerinden %50 oranında daha hızlı cevap verdiğini ortaya koymuştur. Yaşam kalitesinde ise, %38’lik bir iyileşme gözlenmiştir (Greengard: 1994).

Değişkenler	Yüzde olarak verimliliğe katkısı
Verimlikte iyileşme	75 (%)
Müşteriye cevap vermede iyileşme	75
Operasyon etkinliğinde iyileşme	63
Müşteri tatmininde iyileşme	63
Piyasaya hızlı cevap vermede iyileşme	50
Rakiplere daha hızlı cevap verme	50
Üretim ve servis kalitesinde iyileşme	50
Yaşam kalitesinde iyileşme	38

Tablo.1. Sanal İşgücü Kullanımının Sonuçları (Yüzde Olarak) Kaynak: Greengard, S.; Workers Go Virtual. Personnel Journal, September 1994, Vol. 73 Issue 9

Bilgi çağı organizasyonlarının, teknik bilgi (know-how) uygulamalarına katkıda bulunması, yani insan sermayesini yapısal sermayeye dönüştürmesi, verimliliğin başlıca kaynağıdır. Yeni ekonomide rekabet avantajı bakımından bilginin hızlı, güvenli ve kolay bir şekilde aktarılması önemlidir. Bilgi kullanım yoğunluğu gittikçe artan iş dünyasında, hız her geçen gün daha fazla önem kazanmaktadır. Bilgiyi iş süreçlerini aksatmadan elde edip rakiplerinden önce kullanabilenler, büyük bir rekabet avantajı elde etmektedirler.

### 2.b. Sanal Çalışmanın İş Tatminine Etkisi

Sanal çalışmanın iş tatminine etkisi konusunda yapılan araştırmalar son derece az ve bunların bazılarının sonuçları çelişkilidir. *Çoğu çalışmada sanallığın zaman ve mekandan bağımsızlık konusunda getirdiği esneklik nedeniyle, tele-çalışmanın iş tatminine önemli katkısının olduğu saptanmıştır.* Buna rağmen Kraut'un sanal ve geleneksel ofislerde çalışanlar üzerinde yaptığı bir araştırmada, çalışanların moralleri bakımından önemli bir farklılık gözlenmemiştir (Kraut: 1987, 113). İş tatmini, kullanılan teknolojiye olduğu kadar, çalışma şartları, işin miktarı ve çeşitliliği ve iş güvenliği gibi faktörlere de bağlıdır. Ancak sanal çalışmanın getirdiği esneklik hem çalışan, hem de ailesi bakımından oldukça yararlıdır (Hill, Hawkins, Miller: 1996, 293).

Sanal çalışmada, başkasının koyduğu kurallara ve talimatlara bağımlı olmaksızın, can sıkıcı olan denetimin ve gözetimden uzak bir çalışma ortamında çalışma daha tatmin edici gelmektedir. Özellikle yüksek nitelikli tele-çalışanlar için evde çalışma gerçek bir esneklik ve özgürlük getirmektedir. Amerika'da 46 evde büro çalışanları (profesyoneller, yöneticiler, sekreterler) arasında yapılan bir araştırma bunların esnek çalışmadan yararlandıklarını ve bunun kendilerine yüksek bir iş tatmini sağladığını ortaya koymaktadır. (Eyrenci, Bakırcı: 2000, 16). Diğer taraftan evde çalışma, soyutlanmanın getirdiği bir strese yol açsa da, evde çalışmada örgütsel çatışmanın yol açtığı stres faktörleri bulunmamaktadır.

Perin (1998, 41), çalışanların iş tatmini bulabilmeleri için ofis çevresinin, aynı zamanda sosyal çevre ihtiyaçlarını da karşılayacak biçimde dizayn edilmesi gerektiği üzerinde durmaktadır. Göz ardı edilmemesi gereken bir başka husus, sanal ofisler sabit mekanlar olmadıkları için, sanal çalışanın sosyal çevresi, geleneksel ofislerdeki gibi, örgüt çalışanlarından ibaret değildir. Bir sanal çalışanın iş çevresi, kişisel çevresi kadar geniştir. Bu nedenle iş tatmini, örgütsel faktörlerin yanında, sosyal çevre faktörleriyle de ilişkilidir.

