

**YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ**

**BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNDEKİ  
GELİŞMELERİN İŞLETMELERDEKİ ÖNEMİ VE  
UYGULAMADAN ÖRNEKLER**

113750

**Hakan YAŞDAL**

**S.B.E İşletme Yönetimi Anabilim Dalında  
Hazırlanan**

**YÜKSEK LİSANS TEZİ**

**Tez Danışmanı: Yrd. Doç. Dr. Yonca Deniz Gürol**

**T.C. YÜKSEKÖĞRETİM KURULU  
DOKÜMANTASYON MERKEZİ**

**İSTANBUL, 2002**



# İÇİNDEKİLER

<b>KISALTMALAR LİSTESİ</b> .....	<b>VII</b>
<b>ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ</b> .....	<b>VIII</b>
<b>ÖNSÖZ</b> .....	<b>IX</b>
<b>ÖZET</b> .....	<b>XI</b>
<b>ABSTRACT</b> .....	<b>XI</b>
<b>GİRİŞ</b> .....	<b>1</b>
<b>I. BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN GELİŞİMİ VE ÖRGÜTLERDE ÇALIŞMA AĞI (NETWORK), INTRANET, İNTERNET VE KURUMSAL BİLGİ PORTALLARI KULLANIMI</b> .....	<b>3</b>
<b>1.1. BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ FAALİYET ALANLARI</b> .....	<b>3</b>
1.1.1. BT (Bilişim Teknolojileri) Donanımı .....	3
1.1.2. Yazılım .....	4
1.1.3. Hizmet.....	4
1.1.4. Telekom Donanımı .....	4
1.1.5. Taşıyıcı Hizmetler.....	5
1.1.6. Tüketim Malzemeleri .....	5
<b>1.2. TEMEL KAVRAMLAR</b> .....	<b>6</b>
1.2.1. Veri, Veri Tabanı ve Veri Ambarı .....	6
1.2.2. Bilgi ve Bilişim Kavramları .....	7
1.2.3. Bilgi Yönetimi .....	8
1.2.4. Bilgi Teknolojilerinin Tarihsel Gelişimi.....	9
1.2.5. Yönetim Bilgi Sistemleri (MIS) .....	11
1.2.6. Karar Destek Sistemleri (DSS) .....	12
<b>1.3. ÇALIŞMA AĞLARI (NETWORK'LER)</b> .....	<b>13</b>
1.3.1. Çalışma Ağlarının Öğeleri .....	14
1.3.1.1. Kullanıcı Bilgisayarı (Workstation): .....	14
1.3.1.2. Hizmet birimi (Server).....	15
1.3.1.3. Ağ Yazılımı (Network Operating System) .....	15
1.3.1.4. İletişim ortamı .....	15

1.3.2. Ağ Çeşitleri.....	15
1.3.2.1. LAN (Yerel Alan Ağları).....	15
1.3.2.2. WAN (Geniş Alan Ağları).....	16
<b>1.4. İNTERNET.....</b>	<b>16</b>
1.4.1. İnternet'in Gelişimi.....	17
1.4.2. İnternet'te Adresleme .....	19
1.4.2.1. Elektronik Posta (e-mail) Adresi .....	19
1.4.2.2. Web Sayfası Adresi.....	20
1.4.2.3. İnternet Protokol (IP) Numarası .....	20
<b>1.5. İNTRANET .....</b>	<b>21</b>
1.5.1. İntranet Uygulamaları .....	21
1.5.2. İntranet'in İnternet'ten Farklı Yönleri .....	23
<b>1.6. KURUMSAL BİLGİ PORTALLARI (EIP).....</b>	<b>23</b>
1.6.1. EIP Teknolojisinin Gelişim Süreci .....	25
1.6.2. Kurumsal Portal'ların Bileşenleri.....	26
1.6.2.1. Entegrasyon .....	27
1.6.2.2. Kategorizasyon.....	27
1.6.2.3. Arama .....	28
1.6.2.4. İşbirliği.....	28
1.6.2.5. Kişiselleştirme .....	29
1.6.3. Kurumsal Portalların Getirileri.....	30
1.6.3.1. Rekabet avantajı .....	30
1.6.3.2. Yatırımın Geri Dönüşü.....	31
1.6.3.3. Etkinliğin artması .....	32
1.6.3.4. Bilginin Maliyetinin Düşmesi .....	32
1.6.3.5. İşbirliğinin Artması .....	32
1.6.3.6. Kurumsal Kaynaklara Erişim .....	32

## **II. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM, İLETİŞİMİN YÖNÜ, TÜRLERİ, VE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE TEKNOLOJİ KULLANIMI.....34**

<b>2.1. İLETİŞİM KAVRAMI.....</b>	<b>34</b>
2.1.1. İletişimin Tanımı .....	34
2.1.2. İletişim Süreci.....	35
2.1.2.1. Gönderici (Kaynak).....	36

2.1.2.2. Mesaj (Haber) .....	36
2.1.2.3. Kanal.....	36
2.1.2.4. Alıcı (Hedef) .....	37
2.1.2.5. Algı.....	37
2.1.2.6. Geri Besleme .....	37
2.1.3. İletişim Türleri.....	38
2.1.3.1. Kişisel İletişim.....	38
2.1.3.2. Kitle iletişimi .....	38
2.1.3.3. Örgütsel İletişim .....	38
2.1.4. Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler.....	39
2.1.4.1. Kişisel Faktörler.....	39
2.1.4.1.1. Göndericiden Kaynaklanan Problemler.....	40
2.1.4.1.2. Alıcıdan Kaynaklanan Problemler.....	41
2.1.4.2. Fiziksel Faktörler .....	41
2.1.4.3. Semantik faktörler .....	41
2.1.4.4. Zaman baskısı.....	42
2.1.4.5. Algıda Seçicilik.....	42
<b>2.2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM SİSTEMİ.....</b>	<b>42</b>
2.2.1. Örgüt İçi İletişim.....	42
2.2.2. İletişimin Örgüt Kültürü Oluşumundaki Önemi .....	43
2.2.3. Örgüt İçi İletişim Kanalları.....	44
2.2.3.1. Yüz – Yüze İletişim.....	44
2.2.3.2. İletişim Panoları.....	45
2.2.3.3. Kurumsal Dergi / Gazete.....	45
2.2.3.4. Posterler.....	45
2.2.3.5. Elektronik Ortam.....	46
2.2.4. Örgütlerde İletişimin Yönü .....	46
2.2.4.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim .....	46
2.2.4.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim .....	48
2.2.4.3. Yatay İletişim.....	50
2.2.4.4. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim.....	51
2.2.5. Stratejik Örgüt içi iletişim .....	51
<b>2.3. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE TEKNOLOJİ KULLANIMI.....</b>	<b>53</b>
2.3.1. Bilgi Girişi .....	54
2.3.1.1. Klavye (Doğrudan Yazım) .....	54

2.3.1.2. Optik Karakter Tanıma (OCR) .....	54
2.3.1.3. Diğer Giriş Aygıtları .....	54
2.3.2. Bilgi İşleme .....	54
2.3.3. Bilgi Depolama .....	55
2.3.4. Çıktı Alma .....	55
2.3.4.1. Yazıcı .....	55
2.3.4.2. Görsel Çıktı Aygıtları .....	55
2.3.5. Spesifik Teknoloji Uygulamaları .....	56
2.3.5.1. Kişisel Bilgisayarlar .....	56
2.3.5.2. Elektronik Posta .....	58
2.3.5.3. Telekonferans .....	58
2.3.6. Örgütsel İletişimin Etkinliğini Artırmada İnternet Kullanımı .....	58

### III. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM UYGULAMALARINDA BİLGİ VE İLETİŞİM

#### TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI ÜZERİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA... 60

3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ .....	60
3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ .....	61
3.3. ÖRNEK UYGULAMA .....	62
3.3.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler .....	62
3.3.1.1. Faaliyet Alanı .....	62
3.3.1.2. İnsan Kaynağı ve Örgüt Yapısı .....	62
3.3.1.3. İştirakleri ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri .....	63
3.3.2. Örgüt İçi İletişim Faaliyetleri ve Koordinasyonu .....	63
3.3.2.1. Teknolojik Altyapısı .....	63
3.3.2.1.1. Çalışma Ağı (Network) Yapısı .....	63
3.3.2.1.2. İşletim Sistemi (Windows NT) .....	63
3.3.2.1.3. Uygulama Yazılımı (Lotus Notes) .....	64
3.3.2.2. Kalite ve İletişim Yönetimi .....	65
3.3.2.2.1. Amaçları ve Faaliyetleri .....	65
3.3.2.2.2. Örgütte Etkin İletişimin Sağlanmasındaki Rolü .....	65
3.3.3. Örgüt İçi İletişim Kanalları ve Araçları .....	65
3.3.3.1. E - Posta Yöneticisi .....	65
3.3.3.2. Yukarıdan Aşağıya İletişim Araçları .....	67
3.3.3.2.1. Özel – Genel Duyurular Veritabanı .....	67

3.3.3.2.2. <i>İlan Panosu Veritabanı</i> .....	67
3.3.3.2.3. <i>Sirküler Veritabanı</i> .....	68
3.3.3.3. <i>Aşağıdan Yukarıya İletişimi Sağlayan Araçlar</i> .....	68
3.3.3.3.1. <i>Tüzel Kodlar</i> .....	68
3.3.3.3.2. <i>Öneri Değerlendirme Sistemi</i> .....	68
3.3.3.3.3. <i>Şube Ziyaretleri</i> .....	69
3.3.4. <i>İnceleme</i> .....	69
3.3.4.1. <i>Özel – Genel Duyurular Veritabanı</i> .....	69
3.3.4.1.1. <i>Özel / Genel Duyuların Hazırlanması</i> .....	69
3.3.4.1.2. <i>Duyuruların Yayınlayan Kişiye Göre Görüntülenmesi</i> .....	72
3.3.4.1.3. <i>Duyuruların Yayınlandığı Tarihe Göre Görüntülenmesi</i> .....	73
3.3.4.1.4. <i>Duyuruların konusuna göre görüntülenmesi</i> .....	74
3.3.4.2. <i>Öneri Değerlendirme Sistemi</i> .....	75
3.3.4.2.1. <i>Öneri Hazırlanması</i> .....	75
3.3.4.2.2. <i>Önerilerin Yapıldığı Tarihe Göre Görüntülenmesi</i> .....	77
3.3.4.2.3. <i>Önerilerin Aşamalarına Göre Görüntülenmesi</i> .....	77
3.3.4.2.4. <i>Önerilerin Referans Numaralarına Göre Görüntülenmesi</i> .....	79
3.3.4.2.5. <i>Önerilerin Sahibine Göre Görüntülenmesi</i> .....	79
3.3.4.2.6. <i>Önerilerin Sonuçlarına Göre Görüntülenmesi</i> .....	80
3.3.4.2.7. <i>Önerilerin Geldiği Şubelere Göre Görüntülenmesi</i> .....	81
3.3.4.2.8. <i>Önerilerin Konularına Göre Görüntülenmesi</i> .....	82
3.3.4.2.9. <i>Önerilerin Sahibinin Görevine Göre Görüntülenmesi</i> .....	83
<b>3.4. ELEKTRONİK İLETİŞİMİ ENGELLEYEN ETKİLER</b> .....	<b>84</b>
3.4.1. <i>Kullanıcıların İstekleri Dışında Aldıkları E-Postalar (SPAM)</i> .....	84
3.4.2. <i>SPAM'in Sakıncaları</i> .....	85
<b>3.5. DEĞERLENDİRME</b> .....	<b>88</b>
<b>SONUÇ VE ÖNERİLER</b> .....	<b>90</b>
<b>KAYNAKLAR</b> .....	<b>93</b>
<b>Ek – 1 SORU FORMU</b> .....	<b>99</b>

## KISALTMALAR LİSTESİ

3G:	Üçüncü Nesil Mobil Teknolojiler
Ar – Ge:	Araştırma ve Geliştirme
ATM:	Automated Teller Machine
B2B:	Business to Business
B2C:	Business to Consumer
B2E:	Business to Employee
BT:	Bilişim Teknolojileri
CD:	Compact Disc
Corp.:	Corporation
DBMS:	Database Management Systems
DSS:	Decision Support Systems
DVD:	Digital Versatile Disc
e -	Elektronik
EIP:	Enterprise Information Portal
ERP:	Enterprise Resources Planning
GHz.:	Giga Hertz
GPRS:	General Packet Radio Service
GSM:	Global System for Mobil telecommunication
IP:	Internet Protokolü
ISP:	Internet Service Provider
IT:	Information Technologies
ITU:	International Telecommunications Union
LAN:	Local Area Network
MHz.:	Mega Hertz
MIS:	Management Information Systems
MRP:	Material Requirement Planning
PC:	Personal Computer
PDA:	Personal Device Assistant
POS:	Point of Sales
SQL:	Server Query Language
UMTS:	Universal Mobile Telecommunication System
WAN:	Wide Area Network
www:	Word Wide Web

## ŞEKİLLER VE TABLOLAR LİSTESİ

Şekil 1-1 Amerika'da ve Dünyada İnternet Kullanıcı Sayılarının Gelişimi.....	17
Şekil 1-2 Dünyada İnternet Kullanıcılarının Toplam Nüfus İçindeki Payları – I .....	18
Şekil 1-3 Bir Elektronik Posta Adresinde Bulunan Bileşenler.....	19
Şekil 1-4 Örnek Bir İşletme İçin İtranet Yapısı .....	22
Şekil 2-1 İletişim Süreci.....	36
Şekil 2-2 Çalışanlar İle İletişim Kurmak İçin Tek Başına En Etkin Kanallar.....	48
Şekil 2-3 Geniş veritabanına kişiselleştirilmiş mektup gönderme.....	57
Şekil 3-1 "X Bankası Örgüt Şeması".....	62
Şekil 3-2 Lotus Notes Çalışma Alanı (Workspace) Yapısı .....	64
Şekil 3-3 Bireysel İletişimde Elektronik Posta Kullanımı .....	66
Şekil 3-4 Gruplar İle İletişimde Elektronik Posta Kullanımı .....	67
Şekil 3-5 Yeni Duyuru Hazırlama Ekranı .....	71
Şekil 3-6 Hazırlanmakta Olan Genel Duyuruların Görüntülenmesi .....	71
Şekil 3-7 Genel Duyurulara Yayınlayan Kişi Kanalı İle Erişim.....	72
Şekil 3-8 Genel Duyurulara Yayınlandığı Tarihe Göre Erişim .....	73
Şekil 3-9 Konularına Göre Genel Duyurulara Erişim.....	74
Şekil 3-10 Yeni Öneri Hazırlama Ekranı .....	76
Şekil 3-11 Yapıldığı Tarihe Göre Önerilerin Görüntülenmesi.....	77
Şekil 3-12 Önerilerin Geldikleri Aşamaya Göre Görüntülenmesi .....	78
Şekil 3-13 Referans Numaralarına Göre Öneriler.....	79
Şekil 3-14 Önerilerin Sahibine Göre Görüntülenmesi .....	79
Şekil 3-15 Sonuçlarına Göre Öneriler.....	81
Şekil 3-16 Önerilerin Şubelere Göre Görüntülenmesi.....	81
Şekil 3-17 Önerilerin Konularına Göre Görüntülenmesi.....	82
Şekil 3-18 Önerilerin Sahibinin Görevine Göre Görüntülenmesi .....	83

## ÖNSÖZ

İşletmelerin ve özellikle büyük örgütlerin yaşamsal sorunlarından biri olan örgütsel iletişim, giderek artan bir öneme sahip olmaktadır. Gerek gündelik yaşamın gerekse işletme hayatının hızla artan temposu içinde biçimsel ilişkiler yaygınlaşırken, bireylerin ve toplumun etkin bir iletişime duyduğu ihtiyaç kendini her alanda göstermektedir. Günümüzde kamu işletmelerinden sivil toplum kuruluşlarına, küçük ve orta ölçekli işletmelerden uluslararası ticari birliklere kadar hemen her örgütte, iletişim, başarı için temel bir kavram olma özelliğini korumaktadır.

İçinde bulunduğumuz rekabet ortamında, firmalar gün geçtikçe daha verimli çalışmaya ve piyasadaki güçlü rakipler karşısında ayakta kalabilmek için, daha az kaynakla daha çok iş başarabilmenin yollarını aramaya zorlanmaktadır. Bu arayış, beraberinde sürekli gelişme mantığını getirmektedir. Yalnızca firma ve kuruluşlar ölçeği ile sınırlı kalmayan sürekli gelişim ve değişim anlayışı, makro boyutta sektörler, piyasalar ve yaşam alışkanlıklarını da etkileyerek zincirleme bir etkinin tetikleyicisi olmaktadır.

Günümüzde şirketler genel olarak bir dolarlık satış değeri üretebilmek için, bir kuşak öncesine oranla yaklaşık % 20, daha az maddi varlığa ihtiyaç duymaktadır. Bu fark; bilginin gün geçtikçe şirketin diğer fiziksel varlıklarının yerini almaya başlamasıyla oluşmaktadır. İşletmelerde (envanterin) stokların alternatifi olmaya başlayan bilginin yönetim faaliyetlerindeki önemi ve niteliği değiştikçe, maddi varlıklar ve stok yönetimi kadar "Bilgi Yönetimi" kavramı da işletmecilik hayatında yerini almıştır. Karar alma ve iş süreçlerini yönetme aşamalarında ihtiyaç duyulacak bilginin, elde edilmesine yönelik olarak veri toplama faaliyetleri sürdürülmekte ve elde edilen veriler, bir takım analizler, işlemlerden geçerek işletme bilgisini oluşturmaktadır. Bir cümlede kısaca özetlenebilen bu süreç, ana hatlarıyla pek fazla bir değişim geçirmemiş olsa da verilerin toplanması, depolanması, işlenerek bilgi haline getirilmesi ve ihtiyaç duyulduğunda, doğru zamanda, doğru kanallardan, doğru kişilerle paylaşılmak üzere doğru yerlere iletiminin sağlanabilmesi işlemlerinde yaşanan -nitelik olarak her biri birer devrim sayılabilecek- gelişmeler, "Bilgi ve İletişim Teknolojileri" kavramlarının temelini oluşturmuştur.

Bilgi ve İletişim Teknolojilerinin, işletmelerin hayatına girmesi ile bir çok işletmecilik faaliyetinin içeriğinde ve niteliğinde değişimler olduğunu söylenebilir. Önceleri kağıt ortamında dosyalanan ve manuel olarak izlenen verilerin, elektronik ortamda işenebilmesi ve depolanabilmesi ile başlayan değişim süreci, bu gün iletişim kanallarının bilgi teknolojilerine entegrasyonu sayesinde, verilerin mümkün olduğunca yüksek düzeyde paylaşıldığı ve iletildiği günümüz çalışma ortamının hızla değişmekte olan koşulları ile şekillenmeye devam etmektedir.

Örgütsel İletişimin sağlanmasında kullanılan araçlarda işletme içerisinde bilgiye duyulan ihtiyacın paralelinde gelişerek özellikle geçtiğimiz yüzyılın son çeyreğinde işletmecilik hayatında köklü sayılabilecek değişimleri beraberinde getirmiştir.

Bu eğilimin ve sonuçlarının irdelenmeye çalışıldığı çalışma kapsamında; örgüt içi iletişim faaliyetlerinde, teknolojik araçların kullanımına yer veren bir işletmenin, örgüt içi iletişimdeki teknoloji uygulamaları, örnek olay yöntemiyle ortaya konmaya çalışılmıştır.

## ÖZET

Bilgi ve iletişim teknolojileri adı altında toplayabileceğimiz bir çok teknolojik gelişme hayatımızın her yönünde olduğu gibi İşletme Yönetimi alanında da gözle görülür bir değişim süreci yaşanmasına sebep olmuştur. Özellikle kişisel bilgisayarlardan ağ bilgisayarlarına geçiş evresinde gözlemlediğimiz çalışma ağları mantığı ve şirket içi **Intranet** uygulamaları, gerek sabit gerekse mobil telekomünikasyon kanallarının bu çalışma ağlarını birbirlerine bağlaması ile o ana değin tahmin edilemeyecek kadar geniş bir kullanıcı kitlesinin kullanımı ile karşı karşıya kalmıştır. Bu yaygın kullanım, 1980'lerin sonlarına doğru, ölçeğini ve niteliğini geliştirerek bugün **internet** adını verdiğimiz dünya çapındaki ağ üzerinde etkileşim ve haberleşmeyi sağlayan son hâlini almıştır. Günümüzde işletmeler, satınalma süreçlerinden pazarlamaya, müşteri ilişkileri yönetiminden insan kaynakları uygulamalarına kadar bir çok alanda elektronik ortamı kullanabilmektedir.

Bu çalışmada; örgütsel iletişim faaliyetlerinin, gelişen **Bilgi ve İletişim Teknolojileri** ile entegrasyonu sonrasında yaşanan değişimler ve gelişimler açıklanmaya çalışılmıştır. Tez çalışmasının uygulama bölümünde, örgütsel büyüklük ve İnsan Kaynakları yapısı bakımından Türkiye'nin önde gelen bir bankasının mevcut iletişim altyapısı ve uygulamaları örnek olay yöntemi ile incelenerek, öneriler getirilmeye çalışılmıştır.

## ABSTRACT

Technological developments, which can be gathered under the name of Information and Communication Technologies, have caused a significant change in Business Administration as well as in many other aspects of our lives. Especially after telecommunication and mobile channels have connected the independent networks to each other, Networking and **Intranet** applications, which came about as a result of the shift from Personal Computers to Network Computers, has found an unexpected widespread usage. At the end of the 80's, this widespread usage (expanding its size and capabilities) shaped itself as **Internet**, which allows interactivity and communication on the World Wide Web. Nowadays, companies are able to use electronic infrastructure for almost all areas; from purchasing to marketing and from customer relationship management to human resources applications.

In this study, changes and developments, which have been encountered after integration of internal communication activities with information and communication technologies, are tried to be explained. In the last chapter of this thesis study, existent communication infrastructure and communication applications of one of the leading banks in Turkey, in terms of organisational size and human resources structure, are studied by using the case study methodology, furthermore, suggestions about these issues are aimed to be brought.

## GİRİŞ

Bilişim teknolojileri ve internet, diğer bir çok alanda olduğu gibi, örgüt içi iletişim uygulamalarında da, bir çok avantajı nedeniyle tercih edilmektedir.

Makro ölçekte bakıldığında toplumların, mikro ölçekte ise işletmelerin, her düzeyinde bir iletişim probleminden söz edilebilir. Bu problem, iletişimin doğrusal bilgi akışından fazlasını içerdiğinin farkına varılmamasından kaynaklanmaktadır. Oysa ki iletişim; davranış değişimlerini içeren kişilerarası, dinamik bir süreçtir.

Günümüz işletmelerinde günden güne artan bir katılımı, şirket içi dolaşımda bulunan bilgi, envanter vb gibi fiziksel sermayenin yerini almaktadır. Artık şirketler faaliyetlerini devam ettirmek için maddi varlıklar kadar maddi olmayan varlıkların da – bilgi – yönetimine ihtiyaç duymaktadır. Bu noktada özellikle hizmet sektöründe faaliyet gösteren kurumlar için önem kazanan bir nokta da şirket içi malzeme iletimi kadar şirket bilgisinin de iletişimi olmaktadır.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin genel olarak yaşamı ve özel olarak örgüt yapıları ve işleyişini büyük ölçüde etkilediği, değiştirdiği ve hatta kimilerine göre bir dönüşüme uğrattığı bilinmektedir. Teknolojinin yarattığı önemli değişikliklere örnek olarak, yöneticilerin görüşleri şu şekilde oluşmaktadır: İletişim teknolojisindeki gelişmelerle personelin eline, eskisinden çok daha fazla, veri ve bilgi verilmekte. Böylece alt kademe personel bu bilgi ve veri ile müşteri isteklerine daha çabuk cevap verecek kararları almak durumunda kalmaktadır. Teknoloji genellikle daha önden gitmekte, buna karşın yöneticilerin bunu kullanma yetenekleri daha geç gelişmektedir. Bu yönüyle Yöneticilerin, teknolojinin bu etkisini de yönetmesi gerekmektedir.

Örgüt içi bir çerçevede iletişim teknolojisi, örgüt birimleri ve çalışanları arasında bilgi ve mesaj alış verişini hızlandıran, zenginleştiren teknolojik uygulamaları, veritabanı uygulamalarını, elektronik posta (e-mail) ve diğer bilgisayar bazlı bilgi ve mesaj gönderme teknolojilerini kapsar.

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, işletmelerde örgüt içi iletişim üzerine etkilerini inceleyen tez çalışmasının birinci bölümünde, işletmecilik hayatını etkileyen teknolojik gelişmeler ortaya konmaya çalışılmıştır. Ortak tutulan bilgiye işletme içinde farklı noktalardan erişimi mümkün kılan çalışma ağları (network),

intranet ve internet ortamlarının yapısı ortaya konarak iletişim uygulamalarındaki kullanımı incelenmiştir. Bu kavramların günümüzde vardığı nokta olarak kabul edilebilecek olan kurumsal bilgi portalları da, bileşenleri ve işletmelere kazandırdıkları ile detaylı olarak değinilmiştir.

İkinci bölümde, örgüt içi iletişim teoriği, iletişim türleri, örgütlerde iletişimin yönü gibi kavramlar açıklanarak çalışmanın kuramsal çerçevesi oluşturulmaya çalışılmıştır.

Çalışmanın üçüncü ve son bölümünde ise, bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel X Bankası'nın örgüt içi iletişim faaliyetlerinde teknoloji kullanımı, örnek olay yöntemiyle incelenmiş ve uzmanlara sorulan açık uçlu sorular yardımı ile "yukarıdan aşağıya (downwards)" ve "aşağıdan yukarıya (upwards) doğru" iletişim kanallarına, bir bilgi yönetimi yazılımı olan Lotus Notes ortamında birer örnek verilmiştir.

## BİRİNCİ BÖLÜM

# 1. BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN GELİŞİMİ VE ÖRGÜTLERDE ÇALIŞMA AĞI (NETWORK), İNTRANET, İNTERNET VE KURUMSAL BİLGİ PORTALLARI KULLANIMI

Bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasıyla, asıl faaliyet alanı teknolojik uygulamalar olmayan bir çok işletme de bilişim teknolojileri ile doğrudan veya dolaylı olarak ilgilenmek durumunda kalmaktadır. Bu durum, işletmecilik hayatının içerisine bir takım yeni kavramların girişini de beraberinde getirmektedir. Bu kavramlara açıklık getirmeye çalışmadan önce "Bilişim Teknolojileri" veya sektördeki kullanımıyla "Bilgi ve İletişim Teknolojileri" dendiğinde akla hangi ürün/hizmetlerin gelmesi gerektiğine açıklık getirilmesinde fayda vardır.

### 1.1. BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİ FAALİYET ALANLARI

Günümüzde geniş bir pazar alanı bulan ve sayıları gün geçtikçe artan Bilişim şirketlerinin faaliyet alanlarına bakıldığında, Bilişim Teknolojileri Sektörünü 6 temel kategori altında inceleyebilmenin mümkün olduğu görülmektedir.<sup>1</sup>

#### 1.1.1. BT (Bilişim Teknolojileri) Donanımı

##### ► Bilgisayar Donanımı

Bu alan; kişisel bilgisayarlar, ağ bilgisayarları ve server'lar, (sunucu bilgisayarları) ayrıca banka ATM'leri, POS makineleri gibi kullanıcıya yönelik donanım sağlanmasını içermektedir.

---

<sup>1</sup> Interpro A.Ş., "İlk 500 Bilişim Şirketi", Interpro Pazar Araştırma Merkezi, Düzeltilmiş Baskı, İstanbul, 1999, s.5.

► Ofis Donanımı

Ofis donanımı kategorisi, fotokopi makineleri, faks cihazları, hesap makineleri gibi elektronik ofis araçları ile ilgili donanımın sağlanması gibi konuları içermektedir.

► Veri İletişim Donanımı

İşletmelerde çalışma ağları olan, (Network) Yerel Alan Ağlarında ve Geniş Alan Ağlarında veri iletişimi amaçlı olarak kullanılan anahtar, yönlendirici, ağ kartları, hub, kablolu araç gereçleri, modemler vb. donanımları içermektedir.

### 1.1.2. Yazılım

► Sistem Yazılımı

İşletim sistemleri, sistem yönetim yazılımları, yazılım geliştirme araçları ve güvenlik yazılımları gibi hizmetlerin sağlanması konularını içermektedir.

► Uygulama Yazılımı

Veritabanı teknolojisi çözümleri, iş uygulamaları (ERP, MRP, karar destek, endüstriyel tasarım ve ofis uygulamaları gibi iş dünyasına yönelik yazılım çözümlerini içermektedir.

### 1.1.3. Hizmet

Bilişim teknolojileri hizmetleri alanında; danışmanlık, eğitim, sistem entegrasyonu ve proje yönetimi, dış kaynaklardan kullanım (outsourcing), teknik servis gibi destek hizmetleri içermektedir.

### 1.1.4. Telekom Donanımı

Bu kategori; ses ve veri ağı kurmak için gerekli donanım hizmetleri, mobil iletişim altyapı donanımı, operatörler tarafından mobil telekomünikasyon ağlarının inşasında kullanılan tüm donanım ve sistemleri içerir. Ayrıca evlerde ve işyerlerinde kullanılan telefon cihazları ile mobil telefon sistemi, kablosuz telefonlar, GSM telefonlar gibi sesli ve görüntülü iletişime olanak veren tüm aygıtlar, bu başlık altında sayılabilmektedir.

### 1.1.5. Taşıyıcı Hizmetler

Telefon hizmetleri, ses hizmetlerinin evlere, iş yerlerine, mobil aygıtlara sağlanan hizmetler gibi son kullanıcıya yönelik tüm iletişim hizmetlerini içermektedir. Ayrıca, kablolu televizyon, internet servis sağlayıcı ve kiralık veri hattı (Leased Line) hizmetleri de bu başlık altında sayılabilmektedir.

### 1.1.6. Tüketim Malzemeleri

Yazıcı kartuşu, toneri, disket ve CD'ler gibi malzemeleri içermektedir.

Yukarıda bir bölümünden bahsedilmeye çalışılan ürün ve hizmetlerden her hangi bir bölümünü firmaların kendi içlerinde oluşturdukları birimler aracılığıyla karşılama düşünceleri şirketlerin bünyelerinde birer Bilişim Teknolojileri (BT) birimlerinin oluşmaya başlamasına neden olmuştur. Bilişim Teknolojileri birimleri, 1980'li yılların başından başlayarak işletmelerin en önemli bölümlerinden biri haline gelmeye başlamıştır. İşletmenin ana iş alanına yönelik iş süreçlerinin gerçekleştirilmesinde bilişim teknolojilerinin her geçen gün daha da ağırlıklı kullanılması ile birlikte bilişim uygulamaları kritik öneme sahip uygulamalar arasında yer almaya başlamış ve B2B (Şirketten şirkete ticaret - Business to Business Commerce), B2C (Şirketten tüketiciye ticaret - Business to Consumer Commerce), B2E (Şirket çalışan iletişimi - Business to Employee Communication) gibi birçok kavramın ortaya çıkması ile birlikte Bilişim Teknolojileri yöneticilerinin sorumlulukları ve etkinlikleri artarak işletmeler içindeki konumları güçlenmiştir.

Daha sonra 90'lı yıllarda ERP (Kurumsal Kaynak Planlaması - Enterprise Resources Planning) ve CRM (Müşteri ilişkileri Yönetimi - Customer Relationship Management) kavramlarının gelişmesi ve popüler olması ile birlikte bu süreç bir ileri aşamaya geçmiş, Arka ofis uygulamaları ile ön ofis uygulamalarının entegrasyonu ve gelişen yeni ekonomi kavramı içerisinde bilginin paylaşımının artan önemi, başta Bilişim Teknolojileri yöneticileri olmak üzere bu alanda çalışan herkese çok önemli bir görev yüklemiştir:

İşletme yönetiminde değişen öncelikler, (hammadde, malzeme vb. gibi) geleneksel kaynakların yanında bilginin de önemini artırmış ve örgütlerde iletişimin anlamının, "her yerden, her zaman, kolaylıkla ulaşılabilen ve kesintisiz bir bilgi

*akışı.*<sup>2</sup>” kavramını kapsayacak şekilde genişlemesine neden olmuştur. Bu akış dahilinde de şirketler “Bilgi ve İletişim Teknolojilerini” işletme faaliyetlerinde daha etkin olarak kullanmanın yollarını aramaya başlamış ve bu arayışa ayak uyduramayan bir çok şirket ayakta kalma yarışında yerlerini değişime ayak uydurabilen rakiplerine bırakmak zorunda kalmışlardır.

## 1.2. TEMEL KAVRAMLAR

### 1.2.1. Veri, Veri Tabanı ve Veri Ambarı

Teknolojinin temelinde araştırma ve geliştirme (Ar - Ge), Ar - Ge'nin temelinde ise Veri ve bilgi kavramları vardır. Genellikle birlikte kullanılmalarına karşın veri ve bilgi kavramları tam olarak birbirlerinin yerlerine kullanabilen kelimeler değildir. Ayırımı daha net olarak yapabilmesi için tanımların incelenmesinde fayda vardır.

