

YILDIZ TEKNİK ÜNİVERSİTESİ  
SOSYAL BİLİMLER ENSTİTÜSÜ

132683

KURUMSAL İLETİŞİMİN DEĞİŞEN YÖNÜ  
VE BİR UYGULAMA

132683

Ulun ALTINIŞIK

S.B.E İşletme Yönetimi Anabilim Dalında

Hazırlanan

YÜKSEK LİSANS TEZİ

Tez Danışmanı: Dr. Şule Çerik

İSTANBUL, 2003

TC YÜKSEK ÖĞRETİM BAKANLIĞI  
DOKÜMAN

## İÇİNDEKİLER

	Sayfa
ŞEKİLLER LİSTESİ.....	vi
TABLolar LİSTESİ.....	xi
ÖNSÖZ.....	xii
ÖZET.....	xiii
ABSTRACT.....	xiii
GİRİŞ .....	1
1. İLETİŞİM KAVRAMI, KURUMSAL İLETİŞİM VE ÖNEMİ.....	3
1.1. İLETİŞİM KAVRAMI, KURUMSAL İLETİŞİM VE ÖNEMİ.....	3
1.1.1. İLETİŞİM KAVRAMI.....	3
1.1.2. İLETİŞİM SÜRECİ VE İŞLEYİŞİ.....	5
1.2. KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI, ÖGELERİ VE ÖZELLİKLERİ.....	9
1.2.1. KURUMSAL İLETİŞİM KAVRAMI.....	9
1.2.2. KURUMSAL İLETİŞİMİN AMAÇLARI VE ÖGELERİ.....	12
1.2.3. KURUM İÇİ İLETİŞİM.....	17
1.2.3.1. BİÇİMSEL (FORMAL) İLETİŞİM AĞI.....	18
1.2.3.1.1. YUKARIDAN AŞAĞIYA DOĞRU İLETİŞİM.....	19
1.2.3.1.2. AŞAĞIDAN YUKARIYA DOĞRU İLETİŞİM.....	20
1.2.3.1.3. YATAY İLETİŞİM.....	21
1.2.3.1.4. ÇAPRAZ İLETİŞİM.....	21
1.2.3.2. BİÇİMSEL OLMAYAN (INFORMAL) İLETİŞİM AĞI.....	22
1.2.4. KURUM DIŞI İLETİŞİM.....	24
1.2.4.1. KURUMSAL DIŞ ÇEVRENİN TANIMLANMASI.....	24
1.2.4.2. KURUM DIŞI İLETİŞİM AĞI.....	26

1.2.4.2.1.	İÇERİDEN DIŞARIYA DOĞRU İLETİŞİM.....	27
1.2.4.2.2.	DIŞARIDAN İÇERİYE DOĞRU İLETİŞİM.....	28
1.2.5.	KURUMSAL İLETİŞİMİ ENGELLEYEN FAKTÖRLER.....	29
1.2.5.1.	KURUMSAL İLETİŞİMDE BOZULMA TÜRLERİ....	30
1.2.5.2.	KURUMSAL İLETİŞİMDE BOZULMA NEDENLERİ..	31
1.2.5.3.	KURUMSAL İLETİŞİMDE ETKİNLİĞİN SAĞLANMASI.....	34
2.	KURUMSAL İLETİŞİMDE DEĞİŞİM VE KURUMSAL İLETİŞİM ARAÇLARI OLARAK BİLGİ SİSTEMLERİ VE YÖNETİMLERİ.....	37
2.1.	YÖNETSEL YAKLAŞIMLAR VE KURUMSAL İLETİŞİM.....	37
2.1.1.	KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI.....	37
2.1.1.1.	KLASİK YÖNETİM YAKLAŞIMI VE İLETİŞİM...42	
2.1.2.	İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI.....	44
2.1.2.1.	İNSAN İLİŞKİLERİ YAKLAŞIMI VE İLETİŞİM.....	50
2.1.3.	SİSTEM YAKLAŞIMI.....	51
2.1.3.1.	SİSTEM YAKLAŞIMI VE İLETİŞİM.....	54
2.2.	KURUMSAL İLETİŞİM ARAÇLARI OLARAK BİLGİ SİSTEMLERİ VE YÖNETİMLERİ.....	57
2.2.1.	BİLGİ, VERİ VE BİLİŞİM KAVRAMLARI.....	57
2.2.2.	BİLGİ TEKNOLOJİLERİNİN GELİŞİM SÜRECİ.....	59
2.2.2.1.	BİLGİ İŞLEME İHTİYACI.....	59
2.2.2.2.	BİLGİ İŞLEMENİN TEKNOLOJİK EVRİMİ.....	60
2.2.2.3.	BİLGİ SİSTEMLERİNİN DOĞUŞU.....	62
2.2.3.	KURUMSAL BİLGİNİN DEĞERİ, YAPISI VE ÖZELLİKLERİ.....	62
2.2.4.	KURUMLARDA BİLGİ SİSTEMLERİ VE GELİŞİMİ.....	65
2.2.4.1.	VERİ TABANI VE VERİ TABANI YÖNETİMİ....	65
2.2.4.2.	KURUMLARDA BİLGİ SİSTEMLERİ.....	67

2.3. KURUMSAL İLETİŞİMDE DEĞİŞİMİN ANALİZİ.....	78
2.3.1. YAPISAL DEĞİŞİMLER.....	78
2.3.1.1. İLETİŞİM KANALLARI.....	79
2.3.1.2. KURUM İÇİ İLETİŞİM YAPISI.....	82
2.3.1.3. KURUM DIŞI İLETİŞİM YAPISI.....	84
2.3.2. ÖRGÜTSEL DEĞİŞİMLER.....	86
2.3.2.1. KÜRESELLEŞME AVANTAJI.....	86
2.3.2.2. REKABET AVANTAJI.....	88
2.3.2.3. İŞGÜCÜ PERFORMANSI.....	91
2.3.2.4. ÖRGÜT YAPISI.....	93
2.3.2.5. ÖRGÜTSEL ETKİNLİK.....	95
2.3.2.6. ÖRGÜTSEL ÖĞRENME.....	97
3. KURUMSAL İLETİŞİMDE DEĞİŞİM VE ETKİLERİ ÜZERİNE ÖRNEK BİR UYGULAMA.....	101
3.1. ARAŞTIRMANIN AMACI, KAPSAMI VE ÖNEMİ.....	101
3.1.1. ARAŞTIRMANIN AMACI VE KAPSAMI.....	101
3.1.2. ARAŞTIRMANIN ÖNEMİ.....	102
3.2. ARAŞTIRMANIN YÖNTEMİ.....	102
3.2.1. ARAŞTIRMANIN EVRENİ VE ÖRNEKLEM GRUBU.....	102
3.2.2. VERİ TOPLAMA TEKNİKLERİ.....	103
3.2.3. ARAŞTIRMADA KULLANILAN İSTATİSTİKİ YÖNTEMLER.....	108
3.3. ÖRNEK UYGULAMA.....	108
3.3.1. İŞLETME HAKKINDA GENEL BİLGİLER.....	108
3.3.1.1. FAALİYET ALANI.....	109
3.3.1.2. TARİHSEL GELİŞİMİ.....	109
3.3.1.3. ÖRGÜT YAPISI VE ÇALIŞAN PROFİLİ.....	110
3.4. ARAŞTIRMA BULGULARI VE YORUMLARI.....	111
3.4.1. DEMOGRAFİK BULGULAR.....	112

3.4.2. KURUM İÇİ VE KURUM DIŞI İLETİŞİMDE YAŞANAN DEĞİŞİM VE GELİŞİM SÜRECİNE YÖNELİK BULGULAR.....	113
3.4.2.1. DEĞİŞİM SONUCUNDAKİ İLETİŞİM YAPISINA YÖNELİK BULGULAR.....	116
3.4.2.1.1. İLETİŞİM KANALLARI.....	117
3.4.2.1.2. KURUM İÇİ İLETİŞİM YAPISI.....	120
3.4.2.1.3. KURUM DIŞI İLETİŞİM YAPISI.....	121
3.4.3. İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİNE, YETERLİLİĞİNE VE ÖRGÜTSEL ETKİLERİNE YÖNELİK BULGULAR VE YORUMLAR.....	122
3.4.3.1. İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	122
3.4.3.2. İLETİŞİMİN YETERLİLİĞİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	152
3.4.3.3. İLETİŞİMİN ÖRGÜTSEL ETKİLERİNE İLİŞKİN BULGULAR VE YORUMLAR.....	164
3.5. SONUÇLAR VE ÖNERİLER.....	182
EK 1 YÜZ YÜZE GÖRÜŞME SORU FORMLARI.....	186
EK 2 ANKET FORMU.....	189
KAYNAKLAR.....	195

**ŞEKİLLER LİSTESİ**

Sayfa No.

Şekil 1.1. Haberleşme Süreci ve Mekanizması.....	6
Şekil 1.2. Kurumsal İletişim Paradigması.....	11
Şekil 1.3. İşadamları Tarafından İletişim Kanallarının Kullanım Süreleri.....	13
Şekil 1.4. Kurum İçi İletişim Yönleri.....	19
Şekil 1.5. Biçimsel Olmayan İletişim Tipleri.....	23
Şekil 2.1. Fayol' un Köprüsünü Gösteren Diyagram.....	43
Şekil 2.2. Örgütlerde Bilginin Özellikleri.....	64
Şekil 2.3. Örnek Bir Şirket İçi İtranet Yapısı.....	74
Şekil 3.1. Katılımcıların Çalışma Süreleri.....	112
Şekil 3.2. Katılımcıların Görev Kademeleri.....	112
Şekil 3.3. Politika ve Prensiplerin Anlaşılır Bir Netlikte Yazılmış Olmasına İlişkin Görüşler.....	135
Şekil 3.4. Politika ve Prensiplerin Tüm Çalışanlar Tarafından Bilinmesine İlişkin Görüşler.....	126
Şekil 3.5. Politika ve Prensiplerin Bilinmesinin Benimsemeyi Sağlamasına İlişkin Görüşler.....	127
Şekil 3.6. Her Türlü Bilginin Zamanında İletilmesine İlişkin Görüşler.....	128
Şekil 3.7. Bilginin Eksiksiz İletilmesine İlişkin Görüşler.....	129
Şekil 3.8. Kurum İçi İletişim Ağlarının Açık Olmasına İlişkin Görüşler.....	130
Şekil 3.9. Kurum Dışı İletişim Ağlarının Açık Olmasına İlişkin Görüşler.....	131
Şekil 3.10. Gizli Gündemlerin Olmamasına İlişkin Görüşler.....	132

Şekil 3.11. Üst Yönetim ve Çalışanlar Arasında Sürekli İletişim Olmasına İlişkin Görüşler.....	133
Şekil 3.12. İş İlişkilerinin Pozitif Olmasına İlişkin Görüşler.....	134
Şekil 3.13. Olumlu ve Olumsuz Gelişmelerin Hemen Yayılmasına İlişkin Görüşler.....	135
Şekil 3.14. İş Kalitesi Hususunda Geri Bildirim Alınmasına İlişkin Görüşler.....	136
Şekil 3.15. Örgütün Görüş ve İhtiyaçlar Doğrultusunda Değişime Açık Olmasına İlişkin Görüşler.....	137
Şekil 3.16. Açık İletişimin Kurumsal Kararlara Katılım Sağlamasına İlişkin Görüşler.....	138
Şekil 3.17. İletişim Becerilerinin Gelişmesi İçin Destek Verilmesine İlişkin Görüşler.....	139
Şekil 3.18. İletişim Akışının Karar verme Sürecini Kolaylaştırmasına İlişkin Görüşler.....	140
Şekil 3.19. Sosyal Aktivitelerin İşyeri İletişimini Olumlu Etkilemesine İlişkin Görüşler.....	141
Şekil 3.20. Departmanlarda Takım Çalışmasının Desteklenmesine İlişkin Görüşler.....	142
Şekil 3.21. Departman İçi İletişim Akışının Sağlanması İçin Gerekenin Yapılmasına İlişkin Görüşler.....	143
Şekil 3.22. Departmanlarda Açık İletişimin Bulunmasına İlişkin Görüşler.....	144
Şekil 3.23. Departman İçi İletişim Akışının Gelişmesi İçin Yeterli Katkıda Bulunulmasına İlişkin Görüşler...	145
Şekil 3.24. Bağlı Bulunulan Yöneticinin Astlarının Kariyerini Olumlu Etkileyecek Bilgileri Saklamamasına İlişkin Görüşler.....	146

Şekil 3.25. Bağlı Bulunulan Yöneticinin Astlarının Kariyerini Olumsuz Etkileyecek Bilgileri Saklamamasına İlişkin Görüşler.....	147
Şekil 3.26. Bağlı Bulunulan Yöneticinin Sorun Çözmede Astlarıyla Beraber Çalışmasına İlişkin Görüşler.....	148
Şekil 3.27. Bağlı Bulunulan Yöneticinin Öneri Sunma Konusunda Cesaretlendirici Olmasına İlişkin Görüşler..	149
Şekil 3.28. Bağlı Bulunulan Yöneticinin Geri Bildirimlere Açık Olmasına İlişkin Görüşler.....	150
Şekil 3.29. Bağlı Bulunulan Yöneticinin Olumlu Geri Besleme Yapmasına İlişkin Görüşler.....	151
Şekil 3.30. İşin Yapılma Derecesine Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	154
Şekil 3.31. Görev ve Sorumluluklara Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	155
Şekil 3.32. İşin Örgüt Hedefleriyle İlişkin Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	156
Şekil 3.33. Terfi ve Gelişme Fırsatlarına Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	157
Şekil 3.34. İşle İlgili Sorunların Çözümüne Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	158
Şekil 3.35. Örgütün Hedef ve Amaçlarına Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	159
Şekil 3.36. İşle İlgili Değişikliklere Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	160
Şekil 3.37. Örgütle İlgili Değişikliklere Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	161
Şekil 3.38. Karşılaşılan Spesifik Problemlere Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	162
Şekil 3.39. Çalışanların İletişim Becerilerine Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler.....	163



Şekil 3.40. Uluslararası Çalışmalarda Yeterli Bilgi Akışının Bulunmasına İlişkin Görüşler.....	166
Şekil 3.41. Uluslararası Çalışmalardan Önce Gerekli Bilgilendirme ve Yönlendirme Yapılmasına İlişkin Görüşler.....	167
Şekil 3.42. İletişim Akışının Görev ve Sorumlulukları Global Anlamda Sürdürülmesini Kolaylaştırmasına İlişkin Görüşler.....	168
Şekil 3.43. Genel Merkez ve Tüm Ofisler Arasında Açık Bir İletişim Ağının Bulunmasına İlişkin Görüşler.....	169
Şekil 3.44. Genel Merkez ile Hedef, Politika, Görev, Sorumluluk vb. Alanlarda Aynı Dilin Konuşulmasına İlişkin Görüşler.....	170
Şekil 3.45. Etkin İletişimin Rekabet Avantajı Sağlamasına İlişkin Görüşler.....	171
Şekil 3.46. Çalışanların Görev ve Sorumluluklarını Net Olarak Bilmesine İlişkin Görüşler.....	172
Şekil 3.47. Yetki Devrinin Desteklenmesine İlişkin Görüşler.....	173
Şekil 3.48. Yetki Devri ile Önemli İşlere Odaklanılabilmesine İlişkin Görüşler.....	173
Şekil 3.49. Teknoloji Kullanımının İşleri Kolaylaştırmasına İlişkin Görüşler.....	174
Şekil 3.50. Teknoloji Kullanımının Ofis İletişimini Olumlu Etkilemesine İlişkin Görüşler.....	175
Şekil 3.51. Problemlerin Çözümü İçin Birlikte Çalışılmasına İlişkin Görüşler.....	176
Şekil 3.52. Üst Yönetimin Çatılmaları Çözmede Başarılı Olmasına İlişkin Görüşler.....	177
Şekil 3.53. Örgütün Bir Takım Halinde ve İşbirliği İçinde Hareket Etmesine İlişkin Görüşler.....	178

Şekil 3.54. Örgüt Genelinde İletişimin Desteklenmesine İlişkin Görüşler.....	179
Şekil 3.55. Etkin İletişimin Öğrenmeyi Olumlu Etkilemesine İlişkin Görüşler.....	180
Şekil 3.56. Öğrenilenlerin Paylaşılması ve Devamlılığın Sağlanmasının İstenmesine İlişkin Görüşler.....	181



**TABLolar LİSTESİ****Sayfa No.**

Tablo 2.1. Yönetmel Yaklaşım lar ve İletişim.....	56
Tablo 2.2. Değişen İş Çevresi.....	89
Tablo 3.1. Kurum İçi İletişim Kanallarının Kullanım Sıralaması.....	113
Tablo 3.2. Kurum Dışı İletişim Kanallarının Kullanım Sıralaması.....	119
Tablo 3.3. Kademe* Çalışma Süresi (Crosstabulation)...	119
Tablo 3.4. Çalışma Süresi* İletişimin Etkinliğine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar.....	123
Tablo 3.5. Görev Kademesi* İletişimin Etkinliğine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar.....	124
Tablo 3.6. Çalışma Süresi* İletişimin Yeterliliğine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar.....	152
Tablo 3.7. Görev Kademesi* İletişimin Yeterliliğine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar.....	153
Tablo 3.8. Çalışma Süresi* İletişimin Olumlu Etkisine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar.....	164
Tablo 3.9. Görev Kademesi* İletişimin Olumlu Etkisine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar.....	165

## ÖNSÖZ

Sanayi Devrimi ile, evlerde yapılan üretim fabrikalara taşındığında, belki de gelecekte bu denli çarpıcı yeni oluşumların başlatılacağı düşünülmemiştir. Fakat, bundan sonra, sürekli bir değişim yaşanmış ve her yenilik bir önceki yeniliğin doğurduğu kaçınılmaz bir olgu olmuştur. Bugün geldiğimiz nokta, tüm dünyanın birbirine kenetlendiği karmaşık ağlardan oluşan sistemleri barındırmaktadır. Birbirine bağımlı ve sürekli yenilenen bu sistemleri oluşturan işletmeler de, yaşamımızın ayrılmaz birer parçası durumundadır.

Sosyal, politik, ekonomik ve teknolojik gelişimlerle yaşanan bu değişim sürecinde işletmeler, yoğun rekabet baskısı ile çekirdek değerlerini yeniden tanımlamış ve bu değerlerin temeline bilgiyi yerleştirmişlerdir. Kayıtların tutulmasından verilerin işlenmesine ve bilgi yönetimine uzanan bu etkileyici değişim kurumsal iletişimin bir gereği ve doğal bir ihtiyaç olarak ortaya çıkmıştır.

Bu kapsamda, kurumsal iletişim, küresel boyutlara taşınan bir anlayış ve birbiri ile etkileşim halinde bulunan sistemlerde düzenin sağlanması, girift ilişkilerin başarılı bir şekilde yürütülmesi için en gerekli olan unsur olarak görülmektedir. Bunun birincil nedeni, tüm sistemlerin işleyiş temelinde etkileşimin yatıyor olmasının yanı sıra bilginin "stratejik güç" olmasından kaynaklanmaktadır. Duygu, düşünce ve bilgi aktarımını ifade eden iletişim, bu zorlu ortamda kurumların, var olma ve gelişimi sürdürme çabalarının temelini oluşturmaktadır.

## **ÖZET**

Yalın bir ileti alış verişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşim ve paylaşımı içeren iletişim, açık ve sosyal bir yapıda olan örgütler için de varlıklarını sürdürebilmeleri açısından en önemli öğelerden biridir. Kurumsal iletişim, yönetim olgusu ile ortaya çıkmış ve zaman içerisinde yönetsel disiplinlerin değişimi ve teknolojik gelişmelerin etkisiyle bir değişim trendi yaşamıştır. Kurumsal iletişimde meydana gelen yapısal değişimler, kurum içi ve kurum dışı iletişim yapısını değiştirmiş ve genel olarak örgütlerin iş yapma alışkanlıklarını etkilemiştir. Bu gelişmelere paralel olarak çevresel değişimler yaşayan ve daha global ve güçlü bir rekabet ortamında faaliyet göstermek durumunda kalan örgütler, bilgi ve iletişimin anlamını yeniden keşfetmiştir. Yapısal değişimlerle kurumsal iletişimin örgüt genelinde sağladığı destek, küreselleşme ve rekabet avantajı, artan işgücü performansı ve örgütsel etkinlik, esnekleşen örgüt yapısı ve örgütsel öğrenmenin desteklenmesi yönündedir. Bugün, kazanan örgüt olmak, kendini ifade edebilen örgüt olmak anlamındadır.

Bu çalışmada, kurumsal iletişimde yaşanan değişim süreci ve etkileri detaylı olarak incelenmekte ve örnek bir uygulama sunulmaktadır.

## **ABSTRACT**

Communication, consisting of a social interaction and shareness as a means of more than just a simple exchange, is one of the most important elements for organizations in order to survive. Organizational communication was structured by the management concept and, by the time, had

a change trend through the influences of the changes occurred in managerial disciplines and the technology. The structural changes in the organizational communication directly changed the structure of the internal and external communication network and consequently influenced the habits of organizations to make business. In a parallel time, organizations, experiencing the worldwide changes that altered the business environment and forced them to make business in a more global and competitive world, discovered the meaning of information and communication concepts. The support of organizational communication is realized through providing globalization and competition advantage, increasing workforce performance and organizational effectiveness, reshaping a flexible structure and supporting the organizational learning. Today, to be a winning organization means to be an expressive organization.

In this thesis study, the changing trend of the organizational communication and the effects of that change are examined in detail.

## GİRİŞ

Endüstrileşme sürecinde işletmeler, öncelikle üretim odaklı faaliyet göstermiş daha sonra bu anlayış, çevresel dengelerin değişimiyle satış odaklı olmuş ve tüketicinin gücünün fark edilmesiyle de pazarlama odaklı faaliyetlere yönelmiştir. Bugün, bilginin gücünün yeniden keşfedilmesiyle kurumların tetiklediği ve sadece kurumsal açıdan değil ama toplumu da kapsamış olan bir "bilgi çağı" evresi yaşanmaktadır.

Tüm bu süreç içinde, üretim toplumuna geçiş, yönetim kavramının oluşmasını sağlamış, işleyişi sağlayan insan ve davranışlarının incelenmesi de bu kavramı bir bilim haline dönüştürmüştür. Zaman içerisinde yaşanan yapısal ve konjonktürel değişimler işletmelerin faaliyette buldukları çevreleri değiştirmiş ve zorlu bir rekabet ortamı yaratmıştır. Bu anlayış kapsamında, çevresel belirsizliklerle başa çıkmak için birbirine bağlı ilişkiler ağı içerisinde mesajların oluşturulması ve değiş tokuş edilmesi süreci olarak tanımlanan kurumsal iletişim de önemli bir gereklilik olarak görülmeye başlanmıştır.

Kendi içinde ve çevresiyle sürekli etkileşim içinde bulunan ve açık, sosyal bir sistem olan işletmeler için bir yapı taşı konumundaki iletişim gerek yönetsel bakış açısının gerekse de teknolojinin gelişmesiyle yapısal değişimler yaşamış, bunun da örgütsel etkileri olmuştur. Bu çalışmada, değişimi tetikleyen yönetsel ve teknolojik gelişim süreci detaylı olarak incelenmekte, kurumsal iletişimde yaşanan trendin sonucu olan yapısal değişimler ve bu değişimlerin örgütsel etkileri örnek bir uygulama ile vurgulanmaktadır.

Çalışmanın birinci bölümünde, iletişim kavramı ve süreci tanımlanmakta, kurumsal iletişim olgusuna, önemine ve amaçlarına değinilmekte ve etkin bir kurumsal iletişimin gereklilikleri belirtilmektedir.

İkinci bölümde, yönetsel ve teknolojik gelişmeler detaylı olarak incelenmektedir. Öncelikle, yönetim disiplinleri ve iletişime bakış açıları verilmekte ve daha sonra teknolojinin desteklediği iletişimin bir gerekliliği olarak ortaya çıkan bilgi sistemleri ve gelişim süreçleri incelenmektedir. Son olarak, tüm bu sürecin sonucunda ortaya çıkan yapısal değişimler ve örgütsel etkileri vurgulanmaktadır.

Üçüncü ve son bölümde, örnek bir uygulama ile bu gelişmeler ve etkileri incelenmekte ve öneriler getirilmeye çalışılmaktadır. Uygulama olarak gerek yönetsel gerekse de teknolojik açıdan iletişime destek veren kurumsal ve çok uluslu bir firma seçilmiştir. Firmada yaşanan değişim süreci yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Bu süreç sonunda gelinen noktada iletişimin etkinliği, yeterliliği ve örgüte olan etkileri çalışanlardan seçilen bir örnekleme uygulanan anket tekniği ile ortaya konmuş ve iletişimde etkin olmayan noktalarla ilgili öneriler getirilmeye çalışılmıştır.



## BİRİNCİ BÖLÜM

### İLETİŞİM KAVRAMI, KURUMSAL İLETİŞİM VE ÖNEMİ

#### 1.1. İletişim Kavramı, Süreci ve Özellikleri

##### 1.1.1. İletişim Kavramı

Yakın zamana kadar, dilimize Fransızca'dan ve Fransızca söylenişi ile geçen komünikasyon (communication) sözcüğü ile birlikte ve aynı anlamı karşılamak için **haberleşme** kavramı kullanılıyordu. Günümüzde kullanımı yaygınlaşan **iletişim** sözcüğü ise haberleşmeyi de içeren daha geniş kapsamlı bir ileti alışverişi anlayışını yansıtmaktadır.<sup>1</sup>

Fransızca ve İngilizce'de yazılışı aynı, söylenişi farklı **communication** kavramı Latince'deki **communicatio** sözcüğünün karşılığıdır. Sözcüğün 14. Yüzyıl Fransızca'sında ticaretin geliştiği dönemde ticaret ve ilişkiler karşılığında kullanılması belli bir dönemdeki etkinliklerin sözcüklere yüklediği anlamlar açısından ilginç bir örnektir. **Communication**'nın kökeninde ise yine Latince'deki **communis** sözcüğü bulunmaktadır.<sup>2</sup> " Birçok kişiye ya da nesneye ait olan ve ortaklaşa yapılan" anlamındaki bu kavramdan hareketle iletişim sözcüğünün özünde, yalın bir ileti alışverişinden çok toplumsal nitelikli bir etkileşimi, değiş tokuşu ve paylaşımı içerdiğini söyleyebiliriz.<sup>3</sup>

Günümüzde iletişim kavramları bir çok farklı anlamda kullanılmakta ve birbirinden çok ayrı anlamları yüklenmektedir. Yazılı kaynakların taranması yöntemiyle

<sup>1</sup> Merih Zillioğlu, *İletişim Nedir?*, İstanbul: Cem Yayınevi, 1993, s.3

<sup>2</sup> Joseph A. Devito, *Communication Concepts and Processes*, New Jersey: Prentice Hall, 1976, s.11

<sup>3</sup> Merih Zillioğlu, a.g.e., s.3

yapılan bir araştırmada sözcüğün 4560 kullanımı derlenmiş ve daha sonra 15 anlamı belirlenmiştir.<sup>4</sup>

1. Düşüncenin sözel olarak (konuşma ile) karşılıklı değiş tokuşu;
2. İki kişinin birbirini anlaması, insanın karşısındakine kendisini anlatabilmesi;
3. Organizma düzeyinde bile olsa ortak davranışa olanak veren etkileşim;
4. Bireyde benlikle ilgili olarak belirsizliğin azaltılması;
5. Duyguların, düşüncelerin, bilgi ve becerilerin aktarılma süreci;
6. Bir kişi ya da bir şeyin başka bir kişiye/bir şeye içinden aktarımla, değiş tokuşla dönüşme, değişme süreci;
7. Yaşayan bir evrenin parçalarının ilintilenmesi, bağlantılarının kurulması süreci;
8. Bir kişinin tekelinde olanın başkalarıyla paylaşılması, başkalarına da aktarılması süreci;
9. Askeri dilde iletinin(komutun) gönderilmesi ile ilgili araç, usul ve teknikler;
10. İletiyi alanın belleğinin, iletiyi gönderenin beklentisine uygun yanıt verecek biçimde uyarılması;
11. Organizmanın ortamdaki uyarıya verdiği farkedilir yanıt, ortamdaki değişime uyarlanma yanıtı, bu yanıtla diğelerini etkileme;
12. Kaynaktan çıktıktan sonra iletiyi alan için bir uyaran olan davranış;
13. Kaynağın karşı tarafı etkilemeyi amaçlayan davranışı;
14. Belli bir konumdan, yapıdan bir diğesine geçiş süreci;

---

<sup>4</sup> Merih Zıllıoğlu, a.g.e., s.4

15. Güç(iktidar) kaynağı olarak kullanılan mekanizma.

Bunların yanı sıra Türk Dil Kurumu sözlüğünde iletişim<sup>5</sup>:

"1. Duygu, düşünce ya da bilgilerin akla gelebilecek her türlü yolla başkalarına aktarılması, bildirişim, haberleşme, kömünikasyon."

"2. Telefon, telgraf, televizyon, radyo gibi araçlardan yararlanarak yürütülen bilgi alış verişi, bildirişim, haberleşme, kömünikasyon." olarak tanımlanmaktadır.

Tüm bunlardan hareketle iletişimi; duygu, düşünce ve bilgilerin, alıcı için bir etki oluşturacak biçimde aktarımı ve bunun sonucunda tüm canlı varlıkların hayatın akışı içinde birbiri ile etkileşiminin sağlanması olarak tanımlayabiliriz.

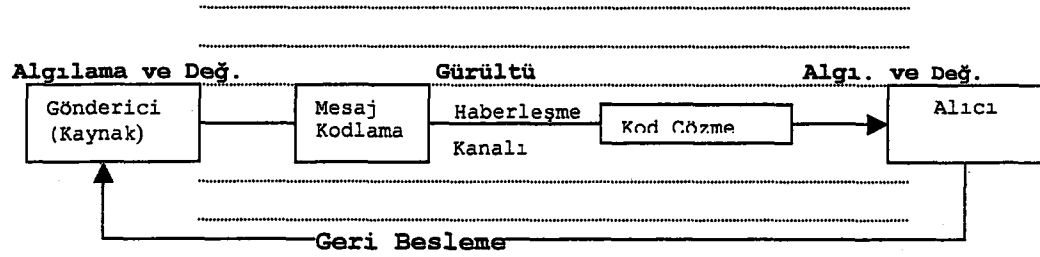
### 1.1.2. İletişim Süreci ve İşleyişi

Yukarıda verilmiş olan tanımlamaların ortak noktasında iletişim; "bir kaynağın bir veya birden fazla alıcıya anlayabilecekleri mesajın gönderilmesi işlemidir".<sup>6</sup> Bu ortak noktada, haberleşme süreci, Şekil 1.1' de görüldüğü gibi, başlıca 7 unsuru içermektedir.<sup>7</sup>

<sup>5</sup> Hasan Eren, *Türkçe Sözlük*, Ankara: Türk Dil Kurumu Yayınları, Yayın No: 549, 1988, s.696

<sup>6</sup> İlhan Erdoğan, *İşletmelerde Davranış*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fak. Yayını, Yayın No: 272, 1997, s.279

<sup>7</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, 5.baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 1998, s.273



Şekil 1.1: Haberleşme Süreci ve Mekanizması  
Kaynak: Erol Eren, a.g.e., s.273

#### a. Gönderici

Haberleşme sürecinin başarısı büyük ölçüde göndericinin bilgi, yetenek ve özelliklerine bağlıdır. Gönderici, kendisine ulaşan bilgi, fikir ve duygulara göre mesaj olarak iletilecek düşünceleri zihninde geliştirir ve bu düşünceleri sembollere- kelime, rakam, şekil vs.- dönüştürür. İletişim sürecinin başarısı büyük ölçüde, göndericinin yeteneğine, bilgisine ve becerisine bağlıdır.<sup>8</sup>

#### b. Algılama ve Değerleme

Algılama ve değerlendirme hem alıcı hem de gönderici için söz konusu olan bir unsurdur ve kişilerin kendilerine çevrelerinden ulaşan bilgi, fikir, duygu ve mesajları algılama ve değerlendirme biçimleriyle ilgilidir. Algılama kişinin geçmiş tecrübeleri, kişiliği, değer yargıları, inançları gibi faktörlerin bir sonucudur ve kişiden kişiye değişir. Her mesaj, göndericinin algılama sürecinin bir sonucudur. Alıcı da mesaja, kendi algılama ve değerlendirme unsurları doğrultusunda anlam yükler. Dolayısıyla, bu süreç iletişimde hem gönderici hem de alıcı için bir filtre rolü oynamaktadır.

<sup>8</sup> Feyzullah Eroğlu, *Davranış Bilimleri*, 5.baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2000, s.212

### c. Mesaj

Gönderici, kullandığı kavramları bir mesaj şeklinde kodlamaktadır. Konuşulan kelimeler, yazılı kelimeler, grafik ve çizimler ile jest ve mimikler vs. kodlanmış ve alıcıya gönderilecek bir mesajı oluşturur. Şüphesiz haberleşmenin tam olabilmesi için, mesajı belirten sembollerin alıcı tarafından tanınması gerekmektedir. Eğer alıcı sembolleri tanımiyorsa, bunlara göndericinin verdiği anlamları veremeyecek, dolayısıyla haberleşme olmayacaktır.<sup>9</sup>

### d. Kanal

Kanal, alıcı ve gönderici arasındaki bağıdır ve mesajın göndericiden alıcıya aktığı yolu ifade etmektedir. Gönderici mesajı transfer ederken alıcı da geri besleme sağlarken uygun bir kanal kullanmak durumundadır. Burada ilk akla gelen telefon, telgraf, memo ve benzeri araçların yanı sıra sinema ve tiyatro gibi görsel sanatlar, radyo, televizyon gibi kitle iletişim araçları, insanın beş duyum organı hatta ses dalgalarını ileten hava da birer kanal görevini görmektedir.<sup>10</sup>

### e. Alıcı

Başarılı bir haberleşme alıcı tarafından mesajın alınarak kodun çözüldüğü ve ona bir anlam verildiği zaman meydana gelir. Doğru bir haberleşme, hem gönderici kaynağın ve hem de alıcının kullanılan kodlama sistemini ve sembolleri bilmelerini gerekli kılmaktadır. Bu sistemin anlaşılabilmesi için alıcı iyi bir dinleyici (aktif dinleyici) olmalı aynı zamanda okuma ve gözleme yolu ile aldığı mesajları doğru anlamlandırabilmelidir.<sup>11</sup>

### f. Geri Besleme

<sup>9</sup> Tamer Koçel, *İşletme Yöneticiliği*, 8.baskı, İstanbul: Beta Yayınevi, 2001, s.422

<sup>10</sup> Feyzullah Eroğlu, a.g.e., s.214

<sup>11</sup> Tamer Koçel, a.g.e., s.423

Alıcı almış olduğu mesajı cevaplandırmak üzere gönderici olarak bir mesaj hazırlayıp bunu bir kanal vasıtasıyla eski göndericiye iletmektedir. Bu, iletişim sürecinde geri beslemedir. 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. Sözel olmayan geri besleme biçimlerinde ise en genel geri besleme örneklerinden bazıları, başın öne doğru sallanması, omuz silkinmesi, yüzün ekşitilmesi, gülümsemek, göz kırpılması gibi mimik ve hareketlerdir.<sup>12</sup>

#### **g. Gürültü**

Gürültü, iletişimin doğruluğunu veya güvenilirliğini azaltan herhangi bir unsurdur. Gönderici, eğer bir şeyi kodlamak veya anlatmaktan yoksun ise gürültü yaratır. Aynı şekilde, alıcının mesajı yanlış yorumlaması da gürültü olarak adlandırılır. Bu bağlamda, kaynak ile alıcı arasındaki mesaj alış verişi sırasında, kanallarda meydana gelen bir karışıklığa ve iletişim sürecini engellemeye yönelik istenmeyen durumlara gürültü denmektedir.<sup>13</sup>

Sürecin işleyişi ise kısaca şu şekilde özetlenebilir: Gönderici, kendine gelen bilgiler doğrultusunda bir anlam oluşturur. Mesajın oluşturulmasında göndericinin tecrübeleri, görüşleri, algılamaları, ilişkileri, bilgisi ve benzeri bir çok unsur rol oynar. Bundan sonraki adımda, uygun kanal aracılığıyla mesaj alıcıya gönderilir. Uygun kanalın seçilmesi mesajın içeriği ve göndericinin beklentileri ile ilişkilidir. Alıcı mesajı aldıktan sonra

<sup>12</sup> Hakan Yaşdal, *Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin İşletmelerdeki Önemi ve Uygulamadan Örnekler*, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme A.B.D., 2002, s.38

<sup>13</sup> Feyzullah Eroğlu, a.g.e., s.214

içeriğini tanımlayıp mesajı çözme işlemini gerçekleştirir. Burada önemli olan nokta alıcının mesajı göndericinin gönderdiği haliyle algılaması gerektiğidir. Aksi takdirde, sağlıklı ve yeterli bir haberleşmeden bahsedilemez. Çözümlemede alıcı, kendi değer yargıları, algıları, tecrübeleri, kişiliği ve benzeri unsurların etkisi altındadır. Alıcı mesajı çözdükten sonra buna karşılık vererek bir mesaj oluşturup gönderir, yani geri besleme sağlamış olur. Daha önce de belirtildiği gibi bu geri besleme tavırları, mimik ve jestleri içeren sözsüz bir karşılık da olabilir.

## **1.2. Kurumsal İletişim Kavramı, Öğeleri ve Özellikleri**

### **1.2.1. Kurumsal İletişim Kavramı**

İletişim, örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcı gibidir. Çünkü, örgütün farklı parçaları arasında ortak bir kültür, ortak bir vizyon yaratmaktadır. Bunun yanı sıra örgütün çevresindeki unsurlarla da etkileşimini sağlamaktadır.<sup>14</sup>

Böylesine önemli bir işlevi olmasına rağmen, kurumsal iletişim kavramı yeni bir çalışma disiplini olarak karşımıza çıkmaktadır. Konuyla ilgili çalışmalarda farklı bir takım noktalar üzerinde durulmuştur. Yapılan çalışmalar ışığında ortaya konan tanımlamalar aşağıdaki gibidir:<sup>15</sup>

Kurumsal iletişim, karmaşık bir örgüt içinde bilginin gönderilmesi ve alınmasıdır.

Kurumsal iletişim, örgüt içinde anlam transferi ve bilgi değiş tokuşu olan bilgi akışıdır.

<sup>14</sup> William Cats-Barill and Ronald L. Thompson, **Information Technology & Management**, USA: Timer Mirror Inc., 1997, s.105

<sup>15</sup> Gerald M. Goldhaber, **Organizational Communication**, 3<sup>rd</sup> ed., Iowa: Wm.C.Brown Co. Publ., 1983, s.15

Kurumsal iletişim, hem kurum içi (yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı ve yatay) hem de kurum dışı (halkla ilişkiler, çevre, satış, reklam) iletişimi içeren birbirine bağlı bir sistemdir.

Zelko ve Dance' ın görüşüne ek olarak kişisel iletişim (örgüt üyeleri arasında bilgi ve duygu alış veriş) de örgütsel iletişimin bir üçüncü boyutudur.

Kurumsal iletişim, örgüt içi ve örgütle çevresi arasında iletişimi sağlayan data akışıdır. Thayer'a göre örgütün iletişim gereksinmelerini karşılamak için işlemsel, düzenleyici ve koruma-geliştirme olmak üzere üç temel iletişim alt sistemi vardır.<sup>16</sup> İşlemsel sistem, örgüt içinde görevle ilgili işlem ve faaliyetlere ilişkin verileri kaynağından hedefine taşıma işlevine sahiptir. Düzenleyici sistemde, örgüt üyelerinin amaçlarını, görevlerini, faaliyet ve davranışlarını belirlemeye ve düzenlemeye yönelik emir, kural ve talimatlar gibi mesajlar iletilir. Koruma-geliştirme sistemi ise, örgütün varlığını sürdürmesi ve gelişmesi için gerekli olan örgüt içi ve örgütle çevresi arasındaki iletişimi sağlar.

Kurumsal iletişim, örgüt içi formal ve informal iletişim akışını içeren bir sistemdir.

Kurumsal iletişim, birbirine bağlı bir grup insanın iletişim yoluyla koordinasyonudur.

Kurumsal iletişim, örgütsel hatlar içerisinde bilginin, duyguların, fikirlerin değiş tokuşudur.

Bu tanımlamaların yanı sıra, Bernstein (1976), Endüstriyel İletişim Konsey'inde özetlediği bulgularında kurumsal iletişimin en önemli ilgi alanının yönetim ile örgüt, çalışanlar ve dış çevre arasındaki etkileşim olması gerektiğini savunmuştur.

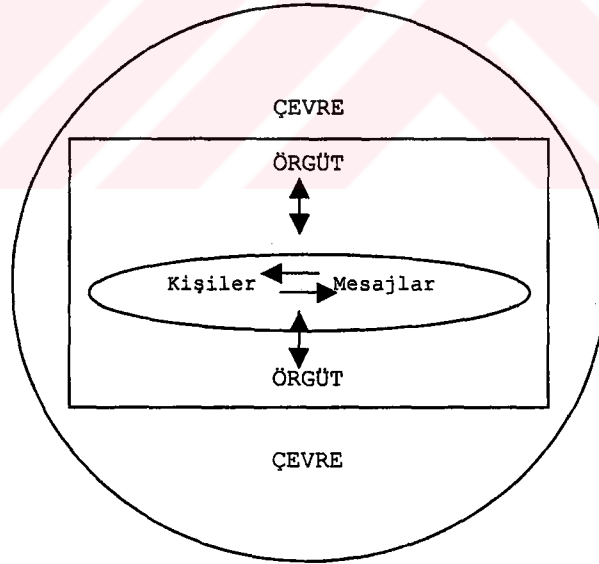
<sup>16</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, *Örgütsel İletişim*, Eskişehir: Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 964, 1996, s.24



Tüm bu algılamalardan ortak bir çıkarım yapacak olursak:

- Kurumsal iletişim, çevrenin etkilediği ve çevresini etkileyen karmaşık bir açık sistem içerisinde gerçekleşir.
- Kurumsal iletişim, mesajları, mesajların akışını, amacını ve yönünü içerir.
- Kurumsal iletişim, kişileri ve onların davranışlarını, duygularını, ilişkilerini ve yeteneklerini içerir.

diyebiliriz. Buradan yola çıkarak, Şekil 1.2'de görüldüğü gibi, kurumsal iletişimi, çevresel belirsizlikle başa çıkmak için birbirine bağlı ilişkiler ağı içerisinde mesajların oluşturulması ve değiş tokuş edilmesi süreci olarak tanımlayabiliriz<sup>17</sup>.



Şekil 1.2: Kurumsal İletişim Paradigması  
Kaynak: Gerald M. Goldhaber, a.g.e., s.18

<sup>17</sup> Gerald M. Goldhaber, a.g.e., s.17

### 1.2.2. Kurumsal İletişimin Amaçları ve Öğeleri

İletişim örgütlerde, bilgi verme, emretme ve öğretme, etkileme/ikna etme ve birleştirme işlevlerine sahiptir. Bu çerçevede, organizasyonlarda iletişimin amaçları aşağıdaki gibi sıralanmaktadır:<sup>18</sup>

- Organizasyonda işbirliği ve koordinasyonu sağlamak,
- Örgüt amaçlarının üyelerce paylaşılmasını ve benimsenmesini sağlamak,
- Örgüt mensuplarına görevlerinin ve görevle ilgili hedeflerinin ne olduğunu bildirmek,
- Faaliyet sonuçları hakkında ilgililere bilgi, böylece de "kontrol" imkanı sağlamak,
- Sorunların çözülmesi ve kararların verilmesi için gerekli bilgileri sağlamak,
- Duygu ve düşüncelerin ifade edilmesine olanak sağlamak.

İletişimi, örgütün iç ve dış çevresiyle bir bütün halinde değerlendirmemiz gerekmektedir. Bu değerlendirme ışığında, kurumsal iletişim, aşağıda belirtilen temel unsurları içermektedir.<sup>19</sup>

#### a. Süreç

Örgüt, üyeleri arasında ve üyeleri ile çevresi arasında mesaj alış verişi olan, dinamik açık bir sistemdir. Burada süreç, iletişimin değişimi ve devamlılığını ifade etmektedir. Örgütsel düzeyde iletişim, örgüt üyelerini birbirine bağlayan, örgütle çevrenin etkileşimini sağlayan, örgütün oluşumuna ve yaşamasına imkan veren bir süreçtir.<sup>20</sup>

<sup>18</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, a.g.e., s.51

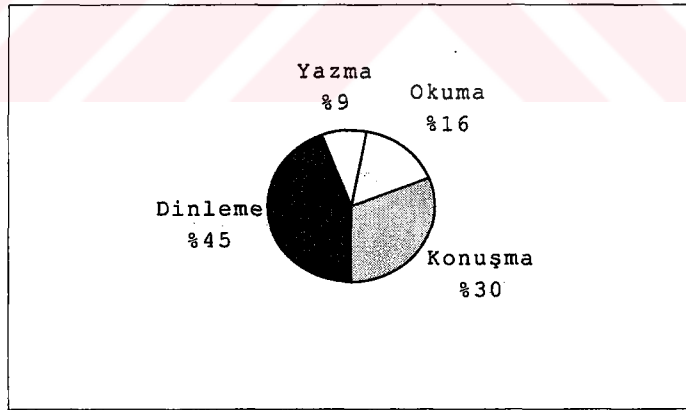
<sup>19</sup> Gerald M. Golhaber, a.g.e., s.17

<sup>20</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, s.26

### b. Mesaj

Kurumsal iletişimde mesajın oluşturulması ve değişimi üzerinde durulmaktadır. Buna göre örgütsel mesaj davranışı, iletişim biçimi, alıcılar, yayılma metodu ve akış amacı doğrultusunda sınıflara ayrılır:

-İletişim biçimi sözlü ve sözsüz iletişim olmak üzere iki çeşittir. Sözlü iletişim genel olarak kelimelerle iletişim süreci olarak tanımlanabilir.<sup>21</sup> Sözlü iletişim, okuma, yazma, dinleme ve konuşma eylemlerini içerir. Mektuplar, toplantılar konuşmalar vb. sözlü iletişime örnek olarak verilebilir. İşadamları tarafından sözlü iletişimde kullanılan eylemlere ayrılan zamanı tespit eden bir araştırma yapılmıştır. Buna göre, Şekil 1.3' te görüldüğü gibi, dinleme ve konuşmaya ayrılan zaman, toplam zamanın %75' i gibi büyük bir paya sahiptir. Etkili bir iş akışının sağlanması için diğer eylemlere de ağırlık verilmesi gerekmektedir.



Şekil 1.3: İşadamları Tarafından İletişim Kanallarının Kullanım Süreleri

Kaynak: Courtland L. Boveé and John V. Thill, a.g.e., s.35

<sup>21</sup> Courtland L. Boveé and John V. Thill, *Business Communications Today*, 4<sup>th</sup> ed., USA: Mc Graw Hill Inc., 1995, s.34

Sözsüz iletişim, kelimelerin kullanılmadığı fakat jest, mimik, tavır gibi beden dilinin kullanıldığı iletişimidir. Bu tür iletişim, fertlerin çeşitli iç ve dış uyarımlara karşı dil veya söz ile ifade edilmeyip, bir takım vücut hareketleri ile ortaya koydukları bir tepki tarzı olarak ortaya çıkmaktadır.<sup>22</sup> Sözlü iletişime göre daha az yapısaldir ve bazen farkında olunmadan yapılabilmektedir.<sup>23</sup>

-*Alıcılar* gerek örgüt içindeki gerekse de örgüt dışındaki kişileri içermektedir. Örgüt içi mesaj sistemi memolar, bültenler ve toplantılardır. Örgüt dışı mesaj davranışı reklam kampanyaları, satış, halkla ilişkiler ve yasal görevlerdir.

-*Yayımla metodu*, mesaj gönderme sürecindeki iletişim aktiviteleridir. Yayımla, mesajın dar veya geniş bir alanda örgüt içi akışını ifade etmektedir. Mesajın yayılması iki yolla gerçekleşir. Bunlar, sözlü iletişim ve teknik donanımlardır.

-*Akış amacı*, mesajın gönderilme ve alınma nedeni ve düzenlediği fonksiyonlarla ilişkilidir. Redding'e göre akış amacı görev, koruma ve kişidir. *Görev mesajları*, ürünler, hizmetler ve örgütsel aktivitelerle ilgilidir. *Koruma mesajları*, örgütün faaliyetlerinin devamına ilişkin düzenleme ve politikaları içermektedir. *Kişî mesajları* ise örgüt üyeleri tarafından yönlendirilen davranışlar, moral, tatmin vb.ni kapsar. Thayer ise bilgilendirme, düzenleme, ikna etme ve bütünleme olmak üzere 4 farklı amaç tanımlamıştır. Bunlardan bilgilendirici ve ikna edici mesajlar Redding'in görev mesajları kategorisi ile, düzenleyici mesajlar hemen hemen koruma mesajları kategorisi ile ve bütünleyici mesajlar da kişî mesajları ile aynı paraleldedir.<sup>24</sup>

<sup>22</sup> Feyzullah Eroğlu, a.g.e., s.210

<sup>23</sup> Courtland L. Bovée and John V.Thill, a.g.e., s.32

<sup>24</sup> Gerald M. Goldhaber, a.g.e., s.21

### c. İletişim Ağı (Network)

İletişim ağı iki veya daha fazla kişiyi hatta tüm örgütü kapsayabilir. Ağın doğasını ve genişliğini etkileyen bir takım faktörler vardır. Bunlar; rol ilişkileri, mesaj akışının yönü, mesaj akışının serilik doğası ve mesajın içeriğidir.<sup>25</sup>

Rol, kişinin bulunduğu statü sınırları içerisinde neyi yapabileceği veya neyi yapamayacağı şeklinde belirlenmiş davranışların toplamıdır.<sup>26</sup> Örgütlerde statüler belirgindir, dolayısıyla örgüt düzenli roller ağı şeklindedir.

Örgütlerde mesaj akışı, mesajı kimin gönderdiğine ve kimin aldığına göre değişir. Bu durumda dört türlü iletişimden söz etmek mümkündür. Bunlar; aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz iletişimdir. Bu iletişim yönlerine, daha detaylı olarak kurum içi iletişim konusunda değinilecektir.

Mesaj akışının serilik özelliği, mesajın insandan insana- adım adım- geçmesini ifade etmektedir. Mesaj, aşağı, yukarı, yatay veya örgüt genelinde- örgüt içine veya örgüt dışına- aktarıldığında çeşitli ağlardan akarak seri olarak sürekli yeniden yaratılmış olur.

Mesajın içeriği ise, onun ağ içerisinde ne yönde akacağını hatta hangi iletişim ağı içerisinde olacağını belirler.

### d. Birbirine Bağımlılık

Örgütler, çevreleriyle dinamik bir ilişki halinde olan açık birer sistemdir ve kendilerini oluşturan iç parçalarının yapılarını ve süreçlerini değiştirerek çevrelerine uyum sağlarlar.<sup>27</sup> Örgüt, yapısı itibariyle birbirine bağımlı olan alt sistemlerden oluşur. Bu, herhangi

<sup>25</sup> Gerald.M. Goldhaber, a.g.e., s.23

<sup>26</sup> İlhan Erdoğan, a.g.e., s.84

<sup>27</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, İstanbul: İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 401, 1998, s.46

bir alt sistemde meydana gelen değişikliğin diğer sistemleri de etkilemesi anlamına gelmektedir. Dolayısıyla bu sistemin etkin bir şekilde işleminde iletişimin önemli bir rolü vardır.

#### **e. İlişki**

Örgüt, açık, yaşayan sosyal bir sistem olduğundan bağlantılı fonksiyonları insanlar tarafından yürütülür. Dolayısıyla örgüt bir ilişkiler ağından oluşur. İlişkiler açısından örgüt basit sistem, ikili sistem, karmaşık sistem ve tüm örgüt olarak farklı oluşumlarda değerlendirilebilir. Basit sistem tek yönlü iletişimi, ikili sistem iki yönlü iletişimi, karmaşık sistem grup iletişimini ifade etmektedir. Thayer, bireysel, grupsal ve örgütsel olmak üzere üç farklı iletişim seviyesi olduğunu ileri sürmüştür.

#### **f. Çevre**

Duncan, çevreyi " sistemdeki bireylerin karar verme davranışlarında dikkate alınan sosyal ve fiziksel unsurların toplamı" şeklinde tanımlamaktadır.<sup>28</sup> Çevrenin iç bileşenleri; fonksiyonel bileşenler, çalışanlar ve amaçlar/hedefler, ürünler/hizmetler ve benzeri gibi örgütsel seviyedeki bileşenlerdir. Dış bileşenler ise müşteriler, tedarikçiler, rakipler, yatırımcılar, sivil toplum kuruluşları, bayiler gibi dış etkileşimde bulunan faktörlerdir. Örgüt çevresiyle sürekli bir etkileşim ve iletişim içerisindedir. Bu, örgütsel devamlılık ve etkinlik için gereklidir.

#### **g. Belirsizlik**

Örgüt, çevresinde kontrol edebileceği ve edemeyeceği faktörler arasında işlevlerini yürütür. Dolayısıyla, karşılaştığı çevresel faktörlerdeki belirsizliğin

<sup>28</sup> Gerald M. Goldhaber, a.g.e., s.26

azaltılması için üyeleri arasında mesaj oluşumu ve iletimi söz konusudur. Belirsizlik, genel olarak, mevcut bilgi ve ihtiyaç duyulan bilgi arasındaki farktır. Yetersiz bilgi gibi aşırı bilgi de belirsizliktir. Çünkü ihtiyaç duyulandan fazlasını elde etmek için gösterilen çaba boşa gösterilen çabadır. Bu, aynı zamanda, iletişimin başlıca engellerinden biridir. Çünkü, aşırı bilgi yükünde kişi, hangi bilgiye tepki vermenin gerekli olacağını kestirememektedir.<sup>29</sup> Belirsizlik seviyesine göre mesajın içeriği ve formu- basit veya karmaşık- değişir.

### 1.2.3. Kurum İçi İletişim

İşletmeler, bir takım amaçları gerçekleştirmek için biraraya gelen hammadde, makine, insan ve organizasyon gibi üretim araçlarının uygun bir bileşiminden oluşmuş kuruluşlardır. Bir işletmenin örgütsel yapısı, açık olarak tanımlanmış ve sembolleri belirlenmiş olan statülerden oluşmaktadır. Dolayısıyla hiyerarşik bir düzende yetki ve sorumluluk ağı söz konusudur. Örgütsel düzen içerisinde biçimsel (formal) ve biçimsel olmayan (informal) gruplar bulunmaktadır. Biçimsel gruplar, açıkça saptanmış bir takım amaçları gerçekleştirmek için belirli görevleri yürütmek üzere meydana getirilmiş gruplardır. Örgüt, oluşumu ve işleyişi bakımından tam anlamıyla bir biçimsel gruptur. Biçimsel olmayan gruplar ise, biçimsel grupların üyeleri tarafından kendi bireysel ihtiyaçlarını ve duygularını tatmin etmek amacıyla kendi aralarında çeşitli ilişkiler geliştirerek oluşturdukları gruplardır.<sup>30</sup> Bir işletme örgütü içerisinde, biçimsel olmayan grupların ortaya çıkmasını sağlayan etkenlerin başında, aynı işi yapan kişilerin birbirlerini etkilemeleri veya benzer makede ortak

<sup>29</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, a.g.e., s.117

<sup>30</sup> Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.73

sorunları paylaşımları, iş yerinde yakın oturan veya belirli bir bilgiyi birlikte uygulayan kişilerin benzer duyguyu paylaşımları gelmektedir.<sup>31</sup> Örgüt içerisinde bu iki grubun varlığı iki farklı iletişim ağının oluşumunu- biçimsel (formal) iletişim ve biçimsel olmayan (informal) iletişim- sağlamaktadır.

#### **1.2.3.1. Biçimsel (Formal) İletişim Ağı**

Biçimsel iletişim, örgütsel yapı doğrultusunda oluşan haberleşme sistemidir. Biçimsel iletişim, bir işletmedeki her türlü resmi bildirimleri, talimatları, raporlama biçimini ve dilek iletme şeklini kapsar.<sup>32</sup> Burada amaç, örgüt için gerekli bilgi akışı ile görev ve sorumlulukların eksiksiz yerine getirilmesini sağlamak, çalışanların işten tatmin olmaları için istenen tutumu oluşturmak ve işleyişin devamlılığı için bilgi üretmektir.

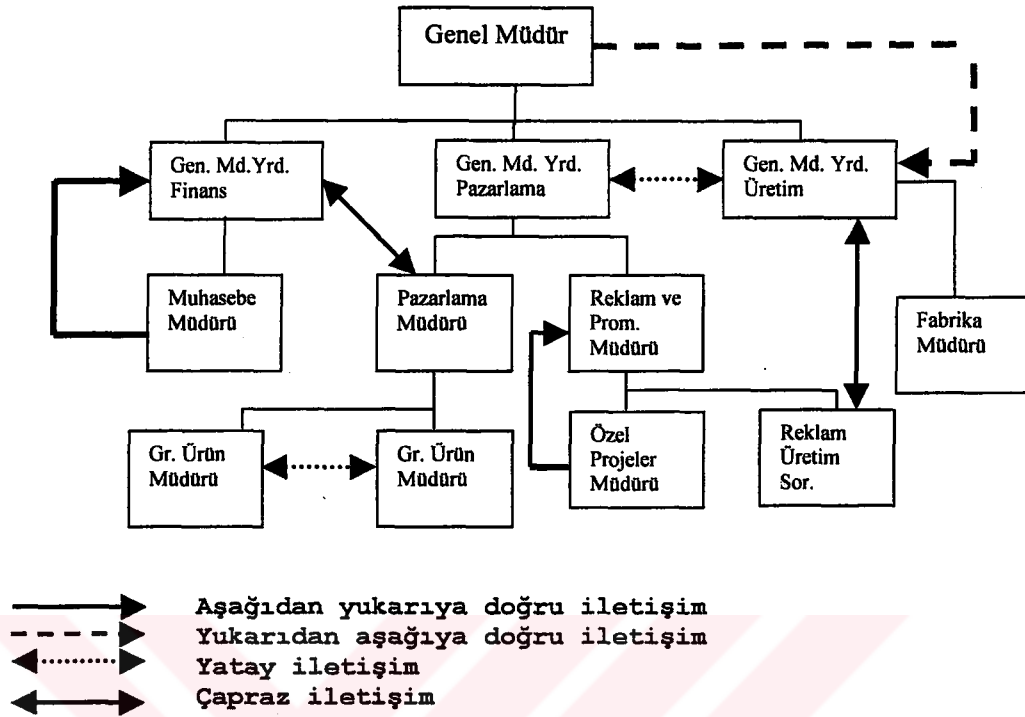
Biçimsel iletişim ağında, mesajın, komuta zinciri doğrultusunda akışı söz konusudur. Şekil 1.4' te detaylı olarak görüleceği gibi, mesaj akışı yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay ve çapraz olmak üzere dört yönde gerçekleşir.