Sanal ofisler, çalışanların özel ve aile yaşamlarının sınırlarının geçirgenliği nedeniyle, özel ve iş yaşamı arasında bir karmaşaya neden olmaktadır. Hartman, Stoner ve Arora'nın yaptıkları bir araştırmada tele-çalışma, iş tatmini ve aile ilişkileri arasında negatif bir ilişkinin olduğu tespit edilmiştir (Hartman, Stoner, Arora: 1991, 207).

Sanal çalışma konusuna müşteriler açısından bakacak olursak, tele-çalışma yöntemlerinin müşteri memnuniyetini önemli ölçüde artırdığı görülmüştür. Sanal çalışmada müşteri memnuniyeti ve müşteri tatmini, sanal işyerinin *müşteriye bir tuş kadar yakın olmasından kaynaklanmaktadır*. Ayrıca büyük kentlerde ofis kiralarnın, elektrik su vb. sabit maliyetlerin hiç de küçümsenmeyecek düzeyde olduğu çalışma koşullarında, sanal ofisler maliyetlerde büyük oranlarda düşüşe yol açmaktadır. Örneğin, tele çalışmanın olduğu işletmelerde, daha küçük bir ofis kiralanırken veya aynı ofisi birden fazla şirket kullanırken, tümüyle sanal bir şirkette bina kiralanması söz konusu değildir. Bu işletmeler tüm işlerini, web üzerinde yapabilmektedirler.

### **3. Adhokratik Çalışma Yöntemi ve Sanal Ofisler**

İş yapma yöntemlerinin sürekli değiştiği bir iş dünyasında yaşıyoruz. On yıl kadar önce ofis işleri genellikle, küçük bir ofiste sekreter ve muhasebeciyle yapılırdı. Bugün ise, daha büyük işler, dört duvar arasına sıkışmadan bir telefonla, faksla veya internet bağlantısıyla ev ofislerde yapılabilmektedir. Gelecek on yılda ofis uygulamalarında başka köklü değişimler beklenmektedir. Bugün tanıdığımız adhokratik yapılar, bu değişimin habercisidir.

Adhokratik örgütlenme modeli, informal iletişim sistemlerine dayanan, standart dışı bir örgütlenme modelidir. Latince “geçici” anlamına gelen “ad-hoc” kavramından türetilen adhokrasi, geçici ve özel amaçlarla kurulan örgüt anlamına gelmektedir. Adhokratik modeller, karmaşık örgütsel çevrede ileri derecede yenilikçiliğin zorunlu olduğu sektörlerde gelişmektedir. Farklı disiplinlerde uzman olan bireylerden oluşan adhokratik örgütler, geleneksel uygulamaları aşan bir örgütlenme biçimidir (Minzberg: 1979, 432).

Adhokratik yapılar, belli amaçlar için kurulan, sonra da ortadan kaldırılan geçici yapılardır. Sürekli ve sabit biçimde kurulan bürolar, bürokrasiyi ortaya çıkarır ve bürokrasi aynı zamanda sanayi dönemlerine ait örgütsel hantallığı



ifade eder. Sanallık, esneklik ve geçicilik gibi değişkenler üzerine kurulan sanal ofislerin bir başka yararı da, bürokrasiyi ortadan kaldırmasıdır. Adhokraside, bürokratik yapının karmaşıklık, merkezilik, formellik ve yüksek derecede katılık gibi özellikleri yerine, basitlik, daha düşük formel yapı, merkezkaç yönetim tarzı ve örgütsel esneklik vardır (Robbins: 1988, 225).

Bürokrasinin üç özelliği vardır. Bunlar: “Kalıcılık”, “hiyerarşi” ve “iş-bölümü”dür. Bilgi teknolojileri alanındaki gelişmeler, hiyerarşiyi ortadan kaldıran yatay örgüt modellerine doğru geçişi getirirken, “bürokrasi”den “adhokrasi”ye geçişi de getirmiştir. Warren Bennis’in bulduğu özel amaçlı bir örgütsel yapı olan “adhokrasi”, özel amaç için kurulan ve bu amacın gerçekleşmesiyle ortadan kalkan, geçici örgütsel yapı anlamına gelmektedir.