**Veri** ile bilgi terim olarak birbirine karıştırılmaktadır. Veri, “bilişimde, olgu, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimli gösterimidir.”<sup>3</sup> Yani verilerin belirli bir amaca yönelik elde edilmiş ve işlenmek üzere hazırlanmış olduğunu söyleyebiliriz. Bir başka tanımında ise; **veri**<sup>4</sup>, çözüme ulaşmak için işlenebilir duruma getirilmiş bilgi ve bilgisayar için işlenebilir duruma getirilmiş sayısal ya da sayısal olmayan her türlü gözlem, algı ve mesajı ifade eder. Yani bilginin ham halidir.

İşletmelerde örgüt içi iletişim açısından bakıldığında çalışanların kendi aralarında veya örgüt içerisinde bir başka odaya iletmek üzere hazırladıkları bilgilerinin tutulduğu dosyaların her bir sayfası (ya da bilgisayar ortamında tutuluyorsa, her bir kayıt) veri olarak kabul edilebilir. Veriler (Data) ihtiyaç duyulduğunda çeşitli amaçlara göre işlenerek yöneticilerin kullanımına yönelik bilgi olarak sunulur. Başka bir örnek vermek gerekirse, örgüt içerisindeki birimlerde çalışan sayılarını gösteren bir tablodaki her bir birim, sistem için bir veridir.

---

<sup>2</sup> “An Enterprise Portal Bride to E – Business”, The Delphi Group White Papers, URL: [www.hummingbird.com](http://www.hummingbird.com), 2000.

<sup>3</sup> Hasan Eren, *Türkçe Sözlük*, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1989, s.1558.

<sup>4</sup> Bülent, Sankur, *Bilgisayar Bilimi ve Elektronik Mühendisliği Terimleri Sözlüğü*, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2000, s. 275.

Veri kavramı ile ilişkili olarak veritabanı ve veri ambarı kavramlarına da değinmek gerekirse:

**Veritabanını** Bir konu ya da örgüte ilişkin verilerden oluşan ve genellikle bir veri tabanı sistemi aracılığıyla bir bütün olarak yaşatılan veri kümeleri topluluğudur. Daha açık bir ifade ile, veritabanı; bir başlık ya da konu altında toplanabilen ve kendi içerisinde bir sistematığe sahip olan veriler topluluğudur.<sup>5</sup>

Günümüzde işletmelerin ihtiyaç duyduğu ifade edilen verilerin, elde edilmesi ve gerektiğinde kullanabilmesi için erişilebilir ve güvenli bir ortamda saklanması ihtiyacına karşılık veren ürünler ise, *veri ambarlarıdır*.

### 1.2.2. Bilgi ve Bilişim Kavramları

Bilginin tanımlanmasına bakıldığında, bir çok şekilde tanımlandığı görülmektedir. Klasik bilgi sistemlerine göre bilgi; "verilerden elde edilmiş sonuçtur". Sözlük tanımına göre ise bilgi, "öğrenme, araştırma ve gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumdur."<sup>6</sup>

Bir başka tanımda ise, **bilgi**<sup>7</sup> Bilgi işlemde, kullanılan evrensel kurallardan yararlanarak kişinin veriye yüklediği anlam, olarak açıklanmaktadır.

Bu kavramlardan hareketle, günümüzde sıkça kullanılan bilişim kelimesinin farklı anlamlarının ifade edilmesi gerekirse:

**Bilişim**<sup>8</sup> İnsanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin, özellikle elektronik makineler aracılığıyla, düzenli ve akılcı bir biçimde işlenmesi bilimidir. Yani, bilgi olgusu, bilgi saklama, erişim sistemleri, bilginin işlenmesi, aktarılması ve kullanılması yöntemlerini, toplum ve insanlık yararı gözeterek inceleyen uygulamalı bilim dalı olarak da tanımlanabilir. Disiplinler arası özellik taşıyan bir öğretim ve hizmet kesimi olan bilişim; *bilgisayar* da içeride olmak üzere, bilgi erişim sistemlerinde kullanılan türlü araçların tasarlanması, geliştirilmesi ve üretilmesiyle ilgili konuları da kapsamaktadır.

---

<sup>5</sup> Bülent, Sankur, a.g.e., s. 278.

<sup>6</sup> Hasan Eren, a.g.e., s. 186.

<sup>7</sup> Bülent, Sankur, a.g.e., s. 38.

<sup>8</sup> Aydın Köksal, *Bilişim Terimleri Sözlüğü*, TDK Yayınları No: 476, Ankara, 1981, s. 476.

Son olarak **bilişim** kavramının sektörde kullanıldığı biçimiyle yapılan tanımına değinmek gerekirse; insanoğlunun teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişimde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin, özellikle elektronik makineler aracılığıyla düzenli ve rasyonel biçimde işlenmesi bilimi.<sup>9</sup> olarak ifade edilebilir.

### 1.2.3. Bilgi Yönetimi

Bilgi ve diğer kavramlardan sonra son günlerde işletme yönetiminde karşılık bulan bir kavram olan bilgi yönetimi kavramının da açıklanmasında fayda vardır.

Şirket yöneticilerinin dikkati, uzun yıllar boyunca endüstriyel toplumun temel kaynakları olan maddi unsurlar üzerinde yoğunlaşmıştı. Binalar, makineler, hammaddeler ve malzemeler ile parasal yatırımlar üst yöneticilerin başlıca ilgi odağı olmuştu. Üretim yönetimi, malzeme yönetimi, finansman yönetimi gibi konular çeşitli düzeylerde ele alınmıştı. Ancak son günlerde maddi unsurlardaki gelişmelerle açıklanamayan bir büyüme ve değer artışı üzerinde daha çok durulmaya başlandı. Şirketlerin günümüzdeki bu yeni servetinin görünmeyen kaynağının "bilgi" olduğu artık kesinlikle kabul edilmektedir.<sup>10</sup>

Teknolojik gelişmelerin iletişim ve bilgi paylaşımı üzerindeki etkisi çok büyük olmaktadır. Örneğin bilgisayar hafızalarının maliyeti sürekli düşmektedir. 1993 yılında 20MB için bilgi saklama kapasitesine sahip bir sabit disk için 900\$ olan maliyet, günümüzde 20GB (bir başka deyişle yaklaşık 20.500 MB) için 100\$ olmuştur. Bu durum, 45\$ olan birim MB bilgi depolama maliyetinin 8 yılda 1 \$'ın da % 1'inin altına düşmesi anlamına gelmektedir.

*Bilgi yönetimi, bir şirkette bir çok kaynağı, bir çok sahibi ve bir çok oyuncusu bulunan, daha doğrusu hemen tüm şirket çalışanlarının katıldığı örgütsel bir aktivitedir.<sup>11</sup>*

Günümüzde işletme verimliliğinin anahtarı işletme bilgisinin doğru zamanda, doğru kişilerle ve doğru kanallardan paylaşılabilmesinin ardında gizlidir.

Bilgi yönetiminde en kritik soru, "aklı ve zekayı kullanmayı, yenilikçi ve yaratıcı düşünmeyi, bilgiye değer vermeyi ve bilgiyi paylaşmayı özendiren bir kurum kültürü

<sup>9</sup> Bülent, Sankur, a.g.e., s. 43.

<sup>10</sup> İ. S. Barutçugil, "Bilgi Yönetimi", *Active Bankacılık ve Finans Dergisi*, Nisan-Mayıs 2000, s.22.

nasıl yaratılır?” sorusudur. Şüphesiz böyle bir soruya cevap bulamadıkça teknoloji ve süreçler ne kadar gelişmiş olursa olsun bilgiden kaynaklanan bir rekabet üstünlüğüne ulaşamayacaktır.<sup>12</sup>

#### 1.2.4. Bilgi Teknolojilerinin Tarihsel Gelişimi

Tarım toplumundan sanayileşme hamlesiyle endüstri toplumuna geçişin temelinde yatan etkenin, teknolojik gelişmeler olduğu söylenebilir. Toplumlar, emek yoğun bir üretim anlayışı ve genelde tarıma dayalı ekonomilerle ayakta kalmaya çalışmaktaydı. Buhar teknolojisi ile geliştirilen makinelerin önce ulaşım ve imalat sanayiinde daha sonra da yaşamın tüm alanlarında etkisini göstermesi değişen yaşama alışkanlıklarıyla birlikte sanayi devrimini ve endüstri toplumunu getirmişti.

Günümüzün toplumları için, benzer bir etkiyi de bilgi ve iletişim teknolojilerinde yaşanan değişimlerin yarattığı ya da yaratacağı genel kabul gören bir görüştür. Bir çok kişiye göre bilgisayarların insan hayatına girmesiyle, “Bilgi Toplumu” ya da bir başka deyişle “Bilişim Toplumu” kavramı gündeme gelmiştir. Endüstri toplumunun kabul gören değerleri birer birer önemini yitirmekte ve yerlerini Bilgi toplumunun yeni kavramlarına bırakmaktadırlar.

Bilişim teknolojilerindeki gelişmelerin hızını ve doğrultusunu anlamak için geçmişini incelemekte fayda vardır.<sup>13</sup>

İşletmecilikte kullanılan ilk ticari bilgisayar, 1951’de Amerikan Nüfus Sayımı Bürosunda kullanılan ve halkın büyük ilgisini çeken UNIVAC 1’lerdir. O zamanki fiyatı 1 milyon \$ olan UNIVAC 1’de kullanılan teknoloji: manyetik kasetlerdi. Yine yakın tarihlerde, ENIAC, UNIVAC ve EDVAC adlı basit bilgisayarların çıkmasıyla birlikte araştırmacılar, programlama dilleri üzerindeki çalışmalarına başlamışlar ve bu çalışmaların sonucunda, günümüzde hala kullanımı olan, Fortran dili geliştirilmiştir.

1960’da AT&T bilgisayar verilerini telefon sinyallerine dönüştürüp, uzun mesafeye iletimini mümkün kılan ilk ticari modemi üretmiştir. Bu teknoloji,

---

<sup>11</sup> Barutçugil, a.g.e., s.24.

<sup>12</sup> A.e., s.25.

<sup>13</sup> Komaz, Duru, “Bilişim Teknolojileri: Geçmişi Ve Geleceği”, FIT Consulting, Araştırma Raporu, İstanbul, 19.11.2000, s 4.

bilgisayarların içerisinde işlenen verilerin, telefon hatları aracılığıyla bir noktadan diğerine iletimine olanak vermektedir.

70'lere gelindiğinde bilgi teknolojileri günlük yaşamda kullanılmaya başlamaktan henüz uzak olmasına rağmen. Bilimsel ve Endüstriyel amaçlı kullanım alanları bulmaktaydı. Ancak yine bu dönemde eğlence amaçlı yapılan girişimler sayesinde, günümüzde tüm dünyada milyonlarca \$'lık bir sektör haline gelen bilgisayar oyunları sektörünün temelleri atılmıştır. 1977 yılında ilk masa üstü bilgisayarının, planlanan üç bin adet satışı kat kat geçerek, on bin satması, teknoloji bilincinin hızla geliştiğini göstermiştir.

1980'li yıllar bilgisayar kullanımı ve bilincinin kurumsal kullanıcıların yanı sıra, son kullanıcılar dediğimiz günlük hayattaki insanlar arasında da yaygınlaşmaya başladığı dönem olarak kabul edilebilir. Bu dönemde aynı zamanda, IBM ve Microsoft gibi firmaların girişimleriyle bilişim sektörü kabuk değiştirmiş ve bilgisayarların yalnızca uzmanlar tarafından kullanılacağı yargısı kişisel bilgisayarlar ile yavaş yavaş değişmeye başlamıştır.

20. yüzyılın son yıllarında, Microsoft firmasının bilgisayar dünyasına yapmış olduğu katkılar, teknolojinin günlük yaşama girmesinde büyük pay sahibi olmuştur. "Her eve bir bilgisayar" sloganı ile bilgisayar kullanımını kısıtlı bir kullanıcı kitlesinin tekelinden kurtarma ve günlük hayatın içine entegre etme vizyonunu benimseyen Microsoft, user – friendly (kullanıcı dostu) işletim sistemi Windows ve ofis kullanımına yönelik paket programları ile bilgisayarların insanlar tarafından daha anlaşılır birer cihaz olmaları yolunda önemli bir yol kat etmiştir.

90'larda yaşanan önemli gelişmelerden biri de, metin, ses ve görüntüyü bir arada iletmeyi mümkün kılan, Hyper Text dilinin geliştirilmesi ve böylece şimdiki internetin temellerini atan dünya çapında ağın (world wide web'in) doğmasıdır.

3D (üç boyutlu) grafik ve PC oyunlarının geliştirilmesi ve de en önemlisi internet teknolojisinin yaygınlaşmasının da bilgisayar kullanımını artırma yönünde çok büyük katkıları olmuştur.

2002 yılı başı itibariyle, **internet**<sup>14</sup>, tüm dünyada en etkin, hızlı ve geniş kullanıma sahip iletişim kanalı olma yolunda ilerlemektedir. İşlemci hızları Intel firmasının Pentium 4 işlemcisi ile 1.9 GHz (1.900 Mhz) veri işleme hızına erişmiş durumdadır.<sup>15</sup>

### 1.2.5. Yönetim Bilgi Sistemleri (MIS)

Yirminci yüzyılda bilgiye duyulan ihtiyacın niteliğinde çok büyük yükselme olmuştur. Bununla birlikte bilim ve teknoloji ile iletişim sistemlerinin gelişmesi sonucu bilgi hem artmış hem de çeşitlilik kazanmıştır. Bu gelişme işletmelerde belli sistematlere göre planlanan bir çok kaynak gibi bilginin de yönetilmesinin gerekliliğini ortaya çıkarmıştır.

Bir başka deyişle; bilgiden daima daha fazla yararlanma zorunluluğu, bir yandan onun yapısının incelenmesini, bir yandan da disiplinlere ve kullanılacak amaca göre ülke, örgüt ve örgütlerin alt düzeylerinde sistemleştirilmesini gerektirmektedir.<sup>16</sup>

Yönetimsel fonksiyon ve kararlarda bilginin öneminin anlaşılmasıyla, yöneticilerin doğru bilgiye, doğru zamanda ve doğru kanallardan erişebilmelerini sağlamak amacıyla sistem yaklaşımının yönetime uygulanması ile Yönetim Bilgi Sistemleri, (Management Information Systems) MIS ortaya çıkmıştır. MIS, zaman ve para tasarrufu yapmak amaçlı örgüt faaliyetlerini optimize etmek için yönetim fonksiyonlarını kolalaştırmayı hedefleyen interaktif bilginin yönetilmesini içeren bir sistemdir. MIS veri toplama, işleme ve iletme gibi süreçleri içerir.<sup>17</sup>

---

<sup>14</sup> İnternet teknolojisinin gelişimi ve işletmelerde örgütsel iletişim üzerine etkileri, ileriki bölümlerde ayrıca ele alınacaktır.

<sup>15</sup> "Pentium IV, 2 Ghz'e Dayandı", **BTNET Bilişim Portalı**, URL: [www.btnet.com.tr](http://www.btnet.com.tr), 18.07.2001.

<sup>16</sup> Tacettin Şenalp, "İnsan Kaynakları Yönetiminde Bilgisayarın Dış Kaynaklı Personel Temin ve Seçim Sürecinde Kullanılması", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Yönetimi Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.5.

<sup>17</sup> Fred Luthans, "Organisational Behaviour", McGraw Hill Inc., 7<sup>th</sup> Edition, New York, 1995, s.420

Bu tanımdan yola çıkarak MIS' in dayanak noktalarını aşağıdaki gibi saptayabiliriz:

1. Şirket faaliyetlerini optimize etmek
2. Yönetim fonksiyonlarını kolaylaştırmak
3. Para ve zaman tasarrufu sağlamak

Bu sistem ile bilgi üzerinde bir yönetim kontrolü sağlanmaktadır. Sistemin amacı; bilginin, sistematik bir şekilde elde edilmesi, değerlendirilmesi, analiz edilmesi ve gerekli kullanıcıya zamanında, doğru, güncel ve minimum belirsizlik içererek aktarımının sağlanmasıdır.

MIS genel anlamda iki tip bilgi içermektedir. Bunlardan birincisi, örgüt yapısı ile ilgili olan makro bilgi ve diğeri ise yazılımlar veya veri tabanı yönetim sistemi ile ilgili olan mikro bilgidir. Sistemin özellikleri ise aşağıdaki gibidir:

1. Rutin kararlarda odaklılık
2. Veri depolamaya önem vermek
3. Yöneticiler tarafından veriler için dolaylı kabul
4. Bilgisayar uzmanlarına güvenmek
5. Verimlilik üzerine odaklanmak

### **1.2.6. Karar Destek Sistemleri (DSS)**

1970'li yıllarda bilgi teknolojisi alanındaki ilerleme ve bilgisayarların bilgi işleme ve raporlama yeteneklerindeki gelişme bilgi sistemlerinin yöneticilere destek sunacak şekilde tasarımına olanak tanımıştır.

Karar destek sistemleri, komplike problemlerin çözümü için, programlama, bilişim teknolojisi ve insan zekasının verimli ve optimal bir şekilde etkileşimini, karmasını içeren bir sistemdir. Bir başka deyişle eldeki verilerle ulaşılmış formüllerin yapılandırılmamış problemlerin çözümünde kullanılmasıdır. Karar vermeyi desteklemek amacı ile dizayn edilmiştir. MIS'i destekleyen bir alt sistem olarak faaliyet göstermektedir.

Sistemin karar vermeyi ne şekilde desteklediğini açıklamak amacıyla örgüt içi karar türlerini incelememiz gerekir. Örgütlerde üç tür karar yapısı göze çarpmaktadır. Bunlar; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlar olarak adlandırılmaktadırlar.

Yapılandırılmış kararlar, standart prosedürlerdir, programlanabilirler. Kayıt tutma veya bordrolama gibi. Yarı yapılandırılmış kararlar yapılandırılmış problemlere nazaran daha az standart prosedürlere sahiptirler, ve yapılandırılmış bilgileri içerirler. Örnek olarak istatistiksel ve matematiksel modeller verilebilir. Yapılandırılmamış kararların ise standart prosedürleri yoktur. Dolayısıyla yöneticiye bağıdırlar. Bir anlamda kalitatif yani niteliksel kararlardır.

Örgütlerde Yöneticiler için, organizasyondaki seviyelerine göre üç ayrı yönetim kademesi mevcuttur. Bunlardan ilki, stratejik yönetim, tepe yönetimi tarafından; ikincisi , taktiksel yönetim, orta kademe yönetim tarafından; üçüncüsü de, operasyonel yönetim, alt kademe yönetimi tarafından uygulanmaktadır.<sup>18</sup>

Karar Destek Sistemlerinin, çeşitli araç ve yöntemlerle işletmelerde her üç yönetim kademesine de destek sağlayan bir yapıda olduğu söylenebilir.

### 1.3. ÇALIŞMA AĞLARI (NETWORK'LER)

İletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, bilgisayar mimarilerine entegrasyonu sayesinde veri aktarımı ve paylaşımı konusundaki çalışmalar, işletmecilik uygulamalarında bilgisayar ağları, çalışma ağları ya da yaygın kullanımıyla Network adı verilen yapıları ortaya çıkarmıştır.

Çalışma ağı veya bir başka deyişle, **bilgisayar ağı** kavramının biraz daha açılması gerekirse: Birçok bilgisayar çevresinde yer alan donanım, yazılım ve veri kaynaklarının bu bilgisayarlar arasında çok yönlü veri iletişim olanaklarının sağlanmasıyla, her türlü olası bilgisayar kullanıcısının çok amaçlı hizmetine sunulduğu bir ağ<sup>19</sup> tanımı yapılabilir.

---

<sup>18</sup> Adnan Erkmenol, *Yönetim ve Organizasyon*, y.y., İstanbul, 1998, s. 8.

<sup>19</sup> Bülent, Sankur, a.g.e., s. 40.

Çalışma ağlarının (Network) kullanım alanlarını şu şekilde sıralanabilir:<sup>20</sup>

- İşletmedeki donanım kaynakların (yazıcı, modem, dosyalar vb.) paylaşımı.
- Uygulama yazılımlarının paylaşımı. (Word, Excel vb.)
- Üretkenliğin artırılmasına yönelik bilgi paylaşımının artırılması. (Dosya paylaşım alanları vb.)

Firmalarda ofis çalışanlarının bazı bilgilere aynı anda erişmeleri gerekebilir. Bilgisayarlar ağ üzerinde bağlı iseler, dosyalarını paylaşabilir, birbirleri arasında mesaj gönderebilir, faks gönderebilir ya da ortak bir yazıcıdan çıktı alabilirler. Kullanıma işletme içinden bir örnek vermek gerekirse, işletmede kurum içi iş duyurularının bulunduğu bir dosyanın, tüm firma çalışanları tarafından ortak erişilebilecek bir dosya paylaşım alanında tutulduğunu düşündüğümüzde, çalışanlara ayrıca kağıt ortamında bilgilendirmeye gerek olmadan konuyla ilgilenen çalışanların bilgiye anında ulaşması sağlanabilmektedir.

### 1.3.1. Çalışma Ağlarının Öğeleri

İşletmelerde bir bilgisayar ağı sisteminden bahsedilebilmesi için olması gereken bir takım temel bileşenler, alt yapılar vardır. Bunlara aşağıda kısaca değinilmiştir.<sup>21</sup>

#### 1.3.1.1. Kullanıcı Bilgisayarı (Workstation):

Kullanıcı bilgisayarları, ağa (Network'e) bağlı olan, kaynakları kullanan, aslında kendi başına da yeterli olabilen bilgisayarlardır. İşletim sistemi olarak, Windows 3.11, Windows NT, DOS, Novell gibi bağımsız olarak programlar çalıştırabilirler. Bununla birlikte kullanıcı bilgisayarları, gerekli olduğu zaman da (server) ana bilgisayarının veya ağ üzerinden erişerek diğer kullanıcıların kaynaklarından faydalanır. Kullanıcı bilgisayarları kendi aralarında karşılıklı mesaj veya mail gönderme işlemi yapabilirler.

<sup>20</sup> Osman Darcan, "Bilgisayar Ağı Kavramı", Boğaziçi Üniversitesi, URL: [www.mis.boun.edu.tr/darcan/network.htm](http://www.mis.boun.edu.tr/darcan/network.htm), 05.02.2001

<sup>21</sup> Şentürk, "İşletmelerde, Network, İnternet, İntranet Uygulamaları, Uygulamaların İncelenmesi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayısal Yöntemler Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s. 26.

### 1.3.1.2. Hizmet birimi (Server)

Ağda kullanıma açık olan ve terminallerin birbirlerini görmelerini sağlayan, kullanıcılara ağı kullandıran bilgisayardır. Ana bilgisayar olarak da bilinir.

### 1.3.1.3. Ağ Yazılımı (Network Operating System)

Bir ağ üzerindeki bilgisayarlar arasındaki iletişimi ve tüm verilerin paylaşım işlemlerini, kolay, kullanılabilir ve yönetilebilir bir biçimde gerçekleştiren tüm yazılım parçaları, işletim sistemleri başlığı altında toplanabilir. Bu yazılım, ağın var olmasında ve işlenmesinde en önemli görevi üstlenen öğelerden birisidir. Ağ yazılımları kullanıcıların kullandığı işletim sistemlerine uygun bir biçimde paylaşım imkanları sunarlar. Bir bakıma işletim sistemlerini genişletirler.

### 1.3.1.4. İletişim ortamı

Ağ üzerindeki iletişimin gerçekleşmesini sağlayan alt yapının tümüdür. Bu altyapı, bilgisayarlar arasında yollanan bilgiyi taşımakla yükümlüdür. Bu ortam otomobiller için yapılmış yollara benzetilebilir. Bilgisayarları birbirlerine bağlayan kablo ağları bu ortama verilebilecek en basit örnektir. Daha karmaşık ağlarda ek donanım parçaları ve bir takım yazılım öğeleri de bilginin iletişimi için görev yapabilir.

## 1.3.2. Ağ Çeşitleri

### 1.3.2.1. LAN (Yerel Alan Ağları)

Yerel alan ağı, çapı birkaç kilometreye kadar olabilen bir kablo ortamı üzerinde bağlanan ve belirli bir erişim protokolünün yönetiminde birbirleriyle iletişim kuran bilgisayar topluluğudur.<sup>22</sup>

Fiziksel olarak aynı binada (lokasyonda) bulunan bilgisayarları birbirlerine bağlayarak oluşturulan çalışma ağları, (networkler) Yerel Alan Ağları (Local Area Network) olarak adlandırılır.<sup>23</sup>

---

<sup>22</sup> Bülent, Sankur, a.g.e., s. 291.

<sup>23</sup> Şentürk, a.g.e., s. 36.

### 1.3.2.2. WAN (Geniş Alan Ağları)

**Geniş alan ağı**, adından da anlaşılacağı üzere, bir bölge, ülke ya da yerküreyi kaplayabilen boyutta, bilgisayarları veya yerel alan ağlarını bağlayan veri iletişim ağlarıdır. İşletmelerin İnsan Kaynağı ve örgüt yapısının büyüklüğüne göre kurulacak çalışma ağının geniş bir coğrafi alana yayılması gerektiğinde (Bankalar ve tüm şubeleri vb.) tercih edilen bir network yapısıdır.

## 1.4. İNTERNET

İnternetin temel mantığı; bir çalışma ağı (network) yapısıdır. Ancak internet, içerisinde yalnızca bir değil binler hatta milyonlarca birbirine bağlı şebeke içermektedir. Bu, kendi içerisinde bir çok bilgi kaynağı ve kullanıcı kitlesi bulunduran ağların birbirleri ile iletişim kurmaları gibi düşünülebilir.

İnternet, kelime olarak Uluslararası Çalışma ağı yani, **International Network** kelimelerinin ilk hecelerinin bir araya getirilmesiyle oluşturulmuştur.<sup>24</sup>

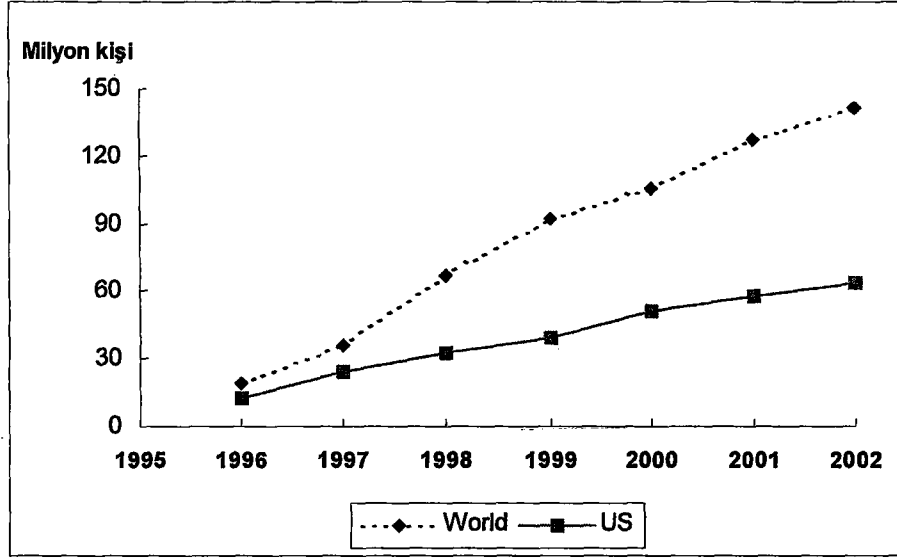
İnternet, teknik anlamıyla bir çok bilgisayar sistemini bir iletişim protokolü (TCP/IP) ile birbirine bağlayan dünya çapında yaygın olan ve sürekli büyüyen bir iletişim ağıdır. İnternet bilgiye ucuz, hızlı, kolay ve güvenli bir biçimde ulaşmanın ve onu paylaşmanın en geçerli yolu, olarak da tanımlanabilir.<sup>25</sup> İnternet aracılığıyla bu gün milyonlarca insan –bu sayının büyük bir çoğunluğu evinden veya iş yerinden- bilgisayarları kullanarak birbirleri ile iletişim kurabilmekte ve bilgi alışverişi yapabilmektedir.

İnternet tüm Dünya'da ve doğduğu ülke olan Amerika'da hızla artan bir kullanıcı sayısı ile karşı karşıya kalmaktadır.<sup>26</sup>

<sup>24</sup> Şentürk, a.g.e.,s.135.

<sup>25</sup> Osman Darcan, a.g.y.

<sup>26</sup> E-cruiter.com Inc., E-cruiter.com White Papers, URL: www.ecruiter.com/corporate/eor.htm, 27.07.2001



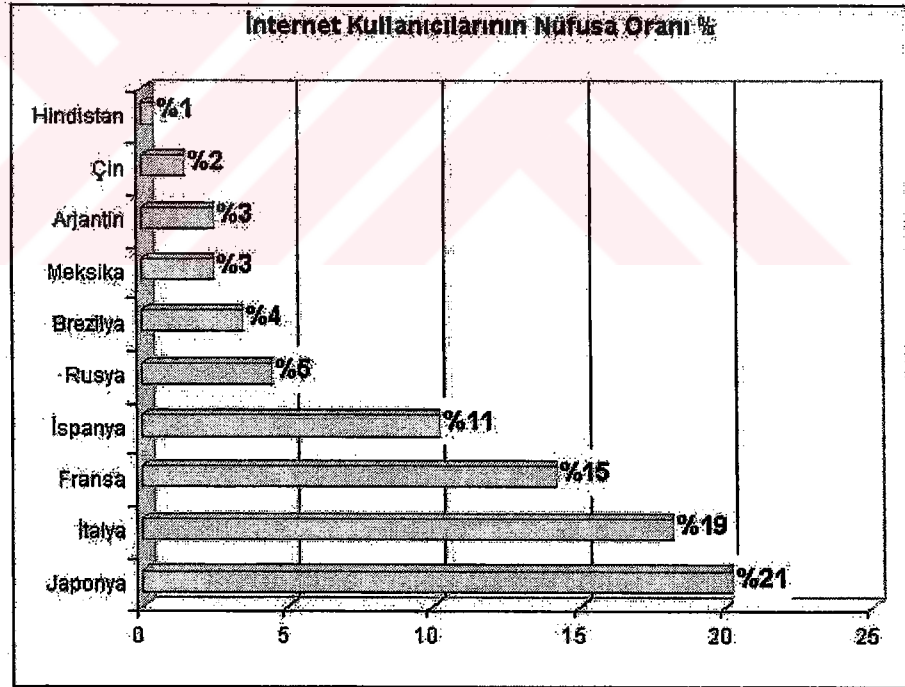
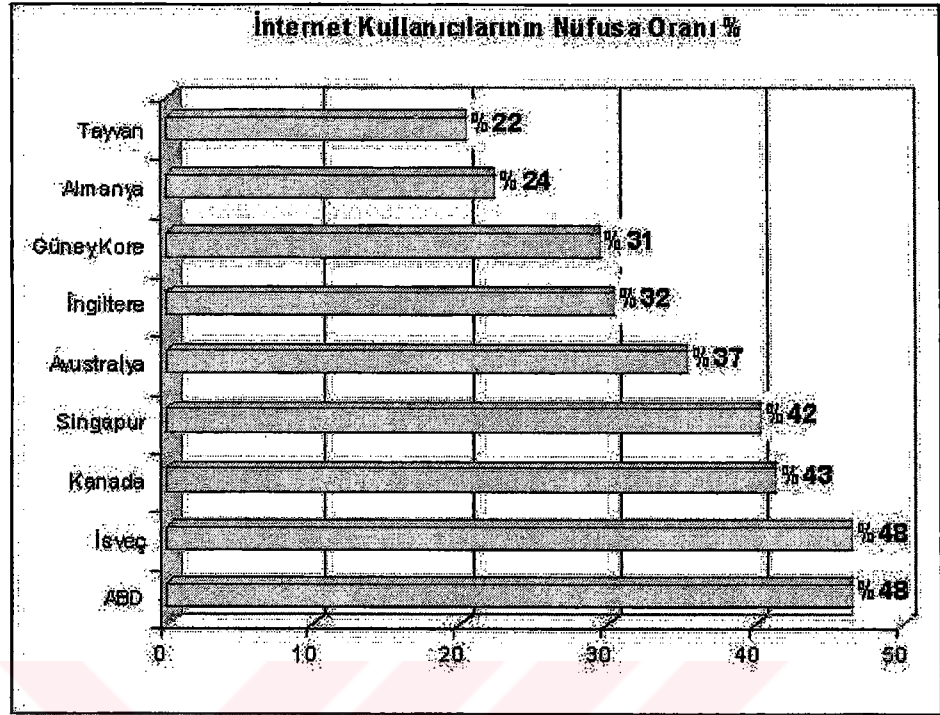
**Şekil 1-1 Amerika'da ve Dünyada İnternet Kullanıcı Sayılarının Gelişimi**  
 Kaynak: E-cruiter.com White Papers, URL:www.ecruiter.com, 2001

#### 1.4.1. İnternet'in Gelişimi

1960 yıllarında Amerikan Savunma Örgütü'nün İleri Araştırma Projeleri Ajansı (Advanced Research Projets Agency) fonlarını kullanarak telefon ile bilgisayarların bağlanması projesi üzerinde çalışmalar başlatıldı. Temel amaç, nükleer bir saldırı anında ana bilgisayar (server) üzerindeki bilgilere sahip başka kopyaların da kullanılabilmesine olanak sağlanmasıydı.

1970'li yıllarda İleri Araştırma Projeleri Ajansı, değişik tiplerdeki bilgisayar ağları arasındaki bilgi alışverişinin sağlanabilmesi için yapılan çalışmalara destek olmuş ve 1980'li yıllara gelindiğinde İnternet adı verilen bu birleşik ağlar zinciri, büyük bir hızla yayılmaya başlamıştı. Binlerce üniversite, araştırma ve kamu kuruluşlarının bağlandığı internet ağı üzerindeki kullanıcı sayısı arttıkça bir takım ücretler kaldırılmış ve sonunda bir bilgisayarı ve modemi (bilgisayar – telefon bağlantı donanımı) olan her kullanıcı internet ağına erişebilmeye başlamıştır.