---

<sup>31</sup> İlhan Erdoğan, a.g.e., s.322

<sup>32</sup> İlhan Erdoğan, a.g.e., s.294





Şekil 1.4: Kurum İçi İletişim Yönleri  
 Kaynak: Courtland L. Boveé and John V. Thill s.8

#### 1.2.3.1.1. Yukarıdan Aşağıya Doğru İletişim

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde mesaj üst kademedен alt kademeye doğru akar ve mesaj içeriği daha çok görev ve sorumluluklarla, iş akışıyla ilgilidir. Bunun yanı sıra yöneticiler tarafından fikirlerin, bilgilerin, iyi ve kötü haberlerin çalışanlara aktarılması da bu kanalda gerçekleşir. Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde beş temel amaç söz konusudur:<sup>33</sup>

-İş ile ilgili talimatlar vermek,

-Yapılan işin ve onun diğer örgütsel görevlerle ilişkisinin anlaşılmasını sağlamak,

<sup>33</sup> Richard Hodgetts and Jane W.Gibson, **Business Communication**, New York: Harper & Row Publ. Inc., 1990, s.13

- Prosedürler ve uygulamalar hakkında bilgi sağlamak,
- Astlara, onların performansları hakkında geri bildirim yapmak,
- Örgütsel hedefleri aktararak, çalışanlara görevlerinin anlamını aşılama.

### 1.2.3.1.2. Aşağıdan Yukarıya Doğru İletişim

Aşağıdan yukarıya doğru iletişim çalışanlar tarafından üstlerine mesaj gönderilmesidir. Bu kanallar, geri besleme almak, problemler hakkında fikir sahibi olmak ve etkin çalışmayı engelleyen unsurları anlamak için son derece yararlıdır.<sup>34</sup> Tek yönlü iletişim, yukarıdan aşağıya doğru iletişimidir ve iki yönlü iletişime ( yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru) göre daha hızlıdır ve gönderici açısından hatalarının tanımlanması ve yönetsel problemlerle karşılaşmasının önlenmesini sağlar. Buna karşılık, iki yönlü iletişim daha geçerli ve doğrudur.<sup>35</sup> Etkinlikte değerlendirme ölçütü zaman değil doğruluk olduğundan iki yönlü iletişim daha etkindir. Ancak, bazı araştırmalar, aşağıdan yukarıya doğru iletişimde mesajların üst yönetim tarafından dikkate alınmadığını göstermektedir. Likert' in ekibiyle yaptığı bir araştırmada, yöneticilere, son altı ay içinde karşılaştıkları en ciddi iletişim probleminin ne olduğu ve bu problemin hangi yöndeki iletişimle ilgili olduğu sorulmuş ve araştırmaya katılan her 5 kişiden 4' ü yukarıdan aşağıya doğru olan iletişimle ilgili problemlerine değinmiş, ve sadece 10 kişiden 1' i aşağıdan yukarıya doğru iletişimde problemleri olduğunu ifade etmiştir.<sup>36</sup> Bu durum, aşağıdan

<sup>34</sup> Richard Hodgetts and Jane W.Gibson, a.g.e., s.14

<sup>35</sup> Harold S. Leavit, **Managerial Psychology**, London: The University of Chicago Press, 1964, s.143

<sup>36</sup> Rensis Likert, **New Patterns of Management**, USA: McGraw Hill Inc., 1961, s.46

yukarıya doğru iletişime önem verilmediği ve bir problem olarak görülmediğini açıkça göstermektedir.

#### 1.2.3.1.3. Yatay İletişim

Gerek aynı departmanda gerekse farklı birimlerde aynı örgütsel seviyede bulunan bireyler arasında mesaj gönderimi sonucu oluşan iletişimdir. Amaç bilgi paylaşımı, koordinasyonun sağlanması ve problemlerin çözümüdür. Bu iletişim örgütsel amaç ve hedeflere ilişkin ortak bir görüş geliştirilmesi açısından da önemlidir. Hem biçimsel hem de biçimsel olmayan kanallarla gerçekleştirilebilir. Fakat biçimsel hiyerarşi kanallarının kullanımı, bilginin komuta zincirlerinden geçmesi süresince, yöneticiler tarafından kararların kontrol edilmesi, bilgilendirme ve komuta zincirinin takviye edilmesini gerektirdiğinden yatay iletişimi yavaşlatabilir.<sup>37</sup> Bu tür iletişim, departmanlar arasında bilginin paylaşımı, koordinasyon sağlanması ve problemlerin çözümü için önemli bir araç olmaktadır. Çatışmaların çözülmesine, çalışanlar arasında etkileşime izin vermesiyle sosyal ve duygusal destek sağlamaktadır.<sup>38</sup>

#### 1.2.3.1.4. Çapraz İletişim

Organizasyon yapısında, aynı düzeyde olmayan karar merkezleri arasında da mesaj alış verişi olmaktadır. Çapraz iletişim, hiyerarşideki farklı departmanlar ve kişiler arasında bilgi alışverişini içine alır. Bu iletişimde, bir bölümdeki çalışanlarla, diğer bölümdeki ast ve üstler arasındaki ilişkiler söz konusudur.<sup>39</sup> Burada emir komuta

<sup>37</sup> Judith R.Gordon, *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> ed., USA: Prentice Hall Inc., 1999, s.196

<sup>38</sup> Thomas S. Bateman and Carl Z. Zeithaml, *Management, Functions & Strategy*, 2<sup>nd</sup> ed., USA: Richard D. Irwin Inc., 1993, s.315

<sup>39</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, a.g.e., s.84

zincirini izlemek çok fazla zaman almaktadır. Bu zaman kaybını önlemek için doğrudan ilgili kişinin bilgisine başvurulabilir. Ancak çapraz iletişime başvurulduğunda, çalışanın asıl bağlı olduğu amirin izni olmalı ve iletişim sürecinde kişi bağlı olduğu amirini iletişimin sonucunda haberdar etmelidir.

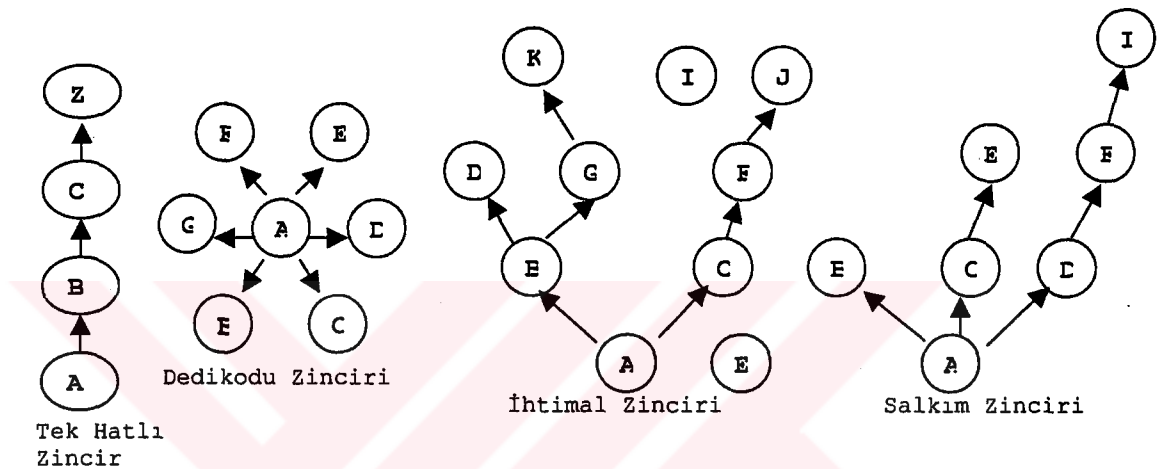
### 1.2.3.2. Biçimsel Olmayan (İnformal) İletişim Ağı

Çalışanlar arasında biçimsel olmayan, sosyal ilişkiler mevcuttur. Bu ilişkiler doğal olarak biçimsel olmayan bir iletişimin de varolmasını sağlar. Biçimsel haberleşme örgütün gereksinimlerini karşılamakta kullanılırken, biçimsel olmayan haberleşme, bireyin sosyal eylemlerini sistemin biçimsel sınırları içinde yürütmekte kullandığı bir yöntemdir ve her zaman örgütsel amaçlara dönük olarak kullanılmaz.<sup>40</sup> Biçimsel olmayan iletişim genellikle yüz yüze gerçekleşir ve zamanlı değildir. Mesaj grup üyelerinden her geçişte şekil değiştirir, yeni anlamlarla geliştirilir. Düzenlenemeyen yapı içerisinde gerçekleşen bir iletişim olduğu kadar, söylentileri, dedikoduları ve kasıtlı tahminleri de içerir. Biçimsel kanallar kapandığında, değişim dönemleri ile karşılaşıldığında ve kriz ve endişe durumlarında biçimsel olmayan iletişimin arttığı görülmektedir. Ayrıca örgüt yapısında basamaksal sayının fazla oluşu ve katı , merkezci bir yönetiminin uygulanıyor olması bu tür haberleşmeyi ortaya çıkarmaktadır.

Bu iletişimde bilgi, Şekil 1.5' te görüldüğü gibi, tek hatlı zincir, dedikodu zinciri, ihtimal zinciri ve küme zinciri olmak üzere dört farklı biçimde dağılmaktadır. Tek hat zinciri A' dan Z' ye kadar geçirgen bir zincirdir. Z mesajı çok geç ve bozulmuş olarak alabilir. Dedikodu

<sup>40</sup> Güngör Oral, *İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı*, Bursa: Bursa İktisadi İdari Bilimler Akademisi Yayını, Yayın No: 33, 1979, s.54

zincirinde, bir kişi ana bilgi kaynağı olarak önüne gelen herkese her şeyi söyleyerek hizmet eder. İhtimal zincirinde ise bilgi, rastgele geçer. İnsanlar bu grup içinde kendi biçimsel olmayan bilgi kaynaklarını seçmede seçici davranırlar.<sup>41</sup> Salkım olarak da adlandırılan küme zincirinde de bir kişi duyduklarını seçtiği iki üç kişiye söyler. Haber bu kişilerden de aynı şekilde yayılarak dağılır.<sup>42</sup>



Şekil 1.5: Biçimsel Olmayan İletişim Tipleri  
Kaynak: Richard Hodgetts, a.g.e., s.464

Biçimsel olmayan iletişim aynı zamanda biçimsel iletişimi de destekler niteliktedir. Çünkü, mesajların içeriği sadece kişisel değil, aynı zamanda işle ilgilidir.<sup>43</sup> Buna ek olarak bu tür haberleşmenin örgüte sağlayabileceği yararlar şöyle sıralanabilir:<sup>44</sup>

- Örgüt üyelerinin moralinin yükselmesini ve örgütte birlik ruhunun gelişmesini sağlar.
- İyi kullanılabilirse, yöneticiler için etkili bir yönetim aracı olabilir.

<sup>41</sup> Richard Hodgetts, *Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama*, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, İstanbul: Beta Yayınevi, 1999, s.461

<sup>42</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, a.g.e., s.86

<sup>43</sup> İlhan Erdoğan, a.g.e., s.326

<sup>44</sup> Güngör Oral, a.g.e., s.56

- Özellikle dilek ve yakınmaların üst düzeydeki yöneticilere ulaştırılmasında aşağıdan yukarıya doğru iletişimin etkili bir aracıdır.
- Örgütün çevresindeki değişiklikleri haber almasını ve değişen koşullara uyum sağlamak üzere iş yapısında gerekli değişiklikleri devamlı ve etkin bir biçimde yapmasını sağlar.
- Örgütte bazı önemli kararların zamanında alınmasını sağlar.
- Takım çalışmasının ve görevlerin etkin ve verimli bir biçimde yapılmasına yardımcı olur.

Buna karşılık, kişisel çıkarlar yüzünden gerçeğe uymayan haberlerin yayılmasına neden olabileceğinden çalışanlar arasında gereksiz tedirginlikler yaratabilmektedir.

#### **1.2.4. Kurum Dışı İletişim**

##### **1.2.4.1. Kurumsal Dış Çevrenin Tanımlanması**

Kurumun, her organizmada olduğu gibi, sadece kendi içinde uyum halinde olması, yaşaması ve gelişmesi için yeterli değildir. Bir organizma hatta mekanizmanın etkinliği, onu çevresine bağlayan etmenlerle de uyum içinde olmasına bağlıdır.<sup>45</sup> Dolayısıyla, kurumlar da, işleyişlerini devam ettirebilmek için içinde buldukları ortama uyum sağlamada risk ve tehlikelere karşı sürekli savaşım içindedirler.

Modern yaklaşımlarda, örgütsel çevre tipik olarak öğeleriyle tanımlanır. Bu öğeler, örgütlerarası ağ, genel çevre ve uluslar arası/global çevre olmak üzere üç başlık altında toplanmaktadır.<sup>46</sup>

<sup>45</sup> Kemal Tosun, *İşletme Yönetimi: Genel Esaslar*, Ankara: Savaş Yayınları, 1992, s.109

<sup>46</sup> Mary Jo Hatch, *Organization Theory*, New York: Oxford University Press, 1997, s.64

### a. Örgütlerarası Ağ

Her örgüt, hammadde almak, yatırım yapmak, bilgi edinmek, satış yapmak, eleman alımı yapmak ve benzeri nedenlerle çevrenin elemanı olan diğer örgütlerle etkileşim içindedir. Örgütlerarası ağ, tedarikçileri, müşterileri, bayileri, sendikaları, rakipleri, devlet kurumlarını ve yasal otoriteleri içerir. Ağdaki bağlantılar, kaynakların, bilginin, fırsatların ve etkileşimin aktığı kanallar olmaktadır.

### b. Genel Çevre

Örgütsel ağdaki spesifik öğelerin yanı sıra, çalışma ortamında, bunlardan çok daha genel olan güçler mevcuttur. Bu güçler, ağdaki öğeleri olumlu veya olumsuz yönde etkiler. Genel çevre başlığı altında toplayacağımız bu güçler; sosyal, kültürel, yasal, politik, ekonomik, teknolojik ve fiziksel sektörlerdir. Sosyal güç, sınıf yapıları, demografi, davranış örnekleri, yaşam tarzı, ve eğitim sistemi ve dini inanç sistemleri gibi sosyal sistemleri içerir. Kültürel güç, tarih, gelenekler, beklentiler, davranışlar gibi sosyal değerlerden oluşur. Yasal güç, anayasa ve kanunları kapsar. Politik güç, politika sistemidir. Ekonomik güç, işçi piyasaları, finansal piyasalar, mal/hizmet pazarını içerir. Teknolojik güç, bilimsel ve teknolojik gelişmeler için bilgi sağlar. Fiziksel güç ise, doğa ve doğal kaynaklardan oluşur.

Tüm bu sektörler kendi aralarında birbirleriyle de etkileşim içindedirler ve tüm örgütler ve örgütlerarası ağlar üzerinde etkilidirler. Bu güçlerin işletme üzerindeki etkileri olumlu ve olumsuz olmak üzere ikiye ayrılmaktadır.<sup>47</sup> Olumlu etkiler, işletmenin yaşama ve

<sup>47</sup> Kemal Tosun, a.g.e., s.110

gelişmesine yardım eden, olumsuz etkiler ise işletmenin bu gücünün zayıflatan etkilerdir.

### **c. Uluslararası/ Global Çevre**

Uluslar arası çevre, ulusal sınırların ötesinde global bir ölçekte organize olmuş çevredir. Örneğin, Birleşmiş Milletler (UN), Uluslar arası Para Fonu (IMF) global çevrede faaliyet gösteren kurumlardır. Aynı zamanda örgüt, işlerini genişleterek, uluslararası faaliyet göstermeye başladığında, hem faaliyet gösterdiği ülkeler bazında hem de global bir çevre içinde işlevlerini yürütmek durumundadır.

#### **1.2.4.2. Kurum Dışı İletişim Ağı**

İşletmeler, açık birer sistem olduklarından çevreleri ile sürekli bir etkileşim içindedirler. Kurum dışı iletişim, kurum dışından içine, kurum içinden de dışına mesaj akışıdır. Başka bir deyişle, işletmenin tüm dış çevresiyle olan iletişimidir. Çevre değiştikçe, örgütün iç operasyonel sistemindeki verilerle hedeflerine ulaşmaya çalışması oldukça verimsiz olacaktır. Tüm değişimlerin dış çevrede olması örgütün dış verileri de organize etmesini gerektirmektedir. Sadece kurum içi verilerle hareket etmek örgütü, dış çevredeki güçler karşısında kör yapar.<sup>48</sup> Kurum dışında, örgüt tarafından kontrol edilemeyen, planlanmamış bir takım değişiklikler bilgi akışı ile örgütün karar verme ve pozisyon alma davranışlarını etkiler. Yine aynı şekilde, örgüt içinde oluşan ve çevredeki öğeleri etkileyecek mesajın, içeriden dışarıya aktarılması gerekir. Kurum dışı iletişimde mesaj, içeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye doğru iki yönde hareket etmektedir.

<sup>48</sup> Zhenyu Huang, Lei-Da Chen and Mark N. Frolick, "Integrating Web-Based Data into a Data Warehouse", Information Systems Management, Winter 2002, s.26



#### 1.2.4.2.1. İçeriden Dışarıya Doğru İletişim

Örgüt içinde oluşan mesajın ilgili dış çevre öğelerine iletilmesi ile olur. Bu mesaj akışı, görev ve sorumlulukların yerine getirilmesi için olduğu kadar aynı zamanda planlı olarak da yapılmaktadır. Örgüt içinde bu akışı bilinçli olarak iki fonksiyonel birim yönetir. Bunlar; pazarlama departmanı ve halkla ilişkiler departmanıdır.<sup>49</sup>

Pazarlama iletişiminde gönderici pazarlama departmanı ve alıcı da tüketiciler olmakta; kullanılan kanallar, yüz yüze, telefon, posta, yazılı ve sözlü basın, televizyon, ürün broşürleri ve benzeri kanallar olmaktadır.<sup>50</sup> Pazarlama departmanı, ürün geliştirme, pazar araştırması, tüketici servisi gibi faaliyetlerle de iletişim sağlayıp, mesaj göndermektedir. Reklam, satış promosyonları, halkla ilişkiler ve kişisel satış pazarlama iletişimi karmasını oluşturmaktadır.<sup>51</sup>

"Belirtilmiş hedef kitleleri etkilemek için hazırlanmış, planlı, inandırıcı haberleşme çabası"<sup>52</sup> olarak tanımlanan halkla ilişkiler, dış çevredeki gruplarda, örgütün olumlu bir imaja ve konumlandırmaya sahip olması için faaliyetlerde bulunmaktadır. Burada sıkça kullanılan kanallar; özel aktiviteler, örgütle ilgili broşürler, mektuplar, yazılı ve görsel medyada yer alan haberler, faaliyet raporları ve benzeri araçlardır. Bunların yanı sıra, halkla ilişkiler departmanı tarafından en önemli fonksiyonlardan biri de gerek firma içinde gerekse de çevrede yaşanan- doğal felaketler gibi- kriz dönemlerinde yönetimin plan yapması ve faaliyette bulunmasına yardımcı

<sup>49</sup> Courtland L. Bovée and John V.Thill, a.g.e., s.12

<sup>50</sup> Charles W.Lamb, Jr, Joseph F. Hair,Jr and Carl McDaniel, **Marketing**, USA: South-Western College Publ., 1996, s.504

<sup>51</sup> Philip Kotler, **Marketing Management**, 7<sup>th</sup> ed., USA: Prentice Hall Inc., 1991, s.567

<sup>52</sup> İsmet Mucuk, **Pazarlama İlkeleri**, 8.baskı, İstanbul: Türkmen Kitapevi, 1997, s.238

olmaktır. Örgüt içinde yaşanan herhangi bir kriz döneminde gerek dış çevre gerekse de iç çevre ile kurulacak kriz iletişiminde yapılması ve yapılmaması gerekenler aşağıdaki gibidir:<sup>53</sup>

**Kriz iletişiminde yapılması gerekenler:**

- Oluşabilecek potansiyel problemleri tanımlamak ve kriz yönetim planı hazırlayarak test etmek,
- Kriz oluştuğunda tepe yönetiminin de tam katılımını sağlamak,
- İşletme temsilcileri için bir haber ve iletişim merkezi oluşturmak,
- Medya ile mümkün olduğunca çabuk iletişim kurmak ve her zaman açık ve dürüst bir şekilde olayı açıklamak,
- İşletmenin konuya olan ilgi ve eğilimini aksiyonlarla göstermek.

**Kriz iletişiminde yapılmaması gerekenler:**

- Hiç kimseyi hiçbir şey için suçlamamak,
- Bilinmeyen doğrularla ilgili spekülasyonlar yapmamak,
- Soruları cevaplamaktan kaçmamak,
- Herhangi bir kişinin özel haklarını ihlal edecek bir açıklamada bulunmamak.

**1.2.4.2.2. Dışarıdan İçeriye Doğru İletişim**

Açık sistem yaklaşımı gereği, organizasyonlar çevrelerinden bir takım bilgi ve verileri almaktadırlar.<sup>54</sup> Örgütlerin faaliyetlerini sürdürdükleri dış çevre ile olan

<sup>53</sup> Courtland L. Bovée and John V.Thill, a.g.e., s.14

<sup>54</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, a.g.e., s.87

etkileşimlerinde içeriden dışarıya doğru bilgi akışı olduğu kadar, dışarıdan içeriye doğru da bilgi akışı olmaktadır.<sup>55</sup> Dış çevrede meydana gelen yapısal veya konjonktürel değişimler, tüketici davranış ve tepkileri, rakiplerle ilgili bilgiler, yasal düzenlemeler, tedarikçilerden ve bayilerden gelen bilgiler ve benzeri bir çok mesaj dış çevreden örgüt içine akmaktadır. Bu bilgiler doğrultusunda örgüt karar ve davranışlarını belirler. Dolayısıyla, sağlıklı, yeterli ve doğru bilgi akışı çok önemlidir. Bunlar, tüketici hatları, anketler, telefon, posta gibi kanallar aracılığıyla gerçekleşir. Hatta satış grafikleri, pazar payı göstergeleri de tüketici tepkisini yansıttığından birer iletişim kanalıdır.

#### 1.2.5. Kurumsal İletişimi Engelleyen Faktörler

Örgütlerde kararların kalitesi, sadece örgüt üyelerinin değerleri ve yargılarından değil, fakat kurumsal iletişim sisteminden gelen bilginin geçerliliğinden de büyük ölçüde etkilenmektedir.<sup>56</sup> Ayrıca, örgüt için büyük önem taşıyan iletişim sisteminin unsurları, haberleşme engelleri adı verilen faktörler tarafından etkilenmekte dolayısıyla haberleşme noksanlığı ortaya çıkmaktadır.<sup>57</sup> Yapılan araştırmalar, gerçekleşen iletişimin %70'inin yanlış anlaşılma, reddedilme, unutulma, ve beğenilmeme ile bozulduğunu ve sınırlandırıldığını göstermektedir. Yine bir araştırmaya göre, yöneticilerin %90'ı karar verme sürecinde verimsiz ve yetersiz iletişim örnekleri sergilemektedir.<sup>58</sup>

İletişimde bozulma, mesajın kapsamının bilinçli veya bilinçsizce değiştirilerek transfer edilmesidir. Bilginin

<sup>55</sup> Courtland L. Bovée and John V.Thill, a.g.e., s.12

<sup>56</sup> William Cats-Barill and Ronald L. Thompson, a.g.e., s.112

<sup>57</sup> Tamer Koçel, a.g.e., s.429

<sup>58</sup> William Cats-Barill and Ronald L. Thompson, a.g.e., s.112

gönderilirken kaybolması veya içeriğinin zarar görmesi, yanlış anlama ile değiştirilmesi veya yeniden düzenlenmesi, yanlış yere gönderilmesi, gecikmesi ve alıcı tarafından anlaşılmasa ve benzeri kontrol edilebilen veya kontrol edilemeyen etkenlerden kaynaklanan problemler etkin iletişimi engellemektedir.

#### 1.2.5.1. Kurumsal iletişimde Bozulma Türleri

Mesajın içeriği ve uzunluğu, kanalı ve alıcılar, gönderici tarafından belirlendiği için iletişimin kalitesi de büyük ölçüde ona bağlıdır. Bununla birlikte göndericinin kontrolü dışında gelişen- kanaldan, alıcıdan, çevreden vs.- kaynaklanan problemler de iletişimde bozulmaya neden olur. Bozulma türleri, genel olarak şu başlıklar altında toplanmaktadır:<sup>59</sup>

- Bilginin yanlış yönlendirilmesi,
- Mesajın geciktirilmesi,
- Mesajın, tüm içeriğini etkileyecek biçimde yeniden düzenlenmesi,
- Mesajın, içeriğindeki önemli veriler yok sayılarak özetlenmesi.

Kurumsal iletişimde bozulma bilinçsiz bir şekilde yapılabildiği gibi bilinçli bir şekilde de olabilir.

Bu durumda meydana gelebilecek bozulmalar aşağıdaki gibidir<sup>60</sup>:

1. *Bilinçli yapılan bozulmalar*: Politik veya finansal nedenlerle mesajın bilerek ve isteyerek tahrip

<sup>59</sup> William Cats-Barill and Ronald L. Thompson, a.g.e., s.120

<sup>60</sup> William Cats-Barill and Ronald L. Thompson, a.g.e., s.121

edilmesidir. Yukarıda belirtilen mesaj türlerine göre başlıklar altında toplayacak olursak;

- Mesajın bilinçli bir şekilde yanlış kişiye gönderilmesi,
- Amaçlı bir şekilde mesajı göndermek için bitiş zamanının beklenmesi,
- Mesajın içeriğinin değiştirilmesi ve datalara zarar verilmesi,
- Olumsuz verilerin mesaj içeriğinden çıkartılması.

2. *Bilinçsizce yapılan bozulmalar:* Yorgunluk, stres ve aşırı yüklenme gibi nedenlerle farkında olmadan yapılan bozulmalardır.

- Mesajın nereye gönderileceğinin bilinmemesinden dolayı yanlış yönlendirilmesi,
- İş yoğunluğundan mesajın zamanında gönderilememesi,
- İçeriğin tamamen veya kısmen unutulması,
- Tüm ilgili verilerin sağlanması için yeterli zamanın olmaması.

#### 1.2.5.2. Kurumsal İletişimde Bozulma Nedenleri

İletişim engelleri ( bariyerleri) adı verilen etkenler, iletişim sürecinin çeşitli unsurlarını etkilemekte dolayısıyla iletişim eksikliği ortaya çıkmaktadır.<sup>61</sup> Bu faktörler, aşağıda belirtilen başlıklar altında toplanmaktadır:

- **Örgüt yapısı:** Örgütsel yapı iletişim akışının bir anlamda rehberidir. Ancak, örgütün, hiyerarşik kanallarının fazlalığı ve kanalların iyi işlememesi, aşırı merkeziyetçilik ve ast-üst ilişkilerinde resmi

<sup>61</sup> Hakan Yaşdal, a.g.e., s.39

hava oluşturma iletişimi gclendirmektedir.<sup>62</sup> rgtler geliştikçe fonksiyonları ve birimleri artar ve bu da örgüt içinde kendi kuralları, jargonları ve standartları olan alt örgütlerin oluşmasına sebep olur.<sup>63</sup> Bu arada, bilgi akışı ve koordinasyonun sağlıklı bir Şekilde sağlanması da önemli bir işlev haline gelir.

- **Kişisel Değişkenler:** Kurumsal iletişimde mesajı oluşturan gönderici, bir kişi, grup, komite veya kurum olabilir. İletişim sürecinde gönderici ve alıcının hisleri, duyguları, n yargıları mesajı oluşturmada kullanılan sembolleri etkiler.<sup>64</sup> Bunlar, genel olarak psikolojik uzaklık olarak adlandırılmaktadır.<sup>65</sup> Mesajın içeriği, alıcı, kanalın seçimi gönderici tarafından yapıldığı için gönderici süreci etkileyen en önemli öğelerden biridir. Buna ek olarak, alıcı da mesajın alınması açısından hedef görevinde olmasının yanı sıra mesajı aldıktan sonra sağlayacağı geri besleme ile de bir kaynak olma potansiyelindedir. Kurumsal iletişimde bozulmalara neden olabilecek bu kişisel faktörleri aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:

- Statü
- Fonksiyonel bakış açısı
- Güven
- Kültür ve cinsiyet farklılıkları
- Algıda seçicilik
- Zaman Baskısı
- **Mesaj İçeriği:** Mesajın içeriği, başka bir deyişle, uygunluğu, gerçek ve algılanan ilgisi, iyi veya kötü haber olması ve benzeri nedenler bozulmayı etkiler.

<sup>62</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, a.g.e., s.119

<sup>63</sup> William Cats-Barill and Ronald L. Thompson, a.g.e., s.113

<sup>64</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, a.g.e., s.117

<sup>65</sup> Keith Davis, **Organizational Behavior**, 9<sup>th</sup> ed., USA: McGraw Hill Inc., 1993, s. 97

Araştırmalar, iyi ve arzu edilir içeriğe sahip mesajların kötü haberlere nazaran daha hızlı tepe yönetime ulaştığını göstermektedir.<sup>66</sup>

- **Kanallar ve Araçlar:** Kodlanan mesajın, gönderici tarafından alıcıya iletilmesinde kullanılan kanallar ve mesajı fiziksel olarak ileten araçlar da gönderici ve alıcının kontrolü dahilinde veya kontrolü dışında gelişen bir takım nedenlerle etkin iletişimin sağlanmasını engelleyebilir. Örneğin, elektronik posta sisteminde meydana gelen bir bozukluk, yanlış anlaşılabilir bir mimik, yanlış bir grafik bozulmalara neden olmaktadır. Yine, gürültü, sözlü haberleşmeyi etkileyen önemli bir engeldir.<sup>67</sup> Ayrıca, büyük ve karmaşık organizasyonlarda, kademe sayısı fazla olması, bir mesajın, bir çok kanaldan geçerek alıcıya ulaşmasına neden olduğundan iletişimi engelleyebilmektedir.<sup>68</sup>

- **Geri Beslemenin Kalitesi:** İletişimde geri besleme göndericinin mesajına karşılık alıcının tepkisidir. İletişimin sağlanıp sağlanmadığının veya mesajın doğru anlaşılıp anlaşılmadığının da bir göstergesi olduğundan ve sürecin devamlılığının sağlanması açısından geri besleme iletişim sürecinde önemli bir aşamadır. Geri besleme, bireyin davranışlarının bir hedefe yönelmesini ve böylece amaçlarına kolaylıkla ulaşmasını sağlar.<sup>69</sup> Dolayısıyla geri beslemenin zamanında, doğru ve etkin bir biçimde sağlanmaması iletişimi engelleyecektir.

<sup>66</sup> William Cats-Barill and Ronald L. Thompson, a.g.e., s.113

<sup>67</sup> Tamer Koçel, a.g.e., s.429

<sup>68</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, a.g.e., s.118

<sup>69</sup> Erol Eren, *Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi*, a.g.e., s.286

### 1.2.5.3. Kurumsal İletişimde Etkinliğin Sağlanması

İletişimde etkinlik, hiyerarşik olarak üç farklı seviyede sınıflandırılmaktadır. Bunlar;<sup>70</sup>

- **Seviye 1:** *En etkin iletişim*, tüm sözlü ve sözsüz sembollerin anlaşılmasına imkan veren iki yönlü yüz yüze iletişimdir. Herhangi bir yetersizlik veya yanlış anlaşılma anında çözümlenebilir.
- **Seviye 2:** *İkinci en etkin iletişim* yine iki yönlü fakat yüz yüze olmayan durumda oluşur. Telefon görüşmesi veya elektronik sohbet (chat) kullanılan araçlardır. Burada geri besleme anında gerçekleşir fakat sözsüz iletişim sembollerinin algı ve değerlendirmesi süreç kapsamının dışında kalır.
- **Seviye 3:** *En az etkili iletişim* tek yönlü iletişimdir. Radyo, televizyon mektup ve benzeri kanalların kullanıldığı bu tür iletişimde sözsüz semboller anlaşılacak gibi anında geri besleme de söz konusu değildir.

Buradan yola çıkarak etkin iletişim, mesajın gönderici tarafından doğru kodlanması, doğru kanallar aracılığıyla alıcıya gönderilmesi, alıcı tarafından göndericinin arzuladığı biçimde algılanması ve anında geri besleme sağlanmasıdır, başka bir deyişle iletişim sürecinin doğru ve etkin bir biçimde işlenmesidir diyebiliriz.

Kurumsal iletişimde bozulmaları azaltmak için, örgütte bilgi işleme ihtiyacının azaltılarak, bilgi işleme için örgütün kapasitesini artırmak, yapısal açıdan iki yararlı strateji olabilir.<sup>71</sup>

<sup>70</sup> William C. Himstreet and Wayne Murlin Baty, *Business Communications*, California: Wodsworth Publishing Co., 1964, s.11

<sup>71</sup> William Cats-Barill and Ronald L. Thompson, a.g.e., s.122



İşletmelerde ne kadar az bilgi akışı olursa o kadar az bilgide bozulma fırsatı olur. "Az fazladır" (less is more) prensibine göre hareket edilirse, anlamsız ve gereksiz veri akışı azaltılırsa anlamlı ve gerekli veriyi analiz etmek için daha fazla zaman kazanılmış olur. Çoğu örgütte karşılaşılan problem, bilgi eksikliği değil, gereksiz bilginin fazlalığıdır. Bilgi işleme ihtiyacının azaltılması stratejisi, bilgi akışının sınırlandırılması anlamını taşımamaktadır. Aksine, bu strateji, nerede, ne zaman, hangi formattaki bilgiye ihtiyaç duyulduğunun analiz edilmesi ve bu bilginin mümkün olan en etkili biçimde dağıtılmasıdır. Burada, performans beklentilerinin azaltılarak uzmanlaşmanın desteklemesiyle, gereksiz bilgi dolaşımı azaltılarak bozulmaların önlenmesi ve alıcı ile gönderici arasındaki mesafenin kısaltılarak çabuk ve etkin bir geri besleme sağlanması söz konusudur.<sup>72</sup>

Bundan sonraki aşama ise, bu strateji ile elde edilen gerekli ve önemli bilginin etkin bir biçimde işlenmesi için örgüt kapasitesinin artırılmasıdır. Bunun için bilgisayar sistemlerinden ve çeşitli yazılımlardan yararlanılabilir.

Bunların yanı sıra örgütlerde kişiler arası iletişimi geliştirmek için başvurulacak yollar şunlardır:<sup>73</sup>

- Sağlıklı geri besleme için gönderici tarafından mesajın doğru anlaşıldığını kontrol etmek,
- Alıcının dünyasına karşı duyarlı olmak,
- Yüz yüze ilişkileri geliştirmek,
- Güvenilirliği korumak,
- Aktif bir dinleyici olmak,<sup>74</sup>
- Sade bir dil kullanmak,
- Sözleri hareketlerle desteklemek,

<sup>72</sup> James A. Seen, *Information Systems Management*, USA: Wodsworth Publ., 1994, s.215

<sup>73</sup> Mahmut Paksoy ve Ahmet Cevat Acar, a.g.e., s.120

<sup>74</sup> Richard Hodgetts, a.g.e., s.468

- Birden çok kanal kullanmak,
- Önemli ve karışık olan talimatlarda, mesajı tekrar etmek,
- Yeterli ve gerekli düzeyde bilgi sağlamak,
- Açık kapı politikası ile çalışanları motive etmek,
- Söylentilerde, doğru bilgiyi sağlayarak yanlış yönlendirmeleri önlemek.<sup>75</sup>



---

<sup>75</sup> Thomas S. Bateman and Carl P. Zeithaml, a.g.e., s.515

## İKİNCİ BÖLÜM

### KURUMSAL İLETİŞİMDE DEĞİŞİM VE KURUMSAL İLETİŞİM ARAÇLARI OLARAK BİLGİ SİSTEMLERİ VE YÖNETİMLERİ

#### 2.1. Yönetmel Yaklaşımlar ve Kurumsal İletişim

1800' lü yıllarda, önce Avrupa' da, daha sonra Amerika' da başlayarak yavaş yavaş kök salan Sanayi Devrimi ile iş hayatı yeni bir boyut kazanmıştır. İnsanların kendi evlerinde üretim yaptıkları evrensel sistem zamanla fabrika sistemine dönmüş, bu da yönetim kavramının üzerinde durulmasına sebep olmuştur. Taylor' ın Bilimsel Yönetim araştırmalarıyla başlayan çalışmalar yönetim kavramında bir çığır açmıştır. Örgütlenme kavramı ile iletişim, verimlilik, motivasyon, eğitim, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplar ve benzeri pek çok olgu ortaya çıkmıştır. Bu çalışmada, kurumsal iletişimde değişimin analizi yapılırken, temel yönetmel yaklaşımların, iletişim olgusuna bakış açılarının değişimiyle yaşanan gelişmeler de irdelenmektedir.

##### 2.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı

Klasik yönetim yaklaşımı, örgütü kendi içinde kapalı bir sistem olarak kabul etmekte ve işleyişini bir makine ile eşdeğer tutmaktadır. Neyin, nasıl, ne zaman ve ne karşılığı yapılacağına açık ve kesin bir şekilde belirlenmesi gerektiğini ve bu, iş kural, yöntem ve disiplinine sıkı bir biçimde uymayanı, ücretini kesmek, işten atmak gibi kesin cezalandırma önlemleriyle yola getirme zorunluluğunu ileri

sürer.<sup>76</sup> Tüm bunların doğrultusunda çalışanlar üretim için bir araç olarak tanımlandığı bu yaklaşım, işletmeleri ilk defa detaylı olarak incelemiş ve yönetim kavramının bir bilim olarak algılanmasında önemli rol oynamıştır.

Klasik yaklaşımı şekillendiren başlıca üç çalışmadan söz edebiliriz. Bunlar; Taylor' ın Bilimsel Yönetim, Weber' in Bürokrasi Modeli ve Fayol' un psiko-sosyal çalışmalarıdır.

Yönetim biliminin gelişimi Frederick Taylor tarafından 1880' lerde Midvale Çelik Firması'nda yapılan deneylerle başlamıştır.<sup>77</sup> Midvale' de işçi olarak çalışmaya başlayan Taylor kısa bir süre içinde çeşitli kademelerde görev yaparak şef mühendisliğe kadar yükselmiştir. Kariyerindeki bu yükseliş öncelikli olarak üretim artışı sağlamasından kaynaklanmıştır. Böyle bir artışın çalışanların "sistemik yönetimi" ile kolaylıkla sağlanabileceğini düşünen Taylor, yetki ve sorumluluklarının artmasıyla bu konuyla detaylı olarak ilgilenmeye karar vermiştir. Çözümün günlük rutin işlerin düzeninde ve çalışanların etkin yönetiminde olduğunu düşünmüş ve yönetimden buna yönelik deneyler yapmak için destek alarak çalışmalarına bilimsel olarak başlamıştır. Daha sonra Bethlehem Çelik Firması tarafından, verimliliği artırmak için işe alınan Taylor, burada da çalışanların davranışlarını gözlemleyerek araştırmalarına devam etmiştir. Sanayide çalışan işçilerin ekonomik olarak çalıştırılmadıklarını gören Taylor, bu durumun neden olduğu iki olumsuz sonuca da dikkat çekmektedir.

Yönetim bilimi çalışmaları doğrultusunda Taylor verimlilik için şu prensipleri tanımlamıştır:<sup>78</sup>

<sup>76</sup> Kemal Tosun, *Yönetim ve İşletme Politikası*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 232, 1990, s.507

<sup>77</sup> Henry H. Albers, *Principles of Management: A Modern Approach*, 4<sup>th</sup> ed., Canada: John Wiley & Sons Inc., 1974, s.15

<sup>78</sup> James G. March and Herbert A. Simon, *Organizations*, USA: John Wiley & Sons Inc., 1958, s.19

- İşin en iyi şekilde yapılması için zaman ve hareket metodları kullanılmalıdır. İşte gereksiz yapılan hareketler önlenmelidir.
- İşin en etkin bir şekilde yapılması ve performansın artırılması için çalışanlar prim ve ikramiyelerle ödüllendirilmelidir.
- Çalışanların görevlerini ve çalışma koşullarını düzenlemek için uzmanlaşmış ustabaşılar kullanılmalıdır.

Bu tanımlamalar bilimsel yönetimin, çalışan ve örgüt ilişkilerine sadece sistematik düzenlemelerle teknik açıdan bir yaklaşım getirmektedir.

1911 yılında Taylor, o zamana kadar yapmış olduğu çalışmalarını "İşletmelerin Bilimsel Yönetimi" adlı eserinde özetlemiştir. Bu kitapta, mekanik, kavramsal ve felsefi fikirlerin bir bileşimini temsil eden bilimsel yönetimin dört ilkesinin altını çizilmektedir. Bu ilkeler şunlardır:<sup>79</sup>

- Eski yönetimin yerini alacak, insanın yaptığı işin her bir elemanı ve unsuru için bir yetenek geliştirilmeli. Her iş, bu işi oluşturan unsurlarına ayrılmalı.
- İş gücü bilimsel olarak seçilmeli, daha sonra eğitilmeli, iş öğretilmeli ve işçiler geliştirilmelidir. Halbuki, eskiden işçi kendi kendini ne kadar iyi yetiştirip eğitebilirse onunla yetiniliyordu. Böylece görev ve işlerin en iyi yapılış şekli bulunduktan sonra; kişiler işin gerektirdiği fiziki ve zihni yeteneklerine göre seçilip işe yerleştirilmeli.
- Bilimsel prensipler uyarınca geliştirilen tüm işlerin yapılmasını garanti etmek amacıyla

<sup>79</sup> Richard Hodgetts, a.g.e., s.38

çalışanlarla yöneticiler arasında candan işbirliği sağlanmalı.

- Hemen hemen işin bölümlendirilmesinde yönetimle işçi arasında eşit bir sorumluluk vardır. Eskiden tüm işlerin yapılması ile bu işlerin yönetim sorumluluğunun tamamı işçiye yüklenmişken; bilimsel yönetim ile işçilerin tamamının sorumluluğu yönetimin üstüne yüklenmiştir.

Taylor' ın kitabının yayınlanmasının ardından Henri Fayol tarafından ilk defa yönetim faaliyetlerinin analitik olarak incelendiği ve kendi içinde işlevlerine ayrıldığı "Sanayi ve Genel Faaliyetlerde Yönetim" adında bir çalışma yapılmıştır. İşletmenin psiko-teknik yönünü ele alan Taylor' ın aksine Fayol, örgütlerde insanlar arası ilişkileri yani işletmelerin psiko-sosyal yönünü irdelenmiştir. Bunun yanı sıra işletme faaliyetlerini, ticari, teknik, finansal, güvenlik, muhasebe ve yönetim olmak üzere altı ana bölümde incelemiştir. Yönetim faaliyetlerine ilişkin çalışmalarının daha ağırlıkta olduğunu gördüğümüz Fayol, yönetimi kendi içinde beş önemli işleve ayırmıştır.<sup>80</sup> Bunlar aşağıdaki gibidir:

- Öngörme ve planlama,
- Örgütlenme,
- Emir-kumanda, haberleşme ve yürütme,
- Örgütsel birimlerin kendi aralarında ve tepe yönetimi ile uyumlu çalışmalarını sağlama (koordinasyon),
- Faaliyet sonuçlarını denetleme ve değerlendirme.

Bu işlevler içerisinde en önemli ve en zor olanı planlama olarak tanımlanmıştır. Fayol bir makalesinde,

<sup>80</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, a.g.e., s.20

planlamada yapılacak yanlışların işletmelerde zayıflıklara ve felaketslere neden olacağını belirtmektedir. Örgütün yapısal olarak kurulduktan sonra işletilmesi için komuta fonksiyonun gerekliliğine de değinen Fayol başarılı bir komuta performansı için gerekli unsurları şöyle tanımlamıştır:<sup>81</sup>

- Çalışanları tanımak,
- Yetersizleri elimine etmek,
- Yönetim ve çalışanlar arasında net bir anlayış geliştirmek,
- İyi bir örnek oluşturmak,
- Örgüt yapısını düzenli olarak denetlemek,
- Karar vermede ortak hareket etmek,
- Gereksiz detaylara uğraşmamak,
- Çalışanlar arasında sadakat, enerji ve birlik geliştirmek.

Bu çalışmalar, Mooney, Railley, Graicunas, Guilick ve Urwick tarafından yapılan detaylı araştırmalarla desteklenmiştir.

Klasik yönetim yaklaşımına katkıda bulunan diğer araştırmacı ise sosyolog Max Weber' dir. Otoriteyi ve kaynaklarını tanımlayan Weber, kapitalist sistemi incelemiş ve temelleri aşağıdaki gibi tanımlanan bilimsel ve ideal bir niteliğe sahip bürokrasi modelini oluşturmuştur.

Etkili bir bürokrasi için ihtiyaç duyulan şartlar şunlardır:<sup>82</sup>

- Personelin teknik eğitimi,
- Tayinlerin liyakata göre yapılması,
- Belirli ücretler ve emeklilik hakları,
- Mesleğin garantilenmesi,

<sup>81</sup> Henry H. Albers, a.g.e., s.24

<sup>82</sup> Zeyyat Hatiboğlu, **Temel Yönetim ve Organizasyon**", İstanbul: Beta Yayınevi, 1993, s.36

- Kişinin özel hayatı ile işletmedeki pozisyonun ayrılması,
- İşlerin ve büroların hiyerarşisinin belirli olması,
- Uygun kontrol sistemlerinin uygulanması,
- Organizasyonda akılcı kuralların uygulanması,
- Yukarıdan gelen emirlere uymak.

Bürokrasi modelinde örgüt, çevresinden soyutlanmış, kapalı bir sistem olarak kabul edilmekte ve örgütün her şeyden önce gelen amacının verimlilik ve etkinlik olduğu öne sürülmektedir. Bunlara ek olarak diğer çalışmalarda olduğu gibi, örgüt içi çevrenin sosyal ve beşeri yönleri reddedilmekte ve çalışanlar bir insan olarak görülmemektedir.

#### **2.1.1.1. Klasik Yönetim Yaklaşımı ve İletişim**

Klasik yaklaşım, bakış açısından kaynaklanan tüm olumsuzluklara rağmen bugün yönetim kavramının bilimselleşmesine temel oluşturduğundan önemlidir. Yapılan çalışmaların daha çok örgüt yapısı, yönetim, verimlilik gibi konular üzerinde yoğunlaştığı, iletişime fazla önem verilmediği görülmektedir.<sup>83</sup>

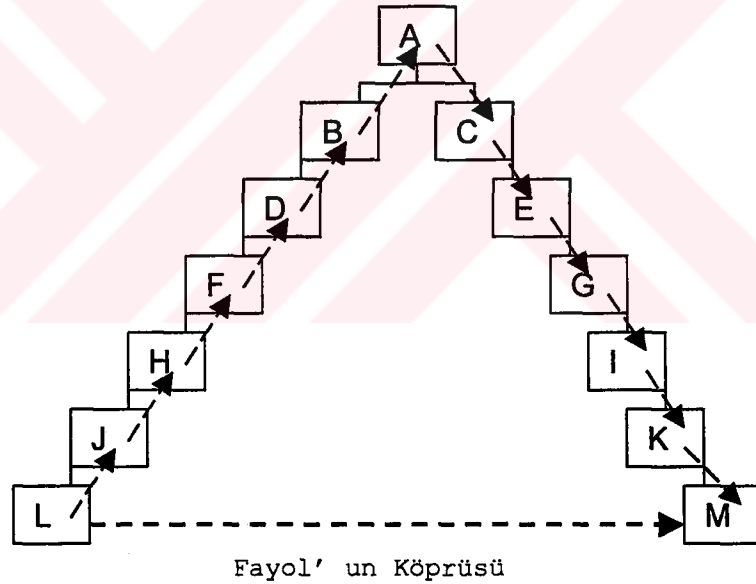
Çalışmalarında bu konuya çok az yer veren Taylor' a göre iletişim biçimsel, hiyerarşik ve planlanmış olmalı ve işin yapılması ve verimliliğin sağlanması amacını gütmelidir. Özetle, Taylorizm iletişimi tek yönlü, yukarıdan aşağıya ve görev içerikli görmektedir.

Fayol, çalışmalarında bu konuya daha fazla eğilmekte ve örgütlerde iletişim akışının önemi ve örgüt yapısının üzerinde durmaktadır. Başarılı bir komuta performansı için gerekliliğini belirttiği unsurların çoğunun temelinde ast-

<sup>83</sup> Steaward Ferguson and Sherry Devereaux Ferguson, **Intercom: Readings in Organizational Communication**, New Jersey: Hayden Book Co. Inc., 1980, s.8



üst arasındaki iletişim bulunmaktadır. Ayrıca, iletişimin kısıtlanması problemi tanımlayan Fayol, sorunla ilgili Şekil 2.1' de görülen gibi bir çözüm önerisi getirmektedir. Buna göre, aynı hiyerarşik seviyede fakat farklı departmanlarda çalışan L ve M, birbirleriyle biçimsel olarak yukarı ve aşağı yönlerde gönderdikleri mesajlarla biçimsel olarak iletişim kurabilirler. Fakat L ve M' nin birbirleriyle doğrudan iletişim kurmaları süreci daha kısa ve etkin hale getirecektir. Bu Fayol' un köprü ilkesi (linking pin) olarak bilinmektedir. Fayol, bu tür yatay bir iletişimin işlerin daha hızla ilerlemesi gereken kriz dönemlerinde uygulanmasına izin verilebileceğini öne sürmektedir.<sup>84</sup>



Şekil 2.1: Fayol' un Köprüsünü Gösteren Diyagram  
Kaynak: Steaward Ferguson, Sherry Devereaux Ferguson, a.g.e., s.9

Bunun yanı sıra, yönetim biliminde prensiplere uyulmaması durumunda iletişim problemleri oluşacağı, ayrıca yöneticinin kontrol alanının genişlemesinin de etkin iletişim için bir sorun olacağı belirtilmektedir.

<sup>84</sup> Steaward Ferguson and Sherry Devereaux Ferguson, a.g.e., s.9

Tayloristlere göre bunun çözümü, otoritenin astlara sınırlı düzeyde dağıtımındır.

Weber tarafından geliştirilen bürokrasi modelinde ise örgüt kendi içinde kapalı bir sistem olarak tanımlandığından örgüt içi biçimsel iletişim üzerinde durulmakta fakat örgüt dışı iletişim tamamen yok sayılmaktadır.

Taylor, Fayol, Weber ve takipçilerinin örgütsel iletişimle ilgili yaklaşımlarının iletişim üzerindeki etkilerini genel olarak aşağıdaki gibi özetleyebiliriz:<sup>85</sup>

- Aşağıya doğru iletişim kısaltılmış ve bozulmuştur. Sadece biçimsel hatları izleyen, sürekli kontrol edilen bilgi ve emirler yavaşlatılmıştır.
- Görev dışı biçimsel olmayan iletişim yasaklanmıştır.
- Çalışanların fikir ve düşünceleri üst yönetime nadiren ulaşmaktadır.
- Çatışmalar, karar ve emir verme otoritesine sahip kişilerce çözülmektedir.
- Çok az performans standardı, korku ile motive edilen çalışanlara açık bir biçimde iletilmektedir. Ayrıca bu standartların aşılması ile ilgili çok az iletişimde bulunulur.
- Liderlik, bir iletişim süreci olarak değil, karar ve emir verme olgusu olarak görülmektedir.

### **2.1.2. İnsan İlişkileri Yaklaşımı**

Klasik yönetim düşüncesi gelişmesinin en yüksek düzeye ulaştığı, 1930 yıllarında, "insan ilişkileri" adı altında yeni bir yaklaşım oluşmaya başlamıştır. Yeni bir yönetim felsefesini temsil eden yönetim ve örgüt olgusuna farklı açıdan bakan bu yaklaşım, II. Dünya Savaşı'ndan sonra,

<sup>85</sup> Micheal Dues and Micheal Burgeon, *Communication, Organization and Work*, USA: McGraw Hill Inc., 1996, s.36

yönetim düşüncesinde bir okul, yönetim uygulamalarında da bir akım haline gelmiştir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı neo-klasik yönetim düşüncesinin esasını oluşturmaktadır. Bu yaklaşım; motivasyon, önderlik, grup davranışı, kişilerarası ilişkiler, ve haberleşme gibi mikro konularla gelişmeye başlamış, daha sonra biçimsel ve biçimsel olmayan örgüt, sosyal ve teknik sistemler arasında etkileşim, kişi örgüt bütünleşmesi gibi makro konulara eğilerek olgunlaşmış ve örgütsel davranış yaklaşımı ve sanayide hümanizm akımına dönüşmüştür.<sup>86</sup>

Bu yaklaşımda insan unsuru ön planda yer almakta ve örgüt içinde insan davranışları ile ilgilenmektedir. Yaklaşımın temel felsefesini aşağıdaki gibi ifade edebiliriz:

1. Bireyler birbirinden farklıdır.
2. İnsan bir bütün teşkil eder.
3. İnsan davranışlarının bir nedeni vardır.
4. İnsan diğer üretim faktörlerinden farklıdır.
5. Örgüt sosyal bir sistemdir.
6. İnsanın örgüte, örgütün de insana ihtiyacı vardır.

İnsan ilişkileri yaklaşımı antropoloji, sosyoloji, psikoloji ve bunların alt disiplinlerinden yararlanarak "davranış bilimlerinin" doğmasına neden olmuştur. Ayrıca yaklaşımın bilimsel inceleme ve araştırmalara dayanmasından dolayı yönetim bilimine bilimsellik kazandırdığı kabul edilmektedir.

İnsan ilişkileri yaklaşımı, şu hususların bilimsel olarak belirlenmesine böylece örgüt içi insan

<sup>86</sup> Daniel A. Wren, *The Evolution of Management Thought*, New York: The Ronald Press Co., 1972, s.445

davranışlarının belirlenmesi ve örgütsel davranış olgusunun doğmasına neden olmuştur.<sup>87</sup>

Bu yaklaşımın gelişmesi iki evrede incelenmektedir. Birinci evre önderlik ve verimlilik modellerinin geliştirilmesine, ikinci evre ise grup ilişkileri modellerine yöneliktir.

İnsan ilişkileri yaklaşımıyla ilgili en önemli araştırma Hawthorne araştırmalarıdır. Elton Mayo tarafından yürütülen bu araştırmalar ve Chester I. Barnard bu yaklaşımın doğuşunda rol oynamıştır.

Barnard' ın bu yaklaşıma katkıları iletişimi, örgüt için önemli bir kriter olarak tanımlanması yönünde olmuştur. Mayo' nun çalışmalarını yakından inceleyen Barnard, klasik yaklaşımın ekonomik unsur olarak gördüğü personeli sosyal unsur olarak tanımlamıştır. Ayrıca motivasyonda ekonomik unsurların kullanılmasının bazı durumlarda etkili olmayacağını savunmuştur. Yöneticinin fonksiyonları adlı eserinde organizasyonların evrensel özellikleri hakkındaki hiçbir teorinin, kendi kişisel deneyimleriyle ya da herhangi bir organizasyonun liderleri tarafından paylaşılan anlayışla bağdaşmadığına işaret etmektedir.<sup>88</sup>

Bu yaklaşıma öncülük eden bir diğer araştırmacı Elton Mayo "İnsan İlişkilerine Araştırma" adlı makalesinde Hawthorne araştırmalarının zamanla bireyler arası ilişkilere yöneldiğini yazmakta ve araştırmalarla ilgili bir makalesinde şöyle devam etmektedir:<sup>89</sup>

*"Ekonomi bilimi 18. yy Fransa'sı ile 19. yy Amerika' sının varsayımlarına bağlı kalma eğilimindedir. Bu varsayımlarda toplum öncelikli olarak ekonomik olan birey ve örgütleri içermekte, ikinci olarak bireyler maddi faktörlerle motive edilmekte; üçüncü olarak, bireyin kendi*

<sup>87</sup> Atilla Baransel, *Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi*, İstanbul: Beta Yayınevi, 1996, s.285

<sup>88</sup> Richard Hodgetts, a.g.e., s.55

<sup>89</sup> Elton Mayo, "Research in Human Relations", Personnel, 1941, s.264

*çıkarlarıyla ilgili olarak ussal bir düşüncesinin olmasıdır. Fakat biz bireyin endüstride çalışma arkadaşlarıyla rutin ilişkiler geliştirme arzusu içinde olduğunu bulduk...."*

Mayo demokrasi, işsizlik ve kapitalizm kavramlarına da değinerek biçimsel olmayan grupların yadsınamaz etkisinden bahsetmektedir.

Bu araştırma daha sonra Hawthorne etkisi olarak tanımlanacak olan çalışanın duyguları ve davranışları ile verimlilik arasındaki ilişkinin kurulmasını sağlamıştır.<sup>90</sup>

Çeşitli endüstri kuruluşlarında araştırma yapan Mayo, 1927 yılında, Kasım 1924' te başlamış olan Western Electric şirketinin Hawthorne tesislerindeki araştırmaya başkanlık etmeye başlamıştır.

Sekiz yıl süren ve ekonomik kriz yüzünden bırakılan Hawthorne araştırmaları sonucunda örgütle ilgili şu bulgulara ulaşılmıştır:<sup>91</sup>

- Örgütler bölümleri arasında bağımlılık bulunan sosyal bir sistemdir.
- Örgütlerin iki önemli fonksiyonu vardır. Bunlardan biri mal ve hizmet yaratmak, diğeri ise örgüt mensubu olanları tatmin etmektir. Bunun yerine getirilmesi için örgüt içinde denge kurulması ve örgütün çevreye uyumunun sağlanması gerekmektedir.
- Örgütler ortak amaçların gerçekleştirilmesi için bir araya gelmiş kişilerden oluştuğuna göre aynı zamanda his ve duygular sistemidir.
- Örgütlerin sosyal yapısı bir takım kural ve politikalarla biçimsel olarak şekillendirilmiştir. Bu biçimselliğe rağmen örgüt içinde biçimsel olmayan ilişkiler de varolmaktadır. Kişilerin biçimsel olan ve olmayan örgüt içinde fiziki yerleri olduğu gibi, sosyal örgüt içinde sosyal yerleri de

<sup>90</sup> Judith R. Gordon, **A Diagnostic Approach To Organizational Behavior**, USA: Simon & Schuster Inc., 1993, s.19

<sup>91</sup> Atilla Baransel, a.g.e., s.259

mevcuttur. Çalışanın verimliliği fiziksel kapasitesinden çok sosyal kapasitesine bağlıdır.

Barnard ve Mayo bu yaklaşımın temelleri atarken, Douglas McGregor, Rensis Likert ve Chris Argyris gelişmesine önemli katkılarda bulunan diğer araştırmacılar olmuşlardır.

McGregor, klasik yönetim kuramını detaylı olarak tasvir etmiş, Teori X, ve bunu eleştirerek örgüt- insan etkileşimi açısından insan ilişkileri yaklaşımı doğrultusunda, Teori Y olarak adlandırdığı, bir kuram geliştirmiştir. Buna göre Teori X' in ilkeleri şunlardır:<sup>92</sup>

- Yönetim, ekonomik araçlara ulaşmak için para, hammadde, malzeme, teçhizat, ve insanlar gibi üretim etmenlerini etkileme sorumluluğu taşımaktadır.
- Bu düzenleme, insanları yürütme, teşvik etme, kontrol etme ve davranışlarını örgüt amaçlarıyla bağdaşacak biçimde değiştirme gibi işleri içine alır.
- İnsanları inandırma, ödüllendirme, cezalandırma ve denetleme gibi aktif müdahaleler olmadığı takdirde bireyler pasif olurlar.
- Ortalama insan tembeldir, işten kaçır, mümkün olduğu kadar az çalışır.
- İnsanın hırsı ve yükselme isteği yoktur. Sorumluluktan nefret eder ve yönetilmeyi yeğler.
- Yaradılışı bakımından insan sadece kendini düşünür, kuruluşun amaçları karşısında ilgisizdir.
- İnsan kolaylıkla aldatılabilecek kadar saf ve aptaldır.