Özel amaçlı örgütsel yapılar, “sanal ekipler” ve sanal “örgütsel yapılar”, şimdilerde elektronik endüstrisinde ve diğer yüksek teknoloji ve hızla değişen sektörlerdeki yenilikçi firmalarda yaygınlık kazanmaya başlamıştır (Gareth: 1998, 64). Adhokratik yapılar, hızlı hareket eden, bilgi bolluğu içindeki değişim arzusu ile dolu insanların oluşturduğu yapılardır (Dessler: 1976, 62). Adhokratik ofis uygulamalarında sanal işgücünün işyeri ile ilişkisi, proje bazlı işlerde olduğu gibi, çoğunlukla belli sürelerle sınırlıdır. Projenin tamamlanması ile birlikte, sanal işgücünün o işyeri ile ilişkisi kesilmektedir.

“Atipik istihdam” modeli olarak da tanımlanan adhokratik istihdam modelinde geçici, günlük, belirli dönem çalışma, tele-work, eve iş verme ve zamana dayalı kontrat türleri, tüm Avrupa ülkelerinde yaygınlaşmaktadır. Bu uygulama, örgüt açısından esnek iş uygulaması, verimlilik artışı ve ücret maliyetlerinin düşürülmesinde önemli bir yere sahiptir (Büyüksulu: 1998, 128).

Adhokratik yapılar, bürokrasi-sonrası dönemin, network (ağ) örgütlenmeleridir. Bu esnek yapılar, globalleşen iş çevresinin hızlı değişen doğasına uyum sağlama ihtiyacından doğuyorlar. Bilgisayar destekli sistem mühendisliği, bilgi ve iletişim teknolojileri, bu yeni çalışma biçiminin temel unsurlarıdır (Fulk, Desanctis: 1995, 337).

Adhokratik örgütlenme yönteminde sanal bir işgören, aynı anda bir çok takımda çalışabilmektedir. Bu yöntemde koordinasyonun ve iletişimin önemini artıran faktör, sanal çalışanların aynı anda birden fazla projede çalışabilmesidir. Takım üyeleri, sanal iş uygulaması nedeniyle bir yere bağımlı değildir. Bu tür bir uygulama, proje ekibinin özel becerilerinden maksimum düzeyde yararlanma olanağı sağlamaktadır.

Adhokratik örgütlenme, önemsiz bazı ofis faaliyetleri için, kalıcı büro çalışanı istihdam etmek yerine, dış kaynaklardan yararlanmayı mümkün kılmaktadır. Bu tarz bir çalışma yöntemi, etkin iletişim ve koordinasyonun önemini artırmaktadır.

#### 4. Sanal Ofislerde Koordinasyon

Örgütler, belirli amaçlara ulaşmak için, bilinçli bir şekilde kurulmuş ve unsurları arasında anlamlı koordinasyonun bulunduğu yapılardır. Bir başka tanımla örgüt, bireylerin ve işlevlerin, anlamlı bir ilişki içinde yapılandırılması (Etzioni: 1964, 2) ve koordine edilmesidir. *Kavram olarak örgüt, örgütsel amaçların gerçekleştirilmesi amacıyla oluşturulmuş yapıyı, yönetim, bu yapının planlar, politikalar ve stratejiler çerçevesinde işletilmesini, koordinasyon ise, örgütteki tüm unsurların birbirlerine bağlanması ve düzenlenmesi sonucunda örgütsel uyumun sağlanmasıdır* (Koçer; 1998, 105 ). Koordinasyon, örgütün karmaşıklığı ile önem kazanan bir haberleşme sistemi fonksiyonudur.

Örgütsel yapı, örgütteki karşılıklı davranışları ve ilişkiler düzenini tanımlar. Bu düzen koordinasyon sayesinde sağlanır. Örgütsel faaliyetlerde etkinlik, örgütsel unsurların başarılı bir şekilde bir araya getirilmesine, yani örgütsel unsurların koordinasyonuna ve bu unsurlar arasında iletişim etkinliğine bağlıdır. Örgütsel faaliyetler, iletişim sayesinde koordine edilir (Sachs: 1995, 36). Koordinasyon sayesinde, çalışanların örgütsel faaliyetleri birleştirilir ve örgütsel amaçlar doğrultusunda yönlendirilir. İletişim tabanlı koordinasyon, çalışanlar arasında örgütsel bilginin toplanmasını, paylaşılmasını ortaklık ve ilişkilerin etkin biçimde sürdürülmesini sağlar (Kraut: 1987, 113).