Günümüzde internet, dünya üzerindeki yaygın kullanım alanı ve gün geçtikçe artan kullanıcı sayısı (penetrasyonu) ile en önemli iletişim kanallarından biri olma yolunda ilerlemektedir. The Economist dergisinin on dokuz ülkede yaptığı "Yeni Ekonomi Araştırması" internet kullanımının toplam nüfus içerisindeki payını gözler önüne sermektedir.



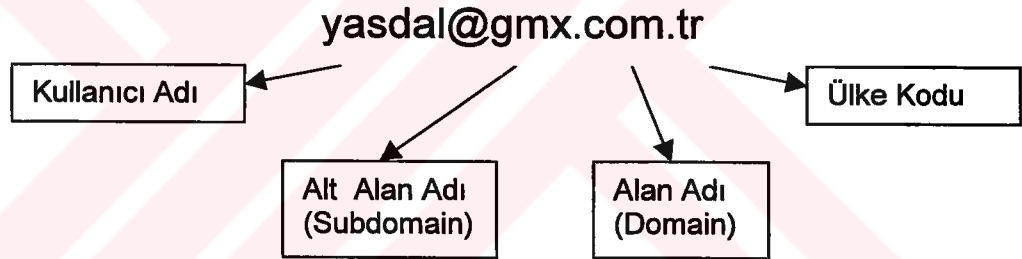
**Şekil 1-2 Dünyada İnternet Kullanıcılarının Toplam Nüfus İçindeki Payları**  
 Kaynak: Karaata, Selçuk, "Dünyanın En Büyük Kraathanesi – İnternet", Bizler İletişim Dergisi, Sayı 69, Ocak - Şubat 2001, s.26.

## 1.4.2. İnternet'te Adresleme

İnternete bağlanıldığında web sayfalarına erişim, elektronik posta gönderimi - alımı, program indirilmesi (download) gibi bir çok işlem, internette adresleme sayesinde olmaktadır. Her internet kullanıcısı aynı zamanda bir internet adresine sahiptir. Bunlar; elektronik posta (e – mail) adresi, alan adı (domain name) ve İnternet Protokol (IP) numarasıdır.<sup>27</sup>

### 1.4.2.1. Elektronik Posta (e-mail) Adresi

Kullanıcılar kendi alan adlarına sahip iseler, buradan. Değillerse de (superonline, americanonline vb.) herhangi bir internet servis sağlayıcı (ISP) tarafından elektronik posta hizmeti alabilmektedir. Bir Elektronik posta adresinde, temelde beş bölüm bulunur: Kullanıcı adı, "@" simgesi, alt alan adı (subdomain), alan adı (domain) ve ülke kodu.



**Şekil 1-3 Bir Elektronik Posta Adresinde Bulunan Bileşenler**

*Kullanıcı adı*; adresi alan kişinin kendisinin belirlediği bölümdür. Burada dikkat edilmesi gereken nokta: aynı alan adıyla her kullanıcı adının yalnız bir kez kullanılabileceğidir. Yani ali@superonline.com posta adresi bir kez tanımlandıysa, aynı servis sağlayıcıdan "ali" kullanıcı ismini tekrara almanın olanağı yoktur.

*Alt alan adı (subdomain)*; genelde internet hizmeti sağlayan firmanın veya kendi alan adına sahip olan kullanıcının adı burada bulunur.

*Alan adı*; adresin türünü belirler. Şu anda erişime açık bazı alan adları ve açılımları şöyledir:

<sup>27</sup> Şentürk, a.g.e., s. 161.

- com: Ticari kuruluş (commercial)
- edu: Eğitim kurumu (education)
- gov: Kamu kuruluşu (government)
- mil. Askeri kuruluş (military)
- org: Örgüt (organisation)

*Ülke kodu;* alan adının hangi ülkede alındığını gösterir. Alan adları; Türkiye için tr, İngiltere için uk, Almanya için de gibi ekler alır. Amerika'dan alınan alan adları genelde sonlarına ülke kodu eki almazlar. Ancak sonunda ülke kodu bulunmayan her alan adının da ABD kaynaklı olduğunu söyleyebilmek güçtür.

#### **1.4.2.2. Web Sayfası Adresi**

Web sayfalarının görüntülenmesi için kullanılan adresleme tipidir. Kullanıcılar alan adı adresi kullanım hakkını satın alır ve yayınlarını buradan yaparlar. Yurt içinden alınan alan adlarının sonuna tr alır. Web sayfası adresleri de elektronik posta adreslerine benzer bir yapıya sahiptir, ancak "@" işareti içermezler. Örnek bir web sayfası adresi vermek gerekirse:

www.yildiz.edu.tr → Yapısına bakarak bu adresin, Türkiye'de faaliyet gösteren (.tr) bir eğitim (.edu) kurumunun web (www) sayfasına ait olduğu çıkarılabilmektedir.

#### **1.4.2.3. İnternet Protokol (IP) Numarası**

Her elektronik posta veya web adresinin aynı zamanda bir internet protokol (IP) numarası vardır. Yani harfler ve isimler ile ifade edilen tüm e-posta ve web sayfası adreslerinin sayısal bir karşılığı vardır. IP numarası ayrıca, internete bağlanan her bilgisayarın adreslenmesi için de kullanılır. 195.192.66.23 gibi birbirlerinden noktalarla ayrılmış dört sayıdan oluşur.

## 1.5. İNTRANET

Intranetler, şirket çalışanlarına en ideal bilgiye ulaşma aracı sunan, şirket çalışma ağlarının üzerine kurulmuş olan ve işletme içi bilgi paylaşımına olanak veren web tabanlı yapılardır.

Genellikle intranetlerde bulundurulan dokümanlar, firma politik kararları, İnsan Kaynakları prosedürleri, teknik el kitapları, fiyat listeleri ve kataloglar vb. bilgileri içeren dokümanlardır.

Forrester Araştırma şirketinin, Haziran 1996'da yaptığı bir araştırma, Fortune 1000 kapsamındaki (Derginin çeşitli kriterlere göre sıralayıp ilan ettiği) firmaların %67'sinin Intranet kullanmakta olduğunu göstermektedir. Günümüzde ise artık gelişmiş firmaların hepsinin intranet sayesinde verimli ve başarılı olduklarını söylemek mümkündür.<sup>28</sup> 2001 yılında günümüzün Türkiye'sine bakıldığında, elde resmi istatistiksel bilgi olmamasına rağmen, bu oranın %10'un bile altında olduğu tahmin edilmektedir.

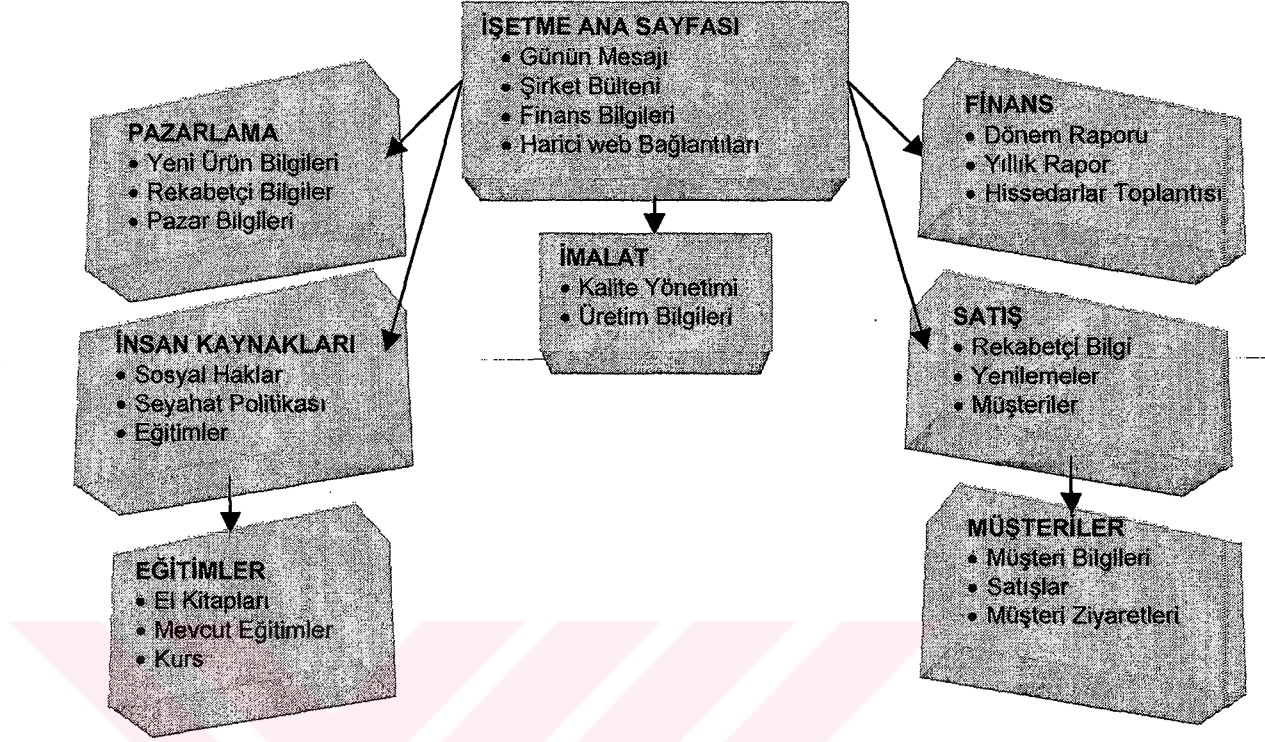
### 1.5.1. İtranet Uygulamaları

İşletmelerde örgüt içi iletişimin koordinasyonunu yürüten yönetim; teknik hizmetin sağlanması sorumluluğuna sahip olan teknoloji bölümü ile tüm süreci kapsayan, operasyonel bir sorumluluğu üstlenmektedir.<sup>29</sup> Bu sorumluluk işletme içerisinde paylaşılacak bilginin seçimi, hazırlanması ve sürekliliğinin sağlanması gibi süreçleri de kapsamaktadır.

Örgüt içerisinde teknoloji tabanlı, etkin bilgi paylaşımını hedefleyen bir intranet yapısının şematik yapısı Şekil 1.4'deki gibi gösterilebilir.

<sup>28</sup> An Enterprise Portal Bride to E – Business”, The Delphi Group White Papers, URL: [www.hummingbird.com](http://www.hummingbird.com), 2000.

<sup>29</sup> Allman, lesley, “Intranets as a Tool for Inmternal Communication”, International Communications for Management Group Conferences, London, May 2000, s. 28.



**Şekil 1-4 Örnek Bir İşletme İçi İnternet Yapısı**  
Kaynak: Şentürk, a.g.e.,s. 248

Intranet uygulamaları ölçeklenebilir; yani küçükten başlayıp büyüyebilirler. Bu sayede, her firmada veya grupta bir intranet pilot projesi başlatmak kolaydır. Paylaşılması anlamlı olan herhangi bir bilgi; örneğin, bir firmanın haber bülteni, insan kaynakları veya sosyal yardımlar kitabı, intranetin uygulama alanı olarak başlangıç adımı olabilir.

Intraneti kullanan ilk işletmeler, geleneksel kağıt esaslı bilgi dağıtımını elektronik ortama aktarmaktadırlar. Ana sayfalarını, çalışanların aradıkları bilgiyi bulmalarını kolaylaştırmak için kullanırlar. Bu sayfa diğer sayfalara hypertext bağlantılarıyla ilişkilendirilir. (finans, pazarlama, insan kaynakları, vb.) Bu sayfanın aynı zamanda işletmedeki tüm çalışanların tarayıcılarında ana sayfa olarak tanımlanması, işletmenin çalışanlarına duyuruları etkin bir biçimde yapmasını sağlar.

## 1.5.2. Intranet'in İnternet'ten Farklı Yönleri

Dar bir çerçevede İtranet nedir sorusunun yanıtı: "Kurum içi İnternet" olarak verilebilir. Biraz daha detaylı bilgi verilmesi gerekirse;<sup>30</sup>

### İnternet:

- Dış Dünya ile etkileşim halinde,
- Bağlantılı dış Network'ler ile çalışan ve
- TCP/IP protokolü üzerine kurulu, bir yapıdır.

### Intranet ise,

- İnternet teknolojisini kurum içerisinde kullanan,
- Bağlantılı iç Network'ler ile çalışan, ve
- Genellikle TCP/IP protokolünü kullanan yapıdır.

## 1.6. KURUMSAL BİLGİ PORTALLARI (EIP)

İnternet, çağımıza damgasını vurmuş birkaç devrimsel teknolojiden biri olarak kabul edilebilir. İnternetin gerek bireysel gerekse kurumsal anlamda getirdiği en önemli özellik, bilginin paylaşımı mantığıdır. İnternetten önce, özellikle kurumsal açıdan bakıldığında, işletmelerin saklamak zorunda hissettikleri bilginin büyük bir çoğunluğu, günümüzde verimliliği arttırmak ve iş birliği kavramları içerisinde paylaşılır hale gelmektedir.

Kurumsal açıdan bakıldığında, kurum içerisinde iletişim, verimliliğin en önemli unsurlarından biridir. Kurum çalışanlarının ve bölümlerinin gerek birbirleri ile gerekse diğer odaklar ile etkin haberleşmesi ve bilgi paylaşımında bulunması, kuruma maddi olduğu kadar soyut yararlar da sağlayacaktır. Bilginin tek bir noktadan ve

---

<sup>30</sup> Şentürk, a.g.e.,s.246

kişiselleştirme, kategorizasyon gibi birçok unsurla desteklenerek erişime açılması ile birlikte kurumların verimliliğinde önemli artışların olacağı öngörülebilir.

Günümüzde, kurum içi ve dışı bilgi kaynaklarını bu kalıplar içerisinde şekillendirerek sunma yolunda intranetlerden yeni bir kavrama, kurumsal bilgi portallarına geçiş aşaması yaşanmaktadır.<sup>31</sup> 1980'li yılların yönetim bilgi sistemlerinden bugüne gelen bilgi paylaşım mantığının günümüzdeki yansıması olan bu tür portallar, kısa vadede somut yararlarının gözler önüne serilmesi ile önemini çok daha artıran bir seyir izlemektedir.

Günümüzde önemini gitgide artıran bilgi akışının sağlanması ve etkin kılınması için birçok yapının geliştiği görülmektedir. Bunlardan bir tanesi de işletme içerisinde işletmeden çalışanına yönelik bilgi akışının sağlanmasına yönelik B2E (Business to employee) – İşten Çalışana Portallar veya İşletme Bilgi Portallarıdır.

İşletme (Kurumsal) Bilgi Portal'ı (EIP); işletmelerin, kendi içlerinde veya dış kaynaklarda depolanmış bilgilere ulaşılmasını sağlayan ve işletme içinde veya dışındaki kullanıcıların, belirli kararları almalarına yardımcı olacak kişiselleştirilmiş bilgiye ulaşmalarına aracılık eden uygulamadır. EIP'lerin temel mantığı, kritik öneme sahip işletme bilgilerine kolaylıkla ve mekandan bağımsız olarak erişimi sağlayabilmektir.<sup>32</sup>

EIP'ler, işletme içerisinde yeni çağın en büyük rekabet aracı olduğuna inanılan bilgi ve bu bilginin paylaşımı konusunda yaşanan ikilemlerin çözümünde önemli bir unsurdur. EIP'ler, her ölçekten işletmelerin iş bilgilerine erişimde çalışanları, iş ortakları ve müşterileri için tek bir noktadan erişim imkanı vermeleri açısından önemli araçlar olarak görülmektedir. Bu araçlar yardımı ile, daha hızlı ve etkin karar verebilmek yönünde, bilgiye kolaylıkla ulaşmak mümkün olmaktadır. Böylece daha etkin kararların alınması ve verimlilikte önemli artışların sağlanması mümkün olmaktadır.

---

<sup>31</sup> "Kurumsal Bilgi Portalları", Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Sayı: 2, Kasım – Aralık 2000, s. 28.

<sup>32</sup> "An Enterprise Portal Bridge to E – Business", The Delphi Group White Papers, URL: [www.hummingbird.com](http://www.hummingbird.com), 2000.

### 1.6.1. EIP Teknolojisinin Gelişim Süreci

Bilgi paylaşımında kurumsal bir portaldan yararlanma, yani EIP (Enterprise Information Portal) kavramı, büyük şirketlere çok yabancı bir kavram değildir. 1980'li yıllarda popüler olan Yönetim Bilgi Sistemleri, EIP'lerin ilk uygulamaları olarak görülebilir. Bu yıllarda, bilgi akışını merkezi bir ortamda bulundurabilecek internet gibi bir teknoloji bulunmadığından daha çok finansal verileri yöneticilere ulaştıran iş zekası sistemlerinden daha işleri bir aşamaya gidilememiştir. 1994 yılında internet çağının başlamasıyla birlikte, web teknolojilerinin işletmelere sunduğu büyük potansiyel keşfedilmiş ve işletmeler içerisinde intranetler oluşmaya başlamıştır. Tüm dünyada çok kısa sürede yaygınlaşan intranetler, kurumlar içerisinde bilgi dağılımını etkinleştirerek çok önemli bir dönemin tetikleyici etkeni olmuştur. Bu süreçte, günümüzde, intranetlerin daha üst versiyonu olarak nitelendirilebilecek EIP'lere geçiş günümüzde de sürmektedir.

EIP'ler günümüzde henüz gelişim aşamasındadır. 1000'den fazla katılımcı üzerinde gerçekleştirilen bir ankete göre küçük, orta ve büyük ölçekli işletmelerin Bilişim Teknolojileri yöneticilerinin EIP ile ilgili görüşleri şu şekilde saptanmıştır:<sup>33</sup>

- İşletmelerin %60'ı EIP oluşum sürecini başlatmıştır.
- İşletmelerin %8'i bu kavramı değerlendirmektedir.
- İşletmelerin %7'si pilot uygulamaları devreye sokmuştur.
- İşletmelerin %17'si EIP'ler ile ilgili çalışmada bulunmamakta ve EIP'lerin iş açısından yararlı olduğuna inanmamaktadır.

EIP'ler ile ilgili herhangi bir faaliyette bulunmayan işletmeler, şu anda mevcut intranetlerinin kendilerine yettiği ve iş ihtiyaçlarını karşıladığını belirtmişlerdir. EIP'lerin işletmelere sağladığı avantajlar daha belirginleştikçe ve somut sonuçlar ortaya çıktıkça, bu yöndeki görüşlerde değişim beklenebilir. Verinin bilgiye dönüşüm süreci içerisinde, gerek şirket içinde bulunan gerekse şirket dışarısından farklı kullanıcı sınıflarının tanımlanması ve bunların bilgiye erişim sürecinde,

<sup>33</sup> "The Emerging Enterprise Information Portal Market: An Overview Of The Key Issues And Trend Impacting Adoption.", Hummingbird White Papers, URL: [www.hummingbird.com](http://www.hummingbird.com), 2000.

kişiselleştirme, filtreleme ve araştırma gibi fonksiyonların önemi son derece büyüktür.

Bir EIP sistemi şu özelliklere sahip olmalıdır<sup>34</sup>:

- Yapılandırılmış iş zekası bilgisine erişim.
- İşletme bütünündeki bilgi içerisinde kolaylıkla araştırma yapabilme.
- Kullanıcılara bilgi paylaşım ve erişim imkanı sağlaması.
- Kullanıcıların bilgiye erişimini kontrol edebilme.
- Uygulama entegrasyonu.
- İş akışı / iş süreci desteği.

EIP'lerin diğer önemli bir özelliği de bilgi dayanışmasını arttırmasıdır. İş bilgisi genellikle işletme içerisinde tek bir noktada depolanır. Bu bilgi, işletme içerisinde çalışanlarca kullanılır. Bunun yanında çalışanların spesifik konularda kendi görüşlerini belirttiği ve paylaştığı ortamlar yaratılmasıyla ve bu bilgi havuzunda etkin arama özelliklerinin bulunmasıyla birlikte işletme içerisinde çok daha verimli uygulamalar elde edilebilir.

### 1.6.2. Kurumsal Portal'ların Bileşenleri

Kurumsal portalların tasarlanması veya portal çözümlerinin değerlendirilmesi aşamasında gözden kaçırılmaması gereken nokta, portal sisteminin belirli bileşenler etrafında şekillenmesi gerektiği gerçeğidir. Bu bileşenler aşağıdaki şekilde sıralanabilir:<sup>35</sup>

- Entegrasyon
- Kategorizasyon
- Arama fonksiyonu

<sup>34</sup> Hummingbird, a.g.y.

<sup>35</sup> Infomag, "Kurumsal Bilgi Portalları", s. 31

- İşbirliği
- Kişiselleştirme

### **1.6.2.1. Entegrasyon**

Bir kurumsal portalın başarılı olmasında en temel nokta, portalın sağlayabileceği entegrasyon yeteneğidir. Entegrasyon özelliği, çok geniş bir zemine yayılmış çok farklı bilgi kaynaklarına kolaylıkla ulaşabilme ve sistem içerisinde bu kaynakların etkin ve bir uyum içerisinde çalışmalarının sağlanmasıdır. Bunun sağlanmasının önünde; bilgilerin çok farklı noktalarda ve çok geniş bir alanda yaygın olarak bulunması ve belli bir zaman içerisinde ne tür ve ne miktarda bilgiye ihtiyaç duyulabileceğinin önceden saptanamaması yatmaktadır.

Ayrıca, entegrasyon sürecini zor kılan diğer bir unsur da çok spesifik bilgi gerekliliklerinin günden güne kullanıcılara sunabilecek etkin bir network oluşturulmasıdır. Yapılandırılmış veri, yapılandırılmamış veri ve süreç bilgileri açısından her zaman bazı zorlayıcı faktörlerden söz etmek mümkündür. Her biri için farklı çözümler sağlamak mümkün iken her üçünü etkin destekleyecek bir çözümün oluşturulması son derece zor bir iş olacaktır.

Kurumsal portalların etkin olarak destekleyeceği bilgi tiplerinin özellikle web teknolojisinde çoklu ortam (multimedia) uygulamalarının her geçen gün daha da yaygın kullanıldığı gerçeğini de göz önüne alarak, her geçen gün daha da çeşitlendiği görülmektedir. Bu bağlamda çoklu ortam özelliklerinin entegrasyonu da dikkate alınmalıdır.

Kurumsal portalın internet teknolojisinin bir ürünü olması ve internetin de kalbinde atan noktanın iletişim olduğu gözden kaçırılmamalıdır. Bu bağlamda, insanların entegrasyonu da önem kazanmaktadır. İnsanların entegrasyonu, sistemlerin entegrasyonundan farklıdır ve internet teknolojilerinin çeşitlenmesi ile bu entegrasyonu sağlayacak farklı yapıda araçlar her geçen gün hayatımıza girmektedir. Bu gerçeklerden yola çıkarak, portalın, insan ilişkilerine de maksimumda entegrasyon sağlaması gerektiği söylenebilir.

### **1.6.2.2. Kategorizasyon**

Kurumsal portala kategorizasyon özelliğinin getireceği en önemli fayda, bilginin özelliğinin belirlenmesidir. Kişiler, izole edilmiş sınırlı bilgiden ziyade, belirli

anlam katmanlarına göre şekillendirilmiş bilgidен yararlanmayı tercih edecektir. Kurum içerisinde, portalın sağlanması gereken özelliklerden biri de kurumun işini yansıtan ve destekleyen bir bilgi düzenlemesi sağlanmasıdır.

Kurum içerisinde, iş yapış modelleri, yönetim özellikleri, işletme tarihi, işletme yapısı ve kurum kültürü, profesyonellere açık olan bilgi kaynakları ve eğitim unsurları, belirli bir kategorizasyonun genel hatlarını şekillendirici elemanlardır. Kurumun yapısına tam olarak uyacak bu veri bağlamını en doğru şekilde tespit etmek, bilgi yönetim sürecine geçişte en önemli noktadır. Kurumsal portalın başarılı olması için, portal üzerinde bulunan bilginin, kurum yapısına uygun belirli kalıpları ve bağlamı içermesi gerekmektedir. Önemli olan nokta, kurumsal bilgi haritasının doğru olarak belirlenmesi ve portal içerisinde belli bir kategorizasyon sağlanmasıdır.

Kategorizasyon konusunda bir diğer nokta da, kurum içerisinde belirli rol ve fonksiyonlara sahip grupların kendilerine özgü farklı kalıplarla iş gördükleridir. Kurumsal portallar, tüm bu farklı yapıdaki kalıpları belirli dikey alt portallar ile destekleyerek bir ekosistem yaratabilmelidir.

### **1.6.2.3. Arama**

Arama özelliği, portal içerisinde çeşitli kategorilerde bulunan belirli bir veriye ulaşmada kilit öneme sahiptir. Bu tür bilgilere erişimi sağlayacak bir arama sisteminin oluşturulmasında, kullanıcıların internet ortamında veya yeterince verimli olmayan arama sistemlerinde elde ettiği kötü tecrübelerden sonra bu tür sistemlere yaklaşımıdır. Bu yüzden kullanıcının bu olumsuz bakışını kırabilecek etkinlikten sistemlerin tasarımı ön plana çıkmaktadır.

### **1.6.2.4. İşbirliği**

Kurumsal bilgi portalında sağlanacak işbirliği unsurları yardımı ile portal, kullanıcılarına bilgi sağlayan bir ortam olmaktan çıkarak örgütsel amaçlara hizmet eden etkileşimli bir platforma dönüşecektir. Bu etkileşim; kullanıcılar arasında olduğu kadar müşteriler, iş ortakları ve diğer şirket ilgilileri ile de sağlanacaktır. Geçmişteki ve günümüzdeki intranet yapıları içerisinde benzer işbirliği unsurlarının kullanımı ile sağlanan faydalar somut olarak ortadadır. Bu durum göstermektedir ki, web ortamının sağladığı yüksek etkileşim sayesinde işbirliğinin teşkil edilmesi kurumsal portallar için oldukça önemli bir unsurdur.

Kurumsal bir portalda işbirliğine yönelik fonksiyonların tasarlanmasında, işbirliği sürecine direkt etkiyecek üç önemli noktanın dikkatle ele alınması gerekmektedir. Bu noktalar; getirilerin çok iyi belirlenmesi, işbirliği teknolojisinin karakteristiklerinin belirlenmesi ve yazılım tiplerinin doğru değerlendirilmesidir. İşbirliği süreci, tüm kurum çapında desteklenmeli ve benimsenmelidir.

#### **1.6.2.5. Kişiselleştirme**

Gerek profesyonel açıdan gerekse bireysel kullanım açısından, kurumsal portallarda en önemli verimlilik unsurlarından biri kişiselleştirmedir. İnternetin getirdiği yeni iş yapış şekillerinde, kişiselleştirme bir lüks olmaktan çok bir zorunluluğa dönüşmüştür. Bunun en büyük nedenlerinden biri, günümüzde bilgi hacminin, bir kişinin bütünüyle hakim olabileceği boyutların çok daha üzerine çıkmasıdır. Bunun yanında bilgi dünyasının çalışanları, kendilerine sunulan bilginin daha direkt ve ihtiyaçlarına uygun olmasına da önem vermektedir. Kişiselleştirme yardımı ile, bilginin istenilen şekle sokulması, belli noktalara çok daha kolay odaklanma sağlanması ve belirli karar aşamalarında bilgiye ulaşım süresinin optimizasyonu sağlanabilmektedir.

Portallarda bulunan kişiselleştirme sistemi, masaüstü pencereleri mantığından daha farklıdır. Portal arayüzlerinde kişiselleştirme sürecinde bilginin yönetilmesi ve iletişimin kontrol edilebilmesi özellikleri, kullanıcılara belirli kategorileri ve içeriğin belirli bölümlerini görüntüleme veya görüntülememe şansı vermekle birlikte, gereksinim duydukları bilgilerin kontrolü ve sağlanması üzerinde de etki sahibi olma imkanı vermektedir.

Kurumsal portal uygulamalarının sağlaması gereken bir diğer özellik de, merkezileştirme, yönetim ve önem sıralaması verme gibi unsurların yardımı ile bilgi dağılımını düzenleyerek ilgi düzeyinde bir mekanizma oluşturmaktır. Böylelikle kullanıcının ilgi alanına girmeyen içeriğin elimine edilmesi ve gerekli bilgiye daha hızlı erişim sağlanmış olacaktır.

Tüm bu kişiselleştirme özelliklerinin temelinde, kullanıcıya özgü profilin belirlenmesi yatmaktadır. Kişisel profiller, kullanıcının ilgi alanları ve fonksiyonları ile başlayıp bunlar doğrultusunda kullanıcının ilgisini çekebilecek yeni dokümanların ve diğer elemanların araştırılmasına imkan vermektedir.

Kullanıcının iş ve ilgi kalıpları ile donanmış bir portal çözümü, bünyesinde bulunan bilgiye çok daha etkin ve hızlı erişime imkan verecektir. Özellikle kişiselleştirilmiş hizmetler henüz daha ilk çağlarında olsa da kurumsal portal ortamı, bu tür sistemler için son derece uygun bir alan olmaktadır.

### **1.6.3. Kurumsal Portalların Getirileri**

EIP'nin işletmeye gerçekten yarar sağlayıp sağlamadığının anlaşılması için, EIP'nin getirilerinin kurumsal amaçlarla ne ölçüde örtüştüğüne bakmak gereklidir. Kurumsal bilgi portallarının başlıca getirileri aşağıdaki gibi sayılabilir.<sup>36</sup>

#### **1.6.3.1. Rekabet avantajı**

Kurumsal portalların rekabet avantajı sağlamanın altında yatan neden, işletme içerisinde belirli yerlerde gizli saklı duran her türlü verinin paylaşımına açılması ile birlikte artan bilgi düzeyidir. Bunun yanında doğru bilgiye istenilen zamanda ulaşma imkanı kazanan kullanıcıların çok daha doğru ve etkin kararlar vererek rekabette ön plana çıkmaya destek olacakları da kaçınılmaz bir gerçektir. Özellikle pazarlama, performans ve müşteri ilişkilerine yönelik bilgiler rekabette öne çıkmaya yol açacak kararlarda etkin olabilir. Bunun yanında bilgi paylaşımı ile birlikte daha etkili tahminler yapılabilme, daha çevik bir yapıya bürünerek değişime açık hale gelme, ve karar almaya destek olma gibi unsurlar da ön plana çıkacaktır. EIP dahili ve harici bilgileri entegre ederek bunları belirli standartlarda endekslemek, analiz etmek, yayımlamak ve dağılımını sağlamak yolunda birçok araç sunmaktadır. Böylece kullanıcıların iş performansı artmakta ve özellikle etkinlik, kalite ve verimlilikte artış gözlemlenmektedir. Ayrıca kullanıcının parçası olduğu görevlerde diğer elemanlar ile etkin iletişim kurması da önemli bir unsurdur.

EIP sistemlerinin işletmeye rekabet alanında getirilerinin doğru olarak anlaşılması yolunda, mevcut sistemlerin ve yapılacak yatırımın getiri / maliyet bakış açısından değerlendirilmesi önemlidir.

---

<sup>36</sup> An Enterprise Portal Bride to E – Business”, The Delphi Group White Papers, URL: [www.hummingbird.com](http://www.hummingbird.com), 2000.

### 1.6.3.2. Yatırımın Geri Dönüşü

Kurumsal portallar, işletmelerde çok farklı sayıda uygulamaların, hizmetlerin, içeriğin ve ticari aktivitenin tek bir noktadan erişimine imkan sağlaması ile ön plana çıkmaktadır. Kurumsal portallara yapılan yatırımın geri dönüşü açısından bakıldığında, işletmenin yapısına göre değişiklikler gösterdiği görülmektedir. Bununla birlikte, geri dönüşün hesaplanmasında göz önüne alınabilecek bazı genel noktalar mevcuttur.

Kurumsal bir portala yapılan yatırımın geri dönüşü hesaplanırken belli başlı alanlara odaklanmak gerekir. Bu alanların başlıcaları; verimlilik artışı, iletişimdeki artış, mevcut yatırımların geliştirilmesi, entegrasyon kolaylığı, özelleştirme ile birlikte gelen tasarruflar ve BT maliyetlerindeki düşüştür.

Kurumsal portalların işletmeler içerisinde yaygınlaşması ile birlikte çalışanların çok farklı kaynaklar üzerinden bilgiye ulaşma çabaları minimuma inecektir. Çalışanların aradıklarını bulmaları için telefonda, internette ve diğer kaynaklarda harcadıkları zaman çok daha azalacaktır. 2004 yılında, iş yapmak için gerekli olan kaynakların çok büyük çoğunluğunun internet üzerinde mevcut olacağı ve işbirliği ortamının kendiliğinden doğacağı öngörülmektedir. En basit örneği ile, bir kişinin haftada bir saatini kazanması durumunda, bu rakam on binlerce çalışan ile çarpıldığında son derece önemli bir verimlilik kazancı ortaya çıkmaktadır.

Verimlilik artışının parasal değerinin hesaplanması için, artış miktarını ortalama maaş ile çarpmak yeterli olacaktır. ABD'de yapılan bir araştırmaya göre; ortalama 24\$ saat ücreti kriter alındığında, 1000 kişilik bir işletmede 3 yıl sonunda 3.7 milyon Dolar'a yakın bir tasarruf elde edilmektedir. Bu rakam 5000 kişilik bir işletmede 18 milyon Dolar ve 10.000 kişilik bir işletmede 37 milyon Dolar'a çıkmaktadır.