Bu ilkeleri şiddetle eleştiren McGregor'a göre kabul edilmesi gereken varsayımlar, Teori Y, şunlar olmalıdır:<sup>93</sup>

<sup>92</sup> Douglas McGregor, *The Human Side of Enterprise*, USA: McGraw Hill Inc., 1960, s.33

<sup>93</sup> Douglas McGregor, a.g.e., s.45

- Ortalama insan işten nefret etmez. İnsan için fiziksel ve ussal çaba harcamak, oyun oynamak ve istirahat etmek kadar normaldir.
- Ortalama bir birey, uygun koşullar altında sorumluluk kabul eder, hatta onu arar.
- Örgüt sorunlarının çözümüne yardım edebilecek kişiler yardım edenlerden çoktur.
- Ortalama bireyin potansiyel gücü tamamen kullanılmamaktadır.
- İşbirliğine katılan bireylerin çabalarını artırmada tek yol denetleme ve kontrol değildir. İnsan yüklediği işi başarma hususunda kendi kendini kontrol ve yönetme önlemleri de alır.
- Bireyde çaba ve fedakarlık sağlamanın en etkili yolu, onu kendi kendini tatmin etmesini mümkün kılacak bir eser yaratma fırsatının kendisine verilmesidir.

McGregor örgüt- insan ilişkilerini tüm boyutlarıyla ele almış ve yöneticilikte "beşeri ilişkiler" akımını başlatmıştır.

Likert ve arkadaşları ise insan ve sermaye kaynaklarının uygun yönetimi gerekli kılan değerler olduğunu görmüşler ve örgütsel değişim programları geliştirmişlerdir. Likert, örgütlerin yürürlükte olan yönetim sistemlerinin 1' den 4' e kadar olan bir süreklilik içinde olduğunu açıklamıştır.<sup>94</sup> Sistem 1 görev eğilimli, otoriter ve biçimsel bir yönetim şeklini, sistem 4 ise grup çalışması ve karşılıklı güvene dayanan ilişkilere eğilimli bir yönetim sistemidir. Sistem 2 ve 3 bu iki ucun arasındaki orta aşamalardır.

Yine, Chris Argyris tarafından ekonomik olmayan motivasyon araçları ile verimliliğin yakalanmasına yönelik araştırmalar insan ilişkileri yaklaşımının gelişimine

<sup>94</sup> Erol Eren, Örgütsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi, a.g.e., s.30

katkıda bulunmuştur. Argyris' e göre, kişinin sorumluluk alanının artırılması, onu daha olgunlaştırmakta, hem kendisi hem de işletme için faaliyetlerde bulunma olanağı vermektedir.

### 2.1.2.1. İnsan İlişkileri Yaklaşımı ve İletişim

Barnard çalışmalarında, örgütün geleneksel tanımlamasıyla yetinmemiş, biçimsel ve biçimsel olmayan gruplarla ve iletişimle ilgilenmiş, bir makalesinde biçimsel olmayan örgütleri, biçimsel örgütlerin işlevleri için gerekli bir unsur olarak tanımlamıştır. Buna göre; biçimsel olmayan gruplar, biçimsel sistem içinde davranışlar, normlar ve bireysel iletişim kodları oluşturmaktadır. Bir yöneticinin birinci fonksiyonunun bir iletişim sistemi geliştirmek ve korumak olduğunu belirten Barnard, iletişime tek bir boyuttan bakmış, kaynağı üst, alıcıyı da ast olarak tanımlamıştır. Onun tarafından oluşturulan iletişim prensipleri günümüzde de biçimsel iletişimi tanımlarken kullanılmaktadır. Bu ilkeler şunlardır:<sup>95</sup>

- İletişim kanalları, örgüt yapısı doğrultusunda net bir biçimde oluşturulmalıdır.
- Mesaj aktarımında biçimsel kanalların atlanmasına izin verilmemelidir.
- Örgütte herkes için biçimsel kanallar olmalıdır, yani herkes üst olarak birileri tarafından rapor edilmeli ve ast olarak birilerine rapor etmelidir.

Yine, otorite teorisinde Barnard, otoriteyi desteklemek amaçlı yapılmış katı kurallar ve kanunların bu amaç için yetersiz kalabileceğine ve kolayca çiğnenebileceğine değinmekte ve otoriteyi, biçimsel

<sup>95</sup> Steaward Ferguson and Sherry Devereaux Ferguson, a.g.e., s.17



örgütlerde iletişimin (veya emirin) bir karakteri olarak tanımlamaktadır.<sup>96</sup> Alıcı konumundaki kişinin mesajı (emri) algılayışı ve bunun doğrultusunda hareket edişi otoriteyi belirlemektedir. Örgüt teorisinde ise, Barnard, iletişimin örgütte merkezi bir yerinin olması gerektiğini, çünkü, örgütün yapısı, genişliği ve sahasının iletişim teknikleriyle tanımlandığına değinmektedir.<sup>97</sup>

Buna ek olarak, Hawthorne araştırmaları biçimsel olmayan grupların tüm örgüt genelinde öneminin altını çizmekte ve iletişimin de gerekliliğini ortaya koymaktadır.

Genel olarak bu yaklaşımın iletişime bakış açısı ve iletişim olgusuna etkileri aşağıdaki gibidir:<sup>98</sup>

- İletişim sadece emir ve talimat vermek değil, aynı zamanda arkadaşça ve destekleyici ilişkiler kurmak içindir.
- Yapılması gerekenlerle ilgili bilgi yöneticiler ve çalışanlar arasında dağıtılmıştır. Gerektiğinde bu bilgi paylaşılmalıdır.
- Aşağı, yukarı ve bölümler arası iletişim akışı sağlanmalıdır.
- Üst yönetim, örgütsel iletişim sistemini dizayn etmeli ve uygulamalıdır.
- Sorunların çözümlenmesi, çalışanlardan da gelen bilgiler doğrultusunda yöneticiler tarafından yapılmalıdır.

### 2.1.3. Sistem Yaklaşımı

1960' lar ve 1970' lerde kimi örgüt yapıları için klasik yönetim ve kimi örgütler için de insan ilişkileri

<sup>96</sup> Chester I. Barnard, *Theory of Authority, Management Classics* der. Micheal T. Matteson and John M. Ivancevich, USA: Business Publ., 1986, s.21

<sup>97</sup> Harold Guetzkow, *Communications in Organizations, Handbook of Organizations*, USA: Rand McNally & Co., 1965, s. 534

<sup>98</sup> Micheal Dues and Micheal Burgeon, a.g.e., s.38

yaklaşımının uygun olduğu görüşü hüküm sürmekteydi. Bunlara ek olarak, genel sistem teorisyenleri herhangi bir canlı sistemin (biyolojik veya sosyal sistem) işleyişinin teorik olarak örgüt yapısına uyarlanabileceği görüşünü ortaya atmıştır. Sosyal bilimler açısından önemli bir adım olan bu yaklaşıma öncülük edenler Ludwig van Bertalanffy, Anatol Rapoport, Kenneth Boulding ve Talcott Parsons' dır.<sup>99</sup> Genel sistem teorisiyle ilgili en eski ve temel bazı kavramlar Hegel tarafından ileri sürülmüştür. Bu kavramlar aşağıdaki gibidir:<sup>100</sup>

- Fonksiyonunu yerine getiren bir bütün, daima bileşenlerinin toplamının oluşturduğu değerden daha büyük bir değere sahiptir.
- Bütün, bileşenlerinin doğasını belirler.
- Bileşenler, bütünden soyutlanarak incelendiğinde yeterince anlaşılabilirler.
- Bileşenler, dinamik olarak birbirleri ile ilişkili veya bağımlıdır.

Bir bütüne, organizasyona ve dinamik etkileşime ilişkin prensiplerin modern fizik, biyoloji ve psikoloji alanlarında ortaya çıktığını belirten Bertalanffy gibi Boulding' de bu teorinin amacını, ilgili disipline ilişkin teorilerden ve saf matematikten yararlanarak yeni bir model inşası olarak tanımlamaktadır.

Örgütlerin canlı sistemler olarak görülmesinin ardından Robert Kahn ve Daniel Katz tarafından "Organizasyonların Sosyal Psikolojisi" adlı eserlerinde örgütsel davranışı geniş bir açıdan incelemiş ve açık sistem teorisinin gelişimine katkıda bulunmuşlardır.

<sup>99</sup> Steaward Ferguson and Sherry Devereaux Ferguson, a.g.e., s.20

<sup>100</sup> Öner Esen, *İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 256, s.4

Bunlara ek olarak, Joan Woodward tarafından, sistem yaklaşımı çerçevesinde, teknolojinin, örgütlerin tanımlayıcı özelliği olduğu belirtilmiştir. Burada teknoloji makineleşme gibi dar bir alanda değil, örgütlerin yapmak zorunda oldukları görevler olarak kullanılmakta ve endüstriyel üretim sürecinde, küçük ölçekli, büyük ölçekli ve sürekli olmak üzere üç sınıfa ayrılmaktadır. Teknolojik bakış açısı alt sistemlerin birbirine bağımlı olduklarını ortaya koymaktadır.

Sistem, birbirine bağımlı olan iki veya daha fazla parça veya alt sistemlerden oluşan, çalışma ve özellikleri itibariyle belirli bir sınırı olan ve diğer sistemlerden ayırt edilen örgütlenmiş ve bölünmez bir bütün olarak tanımlanmaktadır.<sup>101</sup> Buna göre örgüt, açık ve sosyo-tekniik bir sistem olup gerek iç yapısı gerekse de dış yapısı itibariyle birbiri ile etkileşim içinde bulunan alt sistemlerden oluşmaktadır.

Örgüt, çevresiyle sürekli bir etkileşim halindedir ve bir taraftan çalışma ve enerji dönüşümü kapasitesini korurken diğer taraftan dinamik bir denge kurarak içsel ve dışsal bu döngü ile devamlılığını sağlar.

Örgütün iç yapısındaki alt sistemler şöyle özetlenebilir:

- Hedef ve değerler
- Teknik alt sistem
- Psiko-sosyal alt sistem
- Yapısal alt sistem
- Yönetim alt sistemi

Örgütün çevresinden aldığı değerleri, ve ulaşmayı hedeflediği amaçları örgütün işleyişi ve başarısı açısından gereklidir. Teknik alt sistem, bu hedeflere ulaşılması için görev ve sorumlulukları ve bunlara ilişkin bilgileri içerir.

<sup>101</sup> Erol Eren, *Yönetim ve Organizasyon*, a.g.e., s.43

Örgütün psiko-sosyal alt sistemi, gruplardan ve bu grupları oluşturan bireylerin davranışları, rol ilişkileri, dinamikleri, motivasyon ve etki sistemlerinden oluşmaktadır. Örgüt yapısı bu alt sistemler arasındaki ilişkilerin biçimsel bir şekilde ifade edilmesini sağlar. Yönetim alt sistemi ise tüm bu alt sistemlerin koordinasyonu ve etkin yönetimini kapsamaktadır.

### 2.1.3.1. Sistem Yaklaşımı ve İletişim

Bu yaklaşım doğrultusunda örgütlerin açık sistemler olarak tanımlanması, geçmiş çalışmalarda sınırlandırılmış iletişim kavramının daha geniş ele alınmasına neden olmuştur.

Yaklaşımında, örgüt içyapısı itibariyle kapsadığı alt sistemlerin birbiri ile etkileşim içinde bulunması iletişimin içsel fonksiyonu olarak ele alınmaktadır. Her alt grubun genel hedefler doğrultusunda gerçekleştirilmesi gereken hedefleri olması ve görevlerin genel bir bağımlılık göstermesi iletişimi en önemli kriter yapmaktadır.

Araştırmacılar tarafından koordinasyon mekanizması şeklinde görülen iletişim, örgütü bir arada tutan bir yapıştırıcı olarak tanımlanmaktadır. Leavitt ve meslektaşları, "Örgütsel Dünya" adlı çalışmada iletişimle ilgili şunları belirtmişlerdir:<sup>102</sup>

"...Örgütler bilgi ile beslenir. Yaşamaları, (devamlılıkları) tüm çalışanların uyum içinde olmasını mümkün kılan iletişim sistemleri ve ağlarına bağlıdır. Örgütü, tek ve ahenkli bir bütün haline getiren bilgi akışıdır..."

Genel olarak bilgi işleme, bu yaklaşımla, örgütün bir fonksiyonu olarak kabul edilmiş ve örgütsel sistemler iletişim sistemleri olarak görülmüştür.

<sup>102</sup> Steeward Ferguson and Sherry Devereaux Ferguson, a.g.e., s.25

Bunun yanı sıra, karar verme sürecine ilişkin olarak bilginin değeri ve kalitesi önem kazanmıştır. Hatta doğru zamanda doğru bilgiye ulaşmak için bilgi sistemlerinin yapılandırılması gerekliliğini ortaya çıkmıştır.<sup>103</sup> Bilginin değerinin keşfedilmeye başlanması ve iletişim sistemi üzerinde çalışmalar gelişmiştir. Shannon ve Weaver tarafından tanımlanan iletişim süreci bu yaklaşımın bir sonucu olmuştur.

Sistem yaklaşımında iletişime bakış açısı aşağıdaki gibi özetlenmektedir.<sup>104</sup>

- İletişim, örgütün değişik bölümleri arasında etkileşimi sağlayan en temel süreçtir. Çalışanlar, iletişim sayesinde, kontrol ve koordinasyon işlevlerini yürütür, karar vericilere bilgi sağlar ve değişen çevreye uyum sağlarlar.
- İletişim, örgütün yaşamını sürdürebilmesi için en gerekli varlıktır.
- Bilgi işleme örgütün en temel fonksiyonudur.
- İletişim akışı, örgüt içinde ve dışında çeşitli yönlerde sağlanmalıdır.

Sonuç olarak bu üç yaklaşımın iletişime bakış açısını Tablo 2.1.' deki gibi özetleyebiliriz.

<sup>103</sup> John O'Shaughnessy, **Business Organizations**, London: George Allen & Unwin Ltd., 1966, s. 135

<sup>104</sup> Micheal Dues and Micheal Burgeon, a.g.e., s.47

	<b>Klasik Yaklaşım</b>	<b>İnsan İliş. Yaklaşımı</b>	<b>Sistem Yaklaşımı</b>
<b>İletişimin Önemi</b>	Önemsiz ve Yukarıya doğru iletişim engeli	Önemli, fakat yukarıya doğru sınırlı iletişim	Çok önemli, örgütü bir arada tutan çimento niteliğinde
<b>İletişimin Amacı</b>	İşle ilgili emir ve bilginin aktarımı ve koordinasyon ve uyumun sağlanması	Çalışan ihtiyaçlarının karşılanması, çalışma gruplarında yatay iletişim sağlanması ve örgüt genelinde kararlara katılım	Karar vericilerin kontrol ve koordinasyonunun sağlanması ve çevresel değişimlere örgütsel uyum
<b>İletişimin Yönü</b>	Aşağı doğru	Yatay ve dikey	Sistem içindeki tüm yönlerde
<b>İletişim Problemleri</b>	Hiyerarşik kademe katılığı ve çok geniş faaliyet alanı	Söylentiler, verimsiz formal iletişim yapısı	Aşırı yüklenme, bozulma ve atlama

Tablo 2.1: Yönetsel Yaklaşımlar ve İletişim

Kaynak: Steaward Ferguson, Sherry Devereaux Ferguson, a.g.e., s.27

## 2.2. Kurumsal İletişim Araçları Olarak Bilgi Sistemleri ve Yönetimleri

Kurumsal iletişimde yönetsel düşüncenin gelişimiyle ortaya çıkan değişim daha çok iletişimin kavramsal olarak tanımlanması ve kurumsal olarak kabul edilmesi yönündedir. Bununla birlikte, zaman içinde yaşanan bir diğer değişim trendi, teknolojik gelişmelerle ve işlevsel yönde gerçekleşmiştir. Bu çalışmada, değişimin izlediği gelişmeyi verebilmek için, kurumsal iletişimin en önemli aracı haline gelen bilgi sistemleri detaylı olarak incelenmektedir.

### 2.2.1. Bilgi, Veri ve Bilişim Kavramları

Teknolojik gelişmeler, kurumlarda bilginin yeniden tanımlanmasına sebep olmuş, bilgi, veri ve bilişim kavramları doğmuştur.

Veri, Türkçe Sözlükte, "*bilişimde, olgu, kavram veya komutların, iletişim, yorum ve işlem için elverişli biçimli gösterimi*"<sup>105</sup> olarak tanımlanmaktadır. Bilgi teknolojilerinde ise, veri, işleme operasyonlarıyla anlamlı bir içeriğe dönüştürülebilecek izole edilmiş ham gerçeklerdir.<sup>106</sup> Burada kişiler, olaylar ve objelerin tanımlama ve ölçümlenmeleriyle ilişkili çıkarımlar söz konusudur. Verilerin işlenmesinde ulaşılmak istenen nokta bilgi üretimidir. Fakat tüm verilerden ilgili, doğru ve gerekli kısacası sağlıklı bilgi elde edilemez. Dolayısıyla karar verme noktasında verilerin filtre edilmesi ve gerekli olanların kullanılması gerekmektedir.

<sup>105</sup> Hasan Eren, a.g.e., s. 1558

<sup>106</sup> John G. Burch and Felix R. Strater Jr., *Information Systems: Theory & Practice*, California: Hamilton Publ.Co., 1974, s.23

Klasik bilgi sistemi anlayışında bilgi; "verilerden elde edilmiş sonuç"<sup>107</sup> olarak tanımlanmaktadır. Sözlük tanımına göre ise; " öğrenme, araştırma ve gözlem yolu ile elde edilen gerçek, malumat, vukuf" tur.<sup>108</sup> Tüm bunlardan hareketle bilgiyi, çeşitli amaçlar için faydalı ve kullanışlı olması esasıyla analiz edilmiş ve işlenmiş veri olarak tanımlayabiliriz.

Bilginin yararlı ve değerli olması için doğruluk, eksiksizlik, kısalık, yerindelik ve ucuzluk gibi birtakım özelliklere sahip olması gerekmektedir.<sup>109</sup>

- Doğruluk, belli bir zaman içinde doğru bilginin, üretilen ya da işlenen toplam bilgiye oranıdır.
- Zamanlılık, bir bilginin karar alma sürecinden önce bu kararı etkileyecek biçimde ulaşmasıdır. Yöneticiye geç gelmiş bilginin doğruluk derecesinin yüksek olmasının pek bir değeri yoktur.
- Eksiksizlik, bilginin gereksinme duyulan tüm verileri kapsamıdır.
- Kısalık, gerekli olan bilginin tablo, grafik ve çizelgeler yardımı ile özetlenmesi, öngörülen ölçülerden sapmasının bu yollarla belirtilmesidir.
- Yerindelik, bilginin gerekli olan organ veya yöneticiye ulaşabilme özelliğidir. Başka bir deyişle, bir eyleme yol açan bilgidir.
- Ucuzluk, bilginin elde edilme sürecindeki maliyetidir.

<sup>107</sup> Richard Hatch and David Kroenke, *Management Information Systems*, 3<sup>rd</sup> ed., USA: McGraw Hill Inc., 1994, s.18

<sup>108</sup> Hasan Eren, a.g.e., s.186

<sup>109</sup> Ebru Altın, *İşletme Yönetiminde Bilgisayar Teknolojisinden Yararlanma ve İnternet Uygulamalarının İşletme Amaçlarına Ulaşmada Yeni Bir Araç Olarak Yeri ve Öneminin Araştırılması*, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 2001, s.13



Kısaca bilgi, farklılık yaratacak farklılıkları içermelidir. Bu niteliklere sahip bilgi, belirsizliği en aza indirecek ve maksimum fayda sağlayacaktır.

Bilgi, tüm bu özellikleri ile örgütlerde bir üretim girdisi olarak tanımlanmış ve bir bilim alanı olarak ele alınmasıyla "bilişim" kavramı ortaya çıkmıştır. Bilişim, sözlükte " *insanların teknik, ekonomik ve toplumsal alanlardaki iletişiminde kullandığı ve bilimin dayanağı olan bilginin, özellikle elektronik makineler aracılığı ile düzenli ve akılcı biçimde işlenmesi bilimi*"<sup>110</sup> olarak tanımlanmaktadır.

### **2.2.2. Bilgi Teknolojilerinin Gelişim Süreci**

Bilgiye duyulan ihtiyaç, bilgi ve veri işlemenin gelişmesine sebep olmuş, teknolojik ilerlemeler de, hem süreci desteklemek hem de hızlandırmak açısından bu gelişimi önemli ölçüde etkilemiştir.

#### **2.2.2.1. Bilgi İşleme İhtiyacı**

18. yüzyıldan önce bilgi işleme ihtiyacını doğuran başlıca iki nedenden söz edebiliriz. Bunlar; ticaret kayıtlarının tutulması ve devletle ilgili resmi gerekliliklerdir.<sup>111</sup>

Ticaret kavramını, insanın üretici bir yaşama geçtiği dönemlerden itibaren görüyoruz. Üretime geçişle yerleşik hayata geçen insanlar köyler, kentler kurmuşlar ve bu şehirleşme, yönetsel - gerek devletlerarası gerekse de devlet ve halk arasında- bilgi akımını gerekli kılmıştır. Ayrıca, zamanla sosyal gruplaşmalar, grup ve sınıf oluşumunu geliştirmiş bu da grupsal bilgi akışını doğurmuştur.

<sup>110</sup> Hasan Eren, a.g.e., s.188

<sup>111</sup> John G. Burch and Felix R. Strater Jr., a.g.e., s.5

Bunların yanı sıra meslekler oluşmuş ve her bir meslek zamanla kendi bilgi ihtiyacını oluşturmuştur.<sup>112</sup>

18. yüzyıl ortalarında bilgi akımında hala resmi baskıların olduğunu görüyoruz. Bununla beraber Endüstri Devrimi, evlerde üretimi küçük dükkanlara ve fabrikalara taşımış ve üretim örgütlerinin gelişimini sağlamıştır. Bundan sonra da sürekli bir gelişim göze çarpmakta her yenilik bir önceki yeniliğin doğurduğu kaçınılmaz bir olgu halini almaktadır. Sosyal gelişmeler teknolojik ilerlemelerle birleşince örgütsel sistemler - hukuk sistemleri, bürokratik sistemler, bankacılık sistemi, üretim/hizmet sektörü vb.- oluşmuş ve bu büyük ölçekli örgütlerin yönetimi verilerin işlenmesi ve gerekli bilgilerin sağlanması olmadan imkansızlaşmaya başlamıştır.

#### **2.2.2.2. Bilgi İşlemenin Teknolojik Evrimi**

Teknolojik olarak yeni makinelerin icat edilmesinin, bilgi işleme ihtiyaç ve yeteneğini doğurduğunu söylemek yanlış olur. Keza, tarihsel açıdan baktığımızda bilgi işleme fonksiyonunun ilk medeniyetlere kadar uzandığını görüyoruz. M.Ö. 3500 yıllarında Babil tüccarlarının taş tabletler üzerine kayıtlarını tutmaları bilinen en eski veri kaydetme işlemidir. Günümüzde tüccarlar hala kayıtlarını tutmakta ve bunları bilgisayarlarda, disketlerde saklamaktadırlar.<sup>113</sup>

Bilgi işlemenin teknolojik evriminde kilometre taşları olarak tanımlayabileceğimiz hatta devrim olarak adlandırabileceğimiz en önemli iki teknik buluş, yazının ve kağıdın icadı ile matematik alanındaki ilerlemelerdir. Tüm bunlar insanlığı sürekli gelişme, öğrenme ve keşfetme olgularıyla tanıştırmıştır.

<sup>112</sup> Brian C. Vickery and Alina Vickery, *Information Science in Theory & Practice*, London: Butterworth & Co. Ltd., 1987, s.4

<sup>113</sup> John G. Burch and Felix R. Strater Jr., a.g.e., s.4

15. yüzyılda bulunan taşınabilir baskı makinesi ise, kaydetme, saklama, erişim imkanı, raporlama ve veri ayırma gibi işlemleri sağlaması açısından bilgi ve veri işleme alanında ikinci bir devrim niteliğindedir.

Bununla birlikte 17. yüzyılda bu alanda üç büyük gelişme yaşanmıştır.<sup>114</sup> Bunlar;

1. John Napier tarafından çarpma ve bölme işlemlerini basite indirgeyen sayı ölçüleri geliştirilmesi,
2. Blaise Pascal tarafından ilk toplama makinesinin icat edilmesi,
3. Gottfried Leibniz tarafından çarpma, toplama, çıkarma ve bölme işlemlerini gerçekleştiren ilk hesap makinesinin bulunmasıdır.

19. yüzyılda, Charles Babage'ın "fark makinesi" , "analitik makinesi" ve Herman Hollerith'in kart zımbalama makinesi ile veri işleme teknolojisinde ilerlemeler kaydedilmiştir.<sup>115</sup>

20. yüzyıla geldiğimizde üçüncü devrimle karşılaşyoruz ki bu kitleleri birleştiren televizyon ve radyonun bulunmasıdır.

Yine aynı yüzyıl içerisinde dijital bilgisayarların bulunması da bu alanın dördüncü devrimi olarak kabul edilmektedir. İlk jenerasyon bilgisayarlar İkinci Dünya Savaşı sonlarına doğru kod kırma ve silah dizaynı için hükümet destekli bütçelerle geliştirilmiştir.<sup>116</sup> Daha sonra bu askeri yazılımların ticari eklemelerle değiştirilmesi ile ticari hayatta kullanılmaya başlanmıştır. 1960' lar transistörlerin kullanıldığı ikinci jenerasyon bilgisayarlara öncülük etmiş ve daha küçük, daha hızlı ve

<sup>114</sup> John G. Burch and Felix R. Strater Jr., a.g.e., s.4

<sup>115</sup> John G. Burch and Felix R. Strater Jr., a.g.e., s.5

<sup>116</sup> Melissa A. Cook, **Building Enterprise Information Architectures**, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996, s.40

daha ucuz bilgisayarlar geliştirilmesi için bir başlangıç olmuştur. Bu gelişmeleri seramik çiplerin kullanıldığı üçüncü jenerasyon ve tüm işlevlerin bir çipte toplandığı dördüncü jenerasyon bilgisayarlar izlemiştir. Şu anda beşinci kuşağa ait bilgisayar çalışmaları devam etmekte ve yapay zeka üzerine araştırmalar yapılmaktadır.<sup>117</sup>

### 2.2.2.3. Bilgi Sistemlerinin Doğuşu

Bilgiye olan ihtiyaç, süreci teknolojik gelişmelerle birleştirerek "bilgi çağı" nı doğurmuş ve tüm dünya yeni bir kavramla, "bilgi teknolojileri" kavramı ile tanışmıştır.

Bilgi teknolojilerinin bilimsel açıdan ele alınması 1948 yıllarında olmuştur. Bundan on yıl sonra Amerika' da düzenlenen Bilimsel Bilgi Konferansında daha büyük ilgi görmüş ve 1970' lerden itibaren de güncelliğini koruyan bir konu olarak gelişmeye devam etmiştir.<sup>118</sup> Bilgi teknolojileri yıllarca destek sağlayıcı olarak görülmüştür. Oysa günümüzde firmanın rekabet kaynağı olarak görülmektedir.<sup>119</sup> 1980' lerden itibaren bilgi, stratejik bir güç olarak kabul edilmektedir. Bilginin örgütsel değerinin yeniden tanımlanması ile bilgi sistemleri (IS) kurumların bir parçası olarak gelişmeye devam etmektedir.

### 2.2.3. Kurumsal Bilginin Değeri, Yapısı ve Özellikleri

Örgütlerde bilgiye olan ihtiyaç çevrede meydana gelen devrimsel nitelikte olan ve süreklilik gösteren değişimlerle

<sup>117</sup> Ebru Altın, a.g.e., s.26

<sup>118</sup> Brian C. Vickery and Alina Vickery, a.g.e., s.9

<sup>119</sup> A.B. Shani and James A. Sena, "Information Technology and The Integration of Change: Sociotechnical System Approach", The Journal of Applied Behavioral Science, No.2, June 1994, s. 247

artmıştır. Bu değişimler, şu başlıklar altında toplanmaktadır:<sup>120</sup>

1. Gerek ulusal gerekse uluslar arası boyutta yeni rakiplerin artması,
2. Rekabette yeni kurallar ve stratejiler,
3. Endüstrilerde yapısal değişiklikler, geleneksel sınırların farklılaşması,
4. Yeni çevresel düzenlemeler,
5. Müşteri beklenti ve taleplerindeki değişiklikler,
6. İş gücündeki niteliksel ve niceliksel değişmeler,
7. Teknolojik değişimler,
8. Sosyal ve politik değişimler.

Tüm bu değişimler karşısında kurumsal açıdan bilginin değeri, onu bir üretim girdisi olarak tanımlamaya yetmiştir. Kendi başına bir anlamı olmayan verinin işlenmesi, analiz edilmesi, değerlendirilmesi ile elde edilen bilgi tüm örgüt kademelerinde- operasyonel, taktiksel, stratejik- karar verme ve iş akışının sağlanması bakımından gereklilik arz etmektedir.<sup>121</sup>

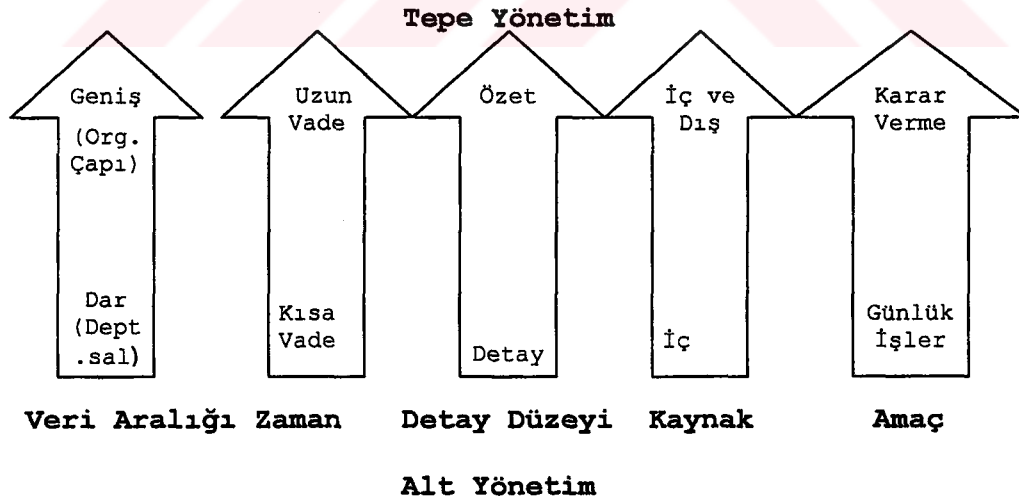
Yönetimsel ve operasyonel açıdan baktığımızda üç farklı değer ölçütünden söz edebiliriz. Bunlar; bilginin normatif değeri, realistik değeri ve subjektif değeridir. Normatif değerlendirmede yeni bir bilgi ile verilen kararın değer artışı nicelendirilmekte, realistik değerlendirmede karar vericinin performans artışı bilginin değeri olarak görülmekte, subjektif bakış açısı ile de aktif olarak sistem kullanıcısı olan yöneticinin kişisel değerlendirmesi bilginin değerlendirilmesinde ölçüt olarak alınmaktadır.

Sağlıklı bir bilginin taşınması gereken özelliklere bir önceki bölümde değinilmişti. Fakat bilgi, bunlara ek olarak

<sup>120</sup> Jack D. Callons, *Competitive Advantage Through Information Technology*, USA: McGraw Hill Inc., 1996, s.6

<sup>121</sup> Richard T. Dué, "The Value of Information", *Information Systems Management*, Winter 1996, s.68

da örgütiçi yönetim kademelerine göre farklılık gösteren özelliklere sahiptir.<sup>122</sup> Bilgi alt yönetimde daha dar ve departman çapında bir aralık özelliğine sahiptir. Burada üst yönetimden gelen iş talimatları ve işin yapılması için bölüm içi bir bilgi alışverişi vardır. Oysa üst kademelere doğru bilginin örgüt çapında olma özelliği vardır. Üst yönetime tüm alt birimlerden ve tüm operasyonlardan gelen bir bilgi akışı vardır. Yine alt departmanlarda bilgi daha kısa vadeli ve detaylıdır. Çünkü işlerin yürütülmesi için bu tür bilgiye ihtiyaç vardır. Fakat üst yönetim, almak zorunda olduğu stratejik kararlar için uzun vadeli ve özetlenmiş bilgiye gereksinim duyar. Bilginin diğer özellikleri ise, alt yönetimde iç kaynaktan gelme ve günlük operasyon amaçlı olmasıdır. Buna karşılık bilgi tepe yönetimde hem iç hem de dış kaynaklardan gelir ve karar verme amaçlı bir yapıya sahiptir. Şekil 2.2' de bu özellikler değerlendirme ölçütleriyle birlikte detaylı olarak gösterilmiştir.



Şekil 2.2: Örgütlerde Bilginin Özellikleri  
Kaynak: Effy Oz, a.g.e., s.247

<sup>122</sup> Effy Oz, *Management Information Systems*, Cambridge: International Thomson Publ., 1998, s.246

## 2.2.4. Kurumlarda Bilgi Sistemleri ve Gelişimi

Bilgi sistemleri, işletmelerde planlama, karar verme, koordine etme ve kontrol işlevlerinin yürütülmesi açısından gerekli bilgiyi toplayan, işleyen, değerlendiren, saklayan ve yayan, birbiri ile bağlantılı araçların bir araya gelmesiyle oluşmuş sistemler olarak tanımlanmaktadır.<sup>123</sup> Dolayısıyla bilgi sistemleri, *girdi/ proses/ çıktı/geri besleme* döngüsünü kullanarak bilgi üretimi sağlayan açık ve amaçlı bir sistemdir. Amacı; bilginin değerinin o bilgiyi elde etmenin maliyetine eşit olduğu optimum noktaya erişmektir. Başarılı bir bilgi sistemi, sistem kalitesi, bilgi kalitesi, kullanım, kullanıcı memnuniyeti, bireysel ve örgütsel etki unsurlarını içermelidir.<sup>124</sup>

### 2.2.4.1. Veri Tabanı ve Veri Tabanı Yönetim Sistemleri

Kurumlarda bilgi sistemleri yapılandırmasının öncelikli fonksiyonu veri tabanı olarak adlandırılan ve bilgi kaynağı olan geniş bir veri havuzu oluşturulmasıdır.<sup>125</sup> Veri tabanı, modelleme analizi ve veri analizi yapılmasını sağlaması açısından tüm bilgi sistemlerinin en kritik bileşenidir ve işletimi, veri tabanı yönetim sistemleri (DBMS) olarak adlandırılan, veriyi oluşturan, saklayan, koruyan ve veriye erişimi sağlayan bir dizi bilgisayar programından oluşan sistemle sağlanır. Bu sistem sağlıklı işleyen bir bilgi sistemi oluşturulmasında etkilidir.

<sup>123</sup> Kenneth C.Laudon and Jane Price Laudon, *Management Information Systems*, 7<sup>th</sup> ed., USA: Prentice Hall Inc., 2002, s.5

<sup>124</sup> J.Larson, "Line Managers' Supervision of the Development and Use of Information Systems: Administration Through Planning and Control of IS Effects", *Managing Information Technology Resources in Organizations in the Next Millenium*, International Conferance, USA: 1999, s.854

<sup>125</sup> Effy Oz, a.g.e., s.245

Elektronik veri tabanından önce veri kağıtlarda ve teyplerde depolanırdı. Sistemin sağladığı avantajlar şunlardır:

- Aynı veri serisinden daha fazla bilgi oluşturulması,
- Aynı anda bir çok erişime imkan tanınması,
- Verinin tekrarının önlenmesi,
- Programlar ve verinin birbirinden bağımsız olmasından dolayı, farklı sistemlerin aynı veriyi kullanabilmesi,
- Veri yönetiminin sağlanması ve geliştirilmesi,
- Çeşitli veri ilişkilerinin kullanılması ve saklanması,
- Daha fazla güvenlik ölçütünün kullanılabilmesi,
- Verinin saklanması için yer ihtiyacının azalması.

Veri tabanı dizaynında hem yönetsel hem de teknik açıdan değerlendirme yapılması gerekmektedir ve bu dizayn bilgi sistemine göre değişiklik göstermektedir. Veri tabanı geliştirilmesi veri yönetimi fonksiyonunun temel hedefi ve sürecin nihai ürünüdür.<sup>126</sup> Teknolojiyle gelen değişim trendleri, veri ambarı, amaç odaklı teknoloji, e-ticaret ve çok geniş veri tabanları (VLDBs) olarak karşımıza çıkmaktadır. Günümüzün hızla değişen ortamında veri tabanı yönetimlerinin, veriyi taşınabilir hale getiren, anlamlı sembol ve kurallardan oluşan bir sistem olan XML (uzatılabilir işaret dili) kullanımına imkan verecek şekilde yapılandırıldığını görmekteyiz. XML, verilerin kendi kendilerini yine veriler aracılığı ile tanımladığı bir sistem ortaya koymaktadır. Böylece kurum içi ve dışı veri paylaşımı desteklenmektedir.<sup>127</sup> Yine internet uygulamalarının globalleşmesi ile web-imkanlı DBMS uygulamaları söz

<sup>126</sup> Sanjiv Purpa, "Database Development Metedology and Organization", Information Systems Management, Winter 1999, s.72

<sup>127</sup> John van den Hoven, "Database Management System and XML: Interchange of Data", Information Systems Management, Winter 2002, s.94



konusudur. Web teknolojisinin çok yaygın olması, açık yapılandırılmış ve bağımsız bir platform kullanması, kullanım kolaylığının olması ve örgütsel açıdan ağ protokolleri ve bellek gerekliliğini müşteri/servis sağlayıcı yapısını kullanarak optimize etmesi bu uygulamaların artmasına sebep olmuştur.<sup>128</sup>

#### 2.2.4.2. Kurumlarda Bilgi Sistemleri

Kurumlarda bilgi sistemleri ve uygulamaları şunlardır:

##### 1. EDP ( Elektronik Veri İşleme):

İşletmelerde bilgi sistemleri kullanımı EDP sistemi ile başlamaktadır. Bu sistemlerde verinin toplanması ve işlenmesi üzerine odaklanılmış ve birincil amaç maliyetleri düşürmek olmuştur. Yapılandırılmış, basit ve rutin operasyonlar ve envanter kontrolünde kullanılmıştır. Öncelikli olarak faturalama, depo giriş-çıkış kayıtlarının tutulması ve bordrolamada otomasyon sağlanmıştır. Böylece faaliyetler üzerinde operasyonel bir kontrol elde edilmiş, işletmelerde sürat ve kontrol artmış, dolayısıyla verimlilik yükselmiştir.<sup>129</sup>

##### 2. DSS ( Karar Destek Sistemleri):

Örgütlerde karar verme davranışını incelediğimizde üç tür karar yapısı göze çarpmaktadır. Bunlar; yapılandırılmış, yarı yapılandırılmış ve yapılandırılmamış kararlar olarak adlandırılmaktadırlar.

Yapılandırılmış kararlar, kayıt tutma ve bordrolama gibi standart prosedürlerdir ve programlanabilirler. Yarı yapılandırılmış kararlar, daha az standart prosedürlere

<sup>128</sup> Shae Jansons, Gary J. Cook, "Web-Enabled Database Connectivity: A comparison of Programming, Scripting, and Application-Based Access", Information Systems Management, Winter 2002, s.14

<sup>129</sup> Effy Oz, a.g.e., s.44

sahip, istatistiksel ve matematiksel modeller gibi yapılandırılmış bilgileri içerirler. Yapılandırılmamış kararlar ise standart prosedürleri olamayan yöneticiye bağlı kalitatif kararlardır. 1976 yılında DSS, bilgisayar yardımıyla geleneksel veri işleme sisteminden daha kolay kullanılacak küçük ölçekli bir sistem oluşturarak, örgütlerde temel bir fonksiyon olan ve karmaşık bir yapıda bulunan karar verme sürecini, verinin doğru ve zamanında analiz edilmesini sağlayarak, desteklemek amaçlı dizayn edilmiştir.<sup>130</sup> Burada amaç, yöneticinin sorunlara cevap bulmasını ve nicel veya grafik modellerle daha iyi kararlar vermesini sağlamaktır.<sup>131</sup> MIS'in bir alt destek sistemi olarak işlemektedir ve MIS' ten farklı olarak nadir gelişen, yapılandırılmamış problemlerde de yöneticilere destek olmaktadır.<sup>132</sup> Bu sistemde, onaylama, gelişme, operasyon, kullanım ve işletimde yönetimin her kademesinin katılımı diğer bilgi sistemlerinden daha fazladır.<sup>133</sup>

### 3.EIS (Yönetici Bilgi Sistemleri):

EIS, olayları değerlendiren ve örgütteki etkilerini belirleyen karar alma yetkisine sahip üst düzey yöneticiler için tasarlanmış bir sistemdir. Tepe yöneticiler örgütün bütününe kapsayan küresel bakış açısına sahip olmalıdır. Ancak zaman kısıtlı, bilginin kolay ve çabuk sağlanması ve kullanılan sistemin de basit bir sistem olmasını gerektirmektedir. Sistem iç operasyonlar üzerinde odaklanmış olması da karar verme sürecinde dış çevreden gelen bilgiyi

<sup>130</sup> Peter G. W. Keen, *Decision Support Systems: The Next Decade*, *Decision Support Systems: A Decade in Perspective*, Editorler: E. Mclean and H.G. Sol, Holland: Elsevier Science Publ., 1986, s.221

<sup>131</sup> Zuhâl Tanrıkulu, *Bilişim Sistemlerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkileri, Yönetim Bilişim Sistemleri Geliştirme ve Bir Uygulama Örneği*, Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1999, s.18

<sup>132</sup> Stephan Haag and Peter Keen, *Information Technology*, USA: McGraw Hill Inc., 1996, s.259

<sup>133</sup> Ralph H. Sprague Jr and Hugh J. Watson, *Decision Support for Management*, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1996, s.51

de içermektedir.<sup>134</sup> Dolayısıyla sistemin yöneticiler için dış çevre taraması yaptığını da söyleyebiliriz. EIS, sadece bir teknolojik gelişme değil, fakat, daha ileri bir işletim sistemi ve daha iyi bir donanımla desteklenen bir yazılımdır.<sup>135</sup>

#### 4. SIS (Stratejik Bilgi Sistemleri):

Örgütün uzun vadede müşteri ve rekabet avantajı kazanmasını hedeflemiş sistemlerdir. Burada sistem stratejik açıdan kullanılmakta ve bir yenilik getirilmektedir. Bilgi sistemi kullanan bir şirket, rakipleri üzerinde bir üstünlük kurmak için bu sistemden faydalanır.<sup>136</sup> Örgüt, mevcut bilgiyi yeni amaçlar için kullanmak, pazar payının azalmasına karşı erken uyarı sistemleri oluşturmak, mevcut ürünlere yeni pazarlara bulmak ve hatta örgütün amacını yeniden tanımlamak için kullanılabilir. Genel gelişim içinde iki tip SIS sistemi ile karşılaşırız.<sup>137</sup> Birinci tip sistem acil ve önemli bilgileri içeren özel olarak tasarlanmış bir sistemdir. Bu açıdan SIS, bir yenilik süreci olarak yönetilmekte, alt kademelerden gelen yeni fikirler bu sürecin temelini oluşturmaktadır.<sup>138</sup> Buna karşılık, ikinci tip sistem her yerde bulunabilen ve stratejik değeri olan bilginin nasıl kullanıldığıyla ilgili olan sistemdir.

#### 5. MIS (Yönetim Bilgi Sistemleri):

EDP ile sağlanmış olan operasyonel kontrolün bir seviye daha üzerine çıkarak yönetim kontrolü sağlamayı hedeflemiş bir sistemdir ve tüm örgüt

<sup>134</sup> Mark N. Frolick ve diğerleri "Using EISs for Environmental Scanning", Information Systems Management, Winter 1997, s.350

<sup>135</sup> David Friend, **Executive Information Systems: Success, Failures, Insights and Misconceptions**, Decision Support & Executive Information Systems, Editör: Paul Gray, New Jersey: Prentice Hall Inc., 1994, s.305

<sup>136</sup> Zuhul Tanrıku, a.g.e., s.26

<sup>137</sup> Ranjan B. Kini, "Strategic Information Systems", Information Systems Management, Fall 1993, s.42

<sup>138</sup> Claudio Ciborra and Tawfik Jelassi, **Strategic Information Systems**, USA: John Wiley & Sons Inc., 1994, s.21

kademelerinde hizmet sağlamaktadır. Sistem, bilginin koordinasyonu için gerekli bir araç olarak görülebilir.<sup>139</sup> Sistemin örgütsel amacı; aktivitelerin optimize edilmesi, fonksiyonların kolaylaştırılması ve bunların bir bileşkesi olarak para ve zaman tasarrufunun sağlanmasıdır. Genel olarak, örgütün yaşama ve gelişmesinin sağlanması ile örgütsel faaliyetlerin planlanması, örgütlenmesi, yürütülmesi ve denetimi için yönetimin gereksinim duyduğu doğru, zamanlı ve anlamlı bilgiyi sağlayan ve geliştiren bir sistemdir.<sup>140</sup> Sistemin işleyişinde en önemli öge, bir veri tabanının oluşturulmasıdır. Bunun üzerine kurulmuş matematiksel ve simülasyon modeller de sistemde gerçeğin basite indirgenmiş olarak yer almaktadır.<sup>141</sup> Bu modeller stratejik ve yönetsel kararlar için alt yapı oluşturmaktadır. Olasılıklar, tahmin modelleri, planlama ve kontrol modelleri, yönetsel simülasyon, kaynak tahsisi ve optimal modeller örnek olarak verilebilir.

Zamanla sistemde kullanıcı ihtiyaçlarının karşılanması ve sağlanan bilginin uygunluğu ile ilgili problemler yaşanmaya başlanmış ve günümüzde hantal ve pahalı bir sistem haline dönüşmüştür.<sup>142</sup>

#### 6. EDI (Elektronik Veri Değişimi):

Şirketler arası bilgi değişimi sağlamak amaçlı kurulan ilk sistem olan American Hospital Supply (AHS) firmasının kullandığı ASAP (Otomatik Alım Analitik Sistemleri) sistemidir. AHS ürünleri katalog numaralarını içeren kartlar hastanelere verilmiş ve hastane tarafından sipariş telefonla bu kart numarasının girilmesi ve kart okuyucu tarafından

<sup>139</sup> Eric F.Wolstenholme, Simon Henderson and Alan Gavine, *The Evaluation of Management Information Systems*, England: John Wiley & Sons, 1993, s.4

<sup>140</sup> Sibel Karakuş, *Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilginin Paylaşımı*, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, 1991, s.4

<sup>141</sup> R.I.Tricker, *Management Information and Control Systems*, Salisbury: Preface Ltd., 1976, s.338

<sup>142</sup> Eric F.Wolstenholme, Simon Henderson and Alan Gavine, a.g.e., s.5

firmaya iletilmesi biçimindeki süreç 1984' te bilgisayar sistemi ile işlemeye başlamıştır.<sup>143</sup> Bilgisayar ve telekomünikasyon alanındaki ilerlemeler iki ticari partner arasında bazı haberleşme hatları ile iş yapılmasını içeren EDI' nin de gelişimini sağlamıştır. Şirketler arasında transferde her bir karakter için para ödenen bir çalışma ağı olan VAN'lar (Value Added Network) kullanılmaktadır. Bu çalışma ağı, veri transferinin yanı sıra firmalar arası iletişimi kolay ve basit bir hale dönüştürmektedir.<sup>144</sup> Kağıt işinin azaltılması ve etkin bir iş akışının sağlanması, stok/tedarikçilerin kontrolünün daha etkin gerçekleştirilmesi, kanal kontrolünün güçlendirilmesi, müşteri ilişkilerinin kuvvetlendirilmesi, kaynak/risk paylaşımı sağlanması EDI sisteminin oluşturulması ve yaygın bir biçimde kullanılmasının başlıca nedenleridir. Günümüzde EDI , daha az yatırım gerektiren ve firmalar arası iletişimi kolaylaştıran internet mecrası üzerinden işlemeye başlamıştır. Hatta bazı analistler web- odaklı EDI' yi B2B (business to business commerce- şirketten şirkete ticaret) ticaretin bir formu olarak görmektedir.<sup>145</sup> Firmalar arasında yapılan bir araştırmada, web-bazlı EDI kullanan firmaların, geleneksel EDI kullananlara nazaran, partnerleriyle aralarındaki uzun süreli koordinasyonda ve genel olarak performansta daha başarılı oldukları görülmüştür.<sup>146</sup>

### 7. İnternet:

İnternet teknik olarak, bir çok bilgisayar sisteminin ve bilgisayar ağlarının birbirine bağlandığı evrensel bir iletişim ağıdır.<sup>147</sup> İnternet bilgiye ucuz, hızlı, kolay ve

<sup>143</sup> Jack D. Callons, a.g.e., s.89

<sup>144</sup> Margaret L. Williams and Mark N. Frolick, "The Evolution of EDI for Competitive Advantage: The Fedex Case, Information Systems Management, Spring 2001, s.48

<sup>145</sup> Charles E. Downing, "Performance of Traditional and Web-Based EDI", Information Systems Management, Winter 2002, s.49

<sup>146</sup> Charles E. Downing, a.g.e., s.51

<sup>147</sup> Ebru Altın, a.g.e., s.39

güvenli bir biçimde ulaşmanın ve onu paylaşmanın en geçerli yolu, olarak da tanımlanabilir.<sup>148</sup> 1969 yılında ordu ve Savunma Bakanlığı mensupları arasında bir iletişim ağı oluşturmak üzere ARPANET olarak adlandırılan proje kapsamındaki çalışmalar bugünün internetinin doğuşuna önderlik etmiştir.<sup>149</sup> Ordu destekli ARPA (Advanced Research Projects Agency) tarafından geliştirilen ARPANET başlangıçta, Los Angeles, Santa Barbara, Utah Üniversiteleri ve Stanford Araştırma Enstitüsü arasında kurulmuş nükleer atak tehlikesine karşı bir bilgisayar ağı iken kısa zamanda pek çok üniversitenin ağa bağlanmasıyla tüm ülkeyi saracak bir ağa dönüşmüştür.<sup>150</sup> 1980' li yıllarda Kişisel bilgisayarlar (PC) ve teknolojik ilerlemelerle bu ağa 200 bilgisayar bağlanmıştır. 1990 yılında ARPANET komisyon dışı kalmış ve internetin teknik olarak omurgası kabul edebileceğimiz NSFnet (National Science Foundation- Ulusal Bilim Kurumu) işleme girmiş ve böylece soğuk savaş yıllarında çıkabilecek tehlikelere karşı oluşturulmuş bir proje olan ARPANET, bugünkü anlamda kullandığımız interneti oluşturmuştur.

Öncelikle bir bilgi kaynağı olan internetin araçları; *world wide web (www)*, *gopher* ve *mosaic* tir. Bunlar içinde kullanım açısından ihtiyaçları en iyi şekilde karşılayan bir başka deyişle kazanan *www* olmuştur. *WWW* ile sistem halkın kullanımına açılmıştır.

*World Wide Web (WWW)*, 1992' de Avrupa Fizik Laboratuvarı (CERN) tarafından geliştirilmiştir. Çalışmanın beyni şu anda W3C (World Wide Web Consortium) Direktörü olan ve konuyla ilgili çalışmasında örgütün çalışma yapısını örnek aldığını belirten ve "...örgütün çalışma yapısının, bağlantıları zamanla gelişen birden çok bağlanıcının

<sup>148</sup> Hakan Yaşdal, a.g.e., s.16

<sup>149</sup> Amarnath Prakash, "The Internet As a Strategic IS Tool", Information Systems Management, Summer 1996, s.45

<sup>150</sup> Ebru Altın, a.g.e., s.40

bulunduğu bir "web" olduğuna<sup>151</sup>" değinen Tim Berners-Lee' dir. 1993 senesinde 130 adet internet sitesi varken, günümüzde bu sayı milyonlarla ifade edilmektedir.<sup>152</sup> Yine ülkeler arasında fizikçilerin haberleşmesi için elektronik posta (e-mail) sistemi de bu grup tarafından geliştirilmiştir.

Bundan sonra, dünya genelinde global bir iletişim ağı olan internetin hızla geliştiğini ve ticarileştiğini görüyoruz. Artan rekabet, küreselleşme ve kurumların birbirine bağımlılığı bu ticarileşmeyi doğuran nedenlerdir. Kapalı bir sistem olan iletişim ağını açık bir sistem haline dönüştüren internet iletişim alanında bir çığır açmıştır.

#### 8. Intranet:

İnternetle tüm dünya genelinde yakalanan iletişim kalitesi ve başarısı aynı sistemin kurum içi kullanımı düşüncesini doğurmuş, dolayısıyla intranet sistemine öncülük etmiştir. Bu sistem şirketin iç ve dış çevre bileşenleri arasında erişim ve işlem kolaylığı ve bilginin yayılımı açısından Şekil 2.3' te görüldüğü gibi bir iletişim ağı oluşturmuştur. Yapılan bir anket, Fortune 500 şirketlerinin büyük bir kısmının bu sisteme sahip olduğunu geri kalanların ise kısa bir zaman içinde kurmayı planladıkları göstermektedir.<sup>153</sup>

Genel olarak web çözümleri ile örgütlerde adaptasyon ve esneklik kazanılmıştır. Başarılı bir intranet projesi dizayn ve tanımlaması süreci için şu metodolojilere dikkat edilmelidir:<sup>154</sup>

- Müşterinin tanımlanması,

<sup>151</sup> Tim Berners-Lee, "Information Management: A Proposal", March 1989- May 1990, <http://www.w3.org/History/1989/proposal.html>

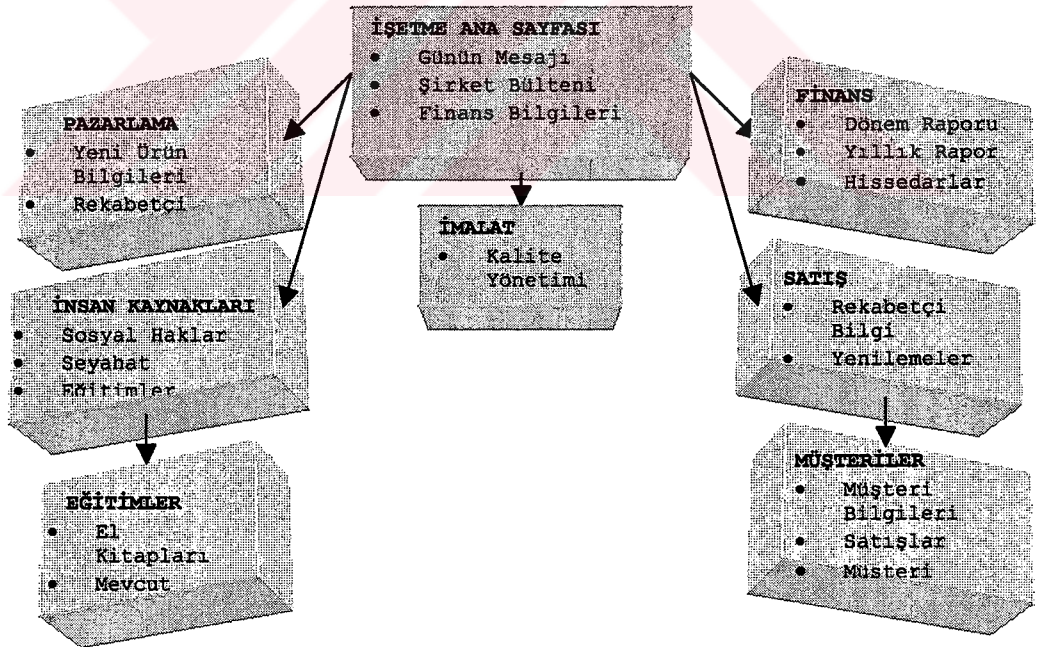
<sup>152</sup> Ebru Altın, a.g.e., s.40

<sup>153</sup> Hossein Bidgoli, "An Integrated Model For Introducing Intranets", Information Systems Management, Summer 1999, s.78

<sup>154</sup> Richard L. Ptak, "Designing a Business-Justified Intranet Project", Information Systems Management, Spring 1998, s.44

- Hedef ve amacın tanımlanması,
- Kaynakların planlanması ve tahsis edilmesi,
- Başarı ölçütlerinin belirlenmesi,
- Fayda/maliyet analizinin yapılması,
- Pilot uygulama planlanması.

Bunlara ek olarak intranet sistemi, paylaşım yoluyla yeni fikirlerin ortaya çıkması sayesinde enformasyon oluşumu sağladığından ve bunun dağılımını gerçekleştirdiğinden, son zamanların popüler yönetim kavramlarından olan ve bilgi ve tecrübe birikimlerinin ve bu birikimlerden yapılacak çıkarımların kaynak olarak kurumun entelektüel sermayesini de oluşturduğu kabul edilen bilgi yönetimi (knowledge management) de sisteminin bir aracı olarak görülmektedir.<sup>155</sup>



Şekil 2.3: Örnek Bir Şirket İçi Intranet Yapısı  
Kaynak: Hakan Yaşdal, a.g.e., s.23

<sup>155</sup> Sue Newell, Jacky Swan & Robert Galliers, Harry Scarbrough, "The Intranet as a Knowledge Management Tool? Creating New Electronic Fences", *Managing Information Technology Resources in Organizations in the Next Millenium*, USA: International Conference, 1999, s.612



### 9. EIP (Kurumsal Bilgi Portalları):

Portallar, web tabanlı uygulamaların gelişmiş bir uzantısıdır. Portal tanımlaması, kullanıcılara kişisel ilgi alanları doğrultusunda web sayfası oluşumuna imkan veren internet siteleri için kullanılmaktadır. Kurumlarda da kişiselleştirmeden yola çıkarak, intranet sisteminin kurumsal kaynaklara statik yaklaşımının, bilginin sınıflandırılarak kullanıcıya, talep edilen ve ihtiyaç duyulana sağlanmasına yönelik gelişimi kurumsal portalların oluşumuna olanak vermiştir.<sup>156</sup>

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.<sup>157</sup> EIP'lerin temel mantığı, kritik öneme sahip işletme bilgilerine kolaylıkla ve mekandan bağımsız olarak erişimi sağlayabilmektir. Şirketlerde uygulama ve yapılandırma açısından farklılıklar söz konusu olsa da EIP ile ulaşılması planlanan ortak hedefler şunlardır:<sup>158</sup>

- Çalışanlarla ve çalışanlar arasında kurumsal iletişimi artırmak,
- Ürün ve hizmetlerle ilgili olarak güncel bilgiye erişimin sağlanmasıyla gelişen ilişkilerle işletme gelirini artırmak,
- Bilginin kişiselleştirilmesi ve erişimin kolaylaşmasıyla çalışanların verim ve etkinliğini artırmak,
- Daha fazla ilgili bilgiye daha iyi erişimin sağlanmasıyla karar verme işlevini etkinleştirmek,

<sup>156</sup> "Building A Strong Portal Foundation", The Burton Group White Paper, 2001

<sup>157</sup> "An Enterprise Portal Bride to E - Business", The Delphi Group White Papers, 2000

<sup>158</sup> Kathleen Hall, Randy Heffner, "Enterprise Portals: Evaluation Criteria", Planning Assumption, Giga Information Group, URL: [www.gigaWeb.com](http://www.gigaWeb.com), 2001

- Çalışanlarla, partnerlerle ve müşterilerle ilişkileri geliştirmek.