Çalışanların gerektiğinde örgütsel bilgiye ulaşamamaları, hem rutin işlerin görülmesinde çeşitli sorunlara, hem de çalışanların iş tatmini bulmalarına engel olur. Bilgi paylaşımından kaçınma, koordinasyon etkinliğini azaltır (Karathanos, Pettypool: 1992, 95). Örgütsel etkinlik, iki önemli yönetim fonksiyonu olan koordinasyon ve iletişim etkinliğiyle gerçekleşir. Örgütsel etkinliği belirleyen bir başka faktör de, örgütsel yapının çağdaş iş ve iş yapma yöntemlerine göre dizayn edilip edilmediğidir (Barns, Klusell, Resembled: 1997, 28). Söz konusu yapının geleneksel veya sanal olarak dizayn edilmesi, örgütsel verimliliği etkiler.

Sanal çalışmada etkin koordinasyon, ne tür işlerde sanal çalışmaya gidileceğinin planlama aşamasında tespit edilmesiyle sağlanır. “Gömleğin ilk düğmesi yanlış iliklenirse, tüm düğmeler yanlış iliklenir” özdeyişin de öğrettiği gibi koordinasyon; planlama, örgütleme ve kadrolama aşamasından sonra gelen bir yönetsel fonksiyondur. Koordinasyon fonksiyonundan önce gelen yönetsel fonksiyonlar doğru değilse, etkin koordinasyon sağlanamaz. Bunun için başlangıçta sanal işlerin veya hangi işler için sanallaşmaya gidileceğinin iyi tespit edilmesi gerekir.

Genel olarak örgütler aşağıdaki amaçlarla sanallaşmaya gitmektedirler:

1. Sınırlı sayıda becerisi olan insanları iş gücüne katma ve tutma,
2. Kalıcı bina ya da ofisin gerekmediği, ofis harcamalarını ve sabit maliyetleri (aydınlatma, ısıtma, kira gibi) kısma,

3. Müşterilere normal iş saatleri dışında da hizmet verme,
4. Pazarlama için ayrılan zamanı azaltma ve hedef kitleyi artırma,
5. İş hacmindeki ani iniş ve çıkışları daha iyi yönetme,
6. İş saatlerinde ve çalışma mekanlarında esneklik sağlama,
7. Daha nitelikli personelin ve fiziksel özürlü bireylerin istihdamına olanak sağlama,
8. Nüfusu yoğun kentlerdeki trafik sorununa çözüm getirme,
9. Zamandan tasarruf sağlama,

Sanal çalışmanın yukarıda sayılan avantajlarından yararlanmak için, bütün iş, iletişim tabanlı etkin koordinasyon yöntemleri kullanmaya kalmaktadır.

### **5. Sanal Ofislerde İletişim**

Sanal ofisler, bilgi süreçlerinde, koordinasyon ve iletişim yaklaşımlarında önemli değişikliklere neden olmaktadır (Fleet: 1988, 333). Değişim süreci devam etmektedir ve elektronik iletişimde yaşanan gelişmeler, bu alanda gelecekte daha umut verici ve önemli gelişmelerin olacağını göstermektedir.

Sanal ofislerde iletişim, iki bakımdan önemlidir. Bunlardan birincisi, çalışanları işlerini yapabilecekleri bilgi ile donatmak ve bilgiyi paylaşmak, ikincisi ise koordinasyon, performans ve iş tatmini sağlayacak değerler yaratmaktır. İletişim aynı zamanda tüm yönetim fonksiyonlarının temel taşı durumundadır. İletişim olmazsa, bilgi transferini gerektirdiği için plan yapmak, organize etmek, kontrol ve koordinasyon faaliyetleri de imkânsız hale gelir. İletişim becerisi aynı zamanda, çalışanların motivasyonuna ve yöneticilerin etkinliğine katkı sağlar. İletişim becerisi, örgüt ve ofis yönetiminde temel beceri niteliğindedir. Daha yüksek iletişim becerisi, daha yüksek yönetim becerisi anlamına gelir (Penley ve diğerleri: 1991, 57).