Kurum içerisinde tek bir iletişim noktası, kurumsal politikalar, kurum misyonu ve kurumun konumlanması başta olmak üzere birçok konuda çok daha etkin iletişimin gerçekleşmesine olanak vermektedir. İşletme içerisinde mesajlaşma sisteminin tek bir noktadan gerçekleşmesi, özellikle uyumlu çalışmak durumunda olan departmanların birbirlerinin aktivitelerinden haberdar olması, müşteriler ve iş ortakları ile etkin iletişimin sağlanması son derece önemli konulardır. Bunun yanında etkin bir portal, belli sorunların çözümünde, yardımcı olacak bir personele olan

ihtiyacı ortadan kaldırmaktadır. Müşteriler, her hangi bir sorunla karşılaştıklarında veya spesifik bir konuda bilgi almak istediklerinde portal üzerinden bu konuda arama ve sorgulama yaparak gerekli cevapları bulabileceklerdir.

#### **1.6.3.3. Etkinliğin artması**

Etkinliğin artması, portalların kullanıcılarına sadece daha önce olmayan bilgiyi sağlamakla kalmaması, bunun yanında mevcut bilgiyi entegre bir biçimde sunması ile açıklanabilir. Entegrasyon ve kişiselleştirme açısından bakıldığında, portalların henüz çok somut getirilerinin gözlemlenmemesi ve kullanıcıların çok fazla dikkatini çekerek onları iş yapmaktan alıkoyma olasılığını da göz önüne almak gereklidir. Tüm bunların sonucunda yapılacak empirik analizler ile kurumun uygun getirileri elde edip etmediği anlaşılacaktır.

#### **1.6.3.4. Bilginin Maliyetinin Düşmesi**

Portalların Web tabanlı olması ve otomasyon özellikleri, bilginin maliyetinin düşmesinde önemli rol oynamaktadır. Halen kağıt üzerinde bilgi dağılımı yapan işletmeler için portallar çok büyük bir fırsat olmaktadır. Bunun dışında web üzerinden bilgi akışına geçen işletmeler için de yönetim maliyetlerinin azaltılması açısından portalların getirileri olacaktır.

Bilginin web üzerinden dağılması ile elde edilecek getiriler, portal alternatiflerine bağlı değil, genel bir getirdir.

#### **1.6.3.5. İşbirliğinin Artması**

Kurumsal portalların en önemli getirilerinden biri de işletme içerisinde işbirliğinin artırılmasıdır. İşbirliğinin artması, işletme amaçlarına ulaşmada çok daha kararlı olmayı ve departman bazında çok daha fazla sosyal entegrasyonu doğuracaktır. Günümüzün merkeziyetçilikten uzak işletme yapısında en önemli problemlerden biri farklı birimler arasındaki işbirliğini sağlanmasıdır. Kurumsal portallar bu amaç doğrultusunda oldukça etkili bir araç olmaktadır.

#### **1.6.3.6. Kurumsal Kaynaklara Erişim**

Kurumsal portalların diğer bir getirisi de kurumsal kaynaklara dünyanın her yerinden erişime imkan vermesidir. İşletmenin başarısında, internetin maliyet düşürücü özelliğinin kullanılması kilit rol oynamaktadır. Kullanıcıların doğru zamanda

doğru bilgiyi alıp almadıklarının kontrolünde itme ve çekme yönlü mantığın her ikisinden de faydalanılabilir.

Diğer bir nokta, günümüzde bilgiye erişimin çok farklı alternatifleri olmasından dolayı getirini her geçen gün düşmesidir. Bu bağlamda kurumsal portal, mevcut bilgiyi belli süzgeçlerden geçirerek belli amaçlar doğrultusunda şekillendirilmiş biçimde erişime açmalıdır. Bu özellik, portalın diğer kaynaklardan daha verimli olmasına neden olacaktır.

Sonuç olarak Kurumsal anlamda günümüzün en önemli hedefi verimliliktir. Kurumsal bilgi portallarının verimliliğin sağlanmasında oynadığı önemli rol, bu sektörün geleceğın en önemli sektörlerinden bir yapma yolunda ümit vaat etmektedir. İletişimin ve bilgi paylaşımının önce kurum içerisinde başlaması ile elde edilecek getiriler, günümüzde rekabet avantajından maddi getirilere kadar çok farklı yararlar sağlayabilmektedir.

Kurumsal portallar, işletmelerin yapılarına ve iş yapma modellerine uygun olarak tasarlandıkları veya seçildikleri taktirde verimliliği arttırıcı etkileri kısa sürede gözlemlenebilir. Bu bağlamda işletmelerin kendi yapılarını ve örgütsel ihtiyaçlarını dikkate analiz etmeleri ve portalların yapısını belirlerken örgütlerinin izin vereceği ölçüde kişiselleştirme, güvenlik ve benzeri unsurları doğru konumlandırmaları portalların başarısında kritik rol oynayacaktır.

Verimlilik ve internet çağında bilgi sır değil, değerdir. Bilginin etkin paylaşımı ile birlikte sağlanacak sinerji, işletmelerin gelecekteki başarılarının temelini oluşturacaktır. Bu gerçek asla göz ardı edilmemelidir.

## İKİNCİ BÖLÜM

# 2. ÖRGÜTLERDE İLETİŞİM, İLETİŞİMİN YÖNÜ, TÜRLERİ, VE ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE TEKNOLOJİ KULLANIMI

### 2.1. İLETİŞİM KAVRAMI

#### 2.1.1. İletişimin Tanımı

İletişim konusunda genellikle birbirlerine benzer ancak farklı tanımlar verilmiştir. Bunlardan bazıları aşağıdaki gibidir.<sup>37</sup>

- İletişim, anlam alış verişi ile sonuçlanan herhangi bir davranıştır.
- İletişim, gerçeklerin, düşüncelerin ve duyguların karşılıklı alış verişi ve taraflar arasında ortak bir anlayışın yaratılmasıdır.
- İletişim, mesaj iletme ve bunlara yanıt verme yeteneğidir.
- İletişim, kişiler arasında yer alan düşünce ve duygu alış verişini dile getiren bir terimdir.
- Toplumsal yaşamın doğasında var olan ve örgütsel yapının özünü oluşturan iletişim sistemi bireyler arası veya gruplar arası ilişkileri düzenlemeyi amaçlayan bir olgudur.
- Bildirişim (iletişim), bir gönderici tarafından, öte yandaki bir alıcı üzerinde belli bir etki yaratmak amacı ile adına "gösterge" denilen anlam yüklü birimlerden yararlanarak, karşı tarafa belli bir bildiri (ileti) ulaştırılması eylemidir.

<sup>37</sup> Türkmen, İsmail, *Yöneticiler İçin Etkin İletişim Modeli*, Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No: 480, Ankara, 2000.

- İletişim, düşünce ve bilginin herkesçe aynı biçimde ve değerinde anlaşılır hale getirilmesi, paylaşılması ve karşılıklı etkinin sağlanmasıdır.
- İletişim, insanın türsel özelliği olan toplumsallaşırılığın bir yansımasıdır.

İletişimle ilgili tanımları artırmak mümkündür. İletişimle ilgili kapsamlı bir tanım vermek gerekirse; "İletişim duygu, düşünce ve olayların anlam yüklü göstergelerden oluşmuş iletiler (mesajlar) aracılığı ile hedef konumundaki kişi ya da gruplara ortaklaştırılması, bu kişiler üzerinde bir etki yaratılması amacıyla başlatılan ve iletilen hedefteki etkisinin geri besleme (feedback) aracılığı ile ölçülerek yeni iletilerin kodlanması sürecidir." denebilir.

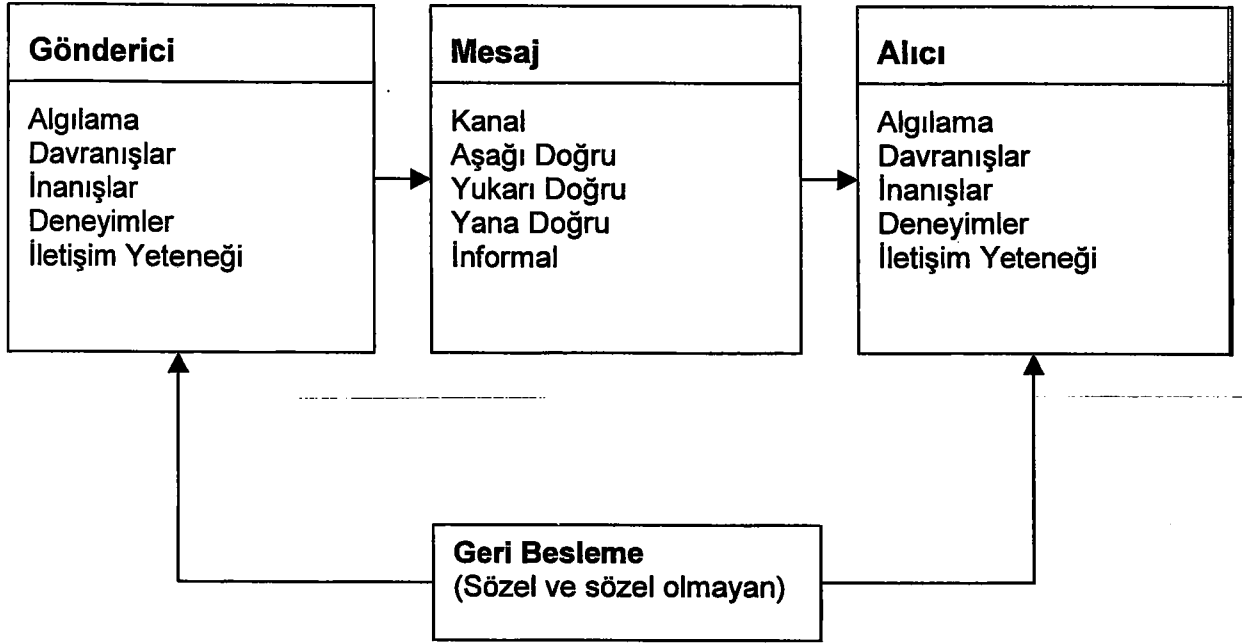
### 2.1.2. İletişim Süreci

Yapılan tanımlardan da anlaşılabilirliği üzere iletişim, gönderici yani kaynak ile alıcı yani hedef arasında gelişen bir süreçtir. Şekil 2.1'de iletişim süreci şematik olarak gösterilmiştir. Buna göre iletişim sürecinin ana değişkenleri şunlardır:<sup>38</sup>

- Gönderici (Kaynak)
- Mesaj (Haber)
- Kanal
- Alıcı (Hedef)
- Algılama
- Geri Besleme (feedback)

---

<sup>38</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., "Business Communication", Harper & Row Publishers Inc., New York, 1990



**Şekil 2-1 İletişim Süreci**

Kaynak: Hodgetts, Richard; Gibson, J. W., "Business Communication", s.12

### 2.1.2.1. Gönderici (Kaynak)

Gönderici, iletişimi başlatan kişidir. Bu kişi bazen "kodlayıcı" olarak da adlandırılabilir. Kodlama, aktarılacak bilginin formülasyonu ve seçilmesi işlemidir. Gönderici, iletişimi alıcının bakış açısından ele almalı ve gerçekleştirmelidir.

### 2.1.2.2. Mesaj (Haber)

Mesaj, iletilen bilginin kendisidir. Hem sözel hem de sözel olmayan verileri içerir. Sözel bilgi, mesajın duyulan bölümüdür. Sözel olmayan bilgi vücut dili ve çevre gibi faktörleri içerir.

### 2.1.2.3. Kanal

İletişim kanalı, mesajın göndericiden, alıcıya doğru aktığı yolu ifade eder.<sup>39</sup> Örneğin sözlü ve yüz yüze iletişimde iletişim kanalı hava, telefon görüşmesinde ise telefon hatlarıdır.

<sup>39</sup> Koçel, Tamer, "İşletme Yöneticiliği: Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş Yaklaşımlar.", Beta yayınları, 6. Bası, İstanbul, 1998, s. 360

İletişim süreci için seçilen kanalın önemi büyüktür. Göndericinin sembollerle ifade ettiği mesaj kanal boyunca ilerlerken bozulabilir. Örneğin telefon hatlarının bozuk olması tarafların görüşmesinde yanlış anlaşılmalara veya kesintiye sebep olabilecektir.

#### 2.1.2.4. Alıcı (Hedef)

Alıcı, mesajın gönderildiği kişidir. Alıcının kendisine aktarılan mesaj içerisindeki sembol ve işaretlere anlam vererek algılar. İletişim sürecinin etkinliği alıcı ve göndericinin aynı sembollere aynı anlamı vermesi ile sağlanabilir.<sup>40</sup>

Alıcının mesajı anlaması, aşağıdaki etkenlere bağlıdır:<sup>41</sup>

- Mesaj konusundaki bilgi düzeyi,
- Yeni bir düşünceye açık olma durumu,
- Alıcı ve gönderici arasındaki ilişki ve güven,
- Alıcının aktarılan bilgi üzerindeki anlayışı ve algısı.

#### 2.1.2.5. Algı

Kişilerin kendilerine aktarılan mesajı bir değerlendirme tarzları, algıları vardır. Algı'yı duyu organlarından gelen verilerin, organize edilmesi ve onlara anlam verilmesi ile ilgili süreci ifade etmektedir.<sup>42</sup>

Algı, alıcının geçmiş deneyimlerini, mesaja ve göndericiye karşı tutumunu, zeka gibi zihinsel yeteneklerini ve dinleme, konuşma gibi iletişim yeteneklerini içeren bir çok etkenin bir sonucu olarak oluşur.

#### 2.1.2.6. Geri Besleme

Alıcının mesajı doğrulamasına veya göndericiye mesaj hakkında soru sormasına imkan veren mekanizmadır. Bu mekanizmada roller değişecektir. Alıcı, gönderici; gönderici ise alıcı olur.<sup>43</sup>

---

<sup>40</sup> Koçel, Tamer, a.g.e., s. 362

<sup>41</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e., s. 14

<sup>42</sup> Koçel, Tamer, a.g.e., s. 356

Geri besleme sayesinde gönderici, mesajın anlaşılıp anlaşılmadığını öğrenir. Geri besleme sözel veya sözel olmayan biçimlerde olabilir. Sözel biçimine en genel örnekler, daha fazla bilgi almak için veya göndericiye mesajın alındığını bildirerek iletişim sürecini sona erdirmek için tasarlanan geri beslemelerdir.<sup>44</sup>

Sözel olmayan geri besleme biçimlerinde ise en genel geri besleme örneklerinden bazıları, başın öne doğru sallanması, omuz silkinmesi, yüzün ekşitilmesi, gülümsemek, göz kırılması gibi mimik ve hareketlerdir.

### **2.1.3. İletişim Türleri**

#### **2.1.3.1. Kişisel İletişim**

Kişisel iletişim, bir kişinin yüz yüze ya da kişisel iletişim araçlarıyla gerçekleştirdiği iletişim türüdür. Özellikle gündelik yaşamın sürdürülmesinde kişisel iletişim kanallarının açık ve gelişkin olması bireylerin başarı ve mutluluğu için ön koşuldur. Örgütsel iletişim de özünde biçimsel (formal) bir kişisel iletişim yöntemidir.<sup>45</sup> Örgütsel ve kitlesel iletişimin etken şekilde sürdürülebilmesi de kişisel iletişim yeteneklerinin gelişkinliğiyle yakından ilgilidir.

#### **2.1.3.2. Kitle İletişimi**

Ortak dil ve kültür birikimine sahip olan toplum üyelerinin kitle iletişim araçları (Mass Media) ile sağladıkları iletişime kitle iletişimi (toplumsal iletişim) denmektedir.<sup>46</sup> Gazetecilik, Radyo-TV yayıncılığı, dergi ve kitap yayıncılığı toplumsal iletişim araçlarıdır. Bugün gelişmiş ve gelişmekte olan uluslar açısından baktığımızda kullanım yaygınlığı gün geçtikçe artan internet ve internet yayıncılığı da kitle iletişim araçları arasında sayılabilmektedir.

#### **2.1.3.3. Örgütsel İletişim**

Örgütsel iletişim, gerek örgütün işleyişini sürdürmek, gerek örgüt hedeflerine ulaştırmak, gerekse örgüt ve çevresi arasında girilen devamlı bir bilgi

<sup>43</sup> Fitöz Değirmenci, Nilüfer, "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İletişim Boyutu ve Uygulamadan Bir Örnek", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998, s.35

<sup>44</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e, s. 16

<sup>45</sup> Türkmen, İsmail; Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli, s. 19.

<sup>46</sup> Türkmen, İsmail, a.g.e., s. 19.

alış verişi ya da bölümler arasında gerekli ilişkin kurulmasına olanak sağlayan toplumsal bir süreç olarak tanımlanabilir.<sup>47</sup>

#### 2.1.4. Etkin İletişimi Engelleyen Faktörler

Tarihte önemli değişikliklere sebep olmuş toplumsal anlaşmazlıklardan, bireysel çatışmalara, günlük yaşamdaki problemlerden iş yaşamındaki olumsuzluklara kadar, bir çok olayın temelinde iletişimsizlik veya iletişim eksikliğinin olduğu gözlenmektedir.

İnsan hayatı ve ilişkilerinde büyük önem taşıyan iletişim sürecinin, bazı nedenlerden dolayı doğru işlememesi, beraberinde bir çok sistemin de aksamasına neden olmaktadır. Bu nedenle günümüzde bireylerin ve örgütlerin başarısının, iletişim kanalları ve araçlarını ne derece etkin kullanabildiğine bağlı olduğunu söylemek yanlış olmayacaktır.

İletişim engelleri (veya bariyerleri) adı verilen etkenler, iletişim sürecinin çeşitli unsurlarını etkilemekte dolayısıyla iletişim eksikliği ortaya çıkmaktadır. Örneğin günlük hayatta, "beni yanlış anladı", "ben onu söylemek istememiştim" vb. İfadeler iletişim eksikliğinin birer örneğidir.<sup>48</sup>

##### 2.1.4.1. Kişisel Faktörler

Haberleşme sürecinin iki önemli unsuru olan gönderici ve alıcı, aynı zamanda etkin bir haberleşmeyi önleyici bir rol de oynayabilirler. Kişisel amaçlar, hisler, duygular, değer yargıları ve alışkanlıklar bir yandan mesajı oluşturan sembollerini formüle etmeyi etkilerken bir yandan da belirli kişilerden gelen mesajlara karşı olumsuz ve kayıtsız bir tutum takınmaya sebep olabilir. Bir başka deyişle, alıcının göndericiye olan tutumu, güveni ve inancı, göndericiden gelecek mesajları farklı şekillerde değerlendirmesi ile sonuçlanacaktır. Veya, eğer gelen mesaj alıcının bildiği veya inançları ile ters ise, bu tür bir mesaj muhtemelen tam olarak algılanmayacaktır.<sup>49</sup> Etkin iletişim engelleyen kişisel etkenler, göndericiden

<sup>47</sup> Yıldırım Becerikli, Sema, "Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği", İletişim, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Ocak 2000, s. 77.

<sup>48</sup> Koçel, Tamer, a.g.e., s. 366

<sup>49</sup> Koçel, Tamer, a.g.e., s. 366

kaynaklanan ve alıcıdan kaynaklanan nedenler olarak iki başlık altında incelenebilir.<sup>50</sup>

#### **2.1.4.1.1. Göndericiden Kaynaklanan Problemler**

Göndericinin iletmek istediği mesaj hakkındaki bilgi düzeyi, iletişim sürecinde problem olarak sayılabilecek etkenlerin başında gelir. Aktarılacak konunun içeriği üzerinde tam bir hakimiyete sahip olmaması, sürecin işleyişini olumsuz yönde etkileyecektir.

Çok fazla bilgiye sahip olmak da bir engel teşkil edebilir. Gönderici mesajı gereğinden fazla açıklama veya fazla detaylı ve karmaşık aktarma eğiliminde olabilir. Bu durum, alıcının kafasının karışmasına neden olacaktır. Üçüncü engel, mesajın içeriğine karar verilememesidir. Hangi bilgiler kullanılacak, hangileri dışarıda bırakılacaktır. Gönderici bu kararları verene kadar mesajın iletişimi sağlanamayacaktır.

Dördüncü engel, mesaj içeriğinin sunuş sırasının doğru seçilememesidir. İlk önce ne sunulmalıdır? Ardından ne gelmelidir? Bu soruların yanıtını verebilmek için öncelikle iletilecek mesajın ana hatlarıyla belirlenerek sıralanması yardımcı olabilir.

Beşinci engel göndericinin hedef kitleyi (alıcıları) yeterince tanımayan olmasıdır. Örneğin alıcıların konu üzerinde aşinalığı yoksa, öncelikle bir giriş ve bilgilendirme bölümünün aktarılması iletişim sürecinin başarıyla sonuçlandırılması için gerekli bir unsurken, alıcıların konu üzerinde yeterli bilgiye ve deneyime sahip olmaları durumunda bu giriş ve bilgilendirme bölümünün uzunluğu dikkatlerin dağılmasına ve sürecin kopmasına neden olabilecektir.

Altıncı engel, duygusal çatışmalardır. Bu, gönderici mesajın içeriğinde gereğinden fazla bulunuyorsa problem olabilir. Örneğin, maliyet düşürme çalışmaları kapsamında bir iş değerlemesi raporu hazırlanması istenen bir uzman, çalışmaların sonucu ne olursa olsun rapora kendi görevinin çok da önemli olmadığı ve örgüt içerisinde elimine edilebileceği ile ilgili bir bilgiyi koymayacaktır.

---

<sup>50</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e., s. 17

Bir başka iletişim engeli ise, göndericinin konuşma veya yazma konusundaki deneyimsizliğidir. İletişim konusunda bir eğitimden geçmemiş olan bu bireyler, kısıtlı kelime aralığında fikirlerini aktarmakta güçlük çekecek, yazım hataları yapacak genelde sunuşu etkin olmayan bir biçimde hazırlayacaktır.

#### **2.1.4.1.2. Alıcıdan Kaynaklanan Problemler**

Kimi zamanlarda alıcı mesajı anlamakta güçlük çekebilir. Bunun birkaç sebebi vardır. Bunlardan biri, alıcının mesaj içeriğinde kullanılan kelimelerden bazılarını anlamamasıdır. Bu, işletmenin onlar için özel anlamlar taşıyan teknik terimlerin kullanıldığı bir sektörde faaliyet gösterdiği durumlarda rastlanan yaygın bir problemdir.

Bir ikinci problem, kişisel ilgi alanlarının farklılığından kaynaklanır. Alıcının geçmiş yaşantısından gelen deneyimleri farklı ifadelere farklı anlamlar yüklemesi sonucunu doğurabilir.

Üçüncü problem duygusal karşılıklardır. Genelde oldukça sakin bir yapıya sahip olan bir birey, özel bir konu tartışıldığında aşırı derecede heyecanlanabilir çünkü bu konuyu hakkında bir şey duymak istemiyordur. Veya birey göndericiyi güvenilir olarak nitelendirip, bu yargının mesajı algılama şeklinin etkilemesine izin verebilir.

#### **2.1.4.2. Fiziksel Faktörler**

İletişim sürecinin fiziki çevresi ve iletişim kanalı ile ilgilidir. İletişim kanalının doğru seçilememesi, çevresel etkilerin (gürültü vb.) mesajın önüne geçmesi gibi nedenlerle iletişimi engelleyici bir etki yapar.

#### **2.1.4.3. Semantik faktörler**

Mesajı ifade etmek için kullanılan sembollerle ilgilidir. Bazı sembollerin birden fazla anlamı olması yanında, belirli bir sembol belirli kişiler için farklı anlamlar ifade edebilir. Bu nedenle, göndericinin bir sembole verdiği anlam ile alıcının buna verdiği anlam farklı olabilir.<sup>51</sup>

---

<sup>51</sup> Koçel, Tamer, a.g.e., s. 367

#### 2.1.4.4. Zaman baskısı

Yöneticiler üzerindeki verimli olma zorunluluğu, çoğu zaman daha az zamanda daha çok işin üstesinden gelme olarak algılanmakta ve iletişim başta olmak üzere bir çok görevi zaman baskısı altında sürdürmelerine neden olabilmektedir. İletişimde zaman baskısı, mesajın içeriğinin eksiksiz ve doğru olarak hazırlanmasının önüne geçmekte ve kimi zaman, aktarılması gereken bir çok noktanın, alıcının bildiği varsayılarak mesaj içeriğinde özet olarak geçilmesine neden olabilmektedir. Bu da bazen bir iletişim engeli olarak kendisini göstermektedir.<sup>52</sup>

#### 2.1.4.5. Algıda Seçicilik

Algıda seçicilik, Bazı mesajların bilerek veya bilmeyerek algılanmaması ile ilgilidir. Bireyler belirli önyargılara sahip iseler, belirli kaynaklardan gönderilecek olan mesajları ya hiç algılamayacaklar ya da göndericinin kastettiğinden farklı algılayacaklardır. Bu durum aynı şekilde kişilerin duymak istedikleri şeyleri algılamalarıyla da ilgilidir.<sup>53</sup>

## 2.2. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM SİSTEMİ

### 2.2.1. Örgüt İçi İletişim

Kendini yapılandıran örgütlerde iş bölümünün artması, örgüt üyelerinin karşılıklı olarak birbirlerine bağımlı olmaları sonucunu doğurmaktadır. Bireyler arasındaki bu bağımlılık ise eşgüdüm dahilinde bir arada çalışma zorunluluğunu yani örgüt içi iletişim uygulamalarını beraberinde getirmektedir.<sup>54</sup>

Örgüt içi iletişim, örgütsel iletişimin bir parçasıdır.

---

<sup>52</sup> Özgürdamar, Selda; "Örgüt İçi İletişim sistemi ve Uygulamadan Bir Örnek", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Personel Yönetimi ve endüstri İlişkileri Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992, s. 76

<sup>53</sup> Koçel, Tamer, a.g.e., s. 367

<sup>54</sup> Yıldırım Becerikli, Sema; "Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü: Beğendik A.Ş. Örneği", s. 76.

### 2.2.2. İletişimin Örgüt Kültürü Oluşumundaki Önemi

Bir örgütte, iletişim her zaman söz konusudur. Örgüt içindeki çalışanlar hem birbirleriyle hem de yöneticileriyle gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan (informal) yollardan iletişim kurarlar. Bir örgütün hiyerarşik olarak örgütlenişi ise; çalışanlar arasında belirgin bir biçimde ayrılmış ilişki yapılarına yol açmaktadır. Söz konusu ayrışma çoğu zaman birimler içinde ve arasında gerçekleşen iletişim sürecini yavaşlatmaktadır. İletişim hızının yavaşlaması ve birimlerin giderek uzmanlaşmaları sonucu, birimler arasındaki iletişim bağlarının kopması ve çatışmaların artması ise örgütteki iklimi ve kültürü olumsuz yönde etkilemekte, bu durum da örgütün verimliliğinin düşmesine yol açmaktadır.<sup>55</sup>

Bir faaliyet alanında başarılı olmak için yalnızca işin teknik gerekliliklerini ve iş yapış şeklini biliyor ve uyguluyor olmak tek başına yeterli değildir. Özellikle büyük örgütlerde, farklı birimlerin işlerini doğru yapmaları kadar, doğru işleri yapmaları da önemlidir. Bu, yönetim kademesinde yön verilen amaç ve hedeflerin örgütün her kademesine etkin bir biçimde iletimi ile doğrudan ilgilidir.

Örgüt içi iletişimin üstlendiği en önemli işlevlerden biri; örgütsel değerlerin, sembollerin ve uygulamaların çalışanlara aktarılmasıdır. Örgüt kültürünün temel değerleri, ancak çalışanlar tarafından kabul gördükçe yerleşiklik kazanırlar. Gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan (informal) iletişim mekanizmalarının kullanılması ve yeniden üretilmesiyle birlikte örgüt kültürleri de güç kazanırlar. Bir örgütün sahip olduğu kültür, ancak iletişim sağlanmasıyla anlam kazanabilir. Bundan dolayı örgütsel kültür ile iletişim arasında çok yakın bir ilişki vardır. Ancak iletişim yoluyla örgütsel kültürün temel öğeleri olan değerler, normlar, hikayeler, tarih, gelenekler diğer bir deyişle örgütün sembolik dünyası yorumlanabilir.<sup>56</sup>

Örgüt içi iletişim ile, işletmede tüm çalışanların birlikte oluşturdukları ve benimsedikleri örgüt kültürünün değerlerini, hem örgüte yeni katılan çalışanlara hem de farklı toplum kesimlerine iletilmesi önemlidir. Örgüt içi iletişimde, gazete, dergi vs. gibi yazılı araçlar, radyo, televizyon, film gibi görsel işitsel araçlar, festivaller, yarışmalar, sergiler, toplantılar, törenler, konferanslar, haberleşme tahtaları, afişler, mektuplar, slaytlar gibi pek çok araç, bu amaçla kullanılabilir.

<sup>55</sup> Yıldırım Becerikli, .g.e., s. 77.

<sup>56</sup> A.e., s. 78.

Gerek biçimsel gerekse biçimsel olmayan (informal) iletişim araçları, örgütsel iletişimin ve örgüt kültürünün önemli parçalarıdır. İletişim çağından söz edilen bir ortamda, iletişim olgusunun toplumun tüm birimlerinde yoğun olarak varolduğu bir ortamda, herhangi bir örgütte çalışanların örgütleriyle ilgili haberleri öğrenmek istemeleri doğaldır. Örgütün büyüklüğü ne olursa olsun, örgüte ilişkin hiçbir bilgi sır olarak kalmaz. Ancak sır olarak saklanmaya çalışılması, çalışanlar arasında yönetime karşı bir güvensizlik yaratır. Çalışanların örgüte bağlılık ve sadakat tek başına ücret politikalarıyla sağlanamaz. Etkin, açık ve doğru bir iletişim politikası da bu anlamda önem taşımaktadır.<sup>57</sup>

### 2.2.3. Örgüt İçi İletişim Kanalları

Daha önce iletişim süreci başlığı altında aktarıldığı üzere iletişim gönderici ve alıcı arasındaki iletişim kanalında gerçekleşir. Örgütlerde de çalışanlarla iletişimi sağlamak için bir takım kanallar mevcuttur. Örgüt içi iletişim kanallarından bazıları aşağıdaki gibidir:

- Yüz – Yüze İletişim
- İletişim Panoları
- Kurumsal Dergi / Gazete
- Posterler
- Elektronik Medya

#### 2.2.3.1. Yüz – Yüze İletişim

İletişim araçlarının kullanımında yüz yüze yapılan toplantıların önemli bir yeri olmalıdır. Yönetimin çalışanlara, örgüt ile ilgili olaylar hakkında bilgi vermesi ve bu olayların onların işlerini, çalışma şekillerini ve dünyalarını nasıl etkileyebileceğini anlatması esasına dayanır. Tüm çalışanlara aynı mesajın aynı anda ulaşması, dedikodu olasılıklarını da azaltacaktır.<sup>58</sup>

<sup>57</sup> Yıldırım Becerikli, Sema, a.g.e., s.79

<sup>58</sup> Fitöz Değirmenci, Nilüfer, a.g.e., s.37

Üst yönetimin yapacağı toplantıların ve departman toplantılarının periyodik olması, belirli bir amaca yönelmesi ve karşılıklı görüşmelere dayanması etkili olma derecesini artıracaktır. Gittikçe daha fazla teknoloji odaklı olmaya başlayan günümüzün dünyasında bile örgüt içi ilişkilerin yapılandırılmasında, yüz yüze iletişimin gücü yadsınmamalıdır.<sup>59</sup>

### 2.2.3.2. İletişim Panoları

İletişim panoları, genellikle merkezi olarak yerleştirilmiş tüm çalışanların ulaşabileceği iletişim araçlarıdır. İletişim panolarındaki bilgiler işletmenin çalışanlarına iletmek istediği bilgiler olabileceği gibi, (açık pozisyonlar, yani insan kaynakları uygulamaları, tiyatro biletleri, geziler vb.) çalışanların kendi aralarında iletmek istedikleri bir amaca da hizmet edebilir.(satılık, araba, ev ilanları vb.)

Dikkat edilmesi gereken nokta bu panodaki bilgilerin güncel olmasıdır. Aksi halde çalışanların bu kanala ilgisi azalacaktır.

### 2.2.3.3. Kurumsal Dergi / Gazete

Tüm örgüte kısa, öz, amaca yönelik bilgi vermek amacıyla oluşturulmuş periyodik dergi veya gazeteler de örgüt içi iletişim kanalları arasında sayılabilir. Genellikle odak noktası işletmenin çalışanları ilgilendiren faaliyetleri, kurumsal gelişim, kilometre taşları (şirketin kazandığı ödüller, başarılar, emekli olanlar, yeni katılanlar ) gibi önemli olayları iletmektir.

Günümüzde bir çok kurumsal dergi ve gazetelerde çalışanlar, içeriğin oluşmasına doğrudan katkı yaparak, aktif bir rol üstlenmektedirler.

### 2.2.3.4. Posterler

Posterler, aktarılmak istenen mesajları doğrudan ve etkili bir şekilde aktarabilecek araçlardır. Mesajı görsel olarak ilemesi, zaman zaman mizahi bir yanının da bulunması bu iletişim aracının içeriğini zenginleştiren noktalardır.<sup>60</sup>

<sup>59</sup> Rudge, Jeremy, "Building Relationships: The Power of Face-to-Face Communication in an Increasingly Technology Driven World", International Communications for Management Group Conferences, London, May 2000.