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>159</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 yararı olduğuna inanmamaktadır.

Sistemin başarılı olması için taşınması ve teknolojik olarak desteklemesi gereken unsurlar bulunmaktadır. Bunlar, sistemin temelinde; işlevsel, basit, e-iş için kullanılabilen, aksiyona dönük, düşük maliyetli, güvenli, adapte edilebilir ve yönetilebilir olmasını gerektirmektedir. Portal mimarisi içerisinde portalların yapılarını oluşturan başlıca fonksiyonlar şöyle özetlenebilir:<sup>160</sup>

**-Entegrasyon:** 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. Entegrasyon fonksiyonu; yapılandırılmamış veri entegrasyonu, süreç

<sup>159</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

<sup>160</sup> "Kurumsal Bilgiye Tek Merkezden Erişim", Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Hot-Lab, Mayıs 2002

entegrasyonu, bilgi türlerinin entegrasyonu ve kişilerin entegrasyonunu içermektedir.<sup>161</sup>

**-Kategorizasyon:** Kategorizasyon özelliğinin getireceği en önemli fayda, bilginin özelliğinin belirlenmesidir. Kullanıcılar, sınırlanmış bilgidен ziyade, belirli ihtiyaçlara göre şekillendirilmiş bilgidен yararlanmayı tercih edeceklerdir. Buna en güzel örnek Yahoo tarzı hazırlanmış ve belirli bir anlam dizgisi içerisinde kullanıcıyı içine çeken kategorizasyondur.

**-Arama:** Arama özelliği, portal içerisinde çeşitli kategorilerde bulunan belirli bir veriye ulaşmada kilit öneme sahiptir. Aslında bilgi portalının değeri büyük ölçüde arama kapasitesi ve yeteneğiyle ilgilidir.<sup>162</sup> İyi bir arama sisteminde bulunması gereken en temel üç özellik kapsamlı bir listeleme, metadata erişim ve konu tabanlı arama olarak özetlenebilir. Bu fonksiyonun etkinliği, kişilerin bilgiye erişimini doğrudan etkileyeceğinden bu özellik portalların en önemli bileşeni olarak görülmektedir.

**-Yayımlama ve Dağıtım:** Yayımlama ve dağıtım özelliği, içerik oluşturulması, yetkilendirme ve içeriğin belirli formatlarda dağıtımının sağlanmasını içermektedir. Kurumsal portal için, kurum içerisinde oluşan bilginin etkin bir şekilde yayılımının sağlanması ve bunun gerçekleştirilmesinde karmaşık altyapı ve sistemlerden uzak durulması önemli bir unsurdur.

**-Sunum:** Portallarda, kısıtlı bir görüntü alanında çok çeşitli ve farklı bilgiye erişim sağlanması ve kullanıcılara herhangi bir eğitim vermeden çok kolaylıkla kullanılabilir

---

<sup>161</sup> The Delphi Group White Papers, a.g.y.

<sup>162</sup> The Burton Group, a.g.y.

olması gereklilikleri sunum unsurunun önemini gösteren iki noktadır. Portallar, entegre edilmiş bilginin görünüm tasarımı ve kullanım kolaylığını bir arada sunmalıdır.

**-Güvenlik:** Kurumsal portallarda gerek işletmeye özel gerekse de kişisel bilgilerin güvenliğinin sağlanması üzerinde en çok durulan konulardandır. Bir çok portal çözülümü güvenlik için, ispatlama, erişim kontrolü ve tanımlama gibi teknikleri kullanmaktadır.<sup>163</sup>

**-Ölçeklenebilirlik:** Portal yapıları, kurum içerisinde ve belli sınırlar dahilinde kurum dışarısında kurumsal bilginin yayılımına hizmet eden bir yapı olarak bilginin akış hızına ve ulaştığı hacme paralel biçimde esnek ve ölçeklenebilir bir yapıya sahip olmalıdır.

### **2.3. Kurumsal İletişimde Değişimin Analizi**

Yönetim ve örgütlenme olgusunun başlangıcında pek üzerinde durulmayan kurumsal iletişim, gerek bakış açısının değişmesi gerekse de teknolojik ilerlemelerle artık örgütün temel unsuru olarak tanımlanmaktadır. Uzun bir süreç içinde yaşanan değişim, bu çalışmada, yapısal değişimler ve bu değişimlerin örgütsel etkileri olmak üzere iki temel açıdan incelenmektedir.

#### **2.3.1. Yapısal Değişimler**

Kurumsal iletişimde yapısal değişimler, kullanılan kanallar ve kurum içi ve dışı iletişim sistemindeki değişimlerdir. Bu değişimler, gerek teknolojik ilerlemelerle gerekse de bakış açısının değişimiyle meydana gelmiştir.

---

<sup>163</sup> The Burton Group, a.g.y.

### 2.3.1.1. İletişim Kanalları

Kurumsal iletişimin sağlanması açısından kullanılan kanallar gerek teknolojik gerekse de yönetsel ilerlemelerle gelişmiş ve daha kullanışlı ve etkin hale gelmişlerdir. Genel olarak mektuplar, iç yazışmalar (memorandum), telefon ve toplantılar olan kanallar günümüzde, yazılı, sözlü ve elektronik olmak üzere üç ana grupta toplanacak kadar gelişmiştir. Bu kanallar şunlardır:<sup>164</sup>

- **Yazılı Kanallar**

- Mektuplar
- İç Yazışma ve Raporlar
- Telgraf
- El Kitapları
- Gazete ve Dergiler
- Bülten ve Posterler
- Kurumsal Dergi ve Gazeteler
- İlave ve Ekler

- **Sözlü Kanallar**

- Telefon
- Konferans ve Toplantılar
- Konuşmalar

- **Elektronik Kanallar**

- Faks
- Elektronik Posta
- Sesli Posta
- Anlık Mesajlaşma
- Haber Grupları
- Elektronik Konferans Sistemleri
- Görsel Medya Araçları

<sup>164</sup> Judith R. Gordon, *Organizational Behavior*, a.g.e., s.188

Bunlara ek olarak biçimsel olmayan iletişim kanalları da aşağıdaki gibi özetlenebilir.<sup>165</sup>

- İşletme içindeki informal gruplaşmalar
- İşletme dışındaki sosyal birliktelikler
- İşin özelliği nedeniyle değişik departman ve kişilerle kurulan ilişkiler
- İnfomal birebir görüşmeler
- Dedikodu, rivayet, söylenti, yakıştıрма ve uydurma haberlerin yayılmasını sağlayan her türlü bir araya gelmeler
- Liyezon (iki tarafı birbirine bağlayan) elemanlar
- Arada bir personelin arasına karışarak direkt olarak kendileri ile konuşmak (Management by Walking Around uygulamaları)
- Kurumsal sosyal etkinlikler

Klasik yönetim yaklaşımında bir makine olarak görülen çalışanın ve sadece iş akışını sağlamak amaçlı yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştirilen iletişimin yönetsel düşüncenin gelişimiyle geldiği nokta büyük bir evrim olarak değerlendirilebilir.

Kurumsal gazete, dergi ve bültenlerin kurum içi haberleşmede çalışanlar arası etkin iletişimin sağlanması, tüm örgütün bir ekip olarak görülmesi ve bu bakış açısıyla örgüt- çalışan bütünleşmesinin sağlanması açısından bir çığır açtığını söyleyebiliriz. Günümüzde bir çok işletmede kullanılan bu kanalın amacı; personeli, işletme ile ilgili güncel gelişmelerden haberdar etmek ve uzun dönemli işletme hedef ve faaliyetlerinin anlaşılmasını sağlamaktır. İşletme özellikleri ve koşulları doğrultusunda bu yayınlar

---

<sup>165</sup> Tamer Koçel, a.g.e., s.424

periyodik olabileceği gibi, yalnızca gereksinme duyulduğunda, haber iletmek amacı ile de yayınlanabilir.<sup>166</sup>

Yine yazılı iletişim aracı olarak el kitapçıklarının yayınlandığı görülen uygulamalar arasındadır. Bu kitapçıklar; çalışanları, koşullar, örgütsel sistem ve uygulamalar hususlarında bilgilendirmek amacı ile yayınlanmaktadır. Çalışanları yakından ilgilendiren konularla ilgili kapsamlı ve düzenli bilgi veren bu yayınlar, yukarıdan aşağıya doğru iletişim sürecinde önemli bir işleve sahiptir.

Ayrıca aşağıdan yukarıya doğru iletişimi desteklemek amacı ile tutum ve moral anketleri, şikayet ve öneri sistemleri geliştirilmiştir. Çalışan memnuniyetinin artırılmasına yönelik bu çalışmalar, mevcut koşulların değerlendirilmesi ve yapıcı politikaların geliştirilmesi açısından üst yönetime önemli bilgiler sağlamaktadır.

Bunların yanı sıra teknoloji doğrultusunda gelişen elektronik kanallar, çabuk etkileşim sağlamak ve düşük maliyeti, oluşturduğu yüksek derecede etki ve dikkat ile önemli birer araç olmaktadır. Yine, bu kanalların yöneticilerin iş yapma tarzını değiştirdiğini, iletişime hız kattığını ve mesafeleri ortadan kaldırdığını söyleyebiliriz. Bu kanallar doğrultusunda gönderilen bilgi ve mesajın saklanabilir olması kullanımı daha da desteklemekte dolayısıyla yazılı kanallardan bazıları - mektup, iç yazışma, e- bülten, anketler gibi - bu araçlar aracılığıyla iletilmektedir. Dikey iletişim kadar yatay iletişimi de kapsamakta ve geliştirmekte olan elektronik posta sistemi kullanımı ile, Digital Equipment Şirketi' nde karar verme sürecinde sağlanan optimizasyon ile haftada 7 saat ve yine Chemical Bank firmasında da telefon görüşmeleri ve iç

<sup>166</sup> Gönen Dündar, *İnsan Kaynakları Yönetimi*, İstanbul: İ.Ü. İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Yayını, Yayın No: 276, 1998, s.430

yazışmaların azalması ile haftada 3 saat tasarruf edildiği görülmüştür.<sup>167</sup>

Değişen bakış açısı ve teknoloji ile gelişen kanallar, örgütsel iletişim kavramını farklı bir alana taşımıştır. Günümüzde etkin iletişimin örgütsel hedeflere ulaşmada önemli bir araç olduğunu söyleyebiliriz.

### 2.3.1.2. Kurum İçi İletişim Yapısı

Kurum içi iletişim ,daha önce belirtildiği gibi, iki ana yapıda gerçekleşmektedir. Bunlar; biçimsel iletişim ve biçimsel olmayan iletişimidir.

Biçimsel iletişimde yapısal değişimler iki yönde oluşmuştur:

- *Bilgi akışı değişmiş ve artmıştır.* Bilgi teknolojileri ile sağlıklı, doğru, güncel bilginin ilgili birimlere sürekli akışı sağlanmıştır. Bilgi, kullanılabilirliğinin ötesinde teknoloji sayesinde örgüt geneline yayılarak global bir kimliğe bürünmüştür. Hatta elektronik sistemler aracılığıyla bilgi akışının doğası değişmiş ve bu akış, örgüt yapısı doğrultusunda olmanın yanı sıra eşit erişim hakkına sahip kişiler yönünde de ilerlemeye başlamıştır.<sup>168</sup>
- *Biçimsel doğrultuda daha fazla iletişim etkileşimi sağlanmıştır.* Yukarıdan aşağı, aşağıdan yukarı, yatay ve çapraz olmak üzere dört yönde gerçekleşen iletişim, gerek kullanılan kanallar gerekse de bilgi yapısının değişimiyle daha etkin ve verimli hale gelmiştir. Örgüt, bütünü ile amaç-araç zincirinden oluşan bir sistem olarak ele alındığında, örgütün

<sup>167</sup> Kathryn M. Bortol and David C. Martin, *Management*, 2<sup>nd</sup> ed., USA: McGraw Hill Inc., 1994, s.461

<sup>168</sup> Courtland Lee Bovée and John V. Thill, a.g.e., s.98



üst düzeyindeki araçlar alt düzeyde amaca dönüşmektedir.<sup>169</sup> Örgütte görevlerin dağılımı büyüdükçe bütünleşme olasılığı da azalmaktadır. Bu nedenle bölümler arasında işbirliğinin sağlanması örgüt etkinliğinin gerçekleştirilebilmesi derecesine dolayısıyla örgütsel bütünleşmeye bağlıdır. Yaşanan değişimlerle, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin çeşitli araçlarla desteklenmesi, örgüt amaçları ve çalışanların bütünleşmesini ve çalışanların gerek işle gerek örgütle ilgili görüşlerinin üst yönetim tarafından bilinmesini ve değerlendirilmesini sağlanmıştır.

Bu yapısal değişimler örgütte daha köklü değişimleri tetiklemiş, kurumların iş yapma alışkanlıklarını farklılaştırmıştır. Buna göre;

- Karar verme daha kolay, hızlı ve etkin hale gelmiştir.<sup>170</sup>
- Otorite tanımlaması değişmiştir.<sup>171</sup>
- Paylaşılan bir liderlik ruhu yaratılmıştır.<sup>172</sup>
- Örgütsel amaçların benimsenmesi etkinleşmiştir.
- Örgütsel rollerin daha iyi kabullenilmesi sağlanmıştır.<sup>173</sup>
- Örgüt kültürünün temel öğelerinin yerleşiklik kazanması sağlanmıştır.<sup>174</sup>

<sup>169</sup> Ömür Babaoğlu, "Yönetim Sürecinde Örgütsel Haberleşme", İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, 1992-1993, s.29

<sup>170</sup> Andrew D. Szilagyi Jr. and Marc J. Wallace Jr., **Organizational Behavior & Performance**, 5<sup>th</sup> ed., USA: Harper Collins Publ., 1990, s.488

<sup>171</sup> Linda M. Applegate, F.Waren McForlan and James L. McKenney, **Corporate Information Systems Management**, USA: McGraw Hill Inc., 1999, s.121

<sup>172</sup> Winfried Ruigrok ve diğerleri, "Hilti AG: Shared Leadership and the Rise of the Communicating Organizations", *The Innovating Organization*, Editörler: Andrew M. Pettigrew and Evelyn M. Fenton, California: Sage Publ., 2000, s.179

<sup>173</sup> Andrew D. Szilagyi Jr. and Marc J. Wallace Jr., a.g.e., s.489

<sup>174</sup> Hakan Yaşdal, a.g.e., s.44

- Yönetmel fonksiyonlarda- planlama, organizasyon, yönetim, koordine etme ve kontrol- verimlilik sağlanmıştır.<sup>175</sup>

Çalışanların kendi aralarında çeşitli ilişkiler ve işbirliği kalıpları oluşturması bunun da biçimsel yapıyı destekler nitelikte gelişmesi örgütlerde biçimsel olmayan iletişimin önemini açıkça ortaya koymaktadır. Kurum içi iletişimin bir diğer ögesi olan biçimsel olmayan iletişim sistemi de bu gelişmeler doğrultusunda değişimler yaşamıştır.

Biçimsel olmayan grupların oluşumunda önemli bir faktör olan fiziksel yakınlığın ortadan kalkması bu grupların oluşumunu da etkilemektedir.

Zaman ve mekan sınırını ortadan kaldıran elektronik sistemler, bu iletişimi destekler niteliktedir. Gerçek, yarı gerçek veya asılsız haberin mekandan bağımsız olarak aktarılma şansı yayılma hızını da artırmaktadır. Bu gelişmeler iletişimin dört biçimini destek hatlı zincir, dedikodu zinciri, olasılık zinciri ve küme zinciri etkilemektedir.

Yine, iş dışında sosyal paylaşımların artırılması ve örgütsel bütünlüğün sağlanması açısından düzenlenen kurumsal sosyal aktiviteler biçimsel olmayan iletişime şeffaflık getirmekte, paylaşımın artırılması bu grupların oluşumunu desteklemektedir.

### **2.3.1.3. Kurum Dışı İletişim Yapısı**

Kurum dışı iletişime, işletmenin kendi içinde hareket eden kapalı bir sistem olarak tanımlanmaktan çıkıp

---

<sup>175</sup> Keith Davis, a.g.e., s.92

çevresiyle etkileşim halinde olan açık sistem görüşüyle birlikte önem verilemeye başlandığını görmekteyiz.

Sanayi devriminden sonra hızla ilerleyen endüstrileşme sürecinde işletmeler, öncelikle üretim odaklı faaliyet göstermiş daha sonra bu anlayış çevrenin etkisiyle satış odaklı olmuş ve tüketicinin gücünün fark edilmesiyle de pazarlama odaklı faaliyetlere yönelmiştir. İşleyiş açısından bu değişim örgütsel iletişimin kurum dışı gelişmesine de olanak sağlamıştır.

Örgütün içinde bulunduğu çevre ile karşılıklı olarak etkileşim içinde bulunması kurum dışı iletişim sistemleri ile bilgi akışında süreklilik sağlanması gerekliliğini ortaya çıkarmıştır. Günümüzde, örgüt içinden dışarıya ve dışarıdan örgüt içine bilgi akışı çeşitli iletişim kanallarıyla etkin ve hızlı bir biçimde gerçekleştirilmektedir. Mevcut bilgi sistemlerinde, dış çevre bileşenlerine de yer verilmekte, bunların da ötesinde sağlıklı bir iletişim için tüketici hatları, CRM gibi özel sistemler kullanılmaktadır.

Kurum dışı iletişimde yaşanan bu değişimlerin örgüt geneline etkilerini aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:

- Tüketici ihtiyaç ve beklentilerinin bilinmesi doğrultusunda artan müşteri memnuniyeti ile üretimde etkinlik ve verimlilik sağlanmıştır.<sup>176</sup>
- Dış çevre bileşenleriyle etkin bir iş akışı sağlanmış, gereksiz zaman kayıplarının önüne geçilmiştir.<sup>177</sup>
- Kalite ve hizmet bilinci artmıştır.
- İşletmeler artık, değişimlerden hızla haberdar olmakta ve değişimlere uyum sağlamaktadırlar.<sup>178</sup>

<sup>176</sup> Charles D. Winslow and William L. Bramer, *Future Work*, New York: The Free Press, 1994, s.38

<sup>177</sup> Kathryn M. Bortol and David C. Martin, a.g.e., s.461

<sup>178</sup> Linda M. Applegate, F.Warren McForlan and James L. McKenney, a.g.e., s.112

### 2.3.2. Örgütsel Değişimler

Örgütler ve iş yapma biçimleri, değişen dinamiklerle farklılaşmıştır. İşletmeler, artık, global bir çevrede ve daha güçlü rekabet koşullarında faaliyet göstermek durumundadırlar. Dolayısıyla, kazanan örgüt olmak, daha etkin ve verimli olmayı gerektirmektedir. Başka bir deyişle, teknolojik donanım kadar yönetsel beceri de önemli olmakta ve tüm bu süreç etkin iletişimle desteklendiğinde başarı sağlanmaktadır. Çevresel uyumlaşma ve değişim sürecinde, bilgi sistemleri de, kurumsal iletişimin önemli bir aracı olarak kullanılmaktadır.

Örgüt genelinde, iletişimin sağladığı değişim ve destek, küreselleşme avantajı, rekabet avantajı, işgücü performansı, örgüt yapısı, örgütsel etkinlik ve örgütsel öğrenme yönlerinde gerçekleşmektedir.

#### 2.3.2.1. Küreselleşme Avantajı

1960' larda Amerikan şirketlerinin hareketleriyle başlayan küreselleşme, 1990' lara gelindiğinde tüm dünya şirketlerini kapsayarak yeniden yapılanmıştır. Bu da pazarların, ulusal sınırlarla değil uluslar arası boyutlarla tanımlanmasını mümkün kılmıştır. Bu gelişim kendiliğinden olmamış, dinamik ve durumsal faktörlerin etkilediği kararların bir sonucu olarak ortaya çıkmıştır.<sup>179</sup>

Pazarların globalleşmesi ulusal ve uluslar arası ticarete engelleri azaltmaktadır. Dolayısıyla örgütün dış çevresine ve değişimlere uyum sağlayabilme zorunluluğu ortaya çıkmaktadır.<sup>180</sup> Pazarların ve ticaretin sınırlarının ortadan kalkması, iletişimde de zaman ve mekan

<sup>179</sup> Peter J. Buckley and Pervez N. Ghauri, *The Internationalization of The Firm*, 2<sup>nd</sup> ed., UK: Thomson Business Press, s.93

<sup>180</sup> Eric F. Wolstenholme, Simon Henderson and Allan Gavine, a.g.e., s.8

sınırlamalarının aşılmasını gerektirmiş, bu da bilgi sistemleri ile gerçekleşmiştir. Bu etkileşimi birkaç açıdan incelemek mümkündür.

Birinci boyut, operasyonel anlamdadır. Dünyanın farklı ülkelerinde, farklı kültür ve çevrelere sahip ortamlarda faaliyet göstermek ve bunu başarılı bir biçimde yürütmek öncelikle kaliteli bilgi akışı ve iletişimi gerektirmektedir. Alıcı ve satıcı arasında kurulması gereken iletişim ağı, fiziksel ve kültürel uzaklıktan dolayı zaman alıcı bir süreçtir.<sup>181</sup> Bu açıdan doğru bilgiye anında ulaşmak, problem olduğunda müdahale edebilmek, krizlerde ana merkezle bütünleşik olarak hareket edebilmek, avantajı yakalanmış olmaktadır. Ana merkez ve tüm yerel ofisler tek bir bütün olarak faaliyet gösterebilmekte, sağlıklı iletişim ile yerel ofislerde de koordinasyon ve kontrol rahatlıkla gerçekleştirilebilmektedir. Bu da bir anlamda merkezkaç yönetim boyutunda merkezi denetime olanak sağlamaktadır. Hatta bazı işletmeler için, iletişim ağına global etkinliğin sağlanması ile ana merkez kavramı yok olmakta, merkezi koordinasyon maliyetlerinden kurtulan küçük işletmeler de global çevrelerde faaliyet gösterebilmektedir.<sup>182</sup>

Bir diğer operasyonel boyut ise, uluslar arası faaliyet göstermenin ötesinde global entegrasyonun sağlanmasına yönelik bir eğilimin başlamasıdır. Şu anda sınırlı sayıda firma tarafından uygulansa da geleceğin yönetim modeli olacağı gerçektir. Burada söz konusu olan, her faaliyetin- üretim, pazarlama, paketleme, dağıtım vs.- rekabet avantajının sağlandığı yerde yapılmasıdır. Şöyle ki, Texas Instruments firması tarafından pazarlanan bir çipin , İsviçre' de taslak çizimleri yapılmış, Fransa'da Amerikan yazılımları ile detaylı çizimleri geliştirilmiş,

<sup>181</sup> Peter J. Buckley and Pervez N. Ghauri, a.g.e., s.94

<sup>182</sup> Mark Mendenhall, Betty Jane Punnet and David Ricks, *Global Management*, USA: Blackwell Publ., 1995, s.18

prototipleri Japonya' da üretilmiştir. Şimdi çipler Amerika ve Japonya' da üretilmekte, Tayvan' da test edilmekte, Asya'da bir yerde paketlenmekte ve Avrupa, Amerika, Meksika ve Avustralya' ya satılmaktadır. Böylece Texas Instruments daha geleneksel bakış açıları olan rakipleri karşısında rekabet avantajı kazanmakta hem de riskini dağıtmaktadır.<sup>183</sup> Bu baş döndürücü faaliyetler ağında stratejik ortaklık ve sisteme uygun örgüt kültürü kadar gerekli olan temel bir unsur da global iletişimin etkin kullanımınıdır.

İkinci nokta, global firmalarda, farklı dilleri, farklı alışkanlıkları bulunan iş gücü ile çalışmaktır. Burada, örgütün genel misyon, vizyon ve amaçlarına birlikte ulaşmayı hedeflemek, iletişimi temel unsur olarak ortaya koymaktadır. Günümüz teknolojisi ile ana merkez ve yerel ofisler arasında çeşitli yönlerde- aşağıdan yukarıya, yukarıdan aşağıya, yatay ve çapraz- iletişim kurulabilmekte, örgüt için aynı dil konuşulabilmektedir. Hatta benzer ilgi alanlarına sahip olanlar arasında biçimsel olmayan iletişim sağlanması bile mümkündür.

### 2.3.2.2. Rekabet Avantajı

Endüstrileşmenin artması ve değişen eğilimlerle işletmelerin temel hedefi olan kar elde etmek daha komplike hale gelmiş ve rekabet doğal olarak iş dünyasının ana unsuru olmuştur. Bir firma, kazancını devam ettirebildiğinde rekabetçi, hem pazar payı hem de kazancını artırabildiğinde güçlü bir rakip olarak tanımlanmaktadır.<sup>184</sup> UNICE ( Avrupa Sanayi ve İşverenler Konfederasyonu Birliği) firmalar

<sup>183</sup> William R. King, "Achieving Global Strategic Advantage", Information Systems Management, Fall 1996, s.57

<sup>184</sup> İrfan ul Haque, Trade, Technology and International Competitiveness, USA: EDI Development Studies, 1995, s.3

açısından bir tanım yapmakta ve rekabet gücünü şöyle tanımlamaktadır:<sup>185</sup>

"Bir firmanın hem fiyat hem de fiyat dışı faktörler açısından rakiplerinden daha etkin mal ve hizmet arzında bulunarak , müşterilerin ihtiyaçlarını sürekli şekilde daha iyi karşılayabilme yeteneğidir."

Bu evrim sürecinde, küreselleşme ve değişen dengelerle gelinen noktada rekabetçi bir iş çevresi oluşmuştur. Tablo 2.2' de, geldiğimiz noktada, değişen iş çevresi unsurları özetlenmektedir:<sup>186</sup>

Küreselleşme	Endüstriyel Ekonomi Dönüşümü
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Küresel yönetim ve kontrol</li> <li>- Dünya marketlerinde rekabet</li> <li>- Küresel çalışma grupları</li> <li>- Küresel dağıtım sistemleri</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Bilgi odaklı ekonomiler</li> <li>- Yeni ürün ve hizmetler</li> <li>- Bilgi: Üretim ve stratejide merkezi varlık</li> <li>- Zaman odaklı rekabet</li> <li>- Kısalan ürün yaşamları</li> <li>- Çevresel türbulanslar</li> </ul>
Kurumsal Dönüşüm	Dijital firmaların Doğuşu
<ul style="list-style-type: none"> <li>- Yataylaşma</li> <li>- Merkez kaç yönetim</li> <li>- Esneklik</li> <li>- Lokal bağımsızlık</li> <li>- Düşük koordinasyon maliyetleri</li> <li>- Yetkilendirme</li> <li>- İşbirlikçi çalışma takımları</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- İç ve dış çevre ile dijital ilişkiler</li> <li>- Dijital ağlarla tamamlanan iş süreçleri</li> <li>- Kurumsal varlıkların dijital yönetimi</li> <li>- Çevresel değişimlere hızlı uyum</li> </ul>

Tablo 2.2: Değişen İş Çevresi

Kaynak: Kenneth C. Laudon, Jane P. Laudon, a.g.e., s.4

Bu ortamda karlı büyümeyi sağlayacak faaliyetleri genel olarak aşağıdaki gibi sıralayabiliriz:<sup>187</sup>

<sup>185</sup> Nahit Töre, Anadolu Sanayinin Rekabet Gücü ve Üniversite Sanayi İşbirliği", İkinci Uluslararası Ekonomi Sempozyumu, Türkiye Ekonomi Kurumu, 1994, s.39

<sup>186</sup> Kenneth C. Laudon and Jane P. Laudon, a.g.e., s.4

<sup>187</sup> Micheal Porter, Rekabet Dersleri, İstanbul: Capital Dergisi Yönetim Dizisi: 3, 1998, s.29

- Yeni teknolojilerin, ürün ve hizmetlerin takip edilmesi ve varolan stratejiye uyarlanması,
- Stratejik pozisyondan taviz verilmesi veya genişletilmesi yerine derinleştirilmesi,
- Şirket faaliyetlerinin rekabetten farklılaştırılması,
- Şirket içindeki departmanların, operasyonların ve şirket hedeflerinin birbiriyle uyum içinde olması,
- Şirket stratejisinin, özellikle buna değer verecek müşterilere aktarılması,
- Kolay ulaşılabilen ancak çoğu zaman karsız yeni bölgeler yerine şirketin farklı nitelikleri için potansiyel vaad eden piyasalardaki pazar payını artırmaya çalışmak,
- Aynı hedefi global ortama taşımak,
- Statejinin genişletilmesinin kaçınılmaz olduğu durumda, stratejiye bağlı riski en iyi özgün ürünler, hizmetler yaratmak.

Bu değişim baskıları yanında operasyonel etkinlik kazanmak amacı ile toplam kalite yönetimi, zamana dayanan rekabet, yalın üretim, kıyaslama, yeniden-düzenleme, etkin insan kaynakları yönetimi, sanal işletmeler, öğrenen organizasyonlar ve değişim yönetimleri birer araç olarak kullanılmıştır.

Tüm bu stratejiler, faaliyetler ve yaklaşımlar temelde tek bir unsuru, sadece rekabet sınırlarının oluşturulması ve korunması değil, aynı zamanda dış çevre ile ilişkilerin kurulmasını sağlayan etkin iletişim unsurunu da barındırmaktadırlar. Günümüzde bilgi sistemleri ile sağlıklı bir şekilde sağlanan iletişim ile,

- örgüt alt sistemlerinin etkileşiminde verimlilik,
- küresel hareketlerde etkinlik,
- bilgi ve işletim maliyetlerinde azalma,



- tüketici ilişkilerinde gelişme,
- stratejik ortaklarla ilişkilerde düzen ve etkinlik sağlanmıştır.<sup>188</sup>

### 2.3.2.3. İşgücü Performansı

Her alanda sürekli olarak yaşanan değişimler iş gücüne yönetsel bakış açısını da değiştirmiş ve klasik yönetim yaklaşımında makine olarak tanımlanan insan, varlık olarak görülmeye başlanmıştır. Aynı şekilde, toplum yapısının değişmesiyle de, geçmişteki azla yetinen, otoriteyi sorgusuz kabul eden çalışanların yerini daha bilgili, azla yetinmeyen, beklentileri ve ihtiyaçları farklı bir işgücü almıştır.

Günümüzde bir rekabet avantajı olarak kabul edilen çalışanlardan beklentiler artmıştır. Bu beklentilerin karşılanması açısından bilgi teknolojileri ile yakalanan etkin iletişimin önemli bir yeri olduğunu söyleyebiliriz.

İşgücü performansı, örgütsel ve yönetsel performans sağlamakta bu da örgütü amaç ve hedeflerine ulaştırmaktadır. Örgütsel performans, karlılık, rekabet gücü, etkililik ve esneklik kriterlerinden oluşmaktadır. Yönetsel performans ise örgütsel performansın sağlanmasını amaç edinmiştir.<sup>189</sup>

Performans ve iletişim birbiri ile ilişkili olan iki kavramdır. Bu kapsamda, birey ve grubu iş akışı, sorunların çözümü ve görev performansları açısından inceleyen araştırmaların çoğu, grupların daha iyi bir performans sergilediklerini ortaya koymaktadır.<sup>190</sup> Bu anlamda yapılan araştırmalardan, Allport çalışmalarında bireyin, verilen görevi, sosyal etkileşimden uzak tek başına yapmasını,

<sup>188</sup> Jack D. Callons, a.g.e., s.82

<sup>189</sup> John M. Ivancevich, James H. Donnelly Jr. and James L. Gibson, **Managing For Performance**, Texas: Business Publ., 1993, s.44

<sup>190</sup> Peter M. Blau and W.Richard Scott, **Formal Organizations**, California: Chandler Publ., 1962, s.116

sosyal olarak etkileşimde bulunan çalışanlarla karşılaştırmalı olarak incelemiş ve sosyal ortamdaki çalışmanın izole edilenden daha iyi olduğunu ortaya koymuştur. Pearlmutter ve Montmolin ise, 20 denek grubunda yaptıkları araştırma ile, grup tecrübesine sahip çalışanların bu tecrübeye sahip olmayanlara nazaran daha başarılı olduklarını açığa çıkarmışlardır. Yine Thorndike tarafından yapılan bir çalışma, bilinmeyen yapılandırmasının bireysellik gerektirdiği fakat çözümün grupsal hareket ve iletişimle sağlanacağını göstermektedir.

Geleneksel olarak, yöneticiler en çok, planlama, bütçeleme ve çalışanları idare etme ile ilgilenmekteydi. Ancak, artan kaliteli iletişim ile çalışanlar sorumluluk almakta ve karışıklıkları kendileri çözebilmekte, yöneticiler de çalışanları desteklemenin yanı sıra örgüt amaçları doğrultusunda daha etkin olabilmektedir.<sup>191</sup> Görev ve sorumlulukların net aktarımı ve bunların yerine getirilmesi için gerekli bilgiye kolay ve anında ulaşmak ve zaman tasarrufu verimliliği artırmıştır.<sup>192</sup> Örgüt genelinde paylaşılan liderlik ruhunun yaratılması, iletişimin yaygınlaşması, kanalların artması ve çalışanların da sorumluluk alması ve iletişim özgürlüğü kazanması ile gelişmiştir.<sup>193</sup>

İkincisi, işin doğru yapılması, kişiye özel oluşturulmuş doğru kaynakların kullanılması, yetki devri ve aşağıdan yukarıya iletişimin sağlanması işgücünün etkinliğini artırmıştır.<sup>194</sup>

Üçüncüsü, etkin iletişim ve elektronik sistemler proje grupları oluşturulması ve bu grupların başarılı bir takım çalışması yürütmesine imkan vermiştir. Grup performansında

<sup>191</sup> Winfried Ruigrok ve diğerleri, a.g.e., s.179

<sup>192</sup> "Benefits of Enterprise Information Portals and Corporate Goals", DKMS Brief, No.10, [www.dkms.com/EIPBenefits.html](http://www.dkms.com/EIPBenefits.html), 2001

<sup>193</sup> Winfried Ruigrok ve diğerleri, a.g.e., s.179

<sup>194</sup> Rensis Likert, a.g.e., s.46

değişimler- zaman, beklentilerin kalitesi ve grup tatmini ve benzeri açılardan ölçüldüğünde- üç genel faktörden kaynaklanmaktadır.<sup>195</sup> Bunlar; görev için sarfedilen efor, bilgi ve yetenekler ve görevle ilgili stratejilerdir. Etkin iletişim araçları ile gerek katılım, gerek bilgi gerekse de değişimlere adaptasyon sağlanabilmektedir. Yine Katz ve Allen tarafından yapılan bir araştırma AR-GE proje takımlarının zamanla örgüt içi ve dışında diğer profesyonellerle olan iletişimlerinin azaldığı bunun sonucu olarak da grup performansının düştüğünü göstermektedir.<sup>196</sup>

#### 2.3.2.4. Örgüt Yapısı

İçinde bulunduğumuz "bilgi çağı" örgüt yapısını da değiştirmiş, hiyerarşik yapıya sahip bürokrasilerden daha yalın örgütlere gelinmiştir. Örgüt formları ve süreçleri, yeni çevresel ve teknolojik güçler ve trendlerle mücadele etmeye başlamıştır.<sup>197</sup> Teknolojik gelişmeler yüzünden daha radikal değişimlerle karşı karşıya kalan örgütler, faaliyetlerini yeniden yapılandırma, değişikliklere daha hızlı karşılık verme, yüksek kalitede ürün/hizmet sunma ve maliyetleri mümkün olan en yüksek derecede azaltma yoluna gitmişlerdir.<sup>198</sup> Bunlarla birlikte iletişim ve bilgi sistemleri daha temel bir değişim yaşanmasına sebep olmuşlardır. Bu da tüm yönetim kademelerinde kurum içi ve kurum dışı yaşanan etkileşimle operasyon, yönetim ve kontrol süreçleri ve otoritenin yeniden tanımlanmasına neden olmuştur. Yetkinin ve karar vermenin paylaşımı, kontrol süreçlerinin daha etkin hale gelmesi ve iş akışının kurum

<sup>195</sup> Lindsey G. Boiney, "Reaping the Benefits of Information Technology in Organizations", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Sept.1998, s.331

<sup>196</sup> Ralph Katz and Thomas J. Allen, *Investigating The Not Invented Here (NIH) Syndrome: A Look at The Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups*, *Readings in the Management of Innovation*, Editörler: Micheal L. Tushman and William L. Moore, USA: Harper Collins Publ., 1988, s.302

<sup>197</sup> A.B. Shani and James A. Sena, a.g.e., s.251

<sup>198</sup> Linda M. Applegate, F.Waren McForlan and James L. McKenney, a.g.e., s.125

içi ve dışında en az sorunla sağlanması daha yalın ve değişikliklere karşı daha esnek bir yapı ortaya çıkarmıştır.

Bu yeni örgütlerin özellikleri şöyle sıralanabilir:<sup>199</sup>

- Önceki hiyerarşik örgütlere nazaran daha yatay bir yapıya sahip olma eğilimindedirler.
- Statik bir yapıdan çok dinamik bir yapıya sahiptirler.
- Yetki devrini desteklemektedirler.
- Örgütün çekirdek değerlerini- teknolojik veya yeteneksel- vurgulamaktadırlar.
- Zeka ve bilgiyi örgütün en önemli varlıkları olarak tanımlamaktadırlar.

İletişim ile yapı arasındaki etkileşim iki yönlüdür. Organizasyon yapısı, üyeler arası iletişim ilişkilerini etkiler, ve - aynı oranda olmasa da- iletişim ilişkileri de yapıyı etkiler.<sup>200</sup>

İletişim ağı ile bilgi tedariğini merkezileştirerek örgütü daha merkezi yapmak veya aynı şekilde daha katılımcı ve merkezi olmayan bir örgüt kurmak mümkündür.<sup>201</sup> Örgütün bu genel yapısal değişiminin yanı sıra bilgi teknolojilerinin kurulumu ve kullanımına yönelik destek vermek üzere sistem uzmanları departman yapısında fonksiyon göstermeye başlamış bu da bilgi işlem departmanı yapılandırmasını gerekli kılmıştır.

Günümüzde, tek yapıda bir örgüt yerine, yatay ve dikey entegrasyonun arttığı daha karmaşık örgütler faaliyet göstermektedir. Bilgi tabanlı bakış açısı ve iletişim daha modüler bir örgüt yapısı ortaya çıkartmıştır. Bu yapı,

<sup>199</sup> Ikujiro Nonaka and Hirotaka Takeuchi, *A New Organizational Structure, Knowledge in Organizations*, Editör: Laurence Prusak, USA: Butterworth-Heineman Publ., 1997, s.101

<sup>200</sup> Mahmut Paksoy, Ahmet Cevât Acar, a.g.e., s.63

<sup>201</sup> John P. Heap, "Information Systems and Organizational Engineering", Yugoslavia: Proceedings of International Conference on Organization & Information Systems, 1989, s.68

değişen çevre ile problemlere esnek bir tavır sergilemek ve sürekli öğrenmeyi desteklemek için, birbirine bağımlı ve koordineli, kendi kendini organize eden süreçleri kullanmaktadır.<sup>202</sup>

Geldiğimiz bu noktada çeşitli örgütsel formlar şunlardır:<sup>203</sup>

- *Otonom çalışma takımları*: Kendi kendini yöneten ve bir iş sürecinden veya mevcut projelerin bir bölümünün yürütülmesinden sorumlu takımlardır.
- *Yüksek performanslı çalışma sistemleri*: Gerek sosyal gerekse de teknik sistemlerin bilinçli entegrasyonunu vurgulayan bir örgüt dizayn sistemidir. Bu form daha yatay bir hiyerarşik yapıda zenginleştirilmiş iş dizaynları, ödüllendirme sistemleri- genellikle kazanç paylaşımı- gibi unsurlarla oluşturulan spesifik grupları kapsamaktadır.
- *Kendi kendini dizayn eden örgütler*: Değişime ayak uydurabilmek için örgütlerin kendi başarı ve hatalarından yola çıkarak en uygun değişimi örgüt geneline yeniden yapılandıracak dizayn takımları oluşturduğu örgüt formudur.
- *Tepe takımı*: Farklılık, belirsizlik ve ilişkiler ağı tepe yönetimin de klasik yapısından öte bir takım olarak hareket ettiği formları ortaya çıkaracaktır.

### 2.3.2.5. Örgütsel Etkinlik

Örgütsel etkinlik, örgütün hedeflerine ulaşmada gerekenleri yapabilme yeteneğidir. Bir örgüt, arzulanan yüksek kalitede performansa ulaşmak için kaynaklarını en

<sup>202</sup> Winfried Ruigrok ve diğerleri, a.g.e., s.28

<sup>203</sup> David A. Nadlen, Marc S. Gerstein and Robert B. Shaw, *Organizational Architecture*, San Francisco: Jossey-Bass Publ., 1992, s.5

faydalı biçimde kullanırsa etkin bir örgüt olur. Etkin örgütlerin taşınması gereken özellikler Peters ve Waterman tarafından aşağıdaki gibi tanımlanmıştır:<sup>204</sup>

- Harekete geçmeden önce sonuçlarla ilgili detaylı bir analiz yapmak,
- Tüketici ile yakın olmak,
- Otonom ve girişimci olmak,
- Üretkenlik,
- Değer odaklılık,
- Örgüt tarafından tanınan ve gelişme sağlanabilecek alanlarda faaliyet göstermek,
- Basit ve yalın bir yapıda olmak,
- Merkezi ve merkezkaç karar otoritelerinin var olduğu bir örgüt olmak.

Örgütsel etkinliğin sağlanmasında iletişimin de, koordinasyonu sağlaması açısından önemli bir rolü vardır. Örgütlerde koordinasyonu artıran on üç değişken bulunmaktadır.<sup>205</sup> Bunlar; normların netliği, normların onaylanması, beklentilerin paylaşımı, beklentilerin tamamlayıcılığı, işbirliği, çatışma, problemlerin çözümü için birlikte çalışmak, birlikte çalışmaktan doğan problemler, üst yönetimin üyelerin karşılaştığı sorunlardan haberdar olması, üst yönetimin çatışmaları çözmede başarısı, iletişim kanallarındaki açıklık, kararlarla ilgili açıklamaların uygunluğu, üst yönetim ve çalışanlar arasındaki uygun iletişimdir. Tüm bu değişkenler doğrudan veya dolaylı olarak etkin iletişimle ilgilidir. Dolayısıyla iletişimde etkinlik koordinasyonu artırmakta bu da örgütsel etkinliği artırmakta, dikey iletişimde etkinlik görünürlüğü sağlamakta, yatay iletişimde etkinlik de yanlış anlamaları

<sup>204</sup> James A. Seen, a.g.e., s.21

<sup>205</sup> James L. Price, *Organizational Effectiveness*, USA: Richard D. Irwin Inc., 1968, s.165

ve anlaşmazlıkları önlemekte dolayısıyla benzerliği-örgütsel bütünlüğü- desteklemektedir.<sup>206</sup>

Bunlara ek olarak Likert sistem çalışmasında, Sistem 4 yapısındaki örgütün en iyi performansı verdiğini belirtmektedir.<sup>207</sup> Bu yapı, katılımcı grup yönetimi, yakın ilişkiler, psikolojik bağlar ile aşağıdan yukarı ve yukarıdan aşağı iletişimin sağlandığı bir örgüt yapısını içermektedir.

İletişim ve etkinlik açısından bir diğer boyut, örgütsel hedeflere ulaşmada kullanılan stratejilerin tasarlanması ve uygulamasında iletişimin önemli bir etken olarak görev yapmasıdır.<sup>208</sup> Etkin iletişimle kendini ifade edebilen örgütlerde, örgüt amaçlarını belirler, görevlerin tamamlanması için gerekli kaynakları değerlendirir ve genel imajını tanımlar. Bu süreç, örgütlerin iletişim çabasında bir hareket zinciri oluşturmaktadır.

#### 2.3.2.6. Örgütsel Öğrenme

Son yirmi yıldır örgütlerde öğrenme süreçleri üzerinde durulmakta ve öğrenme ve yenilikçi olmanın hızla değişen ve güçlü bir rekabet barındıran iş çevresinde hayatta kalmak için gerekli iki unsur olduğu düşüncesi gelişmekte göstermektedir.

Bu alanda ilk çalışmaları yapan Argyis ve Schon tarafından öğrenen organizasyonlar, "hataların belirlenmesi ve düzeltilmesi", olarak tanımlanmaktadır.<sup>209</sup> Daha detaylı bir tanımlama Dodgson tarafından yapılmakta ve örgütsel

<sup>206</sup> James L. Price, a.g.e., s.181

<sup>207</sup> Johannes M. Pennings, Paul S. Goodman ve Diğerleri, *New Perspectives on Organizational Effectiveness*, USA: Jossey-Bass Publ., 1977, s.182

<sup>208</sup> Paul A. Argenti, Janis Forman, *The Communication Advantage: A Constituency-Focused Approach to Formulating and Implementing Strategy, The Expressive Organization*, Editörler: Mayken Schultz, Mary Jo Hatch and Morgens Halten Larsen, UK: Oxford Univ. Press, 2000, s.236

<sup>209</sup> Chris Argyis, D.A.Schon, *Organizational Learning: A Theory of Action Perspective*, USA: Addison Wesley Inc., 1978, s.78

öğrenme, "bir işletmenin bilgiyi geliştirme, bulma ve organize etme yöntemini, proseslerini ve kültürünü bu çerçevede geliştirmesi ve bu sayede güçlendirdiği iş gücünü adaptasyon ve organizasyonel verimliliği artırmada kullanmasıdır" denmektedir.<sup>210</sup> Literatürde bunların yanı sıra çok çeşitli çalışma ve tanımlama olmasına rağmen temelde paylaşılan değerler, tecrübelerden yapılan çıkarımlar, süreklilik, değişimi kabullenme ve değişimlerle gelişme vurgulanmaktadır.

Öğrenme insan beyninde gerçekleşmekte bundan dolayı örgütlerin öğrenmesi iki yönde olmaktadır:<sup>211</sup>

- Çalışanların öğrenmesi,
- Örgüt tarafından bilinmeyen bir konuda yeterlik düzeyinde bilgi sahibi olan yeni çalışanların örgüte katılımı.

Bunların yanı sıra, karşılaşılan problemlerde başvurmak amacıyla geçmiş deneyimlerin saklandığı örgütsel hafıza da öğrenmeyi destekleyen bir alt yapı doğurmaktadır.<sup>212</sup>

Öğrenen organizasyonların pratikte varolmasını sağlayan, Peter Senge tarafından tanımlanmış beş temel özelliği vardır.<sup>213</sup> Bunlar; ekip öğrenmesi, paylaşılan vizyon, zihinsel modeller, bireysel uzmanlaşma ve sitem düşüncesidir. Bir öğrenen organizasyondaki sistem düşüncesi öncelikle ekip öğrenmesini, ekip öğrenmesinin gerçekleşmesi için de bireysel uzmanlaşmayı gerekli kılmaktadır. Öğrenmenin bireysel, ekipsel ve örgütsel çapta meydana gelebilmesi için zihinsel modellerin belirlenmesi, ortaya

<sup>210</sup> Erdinç Dallı, *Öğrenen Organizasyonların Özellikleri ve Uygulamaya İlişkin İki Örnek Olay*, Yüksek Lisans Tezi, İ. Ü. İşletme Fakültesi, 1998, s.1

<sup>211</sup> Raanan Lipshitz, Micha Popper, Sasson Oz, "Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms", *The Journal of Applied Behavioral Science*, Sep.1996, s.293

<sup>212</sup> Eric W.K.Tsang, "Organizational Learning and the Learning Organization: A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research", *Human Relations*, No.1, 1997, s.83

<sup>213</sup> Erdinç Dallı, a.g.e., s.4



konulması, düzenlenmesi ve paylaşılması gereklidir. Bireysel, ekip ve organizasyonel seviyede vizyonların uyumluluğu etkin öğrenmeyi sağlayacaktır. Bu disiplinlerin hepsi görüldüğü üzere birlikte çalışırlar ve birbirinden ayrı düşünülemezler.

Bu disiplinlerin sağlanması ile öğrenme sürecine giren örgütler aşağıda belirtilen beş temel faaliyette zamanla uzmanlaşırlar:<sup>214</sup>

- Sistematik problem çözme,
- Yeni yaklaşımlar deneme,
- Kendi yaşanmış tecrübelerini değerlendirme,
- Diğerlerinin tecrübelerinden öğrenme,
- Bilgiyi örgüt geneline hızla ve etkin bir şekilde yayma.

Genel bir açıdan baktığımızda sadece bu son faaliyette değil ama tüm bu sürecin işleminde örgütsel iletişim ve bilgi sistemleri önemli bir yere sahiptir. Bu süreçte, etkin bir güç olarak tanımlanan örgütsel hafıza oluşturulması, saklanması, tekrar kullanımının sağlanması, öğrenmede sürekliliğin yaratılması ve genelde etkin iletişimi desteklemesi açısından bilgi sistemleri teknolojik destek sağlamaktadır.<sup>215</sup>

Sürekli değişen çevre ile öğrenmenin süreklilik arz eden bir süreç olması, başka bir deyişle her zaman öğrenilecek bir şeylerin var olması gerçeği, tam anlamıyla öğrenmiş örgüt olmanın, inançla bakılacak fakat başarılamayacak bir hedef olarak tanımlanmasına sebep olmaktadır.<sup>216</sup> Bu da sürekli öğrenmenin bir örgüt kültürü

<sup>214</sup> David A. Garvin, "Building A Learning Organization", Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1993, s.81

<sup>215</sup> David T. Croasdell, "IT's Role In Organizational Memory and Learning", Information Systems Management, Winter 2001, s.8

<sup>216</sup> William R. King, "IS and the Learning Organization", Information Systems Management, Summer 1996, s.78

olarak benimsenmesini ve bir standart olarak kabul edilmesini gerekli kılmaktadır. İ ve dış bileşenlerle etkin iletişim ve sağlıklı geri besleme sağlanması öğrenmeyi de etkin ve sağlıklı yapmakta ve süreklilik vizyonunun kültürün bir parçası olmasına destek vermektedir. Bunun sonucu olarak geldiğimiz nokta örgüt performansının artmasıdır.



## ÜÇÜNCÜ BÖLÜM

### KURUMSAL İLETİŞİMDE DEĞİŞİM VE ETKİLERİ ÜZERİNE BİR UYGULAMA

#### 3.1. Araştırmanın Amacı, Kapsamı ve Önemi

##### 3.1.1. Araştırmanın Amacı ve Kapsamı

Araştırmanın amacı, zaman içerisinde meydana gelen gelişmelerin kurum içi ve kurum dışı iletişim yapısında yarattığı değişim ve bu değişimin örgütsel etkilerinin incelenmesidir.

Araştırmaya konu olan değişim süreci, yönetsel bakış açısı ve bilgi teknolojilerindeki gelişmeleri içermektedir. Zamanla yönetsel bakış açısı değişmiş, teknolojik ilerlemeler bilgi sistemlerini doğurmuş ve tüm bu gelişmeler sonucu, kurum içi ve kurum dışı iletişimde yapısal değişimler meydana gelmiştir. Şöyle ki, kurum içi bilgi akışı artmış ve gerek biçimsel gerekse de biçimsel olmayan doğrultuda daha fazla iletişim etkileşimi sağlanmıştır. Bunlara ek olarak kurum dışı iletişim yapısı oluşmuş ve bilgi akışında süreklilik sağlanmıştır.

İletişim yapısında yaşanan bu değişim, örgütün çevresel gelişmelere uyum sağlaması açısından küreselleşme ve rekabet avantajı sağlamakta, işgücü performansını ve örgütsel etkinliği artırmakta, örgüt yapısını esnekleştirmekte ve örgütsel öğrenmeyi desteklemektedir. Bu araştırmada, gerek yapısal değişimler gerekse de bu değişimlerin örgütsel gelişim sürecindeki etkileri kapsam içine alınacaktır.

### **3.1.2. Araştırmanın Önemi**

Belirli bir takım amaçlara ulaşmak üzere, sistem ve ilkeler dahilinde bir araya gelmiş insanlardan oluşan örgütlerin, hedeflerine ulaşmaları, görev ve sorumluluklarını yerine getirilmesi ile mümkündür. Bu durumda örgütsel bütünlüğün sağlanması, amaç ve hedeflerin örgüt genelinde benimsenmesi, iş akışının sağlanması, yeni projelerin geliştirilmesi ve sürekli gelişmenin sağlanması açısından verimli bir iletişim sistemi gerekmektedir. Bu araştırma, kurumsal iletişimi bir işlev olarak ele almakta ve yaşanan aşamalarla geline nokta verimli bir iletişimin örgütte yaratacağı değişimleri incelemektedir. Araştırmanın teorik çatısını oluşturmak için yapılan literatür taramasında, bu tür bir incelemede daha çok "kurumsal iletişim" ve "bilgi teknolojileri" konularının ayrı ayrı ele alındığı ve amaç, süreç ve önem açısından irdelendiği görülmüştür. Bu çalışma, kurumsal iletişimi tanımlamakta ve yaşanan değişim sürecini, hem yönetsel bakış hem de teknolojik ilerleme açısından inceleyerek ortaya koymakta, ayrıca bu değişimin örgütsel boyutlarını vurgulamaktadır. Dolayısıyla, araştırmanın, bu alandaki çalışmalara farklı bir boyut ve bakış açısı getirebilecek bir çalışma olması açısından önem taşıyacağı düşünülmektedir.

### **3.2. Araştırmanın Yöntemi**

#### **3.2.1. Araştırma Evreni ve Örneklem Grubu**

Araştırmada, insan kaynakları yönetimi ve bilgi teknolojilerini etkin olarak kullanan kurumsal ve global bir firmanın incelenmesi planlanmıştır.

Araştırmanın uygulama kısmı için incelenen firma, tüm dünyada 84 ülkede faaliyet gösteren, 468 fabrikası ve

229.765 çalışanı bulunan dünyanın en büyük gıda grubunun Türkiye ofisidir. Türkiye' de 3 fabrika ile faaliyetlerine devam eden firmanın merkez ofisi çalışanları 200 kişi civarındadır.

Araştırmanın anakütlesi merkez ofisi çalışanlarıdır. Araştırmanın örnekleme merkez ofiste çalışan ve tesadüfi örnekleme yöntemi ile rasgele seçilen 41 kişiden oluşmaktadır. Çalışma süresi ve görev kademesi doğrultusunda yapılan normallik testinde örneklemin evreni temsil ettiği ve normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Gerek dünyada gerek Türkiye' de 130 yıllık geçmişi ile değişime tanıklık etmiş olan firma, bu süreçte gelişime katkıda bulunarak değişime de öncülük etmiş bir firmadır. Bu durum araştırmada verilen gerçekleri ortaya koyma açısından önemlidir.

### **3.2.2. Veri Toplama Teknikleri**

Çalışmada gerek birincil gerekse de ikincil veri kullanılmıştır. İkincil veri için firmanın internet sitesi ve firma tarafından sağlanan yazılı materyallerden yararlanılmıştır. Birincil veri toplama teknikleri olarak da anket ve yüz yüze görüşme tekniği kullanılmıştır.

Araştırmanın varsayımı aşağıdaki gibi belirlenmiştir.

"Firma gelişme sürecinde kurum içi ve kurum dışı iletişimde gerek yönetsel gerekse de teknolojik açıdan değişim yaşamıştır. Bu değişimler doğrultusunda iletişim etkin ve yeterli, iletişimin örgüte etkileri olumludur."

Mevcut sistem yapısı, iletişimde yaşanan gelişmeler ve örgütsel değişimle ilgili öngörüler ikincil veri ve yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilmiştir. Yüz yüze görüşmede, genel bilgi almak amacıyla açık uçlu sorular sorulmuştur. Bunun için İnsan Kaynakları Kurumsal İletişim Müdürü ve Bilgi Sistemleri ve Teknolojileri Müdürü ile görüşülmüştür.

Anket tekniğinde kullanılan soru formu, iletişimin etkinliği/ yeterliliği ve örgütsel etkilerinin analizi olmak üzere iki ana bölümden oluşmaktadır. Anket genelinde 5'li Likert Ölçeği kullanılmıştır.

İletişimin etkinliğini saptamak için kullanılan parametreler ve önermeler aşağıdaki gibidir.

Ölçek değerleri; (5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

**a. Örgütün politika ve prensipleri nettir.**

- Örgütün politika ve prensipleri anlaşılır bir netlikte yazılmıştır.
- Örgütün politika ve prensipleri tüm çalışanlar tarafından bilinmektedir.
- Örgütün politika ve prensiplerinin net olarak bilinmesi çalışanlar tarafından benimsenmesini sağlamıştır.

**b. Bilgi iletimi eksiksiz ve zaman odaklıdır.**

- Her türlü bilgi zamanında iletilir.
- Bilgi, eksiksiz olarak tüm çalışanlara iletilir.

**c. Örgütün genelinde iletişim açıktır.**

- Genel olarak kurum içi iletişim ağları (aşağıya doğru, yukarıya doğru, yatay, çapraz) daima açıktır.
- Genel olarak kurum dışı iletişim ağları (dışarıdan içeriye ve içeriden dışarıya doğru) daima açıktır.
- Örgütte hiçbir zaman gizli gündemler olmamıştır.
- Üst yönetim ve çalışanlar arasında sürekli iletişim vardır.
- Çalışanların kurum genelinde iş ilişkileri pozitif ve zevklidir.
- Çalışanlar yaptıkları işin kalitesi ile ilgili olarak geri bildirim alırlar.

- Örgüt, çalışanları görüş ve ihtiyaçları doğrultusunda değişime açıktır.
- Açık iletişim, kurumsal kararlara katılımı sağlamaktadır.
- Çalışanlara iletişim becerilerini geliştirmek için destek verilmektedir.
- İletişim akışı karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır.
- Kurumsal sosyal aktivitelere katılmak işyeri iletişimini olumlu yönde etkilemektedir.

**d. Departman genelinde iletişim açıktır.**

- Departmanlarda takım çalışması desteklenmektedir.
- Departman içi iletişim akışının sağlanması için yönetim gerekli adımları atmaktadır.
- Departman bazında, yönetim ve çalışanlar arasında açık iletişim vardır.
- Departman bazında, iletişim akışının gelişmesi için departman yönetimi yeterli katkıda bulunmaktadır.

**e. Çalışanların bağlı oldukları yönetici ile iletişimleri açıktır.**

- Bağlı bulunulan yönetici astlarının kariyerini olumlu etkileyecek bilgileri saklamaz.
- Bağlı bulunulan yönetici astlarının kariyerini olumsuz etkileyecek bilgileri saklamaz.
- Bağlı bulunulan yönetici, işle ilgili bir sorunları olduğunda sorunun çözümünde astları ile birlikte çalışır.
- Bağlı bulunulan yönetici, performansı artırmak için astlarını öneri sunma konusunda cesaretlendiricidir.
- Bağlı bulunulan yönetici astlarının geri bildirimlerine açıktır.
- Bağlı bulunulan yönetici, astlarının iş performansı ile ilgili olumlu geri besleme yapar.