Çağdaş örgütlerin en önemli özelliklerinden biri, çalışanlarının entelektüel sermaye (bilgi)lerinden yararlanabilme yetenekleridir. Günümüzün işinin “bilgi işi”, iş yapma yönteminin esasını “bilgi işlem”in oluşturması, sanal ofislerde iletişimin önemini artırmaktadır. Sanal çalışmada önemli bir diğer faktör, sadece bilgiye sahip olmak değil, bunları bilgi ve iletişim teknolojileri yardımıyla paylaşmaktır. Bu nedenle çağdaş ofisler, bilgi ve iletişim altyapısı olan, sanal ofisler olarak gelişmektedirler.

Sanal ofislerin, sanal işleri yürütebilmeleri için bilgi teknolojileriyle desteklenmiş, güçlü bir iletişim altyapısına sahip olmaları gerekmektedir. Sanal ofisler, bilgi teknolojileri yardımıyla koordinasyon ve iletişim fonksiyonunu geniş ölçüde geliştirerek, örgütsel etkinliği artırmaktadırlar (Rockart: 1998, 417).

Sanal ofislerde iletişim; paylaşımlı veri tabanları, elektronik posta ve örgütsel intranet, yazılımlar, ortak çalışanlar arasında iletişim ve bilgi paylaşımına olanak sağlayan yazılım (groupware), bilgisayar destekli yardımcı

Çalışma sistemi (computer supported cooperative work system CSCW), video-tabanlı iletişim sistemleri gibi araçlarla yapılmaktadır. İletişim ve koordinasyon açısından bu teknolojilerin en önemli yararı, paylaşımlı örgütsel veritabanları yardımıyla, bilgiye eşzamanlı ulaşma olanağıdır (Rice Steinfeld: 1991, 109). Söz konusu iletişim teknolojileri, ortak çalışmayı destekleyerek, örgütsel koordinasyonu kolaylaştırmaktadırlar (Nunamaker: 1997, 357).

Bilgi ve iletişim teknolojilerine dayalı olarak kurulan sanal ofislerde iletişim, örgütsel iletişim alanında bir devrimin yaşanmasına neden olmaktadır (Milles, Snow: 1986, 62). Bilgisayar tabanlı bilgi işleme, bilgi değişimi kapasitesi, yüz yüze iletişim kadar iletişim etkinliğini artırmaktadır (Ngwenyama, Lee: 1997, 145). İnternet teknolojisine dayalı iletişimi, geleneksel ofis iletişiminden ayıran temel faktör, bu iletişimin interaktif yani çift taraflı bilgi kanalına sahip olmasıdır (Vivian: 19991, 9).

Sanal ofislerde bilgi ve iletişim teknolojileri, elektronik iletişimin önemini artırmıştır. (Vivian, Simon: 1991, 8) Elektronik iletişim; elektronik posta (e-mail) bilgisayar ağları, faks makineleri, bilgisayar ve video görüşmelerini kapsar ve örgütsel iletişim etkinliğine řu katkılarda bulunur (Chapeaux: 1996, 367):

1. Yüksek hızla mesajı iletme ve alma,
2. Bir mesajın kodlandığı biçimde iletilebilmesi,
3. Farklı ve dağınık yerlere, mesajın aynı anda gönderilebilmesi,
4. İnteraktif etkileşim ve çabuk geri-bildirim olanağı sağlaması,

İletişim teknolojilerinin ofis iletişiminde en önemli yararı, interaktif iletişim olanağı sağlamasıdır. İnteraktif iletişimin, tek yanlı iletişimden farkı sesi, görüntüyü ve yazıyı aynı anda sunabilmesidir. Ofislerin sanallaşmasının arkasındaki temel faktör, interaktif iletişime olanak sağlayan teknolojilerdir. İletişim alanındaki dijital teknoloji ve akıllı terminal uygulamaları, ofis iletişiminin etkinliğini artırmaktadır. Multi-medya uygulamalarıyla yazılı metin, çizgi grafikler, fotoğraf, film ve ses gibi veriler, bir araya getirilerek numaralandırılmakta ve hacmi küçültülerek kullanıma sunulmaktadır.