<sup>60</sup> Fitöz Değirmenci, Nilüfer, a.g.e., s.38

### 2.2.3.5. Elektronik Ortam

1990'lı yıllarla birlikte dikkate değer bir biçimde artan kişisel bilgisayar (PC) kullanıcı sayısı, iş yaşamından gündelik yaşama kadar hayatımızın bir çok alanında boy göstermeye başladı. Özellikle ofis ortamında bir çok faaliyet bilgisayarlarla yapılmaya başlandığından beri hemen her ofis çalışanı aynı zamanda bir bilgisayar kullanıcısı haline geldi. Bu durum, başta çalışanlarının tamamına yakını ofis ortamında bulunan hizmet işletmeleri olmak üzere tüm işletmeleri çalışanları ile iletişim kurmak için elektronik ortamdan faydalanma yoluna itti.

Bu gün elektronik ortam bir çok klasik iletişim kanalının da yerini almış durumdadır. İtranetler ilan panolarının, telekonferanslar yüz yüze iletişimin yerini almaya başlamışlardır.

### 2.2.4. Örgütlerde İletişimin Yönü

Örgüt içindeki iletişim kanallarının sürekli olarak açık tutulması ve çalışanlara bu kanallar aracılığıyla düzenli olarak bilgi verilmesi gerekmektedir. Çünkü çalışanlar, örgütü ve çevresini tanımak için kayda değer bir çaba harcarlar. Örgütlerde iyi bir sosyal yapı oluşturulmak isteniyorsa, yukarıdan aşağıya olduğu kadar aşağıdan yukarıya işleyen dikey ve yatay iletişim kanallarının örgütlerin amaçlarına da uygun düşecek biçimde sürekli ve düzenli çalışmasına özen gösterilmelidir.<sup>61</sup>

#### 2.2.4.1. Yukarıdan Aşağıya İletişim

Aşağı doğru iletişim kanalları, yöneticilerden astlara bilgi iletimi için kullanılır. Bu tür iletişimin beş temel amacı vardır:<sup>62</sup>

1. İş ile ilgili talimatlar vermek,
2. Yapılan işin ve onun diğer örgütsel görevlerle ilişkisinin anlaşılmasını sağlamak,
3. Prosedürler ve uygulamalar hakkında bilgi sağlamak,

<sup>61</sup> Yıldırım Becerikli, Sema, a.g.e., s. 77.

<sup>62</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e., s. 13

4. Astlara, onların performansları hakkında geri bildirim yapmak,
5. Örgütsel hedefleri aktararak, çalışanlara görevlerinin anlamını aşılama.

İletişimi sağlamak amacı ile, işletmede tüm örgüt içi iletişim araçlarından (broşür, yayın, duyuru, sirküler, el kitapları, ilan panosu, bülten, faaliyet raporu vb.) faydalanılır.<sup>63</sup>

İşletmelerde performansı artırma yönünde iletişimin dikey yapısında "Takım Bilgilendirmesi" (Team Briefing) tekniğinden söz edilmektedir. Bu teknik ile örgütün tümünde katılım sağlanmaktadır. Genel müdür ayda bir kez 8 – 10 kişilik gruba güncel bilgilendirmeler yapar. 20 dakika, geçmiş ayın iş performansına ait anahtar noktalara odaklanılır. Bu toplantıya katılan yöneticiler, kendilerine aktarılan bilgileri, bir sayfayı geçmeyen bilgilendirme ile 24 saat içinde kendi astlarına iletmek zorundadırlar. Böylece üç kademeli bir örgütte tüm personel 72 saat içerisinde iletişim kurmuş olacaktır. Bu tekniğin önemli noktaları şunlardır:<sup>64</sup>

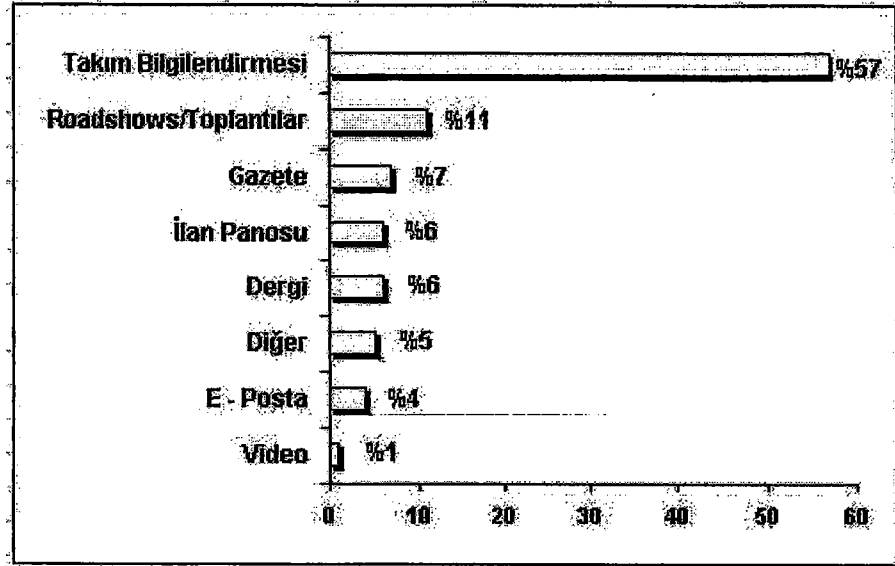
- Takım bilgilendirmesinin yüz yüze olması geri besleme olanağı sağlayacaktır.
- Grubun büyüklüğü 6 – 12 arasında değişmelidir.
- Bilgilendirme takımın lideri tarafından yapılmalıdır. Takım liderinin, sunuşu delege etmesi, konunun yeterince önemli olmadığı anlamına gelecektir.
- Bilgilendirmeler periyodik olmalıdır. İşletmenin finansal raporlamalarına bağlı olabilir, ama ideali bir aydır. Ortalama 30 dakika sürmelidir.
- Bilgilendirme konusu, takım ve takım üyeleri ile ilgili olmalıdır.

Bir İngiliz profesyonel kuruluşu olan "The Industrial Society", yapılan araştırma sonuçlarına dayanarak, işletmelerde çalışanlar ile iletişim kurmak için, tek başına en efektif kanal olarak "takım bilgilendirmesi" tekniğini göstermektedir.<sup>65</sup>

<sup>63</sup> Özgürdamar, Selda, a.g.e., s. 37.

<sup>64</sup> Fitöz Değirmenci, Nilüfer, a.g.e., s. 43.

<sup>65</sup> Reed, David, "Aligning Internal and External Communication Functions to Meet Business Goals", International Communications for Management Group Conferences, London, May 2000, s. 15.



**Şekil 2-2 Çalışanlar İle İletişim Kurmak İçin Tek Başına En Etkif Kanallar**  
Kaynak: Reed, David, a.g.e., s. 16.

#### 2.2.4.2. Aşağıdan Yukarıya İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalları, astların ifade etmek istedikleri bilgiyi onların üstlerine taşımak için kullanılır. Bu kanallar, geri besleme almak, problemler hakkında fikir sahibi olmak ve etkin çalışmayı engelleyen etkileri anlamak konusunda son derece yararlıdır.<sup>66</sup>

Örgütler aşağıdan yukarıya etkili işleyen mekanizmalar bulmak için çalışmaktadır. Örgütlerde, astların yöneticilerini değerlendirdikleri sistemler ve öneri değerlendirme sistemleri, bu amaçlarla geliştirilmişlerdir.<sup>67</sup>

Aşağıdan yukarıya iletişimde en önemli sorun, örgütsel süzgeçlerdir. Hiyerarşik yapıda yer alan her orta düzey yönetici, aktarılmak üzere kendisine gelen mesajları, kendi beklentilerini ve statüsünü korumak amacıyla az ya da çok, süzgeçten geçirme (filtreleme) eğilimindedir. Aşağıdan yukarıya doğru iletişimdeki bu yumuşatma eğilimi, yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, sertleşme biçiminde kendini gösterir. Üstler astlarına örgütte neler olup bittiğini sorduklarında süzgeçten geçirilmiş bir takım gerçeğe yakın bilgiler alırlar.<sup>68</sup>

<sup>66</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e., s. 14.

<sup>67</sup> Fitöz Değirmenci, Nilüfer, a.g.e., s. 44.

<sup>68</sup> Türkmen, İsmail, a.g.e., s. 42

Hiyerarşik yapıdan kaynaklanan bir takım engeller nedeniyle iyi çalışmayabilen yukarı doğru iletişimin, etkinliğin artırmak için bazı metotlar önerilmektedir.<sup>69</sup>

1. *Şikayet Prosedürü*; çalışanların ilk amirlerinin üzerinde bir yere başvuru yapma şansı tanır. Bu kişiyi ilk amirinin keyfi hareketlerinden korumakta ve onu şikayeti hakkında yukarıya doğru iletişim kurmak konusunda cesaretlendirmektedir. Git gide artan sayıda işletme bu kanalı açmakta ve gelen yakınmaları çözmek için bir kurul oluşturmaktadır.
2. *Açık Kapı Politikası*; kelimenin tam anlamı ile yöneticinin kapısının daima çalışanlarına açık olması anlamına gelmektedir. Bu, onlar için gelip kendilerini kaygılandıran herhangi bir konu hakkında konuşmaları için sürekli bir davettir. Maalesef gerçekte açık kapı politikası bir gerçekten çok kurgu olarak kalır.
3. *Görüş anketleri ve ayrılış mülakatları*; İnsan Kaynakları Bölümü, periyodik görüş anketleri ve örgütten ayrılan kişilerle yaptığı ayrılış mülakatları ile yukarı doğru iletişimi yönersiz, gizli öneri oturumları düzenleyerek kolaylaştırabilir.
4. *Katılımcı teknikler*; iletişim için uygun bir ortam oluşturabilir. Bu, çalışanların biçimsel olmayan (informal) kapsamları ile başarılabilceği gibi ast birlikleri, sendika yönetim komiteleri, öneri kutuları ve kalite çemberleri gibi biçimsel katılım programları ile de başarılabilir. Ayrıca iletişim ağlarındaki katılımcıların genellikle daha yüksek iş tatminine sahip, örgütlerine daha bağlı ve iletişim sürecinde bulunmayan diğer çalışanlara göre daha yüksek performanslı olduklarına dair kanıtlar gösteren deneysel çalışmalar da mevcuttur.
5. *Ombutsmen*; Genellikle denenmeyen ama yönetimin daha fazla, yukarı doğru iletişim sağlamalarını mümkün kılan önemli bir teknik, ombutsmen kullanımındır. Kavram, önce İskandinavya'da bürokratik hükümet tarafından haksızlık yapılan veya kişisiz muamelesi gören kişiler için

<sup>69</sup> Fred Luthans, "Organisational Behaviour", McGraw Hill Inc., 7<sup>th</sup> Edition, New York, 1995, s.431

bir çıkış yeri sağlamak için kullanılmıştır. Yöntem, oldukça yakın bir geçmişte Amerikan eyalet hükümetlerinde, askeri kışlalarda ve üniversitelerde de popüler olmaya başlamıştır. Yalnızca az sayıda ticari örgütle tanıştırılmış olmasına karşın, düzgün bir biçimde ele alındığında, açık kapı politikasının başarısız olduğu yerlerde işe yarayabilecektir. Ticari örgütler daha geniş ve daha çeşitli bir hal almaya başlarken ombutsman, bu koşullar altında oluşan önemli bir boşluğu kapatabilecektir.

Örgüt içerisindeki bilgi akışını, "iletişimin parası" olarak tanımlamak mümkündür. Para akışının zenginlik getirmesi gibi, hızlı ve düzenli bir stratejik bilgi akışı da bir örgütü zenginleştirir ve güçlendirir. Örgütler; bilginin yukarıya, aşağıya ve yatay olarak sistematik akışını, güvenilir, mantıklı, doğru zamanlamaya sahip ve konu ile ilgili olarak korumak ve geliştirmek zorundadırlar. Bu zorunluluk, üst yönetime tümüyle bağlılık, tahsis edilen teknolojinin uygulanması ve çalışanların sınırsız katılım ve desteğini gerektirmektedir. Yukarı doğru bilgi akışı kritiktir; üst yönetimin, olumsuz bilginin yukarı doğru akmasına açık olması, özellikle, insanların içerisindeki güvenin bir yansımasıdır.<sup>70</sup>

#### 2.2.4.3. Yatay İletişim

Yatay iletişim kanalları, bilginin aynı hiyerarşik seviyedeki kişiler ve birimler arasında iletildiği kanallardır. Temelde dört amaç için kullanılırlar.<sup>71</sup>

1. Görevlerin eşgüdümü (koordinasyonu),
2. Bilginin paylaşımı,
3. Problem çözümü,
4. Çatışmaların çözülmesi.

Yatay iletişim, çalışanların benzer seviyede otoriteye sahip olmaları nedeniyle, otoriter ve direktifler şeklinde olmaktan çok ikna edici ve önerici bir havada gelişir.

<sup>70</sup> J. Lee Thomas, "The Twelve Dimensions of Strategic Internal Communication", *Corporate Communication*, URL: [www.km-review.com/comm\\_articles/12dimensions.htm](http://www.km-review.com/comm_articles/12dimensions.htm), 2001.

<sup>71</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e., s. 15.

Yatay iletişimde de süreç içerisinde bilgilerin süzülmesinden söz edilebilir. Yatay iletişimde süzme işlemi, aynı düzeydeki yöneticilerin bireysel yarış ve bilgi saklama eğiliminden doğar. Özellikle büyük kurumlarda, aynı ya da benzer faaliyetleri yürüten yöneticilerin arasında bu tür iletişim aksaklıklarına rastlanır. Ancak yatay iletişimde bilgilerin süzülmesi dikey iletişime göre daha azdır.<sup>72</sup>

#### 2.2.4.4. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim

Örgüt içerisinde biçimsel (resmi) iletişim kanallarının iyi işlemediği durumlarda, çalışanlar arasındaki sosyal ilişkilerin doğal bir sonucu olarak ortaya çıkar ve biçimsel iletişim kanallarının yerini alır. İşletmelerde bu tür iletişimin yaygınlaşma sebebini, diğer iletişim kanallarının çalışanlara iyi anlatılamamasında aramak gerekir.<sup>73</sup>

Biçimsel olmayan kanallar genellikle söylentiler biçiminde kendini gösterir. Birçok insan, bu kanalların yanlış ya da hatalı bilgi taşıdıklarına inanır. Ancak araştırmalar yüzde 75 ila 90 arasında bu bilgilerin doğru olduğunu göstermektedir.<sup>74</sup>

#### 2.2.5. Stratejik Örgüt İçi İletişim

İşletmelerin hedeflerine ulaşması, büyük ölçüde tüm çalışanların bu hedefleri benimsemesine bağlıdır. Bu gereklilik örgüt büyüdükçe daha da önem kazanmakta ve belirlenen hedeflerin tüm örgüte etkin bir biçimde iletilebilmesi sorununu beraberinde getirmektedir. Stratejik açıdan ele alındığında örgüt içi iletişimin, on iki boyutundan söz edilebilir.<sup>75</sup>

1. Stratejik Yönlendirme
2. Güvenilirlik ve Entegrasyon
3. Ağırbaşlılık ve Saygı
4. Stratejik Bilgi Akışı
5. Mesajların Gücü ve Açıklığı

<sup>72</sup> Türkmen, İsmail, a.g.e., s. 48

<sup>73</sup> Fitöz Değirmenci, Nilüfer, a.g.e., s. 45.

<sup>74</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e., s. 14.

<sup>75</sup> J. Lee Thomas, a.g.e., s.14

6. Örgüt Dışı Bakış Açısı
7. Roller ve Sorumluluklar
8. Dinleme
9. Eğitim ve Destek
10. Yapı ve Süreç
11. Ölçüm Sistemleri
12. Sürekli Gelişme

İletişim bir örgüt için hayati önem taşımaktadır. Örgüt içi iletişimin temel amacı: stratejik hedefleri çalışanlara aktarmak için onları etkin ve enerjik kılmaktır.

İletişim, her şeyden önce güvenilir olmalıdır. Güvenilirliğin en önemli parçası bilgilerin doğruluğudur. Güvenilirliği sağlamak konusundaki zorluk, örgütün biçimsel, yarı biçimsel ve biçimsel olmayan (informal) iletişiminin bütünleştirilememesinden kaynaklanmaktadır.

Kusursuz bir iletişimin göstergesinin "açıklık" olduğunu söylemek yanlış olmaz. Açık ve güçlü mesajlar, diğer mesajlarla karıştırılmamak için; ilk olarak ele alınır ve dikkatlice düşünülürler. Sıkça tekrar edilmelerine karşın, sayıları çok fazla değildir. Yani açık ve güçlü bir mesajın, tutarlı, sürekli ve eksiksiz olduğu ve kendilerine sorulabilecek her türlü soruya hitap edebildiği söylenebilir.

Yüksek performansa sahip bir iletişim sistemi, örgüt içindeki çalışanların etkin katılımlarına bağlıdır. İyi bir iletişim istemi için tüm çalışanların, dikey iletişim (yukarı doğru, aşağı doğru) ve yatay iletişimde açıkça tanımlanmış sorumluluklara sahip olmaları gerekmektedir. Bu sorumluluklar, tıpkı, hızlı, güvenilir, stratejik iletişimi yönetmek için ilişkilerin oluşturulması sürecinde olduğu gibi, hem bilgi alımı hem de gönderimi için açıkça tarif edilmiş olmalıdır. Sorumluluklar, hangi bilginin, kime, ne zaman, neden ve nasıl iletilebileceğini açıkça belirtiyor olmalıdır.

Örgütler, tüm çalışanların iletişim yeteneğine, araçlarına ve sorumluluklarını yerine getirmek için ihtiyaç duydukları desteğe, sahip olduklarından emin olmalıdır. Tahsis edilen elverişli araçlar, düzenli iletişim için teknoloji ve kaynakları içerecektir.

Örgüt içi iletişimin yapısı ve süreci iletişimin bir son değil bir başlangıç anlamına geldiği gerçeğini yansıtmalıdır. İşyeri iletişiminin temel amacı, örgütün ticari performansını artırmaktır. İletişim fonksiyonu, yönetim takımları ve operasyon birimleri arasında bir birlik inşa etmelidir.

Ölçüm, yüksek performansa sahip bir iletişim sisteminin hayati bir tarafıdır, ancak dikkat ve yetenek ile üstlenilmesi gerekir. Örgütlerdeki tüm önemli şeylerin ölçülebildiği düşüncesi sadece bir mittir; entegrasyon, azim, takım çalışması, çeviklik ve hayati bir iş kültürünün diğer tüm gerekli özellikleri, ölçüme meydan okurlar. Önem veya stratejik iletişimin değeri, ölçüm için ele alınan bir konu değildir. En iyi ölçüm süreçleri, yalnızca biçimsel iletişime değil aynı zamanda yarı biçimsel ve biçimsel olmayan (informal) iletişime de hitap eder. Çıktı veya girdiler yerine sonuçlara odaklanır.

### 2.3. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİMDE TEKNOLOJİ KULLANIMI

Son on yıl boyunca bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, mikro bilgisayarlar, video kaset, CD kaydedici cihazlar, kameralar ve bunlar gibi bir çok elektronik aracın hayatımıza girmesine neden oldu. Bu süreç işletmelerde iletişimin hiç olmadığı kadar hızlanmasını da beraberinde getirdi. İletilecek bilgi, artık sistem mantığıyla hareket etmekte ve ofis teknolojileri aracılığıyla bir noktadan diğerine taşınmaktadır. Ofis teknolojilerinin günümüzde yaygın olarak kullanılan beş ana kullanım alanı aşağıdaki gibidir.<sup>76</sup>

- İletilecek bilginin sisteme girilmesi,
- Verilerin son haline getirilmesi (işlenmesi),
- Bilginin saklanması; işlem sırasında veya güvenlik amacıyla yedekleme,
- Verilerin yeniden işlenmesi,
- Bilginin dağıtımı veya iletilmesi.

<sup>76</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e., s. 33

### 2.3.1. Bilgi Giriş

İletişim sürecinin işlemesi için ihtiyaç duyulan bilginin (enformasyonun) sisteme girilmesi gerekmektedir. Verileri ve bilgileri sisteme girmenin bir çok yöntemi vardır.

#### 2.3.1.1. Klavye (Doğrudan Yazım)

Basılı kopya veya sözel olarak aktarılan bilginin elektronik iletişim ortamına girilmesi için en temel yöntem; doğrudan klavye kullanılarak sisteme girilmesidir. Çeşitli biçimlerde (formatlarda) hazırlanabilecek olan doküman için en yaygın kullanılan yazım biçimlerinden bazıları şunlardır: MS Word dokümanı (.doc), zengin metin biçimi (.rtf), salt metin (.txt), hyper metin (.html)

#### 2.3.1.2. Optik Karakter Tanıma (OCR)

Bir diğer teknolojik bilgi giriş yöntemi de, optik karakter tanıma (OCR) işlemidir. Bu yöntemde basılı kopya (Hard Copy) halinde bulunan bilgi, tarayıcı (scanner) aygıtı ile elektronik ortama aktarılmakta ve bu aşamadan sonra devreye giren OCR yazılımı, metni, yukarıda örnekleri verilen, kelime işleme programı biçimlerinden tercih edilen herhangi birine dönüştürmektedir.

Tarayıcı (scanner) aygıtı, aynı zamanda resim, fotoğraf ve diyagramların da elektronik ortama aktarılmasını sağlayabilmekte ve böylece basım ve yayına hazırlama ile ilgili bir çok işlemin elektronik ortamda tamamlanabilmesine olanak vererek önemli zaman tasarrufları sağlamaktadır.

#### 2.3.1.3. Diğer Giriş Aygıtları

Yaygın kullanımı olmamakla birlikte (engelli kullanıcılara yönelik) ses tanıma ve kaydetme özelliğine sahip aygıtlar, delikli kartlar, kartuş ve manyetik teyp kasetleri gibi araçları da bilgi giriş aygıtları arasında sayılabilir.

### 2.3.2. Bilgi İşleme

Bilgi girişi için bahsedilen aygıtlar aynı zamanda bilgi işleme yani verilerin işleminden geçirilerek son halini alması sürecinde de kullanılırlar. Örneğin bir İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanı tarafından hazırlanmış bir metnin, kurum içine

duyurulmadan önce üzerinde yapılması düşünölen değişiklikler ve düzenlemeler için bilgisayar ve tarayıcı (scanner) kullanılabilir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken nokta, mesajın gönderilmesi hedeflenen alıcı grubunun teknolojik altyapısı, kullandığı aygıtların yeterliği, çalışanların bunları kullanma yeteneği ve isteği vb. etkenlerin göz önünde bulundurulurarak doğru araçların seçilmesi gerekliliğidir.

### **2.3.3. Bilgi Depolama**

Günümüz işletmelerinde, çeşitli amaçlarla bir çok duyuru ve mektup yazışmalarının bir yedeği tutulmaktadır. Bu aşamada bilgilerin elektronik ortamda (soft copy) veya kağıt ortamında (hard copy) olarak veya her iki şekilde aynı anda saklanması tercihi yapılmalıdır. Saklanacak bilginin önemi, kullanım yaygınlığı, referans niteliği taşıyıp taşımadığı gibi bir takım etkenlere bağlı olmakla birlikte genelde kanuni zorunluluklar dışında bilgi saklama ortamı olarak, elektronik ortam tercih edilmektedir.

Günümüzde bilgisayar sabit (Hard) diskleri, (3<sup>1/2</sup> inch disket, Kompakt Disk (CD), veya DVD'ler bilgi depolama ve iletme araçları olarak kullanılmaktadırlar.

### **2.3.4. Çıktı Alma**

Sisteme girişı yapılan, işlenen ve depolanan bilgiler, ihtiyaç duyuldukları zamanlarda, sistemden çıktı (output) alınarak kullanılmaktadırlar. İletişim ihtiyacının tipine göre bilgi, çeşitli biçimlerde alınabilir. Aşağıda çıktı almaya yarayan aygıtlardan bazıları açıklanmaya çalışılmıştır.

#### **2.3.4.1. Yazıcı**

Yazıcılar, bilginin kağıt ortamına basılı biçimde sunulmasına yarayan aygıtlardır. Günümüzde lazer teknolojisi ile çalışan yazıcılar (laser printer), yüksek çözünürlükte ve kalitede sonuçlar vermektedir. Bu sayede yalnızca düz metin değil, fotoğraf, çizelge ve grafiklerle desteklenmiş görsel içerikli mesajların da ofis ortamında basılı olarak kullanılabilmesi mümkün olabilmektedir.

#### **2.3.4.2. Görsel Çıktı Aygıtları**

İletilecek mesajın alıcılara ayrı ayrı aktarılması yerine, (konferans, seminer, eğitim vb.) toplu yöntemler kullanılması tercih edildiğinde görsel çıktı (output)

aygıtları kullanılabilir. Bular, PC monitörü, barco-vision ve yansıtıcı gibi araçlardır.

Sisteme girişi yapılan ve işlenen bilgiler, ihtiyaç duyuldukları anda ve yerde bu aygıtlar aracılığıyla kullanıcıların erişimine sunulmaktadır. Depolanan bilgiler doğrudan kurumsal sunuculara erişilerek kullanılabilir gibi, iletilecek bilginin niteliğine göre, taşınabilir diskler (Disket, CD, DVD) yardımıyla dış ortamlarda da erişilebilir hale getirilmektedir. Örneğin işletme içerisinde hazırlanan bir proje sunumu, CD kaydedici aygıtlar yardımıyla kaydedilerek, konferans ya da toplantının yapılacağı alandaki bir bilgisayara aktarılabilir.

### 2.3.5. Spesifik Teknoloji Uygulamaları

Örgüt içi iletişim uygulamaları, gelişen teknoloji ile birlikte bir çok yeni araç kazanmış veya mevcut araçları daha etkin kullanma imkanları sağlamıştır. Aşağıda teknolojik uygulamalardan en yaygın olan bazıları açıklanmaya çalışılmıştır.<sup>77</sup>

#### 2.3.5.1. Kişisel Bilgisayarlar

Kişisel bilgisayarların en yaygın kullanımı (Microsoft Word, Correl Word Perfect, Lotus Smart Suite vb.) kelime işleme programları uygulamalarında görülmektedir. Bir çok örgütte kelime işlemci programlar, hız, esneklik, kullanım kolaylığı ve düşük maliyeti nedeniyle daktilo ve benzeri uygulamaların yerini almıştır.

En son kelime işlemci programlar, hazırlanan metinlerdeki yazım hatalarını kendiliğinden kontrol ederek, düzeltme imkanı vermektedir. Bu özellik, uzun yazışmalarda ikinci bir kontrolü oldukça kolaylaştırmakta, hatta mesajın niteliği ve kullanım alanına göre tümüyle ortadan kaldırabilmektedir.

Kelime işleme programlarının önemli bir faydası da yazışmaları kişiselleştirebilme özelliğidir. Örneğin bir İnsan Kaynakları Yönetimi çalışanının, işletme genelinde yapılan ücret ayarlamalarını çalışanlara, kişiye özel mektup göndererek bildirmesi gerektiğini düşünelim. Bu ilk bakışta çalışan sayısı kadar mektup yazılmasını gerektiriyor gibi gözükse de bu gün, kelime işleme programlarındaki mektup birleştirme (mail merge) gibi özellikler sayesinde yalnızca bir kez metin yazılarak mesajın tüm alıcılar için kişiselleştirilmesi sağlanabilmektedir.

<sup>77</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e., s. 45

Bu imkan, binlerle ifade edilen çalışan sayılarına sahip örgütlerde oldukça büyük kolaylık sağlayacağı gibi, aynı kolaylık, yine binlerce müşterisine kişisel bilgileri içeren yazılar göndermek durumunda olan bir ticaret işletmesinin de zamandan tasarruf etmesini sağlayacaktır.

02 Ocak 2002

**Sayın [Çalışanın ismi ve soy ismi]**

01 Ocak 2002 itibariyle işletmemizde personel ücretleri yeniden belirlenmiş olup, sizin aylık brüt ücretiniz **[Çalışanın ücret miktarı]** TL olmuştur.

Saygılarımızla

**Şekil 2-3 Geniş veritabanına kişiselleştirilmiş mektup gönderimi**

Şekil 2-3'de İnsan Kaynakları Yönetiminde görev yapan bir çalışanın hazırladığı örnek bir mektup formu görülmektedir. Kelime işleme programlarındaki mektup birleştirme (mail merge) özelliği sayesinde görevli, bu formu hazırlayarak tüm çalışanlara, üzerinde kendi isimleri ve ücret tutarları bulunan bir mektup basılmasını sağlayabilecektir. Yalnızca bir tuşa basıldığında, kelime işleme programı, sistemde bulunan, ücretler tablosundaki bilgileri alarak formun içerisindeki ilgili alanlara ekleyecek ve veritabanındaki her bir kayıt yani her bir çalışan için yazıcıya (printer) ayrı bir doküman gönderecektir.

### 2.3.5.2. Elektronik Posta

Elektronik posta (e – mail), bilgisayar kullanıcılarının internet aracılığıyla dünya çapında; veya intranet aracılığıyla örgüt içerisinde, iletişimini sağlayan, yaygın kullanıma sahip bir araçtır.

Elektronik postaların içeriği düz metin olabileceği gibi, resim, fotoğraf, grafik gibi eklentiler de alıcıya aktarılabilir. Elektronik postanın en önemli avantajları olarak, çalışma saatleri dışında, sistem kapalı iken bile doküman iletişiminin sağlanabilmesi<sup>78</sup> ve örgüt içi iletişimde kağıt kullanımını azaltması<sup>79</sup> sayılabilir.

### 2.3.5.3. Telekonferans

Telekonferans, elektronik olarak desteklenmiş bir çift yönlü iletişim biçimidir.<sup>80</sup> Kullanılan iletişim aracına göre üç çeşit telekonferans vardır; audio (sesli), video (görüntülü) ve computer (bilgisayarlı). Bunlardan birincisinde katılımcılar telefon yardımıyla birbirlerini duyabilmekte, ikincisinde kameralar ve ses alıcıları sayesinde birbirlerini görebilmekte ve duyabilmekte, üçüncü tip telekonferansta ise bilgisayarlar aracılığıyla iletişim kurmaktadır. Katılımcılar, bilgisayar aracılığıyla kullanılan ekipmanın niteliğine göre yine yazılı, sesli veya görsel olarak iletişim kurabilmektedirler.

## 2.3.6. Örgütsel İletişimin Etkinliğini Artırmada İnternet Kullanımı

İnternet sağladığı bir çok imkanla birlikte ticari hayatta önemli bir kanal olmaya başlamıştır. İnternet ve olanaklarının ekonomide verimlilik üzerinde etkisi olduğu savunulmaktadır. Dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir kişi ile veya işletmelerin tedarikçileriyle doğrudan iletişim kurabilmesine imkan verilmesi, ürün ve hizmetlerin görece düşük maliyetle tüketicilere ulaştırılabilmesi, internetin sunduğu cazip özelliklerden sadece bir kaçıdır.<sup>81</sup>

İnternet teknolojisi beraberinde bir bilgi paylaşım anlayışı getirmiştir. İletişim düzeyinin, bir uygarlık göstergesi olduğu ve bilginin değer kazanması için

<sup>78</sup> Türkmen, İsmail, a.g.e., s. 82

<sup>79</sup> Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W., a.g.e., s. 49

<sup>80</sup> a.e., s. 50

saklanması değil paylaşılması gerekliliği ortaya çıkmıştır. Bilgi paylaşımı yoluyla iletişimin geliştirmesi sürecinde dikkat edilmesi gereken bir takım noktalar mevcuttur.<sup>82</sup>

- Bilgi birikimine dayalı bir iletişim kültürü, emir yoluyla sağlanamaz.
- Aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağıya doğru oluşturulması gerekir.
- Bir bilgi birikimi kültürü inşa edebilmek için, bilginin el değiştirmesi sağlanmalıdır.
- Sonuçların ve yararların, görünür ve anlaşılır olmasına dikkat edilmelidir.
- Üst yönetim sürecin bir parçası olmalıdırlar.

Bir araştırma departmanına sahip veya faaliyetlerini sürdürmek için gerekli çalışmaları yaparken bilgi kaynağı olarak internetten yararlanan bir işletmede bilgi kültürünü sağlamaya yönelik bilgi değiş tokuşu aynı zamanda kurumun bilgi yönetimi anlamında bir hafızaya da sahip olmasını sağlar. Örneğin tüm çalışanların erişimi için, standart internet bilgi kaynaklarına ait bağlantıların (link'lerin) bulunduğu bir veritabanı oluşturulması ve bunun güncel tutulması, araştırma kaynaklarının efektif bir biçimde kullanımını beraberinde getirecektir.

<sup>81</sup> Karaata, Selçuk, "Dünyanın En Büyük Kraathanesi – İnternet", Bizler İletişim Dergisi, sayı 69, Ocak - Şubat 2001, s.27.

<sup>82</sup> White, Martin, "Using the Internet to Enhance Internal Communication", Free Pint Online Information, URL: [www.freepint.com/seminars/intranet/sld001.htm](http://www.freepint.com/seminars/intranet/sld001.htm), 1999.

## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### 3. ÖRGÜT İÇİ İLETİŞİM UYGULAMALARINDA BİLGİ VE İLETİŞİM TEKNOLOJİLERİNİN KULLANIMI ÜZERİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA

Tez çalışmasının teorik çerçevesinde, günümüz işletmeciliğinde yararlanılan bilgi ve iletişim teknolojileri, bu teknolojilerin geçmişten günümüze gelişimi, iletişim kavramı ve örgüt içi iletişim konusu aktarılmaya çalışıldı.