Birinci bölümün ikinci kısmında iletişimin yeterliliği çalışanların aşağıda belirtilen parametreler için aldıkları bilgi miktarı ile ölçülmüştür.

Kullanılan ölçek değerleri; (5) Çok fazla, (4) Fazla, (3) Biraz, (2) Az, (1) Çok az olarak belirlenmiştir.

- a. İşin yapılma derecesi
- b. Görev ve sorumluluklar
- c. İşin örgüt hedefleriyle ilişkisi
- d. İşle ilgili sorunların çözümü
- e. Örgütün hedef ve amaçları
- f. İşle ilgili değişiklikler
- g. Örgütle ilgili değişiklikler
- h. Karşılaşılan spesifik problemler
1. Çalışanların iletişim becerisi

Anketin ikinci bölümü, iletişimin örgütsel gelişimdeki etkilerini ölçmeye yöneliktir. Buna göre, parametreler ve önermeler aşağıdaki gibidir.

Ölçek değerleri; (5) Kesinlikle katılıyorum, (4) Katılıyorum, (3) Kararsızım, (2) Katılmıyorum, (1) Kesinlikle katılmıyorum olarak belirlenmiştir.

#### **a. Küreselleşme avantajı**

- Uluslararası çalışmalarda gerekli görevlerin yerine getirilebilmesi için yeterli iletişim akışı vardır.
- Uluslararası çalışmalardan önce gerekli bilgilendirme ve yönlendirme yapılmaktadır.
- İletişim akışı çalışanların görev ve sorumluluklarını global anlamda sürdürmelerini kolaylaştırmaktadır.
- Firmanın genel merkezi ile Türkiye ofisi ve diğer ofisler arasında açık bir iletişim ağı vardır.



**b. Rekabet avantajı**

- Firmanın genel merkezi ile Türkiye ofisi hedef, politika, görev, sorumluluk vb. alanlarda aynı dili konuşmaktadır.
- Etkin iletişim zorlu piyasa koşullarında rekabet avantajı sağlamaktadır.

**c. İşgücü performansı**

- Çalışanlar görev ve sorumluluklarını, kendilerinden beklenenleri net olarak bilmektedir.
- Örgüt genelinde yetki devri desteklenmektedir.
- Çalışanlar yetki devri ile diğer işlere odaklanabilmektedir.
- Teknolojinin kullanımı çalışanların işlerini yerine getirmelerini kolaylaştırmaktadır.
- Teknolojinin kullanımı ofis iletişimini olumlu yönde etkilemektedir.

**d. Örgütsel etkinlik**

- Örgütte problemlerin çözümü için birlikte çalışılmaktadır.
- Örgüt, bir takım halinde ve işbirliği içinde hareket etmektedir.

**e. Örgütsel öğrenme**

- Örgüt genelinde öğrenme desteklenmektedir.
- Etkin iletişim öğrenmeyi olumlu yönde etkilemektedir.
- Öğrenilenlerin paylaşılması ve devamlılığın sağlanması istenmektedir.

Ankette ayrıca, anketi cevaplayanların, kaç yıldır firmada çalıştıkları ve hangi kademedeki görev yaptıklarına ilişkin demografik özellikleri saptayan ve sıklıkla kullanılan iletişim kanallarını belirleyen sorular yer almaktadır.

### **3.2.3. Araştırmada Kullanılan İstatistik Yöntemleri**

Araştırmada anket sonuçlarını test etmek için tanımlayıcı istatistiklerden ve örnekleme test etmek için de normallik testinden yararlanılmıştır. Örneklemin evreni temsil edip etmediği katılımcıların çalışma süresi ve görev kademesi ile ilgili normallik analizinde- histogram, dal ve yaprak, normal Q-Q plot ve detrended normal Q-Q plot incelenmiştir. Bu analiz sonunda, örneklemin evreni temsil ettiği ve normal dağılıma sahip olduğu görülmüştür.

Anketteki ifadelerin detaylı olarak incelenmesi için de tanımlayıcı istatistikler kullanılmıştır. İfadelere değerlendirme puanı atanırken, basit ortalama kullanılmaktan doğabilecek yanlısamaları önlemek amacıyla ağırlıklı ortalama kullanılmıştır.

### **3.3. Örnek Uygulama**

#### **3.3.1. İşletme Hakkında Genel Bilgiler**

Araştırmada incelenen firma dünyanın en büyük gıda grubunun Türkiye ofisidir. Dünya genelinde 229.765 çalışanı ile 84 ülkede faaliyet gösteren grup, 468 fabrikası ve 3000 civarındaki ürün çeşidiyle dünyanın lider kuruluşlarından biridir. Türkiye pazarında 130 yıllık geçmişi olan firmanın pazara girişi 1875 yılında olmuş, 1909 yılında da ilk satış ofisi açılmıştır. şu anda Türkiye cirosu \$185 milyon civarında olan firmanın 1139 çalışanı ve 3 fabrikası bulunmaktadır.

Kuruluşundan bu yana -bir asırdan fazla bir zaman içerisinde- çok farklı olaylara tanıklık eden firma, sürekli gelişme misyonuyla süreçleri etkileyerek, değişimleri yaşamanın yanı sıra değişimlere öncülük de etmiştir.

### **3.3.1.1. Faaliyet Alanı**

Firma, gıda alanında faaliyet göstermekte ve dünya genelinde 118 kurumsal marka, 19 ürün kategorisi ve 3000 civarında ürün çeşidinin üretim, satış ve dağıtımını yapmaktadır.

Firma, Türkiye' de 3 fabrikası ile üretim yapmakta ve bu gıda ürünlerinin satış, pazarlama ve dağıtımını gerçekleştirmektedir.

Büyüme, firma alımları ve birleşmelerle olmuştur.

### **3.3.1.2. Tarihsel Gelişimi**

Firma, Türkiye' ye ürünleriyle her ne kadar 1875 yılında girdiyse de, resmen 1909 yılında ithalat yapan bir satış firması açmak suretiyle, Sultan II. Abdülhamit döneminde gelmiştir.

1927 yılında ilk fabrikasını kuran firma, yabancı sermayeli bir şirket olduğundan, faaliyetleri sonucu elde ettikleriyle Türkiye' de yatırım yapmıştır.

1950' lerde hammadde yokluğundan dolayı düşülen üretim sıkıntısı, ana merkezden gelen teknisyenlerin, yeni ürünlerin üretimiyle ilgili olarak çalışanları eğitmesiyle aşılmıştır.

1960' larda firma, Mamulâtı İhracat Şirketi- Türkiye Şubesi adını almıştır.

1980' lerde ürün yelpazesini genişletmeye karar veren firma, Türkiye' de bir sektör yaratmıştır.

1990 yılında, Türkiye ve Ortadoğu pazarına hizmet vermek amacıyla fabrikasını modern tesislerine taşımıştır.

1993 yılında şirketin adı, Hükümet' in özel izni ile adına "Türkiye" ilave edilerek bir kez daha değiştirilmiştir.

1995 yılında başka bir firmanın %25' i satın alınmış, 1996' da bu pay %34' e çıkmış, 1998 yılı başından itibaren de %60' lık payla yönetimden sorumlu büyük ortak olunmuştur. 2000 yılında firmanın payı %100 olmuş ve tam birleşme sağlanmıştır. Bu birleşmenin ardından firma, faaliyetlerini iki ana grupta toplamıştır.

### 3.3.1.3. Örgüt Yapısı ve Çalışan Profili

Genel merkezde dünya genelinde faaliyetleri kontrol eden üç ana firma bulunmaktadır. Bunlardan ilki şirketin mali işlerini yürütmektedir. Görevi, şirketlerin mali kaynaklarının en optimal şekilde dağılımını yapmaktır. İkinci şirket, Araştırma-Teknoloji Geliştirme ve Teknik Asistanlık olmak üzere iki faaliyet alanına sahiptir. Bu şirket devamlı olarak mühendislik, pazarlama, üretim, organizasyon, işletme ve çalışanların eğitimi için bilgi-know-how- temin etmektedir. Üçüncü şirket ise, dünya çapındaki ithalat ve ihracattan sorumludur.

Türkiye ofisi, Orta Asya'nın merkezi olarak konumlandırılmıştır. Orta Asya olarak tanımlanan bölge Kazakistan haricindeki Türki Cumhuriyetleri ve Türkiye' yi kapsamaktadır. Firmanın Genel Müdürü ve Genel Müdüre bağlı İnsan Kaynakları, Finans, Teknik ve Tedarik Müdürleri tüm bu bölgeden sorumludur. Bunun yanı sıra Genel Müdüre bağlı ve Türkiye' deki faaliyetlerden sorumlu olan grupların satış ve pazarlama müdürleri vardır. Genel olarak örgüt, hiyerarşik kademe sayısının azaltılmasıyla yalınlaştırılmış bir örgüt yapısına sahiptir. Bu durum iş akışı ve karar verme süreçlerini hızlandırmaktadır.

Firmada toplam çalışan sayısı 1139' dur. Demografik dağılıma göre, çalışanların %1' i üst düzey, %7' si orta düzey yönetici, %54' ü memur ve %38' i üretimi gerçekleştiren çalışanlardır. Çalışanların ortalama hizmet

süresi 6 yıldır ve yaş ortalaması 36' dır. Firma, genel olarak, hızlı bir büyüme yaşandığı için, kıdem de personel devir oranının da düşük olduğu bir yapıya sahiptir.

Firmada, gerek firma içerisinde gerek de diğer ofislerle birlikte global anlamda yürütülen projeler için proje takımları kurulmaktadır. Ayrıca, belirli bir problemin çözümü için tüm ofislerdeki gerekli ve ilgili kişileri kapsayan çalışma takımları da oluşturulmaktadır. Bu anlamda, çözüm odaklı, değişken ve esnek bir yapıdan söz etmek mümkündür.

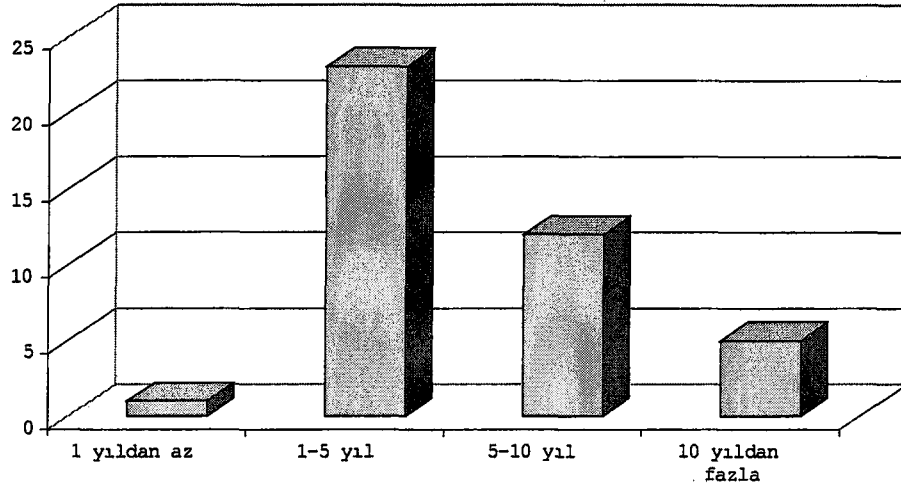
### **3.4. Araştırma Bulguları ve Yorumlar**

Firmada, iletişimde yaşanan değişim ve bunun sonucu olarak gelinen noktada kurum içi ve kurum dışı iletişim kanallarına yönelik bulgular, yüz yüze görüşme tekniği ile elde edilen birincil veri ve yazılı materyallerden elde edilen ikincil verilerden toplanmıştır.

Bu mevcut yapı içerisindeki iletişimin etkinliği, yeterliliği ve örgüte etkilerine yönelik bulgular anket tekniği ile toplanmıştır.

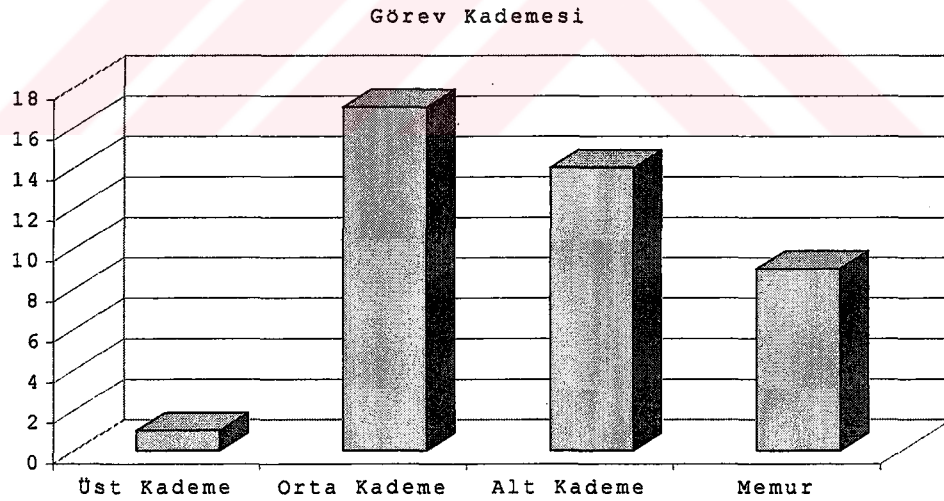
#### **3.4.1. Demografik Bulgular**

Ankete, tesadüfi örnekleme ile rasgele seçilen 41 kişi katılmıştır.



Şekil 3.1: Katılımcıların Çalışma Süreleri

Şekil 3.1' de görüldüğü gibi, katılımcılardan 1 tanesi 1 yıldan az (% 2,4), 23 tanesi 1- 5 yıl arası (% 56,1), 12 tanesi 5- 10 yıl arası (%29,3), 5 tanesi de 10 yıldan fazladır (%12,2) firmada çalışmaktadır.



Şekil 3.2: Katılımcıların Görev Kademeleri

Şekil 3.2' de görüldüğü gibi, ankete katılanların, 1 tanesi üst kademe (2,4), 17 tanesi orta kademe (%41,5), 14 tanesi alt kademe (%34,1), 9 tanesi de memur (%22) olarak görev yapmaktadır.

Tablo 3.1' de ankete katılan çalışanların görev kademeleri doğrultusunda şirkette çalışma yılları görülmektedir.

**Tablo 3.1: Kademe\* Çalışma Süresi (Crosstabulation)**

		< 1 yıl	1-5 yıl	5-10 yıl	> 10 yıl	Toplam
<b>Üst kademe</b>	Count	1				1
	% within kademe	100				2
<b>Orta kademe</b>	Count		8	6	3	17
	% within kademe		47	35	18	100
<b>Alt kademe</b>	Count		11	2	1	14
	% within kademe		79	14	7	100
<b>Memur</b>	Count		4	4	1	9
	% within kademe		44	44	11	100
<b>Toplam</b>	Count	1	23	12	5	41
	% within kademe	2	56	29	12	100

#### 3.4.2. Kurum İçi ve Kurum Dışı İletişimde Değişim ve Gelişim Sürecine İlişkin Bulgular

Firma, Türkiye' de 1995 senesinde yeniden yapılanma sürecine girmiştir. Bu süreç ana merkezin, Türkiye' yi ve Orta Asya' yı bir kar merkezi olarak yeniden tanımlaması dolayısıyla yatırımlarını artırmaya karar vermesinin sonucu olarak ortaya çıkmıştır. Türkiye' de varlığı çok eski yıllara dayanmasına rağmen üretim ve satış şirketi olmanın ötesinde kar merkezi olarak hareket etmek firmada tüm yapıda ve süreçlerde yeniden yapılanma ve değişimi gerekli kılmıştır. Bu değişimlerle şirketin cirosu son 5 yılda 10 kat büyümüştür.

Bu değişim ve gelişim, iletişim unsuru için gerek yönetsel gerekse de teknolojik olmuştur. Personel yönetimin insan kaynakları yönetimi olarak gelişim göstermesi, iletişimle ilgili aktivitelerin daha sistematik ve bilinçli yapılmasını sağlamıştır. İletişim kanalları gelişmiş, sosyal

aktivitelerle biçimsel olmayan iletişim de desteklenmiş ve paylaşılan bir liderlik ve takım ruhu yaratılması sağlanmıştır. Halen insan kaynakları yönetimi ile ilgili genel hizmetlerin geliştirilmesine yönelik projeleri yürütülmektedir.

Teknolojik olarak baktığımızda firma, Türkiye' deki bilişim sektörünün gelişimine tanıklık hatta öncülük etmiştir. Erişim hatlarının dünyada da henüz belli bir seviyede olduğu, fakat Türkiye' de pek alt yapısı olmadığı 1980'li yıllarda firmada bilgisayar sistemi oturtulması çalışmalarına başlanmıştır. Bu dönemde EDP sistemi ile evraklar bilgi işlem departmanında toplanmakta ve operatörler tarafından sisteme girilmektedir. Paket programlar olmadığı için sistem yazılımları bilgi işlem departmanında yazılımcılar tarafından yapılmaktadır. 1986 yılında Türk Telekom bir atılım yaparak ilk erişim hattı diyebileceğimiz TURPAK hatlarını başlatmıştır. Firma, bu hatlardan ilk alan şirket olmuştur. İstanbul, Ankara, İzmir, Adana ve Samsun' daki satış ofisleri TURPAK hatlarıyla, ciddi çabalar sarfedilerek merkeze bağlanmıştır. Firma, Türk Telekom ve NCR için büyük bir tecrübe olan bu dönemde, kesintiler, hız düşüklükleri ve ilk olmanın verdiği bir çok problemle mücadele edilerek bir iki yıl içinde sistem çalışır hale getirilmiştir. 1980' li yılların sonlarına doğru bir mainframe, dami terminaller ve NCR makinesiyle ilk defa son kullanıcı kavramı oturtulmuştur. İrsaliye ve faturaların direkt sistemden çıkartılması hatta muhasebe fişlerinin son kullanıcının girişiyle sistemden çekilmesi gerçekleştirilmiştir.

Bu gelişimin amacı, evrak yoğun işleri hızlandırmak ve hata oranını azaltmaktır. Yabancı sermayeli bir firma olarak ana merkezin uygulamaya başladığı teknoloji, yatırım kısıtı da olmadığı için uygulanmaya başlanmıştır. Fakat kişisel bilgisayarların ve bunların kullanımını bilenlerin sayısının



bir iki ile sınırlı kaldığı bir dönemde teknolojiyi kullanılmak üzere emek harcanmasını gerektirmiştir.

1995 senesine kadar program yazılımı firmada gerçekleştirilmiştir. İhtiyaç duyulan noktalarda, kullanıcı ile koordinasyonlu olarak yazılan programlar ana merkezin talep ettiği raporların çıkartılmasında veya rutin değişimlerin yapılmasında çok çaba gerektirmesi ve süreci yavaşlatması sonucu, 1995 senesinde global paketin parçası olunmuştur. Bu standartlaşmayı ve hızı sağlarken son kullanıcı açısından problemler yaratmıştır. Çok gerekli noktalarda sisteme yazılımlar eklenmektedir.

Şu anda raporlamaların da paket programlarla doğrudan yapıldığı bir sistem kullanılmaktadır. Bu da, bilgi sistemleri departmanında çalışanları, var olan datalarla rapor hazırlayan olmaktan çıkarıp, şirkette, genel paketin içinde olmayan fakat gerekli olan hususları ele alarak çözüm üreten konumuna sokmaktadır.

Firma, internet çıkışının olmadığı dönemlerde iletişimde zaman kayıplarını önlemeyi amaçlayarak kurum içi intranet üzerinden elektronik posta sistemi uygulamasını başlatmıştır. Teşvik etmek için ilk e-posta atan kişi sertifikayla ödüllendirilmiştir.

Mevcut teknolojik alt yapı AS400 tabanlıdır. Erişimin sağlanması açısından geniş alana yayılmış çalışma ağları (LAN- WAN) üzerindeki kurumsal sunucular (server'lar) ve kullanıcılardan (workstation) oluşmaktadır. İşletim sistemi Windows NT' dir. Uygulama yazılımı X Grubu paket programıdır. Özel ihtiyaçlar için yazılımlar eklenebilmektedir. Kablolama açısından kategori altı katlar arası fiber optik bağlantı bulunmaktadır. İnternet çıkışı ile aynı hat üzerinden tüm ofislerle bağlantı sağlanmaktadır. Bu hat anamerkeze bağlı bir ekip üzerinden kontrol edildiği için son derece güvenli bir bağlantı sağlanmaktadır. Ayrıca Özbekistan' la bir çanak bağlantısı

vardır. Bu çanak bağlantısıyla -çalışılan uydunun hem Türkiye hem de Özbekistan' ı kapsamamasından dolayı- Frankfurt üzerinden firmanın altyapısına girilmekte, oradan da Türkiye ile bağlantı sağlanabilmektedir. Böylece Özbekistan ofisi de AS400, internet ve intraneti aynı sistem üzerinden kullanabilmektedir. Bunlara ek olarak şirket bilgisayarlarından equant şifre sistemiyle bağlantı sağlanabilmektedir. Equant firması tarafından kullanıcılara verilen şifrelerle havaalanı olan her yerde Equant ofisleriyle bağlantı kurularak merkeze ulaşılabilmektedir. Şöyle ki tüm dünya havaalanlarını kontrol eden iletişimini sağlayan Equant firmasının havaalanı olan her yerde bir ofisi bulunmaktadır. Dolayısıyla şehir içi telefonla equant alt yapısına girilerek Türkiye' deki bilgisayara bağlantı yapılabilmektedir.

Tüm bunlara ek olarak, dünya genelinde yürütülen bir proje ile de süreçlerin, dahili ve harici verilerin ve bilgi sistemlerinin standartlaştırılması için çalışılmaktadır. Proje ile, firmanın genel büyüklüğünden bir sinerji yaratmak, gerek yerel gerek küresel olarak rekabet gücünü artırmak ve tüketici/kanallar üzerine odaklanarak e-dünyanın gücünü kullanabilmek hedeflenmektedir. Projenin temel ilkelerinden biri de iletişim olarak tanımlanmıştır.

#### **3.4.2.1. Değişim Süreci Sonucundaki İletişim Yapısına Yönelik Bulgular**

Firmanın kurumsal iletişim alanında faaliyetlerini üç ana grupta toplamak mümkündür. Bunlar, kurum içi iletişim, kurum dışı iletişim ve kurumsal -sosyal- iletişimdir.

Kurum içi biçimsel iletişim, aşağı, yukarı, yatay ve çapraz gerçekleşmektedir. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimi destekler nitelikte ve sosyal aktivitelerle kurumsal anlamda desteklenmekte ve takım ruhu

yaratılması amaçlanmaktadır. Söylenti hattı olarak gelişen diğer biçimsel olmayan iletişimin ise, şirket politikaları ve kararlarındaki şeffaflık ve açıklık ile önlenmesi hedeflenmektedir.

Kurum dışı iletişim, iş akışının sağlanması açısından diğer kişi ve kuruluşlarla içeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye doğru açık kanallarda yürütülmektedir. Bunun yanı sıra pazarlama ve halkla ilişkiler faaliyetleriyle içeriden dışarıya, tüketici anketleri, tüketici hattı ve benzeri çalışmalarla da dışarıdan içeriye açık ve net olarak işlemektedir.

Kurumsal iletişim olarak, firmanın karşılık beklemeden yaptığı sosyal yardım ve faaliyetler ve bunların gerçekleştirilmesine yönelik çalışmalar kapsamakta ve firmada bu sorumluluk, İnsan Kaynakları Kurumsal İletişim Müdürü tarafından yürütülmektedir. Bu faaliyetler sosyal amaçlı olup, reklam amaçlı asla kullanılmamakta sadece firmanın insanlara yardım etme prensibinin uygulanması amaçlanmaktadır.

Firmanın yönetim ve liderlik prensiplerinin ilk maddesi; çalışanların, insanların ve ürünlerin sistemlerden daha önemli olduğudur. Bu anlamda öncelik olarak insan ve ürün odaklı olan firma çalışanlarını ve insanları en önemli varlığı olarak görmektedir. Yine, iletişim becerisi de çalışanlardan görev ve sorumluluklarını yerine getirmelerinin yanı sıra beklenen bir unsurdur. Firma, iletişimi desteklemek ve geliştirmek için her türlü çalışmayı göstermekte ve çalışanlarından da bunu talep etmektedir.

#### **3.4.2.1.1. İletişim Kanalları**

Firmada kullanılan iletişim kanalları aşağıdaki gibidir:

**Yazılı Kanallar**

- Yazışmalar
- Raporlar
- Organizasyon Kitapçıkları
- Kurumsal Dergi
- Personel Görüş Anketi
- Öneri Sistemleri
- Yazılı Medya Araçları

**Sözlü Kanallar**

- Telefon
- Toplantılar
- Sosyal Aktiviteler
- Tüketici Hizmet Birimi

**Elektronik Kanallar**

- Elektronik Posta
- Faks
- Anlık Mesajlaşma
- Elektronik Konferans
- Görsel Medya Araçları

Ankette, firma genelinde kurum içi ve kurum dışı iletişim kanallarının kullanım önceliği incelenmiştir. Buna göre, çalışanlar tarafından kurum içi iletişimde en çok kullanılan kanal %58,5' la elektronik postadır. En çok kullanılan ikinci kanal ise telefondur (%51,2). Yine kurumsal sosyal aktiviteler öncelik sıralamasında ilk sıralarda yer almamasına rağmen çalışanların %51,2' lik kısmı için kurum içi iletişim kanalı olarak kullanılmaktadır.

Kurum dışı iletişim için %53,7' lik oranla öncelikle kullanılan iletişim kanalı olan telefondur. Firmanın %39' u

elektronik postayı ilk tercih olarak, %31,7' si de ikinci tercih olarak kullanmaktadır.

Araştırmada, kurum içi ve kurum dışı iletişim kanallarının firma içi genel olarak kullanımı da incelenmiştir. Mode en sık verilen cevabı temsil etmektedir.

**Tablo 3.2: Kurum İçi İletişim Kanalları Kullanım Sıralaması**

	Kullanan kişi sayısı	Kullanmayan kişi sayısı	Mode	Verilen Değer	
				Minimum	Maksimum
E- Posta	39	2	1	1	7
Yazışma	19	22	5	3	8
Telefon	41	0	2	1	4
Toplantı	39	2	4	1	9
Görüşme	39	2	3	1	6
Mesaj	21	20	5	1	6
E- Konf.	12	19	9	3	9
Faks	26	15	6	2	8
Sos. Akt.	21	20	6	4	9

Tablo 3.2' de görüldüğü gibi, kurum içi iletişim kanallarının kullanım sıralaması, elektronik posta, telefon, yüz yüze görüşme, toplantı, anlık mesajlaşma, yazışma, faks, kurumsal sosyal etkinlikler ve elektronik konferans şeklindedir.

**Tablo 3.3: Kurum Dışı İletişim Kanalları Kullanım Sıralaması**

	Kullanan kişi sayısı	Kullanmayan kişi sayısı	Mode	Verilen Değer	
				Minimum	Maksimum
E- Posta	39	2	1	1	8
Yazışma	10	31	3	3	7
Telefon	41	0	1	1	3
Toplantı	27	14	3	1	7
Görüşme	28	13	4	1	7
Mesaj	13	28	3	2	8
E- Konf.	8	33	9	4	9
Faks	27	14	2	2	8
Mektup	11	30	6	1	9

Kurum dışı iletişim kanalları kullanım sıralaması ise, Tablo 3.3' de görüldüğü üzere, telefon, elektronik posta, faks, toplantı, anlık mesajlaşma, yazışma, yüz yüze görüşme, mektup ve elektronik konferans tır.

#### **3.4.2.1.2. Kurum İçi İletişim Yapısı**

Kurum içi iletişim akışı, biçimsel olarak aşağıya doğru, yukarıya doğru, yatay ve çapraz olarak gerçekleşmekte ve kanalların işlerliğine dikkat edilmektedir.

Aşağıya doğru iletişimde sürekli bir bilgilendirme söz konusudur. Sene başında, merkezde, bölgelerde ve fabrikalarda senelik hedef/amaç/strateji toplantıları yapılmaktadır. Böylece en üst seviyeden en alt seviyeye kadar tüm çalışanların, neler yaşandığına ve neler planlandığına ilişkin bilgilerinin olması, görev, sorumluluk ve beklentilerin çalışanların nezdinde de belirginleşmesi ve örgüt hedeflerinin benimsenmesi sağlanmaktadır. Ayrıca 3 ayda bir yayınlanan kurum dergisinde Genel Müdürün Mesajı ile bir değerlendirme de verilmektedir.

Yukarıya doğru iletişim, firmanın özellikle önem verdiği iletişim yönüdür. Çalışanların fikir ve önerilere önem verilmesinin yanı sıra iki senede bir Personel Görüş Anketi (Employee Opinion Survey) yapılmaktadır. Böylece çalışanların görüş ve düşünceleri daha sistematik ve daha objektif olarak değerlendirilebilmektedir. Ayrıca öneri sistemleri ile çalışanların görüşleri değerlendirilmekte ve katkıda bulunan kişiler ödüllendirilmektedir.

Çapraz iletişim gerek firma içerisinde ve gerekse de diğer ülkelerdeki ofisler arasında çok yoğun işlemektedir. Proje bazlı takımlar oluşturularak çalışmalar yürütülmekte ve doğrudan yönetime rapor verilmektedir. Bunun dışında spesifik problemlerin çözümünde geçici bir süre için bir

araya gelen ve gezici ekipler oluşturan global çalışma takımları da bulunmaktadır.

Biçimsel olmayan iletişim örgüt kültürünü ve takım ruhunu desteler niteliktedir ve ilgili faaliyetler İnsan Kaynakları Departmanı tarafından yürütülmektedir. Üç ayda bir çıkartılan 51 sayfalık kurum dergisi periyodik olarak gerçekleşen her türlü aktivite ve proje bilgilerinin yanı sıra, evlilikleri, doğumları, firmaya yeni katılanları ve firmadan ayrılanları da içermektedir. Ayrıca, sosyal aktiviteler komitesi tarafından, kurslar (gitar, fotoğraf ve aşçılık kursları), turnuvalar (futbol, bowling vb.), piknikler, yıl sonu yemekleri organize edilmekte ve iş dışı paylaşımlarla takım ruhu oluşturulmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim, örgüt kültürünün benimsenmesi, çalışanların ortak paydalarda buluşabilmesi ve biçimsel olan iletişimin desteklenmesini sağlamaktadır.

#### **3.4.2.1.3. Kurum Dışı İletişim Yapısı**

Kurum dışı iletişim, iş akışı sağlanması için gerekli kişi ve kurumlarla sorunsuz bir şekilde yürütülmektedir. Bunun yanı sıra pazarlama iletişimi ve halkla ilişkilerin önemle üzerinde durulmaktadır.

Firma, ürün odaklı bir firma olduğundan pazarlama uzun vadeli bir yatırım olarak görülmekte ve pazarlama iletişimi her türlü yazılı ve görsel kanalda marka stratejileri doğrultusunda yürütülmektedir. Ürünleriyle günlük yaşam kalitesini artırmayı hedefleyen ve sosyal sorumluluk anlayışı içinde hareket eden firma, Tüketici Dergisi tarafından gerçekleştirilen marka ve güven anketinde iki kategoride "Tüketici 2002 Kalite Ödülü" almıştır. Geri besleme olarak hedef kitle ve tüketicilerle ilgili bilgiler gerek araştırmalarla gerek Tüketici Danışma Merkezi ile sağlanmaktadır. Temel görevi tüketicilerden gelen öneri ve

şikayetleri ilgili birimlere iletmek olan bölüm, şirket dışında markaları ve firmayı tüketicilere tanıtmak amaçlı aktiviteler düzenlemekten de sorumludur. İletişim bu birimde de iki yönlü olarak işlemektedir. Tüketici hattına mesai saati dışında bırakılan mesajlar mutlaka cevaplanmaktadır. Tüketici şikayetlerine "her şikayet bir armağandır ve gelişme için bir fırsatı simgeler" felsefesiyle yaklaşılmakta ve veri bankaları oluşturularak tüketicilerle sürekli iletişim sağlanmaktadır.

### **3.4.3. İletişimin Etkinliği, Yeterliliği ve Örgüte Etkilerine Yönelik Bulgular ve Yorumlar**

Buna göre, 1-5 yıl arası çalışanlardan 8 kişi orta kademe yöneticisi, 11 kişi alt kademe yöneticisi ve 4 kişi de memur olarak görev yapmaktadır.

#### **3.4.3.1. İletişimin Etkinliğine İlişkin Bulgular ve Yorumlar**

İletişimin etkinliğini test eden önermelere ilişkin verilen puanların çalışma süreleri ve görev kademelerinde göre dağılımları da incelenmiştir. Buna göre genel olarak bulgular ve yorumlarda bu çalışmadan da yararlanarak detaylı bir inceleme yapılmıştır.

Buna göre üst kademe görev yapan ve 1 yıldan az çalışan 1 kişi bulunmaktadır. Bundan dolayı, 1 yıldan az süredir çalışan kişinin verdiği cevaplar, bir kişinin değer yargılarını yansıttığı için yorumlarda dikkate alınmamıştır.



**Tablo 3.4: Çalışma Süresi\* İletişimin Etkinliğine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar**

ÇALIŞMA SÜRESİ	< 1 yıl	1-5 yıl	5-10 yıl	> 10 yıl
Politikaların yazılması	4,00	3,57	3,42	4,00
Politikaların bilinmesi	3,00	2,83	2,58	3,60
Politikaların benimsenmesi	4,00	3,43	3,33	4,00
Kurum içi iletişim	5,00	3,39	3,25	4,40
Kurum dışı iletişim	3,00	3,52	3,00	4,20
Gizli gündemler	2,00	2,22	2,08	3,20
Zaman odaklı bilgi	2,00	2,74	2,50	4,00
Eksiksiz bilgi	2,00	3,00	2,58	4,00
Sürekli iletişim	4,00	3,52	3,17	3,60
Pozitif ilişkiler	5,00	3,96	3,75	4,40
Yayımla	4,00	3,87	3,75	4,20
İş kalitesi bildirim	4,00	3,52	3,17	4,20
Örg. değişime açıklığı	4,00	3,13	2,83	3,60
Kurumsal kararlara katılım	4,00	3,35	3,00	4,00
İletişim bece. Geliştirmek	2,00	3,39	3,08	3,80
Karar verme	4,00	3,57	3,25	4,00
Sosyal aktiviteler	4,00	4,35	3,58	4,40
Dept. takım çalışması	5,00	3,70	3,92	4,60
İletişimin sağlanması	4,00	3,57	3,50	4,20
Dept. içi açık iletişim	5,00	3,61	3,75	4,40
İletişimin geliştirilmesi	5,00	3,57	3,67	4,00
Olumlu kariyer bilgisi	5,00	3,74	3,33	4,00
Olumsuz kariyer bilgisi	5,00	3,52	3,00	4,20
Sorun çözümü	5,00	3,83	3,17	4,00
Öneri sunma	5,00	3,61	3,58	3,60
Geri bildirim açıklık	5,00	3,83	3,17	3,80
Olumlu geri besleme	5,00	3,74	3,42	3,80

Genel olarak baktığımızda, Tablo 3,4' de görüldüğü gibi, en yüksek puanları verenlerin çalışma sürelerinin 10 yıldan fazla olduğu görülmektedir.

Bunun yanı sıra, önermelere genel olarak en düşük puanı verenler de çalışma süresi 5-10 yıl arası olanlardır.

**Tablo 3.5: Görev Kademesi\* İletişimin Etkinliğine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar**

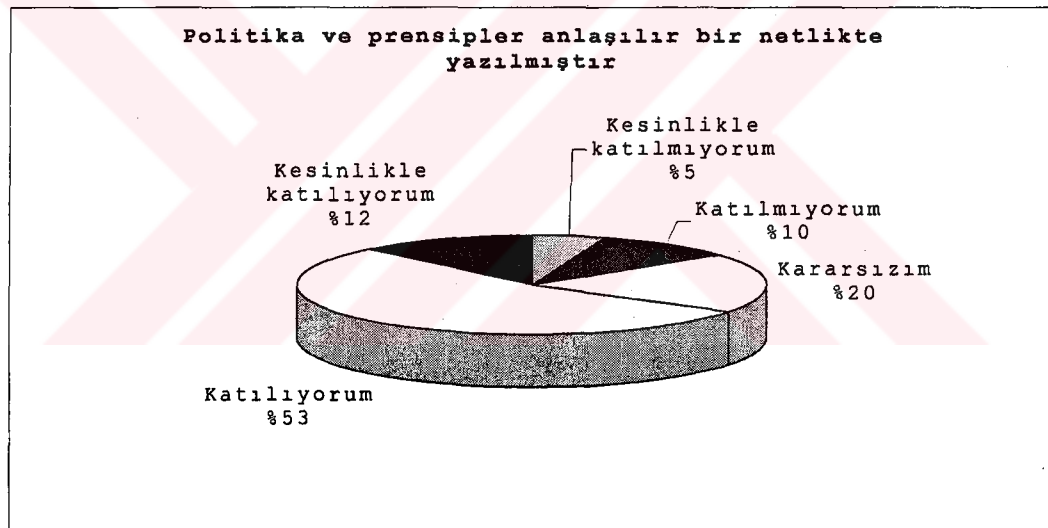
KADEME	Üst	Orta	Alt	Memur
Politikaların yazılması	4,00	3,65	3,50	3,56
Politikaların bilinmesi	3,00	2,94	2,71	2,89
Politikaların benimsenmesi	4,00	3,29	3,71	3,44
Kurum içi iletişim	5,00	3,12	3,79	3,67
Kurum dışı iletişim	3,00	3,06	3,86	3,56
Gizli gündemler	2,00	2,41	2,00	2,56
Zaman odaklı bilgi	2,00	2,82	2,79	2,89
Eksiksiz bilgi	2,00	2,88	3,07	3,11
Sürekli İletişim	4,00	3,35	3,57	3,33
Pozitif ilişkiler	5,00	4,06	4,07	3,56
Yayımla	4,00	3,82	3,71	4,22
İş kalitesi bildiri	4,00	3,41	3,57	3,56
Örg. Değişime açıklığı	4,00	3,06	3,07	3,11
Kurumsal kararlar	4,00	3,29	2,93	3,67
İletişim bece. Geliştirmek	2,00	3,29	2,93	3,89
Karar verme	4,00	3,06	3,71	4,00
Sosyal aktiviteler	4,00	3,88	4,39	4,22
Dept. takım çalışması	5,00	3,88	3,79	4,00
İletişimin sağlanması	4,00	3,47	3,71	3,78
Dept. içi açık iletişim	5,00	3,76	3,57	3,89
İletişimin geliştirilmesi	5,00	3,53	3,50	3,89
Olumlu kariyer bilgisi	5,00	3,65	3,43	3,89
Olumsuz kariyer bilgisi	5,00	3,47	3,36	3,44
Sorun çözümü	5,00	3,47	3,36	4,22
Öneri sunma	5,00	3,53	3,29	4,11
Geri bildiri açıklık	5,00	3,47	3,57	3,89
Olumlu geri besleme	5,00	3,59	3,43	4,00

Görev kademelerine göre önermelere verilen puanlar arasında, Tablo 3,5' te görüldüğü gibi, çok ciddi olarak göze çarpan bir farklılık bulunmamaktadır.

**a. Politika ve prensiplerin netliğine ilişkin bulgular ve yorumlar**

- Politika ve prensiplerin anlaşılır bir netlikte yazılı olması

Bir çok firmada politika ve prensipler ya yazılı değildir ya da genel bir kalıp çerçevesinde diğer uygulamalardan esinlenerek yazılmıştır. Bu tür genel uygulamalar anlaşılma netliğini sağlamamaktadır. Politika ve prensiplerin anlaşılır bir netlikte yazılı olması temel bir bilgi ve iletişim akışı anlamını taşımaktadır. Firmanın politika ve prensipleri anamerkezde oluşturulmuş ve geliştirmek ve adapte etmek hususunda geri besleme almak için 40 dile çevrilerek ofislere gönderilmiştir. Bu politika ve prensipler, son haliyle, herkese açık olarak firmanın internet sayfasında, çalışanlar için de ayrıca organizasyon el kitapçığında verilmektedir.



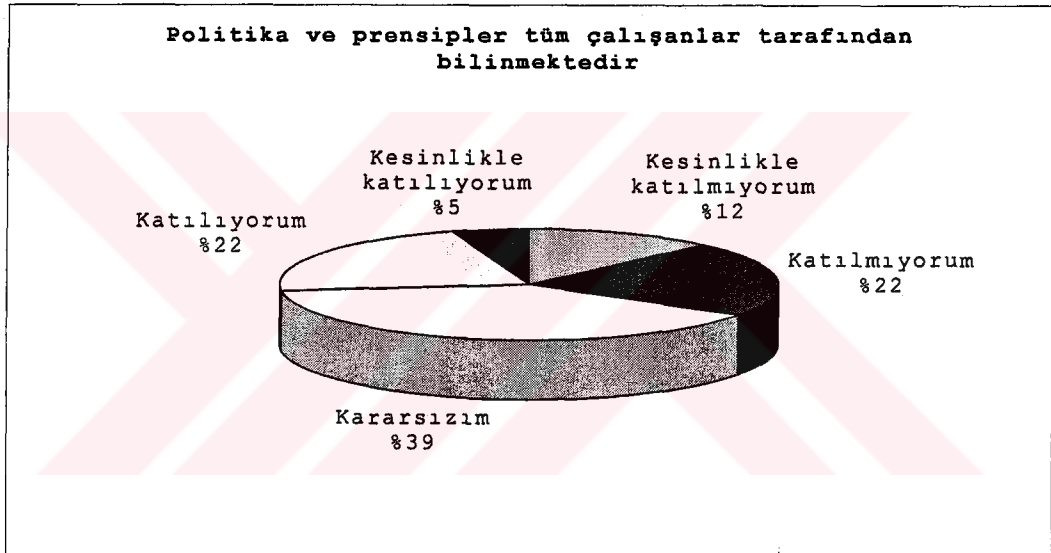
Şekil 3.3: Politika ve Prensiplerin Anlaşılır Bir Netlikte Yazılmış Olmasına İlişkin Görüşler

Bu ifadeleri incelediğimizde açık ve net oldukları görülmektedir. Buna rağmen çalışanların %65' i anlaşılır bir netliğin olduğunu ifade etmektedir. Bu önermeye verilen ağırlıklı değerlendirme puanı 3,59' dur. Bu puan, kullanılan ölçek doğrultusunda 3,00 (kararsızım) ve 4,00 (katılıyorum) arasında yer almaktadır. Örgüt genelinde, bu prensiplerin tüm çalışanlara iletilip iletilmediğinin belirlenmesi ve bu

konuda tam iletişim sağlandıysa eğer, anlaşılmayan noktaların incelenmesi gerekmektedir.

**- Politika ve prensiplerin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi**

Politika ve prensiplerin, tüm çalışanlar tarafından bilinmesi, örgütün vizyonu, misyonu ve amaçlarının anlaşılmasını sağlamaktadır. Bu konudaki iletişim, örgüt ve çalışan bütünleşmesini de desteklemektedir.

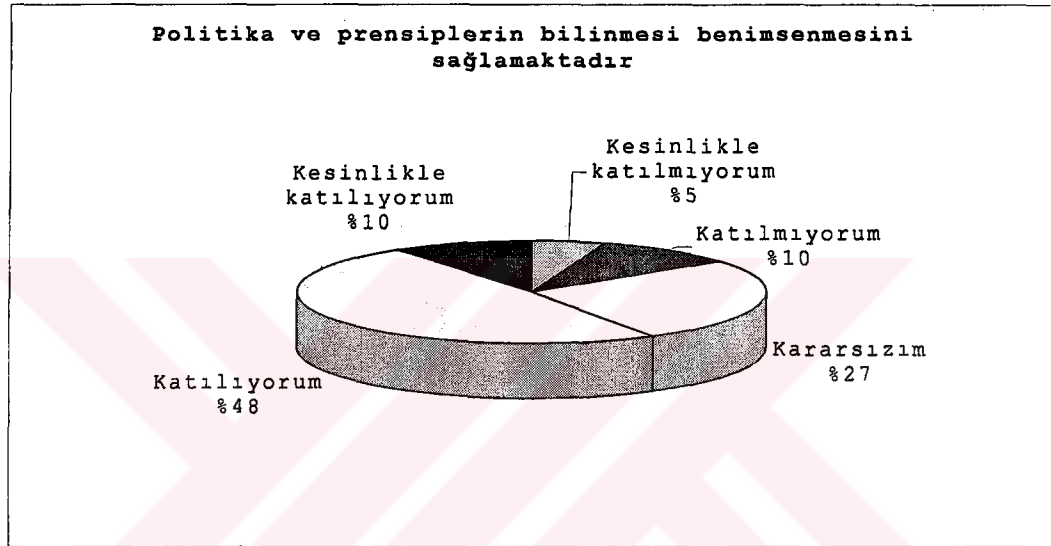


Şekil 3.4: Politika ve Prensiplerin Tüm Çalışanlar Tarafından Bilinmesine İlişkin Görüşler

Firmada bu ifadeye verilen ağırlıklı puan 2,85 olup, çalışanların %34'ü politika ve prensiplerin tüm çalışanlar tarafından bilindiğine inanmamakta ve %39' u da bu konuda kararsız kalmaktadır. İfadeye katılanların oranı sadece %27' dir. Bu durum, politika ve prensiplerin bilinmesi için yazılı olmasının yanı sıra, etkin bir iletişim ile tüm çalışanlara iletilmesi gerektiğini göstermektedir.

### - Politika ve prensiplerin benimsenmesi

Politika ve prensiplerin yazılı olmasının ve bilinmesinin benimsemeyi kolaylaştıracağı bir gerçektir. Burada iletişimin rolü, koordinasyonun sağlanması, örgüt değerlerinin aktarılması ve benimsenmesi doğrultusundadır. Etkin iletişim, örgütsel bütünleşme de etkinlik sağlamaktadır.



Şekil 3.5: Politika ve Prensiplerin Bilinmesinin Benimsemeyi Sağlamasına İlişkin Görüşler

Firmada, çalışanların %58'i, politika ve prensipleri net olarak bilmelerinin onları benimsemelerini sağladığını ifade etmektedir. Genel olarak verilen puan 3,49' dur. Dolayısıyla, yeterli bir iletişimle, politika ve prensiplerin tüm çalışanlar tarafından tam olarak bilinmesini sağlamak, aynı ölçüde benimsenmesini de sağlayacaktır.

Görev kademeleri doğrultusunda baktığımızda politikaların tüm çalışanlar tarafından bilinmesi önermesine her kademede düşük puan verildiği görülmektedir. Bu durumda, her kademe için iletişim eksikliği söz konusudur.

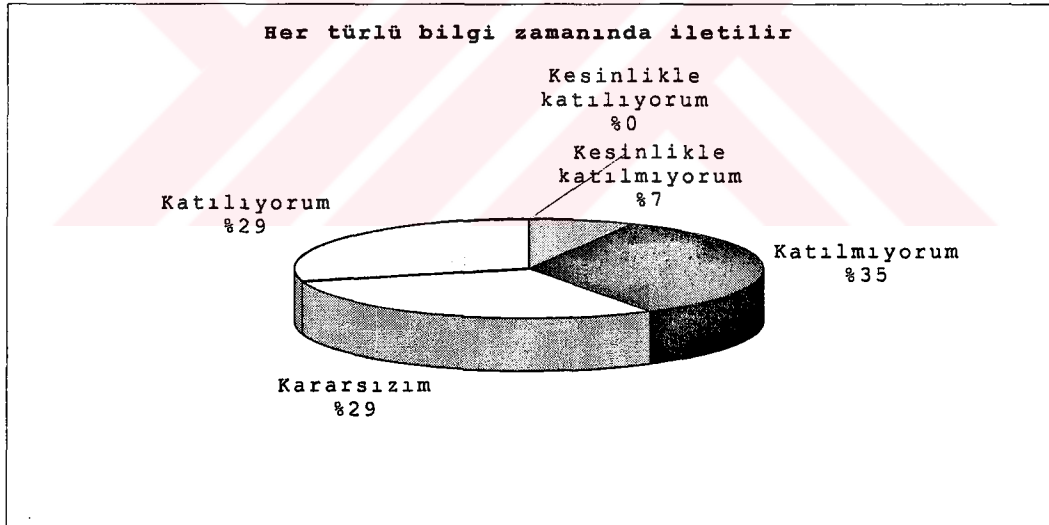
Tablo 3.4' te, 10 yıldan fazla süredir şirkette çalışanların, şirket genelinde politikaların bilinmesine

yönelik 4,00' e (katılıyorum) yakın bir puan (3,60) verdikleri görülmektedir. 10 yıldan fazladır çalışanların genel olarak tüm önermelere verdikleri puanlar yüksek olduğu için, bu önerme için de olumlu bir tutumun mu yoksa, çalışma süresiyle birlikte iletişimin artmasının mı söz konusu olduğu araştırılmalıdır.

#### b. Bilginin iletiminin eksiksiz ve zaman odaklı olmasına ilişkin bulgular ve yorumlar

##### - Bilgi iletiminin zamanında olması

Bilginin yararlı ve değerli olması için taşınması gereken özelliklerden biri de zamanında iletilmesidir. Gecikmiş bir bilginin doğruluk derecesinin yüksek olmasının bir anlamı yoktur.



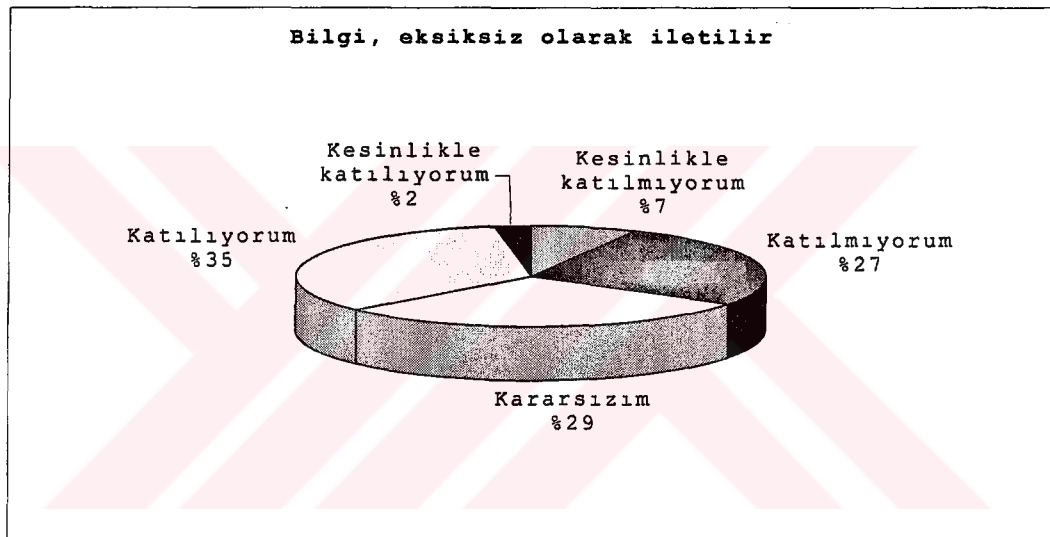
Şekil 3.6: Her Türlü Bilginin Zamanında İletilmesine İlişkin Görüşler

İletişim kanallarının açık olması da bilginin zamanında iletilmesini sağlamaktadır. Çalışanların %42' si zamanlamada geç kalındığını belirtmektedir. Bu konuda karasız kalanların ve ifadeye katılanların oranı eşittir (%29). Önermeye verilen değerlendirme puanı da (2,80), 2,00

ve (katılmıyorum) ve 3,00 (kararsızım) arasında yer almaktadır. Bu da bilginin zamanında iletilmesinde sorun yaşandığını göstermektedir.

#### - Bilginin eksiksiz iletilmesi

Bilginin zamanında iletilmesi kadar eksiksiz iletilmesi de iş akışı açısından son derece önemlidir. Bilginin eksiksiz olması bilginin gereksinme duyulan tüm verileri kapsamaktadır.



Şekil 3.7: Bilginin Eksiksiz İletilmesine İlişkin Görüşler

Firmada, çalışanların sadece %37' si bilginin eksiksiz iletilildiğini ifade etmekte, %34 gibi ciddi bir oran da bu ifadeye katılmamaktadır. Önermeye verilen değerlendirme puanı 2,98' dir. Dolayısıyla bilginin eksiksiz iletilmesinde de bir sorun yaşandığı görülmektedir.

Teknolojinin kullanımı ve ofis iletişimi üzerinde olumlu etkisi olması hususlarında yaşanan bir sorun olmaması, bilgi iletiminde teknolojik bir problem yaşanmadığını göstermektedir. Bu durumda kişilerarası iletişimde bilinçli veya bilinçsiz yapılan bozulmalar söz konusu olabilir.

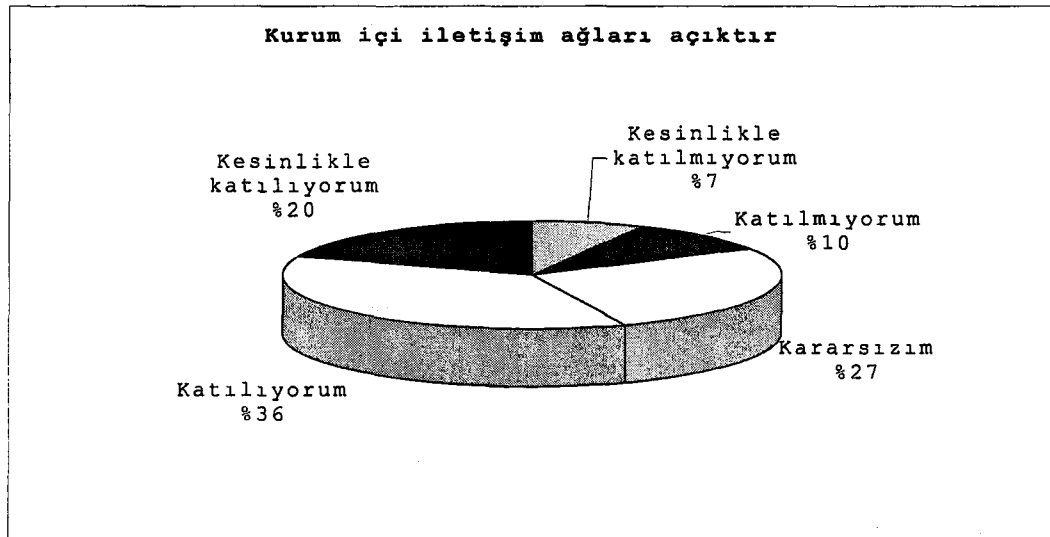
Bilgi iletimini görev kademeleri açısından incelediğimizde, her görev kademesinde bilginin zamanında iletilmediğine yönelik bir görüş bildirimini söz konusudur. Bilginin eksiksiz iletilmesiyle ilgili olarak da, alt kademelerde, eksik bilgi alımının daha az olduğu görülmektedir. Bu da bilgilerin yukarıya iletilmesinde sorun yaşandığını göstermektedir.

Çalışma süreleri açısından inceleyecek olursak, 10 yıldan fazladır çalışanların bilgi iletimiyle ilgili bir sorun yaşamadıkları görülmektedir. Bu da biçimsel iletişimde sorun olmasına karşılık, çalışma süresi doğrultusunda geliştirilen iş ilişkilerinin biçimsel olmayan iletişim kanalı doğrultusunda bilgi iletimini desteklediği savıyla açıklanabilir. Fakat bu biçimsel olmayan iletişim kanalının oluşumunda çalışma süresinin uzunluğu dikkat çekmektedir.

### c. Örgüt genelinde iletişimin açıklığına ilişkin bulgular ve yorumlar

#### - Kurum içi iletişim ağlarının açık olması

Kurum içi iletişim ağlarının açık olması iletişimin etkinliğinin de bir göstergesidir.



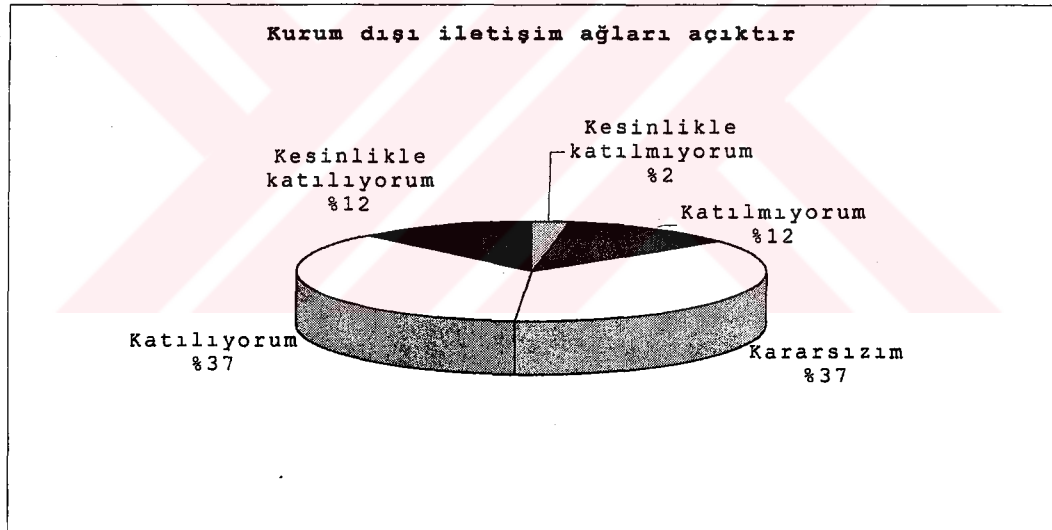
Şekil 3.8: Kurum İçi İletişim Ağlarının Açık Olmasına İlişkin Görüşler



Bu anlamda, çalışanların %56'sı tarafından açık olarak nitelenen iletişim ağı, %17'si tarafından kapalı bulunmaktadır. Durumla ilgili kararsız kalanların (%27) oranı dikkat çekmektedir. Önermeye verilen değerlendirme puanı 3,51'dir. Mevcut durumda, kurum içi iletişimde orta düzeyde bir etkinlikten söz edebiliriz.

**- Kurum dışı iletişim ağlarının açık olması**

Kurum dışı iletişim ağları, örgütün çevresiyle olan iletişimini, içeriden dışarıya ve dışarıdan içeriye doğru olarak iki yönlü sağlamaktadır. Bu ağların açık olması, örgütün çevresiyle iletişiminin açık ve etkin olduğunu göstermektedir.