Örgütsel iletişimin en önemli fonksiyonu, bağlantı fonksiyonudur. Bağlantı fonksiyonu sayesinde örgütsel bölümler arasında mesaj akışı ve etkin koordinasyon sağlanır. Bilgi teknolojilerinin etkileşimli kullanımı, iletişimin koordinasyon yeteneğini artırmaktadır.

Sanal çalışmanın iletişime etkisi konusundaki araştırmalar, sanal çalışma ve etkin iletişim konusu üzerinde yoğunlaşmıştır. Bu konuda yapılan çalışmalar, sanal ofislerde yüz-yüze iletişime fazla gerek duyulmadığı için, elektronik iletişimin, geleneksel ofislerdeki yüz-yüze iletişim kadar etkili olmadığını göstermiştir. Ayrıca Weiner ve Hill tarafından yapılan bir araştırmada, sanal

ofislerde ortak tele-çalışanların, yöneticileriyle olan etkileşimli (interaktif) iletişimlerinin, geleneksel ofislerden daha zayıf olduğu sonucuna varılmıştır (Weiner, Hill: 1995). Ancak bu durum, örgüt içi iletişim açısından böyledir. Örgütlerin dış çevrelerinin tüm yeryüzü olduğu bir çalışma evreninde, sanal iletişim kurmadan iş yapmak olanaksız hale gelmiştir.

Sanal çalışmanın sayılan yararlarına rağmen, yöneticiler bazı nedenlerle bu yöntemi uygulama konusunda isteksizlik göstermektedirler. Tele-çalışmada yöneticilerin karşılaştığı temel problem, geleneksel ofisteki iletişim kanallarının değişimiyle ilgilidir. Geleneksel ofislerde iletişim, fiziksel yakınlığa bağlıdır ve çalışanlar aynı ortamda toplantıya katılır, yüz-yüze sohbet ederler ve etkileşimli iletişim kurmalarını sağlayan aynı ofis ortamını paylaşırlar. Fiziksel yakınlık çalışanlara sosyal destek duygusu verir. Sanal bir çevrede bu tür etkileşimli iletişim olanakları ya yoktur, ya da çok azdır. Bu nedenle tele-çalışmayı, örgütsel iletişime olan olumlu katkılarının yanında, olumsuzluklarını da göz ardı etmeden değerlendirmek gerekir.

### **Sonuç**

İçinde yaşadığımız dönemi en iyi niteleyen kavram değişimdir. Günlük yaşamın en doğal aktivitesi olan çalışma yaşamı da, değişen alanların başında gelmektedir. Çağdaş toplumlarda geleneksel çalışma yöntemi olan günde sekiz saat, haftada beş veya altı günden oluşan çalışma düzeni yerini giderek “esnek ve sanal çalışma” modellerine bırakmaktadır. Bilgi ve iletişim teknolojileri alanında yaşanan gelişmeler, esnek çalışmayı teşvik etmektedir.

Bugünkü iş yaşamında sanal işin önemi artmaktadır. Sanal iş tasarımı, birkaç yıllık tarihi olan bir iş yapma yöntemidir. Kısa tarihine rağmen sanal iş, birçok nedenden dolayı günümüzde belli bir popülariteye sahiptir. Örgütler sanal iş stratejilerini hızlı bir şekilde değişen global rekabet ortamında büyük bir esneklik sağladığı gerekçesiyle takip etmektedirler. Sanal proje ekipleri; global iş planlamasında, global tasarımıda, pazarlamada ve global rekabet ortamında bir ihtiyaç haline gelmektedir (Manheim: 1992, 38). Global iş çevresinde ortaklıklar, sanal ortamlarda kurulmaktadır. Sanal işi yönetmede başarısızlık, bugünün iş yönetiminde başarısızlık anlamına gelmektedir.

Sanal alışma düzenin yaygınlaşması, *işgücünün sosyal, kültürel ve psikolojik özelliklerinde köklü değişimleri de beraberinde getirmektedir*. Buna bağlı olarak, örgüt ve işgören geliştirme programlarında yeni durumun yarattığı ihtiyaçlara göre köklü değişikliklerin ortaya çıkması beklenilebilir. Bugün “zerk” ve “z denetim” duygusu gelişmiş, yukarıdan “emir almadan” çalışma arzusu içinde olan “yaratıcı” bireyler, sanal çalışmayla yüksek verimlilik elde etmektedirler.