Çalışmanın uygulama bölümünde ise bankacılık sektöründe faaliyet gösteren özel X Bankasındaki örgüt içi iletişimin sağlanmasında yararlanılan teknolojik araçlar ve kullanım şekillerinin incelenmesi hedeflenmiştir.

#### 3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE ÖNEMİ

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmelerin, işletmelerde örgüt içi iletişim üzerine etkilerini incelemeyi hedefleyen bu araştırmanın uygulama bölümünde bankacılık sektöründen bir işletmenin seçilmesinin ana sebebi; bu sektörün Türkiye’de teknoloji kullanımı konusunda lokomotif bir rol üstlenmiş olmasından kaynaklanmıştır. Tez çalışması bu açıdan, özelde bankacılık sektöründen bir örnek durumun incelemesini yapmaya çalışıyor olmanın yanında; ilgili alanlardaki uygulamaların Türkiye’de geldiği noktayı göstermesi bakımından da önemlidir.

Uygulama çalışmasının amacı: İşletmede örgüt içinde “yukarıdan aşağıya” ve “aşağıdan yukarıya” doğru iletişimin sağlanması amacıyla kullanılan kanallardan örnek birer uygulamayı detaylı olarak incelemektir. Bu inceleme yapılırken, teknolojik altyapının, beraberinde getirdiği kullanım avantajlarıyla birlikte sunulması hedeflenmiştir.

### 3.2. ARAŞTIRMANIN KAPSAMI VE YÖNTEMİ

Uygulamanın yapıldığı X Bankası, Türkiye genelinde yaklaşık 400 noktada müşterilerine doğrudan hizmet vermektedir. Banka, aktif büyüklüğü ve insan kaynağı yapısı gibi kriterler bakımından Türkiye Bankacılık Sektörünün en büyük 3 özel bankasından biridir.

Örgüt içerisinde çalışanların tamamına yakını aynı zamanda bir bilgisayar kullanıcısıdır. Bu nedenle, işletme içerisinde her seviyede iletişim için elektronik ortam yoğun olarak kullanılabilir.

Çalışma kapsamında incelenmesi hedeflenen örgüt içi iletişim uygulamaları, yaklaşık olarak 10.000 çalışanın dahil olduğu bir çalışma ağını (network) kapsamaktadır.

İşletmede, çalışanların elektronik ortamda erişilebilmelerine yönelik olarak kullanıma sunulmuş olan bir bilgi yönetimi uygulama yazılımı Lotus Notes üzerinde, spesifik uygulama veya projeler için yaratılmış 6000'e yakın farklı uygulama veritabanı bulunmaktadır. Sistem üzerindeki uygulamaların sayısının çok olması nedeniyle uygulama çalışması yalnızca, bütün çalışanları kapsayacak şekilde, işletme genelinde iletişime imkan veren uygulamaları hedef almıştır.

Örnek Olay yöntemi ile yapılan uygulama çalışmasında, bilgi toplama yöntemi olarak, X Bankasında örgüt içi iletişimi koordine eden Kalite ve İletişim Yönetimi uzmanları ile yüz yüze görüşmeler yapılmıştır. Görüşme sırasında açık uçlu sorular kullanılmıştır<sup>83</sup>. Alınan bilgiler ışığında, işletmedeki teknoloji-tabanlı örgütsel iletişim uygulamaları aktarılmaya çalışılmış ve örnek olması amacıyla "yukarıdan aşağıya doğru (downwards)" ve "aşağıdan yukarıya (upwards) doğru" iletişim kanallarının, Lotus Notes ortamı üzerindeki uygulamaları detaylı olarak incelenmiştir.

---

<sup>83</sup> Soru ve yanıtları içeren görüşme raporu , çalışmanın sonundaki "Ekler" bölümünde sunulmuştur.

### 3.3. ÖRNEK UYGULAMA

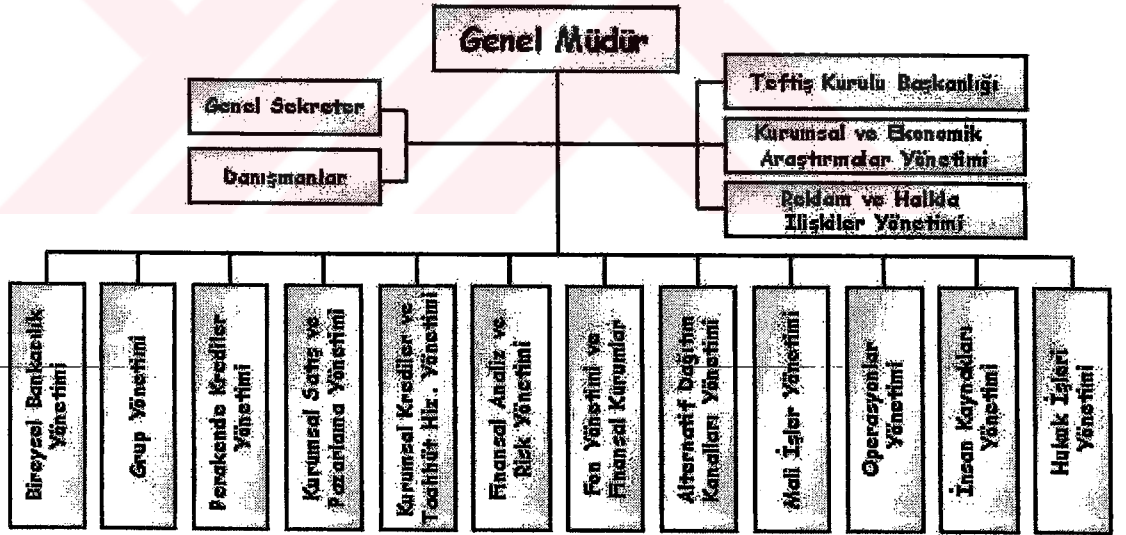
#### 3.3.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler

##### 3.3.1.1. Faaliyet Alanı

Uygulama için, Bankacılık ve Finans sektöründe faaliyet gösteren, gerek çalışma anlayışı gerekse kendini teknoloji öncüsü olarak konumlandırması nedeniyle, teknoloji ile entegre olmuş bir örgüt ve iletişim kültürüne sahip olan bir işletmede seçilmiştir. İncelenen banka; 50 yılı aşkın özel bankacılık geçmişi ile, bireysel, ticari ve kurumsal bankacılık alanlarında hizmet vermektedir.

##### 3.3.1.2. İnsan Kaynağı ve Örgüt Yapısı

Türkiye genelinde geniş bir coğrafi alana yayılmış olan örgüt, yaklaşık 400 noktada müşteriye yüz yüze hizmet vermekte; ayrıca televizyon, internet ve telefon bankacılığı gibi teknoloji tabanlı alternatif hizmet kanalları ile 7 gün 24 saat kesintisiz hizmet sağlayabilmektedir.



Şekil 3-1 “X Bankası Örgüt Şeması”

İşletmenin insan kaynağı büyüklüğü yaklaşık 10.000 çalışanı kapsamaktadır. Bu sayı, mali olarak ayrı birer kişilik olan teknoloji örgütü ve telefon bankacılığı (çağrı merkezi) bölümlerini de içermektedir.

### **3.3.1.3. İştirakleri ve Türkiye Ekonomisindeki Yeri**

İşletmenin Türkiye genelinde, bankacılık, finans, sigortacılık, telekomünikasyon, turizm, inşaat, imalat sanayi, bilişim, hava, deniz taşımacılığı, kültür sanat ve yayıncılık sektörlerinde de iştirakleri mevcuttur.

### **3.3.2. Örgüt İçi İletişim Faaliyetleri ve Koordinasyonu**

İşletme, mali olarak bağımsız tüzel kişiliğe sahip bir teknoloji örgütüne sahiptir. Teknoloji örgütünün genel müdürü aynı zamanda Bankanın genel müdür yardımcılarında biridir. Örgüt içerisinde teknoloji hizmetinin verilmesi, banka tarafından talep edilen hizmetlerin teknoloji örgütü tarafından karşılanması şeklindedir.

Örgüt içi iletişimin koordinasyonu ve teknolojik yapılanma konusundaki kararlar, teknoloji örgütü ile yapılan ortak çalışmalar ile belirlenmekte ve son karar, banka tarafından verilmektedir. Proje süreci; teknik tarafta, altyapı ve sistem uygulamaları konusunda teknoloji örgütünün proje liderleri tarafından işin ortak çalışmalar ile sürdürülmesi ve faaliyetlerini banka tarafındaki proje sponsoru ve sahibi (owner) olarak isimlendirilen yöneticilere sunması şeklinde işlemektedir.

#### **3.3.2.1. Teknolojik Altyapısı**

##### **3.3.2.1.1. Çalışma Ağı (Network) Yapısı**

Teknolojik altyapı, geniş alana yayılmış bir çalışma ağı (WAN) üzerindeki kurumsal sunucular (server'lar) ve kullanıcılardan (workstation) oluşmaktadır.

##### **3.3.2.1.2. İşletim Sistemi (Windows NT)**

Kullanıcıların, bilgisayar uygulamalarını, çalışma ağı (network) üzerinde çalıştırmalarını ve birbirleri ile iletişim kurmalarını sağlayan işletim sistemi, Windows NT'dir. Bu işletim sistemi, aynı zamanda kullanıcıların PC'lerindeki disk alanlarının yanında kurumsal sunuculardaki (server'lardaki) ortak alanları kullanmalarına da aracılık etmektedir.

### 3.3.2.1.3. Uygulama Yazılımı (Lotus Notes)

Lotus Notes, çalışma ağına bağlı olan kullanıcıların, kurumsal sunucularda tutulan veritabanlarına erişimine, ortak erişime açık veriler üzerinde değişiklik yapabilmelerine ve kendi aralarında iletebilmelerine olanak veren bir uygulama yazılımıdır. Lotus Notes kullanıcıları, ihtiyaçlarına göre kişiselleştirdikleri çalışma alanlarına uygulamaları yerleştirerek gerektiğinde buradan erişimi sağlayabilmektedirler. Program, IBM firması tarafından hazırlanmıştır.



**Şekil 3-2 Lotus Notes Çalışma Alanı (Workspace) Yapısı**

Şekil 3.2'de görülen yapı örnek bir Notes çalışma sayfası üzerindeki uygulamaları göstermektedir. Çalışma alanı üzerindeki her bir ikon, farklı bir veritabanı uygulamasını ifade etmektedir.

### **3.3.2.2. Kalite ve İletişim Yönetimi**

#### **3.3.2.2.1. Amaçları ve Faaliyetleri**

Kalite ve İletişim Yönetimi, örgütün hedeflerine ulaşabilmesi ve stratejilerini hayata geçirebilmesi amacıyla kurum kültürünü geliştirmeye ve kurum kültürüne temel oluşturan öğeler konusunda bilinçlenmeyi sağlamaya yönelik çalışmaları yürütmektedir.

Vizyon ve stratejik yönelimlerin işletme geneline veya ilgili gruplara en etkin şekilde aktarılması, belirlenen hedef ve stratejilerin benimsenmesi, uygulanması ve geri bildirim alınmasına yönelik iletişim faaliyetlerini yürütmektedir.

Örgütün hedefleri doğrultusunda, tüm çalışanlarının getirdikleri öneriler ve çözülebilmesi için aktardıkları sorunları takip etmekte, uygulanabilirliklerini araştırmaktadır. Bu çalışmalar sayesinde kurumsal performansın çalışanların katılımıyla sürekli geliştirilmesine katkıda bulunmaktadır

#### **3.3.2.2.2. Örgütte Etkin İletişimin Sağlanmasındaki Rolü**

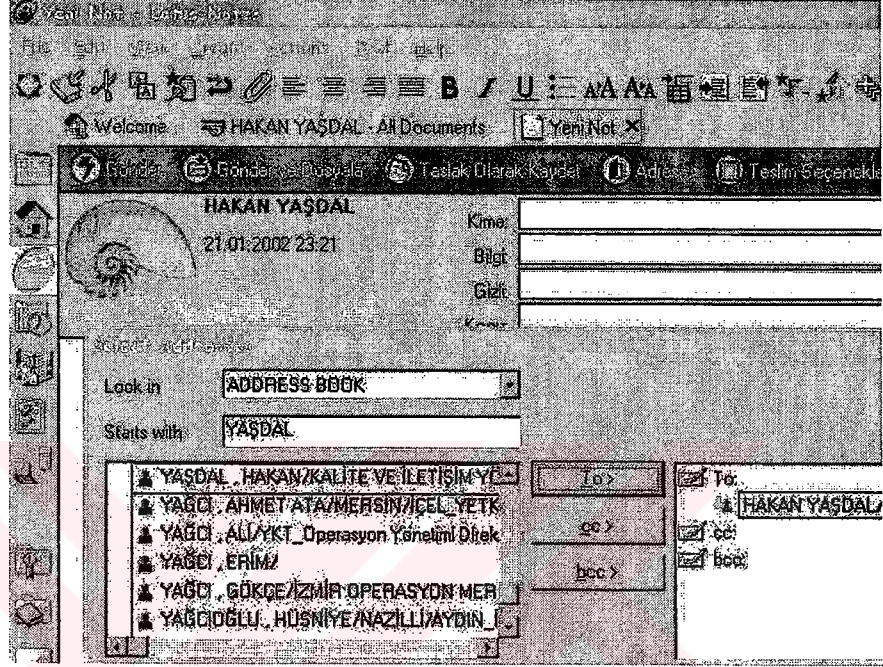
Örgütte iletişimden sorumlu yönetim, ortak erişime açık bilgi kaynaklarının amacına uygun kullanılması ve güncel tutulmasını sağlamaktadır. Bunu sağlarken bilgilerin güncelleme sorumluluğundan çok, hangi bilginin örgüt içerisinde kim ya da kimler tarafından güncellemesi yapılacağına takibi ve ilgili kişi ve yönetimlere elektronik ortamda gerekli yetkilerin sağlanması için teknoloji örgütü ile koordinasyonu üstlenmektedir.

### **3.3.3. Örgüt İçi İletişim Kanalları ve Araçları**

#### **3.3.3.1. E - Posta Yöneticisi**

Elektronik posta yöneticisi, her kullanıcının Lotus Notes ortamında kendi kontrolünde bulunan bir e -posta adresi ve bu adrese bağlı bir posta kutusu yapısı ile çalışmaktadır. Kurum içi ve kurum dışı ile iletişimde kullanılabilen bu sisteme erişim, kurum dışından e-posta adresiyle mümkün olabilmekte iken, network dahilinde haberleşmek için yalnızca posta kutusu sahibinin isminin ve soyisminin biliniyor olması yeterlidir.

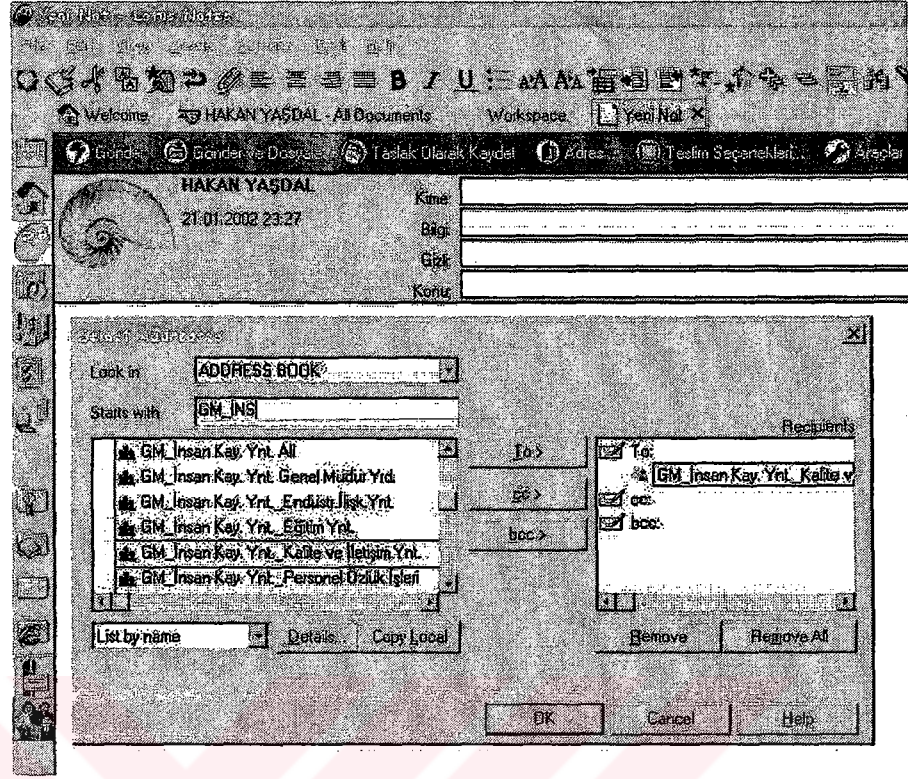
Şekil 3.3'de Lotus Notes elektronik Posta Yöneticisi yardımıyla kurum içi erişime bir örnek gösterilmektedir. Burada, kullanıcı Posta Yöneticisine entegre çalışan bir (kurumsal) adres defteri sayesinde, erişmek istediği kişinin yalnızca isim ve soyismini kullanarak yazılı iletişim kurabilmektedir.



**Şekil 3-3 Bireysel İletişimde Elektronik Posta Kullanımı**

Posta Kutusu uygulamasında çalışanlara Şekil 3.3'de gösterildiği gibi isim bazında erişim sağlanabileceği gibi, adres defterine örgüt şemasındaki yapıda olduğu gibi tanımlanan gruplar sayesinde birim ve bölümler bazında da iletişim kurabilmektedirler. (Bkz. Şekil 3.4) Burada çalışanın ismi yerine, örgüt yapısı içerisinde çalıştığı bölüm adı kodlanarak yazılı iletişim sağlanmaktadır.

Burada dikkat edilmesi gereken nokta, tanımlanmış grup adları seçildiğinde, gönderilecek olan mesajın o gruba üye olan tüm kullanıcılara da gidecek olmasıdır.



**Şekil 3-4 Gruplar İle İletişimde Elektronik Posta Kullanımı**

### 3.3.3.2. Yukarıdan Aşağıya İletişim Araçları

#### 3.3.3.2.1. Özel – Genel Duyurular Veritabanı

Özel - Genel Duyurular veritabanı, örgüt içerisinde farklı kalabalık gruplara veya örgütteki tüm bilgisayar kullanıcılarına (bazen PC kullanıcıları aracılığı ile kullanıcı olmayanlara da) doğrudan ve yukarıdan aşağıya doğru yazılı ve görsel iletişimi sağlayan bilgi paylaşım mekanizmasıdır.

#### 3.3.3.2.2. İlan Panosu Veritabanı

Elektronik İlan Panosu, örgüt içerisindeki çalışanları ilgilendirebilecek sürekli ve güncel bilgilendirmelerin sunulduğu ortamdır. Personel servisleri bilgilerinden ayık yemek listesine, iş için başvurulabilecek bilgi kaynaklarına ve el kitaplarına, yapılan yönlendirmelerden işlem ücretlerine kadar, geniş bir yelpazede bir çok bilgi burada çalışanların erişimine sunulmaktadır.

### **3.3.3.2.3. Sirküler Veritabanı**

Örgüt içerisindeki uygulama değişiklikleri, talimatnameler, hukuki düzenlemeler ve zorunlu bildirimler gibi arşiv niteliği de taşıyan sirkülerlerin kurum içerisinde elektronik ortamda saklanmasına ve paylaşımına olanak veren uygulamadır. Bu özelliği sebebiyle önceki yayınlara erişim için konu, tarih, yayınlayan yönetim, yayın numarası gibi daha bir çok kriterle tarama ve inceleme imkanı da sağlamaktadır.

### **3.3.3.3. Aşağıdan Yukarıya İletişimi Sağlayan Araçlar**

#### **3.3.3.3.1. Tüzel Kodlar**

Elektronik iletişim her ne kadar hızlı ve düşük maliyetli de olsa bir takım dezavantajlara da sahiptir. Örneğin, özel posta kutusunda tutulan mesajlar, tamamen çalışanlarının kendi kontrolünde olduğu için iletişiminin kritik sayılabileceği bir çok konuda tercih edilmemesi daha yerinde olmaktadır. Sirküler, Özel / Genel Duyurular gibi uygulamaların çıkış mantığı da aynı sebeplerden kaynaklanmaktadır.

Tüzel kodlar, yukarıda aktarılan dezavantajlara önlem olarak düşünülmüş, belirli konularda çalışanların talep ve isteklerini aktarabildikleri elektronik ortamlardır. En büyük özellikleri de doğrudan bir kişinin kontrolünde olmadığı ve Bankanın network sisteminde saklandığı için hem kurumsal hafızayı oluşturma görevini yerine getirmesi hem de kurum içerisinde etkin ve açık birer iletişim kanalı oluşturulmasına katkıda bulunmasıdır.

#### **3.3.3.3.2. Öneri Değerlendirme Sistemi**

Öneri Değerlendirme Sistemi, "iş en iyi yapan bilir" prensibinden harekete, işletme genelindeki tüm çalışanların, verimliliği yükseltmeye, kayıpları azaltmaya, iş süreçlerini geliştirmeye veya ürün/hizmet kalitesini yükseltmeye yönelik önerilerini yazılı ve sistematik olarak aktarabilecekleri bir sistemdir. Hayata geçirilen önerilerin sahipleri, uygulamanın işletmeye kattığı fayda oranında ödüllendirilmektedirler.

### 3.3.3.3. Şube Ziyaretleri

Bir iletişim aracı olduğu kadar motivasyonel de bir araçtır. Orta ve üst kademe yöneticilerin, müşterilere doğrudan hizmet verilen şubelerdeki çalışmalar ile yüz yüze görüşerek düzenli bilgi almaları için fırsat yaratan bir uygulamadır.

### 3.3.4. İnceleme

#### 3.3.4.1. Özel – Genel Duyurular Veritabanı

Elektronik yazışma sistemini kullanan kişilerin büyük bir kısmına ya da tümüne gönderilecek yazışmaların sisteme getirdiği yük göz önünde alındığında, amaç dışı kullanılmasının engellenmesi için belirli kontrol ve denetim mekanizmaları oluşturulması ihtiyacı ortaya çıkmaktadır.

Büyük gruplara yapılacak bilgilendirmeler konusunda bir prosedür hazırlanması ve bundan sonraki bilgilendirmelerde bu sürece göre hareket edilmesi planlanmıştır. Bilginin doğru olarak aktarılması, kullanılması ve saklanması büyük ölçekli kurumlar için çok önemlidir. Bu durum göz önünde bulundurulduğunda, örgüt içerisindeki tüm çalışanların, konuya gerekli hassasiyeti göstermeleri önem kazanmaktadır.

#### 3.3.4.1.1. Özel / Genel Duyuların Hazırlanması

Örgüt içerisindeki büyük gruplara mesaj 2 şekilde gönderilebilmektedir.

##### 1. Genel Duyuru

##### 2. Özel Duyuru

*Genel Duyuru;* büyük gruplara gönderilmesi gereken mesajların yalnızca yetkili kişiler tarafından gönderilebilmesi, diğer kişiler tarafından bir onay mekanizmasından geçerek gönderilmesinin sağlanması hedeflemektedir. Bu yazışmalar, veritabanındaki Genel Duyuru formu üzerinden hazırlanmaktadır. Kullanıcıların büyük gruplara mesaj göndermek istemeleri halinde, hazırladıkları mesajı onay yetkisine sahip kişilere göndermeleri gerekmektedir. Onayın ardından mesaj otomatik olarak gönderilmektedir.

- Gönderilen mesajların içeriği sisteme yük getirmemesi için kullanıcılara doküman bağlantısı (doclink) olarak ulaşmaktadır. Kullanıcılar duyurunun içeriğe, mesajın içindeki bu bağlantı (doclink) aracılığıyla ulaşabilmektedirler.

- Gönderilen mesajlar kullanıcılara mesajı gönderen kişinin adından ulaşmaktadır. Konu sahasının başında "Genel Duyuru" ifadesi yer almaktadır. Böylece duyurular kullanıcının posta kutusundaki diğer mesajlardan ayrılabilir.

- Bu veritabanından yapılan tüm yazışmalar sistemde Özel / Genel duyurular veritabanında saklanmaktadır. Duyuru mesajları bir kez gönderildikten sonra değiştirilememektedir.

*Özel Duyuru*; sirküler olarak duyurulmasına gerek görülmeyen ancak sistem aracılığıyla özellikle yeni bir uygulamayı ya da uygulama değişikliklerini duyurmak amacıyla gruplara gönderilen mesajların sistemde kayıtlı tutulması ve yetkili kişiler tarafından gönderilmesinin sağlanması amacıyla oluşturulmuştur. Özellikle şubelere giden talimatların ve önemli bilgilendirme mesajlarının sistemde kayıtlı tutulması kurumsal hafıza açısından çok önem verilen bir konudur. Bu nedenle bu kanalı kullanma alışkanlığının kazanılmasına çalışılmaktadır.

- Duyurular, veritabanındaki "Özel Duyuru Formu" üzerinden hazırlanmaktadır.

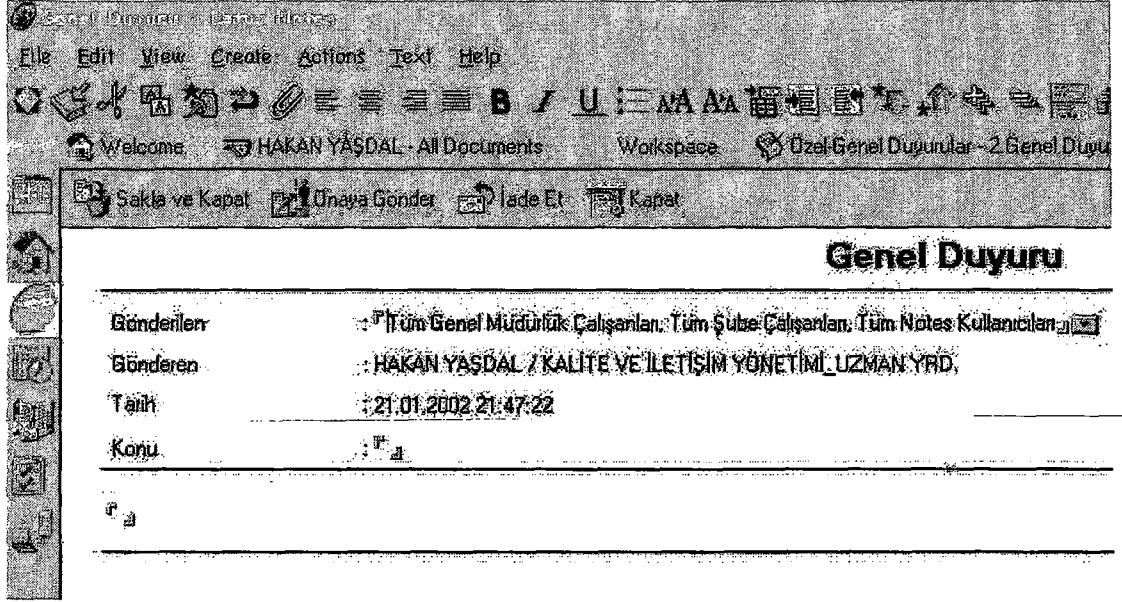
- Yalnızca yetkili kişiler bu veritabanından yazışma yapabilmektedirler.

- Buradan yapılan yazışmalarla tüm kullanıcılara ulaşmak mümkün olmamaktadır.

- Mesajlar, gönderilen (To) ve bilgi için (Cc) sahasında adı olan kişilere gönderilmektedir. Genel duurularda olduğu gibi, burada da mesajların içeriği, sisteme yük getirmemesi için, kullanıcılara doküman bağlantısı (doclink) olarak ulaşmaktadır. Kullanıcılar mesajda yer alan bu link aracılığıyla duyuru içeriğine ulaşabilmektedirler.

- Gönderilen mesajlar kullanıcılara mesajı gönderen kişinin adından ulaşmakta ve konu sahasının başında "Özel Duyuru" ifadesi yer almaktadır.

- Bu veritabanından yapılan tüm yazışmalar sistemde saklanır. Mesajların gönderildikten sonra değiştirilmesi mümkün olmamaktadır.

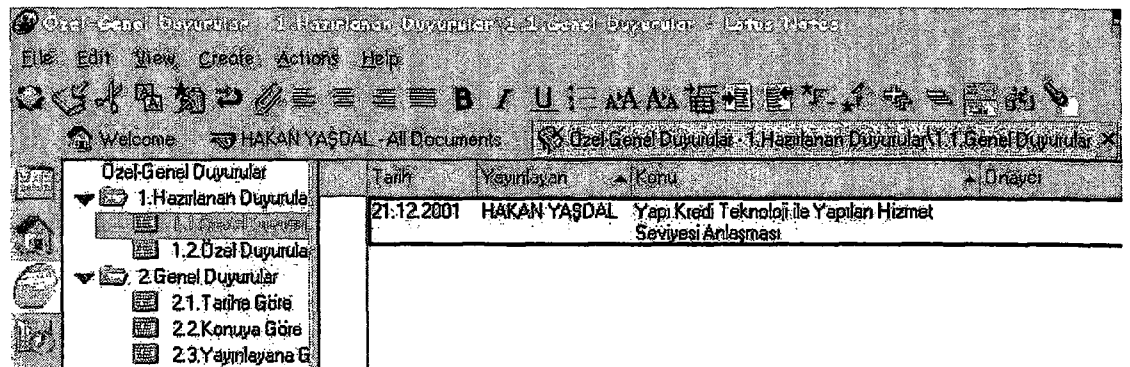


**Şekil 3-5 Yeni Duyuru Hazırlama Ekranı**

Kullanıcılar Şekil 3.5.'de olduğu gibi veritabanında "yeni duyuru oluştur" adımından girerek, ilgili alanları doldurarak iletmek istedikleri mesajı hazırlayabilmektedirler. Bu ekranda, kullanıcı hazırlamakta olduğu duyuruyu, daha sonra düzenlemeye devam etmek üzere:

- "Sakla ve Kapat" butonuna basarak kaydedebilmekte, veya
- "Onaya Gönder" butonuna basarak yayınlanmak üzere yöneticisine gönderebilmektedir.

Şekil 3,6.'da daha önce "Sakla ve Kapat" butonuna basılarak, hazırlanmaya başlanmış bir duyuru örneği görülmektedir.



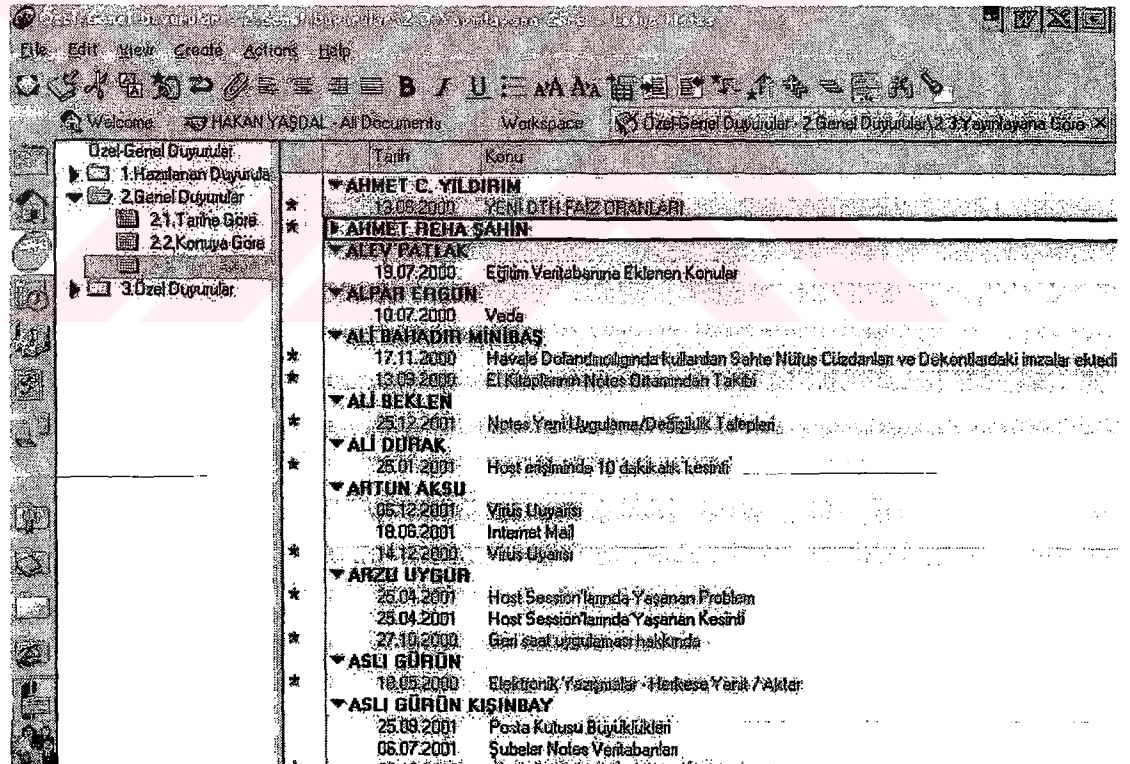
**Şekil 3-6 Hazırlanmakta Olan Genel Duyuruların Görüntülenmesi**

### 3.3.4.1.2. Duyuruların Yayınlayan Kişiyeye Göre Görüntülenmesi

Özel / Genel Duyurular veritabanı aynı zamanda, geriye dönük bir arşiv niteliği taşımaktadır. Bu özelliğiyle yayınlanmış duyurulara ihtiyaç duyulduğu anda erişimin sağlanabilmesi önem kazanmaktadır. Amaç, her çalışanın duyuru arşivine kolay, hızlı ve belirli kriterlere dayanarak erişimini mümkün kılmaktır.