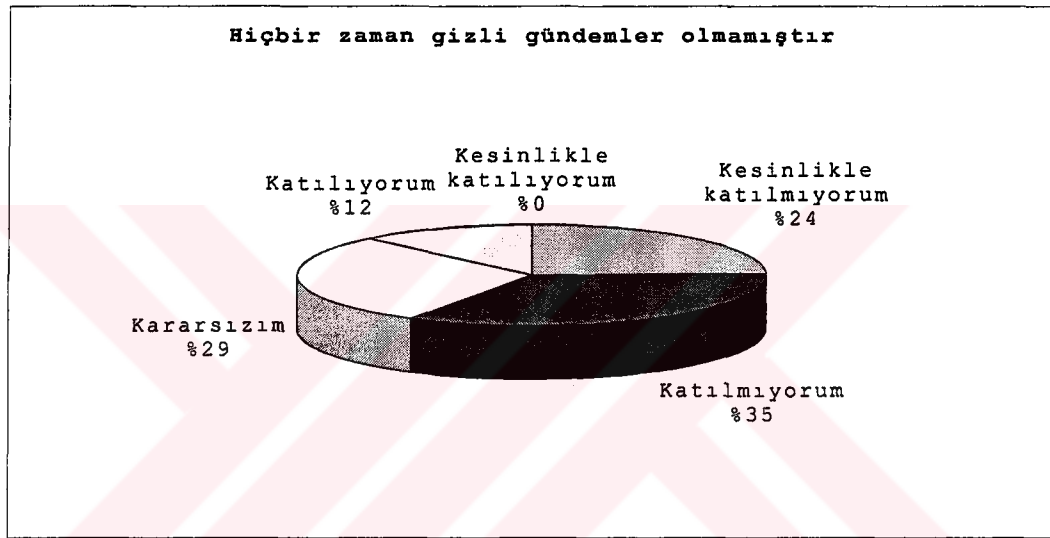


Şekil 3.9: Kurum Dışı İletişim Ağlarının Açık Olmasına İlişkin Görüşler

Kurum dışı iletişimin etkinliğinin bir göstergesi olan kurum dışı iletişim ağlarının açık olması ifadesine çalışanların sadece %49'unun katıldığı görülmektedir. Önermeye verilen değerlendirme puanı 3,44'tür. Dolayısıyla orta düzeyde bir etkinlik söz konusudur. Bunun yanı sıra, firmanın çevresiyle iletişiminin açık olması konusunda kararsız olanların oranı (%37) dikkat çekicidir.

### - Gizli gündemlerin olmaması

Örgütte çalışanların gizli gündemler olduğunu düşünceleri iletişimde herhangi bir seviyede- genelde yukarıdan aşağıya doğru- tıkanma veya kapalılık olmasının bir sonucudur. Gizli gündemlerin varlığı çalışanların, bu kapalılığın bilinçli olduğuna inandıklarını da işaret etmektedir. Ankette en düşük değerlendirme puanına (2,29) sahip ifade bu ifadedir.



Şekil 3.10: Gizli Gündemlerin Olmamasına İlişkin Görüşler

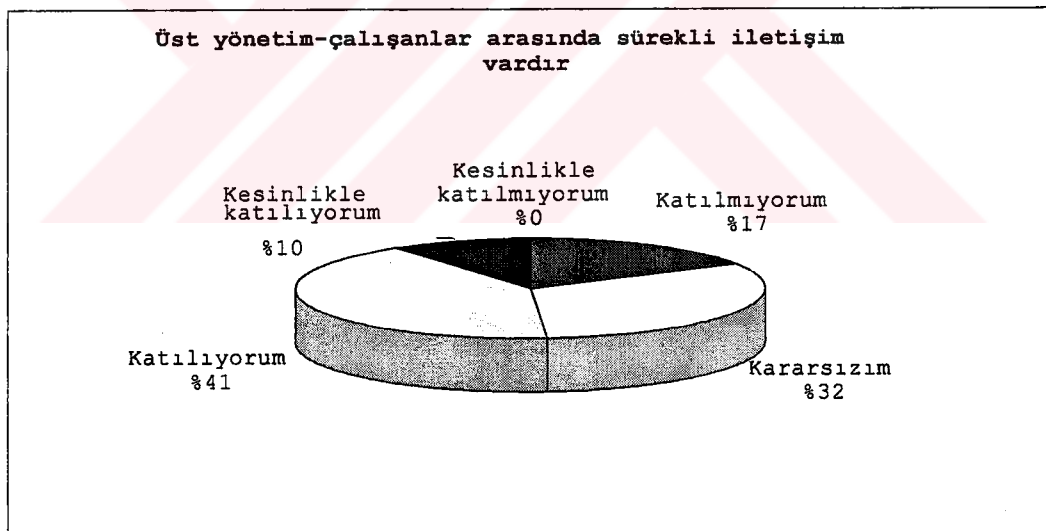
Çalışanların %59' u gizli gündemler olduğunu düşünmekte, %29' u bu konuda kararsız kalmakta ve sadece %12' si gizli gündemler olmadığına inanmaktadır. Burada yukarıdan aşağıya doğru iletişimde özel durumlarla ilgili şeffaflığın olmadığı görülmektedir. Bu durumda önemle üzerinde durulması gereken, şeffaflığın olmadığı durumların şirket içi söylenti hattının oluşmasına sebep olacağıdır.

Görev kademeleri doğrultusunda verilen puanlarda ciddi bir farklılık olmamasına rağmen, çalışma süreleri dikkate alındığında 10 yıldan fazla süredir firmada çalışanlar, önermeye 3,56 puan atayarak gizli gündemlerin olmadığı görüşüne yaklaşık bir ifade belirtmişlerdir. Spesifik durumlarda iletişimde şeffaflığın olmadığı, fakat çalışma

süresiyle birlikte netliğin arttığı görülmektedir. Bu verilere bağlı olarak, firmada iletişimde güvenin oluşmasında kıdemın önemli olduğunu söylenebilir. Firmada yukarıdan aşağıya doğru, özel bir konu ile ilgili bilgilendirme yapılmasında çalışma süresine göre gelişen bir güven olup olmadığının araştırılması faydalı olacaktır.

**- Üst kademe ve çalışanlar arasında süreli iletişim bulunması**

Üst yönetim ve çalışanlar arasındaki iletişimin süreklilik arz etmesi yukarıdan aşağıya doğru iletişimde de sürekliliği ifade etmektedir. Üst yönetimin çalışanlarla arasındaki uygun iletişim örgütsel etkinliği artıran bir unsurdur. Bu yaklaşım, ayrıca, çalışanların örgütü benimsemelerini de sağlamaktadır.



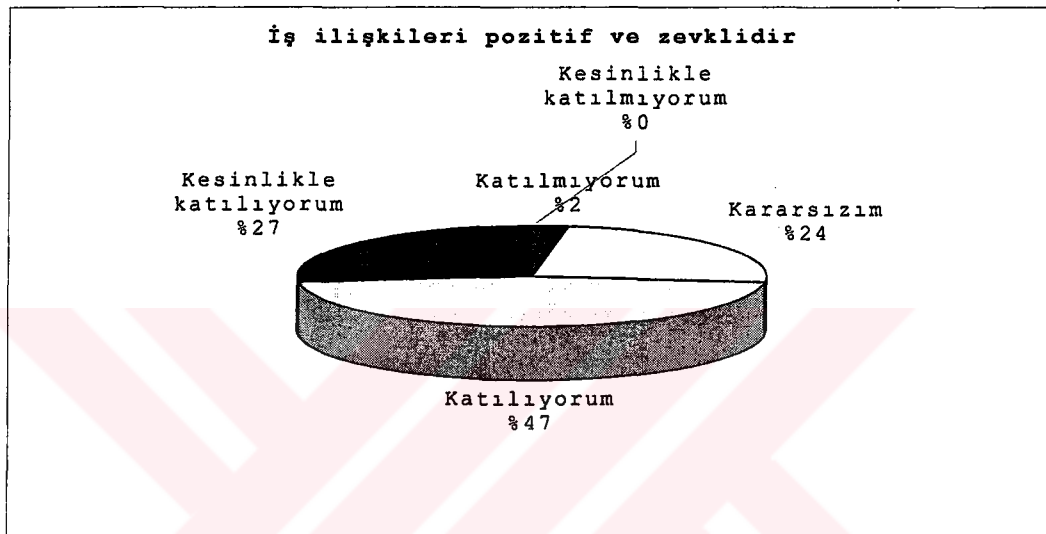
Şekil 3.11: Üst Yönetim ve Çalışanlar Arasında Sürekli İletişim Olmasına İlişkin Görüşler

Bu anlamda, çalışanların %51' i iletişimin sürekli olduğunu belirtmektedir. Önermeye verilen puan 3,44' tür. Yine göze çarpan kararsız kalanların %32' lik oranıdır. Bu belirsizlik durum, üst yönetimin tutumlarının, çalışanların

bir kısmı için net olmadığını ve süreklilik arz etmediğini göstermektedir.

**- Kurum genelindeki iş ilişkileri**

Kurum genelinde iş ilişkilerinin pozitif ve zevkli olması iletişimin de bu çerçevede olduğunu göstermektedir.

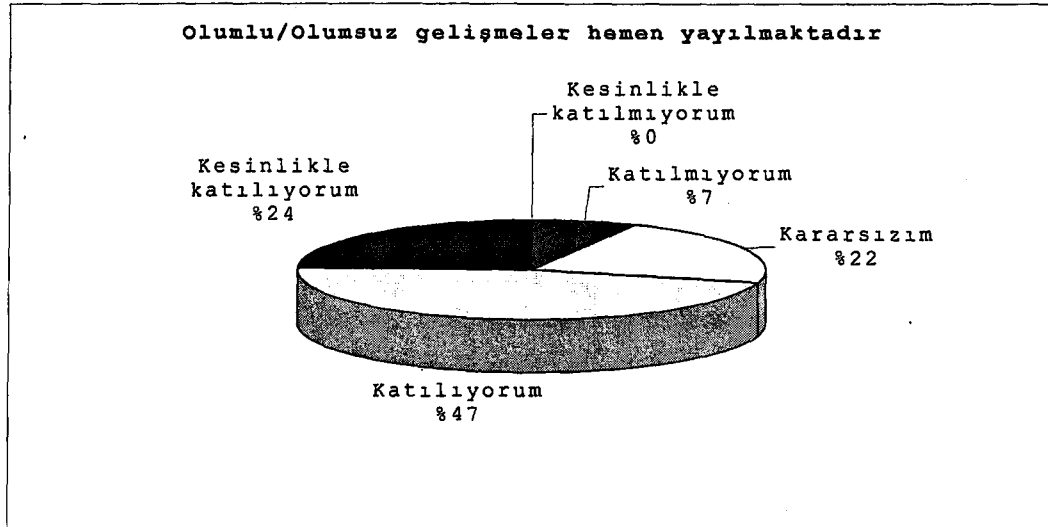


Şekil 3.12: İş İlişkilerinin Pozitif ve Zevkli Olmasına İlişkin Görüşler

Firmada, çalışanların %74' ü iş ilişkilerini pozitif ve zevkli olarak nitelendirmiştir. Önermeye verilen puan 3,98 ile yüksek bir puandır. Bu da pozitif bir örgüt iklimini göstermektedir. Ayrıca biçimsel olmayan iş ilişkilerinin varlığını gösteren bu durum, biçimsel olmayan iletişimin de pozitif olduğuna işaret etmektedir.

**- Olumlu ve olumsuz gelişmelerin yayılması**

Söylenti hattının varlığını ortaya koyan, her türlü gelişmenin firma içinde hemen yayılmasıdır. Biçimsel kanallar kapandığında, değişim dönemleri ile karşılaşıldığında ve kriz ve endişe durumlarında biçimsel olmayan iletişimin arttığı görülmektedir.

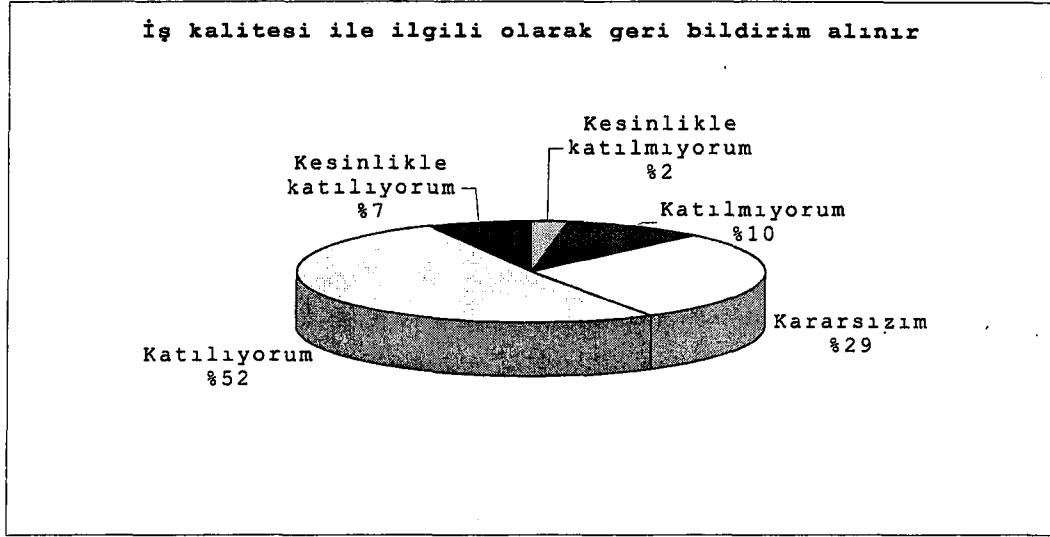


Şekil 3.13: Olumlu ve Olumsuz Gelişmelerin Hemen Yayılmasına İlişkin Görüşler

Firmada, bu ifadeye genel olarak atanan puan 3,88' dir ve çalışanların %71' i bu durumun gerçekleştiğini ifade etmektedir. Bu da biçimsel olmayan iletişim kanallarının kullanıldığını göstermektedir.

**- Çalışanların yaptıkları işin kalitesiyle ilgili olarak geri bildirim almaları**

Çalışanların yaptıkları işin kalitesiyle ilgili olarak geri bildirim almaları, yukarıdan aşağıya doğru açık bir iletişimi gerektirmektedir.

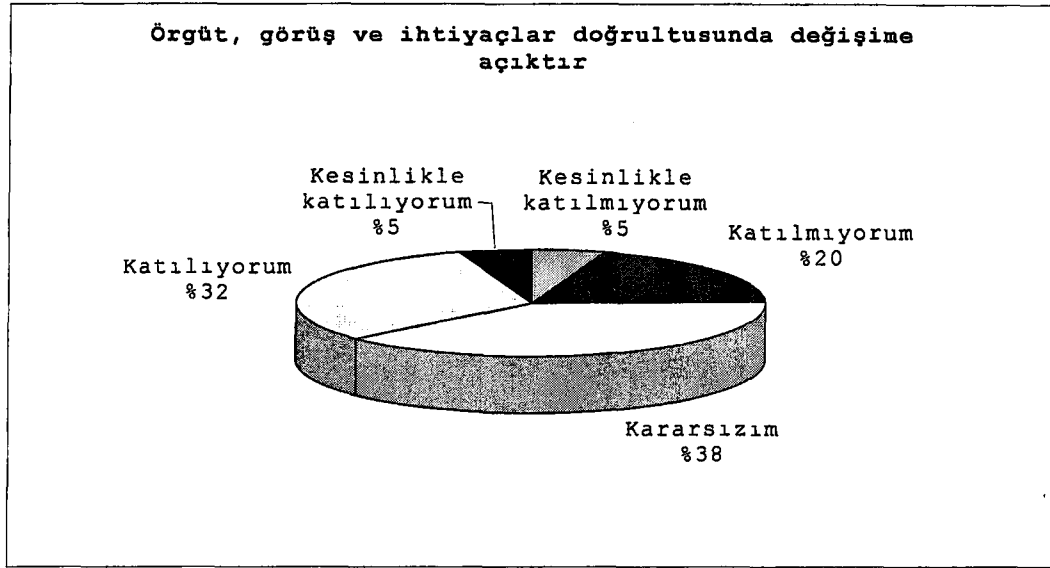


Şekil 3.14: İş Kalitesi Hususunda Geri Bildirim Sağlanmasına İlişkin Görüşler

Firma çalışanlarının %59'u geri bildirim alındığını ifade ederken, %29' u kararsız kalmaktadır. Önermeye atanan puan 3,51 orta düzey bir iletişimin göstergesidir. Bu durumla ilgili kararsız kalınması geri bildirimlerin net yapılmadığını göstermektedir.

**- Örgütün görüş ve ihtiyaçlar doğrultusunda değişime açık olması**

Günümüzde örgütlerde önemle üzerinde durulmaya başlanan aşağıdan yukarıya doğru iletişim, çalışanların özellikle görüş ve ihtiyaçlarının aktarılmasını kapsamaktadır. Dolayısıyla örgütün bu tutuma karşı olumlu tepkisi hem bu kanalı açık tutacak hem de etkin kılacaktır. Şöyle ki; çalışanların düşüncelerinin değerlendirileceğini bilmeleri hem bu düşünceleri geliştirmelerini hem de aşağıdan yukarıya doğru iletişim kurabilmeleri açısından önemlidir.



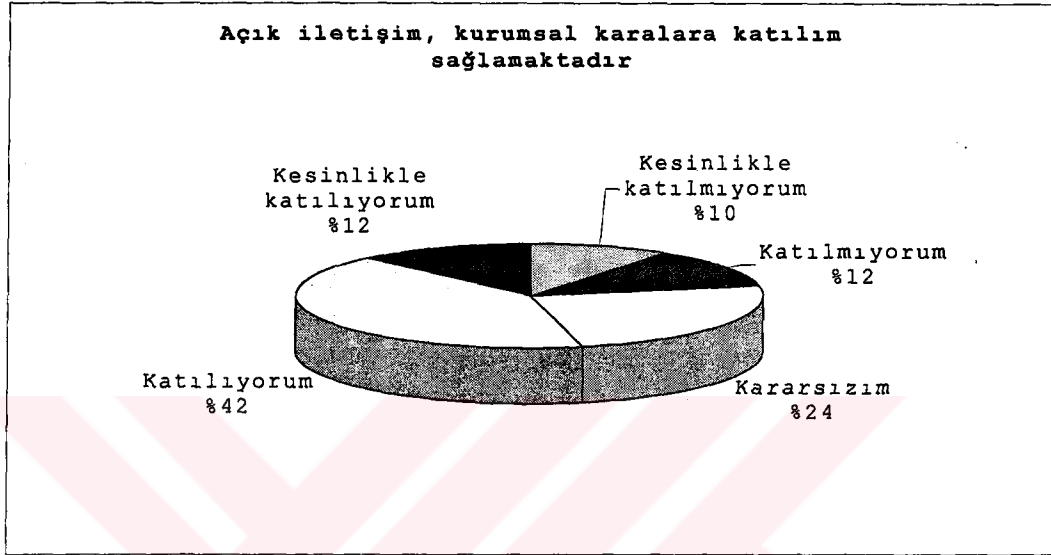
Şekil 3.15: Örgütün Görüş ve İhtiyaçlar Doğrultusunda Değişime Açık Olmasına İlişkin Görüşler

Firmada bu tutumun varlığına inananlar (%37) ve kararsız kalanlar (%38) hemen hemen aynı orandadır. Çalışanların %25' i ise bu ifadeye katılmamaktadır. Genel olarak, bu konuda kararsızlığa yakın (3,12) bir görüş belirtilmektedir. Öneri sistemleri ve diğer uygulamalar etkin bir şekilde yapılmasına rağmen, uygulamaların sonuçları hususunda hızlı ve esnek olunmadığı sonucuna varılmaktadır. Bu da muhtemelen yapının esnekliğinden öte çok uluslu bir firma olmaktan kaynaklanmaktadır.

Bu önermeye en düşük puan firmada 5-10 yıl arası çalışanlar tarafından 2,83 olarak verilmiştir. Bu durumda, 5-10 yıl arası çalışanların, görüşlerinin değerlendirilmeyeceğini düşündükleri söylenebilir. Dolayısıyla, yaratıcı fikirler sunma konusunda yeterli birikime sahip olan bu çalışanların, öneri getirme ve görüşlerini bildirme konusunda, aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalını kullanmadıklarını söyleyebiliriz.

**- Açık iletişimin kurumsal kararlara katılımı sağlanması**

Genel olarak, aşağıdan yukarıya doğru iletişimin açık ve etkin olması çalışanların kurumsal kararlara katılımına olanak sağlamaktadır.



Şekil 3.16: Açık İletişimin Kurumsal Kararlara Katılım Sağlamasına İlişkin Görüşler

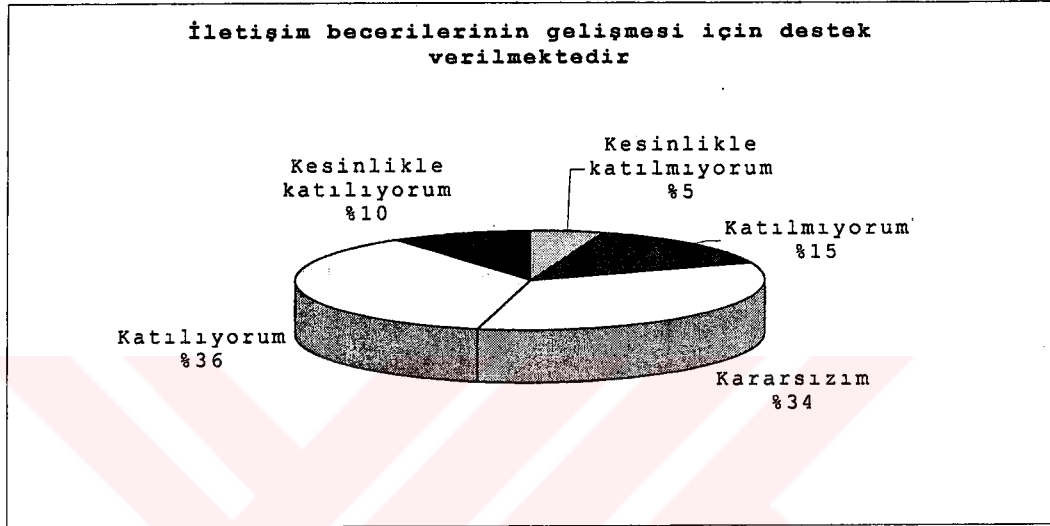
Çalışanların %54' ü açık iletişimin kurumsal kararlara katılımı sağladığı görüşündedir. %22' si bu görüşe katılmamakta ve %24' ü de kararsız kalmaktadır. Önermeye verilen değerlendirme puanı 3,34' tür. Bu konuda, çalışma süresi 5-10 yıl arası olanlar ile alt kademede görev yapanların kararsız oldukları görülmektedir. Bu ifadeye katılmayan veya kararsız kalanların kendilerinden veya üstlerinden kaynaklanan bir tıkanıklıktan dolayı yetersiz iletişim içinde oldukları söylenebilir.

**- İletişim becerilerinin gelişmesi hususunda destek verilmesi**

Örgütte iletişim becerilerinin geliştirilmesini üzerinde önemle durulması gereken bir konudur. Çünkü örgüt, birden fazla insandan ve bunlar arasındaki etkileşimden oluşmaktadır.



Bu da, iletişimde mesajın gönderilmesi ve algılanması hususunda bilinçsizce yapılabilecek hatalar olabileceğini göstermektedir. Bunları engellemek için çalışanların iletişim becerilerinin, ihtiyaç duyulan yönlerde, geliştirilmesi gerekmektedir.

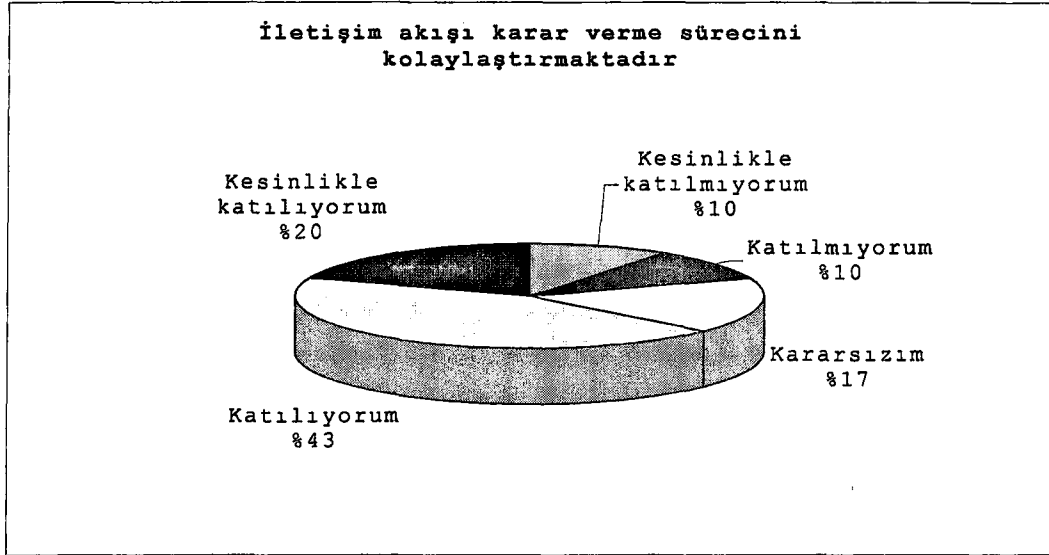


şekil 3.17: İletişim Becerilerinin Gelişmesi İçin Destek Verilmesine İlişkin Görüşler

Çalışanların %46' sı, firmada iletişim becerilerinin gelişmesi hususunda destek verildiğini, %20' si de destek verilmediğini belirtirken, %34' ü kararsız kalmaktadır. nermeye verilen puan 3,32' dir. Dolayısıyla bu yönde yapılan çalışmaların amacına ulaşmadığı görülmektedir.

**- İletişim akışının karar verme sürecini kolaylaştırması**

Etkin iletişim akışı karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır.

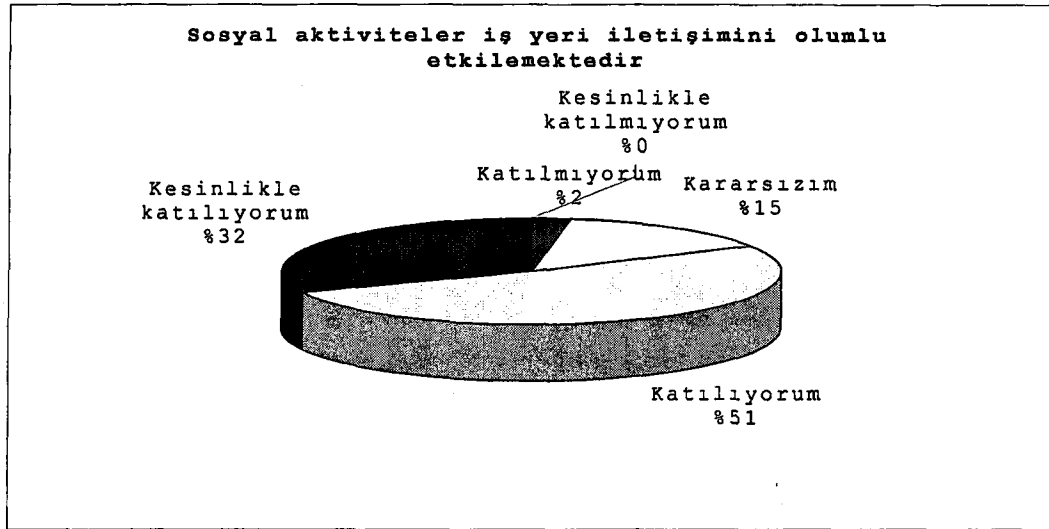


Şekil 3.18: İletişim Akışının Karar Verme Sürecini Kolaylaştırmasına İlişkin Görüşler

Burada, %63' lük bir kesimin iletişim akışının karar vermeyi kolaylaştırdığı görüşüne katılırken, %20'lik bir kesimin katılmadığı görülmektedir. Önermeye verilen puan 3,54' tür. Bu durum, bilgi iletiminde sorun yaşanmasına rağmen bunun, karar alma sürecine çok fazla yansımadığını göstermektedir. Yine de, bilgi iletiminde yapılacak bir iyileştirme karar almayı daha etkin ve hızlı yapacaktır.

**- Sosyal aktivitelerin işyeri iletişimini olumlu etkilemesi**

Kurumsal sosyal aktiviteler sosyal bir paylaşım yaratarak biçimsel olmayan iletişim ağı oluşturulmasına yardımcı olmaktadır. Biçimsel olmayan iletişim, biçimsel iletişimi destekleyerek iş yapma düzeyinde artış sağlamaktadır. Çünkü, ortak bir paylaşım sağlanması biçimsel iletişimi gerek hızlandırarak gerekse de açıklık kazandırarak desteklemektedir.



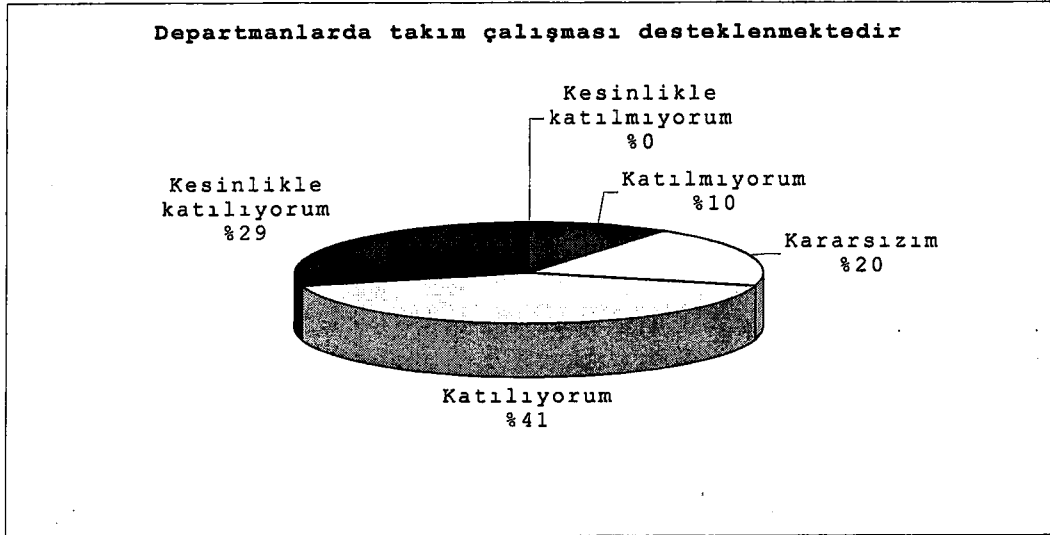
Şekil 3.19: Sosyal Aktivitelerin İşyeri İletişimini Olumlu Etkilemesine İlişkin Görüşler

Keza, çalışanların %83' ü olumlu etkiye katılmakta ve çalışanlar, bu ifadeye 4,12 puan ile en yüksek ikinci değeri atamaktadırlar. Bu da yapılan sosyal aktivitelerin iletişim üzerinde olumlu etkisi olması dolayısıyla başarılı olduğunu göstermektedir. Yine, iletişim kanallarının kullanımına yönelik , sosyal aktivitelerin çalışanlar tarafından bir iletişim kanalı olarak görülmesi bulgusu da bu sonucu desteklemektedir.

#### **d. Departman genelinde iletişimin açık olmasına ilişkin bulgular ve yorumlar**

##### **- Departmanlarda takım çalışmasının desteklenmesi**

Takım çalışmasının temeli iletişimdir ve çalışmanın başarısı iletişimin net ve açık olmasına bağlıdır. Departmanlarda takım çalışmasının desteklenmesi vizyonun, misyonun paylaşılmasını sağlamakta ve iletişimde etkinliği gerekli kılmaktadır.

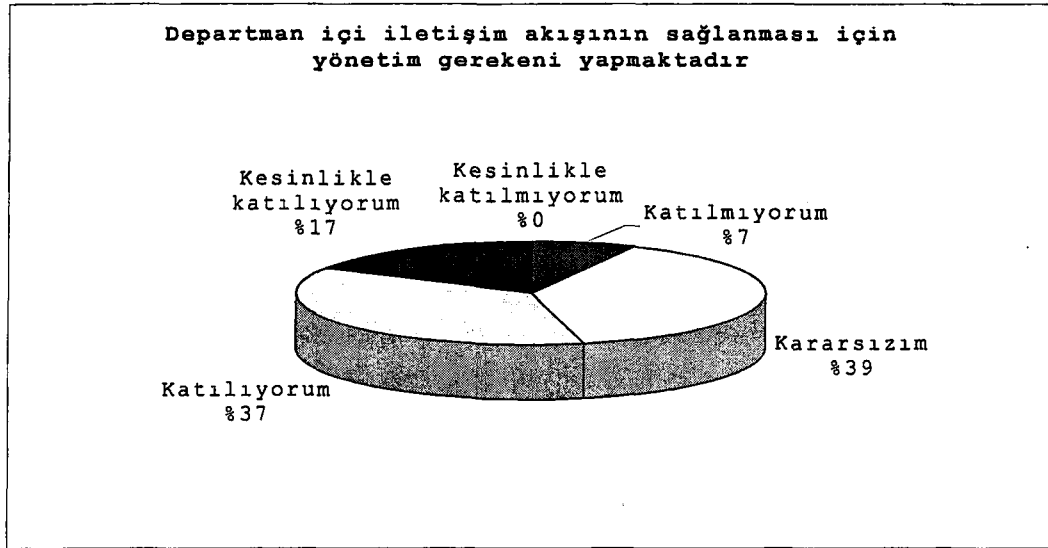


Şekil 3.20: Departmanlarda Takım Çalışmasının Desteklenmesine İlişkin Görüşler

Firmada çalışanların %70' i takım çalışmasının desteklendiği görüşüne katılmaktadır. Önermeye verilen puan 3,90' dır. Bu durum, departmanlarda iletişim akışının yoğun olduğunun bir göstergesidir.

**- Departmanlarda iletişim akışının sağlanması için yönetimin gerekenleri yapması**

Genel olarak iletişimde yaşanabilecek tıkanıklıklara karşı yönetimin gerekenleri yapması bu konudaki duyarlılığı göstermektedir. Yönetimin bu yaklaşımı çalışanların da gerekli çabayı harcamasını sağlamaktadır.

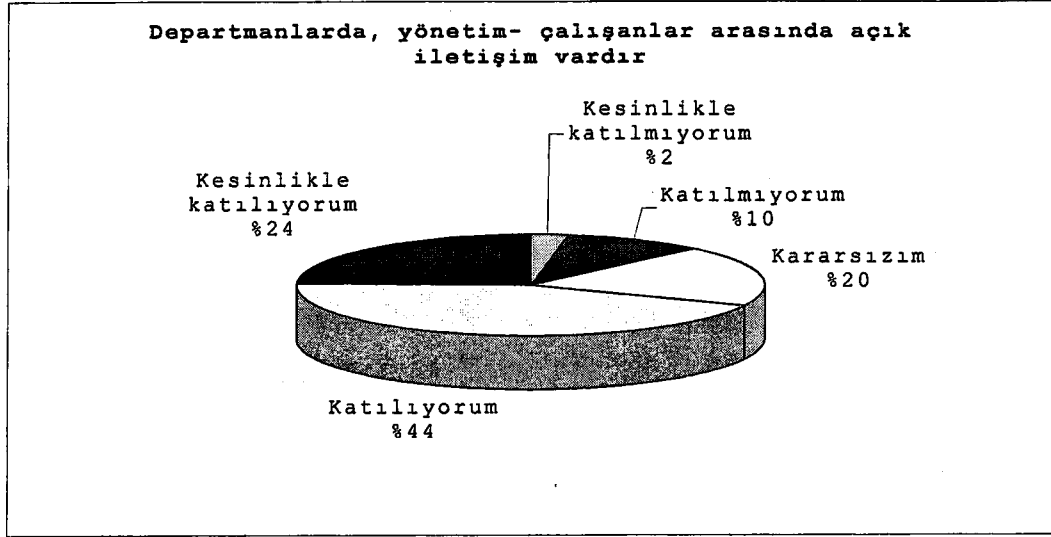


Şekil 3.21: Departman İçi İletişimin Sağlanması İçin Gerekenin Yapılmasına İlişkin Görüşler

Departman içi iletişimin sağlanması için yönetimin gerekeni yapması konusunda çalışanların %56' sını ifadeye katılırken, %39' u kararsız kalmaktadır. Değerlendirme puanı 3,63 olarak verilmiştir.

#### - Departmanlarda açık iletişimin bulunması

Departmanlarda, iletişimin her yönde de, yukarıdan aşağıya, aşağıdan yukarıya, yatay, çapraz- açık olması etkin bir iş akışı sağlanmasında gerekliliktir. Bu durum, diğer departmanlarla koordinasyonlu olarak çalışılmasını, takım çalışmalarının başarılı bir şekilde yürütülmesini ve görev bilincinin net olarak oluşmasını sağlamaktadır.

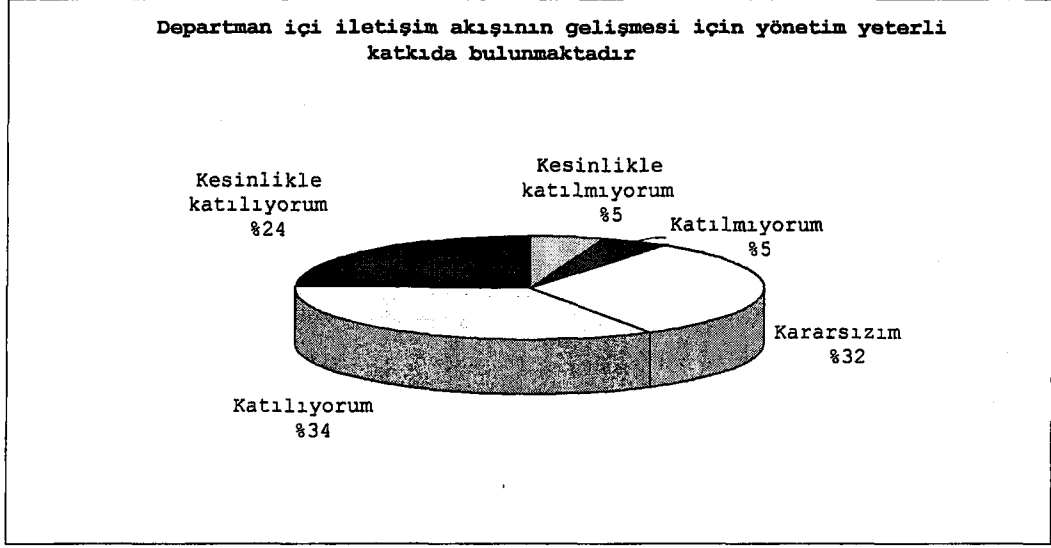


Şekil 3.22: Departmanlarda Açık İletişim Bulunmasına İlişkin Görüşler

Firmada çalışanların %68' i net olarak, çalıştıkları departmanda yönetim ve çalışanlar arasında açık iletişimin bulunduğu görüşünderken, %10' u buna katılmamakta ve %2' si de şiddetle reddetmektedir. Önermeye verilen puan 3,78' dir. Genel olarak açık iletişimin olduğu söylenebilir. Bununla birlikte örgüt genelinde %20' lik bir kesimin kararsız kalması iletişimin algılanmasında problem olduğunu veya iletişimin tek yönlü olarak yukarıdan aşağıya doğru gerçekleştiğini göstermektedir.

**- Departmanlarda iletişim akışının gelişmesi için yönetimin yeterli katkıda bulunması**

İletişim akışının sağlanmasının yanı sıra gelişmesi için katkıda bulunmak da yönetimin duyarlılığı ve çabasını pekiştirmektedir. Bu aynı zamanda iletişimde gelişim ve değişimin de ortak paydasıdır.

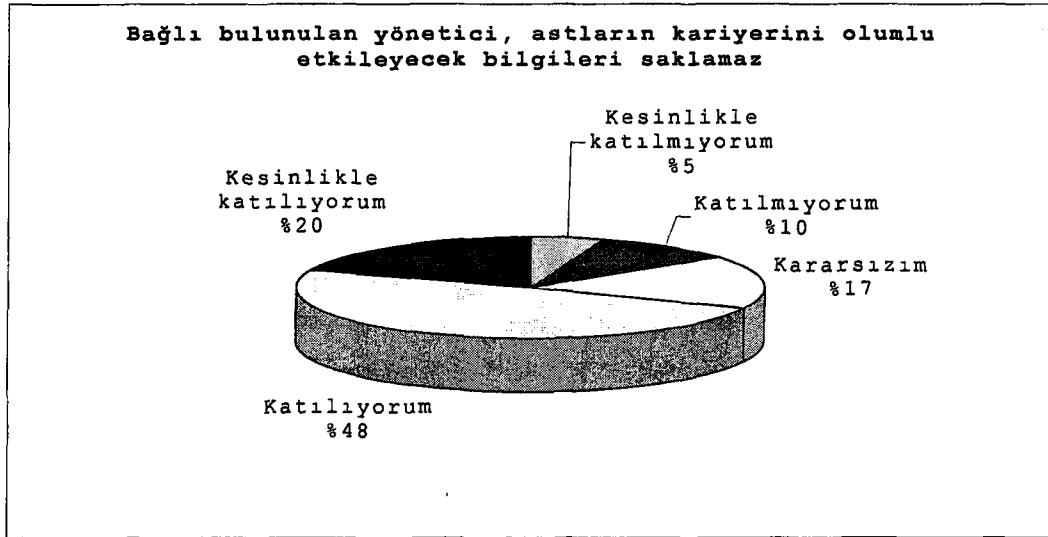


Şekil 3.23: Departman İçi İletişim Akışının Gelişmesi İçin Yeterli Katkıda Bulunulmasına İlişkin Görüşler

Çalışanların %58'i bu çabanın olduğuna inanmakta, %32'si ise kararsız kalmaktadır. Departmanlarda iletişim akışının sağlanması ve geliştirilmesine yönelik yönetim tarafından gerekli adımların atıldığı görüşünde kararsız kalanların oranı da (%39 ve %32) dikkat çekmektedir. Dolayısıyla genel olarak açık iletişim olmasına rağmen bunun yönetimin desteğiyle gerçekleştiği konusunda belirsizlik vardır.

**- Bağlı bulunulan yöneticinin olumlu kariyer bilgilerini saklamaması**

Bağlı bulunulan yöneticinin, kariyerleriyle ilgili yukarıdan aşağıya doğru iletişimi destekleyen yöndeki açık tutumu çalışanların da kariyerleriyle ilgili olarak net olmalarını sağlamaktadır.



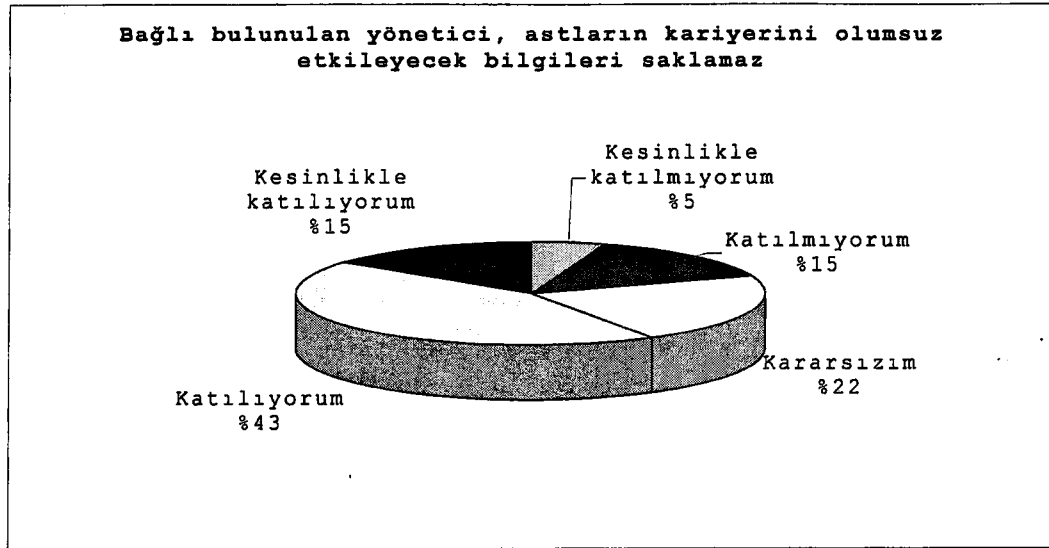
Şekil 3.24: Bağlı Bulunulan Yöneticinin Astların Kariyerini Olumlu Etkileyecek Bilgileri Saklamamasına İlişkin Görüşler

Firmada, çalışanların %68' si kariyerlerine yönelik olumlu bilgilerin saklanmadığı görüşündedir. Bu durumda yukarıdan aşağıya doğru iletişimin, üstün açık olmasıyla, açık geliştiğini söyleyebiliriz. Önermeye atanan değerlendirme puanı 3,68' dir.

**- Bağlı bulunulan yöneticinin olumsuz kariyer bilgilerini saklamaması**

Çalışanların olumlu gelişmelerin yanı sıra olumsuz olan gelişmelerden de haberdar edilmesi açık iletişimin bir gereğidir. Böylece, çalışanların bu olumsuzluğun nedenini anlamaları ve bu doğrultuda karar vermeleri etkin bir şekilde sağlanmış olacaktır. Bu önermeye verilen puan 3,49' dur.



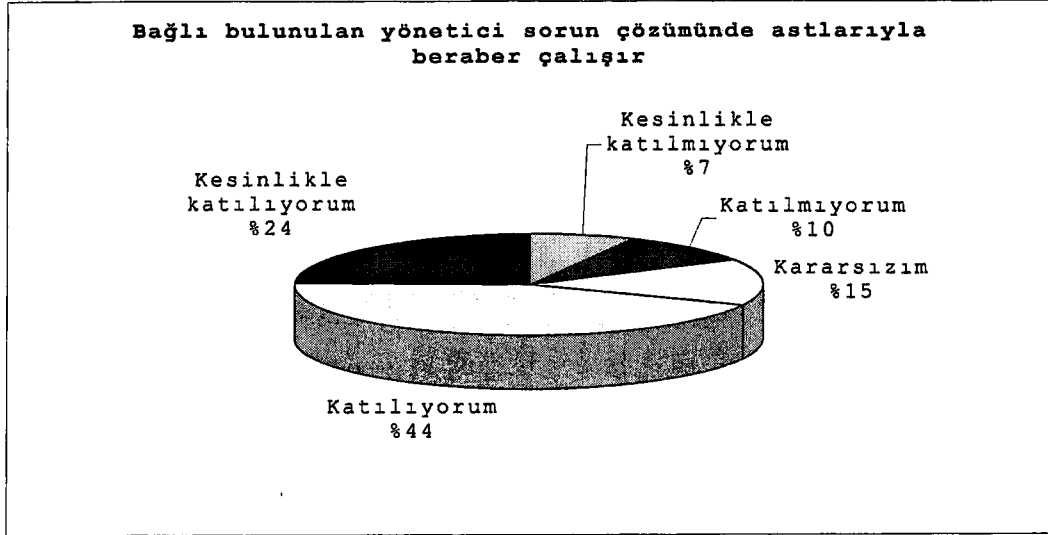


Şekil 3.25: Bağlı Bulunulan Yöneticinin Astların Kariyerini Olumsuz Etkileyecek Bilgileri Saklamamasına İlişkin Görüşler

Bağlı bulunduğu yöneticinin olumsuz bilgileri sakladığını ifade edenlerin (%20) ve bu konuda kararsız kalanların (%22) oranının bir önceki ifadeye göre arttığı görülmektedir. Yani, olumsuz bir gelişmenin bildirilecek olması üstün iletişimini bir miktar çekimser kılmaktadır.

**- Bağlı bulunulan yöneticinin sorunların çözümünde astlarıyla birlikte çalışması**

Etkin iletişimde çalışanlar işle ilgili bir sorunla karşılaştıklarında bunu üstlerine, çözüm için yardım alabilecekleri bilinciyle aktarabilmeleri gerekmektedir.



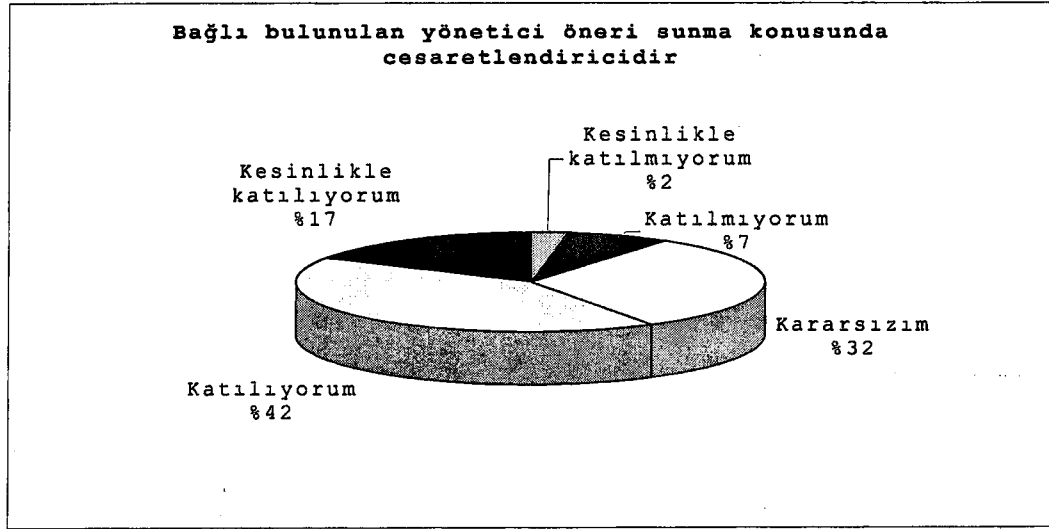
Şekil 3.26: Bağlı Bulunulan Yöneticinin Sorun Çözmede Astlarıyla Beraber Çalışmasına İlişkin Görüşler

Çalışanların %68' i bağlı buldukları yöneticinin sorunları çözmede astlarıyla birlikte çalıştığını ifade etmektedir. Bu ifadeye atanan puan 3,68 ' dir. Bu durumda çalışanlar bir sorunla karşılaştıklarında bunu saklamak veya bir şekilde halletmek yerine bağlı buldukları yöneticiye başvurabilmektedirler. Bu ifadeye katılmayanların ve bu ifade konusunda kararsız kalanların, bağlı buldukları yönetici ile iletişim sorunu yaşadıkları görülmektedir.

**- Bağlı bulunulan yöneticinin öneri sunma konusunda cesaretlendirici olması**

Bağlı bulunulan yöneticinin öneri sunma konusunda cesaretlendirici olması da aşağıdan yukarıya doğru iletişimin bir gerekliliğidir.

EC YÖNETİM VE KONSULANTLIK  
Doküman No: 101/2011/001

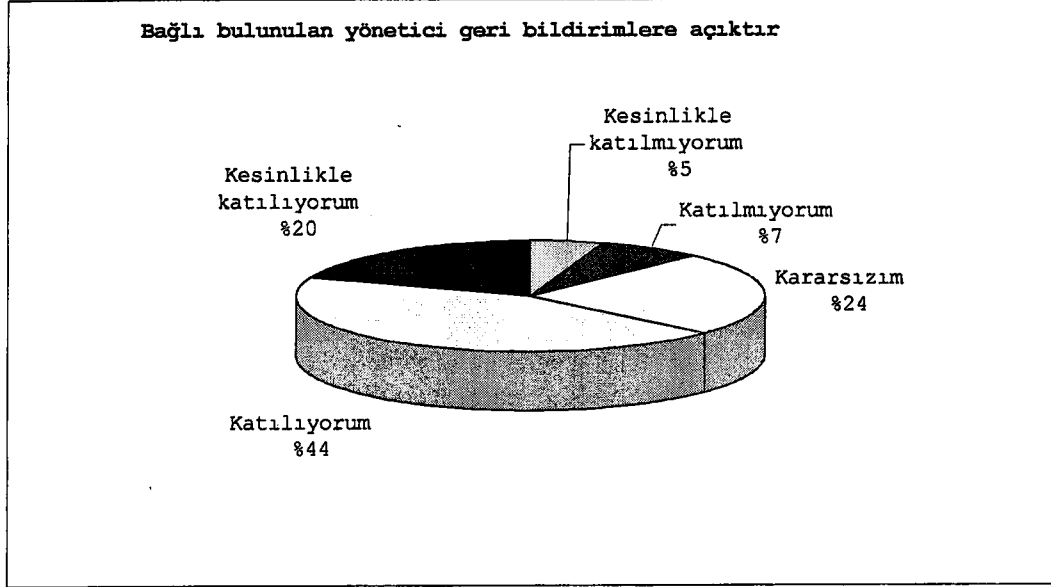


Şekil 3.27: Bağlı Bulunulan Yöneticinin Öneri Sunma Konusunda Cesaretlendirici Olmasına İlişkin Görüşler

Çalışanların %59' u bağlı bulunduğu yöneticiyi öneri sunma konusunda cesaretlendirici bulmaktadır. Genel olarak atanan değerlendirme puanı ise 3,63 puanla ortalama düzeyde bir puandır. Buna karşılık çalışanların %32' sinin kararsız olması dikkat çekicidir. Bu durum, bağlı bulunulan yöneticinin yukarıdan aşağıya doğru iletişimde net olmadığını ve tutumlarının belirsiz olduğunu veya astlarının algılamalarına yönelik etkin tutumlar geliştiremediğini göstermektedir.

**- Bağlı bulunulan yöneticinin geri bildirimlere açık olması**

Genel olarak yöneticinin astlarının geri bildirimlere açık olması aşağıdan yukarıya doğru iletişimi etkinleştirmektedir.

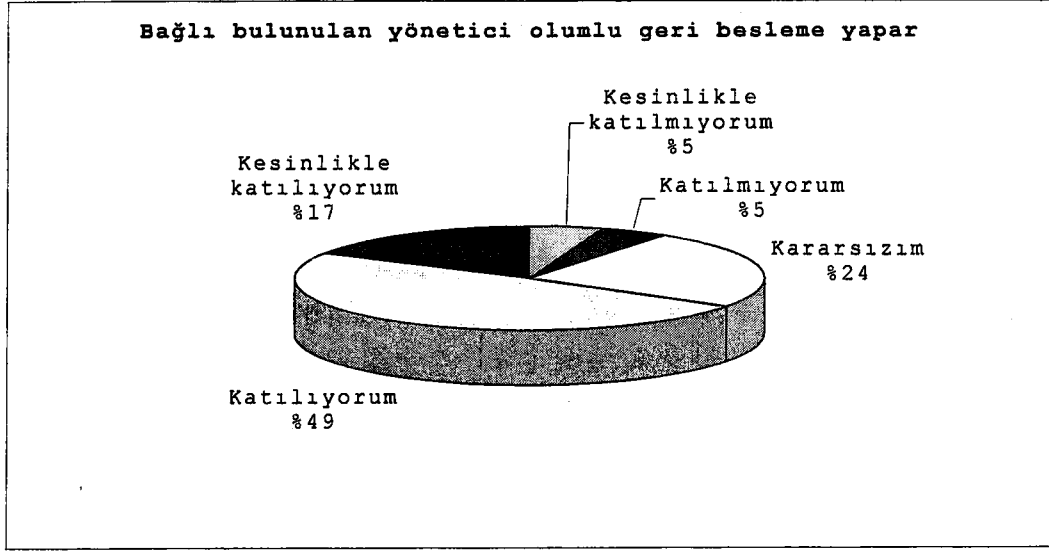


Şekil 3.28: Bağlı Bulunulan Yöneticinin Geri Bildirimlere Açık Olmasına İlişkin Görüşler

Çalışanların %64' ü bağlı buldukları yöneticinin geri bildirimlere açık olduğunu ifade etmektedir. Önermeye verilen puan 3,66' dır. Bu ifadeye katılanların öneri sunma ile ilgili olan bir önceki ifadeye katılanlardan daha fazla olduğu görülmektedir. Bu durum, çalışanların geri besleme yapma konusunda aşağıdan yukarıya doğru iletişimde buldukları fakat öneri sunma konusunda belirsizlik yaşadıklarını göstermektedir.

**- Bağlı bulunulan yöneticinin olumlu geri besleme yapması**

Bağlı bulunulan yöneticinin geri bildirimlere açık olmasının yanı sıra olumlu geri besleme yapması da iletişimin iki yönlü olarak -aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru- işlemesi açısından önemlidir.



Şekil 3.29: Bağlı Bulunulan Yöneticinin Olumlu Geri Besleme Yapmasına İlişkin Görüşler

Çalışanların %66' sının bağlı bulunduğu yöneticiden olumlu geri besleme aldığı, %24' ünün kararsız kaldığı, %10' unun ise olumlu geri besleme almadığı görülmektedir. Önermeye atanan puan 3,68' dir. Genel olarak bağlı bulunulan yönetici ile iki yönlü iletişim sağlanmaktadır diyebiliriz. Fakat, bu iletişim daha etkin hale getirilebilir.

Görev kademelerine göre verilen puanlara baktığımızda alt kademe yöneticiler en düşük puanları vermişlerdir. Fakat puanlamalar arasında ciddi farklılıklar yoktur. Dolayısıyla tüm kademelerde çalışanların astlarıyla iletişimleriyle ilgili biraz daha geliştirilmelerinin iletişimde etkinlik seviyesinde mükemmellik sağlayacağı söylenebilir.

Her iki açıdan da - yönetsel ve teknolojik- uygulamaların net olarak yapıldığı görülen firmada, anket sonuçlarına göre, iletişimde yaşanan değişimle yakalanan etkinlik mükemmel seviyede değil ama ortalamanın üzerinde iyiye yakın seviyededir. Bununla birlikte tıkanıklık yaşanan önemli noktalar görülmektedir.

Çalışanların, politikaların bilinmesi konusunda net olmamaları, örgütte gizli gündemler bulunduğunu düşünmeleri,

üst yönetim ve çalışanlar arasında iletişimde belirsizliğin bulunması bu noktalarda yukarıdan aşağıya doğru iletişimde sorun yaşandığını göstermektedir. Bilginin zamanında ve eksiksiz olarak iletilmediği görülmektedir. Örgütün çalışanların görüşleri doğrultusunda değişime açık olması konusunda yaşanan belirsizlik aşağıdan yukarıya doğru iletişimi olumsuz etkilemektedir. Bunların aynı sıra, çalışanların iletişim becerileri konusunda duyarlı olunmasına karşılık, bu becerilerin geliştirilmesi yönünde destek verilmelidir.

#### 3.4.3.2. İletişimin Yeterliliğine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İletişimin yeterliliği parametreler doğrultusunda alınan bilgi miktarı ile ölçülmüştür.

Ayrıca araştırmada, çalışma süreleri ve görev kademeleri doğrultusunda alınan bilgi miktarında değişme olup olmadığı da incelenmiştir.

**Tablo 3.6: Çalışma Süresi\* İletişimin Yeterliliğine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar**

ÇALIŞMA SÜRESİ	< 1 yıl	1-5 yıl	5-10 yıl	> 10 yıl
İş yapma derecesi	4,00	3,55	3,58	4,40
Görev ve sorumluluklar	4,00	3,73	3,92	4,20
İş- hedef ilişkisi	5,00	4,00	3,42	4,20
Terfi ve fırsatlar	4,00	2,82	2,42	3,00
Sorunların çözümü	4,00	3,59	3,00	3,80
Hedef ve amaçlar	4,00	3,73	3,58	4,00
İşle ilgili değişiklikler	4,00	3,23	3,08	4,20
Örg. ilgili değişiklikler	4,00	3,32	3,08	4,40
Spesifik problemler	4,00	3,23	3,33	4,00
İletişim becerisi	4,00	3,64	3,58	4,60

Tablo 3,6' da görüldüğü üzere, genel olarak çalışma süresi 10 yıldan fazla olanların, aldıkları bilgi

miktarının fazla olduğu görülmüştür. Bu durumun, zamanla gelişen biçimsel olmayan iletişim hattı doğrultusunda bilgi akışı olduğunu gösterdiğini söyleyebiliriz.