Sanal çalışmanın belki de en önemli yararlarından biri, uluslar arası insan kaynaklarından yararlanmaya olanak sağlamasıdır. Amerika'da faaliyette bulunan bir firma, yetişmiş bir Hintli tele-çalışanın, Hindistan'dan ayrılmasına gerek kalmadan ondan yararlanabilmektedir. Projenin üstüne düşen kısmını tamamlayan Hintli işçi, internet üzerinden, binlerce dolar değerindeki ürünü, birkaç dakikada Amerika'daki işverenine ulaştırabilmektedir. Bugün alanında oldukça saygın bir yere sahip olan NPQ (New Perspectives Quarterly) adlı dergiyi çıkaran ekip üyeleri, farklı ülkelerde yaşasalar bile, dergiyi, fax ya da e-mail gibi iletişim teknolojilerini kullanarak, herhangi bir koordinasyon sorunu yaşamadan çıkarabilmektedirler

Farklı coğrafyalarda çalışma, iletişim ve koordinasyonun önemini artırmaktadır. Bu sayede, büyük küresel firmalar, gelişmekte olan ülkelerdeki ucuz işgücünden yararlanmaktadırlar. Örneğin, ABD'deki firmalar, elektronik uzaktan çalışma (tele-çalışma) biçiminde büro elemanlarını, Barbados'ta, Çin'de, Hindistan'da, Güney Kore'de, Meksika veya Singapur'da istidam edebilmektedirler. İletişim teknolojilerinin, zamandan ve mekandan bağımsız olarak sağladığı çalışma olanaklarından yararlanan firmalar, aynı zamanda sabit organizasyonel giderlerden kurtularak işlerini yapabilmektedirler. (Eyrenci, Bakırcı: 2000, 13).

Bu yeni çalışma düzeninde, *insanlar çalışma mekanlarını kendileri tercih etmektedirler*. Çalışma yeri seçimi, tatil yeri seçimi kadar renkli hale gelmektedir. Fax modem kartı olan bir notebook bilgisayar ve buna bağlı mobil bir telefon, işlerin istenilen yerden yürütülmesi için yetmektedir. Burası bir tatil köyü de, bir dağ evi de olabilmektedir. Hiyerarşik düzenden rahatsız olanlar, tele-çalışmayla kendi arzularına göre özgürce çalışabilecekleri bir iş ortamına kavuşmaktadırlar. Bugün sanal çalışma, olumlu ve olumsuz yanlarıyla fiili bir durum haline gelmiştir. Önümüzdeki dönemde de sanal çalışma enformasyon teknolojilerinin gelişimine paralel olarak hızla yaygınlaşacaktır.

### **KAYNAKÇA**

- BARNES, T- KLUSELL, L – RESEMBLED, T; “**Evaluation Of Office Of The Future**” From Experience To Innovation, IEA’ 97, Organizational Design And Management, Volume 1,
- BÜYÜKUSLU, A. Rıza, 1998 **İnsan Kaynakları Yönetimi**, Der Yayınları, İstanbul,
- CHAPEAUX; E. Joseph; 1996: **Organizational Behavior**, West Publishing Company, New York
- DESSLER, Gray, 1976: **Organization And Management: A Contingency Approach**, Prentice Hall, U.S.A,
- ETZIONI Amitai; **Modern Organizations**, Prentice-Hall, Inc., Englewood Cliffs, 1964
- EYRENCİ, Ö ve BAKIRCI, K, 2000, **Dünyada ve Türkiye’de Evde Çalışma ve Eve İş Verme**, İTO Yayını, İstanbul,
- FULK, J., & DESANCTIS, G. 1995. Electronic *Communication* And Changing *Organizational* Forms. *Organizational Science*, 6,
- GRAINER, R., & Metes, G, 1995: **Going Virtual**. *Upper Saddle River*, New Jersey: Prentice Hall.
- GREENGARD S. 1994, September; **Making The Virtual Office A Reality**. *Personnel Journal* 73(9),
- GREENGARD, S., **Workers Go Virtual**. *Personnel Journal*, September 1994, Vol. 73 Issue 9
- HARTMAN, R. I, STONER C. R. , ARORA, R. 1991: **An Investigation Of Selected Variables Affecting Telecommuting Productivity And Satisfaction**. *Journal Of Business And Psychology*, 6(2),
- HILL E. J, HAWKINS A. J, MILLER B. C. 1996. **Work And Family In The Virtual Office: Perceived Influences Of Mobile Telework**. *Family Relations*, 37
- JOHANSEN, R., And SWİGART, R. 1994: **Upsizing The Individual In The Downsized Organization**. New York: Addison-Wesley,
- KARATHANOS, P., And PETTYPOOL, M.D. 1992: **A Network Approach To Formulating Communication Strategy**. *Journal Of Technical Writing And Communication*, 22, 1
- KATZ, A 1987: **The Management, Control, And Evaluation Of A Telecommuting Project: A Case Study**. *Information And Management*, 13
- KOÇEL, Tamer 1998: **İşletme Yöneticiliği**, Beta Basım, Yayım, Dağıtım, İstanbul
- KRAUT, R.E. 1987: **Predicting The Use Of Technology: The Case Of Telework**. In R.E. Kraut (Ed.), *Technology And The Transformation Of White-Collar Work*. Hillsdale, NJ: Lawrence Erlbaum Associates,
- MANHEIM, Marvin L., 1992: **"Global Information Technology: Issues And Strategic Opportunities,"** *International Information Systems* 1:1, 38-67 (January).