Arama kriteri olarak, duyuruyu yayınlayan kişi isminin kullanılması oldukça sık kullanılan bir yöntemdir. Şekil 3.7'de Genel Duyurulara "yayınlayan kişinin ismi" kriterini kullanarak erişim sağlanması sürecine bir örnek verilmektedir.

Burada her bir ismin alt açılımında, kişinin o güne kadar yayınlamış olduğu tüm duyurular, tarih sırası ve konu başlıklarıyla görüntülenmektedir.



Şekil 3-7 Genel Duyurulara Yayınlayan Kişi Kanalı İle Erişim

### 3.3.4.1.3. Duyuruların Yayınlandığı Tarihe Göre Görüntülenmesi

Örgüt içerisinde iletilen bilginin güncelliğinin sağlanması, içeriğin doğruluğu kadar büyük bir öneme sahiptir. Bu nedenle yapılan bilgilendirmelerin tarihsel (kronolojik) bir yapı ile de erişilebilirliğinin sağlanması kullanıcıların aradıkları bilgiye, ihtiyaç duydukları anda ulaşabilmelerinde yardımcı olacaktır.

Şekil 3.8.'de duyuru veritabanının yayınlanma tarihine göre görüntülediği Lotus Notes ekranı görüntüsü bulunmaktadır. Bu görünüm üzerinden, başlık olarak gün gün tarihler ve bunun alt açılımı olarak da o gün yayınlanmış tüm duyurulara yayınlanma sırasıyla erişilebilmektedir.

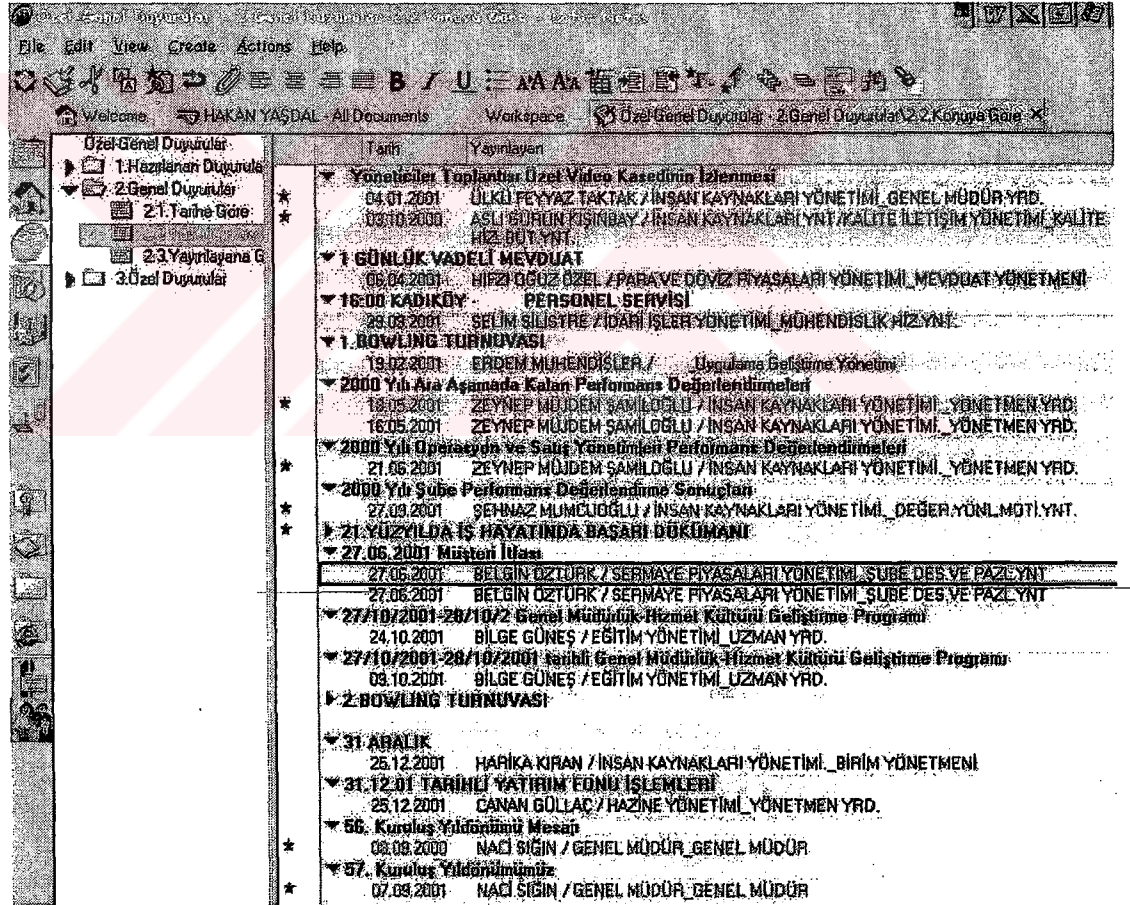
Konu	Yayıncı
21.01.2002 YP MEVDUAT FAİZ ORANLARI	HIFZI ÖĞÜZ ÜZEL / HAZINE YÖNETİMİ BİRİM YÖNETMENİ
18.01.2002	
17.01.2002	
16.01.2002	
15.01.2002	
14.01.2002 Sık ve Genel Müdürlük Kullanıcıların Geniş Dönüşümlerine Başlı Tələplerinde Uygulanacak Prosedür	HANNA ÖRMEK / MERKEZİ ÖRNEK VERİMLİLİK UYGULAMALARI YNT BİRİM YÖNETMENİ
14.01.2002 Bireysel İnternet Erişim Paketi	İNANIR ÇABU / İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİRİM YÖNETMENİ
14.01.2002 TL VADELİ MEVDUAT FAİZ ORANLARI	HIFZI ÖĞÜZ ÜZEL / HAZINE YÖNETİMİ BİRİM YÖNETMENİ
14.01.2002 YP MEVDUAT FAİZ ORANLARI	HIFZI ÖĞÜZ ÜZEL / HAZINE YÖNETİMİ BİRİM YÖNETMENİ
11.01.2002 Yatırım Faizleri İşlem Saati	DANAN GÜLLAÇ / HAZINE YÖNETİMİ YÖNETMEN YRD.
09.01.2002	
07.01.2002	
04.01.2002	
03.01.2002	
02.01.2002	
31.12.2001	
28.12.2001	
26.12.2001	
02.12.2001 Özel İhtilaf Kararlaşması	SEMİN TAĞLAR / TEFTİŞ KURULU TEFTİŞ KURULU BSK
02.12.2001 Erişim Geçirgeni	İLKER ERBAKIN / GENEL MÜHÜRLEME YÖNETİMİ BİRİM YÖNETMENİ
02.12.2001 Ürün satış standı	SELİM SİLİSTRE / İDARI İŞLER YÖNETİMİ BİRİM YÖNETMENİ
02.12.2001 Vergi Kimlik Bilgileri	HANNA ÖRMEK / İNSAN KAYNAKLARI YÖNETİMİ BİRİM YÖNETMENİ
28.12.2001	

Şekil 3-8 Genel Duyurulara Yayınlandığı Tarihe Göre Erişim

### 3.3.4.1.4. Duyuruların konusuna göre görüntülenmesi

Yapılan bilgilendirmelere içerikleri aracılığıyla erişim, iletişimin kişi ve zamandan bağımsız olması gerektiği durumlarda öne çıkmaktadır. İnsan Kaynakları Politikaları ile ilgili bildirimler, çalışanlar için hazırlanan organizasyonlar, turnuvalar veya spesifik bir Banka uygulaması gibi konunun belirli olduğu örneklerde "duyuru konusuna göre" erişim gerekli olmaktadır.

Şekil 3.9.'da konularına göre genel duyurulara erişime bir örnek Lotus Notes ekran görüntüsü bulunmaktadır.



Şekil 3-9 Konularına Göre Genel Duyurulara Erişim

### 3.3.4.2. Öneri Değerlendirme Sistemi

Öneri Değerlendirme Sistemi, çalışanların iş ile ilgili aktarmak istedikleri önerilerini ilgili yönetimlerle kontrolü ve formal bir iletişim kanalı aracılığıyla paylaşılabilmesini sağlayan bir Lotus Notes veritabanı yapısıdır. "İşi en iyi yapan bilir" düşüncesiyle oluşturulan sisteme, etkin, amacına uygun, proje niteliği taşıyan, ön araştırması yapılmış ve getirileri somut olarak ifade edilebilen önerilerinin yapılması hedeflenmektedir. Öneri Değerlendirme Sisteminin öncelikli hedefleri aşağıdaki gibi ifade edilebilir :

- Proje geliştirilmesinin teşvik edilmesi,
- Farklı Yönetimlerin görüşlerinin alınmasının katkı sağlayacağı projelerin değerlendirileceği bir komite oluşturulması,
- Önemli katkı sağlayanların çabalarının ödüllendirilmesi.

Çalışanlar tarafından Notes ortamında veritabanına girilen öneriler, Kalite ve İletişim Yönetiminin yürüttüğü Öneri Değerlendirme Sekreteryasına gelmekte ve buradan ilgili kontroller yapıldıktan sonra görüşler ilgili Yönetimlerle paylaşılarak sürecin sistem tarafından izlenmesi sağlanmaktadır.

Süreç boyunca önerilerin farklı aşamaları için farklı tanımlamalar yapılmakta ve böylece sistemin performansı ve verimliliğine yönelik kontrollerin de belirli periyotlarda yapılabilmesi mümkün olabilmektedir.

#### 3.3.4.2.1. Öneri Hazırlanması

Çalışanlar Lotus Notes programında Öneri Değerlendirme Veritabanı uygulamasını çalıştırarak, yeni bir öneri oluşturmak için "Başvuru Formu" butonunu kullanmaktadırlar. İkinci adım olarak Öneri konusu seçilmekte, daha sonra da Şekil 3.10'da görülen başvuru formundaki diğer sahalar, yapılan açıklamalar doğrultusunda doldurulmaktadır. Bu alanlar:

- Önerinin İçeriği
- Uygulama Yöntemi
- Beklenen Fayda

Önerilerin Takibi, veritabanına girilen ve üzerinde halen çalışma devam eden önerilere "Hazırlanmakta Olan Öneriler" görünümünden ulaşılabilmektedir.

Öneri sahibi tarafından önerilere son halini verilip "Sakla & Gönder" butonuna basıldıktan sonra başvuru formunuzu "Gönderilen Öneriler - Öneri Sahibine Göre" görünümünden öneri sahibi isminin altında görülebilmektedir. (Şekil3.14)

**KALİTE ve İLETİŞİM YÖNETİMİ - ÖDÜLENDİRME SİSTEMİ  
ÖDK BAŞVURU FORMU**

Öneri Sahibinin Adı:	HAKAN YAŞDAL	Şubesi:	Kalite Ve İletişim Yönetimi
Görevi:	Uzman Yrd.	Bölge:	
Öneri Tarihi:	21.01.2002	Sicil:	037410

Kayıt No: 20121231607

**Öneri Konusu**

**Konu** :  
**Ürün/Hizmet** :

**Önerinin İçeriği**  
Öneri tüm yönleriyle, geniş ve detaylı olarak açıklanmalı. Kısa ve anlaşılır ifadeler kullanılmalı.

**Uygulama Yöntemi**  
Getirilen çözümler uygulanabilir ve gerçekçi olmalı. Öneri bir dilek olarak ifade edilmemeli, uygulama yöntemi konusunda da öneri getirilmelidir.

**Beklenen Fayda**  
Önerinin getireceği tüm avantajlar, uygulamaya alınmaması durumunda yaşanabilecek şartlar bu bölümde açık olarak ifade edilmelidir. Önerinin getirileri, mümkünse somut ve rakamsal olarak belirtilmelidir. Getirisiz ile birlikte maliyeti de göz önünde bulundurulmalıdır.

Bu Bölüm ÖDK Sekreteryası Tarafından Doldurulur.

Şekil 3-10 Yeni Öneri Hazırlama Ekranı

### 3.3.4.2.2. Önerilerin Yapıldığı Tarihe Göre Görüntülenmesi

Sistemin verimliliğini ölçmeye yönelik sorgulamalar yapılırken, tarih bazında sonuçlara ulaşabilmek oldukça önem taşımaktadır. Öneri değerlendirme sisteminde önerilere yaptıkları tarihe göre erişim sağlanabilmektedir. Şekil 3.11 bu tür erişime örnek yapı görülmektedir.

	Adı Soyadı	Öneri No	Öneri Konusu
14		2002	
14		OCAK	
1		16	
2		17	
1		16	
1	SERPİL GÜL	20116154700	Teknoloji Sistemleri/Krediler
1		15	
1		11	
2		10	
1		9	
1		5	
2		3	
2		2	
411		2001	
213		2000	
638			

Şekil 3-11 Yapıldığı Tarihe Göre Önerilerin Görüntülenmesi

### 3.3.4.2.3. Önerilerin Aşamalarına Göre Görüntülenmesi

Çalışanlar tarafından Öneri Değerlendirme sistemine girilen öneriler, başlangıçtan kapanışa kadar olan süreçte aşamalarına göre takip edilebilmektedir. Sistemde var olan sistematik yapılanma içerisindeki aşamalar, aşağıdaki gibidir:

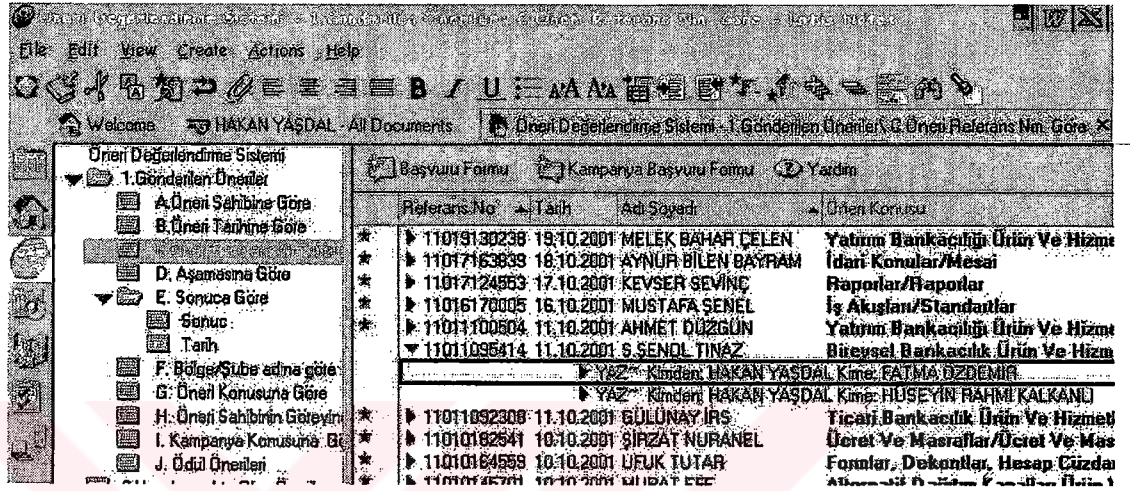
#### + Çalışması Devam Edenler

- Öneri Değerlendirme Kurulu tarafından işlem yapılması bekleniyor
- ilgili Kişiden / Yönetimden görüş bekleniyor



### 3.3.4.2.4. Önerilerin Referans Numaralarına Göre Görüntülenmesi

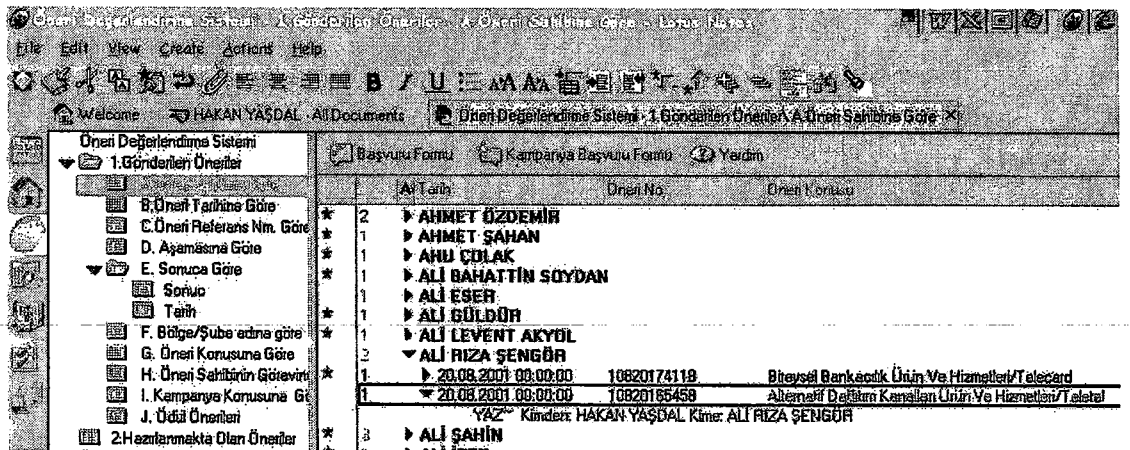
Veritabanına gelen her bir öneri, belli bir sistematığe dayanan ve kendi içerisinde tekrar etmeyen bir yapı ile numaralandırılmaktadır. Şekil 3.13'de referans numaralarına göre önerilere erişime örnek bir ekran görüntüsü verilmiştir.



Şekil 3-13 Referans Numaralarına Göre Öneriler

### 3.3.4.2.5. Önerilerin Sahibine Göre Görüntülenmesi

Öneri sahiplerinin, kendi önerilerinin gelişimini izleyebilecekleri bir başka görünüm de öneri sahibinin ismine göre tasarlanmış olan yapıdır. Veritabanı üzerinde çalışanlar yapmış oldukları öneriye erişmek için kendi isimlerinin altından ulaşabilmektedirler. Şekil 3.14'de Öneri sahibine göre erişime örnek bir yapı bulunmaktadır.



Şekil 3-14 Önerilerin Sahibine Göre Görüntülenmesi

### 3.3.4.2.6. Önerilerin Sonuçlarına Göre Görüntülenmesi

Öneriler, niteliğine göre farklı şekillerde sonuçlandırılmaktadır. Öneri Değerlendirme Sistemi içerisinde tanımlanan sonuçlar şöyledir:

+ Uygulanabilir ancak ödüllendirilmesi gerekmiyor

- Daha önce gelen bir konu çalışması sürüyor
- Getirisi / önceliği yüksek değil
- Görev tanımına giriyor.
- Öneri kapsamında değerlendirilmesi uygun değil.

+ Uygulanabilir bulundu

- Uygulamaya alınacak
- Uygulamaya alındı.

+ Uygulanabilir bulunmadı

- Daha önce gelen bir konu
- Maliyet / fayda dengesi açısından uygun değil
- Öneri kapsamında değerlendirilmesi uygun değil
- Uygulanması mümkün değil
- Zaten uygulamada var

Sonuç	Adı Soyadı	Öneri No	Öneri Konusu	Kan
239			Uygulanabilir ancak ödüllendirilmesi gerekmiyor	
144			Daha önce gelen bir konu çalışması üstülüyor	
10			Getirisi / Fayda değeri yüksek değil	
4			Görev tanımına giriyor	
81			Öneri kapsamında değerlendirilmesi uygun değil	
5			Uygulanabilir bulundu	
3			Uygulanmaya alınacak	
2			Uygulanmaya alındı	
1	NALAN YIRAN	10523104116	Raporlar/Raporlar	
1	SERDAL SERCE	1117110811	Teknoloji Sistemleri/Sig	
216			Uygulanabilir bulunmadı	
17			Daha önce gelen bir konu	
36			Maliyet / Fayda dengesi açısından uygun değil	
51			Öneri kapsamında değerlendirilmesi uygun değil	
70			Uygulanması mümkün değil	
42			Zaten uygulamada var	

Şekil 3-15 Sonuçlarına Göre Öneriler

### 3.3.4.2.7. Önerilerin Geldiği Şubelere Göre Görüntülenmesi

Bu iletişim kanalından gelen önerilerin, öneri sahibinin çalıştığı şubeye göre izlenebilmesi, Öneri Değerlendirme Sisteminin motivasyonel bir araç olarak da kullanılabilmesi söz konusu olduğunda kişiler kadar Şube takımlarının da sıralanabilmesine olanak tanımaktadır. Şekil 3.15'de öneri sahibinin çalıştığı şubeye göre erişime örnek verilmektedir.

Bölge Şube	Adı Soyadı	Tarih	Öneri No	Öneri Konusu	Kan
9 Eylül/İzmir					
	BANU MERCAN	02.07.2001	10629116917	Teknoloji Sistemleri/Sig	
	YAZ: Kimden: HAKAN YAŞDAL Kim: FETHİ EROL AKSOY				
	TUEN YEGENCIK	27.04.2001	10427094839	Diş İşlemleri/Kambalyo	
	Adana/Adana				
	Adapazarı/Sakarya				
	Afyonkarahisar/Afyonkarahisar				
	Akarçelik/İstanbul				
	Akdeniz Operasyonlar Bölge Yönetimi				
	Akdeniz/Antalya				
	Aksaray/Aksaray				
	Alicinkaya/Antalya				
	Altınpınar/Bursa				
	Amasya/Amasya				

Şekil 3-16 Önerilerin Şubelere Göre Görüntülenmesi

### 3.3.4.2.8. Önerilerin Konularına Göre Görüntülenmesi

Bu kanaldan iletilen önerilerinin yoğunlaştığı konuların tespitinin yapılabilmesi mümkün olabilmektedir. Bu sayede çalışanların gözünden, hangi noktaların geliştirilebilmesi gerektiğinin ayırımı da yapılabilir.

Şekil 3.17'de önerilerin konularına göre sınıflandırılmalarına bir örnek görüntü yer almaktadır. Buradaki yapıda, ana başlık olarak yapılan önerinin konusu yer almaktadır. Daha sonra alt açılım olarak varsa konu detayı ve sonrasında öneriyi yapan çalışanın ismi, öneri tarihi gibi bilgilerin bulunduğu doküman bulunmaktadır.

Öneri Değerlendirme Sistemi sürecinde bir öneri ile ilgili olarak ilgili kişi veya Yönetimden görüş alınması uygun görüldü ise, bu tür aktarım ve yazışmalar da öneri dokümanının içerisinde ayrıca yer almaktadır.

Ana Konu	Alt Konu	Tarih	Adı Soyadı	Öneri No
47	Ticari Bankacılık Ürün Ve Hizmetleri			
26	Ücret Ve Masraflar			
15	Yatırım Bankacılığı Ürün Ve Hizmetleri			
16	Şube İçi Düzen			
6	İdari Konular			
12	İletişim			
11	Şube Genel Müdürlük			
1	Şube Üst Yönetim			
1	07.12.2000 ERHAN ASLAN		1207144334	
1	YAZ Kırider: ERCAN BALKAYA Kıms: DURSUN 1			
1	İnsan Kaynakları Uygulamaları			
1	Nakâ, Yükselme, Planlama Uygulamaları			
32	İş Akışları			
830				

Şekil 3-17 Önerilerin Konularına Göre Görüntülenmesi

### 3.3.4.2.9. Önerilerin Sahibinin Görevine Göre Görüntülenmesi

Örgüt içerisinde daha çok hangi görev / unvan gruplarının öneriler yaptığının raporları sistemden alınabilmektedir. Şekil 3.17'de Önerilerin sahibinin görevine göre görüntülenmesine bir örnek verilmiştir.

Burada ana başlık olarak örgüt yapısı içerisindeki görev ve unvanlar, bunun alt açılımlarında da yapılan önerinin konusu ve öneriyi yapan kişinin ismi yer almaktadır.

Görev	Ana Konu	Alt Konu	Tarih	Adı Soyadı	Öneri No
51	▶ Yetkili				
2	▶ Yönetmen				
18	▶ Şube Yönetmeni				
3	▶ Alternatif Dağıtım Kanalları Ürün Ve Hizmetleri				
6	▶ Bireysel Bankacılık Ürün Ve Hizmetleri				
1	▶ Hukuk				
1	▶ Raporlar				
1	▶ Teknoloji Sistemleri				
3	▶ Ticari Bankacılık Ürün Ve Hizmetleri				
1	▶ Çek				
1	▶ Ops (Otomatik Provizyon Sistemi)				
1	▶ 04.07.2001 AYŞE GÜL BEÇEN				10704995544
	YAZ: Kıdem: HAKAN YASDAL Kınye: AYŞE GÜL				
1	▶ Ticari Hizmet Paketi				
1	▶ Şube İçi Düzen				
2	▶ İş Akışları				
147	▶ İşlem Yetkilisi				

Şekil 3-18 Önerilerin Sahibinin Görevine Göre Görüntülenmesi

### **3.4. ELEKTRONİK İLETİŞİMİ ENGELLEYEN ETKİLER**

#### **3.4.1. Kullanıcıların İstekleri Dışında Aldıkları E-Postalar (SPAM)**

İnternet üzerinde aynı mesajın yüksek sayıdaki kopyasının, bu tip bir mesajı alma talebinde bulunmamış kişilere, zorlayıcı nitelikte gönderilmesi Spam olarak adlandırılır. Spam çoğunlukla ticari reklam niteliğinde olup, bu reklamlar sıklıkla güvenilmeyen ürünlerin, çabuk zengin olma kampanyalarının, yarı yasal servislerin duyurulması amacıyla yöneliktir. Spam gönderici açısından çok küçük bir harcama ile gerçekleştirilebilirken mali yük büyük ölçüde mesajın alıcısı veya taşıyıcı, servis sağlayıcı kurumlar tarafından karşılanmak zorunda kalınır.

İnternet kullanıcıları üzerindeki etkileri incelendiğinde iki tip Spam vardır. Email aracılığıyla gönderilen spam doğrudan gönderilen mesajlarla, bireysel kullanıcıları hedef alır. Email spam listeleri genellikle Usenet gönderilerinin taranması, tartışma gruplarının üye listelerinin çalınması veya web üzerinden adres aramalarıyla oluşturulur. Email tipindeki spam gönderileri tipik olarak alan kullanıcının masraf yapmasına sebep olur. Email erişimi için süreye bağlı telefon parası ödeyen her kullanıcı için bir bedel ortaya çıkması kaçınılmazdır. Bununda ötesinde, spam maillerinin taşınmasının servis sağlayıcılar ve diğer on-line servisler üzerinde oluşturduğu mali yük de doğrudan abonelere yansiyacaktır.

E-posta yolu ile gönderilen spam türlerinden ticari içerikli olan UCE (Unsolicited Commercial e-mail- Talep Edilmemiş Ticari e-posta) adından da anlaşılacağı gibi istemediğiniz halde size gönderilen bir ürünü yada hizmeti tanıtıcı elektronik posta iletileridir.

İçeriğinin mutlaka ticari olması gerekmeyen UBE (Unsolicited Bulk e-mail Talep Edilmemiş Kitlesel e-posta), aynı anda yüz binlerce e-posta hesabına gönderilen e-posta iletileridir. Bu iletiler ticari içerikli olabileceği gibi politik bir görüşün propagandasını yapmak yada bir konu hakkında kamuoyu oluşturmak amacıyla iletilen e-posta iletileri de olabilir. Spam hakkında önemli bir nokta, bir iletinin spam olarak nitelendirmek için kullanılacak ölçütün iletinin içeriği ile hiç alakalı olmamasıdır. Herkesin üzerinde hemfikir olduğu, önemli bir toplumsal

duyarlılığa sahip bir konu hakkında görüş bildirmek için kitlesel olarak gönderilen bir iletide aslında spam olarak nitelendirilebilir.

Bir diğer sık rastlanılan e-posta spam tipi ise MMF (Make Money Fast – Kolay Para Kazanın) iletileri; zincir iletiler yada piramit benzeri pazarlama yapıları ile ilgili gelen iletilerdir. Piramidin en üstündeki isme para gönderip listenin altına kendinizi eklediğinizde para kazanmaya başlayacağınıza ilişkin iletiler bu tip spam iletilerine örnek olarak verilebilir.

Email türündeki spam'in rahatsız edici bir tipi ise, iletinin tartışma listelerine gönderilmesi durumudur. Bir çok tartışma listesinde, kimi işlemler sadece liste üyeleri tarafından gerçekleştirilebildiğinden, spam göndericileri, mümkün olduğu kadar çok listeye üye olmaya çalışarak, liste üyelerinin adreslerini temin ederler.

### 3.4.2. SPAM'in Sakıncaları

SPAM'in yarattığı en temel sakıncalar şunlardır:<sup>84</sup>

- Kişi ve kuruluşların e-posta adresleri, cep telefon numaralarında olduğu gibi kişisel bilgileridir. Bu gibi bilgilerin kişisel izin olmaksızın ticarete konu olması kişilik haklarına açık bir saldırıdır.
- SPAM iletileri bireysel İnternet kullanıcıları için en azından ek maliyet anlamına gelmektedir. Oluşan toplam kayıp ise ciddi bir ulusal kaynak israfına işaret etmektedir.
- SPAM iletileri yeni gelişmekte olan İnternet Servis Sağlayıcı kuruluşlarının kaynaklarını da israf etmekte, kullanıcılarına daha iyi servis vermelerini engellemektedir.
- SPAM yasadışı ürün ve servislerin tanıtımı için de kullanılabilir.

Yukarıdaki noktalardan hareketle İnternetin oluşturduğu özgür iletişim ortamına zarar vermeden, bu özgürlüklerin kişilere zarar vermesini de engelleyecek yöntemlerin geliştirilmesi gerekmektedir.

<sup>84</sup> İnternet Üst Kurulu SPAM Bildirgesi, Türkiye Bilişim Vakfı, İstanbul, 12.01.2000

Spam türündeki iletilerin yarattığı sorunlar şöyle özetlenebilir:<sup>85</sup>

Email şeklindeki spam, alıcıların göndericiden çok daha fazla masraf yapmasını gerektiren bir özelliğe sahiptir. Bir örnekle açıklamak gerekirse, AOL (America Online) mahkeme kararıyla durdurulana kadar Cyber Promotions kuruluşundan günde 1.8 milyon spam iletisi aldığını belirtmiştir. Tipik bir kullanıcının bir spam mailini almak, tespit etmek ve silmek için sadece 10 saniye harcadığı düşünülse bile, bu AOL tarafından karşılanması gereken ve sadece spam maillerin silinmesi için harcanan 5,000 saatlik bağlantı anlamına gelmektedir.

Bir çok spam mesajında, bu tür iletiler alınmak istenmiyorsa, bir komut (genelde REMOVE vb.) gönderilmesine ilişkin bir ibare yer alır. Katılmak için kimsenin sormadığı bir uygulamadan, ayrılmak için niçin bir şeyler yapmak gerektiği sorusu göz ardı edilse bile, gönderilerin yoğunluğu arttıkça böyle bir yöntem işe yaramayacaktır. Şimdilerde çoğumuz, günlük olarak sadece birkaç spam alıyoruz. Ancak, Internet üzerindeki kullanıcıların sadece % 0.1'lik bölümün, günde 100,000 mail gibi ortalama bir oranla (bu bir çevirmeli bağlantı –dial up- kullanıcısı için rahatlıkla ulaşılabilir bir rakamdır) spam göndermeye başladığını düşünelim. Bu durumda her kullanıcı günde 100 spam mesajı alacaktır. Eğer kullanıcıların %1'i spam iletileri göndermeye karar verirse, günde her kullanıcıya 1000 mail gibi bir orana ulaşılmış olacaktır. Bu anlamda bir kullanıcıdan günde 100 tane REMOVE mesajı göndermesini istemek ne kadar mantıklı olacaktır? AOL kullanıcıları zaten bu rakamlara çok yakın bir durumda olduklarını belirtmişlerdir.

Gittikçe artan sayıdaki spam göndericisi, spam sitelerinden gönderilen iletilere izin vermeyen çeşitli önlemleri aşabilmek amacıyla iletileri kimi ara sistemler üzerinden göndermektedirler. (Mail sunucularının genel yapısının sadece kendi kullanıcılarına değil de bütün Internet'e mail gönderebilecek şekilde tasarlanmış olması bunu kolaylaştırır) Bu ise arada kullanılan sistemlerin ağ ve disk altyapısının istenmeyen spam mesajları ile dolmasına yol açar. Bunun da ötesinde ara sistem yöneticileri, spam mesajlarının son alıcılarının şikayetlerine doğrudan maruz kalırlar.

Spam iletileri, hemen hemen istisnasız olarak gereksiz iletilerdir. Reklamı yapılan ürünler genellikle değersiz, işe yaramaz, kimi zaman zararlı olabilirler.

---

<sup>85</sup> URL: [www.spam.org](http://www.spam.org)

Spam iletilerinin masrafı düşük olduğundan iletiler gönderilirken bir hedef kitle aranmaz.

Spam gönderen yazılımlar bu tip ilanları almak istediği ileri sürülen binlerce kişinin mail adresi ile birlikte dağıtırlar. Ancak, bu yanlış bir bilgidir, aslında bu adresler, mail listelerinden toparlanmış, büyük olasılıkla da bu tarz mailleri almak istemeyen kurbanlardan oluşur. Spam yazılımları çoğunlukla servisin alındığı servis sağlayıcı tarafından tespit edilmesini güçleştirecek şekilde tasarlanır. Hemen her spam mesajında REMOVE komutu gönderilirse iletilerin sona ereceği belirtilmesine karşın bu genellikle yapılmaz. Hatta kimi kullanıcılar, yeni açılmış bir hesaptan, test amaçlı gönderdikleri bir REMOVE iletisinin ardından spam mailleri almaya başladıklarını belirtmişlerdir.