Bunun yanı sıra, ölçülen parametrelerde tüm kademeler için yeterli bilgi akışı olması örgütün etkinliği açısından önemlidir. Bu parametreler doğrultusunda yeterli bilgi akışı iş tatmini, güven ve hedeflerde netlik sağlamaktadır.

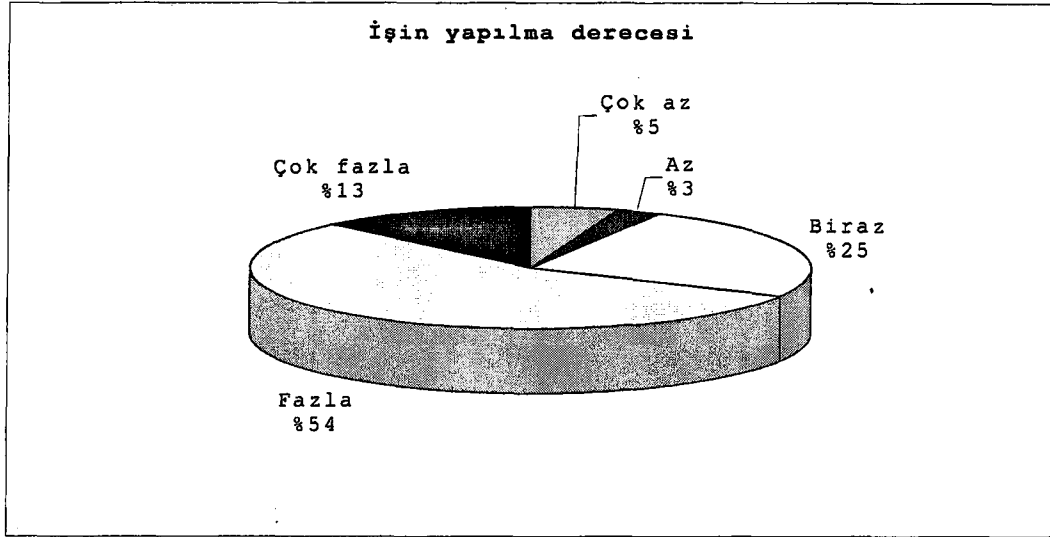
**Tablo 3.7: Görev Kademesi\* İletişimin Yeterliliğine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar**

KADEME	Üst	Orta	Alt	Memur
İş yapma derecesi	4,00	3,59	3,57	4,00
Görev ve sorumluluklar	4,00	4,00	3,71	3,75
İş- hedef ilişkisi	5,00	3,88	3,86	3,75
Terfi ve fırsatlar	4,00	2,82	2,57	2,75
Sorunların çözümü	4,00	3,35	3,50	3,50
Hedef ve amaçlar	4,00	3,71	3,64	3,88
İşle ilgili değişiklikler	4,00	3,24	3,43	3,25
Örg. ilgili değişiklikler	4,00	3,18	3,71	3,25
Spesifik problemler	4,00	3,29	3,43	3,38
İletişim becerisi	4,00	3,82	3,71	3,63

Firmada, görev kademelerine doğrultusunda alınan bilgi miktarına yönelik verilen puanlar arasında, Tablo 3,7' de görüldüğü gibi, ciddi bir farklılık göze çarpmamaktadır.

**a. İşin yapılma derecesine göre alınan bilgi miktarına ilişkin bulgular ve yorumlar**

Çalışanların işlerini yapma dereceleriyle -iyi veya kötü- ilgili aldıkları bilgi miktarı sağlanan geri besleme miktarını göstermektedir. Bu da yukarıdan aşağıya doğru iletişimin yeterliliğini işaret etmektedir.



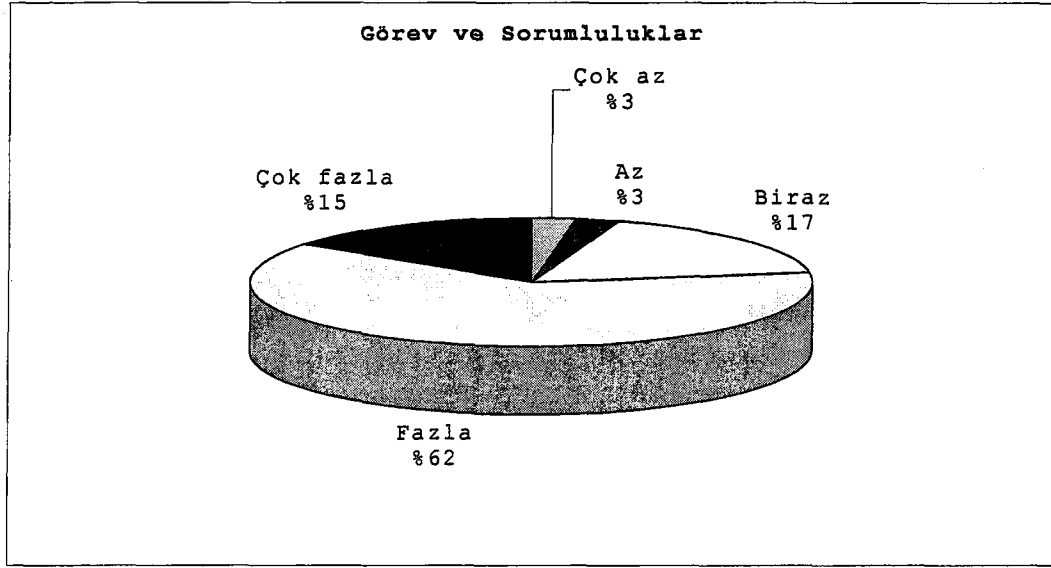
Şekil 3.30: İşin Yapılma Derecesine Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler

Çalışanların %67' si işlerini yapma derecelerine ilişkin aldıkları bilgi miktarını fazla olarak nitelendirmektedir. %25' i ise bu konuda biraz bilgi aldıklarını ifade etmektedirler. Önermeye verilen değerlendirme puanı 3,68' dir. İfadeye verilen puan, bağlı bulunulan yöneticinin olumlu geri besleme sağladığına yönelik ifade ile de paralellik göstermektedir.

**b. Görev ve sorumluluklara yönelik alınan bilgi miktarına ilişkin bulgular ve yorumlar**

Yine çalışanların görev ve sorumluluklarına ilişkin aldıkları bilgi miktarı da yukarıdan aşağıya doğru iletişimin yeterliliğini temsil etmektedir. Çalışanların kendilerinden beklenenleri bilmeleri, beklentileri karşılamaları ve örgütsel rollerini benimsemelerini sağlamaktadır.



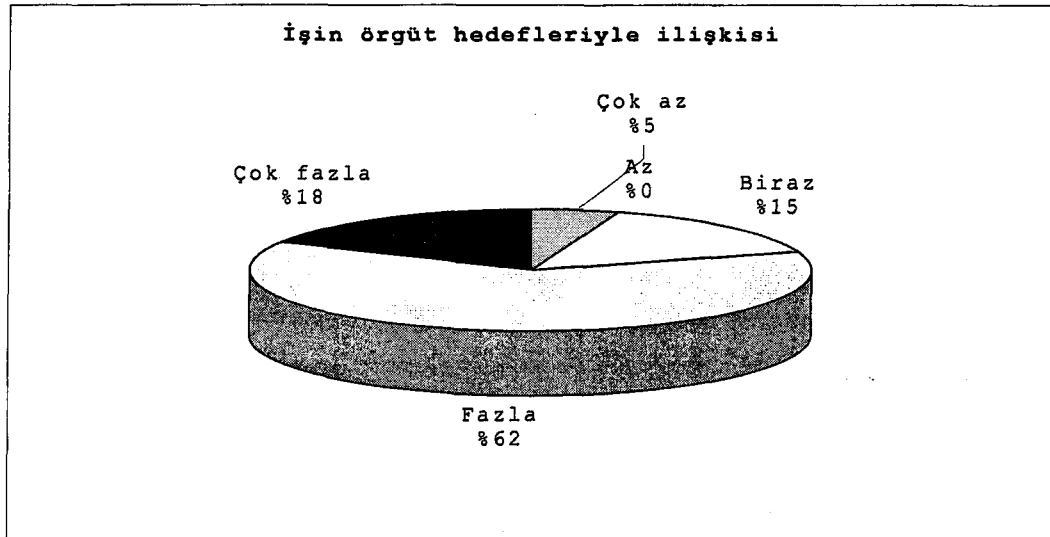


Şekil 3.31: Görev ve Sorumluluklara Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler

Firma çalışanlarının %77' si için görev ve sorumluluklarıyla ilgili aldıkları bilgi miktarı fazlasıyla yeterlidir. Önermeye atanan puan 3,85' tir. Dolayısıyla yukarıdan aşağıya doğru iletişimde, görev ve sorumlulukların aktarılmasında yeterlilik görülmektedir.

**c. Çalışanların, görevlerinin örgüt hedefleriyle ilişkiye yönelik aldıkları bilgi miktarına ilişkin bulgular ve yorumlar**

Çalışanların işlerinin örgüt hedefleriyle ilişkisi konusunda net olmaları örgütün hedeflerini benimsemelerini sağlamaktadır. Böylece, çalışanların kendi hedefleriyle örgüt hedefleri arasında ilişki kurması ve çalışan- örgüt bütünleşmesi sağlanabilmektedir.

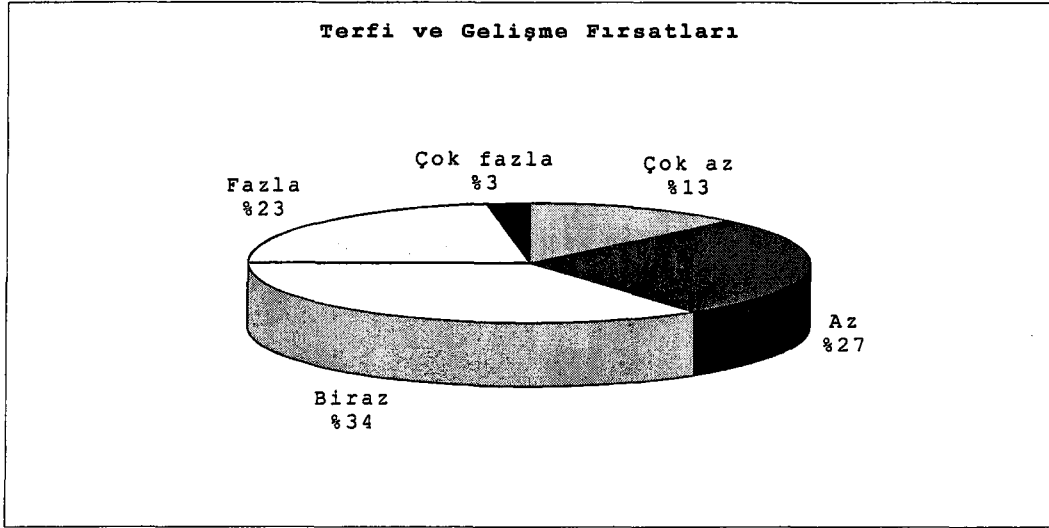


Şekil 3.32: İşin Örgüt Hedefleriyle İlişkinine Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler

Firmada, çalışanların %80' i işlerinin örgüt hedefleriyle ilgili aldıkları bilgi miktarını fazlasıyla yeterli bulmaktadır. Önermeye atanan puan 3,88' dir. Dolayısıyla, yukarıdan aşağıya doğru örgüt hedeflerine ilişkin yeterli iletişim sağlandığı görülmektedir.

**d. Çalışanların terfi ve gelişme fırsatlarına yönelik aldıkları bilgi miktarına ilişkin bulgular ve yorumlar**

Terfi, insanı çalışmaya sevk etmede en önemli motivasyon araçlarından biridir. İlerleme olanağının bulunmadığına inanan kişi işe karşı olumsuz bir tutum takınabilir. Bu durum performansı ve örgütsel verimliliği olumsuz etkileyebilir. Firma içi mevcut uygulamada, yapılan performans değerlemelerinde kariyer hedefleri de görüşülmektedir.

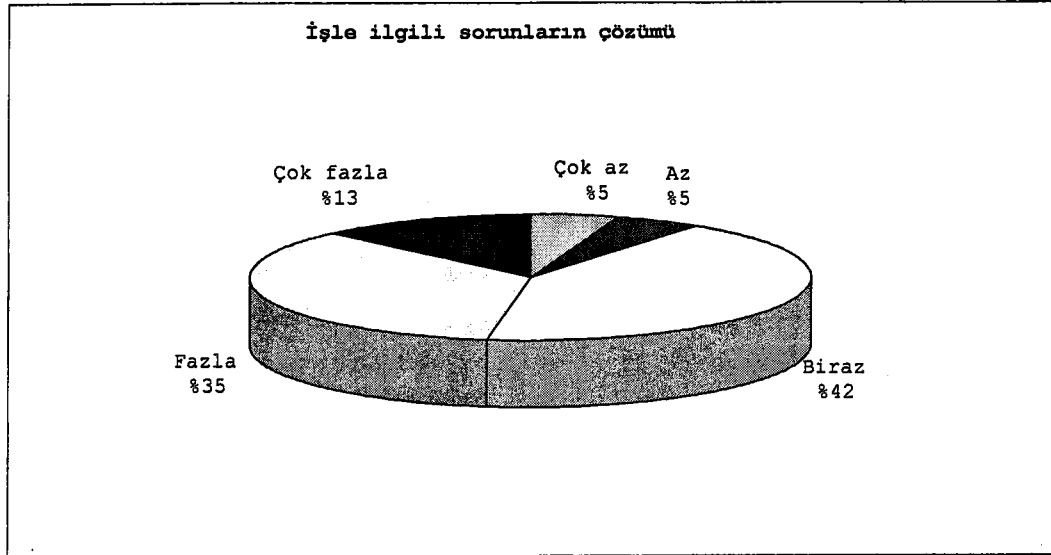


Şekil 3.33: Terfi ve Gelişme Fırsatlarına Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler

Buna karşılık anket sonuçlarında, terfi ve gelişme fırsatlarına yönelik alınan bilgi miktarının yetersiz bulunduğu dikkat çekmektedir. Firmada, terfi ve gelişme fırsatlarıyla ilgili alınan bilgi miktarı ikinci en düşük değerlendirme puanına (2,75) sahiptir. Çalışanların %40' ı az bilgi aldığını, %34' ü de biraz bilgi aldığını ifade etmektedir. Üst kademe dışındaki diğer kademelerde yetersiz bulunan bu ifade, çalışma süreleri dikkate alındığında da yetersiz bulunmaktadır. 10 yıldan fazla bir süredir çalışanlar bile bilgi miktarını 3,00 (biraz) seviyesinde puanlamışlardır. Dolayısıyla, bu konuda iletişim hattı olduğu fakat yetersiz olduğu söylenebilir.

**f. Çalışanların işle ilgili sorunların çözümüne ilişkin aldıkları bilgi miktarına yönelik bulgular ve yorumlar**

Çalışanların işle ilgili karşılaştıkları problemlerin çözümüne yönelik aldıkları bilgi miktarının yeterliliği, iletişimin her yönde (aşağıya doğru, yukarıya doğru, yatay, çapraz) yeterliliğinin bir göstergesidir.

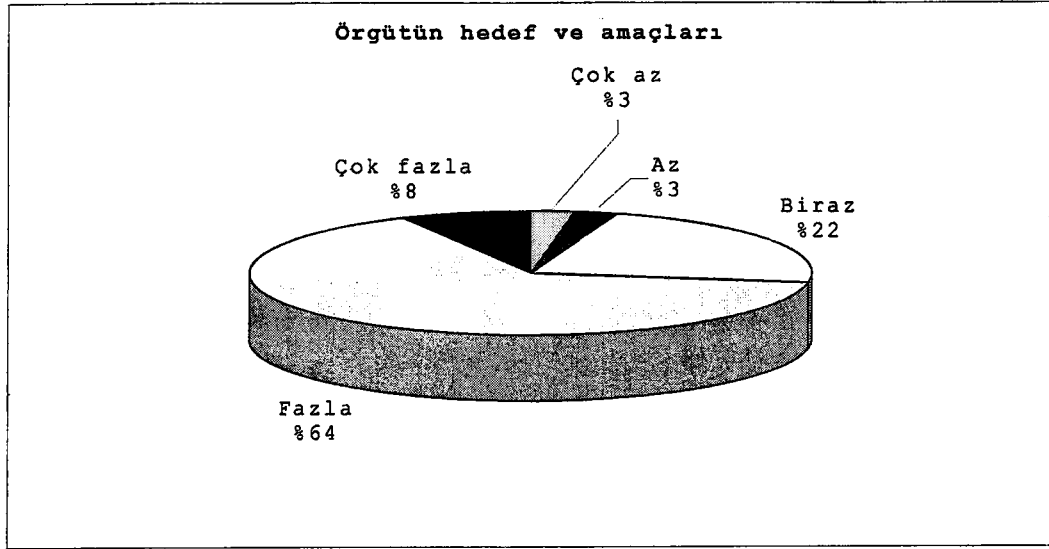


Şekil 3.34: İşle İlgili Sorunların Çözümüne Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler

Çalışanların %48' i işle ilgili sorunların çözümünde fazlaca bilgi aldığını ifade ederken, biraz bilgi aldığını belirtenlerin oranı %42 olarak göze çarpmaktadır. Bu seviye, 5-10 yıl arası çalışanlarda ve orta kademedeki görev yapanlarda görülmektedir. Dolayısıyla işle ilgili sorunların çözümüne yönelik iletişim kanallarının kısmi yeterliliği söz konusudur. Bu durum çözüm için kişinin kendi çabasını gerekli kılmaktadır. Dolayısıyla bundan kaynaklanan performans kayıpları olabilir. Önermeye verilen puan 3,45' tir.

**g. Çalışanların, örgütün hedef ve amaçlarına ilişkin aldıkları bilgi miktarına yönelik bulgular ve yorumlar**

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimle sağlanan, hedef ve amaçlara yönelik bilginin yeterli düzeyde aktarılması bunların benimsenmesini de sağlamaktadır.

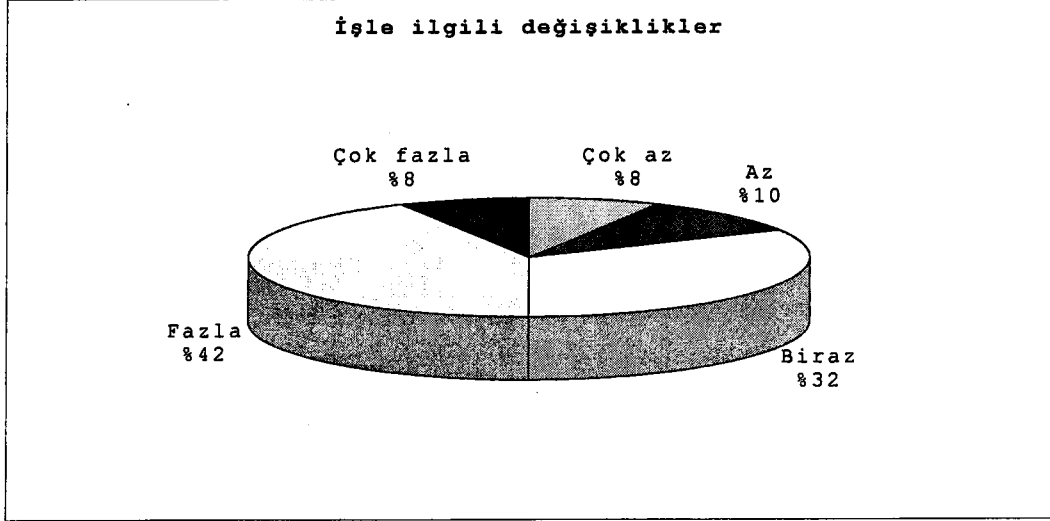


Şekil 3.35: Örgütün Hedef ve Amaçlarına Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler

Çalışanların %72' sinin örgütün hedef ve amaçlarıyla ilgili aldıkları bilgi miktarını fazla buldukları, örgüt genelinde %6 oranında çalışan dışında bu konuyla ilgili çalışanların net olduğu görülmektedir. Önermeye verilen değerlendirme puanı 3,73' tür.

#### **h. Çalışanların işle ilgili değişikliklere ilişkin aldıkları bilgi miktarına yönelik bulgular ve yorumlar**

İşle ilgili değişikliklerin etkin iletişimle zamanında ve yeterli düzeyde aktarılması performansın da artmasını sağlamaktadır. Bu bilgi akışına yönelik iletişim kanalı, yukarıdan aşağıya, yatay veya çapraz olabilir.

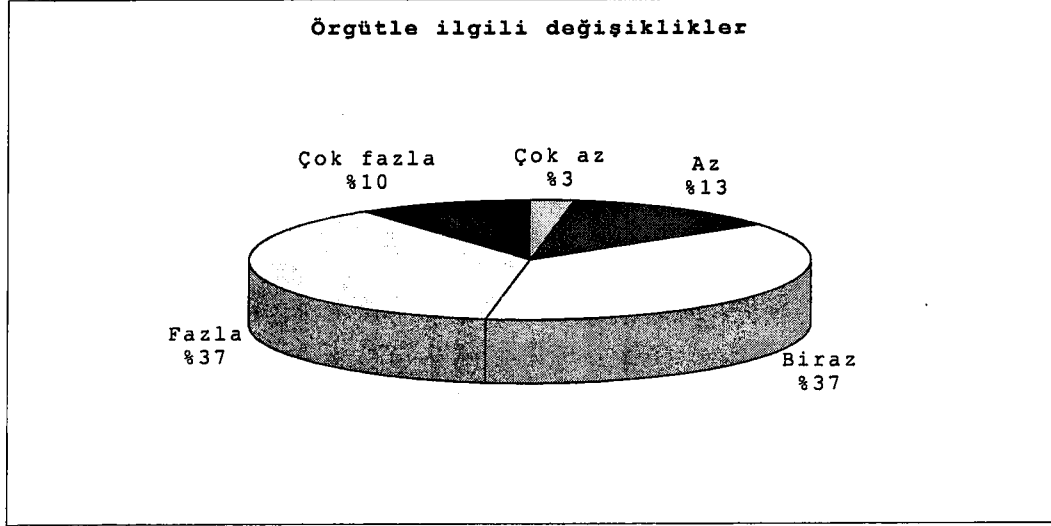


Şekil 3.36: İşle İlgili Değişikliklere Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler

Firmada çalışanların %50' si işle ilgili değişiklikler hususunda yeterli bilgi aldıklarını ifade ederken, biraz bilgi sağlandığını söyleyenler örgütün %32' sini oluşturmaktadır. Önermeye verilen değerlendirme puanı 3,33' tür. Bu da bilgi iletiminde yaşana tıkanıklığı göstermektedir.

#### **I. Çalışanların örgütle ilgili değişikliklere ilişkin aldıkları bilgi miktarına yönelik bulgu ve yorumlar**

Örgütlerde, değişikliklerle ilgili yetersiz bilgi sağlanması çalışanlar için gizli gündem kaygısını artırmaktadır. Keza, araştırma da bu kanıyı destekler niteliktedir. Bu durum, daha önce belirtildiği gibi, kriz ve belirsizlik ortamlarında şüpheden dolayı ortaya çıkan söylenti hattının oluşmasını desteklemektedir. Değişikliklere yönelik endişe ve şüphe, değişiklikler olumlu dahi olsa, olumsuz yargıların yayılmasına ve çalışanların moralinin bozulmasına neden olabilir.

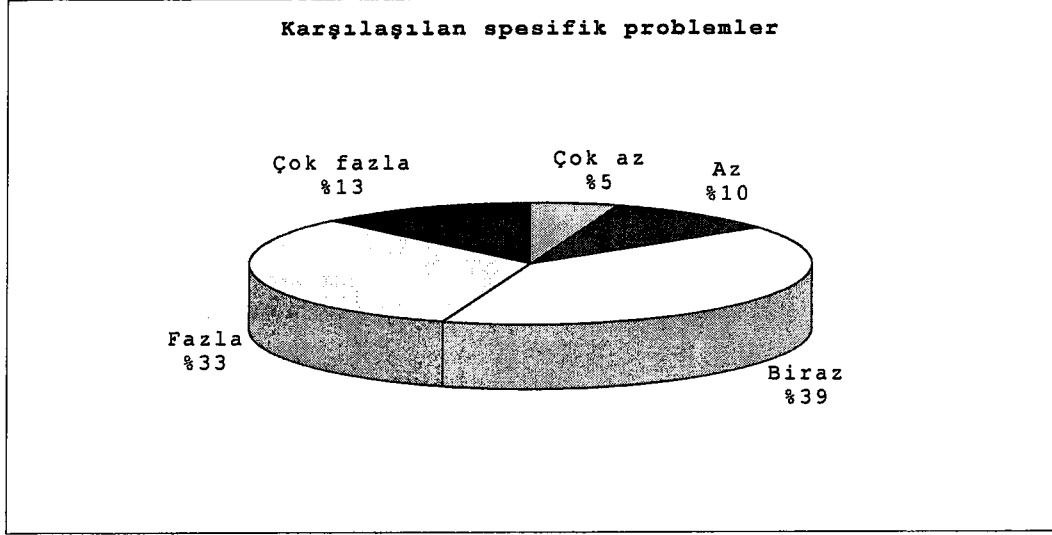


Şekil 3.37: Örgütle İlgili Değişikliklere Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler

Firmada, çalışanların %47' si örgütle ilgili değişiklikler konusunda yeterli bilgi aldığını, %37' si ise biraz bilgi aldığını belirtmektedir. Firmada 5-10 yıl arası çalışanlarda ve orta kademedeki görev yapanlarda bu belirsizlik görülmektedir. Bu da üst yönetimin yetersiz bilgi sağladığını göstermektedir. Önermeye verilen puan 3,40' tır.

**i. Çalışanların karşılaşılan spesifik problemlere ilişkin aldıkları bilgi miktarına yönelik bulgu ve yorumlar**

Örgütte karşılaşılan spesifik problemlerin çalışanlara aktarılması gizli gündemleri ortadan kaldırmakta ve iletişimde yeterli şeffaflığın oluşmasını sağlamaktadır. Dolayısıyla, şüphe unsuru ortadan kaldırılmış olmaktadır.



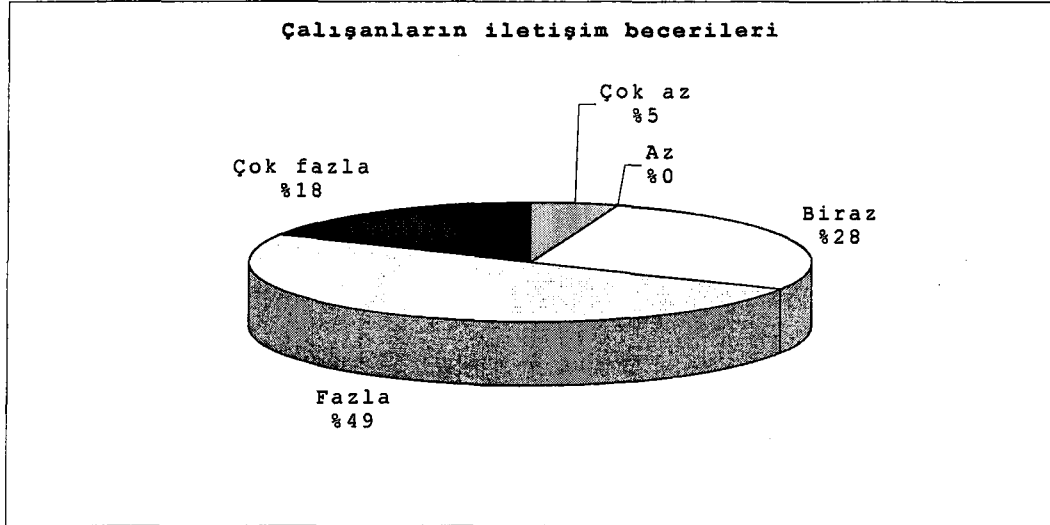
**Şekil 3.38: Karşılaşılan Spesifik Problemlere Yönelik Alınan Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler**

Firmada, karşılaşılan spesifik problemlerle ilgili olarak çalışanların %46' sı yeterli, %39' u ise biraz bilgi aldıklarını ifade etmektedir. Önermeye verilen puan 3,38' dir. Bu durumun, gizli gündemlere yönelik şüphe oluşturacağı dikkate alınmalıdır. Bu ifadeye en düşük puan, 3,08 olarak çalışma süresi 5-10 yıl arası olanlar ve 3,17 ile orta kademedeki görev yapanlar tarafından verilmiştir. Orta kademedeki görev yapanların değişikliklerden olabildiğince net bir biçimde bilgi sahibi olmaları gerekmektedir.

**j. Çalışanların iletişim becerilerine ilişkin aldıkları bilgi miktarına yönelik bulgu ve yorumlar**

Çalışanların kendi iletişim becerilerine yönelik bilgi almaları hem konuyla ilgili geri beslemenin yeterliliğini hem de konuyla ilgili bir sorun varsa çözüme yönelik çabayı göstermektedir.





Şekil 3.39: Çalışanların İletişim Becerilerine Yönelik Aldıkları Bilgi Miktarına İlişkin Görüşler

Çalışanların %67' si iletişim becerilerine yönelik fazlaca bilgi aldıkları görüşündedir. Konuyla ilgili az bilgi miktarı aldığını belirten olmazken, %5' i çok az bilgi aldığını belirtmektedir. Önermeye verilen puan 3,75' tir. Bu da, firmada, iletişimin etkinleşmesi için, kişiler tarafından bilinçsizce yapılabilecek bozulmaları engelleme konusunda duyarlı davranıldığını göstermektedir.

Genel olarak, örgütte iletişimin, birkaç konu dışında yeterli olduğu söylenebilir. Çalışanlar, terfi ve gelişme fırsatları, işle ilgili sorunların çözümü, örgütle ilgili değişiklikler ve karşılaşılan spesifik problemler konusunda daha fazla bilgiye ihtiyaç duymaktadır. Bu durum, bu hususlarda aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru iletişimin daha etkin hale getirilmesinin gerektiğini göstermektedir.

### 3.4.3.3. İletişimin Örgütsel Etkilerine İlişkin Bulgular ve Yorumlar

İletişimin örgüte etkileri; küreselleşme avantajı, rekabet avantajı, işgücü performansı, örgütsel etkinlik ve örgütsel öğrenme doğrultusunda ölçümlenmiştir.

Bu bölümdeki önermeler de çalışma süreleri ve görev kademeleri doğrultusunda verilen puanlar yönünden karşılaştırılmıştır.

**Tablo 3.8: Çalışma Süresi\* İletişimin Olumlu Etkisine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar**

ÇALIŞMA SÜRESİ	< 1 yıl	1-5 yıl	5-10 yıl	> 10 yıl
İletişim akışı	3,00	3,74	3,42	4,00
Bilgilendirme	3,00	3,74	3,25	3,60
Globallik	4,00	3,74	3,00	4,00
İletişim ağı	4,00	3,78	3,33	4,20
Aynı dilin konuş.	4,00	3,74	3,17	3,60
Rekabet avantajı	5,00	4,17	3,50	4,40
Görev ve sorumluluklar	4,00	4,04	3,67	4,60
Yetki devri	5,00	3,61	3,42	4,00
Odaklanmak	5,00	3,22	3,17	4,00
Teknoloji kullanımı	4,00	4,09	3,67	5,00
Tek. kullanımı olumlu	4,00	4,26	3,67	4,80
Çözümler	5,00	3,74	3,08	4,20
Çatışma çözümü	4,00	3,52	2,75	4,00
İşbirliği	4,00	3,70	3,08	4,00
Öğrenme	4,00	3,78	3,33	4,00
İletişimin olumlu etkisi	4,00	4,13	3,50	4,20
Paylaşım	4,00	3,91	3,42	4,40

Tablo 3.8' de, teknolojik yönden iletişimde yaşanan değişim net olarak görülmektedir. Şöyle ki, 10 yıldan fazla süredir çalışanlar tarafından, "teknolojinin kullanımı işlerimi yerine getirmemi kolaylaştırmaktadır" ifadesine 5,00 puan, "teknolojinin kullanımı genel olarak ofis iletişimini olumlu yönde etkilemektedir" ifadesine de 4,80 puan atanmıştır. Bu da, teknolojik olarak yaşanan değişimi

ve bunun iletişim üzerinde olumlu etkisi olduğunu göstermektedir.

**Tablo 3.9: Görev Kademesi\* İletişimin Olumlu Etkisine Yönelik Önermelere Verilen Ağırlıklı Puanlar**

KADEME	Üst	Orta	Alt	Memur
İletişim akışı	3,00	3,71	3,64	3,67
Bilgilendirme	3,00	3,47	3,64	3,67
Globallik	4,00	3,47	3,57	3,67
İletişim ağı	4,00	3,29	3,93	4,11
Aynı dilin konuş.	4,00	3,47	3,57	3,67
Rekabet avantajı	5,00	3,76	4,21	4,11
Görev ve sorumluluklar	4,00	3,88	3,93	4,33
Yetki devri	5,00	3,47	3,79	3,56
Odaklanmak	5,00	3,00	3,64	3,33
Teknoloji kullanımı	4,00	3,65	4,21	4,67
Tek. kullanımı olumlu	4,00	3,65	4,50	4,56
Çözümler	5,00	3,35	3,71	3,89
Çatışma çözümü	4,00	3,12	3,57	3,44
İşbirliği	4,00	3,18	3,71	4,00
Öğrenme	4,00	3,59	3,71	3,78
İletişimin olumlu etkisi	4,00	3,76	4,21	3,89
Paylaşım	4,00	3,76	3,93	3,78

Görev kademesi doğrultusunda verilen cevapları incelediğimizde, Tablo 3.9' da görüldüğü üzere, kademeler arasında genel olarak en düşük puanları verenlerin orta kademe yöneticileridir. Buna karşılık puanlar arasında ciddi farklılıklar yoktur.

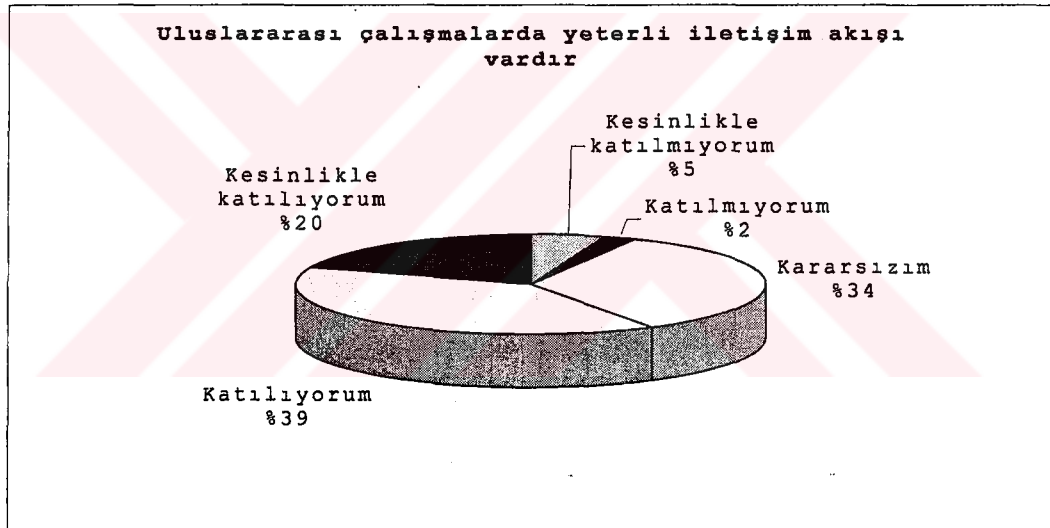
**a. İletişimle sağlanan küreselleşme avantajına ilişkin bulgular ve yorumlar**

Firma, çokulusluluk boyutunda sürekli yükselen başarı grafiği ile küreselleşme avantajını yakalamış bir firmadır. Bu süreçte "global düşün yerel hareket et" stratejinin benimsenmesi başarının temelini, anamerkez ile tüm ofislerin tek bir bütün olarak faaliyet göstermesi de başarının ikinci ayağını oluşturmaktadır. Mevcut durumda dahili ve harici verilerin standartlaştırılmasına yönelik ciddi boyutta bir

proje yürütülmektedir. Bu global projenin temel prensiplerinden biri de iletişim olarak tanımlanmıştır.

**- Uluslararası görevlerde yeterli iletişim akışının bulunması**

Firmada global projeler için çalışma takımları oluşturulmaktadır. Bu takımların başarısı, farklı kültürlerle sahip insanların birlikte aynı amaçlar için etkin bir biçimde çalışmasıyla mümkündür. Bu anlamda, görev ve sorumlulukların tam olarak yerine getirilebilmesi için yeterli iletişim akışının sağlanması başarıyı da getirecektir.

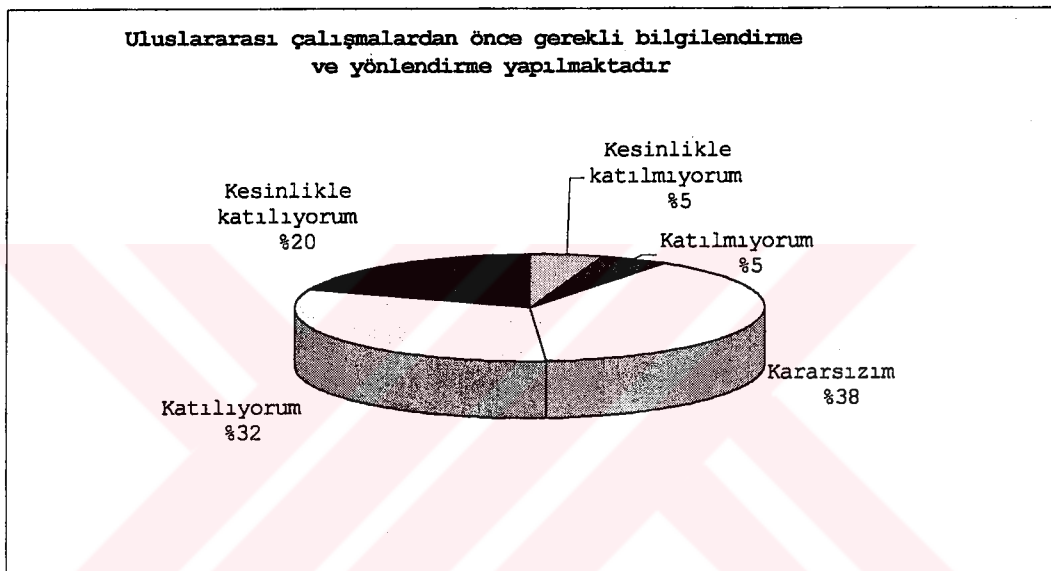


Şekil 3.40: Uluslararası Çalışmalarda Yeterli Bilgi Akışının Bulunmasına İlişkin Görüşler

İletişim akışının etkin olması, uluslararası çalışmalarda da görev ve sorumlulukların tam olarak yerine getirilebilmesi için gereklidir. Çalışanların %59' u bu konuda yeterli bilgi akışı olduğu görüşündedir. Fakat kararsız kalanların oranı da (%34) azımsanmayacak düzeydedir. Bu da bazı çalışmalar veya bazı çalışanlar için iletişim akışında belirsizlik olduğunu göstermektedir. Önermeye atanan puan 3,66' dır.

**- Uluslararası çalışmalardan önce gerekli bilgilendirme ve yönlendirmenin yapılması**

Uluslararası çalışmalardan önce, çalışmaya yönelik bilgilendirmenin yapılması, görevlerin ve amaçların net olarak bilinmesini sağlayacağından, çalışanın etkinliği dolayısıyla da örgütün küreselleşme avantajı yakalaması için önemlidir.

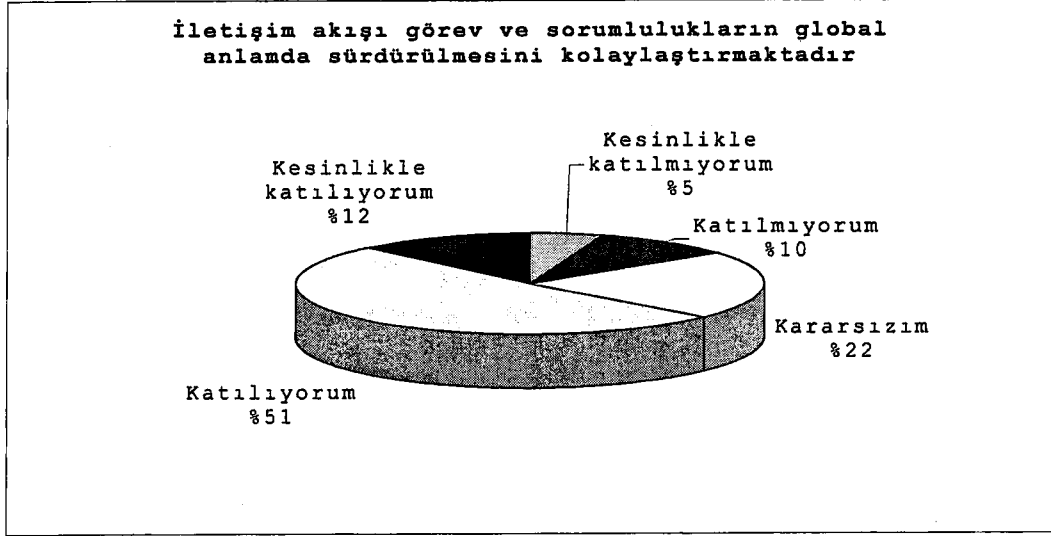


Şekil 3.41: Uluslararası Çalışmalardan Önce Gerekli Bilgilendirme ve Yönlendirmenin Yapılmasına İlişkin Görüşler

Örgütte çalışanların %52' si gerekli yönlendirme ve bilgilendirmenin yapıldığını ifade etmesine rağmen %38' i kararsız kalmaktadır. Bu durum, aktarılan bilginin bazı çalışmalar veya çalışanlar için net olmadığını göstermektedir. Önermeye atanan puan 3,56' dır.

**- İletişimin akışının görev ve sorumlulukları global anlamda sürdürmeyi kolaylaştırması**

Eğer iletişim akışı ve bilgilendirme ile ilgili belirsizlik varsa iletişimin globallik avantajı sağlamasında da aynı düzeyde belirsizlik olması gerekir.

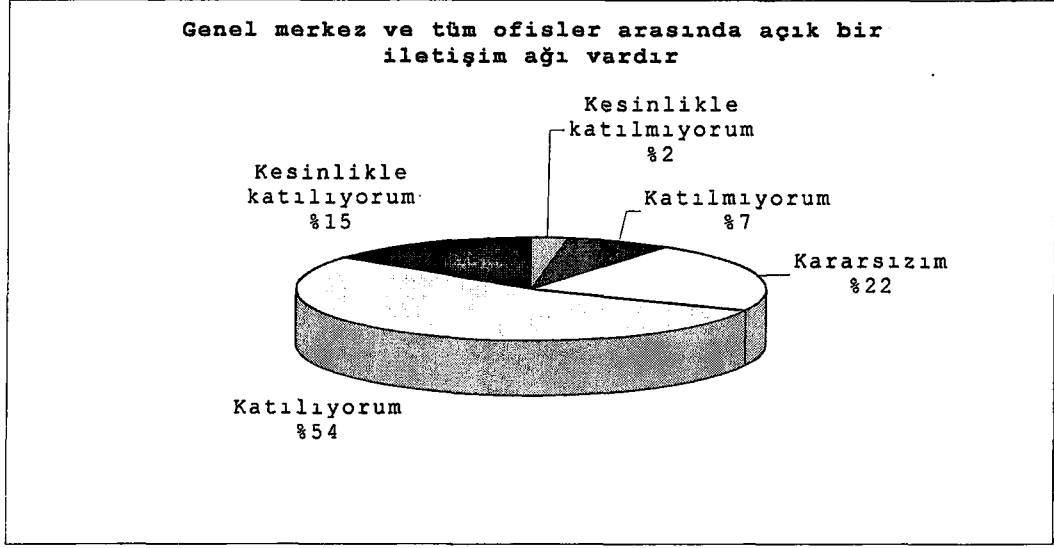


Şekil 3.42: İletişim Akışının Görev ve Sorumlulukları Global Anlamda Sürdürülmesini Kolaylaştırmasına İlişkin Görüşler

İletişim akışının görev ve sorumlulukları global anlamda sürdürülmesini kolaylaştırdığı ifadesine çalışanların %63' ü katılmaktadır. Önermeye verilen puan 3,56' dır. Uluslararası çalışmalarla ilgili olarak diğer iki ifadenin aksine, global avantajın yakalanması ifadesine katılmayanların oranının arttığı (%63) ve kararsız kalanların oranının %22' ye düştüğü görülmektedir. Bu da bir çelişkiyi göstermektedir.

**- Genel merkez ve tüm ofisler arasında açık iletişim ağı bulunması**

Genel merkezle firma arasında ve tüm ofisler arasında açık iletişimin bulunması vizyon ve misyonun global ortama taşınmasının bir gerekliliğidir.



Şekil 3.43: Genel Merkez ve Tüm Ofisler Arasında Açık Bir İletişim Ağının Bulunmasına İlişkin Görüşler

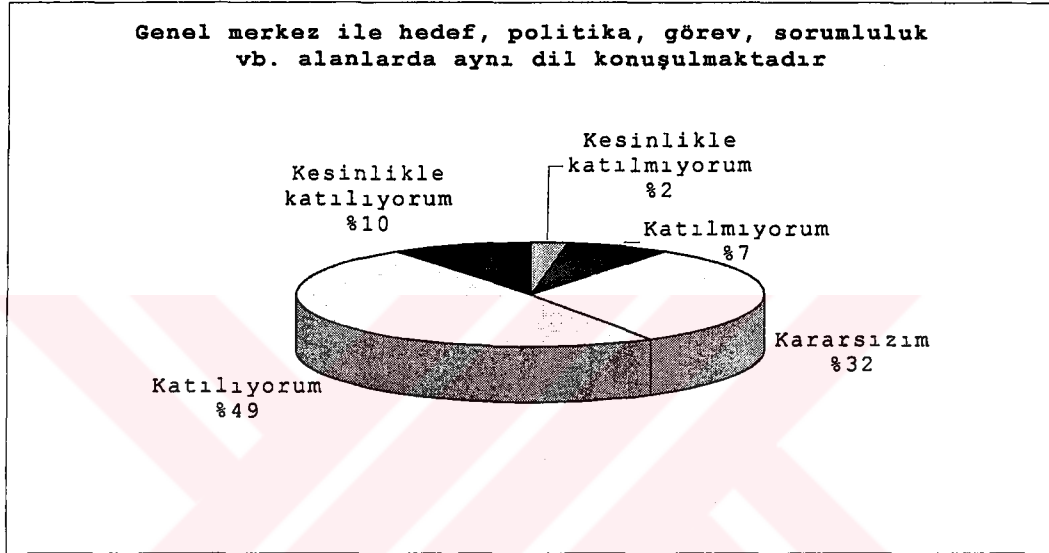
Firmada açık bir iletişim ağı bulunduğunu ifade edenlerin oranı %69' dur. Önermeye verilen puan 3,71' tir. Bu durum, belirsizliğe rağmen globallik avantajı yakalanmasının sebebi olabilir.

**b. İletişimle rekabet avantajı yakalanmasına ilişkin bulgular ve yorumlar**

Firma, faaliyet gösterdiği sektörde yenilikçi ve rekabetçi bir yaklaşım içerisindedir. Yeni teknolojilerin ve ürünlerin takip edilmesi ve varolan stratejiye uyarlanması, departmanların, operasyonların ve hedeflerin uyum içinde olması, hedeflerin global ortama taşınması, etkin insan kaynakları yönetimi, tüketici ilişkileri, bilgi ve işletim maliyetlerinde azalma firmada rekabet avantajı sağlayan unsurlardır.

**- Genel merkezle, görev, sorumluluk, hedef, politika vb. alanlarda aynı dilin konuşulması**

Vizyon ve misyonun global anlamda paylaşılmasının yanı sıra, bunu destekleyen, hedef, politika, görev ve sorumluluk alanlarında da aynı bakışın sağlanması etkin iletişimin bir sonucudur. Bu uyum rekabet avantajı sağlamaktadır.



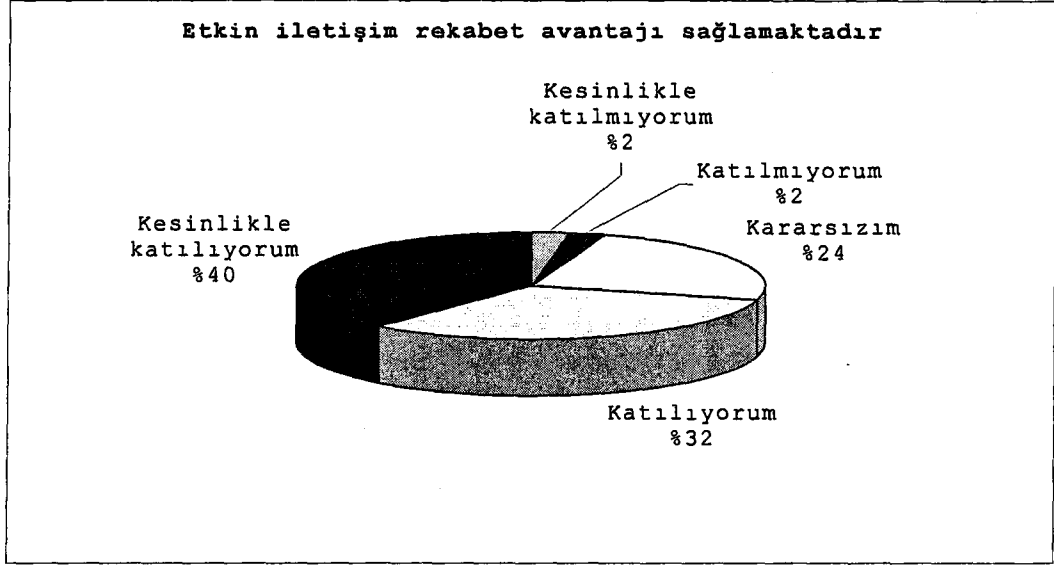
Şekil 3.44: Genel Merkez ile Hedef, Politika, Görev, Sorumluluk vb. Alanlarında Aynı Dilin Konuşulmasına İlişkin Görüşler

Bu konuda çalışanların %59' u aynı dilin konuşulduğunu, aynı bakışa sahip olduğunu belirtmektedir. Önermeye verilen değerlendirme puanı 3,56' dır.

**- Etkin iletişimin rekabet avantajı sağlaması**

Örgütlerde, her yönde etkin iletişim rekabet avantajı sağlamaktadır. Şöyle ki, görev ve sorumlulukların net bilinmesi, bilgilere ananında ve eksiksiz ulaşmak, amaç ve hedeflerin net olması, bilgide bozulmaların olmaması karar alma süreci ve iş akışının sağlanmasını olumlu yönde etkilemektedir.





Şekil 3.45: Etkin İletişimin Rekabet Avantajı Sağlamasına İlişkin Görüşler

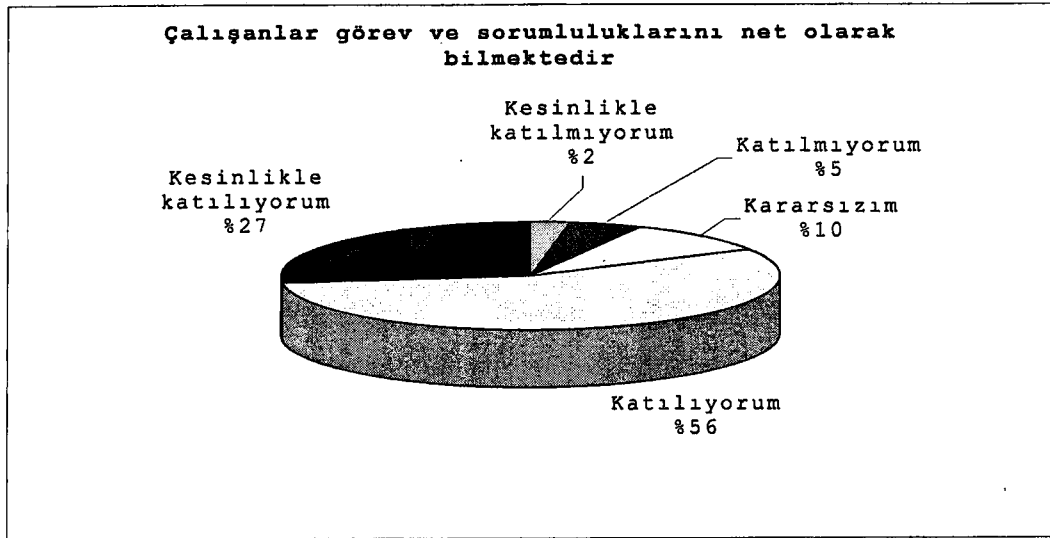
İletişimin örgütte olumlu etkilerinden biri olan rekabet avantajına, çalışanlar en yüksek değerlendirme puanlarından (4,02) birini atamışlardır. Örgütün %72' si etkin iletişimin rekabet avantajı sağladığı görüşündedir.

**c. İletişimle işgücü performansında artış sağlanmasına ilişkin bulgular ve yorumlar**

İşgücü performansı, işin doğru yapılması, etkin yetki devri sağlanması ve etkin teknoloji kullanımı unsurlarına bağlıdır. Bu unsurların temelini de etkin iletişim oluşturmaktadır.

**- Çalışanların görev ve sorumluluklarını net olarak bilmeleri**

Çalışanların görev ve sorumluluklarını net olarak bilmeleri işlerini doğru yapmalarını sağlamakta bu da işgücü performansını artırmaktadır. Bu unsur yukarıdan aşağıya doğru iletişimle doğrudan bağlantılı olan bir unsurdur.

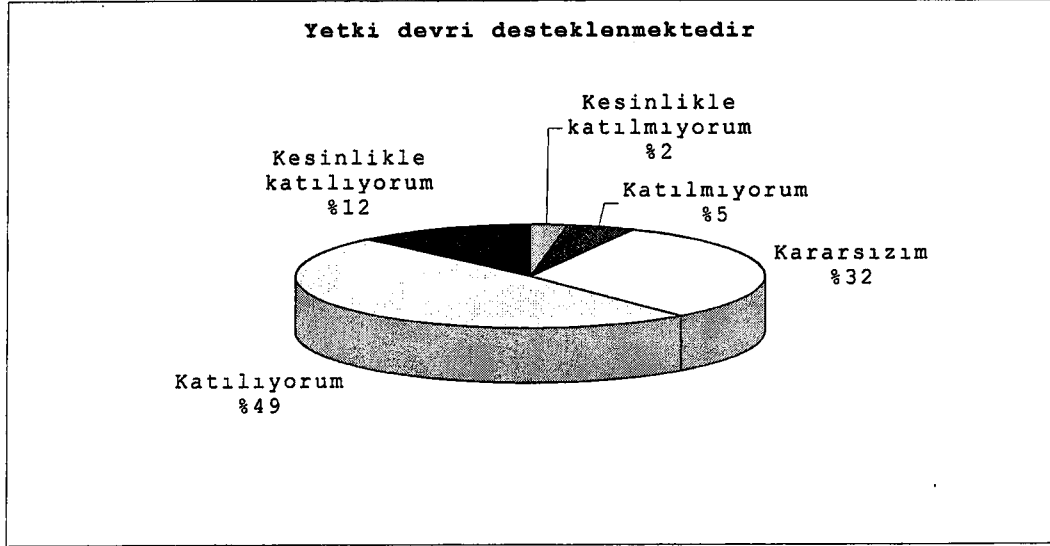


Şekil 3.46: Çalışanların Görev ve Sorumluluklarını Net Olarak Bilmesine İlişkin Görüşler

Çalışanların %83' ü görev ve sorumluluklarını ve kendilerinden beklenenleri net olarak bilmektedir. Önermeye atanan puan 4,00' tür. Bu ifadeye katılamayanların oranı %7 gibi düşük bir orandadır. Burada, çalışanların görev ve sorumluluklarla ilgili alınan bilgi miktarına oranla (3,85)- yeterlilik bölümünde ölçümlenmiştir- daha net oldukları (4,00) görülmektedir. Dolayısıyla görev ve sorumluluklara ilişkin biçimsel iletişimle sağlanan bilginin ötesinde, biçimsel olmayan iletişimle sağlanan bir bilgi söz konusu olabilir.

**- Örgütte yetki devrinin desteklenmesi**

Yetki devri, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya etkin iletişimi gerekli kılan bir işlemdir.

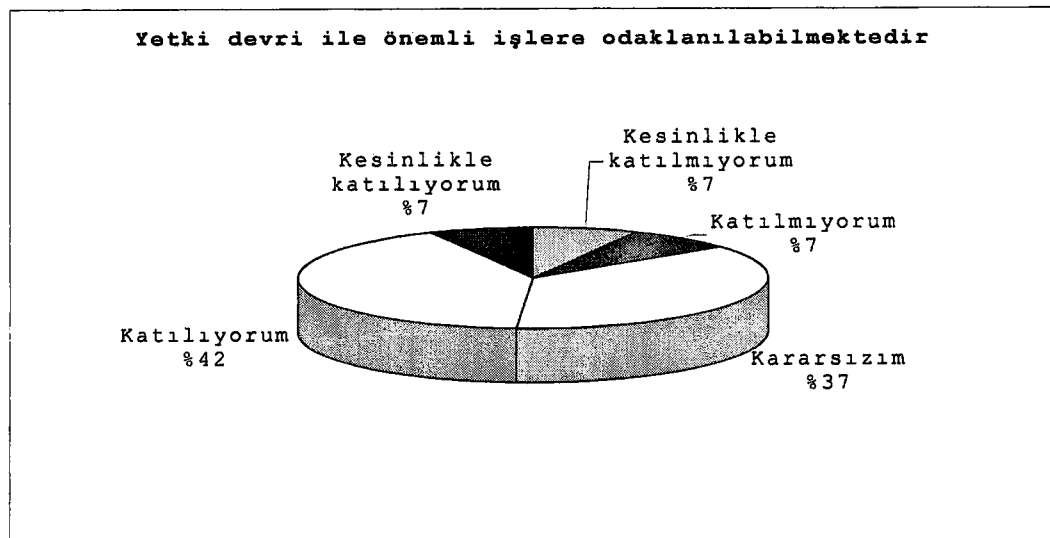


Şekil 3.47: Yetki Devrinin Desteklenmesine İlişkin Görüşler

Firmada, çalışanların %61' i yetki devrinin desteklendiği görüşündedir. Yine, karasız kalanların oranı (%32) dikkat çekmektedir. Önermeye verilen değerlendirme puanı 3,63' tür.

#### - Yetki devrinin etkin olması

İletişimin iki yönlü de etkin bir biçimde sağlanması yetki devrini etkinleştiren bir unsurdur.