MARTINO, Vittorio & WIRTH, Linda; 1990: **“Telework A New Way Of Working And Living**, International Labour Review, Vol. 129, 1990, N0 5

MILES, R. E. & Snow, C. C. 1986: **“Organizations: New Concepts For New Forms.** *California Management Review*, 18 (3),

MINZBERG, H; 1979: **The Structuring Of Organization**, Prentice-Hall, New Jersey,

MORGAN, Gareth; 1998: **Yönetim Ve Örgüt Teorilerinde Metafor**, Çev, G. Bulut, Mess Yayınları, İstanbul

NGWENYAMA, O. K., ve LEE, A. S.; 1997: **Communication Richness İn Electronic Mail: Critical Social Theory And The Contextually Of Meaning.** *MIS Quarterly*, 21

NUNAMAKER, J. 1997. **Future Research In Group Support Systems: Needs, Some Questions and Possible Directions.** *International Journal of Human-Computer Studies*, 47,

OLSON, M.H. 1989: **Work At Home For Computer Professionals: Current Attitudes And Future Prospects.** *ACM Transactions On Information Systems*, 7,4

PENLEY, L. E. Ve diğerleri; 1991: **“Communication Abilities Of Managers: The Relationship Of Performance”** *Journal Of Management* 17

PERIN, C. 1998: **Work, Space And Time On The Threshold Of The New Century.** In P. Jackson & J. van der Wielen (Eds.), **Teleworking: International Perspectives** p. 41 London: Routledge.

PERROW, C. A, 1967: **Comparative Analysis Of Organizations.** *American Sociological Review*, 32

RICE, R., & STEINFELD, C. 1991: **New forms of Organizational Communication Via Electronic Mail and Voice Messaging.** *Telematics and Work*

ROBBINS, Stephen P. Robbins, 1988: **Management**, 2.Edition, Prentice Hall, U.S.A,

ROCKART, J. 1998: **Towards Survivability of Communication: Intensive New Organization forms.** *Journal of Management Studies*, 35,

SACHS, P. **Transforming Work: Collaboration, Learning, And Design.** *Communications Of The ACM*, 38, 5 (September 1995)

SMİTH, Bob; **Welcome To The Virtual Office**, Hr Focus, Nov. 1994, Vol. 71,

TOFFLER, Alvin 1996: **Üçüncü Dalga**, TOFFLER Alvin; **Üçüncü Dalga** Çev., A. Seden Altın Kitaplar Yayınevi 3. Basım İstanbul

VAN FLEET , David D. 1988: **Contemporary Management**, Houghton Mifflin Company, Boston,

VIVIAN, John & SİMON, A.; 1991: **The Media Of Mass Communication**, Schuster Company, Boston

VIVIAN, John; 1991: **The Media Of Mass Communication**, A. Simon And Schuster, Company Boston,

WEINER SP, HILL EJ. 1995, June: **Effective Leadership İn A Telework Environment: A Training Needs Analysis.** Presented At The Annual Conference Of The American Psychological Society, New York, New York