Spam kaynakları genellikle iletileri gönderdikleri kişilerin kendilerinden mesaj almak istemediklerini bilirler. Bu sebepler spam iletilerinde yanlış cevap adresleri kullanarak, şikayet mesajlarından kurtulurlar. Bu iş için mümkünse servis sağlayıcıların bir kerelik deneme hesaplarını tercih ederler, servis sağlayıcı onların arkasından hesapları temizlemek için uğraşır. Bu yönde bir çok başka örnek vermek mümkünse de, spam'in zararları genelde bu şekilde özetlenebilir. Ahlaki yönü bu derece düşük olan başka bir iş kolu düşünmek zordur. Bazı ülkelerde türüne bağlı olmakla birlikte spam mesajlarının yasalarca cezaya tabi olduğu dikkate alınmalıdır.

Spam iletileri kullanıcıların olduğu kadar sistem yöneticilerinin de vakitlerini almaktadır. İnternet e-posta sisteminde bir ileti alıcısına ulaştırılmadığı durumda göndericisine, alıcı ve göndericisine ulaştırılmadığı durumda ise postmaster hesabına geri dönmektedir. Spam iletilerin bir çoğunda gönderici adresi uydurma bir hesap olduğundan yerine ulaşamayan iletiler postmaster hesaplarında birikecek ve normalde e-posta sistemindeki aksaklıkları takip etmek için kullanılan postmaster hesapları aşırı yüklenecektir. Gelen iletilerin içinde hangisinin gerçekten e-posta sistemindeki bir aksaklık, hangisinin geri dönen bir spam iletisi olduğunu bulmak için iletilerin hepsinin tek tek denetlenmesi gerekecek ve sistem yöneticisinin iş yoğunluğu artacaktır (yada sistem yöneticisini postmaster hesabını denetlemekten vazgeçirerek e-posta sistemindeki gerçek aksaklıkların da fark edilmesini engelleyecektir).

### 3.5. DEĞERLENDİRME

Yaşamın her alanında olduğu gibi örgütsel iletişimde de bir değişim süreci yaşamaktadır. Bu değişim sürecini başlatan en büyük etkenin teknolojik gelişmeler olduğunu söylemek mümkündür.

Çalışma ağları (networkler), başta büyük ölçekli işletmeler olmak üzere tüm işletmeler için giderek artan bir katılımı vazgeçilmez bir altyapı bileşeni olmaktadır. Benzer şekilde web tabanlı teknolojilerin kurum içi uygulamaları olan intranetler ve son bir iki yılda işletmecilik hayatında kullanım alanı bulan Kurumsal Bilgi Portalları gibi uygulamalar da örgütsel iletişim alışkanlıklarında bir on yıl öncesine kıyaslanamayacak, yirmi yıl öncesinde ise bir çok yönetici için hayal bile edilemeyecek büyüklükte bir değişim süreci yaşanmasına neden olmuştur. Bu değişim süreci, işletmeler için bazı konuları çok kritik hale getirmiştir. Bunlar:

- Bilgi kullanımı
- Esneklik
- Yaratıcılık
- Süreklilik
- Maliyetlerin kontrolü
- Hızlı hareket
- Sürekli gelişme

X Bankasının iletişim altyapısı ve örgüt içi iletişim uygulamaları ile ilgili olarak kurum içerisinde yapılan yüz yüze görüşme ve incelemeler ışığında aşağıdaki saptamaları yapabilmek mümkündür:

Kurum içi haberleşme ve bilgi paylaşımı için elektronik ortamların, bir çok kuruma göre daha etkin kullanılabildiği görülmüştür. Bu konuda Lotus Notes bir çok açıdan bir intranet görevi görmektedir. Lotus Notes ortamının bu haliyle, bilgi kullanımı, esneklik, hızlı hareket edebilme gibi kriterler açısından tüm Türkiye genelinde başarılı bir biçimde kullanılabildiği söylenebilir.

Kurumsal sunucular üzerindeki Lotus Notes uygulamaları işletmenin hemen her faaliyetinde kullanılabilmektedir. Ticari uygulamalardan, İnsan Kaynakları uygulamalarına, kütüphane, sözlükler, el kitapları, kanunlar, telefon rehberi ve personel bilgileri gibi bir çok başvuru kaynağını da içeren yaklaşık altı bine yakın veritabanı bulunmaktadır.

Elektronik yazışma ortamı, onay mekanizmaları ve bilgilendirmeler gibi fonksiyonlar da üstlenerek iş yaşamının bir çok alanında yoğun olarak kullanılmaktadır. Kurum içerisinde toplamda bir günde yüz bin adetten fazla e-posta trafiği yaşanmaktadır. Bu sayı, aylık olarak düşünüldüğünde üç milyon, yıllık olarak da 36 milyon elektronik posta mesajına karşılık gelmektedir.

## SONUÇ VE ÖNERİLER

Günümüz işletmelerinde bilgi, verimlilik ve fayda sağlamak için çok iyi yönetilmesi gereken bir kaynaktır. Bunun ayırımında olan işletmeler artan bir katılımla faaliyetlerinde bilgi ve iletişim teknolojilerinin kullanımına ağırlık vermektedirler.

Bilişim sistemi, işletme yönetimine taktik ve stratejik kararların alınmasında destek olmanın yanı sıra, örgütün faaliyetlerini idare edebilmek için zamanında, doğru, açık ve amaca uygun bilginin iletişimini sağlayarak etkin bir rol oynamaktadır.

X Bankasındaki teknolojik iletişim ortamı ile ilgili olarak, kurumun, aşağıdaki öneriler doğrultusunda, konulara odaklanarak gelişim alanları yakalayabileceğini söyleyebilmek mümkündür:

- *Bilginin ihtiyaç duyulduğu anda, gerektiği detayda ve içerikte iletişimi:*

Teknolojik kanalların kullanımına yatkınlık ve bu konudaki tecrübenin beraberinde getirdiği rahatlık; iletişimde bilgi fazlalığı ve kontrolsüz bilgi akışı gibi tuzaklar içermektedir. Örneğin elektronik posta: kullanımı kolay, düşük maliyetli, hızlı ve çok esnek bir araçtır. Ancak bir kullanıcıya günde üç yüz e – posta gelmesi, o kişinin çok iyi iletişim kurabildiğinin veya teknolojiyi çok iyi kullandığının değil, iletişim ve planlama konusunda bir takım sıkıntılar yaşadığının işaretidir.

- *Veri iletimi yerine "Bilgi Paylaşımı":*

Örgüt içerisindeki kullanıcıların, veri ve bilgi arasındaki farkı (Data > Information > Knowledge) anlamaları, sağlam bir teknoloji kültürüne dayalı bilgi yönetimi için oldukça önemlidir. Çalışanlara verilerin iletilmiş olmasını, iletişim sürecinin tamamlanması ve sonrasında hedeflenen davranış değişikliğinin gerçekleşmesi için yeterli olduğu varsayımı, çok yüksek bir ihtimalle öncelikle örgütsel iletişimde, sonrasında ise örgütün ana faaliyet alanlarında başarısızlığı beraberinde getirecektir. Bu noktada dikkat edilmesi gereken konu; belli bir sistematiğe sahip olmadan sistem içerisinde çeşitli yerlerde kullanıcıların ilgi ve dikkatine sunulmuş bilgi kaynaklarının etkin kullanılmıyor olması sonucunu,

çalışanların okuma alışkanlıklarının azlığı gibi etkenlere bağlamak, örgüt içerisindeki iletişim problemini çözmek yerine üzerini örtecek ve ileride daha da kronikleşmiş olarak yöneticilerin karşısına çıkmasına neden olacaktır.

- *Fayda / Maliyet Ölçümleri:*

Özellikle Lotus Notes'daki gerek kullanıcı gerek tasarımcı açısından kullanımı kolay, hızlı ve oldukça esnek olan veritabanı yapısı, kullanıcıların tüm uygulamaları bu ortamda çalıştırma yönünde bir eğilim göstermelerine sebep olmaktadır. Altı bine yakın Notes veritabanı uygulaması, tek noktadan erişilebilecek bir veritabanı kataloğunun mevcut olmadığı göz önüne alındığında, oldukça ciddi bir rakamdır. Bu nedenle işletmenin teknoloji talebini aktarmadan önce, kendi içerisinde uygulamanın bu kanaldan yayınlanması için gereken tasarım ve programlama gibi işlemler için harcanacak olan işgücü maliyetinin TL cinsinden karşılığın, veritabanının işletmeye getireceği fayda ile kıyaslaması yerinde olacaktır.

- *Tek noktadan, kişiselleştirilmiş bilgiye erişim: (Single Point of Access)*

Bilgiye erişimin ortamlarının kullanılabilirliğini artırmak açısından kaynakların tek noktadan erişilebilirliğinin sağlanması oldukça önemlidir. Aksi takdirde farklı noktalarda dağınık bir yapı ile bulundurulmuş bilginin çalışanlar açısından bir anlamı olmayacaktır. Bu aşamada belirlenmesi gereken strateji; çalışanlar için, anlamlı, güvenilir ve doğru içerikte bilginin tek noktadan ve kişiselleştirilmiş bir yapı ile kullanıcılara sunulabilmesidir.

- *Tecrübelerin Paylaşılması*

Kişilerin yalnızca bilgilerini değil tecrübelerini de paylaşabilecekleri ve bu tecrübelerin kayda geçmesine olanak sağlayan bir ortam oluşturulması, kurum içerisinde bilgi yönetimi ve paylaşımı açısından faydalar sağlayacaktır.

- *Teknoloji kültürünün benimsenmesi için informal kanallarının kullanımı.*

İletişim kanallarının, teknoloji kültürü oluşturmaya yönelik bilgilendirmeler için etkin olarak kullanılması gerekir. Örneğin; kurumsal sunuculardaki (sever) bilgilerin her gün yedeklendiğini ve bu nedenle kullanıcıların posta kutularında tuttıkları e-postalar gibi fazladan her byte bilginin kuruma ek bir maliyet getirdiği konusunda çalışanların bilinçlendirilmesini sağlamadan, onlardan bu konuda bir hassasiyet

beklemek yanlış olacaktır. Burada dikkat edilmesi gereken nokta, bu tür bir farkındalık yaratmaya yönelik bilgilendirmelerin (yazılı veya yazılı olmayan) informal kanallardan sağlanmasının, örgüt içerisindeki kabul etme ve benimseme oranını yükselteceğidir.

Bütün bunlardan yola çıkarak son söz olarak aşağıdaki değerlendirmeler yapılabilir:

Bilgi ve iletişim teknolojilerindeki gelişmeler, bilgi yönetimi ve bilgi sisteminin geleneksel tanımını genişletmiştir. Örgüt içi iletişim sistemi büyük ölçüde elektronik ortamda çalışmakta ve beraberinde getirdiği hız, esneklik, düşük maliyet gibi faydalar sayesinde örgütün daha etkin rekabet etmesine yardımcı olmaktadır.

Örgütlerdeki teknoloji yöneticileri açısından bakıldığında görev ve sorumlulukların dramatik bir şekilde değişim gösterdiğini söylemek mümkündür. Başlangıçta işletmedeki bilgisayar donanımının sorumluluğunu kapsayan ve teknik ağırlıklı olan bu görev, günümüzde bilişim sisteminin stratejik bir ihtiyaç haline gelmesi ile son kullanıcıların acil ihtiyaçları ve kişisel bilgisayar kullanımının yaygınlaşmasıyla değerli bir şirket varlığı haline gelmiştir. Artık işletmeler bilişim teknolojilerini faaliyetlerinin her alanında kullanabilecekleri stratejik bir araç olarak görmektedirler.

Örgüt içerisinde teknoloji ile bütünleşik bir iletişim sistemi kurmayı amaçlayan işletmelerin odaklanmaları gereken konuları şöyle özetleyebiliriz:

- Örgüt yapısının ve hangi düzeylerde iletişim sağlanacağını, yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay iletişim kanallarının ile birlikte tanımlanarak araçlarıyla birlikte açık ve net olarak ortaya konması
- Gerekli altyapı ve teknoloji seviyesinin belirlenmesi
- Örgüt yapısına ve çalışma alışkanlıklarına uygun kişiselleştirilmiş iletişim ihtiyaçlarının saptanması

Teknolojiyi kullanabilen bir örgüt yaratabilmek, büyük ölçüde BT yatırımlarını hayata geçirebilmekle ilişkilidir. Ancak, örgüt içerisinde çağdaş ve etkin bir iletişim sistemi kurabilmenin temelinde yatan etken, bireylerin teknolojik yeterliliğe sahip olmalarından çok teknoloji kültürünü benimseyebilmiş olmalarına bağlıdır.

## KAYNAKLAR

- Allman, Lesley; "Intranets as a Tool for Internal Communication", **International Communications for Management Group Conferences**, London, May 2000.
- Arganbright, Lorrie; Whitwell, Kathy, "Ten Tips For Becoming a Great Communication Consultant", **Communication World**, August – Sept 1998, v15, n7 p44, **Istanbul Bilgi Üniversitesi Elektronik Yayın Arşivi**, Article NoA21073482.
- Barutçugil, İsmet S., "Bilgi Yönetimi", **Active, Bankacılık Ve Finans Dergisi**, Nisan-Mayıs 2000, Yıl2, Sayı12, s.22 - 25.
- BT NET; "Pentium IV, 2 Ghz'e Dayandı", **BTNET Bilişim Portalı**, URL [www.btnet.com.tr](http://www.btnet.com.tr), 18.07.2001.
- Cespedes, Frank; Micheli, Linda; Byker, Donald; Raymond, Thomas; "**Managerial Commination**", Scott Foresman and Company, Glenview Illinois, 1984
- Channon, Debra; "Communicating with the Front Line – Challenges Within a Complex Organisation", **International Communications for Management Group Conferences**, London, May 2000.
- Darcan, Osman; "Bilgisayar Ağı Kavramı", **Boğaziçi Üniversitesi**, URL [www.mis.boun.edu.tr/darcan/network.htm](http://www.mis.boun.edu.tr/darcan/network.htm), 05.02.2001
- Davies, Robert; "Reflections on Knowledge", URL [www.mce.be/article/knowledg.htm](http://www.mce.be/article/knowledg.htm), January 2001.
- Durlacher Resarch Ltd. ; "Mobile Commerce Report", URL [www.durlacher.com](http://www.durlacher.com)
- E-cruiter.com Inc.; E-cruiter.com Inc., **E-cruiter.com White Papers**, URL [www.ecruiter.com/corporate/eor.htm](http://www.ecruiter.com/corporate/eor.htm), 27.07.2001
- Eren, Hasan; **Türkçe Sözlük**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Ankara, 1988.
- Erkmenol, Adnan; **Yönetim ve Organizasyon**, y.y., İstanbul, 1998.

Erkut, Haluk; "Veri Değerlendirme", **Interbank Toplam Kalite Yönetimi Dizisi**, No5, İstanbul, 1996.

Erkut, Haluk; "Veri Hazırlama", **Interbank Toplam Kalite Yönetimi Dizisi**, No4, İstanbul, 1995.

Fitöz Değirmenci, Nilüfer; "Toplam Kalite Yönetimi Yaklaşımının İletişim Boyutu ve Uygulamadan Bir Örnek", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İnsan Kaynakları Yönetimi Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.

Freeland, David B.; "[Com-mu'-ni-ca'-tion} So What's New? Organizational Communication", **Communication World**, Dec – 1997, v15, n1, p14, İstanbul Bilgi Üniversitesi Elektronik Yayın Arşivi, Article NoA20219193.

Gordon Gloria ; "The State of Internal Communication", **Communication World**, March – 1998, v15, n4, p11, İstanbul Bilgi Üniversitesi Elektronik Yayın Arşivi, Article NoA20522800.

Greenbaum, Howard H.; Falcione, Raymond L.; Hellweg, Susan A. ; "Organizational Communication Abstracts, Analysis, and Overview", Volume 8, American Business Communication Association, Sage Publications Inc., California, 1983.

Hanson, Kim; "When Intranets Fail", **Strategic Communication Management**, v. 5, i. 4, June/July 2001

Helgeson, Donald V.; "**Handbook for Writing Technical Proposals that Win Contracts**", Prentice Hall Inc., New Jersey, 1985

Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W.; "**Business Communication**", Harper & Row Publishers Inc., New York, 1990

Hummingbird; "The Emerging Enterprise Information Portal Market An Overview Of The Key Issues And Trend Impacting Adoption.", **Hummingbird White Papers**, URL [www.hummingbird.com/wp/utopia](http://www.hummingbird.com/wp/utopia), May 2000.

Infomag ; "B2B e-Ticaret", **Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, Sayı 2, Kasım – Aralık 2000.

Infomag; "Gelecek Mobil Ticarete", **Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, Sayı 2, Kasım – Aralık 2000.

Infomag; "Kurumsal Bilgi Portalları", **Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, Sayı 2, Kasım – Aralık 2000.

Infomag; "Kurumsal İletişim Pazarı", **Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi**, sayı 3, Ocak 2001.

Internal Communications Program Results Team; "Recommendations on Internal Communications Best Practices", **Report of the Internal Communications Program Results Team**, URL [www.reesuda.gov/ree/communic.htm](http://www.reesuda.gov/ree/communic.htm), Sept 1996.

Işın, Bahar; "Bankacılık Sektörü ve Teknoloji Araçlarının Bankacılık Sektörüne Uygulanması - 1", **Banka Ve Para Teknolojileri Dergisi**, Mart-Nisan 2000, Yıl2, Sayı7, S.60 - 63.

Interpro A.Ş.; "**İlk 500 Bilişim Şirketi**", Interpro Pazar Araştırma Merkezi, Düzeltilmiş Baskı, y.y., 1999.

James, Joanna; "Internal communications as a Tool for Bringing life to the Internal Brand", **International Communications for Management Group Conferences**, London, May 2000.

Karaata, Selçuk; "Dünyanın En Büyük Kraathanesi – İnternet", **Bizler İletişim Dergisi**, Ocak-Şubat 2001, Sayı 69

Koçel, Tamer; "**İşletme Yöneticiliği Yönetim ve Organizasyon, Organizasyonlarda Davranış, Klasik – Modern – Çağdaş Yaklaşımlar.**", Beta yayınları, 6. Bası, İstanbul, 1998.

Komaz, Duru; "Bilişim Teknolojileri Geçmişi Ve Geleceği", FIT Consulting, Araştırma Raporu, İstanbul, 19.11.2000.

Lee, J. Thomas; "The Twelve Dimensions of Strategic Internal Communication", **Corporate Communication**, URL [www.km-review.com/comm\\_articles/12dimensions.htm](http://www.km-review.com/comm_articles/12dimensions.htm), 2001.

Luthans, Fred; "**Organisational Behaviour**", McGraw Hill Inc., 7<sup>th</sup> Edition, New York, 1995

MacDonald, Fraser; "Encouraging Feedback and Making the Most of Communication Channels", **International Communications for Management Group Conferences**, London, May 2000.

Management Effectiveness; "Improving Communication Tips for Managers", **Management Effectiveness**, URL [www.escape.ca/~rbacal/impcom.htm](http://www.escape.ca/~rbacal/impcom.htm), 2001

Oliver, Dave; "Changing Your Communications Culture to Reflect and Support Your Organisational Culture", **International Communications for Management Group Conferences**, London, May 2000.

Orhim ; "Verimliliği Artırmada İnsangücü Planlaması Ve Bilgisayar Kullanımı", Orhim Seminerler Serisi Görüşler, Orhim Kitap Yayınları, No 3, İstanbul 1986.

Önder, Sibel; "İşletmelerde İnternet Kullanımı Ve İnternet Kullanımının Bankacılık Sektöründeki Uygulaması", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, İşletme Yönetimi Ve Organizasyon Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1999.

Özgürdamar, Selda; "Örgüt İçi İletişim sistemi ve Uygulamadan Bir Örnek", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Personel Yönetimi ve endüstri İlişkileri Bölümü, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1992.

Poe, Roy W.; Fruehling, Rosemary T. ; "**Business Communication**", McGraw-Hill Book Company, New York, 1973.

Polatoğlu, Aykut; "**Örgüt ve İnsan İlişkileri**", Orta Doğu Teknik Üniversitesi, Ankara, 1993

Reed, David ; "Aligning Internal and External Communication Functions to Meet Business Goals", **International Communications for Management Group Conferences**, London, May 2000.

Rudge, Jeremy; "Building Relationships The Power of Face-to-Face Communication in an Increasingly Technology Driven World", **International Communications for Management Group Conferences**, London, May 2000.

Sankur, Bülent ; **Bilgisayar Bilimi ve Elektronik Mühendisliği Terimleri Sözlüğü**, Boğaziçi Üniversitesi Yayını, İstanbul, 2000.

Saters, Fran; Bingaman, Christine; Graham, Ralph; Wheeler, Merdy; "Yöneticilikte İletişim", Çev Doğan Şahiner, Rota Yayınları, İstanbul, 1993.

Schonfelder, Valerie ; "Organizational Communication Fad, fiction, or Fact?", **Communication World**, June – July 1998, v15, n6, p52, İstanbul Bilgi Üniversitesi Elektronik Yayın Arşivi, Article NoA20860365.

Snowden, Dave; "Using Storytelling as a Channel for effective Internal and External Communication", **International Communications for Management Group Conferences**, London, May 2000.

Stewart, Thomas A.; "Entelektüel Sermaye Kuruluşların Yeni Zenginliği", Çev Nurettin Elhüseyni, BZD Yayıncılık, İstanbul, 2000.

Şentürk, Faruk; "İşletmelerde, Network, İnternet, İnternet Uygulamaları, Uygulamaların İncelenmesi Ve Bankacılık Sektöründe Bir Uygulama", İstanbul Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü, Sayısal Yöntemler Ana Bilim Dalı, Yüksek Lisans Tezi, İstanbul, 1998.

Taşkın, Erdoğan ; "Yöneticinin Sosyal Stratejisi", Kazancı Matbaacılık Sanayi A.Ş., İstanbul, 1997

The Delphi Group; "An Enterprise Portal Bride To E – Business", **The Delphi Group**, URL [www.hummingbird.com](http://www.hummingbird.com), April 2000.

Thomson, Kevin; "The Next Generation of Communication Building Brands and Business Performance", **International Communications for Management Group Conferences**, London, May 2000.

Türkmen, İsmail; **Yöneticiler İçin Etken İletişim Modeli**; Milli Prodüktivite Merkezi Yayınları, No 480, Ankara, 2000.

Urban Services Transport; "Internal Communication Plan", **Urban Services Transport**, URL  
[www.act.gov.au/urbanservices/transport/pubtrans/part3.htm](http://www.act.gov.au/urbanservices/transport/pubtrans/part3.htm),

White, Martin; "Using the Internet to Enhance Internal Communication", **Free Pint Online Information**, URL [www.freepint.com/seminars/intranet/sld001.htm](http://www.freepint.com/seminars/intranet/sld001.htm), 1999

Wilson, Tim; "Pacts Set IT Service Expectations Internal Communication services Agreements", **Internet Week**, October 1997, n684, p12, İstanbul Bilgi Üniversitesi Elektronik Yayın Arşivi, Article NoA19856062.

Wolf, M. Philip; Dale, F. Keyser; Aurner, R. Robert; "**Effective Communication in Business**", 7<sup>th</sup> Ed., Soth – Western Publishing Co., Cincinnati Ohio, 1979

Wright, Paul; "Creating an Indispensable Intranet", **Strategic Communication Management**, v. 5, i. 4, June/July 2001

Yıldırım Beceikli, Sema; "Örgüt Kültürü Oluşumunda Örgüt İçi İletişim ve Kurum İçi Halkla İlişkilerin Rolü Beğendik A.Ş. Örneği", **İletişim**, Selçuk Üniversitesi İletişim Fakültesi Dergisi, Ocak 2000

## EK – 1 SORU FORMU

**Soru:** Bankanın teknolojik altyapısı, işletim sistemi ve uygulama yazılımı hakkında kısaca bilgi verebilir misiniz?

**Yanıt:** Bankada tüm Genel Müdürlük Yönetimlerini ve Şubeleri kapsayan bir network yapısı mevcut. Genel Müdürlük çalışanları, Microsoft Windows NT işletim sistemini kullanmaktalar. Ayrıca kurum genelinde tüm PC kullanıcıları, Lotus Notes yazılımı ile hem kendi aralarında hem de kurumsal sunucular ile iletişim kurabilmektedirler.

**Soru:** Örgüt içi iletişim uygulamalarında, bilişim teknolojilerini ne oranda kullanıyorsunuz? Birkaç örnek verebilir misiniz?

**Yanıt:** Teknoloji, örgüt içerisinde, hemen her seviyede iletişimin sağlanmasında yoğun olarak kullanılmakta. Örneğin; Notes Posta Kutusu, tüm kurum içerisinde birey ve gruplar ile iletişimi sağlayan temel bir araç. Ayrıca yine Notes üzerindeki ortak erişime açık veritabanı uygulamaları ile tüm çalışanlar, ihtiyaç duydukları doğru ve güncel bilgiye, anında, doğru kanallardan erişebilmektedirler. İlan Panoları, Sirküler, Özel / Genel duyurular, Öneri Değerlendirme Sistemi, Telefon Rehberi, Özel İlanlar, (Kurumsal) Adres Defteri gibi uygulamaların hepsi buna birer örnek teşkil etmekte.

**Soru:** Yukarıdan aşağıya doğru, iletişim amacıyla kullandığınız araçlar nelerdir?

**Yanıt:** Yukarıdan aşağıya bilgi akışı dediğimizde Üst Yönetimin çalışanlara iletmek istediği mesajları anlıyoruz. Lotus Notes üzerindeki İlan Panoları veritabanı doğrudan bu amaçla kullanılan uygulamalar içerisinde sayılabilir. Ürün / hizmet ücretleri, insan kaynakları uygulamaları, aylık yemek listeleri, servis araç bilgileri gibi daha bir çok konuda çalışanların bilmesi istenen içerikler elektronik ortamda, İlan Panolarında tutulabilmektedirler.

Sirküler veritabanı, örgüt içerisindeki süreli bilgilendirmeler, eğitim, sınav duyuruları, atamalar, uygulama değişiklikleri, talimatnameler, hukuki düzenlemeler gibi arşiv niteliği de taşıyan bilgilendirmelerin, kurum içerisinde elektronik ortamda saklanmasına ve paylaşımına olanak veren uygulamadır. Bu özelliği sebebiyle

önceki yayınlara erişim için konu, tarih, yayınlayan yönetim, yayın numarası gibi daha bir çok kriterle tarama ve inceleme imkanı da sağlamaktadır.

Elektronik ortamda kullandığımız bir değer yukarıdan aşağıya iletişim aracı da Özel - Genel Duyurular veritabanıdır. Özel - Genel Duyurular, örgüt içerisinde farklı kalabalık gruplara veya örgütteki tüm bilgisayar kullanıcılarına (bazen PC kullanıcıları aracılığı ile kullanıcı olmayanlara da) doğrudan ve yukarıdan aşağıya doğru yazılı ve görsel iletişimi sağlar. Bu uygulamanın az önce sayılan diğer iletişim araçlarından farkı, yapılan duyuruların kullanıcılar tarafından ayrıca gidip kontrol edilmelerine gerek kalmadan doğrudan elektronik posta kutularına mesaj olarak geliyor olmasıdır.

**Soru:** Özel / Genel Duyurular veritabanı uygulaması hakkında daha ayrıntılı bilgi verebilir misiniz? Ne tür bir ihtiyacının karşılanması amacıyla başlatıldı? İşleyişi ve süreci nasıl işlemekte? Bu kanalı kullanmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

**Yanıt:** Elektronik yazışma sistemini kullanan kişilerin büyük bir kısmına ya da tümüne gönderilecek yazışmaların sisteme getirdiği yükün göz önünde bulundurulması ve amaç dışı kullanılmasının engellenmesi için örgüt içerisinde belirli kontrol ve denetim mekanizmaları oluşturuldu. Yani büyük gruplara yapılacak bilgilendirmeler konusunda belli bir prosedür doğrultusunda hareket edilmesi gerektiğine karar verildi.

Buna göre Bankada büyük gruplara 2 şekilde mesaj gönderilebilmekte:

- Genel Duyuru
- Özel Duyuru

Genel duyurular, sistemde önceden tanımlanmış gruplara (tüm Genel Müdürlük Çalışanları, Tüm Şube Çalışanları vb.) Özel duyurular ise (kurumsal) adres defterindeki gruplara (İnsan\_Kaynakları\_Ynt\_All vb.) mesaj göndermek amacıyla kullanılmaktalar. Böyle bir uygulamaya gidilmesindeki amaç: Özellikle şubelere giden talimatların ve önemli bilgilendirme mesajlarının sistemde kayıtlı tutulmasının kurumsal hafıza açısından çok önemli olduğunun düşünülmesidir.

**Soru:** Örgüt içerisinde aşağıdan yukarıya doğru yani ast seviyesindeki çalışanların yöneticiler ile iletişimini sağlamak amacıyla kullanılan araçlar nelerdir?

**Yanıt:** Notes elektronik Posta Kutusu, çalışanların kurum içerisinde isim ve soyismini bildikleri diğer tüm çalışanlar ile yazılı olarak iletişimine imkan vermektedir. Bununla birlikte, çalışanlar ile yüz yüze iletişimin sağlanmasına yönelik olarak "Şube ziyaretleri" düzenlenmekte ve yine bu ziyaretlerin organizasyonu da elektronik ortamda Şube ziyaretleri veritabanı üzerinde yürütülmektedir.

Elektronik iletişim her ne kadar hızlı ve düşük maliyetli de olsa bir takım dezavantajlara da sahip. Örneğin, posta kutusunda tutulan mesajlar, tamamen çalışanlarının kendi kontrolünde. Bu durum, iletişiminin kritik sayılabileceği bir çok konuda bu iletişim kanalının tercih edilmemesini beraberinde getirmekte. Sirküler, Özel / Genel Duyurular gibi uygulamaların çıkış mantığı da aynı sebeplerden kaynaklanmaktadır.

İletişimde kişisel posta kutularının kullanılması konusunda, az önce bahsettiğim dezavantajlara karşın aşağıdan yukarıya doğru iletişimde alınan bir önlem olarak kurum içerisinde oluşturulan Tüzel kodlar, sayılabilmektedir. Tüzel kodlar, belirli konularda çalışanların talep ve isteklerini aktarabildikleri ortamlardır. En büyük özellikleri de doğrudan bir kişinin kontrolünde olmadığı ve Bankanın network sisteminde saklandığı için hem kurumsal hafızayı oluşturma dediğimiz görevi yerine getirmesi hem de kurum içerisinde etkin ve açık birer iletişim kanalı oluşturulmasına katkıda bulunmasıdır.

Çalışanların üst yönetime seslerini duyurabilmelerine aracılık eden bir diğer formal iletişim kanalı olarak da Öneri Değerlendirme Sistemi veritabanından söz edilebilir. Öneri Değerlendirme Sistemi, "iş en iyi yapan bilir" prensibinden hareketle, işletme genelindeki tüm çalışanların, verimliliği yükseltmeye, kayıpları azaltmaya, iş süreçlerini geliştirmeye veya ürün/hizmet kalitesini yükseltmeye yönelik önerilerini yazılı ve sistematik olarak aktarabilecekleri bir sistemdir. Hayata geçirilen önerilerin sahipleri, uygulamanın işletmeye kattığı fayda oranında ödüllendirilmektedirler. Bu özelliğiyle Öneri Değerlendirme Sistemi veritabanı uygulamasının ödüllendirme ve teşvik unsuru olması nedeniyle motivasyonel bir araç olduğu da söylenebilir.

**Soru:** Öneri Değerlendirme Sistemi veritabanı uygulaması hakkında daha ayrıntılı bilgi verebilir misiniz? Ne tür bir ihtiyacının karşılanması amacıyla başlatıldı? İşleyişi ve süreci nasıl işlemekte? Bu kanalı kullanmanın avantajları ve dezavantajları nelerdir?

**Yanıt:** Öneri Değerlendirme Sistemi, "iş en iyi yapan bilir" düşüncesiyle oluşturulan ve çalışanların etkin, amacına uygun, proje niteliği taşıyan, ön araştırması yapılmış, getirileri somut olarak ifade edilebilen önerilerinin ilgili yöneticilerle paylaşılmasını hedefleyen bir iletişim kanalıdır.

Öneri Değerlendirme ve Ödüllendirme Sistemi daha önce bir tüzel kod yapısında elektronik mesajlar ile izleniyordu. Revize edilmiş hali, önerilerin daha kolay aktarılabilmesine olanak sağlayan bir veritabanını olarak oluşturuldu ve çalışanlara sirküle edildi.

Öneri Değerlendirme Sisteminin öncelikli hedefleri aşağıdaki gibidir:

- Proje geliştirilmesinin teşvik edilmesi
- Farklı Yönetimlerin görüşlerinin alınmasının katkı sağlayacağı projelerin değerlendirileceği bir komite oluşturulması
- Önemli katkı sağlayanların çabalarının ödüllendirilmesi

Bankamızda çalışanlar, açıklık, katılım ve paylaşma ilkeleri doğrultusunda tüm fikir ve önerilerini konunun içeriği kimi gerektiriyorsa o kişiye doğrudan aktarma olanağına sahiptirler. Bu kanalın amacı bundan biraz farklı olarak: proje niteliği taşıyan, detaylandırılmış, ön araştırması yapılmış, getirileri somut olarak ifade edilebilen konuların iletişimini hedeflemektedir.