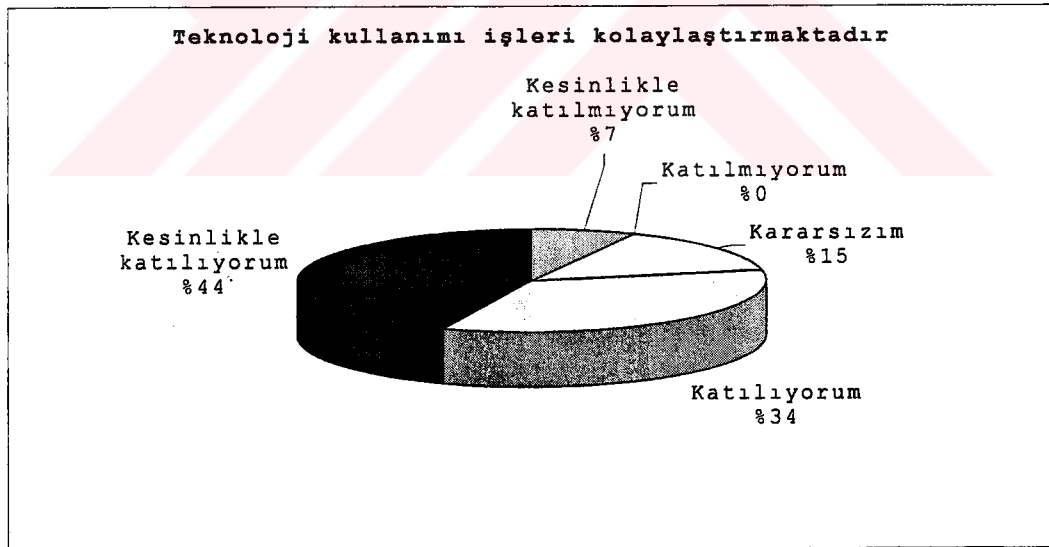


Şekil 3.48 Yetki Devri ile Önemli İşlere Odaklanılabilmesine İlişkin Görüşler

Örgüt genelinde yetki devri desteklenmesine rağmen bu tutumla, etkinliğin sağlandığına çalışanların sadece %49' u katılmaktadır. Önermeye verilen puan 3,34' tür. Bu konuda çalışanların Bu konuda çalışanların %37' sinin kararsız olması- özellikle orta kademe yöneticiler- devredilen işlerin doğru yapılmasıyla ilgili ya yetersiz iletişimden ya da güvensizlikten kaynaklanan bir kaygı olduğunu bunun da diğer işlere odaklanma hususunda belirsizliğe neden olduğunu göstermektedir.

**- Teknoloji kullanımının işleri kolaylaştırması**

Teknolojik gelişmesinin ana nedeni işlerin kolaylaşması ve zaman kaybının önlenmesidir. Firma teknolojik açıdan gelişmelere önderlik yapan bir firmadır. Bu etkinliğin çalışanlara da yansımaları performansı artıracaktır.

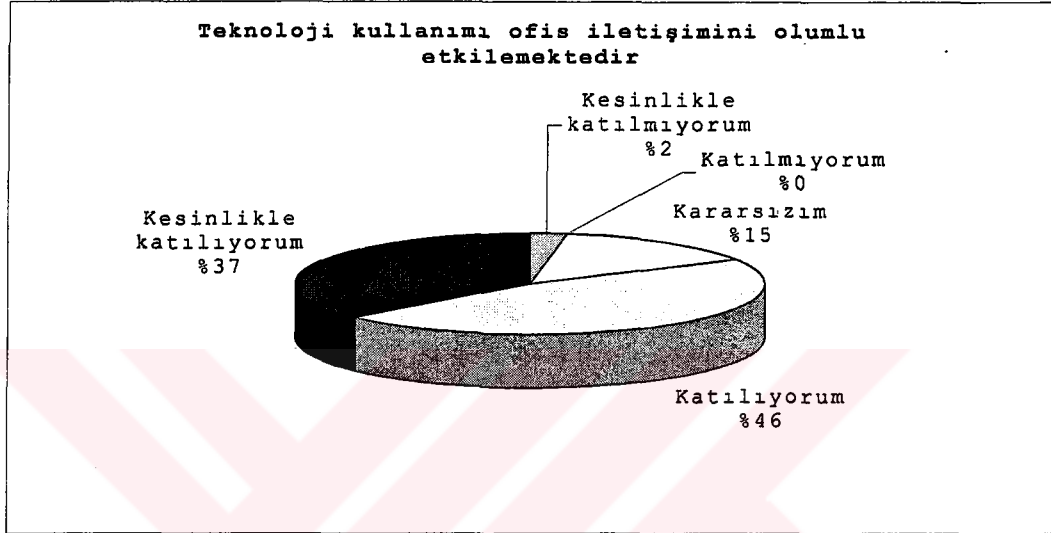


Şekil 3.49: Teknoloji Kullanımının İşleri Kolaylaştırmasına İlişkin Görüşler

Firmada, çalışanların %78' i işlerini sürdürmenin teknoloji kullanımı ile kolaylaştığı görüşündedir. Önermeye atanan puan 4,07 ile yüksek bir puandır.

**- Teknoloji kullanımının ofis iletişimini olumlu etkilemesi**

Teknolojik gelişmenin iletişim üzerindeki etkisi olumlu veya olumsuz olabilmektedir. Doğru ve etkin kullanım olumlu etkiyi ve bu olumluluk ta iletişimin etkinliğini sağlamaktadır.



Şekil 3.50: Teknoloji Kullanımının Ofis İletişimini Olumlu Etkilemesine İlişkin Görüşler

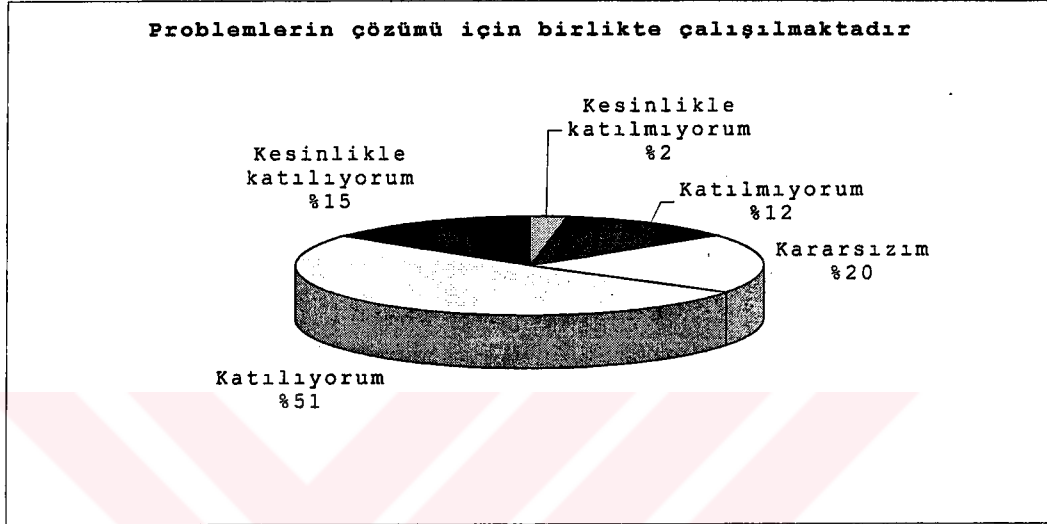
Çalışanların %83' ü teknoloji kullanımının ofis iletişimini olumlu etkilediği görüşündedir. Keza ifadeye atanan puan (4,15) en yüksek puandır.

**d. İletişimin örgütsel etkinliği artırmasına ilişkin bulgular ve yorumlar**

İletişimin örgütsel etkinlik üzerindeki rolü koordinasyonu sağlamasından kaynaklanmaktadır. Normların netliği ve onaylanması, problemlerin çözümü için birlikte çalışmak, işbirliği, üst yönetimin çatışmaları çözmedeki başarısı örgütlerde koordinasyonu artıran değişkenlerden bazılarıdır.

**- Problemlerin çözümü için birlikte çalışılması**

Problemlerin çözümü için birlikte çalışılması, örgütsel etkinlik sağlanmasında iletişimin olumlu bir etkisi olarak karşımıza çıkmaktadır.

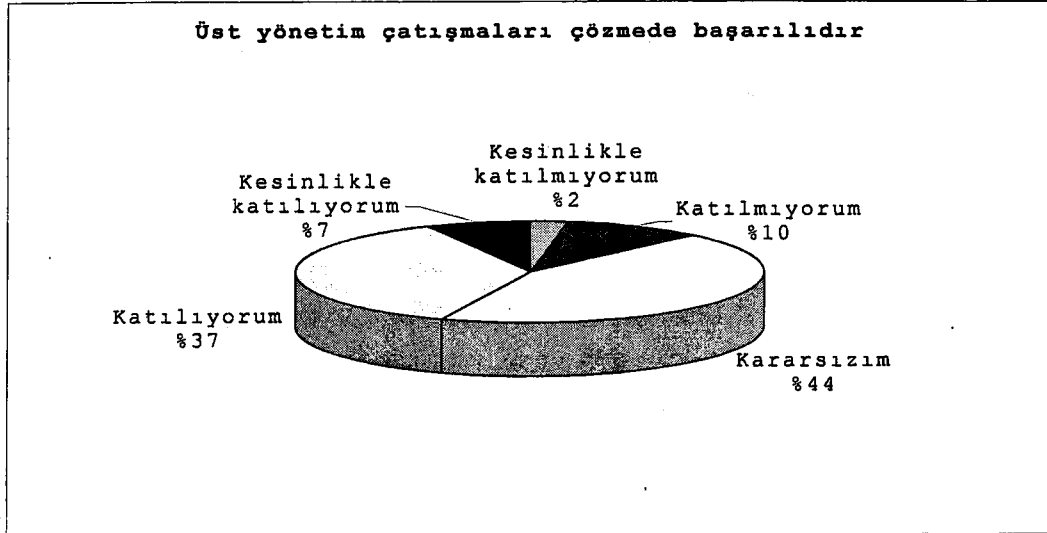


Şekil 3.51: Problemlerin Çözümü İçin Birlikte Çalışılmasına İlişkin Görüşler

Örgütün %66' sı bu ifadeye katılırken %20' si kararsız kalmaktadır. Önermeye atanan puan 3,63 ' tür. Örgütte, problemlerin çözümü için işbirliği yapıldığı söylenebilir.

**- Üst yönetimin çatışmaları çözmede başarılı olması**

Bir örgütte çatışma, bireyler ve grupların birlikte çalışma sorunlarından kaynaklanan ve normal faaliyetlerin durmasına veya karışmasına neden olan olaylardır. Çatışmanın, nedenlerinin saptanması ve çözülmesi hususunda iletişimin önemli bir rolü vardır. Üst yönetimin çatışmaları çözmede başarılı olması da örgütsel etkinliği sağlanmaktadır.

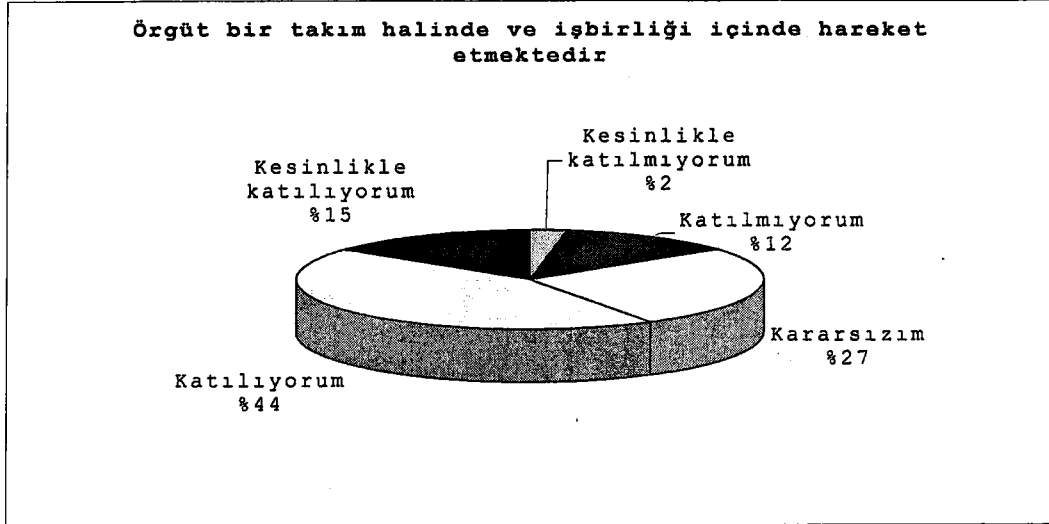


Şekil 3.52: Üst Yönetimin Çatışmaları Çözmede Başarılı Olmasına İlişkin Görüşler

Firmada çatışmaları çözmede üst yönetimi başarılı bulanlar ve bu konuda kararsız olanların oranı aynıdır (%44). Çalışanların %12 ise üst yönetimi başarılı bulmamaktadır. Önermeye atanan puan 3,37' dir. Bu durum çatışmaların çözümüne yönelik iletişimde bir belirsizlik olduğuna işaret etmektedir. Keza, araştırmanın etkinlik bölümünde üst yönetimle çalışanlar arasında iletişimde sorun olduğu tespit edilmiştir.

**- Örgütün bir takım olarak ve işbirliği içinde hareket etmesi**

Örgütün, bir takım olarak ve işbirliği içinde hareket etmesi iletişim olgusuna bağlı olarak, örgütsel etkinliği sağlayan unsurlardan biridir. Açık iletişim, çalışanların birbirlerini karşılıklı kabul etmesi ve üretken kılmasını sağlamaktadır.



**Şekil 3.53: Örgütün Bir Takım Halinde ve İşbirliği İçinde Hareket Etmesine İlişkin Görüşler**

Çalışanların %59' u örgütün bir takım halinde ve işbirliği içinde hareket ettiğini ifade etmektedir. Önermeye atanan puan 3,56' dır. Dolayısıyla, firma genelinde takım halinde hareket etme ve işbirliği olduğu söylenebilir. Dikkat çekici olan, bir önceki önerme ile karşılaştırıldığında bu önermeye daha az kişinin katıldığıdır. Bu da takım olgusunun problem çözmeden fazlasını gerektirdiğinin bir göstergesidir.

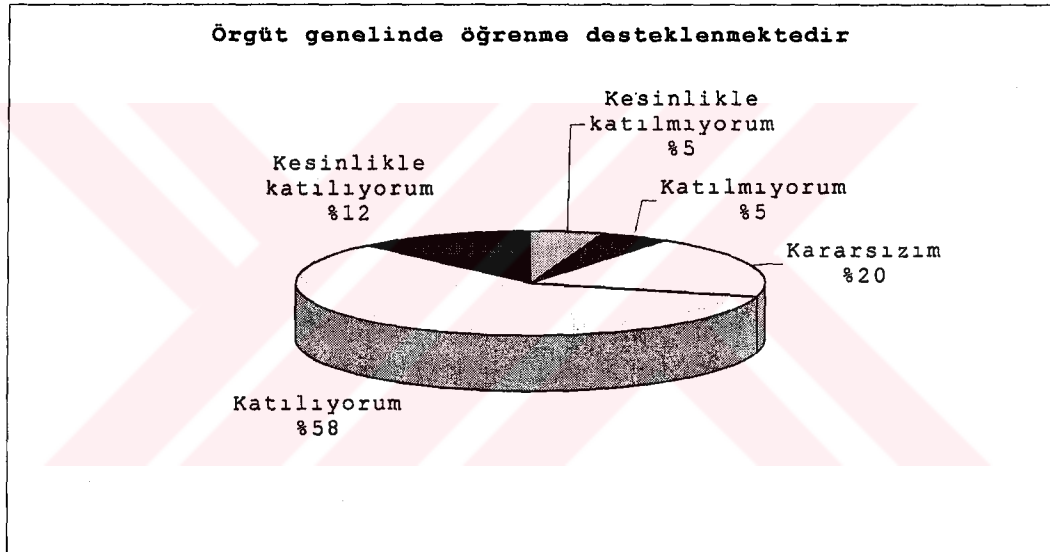
**e. İletişimin örgütsel öğrenmeyi desteklediğine yönelik bulgular ve yorumlar**

Örgütsel öğrenme günümüzde örgütlerin varlıklarını sürdürmeleri için bir gerekliliktir. Öğrenen örgüt kavramı, bir işletmenin sürekli olarak yaşadığı olaylardan sonuç çıkarması, bunu değişen koşullara uymakta kullanması, personeli geliştirecek bir sistem kurması yani değişen, gelişen ve kendini yenileyen dinamik bir örgüt olmasını ifade etmektedir.



### - Örgüt genelinde öğrenmenin desteklenmesi

Örgüt genelinde, talep edilen ve gerekli görülen her açıdan öğrenme desteklenmektedir. Performans değerlendirme sonucuna göre eğitim planlaması yapılmakta, bu doğrultuda yurtiçi, yurtdışı, teknik, yönetsel ve yetkinliklerle ilgili eğitim programları oluşturulmaktadır. Ayrıca bilgisayar laboratuvarında e-öğrenme sağlanmakta, örgütsel hafıza oluşturulması için gerekli çalışmalar yürütülmektedir. Firmada, sürekli öğrenme ve iyileştirme gelişen bir döngü olarak işlemektedir.

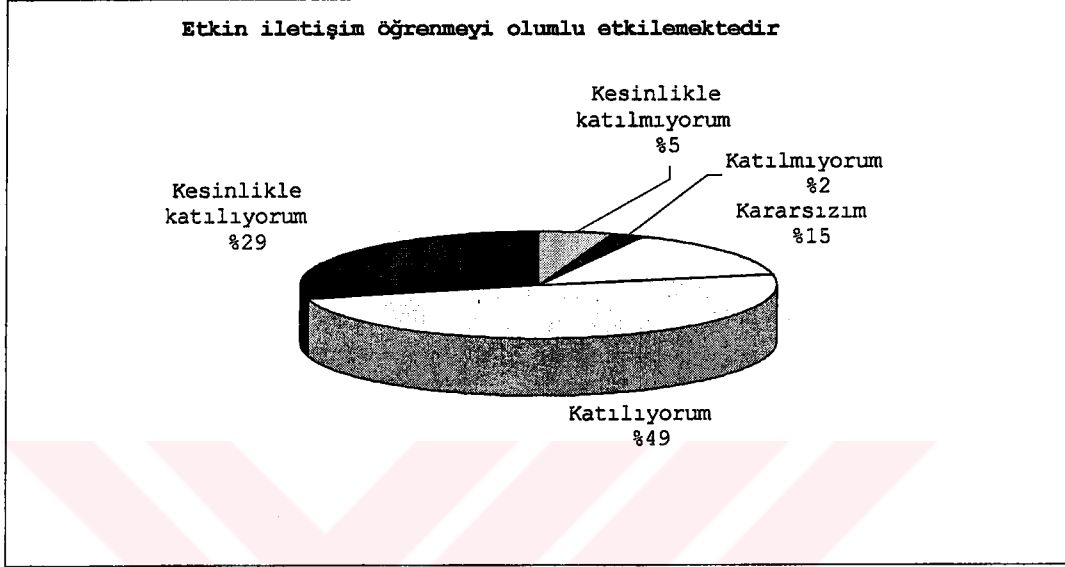


Şekil 3.54: Örgüt Genelinde Öğrenmenin Desteklenmesine İlişkin Görüşler

Örgüt genelinde çalışanların %70' i öğrenmenin desteklendiği görüşündedir. Önermeye atanan puan 3,68' dir. Buna rağmen, ifadeye katılmayan kesimin %10 ve kararsız kalanların %20' lik oranları dikkat çekmektedir. Çalışma süresi 5-10 yıl arası olanlar 3,33' le ve orta kademede görev yapanlar 3,59' la ifadeye en az puanı verenlerdir. Uygulamaların etkin olmasına rağmen ihtiyacı karşılamaması söz konusu olabilir.

**- Etkin iletişimin öğrenmeyi olumlu etkilemesi**

İletişimin öğrenme üzerindeki etkisi yadsınamaz bir gerçektir. Değişme ve gelişme döngüsü iletişime bağlıdır.

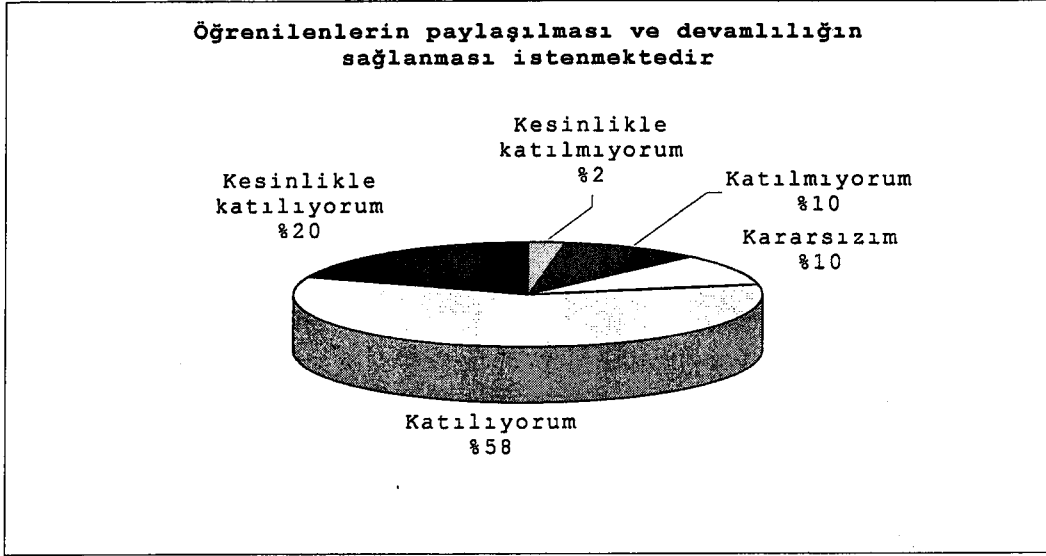


Şekil 3.55: Etkin İletişimin Öğrenmeyi Olumlu Etkilemesine İlişkin Görüşler

Firmada da çalışanların %78' i iletişimin öğrenme üzerinde olumlu etkisi olduğu görüşündedir. Önermeye verilen puan 3,95' tir.

**- Öğrenilenlerin paylaşılması ve devamlılığın sağlanmasının istenmesi**

Örgütsel öğrenmenin en önemli unsurlarından biri de örgütsel hafızanın oluşması ve gelişmenin sağlanması için öğrenilenlerin paylaşılması ve devamlılığın olmasıdır. Çünkü, deneyimlerin paylaşılması gelecekte karşılaşılabilecek durumlarla ilgili karar vermeyi hızlandıracak ve hata oranını azaltacaktır. İletişim, paylaşımı ve devamlılığı sağlama hususlarına önemli bir role sahiptir.



Şekil 3.56: Öğrenilenlerin Paylaşılması ve Devamlılığının Sağlanmasının İstenmesine İlişkin Görüşler

Çalışanların %78' i firmada, öğrenilenlerin paylaşılması ve devamlılığın sağlanmasının istendiğini belirtmektedir. Önermeye verilen puan 3,83' tür. Dolayısıyla firmanın öğrenmeyi, geçmiş tecrübelerden çıkarım yapılması ve işle ilgili bilginin örgüt genelinde paylaşılması yönünde desteklediği görülmektedir.

Genel olarak baktığımızda iletişimin, örgütsel gelişim üzerinde olumlu etkisi olduğu görülmektedir.

### 3.5. Sonuçlar ve Öneriler

Firmada yaşanan gelişim süreci iletişimde de değişimi tetiklemiştir. Gerek bakış açısı olarak gerekse de teknolojik olarak yaşanan değişim süreci sonunda gelinen noktada iletişimin genel yapısı aşağıdaki gibi özetlenebilir:

- Politika ve prensiplerin tüm çalışanlar tarafından bilinmesi hususunda yukarıdan aşağıya doğru iletişimde tıkanıklık vardır.
- Biçimsel iletişim kanalları - yukarıdan aşağıya doğru, aşağıdan yukarıya doğru, yatay, çapraz- açıktır ve işlemektedir. Fakat, yukarıdan aşağıya ve aşağıdan yukarıya doğru bazı konularda yetersiz iletişim söz konusudur.
- Kurum dışı iletişim kanalları açıktır ve işlemektedir.
- Sosyal aktivitelerle oluşturulan biçimsel olmayan iletişim biçimsel iletişimi destekler niteliktedir.
- Olumlu veya olumsuz durumlarla ilgili yetersiz bilgi, gizli gündemler olduğunu düşündürmektedir.
- Bilgi, zamanında ve eksiksiz olarak iletilmemektedir.
- Üst yönetimin çalışanlarla sürekli iletişimde bulunması konusunda çalışanlar kararsız görüş belirtmiştir. Muhtemelen üst yönetimin çatışmaları çözüme başarılı olması hususundaki kararsızlık, üst yönetimin iletişimdeki belirsiz tutumundan kaynaklanmaktadır.
- Kurum genelinde iş ilişkileri pozitif ve eğlencelidir.
- Örgüt iletişim konusunda duyarlıdır fakat, çalışanların görüş ve ihtiyaçları doğrultusunda değişime açık olması konusunda çalışanlar kararsızlık yaşamaları aşağıdan yukarıya doğru iletişim kanalını olumsuz etkileyecektir.
- Departmanlarda iletişim açık ve iki yönlü olarak - aşağıdan yukarıya ve yukarıdan aşağıya doğru-

işlemektedir. Buna karşın, iletişimin sağlanması ve gelişmesi için yönetimin gerekli adımları atması hususunda çalışanlarda belirsizlik olduğu görülmektedir.

- Çalışanlar, terfi ve gelişme fırsatlarıyla ilgili yeterli bilgi almamaktadır. Bu durum, kariyer planlamasına yönelik yeterli iletişimin olmadığını göstermektedir.
- Açık bir global iletişim ağı vardır.
- Çalışanlar, yetki devri ile diğer işlere odaklanabilmeleri konusunda kararsızdır. Bu durum, güvensizliği veya yeterli iletişimin olmadığını göstermektedir.
- Uluslararası çalışmalarda, bazı çalışanlar veya çalışmalar için iletişim yetersizdir.
- İletişim rekabet avantajı sağlamaktadır.
- Teknolojinin kullanımı etkindir ve teknoloji ofis iletişimini olumlu etkilemektedir.
- İşgücü performansı iletişimden, mükemmel seviyede olmasa da, iyi yönde etkilenmektedir.
- İletişim ile, mükemmel seviyede olmasa da, örgütsel etkinlik sağlanabilmektedir.
- Örgütsel öğrenme desteklenmekte ve devamlılığın sağlanması istenmektedir.

Önermelere, çalışma süresi 5-10 arası olanlar tarafından en düşük puanlar verilmiştir. Bu durumun, beklentilerin karşılanmamasından dolayı iş tatmininin azalmasından kaynaklandığı söylenebilir.

Önermelere en yüksek puanlar çalışma süresi 10 yılda fazla olanlar tarafından verilmiştir. Bu durumun bir nedeni, biçimsel olmayan iletişim kanallarının biçimsel iletişimi desteklemesi olabilir. Bir diğer nedeni ise, iş tatmininden dolayı olumlu tutum sergilenmesi olabilir.

Firma tarafından iletişimin daha etkin ve yeterli hale getirilebilmesi ve örgütsel gelişimde iletişimden optimum faydayı sağlamak için şu noktalar üzerinde durulması faydalı olacaktır.

Olumlu ve olumsuz gelişmelerle ilgili şüpheye yer vermeyerek genel bir açıklamanın yapılması söylenti hattının oluşumunu engelleyecektir.

Yine, üst yönetimin katı ve net iletişim biçiminin biraz daha esnekleştirilmesi ve çatışmalara yönelik tutumunun gözden geçirilmesi doğru olacaktır.

Yukarıdan aşağıya doğru iletişimde etkinliği artırmak için "Takım Bilgilendirmesi" (Team Briefing) yapılabilir. Bu tekniğe göre, 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.

Yöneticilerin, öneri sunma konusunda cesaretlendirici olmak, geri bildirimlere açık olmak ve olumlu geri besleme yapmak hususlarında kendilerini geliştirmelerini sağlamak üst-ast iletişimde varolan iyi durumun ötesinde mükemmelliğin sağlanmasına yardımcı olacaktır.

Terfi ve gelişme fırsatlarına yönelik daha fazla bilgi verilmesi ve kariyer planlarının netleştirilmesi, tatmini ve performansı artıracaktır.

Yetki devrinin net olarak desteklenmesi ve etkin kullanımına yönelik gerekli eğitimlerin sağlanması performansı olumlu etkileyecektir.

Çalışanlardan, öğrenmenin desteklenmesi önermesine katılmayanların ve kararsız kalanların, bu görüşlerinin

nedenleri saptanarak analiz edilmelidir. Buna ek olarak, öğrenme biçimlerinin belirlenmesi faydalı olacaktır.

Çalışma süresi 5-10 yıl arası olanların olumsuz tutumunun nedenleri araştırılması ve sorunlarının giderilmeye çalışılması, iletişimine katılmalarını sağlayacak ve iş tatminini artıracaktır.



**EK-1 YÜZ YÜZE GÖRÜŞME SORU FORMLARI****Sorular- İnsan Kaynakları Yönetimi**

1. İşletme hangi alan(lar)da faaliyet göstermektedir?
2. Örgüt şeması nasıldır?
3. İşletmenin çalışan sayısı ve çalışan profili nedir?
4. Çalışanların ortalama şirkette kalma süresi nedir?
5. Şirketinizde yönetim felsefesi nedir? Yani çok uluslu bir firmasınız. Yerel mi yoksa global mi hareket ediyorsunuz? (Centralized/ Decentralized?)
6. Genel olarak merkezle ve diğer ülkelerdeki ofislerle iletişiminiz var mı? Nasıl yürütülüyor? Global çalışma takımları oluşturuluyor mu? Global oryantasyon var mı?
7. Kurum içi iletişimi desteklemek amacıyla özel bir uygulama yapıyor musunuz? Kurumsal iletişim için özel bir biriminiz, veya eğitim programlarınız var mı?
8. Kurum içi iletişimin her yönde- aşağıya doğru, yukarıya doğru, yatay ve çapraz- şeffaf ve etkin mi? Bunu ölçümlüyor musunuz?
9. Şirketlerde biçimsel yapının yanı sıra biçimsel olmayan iletişim sistemi de vardır. Bu, sosyal etkileşimlerle ve aynı ortak paydaya sahip olunmasıyla oluşur. Bunun bir boyutu biçimsel iletişimi desteklemek amaçlıdır. Sizin biçimsel olmayan iletişimi destekleyen çalışmalarınız var mı?
10. Özellikle kriz dönemlerinde ve şeffaf olmayan iletişim söz konusu olduğunda yaygınlaşan söylenti hatları vardır. Şirketinizde bu tür bir söylenti hattı var mı? Bunu önlemek veya şeffaflaştırmak için çalışmalarda bulunuyor musunuz?



11. Kurum dışı iletişimi sağlamak amacıyla çalışmalarınız var mı?
12. Kurumsal iletişimle ilgili bu çalışmalarınız ne zaman başlatıldı? Neden ihtiyaç duyuldu? Önceki sisteminiz nasıldı? Bu amaçlara ulaşıldı mı? Değişim neler sağladı?
13. Kurumsal iletişimde- kurum içi ve kurum dışı- karşılaştığınız engeller var mı? Bunları çözme anlamında girişimleriniz oldu mu?
14. Performans değerlendirmesi yapıyor musunuz? Yılda kaç kez?
15. Performans değerlendirmesinde iletişim becerilerini değerlendiriyor musunuz? Genel olarak sonuç hakkında bilgi verebilir misiniz? Sonuçlar doğrultusunda özel çalışmalarınız oluyor mu?
16. Bu çalışmaların, çalışanların performansını artırmak ve örgütsel etkinlik sağlamak açısından katkılarını gördünüz mü?
17. Etkin iletişim yapısı ve bilgi sistemleri ile rekabet ve küreselleşme avantajı yakalandı mı?
18. Öğrenen bir örgüt müsünüz? Örgütsel öğrenmeyi desteklemek için çalışmalarınız var mı? İletişim alanındaki çalışmalarınız, örgütsel öğrenme sürecini destekledi mi?
19. İletişim kanalları okuma, yazma, dinleme ve konuşmadır. Amerika da yapılan bir araştırmaya göre işadamları bu eylemlere ayırdıkları toplam zamanın %9'u yazma, %16'sı okuma, %45'i dinleme, %30'u konuşma dır. Yani %75 dinleme ve konuşmayla geçiyor. Bu tür istatistiksel araştırmalarınız var mı?

## **Sorular- Bilgi Teknolojileri**

1. İşletmenin teknolojik altyapısı hakkında bilgi verebilir misiniz?

2. Kurum içi iletişim sisteminiz hakkında bilgi verir misiniz?
3. Kurum dışı iletişim sisteminiz hakkında bilgi verir misiniz?
4. Bu altyapının gelişim süreci nedir? Neden gerek duyuldu? Öncesinde ve sonrasında çalışmalarınız neler oldu?
5. Özel ihtiyaçlardan doğan bir sistem uygulamanız var mı?
6. Bilgi sistemlerinin kullanılması işletmeye ne avantajlar sağladı? Dezavantajları oldu mu?
7. Kurumsal iletişimde sistemden kaynaklanan engeller var mı? Varsa, bunları aşma yönünde teknolojik anlamda çalışmalarda bulunuyor musunuz?
8. Çokuluslu bir firma olarak diğer ülkelerle ve merkezle aranızda özel bir iletişim ağı var mı?
9. Sistem kullanımıyla ilgili sorunlar yaşadınız mı?

**EK-2 ANKET FORMU****KURUM İÇİ VE KURUM DIŞI İLETİŞİMİN ETKİNLİĞİ VE  
ÖRGÜTSEL BOYUTLARININ ANALİZİ**

İletişim; duygu, düşünce ve bilgilerin çeşitli kanallarla başkalarına aktarılması olarak tanımlanmaktadır. Organizasyonlar için iletişim, işletmeyi bir arada tutan bir yapı maddesi gibidir. Çünkü, ortak bir dilin yaratılmasını sağlamakta ve iş akışını yönlendirmektedir.

Günümüze kadar olan süreç içerisinde, organizasyonel iletişimde köklü değişimler yaşanmıştır. Bu değişimleri incelemek amaçlı, Yıldız Teknik Üniversitesi Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Anabilim Dalı'nda yüksek lisans tez çalışması olarak akademik bir çalışma yürütülmektedir. Bu anlamda, kurumlarda iletişimin etkinliğini ve örgütsel gelişimdeki boyutlarını ortaya koymak için ekteki anket formu düzenlenmiştir.

Anket, sadece belirli bir örnek kitleye uygulanacağından vereceğiniz cevaplar genelleme yapılabilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

Sorular kolay ve çabuk doldurulabilecek şekilde hazırlanmıştır. Cevaplarınız diğer cevaplarla birlikte analiz edilecek ve çıkan sonuçlar doğrultusunda bir rapor hazırlanacaktır.

Ankette gizlilik prensibi esastır. Anket formu üzerinde isminizi veya çalıştığınız bölümü belirtmenize gerek yoktur.

YTÜ Sosyal Bilimler Enstitüsü İşletme Yönetimi Yüksek Lisans programında, danışman öğretim görevlisi Dr. Şule Çerik' in yürütücüsü olduğu tez çalışmama ilişkin anket formundaki soruları yanıtlamaya göstereceğiniz özen ve gayretten ötürü ve bilimsel çalışmamıza değerli katkılarınızdan dolayı şimdiden teşekkür ederiz.

Ulun ALTINIŞIK

Öğr. Gör. Dr. Şule ÇERİK

**NOT:** Size kolaylık sağlaması ve gizlilik prensibinin uygulanabilmesi açısından anket formunu doldurduktan sonra üzerinde "HR" yazan zarfa koyarak 25 Aralık 2002 tarihine kadar İnsan Kaynakları Bölümü'ne iletmeniz gerekmektedir.

## İLETİŞİM ETKİNLİĞİ VE YETERLİLİĞİ

öölümde yer alan sorular, organizasyon genelinde ve bölümlerde işim etkinliği ve yeterliliğini ölçmeyi amaçlamaktadır.

tilen varsayımları aşağıda verilen ölçütler doğrultusunda değerlendiriniz.

sinlikle katılıyorum  
 .tiliyorum  
 .rarsızım  
 .tilmiyorum  
 sinlikle katılmıyorum

daki varsayımlar organizasyon genelini değerlendirmektedir.

izasyonun politika ve prensipleri anlaşılır bir kle yazılmıştır.	5	4	3	2	1
izasyonun politika ve prensipleri tüm çalışanlar ından bilinmektedir.	5	4	3	2	1
izasyonun politika ve hedeflerinin net olarak mesi tarafımdan benimsenmesini sağlamıştır.	5	4	3	2	1
olarak kurum içi iletişim ağları (aşağıya , yukarıya doğru, yatay, çapraz) daima açıktır.	5	4	3	2	1
olarak kurum dışı iletişim ağları (dışarıdan ye ve içeriden dışarıya doğru) daima açıktır.	5	4	3	2	1
izasyonda hiçbir zaman gizli gündemler olmamıştır.	5	4	3	2	1
ürlü bilgi zamanında iletilir.	5	4	3	2	1
, eksiksiz olarak tüm çalışanlara iletilir.	5	4	3	2	1
im ve çalışanlar arasında sürekli iletişim vardır.	5	4	3	2	1
genelindeki iş ilişkilerim pozitif ve zevklidir.	5	4	3	2	1
u veya olumsuz gelişmeler çalışanlar arasında yayılmaktadır.	5	4	3	2	1
anlar yaptıkları işin kalitesi ile ilgili olarak bildirim alırlar.	5	4	3	2	1
izasyon, çalışanların görüş ve ihtiyaçları ltusunda değişime açıktır.	5	4	3	2	1
iletişim, kurumsal kararlara katılımı sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
anlara iletişim becerilerini geliştirmek için k verilmektedir.	5	4	3	2	1
şim akışı karar verme sürecini kolaylaştırmaktadır.	5	4	3	2	1
sal sosyal aktivitelere katılmak işyeri iletişimini a yönde etkilemektedir.	5	4	3	2	1

daki varsayımlar departman içi/dışı iletişimini değerlendirmektedir.

tiğim departmanda takım çalışması desteklenmektedir.	5	4	3	2	1
tman içi iletişim akışının sağlanması için im gerekli adımları atmaktadır.	5	4	3	2	1
tiğim departmanda, yönetim ve çalışanlar arasında iletişim vardır.	5	4	3	2	1
şim akışının gelişmesi için departman yönetimi li katkıda bulunmaktadır.	5	4	3	2	1
bulduğum yönetici, kariyerimi olumlu etkileyecek leri benden saklamaz.	5	4	3	2	1
bulduğum yönetici, kariyerimi olumsuz eyecek bilgileri benden saklamaz.	5	4	3	2	1
e ilgili bir sorunum olduğunda, bağlı bulunduğum ici sorunun çözümünde benimle birlikte çalışır.	5	4	3	2	1
bulduğum yönetici, performansımızı artırmak için sunma hususunda cesaretlendiricidir.	5	4	3	2	1
bulduğum yönetici geri bildirimlerimize ır.	5	4	3	2	1
bulduğum yönetici, iş performansımızla ilgili ı geri besleme yapar.	5	4	3	2	1

daki varsayımlar iletişimin yeterliliğini ölçmektedir.

tilen varsayımları aşağıda verilen ölçütler doğrultusunda değerlendiriniz.

c fazla

zla

az

c az

KONU İLE İLGİLİ MEVCUT SAĞLANAN BİLGİ MİKTARI					
ne derece iyi yaptığım	5	4	3	2	1
ve sorumluluklarım	5	4	3	2	1
organizasyonun hedefleriyle ilişkisi	5	4	3	2	1
ve gelişme fırsatları	5	4	3	2	1
lgili sorunların çözümü	5	4	3	2	1
zasyonun hedef ve amaçları	5	4	3	2	1
lgili değişiklikler	5	4	3	2	1
zasyonla ilgili değişiklikler	5	4	3	2	1
aşılan spesifik problemler	5	4	3	2	1
sim becerim	5	4	3	2	1

## İLETİŞİMİN ORGANİZASYONEL GELİŞİMDEKİ YERİ

ölümde yer alan sorular, iletişimin organizasyonel gelişimde aldığı desteği analiz etmeyi amaçlamaktadır.

tilen varsayımları aşağıda verilen ölçütler doğrultusunda değerlendiriniz.

sinlikle katılıyorum  
 tılıyorum  
 rarsızım  
 tılmıyorum  
 sinlikle katılmıyorum

ar arası çalışmalarda gerekli görevlerin yerine ilebilmesi için yeterli iletişim akışı vardır.	5	4	3	2	1
ar arası çalışmalardan önce gerekli bilgilendirme nlendirme yapılmaktadır.	5	4	3	2	1
şim akışı görev ve sorumluluklarımı global da sürdürmemi kolaylaştırmaktadır.	5	4	3	2	1
Merkez(Headquarter) ile ofisimiz arasında ve tüm er arasında açık bir iletişim ağı vardır.	5	4	3	2	1
Merkez ile hedef, politika, görev, sorumluluk vb. arda aynı dili konuşuyoruz.	5	4	3	2	1
iletim zorlu piyasa koşullarında rekabet aji sağlamaktadır.	5	4	3	2	1
ve sorumluluklarımı, benden beklenenleri net k biliyorum.	5	4	3	2	1
izasyon genelinde yetki devri desteklenmektedir.	5	4	3	2	1
devri ile diğer önemli işlere odaklanabiliyorum.	5	4	3	2	1
lojinin kullanımı işlerimi yerine getirmemi laştırmaktadır.	5	4	3	2	1
lojinin kullanımı genel olarak ofis iletişimini u yönde etkilemektedir.	5	4	3	2	1
emlerin çözümü için birlikte çalışıyoruz.	5	4	3	2	1
önetim çatışmaları çözüme başarılıdır.	5	4	3	2	1
izasyon bir takım halinde ve işbirliği içinde et etmektedir.	5	4	3	2	1
izasyon genelinde öğrenme desteklenmektedir.	5	4	3	2	1
iletim öğrenmeyi olumlu etkilemektedir.	5	4	3	2	1
ilenlerin paylaşılması ve devamlılığın sağlanması nektedir.	5	4	3	2	1

daki demografik sorular analitik amaçlar içindir.

da kaç yıldır çalışıyorsunuz?

yıldan az  
-5 yıl  
-10 yıl  
0 yıldan fazla

daki görev kademeniz nedir?

st Kademe  
rta Kademe  
lt Kademe  
emur

içi iletişim için kullandığınız kanalları en fazla kullandığınız için başlayarak sıralayınız.

ektronik posta  
zışma formu  
lefon  
plantı  
z yüze görüşme  
lık mesajlaşma  
ektronik konferans  
ks  
rumsal sosyal etkinlikler  
iğer (lütfen belirtiniz.)

dışı iletişim için kullandığınız kanalları en fazla kullandığınız için başlayarak sıralayınız.

ektronik posta  
zışma formu  
lefon  
plantı  
z yüze görüşme  
lık mesajlaşma  
ektronik konferans  
cs  
ctup  
ğer (lütfen belirtiniz.)



## KAYNAKLAR

Albers, Henry H.; "Principles of Management: A Modern Approach", 4<sup>th</sup> ed., John Wiley & Sons Inc., Canada, 1974

Altın, Ebru; "İşletme Yönetiminde Bilgisayar Teknolojisinden Yararlanma ve İnternet Uygulamalarının İşletme Amaçlarına Ulaşmada Yeni Bir Araç Olarak Yeri ve Öneminin Araştırılması", Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 2001

Applegate, Linda M.; McForlan, F. Waren; McKenney, James L.; "Corporate Information Systems Management", McGraw Hill Inc., Boston, 1999

Argenti, Paul A.; Forman, Janis; "The Communication Advantage: A Constituency-Focused Approach to Formulating and Implementing Strategy", The Expressive Organization Editörler: Mayken Schultz, Mary Jo Hatch, Morgens Halten Larsen, Oxford Univ. Press, UK, 2000

Argyris, Chris; Schon, D. A.; "Organizational Learning: A Theory of Action Perspective", Addison Wesley Inc., USA, 1978

Babaoğlu, Ömür; "Yönetim Sürecinde Örgütsel Haberleşme", İ.Ü. İletişim Fakültesi Dergisi, 1992-1993

Baransel, Atilla; "Çağdaş Yönetim Düşüncesinin Evrimi", Beta Yayınevi, 1996

Barnard, Chester I.; "Theory of Authority", Management Classics der. Micheal T. Matteson, John M. Ivancevich, Business Publ., USA, 1986

Bateman, Thomas S.; Zeithaml, Carl Z.; **"Management, Functions & Strategy"**, 2<sup>nd</sup> ed., Richard D. Irwin Inc., USA, 1993

Berners-Lee, Tim; **"Information Management: A Proposal"**, 1989-1990, <http://www.w3.Org/History/1989/proposal.html>

Bidgoli, Hossein; **"An Integrated Model For Introducing Intranets"**, Information Systems Management, Summer 1999

Blau, Peter M.; Scott, W. Richard; **"Formal Organizations"**, Chandler Publ., California, 1962

Boiney, Lindsey G.; **"Reaping the Benefits of Information Technology in Organizations"**, The Journal of Applied Behavioral Science, Sept.1998

Bortol, Kathryn M.; Martin, David C.; **"Management"**, 2<sup>nd</sup> ed., McGraw Hill Inc., USA, 1994

Bovée, Courtland L.; Thill, John V.; **"Business Communications Today"**, 4<sup>th</sup> ed., Mc Graw Hill Inc., USA, 1995

Buckley, Peter J.; Ghauri, Pervez N.; **"The Internationalization of The Firm"**, 2<sup>nd</sup> ed., Thomson Business Press, UK

Burch, John G.; Strater Jr., Felix R.; **"Information Systems: Theory & Practice"**, Hamilton Publ.Co., California, 1974

Burton Group Inc.; **"Building A Strong Portal Foundation"**, The Burton Group White Paper, 2001

Callons, Jack D.; **"Competitive Advantage Through Information Technology"**, McGraw Hill Inc., USA, 1996

Cats-Barill, William; Thompson Ronald L.; **"Information Technology & Management"**, Timer Mirror Inc., USA, 1997

Ciborra, Caludio; Jelassi, Tewfik; **"Strategic Information Systems"**, John Wiley & Sons Inc., USA, 1994

Cook, Melissa A.; **"Building Enterprise Information Architectures"**, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996

Croasdell, David T.; **"IT's Role In Organizational Memory and Learning"**, Information Systems Management, Winter 2001

Dallı, Erdinç; **"Öğrenen Organizasyonların Özellikleri ve Uygulamaya İlişkin İki Örnek Olay"**, Yüksek Lisans Tezi, İ. Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1998

Davis, Keith; **"Organizational Behavior"**, 9<sup>th</sup> ed., McGraw Hill Inc., USA, 1993

Delphi Group Inc.; **"An Enterprise Portal Bride to E - Business"**, The Delphi Group White Papers, 2000

Devito, Joseph A.; **"Communication Concepts and Processes"**, Prentice Hall, New Jersey, 1976

DKMS Inc.; **"Benefits of Enterprise Information Portals and Corporate Goals"**, DKMS Brief, No.10, [www.dkms.com/EIPBenefits.html](http://www.dkms.com/EIPBenefits.html), 2001

Downing, Charles E.; **"Performance of Traditional and Web-Based EDI"**, Information Systems Management, Winter 2002

Du , Richard T.; **"The Value of Information"**, Information Systems Management, Winter 1996

Dues, Micheal; Burgeon, Micheal; **"Communication, Organization and Work"**, McGraw Hill Inc., USA, 1996

D ndar, G nen; **"İnsan Kaynakları Yönetimi"**, İ. . İşletme Fakültesi İnsan Kaynakları Anabilim Dalı Yayını, Yayın No: 276, İstanbul, 1998

Erdoğan, İlhan; **"İşletmelerde Davranış"**, İ. . İşletme Fak. Yayını, Yayın No: 272, İstanbul, 1997

Eren, Erol; **"Yönetim ve Organizasyon"**, İstanbul Üniversitesi İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No: 401, İstanbul, 1998

Eren, Erol; **" rg tsel Davranış ve Yönetim Psikolojisi"**, 5.Baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 1998

Eren, Hasan; **"Türkçe Sözlük"**, Türk Dil Kurumu Yayınları, Yayın No: 549, Ankara, 1988

Eroğlu, Feyzullah; **"Davranış Bilimleri"**, 5.baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2000

Esen,  ner; **"İşletme Yönetiminde Sistem Yaklaşımı"**, İ. . İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No.:256, İstanbul

Ferguson, Steaward; Ferguson, Sherry Devereaux; "**Intercom: Readings in Organizational Communication**", Hayden Book Co. Inc., New Jersey, 1980

Friend, David; "**Executive Information Systems: Success, Failures, Insights and Misconcepts**", Decision Support & Executive Information Systems, Editor: Paul Gray, Prentice Hall Inc., New Jersey, 1994

Frolick, Mark N.; Parzinger, Monica J.; Rainer, R. Kelly; Ramarapu, Narendra K.; "**Using EISs for Environmental Scanning**", Information Systems Management, Winter 1997

Garvin, David A.; "**Building A Learning Organization**", Harvard Business Review, Temmuz-Ağustos 1993

Goldhaber, Gerald M.; "**Organizational Communication**", 3<sup>rd</sup> ed., Wm.C.Brown Co. Publ., Iowa, 1983

Gordon, Judith R.; "**A Diagnostic Approach To Organizational Behavior**", Simon & Schuster Inc., USA, 1993

Gordon, Judith R.; "**Organizational Behavior**", 6<sup>th</sup> ed., Prentice Hall Inc., USA, 1999

Guetzkow, Harold; "**Communications in Organizations**", Handbook of Organizations, Rand McNally & Co., USA, 1965

Haag, Stephan; Keen, Peter; "**Information Technology**", McGraw Hill Inc., USA, 1996

Hall, Kathleen; Heffner, Randy; "**Enterprise Portals: Evaluation Criteria**", Planning Assumption, Giga Information Group, URL: [www.gigaWeb.com](http://www.gigaWeb.com), 2001

Haque, İrfan ul; **"Trade, Technology and International Competitiveness"**, EDI Development Studies, USA, 1995

Hatch, Mary Jo; **"Organization Theory"**, Oxford University Press, New York, 1997

Hatch, Richard; Kroenke, David; **"Management Information Systems"**, 3<sup>rd</sup> ed., McGraw Hill Inc., 1994

Hatiboğlu, Zeyyat; **"Temel Yönetim ve Organizasyon"**, Beta Yayınevi, İstanbul, 1993

Heap, John P.; **"Information Systems and Organizational Engineering"**, Proceedings of International Conference on Organization & Information Systems, Yugoslavia, 1989

Himstreet, William C.; Baty, Wayne Murlin; **"Business Communications"**, Wadsworth Publishing Co., California, 1964

Hodgetts, Richard; **"Yönetim: Teori, Süreç ve Uygulama"**, Çev. Canan Çetin, Esin Can Mutlu, Beta Yayınevi, İstanbul, 1999

Hodgetts, Richard; Gibson, Jane W.; **"Business Communication"**, Harper & Row Publ.Inc., NewYork, 1990

Hoven, John van den; **"Database Management System and XML: Interchange of Data"**, Information Systems Management, Winter 2002

Huang, Zhenyu; Chen, Lei-Da; Frolick, Mark N.; **"Integrating Web-Based Data into a Data Warehouse"**, Information Systems Management, Winter 2002

Hummingbird Inc.; **"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

Ivancevich, John M.; Donnelly Jr., James H.; Gibson, James L.; **"Managing For Performance"**, Business Publ., Texas, 1993

Infomag; **"Kurumsal Bilgiye Tek Merkezden Erişim"**, Infomag Bilgi ve İletişim Teknolojileri Dergisi, Hot-Lab, Mayıs 2002

Jansons, Shae; Cook, Gary C.; **"Web-Enabled Database Connectivity: A comparison of Programming, Scripting, and Application-Based Access"**, Information Systems Management, Winter 2002

Karakuş, Sibel; **"Yönetim Bilişim Sistemleri ve Bilginin Paylaşımı"**, Yüksek Lisans Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1991

Katz, Ralph; Allen, Thomas J.; **"Investigating the Not Invnted Here (NIH) Syndrome: A Look at the Performance, Tenure, and Communication Patterns of 50 R&D Project Groups"**, Readings in the Management of Innovation, Editörler: Micheal L. Tushman, William L. Moore, Harper Collins Publ., USA, 1988

Keen, Peter; **"Decision Support Systems: The Next Decade"**, Decision Support Systems: A Decade in Perspective, Editorler: E. Mclean, H.G. Sol, Elsevier Science Publ., Holland, 1986

King, William R.; "IS and the Learning Organization", Information Systems Management, Summer 1996

King, William R.; "Achieving Global Strategic Advantage", Information Systems Management, Fall 1996

Kini, Ranjan B.; "Strategic Information Systems", Information Systems Management, Fall 1993

Koçel, Tamer; "İşletme Yöneticiliği", 8.baskı, Beta Yayınevi, İstanbul, 2001

Kotler, Philip; "Marketing Management", 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall Inc., USA, 1991

Lamb Jr., Charles W.; Hair Jr, Joseph F.; McDaniel, Carl; "Marketing", South-Western College Publ., USA, 1996

Larson, J.; "Line Managers' Supervision of the Development and Use of Information Systems: Administration Through Planning and Control Of IS Effects", Managing Information Technology Resources In Organizations in the Next Millenium, International Conferance, USA, 1999

Laudon, Kenneth C.; Laudon, Jane P.; "Management Information Systems", 7<sup>th</sup> ed., Prentice Hall Inc., USA, 2002

Leavitt, Harold S.; "Managerial Psychology", The University of Chicago Press, London, 1964

Likert, Rensis; "New Patterns of Management", McGraw Hill Inc., USA, 1961



Lipshitz, Raanan; Popper, Micha; Oz, Sasson; **"Building Learning Organizations: The Design and Implementation of Organizational Learning Mechanisms"**, The Journal of Applied Behavioral Science, Sep.1996

March, James G.; Simon, Herbert A.; **"Organizations"**, John Wiley & Sons Inc., USA, 1958

Mayo, Elton; **"Research in Human Relations"**, Personnel, 1941

McGregor, Douglas; **"The Human Side of Enterprise"**, McGraw Hill Inc., USA, 1960

Mendenhall, Mark; Punnet, Betty Jane; Ricks, David; **"Global Management"**, Blackwell Publ., USA, 1995

Mucuk, İsmet; **"Pazarlama İlkeleri"**, 8.baskı, Türkmen Kitapevi, İstanbul, 1997

Nadlen, David A.; Gerstein, Marc S.; Shaw, Robert B.; **"Organizational Architecture"**, Jossey-Bass Publ., SanFrancisco, 1992

Newell, Sue; Swan, Jacky; Galliers, Robert; Scarbrough, Harry; **"The Intranet as a Knowledge Management Tool? Creating New Electronic Fences"**, Managing Information Technology Resources in Organizations in the Next Millenium, International Conferance, USA, 1999

Nonaka, Ikujiro; Takeuchi, Hirotaka; **"A New Organizational Structure"**, Knowledge in Organizations, Editör: Laurence Prusak, Butterworth-Heineman Publ., USA, 1997

O'Shaugnessy, John; **"Business Organizations"**, George Allen & Unwin Ltd., London, 1966

Oral, Güngör; **"İşletmelerde Biçimsel Olmayan Örgüt Yapısı"**, Bursa İktisadi İdari Bilimler Akademisi Yayını, Yayın No.33, Bursa, 1979

Oz, Effy; **"Management Information Systems"**, International Thomson Publ., Cambridge, 1998

Paksoy, Mahmut; Acar, Ahmet Cevat; **"Örgütsel İletişim"**, Anadolu Üniversitesi Yayınları, Yayın No: 964, Eskişehir, 1996

Pennings, Johannes M.; Goodman, Paul S.; ve Diğerleri, **"New Perspectives on Organizational Effectiveness"**, Jossey-Bass Publ., USA, 1977

Porter, Micheal; **"Rekabet Dersleri"**, Capital Dergisi Yönetim Dizisi: 3, İstanbul, 1998

Prakash, Amarnath; **"The Internet As a Strategic IS Tool"**, Information Systems Management, Summer 1996

Price, James L.; **"Organizational Effectiveness"**, Richard D. Irwin Inc., USA, 1968

Ptak, Richard L.; **"Designing a Business-Justified Intranet Project"**, Information Systems Management, Spring 1998

Purpa, Sanjiv; **"Database Development Metedology and Organization"**, Information Systems Management, Winter 1999

Ruigrok, Winfried ve diğeri; "Hilti AG: Shared Leadership and the Rise of the Communicating Organizations", The Innovating Organization, Editörler: Andrew M. Pettigrew, Evelyn M. Fenton, Sage Publ., California, 2000

Shani, A.B.; Sane, James A.; "Information Technology and The Integration of Change: Sociotechnical System Approach", The Journal of Applied Behavioral Science, No.2, June 1994

Seen, James A.; "Information Systems Management", Wadsworth Publ., USA, 1994

Sprague Jr, Ralph H.; Watson, Hugh J.; "Decision Support for Management", Prentice Hall Inc., New Jersey, 1996

Szilagyi Jr., Andrew D.; Wallace Jr., Marc J.; "Organizational Behavior & Performance", 5<sup>th</sup> ed., Harper Collins Publ., USA, 1990

Tanrıkulu, Zuhale; "Bilişim Sistemlerindeki Gelişmelerin İşletme Yönetimine Etkileri, Yönetim Bilişim Sistemleri Geliştirme ve Bir Uygulama Örneği", Doktora Tezi, İ.Ü. İşletme Fakültesi, İstanbul, 1999

Tosun, Kemal; "İşletme Yönetimi: Genel Esaslar", Savaş Yayınları, Ankara, 1992

Tosun, Kemal; "Yönetim ve İşletme Politikası", İ.Ü. İşletme Fakültesi Yayını, Yayın No:232, İstanbul, 1990

Töre, Nahit; **"Anadolu Sanayinin Rekabet Gücü ve Üniversite Sanayi İşbirliği"**, İkinci Uluslararası Ekonomi Sempozyumu, Türkiye Ekonomi Kurumu, 1994

Tricker, R.I.; **"Management Information and Control Systems"**, Preface Ltd., Salisbury, 1976

Tsang, Eric W. K.; **"Organizational Learning and the Learning Organization:A Dichotomy Between Descriptive and Prescriptive Research"**, Human Relations, No.1, 1997

Vickery, Brian C.; Vickery, Alina; **"Information Science in Theory & Practice"**, Butterworth & Co. Ltd., London, 1987

Williams, Margaret L.; Frolick, Mark N.; **"The Evolution of EDI for Competitive Advantage:The Fedex Case"**, Information Systems Management, Spring 2001

Winslow, Charles D.; Bramer, William L.; **"Future Work"**, The Free Press, New York, 1994

Wolstenholme, Eric F.; Henderson, Simon; Gavine, Alan; **"The Evaluation of Management Information Systems"**, John Wiley & Sons, England, 1993

Wren, Daniel A.; **"The Evolution of Management Thought"**, The Ronald Press Co., New York, 1972

Yaşdal, Hakan; **"Bilgi ve İletişim Teknolojilerindeki Gelişmelerin İşletmelerdeki Önemi ve Uygulamadan Örnekler"**, Yüksek Lisans Tezi, Yıldız Teknik Üniversitesi, İşletme A.B.D., İstanbul, 2002

Zıllıoğlu, Merih; **"İletişim Nedir?"**, Cem Yayınevi, İstanbul, 1993